

**UAB PLUNGĖS ŠILUMOS TINKLAI
VEIKLOS STRATEGIJA 2019-2023 METAMS**

TURINYS

1 SANTRAUKA	3
2 VEIKLOS APRAŠYMAS	5
2.1. Gamyba	5
2.2. Perdavimas	7
2.3. Vartojimas	10
2.4. Veiklos ir finansiniai rodikliai	13
2.5. Pirkimai	18
2.6. Žmogiškųjų išteklių valdymas	21
2.7. Valdymo principai	22
3. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ	23
3.1. Politiniai-teisiniai veiksniai	23
3.2. SWOT analizė	25
4. STRATEGIJA	26
4.1. Misija, vizija, vertybės, strateginės kryptys	26
4.2. Socialinės, aplinkosaugos iniciatyvos ir politika	27
4.3. Strategijos tikslai, uždaviniai ir tikslų įgyvendinimo vertinimo kriterijai	28
4.4. Finansinės prognozės	33
4.5. Veiklos strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai	34

1 SANTRAUKA

Plungės miesto aprūpinimo šiluma sistema – darni miesto dalis, užtikrinanti vartotojų aprūpinimą kokybiška šiluma, ekonomiškai pagrįsta kaina, darant kuo mažesnę neigiamą įtaką aplinkai.

Plungės miesto šilumos ūkio esamą būklę lėmė ir jos raidai įtaka turi daugybė veiksnių, kuriuos būtina įvertinti, atsižvelgiant į esamos infrastruktūros stipriąsias ir silpnąsias puses. Pareiga organizuoti šilumos tiekimą yra priskirta savivaldybei, kuri savo sprendimais dėl investicijų, įpareigoja UAB Plungės šilumos tinklai užtikrinti šilumos ir karšto vandens tiekimą.

Ruošiant veiklos strategiją buvo atsižvelgta į pastaraisiais metais ruoštus šiuos trečiųjų šalių įvertinimus bei pasiūlymus: “ (i) TEC Industry „Veiksmų planas mažinti šilumos energijos kainą Plungės mieste, modernizuojant V.Mačernio G.19B katilinės pajėgumus“; (ii) TEC Industry „UAB Plungės šilumos tinklai vykdomos veiklos bei katilinių ir šilumos trasų sujungimo Plungės mieste galimybių analizė; (iii) TEEKO Consulting 2016 m. paruoštą galimybių studiją „UAB Plungės šilumos tinklai modernizavimas“.

Veiklos strategija turėtų būti glaudžiai susijusi su kitais šilumos ūkį reglamentuojančiais dokumentais ir visų pirma Plungės rajono zonų šilumos ūkio specialiuoju planu (toliau – Specialusis planas). Pastarasis buvo ruošas dar 2012 metais ir nebeatitinka šių dienų realijų, nes kai kurių jame numatytų sprendinių buvo iš viso atsisakyta, kai kurie tapo nebeaktualūs. Bendrovė tikisi jog dar 2019 metais bus parengtas naujas Specialusis planas, kuris nustatys kryptis bei siekiamybę, kaip turėtų vystytis šilumos ūkis. Po naujojo Plungės rajono zonų šilumos ūkio specialiojo plano paruošimo, ši Veiklos strategija turės būti atnaujinta ir tapti jo įgyvendinimo veiksmų planu.

UAB Plungės šilumos tinklai veikla yra reguliuojama ir paslaugos gali būti teikiamos kainomis ne didesnėmis nei būtinosios sąnaudos bei nustatyta pelno marža.

UAB Plungės šilumos tinklai:

MISIJA – visiems Plungės miesto vartotojams patikimai tiekti šilumą ir karštą vandenį su mažiausiomis išlaidomis ir minimaliu poveikiu aplinkai.

VIZIJA – socialiai atsakinga, besivystanti, naudojanti aplinkai draugiškas technologijas ir teikianti aukščiausios kokybės patikimas paslaugas įmonė, kurioje gera dirbti.

VERTYBĖS: Atsakomybė, Inovatyvumas, Profesionalumas, Motyvacija, Dėmesingumas.

UAB Plungės šilumos tinklai STRATEGINĖS KRYPTYS:

Šilumos tiekimo veikla. Užtikrinsime patikimą šilumos ir karšto vandens tiekimą, didinant gamybos/perdavimo efektyvumą. Stebėsime, analizuosime ir tobulinsime šilumos gamybos bei perdavimo procesus, taip mažinant technologinius nuostolius. Sudarysime palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas, laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų.

Šilumos energijos gamybos veikla. Užtikrinsime nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens gamybą, laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, taisyklių ir kitų teisės aktų reikalavimų, tenkinant mūsų vartotojų poreikius. Diegsime modernias bei aplinką tausojančias technologijas.

Šilumos ūkio sritis Plungės rajone bus toliau plėtojama vadovaujantis šiais **PRINCIPAIS:**

SKAIDRUMO – užtikrinti, kad šilumos tiekimo veikla būtų valdoma efektyviai, skaidriai ir nediskriminuojant šilumos ūkio rinkoje veikiančių subjektų ir jos naudotojų, įskaitant energijos išteklių įsigijimą skaidriausiu ir konkurencingiausiu būdu, užtikrinant mažiausius kaštus galutiniam vartotojui.

KONKURENCINGUMO – racionalus investicijų, reikalingų patikimam vartotojų aprūpinimui aplinkos neteršiančia šiluma už priimtina kainą, panaudojimas, užtikrinantis centralizuoto šilumos tiekimo gebėjimą konkuruoti su alternatyviais aprūpinimo šiluma būdais.

EFEKTYVUMO – reguliavimo principų įtvirtinimas, skatinantis centralizuoto šilumos tiekimo įmonių sistemose techninių ir vadybinių sprendimų diegimą, užtikrinantį patikimą ir mažiausių kaštų šilumos tiekimą galutiniam vartotojui.

PAŽANGUMO – sistemos pritaikymas diegiant skirtingas, aplinkai palankias ir kainos atžvilgiu konkurencingas inovatyvias technologijas šilumos energijos gamybos, tiekimo ir vartojimo grandyse.

2. VEIKLOS APRAŠYMAS

Plungės miesto centralizuoto aprūpinimo šiluma sistema yra sudėtinė Lietuvos energetikos sektoriaus dalis, todėl jos vystymo kryptys sutampa su Europos Sąjungos ir Lietuvos energetikos vystymo principinėmis nuostatomis. Dokumente strateginės kryptys suskirstytos pagal šilumos tiekimo segmentus į tris dalis: gamybą, perdavimą ir vartojimą.

- UAB Plungės šilumos tinklai įsteigta 1998 m. rugsėjo 15 d. Pagrindinis akcininkas yra Plungės rajono savivaldybės taryba. Savų akcijų bendrovė nėra įsigijusi.
- Pagrindinė veikla: šilumos vartotojų centralizuotas aprūpinimas tiekiamą šilumą ir karštu vandeniu. Kita bendrovės veikla: atsiskaitomųjų karšto vandens apskaitos prietaisų aptarnavimas bei šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūra.
- Bendrovė valdo turtą, kurio bendra vertė siekia 4,8 mln. Eur. Pajamos 2018 m. sudarė 3,29 mln. €.
- Dukterinių įmonių, filialų ir atstovybių bendrovė neturi. Kitų įmonių akcijų bendrovė nėra įsigijusi.

2.1. Gamyba

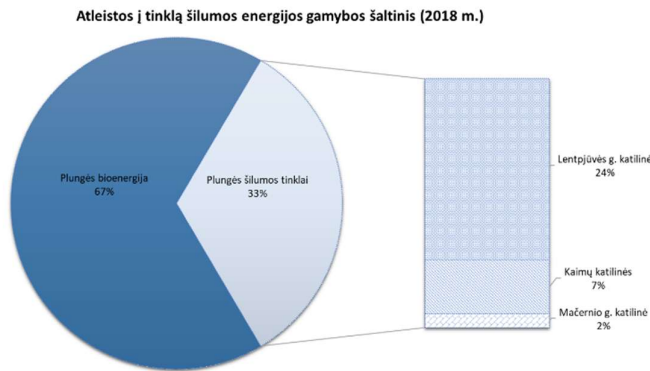
- Bendrovė eksploatuoja 15 katilinių (bendra instaliuota galia 36,7 MW) ir tiekia šilumos energiją Plungės miesto ir rajono gyvenvietėms.

UAB Plungės šilumos tinklai eksploatuojamų sistemų pagrindinės charakteristikos

Sistema	Katilinės pavadinimas	Katilų skaičius, vnt.	Instaliuota šilumos generavimo galia, MW
I sistema	Mačernio g-vės katilinė	2	22,6
II sistema	Lentpjūvės g-vės katilinė	3	9,95
III sistema	Kitos (kaimai)*	25	4,14

* Vėjo g., Žemaičių Kalvarijos, Žemaičių Kalvarijos ambulatorijos, Alsėdžių, Alsėdžių mokyklos, Kulių, Stalgėnų, Šateikių, Stanelių, Prūsalių, Platelių, Narvaišių ir Gegrėnų katilinės.

- Pagal realizuojamos šilumos kiekį UAB Plungės šilumos tinklai priklauso III grupės šilumos tiekimo įmonių grupei (įmonės per metus realizuojančios nuo 50 iki 90 tūkst. MWh šilumos), pagal gamtinių dujų suvartojimą – D pogrupiui (šilumos gamybos kuro struktūroje gamtinės dujos sudaro mažiau nei 25 proc.).
- Bendrovės, kaip ir daugumos kitų Lietuvos šilumos tiekimo įmonių, pardavimai turi mažėjimo tendenciją - pagrindinė to priežastis yra suaktyvėjusi pastatų renovacija. Jų rezultatai pasimato tik po kelerių metų, todėl jau šiandien priimant technologinius bei investicinius sprendimus būtina kiek įmanoma tiksliau prognozuoti ir įsivertinti būsimus rinkos pokyčius.
- Šilumos tiekimo licencijuojamą veiklą Plungės rajone vykdo UAB Plungės šilumos tinklai pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos 2019 m. vasario 8 d. nutarimu Nr. 03E-35 išduotą šilumos tiekimo licenciją Nr. L4-ŠT-20.



- Plungės m. centralizuoto šilumos tiekimo gamybos rinkoje veikia vienas reguliuojamas nepriklausomas šilumos gamintojas - UAB Plungės bioenergija, kuris Mačernio gatvės centralizuoto šilumos tiekimo sistemoje užima ~100 proc. rinkos dalį.

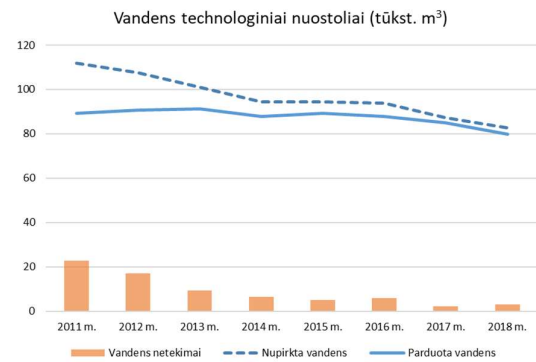
- Nepriklausomas šilumos gamintojas eksploatuoja nuosavą katilinę, esančią šalia Mačernio g. katilinės, priklausančios UAB Plungės šilumos tinklai, o joje pagaminama šilumos energija parduodama į bendrovės centralizuoto šilumos tiekimo sistemą.
- Jau antras dešimtmetis, kai pagrindiniame šaltinyje turėdama tik dujomis generuojamus įrenginius, bendrovė perka biokuru gaminamą šiluminę energiją iš nepriklausomo reguliuojamo šilumos gamintojo (UAB Plungės bioenergija).

