

PATVIRTINTA

UAB „Jonavos šilumos tinklai“

Direktorius 2025 m. sausio 22 d.
įsakymu Nr. DĮV- 7



Veiklos strategija 2025-2028 m.

Jonava
2025 m.

TURINYS

1. Santrauka	3
2. Veiklos aprašymas	4
3. Aplinkos veiksnių analizė.....	6
4. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys.....	12
5. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir veiksmai.....	14
6. Ištekliai.....	15
7. Galimi pavojai ir jų valdymas	17
8. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai.....	19
9. RIZIKŲ VALDYMAS	19
10. Priedai.....	20

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, 2024 – 2026 m. didžiausią dėmesį skirsime pagrindinėms strateginėms kryptims:

Šilumos energijos tiekimo veiklos efektyvinimo didinimas

Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros veiklos kokybės gerinimas

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 84 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 giminųjų įmonių lyginamasis technologinių nuostolių rodiklis.

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

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 pagal 2022-09-26 Jonavos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymą Nr. 13B-1412 šilumos gamyba ir tiekimas, karšto vandens gamyba ir tiekimas, atsiskaitomųjų karšto vandens apskaitos prietaisų aptarnavimas, pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūra. Bendrovė centralizuotai tiekia šilumą, aprūpindama Jonavos rajono savivaldybės – Jonavos miesto, Ruklos ir Žemių miestelių, Batėgalos, Bukonių, Kuigalių, Kulvos, Upininkų, Užusalių, Panoterių bei Šilų kaimų teritorijose šilumos vartotojus. Bendrovės teikiamomis paslaugomis Jonavos rajono savivaldybėje naudojasi 98,91 proc. buitinių vartotojų (sunaudoja 80,7 % šilumos) ir 1,09 proc. komerciniai ir biudžetiniai vartotojai (sunaudoja 19,3% šilumos), iš kurių didžiausias yra Jonavos miesto ligoninė ir Jonavos baseinas. 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 kita komercinė veikla 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, 2024 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 2023 m. pabaigoje buvo 9,066 mln. Eur. Lyginant su 2022 m. visas turtas sumažėjo -14,6 proc. arba 1,55 mln. Eur. Ilgalaikis turtas sudarė 69,3 proc. (6,28 mln. Eur), trumpalaikis turtas – 30,5 proc. (2,77 mln. Eur) viso Bendrovės turto. Didžiausią ilgalaikio turto dalį 99,0 proc. sudaro materialusis turtas, 61,2 proc. trumpalaikio turto vertės sudaro pirkėjų skolos. 1 lentelėje pateikiamas paskutiniųjų 2021 – 2023 metų, bei 2024 m. III ketv. balansas. *Pagal 2024 m. III ketv. balanso duomenis, Bendrovės turtas buvo 8,74 mln., tame skaičiuje ilgalaikis turtas 6,38 mln. (73%), trumpalaikis turtas 2,3 mln. (26,5%). Turto pokytis 2024 m. bus didesnis, nes Bendrovė daug dėmesio skyrė ir investavo į naujas technologijas bei įrangą, kurios naudojamos Bendrovės veiklai užtikrinti.*

1 lentelė. Bendrovės 2020-2023 m. Balansas (Eur)

	2021 m	2022 m	2023 m.	2024 m. (III ketv.)
Ilgalaikis turtas	7 643 112	6 852 812	6 283 795	6 381 487
Nematerialus turtas	75 107	66 523	51 947	31 831
Materialus turtas	7 562 220	6 780 504	6 226 063	6 343 871
Finansinis turtas	5 785	5 785	5 785	5 785
Trumpalaikis turtas	2 831 030	3 756 521	2 769 606	2 314 652
Atsargos	572 446	1 133 782	643 632	509 176
Per vienus metus gautinos sumos	1 626 613	2 480 296	1 681 944	627 887
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	631 971	142 443	444 030	1 177 589
Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	10 190	9 164	13 509	41 614
Turto iš viso:	10 484 332	10 618 497	9 066 910	8 737 753
Nuosavas kapitalas	6 022 073	5 991 775	6 162 535	6 229 599
Dotacijos, subsidijos	2 132 512	1 817 275	1 588 118	1 508 901
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	2 306 752	2 785 671	1 315 294	999 253
Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	22 995	23 776	963	0
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:	10 484 332	10 618 497	9 066 910	8 737 753

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 būtinosios 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.

2024 m. I-III ketv. Bendrovės pardavimo pajamos sudarė 6 007,81 tūkst. Eur, 2023 m. 9 963,65 tūkst. Eur, 2022 m. sudarė 10 600,67 tūkst. Eur., o 2021 m. siekė 7 556,53 tūkst. Eur. 2023 m. pardavimų pajamos krito 6 proc. arba -637 tūkst. Eur.. Pardavimo pajamos, lyginant su praėjusiais metais, mažėjo dėl pagrindinio produkto – šilumos energijos kainų žemėjimo. Panaši tendencija tikėtina ir 2024 m. rezultate dėl kainų mažėjimo.

