

# UAB Kretingos šilumos tinklai 2024 – 2028 metų strateginis veiklos planas

---

Skirta: UAB Kretingos šilumos tinklai

Sudarė: UAB „Eurointegracijos projektai“



## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

---

1.4.1. lentelė. Įmonės veiklos rodikliai _____	<b>10</b>
2.4.1. lentelė. Išorinių suinteresuotų šalių poreikiai, numatomi Įmonės veiksmai ir priemonės ____	<b>20</b>
2.4.2. lentelė. Vidinių suinteresuotų šalių poreikiai, numatomi Įmonės veiksmai ir priemonės ____	<b>21</b>
4.1. lentelė. Kretingos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano rodikliai, susiję su UAB Kretingos šilumos tinklai vykdoma veikla _____	<b>25</b>
5.1.lentelė. Rizikos ir jų valdymas _____	<b>28</b>
6.2.1. lentelė. Pelno (nuostolių) ataskaita 2024-2028 metams, tūkst. Eur _____	<b>32</b>
8.1. lentelė. Strateginio planavimo, peržiūros ir atnaujinimo procesų valdymo schema _____	<b>35</b>

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

---

1.2.1. paveikslas. Įmonės organizacinė struktūra _____	<b>8</b>
2.2.1. paveikslas. Įmonės konkurencinės aplinkos įtakos modelis pagal Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį _____	<b>11</b>
2.3.1. paveikslas. Įmonės lentelė. SSGG analizė – stiprybės silpnybės _____	<b>18</b>
2.3.2. paveikslas. Įmonės lentelė. SSGG analizė – galimybės ir grėsmės _____	<b>19</b>
6.1.1. pav. Veiklos pajamų pasikeitimas 2020–2023 m., proc. _____	<b>30</b>
6.1.1. pav. Veiklos pajamų prognozė iki 2028 m. _____	<b>31</b>
7.1. Strateginio veiklos plano 2024–2028 metų finansavimo šaltinių pasiskirstymas (proc.) _____	<b>33</b>



## **TURINYS**

<b>Lentelių sąrašas</b>	<b>2</b>
<b>Paveikslų sąrašas</b>	<b>2</b>
<b>Santrauka</b>	<b>4</b>
<b>Strateginio veiklos plano esmė ir paskirtis</b>	<b>6</b>
<b>1. Veiklos aprašymas</b>	<b>7</b>
1.1. Pagrindinė informacija	7
1.2. Valdymas ir struktūra	7
1.3. Vykdomos veiklos	8
1.4. Pagrindinių veiklos rodiklių dinamika	10
<b>2. Aplinkos veiksnių analizė</b>	<b>11</b>
2.1. Išorinių veiksnių analizė	11
2.2. Vidinių veiksnių analizė	16
2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė	18
2.4. Suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai	20
2.4.1. Savininko lūkesčiai	21
<b>3. Misija, vizija ir vertybės</b>	<b>21</b>
<b>4. Strateginės kryptys ir tikslai</b>	<b>24</b>
4.1. Strateginiai uždaviniai ir matavimo rodikliai, investicijos	26
<b>5. Rizikos ir jų valdymas</b>	<b>28</b>
<b>6. Finansinės prognozės ir planuojamos investicijos</b>	<b>30</b>
6.1. Pajamų prognozės	30
6.2. Veiklos rezultatai	31
<b>7. Strateginio veiklos plano 2024–2028 metų finansinis vertinimas</b>	<b>33</b>
<b>8. Strateginio veiklos plano įgyvendinimas, atsakingų asmenų priskyrimas, plano įgyvendinimas ir vertinimas</b>	<b>35</b>



## SANTRAUKA

UAB Kretingos šilumos tinklai (toliau tekste – Įmonė) parengė strateginį veiklos planą 2024–2028 metams. Strateginio plano paskirtis – nustatyti 2024–2028 m. strategines veiklos kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, uždavinius ir veiksmus, suformuoti matavimo rodiklius, pagal kuriuos galima vertinti tikslų pasiekimą ir veiklos efektyvumą.

Dokumentas parengtas atsižvelgiant į atliktą konkurencinę, vidinių ir išorinių veiksnių, kurie daro įtaką Įmonės veiklai ir siekiamiems tikslams bei akcentuoja Įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, analizę. Rengiant strateginį veiklos planą buvo vadovaujama, Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymu, Lietuvos Respublikos energetikos įstatymu, Šilumos tiekimo ir vartojimo taisyklėmis, patvirtintomis 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1-297 (galiojanti suvestinė redakcija nuo 2021 m. sausio 1 d.), Įmonės investicijų planu, Savivaldybės strateginiais planavimo dokumentais, Įmonės įstatais, vidaus veiklą reglamentuojančiais dokumentais ir kitais Lietuvos Respublikos teisės aktais.

Įmonės strategija paremta poreikiu įgyvendinti Kretingos rajono savivaldybės savarankiškąją funkciją – šilumos tiekimo organizavimą, siekiant vartotojams suteikti kokybiškas paslaugas, iš gautų lėšų stiprinti savo poziciją rinkoje ir gerinti Įmonės įvaizdį bei siekti stabilaus ir pelningo darbo.

Šioje strategijoje, prie kurios rengimo prisidėjo Įmonės vadovas ir atskirų sričių specialistų komanda, apibrėžtos kryptys (arba gairės) kasdieninėms Įmonės operacijoms ir organizacijos vystymuisi. Suprantant, kad ekonominiai, socialiniai, technologiniai bei kiti vidiniai Įmonės procesai nuolatos keičia Įmonės aplinką, privaloma kurti organizaciją, kuri yra atvira pokyčiams, sugebanti identifikuoti bei neutralizuoti kylančias rizikas. Vizija yra pagrįsta šiuo metu galiojančiu, pagrindiniu ir vienu svarbiausiu ilgalaikiu dokumentu „Lietuva 2030“, kuriame išskiriamos trys esminės pažangos sritys: visuomenė, ekonomika ir valdymas. Todėl vizija apima Įmonės siekius dėl efektyvumo didinimo, efektyvaus resursų panaudojimo, naudojant naujausias technologijas ir sprendimus, taip pat stiprinant ryšius su bendruomenėmis ir siekiant prisidėti prie aplinkosaugos tikslų įgyvendinimo.

**Vizija** – būti tvaraus šilumos energijos sektoriaus dalimi, užtikrinant švarų, efektyvų ir patikimą energijos tiekimą kuris tenkintų gyventojų poreikius ir tausotų aplinką.

**Misija** – užtikrinti patikimą, efektyvų ir tvarų šilumos tiekimą savo klientams, prisidedant prie regiono vystymo ir Kretingos rajono gyventojų gerovės. Mes įsipareigojame teikti nepertraukiamas, aukščiausio lygio paslaugas, naudojant pažangias technologijas ir geriausias praktikas, siekiant klientų pasitenkinimo, aplinkos apsaugos ir ilgalaikės verslo sėkmės.

Ši vizija ir misija padės mums sukurti Įmonę, kuri yra tvaraus vystymosi pavyzdys, moderni, efektyvi, konkurencinga ir mažiausiomis sąnaudomis paslaugas teikianti Įmonė. UAB Kretingos šilumos tinklai ilgalaikiai siekiai yra susiję su nuolatiniu technologinių inovacijų diegimu, paslaugų teikimo kokybės tobulinimu ir bendradarbiavimu su vietos gyventojais, valdžios institucijomis ir verslo partneriais, siekiant atspindėti tiek rajono, tiek regiono poreikius ir vystymosi tendencijas. UAB Kretingos šilumos tinklų vizija ir misija yra paremtos ilgalaikėmis vertybėmis.

- **Patikimumas.** Užtikriname stabilų, saugų ir efektyvų šilumos tiekimą visais laikais, nepriklausomai nuo iššūkių, susijusių su technine įranga, gamyba ar aplinkos sąlygomis.
- **Tvarumas.** Įsipareigojame veikti tvariai, mažinant poveikį aplinkai, naudojant efektyvias technologijas ir skatinant atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą.
- **Efektyvumas.** Didelį dėmesį skiriame veiklos efektyvumui, siekiant optimaliai naudoti išteklius ir sumažinti energijos nuostolius, taip užtikrinant ilgalaikį verslo tvarumą.
- **Orientacija į klientą.** Įsipareigojame teikti klientų poreikius atitinkančias aukščiausio lygio paslaugas, per veiksmingą komunikaciją su klientais, greitai reaguojant į jų poreikius.



- **Inovacijos.** Mes siekiame diegti naujas technologijas, nuolat tobulinti paslaugas, efektyvumą ir klientų pasitenkinimą bei prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų.
- **Bendruomenės integracija.** Užtikriname aktyvų dalyvavimą regioninėje bendruomenėje ir bendradarbiavimą su vietos gyventojais, siekiant atspindėti regiono poreikius ir prisidėti prie Savivaldybės plėtros ir gerovės.

Šios vertybės sudaro pagrindą UAB Kretingos šilumos tinklų ilgalaikiam sėkmingam veikimui ir vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant organizacijos tvarumą bei socialinę atsakomybę. Įmonės vizijos įgyvendinimui yra išskirtos 3 strateginės kryptys:

**Veiklos efektyvumo didinimas ir sąnaudų mažinimas.** UAB Kretingos šilumos tinklai numatyta strateginę veiklos kryptį įgyvendins per šilumos tinklų veiklos efektyvumo didinimą ir sąnaudų mažinimą, kuomet bus optimizuojamas energijos perdavimas ir panaudojimas šilumos tiekimo sistemose, siekiant maksimaliai padidinti našumą ir sumažinti išlaidas. Tai planuojama pasiekti įgyvendinant įvairius techninius, technologinius ir organizacinius sprendimus, kurie yra detalizuoti kaip tikslai ir priemonės. Įmonė nuolat ieško modernių sprendimų, skaitmenizuoja veiklą ir taip gerina teikiamų paslaugų kokybę.

**Poveikio aplinkai mažinimas.** UAB Kretingos šilumos tinklai numatyta strateginę veiklos kryptį planuoja įgyvendinti, siekiant sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą, mažinti oro ir vandens taršą bei apsaugoti gamtinius išteklius. Tai planuojama pasiekama per naujų technologijų diegimą, gerą sistemos valdymą ir naudojimąsi energijos taupymo priemonėmis. Kaip vienas iš prioritetinių tikslų yra perėjimas prie švarių energijos šaltinių. Tai yra numatyta plano tiksluose ir priemonėse.

**Klientų aptarnavimo ir ryšių su bendruomene stiprinimas, žmogiškųjų išteklių motyvacijos skatinimas.** UAB Kretingos šilumos tinklai numatyta strateginę kryptį planuoja įgyvendinti užtikrinant, kad klientų aptarnavimas būtų aukščiausio lygio, taip pat sieks pagerinti suinteresuotų šalių tarpusavio bendradarbiavimą. UAB Kretingos šilumos tinklai planuoja intensyviau įsitraukti į bendruomenės informavimą, rengiant susitikimus, seminarus arba informacinius renginius su bendruomene, taip užtikrinant, kad gyventojai būtų informuoti apie šilumos tiekimo sistemų veikimą, energijos taupymo galimybes ir kitus susijusius klausimus. Pagal galimybes planuojamas UAB Kretingos šilumos tinklų dalyvavimas bendruomenės veikloje taip siekiant parodyti įsipareigojimą aplinkai ir socialiniam atsakomybės jausmą.

Nustačius strategines kryptis, numatyti strateginiai tikslai, uždaviniai ir projektai / iniciatyvos jiems pasiekti bei rodikliai ir jų siektinos reikšmės pasiektiems rezultatams vertinti. Įvertinami strategijos įgyvendinimui turimi ir reikalingi ištekliai, taip pat įvertintos rizikos bei finansinės prognozės.

Strategijos dokumento pabaigoje pateikiami strategijos vertinimo, tobulinimo, palaikymo ir viešinimo principai. Šioje strategijoje, prie kurios rengimo prisidėjo Įmonės vadovų ir atskirų sričių specialistų komanda, apibrėžtos kryptys (arba gairės) kasdieninėms Įmonės operacijoms ir organizacijos vystymuisi. Suprantant, kad ekonominiai, socialiniai, technologiniai bei kiti vidiniai Įmonės procesai nuolat keičia Įmonės aplinką, privaloma kurti organizaciją, kuri yra atvira pokyčiams, sugebanti identifikuoti bei neutralizuoti kylančias rizikas.



## **STRATEGINIO VEIKLOS PLANO ESMĖ IR PASKIRTIS**

---

UAB Kretingos šilumos tinklų strateginis 2024–2028 m. veiklos planas parengtas siekiant nustatyti ilgalaikius įmonės tikslus bei numatyti būdus, kaip šie tikslai bus pasiekti. Šio plano esmė yra skatinti įmonę būti proaktyvia ir efektyviai valdyti savo veiklą, užtikrinti įmonės veiklos darnumą, ir konkurencinį pranašumą rinkoje. Plano tikslas yra sudėlioti pamatus ateities inovacijoms, augimui ir prisitaikymui prie kintančių sąlygų. Parengta įmonės strategija užtikrina, kad visi veiksmai būtų nukreipti į bendrą ilgalaikį tikslą, o ne tik į trumpalaikius rezultatus.

Strategijoje sudarant ateities prognozes buvo remiamasi dabartine situacija ir prielaidomis, darant pagrįstus vertinimus, tačiau įvertinant neapibrėžtumus, rizikas ir kitus svarbius nuo įmonės nepriklausančius veiksnius, dėl kurių faktiniai rezultatai gali skirtis nuo planuojamų. Parengta strategija yra ne tik vadovų, bet ir visų organizacijos narių dalyvavimo rezultatas – apima bendrą viziją, kryptį ir bendrus tikslus.



## **1. VEIKLOS APRAŠYMAS**

### **1.1. Pagrindinė informacija**

UAB Kretingos šilumos tinklai (toliau tekste – Įmonė) buvo įregistruota 1998 m. rugsėjo 30 d., po SP AB „Klaipėdos energija“ reorganizavimo. 2003 m. lapkričio 4 dieną įvykęs neeilinis visuotinis akcininkų susirinkimas pakeitė SP UAB Kretingos šilumos tinklai pavadinimą į UAB Kretingos šilumos tinklai. Įmonės įstatinis kapitalas: 2 191 594 eurų. Jis padalintas į 573 616 paprastąsias vardines akcijas, kurių nominali vertė 2,9 euro ir 182 106 privilegijuotųjų 2,9 euro nominalios vertės akcijų. Kretingos rajono savivaldybei priklauso 573 153 akcijos, AB „Klaipėdos energija“ – 182 106 privilegijuotos akcijos, fiziniams asmenims – 463 akcijos. Įmonės privilegijuotoms vardinėms akcijoms nustatytas fiksuotas nekaupiamasis 7,5 procentų akcijos nominalios vertės dydžio dividendas.

Pagrindinė veikla – garo ir karšto vandens tiekimas. UAB Kretingos šilumos tinklai centralizuotai tiekia šilumos energiją vartotojams Kretingos mieste, Salantuose, Vydmantų gyvenvietėje. Įmonė tiekia šilumos energiją rajono biudžetinėms įstaigoms, esančioms Darbėnuose, Jokūbave, Laukžemėje, Grūšlaukėje, Rūdaičiuose, Kartenoje, Kūlupėnuose, Kurmaičiuose, Baubliuose. Įmonės katilinė Nr. 1, adresu Žalioji g. 3, Kretingoje, tapo rezervinė, atlikus šilumos tinklų apjungimą. Be pagrindinės veiklos Įmonė vykdo ir kitą veiklą. UAB Kretingos šilumos tinklų kita veikla – šildymo sistemų aptarnavimas.

