

SUDERINTA  
Anykščių rajono savivaldybės administracijos  
2021 m. gruodžio 27 d. raštu Nr. 1-SD-3997 (6.12 E)

SUDERINTA  
Anykščių rajono savivaldybės mero  
2023 m. rugsėjo 25 d. raštu Nr. 1-SD-2764 (6.20 E)

PATVIRTINTA  
UAB „Anykščių šiluma“ direktoriaus  
2021 m. gruodžio 28 d. įsakymu Nr. VK/2021-58  
(2023 m. rugsėjo 27 d. įsakymo Nr. VK/2023-44  
redakcija)

# **UAB „ANYKŠČIŲ ŠILUMA“ 2022-2026 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

UAB „ANYKŠČIŲ ŠILUMA“  
Vairuotojų g. 11, Anykščiai

2023

## TURINYS

<b>STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PASKIRTIS .....</b>	<b>3</b>
<b>BENDRI DUOMENYS .....</b>	<b>3</b>
<b>BENDROVĖS ĮSTATINIS KAPITALAS.....</b>	<b>3</b>
<b>BENDROVĖS VALDYMO STRUKTŪRA .....</b>	<b>3</b>
<b>ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI.....</b>	<b>3</b>
<b>VYKDOMOS VEIKLOS POBŪDIS IR APRAŠYMAS.....</b>	<b>4</b>
6.1. Šiluminės energijos ir karšto vandens gamyba ir tiekimas.....	4
<b>VEIKLOS FINANSINIAI RODIKLIAI .....</b>	<b>6</b>
7.1. Pelningumo rodikliai .....	6
7.2. Mokumo rodikliai .....	7
<b>APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>8</b>
8.1. Politiniai – teisiniai veiksniai .....	8
8.2. Ekonominiai veiksniai .....	9
8.3 Socialiniai veiksniai.....	9
8.4. Technologiniai veiksniai .....	9
8.5. Aplinkosauginiai veiksniai .....	10
8.6. Konkurencinės aplinkos veiksmų analizė.....	10
<b>SSGG (STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ) ANALIZĖ .....</b>	<b>10</b>
<b>STRATEGIJA.....</b>	<b>12</b>
<b>STRATEGIJOS TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR PRIEMONĖS .....</b>	<b>13</b>
11.1 Strateginė veiklos kryptis. Darbuotojai .....	14
11.2 Strateginė veiklos kryptis. Šilumos energijos gamyba.....	16
11.3 Strateginė veiklos kryptis. Šilumos ir karšto vandens tiekimas .....	18
11.4 Strateginė veiklos kryptis. Vartotojai .....	19
11.5 Strateginė veiklos kryptis. Finansai.....	20
<b>STRATEGINIO LAIKOTARPIO FINANSINĖS INVESTIJOS .....</b>	<b>21</b>
<b>FINANSINĖS PROGNOZĖS.....</b>	<b>23</b>
<b>STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI .....</b>	<b>24</b>

## **I SKYRIUS**

### **STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PASKIRTIS**

UAB „Anykščių šiluma“ 2023–2026 metų strateginis veiklos planas (toliau – strateginis planas) skirtas efektyviam žmogiškųjų, finansinių, technologinių ir kitų išteklių panaudojimui įvertinti bei suplanuoti. Šiame strateginiame plane yra nurodyta UAB „Anykščių šiluma“ misija, vizija, vertybės, strateginiai tikslai ir pateikiama informacija apie turimus bei planuojamus žmogiškuosius, finansinius, technologinius ir kitus resursus.

## **II SKYRIUS**

### **BENDRI DUOMENYS**

Uždaroji akcinė bendrovė „Anykščių šiluma“ (toliau – Bendrovė) – ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, kurio pagrindinė veikla – šiluminės energijos gamyba ir karšto vandens tiekimas Anykščių miesto ir rajono gyventojams bei organizacijoms. Kita Bendrovės reguliuojama veikla – atsiskaitomųjų karšto vandens prietaisų aptarnavimas, šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūra.

Bendrovė įregistruota 1990 m. gruodžio 10 d. adresu Vairuotojų g. 11, 29107 Anykščiai.

Įmonės kodas 154112751.

Bendrovė nepriklauso įmonių grupei, neturi patronuojančios ar bendrovei vadovaujančios įmonės. Bendrovė neturi filialų, atstovybių, dukterinių ir asocijuotų įmonių.

Bendrovei šilumos tiekimo licencija išduota Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos 2005-08-25 nutarimu Nr. O3-45. Licencijos Nr. L4-ŠT-51.

## **III SKYRIUS**

### **BENDROVĖS ĮSTATINIS KAPITALAS**

Bendrovė yra akcinio kapitalo įmonė, kurios įstatinis kapitalas sudaro 1 899 002,38 EUR. Jis yra padalintas į 6 548 284 vienetus paprastųjų vardinių akcijų, kurių nominali vertė yra 0,29 (dvidešimt devynios šimtosios) EUR. Akcijos yra pilnai apmokėtos. Akcijos yra nematerialios. Bendrovės pagrindinis akcininkas – Anykščių rajono savivaldybė, turinti 98,81 proc. akcijų. Likę 1,19 proc. akcijų priklauso 41 fiziniam asmeniui.

## **IV SKYRIUS**

### **BENDROVĖS VALDYMO STRUKTŪRA**

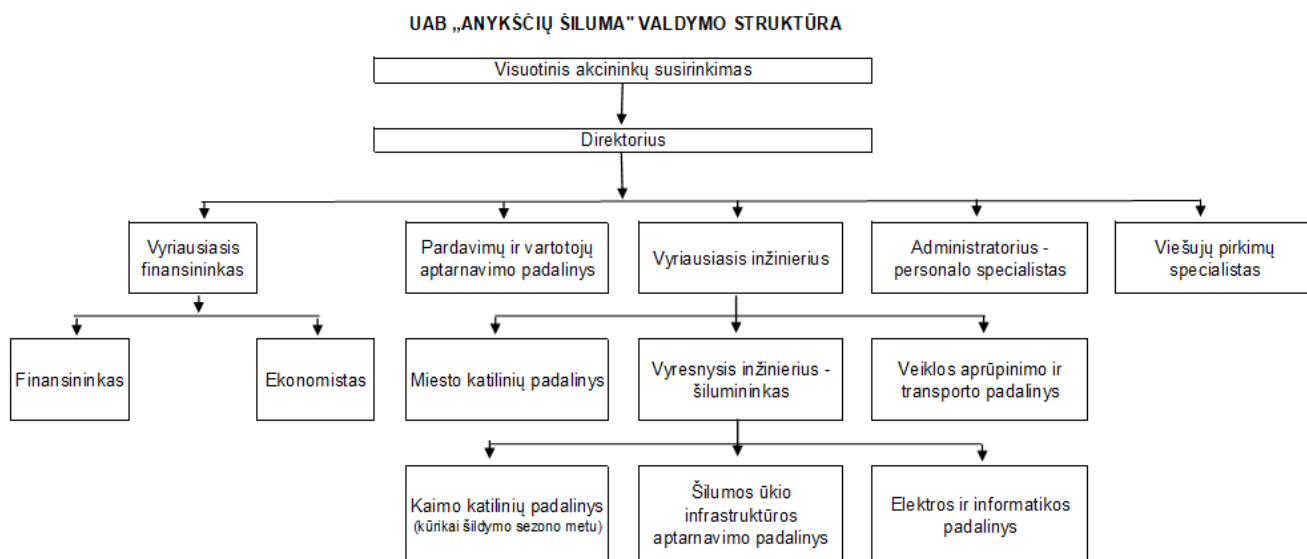
Vadovaujantis Bendrovės įstatų, registruotų 2023 birželio 01 d., IV skyriaus 12 punktu, Bendrovės valdymo organai – visuotinis akcininkų susirinkimas ir vadovas (direktorius), valdyba ir stebėtojų taryba Bendrovėje nesudaroma.