Pardavimo savikaina 2024 m. I-III ketv. sudarė 5 231,33 tūkst. Eur., 2023 m. sudarė 8 972,82 tūkst. Eur, 2022 m. sudarė 10 045,69 tūkst. Eur., o 2021 m. sudaro 6 666,56 tūkst. Eur. Pardavimo savikainos mažėjimą 2023 m. (-10,68 proc., 1 072,9 tūkst. Eur) sąlygojo žaliavos (gamtinių dujų, biokuro) kainos mažėjimas rinkoje. Panaši tendencija tikėtina ir 2024 m. rezultate dėl kainų mažėjimo.

Bendrasis pelnas 2024 m. už I-III ketv. siekė 776,5 tūkst. Eur., 2023 m. siekė 990,8 tūkst. Eur, 2022 m. siekė 555 tūkst. Eur., 2021 m. buvo 890 tūkst. Eur. ir kaip matyti 2 lentelėje, bendrovės 2024 m. veikla planuojama kad bus pelninga.

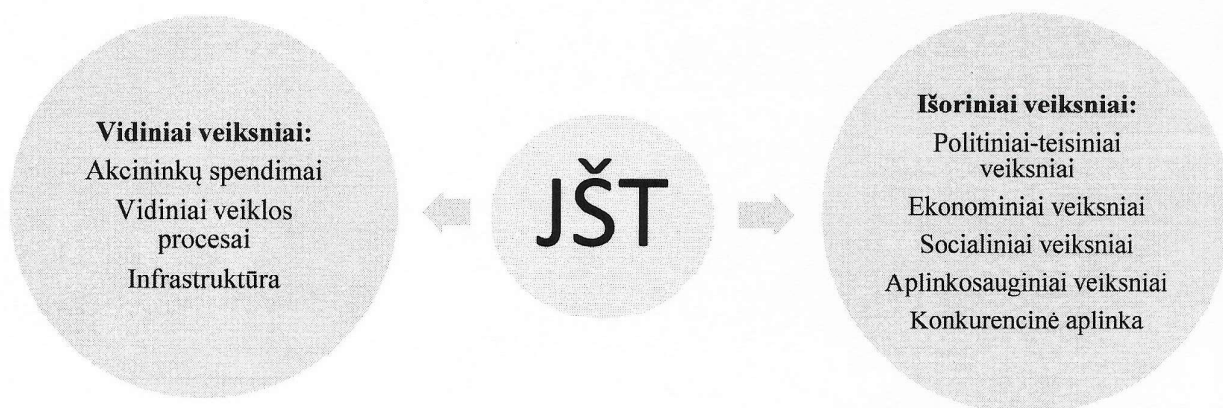
2 lentelė. 2020-2023 m. pelno (nuostolių) ataskaita (Eur)

	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m. I-III ketv.
Pardavimo pajamos	7 556 530	10 600 671	9 963 650	6 007 808
<i>t.s.Specialieji įpareigojimai</i>	7 041 156	10 494 068	9 895 830	
Pardavimo savikaina	(6 666 563)	(10 045 689)	(8 972 842)	(5 231 332)
<i>t.s.Specialieji įpareigojimai</i>	(6 312 040)	(9 976 035)	(8 613 906)	
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	889 967	554 982	990 808	776 476
<i>t.s.Specialieji įpareigojimai</i>	729 116	518 033	990 307	
Veiklos sąnaudos	(466 330)	(561 599)	(738 113)	(698 073)
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	423 637	(6 617)	248 577	78 403
Pelno mokestis	(16 774)	(8 362)	(45 863)	
Grynasis pelnas (nuostoliai)	406 863	(14 979)	202 714	78 403

*Pastaba: specialieji įpareigojimai 2023 ir 2022 m. skaičiuojami pagal 2022-09-26 Jonavos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymą Nr. 13B-1412.

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.

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 akcinių susirinkimo kompetencijoms.



Žmogiškųjų išteklių valdymas. Bendrovės veikloje vadovaujama 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 13d. 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 skiepijimas Bendrovės lėšomis, vykdomi privalomi darbuotojų saugos ir sveikatos bei gaisrinės saugos instruktavimai.

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 bei technologijų valdymas. 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 ekonomazerį). 2021 m. Bendrovė prie turimos infrastruktūros prijungė dar 6 katilines, esančias Žeminių 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). 2024 m. spalio mėn. Bendrovė prie turimos infrastruktūros prijungė dar 2 katilines, esančias Panoterių miestelio teritorijose. Šių naujai prijungtų katilinių nominali veikiančių šilumos generavimo įrenginių galia 0,3 MWh, iš kurių medienos granules naudojančių katilų galia (0,25 MWh) ir šilumos siurblys (0,05 MWh).