UAB Kretingos šilumos tinklai gali vykdyti ir kitą įstatymų nedraudžiamą veiklą.

### **1.2. Valdymas ir struktūra**

Įmonėje sudaryta ir patvirtinta organizacinė struktūra, kurioje numatyti padaliniai su atitinkama atsakomybe.



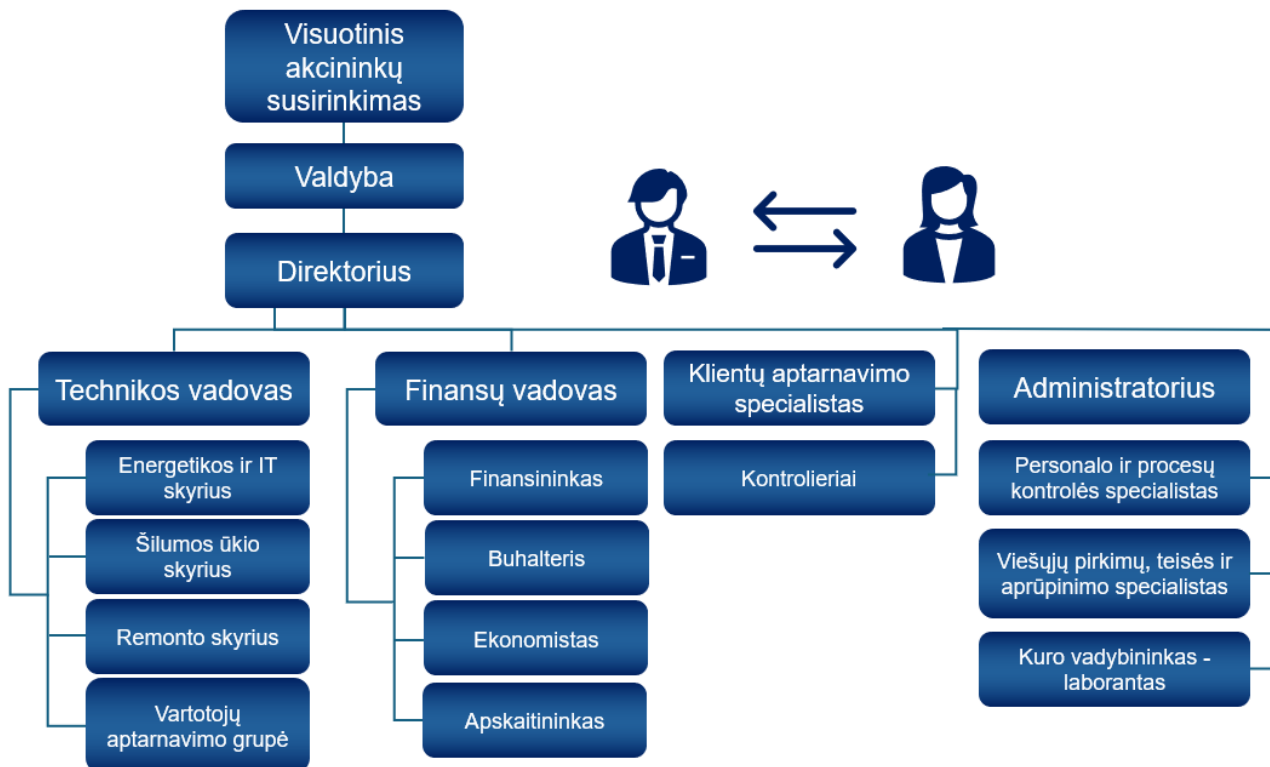
Valdyba – strateginiai sprendimai, valdymas, plėtra, kontrolė.

Direktorius – vykdo vadovo pareigas ir darbdavio funkcijas vadovaudamasis UAB Kretingos šilumos tinklų įstatais, administracijos darbo reglamentu ir savarankiškai vykdo Įmonės valdybos pavestas funkcijas, akcininkų susirinkimų nutarimus. Sprendžia valdymo, teisės, administracijos darbuotojų, specialistų parinkimo, jų paskirstymo, rengimo organizavimo, valdymo struktūros tobulinimo, finansinius, ekonominius, strateginius Įmonės vystymo ir kt. klausimus. Nuo 2022 m. rugsėjo 8 d. UAB

Kretingos šilumos tinklai vadovauja Dainius Budrys. Direktoriui tiesiogiai pavaldūs šie darbuotojai:

- Technikos vadovas;
- Finansų vadovas;
- Klientų aptarnavimo specialistai;
- Administratorius.

Pagal UAB Kretingos šilumos tinklų įstatus Įmonės valdymo organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas, kolegialus valdymo organas – valdyba ir vienasmenis valdymo organas – Įmonės direktorius. Įmonės organizacinė schema pateikiama žemiau esančiame paveiksle (žr. 1.2.1 paveikslą).



### 1.2.1. paveikslas. Įmonės organizacinė struktūra

Šaltinis: UAB Kretingos šilumos tinklai, 2024 m.

## 1.3. Vykdomos veiklos

UAB Kretingos šilumos tinklai yra šilumos energijos gamintojas ir tiekėjas, kurio pagrindinė veikla yra šilumos energijos gamyba ir tiekimas šildymui, karšto vandens ruošimui. UAB Kretingos šilumos tinklai centralizuotai tiekia šilumos energiją vartotojams Kretingos mieste, Salantuose, Vydmantų gyvenvietėje, o taip pat ir rajono biudžetinėms įstaigoms, esančioms Darbėnuose, Jokūbave, Laukžemėje, Grūšlaukėje, Rūdaičiuose, Kartenoje, Kūlupėnuose, Kurmaičiuose, Baubliuose.

Įmonė prižiūri 27 katilines<sup>1</sup> iš kurių eksploatuojamos 24 katilinės. Iš eksploatuojamų katilinių 6 yra didesnio galingumo, kitos prie rajono kaimų mokyklų ir kultūros įstaigų. Bendras katilinėse instaliuotas galingumas – 63,374 MW. Šilumos gamybai Įmonė naudoja keturias kuro rūšis: biokurą, gamtines dujas, suskystintas dujas ir dyzeliną. Biokuras technologinio kuro struktūroje sudaro apie 88 %, gamtinės dujos – 11 %, kitos kuro rūšys – 1 %. Šiuo metu UAB Kretingos šilumos tinklai eksploatuoja 20,198 km lauko šilumos tinklų Kretingos mieste ir rajone. Šilumos energija šildymui ir karšto vandens ruošimui tiekiamą virš 250 pastatų arba 3 900 šilumos vartotojams, iš kurių 95 proc. sudaro gyventojai. Šiuo metu bendrovė vykdo šilumos punktų, vidaus šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą 187 pastatuose (2022 m. – 186 vnt.), iš jų UAB „Civinity namai Klaipėda“ administruojami gyvenami namai – 64 vnt. (2022 m. – 69 vnt.), UAB Kretingos šilumos tinklų administruojami namai 43 vnt. (2022 m. – 34 vnt.), daugiabučių gyvenamųjų namų bendrijos – 28 vnt. (2022 m. - 34 vnt.), Kretingos rajono savivaldybės administracijos pastatai (mokyklos, darželiai,



<sup>1</sup> 2023 metais buvo 28 katilinės, 2024 metų I ketv. Įmonė vieną katilinę pardavė. Todėl toliau dokumente pateikiamas mažesnis instaliuotas galingumas.





muziejus ir t.t.) - 52 vnt. (2022 m. - 49 vnt.). UAB Kretingos šilumos tinklai 2023 m. uždirbo 97,0 tūkst. Eur pelno. Uždirbtam pelnui įtaką darė sumažėjusi technologinio kuro kaina. Įmonės pardavimo pajamos už šilumos energiją 2023 m., lyginant su 2022 m., sumažėjo 50,0 tūkst. Eur t. y. 1,3 %, o pardavimo savikaina sumažėjo 223,9 tūkst. Eur – 7,0 %, iš jų sąnaudos technologiniam kurui mažėjo 271,0 tūkst. Eur, elektros energijai didėjo - 26,9 tūkst. Eur, darbo apmokėjimui didėjo – 2,2 tūkst. Eur (darbo užmokesčio augimas buvo 15,75 tūkst. Eur, tik 13,5 tūkst. Eur buvo priskirta ilgalaikio turto renovacijai ir pasigaminimui). Sąnaudos remontui, medžiagoms ir ūkio aptarnavimui didėjo – 17,6 tūkst. Eur, nusidėvėjimo sąnaudos didėjo – 0,3 tūkst. Eur.

Veiklos sąnaudos sumažėjo 159,63 tūkst. Eur. Eliminavus 2022 m. Įmonės apskaitoje užfiksuotą biokuro trūkumą (200,1 tūkst. Eur), veiklos sąnaudos 2023 m. būtų padidėjusios 40,47 tūkst. Eur. Įmonės veiklos sąnaudų padidėjimą pagrindė lėmė išaugęs atlygis valdybos nariams, augimas buvo 15,6 karto - nuo 4,1 tūkst. Eur iki 63,7 tūkst. Eur, išaugusios perkamų paslaugų kainos. Darbo užmokesčio fondo dalis Įmonės veiklos sąnaudų sudėtyje lyginant su 2022 m. sumažėjo 39,4 tūkst. Eur, nes buvo laisvų etatų bei dėl darbuotojų nedarbingumo. Išėjinių pašalpų ir kompensacijų išmokėta 2023 m. – 3,85 tūkst. Eur, t. y. 17,8 tūkst. Eur mažiau nei 2022 m.

Kitos veiklos rezultatai - 19,6 tūkst. Eur - sudaro šildymo sistemų priežiūra 14,6 tūkst. Eur (augimas lyginant su 2022 m. yra 0,7 tūkst. Eur) ir kitos netipinės veiklos rezultatas – 5,0 tūkst. Eur. Kitos netipinės veiklos rezultatas sumažėjo, nes 2022 m. pelnas buvo uždirbtas pardavus apyvartinius taršos leidimus (toliau - ATL) ir lengvąjį automobilį, o 2023 m. ATL nebuvo parduoti.

Įmonė per 2021 metus įsigijo ilgalaikio turto už 112,16 tūkst. Eur, 2022 metais – 166,32 tūkst. Eur, 2023 metais – 120,9 tūkst. Eur.

2023 m. šilumos energijos pagaminta 40,582 tūkst. MWh, tai 1,46 tūkst. MWh arba 3,47 proc. mažiau nei 2022 metais. Pagrindinėje miesto katilinėje (katilinė Nr. 2) pagaminta 75,5 proc., savivaldybės perduotose katilinėse 12,4 proc. ir kitose katilinėse 12,1 proc. visos Įmonėje gaminamos šilumos energijos. Šilumos gamybos sumažėjimą lėmė mažesnė realizacija bei mažesni technologiniai trasų nuostoliai. Technologiniai šilumos trasų nuostoliai 2023 m. sudarė 15,48 proc. ir buvo 0,75 procentiniais punktais mažesni nei 2022 metais (16,23 proc.). Šį sumažėjimą lėmė atlikta Salantų katilinės Nr. 4 šilumos trasos rekonstrukcija. Šildymo sezonu trasų nuostoliai sudarė 13,23 proc. (2022 m. – 14,33 proc.), nešildymo sezonu – 38,47 proc. (2022 m. – 36,7 proc.).

2023 metus realizuota 34,1 tūkst. MWh šiluminės energijos, tai 0,945 tūkst. Eur mažiau nei 2022 metais. Šilumos energijos realizuota: 66 proc. gyventojams, 26 proc. biudžetinėms įstaigoms ir 8 proc. verslo įmonėms. Realizuotos šilumos energijos sumažėjimą lėmė 0,31oC laipsniais aukštesnė vidutinė šildymo sezono lauko oro temperatūra (1 pav.) bei 6 paromis trumpesnis gyvenamųjų namų šildymo sezonas.

Nuo 1998 m. UAB Kretingos šilumos tinklai vykdo ir pastatų vidaus šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą. Šiuo metu Įmonė eksploatuoja virš 160 pastatų sistemas Kretingos rajone. Į sistemų priežiūros funkcijas įeina ne tik paruošimas šildymo sezonui, gedimų bei sutrikimų likvidavimas, šilumos kiekio į pastatų šildymo ir karšto vandens sistemas koregavimas ir optimalių režimų palaikymas, bet ir šilumos kiekio pastatuose vartojimo analizė ir duomenų apdorojimas teikiant rekomendacijas ir pasiūlymus efektyvesniam ir ekonomiškam šilumos vartojimui pastate. Šiuo metu dalyje pastatų šilumos punktuose yra diegiama šilumos skaitiklių stebėjimo ir nuskaitymo bei valdiklių valdymo sistema. Ateityje tai dar labiau padės optimizuoti sistemų priežiūros veiklą, greičiau identifikuoti sutrikimus bei juos pašalinti, o taip pat atlikti platesnę analizę ir priimti optimalius sprendimus dėl šilumos vartojimo pastatuose.



## 1.4. Pagrindinių veiklos rodiklių dinamika

Teikdama paslaugas Įmonė jau ne vienerius metus yra pelninga, o pagrindiniai rodikliai, apibūdinantys Įmonės finansinę būklę, pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

### 1.4.1. lentelė. Įmonės veiklos rodikliai

Rodiklis	2020	2021	2022	2023
Pagrindinės veiklos pajamos, tūkst., Eur	2 008,7	2 654,7	3 703,5	3 653,5
Grynasis pelnas, tūkst., Eur	20,8	162,9	-220,7	96,9
Grynasis pelningumas, proc.	1,04	6,14	-5,96	2,65
Turtas, tūkst., Eur	4 448,3	4 547,7	4 835,9	4 150,9
ROE, proc.	0,9	6,5	-9,83	4,14
Darbuotojų skaičius, vnt.	64	63	59	61

Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.

Kaip matoma iš aukščiau lentelėje pateiktų duomenų, pardavimo pajamos iš pagrindinės veiklos beveik visais metais augo, tačiau grynasis pelnas nuosekliai didėjęs 2022 m. metais krito iki -220 tūkst. Eur. Tokį pokytį lėmė patirtas nuostolis dėl inventorizacijos metu nustatytų technologinio kuro netekčių (200,1 tūkst. Eur) bei dėl padidėjusios Įmonės pardavimo savikainos – didesnės sąnaudos technologiniam kurui, elektros energijai, darbo apmokėjimui ir kitos sąnaudos. Paskutiniaisiais 2023 m. pelnas vėl buvo teigiamas ir siekė 96,9 tūkst. Eur.



**ROE rodiklis.** Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis parodo kiek efektyviai panaudojamas nuosavas Įmonės kapitalas, t.y. rodiklis Įmonės akcininkams parodo jų investuotų pinigų grąžą. Šis rodiklis gali būti interpretuojamas skirtingai, nes aukštas pelningumas lyginant su kapitalu, gali būti įtakojamas ne pelningos veiklos rezultatu, o mažėjančio nuosavo kapitalo. Kretingos rajono savivaldybė Įmonei yra pateikusi raštą dėl Kretingos rajono savivaldybės lūkesčių, susijusių su UAB Kretingos šilumos tinklų veikla, kuriame numato Įmonei keliamus tikslus. Vienas iš jų nuosavo kapitalo grąža (ROE) turi būti ne mažiau kaip 1 %. Verta atkreipti dėmesį, jog Įmonės nuosavas kapitalas iki 2021 m. stabiliai augęs, ir atitikęs savivaldybės keliamus tikslus, 2022 m. sumažėjo 260,35 tūkst. eurų. Dėl neigiamo grynojo pelno ir nuosavo kapitalo sumažėjimo 2022 m. ROE rodiklis buvo neigiamas, akcininkai prarado investicijas. Pastaraisiais metais ROE rodiklis vėl buvo teigiamas – 4,14%.

