

PATVIRTINTA
UAB „Jonavos šilumos tinklai“
Direktoriaus 2026 m. sausio 9 d.
įsakymu Nr. DJV-5



Veiklos strategija 2026-2028 m.

Jonava
2026 m.

TURINYS

1. BENDROSIOS NUOSTATOS	3
2. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS.....	3
3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	4
4. SSGG ANALIZĖ.....	7
5. STRATEGINĖS KRYPTYS	8
6. RIZIKŲ VALDYMAS	16
7. IŠTEKLIAI	17
8. FINANSINĖS PROGNOZĖS	18
9. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI.....	20
10. VEIKLOS LŪKESČIŲ ĮGYVENDINIMAS IR VERTINIMAS	20
11. Priedai.....	21

1. BENDROSIOS NUOSTATOS

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ (toliau – Bendrovė) veiklos strategija 2026–2028 m. veiklos planavimo dokumentas, nustatantis kryptį, prioritetus, investicijų racionalumą ir vartotojų interesų užtikrinimą. Ši strategija nėra orientuota į Bendrovės veiklos plėtrą ar pelno maksimizavimą. Ji parengta kaip reguliuojamos viešosios paslaugos strategija, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti patikimą, ekonomiškai pagrįstą ir savivaldybės bei vartotojų interesus atitinkantį šilumos tiekimą. Strategija sudaryta taip, kad ji būtų realiai įgyvendinama reguliuojamame šilumos ūkyje, investicijos pagrįstos būtinybe ir atsižvelgiant į privalomą šilumos tiekimo užtikrinimą vartotojams. Dokumentas parengtas išanalizavus ir įvertinus vidinius bei išorinius veiksnius, kurie daro įtaką Bendrovės veiklai, sektoriaus tendencijas ir galimas keliamų tikslų įgyvendinimo rizikas. Šioje strategijoje vartojamos sąvokos suprantamos taip: „efektyvumas“ – sąnaudų ir nuostolių mažinimas; „patikimumas“ – nepertraukiamas šilumos tiekimas; „tvarumas“ – reguliuojamai pagrįstas atsinaujinančių energetinių išteklių (AEI) naudojimas.

Bendrovės veikla yra griežtai reguliuojama, todėl strategijos sprendimai turi atitikti Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (VERT) nustatytus kainodaros, sąnaudų pripažinimo ir investicijų kriterijus, savivaldybės viešojo intereso principus, ilgalaikį turto valdymą, siekiant užtikrinti tinklo patikimumą ir nuoseklias investicijas. Ši strategija nėra skirta pelno maksimizavimui, o orientuota į paslaugos tęstinumą, infrastruktūros efektyvumą, ilgalaikį finansinį tvarumą, rizikų valdymą.

Šis dokumentas remiasi ES Žaliojo kurso nuostatomis, Nacionaline energetikos politika, VERT reguliavimo principais, Bendrovės 10 m. investicijų planu. Ši UAB „Jonavos šilumos tinklai“ 2026–2028 m. veiklos strategija parengta vadovaujantis Jonavos rajono savivaldybės administracijos Bendrovei skirtu Lūkesčių raštu, 2025 m. Strateginio planavimo gairėmis valstybės ir savivaldybių valdomoms įmonėms, taip pat atsižvelgiant į VERT taikomą reguliavimo praktiką. Strategijoje pasirinktas reguliuojamos veiklos specifika atitinkantis planavimo modelis, orientuotas į paslaugos patikimumą, finansinį stabilumą ir viešąjį interesą.

2. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

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 - Užtikrinti patikimą, efektyvų ir vartotojui ekonomiškai naudingą šilumos tiekimą, atsakingai valdant infrastruktūrą, investicijas ir energijos išteklius.



VIZIJA – Moderni, skaitmenizuota ir tvari šilumos tiekimo Bendrovė, veikianti pagal aukščiausius Europos standartus, turinti diversifikuotą gamybą ir išlaikanti stabilias kainas vartotojams.

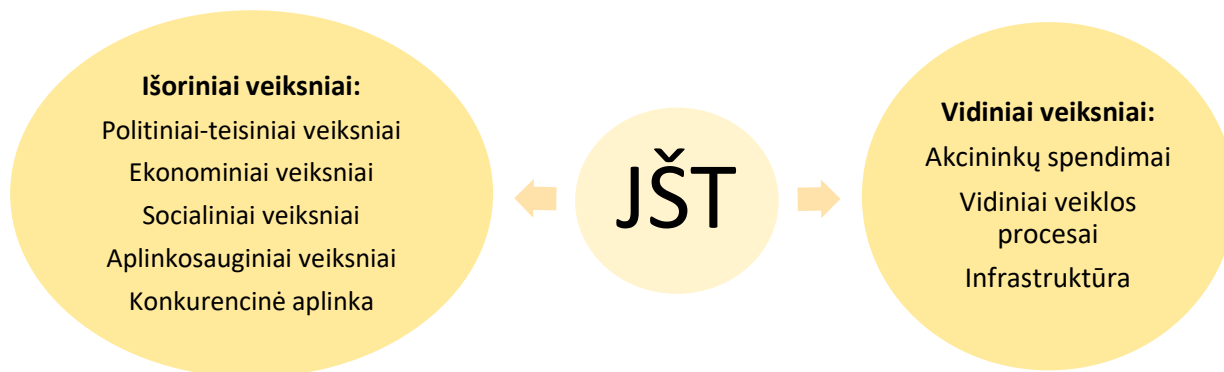


Vertybės

1. Patikimumas. Prioritetu laikoma nepertraukiama ir saugi šilumos tiekimo grandinė.
2. Efektyvumas. Investuojama ten, kur grąža – didžiausia vartotojui.
3. Tvarumas. Atsinaujinantys energijos ištekliai (AEI), energijos efektyvumas ir mažos emisijos yra įmonės stuburas.
4. Skaidrumas. Sprendimai pagrįsti duomenimis, analize ir atskaitomybe.
5. Kompetencija. Darbuotojai – įmonės branduolys; investicijos į jų žinias yra prioritetinės.

3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Formuluodami Bendrovės strategines kryptis, vertindami veiklos ir vertės perspektyvas, įvertinome vidinius ir išorinius veiksnus, 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.



2.1. Išorinė aplinka

Bendrovės veikla yra tiesiogiai priklausoma nuo išorinių veiksnių, kurie formuoja jos strateginį kontekstą, veiklos ribas ir galimybes. Pagrindiniai išoriniai veiksniai apima Europos Sąjungos energetikos ir aplinkosaugos politiką, nacionalinę energetikos ir šilumos ūkio sektoriaus strategiją, savivaldos politinius sprendimus ir kryptis, teisės aktų pokyčius bei reguliatoriaus – Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos – priemonių taikymą. Šilumos sektorius Lietuvoje yra vienas labiausiai reguliuojamų, todėl kiekvienas išorinis veiksnys turi tiesioginę įtaką investicijų galimybėms, kainodarai, technologijų pasirinkimui ir Bendrovės veiklos efektyvumui.

2.1.1. Europos Sąjungos klimato politika ir poveikis

ES siekia klimato neutralumo iki 2050 m., o šilumos sektorius yra viena pagrindinių energijos transformacijos sričių. Šios politikos gairės numato:

- plėtoti energijos kaupimo sistemas,
- integruoti pramonės atliekinę energiją,
- atsisakyti iškastinio kuro vartojimo,
- didinti skaitmenizaciją ir veiklos efektyvumą,
- pereiti prie žematemperatūrinių tinklų.

ES politika / tikslas	Reikšmė Bendrovei	Strateginis ryšys
AEI naudojimo didinimas	Išlaikyti ~80-85 % AEI lygį gamyboje	Diversifikuoti kuro šaltinius, sumažinti priklausomybę nuo vieno kuro
Energijos kaupimas	Šilumos tiekimo patikimumas	Tinklų optimizavimas, lankstumas, iškastinio kuro vartojimo mažėjimas, avarinis tinklų papildymas.
Šilumos siurbliai	Papildoma gamybos technologija	Šilumos siurblių diegimas, pakeičiant iškastinį kurą rajono katilinėse, paliekant iškastinį kurą kaip rezervinį.
Skaitmenizacija	Procesų, skaitiklių ir tinklų stebėsena	Efektyvus sprendimų priėmimas, efektyvumo didėjimas, avarijų prevencija.
Žematemperatūriniai tinklai	Tinklų modernizacija	Patikimumo didinimas, nuostolių mažinimas
Taršos mažinimas	Biokuro naudojimas, emisijų kontrolė	Aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimas, CO2 neutralumas

Bendrovė šiuo metu jau yra pasiekusi ~82 % AEI dalį šilumos gamyboje, todėl pagrindinis tikslas – išlaikyti šį lygį ir diversifikuoti tiek kuro šaltinius, tiek paslaugų ir investicijų struktūrą, mažinant priklausomybę nuo vieno energijos šaltinio. Tinklų modernizacija per ateinantį dešimtmetį tampa būtina priemone, nes tai tiesiogiai lemia nuostolių mažinimą ir patikimumo užtikrinimą. Energijos talpos integracija ir skaitmenizacija leidžia optimizuoti tinklų eksploataciją, atsisakyti dalies iškastinio kuro vartojimo bei užtikrinti avarinį šilumos tinklų papildymą.