## **V SKYRIUS**

### **ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI**

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima Bendrovės organizacinę struktūrą, jos sudėtį ir žmogiškųjų išteklių valdymo priemones (personalo priėmimą, atlyginimą, skatinimo, motyvavimo ir kitokias priemones), jų taikymą. Bendrovėje yra patvirtinti 43,5 etatai. Darbuotojai dirba įstatuose, darbo sutartyse, pareigybių aprašymuose nustatyta tvarka.

Bendrovės patvirtinta valdymo struktūra:



1 pav. UAB „Anykščių šiluma“ valdymo struktūra.

## VI SKYRIUS VYKDOMOS VEIKLOS POBŪDIS IR APRAŠYMAS

Bendrovė vykdo valstybės reguliuojamą veiklą, užtikrinant, kad paslaugų kainos būtų ne didesnės nei būtinosios sąnaudos toms paslaugoms teikti. Bendrovė savo veiklą organizuoja vadovaudamasi Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Bendrovės įstatais, strateginiu veiklos planu, Lūkesčių raštu ir kitais veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Bendrovė yra vienintelė šilumos energijos gamintoja ir tiekėja Anykščių rajone.

Bendrovės vykdoma veikla:

- šiluminės energijos gamyba ir tiekimas;
- karšto vandens tiekimas;
- pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūra;
- karšto vandens apskaitos prietaisų montavimas ir aptarnavimas.

### 6.1. Šiluminės energijos ir karšto vandens gamyba ir tiekimas

Bendrovė eksploatuoja 19 įvairios galios katilinių. Šilumos energiją ir karštą vandenį tiekia Anykščių miesto vartotojams, tik šilumos energiją tiekia Kavarsko miesto, Debeikių, Kurklių, Svėdasų ir Viešintų miestelių, Raguvėlės ir Smėlynės kaimų vartotojams. Bendra nominali katilinių galia – 42,74 MW.

1 lentelė. Eksploatuojamų katilinių pagrindinės charakteristikos

Katilinės pavadinimas	Katilų skaičius, vnt.	Instaliuota šilumos galia, MW
Biokuro	2	7,50
Žemutinės dalies	3	8,90
Žiburio	2	4,76
Ramybės	2	4,77
J. Biliūno gimnazijos	2	0,81
Šaltupio	2	0,42
Pušyno	2	2,39
Kudirkos	2	1,91
Ažupiečių	2	1,29
Žemės ūkio mokyklos	2	1,76
Mindaugo	2	0,52
Valaukio	2	0,52
Svėdasų	3	2,46
Kavarsko	3	1,98
Viešintų	2	0,64
Smėlynės	2	0,57
Kurklių	2	0,57
Debeikių	2	0,57
Raguvėlės	2	0,40

- Pagal realizuojamos šilumos kiekį Bendrovė priklauso IV grupės šilumos tiekimo įmonių grupei (įmonės per metus realizuojančios nuo 25 iki 50 tūkst. MWh šilumos).
- 2022 metais Bendrovėje buvo pagaminta 36 214 MWh šilumos energijos. Antroje lentelėje pateikti 2019-2022 metais pagamintos energijos pasiskirstymo duomenys.

2 lentelė. 2019-2022 pagamintos energijos pasiskirstymas

	Pagaminta, MWh	Pokytis lyginant su praėjusiais metais, %	Parduota vartotojams, MWh	Pokytis lyginant su praėjusiais metais, %	Savo reikmėms, MWh	Techniniai nuostoliai, MWh	Nuostoliai, %
2022	36214	-10,32	31407	-9,40	115	4691	12,95
2021	40381	17,66	34666	18,28	150	5565	13,83
2020	34320	-6,52	29307	-4,55	78	4936	14,38
2019	36714	-7,21	30705	-8,7	79	5930	16,15

- Bendrovės, kaip ir daugumos kitų Lietuvos šilumos tiekimo įmonių, pagamintas šilumos kiekis turi mažėjimo tendenciją – pagrindinė to priežastis yra suaktyvėjusi pastatų renovacija, taip pat šiltėjančios žiemos.
- Bendrovė šilumos gamyboje naudoja keturių rūšių kurą: biokurą (medienos skiedra, medienos pjuvenos, medienos pjuvenų granulės, malkos), gamtines dujas, akmens anglį ir skalūnų alyvą. Trečioje lentelėje pateiktas patiektas šilumos kiekis pagal atskiras kuro rūšis 2022 m.

3 lentelė. 2022 m. Pateiktas šilumos kiekis pagal kuro rūšį

Kuro rūšis	Pateiktas kiekis, MWh	Pateiktas kiekis, %
Biokuras	28195	77,90
Gamtinės dujos	5722,97	15,81
Akmens anglis	1718	4,75
Skystas kuras	556	1,54

- Bendrovė valdanti centralizuotus šilumos energijos tiekimo tinklus, šilumą tiekia termofikacinio vandens šilumos tinklais, kuriais aprūpinami 3391 vartotojai. Bendras eksploatuojamų trasų ilgis siekia 19,5 km, iš jų 15,4 km Anykščių mieste.
- Bendrovės techniniai perdavimo nuostoliai neviršija nustatytų norminių šilumos nuostolių ir vidutiniškai sudaro apie 13 proc.
- Bendrovė yra sudariusi sutartis su 3391 vartotojais, iš kurių 3221 yra fiziniai asmenys, 170 juridiniai asmenys (iš jų biudžetinės įstaigos – 43).
- Bendrovė šalia pagrindinės veiklos atlieka daugiabučių namų ir įstaigų/įmonių šildymo ir karšto vandens sistemų, bei šilumos punktų priežiūrą. Bendrovė prižiūri 153 daugiabučius namus ir 115 įstaigų ar įmonių.
- Bendrovės yra karšto vandens tiekėja daugiabučių namų gyventojams. Pagrindinė Bendrovės funkcija tiekti tinkamų parametrų termofikacinį vandenį iki pastatų įvadų ir organizuoti suvartojamo karšto vandens apskaitą, bei apskaitos prietaisų keitimą ir priežiūrą.

## VII SKYRIUS VEIKLOS FINANSINIAI RODIKLIAI

### 7.1. Pelningumo rodikliai

**Bendrojo pelningumo rodiklis** rodo įmonės gebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės veiklos: kiek bendrojo pelno (skirtumas tarp pardavimų kainos ir jų savikainos) tenka vienam pardavimo pajamų eurui. Teigiamai vertinama, kai rodiklis svyruoja nuo 10 iki 35 procentų.

**Grynojo pardavimo pelningumas** rodo, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam pardavimo eurui po visų išlaidų. Teigiamai vertinama, kai rodiklis yra didesnis nei 5 procentai, blogai, jei rodiklio reikšmė neigiama.

4 lentelė. Bendrovės bendrieji veiklos rezultatai

Metai	Uždirbamos pajamos, EUR	Pardavimo savikaina, EUR	Grynasis pelnas/(nuostoliai), EUR
2019	2 195 503	1 894 477	(84 363)
2020	1 950 000	1 614 054	(75 706)
2021	2 410 400	2 038 900	(36 600)
2022	3 300 432	3 030 103	(90 333)

5 lentelė. Bendrojo ir grynojo pardavimo pelningumo rodikliai, proc.

Eil. Nr.	Rodiklių pavadinimas	Metai			
		2019	2020	2021	2022
1.	Bendrasis pelningumas (proc.)	13,71	17,2	15,4	8,2
2.	Grynasis pardavimo pelningumas (proc.)	-3,8	-3,9	-1,5	-2,7

## 7.2. Mokumo rodikliai

**Bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklis** parodo kiek kartų trumpalaikis turtas didesnis už visus trumpalaikius įsipareigojimus. Gerai vertinama, kai turtas 2 kartus didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus. Kritinė riba – kai koeficientas žemesnis už 1,2.

6 lentelė. Bendrasis trumpalaikio mokumo koeficientas

Rodikliai	Apskaičiavimo formulė	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Bendrasis trumpalaikio mokumo koeficientas	Trumpalaikis turtas ÷ Trumpalaikiai įsipareigojimai	2,2	2,3	1,9	1,4

Bendrovės turimo trumpalaikio turto nemažą dalį sudaro vartotojų skolos. 7 lentelėje pateikti duomenys apie vartotojų įsiskolinimą.

