

PATVIRTINTA

UAB „Jonavos šilumos tinklai“

Direktoriaus 2023 m. sausio 24 d.
įsakymu Nr. DĮV-3



Veiklos strategija 2023 – 2026 m.

Jonava

2023 m.

TURINYS

1. Santrauka	3
2. Veiklos aprašymas	4
3. Aplinkos veiksnių analizė	7
4. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys.....	11
5. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir veiksmai	13
6. Ištekliai	14
7. Galimi pavojai ir jų valdymas.....	16
8. Finansinės prognozės	17
9. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai.....	18
10. Priedai	19

1. SANTRAUKA

Strategija parengta pagal Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires bei remiantis Jonavos rajono savivaldybės tarybos 2018 m. liepos 26 d. sprendimu Nr. 1TS-162, kuris nustato Jonavos rajono savivaldybės valdomų bendrovių strategijų rengimą, atnaujinimą, įgyvendinimo ir pasiektų veiklos tikslų atitikties joms nustatytiems veiklos tikslams vertinimą.

Šio dokumento paskirtis – nustatyti uždarnosios akcinės bendrovės „Jonavos šilumos tinklai“ (toliau – Bendrovė) strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, numatyti veiksmus bei konkrečias priemones tiems tikslams pasiekti, siekiant užtikrinti efektyvų Bendrovės valdymą. Dokumentas parengtas išanalizavus ir įvertinus vidinius bei išorinius veiksnius, kurie daro įtaką Bendrovės veiklai, sektoriaus tendencijas ir galimas keliamų tikslų įgyvendinimo rizikas.



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.

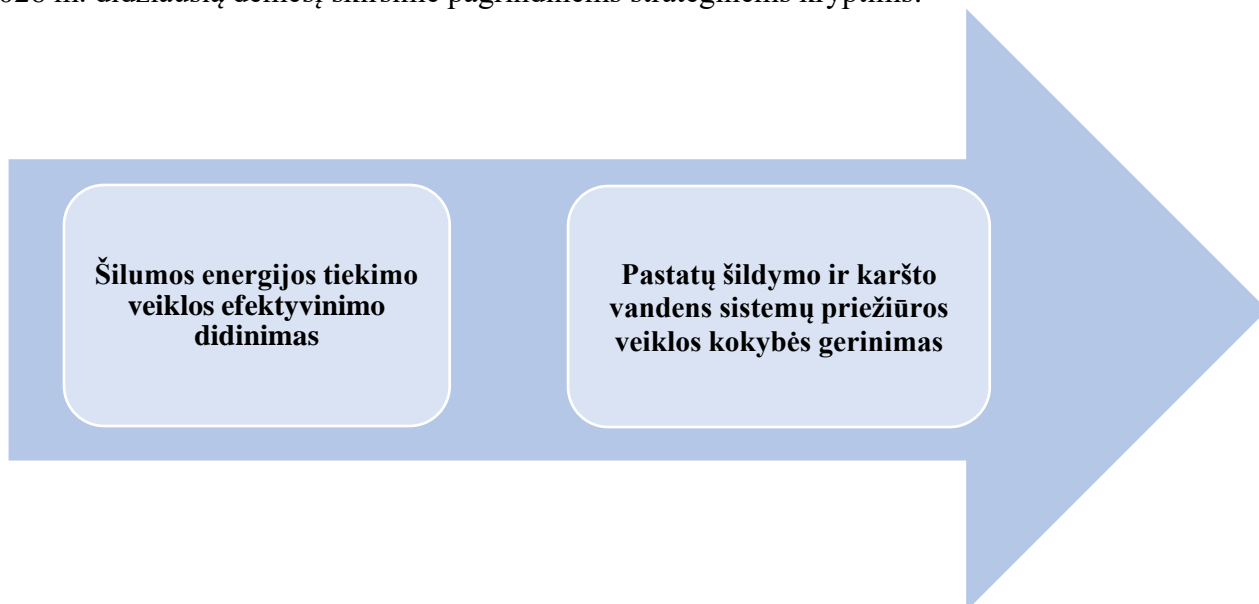


VIZIJA – socialiai atsakinga įmonė, valdanti aukšto technologinio lygio energetinę infrastruktūrą ir teikianti aukštos kokybės patikimas paslaugas optimaliausiomis investicijų ir eksploatacinėmis sąnaudomis



VERTYBĖS: patirtis ir profesionalumas, atsakingumas, novatoriškumas.

Siekdami tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją ir keliamus tikslus, 2023 – 2026 m. didžiausią dėmesį skirsime pagrindinėms strateginėms kryptims:



Strateginių krypčių įgyvendinimas remiasi numatytais veiksmais, bus atsižvelgta į suformuluotus strateginius tikslus, uždavinius, priemones ir numatytus jų pasiekimo rodiklius.

Įgyvendinant šilumos energijos tiekimo veiklos efektyvinimo didinimo kryptį, sieksime užtikrinti nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens gamybą, laikantis teisės aktų reikalavimų, diegiant modernias bei aplinką tausojančias technologijas, kurios leis pasiekti 85 proc. atsinaujinančių

energijos išteklių sunaudojimo lyginamąjį svorį kuro balanse, taip pat stebėsime, analizuosime, tobulinsime ir skaitmenizuosime šilumos perdavimo procesą, taip mažinant technologinius nuostolius šilumos perdavimo tinkle, kad būtų pasiektas giminingų įmonių lyginamasis technologinių nuostolių rodiklis.

Siekiant geresnio vartotojų aptarnavimo, kursime elektronines (taupančias vartotojų laiką) ir naujas jų poreikius atitinkančias paslaugas, gerinsime Bendrovės teikiamų paslaugų Bendrovės klientams aptarnavimo kokybę, didinsime informacijos apie paslaugas ir klientų aptarnavimo prieinamumą, rinksimės inovatyvius atsiskaitymo už paslaugas būdus.

Siekiant įgyvendinti pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos kokybės gerinimo tikslą, užtikrinsime tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą. Pastatų šildymo sistemų priežiūros paslaugų kokybės gerinimu sieksime sumažinti šilumos suvartojimą ~15 proc. ir užtikrinti reikiamą oro temperatūrą kiekviename tipiniame iki 1992 m. statybos nerenovuoto daugiabučio namo bute.