Be to, ES aplinkosaugos politika kelia papildomus reikalavimus dėl teršalų emisijų mažinimo. Bendrovė jau įdiegė biokuro katilus su ekonomaiseriais, kurie efektyviai mažina oro taršos emisijas. Nuo 2025 m., griežtėjant išmetamųjų teršalų normoms, dalis investicijų bus nukreipta privalomoms aplinkosauginėms priemonėms įgyvendinti, siekiant atitikti reikalavimus iki 2030 metų.

2.1.2 Lietuvos šilumos sektoriaus tendencijos

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ šiuo metu yra gan stiprioje pozicijoje, turinti aukštą AEI dalį ir patikimą bazinę gamybos infrastruktūrą. Tačiau ilgalaikėje perspektyvoje reikia atsižvelgti į:

- tinklų senėjimą, didelį nuostolių lygį ir galimą avaringumą;
- renovacijos poveikį šilumos vartojimo mažėjimui.

Šie veiksniai skatina nuoseklaus investicijų plano, nuoseklios (etapais) tinklų modernizacijos, skaitmenizacijos sprendimų ir veiklos optimizavimo, kad Bendrovė išlaikytų paslaugos patikimumą ir ekonominį tvarumą. Ši situacija formuoja Bendrovės veiklos kontekstą:

Tendencija	Reikšmė Bendrovei	Strateginis ryšys
AEI dalis Lietuvoje >80 %	AEI lygio išlaikymas	Stabilus energetinis profilis, patikimumas
Tinklų senėjimas (nuostoliai 15–20 %)	Nuostolių mažinimo būtinybė	Prioritetinis tinklų modernizavimas
VERT griežtina investicijų vertinimą	Reikalingas derinimas ir planavimas	Investicijų etapavimas, ekonominis pagrindžiamumas
Renovacija mažina šilumos suvartojimą	Mažesnis vartojimas, didesnės vieneto sąnaudos	Tinklų optimizavimas, kaštų valdymas, naujų vartotojų prijungimas

2.1.3. Reguliavimo aplinka ir VERT metodikos.

Kaip jau buvo minėta, šilumos sektorius Lietuvoje yra vienas labiausiai reguliuojamų, todėl kiekvienas išorinis veiksnys turi tiesioginę įtaką investicijų galimybėms, kainodarai, technologijų pasirinkimui ir Bendrovės veiklos efektyvumui.

VERT nustato taisykles dėl:

- investicijų pripažinimo,
- būtinųjų sąnaudų,
- pelningumo,
- kainų stabilumo (dedamųjų),
- priežiūros mechanizmų.

Bendrovė strategijoje orientuojasi į turto ir tinklų valdymą, mažinant nuostolius ir galimas šilumos tiekimo tinklų avarijas.

VERT metodikos logika palaiko idėją: investuok tik tiek, kiek būtina minimaliam patikimumui ir efektyvumui užtikrinti, o tai reiškia:

- visos investicijos turi būti ekonominiu požiūriu pagrįstos;
- technologijos diegiamos tik jei jų efektyvumas atitinka Valstybinę energetikos reguliavimo tarybos (VERT) kriterijus;
- prioritetas – tinklo patikimumas, mažinant šilumos perdavimo tinklo galimą avaringumą, bei šilumos nuostolių kontrolė.

2.1.4. Paramos priemonės

Šiuo metu „paramos sistema“ nefinansuoja 100 % projektų. Bendrovė inovacijas gali diegti tik dalinai finansuojant paramos priemonėmis, nes iš pelno tokios investicijos nepadengiamos.

Galimos priemonės:

Priemonė	Intensyvumas	Tipiniai projektai
APVA	30–50 %	Mažos galios katilai, šilumos siurbiai, šilumos talpos
ILTE	20–40 %	AEI modernizacija, efektyvumo didinimas, žematemperatūriniai tinklai
ES fondai	20–60 %	Skaitmenizacija, technologiniai sprendimai

Strategijoje numatoma maksimaliai pasinaudoti visomis galimomis paramos ir dotacijų priemonėmis, kad būtų užtikrintas investicijų efektyvumas ir sumažinta finansinė rizika. Atsižvelgiant į Savivaldybės Lūkesčių rašte įtvirtintą reikalavimą užtikrinti ilgalaikį viešosios paslaugos patikimumą ir kainų stabilumą, Bendrovės strateginiai sprendimai šioje aplinkoje orientuojami į reguliuojamus, ekonomiškai pagrįstus ir rizikas mažinančius sprendimus.

Pastaba: tikslios galimų projektų vertės, laikotarpiai ir sąlygos detalizuojamos „UAB „Jonavos šilumos tinklai“ 2024-2033 m. šilumos ūkio plėtros investicijų plane“.

Atsižvelgiant į šiuos išorinius veiksnius, Bendrovės strateginiai sprendimai orientuojami į konservatyvius, reguliuojamus ir ilgalaikį stabilumą užtikrinančius sprendimus.

2.2. Vidinė aplinka.

Bendrovės vidinė aplinka lemia jos gebėjimą įgyvendinti strategiją, optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo eksploataciją, valdyti rizikas ir efektyviai naudoti turimus finansinius bei žmogiškuosius resursus.

Pagrindiniai vidinės aplinkos elementai:

1. Techninė infrastruktūra (šilumos gamybos įrenginiai, perdavimo tinklai, katilinės);
 - AEI dalis ~85 %;
 - Biokuro infrastruktūra efektyvi;
 - Vystomi akumuliacinių talpų integravimo į šilumos tiekimo tinklus projektai;
 - Gamybos diversifikacija ribota;
 - ~63 km_s tinklų;
 - >15 % nuostoliai;
 - dalis kvartalinių tinklų >30 metų senumo;
 - galimų avarijų prevencija ir trūkumų paieška šilumos perdavimo tinkluose, reikalauja nuolatinės tinklų priežiūros ir remonto;
2. Technologinė brandos ir skaitmenizacijos lygis.
Skaitmenizacija yra būtina dedamoji tinklų modernizacijos dalis. Skaitmenizacijos trūkumai Bendrovėje:
 - Šilumos tiekimo tinklų skaitmenizacija, įrengiant daviklius;
 - Šilumos tinklų skaitmenizavimas į GIS;
 - Nepakankamas nuotolinių matavimų ir duomenų nuskaitymų lygis.
3. Finansinės galimybės investuoti ir vykdyti modernizacijos projektus.
 - Ribota grąža (ribotas pelningumas),
 - Lėšų poreikis investicijoms: su/ar be kofinansavimo,
 - Lėšos, kurias įmonė naudoja ilgalaikiam turtui įsigyti, atnaujinti ir prižiūrėti (CAPEX) tvirtinamas tik „būtinosioms“ sritims,
 - Kontroliuojami įmonės veiklos kaštai, reikalingi jos įprastai veiklai palaikyti (OPEX).
4. Žmogiškieji ištekliai - darbuotojų kompetencija, patirtis.
Šie aspektai tiesiogiai sąlygoja tiek investicijų prioretizavimą, tiek sprendimų dėl naujų technologijų diegimą.

2. SSGG ANALIZĖ

SSGG analizė parengta atsižvelgiant į Savivaldybės Lūkesčių rašte nurodytus Bendrovės veiklos prioritetus bei 2025 m. Strateginio planavimo gairėse rekomenduojamą vidinės ir išorinės aplinkos vertinimo metodiką.

1 lentelė. SSGG analizė.

STIPRYBĖS (įmonės savybės, padedančios pasiekti užsibrėžtų tikslų) (S)	SILPNYBĖS (įmonės savybės, trukdančios pasiekti užsibrėžtus tikslus) (W)
✓ Ilgametė patirtis šilumos ūkyje ✓ Stabilūs AEI pajėgumai (~80–85 %) ✓ Patikima bazinė šilumos gamybos ir tiekimo infrastruktūra ✓	✓ Tinklų senėjimas ir šilumos nuostoliai tinkle ✓ Ribotas finansinis lankstumas dėl reguliavimo ✓ Trūksta nuosavų lėšų įgyvendinti dideliems investiciniams projektams ✓ Ribotas skaitmenizacijos lygis
GALIMYBĖS (išorės veiksniai, prisidėsiantys prie įmonės vertės didinimo) (O)	GRĖSMĖS (tikėtini įvykiai, galintys turėti neigiamos įtakos įmonės veiklai) (T)
➤ Skaitmenizacija efektyvumui didinti ➤ Šilumos tiekimo tinklų modernizavimas etapais ➤ Dalinis išorinis finansavimas (paramos, dotacijos) ➤ Tiekti vėsumą/garą ir parduoti elektros energiją, dalyvauti elektros balansavimo rinkoje ➤ Naudoti atliekinę šilumą.	➤ Reguliacinės rizikos (VERT bazinio pajamų lygio ir investicijų nustatymas = nepripažinimas sąnaudų ir investicijų) ➤ Dideli šilumos generavimo šaltinių remontų kaštai, išaugusios remonto paslaugų kainos, ➤ Šilumos paklausos mažėjimas dėl renovacijų ir šalies ekonominė krizė, kuri gali įtakoti vartotojų mokumo procentą, ➤ Elektros kainų nepastovumas, įtakoiantis šilumos siurblių efektyvumą, ➤ Teisinė situacija - griežtėjantis energetinės veiklos reglamentavimas, sudėtingi reguliavimo aktai apsunkina veiklą, didina administracinę naštą, aplinkosauginių, kokybės ir ekologijos reikalavimų didėjimas

Stiprybės

Bendrovė turi patikimą gamybos bazę, kur didžioji dalis šilumos gaminama iš atsinaujinančių šaltinių (~80–85 %). Ilgametė patirtis suteikia gebėjimą valdyti gamybinius įrenginius, skubiai reaguoti į šilumos perdavimo tinklų avarijas ir priimti sprendimus pagal VERT reikalavimus.

