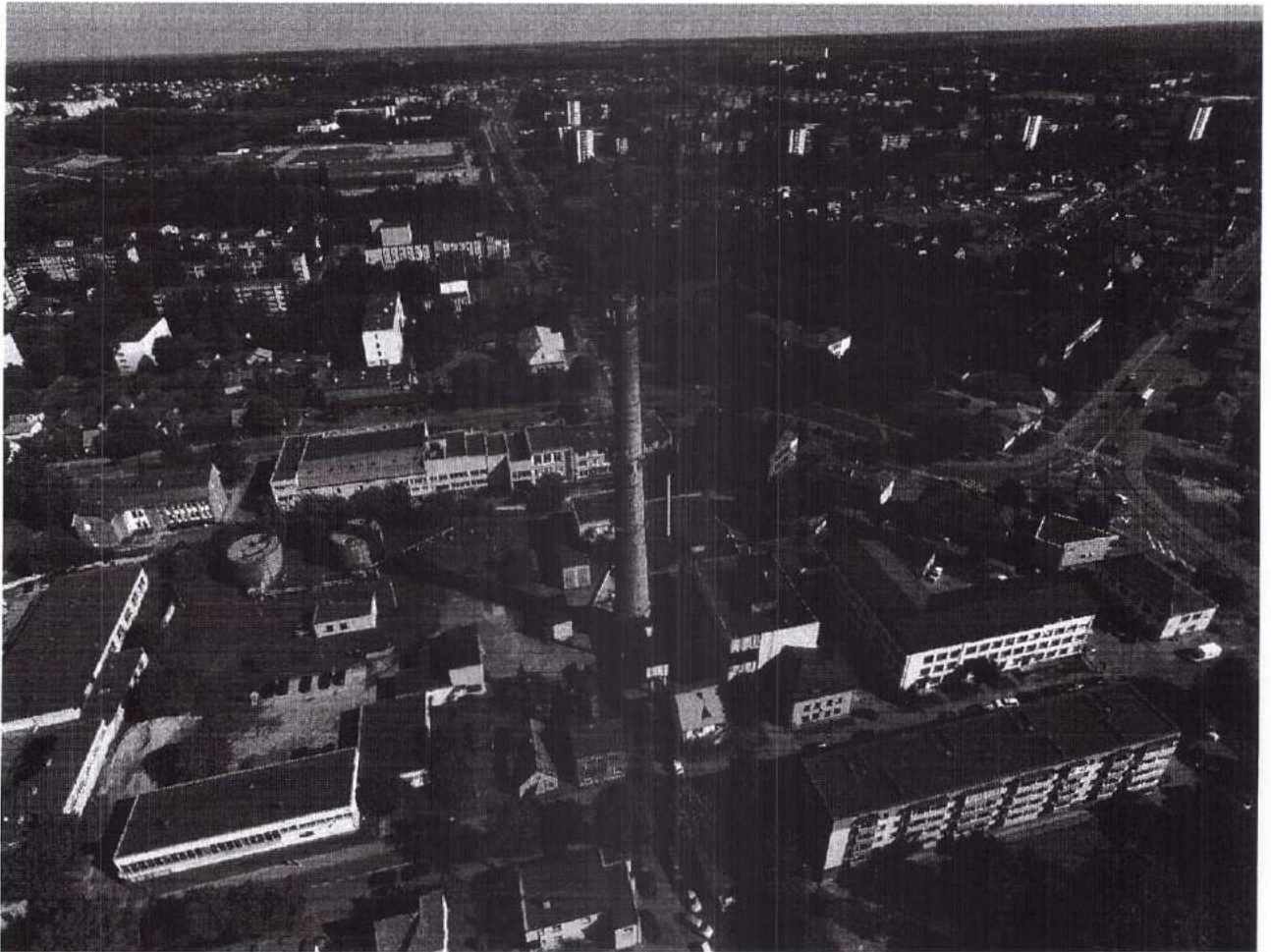


PATVIRTINTA

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ direktoriaus
2020 m. vasario 13 d. įsakymu Nr. 10-07



UAB Jonavos šilumos tinklai

Uždarnosios akcinės bendrovės „Jonavos šilumos tinklai“ veiklos strategija 2020 – 2023 m.

TURINYS

1. Santrauka	3
2. Veiklos aprašymas	4
3. Aplinkos veiksnių analizė	8
4. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys	13
5. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir veiksmai	14
6. Ištekliai	18
7. Galimi pavojai ir jų valdymas	20
8. Finansinės prognozės	21
9. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai	23
10. Priedai	23

1. Santrauka

Uždarnosios akcinės bendrovės „Jonavos šilumos tinklai“ (toliau – Bendrovė) veiklos strategija - tai sprendimų visuma, apibrėžianti Bendrovės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei konkrečias priemones tiems tikslams pasiekti ir skirta užtikrinti efektyvų Bendrovės valdymą.

Bendrovės veiklos tikslas – efektyviai vystyti Bendrovės veiklą, racionaliai panaudojant visus materialinius, finansinius bei kitus resursus, tenkinant bendrovės akcininkų ir visuomenės interesus, laikantis viešosios teisės principų. Efektyvumo siekiama pagrindinėje veikloje, taip pat vykdant pastatų sistemų priežiūrą, valdant turtą ir kitus išteklius. Veiklos efektyvumo siekiama optimizuojant kaštus, užtikrinant tinkamą vykdomų investicijų grąžą, diegiant gamybos ir vartojimo efektyvumą didinančias technologines priemones. Siekiant didesnio efektyvumo, vadovaujamosi bendrais veiklos valdymo, atsakomybių pasidalijimo, koordinavimo ir kontrolės principais, aktyviai domimasi giminingų įmonių gerąja vidaus kontrolės praktika.

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ **MISIJA** – patikimai tiekti kokybinius parametrus atitinkančią šilumos energiją Jonavos rajono savivaldybės vartotojams, siekiant, kad nekeliantis rūpesčių ir aplinkai nekenksmingas centralizuotas šilumos tiekimas būtų patrauklus kiekvienam vartotojui.

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ **VIZIJA** – socialiai atsakinga įmonė, valdanti aukšto technologinio lygio energetinę infrastruktūrą ir teikianti aukštos kokybės patikimas paslaugas optimaliausiomis investicijų ir eksploatacinėmis sąnaudomis.

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ **VERTYBĖS:**

- patirtis ir profesionalumas – daugiau nei 20 metų patirtis šilumos gamybos ir tiekimo veikloje; aukšta darbuotojų kvalifikacija, kompetencija, profesionalumas ir atsakomybė leidžianti pasiekti aukštus efektyvumo rodiklius;

- atsakingumas – atsakomybė prieš vartotojus už patikimą šilumos ir karšto vandens tiekimą, patikimos, laiku su valstybės, finansinėmis institucijomis ir tiekėjais atsiskaitančios Bendrovės reputacija;

- novatoriškumas – kompetencija, gebėjimas diegti pažangias technologijas, mokslo pasiekimus valdomos energetinės struktūros modernizavimui.

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ **STRATEGINĖS KRYPTYS** - veiklos sritys, kurioms bus skiriamas didžiausias dėmesys siekiant vizijos įgyvendinimo :

- Šilumos energijos tiekimo veikla.** Užtikrinti nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens gamybą, laikantis teisės aktų reikalavimų, diegiant modernias bei aplinką tausojančias technologijas, siekiant 20 proc. iškastinio kuro sunaudojimo lyginamojo svorio kuro balanse.

Stebėti, analizuoti ir tobulinti šilumos perdavimo procesą, taip mažinant technologinius nuostolius šilumos perdavimo tinkle, kad būtų pasiektas giminingų įmonių lyginamasis technologinių nuostolių rodiklis.

Sudaryti palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens paslaugas.

Siekiant geresnio vartotojų aptarnavimo, kurti elektronines (taupančias vartotojų laiką) ir naujas jų poreikius atitinkančias paslaugas, plėsti paslaugų apmokėjimo pasirinkimo galimybes.

-Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veikla. Užtikrinti tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą. Dėka pastatų šildymo sistemų priežiūros paslaugų kokybės gerinimo siekti sumažinti šilumos suvartojimą ~15 proc. ir užtikrinti reikiamą oro temperatūrą kiekviename tipiniame iki 1992 m. statybos nerenovuoto daugiabučio namo bute.

2. Veiklos aprašymas

2.1. UAB „Jonavos šilumos tinklai“ vykdoma veikla

Vykdamas Lietuvos Respublikos 1997-04-08 įstatymą Nr. VIII-182 bei LR Vyriausybės 1997-06-26 nutarimą Nr. 675, specialios paskirties akcinė bendrovė „Jonavos šilumos tinklai“ įsteigta reorganizuojant SP AB „Lietuvos energija“. Nuo 1998 m. vasario mėnesio bendrovė yra Lietuvos šilumos tiekėjų asociacijos narė. 2003-01-02 įregistruoti pakeisti bendrovės įstatai, kuriais bendrovei panaikinamas specialios paskirties statusas. Vadovaujantis galiojančiais norminiais aktais, 2004-08-17 Valstybės įmonė Registrų centras išdavė bendrovei naują registracijos pažymėjimą Nr. 001447 ir suteikė naują įmonės kodą Nr. 156737189.