7 lentelė. Bendrovės vartotojų skolos 2019–2022 m.

Metai	Skola (Eur)	Tame tarpe abejotinos skolos (Eur)
2019	650 755	346 715
2020	632 064	341 683
2021	735 123	338 528
2022	821 096	324 793

**Bendrasis skolos koeficientas** parodo kokia dalis Bendrovės skolintų lėšų panaudojama formuojant įmonės turtą. Teigiamai vertinama, kai šis rodiklis neviršija 70 procentų. Duomenys apie 2019-2022 metų Bendrovės bendrąjį skolos koeficientą pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Bendrasis skolos koeficientas 2019–2022 m.

Metai	Koeficientas, proc.
2019	48
2020	48
2021	49
2022	52

Pagal pateiktus pagrindinius Bendrovės finansinius rodiklius, matoma, kad Bendrovė yra moki, tačiau mažėjantis šiluminės energijos suvartojimas ir ženkliai didėjanti pardavimo savikaina turi neigiamą įtaką Bendrovės veiklai, o tai brangina šiluminės energijos gamybos sąnaudas, įtakoja neigiamus veiklos rodiklius ir išbalansuoja pinigų srautus.

## VIII SKYRIUS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinka, kurioje veikia Bendrovė kinta labai greitai ir yra priklausoma nuo Lietuvos energetikos, aplinkosaugos politikos, politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (toliau – VERT) iniciatyvų.

Bendrovė negali tiesiogiai kontroliuoti šių išorinių veiksnių, tačiau šiuos veiksnius nuolat stebi, analizuoja ir vertina. Pagrindinis siekis, vertinant išorės veiksnius, laiku atsižvelgti į besikeičiančias aplinkybes, numatyti galimas rizikas ir taip išvengti galimų veiksnių, bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Tinkamai vertinant ir atsižvelgiant į paminėtas aplinkybes, galima nustatyti, kokią veiklos kryptį Bendrovė galėtų pasirinkti ir kokių rezultatų gali pasiekti iki 2026 metų.

Svarbu paminėti, kad Bendrovės pajamos yra stipriai priklausomos nuo klimato, nes pagrindinė Bendrovės paslauga – šiluminės energijos gamyba ir tiekimas. Šaltos žiemos sąlygoja aukštesnį metinį pajamų lygį, turi įtakos pelningumui. Šiltos žiemos – atvirkščiai – gali lemti nuostolius.

### **8.1. Politiniai – teisiniai veiksniai**

Didelę įtaką Bendrovės veiklai turi sprendimai, kuriuos nacionalinės ir vietos valdžios institucijos yra priėmusios ir priims dėl šilumos ūkio plėtros bei atsinaujinančių energijos išteklių plėtros programos vystymo. Lietuva yra įsipareigojusi įgyvendinti Europos sąjungos (ES) direktyvas energetikos sektoriuje, susijusias su energijos gamybos efektyvumo didinimu ir atsinaujinančių energijos išteklių platesniu naudojimu energijos gamybai. Nacionalinė energetikos strategija nustato vieną iš tikslų – sumažinti šalies priklausomybę nuo kuro importo, padidinant energijos gamybą iš atsinaujinančių energijos išteklių.

Tradiciniai energijos ištekliai (nafta, dujos) yra riboti, ir, nepaisant 2020–2021 metų svyravimų (kainos mažėjimo), ilgalaikė tendencija yra kainų didėjimas. Didėjantis visuomenės ekologinis sąmoningumas lemia ir tai, kad priimant politinius sprendimus, susijusius su energetikos politika, pasirenkamos labiau aplinką tausojančios alternatyvos. Vienas iš Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymo tikslų – mažinti šilumos energetikos neigiamą poveikį aplinkai. Bendrovė biokuro katilų pagalba gamina šilumos energiją iš atsinaujinančių energijos išteklių. Tai sudaro tiesiogines sąlygas mažinti energijos gamybos veiklos neigiamą poveikį aplinkai.

Bendrovė, kaip subjektas, teikiantis šilumos gamybos ir tiekimo paslaugas, bendradarbiauja su Anykščių rajono savivaldybe, planuodama veiklą atsižvelgia į Anykščių rajono savivaldybės teritorijos bendrojo plano sprendinius, Anykščių rajono savivaldybės šilumos ūkio (infrastruktūros plėtros) specialiojo plano sprendinius. VERT, užtikrindama šilumos kainodaros skaidrumą, nustato kainas ir tarifus, pagrindžiant visuomeniškai būtinomis mažiausiomis sąnaudomis. Lietuvoje galiojanti kainodara nustato, kad į tarifus įskaičiuojami amortizaciniai atskaitymai nuo atliktų investicijų į ilgalaikį turtą už Bendrovės lėšas bei pelningumo norma nuo Bendrovės valdomo ir įsigyto ilgalaikio turto už Bendrovės lėšas likutinės vertės. Tokiu būdu Bendrovės investicijos yra padengiamos vartotojams mokant už Bendrovės suteikiamas paslaugas. Anykščių rajono savivaldybės taryba tvirtina VERT suderintas Bendrovės teikiamų paslaugų kainas.



## **8.2. Ekonominiai veiksniai**

Bendrovės veiklai įtaką daro vartotojų mokumas, energijos išteklių kainų svyravimai. Bendrovės ekonominė būklė priklauso nuo VERT nustatytų ir suderintų paslaugų kainų dydžių ir Lietuvos makroekonominių rodiklių – infliacijos, bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo tempų ir kitų. Europos finansinės rinkos per palūkanų normas stipriai veikia Lietuvos pinigų rinką. Įmonių veiklos finansavimo galimybės 2022 m. pradžioje buvo iš esmės geros. Tačiau pasikeitus ekonominei situacijai dėl karo Ukrainoje situacija keitėsi į blogąją pusę.

2022 m. ženkliai didėjo dujų ir biokuro kainos palyginus su 2021 m. Atsižvelgiant į tai, didėjo Bendrovės sąnaudos kuro įsigijimui, kas didino šilumos energijos ir karšto vandens kainas. Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu prognozuojamas Bendrovės parduodamos šiluminės energijos kiekio mažėjimas. Tam didžiausia įtaką darys pastatų renovacijos procesas, dėl kurio ženkliai mažėja šiluminės energijos suvartojimas. Bendrovė stengsis pritraukti kuo daugiau investicijų, finansuojamų iš ES fondų, kad Bendrovės prižiūrimas šilumos ūkis būtų modernizuojamas, diegiamos šiuolaikinės technologijos.

## **8.3 Socialiniai veiksniai**

Nuo VERT nustatytų normatyvų, patvirtintų kainų ir tarifų dydžio tiesiogiai priklauso gyventojų mokamų mokesčių už Bendrovės paslaugas dydis. Pažymėtina, kad dėl politinių ir ekonominių veiksnių, didėjant energetikos išteklių kainoms, po kurio laiko neišvengiamai didėja ir Bendrovės teikiamų paslaugų tarifai. Mažėjant vartotojų skaičiui ar suvartojamam energijos kiekiui, mažėja Bendrovės pardavimo apimtys ir pajamos. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius Bendrovė turi optimizuoti veiklą ir turimus išteklius.

Statistikos departamento duomenimis 2021 m. Anykščių rajono savivaldybėje gyveno 22 623 gyventojai (2020 m. – 23 038, 2019 m. – 23 330). Atsižvelgiant į tai, kad Anykščių rajono savivaldybės teritorijoje strategijos įgyvendinimo laikotarpiu planuojami įgyvendinti nauji verslo investiciniai projektai bei planuojamos kurti naujos darbo vietos, prognozuojama, kad gyventojų skaičiaus mažėjimas lėtės, o Bendrovės vartotojų skaičius išliks panašiam lygyje.