UAB Plungės šilumos tinklai sistemose pagamintinas šilumos kiekis

Pavadinimas	Mato vnt.	2015	2016	2017	2018
1. Atleista šilumos energijos į tinklą iš viso:	tūkst. MWh	65,6	69,3	69,0	66,6
1.1. Mačernio g. katilinė	tūkst. MWh	44,6	47,2	47,8	45,8
1.1.1.t.t. pirкта šiluma (PBE)	tūkst. MWh	43,6	46,2	46,8	44,6
1.2. Lentpjūvės g. katilinė	tūkst. MWh.	16,9	17,6	16,7	16,0
1.3. Kitos katilinės	tūkst. MWh	4,1	4,5	4,4	4,8
2. Technologiniai perdavimo nuostoliai	tūkst. MWh	14,6	13,4	15,0	14,1

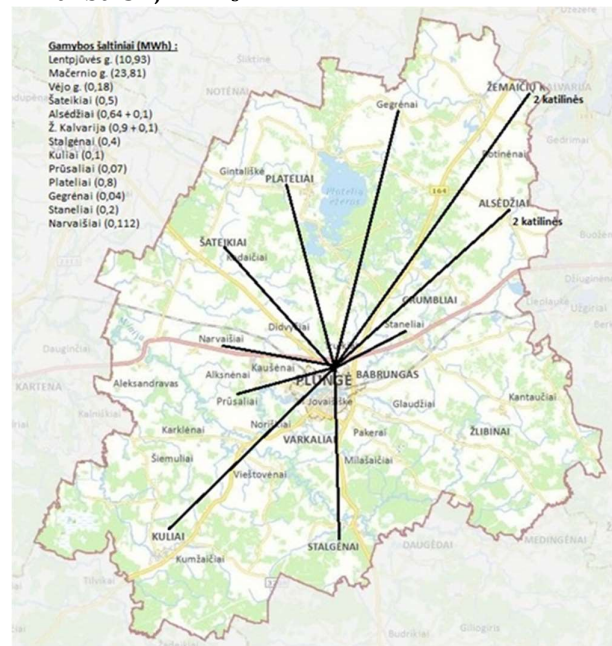
- Pateiktos į tinklą šilumos suvartojimo struktūroje gyventojai sudaro 73 proc., o 27 proc. biudžetinės įmonės bei smulkieji verslininkai. Individualūs namai sudaro nereikšmingą dalį.
- Pagal šilumos paskirtį $\frac{3}{4}$ šilumos suvartojama šildymui ir $\frac{1}{4}$ karšto vandens ruošimui bei temperatūros palaikymui.
- Nuo 2010 m. bendrovė yra ir karšto vandens tiekėja. 112 daugiabučių namų gyventojai šią paslaugą perka iš bendrovės, dar 6 daugiabučių namų gyventojai pasirinko 2 apsirūpinimo karštu vandeniu būdą.
- Karšto vandens tiekėjas turi įrengti, prižiūrėti ir organizuoti karšto vandens atsiskaitomųjų apskaitos prietaisų patikrą. Plungės rajono savivaldybės tarybos 2016 m. birželio 30 d. sprendimu Nr. T1-180 nustatytas atsiskaitomųjų karšto vandens apskaitos prietaisų mokestis 1,16 euro ct. per mėnesį vartotojui užtikrino karšto vandens tiekimo paslaugos tęstinumą.

- Karšto vandens ruošimui geriamąjį vandenį bendrovė perka iš UAB „Plungės vandenys“. Leistinos karšto vandens netektys daugiabučių namų tinkluose negali būti didesnės nei 3 proc., viršijančios - VKEKK yra nepripažįstamos.
- Karšto vandens netekčių mažėjimą daugiabučių namų tinkluose įtakoja namų renovacija ir bendrovės vykdoma kontrolė.



2.2. Perdavimas

- Centralizuoto šilumos energijos tiekimo tinklus valdanti UAB Plungės šilumos tinklai šilumą tiekia termofikacinio vandens šilumos tinklais, kuriais šiluma aprūpinami 5711 vartotojai. Bendras visų sistemų ilgis 25,2 km arba 32,1 km s.
- UAB Plungės šilumos tinklai padaliniai išsidėstę po visą miestą ir už jo ribų. Jų veiklos vykdymo zona – Plungės savivaldybės teritorija.
- 2019 m. savivaldybė bendrovei papildomai perdavė Narvaišių katilinę, taip pat planuoja perduoti Nausodžio katilinę, kuri šiuo metu yra projektuojama. Bendras katilinių skaičius pasieks 16.
- Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija, skatindama kuo greičiau tvarkyti šilumos perdavimo tinklus, nepripažįsta faktinių šilumos perdavimo nuostolių, o tik norminius, kurie įprastai būna gerokai mažesni.
- 2017 m. Lietuvos šilumos tiekimo įmonių perdavimo techniniai nuostoliai vidutiniškai sudarė 15,3 proc. Techniniai perdavimo nuostoliai - šilumos dalies praradimai perduodant ją vamzdinių tinklais lyginant su šaltiniuose pagamintu šilumos kiekiu.
- UAB Plungės šilumos tinklai turi didesnius šilumos perdavimo techninius nuostolius ir jų energijos vertė yra aukštesnė nei kitų šilumos tiekimo bendrovių. 2018 metais bendrovės faktiniai perdavimo techniniai nuostoliai siekė 21,1 %.



Faktiniai UAB Plungės šilumos tinklai techniniai perdavimo nuostoliai (tūkst. MWh)

Sistema	Katilinės pavadinimas	2015 m	2016 m.	2017 m.	2018 m
I sistema	Mačernio g-vės katilinė	8,7	8,1	9,7	8,8
II sistema	Lentpjūvės g-vės katilinė	5,0	4,4	4,4	4,1
III sistema	Kitos (kaimai)*	0,9	0,9	0,9	1,2

- VKEKK šiandien kainoje vertina kaip priimtinius 13,2 tūkst. MWh techninius perdavimo nuostolius. Naujoje bazinėje kainoje preliminariais vertinimais - tik 11,2 tūkst. MWh.

Faktiniai UAB Plungės šilumos tinklai technologiniai perdavimo nuostoliai (%):

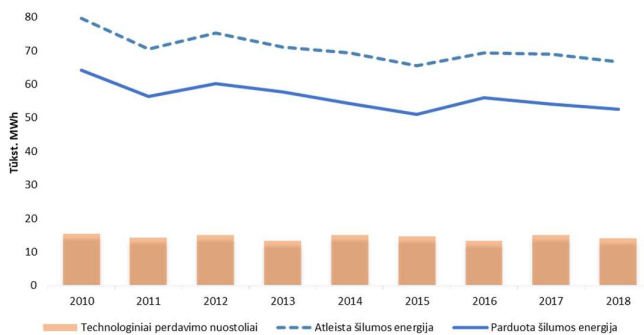
Sistema	Katilinės pavadinimas	2015 m	2016 m	2017 m	2018 m
I sistema	Mačernio g-vės katilinė	19,6	17,1	20,3	19,3
II sistema	Lentpjūvės g-vės katilinė	29,6	25,4	26,4	25,2
III sistema	Kitos (kaimai)	21,7	19,5	21,2	25,0
VISO:		22,3	19,3	21,8	21,1

- Nepasiekdama VKEKK nustatytų tikslų bendrovė kasmet patiria ~ 54 tūkst. € nuostolių ir šių kaštų negali įtraukti į kainą (imant 3 ct/ kWh vidutinę gamybos kainą). Jei VKEKK tvirtindama naujas bazines kainas, technologinių nuostolių dydį sumažintų iki preliminarių vertinimų, tai bendrovės metiniai dėl to patiriamai nuostoliai dar labiau padidėtų ir vertine išraiška siektų 114 tūkst. € kasmet.
- Didžiausias nuokrypis tarp faktinių ir norminių techninių nuostolių patiriamas I sistemoje (Mačernio g.), kur VKEKK bendrovei suformuota užduotis viršijama du kartus.
- Atskirose šilumos perdavimo sistemose nuostoliai reikšmingai skiriasi. Tai lemia tinklų dydžio ir konfigūracijos iš sovietinių laikų palikimas, vamzdynų atnaujinimo apimtys ir kt.
- Vamzdynų keitimo investicijos atsiperka tik per labai ilgą laiką (nusidėvėjimo laikotarpis 30 metų), bei reikalauja didelių kapitalinių investicijų. Todėl jų atnaujinimas vyksta nedideliais tempais – per metus vidutiniškai pakeičiama tik iki 2 % vamzdynų.
- 2012-2018 metais buvo pakeista 2,5 km tinklų, naujai įrengta 5,4 km. Į tai bendrovė investavo 910 tūkst. €. Dar po 15 tūkst. € kasmet vidutiniškai buvo skiriama remontams.

	Atliktos investicijos į trasas	tūkst.€	pakeisti tinklai (bendras ilgis, km)	įrengti nauji tinklai (bendras ilgis, km)
2012 m	Birutės gatvės katilinės likvidavimas, naujos trasos 340 m paklojimas (diametras 50) Trasa į namą Nr.10 Birutės gt.	28,99	0,39	0,34
2013 m	Trasa Birutės g. nuo kameros 2B1-6 iki Saulės gimnazijos	13,53	0,40	2,86
	Plungės miesto magistralinės trasos nuo Mačernio katilinės iki kameros 1KJ13 remontas	43,27		
	Šiluminės trasos į Beržų gatvę Varkalių km. atstatymas po hidraulinių bandymų	36,29		
	Šiluminės trasos rekonstrukcija prie Žemaitės g.Nr. 20 ir Genio g. Nr. 36	3,97		
	Magistralinės trasos nuo Mačernio katilinės iki kameros 1KJ13 rekonstrukcija	9,12		
2014 m	Naujos magistralės paklojimas iš Lentpjūvės katilinės į stoties gatvės dujines katilines	711,94	0,21	0,17
	Šil.trasa nuo kam.LS-1 iki Parko 1	9,53		
2015 m	Šilumos tinklų geodezinis kontrolinis planas elektroninė versija	20,3	0,61	2,02
	Susidėvėjusių trasų rekonstrukcija	16,6		
2016 m	Susidėvėjusių trasų rekonstrukcija	20,45	0,54	0
2017 m	Susidėvėjusių trasų rekonstrukcija	16,91	0,33	0
2018 m	Susidėvėjusių trasų rekonstrukcija	0	0	0
VISO		893,68	2,15	5,39

- Esama centralizuoto šilumos tiekimo tinklo konfiguracija, šilumos vartotojų skaičius ir metinis šilumos energijos poreikis Lentpjuvės g. katilinės sistemoje vasaros metu neleidžia optimaliai išnaudoti esamų pajėgumų.
- Sujungti Lentpjuvės g. katilinės ir Mačernio g. katilinės šilumos tiekimo sistemas į vientisą centralizuoto šilumos energijos tiekimo sistemą būtų galima nutiesiant naują jungiamąją atkarpą. Preliminariais vertinimais, naujo ruožo skersmuo turėtų būti DN200, o ruožo ilgis siektų apie 3,45 km. Sujungus sistemas, vasaros metu sumažėtų palyginamosios šilumos gamybos sąnaudos sistemoje, kurioje dabar veikia nepriklausomas šilumos gamintojas, t.y. atpigėtų karšto vandens paruošimas. Bendras sutaupymas siektų 44 tūkst. €. (vasaros metu vandens suvartojimas ~30 tūkst. m³; kainos skirtumas 1,48 €). Tačiau šilumos tiekimo sistemų apjungimas neužtikrintų žemesnės šilumos kainos žiemos metu dėl biokurą naudojančių šilumos generavimo galių ribotumo.
- Todėl investicija į šilumos tiekimo sistemų sujungimą dabartiniais skaičiavimais kainą galutiniam vartotojui tik padidintų ir nesietina su finansine – ekonomine nauda nei vartotojui nei šilumos tiekimo įmonei.
- Atitinkamai, nuo gamybos šaltinyje naudojamos kuro rūšies, reikšmingai skiriasi ir patiriamų nuostolių sąnaudos pagal sistemas.

Technologinių perdavimo nuostolių dinamika 2010-2018 m.



- Lyginamieji perdavimo nuostoliai priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau Plungės rajone **geros praktikos rodikliu galėtų būti laikomas 15 % šilumos nuostolių tinkluose dydis**. Optimalios CŠT vamzdinių sistemų kriterijus yra šiluminių tinklų apkrovimo dydis 313,445 MWh/km s. – bendrovės 2018 m. faktas 439,25 MWh/km s. Šis rodiklis parodo, kiek efektyviai panaudojami CŠT tinklai ir kaip jie atitinka vartojimo poreikių grafiką. Apibendrinant

duomenis, galima teigti, kad šio rodiklio siektina reikšmė galėtų būti 8-10 tūkst. MWh (2018 m. faktas 14,1 tūkst. MWh).