Per 2013/2014 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, naudojančys biokurą, sumontuotas 3,6 MW galios kondensacinis ekonomizeris, 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. 2023 m. buvo atnaujinta Batėgalos ir Užusalių kaimo katilinių įranga, gautas APVA pritarimas paramai pagal priemonę „Juridinių asmenų investicijoms į iškastinio kuro naudojimo pakeitimą ar mažinimą ir (ar) atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimą“, kurios dėka Bendrovė 2024 m. modernizavo Ruklos miestelio katilinę, integruodama 0,6 MWh galios šilumos siurblių.

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. Bendrovė reikiamą biokuro kiekį gamybos procesams perka biokuro biržoje (Baltpool, UAB), kitus pirkimus vykdo laikydamasi Viešųjų pirkimų įstatymo.

Šilumos šaltiniuose pagaminta šiluma perduodama termofikacinio vandens tinklais. Bendras šilumos perdavimo tinklų ilgis 52 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 tiekiami 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, o nuo 2024 m. spalio mėn. Panoterių miestelio mokyklai.

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. Aktuali problema yra kvartalinių šilumos tinklų modernizavimas, kur kapitalinės investicijos nebuvo atliktos nuo Jonavos miesto statybos pradžios. Bendrovė 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).

Bendrovė, vykdydama daugiabučių gyvenamųjų namų šildymo ir karšto vandens ruošimo sistemų priežiūrą, iki 2025 metų 180-yje daugiabučių gyvenamųjų namų Jonavoje jau 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 ir paslaugų apmokėjimo pasirinkimo, kuriamos elektroninės, taupančios vartotojų laiką ir naujus jų poreikius atitinkančios paslaugos.

Bendrovei pasiteisino bendradarbiavimas Jonavos įmonių klientų elektroninėje savitarnos svetainėje/sistemoje „Moki Jonava“, kurios dėka klientui suteikiama greitesnio atsiskaitymo, nei atliekant atskirus pavedimus, galimybė bei lankstus, greitas ir operatyvus klientų aptarnavimas vienoje vietoje. Itin paprastas būdas apmokėti sąskaitas, sudaryti sutartis, pateikti prašymus, užsakyti paslaugas.

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

Bendrovė nuolat atnaujina kompiuterinę ir programinę įrangą, siekdama kuo plačiau panaudoti informacinio tinklo teikiamas galimybes, priartinant informaciją ir paslaugas prie klientų. 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 priemonės, plečia el. paslaugas, organizuoja susitikimus su Jonavos rajono savivaldybės gyventojais aktualiais įmonės veiklos klausimais.

3.2. Išorinių veiksnių analizė

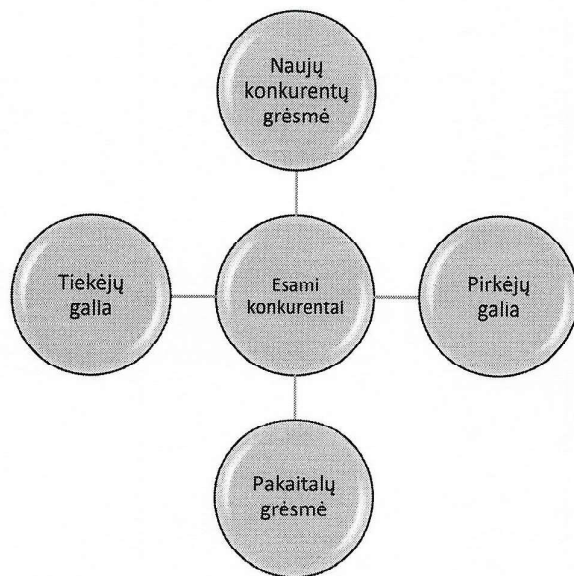
Bendrovės veikla ir aplinka, kurioje veikia Bendrovė, yra priklausoma nuo Europos Sąjungos, Lietuvos energetikos bei aplinkosaugos politikos, savivaldos politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir regulatoriaus – Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos, kuri yra pokyčių iniciatorius.

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.

Konkurencinės aplinkos veiksniai. Tiekėjų įtaka/galia. Bendrovei jaučiama apsirūpinant pagrindine gamybos žaliava biokuro biržoje, kur kainas labiausiai įtakoja situacija rinkoje, Jei atsiranda poreikis konkurencinių įmonių apsirūpinti žaliava – kainos biržoje didėja, tačiau kai kainos būna žemos – įmonė negali prisikaupti neribotą kiekį atsargų, dėl lėšų išaldymo, saugojimo vietų trūkumo, priešgaisrinių/aplinkosauginių reikalavimų. 2022 m. suirutė medžiagų ir žaliavų

rinkose labai akivaizdžiai parodė, kad kainos gali labai kardinaliai pasikeisti.