Silpnybės

Pagrindinė silpnybė – tinklų senėjimas ir šilumos nuostoliai tinkluose, kas reiškia didesnes eksploatacines sąnaudas ir riziką avaringumui. Ribotas finansinis lankstumas dėl reguliuojamos kainodaros riboja galimybes greitai investuoti į modernizaciją. Šilumos tinklų skaitmenizacijos lygis šiuo metu neleidžia pilnai naudotis duomenimis sprendimams priimti ir pagrįsti.

Galimybės

Skaitmenizacija ir duomenų valdymo sprendimai leidžia priimti pagrįstus sprendimus dėl investicijų prioritetizavimo, šilumos tiekimo vartotojams sutrikimų

prevencijos ir eksploatacijos optimizavimo. Šilumos tiekimo tinklų modernizavimas etapais užtikrina investicijų racionalumą ir patikimumo augimą. Dalinis išorinis finansavimas (APVA, ILTE, ES fondai) sumažina finansinę naštą Bendrovei, padeda diegti inovatyvias technologijas (pvz., šilumos siurblius).

Grėsmės

Reguliacinės rizikos, ypač investicijų nepripažinimas VERT, gali paveikti ilgalaikį finansinį stabilumą. Elektros kainų svyravimai riboja šilumos siurblių efektyvumą ir įtakoja gamybos sąnaudas. Renovacijos pokyčiai mažina šilumos paklausą, todėl būtina optimizuoti tinklų veiklą, kad nekeltų šilumos vieneto sąnaudų.

SSGG analizė rodo, kad Bendrovės strategija turi būti grindžiama stabilumo, efektyvumo ir atsargaus inovacijų diegimo logika. Stiprybės ir galimybės suteikia pagrindą modernizuoti infrastruktūrą etapais, diegti skaitmenizaciją ir optimizuoti kaštus, o silpnybės ir grėsmės reikalauja:

- nuoseklaus tinklų valdymo,
- atsargaus technologijų diegimo,
- finansinio stabilumo užtikrinimo,
- realių KPI, kuriuos galima pasiekti reguliuojamoje aplinkoje.

Strateginių sprendimų sintezė (TOWS matrica)

SO – Stiprybių išnaudojimas galimybėms

Veiksmas	Pagrindimas
Tinklų modernizavimas	Didžiausia ilgalaikė nauda
Skaitmenizacija	Pagerina eksploataciją

WO – Silpnybių mažinimas per galimybes

Veiksmas	Pagrindimas
Parama investicijoms	Mažina finansinę naštą
Šilumos talpų diegimas	Kompensuoja katilų apkrovas šilumos poreikio piko metu

ST – Stiprybių panaudojimas grėsmėms mažinti

Veiksmas	Pagrindimas
Biokuro dominavimas	Apsauga nuo iškastinio kuro
Tinklų patikimumo didinimas	Apsauga nuo šilumos tiekimo sutrikimų vartotojams rizikų

WT – Silpnybių ir grėsmių vengimas

Veiksmas	Pagrindimas
Reguliacinis dialogas	Investicijų pripažinimas

SSGG analizės išvados panaudotos formuojant Bendrovės strategines kryptis. Stiprybės ir galimybės nukreipiamos į infrastruktūros patikimumo ir veiklos efektyvumo didinimą, o silpnybės ir grėsmės – į rizikų valdymo ir finansinio stabilumo stiprinimą.

3. STRATEGINĖS KRYPTYS

Bendrovės veiklos strategija 2026–2028 m. grindžiama aiškiomis ir realistiškomis prielaidomis, kurios atspindi tiek išorinės aplinkos ribojimus, tiek vidinius Bendrovės pajėgumus. Atsižvelgiant į reguliuojamą veiklos pobūdį, strateginės prielaidos orientuotos ne į spartų augimą, bet į veiklos stabilumą, patikimumą ir ilgalaikį efektyvumą.

Pagrindinė strateginė prielaida – Bendrovė veiks esamo centralizuoto šilumos tiekimo modelio rėmuose, o visi sprendimai bus vertinami per jų poveikį šilumos kainai,

paslaugos patikimumui ir infrastruktūros ilgaamžiškumui. Tai reiškia, kad technologiniai sprendimai, investicijos ar veiklos pokyčiai bus diegiami tik tuo atveju, jei jie yra ekonomiškai pagrįsti, pripažįstami Valstybinė energetikos reguliavimo tarybos (VERT) ir suderinami su savivaldybės viešuoju interesu.

Kita svarbi prielaida – šilumos poreikio dinamika ilgalaikėje perspektyvoje išliks stabili arba turės mažėjimo tendenciją dėl pastatų renovacijos, energinio efektyvumo didėjimo ir demografinių veiksnių. Todėl strategija orientuota ne į apimčių didinimą, o į vieneto sąnaudų mažinimą ir tinklų optimizavimą.

Savivaldybės Lūkesčių raštas apibrėžia Bendrovės veiklos kryptį kaip viešosios paslaugos teikėjo, kurio pagrindinis tikslas – užtikrinti patikimą, saugų ir vartotojui prieinamą šilumos tiekimą. Lūkesčių rašte pabrėžiami šie aspektai:

- paslaugos kokybė ir patikimumas,
- kainų stabilumas ir pagrįstumas,
- skaidrumas ir atskaitomybė,
- efektyvus turto ir investicijų valdymas,
- tvari ir aplinkai draugiška veikla.

Strategijoje šie lūkesčiai integruojami ne formaliai, o kaip esminiai sprendimų priėmimo kriterijai. Bendrovės strategija numato, kad visi pagrindiniai veiklos sprendimai bus vertinami pagal jų atitikimą šioms kryptims. Tai reiškia, kad net ir ekonomiškai patrauklios investicijos nebus prioretizuojamos, jei jos didina kainų nepastovumą ar kelia perteklinę finansinę riziką.

Strategijos atitiktis Savivaldybės Lūkesčių raštui ir strateginio planavimo gairėms Lūkesčių rašto ir strategijos sąsajos

Lūkesčių kryptis	Strateginis atsakas
Paslaugų patikimumas ir kokybė	Tinklų modernizacija, nepertraukiamo tiekimo užtikrinimas, avarijų prevencija
Kainų stabilumas	Nuostolių mažinimas, kaštų kontrolė
Efektyvumas ir investicijos	AEI naudojimas, ES finansavimas, infrastruktūros atnaujinimas
Finansinis tvarumas	Ribotos grąžos modelis, subalansuotas skolinimas
Skaidrumas ir valdysena	Vidaus kontrolė, rizikų valdymas, viešumas
Turto valdymas	10 m. investicijų planas
Socialinė atsakomybė	Vartotojų komunikacija, darbuotojų kompetencijos
Aplinkosaugos, socialinių veiksnių, valdysenos (ESG) integravimas	AEI išlaikymas, emisijų mažinimas, aplinkos, socialinių ir valdysenos principų įtvirtinimas

ESG - Aplinkosauga (Environment), Socialiniai veiksniai (Social), Valdysena (Governance)

Atsižvelgiant į strategines prielaidas ir savivaldybės lūkesčius, Bendrovė nustato ribotą, bet aiškų strateginių tikslų rinkinį. Tikslai formuluojami taip, kad būtų pasiekiami reguliuojamoje aplinkoje, pamatuojami, ir tiesiogiai susiję su Bendrovės veiklos rezultatais. Strateginiai tikslai parinkti taip, kad apimtų visą Bendrovės veiklos ciklą – nuo techninio patikimumo iki finansinio stabilumo ir skaidrumo. Pirmasis prioritetas skiriamas šilumos tiekimo patikimumui, nes tai yra pagrindinė Bendrovės funkcija ir savivaldybės lūkestis. Antrasis tikslas – veiklos efektyvumas – tiesiogiai susijęs su kainų stabilumu ir ilgalaikiu paslaugos prieinamumu vartotojams. Finansinis tvarumas suprantamas ne kaip pelno maksimizavimas, o kaip gebėjimas vykdyti būtinas investicijas ir palaikyti infrastruktūrą be perteklinės finansinės rizikos. Aplinkosauginiai tikslai integruojami kaip privaloma veiklos dalis, o ne atskira iniciatyva. Galiausiai, skaidrus valdymas ir aiškūs KPI leidžia savivaldybei objektyviai vertinti Bendrovės veiklą ir priimtus sprendimus.

Atsižvelgiant į atliktą išorinės ir vidinės aplinkos analizę, SSGG vertinimą bei savivaldybės Lūkesčių rašte suformuluotus prioritetus, Bendrovės veiklos strategija 2026–2028 m. grindžiama ribotu, bet aiškiai apibrėžtu strateginių kryptų rinkiniu. Šios kryptys

parinktos taip, kad būtų tarpusavyje suderintos, realistiškos ir įgyvendinamos reguliuojamoje šilumos ūkio aplinkoje.