- Mažėjant kaip prognozuojama šiluminės energijos suvartojimui, pastatuose esamų CŠT sistemų šiluminė apkrova mažės - tai turėtų neigiamą įtaką lyginamiesiems šilumos perdavimo nuostoliams.

Netektys dėl VKEKK nustatytos kuro normos viršijimo per 2018 m.

Gamybos šaltiniai	Pagamintas šilumos kiekis kWh	Kuro sąnaudos ct/kWh	Naudojama kuro rūšis	Pagamintinos šilumos faktinės kuro sąnaudos (kg/t _{nc})	Nuokrypis nuo VKEKK nustatyto kuro suvartojimo norminio kiekio (92,23 kg/t _{nc})	Kuro kiekis neįskačiuotas į kainą t _{nc}	Netektys dėl VKEKK nustatytos kuro normos viršijimo (€)
Mačernio k.	1 138 000	6,58	dujos	135,3	43,1	49,0	11 308
Lentpjuvės k.	16 046 000	1,87	skiedra (SM2)	96,3	4,1	65,3	15 068
Vėjo g. k.	292 090	6,58	dujos	104,0	11,8	3,4	793
Ž.Kalvarijos k.	1 256 910	2,14	skiedra (SM1)	111,8	19,6	24,6	5 675
Alsėdžių k.	149 110	5,37	medžio granulės	118,3	26,1	3,9	897
Ž. Kalvarijos ambulator.	71 150	5,37	medžio granulės	127,6	35,4	2,5	581
Alsėdžių vid. mok. k.	782 590	2,14	skiedra (SM1)	99,1	6,9	5,4	1 240
Kulių k.	123 940	6,48	dyzelinas	110,1	17,9	2,2	511
Stalgėnų k.	456 000	2,14	skiedra (SM1)	146,3	54,1	24,7	5 689
Šateikių k.	838 000	2,14	skiedra (SM1)	96,2	4,0	3,3	768
Stanelių k.	165 260	5,37	medžio granulės	155,4	63,2	10,4	2 409
Prūsalių k.	105 310	6,58	dujos	107,8	15,6	1,6	378
Platelių k.	503 250	6,58	dujos	94,7	2,5	1,2	287
Gegrėnų k.	33 950	5,37	medžio granulės	131,5	39,3	1,3	308
IŠ VISO (siektinas 92,23)	21 961 560	2,34		101,3		199	45 911

*Kuro sąnaudos ct/kWh - parodo kiek 1 kwh pagaminti kainuoja kuras (2018 m. faktinės vidutinės kuro sąnaudos 230,72 Eur/tne).

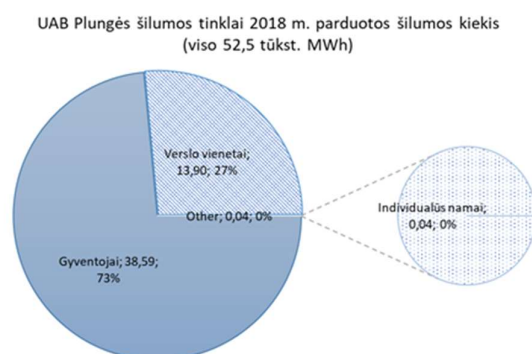
- Esama centralizuoto šilumos tiekimo tinklo konfigūracija (nutolusių katilinių išsidėstymas) neleidžia efektyviai ir be didelių nuostolių gaminti ir tiekti šilumą vartotojams. Ko pasėkoje matome 199 t_{ne} kuro kiekį neįskaičiuotą į kainą.
- Per 2018 m. bendrovė dėl didesnių lyginamųjų kuro sąnaudų patyrė 45.911 Eur išlaidų, kurių neatgaus (pagamintinos šilumos kuro sąnaudos 101,3 (kg/t_{ne}), įskaičiuota į kainą 2018 m. - 92,23 (kg/t_{ne}) skirtumas - 9,07 (kg/t_{ne}).



- UAB Plungės šilumos tinklai kuro konversijos efektyvumas pagal 2017 metų Lietuvos šilumos tiekėjų asociacijos duomenis buvo vienas iš blogiausių Lietuvoje: bendrovės 105,6 (kg n.e./MWh), kai šalies vidurkis 89,3 (kg n.e./MWh). Tai labiau susiję su nuosavų mažųjų (kaimo) katilinių panaudojimo specifika: jos dirba tik trumpą laiką šalčiausiu metų laiku, dažnai patiria nuostolių dėl vartojimo sumažinimų savaitgaliais ir švenčių dienomis.
- Atskiruose šilumos gamybos šaltiniuose metinis konversijos efektyvumas priklauso nuo įmonės technologinių ir organizacinių sprendinių.
- Pagrindinės problemos, kurias reikia spręsti šilumos tiekimo grandyje:
 - Mažinti techninius šilumos nuostolius šilumos perdavimo vamzdynuose;
 - Investuoti į nusidėvėjusius tiekimo vamzdynus (vidutinis amžius >30 metų);
 - Modernizuojant trasas atsakingai optimizuoti diametrus (didelius šilumos perdavimo nuostolius lemia nepanaudojamas perdavimo tinklo galių perteklius);
 - Ieškoti kitų finansavimo šaltinių.

2.3. Vartojimas

- Darbą su Bendrovės klientais organizuoja Abonentų apskaitos ir realizavimo tarnyba. Tarnybos funkcijos: sudaryti šilumos pirkimo-pardavimo sutartis su juridiniais ir fiziniais asmenimis – pastatų (patalpų) savininkais, kontroliuoti jų vykdymą, užtikrinti savalaikį mokesčių paskaičiavimą ir nepriekaištingą klientų aptarnavimą, konsultuoti vartotojus sutarčių sudarymo, šilumos bei karšto vandens pardavimo tarifų ir normų taikymo, kompensacijų apskaičiavimo, sąskaitų apmokėjimo ir kitais klausimais.



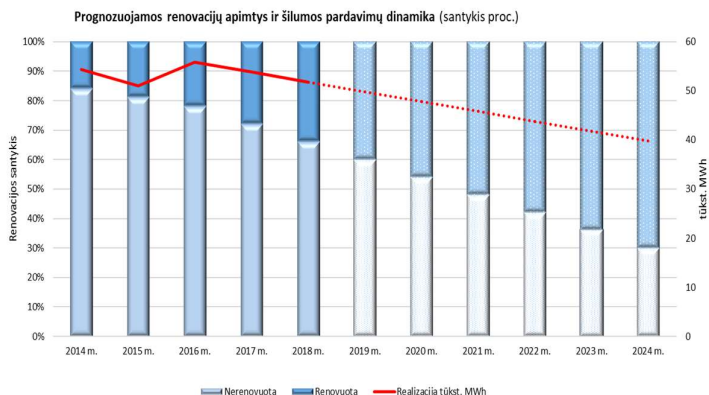
- Šiluminė energija tiekama 146 daugiabučiams namams, 118 įmonių ir 46 individualiems namų ūkiams.
- Bendrovės tikslas – išlaikyti esamą vartotojų skaičių ir užtikrinti, jog jie neatsijungs nuo centralizuoto šildymo sistemos. Tai galima užtikrinti per patrauklią paslaugų kainą ir sprendimo patogumą (klientui nereikalingos papildomos privačios investicijos į šilumos katilą, terminės energijos sistemą, saulės kolektorių ir

pan.).

- Papildoma vartotojų išsaugojimo veiksnys yra jų pačių investicijos į centralizuoto šildymo tiekimo sprendimus bendroje vartotojų nuosavybėje. Tai yra šilumos punktų

modernizavimas, vidaus šildymo vamzdynų keitimas, pastatų apšiltinimas. Šie dalykai gali būti gerinami kompleksiskai (viso namo renovacija) arba dalinai, palaipsniui įdiegiant šilumos taupymo priemones pastate. Bet kokių atveju, vartotojų investicijos būtų papildoma tvarios rinkos garantija.

- Bendrovė prognozuoja laipsnišką šiluminės energijos mažėjimą dėl vykdomos kompleksinės pastatų renovacijos. Todėl vienas iš tikslų yra centralizuoto šilumos tiekimo patrauklumo viešinimas ir didinimas, siekiant pritraukti naujus vartotojus.
- Pagrindiniai centralizuotos šilumos vartotojai Plungės mieste yra gyventojai (~73 proc. viso šilumos energijos poreikio). Remiantis Plungės m. gyventojų demografinės padėties įvertinimu, pastaraisiais metais išlieka gyventojų skaičiaus mažėjimo tendencija ir ji gali tęstis artimiausius 5 – 10 metų. Pažymėtina, jog gyventojų skaičiaus kitimas pagrinde gali įtakoti tik karšto vandens vartojimą, kuris paprastai sudaro apie 12 proc. bendro suvartojamo šiluminės energijos kiekio, tačiau ne poreikį patalpų šildymui, kadangi bendras gyvenamasis fondas yra stabilus, nesikeičia. Demografinės situacijos pokyčiai turi nedidelę įtaką šilumos energijos poreikiui, todėl prognozėse nėra vertinamas.
- Pagal Plungės rajono savivaldybės pateiktą sąrašą, per keletą artimiausių metų (IV ir V kvietimai) kompleksinei daugiabučių renovacijai paraiškas su gyventojų raštiškais sutikimais pateikė 39 bendrovės aptarnaujami daugiabučiai namai. Juos kompleksiskai renovavus ir skaičiuojant, kad šiluminės energijos sutaupymai po renovacijos juose sieks apie 50 %, prognozuojamas metinis realizuojamos šilumos kiekis sumažės 10 tūkst. MWh.
- **Informacijos pateikimas ir komunikavimas su vartotojais.** Klientų informavimui yra sukurta interneto svetainė www.plungessiluma.lt, kur pateikiamos naujienos apie šilumos ir karšto vandens kainas, tiekiamas paslaugas, planuojamus remontus, centralizuoto šildymo naujoves, perspektyvas, investicijas, efektyvų šilumos panaudojimą gyvenamuosiuose namuose ir kita aktuali informacija. Interneto svetainėje galima susipažinti su Plungės daugiabučių namų šilumos suvartojimu kiekvieną mėnesį, palyginti kvadratinio metro šildymo kainas skirtinguose namuose.
- Sukurta elektroninio aptarnavimo sistema, kur prisiregistravę klientai gali internetu gauti ir peržiūrėti sąskaitas, stebėti mokėjimų istoriją. Kiekvieną mėnesį vartotojams pateikiamose sąskaitose nurodomos ataskaitinio ir sekančio mėnesio šilumos ir karšto vandens kainos, pateikiama kita tuo metu aktuali informacija. Gerinant klientų aptarnavimą, siekiame būti lankstūs įvertinant klientų poreikius, plėtoti elektronines paslaugas, kurti klientų aptarnavimo standartus, atitinkančius geriausias energetikos sektoriuje taikomas praktikas.
- 2019 m. I pusemetyje iš esmės atnaujinsime bendrovės interneto svetainę, pasiimant gerosios praktikos patirtis bei sprendinius iš kitų Lietuvos šilumos tiekėjų interneto svetainių. Sieksime jog ji atitiktų šiuolaikines tendencijas, būtų funkcionali ir efektyvi. Planuojame pakeisti interneto svetainės dizainą, struktūrą, ją pritaikyti mobiliems telefonams. Svetainė atitiks naujausius bendruosius reikalavimus, keliamus įstaigų interneto svetainėms. Siekiant efektyviai bendradarbiauti su klientais numatome įdiegti naują skiltį, kur klientai galės pateikti aktualius klausimus, savo nuomonės ir pageidavimus. Dėl teikiamos šilumos ir karšto vandens paslaugų bei klientų aptarnavimo



kokybės bus rengiamos interaktyvios vartotojų apklausos. Remiantis apklausų rezultatais bus analizuojama bendrovės veikla ir imamasi priemonių trūkumams pašalinti.