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

2. VEIKLOS APRAŠYMAS

2.1. Bendrovės vykdoma veikla, esminiai istoriniai faktai

Akcinė bendrovė „Jonavos šilumos tinklai“ įsteigta 1997 m. rugpjūčio 19 dieną, reorganizavus AB „Lietuvos energija“. Bendrovės savininkė ir vienintelė akcininkė – Jonavos rajono savivaldybės taryba.

Nuo 2019 m. rugpjūčio 19 d. akcinės bendrovės „Jonavos šilumos tinklai“ juridinis vardas yra pakeistas ir įregistruotas naujasis įmonės pavadinimas Uždaroji akcinė bendrovė „Jonavos šilumos tinklai“.

Bendrovės specialieji įpareigojimai yra garo ir karšto vandens gamyba ir tiekimas, aprūpinant vartotojus centralizuotai tiekiamą šilumą, karštu vandeniu. Bendrovė centralizuotai tiekia šilumą, aprūpindama Jonavos rajono savivaldybės – Jonavos miesto, Ruklos ir Žeimių miestelių, Batėgalos, Bukonių, Kuigalių, Kulvos, Upininkų, Užusalių bei Šilų kaimų teritorijose šilumos vartotojus. Bendrovės teikiamomis paslaugomis Jonavos rajono savivaldybėje naudojasi 98,5 proc. buitinių vartotojų ir 1,5 proc. komerciniai ir biudžetiniai vartotojai, iš kurių didžiausias yra Jonavos miesto ligoninė. Taip pat tiekiamos šilumos energijos kokybės užtikrinimas pagal galiojančius norminius dokumentus ir tiekimo nepertraukiamumas, energetikos įrenginių plėtimas ir modernizacija, saugus jų eksploatavimas. Bendrovės specialieji įpareigojimai skirstomi į šilumos gamybos, šilumos perdavimo ir mažmeninio aptarnavimo verslo vienetus, kuriuos reguliuoja Valstybinė energetikos reguliavimo taryba.

Bendrovės vykdoma komercinė veikla yra šilumos punktų, šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūra, turimo ilgalaikio kilnojamo ir nekilnojamo turto nuoma, nenaudojamo ir Bendrovei nereikalingo turto pardavimas. Nuo 2004-06-01 Jonavos rajono savivaldybės tarybos sprendimu Bendrovė vykdo daugiabučių gyvenamųjų namų šildymo ir karšto vandens 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.

2.2. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai

Bendrovės įstatinio kapitalo vertė, 2021 m. duomenimis, yra 7 815 042 Eur. Įstatinis kapitalas padalintas į 2 694 842 vienetų 2,90 Eur nominaliosios vertės paprastųjų vardinių akcijų.

Bendrovės valdomo turto vertė 2021 m. pabaigoje buvo 10,4 mln. Eur. Lyginant su 2020 m. visas turtas padidėjo +5,5 proc. arba 0,54 mln. Eur. Ilgalaikis turtas sudarė 72,7 proc. (7,6 mln. Eur), trumpalaikis turtas – 27,2 proc. (2,8 mln. Eur) viso Bendrovės turto. Likusią viso turto dalį 0,1 % sudarė ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos (10,19 tūkst. Eur). Didžiausią ilgalaikio turto dalį 98,9 proc. sudaro materialusis turtas, 51,2 proc. trumpalaikio turto vertės sudaro pirkėjų skolos. 1 lentelėje pateikiamas paskutiniųjų 2019 – 2021 metų balansas.

1 lentelė. Balansas

	2019 metai	2020 metai	2021 metai
Ilgalaikis turtas	8 974 969	8 160 602	7 575 262
Nematerialus turtas	2 255	1 284	75 107
Materialus turtas	8 966 929	8 153 533	7 494 370
Finansinis turtas	5 785	5 785	5 785
Trumpalaikis turtas	2 023 665	1 709 857	2 831 030
Atsargos	452 005	450 045	572 446
Per vienus metus gautinos sumos	1 491 170	1 128 848	1 626 613
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	80 490	130 964	631 971
Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	13 021	6 877	10 190
Turto iš viso:	11 011 655	9 877 336	10 416 482
Nuosavas kapitalas	5 826 432	5 631 393	6 046 451
Dotacijos, subsidijos	2 446 586	2 201 805	2 132 512
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	2 737 526	2 019 047	2 237 005
Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	1 111	25 091	514
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:	11 011 655	9 877 336	10 416 482

Bendrovės vykdoma šilumos ir karšto vandens tiekimo veikla yra reguliuojama.

Valstybinės energetikos reguliavimo taryba (toliau – Taryba) kontroliuoja, kad paslaugos būtų teikiamos kainomis, pagrįstomis ne didesnėmis nei būtiniosios sąnaudos paslaugoms teikti. Skaičiuojant produktų (šilumos, karšto vandens) kainas dedamąsias, yra nustatomi efektyvumo rodikliai: lyginamosios kuro sąnaudos ($\text{kg}_{\text{ne}}/\text{MWh}$), lyginamosios elektros energijos technologinėms reikmėms sąnaudos (kWh_e/MWh), vandens technologijai sąnaudos (m^3/km_s) ir šilumos nuostolių dydis.

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

2021 m. Bendrovės pardavimo pajamos sudarė 7 556,53 tūkst. Eur, kai tuo tarpu 2020 m. siekė 5 743,42 tūkst. Eur. Pardavimų pajamos išaugo 31,6 proc. arba 1813,1 tūkst. Eur. Didžiąją dalį (7 041,16 tūkst. Eur arba 93,2 proc.) pardavimo pajamų 2021 m. sudarė pajamos, gautos iš šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos, 6,8 proc. – 515,37 tūkst. Eur – pajamos iš komercinės veiklos (už pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą ir kt. veiklą). Pardavimo pajamos, lyginant su praėjusiais metais, padidėjo dėl pagrindinio produkto – šilumos energijos kainų augimo. Pajamų apimtis iš pastatų sistemų priežiūros išaugo +5,07 proc., lyginant su praėjusiais metais.

Pardavimo savikaina 2021 m. sudaro 6 666,56 tūkst. Eur, iš kurių 94,68 proc. apima pardavimo savikaina iš reguliuojamos veiklos, 5,32 proc. – iš komercinės veiklos. Lyginant su praėjusiu ataskaitiniu laikotarpiu pardavimo savikaina iš reguliuojamos veiklos padidėjo +34,72 proc. dėl išaugusių kuro kainų.