Planuojamu laikotarpiu tikėtina, kad UAB „Jonavos šilumos tinklai“ šilumos gamybos, tiekimo, pastatų sistemų priežiūros ir karšto vandens tiekimo veikloje Jonavos mieste ir rajone konkurentų neturės. Iki 2024 m. pabaigos nebuvo išduotos šilumos energijos gamybos įrenginių prijungimo prie šilumos perdavimo tinklo sąlygos nei vienam verslo subjektui, ketinančiam gaminti šilumos energiją. Be UAB „Jonavos šilumos tinklai“, Jonavos mieste/rajone veikia kelios galingsnės katilinės (AB „Achema“ 2 katilinės, bendra galia 85 MW, kuras - gamtinės dujos, UAB „Jonavos energetika“, 1 katilinė, galia 9,6 MW, kuras – biokuras, baldų gamybos likučiai ir pan. medienos liekanos). Nepriklausomų šilumos gamintojų (toliau – NŠG) pagamintą šilumą



privaloma supirkti teisės aktų nustatyta tvarka už kainą, mažesnę nei šilumos gamintojo savikaina. Tikėtina, kad NŠG sunku būtų konkuruoti su Bendrove, kurioje biokuras sudaro virš 80 proc. bendrame kuro technologijai balanse. Tačiau niekada negalime atimesti galimybes, kad mokslui ir išradimams žengiant sparčiais žingsniais į priekį neatsiras kokios naujos konkurencingai pigios technologijos šilumai gaminti, todėl bendrovė nuolat domisi naujomis technologijomis ir ieško naujų sprendimų bei galimybių šilumai gaminti, kad vartotojui netektų permokėti už šilumą.

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.

2022 m. žaliavų, įrangos, paslaugų rinkose pasižymėjo dideliu nestabilumu. Bendrovė susidūrė su staigiu žaliavos kainos kilimu, kas lėmė padidėjusi apyvartinių lėšų poreikį. Taip pat didėjo ir įrangos, statybinių medžiagų ir paslaugų kainos. Bendrovei teko perdėlioti prioritetus, bei reikėjo skolintis daugiau lėšų iš bankų. Suirutė rinkoje atsiliepė ir bankų palūkanoms, kurios 2022 m. didėjo ir tai brangino bendrovės galimybes skolintis bei atsisakyti dalies projektų vykdymo 2022-2024 m.

Taryba, siekdama šilumos energijos produktų kainodaros skaidrumo, nustatydama 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. 2025-01-01 dienos duomenimis Bendrovės teikiamomis paslaugomis Jonavos rajono savivaldybėje naudojosi 13946 (98,91 proc.) buitiniai vartotojai ir 154 (1,09 proc.) komercinių (verslo ir iš biudžeto išlaikomi) vartotojų.

Staigus žaliavos/kuro kainų kilimas gali įtakoti, išlaidų gyventoms didėjimą ir tai galėtų sudaryti 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 ekonomazeriu 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. Nuo 2025¹ m. griežtėjant išmetamųjų teršalų ribinėms vertėms (t.y. aplinkosauginiams reikalavimams), Bendrovė nukreips dalį investicijų privalomoms aplinkosauginėms priemonėms įgyvendinti, kad iki 2030 metų atitiktų keliamus reikalavimus išmetamųjų dujų normatyvams.

Technologiniai veiksniai. Bazinės infrastruktūros modernizavimas, valstybės ar Europos parama inovacijų diegimui, technologinių pokyčių ir inovacijų diegimo dinamika, technologinis teisinis reguliavimas daro įtaką Bendrovės technologinei veiklai, todėl Bendrovė, priimdama sprendimus investuoti, vertina technologijų naujoves ir kitus veiksnius, kad investicija būtų ekonomiškai naudinga bei palankiausia aplinkosauginiu požiūriu.

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"> ➤ Daugiau nei 80 % gamyboje naudojamos žaliavos sudaro biokuras, bei naudojama saulės fotovoltinė energija /Atsinaujinantieji energijos ištekliai/. ➤ 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; ➤ Didesnė dalis ilgalaikio materialaus turto jau pasenusi, reikalinga modernizacija, atnaujinimas; ➤ Dideli šilumos generavimo šaltinių remontų kaštai, išaugusios remonto paslaugų kainos; ➤ Trūksta nuosavų lėšų įgyvendinti dideliems investiciniams projektams. ➤ Neaptarnaujami decentralizuoti rajonai
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. ➤ Tiekti vėsumą/garą ir parduoti elektros energija ➤ Naudoti atliekinę šilumą iš Achemos ir kitų šaltinių ➤ Centralizuoto šilumos tiekimo tinklo ir šilumos punktų skaitmenizavimas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pokyčiai rinkoje - technologinio kuro (gamtinių dujų, biokuro) kainų svyravimas ir augimas; ➤ Teisinė situacija - griežtėjantis energetinės veiklos reglamentavimas, sudėtingi reguliavimo aktai apsunkina veiklą, didina administracinę naštą, aplinkosauginių, kokybės ir ekologijos reikalavimų didėjimas; ➤ Šalies ekonominė krizė, kuri gali įtakoti vartotojų mokumo procentą.