- **Vartotojų švietimas ir konsultavimas.** Energetinio efektyvumo didinimas skatinamas ne vien technologinėmis ar procedūrinėmis priemonėmis. Specialistų skaičiavimais, vien pakeitus vartotojų elgseną gali būti sutaupoma iki 10 % šiluminės energijos. Todėl reikia skatinti vartotojų sąmoningumą, nuolat juos šviečiant ir konsultuojant šiluminės energijos taupymo klausimais.
- Kiekvieną ketvirtį vietinėje spaudoje bendrovė savo iniciatyva publikuoja straipsnius, kuriuose klientai informuojami apie įvairias šilumos taupymo galimybes ir būdus. Savo interneto svetainėje periodiškai patalpinamos atmintinės, brošiūros, palyginamoji analizė, kuriose klientams pateikiama informacija kaip taupyti šiluminę energiją. Atvykus pas klientą į namus, jis yra informuojamas, kaip paprastomis ir nebrangiai kainuojančiomis priemonėmis galima šilčiau gyventi savo bute. Bent kartą per metus, kartu su sąskaitomis už šildymą, daugiabučių namų laiptinių skelbimo lentose iškabinami spaudiniai su aktualia šilumos taupymo informacija. Bendrovės administracijos patalpose periodiškai vykdomos konsultacijos su daugiabučių namų savininkų bendrijų pirmininkais arba daugiabučių namų administratoriais. Kartą per ketvirtį jiems pateikiama daugiabučių namų santykinų šilumos suvartojimų rodiklių analizė, nurodomos galimos priemonės šilumos taupymui. Bendrovėje organizuoja mokymus Plungės įstaigų šilumos punktų ir šildymo sistemų priežiūrą atliekantiems fiziniams ir juridiniams asmenims.

Šilumos punktų keitimas

- Šiuo metu bendrovės vartotojai turi 295 įrengtus šilumos punktus. Iš jų 225 automatizuoti šilumos punktai ir 70 senų elevatorinių mazgų (23 daugiabučiuose namuose, 19 įmonių (iš jų 6 savivaldybės įmonės)).
- Elevatoriniai mazgai - seni, technologiškai pasenę įrenginiai, jais negalima užtikrinti tolygaus viso pastato šildymo, ypač rudens ir pavasario metu, kai lauke dieną būna šilta, o naktį vėsu. Geriausia alternatyva užtikrinanti ekonomišką centralizuotai tiekiamos šilumos energijos reguliavimą gyvenamuosiuose, visuomeniniuose pastatuose yra automatizuotas šilumos punktas. Jie vartotojui suteikia galimybę efektyviai reguliuoti šiluminės energijos sunaudojimą pagal poreikius ir finansines galimybes ir palaikyti patalpose pageidaujamą temperatūrą. Vienas automatizuotų šilumos punktų privalumų – automatinis vidaus patalpų temperatūros palaikymas, nepaisant lauko temperatūros pokyčių. Tokio punkto įdiegimas leidžia sutaupyti šiluminės energijos vartojimą vidutiniškai nuo 20 iki 30 %, lyginant su elevatoriniais mazgais.
- Automatizuotų šilumos punktų įrengimas naudingas ne tik vartotojui, bet ir bendrovei, nes automatizavus šilumos punktus galėtume palaikyti optimalesnį šilumnešio parametru grafiką. Šilumos punktai yra vartotojų nuosavybė, todėl bendrovės tikslas yra skatinti juos keisti senus elevatorinius mazgus naujais šiuolaikiškais automatizuotais šilumos punktais.

Daugiabučių namų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūra

- Plungės rajono savivaldybės tarybos sprendimu UAB Plungės šilumos tinklai šalia pagrindinės veiklos atlieka daugiabučių namų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą.
- Atestuota įmonė UAB Sistela, vadovaudamasi Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos 2009 m. kovo 25 d. nutarimu Nr. 03-54 patvirtinta Daugiabučių namų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros (eksploatavimo) maksimalių tarifų nustatymo metodika, atliko tarifų skaičiavimus. Paskaičiuoti maksimalūs priežiūros tarifai sumažinti 40 proc. ir nustatyti 2014 m. spalio 30 d. Plungės rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T1-298. Ši veikla bendrovei yra nuostolinga, nes nėra padengiami faktiniai kaštai: bendrovė turėtų gauti 158,7 tūkst. € metinių pajamų, o faktiškai gauna tik 95 tūkst. €

- Tik 7 šilumos tiekimo įmonėms Lietuvoje yra pavesta daugiabučių namų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūra.
- Nacionalinėje energetikos nepriklausomybės strategijoje numatyta skatinti nuotolinės šilumos apskaitos duomenų nuskaitymo sistemų diegimą. UAB Plungės šilumos tinklai įrengė nuotolinę 42 daugiabučių namų įvadinių šilumos skaitiklių nuskaitymo ir šilumos punktų valdymo sistemą DKEG-4. Ši sistema leidžia nuotoliniu būdu nuskaityti įvadinių pastatų šilumos skaitiklių rodmenis ir valdyti (keisti) šilumos punktų darbo parametrus.
- Šiai dienai 50 Plungės miesto daugiabučių namų yra įrengtos nuotolinio duomenų nuskaitymo sistemos, kurių dėka nuotoliniu būdu nuskaitymi butuose įrengtų buitinių šilumos skaitiklių, šilumos kiekio daliklių ir karšto vandens skaitiklių rodmenys. Šios sistemos yra butų savininkų nuosavybė, jos įrengtos iš gyventojų lėšų atliekant pastatų kompleksinę renovaciją.

2.4. Veiklos ir finansiniai rodikliai

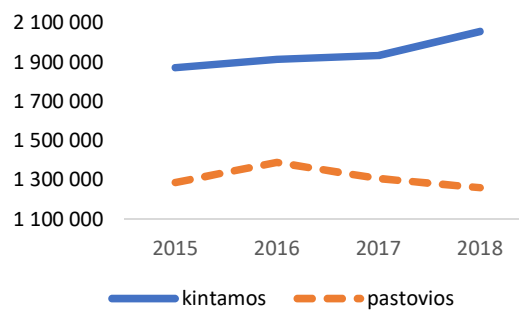
- Bendrovė savo internetinėje svetainėje talpina nepriklausomo auditoriaus patvirtintas finansines ataskaitas.
- Visas bendrovės kapitalas priskiriamas šilumos tiekimo veiklai užtikrinti. UAB Plungės šilumos tinklai veikla yra reguliuojama VKEKK, o šilumos ir karšto vandens kainos grindžiamos būtinomis (valstybės normuojamomis) sąnaudomis. Pelnas taip pat yra reguliuojamas ir konkretų jo dydį nustato VKEKK, įvertinusi atliktų ir suderintų investicijų kaštus, infliaciją ir kitų bendrovių (grupių ir pogrupių rodiklius).
- Pajamų svyravimai priklauso nuo parduoto šilumos kiekio ir investicijos turto gražos, kurią vertina VKEKK kainų perskaičiavimo metu. Taikant tokį modelį sąlyginai iškreipiama bendrovė finansinė ir ekonominė padėtis, realus disponuojamų pinigų srautas.
- UAB Plungės šilumos tinklai sąnaudos gaminant, tiekiant ir parduodant šilumą skirstomos į šias grupes:

ŠAŅAUDŲ GRUPĖS IR POGRUPIAI	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.*	Sąnaudų struktūra (2018)	Δ 2018 vs 2015
I. ŠILUMOS IŠGIJIMO ŠAŅAUDOS	1 189 302	1 259 879	1 248 896	1 304 547	39%	10%
II. KURO ŠAŅAUDOS ENERGIJAI GAMINTI	426 953	402 685	442 921	518 932	16%	21%
III. ELEKTROS ŠAŅAUDOS	61 193	56 038	58 214	52 945	2%	-13%
IV. VANDENS ŠAŅAUDOS	185 687	185 564	171 753	164 556	5%	-11%
IV1. KITOS KINTAMOSIOS ŠAŅAUDOS	10 663	12 123	13 750	10 681	0%	0%
V. APYVARTINIŲ TARŠOS LEIDIMŲ ŠAŅAUDOS	1 722					
VI. NUSIDĖVĖJIMO ŠAŅAUDOS	298 315	304 028	288 236	274 419	8%	-8%
VII. EINAMOJO REMONTO ŠAŅAUDOS	147 265	184 762	135 426	121 396	4%	-18%
VIII. PERSONALO ŠAŅAUDOS	697 689	743 897	753 669	746 124	22%	7%
IX. MOKESČIŲ ŠAŅAUDOS	31 095	33 997	34 651	32 327	1%	3%
X. FINANSINĖS ŠAŅAUDOS	54 115	53 912	45 081	44 041	1%	-19%
XI. ADMINISTRACINĖS ŠAŅAUDOS	13 333	23 558	10 233	8 564	0%	-22%
XII. RINKODAROS IR PARDAVIMŲ ŠAŅAUDOS	22 547	22 469	22 658	22 306	1%	-1%
XIII. ŠILUMOS ŪKIO KONCESIJOS ŠAŅAUDOS						
XIV. KITOS PASKIRSTOMOS ŠAŅAUDOS	21 619	23 400	18 653	10 878	0%	-52%
XV. NEPASKIRSTOMOS ŠAŅAUDOS						
IŠ VISO	3 161 497	3 306 312	3 244 139	3 319 527		
t.t. kintamos	1 873 798	1 916 289	1 935 533	2 058 651		
t.t. pastovios	1 287 699	1 390 023	1 308 606	1 260 876		

*preliminarūs duomenys

- **Sąnaudos** skirstomos į kintamąsias ir pastoviąsias. Kintamoms sąnaudoms priskiriamos išlaidos kurui, elektrai, vandeniui bei pirktai šilumai. Materialinės (remonto), nusidėvėjimo, atlyginimų, mokesčių, palūkanų išlaidos priskiriamos pastovioms sąnaudoms.
- Didžiausių kintamų išlaidų dalį sudaro sąnaudos kurui ir šilumai pirkti, t.y. ~89 proc. visų kintamų sąnaudų arba 56 proc. visų bendrovės sąnaudų.
- Kintamos sąnaudos 2015 – 2018 m. laikotarpiu padidėjo daugiau kaip 10 proc. Labiausiai tai įtakojo kuro ir pirktos šilumos sąnaudų pokytis.
- Pastovios sąnaudos šilumos gamybai sumažėjo, dėl mažesnių remonto sąnaudų bei mažesnės apimties investicijų (nusidėvėjimo sąnaudos).
- CŠT įmonėse vidutinė šilumos kaina svyruoja nuo 4,34 ct/kWh (Utena) iki 9,97 ct/kWh, (Biržai) t. y. skiriasi iki 2 kartų. Bendrovės – 6,17ct/kWh). Kainų svyravimui didelę įtaką turi aptarnaujančių katilinių skaičius, kuro struktūra ir kuro sąnaudos.

Bendrovės sąnaudų pokytis 2015-2018 m.