Strateginės kryptys nėra suvokiamos kaip atskiri projektai ar iniciatyvų sąrašas. Kiekviena kryptis apima ilgalaikį požiūrį į Bendrovės veiklą ir nustato prioritetus, kuriais turi būti vadovaujamasi priimant kasdienes operacinius, investicinius ir valdymo sprendimus. Tai leidžia užtikrinti, kad Bendrovės veikla būtų nuosekli, prognozuojama ir orientuota į viešąjį interesą. Atsižvelgiant į nustatytas stiprybes, silpnybes ir reguliacinę aplinką, strategija koncentruojasi į šias kryptis

Nr.	Strateginė kryptis	Pagrindinė esmė
1	Šilumos tiekimo patikimumas	Infrastruktūros stabilumas ir avaringumo mažinimas
2	Skaitmenizacija	Tinklų efektyvumo didinimas, gedimų prevencija, gamybos optimizavimas
3	Tvari ir atsakinga energijos gamyba	AEI išlaikymas, aplinkosaugos reikalavimų vykdymas
4	Veiklos efektyvumo didinimas	Nuostolių, kaštų ir procesų optimizavimas
5	Subalansuotas turto ir investicijų valdymas	Etapinė modernizacija ir finansinis tvarumas
6	ESG (Environment, Social, Governance) ir socialinė atsakomybė	Efektyvus kuro naudojimas, nuostolių mažinimas, modernių technologijų diegimas, CO ₂ mažinimas

Strategija yra centrinis Bendrovės valdymo dokumentas, kuris jungia savivaldybės lūkesčius, Valstybinę energetikos reguliavimo tarybos (VERT) reikalavimus ir Bendrovės veiklos realijas į vieningą sprendimų priėmimo sistemą. Ji sudaro pagrindą metinių veiklos planų rengimui, KPI nustatymui ir vadovybės veiklos vertinimui.

5.1. Šilumos tiekimo patikimumo užtikrinimas

Patikimas šilumos tiekimas yra esminė Bendrovės misijos dalis ir svarbiausias savivaldybės, kaip akcininko, lūkestis. Centralizuoto šilumos tiekimo sistema turi veikti nepertraukiamai, ypač šildymo sezono metu, kai bet kokie sutrikimai daro tiesioginę įtaką gyventojų gerovei, viešosioms įstaigoms ir verslui.

Bendrovės infrastruktūra istoriškai formuota etapais, todėl tinklų ir įrenginių techninė būklė yra nevienalytė. Tai lemia padidėjusią galimų avarijų riziką ir didesnes eksploatacines sąnaudas. Dėl šios priežasties strategijoje prioritetas teikiamas ne naujų pajėgumų kūrimui, o esamos infrastruktūros patikimumo didinimui.

Šilumos tiekimo patikimumas suprantamas plačiai – tai apima ne tik avarijų prevenciją, bet ir greitą reagavimą, atsarginių sprendimų turėjimą, darbuotojų kompetenciją bei technologinius sprendimus, leidžiančius iš anksto identifikuoti galimas problemas.

Tinklų infrastruktūra yra kritinė centralizuoto šilumos tiekimo sistemos dalis, lemianti tiek kintamąsias sąnaudas, tiek vartotojų pasitenkinimą. Lietuvos kontekste centralizuoto šilumos tiekimo tinklų nuostoliai tradiciškai viršija >15 %, ir nors skiriasi tarp vietovių, jie atitinka Europos tinklų praktikoje paplitusius 15–20 % diapazonus moderniose sistemose. Tokie rodikliai aiškiai parodo, kad tinklų rekonstrukcija ir skaitmenizacija yra prioritetinės priemonės efektyvumui didinti. Dalis tinklų yra daugiau nei 30 metų senumo, todėl jų gedimų tikimybė auga geometrine progresija.

Vertinant, kad tinklai sudaro didžiausią Bendrovės pripažįstamų sąnaudų dalį, jų modernizacija tiesiogiai mažina tarifą. Tinklo rekonstrukcijos projektai taip pat turi aukščiausią finansavimo intensyvumą, todėl ši kryptis atitinka tiek vartotojo, tiek Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (VERT) interesą. Tikslas nėra keisti kuo daugiau tinklų, bet keisti būtent tas atkarpas, kurios duoda didžiausią investicijų grąžą vartotojui (mažintų šilumos nuostolius tinkle).

Pagrindinis tikslas	Sumažinti avaringumą ir užtikrinti nepertraukiamą šilumos tiekimą
Prioritetas	Kritinių tinklų ir įrenginių būklė
Pagrindinės priemonės	Etapinė tinklų rekonstrukcija, prevencinė priežiūra
Viešoji nauda	Šilumos tiekimo patikimumo užtikrinimas yra viena svarbiausių savivaldybės viešųjų funkcijų energetikos srityje, nes nuo jos tiesiogiai priklauso gyventojų gyvenimo kokybė, socialinis saugumas ir pasitikėjimas viešosiomis paslaugomis. Mažėjant avarijų skaičiui ir neplanuotų tiekimo sutrikimų rizikai, mažėja socialinė įtampa bei ekstremalių situacijų valdymo poreikis, kuris dažnai reikalauja papildomų savivaldybės administracinių ir finansinių resursų. Ilgalaikėje perspektyvoje patikimas šilumos tiekimas leidžia savivaldybei išvengti neprognozuojamų krizinių sprendimų, o Bendrovei – planuoti investicijas nuosekliai ir ekonomiškai pagrįstai. Tai sudaro prielaidas išlaikyti stabilias paslaugų kainas ir kartu stiprina savivaldybės, kaip atsakingo infrastruktūros savininko, reputaciją.

Priemonės

- Prioriteto žemėlapių sudarymas (GIS + duomenų analizė),
- 30–50 % kofinansuojamų modernizacijos projektų teikimas,
- Avarinių atkarpų keitimas pagal diagnostinius duomenis,
- Izoliacijos klasės didinimas,
- Magistralinių atkarpų hidraulinis subalansavimas

Ši strateginė kryptis tiesiogiai atitinka Savivaldybės Lūkesčių rašte įtvirtintą prioritetą užtikrinti patikimą, saugią ir nepertraukiamą centralizuotos šilumos tiekimo paslaugą.

5.2. Skaitmenizacija.

Šilumos tiekimo sektorius pasaulyje transformuojasi iš fizinės infrastruktūros į duomenų valdomas sistemas. Skaitmenizacija nėra pagalbinė funkcija — tai pagrindas tinklų efektyvumo didinimui, gedimų prevencijai, gamybos optimizavimui ir kainų mažinimui. Šiuo metu Bendrovėje:

- GIS nėra pilnai užbaigtas,
- SCADA technologija sena,
- avarijų prevencija paremta tik rankine patirtimi,
- trūksta jutiklių,
- nėra centralizuotos analitikos platformos.

Tikslas — sukurti visą infrastruktūros skaitmeninį „dvynį“, kuris leistų:

- sudaryti gedimų rizikos žemėlapi,
- optimizuoti siurblių darbą,
- automatiškai reguliuoti slėgį,
- tiksliai nustatyti prioritetines tinklų atkarpas,
- kaupti istorinius duomenis sprendimų priėmimui.

Priemonės

- GIS sujungimas su realių duomenų srautais
- Naujos kartos SCADA diegimas
- Algoritmų diegimas slėgio ir srauto analitikai
- Tinklo hidraulinės simuliacijos modelio sukūrimas
- Mobilios diagnostikos platformos
- Skaitmeniniai šilumos apskaitos prietaisai (su nuotolinio nuskaitymo galimybe)

Pagrindinis tikslas	Didinti šilumos ūkio valdymo efektyvumą ir prognozuojamumą per duomenimis grįstus sprendimus
Prioritetas	Pereiti nuo reaktyvaus prie prevencinio techninio ir vadybinio valdymo modelio
Pagrindinės priemonės	Tinklų nuotolinio stebėjimo sistemų diegimas; avarijų prognozavimo sprendimai; energijos vartojimo analizės platformos; vidinių procesų skaitmenizacija
Viešoji nauda	Skaitmenizacija leidžia savivaldybei valdyti šilumos ūkį ne tik reaguojant į problemas, bet ir jas numatant iš anksto. Tai mažina neplanuotų sutrikimų skaičių, didina paslaugos skaidrumą gyventojams ir leidžia išvengti staigių bei socialiai jautrių sprendimų dėl kainų ar investicijų. Ilgalaike perspektyvoje tai stiprina savivaldybės gebėjimą planuoti energetikos politiką duomenimis, o ne krizinėmis situacijomis.

Ši strateginė kryptis tiesiogiai atitinka Savivaldybės Lūkesčių rašte įtvirtintą prioritetą užtikrinti patikimą, saugią ir nepertraukiamą centralizuotos šilumos tiekimo paslaugą.

5.3. Tvari ir atsakinga energijos gamyba.

Tvari energijos gamyba Bendrovės veikloje nėra atskira ar pasirenkama kryptis – ji yra esminė veiklos sąlyga, kylanti tiek iš nacionalinių, tiek iš Europos Sąjungos energetikos ir aplinkosaugos politikos. Bendrovė jau šiuo metu yra pasiekusi aukštą atsinaujinančių energijos išteklių (AEI) dalį šilumos gamyboje, todėl strateginis tikslas nėra agresyvi plėtra, o esamos struktūros stabilizavimas, patikimumo užtikrinimas ir diversifikacijos didinimas.

Tvarumas šioje strategijoje suprantamas ne kaip technologijų diegimas „dėl pažangos“, o kaip ekonomiškai pagrįstų, Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (VERT) pripažįstamų sprendimų visuma. Tai ypač svarbu reguliuojamoje aplinkoje, kur bet koks nepagrįstas technologinis sprendimas gali padidinti sąnaudas ir neigiamai paveikti šilumos kainą vartotojams.