**Grynasis pelningumas.** Šis rodiklis parodo, kiek vienas Įmonės pardavimas atneša grynojo pelno akcininkams. Šį rodiklį lyginti su konkrečiu normatyvu yra sudėtinga, kadangi šis rodiklis stipriai įtakojamas pačios rinkos, t.y. įmonės, veikiančios skirtingose rinkose generuos skirtingus rodiklius. Kretingos rajono savivaldybės lūkestis – grynojo pelningumo rodiklis teigiamas. Iki 2022 m. šis rodiklis siekė vidutinę reikšmę, 2022 m. dėl grynojo pelno nuostolio buvo neigiamas, tačiau pastaraisiais metais kilo ir siekė – 2,65%.



## **2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

Aplinkos veiksnių analizė atlikta siekiant identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklai. Aplinkos veiksniai suskirstyti į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses. Jiems įmonė gali daryti tiesioginę įtaką. Išorinių veiksnių įmonė įtakoti negali, tačiau juos būtina įvertinti ir valdyti, nes jie kuria įmonės plėtros galimybes arba kelia grėsmes. Išorės veiksnių įtaka įvertinta Porterio penkių konkurencinių jėgų modelio ir PESTAT modelio principais. Aplinkos veiksnių analizė baigiama SSGG analize (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) ir apibendrinimu. Šiame skyriuje taip pat išskiriamos išorinės ir vidinės suinteresuotos šalys, aptariami jų poreikiai ir lūkesčiai bei priemonės ir veiksmai jiems patenkinti.

### **2.1. Išorinių veiksnių analizė**

Konkurencinės aplinkos analizė apžvelgia pirkėjų, tiekėjų, konkurentų ir pakaitalų įtaką įmonės veiklai.

#### **Tiekėjų galia**

Tiekėjų galia apibūdinama kaip tiekėjų galimybė daryti įtaką prekių ar paslaugų kainoms, kokybei ir sąlygoms bei paveikti pirkėjo veiklos rezultatus. Įmonės veikloje naudojamos prekės ir didžiausias sąnaudas sudaranti prekės yra elektra ir biokuras. Šias prekes teikiančių tiekėjų kiekis yra didelis, biokuras įsigyjamas energijos išteklių biržoje, todėl tiekėjų konkurencija užtikrinta, tiekėjai gali tik minimaliai daryti įtaką įmonės teikiamų paslaugų kainoms. Tačiau būtina pažymėti, jog įsigyjamų prekių kainą daugiausiai veikia kiti nuo įmonės ar prekių tiekėjo nepriklausomi veiksniai (geopolitinė situacija, politinė valia, techniniai sutrikimai ir kiti veiksniai). Todėl išaugusių prekių kaina yra vienas iš pagrindinių veiksnių įmonės veiklos rezultatams.

#### **Pirkėjų galia**

UAB Kretingos šilumos tinklų pagrindiniai paslaugų pirkėjai – Kretingos rajono savivaldybės gyventojai bei čia įsikūrę juridiniai asmenys. Įmonės teikiamos paslaugos priskiriamos viešųjų paslaugų kategorijai. Pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą Kretingos rajono savivaldybė atsako už viešųjų paslaugų suteikimą. Dažnai viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai, šiuo atveju UAB Kretingos šilumos tinklai. Kadangi šiame rajone centralizuotai šildymo ir karšto vandens tiekimo paslaugas teikia tik vienas tiekėjas, pirkėjo galia įmonės atžvilgiu yra minimali ir nėra lemiantis veiklos rezultatų veiksnys.

#### **Pakaitalų grėsmė**

Įmonės vykdomose veiklose mažai tikėtina pakaitalų galimybė. Įmonė investuoja į naujesnes technologijas, tačiau tai nesudaro konkurencijos esamai sistemai, t.y. įmonės teikiamos paslaugos yra ir bus aktualios, o efektyvių technologinių pakaitalų šių veiklų vykdymui bent jau artimiausioje ateityje nebus.

#### **Esami konkurentai**

UAB Kretingos šilumos tinklai įmonė rajone analogiškas veiklas vykdančių konkurentų neturi.

#### **Naujų konkurentų grėsmė**

Įmonės pagrindinis pajamų šaltinis – centralizuotas šildymo ir karšto vandens tiekimas, kuriam reikalingi vamzdiniai ir šilumos perdavimo tinklai. Pagal Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimą dėl šilumos tiekimo licencijavimo taisyklių patvirtinimo, numatyta, jog verstis šilumos tiekimo veikla leidžiama tik įmonėms, turinčioms licenciją. Licencija išduodama tik apibrėžtoje teritorijoje valdant šilumos perdavimo tinklus, kuriuos savivaldybė perduoda patikėjimo ar nuosavybės teise. Kadangi Kretingos rajono savivaldybė yra pagrindinis UAB Kretingos šilumos tinklų akcininkas, mažai tikėtina, jog nuosavybės teisė galėtų būti perleista naujam rinkos dalyviui, todėl nauji konkurentai įmonei nėra lemiantis veiklos rezultatų veiksnys.

### **2.2.1. paveikslas. Įmonės konkurencinės aplinkos įtakos modelis pagal Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį**

*Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.*

Politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių ir technologinių veiksnių vertinimo rezultatai apibendrinami pagal PESTAT modelį.



## Politiniai veiksniai

UAB Kretingos šilumos tinklai yra ribotos civilinės atsakomybės, privatus juridinis asmuo, turintis komercinį – ūkinį, finansinį ir organizacinį savarankiškumą. Pagrindinis akcininkas – Kretingos rajono savivaldybė, o teikiamų paslaugų naudos gavėjai – visuomenės nariai. Kretingos rajono savivaldybės administracijos tikslas (o taip pat ir Valstybės) – patenkinti visuomenės poreikius užtikrinant viešųjų paslaugų teikimą, todėl politinės rizikos savivaldos aspektu šio veiksnio kategorijai įtaka minimali. Įmonės teikiamos paslaugos yra reguliuojamos Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (toliau - VERT) bei taikomi aukšti aplinkosauginiai reikalavimai. VERT patvirtina šilumos kainų nustatymo metodiką, bei Įmonei nustato šilumos bazinės kainos dedamųjų režius. VERT, nustatydamą šilumos kainų dedamąsias, šilumos tiekėjui nustato ir efektyvumo rodiklius, technologinio kuro struktūrą bei pastoviųjų sąnaudų dydį. Šilumos kainų dedamąsias pirmais ir vėlesniais bazinės kainos galiojimo metais nustato savivaldybės taryba, kuri tiesiogiai priklausoma nuo rinkėjų politinės valios. Kiek svarbesni yra valstybiniai bei tarptautiniai politiniai veiksniai. Lietuvos Respublikos parengtame Nacionaliniame energetikos ir klimato srities veiksmų plane 2021-2030 m. iškelti tikslai užtikrinti gerą aplinkos kokybę ir gamtos išteklių naudojimo darną, švelninti Lietuvos poveikį klimato kaitai ir didinti atsparumą jos poveikiui, didinti energetikos sektoriaus konkurencingumą, didinti gyvenamųjų ir viešųjų pastatų energijos vartojimo efektyvumą ir energijos iš atsinaujinančių išteklių juose naudojimą ir kt. Šis planas parengtas remiantis ir integruojant Lietuvos nacionalinių teisės aktų, tarptautinių įsipareigojimų, strategijų ir kitų planavimo dokumentų nuostatas, tikslus, uždavinius bei įgyvendinamas ir planuojamas įgyvendinti priemonės. Įmonės veikloje aktuali 2018 m. birželio 21 d. LR seimo nutarimu Nr. XIII-1288 patvirtinta Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategija (toliau – NENS). Joje numatoma, kad Lietuva ateityje visą reikalingą elektrą pasigamins pati, bus skiriamas didelis dėmesys „žaliosios“ energetikos plėtrai. Visi šie veiksniai turi didelę įtaką Įmonės pardavimo pajamoms.



## Ekonominiai veiksniai

Įmonės ekonominė būklė priklauso nuo bendrų šalies makroekonominių rodiklių – infliacijos, bendrojo vidaus produkto (toliau - BVP) augimo tempų, nedarbo lygio bei kitų socioekonominių rodiklių bei VERT nustatytų kainų. Ekonomikos augimas įtakoja Įmonės galimybes plėsti ir (ar) gerinti savo paslaugų kokybę: investuoti, skolintis ir gražinti paskolas.

Vienas svarbiausių ekonominių rodiklių, rodančių šalies ekonominį pajėgumą – BVP, kuris yra apibrėžiamas kaip galutinė prekių ir paslaugų sukurtų šalyje rinkos vertė per tam tikrą laiko tarpą. BVP svyravimai gali turėti įtakos centralizuotos šilumos ir karšto vandens tiekimo Įmonei. Remiantis



Lietuvos centrinio banko duomenimis 2023 m. šalies BVP susitraukė 0,2 %. Prognozuojama, kad sekančiais metais BVP vėl augs ir 2024 m. bus 1,8 %, o 2025 m. 3,1 % didesnis nei prieš tai buvusius metus. Didėjantis BVP gali reikšti didesnę ekonominę aktyvumą ir daugiau investicijų į infrastruktūrą bei statybą. Įmonė gali turėti galimybę vykdyti naujus projektus, modernizuoti savo infrastruktūrą ar plėtoti naujas technologijas. Tai leis padidinti efektyvumą, sutaupyti deginamo kuro kiekį bei mažinti nuostolius tinkluose. Tačiau BVP augimas, taip pat gali sukelti infliaciją ir kartu su ja atnešamas rizikas.

Kitas labai svarbus rodiklis – infliacija, kuri yra apibūdinama kaip piniginio vieneto perkamosios galios mažėjimas. Dėl infliacijos nuvertėja vartotojų pajamos, sumažėja jų perkamoji galia, todėl už tą pačią pinigų sumą jie gali nupirkti vis mažiau prekių, be to, infliacija neigiamai veikia naudojamų medžiagų, biokuro ir elektros kainų augimą, o tai padidina Įmonės patiriamas sąnaudas ir sumažina



gaunamą grynąjį pelną. Infliacija gali padidinti įmonės išlaidas, įskaitant darbo jėgą kitus gamybos ir veiklos kaštus, į kuriuos taip pat turi reaguoti ir prisitaikyti. Įmonei planuojančiai investicijas į infrastruktūrą ir modernizaciją didelė infliacija taip pat gali pabloginti sąlygas skolintis ir gauti reikiamą finansavimą, o taip pat ir padidinti esamas įmonės skolas. Padidėjusios šilumos kainos ir infliacija kelia riziką vartotojų mokumui – ilgėja atsiskaitymo laikotarpis, didėja skolos. Šilumos vartotojų skola už sunaudotą šilumos energiją bei kitas paslaugas 2022 m. pabaigoje siekė 683 313 Eur. Šiai rizikai suvaldyti įmonė neabejotinai turės griežtinti neapmokėtų sąskaitų kontrolę ir skolų išieškojimą. Lietuvos centrinis bankas prognozuoja, kad 2023 m. buvusi aukšta infliacija ir siekusi 8,8 %, 2024 m. trauksis ir bus 2,5 %, panaši išliks ir 2025–2026 m. Infliacijos dydį lems energinių resursų kainos mažėjimas – numatoma naftos, dujų ir elektros kainų mažėjimo tendencija.

Įmonei aktualus ir šalies nedarbo lygis – rodiklis, išreiškiamas bedarbių ir darbo jėgos santykiu, bei darbo užmokestis. Lietuvos bankas prognozuoja, kad darbo užmokestis šalyje augs tačiau ne taip sparčiai kaip 2023 m. – 12,2 % ir 2024 m. mažės iki 9,4 %, o 2025 – 2026 m. nepakils daugiau nei 8,7 %.

Įmonė savo veiklai vykdyti naudojasi ir skolintomis lėšomis, taigi reikia įvertinti ir palūkanų normą, nuo kurios pokičių priklauso įmonės išlaidos skolintam kapitalui išlaikyti. Skolinto kapitalo kaina priklauso nuo EURIBOR (*angl. Euro Interbank Offered Rate*) – vidutinės Europos tarpbankinės rinkos palūkanų normos, kuriomis bankai pageidauja (pasiruošę) paskolinti lėšų eurai kitiems bankams. Svarbi žinia, signalizuojanti teigiamus ženklus skolinimo rinkose – Europos centrinio banko sprendimas nebekelti palūkanų normos, iki šiol kėlus ją 10 kartų iš eilės. Tai leis įmonei sklandžiau planuoti investicijas, valdyti įrangos ir tinklų modernizavimo poreikį bei tiesiogiai darys įtaką gaunamam pelnui ir vartotojų pasitenkinimui.

Remiantis šiomis prognozėmis galima teigti, kad ekonominis augimas šalyje teigiamai veiks įmonės veiklą – vartotojai galės skirti didesnę dalį pajamų savo poreikiams tenkinti ir mažės jiems tenkanti mokesčių našta (lyginant su uždirbamomis pajamomis) už suteiktas šilumos paslaugas.

### Socialiniai veiksniai

Socialinė ir kultūrinė šalies aplinka apima vartotojų poreikius, elgsenos ir mąstysenos pobūdį, demografines tendencijas (populiacijos amžiaus struktūra, užsiėmimas, pajamos, šeimų dydis, gimimo rodikliai, mirties rodikliai ir šeimyninė padėtis). Vienas iš svarbiausių socialinių veiksnių yra demografiniai rodikliai. Remiantis Valstybės duomenų agentūros išankstiniais duomenimis Kretingos rajono savivaldybėje 2024 m. gyventojų skaičius siekė 37 433 asm. (121 asm mažiau nei 2023 m.). Išvykusiųjų ir emigrantų skaičius 2023 m. siekė 1 227 asm. (220 asm. daugiau nei 2022 m.) Gyventojai – yra didžioji dalis įmonės paslaugų pirkėjų, taigi numatoma, kad vartotojų skaičius ilgainiui mažės dėl to mažėja ir sunaudojamo karšto vandens ir šilumos gamybos poreikis. Mažėjant gyventojų skaičiui, tuo pačiu mažėja darbingo amžiaus darbo jėgos pasiūla.



Remiantis Europos profesinio mokymo plėtros centro (toliau – CEDEFOP) atlikta užimtumo prognoze iki 2025 m., Lietuvoje numatomas stiprus vidutinio lygio kvalifikacijos darbo jėgos mažėjimas. Numatomas mažėjimas didesnis nei vidutiniškai Europos Sąjungoje (-35,4 % Lietuvoje, kai ES šalyse -4,5 %). Ši prognozė daugiausiai siejama su demografinių rodiklių kaita (gimstamumu, išėjimu į pensiją, emigracija ir pan.). Prognozės iki 2025 m. numato spartesnę aukštos kvalifikacijos darbo vietų steigimą, tačiau remiantis prognozėmis pažymima, kad Lietuvoje išliks itin didelis kvalifikuotų darbininkų poreikis, nes aukštos kvalifikacijos darbo vietų steigimo spartumas nekompensuos vidutinės kvalifikacijos darbo jėgos praradimų.



Socialiniai veiksniai, tokie kaip klimato pokyčiai ir ekologinės problemos, darosi vis svarbesni šiuolaikinėje visuomenėje, todėl gali padidinti poreikį efektyviau naudoti energiją ir skatinti alternatyvių energijos šaltinių naudojimą. UAB Kretingos šilumos tinklai viena pirmųjų visoje Lietuvoje, ir bene pirmoji vakarinėje šalies dalyje, dar 1998 m. pradėjo diegti technologijas, kurios leido įsisavinti ir kūrenti biokurą, t. y. medienos perdirbimo likutinį produktą iš dalies automatizuotu būdu, tuo metu buvusį vieną švaresnių kuro variantų. Tačiau ilgainiui socialiniai veiksniai gali reikšti didesnį spaudimą įmonei pereiti prie dar švaresnių ir tausojančių gamtinę aplinką technologijų.