## **8.4. Technologiniai veiksniai**

Valstybė skatina didinti ilgalaikes investicijas, skirtas technologiniam atsinaujinimui ir naujų gamybos pajėgumų vystymui. Bendrovė nuolat diegia moderniausias technologijas į savo eksploatuojamą ūkį. Šiais laikais klientai yra reiklūs, mokėdami už paslaugą jie nori ir kokybiško produkto, todėl Bendrovė, siekdama nustatytų tikslų, investuos į naujas technologijas, kurios strategijos įgyvendinimo laikotarpiu suteiks Bendrovei galimybes mažinti sąnaudas.

Technologinių pokyčių dėka nuolat gerinamas klientų aptarnavimas. Bendrovė kartu su UAB „Anykščių vandenys“ ir UAB „Anykščių komunalinis ūkis“ turi šiuolaikišką Klientų aptarnavimo centrą, kur Anykščių miesto ir rajono gyventojai turi galimybę patogiai atsiskaityti už paslaugas. Bendrovė planuoja plėsti elektroninius atsiskaitymus.

Bendrovė nuolat stebi ir tobulina savo veiklą, nes svarbiausia yra užsitikrinti aukštą įvertinimą ir klientų pasitikėjimą.

## 8.5. Aplinkosauginiai veiksniai

Bendrovėje diegiamos naujos technologijos prisideda prie Anykščių miesto bei rajono švaresnės aplinkos palaikymo. Bendrovės veiklai daro įtaką aplinkosaugos politika, pagal kurią 2016 metais įsigaliojo griežtesni teršalų koncentracijos reikalavimai. Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės direktyvoje 2010/75/ES numatoma galiojančias teršalų koncentracijų normas pakeisti keliskart mažesnėmis. Nauji reikalavimai verčia įvertinti Bendrovės eksploatuojamų kieto kuro (anglinių) katilų keliamos taršos poveikį, technologinių gamtosauginių priemonių reikalingumą bei preliminariai nustatyti investicijų į šias priemones poreikį.

Šilumos gamybai naudojamas kuras – biokuras – yra neutralus CO<sub>2</sub> taršai, todėl aplinkosauginiu požiūriu pasirinktas sprendimas yra optimalus. Diegiami sprendimai mažina oro taršos išmetimus, mažėja taršos mokesčių sąnaudos.

## 8.6. Konkurencinės aplinkos veiksmų analizė

**Tiekėjų galia.** Bendrovės šilumos energijos kainoje didžiąją dalį sąnaudų sudaro kuro žaliavos pirkimas. Šilumos gamybai naudojamas biokuras, gamtinės dujos, anglis ir skystasis kuras. Bendrovė dujas įsigyja rinkoje pagal sutartis. VERT, nustatydama viršutines paslaugų kainų ribas, reguliuoja gamtinių dujų pardavimo, perdavimo ir skirstymo paslaugų kainas. Bendrovė biokurą, medžio granules perka sudarydama sandorius per energijos išteklių biržos operatorių UAB „BALTPOOL“. Kiti resursai ir žaliavos būtinos Bendrovės veiklai užtikrinti perkami/įsigijami Lietuvos Respublikos pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų, įstatymo nustatyta tvarka. Atsižvelgiant į visus šiuos veiksnius yra apribotos Bendrovės galimybės rinktis tiekėjus.

**Pirkėjų galia.** Bendrovė yra vienintelė Bendrovė centralizuotai tiekianti šilumos energiją ir karštą vandenį Anykščių rajono savivaldybėje. Savivaldybės, vadovaudamosi Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymu, turi rengti specialiuosius šilumos ūkio plėtros planus, kuriuose nustatomos zonos dėl prioritetinio šilumos tiekimo būdo. Savivaldybė turi teisę neleisti vartotojams keisti šildymo būdo.

**Naujų konkurentų grėsmė.** Naujų konkurentų atėjimas į rinką yra ribotas. Bendrovė yra įdiegusi modernias technologijas, nuolat tobulina veiklą ir modernizuoja infrastruktūrą, šilumos ir karšto vandens gamybą ir tiekimą užtikrina optimaliais ištekliais, todėl yra pasirengusi konkuruoti, jei į rinką ateitų potencialūs konkurentai.

## IX SKYRIUS

### SSGG (STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ) ANALIZĖ

Remiantis išorinės ir vidinės aplinkos analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios Bendrovės veiklos sritys. Taip pat apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos Bendrovės veiklai. Bendrovės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė pateikiama 9 lentelėje.

<b>Stiprybės:</b>		<b>Silpnybės:</b>	
<b>Bendrovės savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus</b>		<b>Bendrovės savybės, kurios trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus</b>	
✓	Ilgametė šilumos ir karšto vandens gamybos ir tiekimo patirtis.	✓	Dalis ilgalaikio materialaus turto yra pasenusi, morališkai ir fiziškai nusidėvėjusi.
✓	Profesionali Bendrovės darbuotojų komanda.	✓	Gaunamų pajamų dydžio priklausymas nuo sezoniškumo.
✓	Užtikrinami gamtosauginiai reikalavimai.	✓	Brangus biokuru kūrenamų katilų ir jų įrangos remontas.
✓	Bendrovė atlieka vidaus šildymo sistemų aptarnavimo paslaugas.	✓	Infrastruktūros gerinimo, tvarkymo poreikis viršija Bendrovės finansinius išteklius.
✓	Šilumos realizavimo rinka yra stabili, ir užtikrinta, nors ir turi požymių mažėti.	✓	Aukštas kreditorinis įsiskolinimas bankams ribojantis Bendrovės galimybes investuoti
<b>Galimybės:</b>		<b>Grėsmės:</b>	
<b>išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie Bendrovės vertės didinimo</b>		<b>tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos Bendrovės veiklai</b>	
✓	ES struktūrinių fondų 2021-2027 metų finansinės perspektyvos išnaudojimas.	✓	Žaliavų ir kuro kainų svyravimai.
✓	Greitesnis ir šiuolaikiškesnis duomenų priėmimas ir apdorojimas.	✓	Aplinkosauginių, kokybės ir ekologijos reikalavimų didėjimas.
✓	Bendrovės sąnaudų mažinimas efektyvinant procesus.	✓	Didelis vartotojų įsiskolinimas.
✓	Teikiamų paslaugų asortimento išplėtimas.	✓	Mažėjantis šilumos energijos vartojimo lygis.
✓	Gerosios patirties perėmimas iš analogiškas paslaugas teikiančių organizacijų.	✓	Kvalifikuotų darbuotojų pasitraukimas iš Bendrovės.

Apibendrinant atliktą vidinės ir išorinės aplinkos analizę, galima teigti, kad Bendrovėje vyksta pokyčiai ir silpnybės gali būti sumažintos, o kylančios grėsmės – suvaldytos, išnaudojant turimas stiprybes ir suteikiamas galimybes. Po atliktos aplinkos analizės, buvo suformuluota Bendrovės misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys.

## X SKYRIUS STRATEGIJA

### MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

#### MISIJA:

- Patikimas, kokybiškas ir saugus centralizuotas šilumos ir karšto vandens tiekimas mažiausiomis išlaidomis ir mažiausiu poveikiu aplinkai.

#### VIZIJA:

- Ekonomiškai pagrįstomis ir vartotojams prieinamomis kainomis, patikimai ir saugiai tiekti šiluminę energiją ir karštą vandenį esamiems ir būsimiems vartotojams, nekeltant grėsmės aplinkai.
- Šiluminės energijos gamyboje ir jos perdavime naudoti šiuolaikinius reikalavimus atitinkančią technologinę įrangą.
- Bendrovėje dirbanti profesionalų komanda, kuri yra vienas iš pagrindinių, kokybę lemiančių veiksnių.

#### VERTYBĖS:

##### Motyvacija

- kiekvienas darbuotojas yra vertinamas už tai, ką jis daro;
- kiekvienas darbuotojas reikšmingas siekiant bendrų Bendrovės tikslų;
- Bendrovėje sukuriamos sąlygos darbuotojams panaudoti savo stipriausias savybes.