Šilumos ūkio sektoriaus subjektų 2017 metų finansiniai rodikliai	Grynasis pelningumas	Įsiskolinimo koef.	Einamojo likvidumo koef.	Pirkėjų įsiskolinimo koef.	Bendras balas
UAB „Utenos šilumos tinklai“	15,56	27,46	13,37	50,55	4,5
UAB „Molėtų šiluma“	11,34	18,82	25,83	49,17	4,25
UAB „Skuodo šiluma“	24,2	28,81	2,65	78,57	4,25
AB „Kauno energija“	10,13	38,6	1,53	61,1	4
AB „Klaipėdos energija“	6,62	30,36	1,99	80,84	3,75
AB „Panevėžio energija“	5,04	38,99	1,22	53,42	3,75
AB „Šiaulių energija“	9,5	37,74	3,22	63,03	3,75
UAB „Akmenės energija“	0,63	68,03	3,12	18,68	3,5
UAB „Fortum Joniškio energija“	-0,31	26,8	3,38	55,14	3,5
UAB „Kaišiadorių šiluma“	6,08	51,1	3,06	57,57	3,5
UAB „Fortum Švenčionių energija“	3,05	17,95	6,95	62,15	3,5
Balterma ir ko, UAB	3,38	38,99	2,38	94,48	3,25
UAB „Kretingos šilumos tinklai“	2,16	42,69	1,22	56,43	3,25
UAB „Mažeikių šilumos tinklai“	2,43	47,36	3,41	63,23	3,25
UAB „Anykščių šiluma“	0,14	67,03	3,05	52,35	3
UAB „Radviliškio šiluma“	2,28	57,03	3,33	82,6	3
UAB „Šilutės šilumos tinklai“	-2,35	42,58	1,27	51,95	3
UAB „Sirvintų šiluma“	1,33	40,43	1,52	137,84	3
UAB Tauragės šilumos tinklai	0,58	41,09	1,47	65,94	3
UAB „Vilniaus energija“	-8,7	26,27	1,58	117,27	3
UAB „Visagino energija“	0,18	49,84	3,02	92,12	3
UAB „Ukmergės šiluma“	0,32	55,97	1,61	75,02	3
AB „Jonavos šilumos tinklai“	-2,46	48,98	2,24	92,03	2,75
UAB „Lazdijų šiluma“	-5,93	49,84	1,47	67	2,75
UAB „Varėnos šiluma“	-2,75	57,11	1,46	89,53	2,5
UAB „Elektrėnų komunalinis ūkis“	1,26	69,33	1,17	88,08	2,25
UAB „Litesko“	-7,57	64,55	1,17	54,34	2,25
AB „Prienų šilumos tinklai“	1,32	58,37	1,09	89,85	2,25
UAB „Raseinių šilumos tinklai“	4,06	58,56	0,81	50,31	2,25
UAB „Šalčininkų šilumos tinklai“	3,03	74,27	1,03	37,65	2,25
UAB „Šilalės šilumos tinklai“	2,07	63,69	1,02	66,85	2
UAB „Trakų energija“	-2,06	75,59	0,61	24,68	2
VŠĮ „Velžio komunalinis ūkis“	-7,58	72,9	1,27	84,57	2
UAB „Birštono šiluma“	-2,65	54,73	0,72	66,34	1,75
UAB „Nemėžio komunalininkas“	0,13	79,91	0,24	56,54	1,75
UAB „Šakių šilumos tinklai“	0,2	65,88	0,81	68,08	1,75
UAB Ignalinos šilumos tinklai	-19,69	72,76	0,48	47,74	1,5
UAB „Nemenčinės komunalininkas“	-11,44	77,4	0,85	51,46	1,5
UAB „Pakruojo šiluma“	8,29	77,06	0,57	96,93	1,5
UAB „Plungės šilumos tinklai“	-4,7	64,54	0,66	72,77	1,5
Vidurkis	1,09	51,92	2,65	67,76	2,8

- Kartą per metus VKEKK atlieka visų ūkio subjektų finansinio pajėgumo vertinimą bei nustato žemutinę ūkio sektoriaus finansinio pajėgumo normatyvinio rodiklio reikšmę.

- UAB Plungės šilumos tinklai pastaraisiais metais balansuoja ties žemutine normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio riba, kartais atsidurdama žemiau jos. Tai labai riboja įmonės galimybes investuoti į veikloje naudojamo turto atnaujinimą.

- Remiantis VKEKK duomenimis lentelėje pateikti šilumos tiekimo bendrovių 2017 m. laikotarpio finansiniai rodikliai, kurie naudojami nustatant finansinio pajėgumo rodiklį.

- Tik 4 bendrovės, tarp jų ir UAB Plungės šilumos tinklai, nepasiekė VKEKK nustatyto normatyvinio finansinio pajėgumo žemutinės reikšmės.

- VKEKK paskelbta normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinė reikšmė 2017 metams – 1,66. Tik šiek tiek daugiau nei pusė šilumos tiekimo bendrovių pasiekia vidurkio ribą 2,8. Ši riba atspindi šilumos tiekimo įmonės finansines galimybes tiekti vartotojams nepertraukiamas ir kokybiškas paslaugas. Tokia padėtis

liudija ne tik apie atskirų bendrovių problemas, bet ir apie sisteminį reguliavimo ir kainodaros neadekvatumą realiai situacijai.

- Dėl pastaraisiais metais VKEKK vėluojančio šilumos bazinių kainų tvirtinimo, nebeužtikrinama tiek vartotojų teisė gauti šilumą mažiausiomis sąnaudomis, tiek reguliuojamų ūkio subjektų licencijuojamos veiklos sąlygos.

	Šilumos ūkio sektoriaus					Bendras balas
	Grynasis pelningumas	Įsiskolinimo koef.	Einamojo likvidumo koef.	Pirkėjų įsiskolinimo koef.		
2015	3,7	32,9	2,3	76,0		3,2
2016	3,2	26,2	2,8	68,8		3,3
2017	1,1	51,9	2,7	67,8		2,8

- Šiuo metu bendrovės galimybės finansuoti investicijas yra ribotos. Įmonė neturi sukaupusi nuosavų lėšų, o pastarųjų metų grynasis pinigų srautas buvo menkas. 2017 ir 2018 m. EBITDA buvo atitinkamai 261 ir 428 tūkst. €.
- UAB Plungės šilumos tinklai skolos santykis su EBITDA pelnu (Debt/EBITDA Ratio), parodantis bendrovės finansinį svertą bei su juo susijusį rizikingumo lygį, pajėgumą gražinti skolas, yra labai aukštas: 2017-2018 m. buvo atitinkamai 10,3 ir 5,4. Tiek metų bendrovei reikia dirbti, kad jos EBITDA pelno dydis susilygintų su įmonės skolomis.
- Bendrovės nuosavybės koeficientas (Equity to Asset Ratio) parodantis kokią dalį kapitalo struktūroje sudaro nuosavas kapitalas, 2017-2018 buvo atitinkamai 0,35 ir 0,39.
- Tiek Debt/EBITDA, tiek nuosavybės koeficientas yra blogi ir balansuoja ties nepriimtinais lygiais net nevertinant papildomo skolinimo poreikio. Bankų pozicija bei sąlygos paašikėtų tik parengus investicinius projektus, tačiau tikėtina jog galimybės būtų ribotos, o skolinimosi kaina aukšta. Finansavimo klausimą spręsti labai padėtų savivaldybės garantija, tačiau abejonės dėl paskolų aptarnavimo pajėgumo įgyvendinus investicinius projektus išliktų. Pažymėtina jog ir VKEKK stebimas kompleksinis finansinio pajėgumo rodiklis 2017 m. buvo žemesnis už normatyvinio finansinio pajėgimo rodiklio žemutinę reikšmę.

UAB „Plungės šilumos tinklai“

	Grynasis pelningumas	Įsiskolinimo koef.	Einamojo likvidumo koef.	Pirkėjų įsiskolinimo koef.	Bendras balas	Nustatyta ribinė žemutinė reikšmė
2015	4,44	53,4	0,96	113,98	1,75	1,85
2016	1,16	51,92	0,8	72,28	2	2
2017	-4,7	64,54	0,66	72,77	1,5	1,66
2018 *	0,96	60,86	0,72	68,8	1,75	*

*2018 m. preliminarūs duomenys.

- Lyginant 2018 metų bendrovės finansinės būklės rodiklius su ankstesnių metų stebimas nedidelis jų pagerėjimas. 2018 metais bendrovė dirbo pelningai, todėl pagerėjo einamo likvidumo koeficientas 2018 m. - 0,72 vs 2017 m. - 0,66. Per metus įmonės išsipareigojimai sumažėjo 432 tūkst. €. Tačiau įmonės finansiniai rodikliai vis dar nesubalansuoti: nepakankami yra einamojo likvidumo, bendrovės ir pirkėjų įsiskolinimo rodikliai.
- Įmonės grynojo pelningumo rodiklį reikšmingai įtakoja gautos pajamos pardavus ATL (2015 m. - 191,1 tūkst. €; 2016 m. - 39,2 tūkst. €; 2017 m. - 36,5 tūkst. €; 2018 m. - 111,1 tūkst. €).
- 2018 m. gauta 3,3 mln. € pajamų iš pagrindinės veiklos (šilumos vartotojų centralizuotas aprūpinimas tiekiamą šilumą ir karštu vandeniu), kas sudaro 93 proc. visų pajamų. Kitas bendrovės pajamas sudaro šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros (95 tūkst. €), apyvartinių taršos leidimų prekybos (111 tūkst. €) bei nuomos (25 tūkst. €) pajamos.



- 2018 m. stebimas mažesnis realizuotas šilumos kiekis dėl mažėjančio buitinių vartotojų vartojimo, apšildinamų miesto viešųjų pastatų, didinamo pastatų energijos efektyvumo.
- Nuo 2014 m. gruodžio 1 d., po biokuro katilo statybos pabaigos Lentpjūvės gatvės katilinėje, pradėta taikyti mažesnė šilumos energijos kaina vartotojams, nes reikšmingai pasikeitė kuro struktūra (mažėjo gamtinių dujų vartojimas jas keičiant biokuru). Nuo 2016 m. rugsėjo mėnesio kaina buvo dar kartą mažinama – dėl naujos magistralės paklojimo iš Lentpjūvės katilinės į Stoties gatvės dujines katilines.
- 2018 m. bendrovė baigė pelningai. Preliminariais duomenimis sukauptos nepadengtos kuro sąnaudos 39,4 tūkst. € (komisijos pažyma) galimai didintų pelną. Šios sąnaudos Komisijos bus vertinamos ateinančiame laikotarpyje.

	2015 m	2016 m	2017 m	2018 m*
Pardavimo pajamos	3 123 120	3 251 838	3 049 121	3 288 473
Pardavimo savikaina	2 696 885	2 873 794	2 835 914	2 930 097
Bendrasis pelnas	426 236	378 044	213 207	361 049
Veiklos sąnaudos	544 149	421 066	401 847	447 184
Tipinės veiklos pelnas	-117 913	-43 023	-188 640	-86 135
Kitos veiklos rezultatas	214 907	141 427	86 331	164 226
Finansinė investicinė veikla	-78 293	-44 068	-43 115	-35 025
Pelnas prieš apmokestinimą	18 701	54 337	-145 424	43 666
Pelno mokestis	-52 191	-16 750	2 266	-17 291
Grynasis pelnas	-33 490	37 587	-143 158	31 706

*2018 m. neaudituoti duomenys

- Bendrovė 2015 – 2016 m. dėl atliktų investicijų faktiškai naudojo biokurą, o galiojusiame šilumos tarife bazinėje kuro struktūroje gamtinės dujos sudarė 47 proc., kai buvo vartojama tik 12 proc. Dėl šios priežasties bendrovė gavo papildomai 258,5 tūkst. € pajamų, nes biokuras buvo ženkliai pigesnis, todėl šilumos kaina nuo 2016 m. rugsėjo mėn. iki 2017 m. rugsėjo mėn. buvo mažinama 0,43 ct/kWh ir gyventojams sugrąžinta 241,6 tūkst. €.