Bendrasis pelnas 2021 m. padidėjo +26,77 proc. nuo 702,04 tūkst. Eur iki 889,97 tūkst. Eur dėl didesniu tempu padidėjusių pardavimo pajamų lyginant su pardavimo savikainos didėjimu. Specialiųjų įsipareigojimų bendrasis pelnas sudarė 81,93 proc., komercinės veiklos - 18,07 proc.

Veiklos sąnaudos 2021 m. sudarė 466,33 tūkst. Eur ir lyginant su praėjusiu laikotarpiu sumažėjo -46,52 proc. Didžiąją dalį veiklos sąnaudų (89,9 proc.) sudarė sąnaudos reguliuojamoje veikloje. Šios sąnaudos nereguliuojamoje veikloje siekė 10,1 proc.

Bendrovė 2021 m. uždirbo grynąjį pelną 406,86 tūkst. Eur. Pažymėtina, kad 2019-2020 m. Bendrovės galutinis rezultatas buvo neigiamas, atitinkamai 2019 m. grynasis nuostolis siekė 385,35 tūkst. Eur, 2020 m. – 179,72 tūkst. Eur.

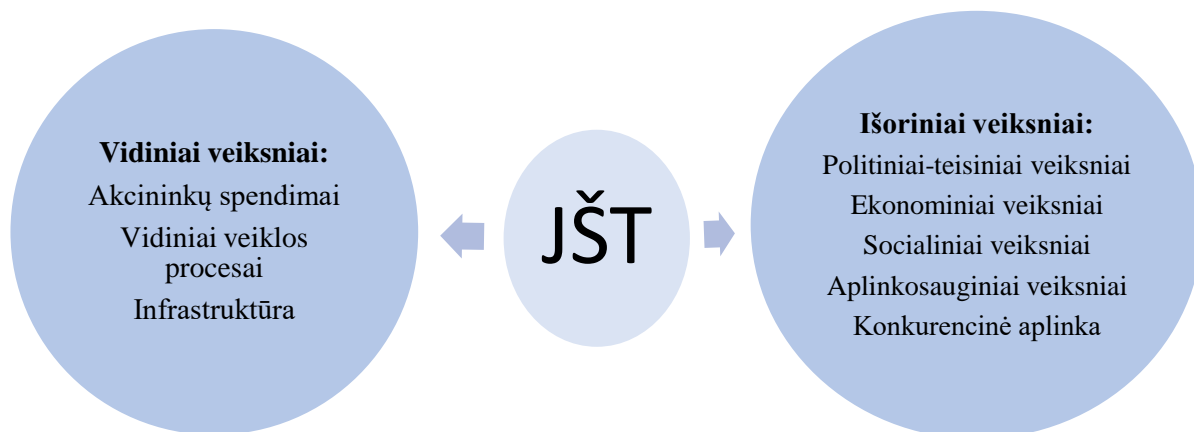
2 lentelėje pateikiama 2019-2021 metų pelno (nuostolių) ataskaita.

2 lentelė. Pelno (nuostolių) ataskaita

	2019 metai	2020 metai	2021 metai
Pardavimo pajamos	6 269 676	5 743 422	7 556 530
<i>Specialieji įpareigojimai</i>	-	5 252 926	7 041 156
<i>Komercinės veiklos</i>	-	490 496	515 374
Pardavimo savikaina	(6 077 769)	(5 041 386)	(6 666 563)
<i>Specialieji įpareigojimai</i>	-	(4685270)	(6 312 040)
<i>Komercinės veiklos</i>	-	(356116)	(354 523)
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	191 907	702 036	889 967
<i>Specialieji įpareigojimai</i>	-	567 656	729 116
<i>Komercinės veiklos</i>	-	134 380	160 851
Veiklos sąnaudos	(577 253)	(872 024)	(466 330)
<i>Specialieji įpareigojimai</i>	-	(811 667)	(419 279)
<i>Komercinės veiklos</i>	-	(60 357)	(47 051)
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	(385 346)	(169 988)	423 637
Pelno mokestis	0	9 731	16 774
Grynasis pelnas (nuostoliai)	(385 346)	(179 719)	406 863

3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Formuluodami Bendrovės strategines kryptis, vertindami veiklos ir vertės perspektyvas, įvertinome vidinius ir išorinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką Bendrovės vykdomoms veikloms. Aplinkos įtaką šioje strategijoje vertiname kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių, teisinių), vidinių stiprybių ir silpnybių bei iš išorinės aplinkos kylančių galimybių ir grėsmių visumą.

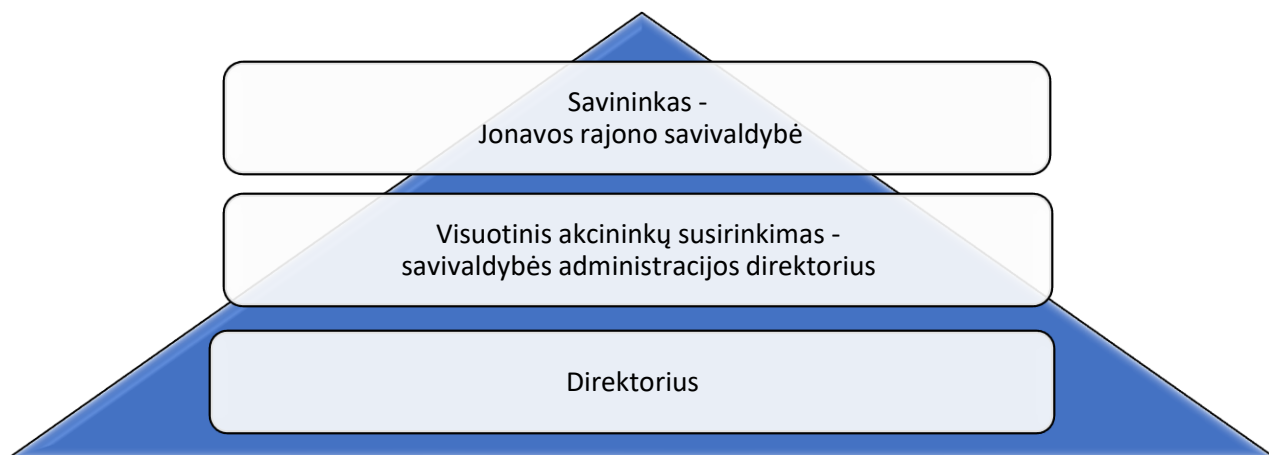


3.1. Vidinių veiksnių analizė

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.



Valdymo struktūra.