##### Inovatyvumas

- nuolatinis noras tobulėti ir keistis;
- nuolat investuojame į darbuotojų žinias, įgūdžius, bei darbo sąlygas;
- nuolat ieškome naujų sprendimų infrastruktūros ir veiklos gerinimui.

##### Dėmesingumas

- esame paslaugūs ir dėmesingi savo klientams, darbuotojams bei visuomenei;
- gilinamės į kiekvieno poreikius ir siekiame juos tenkinti atsižvelgdami į galiojančias teises bei moralės normas.

##### Atsakomybė

- laikomės įsipareigojimų klientams ir partneriams;
- laikomės įstatymų ir aplinkosauginių reikalavimų;
- atvirai ir atsakingai bendraujame tarpusavyje, su klientais ir partneriais.

## STRATEGINĖS VEIKLOS KRYPTYS:

1. **Darbuotojai.** Sudaryti saugias darbo sąlygas ir užtikrinti darbuotojams rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį ir tobulėjimą.
2. **Šilumos energijos gamyba.** Užtikrinti nenutrūkstamą šilumos energijos ir karšto vandens gamybą. Diegti modernias, aplinkai draugiškas šilumos gamybos technologijas.
3. **Šilumos ir karšto vandens tiekimas.** Užtikrinti šilumos energijos ir karšto vandens tiekimą. Tobulinti tiekimo procesus, bei mažinti šilumos energijos nuostolius šilumos tinkluose. Tiekti kokybės parametrus atitinkantį karštą vandenį.
4. **Vartotojai.** Užtikrinti kokybišką aptarnavimą, spręsti vartotojų problemas, konsultuoti energijos taupymo klausimais.
5. **Finansai.** Bendrovės finansinio pajėgumo išlaikymas ir investicijos. Įgyvendinant investicijas, naudotis galimomis Europos sąjungos, valstybės ar kitomis finansavimo priemonėmis.

## XI SKYRIUS STRATEGIJOS TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR PRIEMONĖS

Formuodama strateginius tikslus ir uždavinius Bendrovė atsižvelgia į pagrindinio akcininko lūkesčius, išdėstytus Anykščių savivaldybės administracijos 2020 m. gegužės 08 d. rašte Nr. 1-SD-1237(6.20E).

Bendrovė užtikrins jai pavestą savivaldybės savarankiškąją funkciją – organizuos patikimą ir saugų šilumos ir karšto vandens gamybą ir tiekimą Anykščių savivaldybėje.

Išskirtinį dėmesį Bendrovė skiria veiklos efektyvumui, mažinant paslaugų teikimo ir valdymo sąnaudas, optimizuojant darbuotojų skaičių bei diegiant modernius sprendimus visose veiklos srityse.

Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu Bendrovė užtikrins šilumos ir karšto vandens gamybą ir tiekimą optimizuodama patiriamas sąnaudas ir išlaidas, kad išlaikytų finansinį stabilumą. Ypatingas dėmesys bus skiriamas Bendrovės vertei didinti – Bendrovė siekia išlikti pažangia, veikiančia pagal rinkos poreikius ir teikiančia aukštos kokybės paslaugas. Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu Bendrovė didins šilumos gamybos efektyvumą, gerins įvaizdį. Bendrovė investuos lėšas į naujas technologijas, kurios ateityje suteiks galimybes mažinti sąnaudas ir atitinkamai teikiamų paslaugų kainas. Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu kasmet planuojama gerinti informacijos sklaidimą ir pateikimą klientams, gerinti klientų aptarnavimą. Bendrovė stengsis užtikrinti efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą, pagal galimybes užtikrins sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį ir aplinką.

## 11.1 Strateginė veiklos kryptis. Darbuotojai

1. Strateginis tikslas. Sudaryti saugias darbo sąlygas ir užtikrinti darbuotojams rinkos sąlygas atitinkanti darbo užmokestį ir tobulėjimą.								
Tikslas				Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026
1.1 Išlaikyti kvalifikuotą personalą, patrauklias darbo sąlygas ir tobulėjimą.				Darbuotojų pasitenkinimas, balai.	4	4,2	4,5	4,8
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės		Matavimo vienetai	Rodikliai			
1.1.1	Tobulinti, skatinti ir puoselėti darbuotojų kompetencijas ir darbo sąlygas	1.1.1.1	Sudaryti metinį mokymų planą.	Sudarytas planas, vnt.	1	1	1	1
		1.1.1.2	Periodinė darbuotojų atestacija pagal teisės aktus.	Atestuotų darbuotojų sk.	3	5	18	7
		1.1.1.3	Tobulinti Bendrovės darbuotojų kvalifikaciją.	Mokymuose dalyvavusių darbuotojų sk.	10	10	10	10
		1.1.1.4	Darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų visą parą.	Sudaryta sutartis, vnt.	1	1	1	1
		1.1.1.5	Susitikimų su kitų šilumos įmonių specialistais organizavimas.	Susitikimų skaičius, vnt.	2	2	3	3
		1.1.1.6	Darbuotojų persirengimo patalpų remontas.	Suremontuotos patalpos, vnt.	-	-	1	-
1.1.2	Sukurti ir tobulinti Bendrovės personalo valdymo politiką.	1.1.2.1	Atlikti darbuotojų apklausą, išsiaiškinti lūkesčius.	Atlikta apklausa, vnt.	1	1	1	1
		1.1.2.2	Sukurti, įdiegti ir tobulinti vidaus kontrolės politiką Bendrovėje.	Sukurta ir tobulinama politika, vnt.	1	1	1	1
		1.1.2.3	Atnaujinti darbo apmokėjimo sistemą.	Atnaujinta sistema, vnt.	-	1	-	1
		1.1.2.4	Vidaus dokumentų susijusių su personalu atnaujinimas.	Atnaujintų dokumentų skaičius, vnt.	5	2	2	2

Tikslas		Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026		
1.2 Darbuotojų saugos užtikrinimas, nelaimingų atsitikimų darbe prevencija.		Nelaimingų įvykių skaičius, vnt.	0	0	0	0		
Uždaviniai:	Įgyvendinimo priemonės	Matavimo vienetai	Rodikliai					
1.2.1	Kokybės standartus atitinkančių apsaugos priemonių, darbo vietų ir darbo priemonių užtikrinimas.	1.2.1.1	Įdiegti ir palaikyti darbo drabužių nuomos sistemą Bendrovėje.	Įdiegta ir palaikoma sistema, vnt.	1	1	1	1
		1.2.1.2	Taikyti ir reguliariai peržiūrėti rizikos valdymo politiką, rizikų registrą ir rizikos valdymo priemonių planą.	Rizikos plano peržiūra ir taikymas, vnt.	1	1	1	1
		1.2.1.3	Bendrovės naudojamos organizacinės įrangos atnaujinimas.	Atnaujintos įrangos skaičius, vnt.	2	2	2	2
1.2.2	Sutvarkyti Bendrovės teritoriją ir suremontuoti gamybinius pastatus ir administracines patalpas.	1.2.2.1	Biokuro katilinės stogo remontas.	Suremontuotas stogas, darbų baigtumas, proc.	100	-	-	-
		1.2.2.2	Kondicionavimo sistemos įrengimas administracinėse patalpose.	Įrengta sistema, vnt.	-	1	-	-
		1.2.2.3	Administracinio pastato patalpų remontas.	Suremontuotos patalpos, vnt.	2	2	2	2
		1.2.2.4	Administracinio pastato energetinio naudingumo gerinimas (pastato renovacija).	Pastato renovacija, darbų baigtumas, proc.	-	-	-	100
		1.2.2.5	Sandėliavimo patalpų (Vairuotojų g. 11) fasado pakeitimo darbai.	Pakeistas fasadas, darbų baigtumas, proc.	-	100	-	-
1.2.3	Atnaujinti transporto priemonių parką.	1.2.3.1	Lengvųjų automobilių įsigijimas.	Įsigyti automobiliai, vnt.	1	1	1	1
		1.2.3.2	Sunkvežimio įsigijimas	Įsigytas sunkvežimis, vnt.	-	-	-	1