	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.*
Ilgalaikis turtas	5 047 399	4 722 244	4 387 510	4 020 266
Nematerialus turtas	25 127	17 851	10 799	6 187
Materialus turtas	5 022 272	4 704 393	4 376 711	4 014 079
Trumpalaikis turtas	959 079	857 921	838 784	804 585
Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	63 946	92 128	77 093	80 153
Per vienerius metus gautinos sumos	830 912	663 035	640 992	637 395
Pinigai ir ekvivalentai	64 221	102 758	120 699	87 037
Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	2 519	2 377	3 018	2 864
Turto viso :	6 008 997	5 582 542	5 229 312	4 827 715
Nuosavas kapitalas	1 957 354	1 984 941	1 854 257	1 885 963
Dotacijos ir subsidijos	740 603	690 340	675 999	625 735
Įsipareigojimai	3 311 040	2 907 261	2 699 056	2 316 017
Ilgalaikiai įsipareigojimai	2 127 136	1 834 232	1 428 657	1 192 351
Trumpalaikiai įsipareigojimai	1 183 904	1 073 029	1 270 399	1 123 666
Nuosavo kapitalo viso :	6 008 997	5 582 542	5 229 312	4 827 715

*2018 m. neaudituoti duomenys

- Nusidėvėjimo sąnaudos šilumos perdavimo savikainoje santykinai nedidelės, nes vamzdynų minimalus amortizacijos laikotarpis yra 30 metų. Pažymėtina, kad vamzdynų atnaujinimo mąstai daugiau atsiliepia kapitalo aptarnavimo kaštams, kadangi negaunant dotacijų ir investuojant komercines lėšas dažniausiai išauga paskolų grąžinimo ir palūkanų sąnaudos, kurių dydis viršija sumažintų nuostolių piniginę vertę.
- Praktika rodo, kad pagal savivaldybes dotacijų intensyvumo skirtumus, dalis šilumos tiekėjų iš viso negavo paramos, o kitose įmonėse daugiau kaip pusę visų investuotų lėšų sudarė dotacijos, todėl ir šilumos kaina mažesnė. Praktika rodo, kad atskirose įmonėse dotacijos ilgalaikę šilumos kainą sumažina iki 1 ct/kWh., nes dotacijos dydžiui nereikia imti kreditinių paskolų ir nuo dotuoto turto dalies neskaičiuojamas norminis pelnas, tai sudėjęs šiuos komponentus trumpalaikėje šilumos kainoje gautume jos sumažėjimą.
- Siekiant nustatyti dotacijų įtaką galutinei šilumos kainai, preliminarūs skaičiavimai rodo, kad šilumos gamybos įrenginių minimalus nusidėvėjimo laikotarpis 16 m., kas šilumos kainą mažintų reikšmingiau, o vamzdynuose, kur minimalus laikotarpis 30 metų amortizacijos įtaka mažesnė. Pažymėtina, kad **dotacijų gavimo galimybė skatina greičiau priimti investicinius sprendimus** ir gali paspartinti vamzdynų keitimą ar kitas modernizavimo priemones. Priešingai, epizodinės nereguliarios dotacijos sukelia laukimo nuotaikas ir atideda investicines programas neapibrėžtam laikui, o dėl to prarandamos išlaidų mažinimo galimybės. UAB Plungės šilumos tinkluose **šilumos savikainoje nuosavo turto amortizaciniai atskaitymai yra santykinai maži, o gautų dotacijų įtaka nereikšminga.**
- Bendrovės apskaita organizuojama vadovaujantis Buhalterinės apskaitos, Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymais ir Verslo apskaitos standartais. Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo nuostatos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052, neįpareigoja įmonę pereiti prie apskaitos tvarkymo pagal TAS.

Bendrovės atliktos investicijos į šilumos ūkį 2012–2017 metais ir jų finansavimo šaltiniai

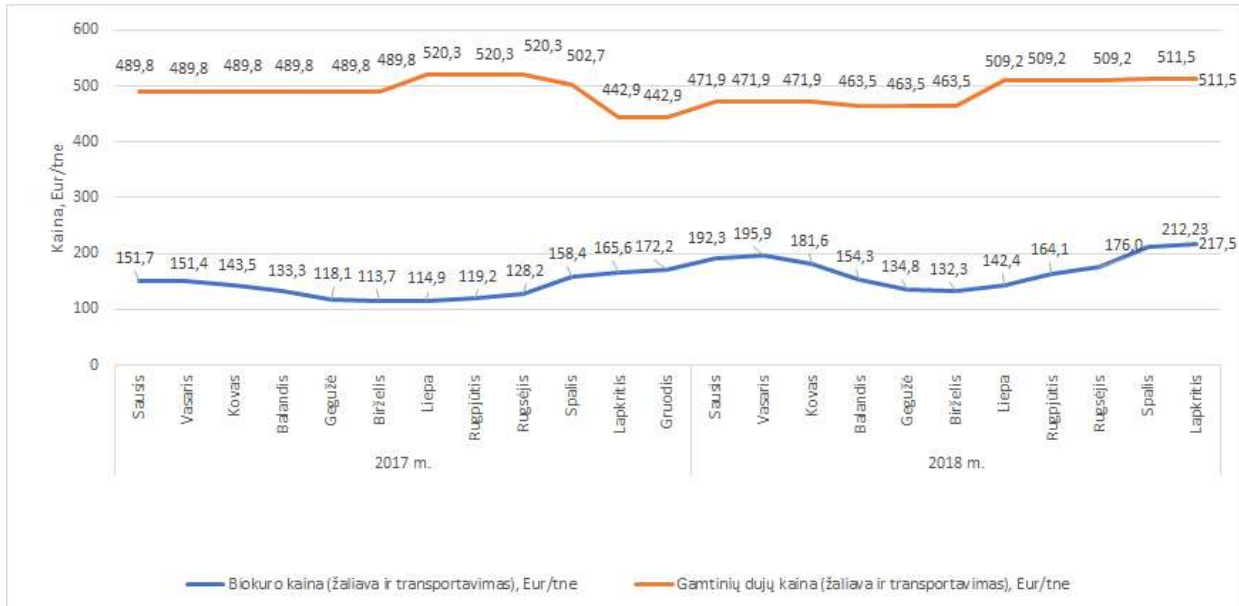
Eil. Nr.	Investicijos	Suma, tūkst. Eur
1.	Investicijų finansavimo šaltiniai	3 573,4
1.1.	iš to sk. nusidėvėjimas	618,2
1.2.	paskolos	1 970,5
1.3.	Europos Sąjungos ir Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondas	678,7
1.4.	ATL pardavimo pajamos	306,0
2.	Investicijos	3 573,4
2.1.	Šilumos gamybos verslo vienetas	2 341,6
2.1.1.	iš to sk. naujo biokuro katilo įrengimas Lentpjūvės g. katilinėje	2 113,1
2.1.2.	kitos investicijos	228,5
2.2.	Šilumos perdavimo verslo vienetas	1 213,8
2.2.1.	iš to sk. naujos magistralės paklojimas iš Lentpj. g. katilinės Stoties g.	711,9
2.2.2.	šilumos perdavimo įranga	120,7
2.2.3.	susidėvėjusių trasų rekonstrukcija	66,0
2.2.4.	kitos investicijos	315,2
2.3.	Mažmeninio aptarnavimo verslo vienetas	18,0

- Bendrovės 2012–2017 metais atliktos investicijos daugiausia buvo finansuojamos paskolomis (55,1 proc.). Didžiausios investicijos atliktos siekiant didinti atsinaujinančių energijos išteklių dalį kuro struktūroje ir rekonstruojant šilumos tiekimo tinklus.

2.5. Pirkimai

- Bendrovė išteklius, žaliavas ir paslaugas šilumai gaminti perka vadovaudamasi Viešųjų pirkimų įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. kovo 3 d. nutarimu Nr. 277 „Dėl įmonių, veikiančių energetikos srityje, energijos ar kuro, kurių reikia elektros ir šilumos energijai gaminti, pirkimų taisyklėmis“, Lietuvos Respublikos pirkimų atliekamų varentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų įstatymu. Įmonė turi ribotas sandėliavimo patalpas, todėl medienos skiedra, granulės, dyzelinas, suskystintos dujos perkami planuotais kiekiais numatytam šilumos kiekiui pagaminti.
- Bendrovė šilumą perka BALTPool energijos išteklių biržoje iš vieno nepriklausomo reguliuojamo šilumos gamintojo (UAB Plungės bioenergija), kuriam taip pat taikomas įpareigojimas biokurą pirkti per biržą. Pastebima, kad UAB Plungės bioenergija perkama biokuro kaina aukštesnė nei pačios bendrovės, kas leidžia šilumos energiją parduoti už maksimaliai galimą kainą.
- Didžiausią kintamų išlaidų dalį (93 proc.) sudaro sąnaudos kurui ir šilumai pirkti. Tad itin svarbu tinkamai planuoti bei vykdyti kuro pirkimo procedūras.
- Šiai dienai biokuras, kurio kaina kaip ir bet kokių kitų žaliavų bei energijos išteklių nuolat svyruoja, išlieka patraukliausia kuro rūšimi lyginant su kitomis alternatyvomis.

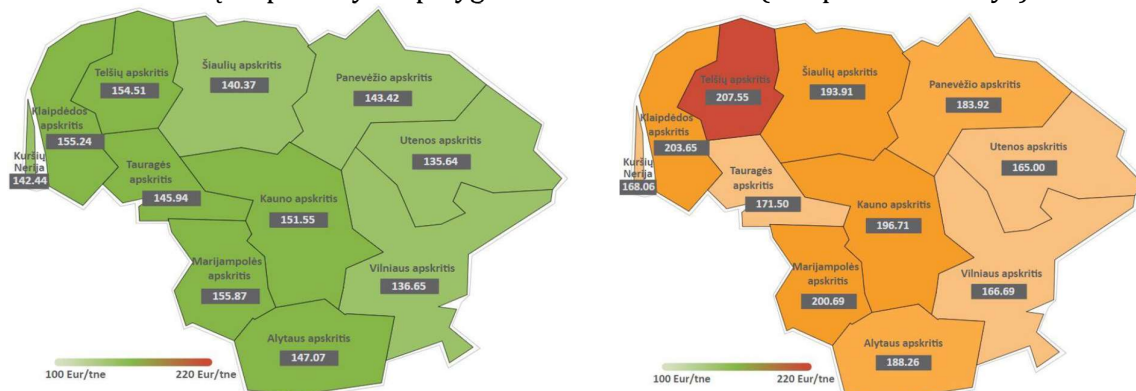
Biokuro ir gamtinių dujų kainų palyginimas, Eur/t ne



- Bendrovė laikosi Energijos išteklių rinkos įstatymo nuostatų ir nuo 2016 m. biržoje įsigyja visą biokuro kiekį.
- Baltpool duomenimis 2018 m. spalį – gruodį 68 proc. kuro Lietuvoje buvo pateikta pagal ilgalaikius sandorius už 227,75 Eur/tne svertinę kainą, o 32 proc. – pagal trumpalaikius kontraktus už 196,22 Eur/tne.
- Kainos, mokamos už toną biokuro naftos ekvivalento, pateiktos paveiksle. Palyginti didelius biokuro kainų skirtumus sunku paaiškinti vien regionų specifika ar sezoniškumu.

Didelis biokuro kainų skirtumas rodo didelius rezervus jo įsigijimo kaštams mažinti atskirose apskrityse.