Jonavos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2019 m. birželio 25 d. įsakymu Nr. 13B-827 patvirtinti nauji UAB „Jonavos šilumos tinklai“ įstatai.

Bendrovės vykdomos veiklos pagal Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (ERVK 2): 35.3. Garo tiekimas ir oro kondicionavimas.

Bendrovės veiklos įvardintos Bendrovės įstatuose. Pagrindinis Bendrovės veiklos sritis – šilumos ir karšto vandens gamyba ir tiekimas, aprūpinant vartotojus centralizuotai tiekiamą šilumą, karštu vandeniu, tiekiamos šilumos energijos kokybės užtikrinimas pagal galiojančius norminius dokumentus ir jos tiekimo nepertraukiamumas, energetikos įrenginių plėtimas ir modernizacija, saugus jų eksploatavimas.

Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija 2004 m. sausio 22 d. nutarimu Nr. O3-9 išdavė šilumos tiekimo licenciją Nr. L4-ŠT-19, 2012 m. kovo 14 d. nutarimu Nr. O3-400 „Dėl akcinės bendrovės „Jonavos šilumos tinklai“ šilumos tiekimo licencijos pakeitimo“ buvo pakeista teritorija, kurioje Bendrovė vykdo šilumos tiekimo veiklą. Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (buvusi Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija) (toliau – Taryba) 2019 m. spalio 4 d. nutarimu Nr. O3E-499 Energetikos veiklos licencija išduota uždarajai akcinei bendrovei „Jonavos šilumos tinklai“ Bendrovei licencija išduota vykdyti šilumos tiekimo veiklą Jonavos rajono savivaldybėje -

Jonavos miesto, Ruklos miestelio, Kuigalių ir Šilų kaimų teritorijose, išskyrus kitose savivaldybės ar Komisijos išduotose licencijose apibrėžtas teritorijas. Bendrovės teikiamomis paslaugomis naudojasi 13863 (98,7 proc.) Jonavos rajono savivaldybės buitinių vartotojų ir 182 (1,3 proc.) komerciniai ir biudžetiniai vartotojai, iš kurių didžiausias yra Jonavos miesto ligoninė.

Bendrovė eksploatuoja septynias katilines: Jonavos rajoninę katilinę, Girelės rajoninę katilinę, Ruklos miestelio, Kuigalių kaimo katilines, Jonavos miškų urėdijos gyvenvietės automatizuotas buitines katilines ir Geležinkelio ruožo katilinę Šilų gatvėje, o nuo 2012 m. spalio mėnesio tiekia šilumą Šilų kaimo daugiabučiui – Lokio g. 5. Nominali veikiančių šilumos generavimo įrenginių galia metų pabaigoje 77,0 MW, iš jų 28,4 MW (36,9 proc.) – biokurą naudojančių katilų galia (įsk. 5 MW galios ekonomaizerį).

Šilumos šaltiniuose pagaminta šiluma perduodama termofikacinio vandens ir garo tinklais. Bendras šilumos perdavimo tinklų ilgis 2019 metų pabaigoje 50,816 km ilgio.

Nuo 2004-06-01 Jonavos rajono savivaldybės tarybos sprendimu Bendrovė vykdo daugiabučių gyvenamųjų namų šildymo ir karšto vandens ruošimo sistemų priežiūrą, atlieka ūkio subjektų pastatų šildymo ir karšto vandens tiekimo sistemų techninę priežiūrą, teikia paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims, tvarkant šilumos ūkį, užsiima atsiskaitomųjų karšto vandens apskaitos prietaisų aptarnavimu.

Kita Bendrovės vykdoma veikla – turimo ilgalaikio kilnojamo ir nekilnojamo turto nuoma, nenaudojamo ir bendrovei nereikalingo turto pardavimas. Bendrovė turi teisę užsiimti ir kita veikla, kuri neprieštarauja Bendrovės veiklos tikslams ir/ar Lietuvos Respublikos teisės aktams.

2.2. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai

Bendrovės įstatinio kapitalo vertė, 2019 m. duomenimis, yra 7 815 042 Eur. Įstatinis kapitalas padalintas į 2 694 842 (du milijonai šeši šimtai devyniasdešimt keturi tūkstančiai aštuoni šimtai keturiasdešimt dvi) vienetų 2,90 eurų nominaliosios vertės paprastųjų vardinių akcijų. Pagrindinis akcininkas – Jonavos rajono savivaldybė. Jai priklauso 100 proc. Bendrovės akcijų. Bendrovės akcijos yra nematerialios. Akcijų suteikiamos teisės aprašytos Bendrovės įstatuose.

Bendrovės valdomo turto vertė 2019 m. pabaigoje buvo 11,0 mln. Eur. Ilgalaikis turtas sudarė 81,8 proc. (9,0 mln. Eur), trumpalaikis turtas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos – 18,2 proc. (2,0 mln. Eur) viso bendrovės turto. Didžiausią ilgalaikio turto dalį 99,9 proc. sudaro materialusis turtas, pirkėjų skolos sudaro 72,8 proc. trumpalaikio turto vertės. 1 lentelėje pateikiamas paskutiniųjų 2017 - 2019 metų balansas.

1 lentelė. Balansas

	2017 metai	2018 metai	2019 metai
Ilgalaikis turtas	10133509	9813052	8974969

Nematerialus turtas	3966	4066	2255
Materialus turtas	10123765	9803201	8966929
Finansinis turtas	5778	5785	5785
Trumpalaikis turtas	2239667	2326108	2023665
Atsargos	425673	454340	452005
Per vienus metus gautinos sumos	1684149	1736532	1491170
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	129845	135236	80490
Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	7147	6897	13021
Turto iš viso:	12380323	12146057	11011655
Nuosavas kapitalas	6316971	6227318	5826432
Dotacijos, subsidijos	2754146	2643204	2446586
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	3296159	3266608	2737526
Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	13047	8927	1111
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:	12380323	12146057	11011655

Bendrovės vykdoma šilumos ir karšto vandens tiekimo veikla yra reguliuojama.

Taryba kontroliuoja, kad paslaugos būtų teikiamos kainomis, ne didesnėmis nei sąnaudos, būtinos paslaugai teikti. Skaičiuojant produktų (šilumos, karšto vandens) kainos dedamąsias, yra nustatomi efektyvumo rodikliai; lyginamosios kuro sąnaudos ($\text{kg}_{\text{ne}}/\text{MWh}$), lyginamosios elektros energijos technologinėms reikmėms sąnaudos ($\text{kWh}_{\text{e}}/\text{MWh}$), vandens technologijai sąnaudos (m^3/km_s) ir šilumos nuostoliai.

Jonavos rajono savivaldybės taryba nustato kitų produktų (pastatų šildymo ir karšto vandens tiekimo sistemų techninės priežiūros, atsiskaitomųjų karšto vandens skaitiklių aptarnavimo) kainas, kurios skaičiuojamos vadovaujantis Tarybos patvirtintomis metodikomis.

Didžiąją dalį (5807,8 tūkst.Eur arba 92,6 proc.) pardavimo pajamų 2019 m. sudaro pajamos, gautos iš šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos, 7,4 proc. – 461,9 tūkst. Eur – pajamos už pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą. Pardavimo pajamos sumažėjo -2,3 proc. dėl pagrindinio produkto – šilumos energijos realizacijos apimčių mažėjimo. Lyginant su praėjusiais metais, šilumos energijos parduota vartotojams 6,6 tūkst. MWh arba -5,9 proc. mažiau. Pajamų apimtys iš pastatų sistemų priežiūros išaugo +1,6 proc., lyginant su praėjusiais metais.

Pajamų iš kitos veiklos 2019 m. gauta 16,4 tūkst. Eur mažiau: 16,6 tūkst. Eur mažiau, lyginant su praėjusiu laikotarpiu, atgauta nurašytų skolų, 0,2 tūkst. Eur daugiau gauta kitų kitos veiklos (patalpų nuomos, netipinės veiklos paslaugų) pajamų. 2018 metais, pardavus nepanaudotus

apyvartinius taršos leidimus (ATL), gauta 198,6 tūkst. Eur pajamų, 2019 metais, nesant ATL kvotų, už įsigytus leidimus sumokėta 62,1 tūkst. Eur.

Pajamų iš finansinės veiklos, lyginant su ankstesniais metais, gauta 199,7 tūkst. Eur mažiau, patirta sąnaudų 136,9 tūkst. eurų daugiau, finansinės – investicinės veiklos rezultatas 183,6 tūkst. Eur nuostolių.

Bendrųjų ir administracinių sąnaudų patirta 384,8 tūkst. Eur, t.y. 34,3 tūkst. Eur (8,2 proc.) mažiau nei 2018 metais. Veiklos sąnaudos kasmet yra mažinamos. Veiklos mokesčių sąnaudos sumažėjo -38,9 proc. arba 39,7 tūkst. Eur, bendrosios ir administracinės sąnaudos sumažintos -1,7 proc. arba 5,5 tūkst. Eur. Bendrųjų sąnaudų sumažėjimą nulėmė perkamų paslaugų kainų, sąnaudų darbo užmokesčiui mažėjimas. Veiklos sąnaudos sudaro 6,0 proc. visų tipinės veiklos sąnaudų.