Tvari energijos gamyba taip pat apima privalomų aplinkosauginių reikalavimų laikymąsi. Griežtėjant išmetamųjų teršalų normoms, Bendrovė planuoja kryptingas investicijas į emisijų mažinimo priemones, kurios užtikrintų atitiktį teisės aktams ir kartu būtų suderinamos su ilgalaikiu investicijų planu.

Pagrindinis tikslas	Užtikrinti tvarią ir ekonomiškai pagrįstą šilumos gamybą
Prioritetas	AEI stabilumas ir gamybos patikimumas
Pagrindinės priemonės	Tvari energijos gamyba Bendrovėje grindžiama ne technologijų diegimu „dėl mados“, bet racionaliu esamos sistemos optimizavimu. Prioritetas teikiamas aukštos AEI dalies išlaikymui, kuro struktūros diversifikavimui, gamybos efektyvumo didinimui bei technologiniams sprendimams, kurie turi aiškų ekonominį pagrindimą reguliuojamoje aplinkoje. Didelis dėmesys skiriamas tam, kad naujos technologijos būtų diegiamos tik tada, kai jos ne tik mažina aplinkosauginį pėdsaką, bet ir neprideda perteklinės finansinės naštos vartotojams ar savivaldybei.
Viešoji nauda	Tvari ir ekonomiškai pagrįsta energijos gamyba leidžia savivaldybei užtikrinti, kad klimato ir aplinkosaugos tikslai būtų įgyvendinami ne gyventojų sąskaita, o per sistemingą šilumos ūkio modernizavimą. Tai mažina ilgalaikę priklausomybę nuo iškastinio kuro kainų svyravimų, stabilizuoja tarifus ir kartu stiprina savivaldybės poziciją kaip atsakingos energetikos politikos formuotojos.

Ši strateginė kryptis tiesiogiai atitinka Savivaldybės Lūkesčių rašte įtvirtintą prioritetą užtikrinti patikimą, saugią ir nepertraukiamą centralizuotos šilumos tiekimo paslaugą.

5.4. Veiklos efektyvumo didinimas.

Reguliuojamoje šilumos ūkio aplinkoje veiklos efektyvumas yra pagrindinis instrumentas, leidžiantis išlaikyti kainų stabilumą ir finansinį tvarumą. Kadangi Bendrovė neturi galimybių didinti pajamų per kainodarą ar pelningumą, pagrindinis dėmesys skiriamas sąnaudų mažinimui ir procesų optimizavimui.

Efektyvumas suprantamas ne tik kaip kaštų mažinimas, bet ir kaip racionalus išteklių naudojimas, technologinių sprendimų parinkimas pagal jų grąžą bei organizacinių procesų tobulinimas. Ši kryptis glaudžiai siejama su skaitmenizacija, duomenų panaudojimu ir nuostolių mažinimu šilumos perdavimo tinkle.

Pagrindinis tikslas	Mažinti vieneto sąnaudas
Prioritetas	Šilumos nuostolių mažinimas
Pagrindinės priemonės	Tinklų optimizavimas, skaitmenizacija
Viešoji nauda	Veiklos efektyvumo didinimas turi tiesioginę viešąją reikšmę, nes kiekvienas sutaupytas euras eksploatacinėse sąnaudose mažina spaudimą šilumos kainoms ir savivaldybės finansiniams sprendimams ateityje. Efektyviau veikianti Bendrovė geba savarankiškai finansuoti būtinas investicijas, nesikreipdama į savivaldybę dėl papildomos paramos ar dotacijų. Gyventojams tai reiškia stabilesnes sąskaitas ir mažesnę riziką, kad infrastruktūros problemos taps socialine ar politine krize. Savivaldybei – tai patikimesnis viešųjų paslaugų teikimo modelis, paremtas ekonominiu racionalumu, o ne nuolatiniu reagavimu į problemas.

Ši strateginė kryptis tiesiogiai atitinka Savivaldybės Lūkesčių rašte įtvirtintą prioritetą užtikrinti patikimą, saugią ir nepertraukiamą centralizuotos šilumos tiekimo paslaugą.

5.5. Subalansuotas turto ir investicijų valdymas

Turto ir investicijų valdymas yra vienas svarbiausių strateginių aspektų reguliuojamoje aplinkoje. Bendrovė privalo rasti pusiausvyrą tarp būtino infrastruktūros atnaujinimo ir finansinių galimybių, atsižvelgiant į VERT investicijų pripažinimo kriterijus.

Strategijoje numatomas etapinis investicijų planavimas, pagrįstas techninės būklės vertinimu, rizikų analize ir ilgalaikio investicijų plano nuostatomis. Investicijos prioritetizuojamos pagal jų poveikį patikimumui, nuostolių mažinimui ir eksploatacinių sąnaudų optimizavimui.

Pagrindinis tikslas	Užtikrinti turto ilgaamžiškumą
Prioritetas	Kritinių elementų atnaujinimas
Pagrindinės priemonės	Etapinis investicijų planavimas
Viešoji nauda	Subalansuotas turto ir investicijų valdymas užtikrina, kad savivaldybės valdoma infrastruktūra būtų vystoma atsakingai, neperkeliant perteklinės finansinės naštos ateities kartoms. Prioritetizuojant ekonomiškai pagrįstus projektus ir derinant investicijų tempą su realiais Bendrovės finansiniais pajėgumais, mažinama rizika, jog ateityje teks spręsti struktūrines problemas per staigius tarifų didinimus ar papildomą savivaldybės finansavimą. Ilgalaikėje perspektyvoje tai leidžia savivaldybei išlaikyti šilumos ūkį, kaip finansiškai savarankišką sistemą, kuri generuoja ne tik socialinę, bet ir ekonominę vertę bendruomenei.

Ši strateginė kryptis tiesiogiai atitinka Savivaldybės Lūkesčių rašte nustatytą reikalavimą užtikrinti finansinį stabilumą.

5.6. ESG (Environment, Social, Governance) ir socialinė atsakomybė.

ESG (Environment, Social, Governance) principai Bendrovės strategijoje vertinami ne kaip papildomas reputacinis elementas, bet kaip praktinė priemonė užtikrinti ilgalaikį veiklos stabilumą reguliuojamoje aplinkoje. Nors UAB „Jonavos šilumos tinklai“ nėra orientuota į privataus kapitalo investuotojų pritraukimą, ESG kriterijų reikšmė didėja vertinant Bendrovės finansinį patikimumą, skolinimosi galimybes, savivaldybės ir visuomenės pasitikėjimą, taip pat atitiktį nacionaliniams ir Europos Sąjungos politikos tikslams.

Reguliuojamame šilumos sektoriuje ESG principai įgauna specifinį turinį:

- aplinkosaugos srityje – per efektyvų energijos vartojimą ir išmetimų mažinimą,
- socialinėje srityje – per patikimą ir prognozuojamą paslaugą vartotojams,
- valdysenos srityje – per skaidrius sprendimus, atitiktį reguliavimui ir rizikų kontrolę.

Aplinkosauga (Environmental).

Aplinkosaugos dimensija Bendrovės strategijoje grindžiama ne tik siekiu mažinti poveikį aplinkai, bet ir ekonominiu racionalumu, kuris reguliuojamame sektoriuje yra būtina ilgalaikio tvarumo sąlyga. Bendrovė jau yra pasiekusi aukštą atsinaujinančių energijos išteklių (AEI) dalį, todėl artimiausiu laikotarpiu pagrindinis dėmesys nukreipiamas ne į radikalią technologinę transformaciją, o į esamos sistemos efektyvumo didinimą.

Prioritetas teikiamas šilumos gamybos ir perdavimo efektyvumui, tinklų nuostolių mažinimui, racionaliam kuro naudojimui bei tokių technologinių sprendimų diegimui, kurie turi aiškų ekonominį pagrindimą ir yra pripažįstami regulatoriaus praktikoje. Aplinkosaugos tikslai strategijoje siejami su investicijomis, kurios tuo pačiu metu mažina sąnaudas, didina patikimumą ir prisideda prie išmetamųjų teršalų mažinimo.

Pagrindinis tikslas	Mažinti Bendrovės veiklos poveikį aplinkai, išlaikant ekonominį pagrįstumą
Prioritetas	Išlaikyti aukštą AEI dalį ir didinti energetinį efektyvumą
Pagrindinės priemonės	Šilumos tinklų modernizavimas, nuostolių mažinimas, efektyvus kuro naudojimas, technologijų atnaujinimas
Viešoji nauda	Aplinkosaugos kryptis Bendrovės strategijoje kuria viešąją naudą ne vien per emisijų mažinimą, bet ir per ilgalaikį šilumos ūkio atsparumą išorės rizikoms. Didėjant energijos kainų svyravimams ir klimato politikos reikalavimams, ekonomiškai pagrįsti aplinkosauginiai sprendimai leidžia savivaldybei išvengti situacijų, kai aplinkosaugos tikslai tampa finansine našta gyventojams. Tai stiprina visuomenės palaikymą energetikos transformacijai ir leidžia ją įgyvendinti socialiai teisingu būdu.

CO₂ rodiklis numatomas kaip strategijos įgyvendinimo stebėsenos KPI, tiesiogiai priklausantis nuo iškastinio kuro kiekio gamybos apimtyse ir labai priklausantis nuo temperatūros pokyčio.