¹ 1. Dėl išmetamųjų teršalų iš vidutinių kurą deginančių įrenginių normų patvirtinimo, Lietuvos respublikos aplinkos ministro įsakymas, 2017 m. rugsėjo 18 d. Nr. D1-778, 14.2 punktas esamiems vidutiniams KDJ, kurių vardinė šiluminė galia yra didesnė kaip 5 MW, išskyrus variklius ir dujų turbinas, nuo 2025 m. sausio 1 d. taikomos Normų priedo 3 punkte nurodytos išmetamųjų teršalų ribinės vertės;

(<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/729b26309e8c11e7a65c90dfe4655c64/asr>)

2. NUO 2025 METŲ GRIEŽTĖJA IŠMETAMŲ TERŠALŲ RIBINĖS VERTĖS. Šiluminė technika, Lietuvos šilumos teikėjų asociacija, 7 pusl. (<https://lsta.lt/wp-content/uploads/2023/12/LSTA-Silumine-technika-2023-Nr-3-89.pdf>).

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.



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.

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 giminingų įmonių gera vidaus kontrolės praktika.

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;
- diegti skaitmenizacijos sprendimus centralizuotam šilumos tinkle ir pastatuose;
- išmaniosios apskaitos diegimas - karšto vandens ir šilumos skaitiklių nuskaitymas;
- diegti modernias, energinius išteklius taupančias bei aplinką tausojančias technologijas, siekiant 85 proc. atsinaujinančių energijos išteklių sunaudojimo lyginamojo svorio kuro balanse;
- siekti geresnio vartotojų aptarnavimo, kurti elektronines (taupančias vartotojų laiką) ir naujas jų poreikius atitinkančias paslaugas, gerinti Bendrovės teikiamų paslaugų Bendrovės klientams 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, užtikrinant aukščiausio lygio vartotojų pasitenkinimą tiekiamą šiluma bei karštu vandeniu bei teisės aktų reikalavimus.
- skaitmenizuoti ir automatizuoti priežiūros tarnybos darbo procesus, kurie pagerins paslaugos ir pagreitins paslaugos tiekimo kokybę;
- naudojant įdiegtą šilumos punktų stebėjimo ir valdymo sistemą, nuolat atlikti šilumos ir karšto vandens parametrų monitoringą ir kontrolę, operatyviai reaguoti į parametrų pokyčius ir gedimus;
- 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:

4 lentelė. Strateginiai tikslai

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. Ilgalaikio turto būtinieji remontai, eksploatavimui užtikrinti.	1. Girelės RK katilų investicinis remontas. 2. Girelės RK kamino remontas. 3. Girelės RK administracijos ir Abonentinės tarnybos pastatų remontas.
1.2. Išmaniųjų technologijų diegimas. RK valdymo sistemos modernizavimas, katilų valdiklių modernizavimas, grupinių boilerinių automatizavimas.	Išmaniųjų technologijų diegimas bus vykdomas 2025-2028 m. iš Bendrovės lėšų. Įdiegus priemones bus efektyviau naudojamos žaliavos, operatyviau valdomas gamybos ir šilumos tiekimo procesas.
1.3. Prie centralizuotos šilumos tinklų sistemos prijungti naujus vartotojus, nutiesiant naujas šilumos perdavimo trasas.	Bendrovė bendradarbiaus su Savivaldybės administracija bei kitomis Savivaldybės valdomomis įmonėmis ir sieks prisijungti prie kompleksinių vicšosios infrastruktūros plėtros projektų bei rekonstrukcijos sprendimų įgyvendinimo, taip išvengiant pakartotinių infrastruktūros ardymo bei atstatymo darbų (<i>Detalizacija prie 2025 -2027 M. Jonavos rajono savivaldybės infrastruktūros plėtros priemonių plano</i>). Įdiegus priemones tikimasi, kad bus naudingiau išnaudojami katilai, t.y. daugiau pagamins naudingai atleidžiamos šilumos.
1.3.1 Naujo vartotojo (garo) prijungimas	1. Biokuro garinio katilo 1,5 MW pirkimas 2. Garotiekio vamzdyno tiesimas 2026 m.
1.4. Iškastinio kuro keitimas į atsinaujinančius išteklius Ruklos RK rekonstrukcija įrengiant 2,5 MW šilumos galios biokuro katilą.	Ruklos RK planuojama įrengti 2,5 MW šilumos galios biokuro katilą. 2025 m. pradėti projektavimo darbus. Įdiegus priemonę bendrovė užsitikrins „žalios energijos“ didesnę kiekį šilumos gamyboje.
1.5. Saulės fotovoltinių elektrinių parko plėtra.	Įrengti Saulės fotovoltinės elektrinės Klaipėdos g. 8, Jonava ant katilinės stogo 2025 m. iki 100 kW. Įdiegus priemones, Bendrovė užsitikrins „žalios energijos“ didesnę kiekį technologinėms reikmėms.
1.6. Mažųjų rajoninių katilinių konversija.	Iškastinį kurą naudojančių katilų keitimas į „žalią energiją“ naudojančius katilus 2025-2028 m.
1.7. Energijos išteklių rezervinių atsargų sudarymo, tvarkymo, kaupimo ir naudojimo užtikrinimas.	1. Girelės RK rezervinio biokuro aikštelės įrengimas. 2. Jonavos RK rezervinio kuro keitimas iš „mazuto“ į „krosninį kurą“. Planuojama demontuoti ir utilizuoti „mazuto rezervines talpas ir kurą.