## 11.2 Strateginė veiklos kryptis. Šilumos energijos gamyba

2. Strateginis tikslas. Užtikrinti nenutrūkstamą šilumos energijos ir karšto vandens gamybą. Diegti modernias, aplinkai draugiškas šilumos gamybos technologijas.								
Tikslas			Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026	
2.1 Gamybos procesų modernizavimas.			Šilumos gamybos šaltinių neplaniniai stabdymai, vnt.	0	0	0	0	
			Iškastinio kuro (anglies) kiekis bendroje kuro struktūroje, proc.	5	0	0	0	
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės		Matavimo vienetai	Rodikliai			
2.1.1	Gamybos pajėgumų efektyvesnis panaudojimas ir įrengimų atnaujinimas.	2.1.1.1	Biokuro katilinės 4 MW katilo atnaujinimas, keičiant dūmavamzdžius.	Atnaujintas katilas, vnt.	1	-	-	-
		2.1.1.2	Įrengti absorbcinį šilumos siurblių, kuris leistų panaudoti dūmų šilumą iš 4 MW biokuro katilo Biokuro katilinėje.	Šilumos siurblio įrengimas, vnt.	-	-	-	1
		2.1.1.3	Dujinių katilinių (Mindaugo g., Valaukio g., ŽŪM ir Ažupiečių) valdymo programos atnaujinimas.	Atnaujintos valdymo programos katilinėse, vnt.	1	3	-	-
		2.1.1.4	Biokuro katilinės 2 MW katilo pakuros mūro remontas.	Suremontuota pakura, vnt.	-	1	-	1
		2.1.1.5	Biokuro katilinės 4 MW katilo pakuros mūro atnaujinimas.	Atnaujinta pakura, vnt.	-	-	1	-
		2.1.1.6	Biokuro katilinės ekonomazerio remontas.	Suremontuotas ekonomazeris, vnt.	-	1	-	-
		2.1.1.7	Biokuro katilinės kuro padavimo sistemos remontas.	Suremontuota sistema, vnt.	1	-	-	-
		2.1.1.8	Einamieji remontai (siurbliai, pavaros, šilumokaičiai ir kt.)	-	-	-	-	-
		2.1.1.9	Svėdasų katilinės dūmų valymo filtro įrengimas	Įrengtas filtras, vnt.	-	-	-	1
2.1.2	Iškastinio kuro (anglies) atsisakymas šilumos gamybos procese.	2.1.2.1	Kavarsko katilinės modernizavimas.	Modernizuota katilinė, darbų baigtumas, proc.	100	-	-	-



Tikslas		Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026		
2.2 Gamybos sąnaudų optimizavimas.		Sąnaudų efektyvumo rodiklis (kiek vienas sąnaudų euras uždirba pajamų), Eur.	1,168	1,175	1,178	1,182		
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės	Matavimo vienetai	Rodikliai				
2.2.1	Identifikuoti sąnaudų grupes, kuriose galima sutaupyti, išlaikant nenutrūkstamo tiekimo principą ir jas gerinti.	2.2.1.1	Įrengti saulės jėgainę elektros gamybai.	Įrengta jėgainė, darbų baigtumas, proc.	-	-	100	-
		2.2.1.2	Didinti tiekiamo šilumnešio parametrų nuokrypių nuo nustatyto šilumos tiekimo tinklo režimo kontrolę.	Kontroliuoti procesą pagal grafiką.	1	1	1	1
		2.2.1.3	Pagerinti šilumos gamybos įrenginių naudingo veikimo koeficientą	Naudingo veikimo koeficientas	0,85	0,87	0,87	0,87

### 11.3 Strateginė veiklos kryptis. Šilumos ir karšto vandens tiekimas

3. Strateginis tikslas. Užtikrinti šilumos energijos ir karšto vandens tiekimą. Tobulinti tiekimo procesus, bei mažinti šilumos energijos nuostolius šilumos tinkluose. Tiekti kokybės parametrus atitinkantį karštą vandenį.								
Tikslas				Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026
3.1 Trasų gedimų prevencija ir šilumos perdavimo nuostolių mažinimas.				Sąlyginiai nuostoliai trasose, proc.	14,7	14,5	14,2	14
				Gedimų skaičius trasose, vnt.	0	0	0	0
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės		Matavimo vienetai	Rodikliai			
3.1.1	Identifikuoti avarinės būklės trasų atkarpas, taip pat atkarpas, kuriose nuostoliai viršija norminius ir jas atnaujinti.	3.1.1.1	Atlikti einamuosius trasų remonto, atnaujinimo darbus.	Suremontuotų, atnaujintų trasų ilgis, km.	0,05	0,1	0,2	0,5
		3.1.1.2	Kavarsko miesto trasų rekonstrukcija.	Rekonstruotos trasos ilgis, km.	0,13	-	-	-
		3.1.1.3	Svėdasų miestelio trasų rekonstrukcija.	Rekonstruotos trasos ilgis, km.	0,06	-	-	-
		3.1.1.4	Mindaugo g., Anykščiai trasos rekonstrukcija.	Rekonstruotos trasos ilgis, km.	-	0,07	-	-
Tikslas				Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026
3.2 Išmanus suvartotos šilumos ir karšto vandens duomenų nuskaitymas, duomenis gaunant ir apdorojant vienoje sistemoje.				Daugiabučių namų su išmaniu nuskaitymu ir valdymu skaičius.	13	15	18	18
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės		Matavimo vienetai	Rodikliai			
3.2.1	Išmanaus duomenų nuskaitymo modulio taikymas	3.2.1.2	Karšto vandens skaitiklių įsigijimas ir sumontavimas	Sumontuotų skaitiklių skaičius, vnt.	400	400	500	500
		3.2.1.3	Įvadinių šilumos energijos apskaitos prietaisų įrengimas.	Sumontuotų įrenginių skaičius, vnt.	13	15	18	18

## 11.4 Strateginė veiklos kryptis. Vartotojai

4. Strateginis tikslas. Užtikrinti kokybišką aptarnavimą, spręsti vartotojų problemas, konsultuoti energijos taupymo klausimais.								
Tikslas				Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026
4.1 Gerinti klientų aptarnavimo kokybę, operatyviai reaguoti į skundus ir prašymus.				Skundų skaičius, vnt.	0	0	0	0
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės		Matavimo vienetai	Rodikliai			
4.1.1	Klientų aptarnavimo telefonu sistemos diegimas ir švietimas energijos taupymo klausimais.	4.1.1.2	Sukurti ir tobulinti gedimų registravimo ir reagavimo tvarką.	Sukurta ir tobulinama tvarka, vnt.	1	1	1	1
		4.1.1.3	Įgyvendinti energijos vartotojų švietimo ir konsultavimo susitarimo priemonės.	Įvykdytų priemonių sk.	3	3	4	4
4.1.2	Didinti veiklos skaidrumą, gerinant komunikaciją ir informacijos sklaidą.	4.1.2.1	Informuoti visuomenę apie Bendrovės veiklą (straipsniai žiniasklaidoje, Bendrovės internetinėje svetainėje ir pan.).	Straipsnių sk.	3	3	4	4
		4.1.2.2	Korupcijos prevencijos 2022-2026 programos peržiūrėjimas/atnaujinimas.	Peržiūrėta programa, vnt.	1	1	1	1
		4.1.2.3	Užtikrinti informacijos įrašų pasiekiamumą socialiniame tinkle.	Sukurta Bendrovės socialinis tinklas, vnt.	-	1	-	-
4.1.3	Plėsti Bendrovės elektronines paslaugas.	4.1.3.1	Bendrovės internetinėje svetainėje sukurti naują skiltį vartotojams su jiems aktualiais klausimais-atsakymais.	Sukurta ir atnaujinama skiltis, vnt.	1	1	1	1
		4.1.3.2	Įdiegti vartotojų savitarnos sistemą.	Įdiegta sistema, vnt.	-	1	-	-
		4.1.3.3	Atnaujinti Bendrovės internetinę svetainę.	Atnaujinta svetainė, vnt.	-	1	-	-