Siekiant išlikti konkurencinga įmone, gebančia konkuruoti dėl darbuotojų su kitomis privataus sektoriaus įmonėmis, UAB Kretingos šilumos tinklai stengiasi gerinti darbuotojų materialinę gerovę, t.y. didinti atlyginimą: darbo užmokestis nuo 2023 m. sausio 1 d. vidutiniškai didėjo 8,00 proc.

## Technologiniai veiksniai

Įstaigų veiklos pokyčiai priklauso nuo technologinių veiksnių – kuo didesnė informacinių, automatizavimo sistemų plėtra, kuo daugiau inovacijų technologinių procesų gerinime, tuo veikla tampa efektyvesnė, teikiamos paslaugos – kokybiškesnės. Modernios informacinių bei automatizavimo technologijų priemonės mažina darbo laiko sąnaudas, padeda optimizuoti personalo darbą ir užtikrinti technologinių procesų valdymą. Naujų technologijų vystymasis suteikia naujas galimybes optimizuoti veiklos procesus.

Įmonė nuolat investuoja į įrangos ir šilumos tinklų atnaujinimą. Pereinant nuo pagrindinės kuro rūšies gamtinių dujų prie biokuro buvo kompleksiška sprendžiamas klausimas ir išmetamųjų degimo produktų valymas, buvo skirta papildomų lėšų oro valymo įrenginiams. Progresui ir technologijoms žengiant į priekį 2011 metais įmonė įrengė dar vieną naujos kartos įrenginį – pramoninį kondensacinį ekonomizerį, kurio paskirtis efektyvinti biokuro katilų darbą. Įmonė šiuo metu jau yra atnaujusi apie 55 proc. šilumos tiekimo tinklų. UAB Kretingos šilumos tinklai yra pasirengusi šilumos ūkio plėtros investicijų planą, kurio tikslas skatinti ilgalaikį planavimą, dekarbonizaciją, šilumos gamyboje naudojamų atsinaujinančių energijos išteklių ir efektyvumo didinimą bei šilumos vartojimo paklausos ir šilumos nuostolių sumažinimą. Plane numatomos investicijos į centralizuoto valdymo ir operacinės sistemos atnaujinimą, naujos įrangos įsigijimą, esamų katilinių pertvarkymą bei naujų savivaldybės objektų prijungimą.

UAB Kretingos šilumos tinklai vykdo ir pastatų vidaus šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą. Šioje srityje įmonė taip pat aktyviai diegia naujas technologijas. Šiuo metu dalyje pastatų šilumos punktuose yra diegiama šilumos skaitiklių stebėjimo ir nuskaitymo bei valdiklių valdymo sistema. Ateityje tai dar labiau padės optimizuoti sistemų priežiūros veiklą, greičiau identifikuoti sutrikimus bei juos pašalinti, o taip pat atlikti platesnę analizę ir priimti optimalius sprendimus dėl šilumos vartojimo pastatuose.

Ateityje naujos technologijos, tokios kaip kombinuotos šilumos ir elektros gamybos jėgainės arba atsinaujinantys energijos šaltiniai (pvz., saulės energija, vėjo energija), ženkliai pagerins energijos gamybos efektyvumą ir sumažinti išlaidas. Įmonė šiuo metu dalyje objektų jau yra įsirengusi 82,77 kWp galios saulės šviesos elektrines, tačiau pagaminamos elektros energijos kiekis neužtikrina visų elektros poreikių. UAB Kretingos šilumos tinklai šilumos ūkio plėtros investicijų plane yra numaciusi įrengti vieną 70-80 kWp saulės elektrinę ant objekto (katilinės) stogo ir skirti papildomą finansavimą kitų saulės elektrinių įrengimui: atlikti saulės elektrinių projektavimą ir įgyvendinti stogo ekspertizės reikalavimus.

## Aplinkosauginiai veiksniai

Įmonės veiklos strategija yra pagrįsta aplinkos taršos mažinimu, diegiant modernias technologijas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugose. Per pastaruosius metus, keičiantis paslaugų teikimo technologijoms, energijos išteklių suvartojimas pastebimai sumažėjo, o paslaugų



teikimo kokybę pagerėjo. Šiuo metu visame pasaulyje stebima tam tikra, įmonės teikiamų paslaugų, technologijų revoliucija, aplinkosauginių reikalavimų griežtėjimas, poreikis valdymo optimizavimui. Todėl įmonė nuolat analizuoja aplinkosaugos aspektus ir galimą veiklos poveikį jiems bei savo veikloje siekia naudoti tik naujausias bei draugiškas aplinkai esamas technologijas.



Būtent aplinkosauginių tikslų vedami vieni pirmųjų visoje Lietuvoje, ir bene pirmoji vakarinėje šalies dalyje, dar 1998 metais pradėjo diegti technologijas, kurios leido įsisavinti ir kūrenti biokurą bei pereiti prie mažiau taršesnių šilumos gamybos alternatyvų. Žengiant šia kryptimi UAB Kretingos šilumos tinklai vieni pirmųjų pasiekė beveik 90 proc. ribą, kai bendrame kuro balanse sudaro biokuras. Netgi šiai dienai žiūrint į nacionalinius teisės aktus ar Lietuvos įsipareigojimus Europos sąjungos direktyvoms, nėra taip aukštai užkelta kartelė, kurią yra pasiekusi ši įmonė. UAB Kretingos šilumos tinklai šilumos ūkio plėtros investicijų plane yra numaćiusi skirti papildomą finansavimą katilinių atnaujinimui ir kitos mažiau taršios įrangos įsigijimui, o taip pat skirti lėšas atnaujinantiems energetikos šaltiniams – saulės elektrinėms įsigyti. Saulės fotovoltinių modulių įrengimo planuojama investicijos vertė – 85 000 Eur.

Kalbant apie aplinkosauginius reikalavimus kitas labai svarbus faktorius anglies dioksido CO<sub>2</sub> pėdsakas sukuriamas įmonės. Įmonė sudeginanti 1 MWh gamtinių dujų išsiskiria 0,22 tCO<sub>2</sub>, todėl atsižvelgiant apyvartinių taršos leidimų (toliau - ALT) įkainį, skaičiuojama, kad deginant gamtines dujas reikės sumokėti apie 21,56 Eur/MWh ATL mokesčio. UAB Kretingos šilumos tinklai šilumos ūkio plėtros investicijų plane yra numatę įgyvendinti minimaliai reikalaujamą scenarijų. Europos sąjunga siekia įpareigoti, kad iki 2030 m. centralizuotose šilumos tiekimo sistemose būtų pasiektas 30% neutralumas klimatui. Tokiu būdu bus siekiama dekarbonizuoti šilumos gamybą (sumažinti CO<sub>2</sub> emisijas), pasiekti neutralumą klimatui. UAB Kretingos šilumos tinklai ateityje planuoja plačiau naudoti šilumos siurblius bei plėsti kogeneracijos pajėgumus.

Nuolat griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai, atsirandantys naujos Europos sąjungos direktyvos, besikeičiantys Lietuvos Respublikos įstatymai bei vis didėjantis siekis mažinti CO<sub>2</sub> išmetamą kiekį UAB Kretingos šilumos tinklams kels vis didesnę iššūkį prisitaikyti prie būtinumo tapti tvaresniais. Nuoseklus ir subalansuotas centralizuoto šilumos tiekimo sistemų atnaujinimas (optimizavimas), užtikrinantis efektyvų šilumos vartojimą, patikimą, ekonomiškai patrauklų (konkurencingą) tiekimą ir gamybą, taps išėitis prisitaikant prie naujo žaliajo kurso.

## Teisiniai veiksniai

UAB Kretingos šilumos tinklai vykdydami savo veiklą vadovaujasi 2003 m. Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymo Nr. IX-1565 nuostatomis; 2002 m. Lietuvos Respublikos energetikos įstatymo Nr. IX-884 bei 1995 m. Lietuvos Respublikos daugiabučių namų savininkų bendrijų įstatymo Nr. I-798 nuostatomis. Įmonė taip pat vadovaujasi tokiais poįstatyminiais aktais kaip 2009 m. Lietuvos Respublikos energetikos ministro įsakymu dėl pastato šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros tvarkos aprašu Nr. 1-229; 2003 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu dėl teisės aktų, būtinų Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymui įgyvendinti, patvirtinimu Nr. 982; 2009 m. Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos nutarimu dėl šilumos kainų nustatymo metodikos Nr. O3-96 bei kitais Vyriausybės, energetikos ministro nutarimais bei Kretingos rajono savivaldybės sprendimais.



## 2.2. Vidinių veiksmų analizė

### Teisinė bazė

Įmonė vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, nutarimais ir kitais teisės aktais, Kretingos rajono savivaldybės teisės aktais, Įmonės įstatais, darbo tvarkos taisyklėmis, informacijos administravimo taisyklėmis ir kitais Įmonės norminiais teisiniais aktais.



### Žmogiškieji ištekliai

Žmogiškieji ištekliai – yra žmonės, kurie dirba Įmonėje arba kurie gali būti įtraukti į organizacijos veiklą. Šie žmonės suteikia savo gebėjimus, žinias, patirtį ir energiją siekiant Įmonės tikslų. Žmogiškieji ištekliai yra esminiai organizacijos veiklos veiksniai, nes jie turi didelę įtaką Įmonės produktyvumui, inovacijoms, konkurencingumui ir sėkmei. Įmonėje dirba didelę darbo patirtį ir kvalifikaciją turintys asmenys. Įmonėje pareigas užima direktorius ir 2 vadovai (finansų ir technikos vadovai), 14 specialistų, 4 meistrai ir 40 darbininkų. Pagal darbuotojų kaitos statistiką galima matyti, jog 2023 m. priimta 31 darbuotojas ir tiek pat atleista – 31. Darbuotojų kaita, susijusi su darbo sezoniškumu (prasidedant ir pasibaigiant šildymo sezonui). 2023 metais bendrovėje naujų etatų neįsteigta. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį: administracijos padalinyje dirbo 8 moterys ir 3 vyrai; vartotojų aptarnavimo grupėje – 4 moterys ir 5 vyrai; remonto skyriuje – 1 moteris ir 6 vyrai; energetikos ir IT skyriuje – 5 vyrai; katilinėje Nr. 2 – 11 vyrų ir 3 moterys; katilinėje Nr. 1 – 2 vyrai; katilinėje Nr. 4, Nr. 3 – 9 vyrai; kaimų katilinėse – 2 moterys ir 4 vyrai. 2023 metų gruodžio 31 d. bendrovėje dirbo 2 pensinio amžiaus darbuotojai. Darbuotojų amžiaus vidurkis 2023 m. 54 metai. Kretingos rajono savivaldybė Įmonei yra pateikusi raštą dėl Kretingos rajono savivaldybės lūkesčių, susijusių su UAB Kretingos šilumos tinklų veikla, kuriame numato, jog Įmonė didelį dėmesį privalo skirti Įmonės įvaizdžio gerinimui, tiek darbuotojų pasitenkinimo atžvilgiu. Taip pat darbuotojams turi užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį ir aplinką. Įmonė turi siekti suformuoti efektyviai veikiančią motyvuotą komandą, sudarydama sąlygas nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimo galimybėms. Įmonė turi užtikrinti nediskriminavimą ir visiems lygias galimybes. Darbo užmokestis skaičiuojamas laikantis teisės aktų reikalavimų, apmokama už viršvalandžius, darbą nakties metu, poilsio ir švenčių dienomis.

UAB Kretingos šilumos tinkluose yra numatyta papildomų naudų darbuotojams. Įmonės darbuotojams už ilgalaikį nepertraukiamą darbą, suteikiamos kasmetinės papildomos atostogos priklausomai nuo jų nepertraukiamo darbo stažo darbovietėje, kurios svyruoja nuo 3 iki 10 darbo dienų. Įmonėje yra nustatyta motyvacinė sistema, kuriai skiriamas didelis dėmesys – siekiama gerinti darbo sąlygas, didinti darbo užmokestį, suteikti galimybes kelti kvalifikaciją. Esant patrauklioms darbo sąlygoms, darbuotojai rečiau linkę keisti darbovietę, jaučia didesnį pasitenkinimo jausmą, todėl dirba efektyviau ir savo žiniomis bei gebėjimais sukuria pridėtinę vertę.

### Finansiniai ištekliai

Įmonės finansiniai ištekliai formuojami iš vidinių ir išorinių šaltinių: finansavimo pajamos sudaro pajamos už suteiktas paslaugas (šildymo ir karšto vandens tiekimo, šildymo sistemų aptarnavimo), paskolos, struktūrinių fondų paramos lėšos. Įmonė stengiasi finansinius išteklius naudoti tikslingai, efektyviai bei racionaliai, optimizuoja patiriamas sąnaudas ir išlaidas. Svarbią įtaką Įmonės finansiniams ištekliams turi Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos. Įmonė užtikrina finansinį stabilumą, pasinaudodama šių fondų lėšomis bei kitais finansavimo šaltiniais, vertinta investicijų galimybes, stiprina investicijų vykdymo kontrolę bei užtikrina, kad suplanuotos investicijos būtų laiku įgyvendintos. UAB Kretingos šilumos tinklai investiciniuose sprendimuose siekia subalansuoto finansavimo priemonių







taikymo: optimalios skolinto ir nuosavo kapitalo struktūros, pagrindinių veiklų vystymo bei papildomos vertės Savivaldybei ir naudos viešajam interesui. Finansinius įsipareigojimus Įmonė valdo efektyviai – mokėjimai vykdomi laiku. Įmonės finansinius išteklius ribojanti priežastys – paslaugų kainos augimas reguliuojamoje veikloje atsilieka nuo esamos situacijos dėl kainos skaičiavimo metodikos, galimybės gauti paskolas ar savivaldybės finansinę pagalbą. Įmonės išteklius taip pat riboja šilumos vartotojų įsiskolinimas už sunaudotą šilumos energiją bei kitas paslaugas, o skolos, kurios ilgiau kaip metus neapmokėtos, konkrečiu būdu pripažintos abejotinomis. Įmonė yra riboto pelno siekianti įstaiga.

## Informaciniai ištekliai (informacinės ir komunikavimo sistemos)

Įmonės programinę įrangą sudaro: programa šilumos skaičiavimui, buhalterinės apskaitos programos, dokumentų valdymo sistema, paslaugų valdymo sistema. Visi šie turimi programinės įrangos ištekliai yra pakankami efektyviam darbui užtikrinti. Su programine įranga dirbti personalas



yra apmokytas, taigi pilnai išnaudojamos visos galimybės. Esant poreikiui nuolat investuojama į programinės įrangos atnaujinimus – vis tobulinami procesai, kurie gerina darbą. 2023 m. programinei įrangai UAB Kretingos šilumos tinklai išleido 9 385 eurų. Taip pat vis daugiau naudojamos nuotolinės vizualinės priemonės, tokios kaip MS Teams sistema, kurių dėka rengiami darbuotojų susirinkimai nuotoliniu būdu, vykdomi mokymai ir pasitarimai. 2023 m. įdiegti skaitmeniniai gamybos žurnalai katilinėje Nr. 2, veiklos organizavimo kontrolei ir darbų paskirstymui pradėta naudoti programa MS Planner. Atnaujinta vaizdo stebėjimo ir kontrolės sistema.