UŽDAVINYS	PRIEMONĖS IR REZULTATAS
1.8. Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės direktyvos reikalavimų atitikimas.	Girelės RK elektrosstatinio filtro biokuro katilams įrengimas. Darbai bus pradėti 2025/2026 m. Priemonei numatoma 1 000 tūkst. Eur. Dalis lėšų bus skolinamasi, bei tikimasi gauti paramos ~20%. Įdiegus šią priemonę, Bendrovė atitiks Aplinkos ministro įsakyme 2017 m. rugsėjo 18 d. Nr. D1-778 „Dėl išmetamų teršalų ir vidurinių kurą deginančių įrenginių normų patvirtinimo“ normoms.
1.9. Gamybinių įrenginių gamybinio pajėgumo užtikrinimas elektros tiekimo sutrikimo/avarijos atveju.	Elektros generatorių įsigijimas/prijungimas 1. Girelės RK, 2. Jonavos RK, 3. Ruklos RK.
1.10. Šilumos tinklų apsaugos zonų nustatymas ir įteisinimas	Bendrovė iki 2026 m. sausio 1 d. užtikrins šilumos perdavimo tinklų apsaugos zonų ir jose taikomos specialiosios žemės naudojimo sąlygų nustatymą.
1.11. Gamybinių objektų/statinių techninės/naudojimo būklės saugumo užtikrinimas.	Girelės RK kamino remontas. Neekspluatuojamų pastatų bei įrenginių griovimas ir demontavimas.
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 Įdiegus priemonę, butų operatyvus duomenų nuskaitymas, kuris leistų labiau stebėti ir kontroliuoti karšto vandens netektis.

6. IŠTEKLIAI

Ištekliai 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.

2024 m. pabaigoje Bendrovėje dirbo 98 darbuotojai, iš jų 65 darbininkai, 33 - vadovai ir specialistai. 23 proc. visų dirbančiųjų sudaro moterys, 67 proc. – vyrai. Darbuotojų skaičių didino šildymo sezono laikotarpiui papildomai priimami darbuotojai, Bendrovei patikėjimo teise priklausančių 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. Vykdomas 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 skiepijimas Bendrovės lėšomis, vykdomi privalomi darbuotojų saugos ir sveikatos bei gaisrinės saugos instruktavimai.

Finansiniai ištekliai. Bendrovės ištekliai formuojami iš vidinių ir išorinių šaltinių. Vidinis finansavimo šaltiniais yra nusidėvėjimo atskaitymai ir pelnas, išoriniai – dotacijos ir subsidijos, skolinotos lėšos. Bendrovė investicijoms dalinai finansuoti, esant galimybei, siekia pasinaudoti Europos Sąjungos ir/ar kitų fondų parama, subsidija. Finansiniams ištekliams įtakos turi tai, kad bendrovės veikla reguliuojama savivaldybės ir Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos.

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

5 lentelė. Finansiniai išteklių šaltiniai

EIL. NR.	TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ (PRIEMONIŲ) PAVADINIMAS	ĮGYVENDINIMO LAIKOTARPIS				FINANSINIAI IŠTEKLIAI, TŪKST. EUR
		2025	2026	2027	2028	
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, bei taupyti energijos išteklius.</i>					
1.1	Ilgalaikio turto būtinieji remontai, eksploatavimui užtikrinti.	150	100	100	100	Bendrovės lėšos
1.2	Išmaniųjų technologijų diegimas. RK valdymo sistemos modernizavimas, katilų valdiklių modernizavimas, grupinių boilerinių automatizavimas.	70	70	70	70	Bendrovės lėšos
1.3	Prie centralizuotos šilumos tinklų sistemos prijungti naujus vartotojus, nutiesiant naujas šilumos perdavimo trasas.	365	850	400	500	Bendrovės lėšos
1.4	Iškastinio kuro keitimas į atsinaujinančius išteklius Ruklos RK rekonstrukcija įrengiant 2,5 MW šilumos galios biokuro katilą.		600	600		Bendrovės lėšos
1.5	Saulės fotovoltinių elektrinių parko plėtra (Jonavos RK ir Ruklos)		100		100	Bendrovės lėšos
1.6	Iškastinį kurą naudojančių įrengimų pakeitimas į atsinaujinančius energijos išteklius (AEI)	80	80	80	80	Bendrovės lėšos
1.7	Energijos išteklių biokuro rezervinių atsargų sudarymo, tvarkymo, kaupimo ir naudojimo užtikrinimas.	200	150	150	150	Bendrovės lėšos