Teikiamų paslaugų ir produktų pardavimo savikaina 6077,8 tūkst. Eur. Lyginant su 2018 m., pardavimo savikaina sumažėjo -3,2 proc. arba 198,0 tūkst. Eur. Šį pokytį nulėmė mažesnės kuro technologijai kainos ir sumažėjęs perkamų gamtinių dujų kiekis šilumai gaminti.

Bendrovės 2019 m. pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją (EBITDA) sudarė 629,6 tūkst. Eur – tai 389,1 tūkst. Eur arba 26,1 proc. mažiau nei 2018 m., kuomet EBITDA buvo lygi 1018,8 tūkst. Eur. EBITDA rodiklio kritimą lėmė neigiamas kitos (netipinės) veiklos bei finansinės veiklos rezultatas. 2019 m. teko pirkti aplinkos taršos leidimus (ATL), atlyginti netesības technologinio kuro tiekėjui. 2018 m., pardavus ATL, gauta 198,6 tūkst. pajamų, 2019 m. išleista 62,1 tūkst. Eur ATL įsigijimui.

2019 m. Bendrovė baigė nuostolingai (385,3 tūkst. Eur nuostolių), 192,9 tūkst. Eur - tipinės veiklos nuostoliai, 2018 m. iš tipinės veiklos patirta 277,0 tūkst. eurų nuostolių. 2 lentelėje pateikiama 3 paskutinių metų pelno (nuostolių) ataskaita.

2 lentelė. Pelno (nuostolių) ataskaita

	2017 metai	2018 metai	2019 metai
Pardavimo pajamos	6351308	6417813	6269676
Pardavimo savikaina	(6210423)	(6275745)	(6077769)
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	140885	142068	191907
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(477299)	(419102)	(384843)
Kitos veiklos rezultatai	232752	50607	(8762)
Finansinės veiklos rezultatai	(52340)	152978	(183648)
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	(156002)	(73449)	(385346)
Pelno mokestis	0	0	0
Grynasis pelnas (nuostoliai)	(156002)	(73449)	(385346)

3. Aplinkos veiksnių analizė

3.1. Vidinių veiksnių analizė

Bendrovės valdymo principai. Jonavos rajono savivaldybei (toliau – Savivaldybė) priklauso 100 proc. UAB „Jonavos šilumos tinklai“ akcijų. Savivaldybei nuosavybės teise priklausančių Bendrovės akcijų suteikiamas turtines ir neturtines teises Bendrovėje įgyvendina Savivaldybės vykdomoji institucija – Savivaldybės administracijos direktorius.

Kolegialūs valdymo ir priežiūros organai bei komitetai Bendrovėje nesudaromi.

Bendrovės direktorius – vienasmenis valdymo organas, vykdamas Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme numatytas bendrovių vadovų funkcijas ir bendrovių valdyboms priskirtas funkcijas, kurios nėra priskirtos visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijoms. UAB „Jonavos šilumos tinklai“ organizacinę struktūrą nustato Bendrovės direktorius.

Valdymo struktūra. Didele dalimi prie sėkmingos Bendrovės veiklos prisideda kvalifikuotas bei didelę darbo patirtį turintis personalas, užtikrinantis stabilų ir kokybišką paslaugų teikimą vartotojams. Praktika ir įgyta patirtis šilumos ūkyje yra pagrindiniai sėkmės veiksniai, lemiantys ilgalaikį Bendrovės darbą. Jau daugiau nei 20 metų darbuojasi Bendrovės kolektyvas, siekdamas pusiausvyros tarp įmonės verslo plėtros, pavestų tikslų įgyvendinimo ir aplinkos išsaugojimo bei visuomenės poreikių patenkinimo.

2019 m. pabaigoje Bendrovės pareigybių sąrašė buvo 85 darbo vietos. Darbininkai sudaro 72 proc. visų dirbančiųjų, vadovai ir specialistai – 28 proc. 23,5 proc. visų dirbančiųjų sudaro moterys, 76,5 proc. – vyrai.

26,5 proc. bendrovėje dirbančių darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, 16,9 proc. turi aukštesnįjį išsilavinimą, 56,6 proc. turi vidurinį išsilavinimą.

Bendrovėje sudaromos galimybės personalui tobulintis, nuolat atnaujinti žinias, prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius ir patirtį. Darbuotojai pagal poreikius ir galimybes dalyvauja įvairiuose seminaruose, konferencijose, mokymuose, atestacijose ir pan. Bendrovės vadovybė siekia išsaugoti darbuotojus, turinčius didelę patirtį ir daug žinių.

Bendrovės struktūriniai padaliniai – tarnybos, kurių vadovai yra pavaldūs Bendrovės direktoriui. Tarnybos darbuotojų skaičius pagal profesijas nustatomas UAB „Jonavos šilumos tinklai“ valdymo struktūroje. Darbuotojai yra pavaldūs tarnybų vadovams. Kvalifikaciniai reikalavimai darbuotojams nustatomi pareiginiuose nuostatuose, instrukcijose ir kituose dokumentuose. Šio veiklos plano 3 priede pateikiama Bendrovės personalo valdymo struktūra. Struktūros pakeitimų nenumatoma.

Įmonės infrastruktūra. Bendrovė eksploatuoja septynias katilines: Jonavos rajoninę katilinę, Girelės rajoninę katilinę, Ruklos gyvenvietės, Kuigalių kaimo katilines, Miškų ūkio gyvenvietės automatizuotas buitines katilines ir Geležinkelio ruožo katilinę Šilų gatvėje, o nuo 2012 m. spalio

mėnesio tiekia šilumą Šilų kaimo daugiabučiui – Lokio g. 5. Nominali veikiančių šilumos generavimo įrenginių galia metų pabaigoje 77,0 MW, iš jų 28,4 MW (36,9 proc.) – biokurą naudojančių katilų galia (įsk. 5 MW galios ekonomaizerį).

Per paskutinius penkerius metus į Jonavos rajono šilumos ūkį investuota beveik 8 mln. eurų. Iš jų 6,0 mln. eurų investuota šilumos generavimo šaltinių rekonstravimui. Girelės katilinėje įrengti trys 20 MW bendros galios vandens šildymo katilai, naudojančys biokurą, sumontuotas 5 MW galios kondensacinis ekonomaizeris, pritaikytas darbui su trimis katilais, taip pat įrengti kuro saugojimo ir transportavimo įrenginiai, kiti statiniai. Buvo rekonstruota ir Kuigalių katilinė, įrengiant naujus biokuro įrenginius, naudojančius medienos granules.

Investicijos į biokuro įrenginius – vienas svarbiausių pasiekimų, kurių dėka ne tik sumažinta tarša mieste, bet ir atverti vartai „žaliajai“ energijai, kuri sudaro virš 75 proc. per metus pagaminamo šilumos kiekio.

Šilumos šaltiniuose pagaminta šiluma perduodama termofikacinio vandens ir garo tinklais. Bendras šilumos perdavimo tinklų ilgis 2019 metų pabaigoje 50,8 km ilgio: daugiausia 33,5 km termofikacinių 70-150 mm sąlyginio diametro tinklų, 13,1 km tinklų, kurių diametras iki 70 mm, 4,2 km – 300-600 mm sąlyginio diametro tinklų. Centralizuotai tiekama šiluma aprūpinami Jonavos miesto, Ruklos ir Kuigalių gyvenviečių, Šilų kaimo šilumos vartotojai.

Sėkmingai įmonėje įgyvendinama ir kita šilumos ūkio strategijos kryptis – susidėvėjusių šilumos perdavimo trasų atnaujinimas. Renovacijos metu seni susidėvėję centralizuotos šilumos tiekimo tinklai keičiami į naujus vamzdynus su standartus atitinkančia šilumos izoliacija, paklojant juos bekanaliniu būdu. Beveik pusė šilumos perdavimo tinklų yra modernizuoti, sumažinti energijos praradimai ir nuostoliai. Aktuali problema yra kvartalinių šilumos tinklų modernizavimas, kur kapitalinės investicijos nebuvo atliktos nuo Jonavos miesto statybos pradžios. Bendrovė inicijuos ir tikisi gauti Europos Sąjungos struktūrinių fondų (toliau - ES SF) finansinę paramą centralizuotai tiekiamos šilumos kvartalinių tinklų modernizacijai.

Nuo 2004-06-01 Jonavos rajono savivaldybės tarybos sprendimu Bendrovė vykdo daugiabučių gyvenamųjų namų šildymo ir karšto vandens ruošimo sistemų priežiūrą. Iki 2018 metų Bendrovės lėšomis 37-niuose daugiabučiuose gyvenamuose namuose Jonavoje įrengti automatizuoti šilumos punktai.

UAB „Jonavos šilumos tinklai“, panaudodama savo ilgametę šilumos tiekimo veiklos patirtį, nuolat ruošia ir įgyvendina naujus šilumą taupančius projektus visose šilumos tiekimo veiklos grandyse: taiko pažangias technologijas šilumos gamybos šaltinių ir perdavimo trasų charakteristikoms pagerinti, rekonstruoja ir modernizuoja vartotojų šilumos punktus, panaudodama naujausius ir ekonomiškiausius šilumą vartojančius įrenginius. Siekiant geresnio šilumos vartotojų aptarnavimo, kuriamos elektroninės, taupančios vartotojų laiką ir naujus jų poreikius atitinkančios paslaugos, plečiamos paslaugų apmokėjimo pasirinkimo galimybės.