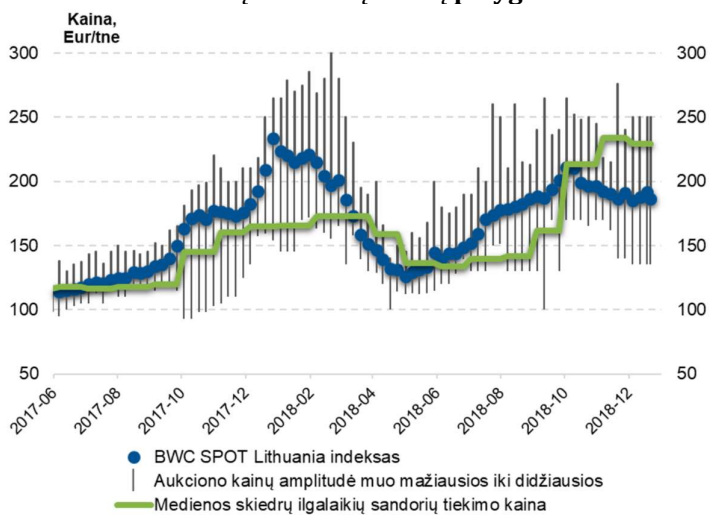
Biokuro kainų su pristatymu palyginimas 2017 vs 2018 (Baltpool duomenys)



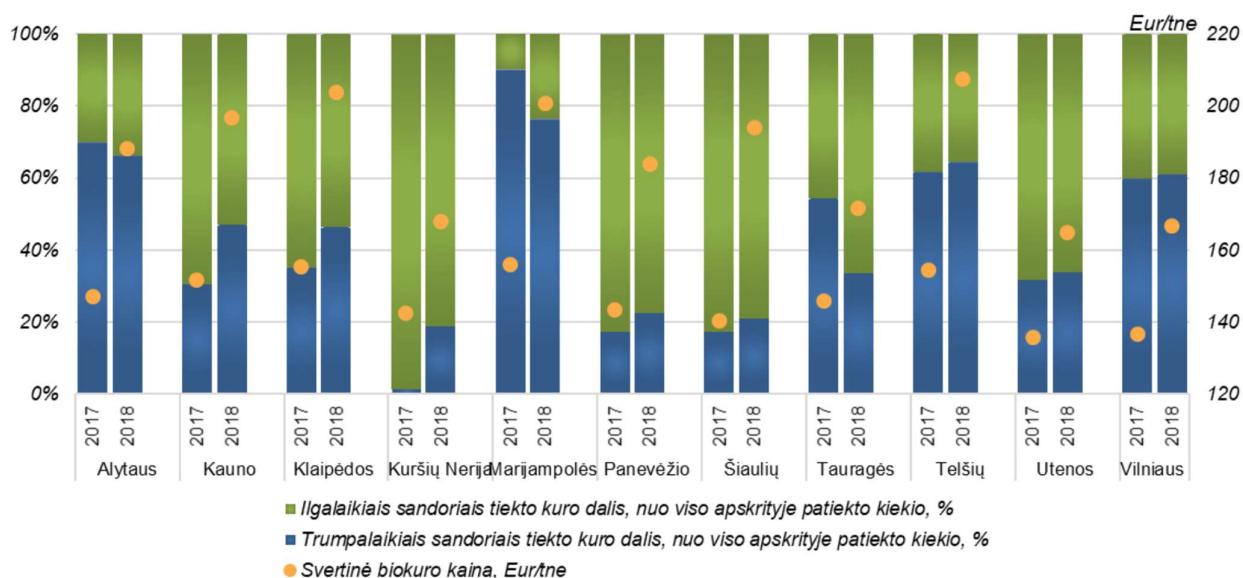
- UAB Plungės šilumos tinklai paskutinius 3 metus medienos skiedra kūrenimo sezonui beveik 100 proc. apsirūpindavo ilgalaikiais kontraktais. Tai pasiteisindavo, nes sezono metu trumpalaikių sutarčių kainos būdavo didesnės. Tačiau 2018-2019 m. šildymo sezone, pirmą kartą Baltpool istorijoje, trumpalaikių sandorių kainos šildymo sezono metu buvo ženkliai mažesnės nei ilgalaikių sandorių. 2018-2019 m. šildymo sezono metu tie pirkėjai, kurie pasirinko surizikuoti, pasitikėti rinkos likvidumu ir šildymo sezoną pradėti be ilgalaikių sandorių – sukūrė daugiau naudos savo vartotojams. Reikia pastebėti, kad tokios kainų svyravimo tendencijos anksčiau Lietuvos rinkoje nėra buvę.

Medienos skiedrų ilgalaikių ir savaitinių sandorių kainų palyginimas

- Būsimų rinkos kainų tendencijas numatyti yra labai sudėtinga. Tačiau ateityje matyt reikėtų daugiau dėmesio skirti rizikos valdymui siekiant išvengti didelių svyravimų bei mažinti išlošimo/pralaimėjimo galimybes prioriteta teikiant stabilumui. Vienu iš galimų sprendinių galėtų būti ilgalaikių ir trumpalaikių tiekimo sandorių derinimas ir jų santykių nustatyti kaskart naujai įvertinus visą turimą informaciją apie rinką, prognozes bei kainų lygį.
- 2018-2019 m. kūrenimo sezonui bendrovė biokurą įsigijo už 265 €/t_{ne} (2017 – 2018 m. po 150 €/t_{ne}) kainomis, jo dalis kuro balanse ženkliai, todėl ir įtaka šilumos kainai reikšminga.
- Baltpool biržos duomenimis 2018 m. vs 2017 m. biokuro kaina pakilo 31,5 proc. Lyginant 2017 ir 2018 m. medienos skiedros svertinių kainų pokyčius matoma, kad per metus kainos kilo visose apskrityse: labiausiai Šiaulių (38 proc.) ir Telšių (34 proc.).



Medienos skiedros pirkimo strategijos ir svartinės kuro kainos palyginimas



- Gamybos šaltinyje, kuriame naudojamas brangus kuras – gamtinės dujos, medienos granulės ar mazutas, ir nuostolių vertė pinigine išraiška yra didesnė.
- Skirtingai negu šilumos gamybos savikainoje šilumos perdavimo veiklos kaštuose didelę reikšmę turi kapitalo bei eksploatacinės sąnaudos. Vamzdynų eksploatacijos kaštai yra susiję su bendrovės paveldėtų tinklų stoviu (tinklų konfiguracija ir techninė būklė), termofikacinio vandens ruošimo kokybe, vamzdynų diagnostika, savalaikiu remontu ir pakeitimu.
- Šie kaštai daugumoje bendrovių yra nedideli ir neviršija $1 \text{ ct}/kWh$. Kiek didesni skirtumai susidaro dėl personalo, eksploatuojančio vamzdynus ir įvairius skaitiklius skaičiaus ir jų darbo užmokesčio. Pažymėtina, kad šioms išlaidoms didelę įtaką daro įmonių dydis ir aptarnaujamų tinklų skaičius bei būklė.
- Nepriklausomo šilumos gamintojo UAB „Plungės bioenergija“ šilumos gamybos kaina yra reguliuojama VKEKK. LR Šilumos ūkio įstatymas nustato prievolę šilumos tiekėjui supirkti šilumą iš nepriklausomų šilumos gamintojų. Visais atvejais šiluma, superkama iš nepriklausomų šilumos gamintojų, **negali būti brangesnė negu šilumos tiekėjo palyginamosios šilumos gamybos sąnaudos**. Šilumos gamybos sąnaudos grindžiamos palyginamosios analizės principu, todėl skirtingoms grupėms priskirtoms įmonėms taikomi skirtingi normatyvai formuojantys bendrovės pastovias ir kintamas sąnaudas.
- Bendrovės pirkimų procesų pertvarkymui bus skiriama daugiau dėmesio. Ketinama susikurti ir atnaujinti pagrindinių perkamų pozicijų galimų tiekėjų bazę ir vykdant neformalias apklausas sukurti konkurencinę aplinką vykdant visus reikšmingesnius pirkimus. Maksimaliai išnaudojant tiekėjų konkurenciją, pastoviai ieškant naujų tiekėjų, naudojant kainų palyginimo priemones, ieškant gerosios praktikos pavyzdžių ir juos perkeltiant į bendrovę sieksime taupyti įmonės kaštus bei kurti papildomą pridėtinę vertę bendrovei.
- 2019`ais bus naujai įvertinamos pirkimų procedūros, peržiūrimos pirkimų sankcionavimo sprendimų kompetencijos bei įgaliojimai.
- Bus peržiūrėta strategija dėl didžiausią įtaką šilumos kainai turinčių pirkimų – biokuro įsigijimų. Ilgalaikių kontraktų santykis su trumpalaikiais bus įvertinamas kiekvienų metų III ketvirtį ir bus kintantis priklausomai nuo esamų kainų lygio bei rinkos tendencijų prognozių įvertinimo.

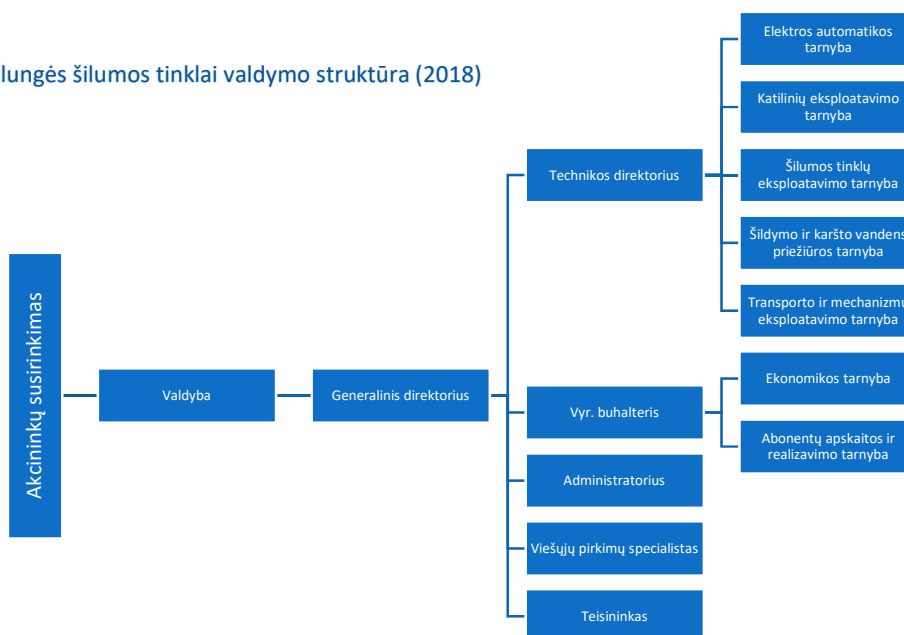
2.6. Žmogiškų išteklių valdymas

- Tobulinsime ir atnaujinsime darbuotojų vertinimo bei motyvacijos sistemą, kuri turi būti orientuota į nustatytų tikslų pasiekimą bei pastovų tobulėjimą, kompetencijos bei kvalifikacijos kėlimą. Sprendimai dėl atlygio didinimo, skatinamosios išmokos (premijos) skyrimo bus siejami su nustatytų tikslų pasiekimu.
- Bus svarstoma dėl darbuotojų skatinimo ir/ar atlygio dalies nukreipimo pensijų fondus siekiant padidinti bendrovės kaip darbdavio patrauklumą bei darbuotojų lojalumą.
- UAB Plungės šilumos tinklai veikloje žmogiškieji ištekliai yra ne mažiau svarbūs už finansinius. Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių ilgalaikį bendrovės darbą.
- 2018 metų pabaigoje įmonėje dirbo 58 darbuotojų pagal darbo sutartį (per 2018 m. buvo atleista 21, priimta 18 darbuotojų - daugiausia dėl sezoninės veiklos įtakos). Dauguma techninio-gamybinio personalo darbuotojų dirba daugiau nei 20 metų. Darbuotojų išsilavinimas: 24 proc. turi aukštąjį išsilavinimą, 45 proc. – aukštesnįjį išsilavinimą. 2018 m. pabaigoje bendrovėje dirbo 58 darbuotojai, tame tarpe, vadovai ir specialistai – 16 darbuotojai.
- UAB Plungės šilumos tinklai yra sudaryta darbo taryba, kurios funkcija yra atstovauti darbuotojus darbdaviui priimant su darbo santykiais susijusius sprendimus bei skatinti abiejų darbo santykių šalių tarpusavio informavimą ir konsultavimąsi.
- Vienas iš siektinų uždavinių UAB Plungės šilumos tinklai - sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgiant į įmonės reikalavimus ir darbuotojų tikslus. Personalui bus sudarytos galimybės tobulintis, prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius, patirtį, analizuoti teigiamą (geros praktikos) bei neigiamą patirtis, siekiant deramo visų prisidėjimo kuriant pridėtinę vertę bendrovei.
- Įmonė skatina darbuotojų atsakingumą ir iniciatyvumą, rengia ir įgyvendina darbuotojų mokymo programas.
- Didelį dėmesį skirsime tam, kad darbuotojai įmonėje jaustųsi vertinami ir saugūs.
- Siekiant priimtinais kaštais gauti kuo didesnę vertę, šalia tradicinių, bus ieškoma ir kitų novatoriškų mokymosi būdų bei formų, kokių suteikia šiandieninė technologinė pažanga bei globalizacijos procesai: (1) nuotolinės specializuoto mokymosi platformos (Udemy, Coursera, Education First ir kt.) (2) atskirų sričių profesionalus vienijantys socialiniai tinklai (pvz. LinkedIn) ir (3) kt.
- Progresyvių mokslinių, techninių, komercinių ar kitų žinių išnaudojimas turi būti skatinamas formuojant aplinką kuri motyvuotų darbuotojus augti patiems, tuo pačiu didinat prisidėjimą bendrovės tikslų įgyvendinimo.
- Didelė dalis techninio-gamybinio personalo dirba daugiau nei 20 metų ir yra sukaupe didelę patirtį bei specifinių žinių. Bus siekiama išsaugoti svarbiausius įmonės darbuotojus (key employess) tuo pačiu siekiant atsinaujinimo pritraukiant kompetencijas iš išorės. Kasmet į įmonę planuojama priimti po bent vieną studentą praktikai atlikti, taip padėdama jaunam žmogui įgyti praktinių žinių bei žengti pirmą žingsnį profesinėje karjeroje.
- Siekiant padidinti bendradarbiavimo bei komandinę dvasią bus prisidedama prie kasmetinių sporto ir/ar laisvalaikio renginių organizavimo, skatinant ir šeimos narių įsitraukimą.