EIL. NR.	TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ (PRIEMONIŲ) PAVADINIMAS	ĮGYVENDINIMO LAIKOTARPIS				FINANSINIAI IŠTEKLIAI,
		2025	2026	2027	2028	TŪKST. EUR
1.8	Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės direktyvos reikalavimų atitikimas.	100	400	500		Bendrovės lėšos (jei nebus paramos)
1.9	Gamybinių įrenginių gamybinio pajėgumo užtikrinimas elektros tiekimo sutrikimo/avarijos atveju.	180		100	100	Bendrovės lėšos
1.10	Šilumos tinklų apsaugos zonų nustatymas ir įteisinimas		60	60		Bendrovės lėšos
1.11	Gamybinių objektų/statinių techninės/naudojimo būklės saugumo užtikrinimas.		80			Bendrovės lėšos
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)		170	170	170	Bendrovės lėšos

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 sezoniskumo ir veiklos reglamentavimo Bendrovė nesukaupia apyvartinių lėšų atsargų. Už suteiktas paslaugas iš vartotojų, kurių 98,87 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 Ekonominės krizės ar politiniais sprendimais įtakotos augančios vartotojų skolos – vartotojų nemokumas, išskolinimo 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.

Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai suplanuoti vadovaujantis 2020-2024* m. faktiniais ūkinės veiklos rodikliais, planuojamais investiciniais planais, planuojamomis teikiamų paslaugų kainomis. 6 lentelėje pateikiamos Bendrovės veiklos rodiklių prognozės strategijos laikotarpiui, siektini pagrindiniai balanso ir finansinės būklės rodikliai, siektinos įmonės bendrojo finansinio pajėgumo rodiklio reikšmės.

6 lentelė. Rodiklių prognozės 2025-2028 m. (tūkst. Eur)

BALANSO PAGRINDINIŲ RODIKLIŲ PROGNOZĖ (TŪKST. EUR)				
RODIKLIS/ METAI	2025	2026	2027	2028
Ilgalaikis turtas	6 800	7 000	7 100	7 200
Trumpalaikis turtas	2 700	2 700	2 700	2 700
Turto iš viso:	9 510	9 700	9 800	9 900
Kapitalas	7 815	7 815	7 815	7 815
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	3 000	2 900	2 800	2 700
<i>tame skaičiuje: per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai</i>	1 900	1 900	1 800	1 700
PELNO (NUOSTOLIŲ) PROGNOZĖ (TŪKST.EUR)				
RODIKLIS/METAI	2025	2026	2027	2028
Pardavimo pajamos,	9 000	9 050	9 100	9 200
Pardavimo savikaina	-8 900	-8 850	-8 850	-8 950
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	100	200	250	250

Bendrovė sieks, kad grynojo pelno marža būtų ne mažesnė nei 1 proc., o nuosavo kapitalo grąža (ROE) būtų teigiama.

Bendrovė investiciniuose sprendimuose siekia subalansuoto finansavimo priemonių taikymo: optimalios skolinto ir nuosavo kapitalo struktūros, pagrindinių veiklų vystymo bei papildomos vertės Savivaldybei ir naudos visuomenei. Siekiant optimalaus finansinių skolų lygio siektina, kad finansinių skolų ir nuosavo kapitalo santykinis dydis neviršytų 0,8.

8. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Bendrovės strategijos stebėjimas ir vertinimas atliekamas nuolat ir visais lygiais. Direktoriaus 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

- 1 priedas – UAB „Jonavos šilumos tinklai“ veiklos rodikliai 2025-2028 m. laikotarpiui, 1 lapas;
2 priedas – UAB „Jonavos šilumos tinklai“ valdymo struktūra, 1 lapas.

Direktorius

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'J' followed by a horizontal line and a vertical line, and a horizontal line across the bottom.