Įmonėje yra aktyviai skatinama atsisakyti popierinių dokumentų, įdiegtas mobilus parašas, naudojama dokumentų valdymo sistema KONTORA. Darbuotojai svarbią ir aktualią informaciją gali bendrintis tarpusavyje – yra nuotolinio disko talpykla, kuri taip pat yra labai patogi informacijos saugojimui.

Įmonė turi pakankamai kompiuterinės įrangos, kad galėtų užtikrinti visų darbuotojų sklandų darbą – pilnai įrengtos darbo vietos, su kompiuteriais, spausdintuvais. Darbuotojai turi nešiojamus kompiuterius, kad galėtų sėkmingai dirbti nuotoliniu būdu. Kompiuterinė įranga yra nuolat atnaujinama, įsigyjama nauja, nes technologijos labai sparčiai vystosi, greitai nusidėvi.

Įmonė administruoja savo internetinį puslapį [www.kresiti.lt](http://www.kresiti.lt), socialinio tinklo Facebook paskyrą, per kuriuos pateikiama informacija apie Įmonės veiklą, teikiamų paslaugų kainas, įvykdytus projektus, pirkimus, privalomą skelbti informaciją ir kt. kontaktinę ir aktualią informaciją.

## Paslaugoms teikti reikalinga infrastruktūra

Įmonė eksploatuoja 27 katilines. Iš eksploatuojamų katilinių 6 yra didesnio galingumo, kitos prie rajono mokyklų ir kultūros įstaigų. Bendras katilinėse instaliuotas galingumas – 63,374 MW. Bendras eksploatuojamų termofikacinių šilumos tinklų ilgis 2023 m. nepakito ir sudarė 20,198 km (24,234 kms), tame skaičiuje gamykloje izoliuotais vamzdžiais 11,331 km arba 56,1 proc. 2023 m. pakeista 295 m (2022 m. – 381 m) šilumos tiekimo tinklų. 2023 m. rugsėjo mėnesį, pakeitus dalį katilinės Nr. 4 šilumos tiekimo tinklų, metiniai technologiniai nuostoliai sumažėjo nuo 43,17 proc. (vidurkis per 2022 m.) iki 39,78 proc. (2023 m.), vertinant 2023 m. spalio - gruodžio mėn. tinklų perdavimo nuostoliai siekė tik 21,7 proc. 2024 m. katilinės Nr. 4 technologinius nuostolius planuojame sumažinti iki 16 - 18 proc.

Įmonė katilinėse eksploatuoja SCADA sistemas, kurios suteikia galimybę stebėti ir valdyti katilų ir ekonomizerio darbą. Minėtos SCADA sistemos nekaupia technologinių parametru duomenų bazėje, neturi galimybės formuoti darbo parametru ataskaitų, kas leistų analizuoti katilų darbą bet kokių laikotarpiu (šiai dienai duomenys rašomi į darbo žurnalus). UAB Kretingos šilumos tinklai šilumos ūkio plėtros investicijų plane yra numatę įdiegti duomenų surinkimo, apdorojimo



sistemą, kuri leistų norimus duomenis formuoti ataskaitos pavidalu norimu laikotarpiu, kad supaprastintų darbo parametrų analizę bei technologinių parametrų nukrypimų nuo normos ribų indentifikavimą. Įmonė šiuo metu neturi centralizuoto vartotojų valdymo, todėl valdyti vartotojų prisijungimus atitinkant kibernetinio saugumo reikalavimus yra sudėtinga. UAB Kretingos šilumos tinklai planuoja diegti centralizuotą vartotojų valdymo sistemą ir pakeisti operacines sistemas, kurios neturi galimybės valdyti vartotojus centralizuotu būdu. Sistema suteiktų galimybę valdyti vartotojų slaptažodžių reikalavimus, nustatytų terminus kas kiek laiko būtina juos keisti, bei apribotų vartotojų teises, todėl būtų sumažinta kibernetinio incidento rizika.

Įmonės veikloje ypatingai svarbūs informaciniai išteklių – nuotolinės duomenų nuskaitymo ir perdavimo sistemos, kurios leidžia greičiau reaguoti į įvykusias avarijas, tiksliau vesti šilumos/vandens tiekimo apskaitą, darbas tampa operatyvesnis ir tikslesnis, užtikrinama savalaikė kontrolė. Įmonė eksploatuoja 27 veikiančias katilines ir tik 4 įrengtas nuotolinis skaitiklių stebėjimas ir duomenų kaupimas. Didžioji dalis katilinių veikia be nuolatinio personalo ir apskaitos duomenų centralizuoto surinkimas, kaupimas bei vizualizavimas leistų nedelsiant reaguoti į šilumos gamybos ir tiekimo parametrų pasikeitimą, bei pasinaudoti duomenimis (šilumos, srauto, slėgio ir temperatūrų parametrai) vertinant efektyvumą ir planuojant investicijas. UAB Kretingos šilumos tinklai šilumos ūkio plėtros investicijų plane žadama skirti papildomų lėšų nuotolinės duomenų nuskaitymo ir perdavimo sistemos diegimui, investicinė suma – 15 000 Eur.

### **2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė**

SSGG analizė atspindi stiprybes (ką Įmonė yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko Įmonė negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos Įmonei) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos Įmonei). SSGG matrica padeda atidžiau pažvelgti į bendrąjį vaizdą, apsvarstant vidines ir išorines jėgas, tuo pačiu metu atskleidžiant galimybes bei grėsmes, siekiant nustatyti efektyvius ir nuoseklius Įmonės veiklos prioritetus. Įmonės SSGG matrica pateikiama žemiau esančioje lentelėje.



#### **STIPRYBĖS**

- Ilgametė patirtis
- Efektyvus ir patikimas šilumos tiekimo tinklas
- Galimybė operatyviai reaguoti į nenumatytas situacijas
- Santykinai nedidelis vartotojų nemokumas
- Konkurencijos nebūvimas
- Stabilus veiklos pobūdis
- Išvystyta infrastruktūra
- Kvalifikuoti darbuotojai

#### **SILPNYBĖS**



- Išvystytos infrastruktūros poreikis modernizavimui
- Didelė darbuotojų kaita, kvalifikuotų darbuotojų stygius
- Nestabili pagrindines išlaidas sudarančių prekių (elektros ir biokuro) kaina
- Apyvartinių lėšų trūkumas technikos atnaujinimui
- Nestabilus pelnas
- Išorinis reguliavimas
- Nesavalaikis kainų nustatymas
- Geografiškai nutolusios katilinės

#### **2.3.1. paveikslas. Įmonės lentelė. SSGG analizė – stiprybės silpnybės**

*Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.*



Atlikus UAB Kretingos šilumos tinklų analizę išryškėjo pagrindinės Įmonės stiprybės, kurios daro įtaką sėkmingai veiklai. Tačiau taip pat buvo nustatytos probleminės sritys. Viena pagrindinių, kad nors Įmonės valdomų šilumos perdavimo tinklų būklė yra patenkinama, tačiau dėl nuolatinio trasų dėvėjimosi, reikalingos nuolatinės investicijos ir tinklų priežiūra. Taip pat svarbu paminėti, kad absoliučiai didžioji dalis šilumos energijos UAB Kretingos šilumos tinklai valdomose sistemose yra sunaudojama patalpų šildymui gyvenamuosiuose namuose, todėl spartūs renovacijos tempai gali ženkliai daryti įtaką būsimam CŠT sistemų poreikiui. Atkreipiamas dėmesys, kad valdybos narių atlyginimai kasmet sudaro nuo 60 tūkst. iki 70 tūkst. Eur – tai daro didelę įtaką Įmonės pelnui. 2023 m. Įmonės veiklos sąnaudų padidėjimą pagrinde lėmė išaugęs atlygis valdybos nariams.

## GALIMYBĖS

- Didėjantis ES dėmesys ir nacionalinio lygmens finansavimas aplinkosaugai bei energijos išteklių tausojimui
- Naujų klientų prijungimas prie CŠT
- Įmonės įvaizdžio stiprinimas
- Savivaldybės lėšos
- ES investicinių fondų paramos galimybės
- Infrastruktūros atnaujinimas / modernizavimas
- Bepersonalių katilinių plėtra (geografiškai nutolusių katilinių valdymas nuotoliu)
- Valdybos narių skaičiaus mažinimas



## GRĖSMĖS

- Geopolitinių veiksnių įtaka pagrindinių prekių tiekimo užtikrinimui
- Klimato kaita ir su tuo susiję veiklų teisinės aplinkos pasikeitimai (kainų reguliavimas, priverstinis AIE įrenginių diegimas)
- Teisės aktų ir reguliavimo pokyčiai, reikalaujantys papildomų investicijų
- Technologiniai iššūkiai arba infrastruktūros gedimai, trikdančys šilumos tiekimo paslaugas ir klientų aptarnavimą

### 2.3.2. paveikslas. Įmonės lentelė. SSGG analizė – galimybės ir grėsmės

Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.

Atlikus analizę nustatytos galimybės, viena iš pagrindinių, kuri yra susijusi tiek su Įmonės veikla, tiek su gyventojų poreikių užtikrinimu – UAB Kretingos šilumos tinklai yra numačiusi galimybę prijungti prie tinklo naujus šilumos vartotojus, bei yra numačiusi infrastruktūros atnaujinimą pasinaudojant ES finansavimu. Nors Įmonės veikloje, didžiąja dalimi yra naudojamas biokuras, tačiau su juo yra susijusi pagrindinė Įmonės veiklai įtaką daranti grėsmė – biokuro kainos. 2022 m. pabaigoje ir 2023 m. pradžioje biokuro granulės kaip ir kiti energijos ištekuliai pasiekė rekordines aukštumas. Visgi pastaruoju metu biokuro granulių kaip ir įprastos smulkintos medienos kainos palaipsniui mažėja ir stabilizuojasi, todėl prognozuojama, kad artimoje ateityje Įmonė nesusidurs su kainų šuoliais. Iš kitos pusės geopolitinės situacijos nestabilumas nesudaro tvirto pagrindo prognozuoti, kad biokuro kainos galėtų pradėti mažėti. Paminėtina, kad viena iš Įmonės silpnybių yra valdybos narių skaičius. Remiantis LR akcinių bendrovių įstatymo<sup>2</sup> 33 str. Valdyboje turi būti ne mažiau kaip 3 valdybos nariai. Pagal UAB Kretingos šilumos tinklų akcininkų sutartį, šiuo metu UAB Kretingos šilumos tinklų valdybai priklauso 5 nariai. Tačiau atsižvelgiant į LR įstatymo nuostatas yra galimybė mažinti narių skaičių ir tokiu būdu patiriamas sąnaudas, dėl valdybos narių atlygio, panaudoti Įmonės procesų ir infrastruktūros plėtrai ar modernizavimui.

<sup>2</sup> LR Akcinių bendrovių įstatymas. Žin. Nr. 2000-07-31, Nr. 64-1914. Galiojanti suvestinė redakcija 2023-05-01



## 2.4. Suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai

Suinteresuotos šalys – tai įvairūs juridiniai ar fiziniai asmenys, darantys tam tikrą vidinį arba išorinį poveikį Įmonės veiklai. Didžiausią įtaką turinčios suinteresuotosios šalys :



### Išorinės suinteresuotos šalys:

1. Visuomenės nariai;
2. Subrangovai/partneriai;
3. Valstybė.



### Vidinės suinteresuotos šalys:

1. Akcininkai (Kretingos rajono savivaldybė; AB „Klaipėdos energija“);
2. Vadovybė;
3. Įmonės darbuotojai.

Toliau detalizuojami kitų suinteresuotų šalių poreikiai, taikytinos priemonės ir reikalingi vykdyti veiksmai (žr. lenteles Nr. 2.4.1. Nr. 2.4.2.). Tinkamai parinktos ir aktyviai taikomos priemonės – pagrindas sklandžiai ir efektyviai Įmonės veiklai ir suinteresuotų šalių pasitenkinimo didinimui.

### 2.4.1. lentelė. Išorinių suinteresuotų šalių poreikiai, numatomi Įmonės veiksmai ir priemonės

Poreikiai ir lūkesčiai	Veiksmai ir priemonės
<b>Visuomenės nariai</b>	
Visuomenės nariai tikisi nepertraukiamais gauti kokybiškas bei kuo pigesnes paslaugas – tikisi mokėti už šildymą bei karšto vandens tiekimą kuo mažiau (sąžiningo kainų nustatymo), o gedimo atveju gauti greitą aptarnavimą. Be viso šito, visuomenės nariai tikisi Įmonės energijos vartojimo efektyvumo ir aplinkosauginių standartų laikymosi.	Įmonės veiklų vykdymas tinkamai eksploatuojant ir atnaujinat esamą įrangą, diegiant naujausias technologijas, su siekiu efektyvinti savo veiklą bei gerinti teikiamų paslaugų kokybę, gerinti aplinkos būklę.
<b>Subrangovai ir partneriai</b>	
Subrangovai/partneriai tikisi, jog Įmonė už atliktas paslaugas/įsigytas prekes laiku atsiskaitys.	Finansinių rizikų valdymas bei sutartinių įsipareigojimų vykdymas.
<b>Valstybė</b>	
Valstybė Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme yra nustačiusi savivaldybių funkcijas, tai yra teikti viešąsias paslaugas miesto gyventojams, todėl tikisi, jog Įmonė laikysis teisės aktų reikalavimų ir paslaugos bus teikiamos laiku, kokybiškai bei už mažiausią galimą kainą. Valstybė taip pat formuoja politiką atsinaujinančių išteklių energijos, energijos panaudojimo efektyvumo didinimo srityse bei sudaro lūkestį Įmonei laikytis įsipareigojimų dėl aplinkosaugos ir tvarumo.	Kokybiškai teikti viešąsias paslaugas visuomenei, nuolatos efektyvinant savo veiklą, taip mažinant paslaugos kainą. Investuoti į technologijas, kurios prisideda prie atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimo didinimo.

Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.



**2.4.2. lentelė. Vidinių suinteresuotų šalių poreikiai, numatomi Įmonės veiksmai ir priemonės**

<b>Poreikiai ir lūkesčiai</b>	<b>Veiksmai ir priemonės</b>
<b>Akcininkai</b>	
Akcininko pagrindinis lūkestis – užtikrintas Kretingos miesto ir rajono šilumos vartotojų aprūpinimas centralizuotai tiekiamą šilumą ir karštu vandeniu. Akcininkai tikisi, jog Įmonė veiks skaidriai, efektyviai ir pelningai, nuolatos didins vartotojų kiekį. Taip pat Įmonei išskeltas lūkestis išlaikyti patrauklaus darbdavio reputaciją	Nuolatos gerinti teikiamų paslaugų kokybę, racionaliai paskirstyti turimus išteklius, optimizuoti patiriamas sąnaudas ir išlaidas. Veiklos ir bendravimo kultūra turi būti pagrįsta tvaria, skaidria ir socialiai atsakinga veikla, aiškiomis vertybėmis ir etikos normomis. Dėti pastangas Įmonės įvaizdžio gerinimui darbuotojų, klientų ir kitų institucijų atžvilgiu.
<b>Vadovybė</b>	
Įmonės vadovybė tikisi, jog valdant Įmonę bus išlaikomas klientų pasitenkinimas, bus palaikoma gera darbo aplinka. Siekiama gerų finansinių rezultatų.	Sudaryti sąlygas Įmonės vadovybei priimti sprendimus, veikti skaidriai ir efektyviai.
<b>Įmonės darbuotojai</b>	
Darbuotojai tikisi, jog jų darbo rezultatai bus įvertinti įvertinimas, užtikrintas sąžiningas ir rinkos sąlygas atitinkantis darbo užmokestis ir aplinka, o darbuotojai turės galimybę mokytis ir nuolat tobulėti. Darbuotojams sudaryta nediskriminuojanti ir lygias galimybes užtikrinanti aplinka.	Sudaryti lygias galimybes ir užkirsti kelią diskriminacijai. Siekti suformuoti efektyviai veikiančią motyvuotą komandą, sudarydama sąlygas nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimo galimybėms.

*Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.*

**2.4.1. Savininko lūkesčiai**

Įmonė priklauso Kretingos rajono savivaldybei su tikslu užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, todėl pagrindinis savininko lūkestis – vykdyti sėkmingą ekonominę veiklą, patenkinant visuomenės poreikius. Kretingos rajono savivaldybė Įmonei yra pateikusi raštą dėl Kretingos rajono savivaldybės lūkesčių, susijusių su UAB Kretingos šilumos tinklų veikla, kuriame nurodė pagrindinius poreikius ir lūkesčius Įmonės veiklai. Lūkesčiai formuluojami 4 metų laikotarpiui bei tikimasi, jog raštas prisidės prie Įmonės veiksmingos vidaus kontrolės sistemos įgyvendinimo, kuri padės užtikrinti veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strategijos ir veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi ir visų su tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą.

Į išsakytus savininko poreikius ir lūkesčius yra atsižvelgta rengiant šią Įmonės strategiją 2024–2028 metams. Ataskaitos apie jos vykdymą bus teikiamos teisės aktų nustatyta tvarka pasibaigus ataskaitiniams metams.

**3. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS**

UAB Kretingos šilumos tinklų strateginis veiklos planas iki 2028 m. planas (toliau – SVP) yra kompleksinis teisinis strateginio planavimo dokumentas, kuriuo nustatoma bendroji UAB Kretingos šilumos tinklų veiklos strategija. Įmonės 2024–2028 m. strateginis veiklos planas rengiamas, tvirtinamas, atnaujinamas ir įgyvendinamas, laikantis Kretingos rajono savivaldybės valdomų įmonių pasiektų veiklos tikslų atitikties joms nustatytiems veiklos tikslams vertinimo tvarkos aprašo,



patvirtinto Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2018 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. T2-214, nuostatų.

UAB Kretingos šilumos tinklų vizija – tai idealus ateities paveikslas arba įsivaizduojama būklė, kuri gali būti pasiekta esant palankiausioms sąlygoms. Nustatant Įmonės viziją, reikėtų atsakyti į klausimą, kokia ir kurioje pozicijoje UAB Kretingos šilumos tinklai turėtų būti po 5 m. Šiame dokumente Įmonės vizija ir misija apibrėžiami penkerių metų laikotarpiui, t. y. iki 2028 m. UAB Kretingos šilumos tinklų vizijos ir misijos formavimo pagrindas – susistemintos SSSG ir PESTAT analizės išvados, kurios nustatė svarbiausius vidinius ir išorinius aplinkos veiksnius, kurie daro didžiausią poveikį konkurencingumui. SSSG ir PESTAT nustatytos atlikus UAB Kretingos šilumos tinklų aplinkos ir išteklių analizę, Įmonės aktualių strateginio planavimo dokumentų analizę. Formuojant UAB Kretingos šilumos tinklų viziją ir misiją, bei strategines kryptis buvo vertintos identifikuotos problemos (esamos būklės analizės dalis) ir atsižvelgiama į pabrėžtas stiprybes (esamos būklės analizės dalis).

Stengtasi išlaikyti vizijos formuluotės tikslumą, suinteresuotų šalių lūkesčių atitiktį, taip pat UAB Kretingos šilumos tinklų unikalumą, patrauklumą ir galimybes. UAB Kretingos šilumos tinklų vizija taip pat yra pagrįsta šiuo metu galiojančiu, pagrindiniu ir vienu svarbiausiu ilgalaikiu dokumentu „Lietuva 2030“, kuriame išskiriamos trys esminės pažangos sritys: visuomenė, ekonomika ir valdymas. Remiantis minėtais principais suformuota UAB Kretingos šilumos tinklų vizija ir misija.

**Vizija** – būti tvaraus šilumos energijos sektoriaus dalimi, užtikrinant švarų, efektyvų ir patikimą energijos tiekimą kuris tenkintų gyventojų poreikius ir tausotų aplinką.

Vizija apima Įmonės siekius dėl efektyvumo didinimo, efektyvaus resursų panaudojimo, naudojant naujausias technologijas ir sprendimus, taip pat stiprinant ryšius su bendruomenėmis ir siekiant prisidėti prie aplinkosaugos tikslų įgyvendinimo.

**Misija** – užtikrinti patikimą, efektyvų ir tvarų šilumos tiekimą savo klientams, prisidedant prie regiono vystymo ir Kretingos rajono gyventojų gerovės. Mes įsipareigojame teikti nepertraukiamas, aukščiausio lygio paslaugas, naudojant pažangias technologijas ir geriausias praktikas, siekiant klientų pasitenkinimo, aplinkos apsaugos ir ilgalaikės verslo sėkmės.

Ši vizija ir misija padės mums sukurti Įmonę, kuri yra tvaraus vystymosi pavyzdys, moderni, efektyvi, konkurencinga ir mažiausiomis sąnaudomis paslaugas teikianti Įmonė. UAB Kretingos šilumos tinklų ilgalaikiai siekiai yra susiję su nuolatiniu technologinių inovacijų diegimu, paslaugų teikimo kokybės tobulinimu ir bendradarbiavimu su vietos gyventojais, valdžios institucijomis ir verslo partneriais, siekiant atspindėti tiek rajono, tiek regiono poreikius ir vystymosi tendencijas. UAB Kretingos šilumos tinklų vizija ir misija yra paremtos ilgalaikėmis vertybėmis.

- **Patikimumas.** Užtikriname stabilų, saugų ir efektyvų šilumos tiekimą visais laikais, nepriklausomai nuo iššūkių, susijusių su technine įranga, gamyba ar aplinkos sąlygomis.
- **Tvarumas.** Įsipareigojame veikti tvariai, mažinant poveikį aplinkai, naudojant efektyvias technologijas ir skatinant atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą.



- **Efektyvumas.** Didelį dėmesį skiriame veiklos efektyvumui, siekiant optimaliai naudoti išteklius ir sumažinti energijos nuostolius, taip užtikrinant ilgalaikį verslo tvarumą.
- **Orientacija į klientą.** Įsipareigojame teikti klientų poreikius atitinkančias aukščiausio lygio paslaugas, per veiksmingą komunikaciją su klientais, greitai reaguojant į jų poreikius.
- **Inovacijos.** Mes siekiame diegti naujas technologijas, nuolat tobulinti paslaugas, efektyvumą ir klientų pasitenkinimą bei prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų.
- **Bendruomenės integracija.** Užtikriname aktyvų dalyvavimą regioninėje bendruomenėje ir bendradarbiavimą su vietos gyventojais, siekiant atspindėti regiono poreikius ir prisidėti prie Savivaldybės plėtros ir gerovės.

Šios vertybės sudaro pagrindą UAB Kretingos šilumos tinklų ilgalaikiam sėkmingam veikimui ir vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant organizacijos tvarumą bei socialinę atsakomybę.



## 4. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI

Įmonės strateginį veiklos planą iki 2028 m. parengė Įmonės vadovų komanda. Strateginis planas parengtas atsižvelgiant į pagrindinių akcininkų išsakytus lūkesčius ir siūlymus bei Kretingos rajono savivaldybės valdomų įmonių pasiektų veiklos tikslų atitikties nustatytiems veiklos tikslams vertinimo tvarkos aprašo, patvirtinto Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2018 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. T2-214 nuostatomis.

UAB Kretingos šilumos tinklų strateginės plėtros kryptys apima šias svarbiausias sritis:

**Tvarumas ir aplinkos apsauga.** UAB Kretingos šilumos tinklų prioritetas yra diegti naujas technologijas ir procesus, kurie leistų sumažinti šiltnamio dujų išskyrimą, naudoti atsinaujinančius energijos šaltinius ir mažinti aplinkos poveikį, siekiant prisidėti prie regiono tvaraus vystymosi.

**Ilgalaikis finansinis tvarumas.** Užtikrinsime UAB Kretingos šilumos tinklų ilgalaikį finansinį tvarumą, efektyviai valdydami išteklius ir atsakingai planuodami investicijas į infrastruktūrą ir projektus taip mažinant energijos nuostolius.

**Efektyvumas ir našumas.** Didinsime šilumos tinklų efektyvumą ir našumą, optimizuojant energijos gamybą ir tiekimą bei sieksime mažinti energijos nuostolius, siekiant padidinti verslo efektyvumą ir sumažinti sąnaudas.

**Inovacijos ir technologijų diegimas.** Diegsime naujas technologijas ir inovacijas, taip tobulindami šilumos tiekimo infrastruktūrą, siekiant padidinti sistemų efektyvumą ir patikimumą.

**Klientų aptarnavimas ir ryšiai su bendruomene.** Stiprinsime ryšius su klientais ir bendruomene, aktyviai komunikuosime su gyventojais, teiksime aukštos kokybės klientų aptarnavimą, reaguodami į jų poreikius ir nuolat gerindami paslaugų kokybę.

**Reguliavimo ir teisės aktų atitikimas.** Nuolat stebėsime ir laikysimės teisės aktų bei reguliavimo reikalavimų, siekiant užtikrinti, kad veikla atitiktų teisinės ir aplinkosaugos normas bei standartus.

Šios strateginės kryptys padės UAB Kretingos šilumos tinklams prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų, pasiekti ilgalaikę verslo sėkmę, tvarumą ir klientų pasitikėjimą bei prisidėti prie rajono ekonominio ir socialinio vystymosi.

### Remiantis išdėstytomis sritimis, suformuotos strateginės veiklos kryptys 2024–2028 metams:

**Veiklos efektyvumo didinimas ir sąnaudų mažinimas.** UAB Kretingos šilumos tinklai numatyta strateginę veiklos kryptį įgyvendins per šilumos tinklų veiklos efektyvumo didinimą ir sąnaudų mažinimą, kuomet bus optimizuojamas energijos perdavimas ir panaudojimas šilumos tiekimo sistemose, siekiant maksimaliai padidinti našumą ir sumažinti išlaidas. Tai planuojama pasiekti įgyvendinant įvairius techninius, technologinius ir organizacinius sprendimus, kurie yra detalizuoti kaip tikslai ir priemonės. Įmonė nuolat ieško modernių sprendimų, skaitmenizuoja veiklą ir taip gerina teikiamų paslaugų kokybę.

**Poveikio aplinkai mažinimas.** UAB Kretingos šilumos tinklai numatyta strateginę veiklos kryptį planuoja įgyvendinti, siekiant sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą, mažinti oro ir vandens taršą bei apsaugoti gamtinius išteklius. Tai planuojama pasiekama per naujų technologijų diegimą, gerą sistemos valdymą ir naudojimąsi energijos taupymo priemonėmis. Kaip vienas iš





prioritetinių tikslų yra perėjimas prie švarių energijos šaltinių. Tai yra numatyta plano tiksluose ir priemonėse.

**Klientų aptarnavimo ir ryšių su bendruomene stiprinimas, žmogiškųjų išteklių motyvacijos skatinimas.** UAB Kretingos šilumos tinklai numatytą strateginę kryptį planuoja įgyvendinti užtikrinant, kad klientų aptarnavimas būtų aukščiausio lygio, taip pat sieks pagerinti suinteresuotų šalių tarpusavio bendradarbiavimą. UAB Kretingos šilumos tinklai intensyviau įsitraukti į bendruomenės informavimą, rengiant susitikimus, seminarus arba informacinius renginius su bendruomene, taip užtikrinant, kad gyventojai būtų informuoti apie šilumos tiekimo sistemų veikimą, energijos taupymo galimybes ir kitus susijusius klausimus. Pagal galimybes planuojamas UAB Kretingos šilumos tinklų dalyvavimas bendruomenės veikloje taip siekiant parodyti įsipareigojimą aplinkai ir socialiniam atsakomybės jausmą.

Šios strateginės plėtros kryptys padės UAB Kretingos šilumos tinklams tobulėti ir prisidėti prie savivaldybės ir regiono tvaraus vystymo, ekonominio augimo bei gyventojų gerovės. UAB Kretingos šilumos tinklai vykdant šilumos energijos gamybos ir tiekimo infrastruktūros plėtrą, siekia įgyvendinti Kretingos rajono savivaldybės 2024–2026 m. strateginiame veiklos plane bei Kretingos rajono savivaldybės 2021–2030 m. strateginiame plėtros plane numatytus uždavinius ir priemones. Pastarajame plane numatyti iki 2030 m. numatytas uždavinys modernizuoti vietos ūkį, kurio viena iš priemonių – šilumos ūkio modernizavimas. Šiam tikslui Kretingos rajono savivaldybė yra numačius rodiklius, kurių aprašymai yra pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

**4.1. lentelė. Kretingos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano rodikliai, susiję su UAB Kretingos šilumos tinklų vykdoma veikla**

Rodiklio pavadinimas	Siektina reikšmė (2030 m.)
Transportavimo bei paskirstymo nuostoliai šilumos tinkluose	6 400 tūkst. MWh
Modernizuotų centralizuoto šilumos tiekimo tinklų ilgis	4 km.
Modernizuotų centralizuoto šilumos tiekimo tinklų dalis iš viso nuo bendro centralizuoto šilumos tiekimo tinklų ilgio	70 proc.
Prie centralizuoto šilumos tiekimo sistemos prijungtų naujų šilumos vartotojų skaičius	60 asm.
Prie centralizuoto šilumos tiekimo sistemos prijungtų šilumos vartotojų skaičius	3 637 vnt.
Šilumos nuostolių mažėjimas visame bendrovės tinkle, proc.	1,72 proc.
ŠESD sumažėjimas visame laikotarpyje (tCO <sub>2</sub> /metus)	66,67
Šilumos nuostolių sutaupymas MWh/metus	62,49
Šilumos gamybos efektyvumas proc.	89,4

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Kretingos rajono savivaldybės 2021–2030 m. strateginiu plėtros planu ir Kretingos šilumos tinklų investiciniu planu*



## 4.1. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR MATAVIMO RODIKLIAI, INVESTICIJOS

Kiekvienam tikslui pasiekti iškelti uždaviniai, numatyti matavimo rodikliai. Strateginiai uždaviniai ir matavimo rodikliai pateikiami sekančioje lentelėje.