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ valdymo struktūrą tvirtina Bendrovės direktorius. Bendrovės valdymo struktūra parengta ir tarnybos suformuotos pagal veiklos specifiką: gamyba (Katilinių tarnyba, Elektros ūkio ir šilumos matavimų ir automatikos tarnyba), tiekimas (Eksploatacinė tarnyba), Priežiūra (Priežiūros paslaugų tarnyba), klientų aptarnavimas (Abonentinė tarnyba) ir kt. Tarnybų vadovai pavaldūs direktoriaus pavaduotojams pagal priskirtas atsakomybės sritis. Bendrovės valdymo struktūra pateikiama 2 priede.

Įmonės infrastruktūra. 2020 m. Bendrovė eksploatavo septynias katilines: Jonavos rajoninę katilinę, Girelės rajoninę katilinę, Ruklos gyvenvietės, Kuigalių kaimo (mokyklos) katilines, Miškų ūkio gyvenvietės automatizuotas buitines katilines ir Geležinkelio ruožo katilinę Šilų gatvėje, nuo 2012 m. spalio mėnesio tiekia šilumą Šilų kaimo daugiabučiui – Lokio g. 5. Nominali veikiančių šilumos generavimo įrenginių galia 2020 metų pabaigoje buvo 77,0 MW, iš jų 25,3 MW (32,9 proc.) – biokurą naudojančių katilų galia (įskaitant 5 MW galios ekonomizaizerį). 2021 m. Bendrovė prie turimos infrastruktūros prijungė dar 6 katilines, esančias Žeimių miestelio, Batėgalos, Bukonių, Kuigalių, Kulvos, Upininkų bei Užusalių kaimų teritorijose. Šių naujai prijungtų katilinių nominali veikiančių šilumos generavimo įrenginių galia 2 MWh, iš kurių 68,6 proc. sudaro medienos granules naudojančių katilų galia (1,37 MWh).

Per paskutinius penkerius metus į Jonavos rajono šilumos ūkį investuota daugiau nei 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, naudojantys biokurą, sumontuotas 5 MW galios kondensacinis ekonomizaizeris, pritaikytas darbui su trimis katilais, taip pat įrengti kuro saugojimo ir transportavimo įrenginiai, tinklų papildymui įrengtas vandens paruošimo mazgas, bei kiti statiniai. Buvo rekonstruota ir Kuigalių katilinė, įrengiant naujus biokuro įrenginius, naudojančius medienos granules.

Investicijos į biokuro įrenginius – vienas svarbiausių pasiekimų, dėl kurio ne tik sumažinta tarša mieste, bet ir atverti vartai „žaliajai“ energijai, kuri sudaro virš 80 proc. per metus pagaminamo šilumos kiekio.

Šilumos šaltiniuose pagaminta šiluma perduodama termofikacinio vandens tinklais. Bendras šilumos perdavimo tinklų ilgis 2022 metų pabaigoje 51,10 km ilgio: daugiausia 21,74 km termofikacinių 70-150 mm sąlyginio diametro tinklų, 13,20 km tinklų, kurių diametras iki 70 mm, 11,98 km 150-300 mm diametro tinklų, 4,18 km – 300-600 mm sąlyginio diametro tinklų. Centralizuotai tiekama šiluma aprūpinami Jonavos miesto, Ruklos ir Kuigalių gyvenviečių, Šilų kaimo šilumos vartotojai. Nuo 2021 m. šiluma taip pradėta tiekti Žeimių miestelio, Batėgalos, Bukonių, Kuigalių, Kulvos, Upininkų bei Užusalių kaimų mokyklose.

Sėkmingai Bendrovėje vystoma 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 be kanaliniu būdu. Beveik pusė šilumos perdavimo tinklų yra modernizuoti, sumažinti energijos praradimai ir nuostoliai. Aktualia 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. Taip pat siekiama plėsti naujų vartotojų prijungimą prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos (CŠTS). 2022 metais Bendrovė prie miesto centralizuoto šilumos tiekimo tinklo prijungė tris naujus vartotojus-įmones ir taip sumažino iškastinio kuro vartojimą bei CO₂ išmetimus. Bendrovė savo lėšomis nutiesė iki naujų vartotojų iš viso 277,14 metrų trasas: UAB „Lintera“ 61,28 m, UAB „Dafta“ 100,74 m, AB „Kelių priežiūra“ 115,12 m ir įrengė šilumos mazgus. 2023 m planuojama prijungti dar 2 naujus vartotojus. Šilumos perdavimo trasa iki šių vartotojų papildomai sudarys 550 metrų.

Bendrovė, vykdydama vykdo daugiabučių gyvenamųjų namų šildymo ir karšto vandens ruošimo sistemų priežiūrą, iki 2023 metų 160-yje daugiabučių gyvenamųjų namų Jonavoje įrengė automatizuotus su nepriklausoma šildymo sistema šilumos punktus.

Bendrovė, 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 gera praktika.

Komunikavimo sistema. Bendrovė nuolat atnaujina kompiuterinę ir programinę įrangą, siekdama kuo plačiau panaudoti informacinio tinklo teikiamas galimybes, priartinant informaciją ir paslaugas prie klientų. Atnaujintas Bendrovės interneto svetainės dizainas. Bendrovės interneto svetainė www.jonavosst.lt skirta vartotojams, verslo partneriams, plačiajai 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 regulatoriaus – Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos, kuri yra pokyčių iniciatorius.

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 atlaikinių 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, nustatydamas 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 Bendrovė nesiima.

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 šilumos tiekėjams ir 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. 2023-01-01 dienos duomenimis Bendrovės teikiamomis paslaugomis Jonavos rajono savivaldybėje naudojami 13895 (98,5 proc.) buitiniai vartotojai ir 211 (1,5 proc.) komercinių (verslo ir iš biudžeto išlaikomi) vartotojų.

Išlaidos gyvenamojo būsto energetiniams ištekliams 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 kurų 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 esamu laiku aplinkosauginiai reikalavimai ir normos atitinka Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės direktyvos reikalavimus. Griežtėjant reikalavimams, augs investicijų į aplinkosaugines priemones poreikis.

Konkurencinės aplinkos veiksniai. UAB „Jonavos šilumos tinklai“ šilumos gamybos, tiekimo, pastatų sistemų priežiūros ir karšto vandens tiekimo veikloje konkurentų neturi. Iki 2023 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 virš 80 proc. bendrame kuro technologijai balanse. Tačiau įmonė jaučia konkurenciją biokuro pirkimuose (biržoje). Nes norint pateikti vartotojui pigesnę energiją, reikia pigesnės žaliavos, perkamos biržoje.