Siekiant didesnio veiklos efektyvumo, vadovaujamosi bendrais veiklos valdymo, atsakomybių pasidalijimo, kontrolės principais, aktyviai domimasi giminingų įmonių gerąja vidaus praktika.

Komunikavimo sistema. Bendrovė nuolat atnauja kompiuterinę ir programinę įrangą, siekdama kuo plačiau panaudoti informacinio tinklo teikiamas galimybes, priartinant informaciją ir paslaugas prie klientų. Bendrovės interneto svetainė www.jonavosst.lt yra skirta vartotojams, verslo partneriams, plačiai visuomenei informuoti apie vykdomą šilumos ir kitų veiklų paslaugų apimtį, sutarčių sudarymą, atsiskaitymus, informuoti apie kainodarą, įgyvendinamus projektus ES SF lėšomis. Bendrovė nuolat apibendrina ir rengia viešinimo medžiagą vartotojams apie pagrindines šilumos ūkio naujoves, energijos taupymo galimybes.

Bendrovė yra atvira visuomenei, naudoja įvairias bendravimo su visuomene priemones, plečia el. paslaugas, organizuoja susitikimus su Jonavos rajono savivaldybės gyventojais aktualiais įmonės veiklos klausimais.

3.2. Išorinių veiksnių analizė

Bendrovės veikla ir aplinka, kurioje veikia Bendrovė, yra priklausoma nuo Europos Sąjungos, Lietuvos energetikos bei aplinkosaugos politikos, savivaldos politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir reguliatoriaus – Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos, kuri yra pokyčių iniciatorius, iniciatyvų.

Tiesiogiai kontroliuoti išorinių veiksnių įmonė negali, tačiau šiuos veiksnius vertina, stebi ir siekia laiku atsižvelgti į aplinkybes, numatyti riziką, išvengti galimų grėsmių bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

Politiniai-teisiniai veiksniai. Didelę įtaką Bendrovės veiklai ir investicijoms turi sprendimai, kuriuos šalies valdžios institucijos priima dėl šilumos ūkio plėtros bei atsinaujinančių energijos išteklių programos vystymo. Bendrovė, kaip ir kitos energetikos įmonės, yra prisiėmusi įsipareigojimą įgyvendinti ES direktyvas energetikos sektoriuje, susijusias su energijos gamybos efektyvumo didinimu ir atsinaujinančių energijos išteklių platesniu naudojimu energijos gamybai. Nacionalinė energetikos strategija nustačiusi vieną iš tikslų – sumažinti šalies priklausomybę nuo kuro importo, padidinant energijos gamybą iš atsinaujinančių ir atliekinių energijos išteklių.

Vykdydama savo veiklą ir planuodama ateities strategiją, Bendrovė vadovaujasi Nacionaline energetinės nepriklausomybės strategija, Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymu, Lietuvos Respublikos atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymu, taip pat poįstatyminiais teisės aktais, taisyklėmis ir tvarkomis. Bendrovės veiklą reglamentuoja ir Jonavos rajono savivaldybės priimami sprendimai, parengti teritorijų planavimo dokumentai, specialiojo plano sprendiniai.

Ekonominiai veiksniai. Bendrovės ekonominė būklė bei pelningumo rodikliai priklauso nuo Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (toliau – Taryba) suderintų ir rajono savivaldybės tarybos nustatytų teikiamų paslaugų ir produktų kainų dydžių ir Lietuvos makroekonominių rodiklių – infliacijos ir BVP augimo tempų.

Taryba, siekdama šilumos energijos produktų kainodaros skaidrumo, nustatydamą kainas ir/ar tarifus, grindžia jas būtinomis sąnaudomis. Šilumos energijos ir karšto vandens kainos kasmet perskaičiuojamos atsižvelgiant į infliaciją, vartotojų kainų indeksą ir kitų veiksnių pokyčius, todėl dėl infliacijos dydžio kitimo priemonių rizikos valdymui Bendrovėje nesiimama.

Tarybos reguliavimas ir kainodara neskatina įmonių iniciatyvos, nemotyvuoja siekti galutinių veiklos rezultatų, o reikalaujama daug informacijos, kuri vėliau panaudojama nustatant atskirus rodiklius, kurie duoda rezultatus tik ilgalaikėje perspektyvoje. Šilumos kainų nustatymo metodikos nuostatos, reikalavimai ir procedūros yra sudėtingos ir sunkiai suprantamos tiek šilumos tiekėjams, tiek vartotojams, sukuriama vėlavimai, didinama administracinė našta tiek pačiai Tarybai, tiek reguliuojamiems ūkio subjektams.

Bendrovės veiklai daro įtaką energijos išteklių kainų svyravimai. Prognozuojama, kad pasaulinės energijos žaliavų kainos ateityje tik didės, todėl būtina kiek įmanoma padidinti šilumos energijos gamybos efektyvumą, modernizuojant šilumos ūkį, diegiant šiuolaikines technologijas.

Bendrovė stengiasi maksimaliai pasinaudoti ES struktūrinių fondų finansine parama moderniems sprendimams energijos generavimo, perdavimo, aplinkos apsaugos ir energijos vartojimo efektyvumo didinimo srityse diegti.

Socialiniai veiksniai. Bendrovės teikiamomis paslaugomis naudojasi 13863 (98,7 proc.) Jonavos rajono savivaldybės buitinių vartotojų ir 182 (1,3 proc.) komerciniai (verslo ir iš biudžeto išlaikomi) vartotojai.

Išlaidos gyvenamojo būsto energetiniams resursams padengti, sudaro labai reikšmingą dalį didžiosios dalies savivaldybės gyventojų išlaidų. Gyventojų mokami mokesčiai už Bendrovės suteiktas paslaugas priklauso nuo Tarybos nustatytų normatyvų, patvirtintų kainų ir tarifų dydžio. Didėjant energetikos išteklių kainoms, po kurio laiko didėja ir teikiamų paslaugų tarifai, mažėja vartotojų perkamoji galia, didėja jų įsiskolinimai.

Aplinkosauginiai veiksniai. ES aplinkosaugos politika daro įtaką Bendrovės veiklai. Griežtėjantys ES direktyvos dėl teršalų koncentracijų normų reikalavimai verčia visiems eksploatuojamiems dideliems kurą deginantiems įrenginiams įdiegti taršos mažinimo priemones. UAB „Jonavos šilumos tinklai“, siekdama sumažinti iškastinio kuro naudojimą ir teršalų emisijas, investavo į biokuro katilų statybą. Biokuro katilai su pritaikytu ekonomizeriu didina šilumos gamybos įrenginių efektyvumą. Įdiegta technologija pripažįstama kaip viena iš mažinančių aplinkos užterštumą, nes šilumos gamybai naudojamas kuras – medienos drožlės ir medienos granulės – yra neutralus CO₂ taršai, todėl esamuoju laiku aplinkosauginiai reikalavimai ir normos atitinka Taršos

integruotos prevencijos ir kontrolės direktyvos reikalavimus. Griežtėjant reikalavimams, auga investicijų į aplinkosaugines priemones poreikis.

Konkurencinės aplinkos veiksniai. UAB „Jonavos šilumos tinklai“ šilumos gamybos, tiekimo, karšto vandens tiekimo, pastatų sistemų priežiūros veikloje konkurentų neturi. Iki 2019 m. pabaigos nebuvo išduotos šilumos energijos gamybos įrenginių prijungimo prie šilumos perdavimo tinklo sąlygos nei vienam verslo subjektui, ketinančiam gaminti šilumos energiją. Nepriklausomų šilumos gamintojų (toliau – NŠG) pagamintą šilumą privaloma supirkti teisės aktų nustatyta tvarka už kainą, mažesnę nei šilumos gamintojo savikaina. NŠG sunku būtų konkuruoti su Bendrove, kurioje biokuras sudaro per 70 proc. bendrame kuro technologijai balanse.

3.3. SSGG analizė

Remiantis Bendrovės veiklai įtaką darančių vidinių ir išorinių veiksnių analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios UAB „Jonavos šilumos tinklai“ veiklos sritys, pateikiama informacija apie galimybes ir grėsmes, galinčias turėti įtakos Bendrovės veiklai. Bendrovės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. SSGG analizė

STIPRYBĖS (įmonės savybės, padedančios pasiekti užsibrėžtų tikslų)	SILPNYBĖS (įmonės savybės, trukdančios pasiekti užsibrėžtus tikslus)
➤ Ilgametė bendrovės patirtis šilumos gamybos ir tiekimo srityje; ➤ Sukurta patikima šilumos tiekimo infrastruktūra savivaldybės teritorijoje; ➤ Diegiamos ir/arba pritaikomos naujausios technologijos šilumos tiekimo ir pastatų sistemų priežiūros veikloje; ➤ Nuolatinis šilumos perdavimo trasų būklės stebėjimas ir greitas reagavimas į avaringas situacijas; ➤ Nuolat tobulinama personalo kvalifikacija; ➤ Konkurencijos nebuvimas	➤ Nemaži technologiniai bei komerciniai nuostoliai šilumos bei karšto vandens tiekimo veiklose; ➤ Dideli šilumos generavimo šaltinių remontų kaštai, išaugusios remonto paslaugų kainos; ➤ Didesnė dalis ilgalaikio materialaus turto jau pasenusi, reikalinga modernizacija, atnaujinimas; ➤ Trūksta lėšų įgyvendinti visas numatytas investicijas trumpuoju laikotarpiu.