Uždavinys	Priemonė	Pasiekimo rodiklis	Mato vnt.	Investicijos tūkst. Eur				
				2024	2025	2026	2027	2028
<b>I Strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas ir sąnaudų mažinimas.</b>								
<b>1.1. Tikslas. Nuoseklus šilumos tiekimo sistemų, infrastruktūros atnaujinimas, diegiant inovatyvias technologijas ir sudarant palankias galimybes investicijoms.</b>								
Vykdėti šilumos tinklų atnaujinimą	Kartenos CŠT sistemos rekonstrukcija	214	metrai		92,09			
	Salantų CŠT2 sistemos rekonstrukcija	966	metrai	40,00	36,00			
	Salantų CŠT1 sistemos rekonstrukcija	280	metrai			98,23		
	Laisvės g. 30 daugiabučio prijungimas prie Kretingos CŠT1	326	metrai			140,00		
Vykdėti šilumos tinklų plėtrą	Kretingos ligoninės prijungimas prie Kretingos CŠT1	331	metrai	13,82	151,2			

Uždavinys	Priemonė	Pasiekimo rodiklis	Parametrai	Investicijos tūkst. Eur				
				2024	2025	2026	2027	2028
<b>II Strateginė kryptis. Poveikio aplinkai mažinimas.</b>								
<b>2.1. Tikslas. Aplinkai draugiškos šilumos tiekimo veiklos užtikrinimas.</b>								
Vykdėti investicijas į naujas technologijas ir procesus, kurie leistų sumažinti šiltnamio dujų išskyrimą	Kretingos CŠT2 sistema (Katilinė Nr. 5)	Biokuro granuliu katilai	114 kW; 381 kW					115,19
	Salantų CŠT1 sistema (Katilinė Nr. 3)	Automatizuotas biokuro katilas	2x500 kW	350,00				
	Salantų CŠT2 sistema (Katilinė Nr. 4)	Aut. biokuro katilas ir akumuliacinė talpa	500 kW katilas		240,00			
	Katilinė Nr. 11	Šilumos siurblys	50 kW	48,11				
	Katilinė Nr. 10	Šilumos siurblys	60 kW	50,92				
	Darželio „Eglutė“ Katilinė	Šilumos siurblys	20 kW			22,00		
	Vydmantų CŠT sistema (Katilinė Nr. 8)	Biokuro granuliu katilas	312 kW					70,46
	Kūlupėnų CŠT sistema	Biokuro granuliu katilas	124 kW			35,94		
	Kurmaičių katilinė	Šilumos siurblys	20 kW		21,97			
	Salantų seniūnijos katilinė	Biokuro granuliu katilas	100 kW		32,36			
	Jokūbavo katilinė	Biokuro granuliu katilas	107 kW			32,36		
	Kartenos katilinė	Automatizuotas biokuro katilas	253 kW				170,90	
	Darbėnų katilinė	Automatizuotas biokuro katilas	296 kW				189,60	
Grūšlaukės katilinė	Vietinis šil. Siurblys ir Granulinis katilas	15 kW; 35 kW		38,80				



Uždavinys	Priemonė	Pasiekimo rodiklis	Investicijos tūkst. Eur				
			2024	2025	2026	2027	2028
<b>III Strateginė kryptis. Klientų aptarnavimo ir ryšių su bendruomene stiprinimas, žmogiškųjų išteklių motyvacijos skatinimas</b>							
<b>3.1. Tikslas. Klientų poreikių atitikimo ir įmonės rinkodaros užtikrinimas.</b>							
Užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą	Atlikti klientų pasitenkinimo įmonės vertinimą	1 (kas du metus)		7,0		7,0	
	Vykdyti informacijos sklaidą apie įmonės veiklą	3 straipsniai per	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>3.2. Įmonės darbuotojų pasitenkinimo stiprinimas ir motyvacijos skatinimas.</b>							
Sudaryti sąlygas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui	Organizuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymus	10 vnt.	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Sudaryti sąlygas darbuotojams įsitraukti į įmonės veiklos gerinimo procesus	Organizuoti darbuotojų susirinkimus dėl įmonės veiklos gerinimo	1 susirinkimas kas ketvirtį	–	–	–	–	–
<b>Iš viso reikalingos investicijos tūkst. Eur:</b>			<b>513,857</b>	<b>630,42</b>	<b>339,3</b>	<b>378,5</b>	<b>196,65</b>

Šaltinis: sudaryta autorių, 2025 m.



## 5. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS

Įmonę veikiantys vidiniai ir išoriniai veiksniai yra įvairių rizikų, galinčių sutrukdyti įgyvendinti strategiją ir pasiekti užsibrėžtus tikslus, šaltinis. Rizikų valdymas yra neatsiejama įmonės veiklos dalis. Valdant rizikas siekiama:

- laiku identifikuoti galimus pavojus;
- nustatyti identifikuotų pavojų pasireiškimo tikimybę ir galimą finansinį ir/ar nefinansinį poveikį;
- numatyti veiksmus ir priemones galimoms rizikoms išvengti arba jų poveikiui sumažinti iki priimtino lygio;
- nuolat stebėti rizikos veiksnių pasikeitimus ir jų galimą įtaką bei savalaikiai informuoti Valdybą.

5.1. lentelėje išskirtos didžiausią pasireiškimo tikimybę turinčios rizikos, galinčios įtakoti strateginių tikslų įgyvendinimą.

5.1. lentelė. Rizikos ir jų valdymas

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
<b>FINANSINĖS RIZIKOS</b>			
Likvidumo rizika	Rizika, kad Įmonė einamuoju laikotarpiu dėl nestabilių energetinių resursų kainų, neturės pakankamai lėšų savo finansiniams įsipareigojimams vykdyti.	Likvidumo rizika gali būti sumažinta sąmoningai planuojant ir analizuojant finansus, reguliariai prognozuojant pinigų srautus, stebint ir optimizuojant grynąjį apyvartinį kapitalą bei valdant esamas kredito priemones.	Finansų vadovas
Infliacijos rizika	Padidėjusios šilumos kainos ir infliacija kelia riziką vartotojų mokumui – ilgėja atsiskaitymo laikotarpis, didėja skolos.	Rizikai suvaldyti Įmonė galėtų griežtinti neapmokėtų sąskaitų kontrolę ir skolų išieškojimą.	Finansų vadovas
<b>VEIKLOS TĘSTINUMO RIZIKA</b>			
Nenumatytų gamtinių reiškinių rizika	Rizika, jog dėl nenumatytų gamtinių reiškinių būtų sugadinta įranga, su kuria yra teikiamos pagrindinės Įmonės paslaugos.	Nenumatytų gamtinių reiškinių rizika gali būti sumažinta draudžiant Įmonei priklausantį turtą, taip pat, diversifikuojant įrangos laikymo vietas.	Technikos vadovas
Paslaugų teikimo sąnaudų padidėjimas	Veiklos išlaidos yra vienas iš pagrindinių finansinių rezultatų tęstinumą užtikrinančių veiksnių, todėl jos turi būti suplanuotos atsižvelgus į paslaugų teikimo standartus, pastovias veiklos išlaidas, kintamas veiklų įgyvendinimo sąnaudas ir pan.	Nuolatos stebėti rinkoje kintančias sąlygas, investuoti į atsinaujinančių išteklių technologijas, įsigyti įrenginius, kurie leistų paslaugas teikti efektyviau.	Direktorius



Įmonė susiduria su įvairiais rizikos veiksniais, galinčiais turėti įtakos Įmonės tikslų siekimui. Pagrindinė rizika – lėšų trūkumas. Pagrindinę dalį Įmonės apyvartos sudaro pajamos iš šilumos tiekimo veiklos. Įmonės teikiamos paslaugos yra reguliuojamos Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (toliau - VERT), kuri patvirtina šilumos kainų nustatymo metodiką, bei Įmonei nustato šilumos bazinės kainos dedamųjų rėžius. Nuo nustatytų ir patvirtintų rėžių tiesiogiai priklauso gaunamų pajamų už vartotojams suteiktas paslaugas suma. Įmonė, veikdama pagal jai nustatytus paslaugų kainų reguliavimo metodus, neturi galimybės keisti savo pagrindinių teikiamų paslaugų kainos savo laiku, todėl kyla didelė rizika, kad pagal ankstesnių laikotarpių sąnaudas nustatyta paslaugų kaina, nebus pelninga.

Taip pat viena iš rizikų – vartotojų įsiskolinimas už suteiktas paslaugas. Įmonė privalo užtikrinti nenutrūkstamą paslaugų tiekimą, nepriklausomai nuo apmokėjimo, todėl nuolatos ieškoma galimybių didinti skolų išieškojimo efektyvumą.

Viena iš grėsmių – kvalifikuotų, ilgametę darbo patirtį turinčių darbuotojų pasitraukimas (teisės į senatvės pensiją įgijimas) ir jaunų kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, nekonkurencingas atlyginimas. Įmonė siekdama mažinti šią riziką ieško galimybių pritraukiant jaunos ir kvalifikuotus specialistus, sudarant sąlygas esamiems darbuotojams kelti kvalifikaciją, sistemingai ugdyti gebėjimus.

Taip pat Įmonės veikloje svarbus gyventojų įsitraukimas siekiant sumažinti šilumos vartojimą. Vienas iš būdų – renovuoti daugiabučius namus, tačiau reikalingas aktyvus visų savininkų dalyvavimas ir pritarimas, sudaro sunkumų. Siekiant gerinti aplinką (mažinti šilumos poreikį, neteršti, rūšiuoti, prižiūrėti, mažinti vartotojiškumą, didinti komfortą ir pan.) reikalingas didėjantis kiekvieno gyventojų sąmoningumas, taigi Įmonė patiria riziką dėl gyventojų įpročių, kultūros įtakos Įmonės veiklai. Dėl to siekiama būti atviresne, užtikrinti naudingos informacijos sklaidą.



## 6. FINANSINĖS PROGNOZĖS IR PLANUOJAMOS INVESTICIJOS

Įmonės finansinės prognozės sudarytos 2024–2028 metų laikotarpiui. Skaičiavimai apima pajamų ir sąnaudų, veiklos rezultatų bei pinigų srautų prognozes. 2024 metų prognozės pateikiamos pagal patvirtintą 2024 metų biudžetą. Sudarant Įmonės finansines prognozes, buvo remiamasi šiomis prielaidomis:

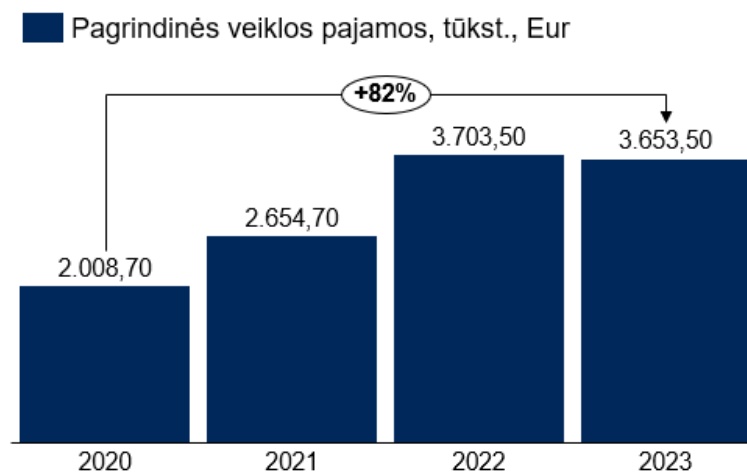
2024 – 2028 metais numatoma vykdyti įprastas įmonės veiklos procesus užtikrinančias veiklas:

- Prognozuojamas pardavimų pajamų kitimas (apie 2 proc. kasmet).
- Vertinant tendencijas darbo rinkoje, numatomas darbo užmokesčio augimas 3–5 proc. kasmet.
- Siekiant išlaikyti konkurencingumą bei užtikrinti kokybišką paslaugų vykdymą, numatomos išlaidos darbuotojų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui, investicijos esamos technikos ir informacinių sistemų atnaujinimui bei diegimui.

### 6.1. Pajamų prognozės

Įmonės gaunamos pajamos didžiausia dalimi priklauso nuo energetinių resursų kainų, t.y. kylant žaliavų kainoms, auga ir gaunamos pajamos už šildymą bei karštą vandenį. Kaip jau minėta anksčiau Įmonės veikla yra reguliuojama. Tai reiškia, jog šių paslaugų įkainius nustato Įmonė, atsižvelgdama į galiojančias metodikas. Įmonės bazinės kainos dedamosios nustatytos Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (VERT) 2021 m. gruodžio 17 d. nutarimu Nr. O3E-1702 „Dėl UAB Kretingos šilumos tinklų šilumos bazinės kainos dedamųjų nustatymo“. Paskutinį kartą šilumos kainos buvo perskaičiuotos ir vienašališkai nustatyto VERT 2024 m. kovo 25 d. nutarimu Nr. O3E-391 „Dėl UAB Kretingos šilumos tinklų koreguoto šilumos gamybos ir (ar) tiekimo pajamų bazinio lygio vienašališko nustatymo“.

Dalis pardavimo pajamų apimčių prognozių buvo planuojamos atsižvelgiant į paskutinių 4 metų pardavimo pajamų apimtį. Bendrai, per paskutinius 4 metus Įmonės pajamos išaugo apie 82 proc., Veiklos pajamų kitimo analizė 2020–2023 m. laikotarpiu pateikiama žemiau esančioje lentelėje.



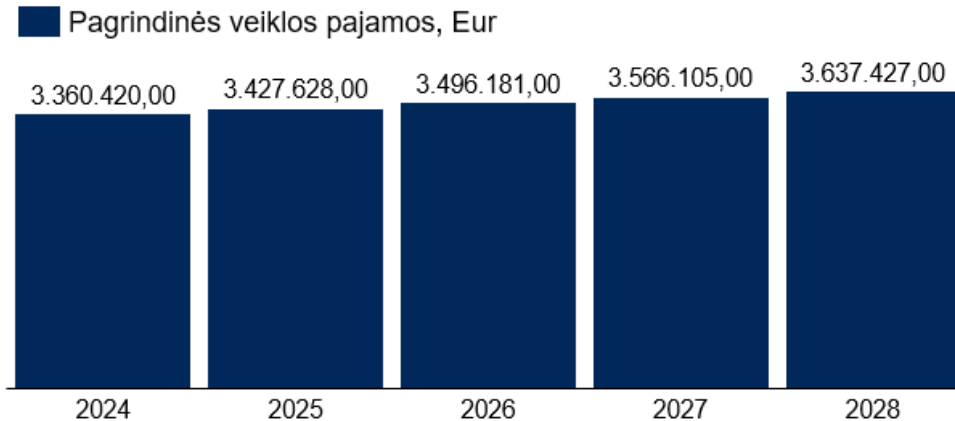
6.1.1. pav. Veiklos pajamų pasikeitimas 2020–2023 m., proc.

Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.

Kaip matoma, per analizuojamą laikotarpį pastebimai augo UAB Kretingos šilumos tinklų veiklos pajamos, tačiau pajamas planuoti pagal paskutinių 4 metų analizę nebūtų teisinga, kadangi tam didelę įtaką turėjo infliacija, kuri planuojama, jog per ateinančius 3 metus turėtų stabilizuotis.



UAB Kretingos šilumos tinklų pajamos prognozuojamos pagal UAB Kretingos šilumos tinklų šilumos ūkio plėtros investicinį planą. Plane pateikiamos šilumos tarnybos realizacijos prognozės (šilumos realizacija iki 2028 m. mažės apie 2,84 proc.), taip pat pateikta ir gamtinių išteklių kainos prognozė (biokuro kaina iki 2028 m. padidės 1,5 proc.). Atsižvelgiant į tai, numatoma, jog UAB Kretingos šilumos tinklų pajamos per metus didės apie 1 proc. Atsižvelgiant į šias prielaidas, žemiau esančiame paveiksle pateikiama Įmonės pajamų prognozė iki 2028 m.



#### **6.1.1. pav. Veiklos pajamų prognozė iki 2028 m.**

*Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.*

Prognozuojama, kad 2028 m. Įmonės veiklos pajamos sieks 3,64 mln. Eur .

## **6.2. Veiklos rezultatai**

2024–2028 metų laikotarpiu numatoma pelninga Įmonės veikla. Įmonės veiklos pajamų prognozės pateikiamos praeitame skyriuje.