Socialiniai veiksniai (Social).

Socialinė atsakomybė Bendrovės strategijoje suprantama kaip patikimos, aiškos ir prognozuojamos paslaugos užtikrinimas vartotojams, o ne kaip atskira socialinių iniciatyvų programa. Centralizuotas šilumos tiekimas tiesiogiai veikia gyventojų gyvenimo kokybę, todėl vartotojų pasitikėjimas, informuotumas ir paslaugos tęstinumas yra esminiai socialiniai veiksniai.

Didėjant energetiniam neapibrėžtumui ir technologinių alternatyvų skaičiui, Bendrovės tikslas – sumažinti vartotojų neapibrėžtumą per aiškia komunikaciją, savalaikę informaciją apie paslaugos teikimą ir aktyvų konsultavimą energijos vartojimo efektyvumo klausimais. Socialinė dimensija glaudžiai siejama su avarijų prevencija, reagavimo greičiu ir atviru dialogu su bendruomene.

Pagrindinis tikslas	Sustiprinti vartotojų pasitikėjimą ir paslaugos prognozuojamumą
Prioritetas	Skaidri ir nuosekli komunikacija su vartotojais
Pagrindinės priemonės	24/7 informavimo sistema, pranešimai apie sutrikimus, konsultacijos dėl renovacijos, vieši metiniai susitikimai
Viešoji nauda	Socialinė atsakomybė šilumos sektoriuje pirmiausia reiškia paslaugos patikimumą, aiškią komunikaciją ir vartotojų saugumo jausmą. Nuoseklus dialogas su bendruomene ir skaidri informacija apie paslaugos teikimą mažina nepasitenkinimą ir konfliktus, kurie dažnai kyla ne dėl realių problemų masto, o dėl informacijos stokos. Savivaldybei tai leidžia palaikyti socialinį stabilumą, o Bendrovei – veikti kaip patikimam viešosios politikos įgyvendinimo partneriui.

Ši ESG kryptis tiesiogiai atitinka Savivaldybės Lūkesčių rašte nustatytus reikalavimus užtikrinti patikimą viešąją paslaugą, skaidrią veiklą, ilgalaikį finansinį stabilumą ir atsakingą Bendrovės valdymą, derinant aplinkosauginius tikslus su ekonominiu pagrįstumu.

Valdysena (Governance)

Valdysenos dimensija UAB „Jonavos šilumos tinklai“ veiklos strategijoje yra laikoma kertiniu ilgalaikio stabilumo ir patikimumo pagrindu, ypač atsižvelgiant į tai, kad Bendrovė veikia savivaldybės valdomoje ir griežtai reguliuojamoje aplinkoje. Efektyvi valdysena šiuo atveju nėra siejama su verslo plėtra ar agresyvia finansine grąža, bet su sprendimų skaidrumu, atskaitomybe, rizikų kontrole ir atitiktimi teisės aktams bei reguliatoriaus praktikai.

Reguliuojamame šilumos sektoriuje valdysenos kokybė tiesiogiai veikia Bendrovės gebėjimą pagrįsti investicijas, gauti jų pripažinimą reguliavimo procese, užtikrinti kainų stabilumą vartotojams ir išvengti reputacinių bei finansinių rizikų. Todėl strategijoje valdysenos kryptis orientuota į aiškią atsakomybės sistemą, nuoseklų planavimą, vidaus kontrolės mechanizmus ir sistemingą rizikų valdymą.

Ypatingas dėmesys skiriamas tam, kad strateginiai sprendimai būtų pagrįsti duomenimis, ilgalaikiais scenarijais ir atitiktų savivaldybės, kaip akcininko, lūkesčius. Valdysena suvokiama kaip priemonė suderinti tris esminius interesus: vartotojų interesą (kainos ir patikimumas), savivaldybės interesą (viešoji nauda ir skaidrumas) ir Bendrovės veiklos tęstinumą.

Pagrindinis tikslas	Užtikrinti skaidrų, atsakingą ir reguliavimui atsparų Bendrovės valdymą
Prioritetas	Sprendimų pagrįstumas, atskaitomybė ir rizikų kontrolė
Pagrindinės priemonės	Aiški valdymo struktūra, vidaus kontrolės stiprinimas, reguliari ataskaitų sistema, rizikų valdymo integravimas
Viešoji nauda	Skaidri ir atsakinga valdysena kuria viešąją naudą per pasitikėjimą savivaldybės institucijomis ir jų gebėjimu valdyti strategiškai svarbią infrastruktūrą. Aiškūs sprendimų priėmimo procesai, atskaitomybė ir rizikų kontrolė mažina reparacinę bei finansinę riziką, kuri priešingu atveju gultų ant savivaldybės kaip savininko pečių. Ilgalaikėje perspektyvoje tai leidžia išvengti krizių, kurios dažnai kyla ne dėl techninių problemų, o dėl valdymo spragų.

Bendrovės valdysena grindžiama šiais principais:

- aiškiu akcininko (savivaldybės), valdymo organų ir vadovybės atsakomybės pasiskirstymu;
- sprendimų priėmimu, pagrįstu strateginiais tikslais, finansiniu poveikiu ir reguliaciniu vertinimu;
- sistemingu rizikų identifikavimu ir jų valdymu;

- atvira ir laiku teikiama informacija savivaldybei, reguliatoriui ir visuomenei;
- veiklos rezultatų vertinimu pagal iš anksto nustatytus, realistiškus KPI.

Šie principai užtikrina, kad Bendrovės veikla būtų prognozuojama, kontroliuojama ir atitiktų tiek savivaldybės, tiek nacionalinius viešojo sektoriaus valdymo standartus.

Valdysenos kryptis tiesiogiai atitinka Savivaldybės Lūkesčių rašte nustatytus reikalavimus užtikrinti skaidrų Bendrovės valdymą, aiškią atskaitomybę, veiklos kontrolę ir vadovybės atsakomybę už pasiektus rezultatus. Taip pat ji atitinka 2025 m. Strateginio planavimo gairėse įtvirtintą principą, kad valstybės ir savivaldybių valdomos įmonės turi veikti pagal aiškią, pamatuojamą ir rizikomis pagrįstą strategiją.

4. RIZIKŲ VALDYMAS

Rizikų valdymas Bendrovės veikloje nėra papildomas ar antraeilis procesas – tai neatsiejama strateginio valdymo dalis, tiesiogiai susijusi su paslaugos patikimumu, finansiniu stabilumu ir savivaldybės lūkesčių įgyvendinimu. Šilumos ūkio sektorius pasižymi didele priklausomybe nuo išorinių veiksnių: reguliavimo sprendimų, energijos kainų svyravimų, technologinių sprendimų ilgaamžiškumo ir klimato sąlygų.

Rizikų valdymo sistema formuojama atsižvelgiant į Lūkesčių rašte nustatytą pareigą užtikrinti veiklos tęstinumą, finansinį atsparumą ir atsakingą sprendimų priėmimą. Savivaldybės Lūkesčių rašte ir strateginio planavimo gairėse aiškiai akcentuojama, kad valstybės ir savivaldybių valdomos įmonės privalo turėti sistemišką rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo mechanizmą. Tai reiškia, kad rizikos turi būti ne tik įvardintos, bet ir integruotos į strateginius sprendimus, investicijų planavimą bei KPI sistemą.

Šioje strategijoje rizikų valdymas suprantamas kaip nuolatinis, ciklinis procesas, leidžiantis:

- iš anksto identifikuoti galimus neigiamus veiksnius,
- įvertinti jų poveikį Bendrovės veiklai,
- numatyti prevencines ir korekcines priemones,
- stebėti rizikų pokyčius per KPI ir kitus rodiklius.

Atsižvelgiant į Bendrovės veiklos pobūdį ir reguliuojamą aplinką, rizikos skirstomos į keturias pagrindines grupes: technines, finansines, reguliacines ir reputacines. Toks skirstymas leidžia struktūruotai vertinti rizikas ir užtikrinti, kad nė viena reikšminga sritis neliktų neįvertinta.

1. Techninės rizikos yra tiesiogiai susijusios su šilumos tiekimo patikimumu. Senstanti infrastruktūra, didelis tinklų ilgis ir sezoniskai kintantis apkrovimas didina avarių, šilumos tiekimo sutrikimų ir nuostolių riziką. Šios rizikos ypač jautrios vartotojų požiūriu, nes bet koks sutrikimas tiesiogiai veikia paslaugos kokybę ir Bendrovės reputaciją. Papildomai pažymėtina technologinių sprendimų rizika. Naujos technologijos, tokios kaip šilumos siurbiai, nors ir turi potencialą tam tikrais laikotarpiais, gali tapti ekonomiškai neefektyvios, jei jų taikymas nėra aiškiai ribojamas ir pagrįstas realiomis veiklos sąlygomis.

2. Finansinės rizikos Bendrovėje pirmiausia kyla dėl ribotos grąžos galimybių ir priklausomybės nuo VERT sprendimų. Investicijos, kurios nėra pripažįstamos kaip būtinosios sąnaudos, tiesiogiai mažina Bendrovės finansinį rezultatą, nes negali būti įtrauktos į šilumos kainą. Papildoma rizika kyla dėl energijos išteklių kainų svyravimų, ypač elektros kainos, kuri tiesiogiai veikia šilumos gamybos savikainą, kai naudojamos elektrą vartojančios technologijos.