GALIMYBĖS (išorės veiksniai, prisidėsiantys prie įmonės vertės didinimo)	GRĖSMĖS (tikėtini įvykiai, galintys turėti neigiamos įtakos įmonės veiklai)
➤ Didinti atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimo šilumos gamybai dalį; ➤ Naujomis technologinėmis priemonėmis didinti šilumos generavimo šaltinių efektyvumą; ➤ Pasinaudojant ES struktūrinių fondų finansine parama, modernizuoti šilumos generavimo šaltinius, perdavimo tinklą, mažinti technologinius nuostolius.	➤ Technologinio kuro (gamtinių dujų, biokuro) kainų svyravimas ir augimas; ➤ Apyvartinių lėšų kurui trūkumas; ➤ Nuolat griežtėjantis energetinės veiklos reglamentavimas, sudėtingi reguliavimo aktai apsunkina veiklą, didina administracinę naštą; ➤ Aplinkosauginių, kokybės ir ekologijos reikalavimų didėjimas; ➤ Vartotojų nemokumas; ➤ Kvalifikuotų darbuotojų pasitraukimas.

4. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys

Bendrovės misija – patikimai tiekti kokybinius parametrus atitinkančią šilumos energiją Jonavos rajono savivaldybės vartotojams, siekiant, kad nekeliantis rūpesčių ir aplinkai nekenksmingas centralizuotas šilumos tiekimas būtų patrauklus kiekvienam vartotojui.

Vizija – socialiai atsakinga įmonė, valdanti aukšto technologinio lygio energetinę infrastruktūrą ir teikianti aukštos kokybės patikimas paslaugas optimaliausiomis investicijų ir eksploatacinėmis sąnaudomis.

Vertybės:

-patirtis ir profesionalumas – daugiau nei 20 metų patirtis šilumos gamybos ir tiekimo veikloje; aukšta darbuotojų kvalifikacija, kompetencija, profesionalumas ir atsakomybė leidžianti pasiekti aukštus efektyvumo rodiklius;

-atsakingumas – atsakomybė prieš vartotojus už patikimą šilumos ir karšto vandens tiekimą, patikimos, laiku su valstybės, finansinėmis institucijomis ir tiekėjais atsiskaitančios Bendrovės reputacija;

-novatoriškumas – kompetencija, gebėjimas diegti pažangias technologijas, mokslo pasiekimus valdomos energetinės struktūros modernizavimui.

Strateginės kryptys – veiklos sritys, kurioms bus skiriamas didžiausias dėmesys siekiant vizijos įgyvendinimo :

1. Šilumos energijos tiekimo veiklos strateginė kryptis:

-laikytis tokios šilumos gamybos krypties, kuri užtikrintų saugų, patikimą, kokybišką šilumos ir karšto vandens vartotojų poreikių tenkinimą;

-užtikrinti, kad šilumos ir karšto vandens tiekimo veikla būtų vykdoma mažiausiomis sąnaudomis, o vartotojams būtų tiekiami teisės aktų reikalavimus atitinkantys produktai;

-stebėti, analizuoti ir tobulinti šilumos perdavimo procesą, taip mažinant technologinius nuostolius šilumos perdavimo tinkle;

-užtikrinti patikimą šilumos ir karšto vandens gamybą ir tiekimą, laikantis teisės aktuose nustatytų aplinkosauginių reikalavimų, diegiant modernias bei aplinką tausojančias technologijas.

2. Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos strateginė kryptis:

-užtikrinti tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą;

-sudaryti palankias sąlygas visiems vartotojams gauti kokybiškas pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros paslaugas, laikantis šią veiklą reglamentuojančių teisės aktų.

Dėka pastatų šildymo sistemų priežiūros paslaugų kokybės gerinimo siekti sumažinti šilumos suvartojimą ~15 proc. ir užtikrinti reikiamą oro temperatūrą kiekviename tipiniame iki 1992 m. statybos nerenovuoto daugiabučio namo bute.

diegiant modernias bei aplinką tausojančias technologijas, siekiant 20 proc. iškastinio kuro sunaudojimo lyginamojo svorio kuro balanse.

Stebėti, analizuoti ir tobulinti šilumos perdavimo procesą, taip mažinant technologinius nuostolius šilumos perdavimo tinkle, kad būtų neviršijami giminingų įmonių lyginamieji technologinių nuostolių rodikliai.

Sudaryti palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens paslaugas.

Siekiant geresnio vartotojų aptarnavimo, kurti elektronines (taupančias vartotojų laiką) ir naujas jų poreikius atitinkančias paslaugas, plėsti paslaugų apmokėjimo pasirinkimo galimybes.

5. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir veiksmai

Strateginiai tikslai – tai ateities įsipareigojimai, kuriuos Bendrovė numato įgyvendinti per artimiausią laikotarpį. Bendrovė pasilieka teisę koreguoti strateginius tikslus, kad netikėtai pakitus vidiniams ar išoriniams veiksniams, juos būtų galima patobulinti ir jie galėtų užtikrinti Bendrovės vizijos įgyvendinimą. Bendrovė, vykdydama veiklą pagal aukščiau įvardintas strategines kryptis, siekia šių pagrindinių strateginių tikslų:

5.1. Tikslas: Užtikrinti šilumos energijos gamybos ir tiekimo veiklos optimizavimo ir infrastruktūros plėtrą, sudarant palankias sąlygas šilumos tiekimo paslaugų patikimumui didinti ir kokybei gerinti.

5.1.1. Uždavinys: pramoninėje miesto zonoje esančioje Girelės RK įrengti 2,5 MW elektros ir 8,5 MW šilumos galios biokuro kogeneracinę elektrinę. Ši technologija ir biokuro plėtos kryptis buvo pasirinkta dėl šių priežasčių: biokuro kogeneracinių elektrinių statyba remiama iš ES SF lėšų, numatytą gaminti elektros energiją bus galima parduoti rinkos sąlygomis ir gauti papildomą naudą ir vartotojams, ir įmonei, bus sumažintos didelės sąnaudos gamtinių dujų rezervavimui, neliks poreikio pirkti apyvartinių taršos leidimų, biokuras sudarytų daugiau kaip 98 proc. kuro, naudojamo šilumos gamybai.

Priemonės ir rezultatas. 2022 m. Girelės RK numatoma pradės veikti biokuro kogeneracinė elektrinė. Elektrinės statybai numatyta 8,5 mln. eurų investicijų suma, galimas finansinės paramos intensyvumas – 45 proc. nuo bendrų investicijų. Paramos dalis, esant aukščiau nurodytai projekto vertei, sudarytų iki 3,83 mln. eurų. Vykdam Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos 2009/28/EB reikalavimą, bus pasiekta, kad ne mažiau 60 proc. šilumos būtų gaminama iš atsinaujinančių energijos išteklių.

5.1.2. Uždavinys: įgyvendinti investicinį projektą „Saulės fotovoltinės elektrinės įrengimas Girelės katilinėje“. Visa elektrinėje pagaminta elektra būtų naudojama šilumos energijai gaminti Girelės katilinėje. Planuojama įrengti 80 kWp saulės jėgainę, pasinaudojus Lietuvos Respublikos biudžeto Klimato kaitos programos finansine parama.

Priemonės ir rezultatas. 2021 m., įgyvendinus minėtą projektą, Girelės RK bus įrengta 80 kWp saulės jėgainė (po 40 kWp ant kiekvieno įvado). Numatoma, įrengti monokristalinius saulės elementus. Saulės elementai bus fiksuotos padėties, siekiant mažiausių investicijos kaštų. Elektrinės statybos kaštai 72,0 tūkst. eurų, galimas finansinės paramos intensyvumas – 40 proc. tinkamų finansuoti išlaidų. Paramos dalis, esant aukščiau nurodytai projekto vertei, sudarytų 28,1 tūkst. eurų.

5.1.3. Uždavinys: Girelės RK įrengti rezervinę biokuro sandėliavimo aikštelę. Tikslu optimizuoti įmonės išlaidas, planuojama įrengti rezervinę biokuro sandėliavimo aikštelę su užtvaru. Planuojama, kad metinės biokuro įsigijimo sąnaudos sumažėtų 5 – 10 proc.

Priemonės ir rezultatas. 2021 m. Girelės RK planuojama įrengti 1867 kv.m ploto fibrobetoninės dangos aikštelę su 132,7 m x 2,0 m užtvaru. Lėšų poreikis aikštelės įrengimui 203 500 Eur. Statyba bus vykdoma iš Bendrovės lėšų.

5.1.4. Uždavinys: atnaujinti skirstomųjų šilumos perdavimo tinklų ruožus, pagerinant jų būklę, tenkinant vis didėjančius šilumos tiekimo patikimumo ir efektyvumo reikalavimus bei mažinant šilumos energijos nuostolius. Didinant šilumos tiekimo patikimumą, kiekvienais metais pakeisti senus, susidėvėjusius skirstomųjų šilumos tinklų ruožus naujais bekanaliais pramoniniu būdu izoliuotais vamzdžiais, optimizuojant vamzdžių skersmenį.