Didžiąją dalį sąnaudų sudaro pardavimo savikaina. Skaičiuojant ateities sąnaudas, laikomasi tokios prielaidos, t.y. ateityje pardavimo savikaina sudarys 81 proc. nuo pardavimo pajamų, t.y. pardavimo pajamų savikaina skaičiuojama santykiniam pardavimo pajamų kitimui. Prognozuojama, kad pardavimo sąnaudos mažės apie 1 proc., o bendrosios ir administracinės sąnaudos numatoma, kad liks panašaus dydžio kaip ir 2023 m., kadangi nėra numatomi jokie pasikeitimai, kurie galėtų daryti įtaką šioms sąnaudoms. Didelę dalį sąnaudų sudarys ir palūkanų išlaidos. Palūkanų sąnaudos yra skaičiuojamos pagal planuojamas investicijas. Strateginio veiklos plano 4.1. skyriuje numatytos visos investicijos 2024 – 2028 m. laikotarpiu sudarys 2 158,7 tūkst. Eur., kurių dalį išlaidų turės padengti pati Įmonė, pagal prognozuojamą finansavimą, daroma prielaida, kad ES struktūrinių fondų investicijų intensyvumas bus ne daugiau kaip 40 proc. Todėl yra prognozuojama, jog Įmonės bendras prisidėjimas per visą laikotarpį sudarys apie 1 295,22 tūkst. Eur. Šiuo metu vidutinė Europos tarpbankinės rinkos palūkanų norma (EURIBOR) yra aukštame 3,95 proc. lygmenyje, tačiau numatoma, jog per ateinančius 2–3 metus turėtų normalizuotis bei pasiekti 1,5 proc. normą (skaičiuojama, jog palūkanų marža yra apie 2 proc.). Skolinimosi kaina šiuo metu yra išaugusi, todėl prognozuojama, jog Įmonės sąnaudos palūkanoms finansuoti turėtų siekti nuo 20 iki 26 tūkst. Eur. per metus.



Prognozuojama pelno (nuostolių) ataskaita pateikiama lentelėje Nr. 6.2.1.

**6.2.1. lentelė. Pelno (nuostolių) ataskaita 2024-2028 metams, tūkst. Eur**

<b>Rodiklis</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<i>Pardavimo pajamos</i>	3360420	3427628	3496181	3566105	3637427
<i>Pardavimo savikaina</i>	(2671749)	(2742103)	(2796945)	(2852884)	(2909941)
<i>Bendrasis pelnas (nuostoliai)</i>	688671	685526	699236	713221	727485
<i>Pardavimo sąnaudos</i>	(70551)	(73251)	(76068)	(79007)	(82074)
<i>Bendrosios ir administracinės sąnaudos</i>	(612316)	(606457)	(616663)	(620985)	(635474)
<i>Kitos veiklos rezultatai</i>	239777	30000	31500	33000	34650
<i>Kitos palūkanų ir panašios pajamos</i>	3494	3529	3564	3600	3636
<i>Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos</i>	(22927)	(19506)	(25636)	(26892)	(22659)
<i>Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą</i>	226148	19841	15933	22937	25564
<i>Pelno mokestis</i>	(33922)	-2976	-2390	-3441	-3835
<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>192226</b>	<b>16865</b>	<b>13543</b>	<b>19496</b>	<b>21729</b>

Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.

Strateginiame plane numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimui penkerių metų laikotarpiu suplanuotas lėšų poreikis. Pagrindinis finansavimo šaltinis – įmonės skolintos lėšos. Planuojamos investicijos pateikiamos 4.1. skyriaus lentelėje.



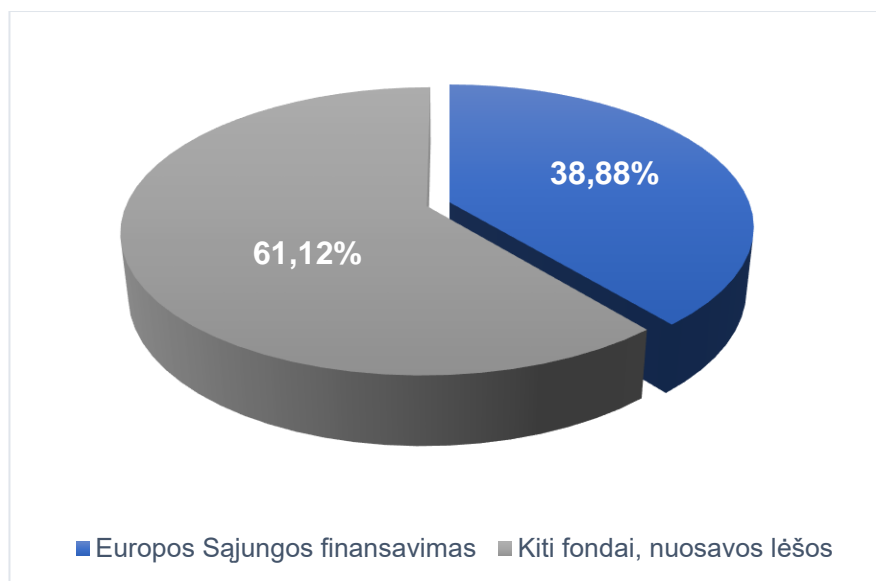


## 7. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO 2024–2028 METŲ FINANSINIS VERTINIMAS

Orientacinis lėšų poreikis UAB Kretingos šilumos tinklų strateginiam veiklos planui 2024–2028 metais įgyvendinti siekia apie 2 158 700,00 Eur. Ši suma nurodo bendrą finansinių išteklių poreikį, kuris yra reikalingas numatytoms priemonėms įgyvendinti.

Beveik visa išlaidų dalis bus skiriama veiklos efektyvumo didinimui ir įstaigos perėjimui prie atsinaujinančių energijos išteklių ir su jais susijusių technologijų diegimo. Šios strateginės krypties priemonių įgyvendinimui reikalingas lėšų poreikis sudaro 97 proc. visų planuojamų išlaidų.

Siekiant įgyvendinti strateginį veiklos planą pilna apimtimi planuojama pasinaudoti UAB Kretingos šilumos tinklams prieinamais finansavimo šaltiniais. Išskiriami pagrindiniai prieinami finansavimo šaltiniai: nuosavos ir skolintos lėšos, ES paramos lėšos ir kiti finansavimo šaltiniai.



### 7.1. Strateginio veiklos plano 2024–2028 metų finansavimo šaltinių pasiskirstymas (proc.)

Šaltinis: sudaryta autorių, 2024 m.

Preliminarus lėšų poreikis UAB Kretingos šilumos tinklų strateginiam veiklos planui iki 2028 m. įgyvendinti planuojamas nurodant ir priemonių įgyvendinimo finansavimo šaltinius. Didžiausias finansinis indėlis bus UAB Kretingos šilumos tinklų, kuris siekia 61,12 proc., toliau seka ES finansavimas – 38,88 proc. Kretingos rajono savivaldybė prisidės prie investicijų įgyvendinimo suteikiant garantą, UAB Kretingos šilumos tinklams imant paskolą.

Šiuo metu CŠT įmonėms nėra paskelbta kvietimų teikti tikslinių paraiškų siekiant modernizuoti šilumos ūkį bei mažinti poveikį aplinkai. Tikimasi, kad kvietimai teikti paraiškas bus paskelbti artimiausiu metu, tad įmonei ir jos personalui rekomenduojama nuolatose sekti skelbiamą informaciją bei įsivertinti galimybes teikti paraiškas pagal žemiau įvardintus paramos priemones.

2023.07.12 LR energetikos ministras patvirtino priemonės Nr. 03-001-06-03-05 „Įgyvendinti AEI panaudojimą šilumos ir vėsumos gamybai didinančias priemones centralizuoto šilumos ir vėsumos tiekimo sektoriuje“ aprašą<sup>3</sup>. Apraše numatytos veiklos ir jų įgyvendinimui skirtos paramos lėšos:

<sup>3</sup> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f77306f0207411ee9de9e7e0fd363afc>



- Nedidelės galios biokuro kogeneracinių elektrinių statyba (max iki 5 MWe 20MWš) – 26,2 mln. Eur
  - Aukšto efektyvumo biokuro katilų įrengimas CŠT sistemoje (max iki 20 MW) – 9,4 mln. Eur
  - Saulės kolektoriai – 13,1 mln. Eur
  - Šilumos talpyklos – 7,5 mln. Eur
  - Šilumos siurbliai – 9,4 mln. Eur
  - Atlieknės šilumos panaudojimo sprendimai – 9,4 mln. Eur
- Kitos pažangos priemonės Nr. 03-001-06-03-04 „Įgyvendinti centralizuoto šilumos, karšto vandens ir vėsumos tiekimo sistemų energijos vartojimo efektyvumą didinančias priemones“ aprašas<sup>4</sup> buvo patvirtintas 2022 m. lapkričio 30 d. jame numatytos remiamos veiklos:
- CŠT tinklų pritaikymas prie 4-os kartos šilumos tiekimo sistemų – 13,5 mln.
  - Modernizuoti pastatų įvadinius šilumos ir karšto vandens apskaitos prietaisus bei įrengti duomenų nuotolinio nuskaitymo sistemas – 13,5 mln. Eur.

---

<sup>4</sup> [https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2980b424888211edbdcebd68a7a0df7e?positionInSearchResults=0&searchModelUUI\\_D=ebf519f7-3297-4f84-b2ea-7f4c1cf595bd](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2980b424888211edbdcebd68a7a0df7e?positionInSearchResults=0&searchModelUUI_D=ebf519f7-3297-4f84-b2ea-7f4c1cf595bd)



## 8. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO ĮGYVENDINIMAS, ATSAKINGŲ ASMENŲ PRISKYRIMAS, PLANO ĮGYVENDINIMAS IR VERTINIMAS

Siekiant sėkmingo strateginio plano įgyvendinimo UAB Kretingos šilumos tinklai laikosi šių principų:



### Darbuotojų įsitraukimas į strategijos įgyvendinimo procesus.

Pradedant strategijos kūrimu prasideda ir darbuotojų įsitraukimas – nes būtent darbuotojai geriausiai žino galimybes ir pajėgumus, ko galima pasiekti, kai patys vykdo veiklą. Svarbu, kad visi darbuotojai būtų informuoti apie strategiją ir suprastų, kaip jų veiksmai prisideda prie jos įgyvendinimo. Strateginių tikslų siekimo vykdymui, stebėsenai turėtų būti numatytas tarpinių rezultatų pateikimo vadovybei periodiškumą.

**Išorės ekspertų, specialistų įtraukimas į strategijos įgyvendinimo procesus.** Esant poreikiui Įmonė ieško sprendimų, kaip pasitelkti asmenų iš išorės praktika, gerą patirtį ir sukauptomis žiniomis – konsultuojamasi, diskutuojama ir mokomasi iš kitų savo srities žinovų, įsigyjamos išorės konsultantų paslaugos.

**Nuolatinė strategijos įgyvendinimo proceso stebėseną ir analizę.** Ypatingai svarbi dalis – stebėseną, analizę ir strateginio plano keitimas/pildymas esant poreikiui. Tam labai svarbus aiškumas, koku dažnumu ir kas yra atsakingas už šiuos veiksmus. Strateginio plano atnaujinimo iniciavimą atlieka Įmonės direktorius. Strateginio planavimo, peržiūros ir atnaujinimo procesų valdymo schema Įmonė pateikiama žemiau 8.1. lentelėje.



8.1. lentelė. Strateginio planavimo, peržiūros ir atnaujinimo procesų valdymo schema

Strateginio veiklos plano procesai			Atsakomybės priskyrimas
Planavimas	Peržiūra	Atnaujinimas	
Misija, vizija, strateginės kryptys	Kas metus	Kas metus (pagal poreikį)	Valdyba, direktorius
Aplinkos veiksnių analizė	Kas metus	Kas metus (pagal poreikį)	Direktorius
Strateginiai tikslai ir uždaviniai	Kas metus	Kas metus (pagal poreikį)	Valdyba, direktorius
Strateginio veiklos plano įgyvendinimas	Kas metus	Kas metus	Direktorius
Finansinės prognozės	Kas metus	Kas metus	Finansų vadovas
Strateginis veiklos planas	Kas metus	Kas metus	Direktorius

Strateginių tikslų įgyvendinimo proceso kontrolei užtikrinti ir pažangai įvertinti vykdoma nuolatinė strateginio plano stebėseną ir vertinimas. Strategijos įgyvendinimo ir priežiūros sistema sudaro:

- metinių biudžetų bei turto įsigijimo ir skolinimosi planų parengimas ir įgyvendinimas;
- mėnesinių, ketvirtinių rezultatų aptarimas ir metinių rezultatų ataskaitų parengimas, peržiūra ir aptarimas;
- strateginio veiklos plano koregavimas ir atnaujinimas.



### **Strateginio plano tobulinimas ir palaikymas**

Įgyvendinant strateginį planą, gali paaiškėti naujos aplinkybės, atsirasti nauji išorės veiksniai, pasikeisti politinė, ekonominė situacija, tai gali turėti įtakos užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui, todėl strateginis veiklos planas turi būti peržiūrimas ir atnaujinamas kiekvienais metais. Atsižvelgiant į tai, kad nemaža dalis strategijoje nustatytų matavimo rodiklių yra nauji, anksčiau nevertinti, rodiklių reikšmės bus peržiūrimos ir, jei reikia, tikslinamos 2024 metais, pradėjus šios strategijos įgyvendinimą. Pirminį strateginio plano rodiklių reikšmių peržiūrėjimą numatoma atlikti 2024 metų III ketvirtį, pasibaigus pirmajam pusmečiui, atsižvelgiant į pasiektus rezultatus. Kitas strateginio plano peržiūras numatoma atlikti kiekvienų metų pabaigoje, su tikslu nustatyti objektyvias siektinas rodiklių reikšmes ateinantiems metams. Atnaujintos rodiklių reikšmių prognozės pateikiamos metinėse Įmonės veiklos ataskaitose.

Siekiant užtikrinti strateginio plano numatytų veiklų tęstinumą, numatoma laikytis principo, kad strategijos realizavimo laikotarpiu tikslinamos gali būti tik rodiklių reikšmės, o ne patys rodikliai.

Strategijos peržiūrėjimo ir palaikymo procese dalyvauja Įmonės vadovų komanda ir pagal kompetenciją už atskiras Įmonės veiklos sritis atsakingi darbuotojai. Parengtas dokumentas pristatomas Įmonės patvirtinai darbo grupei, kuri teikia savo pastebėjimus ir tvirtina atnaujintas strateginio plano rodiklių reikšmes.

### **Strateginio plano įgyvendinimas ir vertinimas**

Siekiant užtikrinti strateginiame plane iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, kiekvieniems strategijos įgyvendinimo metams rengiamas Įmonės biudžetas bei turto įsigijimo ir skolinimosi planas, kurie pateikus išvadas, tvirtinami savininko teises ir pareigas įgyvendinančią instituciją atstovaujancio asmens – Kretingos rajono savivaldybės mero.

Pasibaigus finansiniams metams, ruošiamas finansinių ataskaitų rinkinys bei metinė veiklos ataskaita, kurioje apibendrinami per metus nuveikti darbai, pasiekimai, aptariami rezultatai. Finansinių ataskaitų rinkinys ir metinė įgyvendinimo ataskaita teikiama Įmonės vadovui susipažinti ir pateikti išvados.

### **Strateginio plano atnaujinimas**

2028 metų antroje pusėje numatomas išsamus strateginio plano atnaujinimas, apimantis esamos situacijos pristatymą, išorinių ir vidinių veiksnių analizę, strateginių tikslų ir uždavinių formavimą naujam strategijos rengimo laikotarpiui nuo 2029 metų.

### **Viešinimas ir komunikacija**

Strateginio veiklos plano ir jo pakeitimų komunikacija apima išorinę ir vidinę komunikaciją. Planas pristatomas Įmonės darbuotojams ir akcininkams. Strateginio veiklos plano santrauka viešinama Įmonės interneto puslapyje [www.kresiti.lt](http://www.kresiti.lt). Ten pat talpinamos ir metinės veiklos ataskaitos.