3. Reguliacinė rizika yra viena reikšmingiausių Bendrovės veikloje. VERT metodikų pakeitimai, investicijų pripažinimo kriterijų griežtinimas ar nauji aplinkosauginiai reikalavimai gali turėti ilgalaikį poveikį Bendrovės finansiniam stabilumui ir investiciniams sprendimams. Todėl strategijoje numatoma nuosekli reguliacinės aplinkos stebėsena ir ankstyvas pasirengimas galimiems pokyčiams.

4. Reputacinės ir socialinės rizikos. Bendrovė teikia viešąją paslaugą, todėl jos reputacija yra tiesiogiai susijusi su vartotojų pasitikėjimu ir savivaldybės vertinimu. Staigūs kainų pokyčiai, paslaugos sutrikimai ar neaiškiai komunikuoti sprendimai gali sukelti neigiamą visuomenės reakciją. Reputacinės rizikos valdymas glaudžiai siejamas su skaidria komunikacija, aiškiu sprendimų pagrindimu ir laiku teikiama informacija visuomenei.

Rizikų matrica

Rizika	Tikimybė	Poveikis	Valdymo priemonės
Šilumos tiekimo tinklų avarijos	Vidutinė	Aukštas	Tinklų modernizacija
Biokuro kainų šuoliai	Vidutinė	Aukštas	Diversifikacija, talpos
Elektros kainų šuoliai	Aukšta	Vidutinis	Ribotas el. technologijų taikymas
Reguliavimo pokyčiai	Aukšta	Vidutinis	Reguliarus dialogas su VERT
Investicijų nepripažinimas	Vidutinė	Aukštas	Ankstyvas derinimas su VERT
Šilumos siurblių ekonominis neefektyvumas	Vidutinė	Vidutinis	Sezoninis taikymas, KPI kontrolė
IT saugumo rizika	Vidutinė	Aukštas	Kibernetinio saugumo sistema
Reputacijos praradimas	Žema	Aukštas	Aktyvi komunikacija

Rizikų valdymo priemonės integruojamos į strategines kryptis (5 skyrius) ir stebimos per atitinkamus KPI, užtikrinant nuoseklų strategijos įgyvendinimą. Kiekvienai reikšmingai rizikai priskiriami stebėsenos rodikliai, leidžiantys laiku identifikuoti nepalankias tendencijas ir imtis korekcinio veiksmų. Rizikų valdymas nėra baigtinis procesas. Jis periodiškai peržiūrimas kartu su strategijos įgyvendinimo ataskaitomis, užtikrinant, kad Bendrovė išliktų atspari tiek išoriniams, tiek vidiniams iššūkiams.

5. IŠTEKLIAI

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

7.1. 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.

2025 m. pabaigoje Bendrovėje dirbo 94 darbuotojai, iš jų 63 darbininkai, 31 - vadovai ir specialistai. 24 proc. visų dirbančiųjų sudaro moterys, 76 proc. – vyrai. Darbuotojų skaičių didino šildymo sezono laikotarpiui papildomai priimami darbuotojai, Bendrovei patikėjimo teise valdomų kaimų 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.

Darbuotojų ištekliai yra riboti, todėl efektyvumo didinimui būtina investuoti į kompetencijų stiprinimą ir procesų optimizavimą. Siekiant pritraukti, išlaikyti ir ugdyti kompetentingus darbuotojus kasmet peržiūrima ir tvirtinama lojalumo programa. Skatinant darbdavio ir darbuotojų partnerystę, veikia 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.

7.2. Finansinis tvarumas Bendrovės veikloje suprantamas ne kaip pelno maksimizavimas, o kaip gebėjimas ilgalaikėje perspektyvoje užtikrinti stabilų šilumos tiekimą, vykdyti būtinas investicijas ir išlaikyti paslaugos kainos prieinamumą vartotojams. Bendrovė sąmoningai atsisako investicijų ir veiklų, kurios, nors ir galėtų būti technologiškai pažangios, tačiau nėra ekonomiškai pagrįstos reguliuojamoje aplinkoje arba turi didelę nepripažinimo riziką VERT praktikoje. Tokia samprata tiesiogiai atitinka tiek savivaldybės Lūkesčių rašte, tiek strateginio planavimo gairėse įtvirtintą požiūrį į savivaldybių valdomų įmonių veiklą.

Bendrovės finansinį modelį esmingai riboja reguliuojama aplinka. Valstybinė energetikos reguliavimo taryba nustato ne tik šilumos kainų skaičiavimo principus, bet ir investicijų pripažinimo kriterijus, būtinųjų sąnaudų sudėtį bei leistiną gražos lygį. Tai reiškia, kad bet koks finansinis sprendimas privalo būti grindžiamas ne teoriniu efektyvumu, o praktiniu suderinamumu su reguliavimo logika.

Ši strategija remiasi principu, kad finansinis stabilumas yra pasiekiamas per sąnaudų kontrolę, investicijų selektyvumą ir rizikų mažinimą, o ne per agresyvų augimą ar technologinę ekspansiją.

6. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Finansinės prognozės UAB „Jonavos šilumos tinklai“ strategijoje parengtos atsižvelgiant į Bendrovės veiklos reguliavimo aplinką. Prognozės apima pelno (nuostolių) ataskaitą ir balansą.

Pelno (nuostolių) prognozės grindžiamos prielaida, kad Bendrovės pajamos išlieka reguliuojamos VERT nustatyta tvarka, o kainodara atspindi ekonomiškai pagrįstas sąnaudas ir leistiną gražą. Tokia struktūra lemia, kad strategijos tikslas nėra maksimalizuoti pelną, bet užtikrinti stabilų teigiamą finansinį rezultatą, leidžiantį finansuoti būtiną infrastruktūros atnaujinimą ir palaikyti finansinį patikimumą.

Balanso prognozės atspindi subalansuotą turto ir įsipareigojimų struktūrą, laikantis Akcijų valdytojo nustatyto finansinių skolų ir nuosavo kapitalo santykio ribojimo. Skolintas kapitalas planuojamas tik investicijoms, kurios yra būtinos strateginiams tikslams pasiekti ir turi aiškų ekonominį pagrindimą reguliuojamoje aplinkoje.

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. Svarbu pažymėti, kad finansinės prognozės remiasi prielaidomis dėl kuro kainų, vartojimo apimčių, reguliavimo aplinkos stabilumo ir galimo išorinio finansavimo.

Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai suplanuoti vadovaujantis 2020-2025 m. ūkinės veiklos rodikliais, planuojamais investiciniais planais, planuojamomis teikiamų paslaugų kainomis. 1 lentelėje pateikiamos Bendrovės veiklos rodiklių prognozės strategijos laikotarpiui, siektini pagrindiniai balanso ir finansinės būklės rodikliai, siektinos įmonės bendrojo finansinio pajėgumo rodiklio reikšmės.

1 lentelė. Rodiklių prognozės 2026-2028 m. (tūkst. Eur)

BALANSO PAGRINDINIŲ RODIKLIŲ PROGNOZĖ (tūkst. Eur)			
RODIKLIS/ METAI	2026	2027	2028
Ilgalaikis turtas	7 000	7 100	7 200

Trumpalaikis turtas	2 700	2 700	2 700
Turto iš viso:	9 700	9 800	9 900
Kapitalas	7 815	7 815	7 815
Mokėtinios sumos ir kiti įsipareigojimai	2 900	2 800	2 700
<i>tame skaičiuje: per vienus metus mokėtinios sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai</i>	1 900	1 800	1 700
Pelno (nuostolių) prognozė (tūkst. Eur)			
Rodiklis/metai	2026	2027	2028
Pardavimo pajamos,	9 623	9 600	9 500
Pardavimo savikaina	-9 438	-9 400	-9 300
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	185	200	200

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

Bendrovės investicijų planavimas grindžiamas ilgalaikiu požiūriu ir glaudžiai siejamas su infrastruktūros būkle, reguliaciniais reikalavimais ir realiomis finansavimo galimybėmis. Atsižvelgiant į tai, kad šilumos ūkio infrastruktūra pasižymi ilgu nusidėvėjimo laikotarpiu, investiciniai sprendimai turi būti ypač atsargūs ir nuoseklūs.

Pagrindiniai investicijų planavimo principai:

- investuojama tik į turtą, kuris tiesiogiai prisideda prie paslaugos patikimumo, nuostolių mažinimo ar teisės aktų laikymosi;
- prioritetas teikiamas projektams, kuriuos tikėtina pripažins VERT;
- investicijos derinamos su galiojančiu ir patvirtintu ilgalaikiu investicijų planu;
- technologiniai sprendimai diegiami (tik) esant išoriniam finansavimui (paramai ar dotacijoms).

Ši strategija sąmoningai neperima investicijų plano turinio, tačiau nustato aiškią kryptį, kaip investicijos turi būti vertinamos strateginiu lygmeniu.

Kryptis	Strateginis tikslas
Šilumos tiekimo tinklai	Nuostolių ir avarijų mažinimas
Šilumos gamyba	Patikimumas ir atitiktis normoms
Aplinkosauga	Teisės aktų laikymasis
Skaitmenizacija	Efektyvumo ir valdymo gerinimas

Paramos ir išorinio finansavimo vaidmuo Bendrovės strategijoje aiškiai pripažįstama, kad 100 % finansuojamų projektų praktiškai nebėra, o nuosavų lėšų panaudojimo galimybės yra itin ribotos dėl reguliuojamos grąžos modelio. Todėl paramos priemonės laikomos ne papildoma galimybe, o būtina investicijų įgyvendinimo sąlyga.