## 11.5 Strateginė veiklos kryptis. Finansai

5. Strateginis tikslas. Bendrovės finansinio pajėgumo išlaikymas ir investicijos. Įgyvendinant investicijas, naudotis galimomis Europos sąjungos, valstybės ar kitomis finansavimo priemonėmis.								
Tikslas				Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026
5.1 Mažinti vartotojų išiskolinimą.				Vidutinis vartotojų išiskolinimo padengimo laikotarpis, dienos	113	111	109	107
				Abejotinų skolų dalis vartotojų skolų sumoje, proc.	52	49	46	43
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės		Matavimo vienetai	Rodikliai			
5.1.1	Tobulinti ir taikyti efektyvią skolų išieškojimo politiką.	5.1.1.1	Skolų, už šilumos energijos tiekimo paslaugas, išieškojimo tvarkos tobulinimas (administravimą perduodant išieškojimo paslaugas teikiančioms įmonėms).	Sudaryta sutartis, vnt.	1	1	1	1
Tikslas				Rezultato kriterijus	2023	2024	2025	2026
5.2 Bendrovės finansinio pajėgumo išlaikymas ir investicijos.				Bendrojo pelningumo rodiklis, proc.	10-35	10-35	10-35	10-35
				Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	>1,2	>1,2	>1,2	>1,2
				Bendrasis skolos koeficientas, proc.	<70	<70	<70	<70
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės		Matavimo vienetai	Rodikliai			
5.2.1	Išlaikyti Bendrovės finansinį stabilumą.	5.2.1.1	Planų/prognozių ir ateinančių metų biudžetų rengimas.	Parengtas biudžetas, vnt.	1	1	1	1
		5.2.1.2	Administracinių sąnaudų kontrolė.	Nuolatinė kontrolė, proc.	100	100	100	100
		5.2.1.3	Kasmet peržiūrėti, suderinti ir patvirtinti Bendrovės teikiamų papildomų paslaugų kainas.	Peržiūrėti įkainiai, vnt.	1	1	1	1
		5.2.1.4	Esant galimybėms ir poreikiams, naudotis ES parama šilumos ūkio modernizacijai.	-	-	-	-	
Uždaviniai:		Įgyvendinimo priemonės		Matavimo vienetai	Rodikliai			
5.2.1	Įvykdyti įsipareigojimus turto bankui dėl turimos paskolos.	5.2.1.1	Drausti įkeistą turtą.	Sudaryta sutartis, vnt.	1	1	1	1
		5.2.1.2	Paskolos gražinimas pagal grafiką.	Grafiko laikymasis, proc.	100	100	100	100

## XII SKYRIUS

### STRATEGINIO LAIKOTARPIO FINANSINĖS INVESTIJOS

Tai finansinių investicijų analizė, kurios tikslas yra kiek įmanoma tiksliau nuspėti finansinių lėšų poreikį ateities laikotarpiams. Finansinių investicijų poreikis bus panaudojamas esant palankioms aplinkybėms.

*10 lentelė. Finansinės investicijos, tūkst., Eur*

Priemonės numeris	Įgyvendinimo priemonės	Įgyvendinimo laikotarpis ir investicijos, tūkst., Eur.			
		2023	2024	2025	2026
1.2.2.1	Biokuro katilinės stogo remontas.	7,0			
1.2.2.2	Kondicionavimo sistemos įrengimas administracinėse patalpose.		7,0		
1.2.2.3	Administracinio pastato patalpų remontas.	3,0	3,0	3,0	3,0
1.2.2.4	Administracinio pastato energetinio naudingumo gerinimas (pastato renovacija).				50,0
1.2.2.5	Sandėliavimo patalpų (Vairuotojų g. 11) fasado pakeitimo darbai.		15,0		
1.2.3.1	Lengvųjų automobilių įsigijimas.	10,0	10,0	10,0	10,0
1.2.3.2	Sunkvežimio įsigijimas				30,0
2.1.1.1	Biokuro katilinės 4MW katilo atnaujinimas, keičiant dūmavamzdžius.	80,0			
2.1.1.2	Įrengti absorbcinį šilumos siurblių, kuris leistų panaudoti dūmų šilumą iš 4 MW biokuro katilo.				100,0
2.1.1.3	Dujinių katilinių (Mindaugo g., Valaukio g., ŽŪM ir Azupiečių) valdymo programos atnaujinimas.	0,2	0,6		
2.1.1.4	Biokuro katilinės 2MW katilo pakuros mūro remontas.		7,0		7,0
2.1.1.5	Biokuro katilinės 4MW katilo pakuros mūro atnaujinimas.			100,0	
2.1.1.6	Biokuro katilinės ekonomizerio remontas.		5,0		
2.1.1.7	Biokuro padavimo sistemos remontas.	10,0			
2.1.1.8	Einamosios investicijos (siurbliai, pavaros, šilumokaičiai ir kt.)	10,0	10,0	10,0	10,0
2.1.1.9	Svėdasų katilinės dūmų valymo filtro įrengimas				70,0
2.1.2.1	Kavarsko katilinės modernizavimas.	15,0			
2.2.1.1	Įrengti saulės jėgainę elektros gamybai.			200,0	
3.1.1.1	Atlikti trasų remonto, atnaujinimo darbus.	8,0	10,0	10,0	20,0
3.1.1.2	Kavarsko miesto trasų rekonstrukcija.	5,0			
3.1.1.3	Svėdasų miestelio trasų rekonstrukcija.	3,0			
3.1.1.4	Mindaugo g., Anykščiai trasos rekonstrukcija.		8,0		
3.2.1.2	Nuotolinio nuskaitymo karšto vandens skaitiklių įsigijimas ir sumontavimas	14,0	14,0	17,5	17,5
4.1.3.2	Įdiegti vartotojų savitarnos sistemą.		12,0		
4.1.3.3	Atnaujinti Bendrovės internetinę svetainę.		4,0		
	<b>Suma:</b>	<b>165,2</b>	<b>105,6</b>	<b>350,5</b>	<b>317,5</b>
	<b>Bendra suma per strateginį laikotarpį:</b>	<b>938,8</b>			

### XIII SKYRIUS STRATEGIJOS TIKSLŲ VERTINIMAS

Sėkmingas planuojamų strateginių projektų įgyvendinimas turės teigiamą įtaką Bendrovės vertei, t. y. – Bendrovės vertė padidės, nes bus pasiekti strategijoje nustatyti tikslai (rezultatai): sumažės Bendrovės tiekiamos šilumos nuostoliai, bus mažiau sunaudojama brangaus iškastinio kuro taip prisidedant prie klimato kaitos problemų sprendimo, padidės Bendrovės teikiamų paslaugų kokybė ir patikimumas, sumažės eksploataavimo sąnaudos, padidės Bendrovės atstatomoji vertė.

Kasmet Anykščių rajono savivaldybė turi įvertinti Bendrovės pasiektų tikslų atitiktį jai nustatytiems veiklos tikslams. Bendrovei pasiekus ne mažiau 10 iš 14 nustatytų tikslų (žiūrėti 11 lentelę), laikoma, kad Bendrovė įvykdė nustatytus tikslus. Vertinimo rezultatai pateikiami Bendrovės veiklos ataskaitoje, kuri teikiama kartu su praėjusio laikotarpio metiniu finansinių ataskaitų rinkiniu, vadovaujantis nustatyta tvarka.