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)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Technologinio kuro (gamtinių dujų, biokuro) kainų svyravimas ir augimas; ➤ Nuolat griežtėjantis energetinės veiklos reglamentavimas, sudėtingi reguliavimo aktai apsunkina veiklą, didina administracinę našta; ➤ Aplinkosauginių, kokybės ir ekologijos reikalavimų didėjimas; ➤ Vartotojų nemokumas.

4. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Šilumos ūkis yra vienas reikšmingiausių Lietuvos ūkio sektorių ir kartu su kitomis energetikos sritimis svarbus ekonomikos augimui, konkurencingumui ir energetiniam saugumui. Šis sektorius ypač svarbus visuomenei, nes apie pusė gyventojų savo būstus šildo centralizuotai tiekiamą šilumą.

Įgyvendindami Bendrovės tikslus, siekiame būti pažangia, skaidria, efektyviai valdoma ir ilgalaikę naudą akcininkams ir visuomenei teikiančia Bendrove, užtikrinančia šilumos tiekimo saugumą ir patikimumą. Siekiant didesnio efektyvumo, vadovaujamesi bendrais veiklos valdymo, atsakomybių pasidalijimo, koordinavimo ir kontrolės principais, aktyviai domimasi giminu įmonių gera vidaus kontrolės praktika.



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, atsakingumas, novatoriškumas.

Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą Bendrovės veiklą grindžiame šiomis pamatinėmis žmogiškosiomis ir profesinėmis vertybėmis:

- 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.

Bendrovės strateginės kryptys formuluojamos įvertinus išsamią aplinkos veiksnių analizę, kuri padeda tikslingai orientuoti Bendrovės stiprybes į galimybių išnaudojimą. Siekdami tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją ir keliamus tikslus, 2023–2026 m. savo veiklą nukreipsime dviem pagrindinėms strateginėms kryptims pasiekti.

Bendrovės strateginės kryptys:

Šilumos energijos tiekimo veiklos efektyvumo didinimas

- 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, taupant energetinius išteklius, 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;
- siekti geresnio vartotojų aptarnavimo, kurti elektronines (taupančias vartotojų laiką) ir naujas jų poreikius atitinkančias paslaugas, gerinti Bendrovės teikiamų paslaugų Bendrovės klientams aptarnavimo kokybę, didinti informacijos apie paslaugas ir klientų aptarnavimo prieinamumą, rinktis inovatyvius atsiskaitymo už paslaugas būdus.

Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos kokybės gerinimas

- 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;

- gerinant pastatų šildymo sistemų priežiūros paslaugų kokybę, siekti sumažinti šilumos suvartojimą ~15 proc. ir užtikrinti reikiamą oro temperatūrą kiekviename tipiniame iki 1992 m. statybos nerenovuoto daugiabučio namo bute;
- diegti modernias, energinius išteklius taupančias bei aplinką tausojančias technologijas, siekiant 85 proc. atsinaujinančių energijos išteklių 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.

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 pagrindinių strateginių tikslų, įgyvendindama pagrindines strategines priemones:

1. TIKSLAS: UŽTIKRINTI ŠILUMOS ENERGIJOS GAMYBOS IR TIEKIMO VEIKLOS OPTIMIZAVIMO IR INFRASTRUKTŪROS PLĖTRĄ, SUDARANT PALANKIAS SĄLYGAS ŠILUMOS TIEKIMO PASLAUGŲ PATIKIMUMUI DIDINTI IR KOKYBEI GERINTI.	
UŽDAVINYS	PRIEMONĖS IR REZULTATAS
1.1. Išmaniųjų technologijų diegimas. Girelės RK valdymo sistemos modernizavimas, dubliuojančių SCADA serverių įrengimas, katilų valdiklių modernizavimas.	Išmaniųjų technologijų diegimas bus vykdomas 2023/2024 m. iš Bendrovės lėšų. Priemonei numatyta skirti iki 65,0 tūkst. Eur.
1.2. Prie centralizuotos šilumos tinklų sistemos prijungti naujus (komercinius) vartotojus, nutiesiant naujas šilumos perdavimo trasas.	Planuojama nutiesti 2024 metais 550 metrų, iš kurių 100 metrų iki UAB „Baldai jums“, 450 metrų iki UAB „Jonavos paslaugos“, 2025 metais viso 850 metrų, iš kurių visi 850 iki Miškininkų g. gyvenamojo kvartalo. Viso laukiamas rezultatas per 2023-2026 metus 1400 metrų (arba 1,4 km). Priemonei iš Bendrovės lėšų numatyta skirti iki 150,0 tūkst. Eur.
1.3. Girelės RK Jonavoje rekonstrukcija įrengiant 2,5 MW elektros ir 8,5 MW šilumos galios biokuro kogeneracinę elektrinę, ir šilumos akumuliacinės talpos įrengimas Girelės RK katilinėje su tikslu padidinti biokuro katilų efektyvumą, optimizuoti įmonės išlaidas.	Girelės RK planuojama įrengti 2,5 MW elektros ir 8,5 MW šilumos galios biokuro kogeneracinę elektrinę, be šilumos saugyklą, skirtą vandens saugojimui ir šilumos akumuliacijai. Tikimasi 2024 m. pradėti projektavimo darbu. Numatoma projekto įgyvendinimo išlaidų suma -12 mln. Eur.

1.4. Saulės fotovoltinių elektrinių parko plėtra.	2023 m. Girelės RK norima padidinti turimą galią papildomu 10 kW pajėgumo įrengimu taip pat įdiegti naujas Saulės fotovoltinės elektrinės Ruklos katilinėje: 2023 m. 22 kW ir 2025 m. 68 kW. Priemonei iš Bendrovės lėšų numatyta skirti iki 100,0 tūkst. Eur.
1.5. Iškastinį kurą naudojančių įrengimų pakeitimas į atsinaujinančius energijos išteklius (AEI) naudojančius šilumos generavimo šaltinius Ruklos katilinėje. naudojant žaliąją energiją.	Ruklos katilinėje planuojama vietoj gamtines dujas naudojančių šilumos generavimo šaltinių įrengti šilumos generavimo įrengimus, naudojančius žaliąją energiją. Priemonei iš Bendrovės lėšų numatyta skirti iki 300,0 tūkst. Eur.