Paramos naudojimas nėra savitiksliis – kiekvienas projektas turi būti vertinamas pagal bendrą ekonominį efektą, įskaitant ir tą investicijų dalį, kuri finansuojama Bendrovės lėšomis. Strategijoje laikomasi konservatyvaus požiūrio: projektai įgyvendinami tik tada, kai jie:

- nepadidina nekompensuojamų sąnaudų,
- nesukuria papildomos kainų augimo rizikos,
- atitinka ilgalaikius infrastruktūros poreikius.

Galimi finansavimo šaltiniai

Šaltinis	Tipinis intensyvumas	Pastaba
APVA	30–50 %	Tinklai, aplinkosauga
ILTE	20–40 %	Modernizacija
ES fondai	20–60 %	Skaitmenizacija

Bendrovė investiciniuose sprendimuose siekia subalansuoto finansavimo priemonių taikymo: optimalios skolinio 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.

7. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMŲ PRINCIPAI

Strategijos sėkmingas įgyvendinimas priklauso ne tik nuo finansinių ar techninių sprendimų, bet ir nuo Bendrovės organizacinio pasirengimo. Aiškus atsakomybių pasiskirstymas, vidinė komunikacija ir kompetencijų palaikymas yra būtinos sąlygos, leidžiančios strategiją paversti kasdienne praktika.

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 valdytojiui.

8. VEIKLOS LŪKESČIŲ ĮGYVENDINIMAS IR VERTINIMAS

UAB „Jonavos šilumos tinklai“ veiklos strategija 2026–2028 metams parengta tiesiogiai atliepiant Jonavos rajono savivaldybės Akcijų valdytojo suformuluotus lūkesčius, išdėstytus 2023 m. Lūkesčių rašte. Strategijoje nuosekliai integruojami veiklos patikimumo, finansinio tvarumo, skaidrumo, socialinės atsakomybės ir ilgalaikės vertės kūrimo principai, atsižvelgiant į reguliuojamo šilumos ūkio specifiką.

Pirmiausia, strateginiai sprendimai orientuoti į nenutrūkstamą, teisės aktų reikalavimus atitinkančią šilumos ir karšto vandens gamybą bei tiekimą, kas Lūkesčių rašte įvardijama kaip esminė Bendrovės funkcija Savivaldybės gyventojams. Šis tikslas tiesiogiai susijęs su tinklų techninės būklės gerinimu, planingu investicijų nukreipimu į didžiausios rizikos atkarpas bei technologijų atnaujinimu, leidžiančiu mažinti avarijų skaičių ir šilumos nuostolius.

Antra, Bendrovės veiklos strategijoje aiškiai įtvirtintas efektyvumo ir infrastruktūros plėtros siekis, numatant aktyvų dalyvavimą Savivaldybės AIE naudojimo plėtros veiksmų plane, taip pat šilumos ūkio specialiojo plano rengimo ir atnaujinimo procesuose. Tai ne tik atitinka Lūkesčių rašto nuostatas, bet ir sudaro prielaidas ilgalaikiam šilumos kainų stabilumui, kuris reguliuojamoje veikloje yra vienas svarbiausių visuomeninių rodiklių.

Trečia, finansiniai sprendimai grindžiami subalansuoto finansavimo principu, aiškiai laikantis Akcijų valdytojo nustatyto finansinių skolų ir nuosavo kapitalo santykio reikalavimo. Strategijoje nenumatoma agresyvi plėtra ar perteklinė rizika – prioritetas teikiamas veiklos tęstinumui, investicijų atsiperkamumui reguliuojamomis sąlygomis ir ilgalaikiam finansiniam stabilumui, užtikrinant teigiamą nuosavo kapitalo grąžą.

Ketvirta, strategijoje integruota skaidrios valdysenos, rizikų ir vidaus kontrolės sistema, atitinkanti tiek Lūkesčių rašto, tiek nacionalinių skaidrumo ir korupcijos prevencijos reikalavimų nuostatas. Tai apima viešųjų pirkimų teisėtumą, privalomos informacijos skelbimą Bendrovės interneto svetainėje, interesų konfliktų valdymą bei savalaikį Akcijų valdytojo informavimą apie reikšmingus sprendimus.

Galiausiai, strategija akcentuoja socialinę atsakomybę ir tvarios vertės kūrimą, suvokiant, kad Bendrovės reputacija, darbuotojų kompetencijos ir vartotojų pasitikėjimas yra neatsiejami nuo ilgalaikio veiklos efektyvumo. Ši kryptis tiesiogiai siejasi su Lūkesčių rašto nuostata kurti patrauklaus darbdavio įvaizdį, stiprinti aptarnavimo kokybę ir užtikrinti etišką sprendimų priėmimą.

9. PRIEDAI

1 priedas – UAB „Jonavos šilumos tinklai“ veiklos rodikliai 2026-2028 m. laikotarpiui, 1 lapas;

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

Direktorius



Jonas Kaminskas

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

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Strateginiai uždaviniai	Priemonės	Veiklos rodiklis, matavimo vienetai	Siekstina/ Planuojama rodiklio vertė		
					2026	2027	2028
1. Finansinis stabilumas ir atsakinga graža	Užtikrinti finansinį tvarumą pagal Savivaldybės lūkesčius	• Pasiekti $\geq 1\%$ grynojo pelno maržą • Užtikrinti teigiamą ROE • Kontroliuoti finansinį svėrą	• Sanaudų optimizavimas • Reguliuojamų sąnaudų pagrindimas VERT • Investicijų prioritetizavimas • Skolų portfelio valdymas	Grynojo pelno marža $\geq 1\%$	$\geq 1\%$	$\geq 1\%$	$\geq 1\%$
				ROE $\geq 0\%$	$\geq 0\%$	$\geq 0\%$	$\geq 0\%$
				Finansinių skolų / nuosavo kapitalo santykis $\leq 0,8$	$\leq 0,8$	$\leq 0,8$	$\leq 0,8$
2. Šilumos tiekimo patikimumas	Užtikrinti stabilų šilumos tiekimą	• Trumپinti gedimų šalinimo laiką • Mažinti avarijų skaičių /Didinti tinklų parengtį	• Rizikingų atkarpų keitimas • Prevencinė diagnostika	Šilumos trasų atnaujinimas arba įrengimas centralizuotos šildymo tiekimo sistemoje, kms	$\geq 0,15$	$\geq 0,15$	$\geq 0,15$
3. Tvari energijos gamyba	Išlaikyti aukštą AEI dalį ir mažinti emisijas	• Didinti gamybos efektyvumą • Išlaikyti AEI $\geq 82\%$	• Katilų modernizavimas • Šilumos nuostolių mažinimas • Kuro diversifikavimas	Modernizuotų katilų skaičius, vnt.	1	1	1
				Šilumos perdavimo nuostoliai tinkluose, tūkst. MWh	$\leq 21,54$	$\leq 21,53$	$\leq 21,52$
				Atsinaujinančių Energetinių Ištekių dalis gamyboje $\geq 82\%$	$\geq 82,0\%$	$\geq 82,5\%$	$\geq 83,0\%$

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Strateginiai uždaviniai	Priemonės	Veiklos rodiklis, matavimo vienetai	Siektnal/ Planuojama rodiklio vertė		
					2026	2027	2028
4. Subalansuotas turto ir investicijų valdymas	Užtikrinti pagrįstas investicijas	• Mažinti neįgyvendintų investicijų dalį • Didinti paramos dalį	• Investicijų portfelio vertinimas • Paramos pritraukimas	Pagal planą įgyvendintos investicijos, $\geq 75\%$	$\geq 75\%$	$\geq 75\%$	$\geq 75\%$
5. ESG ir socialinė atsakomybė	Didinti vartotojų pasitikėjimą Bendrove	• Didinti vartotojų pasitenkinimą • Stiprinti skaidrumą • Mažinti reputacines rizikas	• Reguliari komunikacija • Viešos ataskaitos	Naujų vartotojų prijungimas prie centrinio šildymo tinklo, vnt.	2	2	2
				Pakeisčių karšto vandens skaitiklių kiekis, vnt.	4000	3000	2000

Visuotinis akcininkų susirinkimas

Direktorius pavaduotojas
komercijai ir investicijoms

Direktorius pavaduotojas gamybai-
technikai

Projekty vadovas

Vyr. buhalterio
pavaduotojas

Ekonomistas

Skaitmenizacijos
projektų vadovas

**Viešųjų pirkimų
specialistas-**

Techninės dokumentacijos
inžinierius

matavimų ir automatikos

Tarnybos viršininkas

Abonentinė tarnyba

Priežiūros paslaugų

Tarnybos viršininkas

Tarnybos viršininkas

Darbininkai

Pavadootojas

Katiliinių tarnyba

Tarnybos vadovas

Darbininka

Meistras

Višųjų pirkimų
specialistas

Administrativus

DSS especialistas

Atstovas ryšiams

Specialistai

Meistras

Meistras

Darbininkai

Darbininkai

Technologas

specialistas

inžinierius

išteklių apskaitos

aplinkosaugos specialistas

* PTV - patikėjimo teise valdomų katilinių Užsalių,

Panoteriü.

** pagal Pareigybių sąrašą

Remonto darbininka

katilinių darbininkai,
išskyrus Remonto
darbininkus**

Katilių darbininkai
(Ruklos, Kuigaių
PTV* katilių)

Laborantai

ntai