Priemonės ir rezultatas. Kasmet planuojama rekonstruoti iki 1,0 km ilgio trasų ruožus už 300 000 eurų/metus, kur apie 50 proc. sudarys ES struktūrinių fondų finansinė parama. 2021 – 2023 m. planuojama iš viso rekonstruoti ~3000 m ilgio skirstomųjų šilumos perdavimo tinklų.

5.2. Tikslas: Užtikrinti tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą.

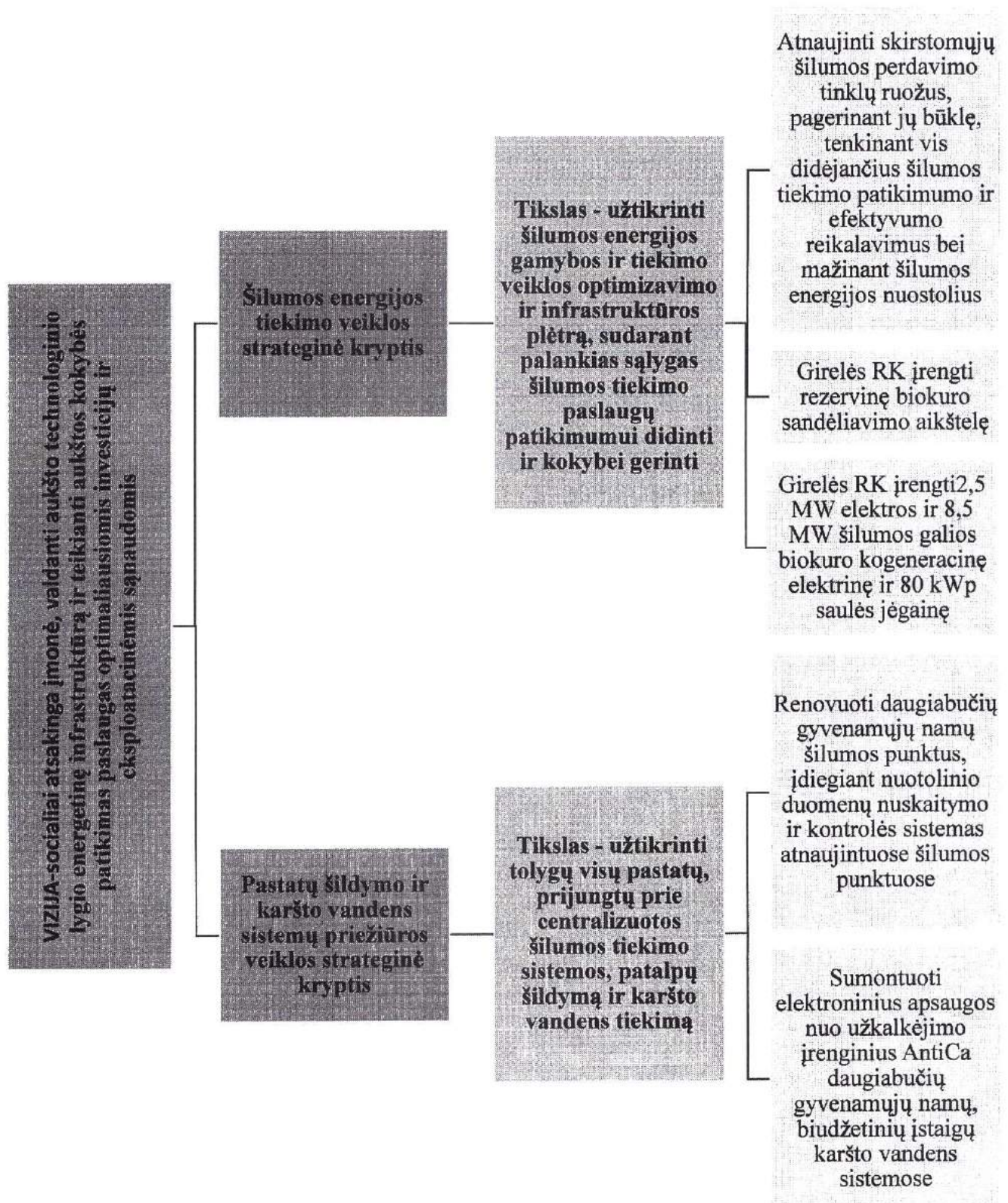
5.2.1. Uždavinys: 12- os daugiabučių gyvenamųjų namų šilumos punktų renovavimas, įdiegiant nuotolinio duomenų nuskaitymo ir kontrolės sistemas atnaujintuose šilumos punktuose. Esant senai namo šildymo sistemai su elevatoriniu mazgu nėra galimybės tinkamai reguliuoti į butus patenkančią šilumą. Tuo metu modernizavus šilumos punktą automatiškai reguliuojamas šilumos kiekis pagal lauko oro temperatūros jutiklius - pakilus temperatūrai šildymas išjungiamas, o temperatūrai nukritus - įjungiamas. Taip sklandžiau pradedamas ir baigiamas šildymo sezonas, butai neperšildomi, taupoma ir šiluma, ir pinigai.

Priemonės ir rezultatas. Per 2020-2023 metus renovuoti 12-os daugiabučių namų šilumos punktai. Renovuojami bus 9-nių aukštų daugiabučių namų šilumos punktai. Šilumos punktų renovaciją numatyta vykdyti Bendrovės lėšomis.

5.2.2. Uždavinys: sumontuoti elektroninius apsaugos nuo užkalkėjimo įrenginius AntiCa daugiabučių gyvenamųjų namų, biudžetinių įstaigų karšto vandens sistemose. Šių įrenginių dėka vandenyje lieka svarbūs žmogui mineralai, o kietas vanduo suminkštėja, neformuoja kietų kalkių nuosėdų, skaldo ir naikina senas nuoviras. Įrenginiai montuojami nepažeidžiant vamzdyno, eksploatacija be aptarnavimo ir remonto, tarnavimo laikas 20 metų.

Priemonės ir rezultatas. Elektroninius vandens apdorojimo įrenginius planuojama sumontuoti visuose Bendrovės aptarnaujamuose objektuose. Per planuojamą 2020-2023 m. laikotarpį iš Bendrovės lėšų investavus 40,0 tūkst. Eur bus įrengta apie 100 ekologiškų, draugiškų aplinkai ir gamtai apsaugos nuo užkalkėjimo įrenginių.

Žemiau esančiame paveiksle grafiškai pateikiama strateginių krypčių sąsaja su tikslais ir uždaviniais (žr. 1 pav.).



1 pav. Strateginių kryptių sąsaja su tikslais, uždaviniais

6. Ištekliai

Išteklių valdymas yra pagrindinis strategijos objektas. Šioje dalyje įvardinami pagrindinių rūšių ištekliai, reikalingi strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui: finansiniai ir žmogiškieji resursai. Žemiau pateikiamas numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo grafikas (4 lentelė).

4 lentelė. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimo grafikas

Eil. Nr.	Tikslų ir uždavinių (priemonių) pavadinimas	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	Iš viso
		Finansiniai ištekliai, tūkst. Eur				
1.	Šilumos energijos tiekimo veiklos strateginė kryptis					
1.1.	Tikslas. Užtikrinti šilumos energijos gamybos ir tiekimo veiklos optimizavimo ir infrastruktūros plėtrą, sudarant palankias sąlygas šilumos tiekimo paslaugų patikimumui didinti ir kokybei gerinti					
1.1.1	2,5 MW elektros ir 8,5 MW šilumos galios biokuro kogeneracinės elektrinės įrengimas Girelės RK			8500,0		8500,0
1.1.1.1	Bendrovės lėšos (nusidėvėjimo (amortizacijos) sąnaudos)			645,0		645,0
1.1.1.2	Skolintos lėšos			4025,0		4025,0
1.1.1.3	ES fondų lėšos			3830,0		3830,0
1.1.2	Girelės RK įrengti rezervinę biokuro sandėliavimo aikštelę		203,5			203,5
1.1.2.1	Bendrovės lėšos (nusidėvėjimo (amortizacijos) sąnaudos)		203,5			203,5
1.1.2.2	ES fondų lėšos		0,0			0,0
1.1.3.	Girelės RK sumontuoti 80 kWp saulės jėgainę		72,0			72,0
1.1.3.1	Bendrovės lėšos (nusidėvėjimo (amortizacijos) sąnaudos)		43,9			43,9
1.1.3.2	Klimato kaitos programos lėšos		28,1			28,1
1.1.4	Atnaujinti skirstomųjų šilumos perdavimo tinklų ruožus, pagerinant jų būklę, tenkinant vis didėjančius šilumos tiekimo patikimumo ir		300,0	300,0	300,0	900,0

	efektyvumo reikalavimus bei mažinant šilumos energijos nuostolius					
1.1.4.1	<i>Bendrovės lėšos (nusidėvėjimo (amortizacijos) sąnaudos)</i>		150,0	150,0	150,0	450,0
1.1.4.2	<i>ES fondų lėšos</i>		150,0	150,0	150,0	450,0
1 strateginė kryptis VISO		0,0	575,5	8800,0	300,0	9675,5
2.	Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos strateginė kryptis					
2.1.	Tikslas. Užtikrinti tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą					
2.1.1	Renovuoti daugiabučių gyvenamųjų namų šilumos punktus, įdiegiant nuotolinio duomenų nuskaitymo ir kontrolės sistemas atnaujintuose šilumos punktuose	30,0	30,0			60,0
2.1.1.1	<i>Bendrovės lėšos (nusidėvėjimo (amortizacijos) sąnaudos)</i>	30,0	30,0			60,0
2.1.2	Sumontuoti elektroninius apsaugos nuo užkalkėjimo įrenginius AntiCa daugiabučių gyvenamųjų namų, biudžetinių įstaigų karšto vandens sistemose	10,0	10,0	10,0	10,0	40,0
2.1.2.1	<i>Bendrovės lėšos (nusidėvėjimo (amortizacijos) sąnaudos)</i>	10,0	10,0	10,0	10,0	40,0
2 strateginė kryptis VISO		40,0	40,0	10,0	10,0	100,0
IŠ VISO		40,0	615,5	8810,0	310,0	9775,5
<i>tame skaičiuje:</i>						
	<i>Bendrovės lėšos (nusidėvėjimo (amortizacijos) sąnaudos)</i>	40,0	437,4	805,0	160,0	1442,4
	<i>Skolintos lėšos</i>			4025,0		4025,0
	<i>Klimato kaitos programos lėšos</i>		28,1			28,1
	<i>ES fondų lėšos</i>		150,0	3980,0	150,0	4280,0