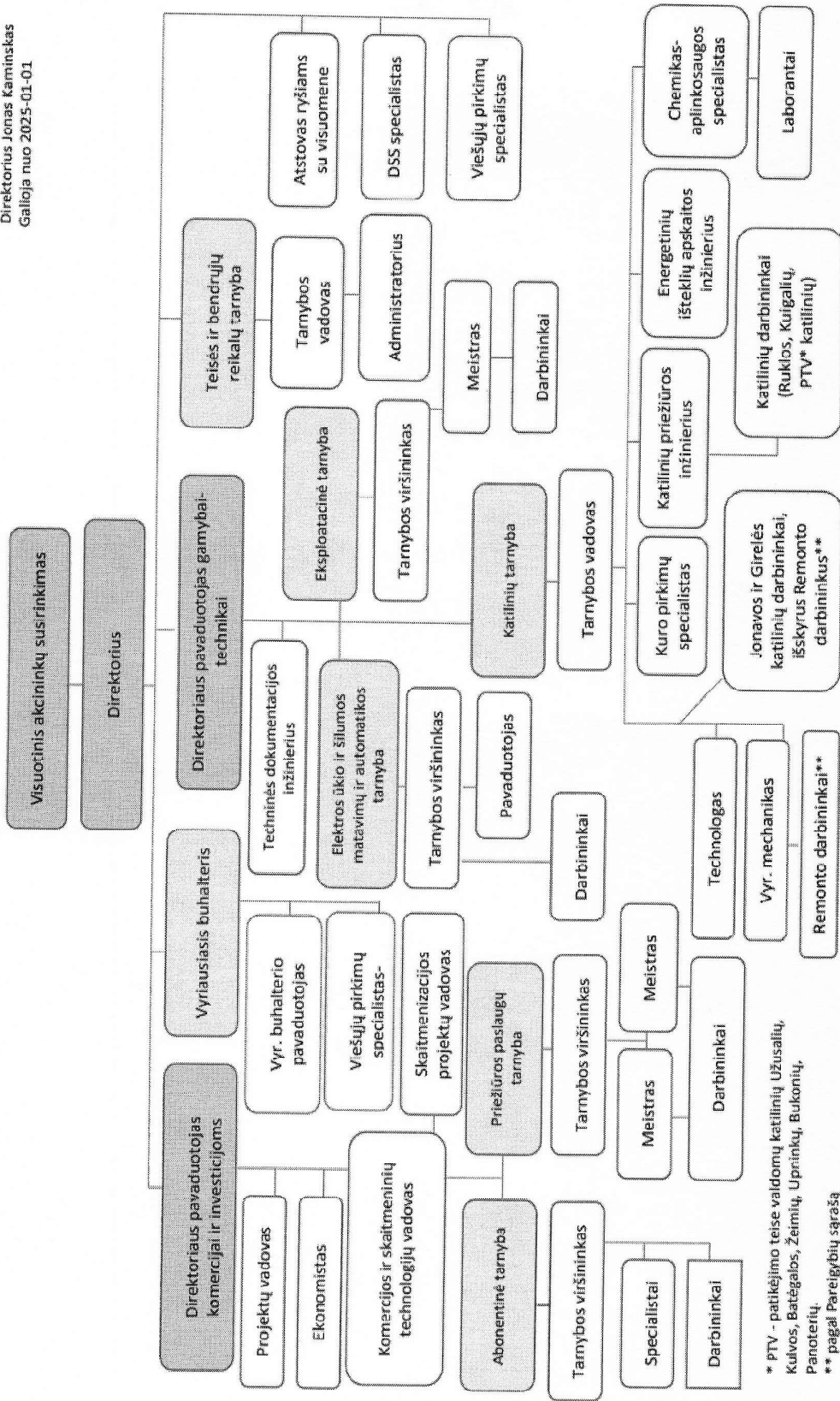
Jonas Kaminskas

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ Veiklos rodikliai 2025-2028 metų laikotarpiui

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Veiklos rodiklis, matavimo vienetai	Siekstina/ Planuojama rodiklio vertė			
			2025	2026	2027	2028
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.	Prie centrinio šildymo tiekimo sistemos prijungtų vartotojų skaičiaus pasikeitimas, vnt.	+3	+2	+2	+2
		Modernizuotų katilinių skaičius, vnt.	1	1	1	1
		Šilumos trasų atnaujinimas centralizuotos šildymo tiekimo sistemoje, kms	Ne mažiau 0,3	Ne mažiau 0,3	Ne mažiau 0,3	Ne mažiau 0,3
		Gamtinių dujų, reikalingų šilumos energijos gamybai, dalis, proc.	Iki 18	Iki 17	Iki 16	Iki 15
		Šilumos nuostolių dalis nuo patiekto į tinklą šilumos kiekio, proc.	Iki 18	Iki 18	Iki 17	Iki 17
	Igyvendintų technologinių/ informacinių sistemų naujovių Bendrovės veikloje, skaičius, vnt.	1	1	1	1	

Uždarnosios akcinės bendrovės „Jonavos šilumos tinklai“ valdymo struktūra

TVIRTINU:
 UAB „Jonavos šilumos tinklai“
 Direktorius Jonas Kaminskas
 Galioja nuo 2025-01-01



* PTV - patikėjimo teise valdomų katilinių Užusalių, Kulvos, Bategalos, Žemlių, Uprinkių, Bulkonių, Panoterių
 ** pagal Pareigybių sąrašą