*11 lentelė. Pasiektų veiklos tikslų vertinimo rodikliai*

Eil. Nr.	Rodiklis	Rezultato kriterijus			
		2023	2024	2025	2026
1	Nelaimingų atsitikimų darbe skaičius, vnt.	0	0	0	0
2	Bendrovės darbuotojų pasitenkinimas, balai	4	4,2	4,5	4,8
3	Šilumos gamybos šaltinių neplaniniai stabdymai, vnt.	0	0	0	0
4	Iškastinio kuro (anglies) kiekis bendroje kuro struktūroje, proc.	5	0	0	0
5	Sąnaudų efektyvumo rodiklis (kiek vienas sąnaudų euras uždirba pajamų), Eur.	1,168	1,175	1,178	1,182
6	Sąlyginiai šilumos nuostoliai trasose, proc.	14,7	14,5	14,2	14
7	Gedimų trasose skaičius, vnt.	0	0	0	0
8	Daugiabučių namų su išmaniu nuskaitymu ir valdymu skaičius, vnt.	13	15	18	18
9	Klientų skundų skaičius, vnt.	0	0	0	0
10	Vidutinis vartotojų įsiskolinimo padengimo laikotarpis, dienos	113	111	109	107
11	Abejotinų skolų dalis vartotojų skolų sumoje, proc.	52	49	46	43
12	Bendrojo pelningumo rodiklis, proc.	10-30	10-30	10-30	10-30
13	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	>1,2	>1,2	>1,2	>1,2
14	Bendrasis skolos koeficientas, proc.	<70	<70	<70	<70

### XIV SKYRIUS GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

Apyvartinių lėšų trūkumas yra pagrindinis Bendrovei galimas pavojus. Bendrovė klientams taiko su VERT suderintas ir Anykščių rajono savivaldybės tarybos patvirtintas kainas. Nuo nustatytų ir patvirtintų kainų bei tarifų dydžių tiesiogiai priklauso gyventojų mokamų už Bendrovės suteiktas paslaugas mokesčių dydis. Gaunamos iš klientų lėšos už jiems suteiktas paslaugas yra pagrindinis Bendrovės finansinių išteklių šaltinis.

Vienas iš pavojų yra klientų įsiskolinimas už suteiktas paslaugas. Bendrovė privalo užtikrinti gyventojams nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens tiekimą nepriklausomai nuo paslaugos apmokėjimo. Bendrovė nuolat ieško galimybių didinti skolų išieškojimo efektyvumą.

Galimas kvalifikuotų darbuotojų pasitraukimas iš Bendrovės. Bendrovėje dirba didelę patirtį ir daug žinių turintys darbuotojai, kuriuos siekiama išsaugoti, sudaryti tinkamas sąlygas mokytis, kelti kvalifikaciją.

## XV SKYRIUS FINANSINĖS PROGNOZĖS

Bendrovė planuoja išlaikyti finansinį stabilumą, laiku ir pilna apimtimi vykdyti savo finansinius įsipareigojimus, siekia uždirbti pelno.

Pagrindinis Bendrovės pajamų šaltinis – šilumos energijos gamyba ir karšto vandens tiekimas – didžiąją dalimi priklauso nuo sunkiai prognozuojamo išorės veiksnio – klimato sąlygų, todėl finansinės prognozės taip pat labai priklauso nuo šildymo sezono rezultatų, t. y. kokio šaltumo žiema.

Bendrovės veikla yra reguliuojama, kad paslaugos būtų teikiamos kainomis, ne didesnėmis nei būtinosios sąnaudos, būtinos tai paslaugai suteikti, o šių veiklų investicijų grąža Bendrovei yra nustatoma teikiamų paslaugų tarifuose. Jei Bendrovė parduoda mažiau paslaugų (šilumos energijos) nei nustatytas kiekis kainos tarife (nustatoma trejiems metams), investicijų grąža tokiu atveju tampa ne Bendrovės pelnu, o padengia išaugusias sąnaudas, todėl galimybė dirbti pelningai yra ribota ir dažnai priklausoma nuo veiksnių, kuriems Bendrovė įtakos padaryti negali (klimato sąlygos ir pokyčiai, savalaikis VERT reguliavimas nustatant kainų tarifus).

Prognozuojamos 2023–2026 m. finansinės ataskaitos pateiktos įvertinus Bendrovės 2019–2021 m. faktinius ūkinės veiklos rezultatus, investicinius planus, banko paskolų grąžinimo grafikus, bei VERT bazinių kainų skaičiavimo projektą.

*12 lentelė. Prognozuojamos pajamos – sąnaudos, tūkst. Eur*

Eil. Nr.	Straipsniai	Planas			
		2023	2024	2025	2026
1.	Pardavimo pajamos	2794,0	2788	2766,3	2800,6
2.	Pardavimo savikaina	(2392,1)	(2372,8)	(2348,3)	(2369,4)
3.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>401,9</b>	<b>415,2</b>	<b>418,0</b>	<b>431,2</b>
4.	Pardavimo sąnaudos	(56,5)	(59,4)	(62,3)	(63,7)
5.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(328,8)	(344,0)	(352,9)	(365,1)
6.	Kitos veiklos rezultatai	5,0	5,0	6,0	6,5
7.	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	2,3	2,3	2,3	2,3
8.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(12,4)	(11,5)	(10,7)	(10,0)
9.	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>11,5</b>	<b>7,7</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>
10.	Pelno mokestis	0	0	0	0
11.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>11,5</b>	<b>7,7</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>

Eil. Nr.	Straipsniai	2023	2024	2025	2026
1.	TURTAS				
1.1.	Ilgalaikis turtas	5345,8	5229,6	5201,4	4893,3
1.2.	Trumpalaikis turtas	894,6	903,5	912,5	921,7
1.3.	Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	7,5	7,5	7,5	7,5
	<b>Turto iš viso</b>	6247,9	6140,6	6121,4	5822,5
2.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI				
2.1.	Nuosavas kapitalas	2320,6	2324,5	2317,8	2319,7
2.2.	Dotacijos, subsidijos	746,9	603,7	460,6	317,4
2.3.	Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	3180,4	3212,4	3343,0	3185,4
	<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso</b>	6247,9	6140,6	6121,4	5822,5

## XVI SKYRIUS

### STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Bendrovės strategijos stebėjimas atliekamas viso proceso metu ir visais lygiais. Struktūrinių padalinių vadovai stebi ir kontroliuoja, kaip padalinys įgyvendina strateginius ir einamuosius veiklos planus. Struktūrinių padalinių vadovai atsiskaito direktoriui jo numatytais terminais, pateikdami planų vykdymo ataskaitas. Vyriausiasis finansininkas stebi ir analizuoja, ar struktūrinių padalinių vadovai tinkamai planuoja ir naudoja Bendrovės lėšas.

Bendrovės direktorius stebi ir vertina, ar Bendrovė siekia strateginių tikslų. Visuomenė taip pat turi galimybę stebėti ir vertinti, ar Bendrovė vykdo įsipareigojimus, ar teikiamos geros kokybės paslaugos.

Bendrovė kas ketvirtį nustatytais terminais ir tvarka atsiskaito Anykščių rajono savivaldybei už pajamų ir išlaidų sąmatos įgyvendinimą.

Bendrovė stebėdama ir vertindama strateginius planus bei nuolat reaguodama į strategiškai svarbią informaciją, kad nenukryptų nuo savo siekiamų tikslų ir strategija būtų įgyvendinama kokybiškai, numato strategijos patikslinimus:

- atsiradus naujiems išorės veiksniams, stipriai pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms strategijos prielaidoms, atitinkamai koreguoja Bendrovės bendras strategines kryptis;
- negalint Bendrovei pasiekti savo užsibrėžtų tikslų, kylant vidinėms problemoms, susijusioms su pareigų ir (arba) išteklių paskirstymu ir procesų eiga, siekia efektyvesnės valdymo struktūros, funkcijų, pareigybių ir procesų;
- kuomet įgyvendinant strategiją paaiškėja, kad kai kurie numatyti veiksmai nepadeda arba neleidžia Bendrovei įgyvendinti užsibrėžtų uždavinių, Bendrovė įvertina iš naujo numatytus veiksmus, naujas arba anksčiau atmestas alternatyvas ir pasirenka tinkamiausią iš jų;
- įvertinus esamą situaciją ir siekiamus rodiklius bei nustačius, kad vertės nepagrįstos ir neatspindi Bendrovės progreso siekiant iškeltų tikslų, parenka labiau progresą atspindinčius rodiklius arba koreguoja siekiamas jų vertes.