Žmogiškieji ištekliai – tai kvalifikuotų darbuotojų, turinčių specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų profesinei veiklai, visuma. Būtent darbuotojai savo žiniomis bei gebėjimais didina bendrovės konkurencinį pranašumą. 5 lentelėje pateikiami duomenys apie žmogiškuosius išteklius 2020 – 2023 m. laikotarpyje.

5 lentelė. Žmogiškieji ištekliai

Metai	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Darbuotojų skaičius viso	85	85	85	85
tame sk. veiklos užtikrinimo (administracijos) darbuotojai	9	9	9	9

7. Galimi pavojai ir jų valdymas

Apyvartinių lėšų trūkumas kuro technologijai įsigijimui yra pagrindinis galimas pavojus, galintis sutrikdyti nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens tiekimą. Kuro technologijai sąnaudos sudaro didžiausią dalį savikainoje. Dėl teikiamų paslaugų sezoniškumo ir veiklos reglamentavimo Bendrovė nesukaupia apyvartinių lėšų atsargų. Už suteiktas paslaugas iš vartotojų, kurių 98,7 proc. sudaro gyventojai, gautos lėšos yra pagrindinis Bendrovės finansinių išteklių šaltinis. Už technologinį kurą Bendrovė sumoka einamąjį mėnesį, o vartotojai už suteiktas paslaugas sumoka tik sekantį mėnesį.

Apyvartinių lėšų palaikymui yra sudaryta kreditavimo sutartis su vienu iš komercinių bankų dėl sąskaitos kredito perviršio.

Kitas galimas pavojus – vartotojų nemokumas, įsiskolinimo už paslaugas augimas. Vartotojų skolos didina įmonių sąnaudas, nes tenka imti paskolas pinigų srautams subalansuoti. Bendrovė privalo užtikrinti nenutrūkstamą šilumos ir vandens tiekimą vartotojams nepriklausomai nuo paslaugų apmokėjimo.

Bendrovė nuolat ieško galimybių didinti skolų išieškojimo efektyvumą:

- yra parengti skolų valdymą reglamentuojantys dokumentai, kuriuose paskirti už skolų valdymą atsakingi darbuotojai, nustatyti atsakingų vartotojų veiksmai esant vartotojų įsiskolinimui;

- įsiskolinusiems vartotojams siunčiami įspėjantys pranešimai, raginimai padengti įsiskolinimą už paslaugas;

- kiekvienų finansinių metų pabaigoje atliekama skolų inventorizacija, identifikuojant abejotinas ir beviltiškas skolas. Sudaromi vartotojų abejotinių skolų sąrašai, numatomi įmonės veiksmai ir pastangos skoloms susigražinti. Beviltiškų skolų nurašymui sudaryta komisija, kuri įvertina galimybes atgauti skolas ir teikia išvadą dėl skolų nurašymo.

Nuolat griežtėjant energetinės veiklos reglamentavimui Lietuvos Respublikos teisės aktais ir ES direktyvomis, Bendrovė planuoja ir įgyvendina tuos sprendimus šilumos ir karšto vandens tiekimo veikloje, skirtus veiklos efektyvumui didinti, aplinkosauginių reikalavimų užtikrinimui. Kasmet renovuojami šilumos perdavimo vamzdynai mažina avarijų šilumos perdavimo tinkle tikimybę, mažina remonto sąnaudas ir šilumos perdavimo nuostolius trasose, mažina kuro technologijai sąnaudas.

Kad išvengti galimo kvalifikuotų darbuotojų pasitraukimo iš įmonės, siekiama sudaryti tinkamas darbo sąlygas, sąlygas mokytis, kelti kvalifikaciją. Juk be kompetentingų darbuotojų nėra viena organizacija negalėtų siekti savo tikslų, veikti efektyviai, našiai ir juo labiau išlaikyti pozicijas rinkoje.

Valstybinei energetikos inspekcijai parengus vieningą (nacionalinę) energetikos darbuotojų sertifikavimo schemą, organizuoti darbininkų kategorijos darbuotojų mokymus darbo vietose.

8. Finansinės prognozės

Pagrindinis Bendrovės pajamų šaltinis- tai pajamos, gaunamos už realizuotą šilumos energiją patalpų šildymui ir vartotojams patiektą karštą vandenį bei pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros pajamos. Kadangi kiekvienas verslas turi atnešti grąžą, 2020-2023 m. planuojama pelninga Bendrovės veikla. Prognozuojama, kad nuo 2020 m. vidurio, taikant naujas perskaičiuotas bazinės šilumos kainos dedamąsias, augs pardavimo pajamos, dėl gautinų pajamų, susigrąžinus nepadengtas kuro sąnaudas, susidariusias dėl faktiškai patirtų ir šilumos vieneto kainoje įskaičiuotų sąnaudų kurui. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai suplanuoti vadovaujantis 2017-2019 m. faktiniais ūkinės veiklos rodikliais, planuojamais investiciniais planais, planuojamomis teikiamų paslaugų kainomis.

Įrengus saulės jėgainę, nuo 9 ct/kWh iki 5 ct/kWh sumažėtų el. energijos kaina Girelės katilinės reikmėms, 202 m., pradėjus veikti biokuro kogeneracinei elektrinei, beveik penktadaliu sumažės kuro technologijai sąnaudos, tačiau išaugs palūkanų už kreditą suma.

6 lentelėje pateikiamos Bendrovės veiklos rodiklių prognozės strategijos laikotarpiui, siektini pagrindiniai finansinės būklės rodikliai, siektinos įmonės bendrojo finansinio pajėgumo rodiklio reikšmės.

6 lentelė. Rodiklių prognozės 2020 - 2023 m. laikotarpiui

	2020 metai	2021 metai	2022 metai	2023 metai
Ilgalaikis turtas	10294425	10497925	15561920	15551050
Nematerialus turtas	2610	7610	5110	4560
Materialus turtas	10286030	10484530	15551025	15540705
Finansinis turtas	5785	5785	5785	5785

Trumpalaikis turtas	2023665	2010665	2005665	1990130
<i>tame skaičiuje:</i>				
Pirkėjų skolos	1525415	1525415	1469915	1469915
Turto iš viso:	12318090	12508590	17567585	17541180
Kapitalas	7815042	7815042	7815042	7815042
Mokėtinų sumų ir kiti įsipareigojimai	3202328	3252330	4567325	4567325
<i>tame skaičiuje:</i>				
Per vienus metus mokėtinų sumų ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	1023730	1023800	1023730	1023730
Pelno (nuostolių) prognozė				
Pardavimo pajamos	6495040	6493040	6343750	6343750
Pardavimo savikaina	-6077870	-6076580	-5926560	-5766560
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	417170	416460	417190	577190
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-384840	-384880	-385280	-385500
Kitos veiklos rezultatai	18635	18340	18340	18340
Finansinės veiklos rezultatai	-50475	-49450	-49450	-191350
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	490	470	800	18680
Pelno mokestis	0	0	0	0
Grynasis pelnas (nuostoliai)	490	470	800	18680
Pagrindiniai finansinės būklės rodikliai, įmonės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis				
Grynasis pelningumas (R1)	0,0	0,0	0,0	0,3
Įsiskolinimo koeficientas (R2)	26,0	26,0	26,0	26,0
Einamojo likvidumo koefic. (R3)	1,98	1,96	1,96	1,94
Komercinio aktyvumo rodiklis (R4)	85,7	85,7	84,6	84,6
Įmonės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis (BR)	2,75>BR>2,5	2,75>BR>2,5	2,75>BR>2,5	2,75>BR>2,5

Siektinos rodiklių reikšmės: grynojo pelningumo rodikliai turėtų būti teigiami, finansinio sverto rodiklis – įsiskolinimo koeficientas, parodantis kiek turimi įsipareigojimai sudaro nuo valdomo turto vertės, ne daugiau 40 proc. Kitas finansinio sverto rodiklis – einamojo likvidumo koeficientas siektinas nuo 1,5 iki 2,0. Planuojamas 1,98 (2019 m. lygyje). Įmonė turėtų realizuoti likvidaus trumpalaikio turto perteklių per planuojamą strategijos įgyvendinimo laikotarpį, nedidindama trumpalaikių įsipareigojimų.