II. TIKSLAS: UŽTIKRINTI TOLYGŲ VISŲ PASTATŲ, PRIJUNGTŲ PRIE CENTRALIZUOTOS ŠILUMOS TIEKIMO SISTEMOS, PATALPŲ ŠILDYMĄ IR KARŠTO VANDENS TIEKIMĄ.

UŽDAVINYS	PRIEMONĖS IR REZULTATAS
2.1. Buitinių karšto vandens apskaitos prietaisų diegimas (su nuotoliniu duomenų nuskaitymu)	Buitinių karšto vandens apskaitos prietaisų diegimas apima išlaidas, kurios reikalingos patiemis buitiniams karšto vandens apskaitos prietaisams, programinei įrangai įsigyti bei jų montavimui. Planuojamas išlaidų finansavimas Bendrovės nuosavomis lėšomis (100 proc. intensyvumas).

III. GERINTI VIENINGO KLIENTŲ APTARNAVIMO CENTRO VARTOTOJŲ APTARNAVIMO KOKYBĘ

UŽDAVINYS	PRIEMONĖS IR REZULTATAS
Vieningo klientų aptarnavimo centro kaštų optimizavimas: 3.1. Mažinti atsiskaitymų už paslaugas kaštus 3.2. Mažinti sąskaitų pateikimo Vartotojams kaštus	Atsiskaitymų per savitarną skaičiaus dalis nuo bendro mokėjimų skaičiaus Elektroniniu būdu Vartotojams pateikiamų sąskaitų dalis nuo bendro pateikiamo skaičiaus

6. IŠTEKLIAI

Išteklių valdymas yra pagrindinis strategijos objektas. Šioje dalyje įvardinami pagrindinių rūšių ištekliai, reikalingi strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui: žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

Žmogiškieji ištekliai. Bendrovėje dirba didelę darbo patirtį ir aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai. Darbuotojai savo žiniomis bei gebėjimais kuria pridėtinę vertę.

Bendrovės vadovas, atsižvelgdamas į Bendrovės strateginius tikslus, formuoja ir tvirtina valdymo struktūrą, nustato darbuotojų poreikį, siekiant užtikrinti efektyvų Bendrovės darbą.

2022 m. pabaigoje Bendrovėje dirbo 94 darbuotojai, iš jų 70 proc. darbininkai, 30 proc. - vadovai ir specialistai. 21 proc. visų dirbančiųjų sudaro moterys, 79 proc. – vyrai. Darbuotojų skaičių didino šildymo sezono laikotarpiui papildomai priimami darbuotojai, Bendrovei patikėjimo teise priklausiančių mokyklų katilinių eksploatavimui ir priežiūrai.

Bendrovės veikloje vadovaujamosi fundamentaliu pagarbos, tolerancijos, darbuotojo apsaugos nuo smurto ir priekabiavimo, kito netoleruotino elgesio ar poveikio darbuotojo atžvilgiu principu. Bendrovė užtikrina lygias darbuotojų teises ir vienodas galimybes darbe.

Siekiant pritraukti, išlaikyti ir ugdyti kompetentingus darbuotojus kasmet peržiūrima ir tvirtinama lojalumo programa. Skatinant darbdavio ir darbuotojų partnerystę, 2022 m. balandžio 13 d. Bendrovėje pasirašyta kolektyvinė sutartis. Bendrovės darbuotojai dalyvauja mokymuose, tobulinant kompetencijas ir kvalifikaciją. Vykdamas teisės aktų reikalavimus, Bendrovėje vykdomas energetikos objektus, įrenginius statančių ir eksploatuojančių darbuotojų atestavimas.

Bendrovė skiria dėmesį darbuotojų saugai ir sveikatai. Periodiškai organizuojami profilaktiniai sveikatos patikrinimai ir skiepėjimas Bendrovės lėšomis, vykdomi privalomi darbuotojų saugos ir sveikatos bei gaisrinės saugos instruktavimai.

Finansiniai ištekliai. Finansiniams ištekliams įtakos turi tai, kad bendrovės veikla reguliuojama savivaldybės ir Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (VERT).

4 lentelėje pateikiamas tikslų ir uždavinių įgyvendinimui numatytų finansinių išteklių šaltiniai.

4 lentelė. Finansiniai išteklių šaltiniai

EIL. NR.	TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ (PRIEMONIŲ) PAVADINIMAS	ĮGYVENDINIMO LAIKOTARPIS	FINANSINIAI IŠTEKLIAI, TŪKST. EUR
1.	Šilumos energijos tiekimo veiklos efektyvumo didinimo strateginė kryptis		
1.	<i>Tikslas. Užtikrinti šilumos energijos gamybos ir tiekimo veiklos optimizavimo ir infrastruktūros plėtrą, sudarant palankias sąlygas šilumos tiekimo paslaugų patikimumui didinti ir kokybei gerinti</i>		
1.1	Išmaniųjų technologijų diegimas. Girelės RK valdymo sistemos modernizavimas, dubliuojančių SCADA serverių įrengimas, katilų valdiklių modernizavimas.	<i>Iki 2025 m.</i>	Bendrovės lėšos: 65
1.2	Prie centralizuotos šilumos tinklų sistemos prijungti naujus (komercinius) vartotojus, nutiesiant naujas šilumos perdavimo trasas.	<i>Iki 2026 m.</i>	Bendrovės lėšos: 150
1.3	Girelės RK Jonavoje rekonstrukcija įrengiant 2,5 MW elektros ir 8,5 MW šilumos galios biokuro kogeneracinę elektrinę, ir šilumos akumuliacinės talpos įrengimas Girelės RK katilinėje su tikslu padidinti biokuro katilų efektyvumą, optimizuoti įmonės išlaidas.	<i>Iki 2033 m.</i>	Projekto vertė 12 000
1.4	Saulės fotovoltinių elektrinių parko plėtra.	<i>Iki 2026 m.</i>	Bendrovės lėšos: 100
2.	Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos kokybės gerinimo strateginė kryptis		
2.1	Buitinių karšto vandens apskaitos prietaisų diegimas (su nuotoliniu duomenų nuskaitymu)	<i>Iki 2026 m.</i>	Bendrovės lėšos: 100

EIL. NR.	TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ (PRIEMONIŲ) PAVADINIMAS	ĮGYVENDINIMO LAIKOTARPIS	FINANSINIAI IŠTEKLIAI, TŪKST. EUR
3.	Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo strateginė kryptis		
	Sistemos išplėtimas šilumos tinklų modulio licencija ir įdiegimo darbai, siekiant optimizuoti kaštus	<i>Iki 2026 m.</i>	Bendrovės lėšos: 5
IŠ VISO (1 + 2 + 3)			12 420

Bendrovė iki kiekvienų metų kovo 1 d. planuoja išnagrinėti bei įvertinti planuojamas investicijas į šilumos ūkį, siūlydama derinti tik būtinas, technologiškai, ekonomiškai ir socialiai pagrįstas investicijas.

7. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

Apyvartinių lėšų trūkumas kuro technologinėms reikmėms įsigyti 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 Bendrovės sąnaudas, nes tenka imti paskolas pinigų srautams subalansuoti. Bendrovė privalo užtikrinti nenutrūkstamą šilumos ir vandens tiekimą vartotojams nepriklausomai nuo paslaugų apmokėjimo.

Nepaisant to, kad Bendrovės klientų aptarnavimo funkcijos perduotos Vieningam klientų aptarnavimo centrui pagal Jungtinės veiklos sutartį, Bendrovė savo ruožtu nuolat ieško galimybių didinti skolų išieškojimo efektyvumą. Tam yra paskirti už skolų valdymą atsakingi darbuotojai, kurie vykdo skolų išieškojimą teisės aktų nustatyta tvarka. Kiekvieną mėnesį reguliariai vykdomi skolų valdymo susirinkimai, kuriuose aptariama naujausia situacija, identifikuojamos problemos ir priimami sprendimai problemoms spręsti. Taip pat kiekvienų finansinių metų pabaigoje atliekama skolų inventorizacija, identifikuojant abejotinas ir beviltiškas skolas. Sudaromi vartotojų abejotinių skolų sąrašai, numatomi Bendrovės veiksmai ir pastangos skoloms susigrąžinti. Beviltiškų skolų nurašymui sudaryta komisija, kuri įvertina galimybes atgauti skolas ir teikia išvadas 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.

Siekiant mažinti darbuotojų kaitą, skatinamas darbuotojų lojalumas Bendrovei, darbuotojams sudaromos tinkamos, saugios darbo sąlygos, suteikiama galimybė mokytis, kelti kvalifikaciją.

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. Kiekvienas verslas turi atnešti grąžą, tačiau tik nuo 2023 m. planuojama pelninga Bendrovės veikla. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai suplanuoti vadovaujantis 2021 m. faktiniais ūkinės veiklos rodikliais, planuojamais investiciniais planais, planuojamomis teikiamų paslaugų kainomis. 7 lentelėje pateikiamos Bendrovės veiklos rodiklių prognozės strategijos laikotarpiui, siektini pagrindiniai balanso ir finansinės būklės rodikliai, siektinos įmonės bendrojo finansinio pajėgumo rodiklio reikšmės.

7 lentelė. Rodiklių prognozės 2023-2026 m.

BALANSO PAGRINDINIŲ RODIKLIŲ PROGNOZĖ				
RODIKLIS/ METAI	2023	2024	2025	2026
Ilgalaikis turtas	9 166 015	9 257 674	9 350 252	9 443 755
Trumpalaikis turtas	2 887 933	2 916 813	2 913 896	2 943 035
Turto iš viso:	12 053 948	12 174 487	12 264 148	12 386 790
Kapitalas	7 815 042	7 815 042	7 815 042	7 815 042
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	2 281 968	2 304 788	2 327 836	2 351 114
<i>tame skaičiuje:</i>				
Per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	1 785 315	1 786 208	1 804 070	1 822 111
PELNO (NUOSTOLIŲ) PROGNOZĖ				
RODIKLIS/METAI	2023	2024	2025	2026
Pardavimo pajamos, Iš jų	11 374 353	8 683 197	8 770 029	8 857 729
<i>Specialieji įpareigojimai</i>	10 595 210	8 088 398	8 169 282	8 250 975
<i>Komercinės veiklos</i>	779 143	594 799	600 747	606 754
Pardavimo savikaina	-10 675 411	-8 162 205	-8 243 827	-8 326 265
<i>Specialieji įpareigojimai</i>	-10 453 473	-7 987 534	-8 067 409	-8 153 165
<i>Komercinės veiklos</i>	-221 938	-174 671	-176 418	-173 100
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	698 942	520 992	526 202	531 464
<i>Specialieji įpareigojimai</i>	141 737	100 864	101 873	97 810
<i>Komercinės veiklos</i>	557 205	420 128	424 329	433 654
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-596 594	-596 594	-596 594	-596 594
<i>Specialieji įpareigojimai</i>	-292 743	-291 224	-288 170	-285 086
<i>Komercinės veiklos</i>	-303 851	-305 370	-308 424	-311 508
Kitos veiklos rezultatai	112 635	115 696	116 853	118 022
Finansinės veiklos rezultatai	-14 931	-16 507	-16 342	-15 525
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	200 052	23 587	30 119	37 367
Pelno mokestis	30 008	3 538	4 518	5 605
Grynasis pelnas (nuostoliai)	170 044	20 049	25 601	31 762

Siektinos rodiklių reikšmės: grynojo pelningumo rodikliai turėtų būti teigiami, tačiau drastiškai išaugusios technologinio kuro kainos dėl geopolitinių rizikos veiksnių daro didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams. Finansinio svėro rodiklis – įsiskolinimo koeficientas, parodantis kiek turimi įsipareigojimai sudaro nuo valdomo turto vertės, ne daugiau 40 proc.

Kitas finansinio svėro rodiklis – einamojo likvidumo koeficientas siektinas nuo 1,5 iki 2,0. Įmonė turėtų realizuoti likvidaus trumpalaikio turto perteklių per planuojamą strategijos įgyvendinimo laikotarpį, nedidindama trumpalaikių įsipareigojimų.

Komercinio aktyvumo rodiklis, kuris skaičiuojamas pirkėjų įsiskolinimu, dienomis, siektinas ne daugiau 85,7 dienų.

Bendrovės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis (BR) siektinas 2,75. Valstybinė energetikos reguliavimo taryba kasmet nustato šilumos sektoriaus įmonių normatyvinę finansinio pajėgumo rodiklio žemutinę reikšmę. 2019 metų šilumos ūkio sektoriaus normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinė reikšmė – 1,68.

8. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Bendrovės strategijos stebėjimas ir vertinimas atliekamas nuolat ir visais lygiais. Direktorius pavaduotojai pagal veiklos sritis kontroliuoja, kaip įgyvendinami strateginiai ir einamieji veiklos planai padaliniuose. Direktorius stebi ir vertina kaip Bendrovėje siekiama strateginių tikslų.

Kiekvieno mėnesio pradžioje struktūrinių padalinių vadovai atsiskaito Bendrovės direktoriui už nuveiktus darbus. Už įrangos, įrenginių remonto darbų planus struktūrinių padalinių vadovai kas savaitiniame gamybiniame pasitarime atsiskaito direktoriaus pavaduotojui gamybai-technikai.

Mėnesiui 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, pareigybių 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.

Už strateginių tikslų įgyvendinimą ir rodiklių pasiekimą yra atsakingas bendrovės vadovas. Bendrovė kiekvienais metais parengs informaciją (už praėjusius metus) apie strategijos įgyvendinimą, kurioje bus pateikiama finansinių ir nefinansinių veiklos rezultatų analizė, nurodoma kaip buvo įgyvendintos numatytos priemonės Bendrovės veiklos tikslams pasiekti. Informacija bus teikiama kartu su metiniu finansinių ataskaitų rinkiniu ir metine vadovo ataskaita akcijų valdytojui.

9. RIZIKŲ VALDYMAS

Pagrindiniai Bendrovės veiklą įtakojantys rizikos veiksniai yra gyventojų ir įmonių nemokumas, kuro technologijai kainų, kurios nulemia šilumos kainų dydį, svyravimai, techninė gamybos įrenginių, vykdomos veiklos rizika, reguliacinės aplinkos pasikeitimo rizika, likvidumo rizika bei išorinių finansavimo šaltinių trūkumas. Bendrovės vadovas koordinuoja rizikų valdymo proceso įgyvendinimą Bendrovės lygiu.

Bendrovėje vykdoma rizikų analizė, vertinimas, stebėjimas ir valdymas. Rizikų vertinimas vykdomas siekiant apsaugoti Bendrovės turtą, kapitalą ir pajamas nuo praradimų, galinčių kilti dėl nepalankių sąlygų ar nesėkmingai susiklosčiusių įvykių. Imamasi priemonių, siekiant išvengti arba sumažinti rizikas, taip pat priimami finansiniai sprendimai, labiausiai tinkantys, siekiant sumažinti neišvengiamus finansinius nuostolius.

Likvidumo rizika bus valdoma planuojant pinigų srautų judėjimą, sudaromos pinigų srautų prognozės. Vartotojų mokumo rizika bus valdoma gautinų skolų sekimo tvarka. Reguliariai

kiekvieną mėnesį ir toliau vyks skolų valdymo susirinkimai. Duomenys derinami su Bendrovės abonentinės tarnybos darbuotojais. Atsakingas abonentinės tarnybos viršininkas. Pirkėjų skolos vertinamos, vadovaujantis Bendrovės apskaitos politikos nuostatomis.

10. PRIEDAI

11.1. 1 priedas – Bendrovės strateginiai uždaviniai ir trumpalaikiai finansiniai uždaviniai, 2 lapai;

11.2. 2 priedas – UAB „Jonavos šilumos tinklai“ valdymo struktūra, 1 lapas.

Direktorius

Jonas Kaminskas

Strateginiai uždaviniai 2023-2026 metų laikotarpiui

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodiklis, matavimo vienetai	Siektina rodiklio vertė	Planuojama rodiklio vertė	Atsakingas bendrovės struktūrinis padalinys
				2023 – 2026	
Šilumos energijos tiekimo veiklos efektyvumo didinimas	Tikslas 1 - užtikrinti šilumos energijos gamybos ir tiekimo veiklos optimizavimo ir infrastruktūros plėtrą, sudarant palankias sąlygas šilumos tiekimo paslaugų patikimumui didinti ir kokybei gerinti.	Šilumos kainos vartotojams didinimas, proc.	$\leq 66,0$	66,0	Katilinių tarnyba
		Šilumos tiekimo nuostolių mažinimas (didinimas), proc.	$\leq 5,0$	5,0	Katilinių tarnyba
		Biokuro (medienos skiedros) dalies augimas bendroje kuro struktūroje, proc.	$\leq 1,0$	1,0	Katilinių tarnyba
		Gamtinių dujų vartojimo mažinimas šilumos energijos gamybai, proc.	≤ 18	18	Katilinių tarnyba
		Lyginamojo kuro rodiklio didinimas, proc.	$\leq 0,5$	0,5	Katilinių tarnyba
Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos kokybės gerinimas	Tikslas 2 - užtikrinti tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą.	Atnaujintų šilumos mazgų augimas, vnt.	>1	5,0	Priežiūros paslaugų tarnyba
Gerinti klientų aptarnavimo kokybę	Tikslas 3 - sukurti sąlygas klientų aptarnavimo kokybės gerinimui	Sąskaitų klientams parengimo ir pateikimo sąnaudų mažinimas, proc.	$>0,5$	1,0	Abonentinė tarnyba

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	Planuojama rodiklio vertė			
				2023	2024	2025	2026
Šilumos energijos tiekimo veiklos efektyvumo didinimas	Tikslas 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	0,20	0,21	0,22	0,23
		einamojo likvidumo koeficientas	2>k1>1,5	1,60	1,65	1,65	1,7
		įsiskolinimo koeficientas	40>k2>0	19,0	18,8	18,8	19,0
		komercinio aktyvumo (pirkėjų įsiskolinimo) rodiklis, dienomis	k3<90	61,3	61,3	61,3	61,5
		Įmonės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis (BR)	2,75>BR>2,5	2,7	2,7	2,7	2,7
Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos kokybės gerinimas	Tikslas 2 - užtikrinti tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą.	turto pelningumas, proc.	>0	0,14	0,15	0,16	0,16
		nuosavo kapitalo pelningumas, proc.	>0	0,31	0,31	0,31	0,31
Gerinti klientų aptarnavimo kokybę	Tikslas 3 - sukurti sąlygas klientų aptarnavimo kokybės gerinimui	Debitorinių įmonės įsiskolinimų (pirkėjų skolų per vienerius metus) mažinimas, proc.	>1	2,0	1,0	1,0	1,0
		Vartotojų skaičiaus augimas, vnt.	>0	2,0	2,0	2,0	2,0
		Klientų aptarnavimo sąnaudų mažinimas, proc.	<2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
		Vartotojų apklausa, balai	6,0	6,5	7,0	7,0	7,0