Komercinio aktyvumo rodiklis, kuris skaičiuojamas pirkejų įsiskolinimu, dienomis, siektinas ne daugiau 85,7 dienų (2019 m. lygyje).

Įmonės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis (BR) siektinas 2,75 (2017 m., 2018 m. lygmenyje). Taryba kasmet nustato šilumos sektoriaus įmonių normatyvinę finansinio pajėgumo rodiklio žemutinę reikšmę. Šiuo metu šio rodiklio reikšmė nesiekia 2,0.

9. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai

Bendrovės strategijos stebėjimas ir vertinimas atliekamas nuolat ir visais lygiais. Struktūrinių padalinių vadovai kontroliuoja, kaip įgyvendinami strateginiai ir einamieji veiklos planai padaliniuose. Kiekvieno mėnesio pradžioje struktūrinių padalinių vadovai atsiskaito Bendrovės direktoriui už nuveiktus darbus. Direktorius stebi ir vertina kaip bendrovėje siekiama strateginių tikslų.

Už įrangos, įrenginių remonto darbų planus struktūrinių padalinių vadovai kas savaitiniame gamybiniame pasitarime atsiskaito direktoriaus pavaduotojui gamybai-technikai.

Ketvirčiui pasibaigus, bendrovės vyr. buhalteris teikia direktoriui ataskaitas apie bendrovės veiklos pajamas, sąnaudas, rezultatus, ketvirčiui pasibaigus, analizuojama kaip laikomasi finansinių planų padaliniuose, analizuojami padalinių ūkinės veiklos rezultatai.

Atsiradus naujiems išorės veiksniams, pasikeitus politinei, ekonominei ar socialinei aplinkai ar iškilus kitoms esminėms prielaidoms, bendrovės veiklos strategija gali būti koreguojama ir/ar tobulinama: koreguojamos bendros strateginės kryptys, siekiama efektyvesnės organizacinės struktūros, funkcijų, pareigybų ir procesų, naujai įvertinamos naujos alternatyvos, pasirenkamos tinkamiausios, padėsiančios įgyvendinti užsibrėžtus uždavinius.

Jei kai kurie siekiami rodikliai ir jų vertės nustatyti nepagrįstai ir neatspindi progreso siekiant iškeltų tikslų, parenkami progresyvesni rodikliai arba koreguojamos siekiamos jų vertės.

10. Priedai

10.1. Bendrovės tikslų nustatymo ir rezultatų pateikimo forma, 2 lapai;

10.2. Finansinių rezultatų pateikimo forma, 1 lapas;

10.3. UAB „Jonavos šilumos tinklai“ valdymo struktūra, 1 lapas.

BENDROVĖS TIKSLŲ NUSTATYMO IR REZULTATŲ PATEIKIMO FORMAStrategijos laikotarpis **2020 - 2023 metai**

2020-02-12, Jonava

(Data, vieta)

Vadovaujantis **uždarnosios akcinės bendrovės "Jonavos šilumos tinklai" veiklos strategija 2020 - 2023 m.**

(Strateginio dokumento pavadinimas)

Bendrovės veiklai vystyti trukdantys veiksniai:

Numatomi veiksniai: ES finansinės paramos ribojimas.

Faktiniai veiksniai: paskutinių finansinių metų neigiami pelningumo rodikliai, apyvartinių lėšų trūkumas gali riboti galimybes strateginiams tikslams pasiekti.

Ilgalaikiai vadovų tikslai (2020-2023 metų laikotarpiui)

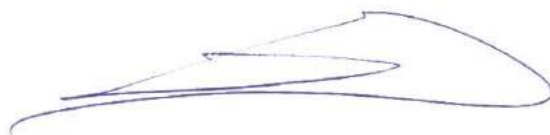
Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodiklis, matavimo vienetai	Siektina rodiklio vertė				Komentarai, paaiškinimai	Siektina vertė strat. laikotarpio pabaigoje
			2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.		
Šilumos energijos tiekimo veiklos strateginė kryptis	Tikslas 1.1. užtikrinti šilumos energijos gamybos ir tiekimo veiklos optimizavimo ir infrastruktūros plėtrą, sudarant palankias sąlygas šilumos tiekimo paslaugų patikimumui didinti ir kokybei gerinti.	Biokuro kogeneracinės jėgainės (2,5 MW elektros ir 8,5 MW šilumos galios) įrengimas Girelės RK, vnt.			1			1
		Saulės fotovoltinės elektrinės (80 kWp) įrengimas Girelės RK, vnt.		1				1
		Rezervinės biokuro sandėliavimo aikštelės įrengimas Girelės RK, vnt.		1				1
		Skirstomųjų šilumos perdavimo tinklų renovavimas, km		1,0	1,0	1,0	Rodiklio vertė nepasiekama, nesant finansinės ES SF paramos	3,0

Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos strateginė kryptis	Tikslas 2.1. užtikrinti tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą.	Daugiabučių namų šilumos punktų (įsk. karšto vandens ruošimo mazgus) renovavimas, vnt.	6	6				12
		Elektroninių vandens apdorojimo įrenginių sumontavimas, vnt.	25	25	25	25		100

Trumpalaikiai finansiniai uždaviniai (1 metų laikotarpiui): vystyti veiklą žemiau įvardintomis strateginėmis kryptimis ir siekti geresnių finansinių rodiklių, lyginant su praėjusiu ataskaitiniu laikotarpiu

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodiklis, matavimo vienetai	Siektina rodiklio vertė	Faktinė vertė ataskaitinio laikotarpio (2019 m.) pabaigoje	Komentarai, paaiškinimai
Šilumos energijos tiekimo veiklos strateginė kryptis	Tikslas 1.1. užtikrinti šilumos energijos gamybos ir tiekimo veiklos optimizavimo ir infrastruktūros plėtrą, sudarant palankias sąlygas šilumos tiekimo paslaugų patikimumui didinti ir kokybei gerinti.	grynasis pelningumas, proc.	> 0	-6,1	neigiamas galutinis rezultatas
		EBITDA marža, proc.	15 ir >	10,0	
		einamojo likvidumo koefic.	2>k1>1,5	1,98	įmonėje nėra sukaupta per daug likvidaus trumpalaikio turto
		įsiskolinimo koefic.	40>k2>0	24,9	turimi įsipareigojimai sudaro 24,9 proc. valdomo turto vertės
		komercinio aktyvumo (pirkėjų įsiskolinimo) rodiklis, dienomis	k3<90	85,7	pirkėjai įsiskolinę už beveik 3 mėn.
Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos strateginė kryptis	Tikslas 2.1. užtikrinti tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą.	turto, nuosavo kapitalo pelningumas, proc.	>0	-3,5	turto ir nuosavo kapitalo grąža - neigiami skaičiai, nes bendrovė dirbo nuostolingai.

Pastabos.



L. e. direktoriaus pareigas

Alfredas Sadzevičius

FINANSINIŲ REZULTATŲ PATEIKIMO FORMA

Ataskaitinis laikotarpis:

2019 m.

2020-02-12, Jonava

(data, vieta)

Rodikliai		Ataskaitinis laikotarpis	Praėjęs ataskaitinis laikotarpis	Pokytis, lyginant su praėjusiu ataskaitiniu laikotarpiu
Pajamų rodikliai				
Pardavimo pajamos	tūkst. Eur	6269,676	6417,813	-148,137
Pardavimo pajamos	tūkst. Eur	5807,755	5962,977	-155,222
Suteiktų paslaugų pajamos	tūkst. Eur	461,921	454,836	7,085
Pardavimo savikaina	tūkst. Eur	6077,769	6275,745	-197,976
Veiklos sąnaudos (OPEX)	tūkst. Eur	384,843	419,102	-34,259
EBITDA (pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėv. (amortiz.))	tūkst. Eur	629,647	1018,795	-389,148
<i>EBITDA marža</i>	<i>proc.</i>	<i>10,0</i>	<i>15,9</i>	-5,8
Grynasis pelnas	tūkst. Eur	-385,346	-73,449	-311,897
<i>Grynojo pelno marža</i>	<i>proc.</i>	<i>-6,1</i>	<i>-1,1</i>	-5,0
Finansinio sverto rodikliai				
Įsiskolinimo koeficientas (mokėtinos sumos/turtas iš viso)		24,9	26,9	-2,0
Einamojo likvidumo koeficientas (trump. turtas/ trump. įsipareig.)		1,98	1,52	0,46
Komercinio aktyvumo (pirkėjų įsiskolinimo) rodiklis	dienomis	85,7	95,0	-9,2
Finansinės grąžos rodikliai				
Turto grąža (Return on assets)		-3,5%	-0,6%	x
Nuosavybės grąža (return on equity)		-6,6%	-1,2%	x

L.e. direktoriaus pareigas

Alfredas Sadzevičius



UAB „JONAVOS ŠILUMOS TINKLAI“
VALDYMO STRUKTŪRA

TVIRTINU
Direktorius Alfredas Sadzevičius
2019-11-29