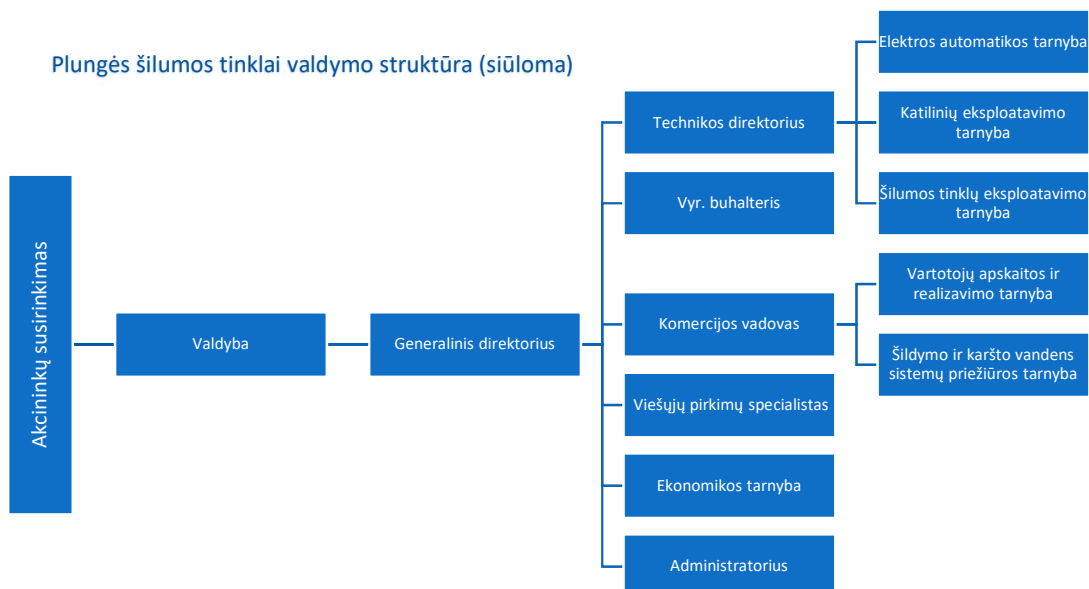
2.7. Valdymo principai.

- Bendrovės valdymo modelis: visuotinis akcininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas – bendrovės vadovas.
- Bendrovėje sudarytas kolegialus priežiūros organas – valdyba. 2015 m. spalio 29 d. Nr. T-283 Plungės rajono tarybos sprendimu penkiems metams paskirti valdybos nariai: J. Garčinskaitė (Plungės rajono savivaldybės administracijos Viešųjų pirkimų skyriaus vedėja), R. Mickevičienė (UAB Plungės šilumos tinklai vyr. buhalterė), R. Luotė (UAB Plungės šilumos tinklai technikos direktorius), M. Tamašauskienė (Plungės rajono savivaldybės administracijos Finansų ir biudžeto skyriaus vedėjo pavaduotoja) ir G. Domarkas (Plungės rajono savivaldybės administracija, Plungės miesto seniūnas).
- Bendrovės pareigybių sąrašą nustato įmonės valdyba. 2019 m. I ketvirtyje numatoma kreiptis į valdybą dėl valdymo struktūros pakeitimų patvirtinimo.

Plungės šilumos tinklai valdymo struktūra (2018)



Plungės šilumos tinklai valdymo struktūra (siūloma)



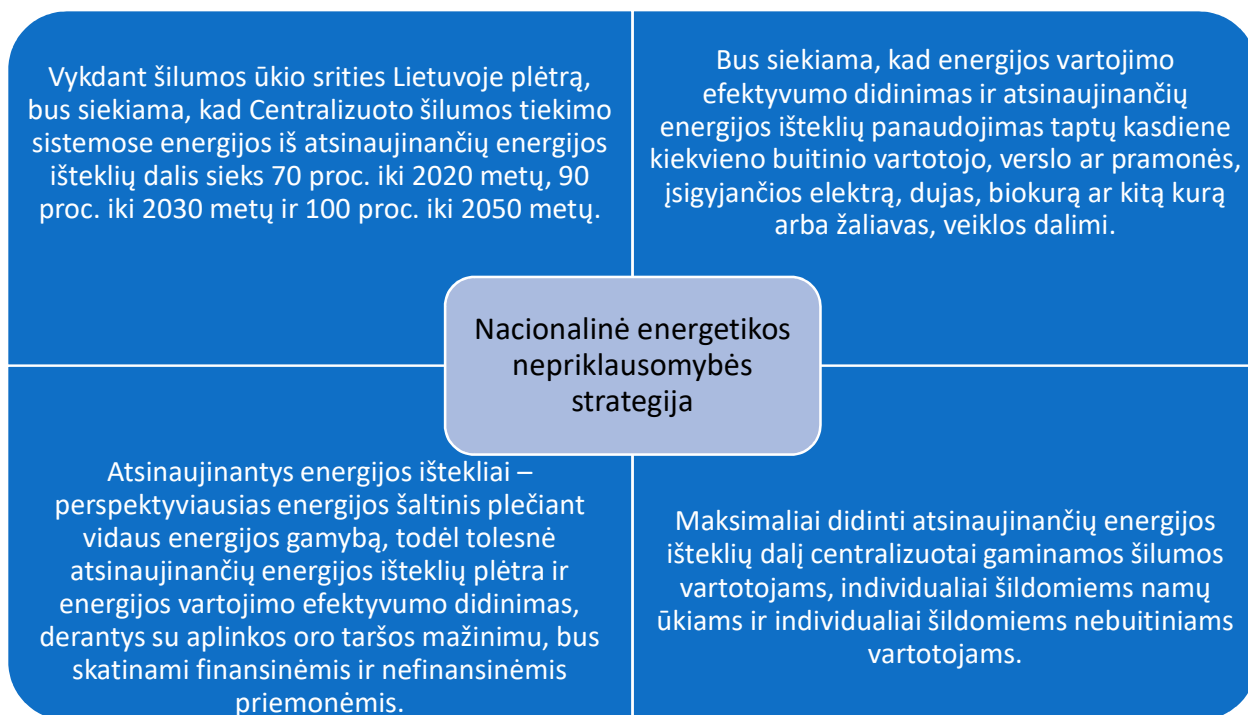
3. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

- Aplinka, kurioje veikia UAB Plungės šilumos tinklai sparčiai kinta ir yra priklausoma nuo Lietuvos energetikos bei aplinkosaugos politikos, politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir regulatoriaus (VKEKK) iniciatyvų.
- Tiesiogiai kontroliuoti išorinių veiksnių įmonė negali, tačiau šiuos veiksnius nuolat vertina. Taip siekiama laiku atsižvelgti į besikeičiančias aplinkybes, numatyti riziką ir išvengti galimų grėsmių bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Įvertinus visas paminėtas aplinkybes, galima gana objektyviai nustatyti, kokią veiklos kryptį įmonė turėtų pasirinkti ir kokių rezultatų gali pasiekti iki 2024 metų.

3.1. Politiniai – teisiniai veiksniai

- Didelę įtaką įmonės veiklai ir investiciniams planams turi sprendimai, kuriuos nacionalinės ir vietos valdžios institucijos yra priėmusios ir priims dėl vandens ir šilumos ūkio plėtros bei atsinaujinančių energijos išteklių plėtros programos vystymo.
- Lietuva yra prisiėmusi įsipareigojimą įgyvendinti ES direktyvas energetikos sektoriuje, susijusias su energijos gamybos efektyvumo didinimu ir atsinaujinančių energijos išteklių platesniu naudojimu energijos gamybai. Nacionalinė energetikos strategija nustato vieną iš tikslų – sumažinti šalies priklausomybę nuo kuro importo, padidinant energijos gamybą iš atsinaujinančių ir atliekinių energijos išteklių. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija taip pat nustato, kad „Valstybė turi visokeriopai remti kuo platesnį vietinių atsinaujinančių išteklių naudojimą ir atliekų perdirbimą“, taip priskirdama atsinaujinančių energijos išteklių platesnį naudojimą prioritetinei sričiai.

NACIONALINĖ ENERGETIKOS NEPRIKLAUSOMYBĖS STRATEGIJA.



- **NACIONALINĖ ATSINAUJINANČIŲ ENERGIJOS IŠTEKLIŲ PLĖTROS 2017-2023 METŲ PROGRAMA.** Vertinant šilumos energijos gamybos sektorių ir atsinaujinančių energetikos išteklių šilumos gamybos technologijų techninį potencialą bei siekiant mažinti šilumos energijos kainą ir didinti energetinio saugumo lygį, svarbu didinti šilumos energijos

gamybą iš atsinaujinančių energetikos išteklių, prioritetą teikiant biokuro (biokuro iš medienos apdirbimo atliekų, malkinės medienos šiaudų ir kitų) išteklių panaudojimui. Atsižvelgiant į Nacionalinės šilumos ūkio plėtros 2015–2021 metų programos nuostatas, **siektinas rezultatas (reikšmė) CŠT sektoriuje didinamas iki 70 proc.**

- **ENERGETIKOS VEIKSMŲ PLANAS IKI 2050 M. – ENERGIJA ATEIČIAI (ES Parlamentas).** Skatina bendrą šilumos ir elektrinių, kurios naudoja atsinaujinančiąją arba regeneruotą šilumą ir atliekinę šilumą, plėtrą ir pritaria tolesniems aušinimo ir šildymo sistemų srities moksliniams tyrimams, siekiant įgyvendinti ES plataus užmojo politiką. Pažymi, kad elektrifikacija ir šiuo metu prieinami atsinaujinančiųjų išteklių energijos sprendimai (geoterminė, biomasės, įskaitant biologiškai skaidžias atliekas, saulės šilumos ir hidro/aeroterminė energija), derinant juos su energijos vartojimo efektyvumo priemonėmis, suteikia galimybę iki 2050 m. labiau ekonomiškai efektyviu būdu sumažinti šilumos paklausos priklausomybę nuo išskastinio kuro, kartu sprendžiant energijos nepritekliaus problemą.
- **Nacionalinėje šilumos ūkio plėtros 2015–2021 metų programoje** numatyti šie strateginiai tikslai: mažinti šilumos energijos kainas ir aplinkos taršą, šilumos energijai gaminti naudojamo kuro balanse teikiant pirmenybę atsinaujinantiems ir (ar) vietiniams energijos ištekliams; mažinti šilumos gamybos įrenginių taršą ir užtikrinti atsinaujinančius energijos išteklius naudojančių technologijų plėtrą; nustatyti skaidrias centralizuoto šilumos tiekimo sistemų plėtros planavimo ir reguliavimo taisykles.
- Taip pat bendrovės veikla priklauso nuo Plungės raj. savivaldybės priimamų sprendimų, parengtų ir galiojančių teritorijų planavimo dokumentų. UAB Plungės šilumos tinklai rengdama strateginį planą atsižvelgė į Plungės raj. savivaldybės teritorijos bendrojo plano sprendinius bei Plungės rajono zonų šilumos ūkio specialųjį planą. 2019 metais Savivaldybės užsakymu turėtų būti paruoštas naujas Plungės rajono zonų šilumos ūkio specialusis planas. Jame numatyti sprendiniai turės įtakos ir bendrovės Strateginiam veiklos planui, kuris neišvengiamai turės būti peržiūrimas.
- Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija, užtikrina šilumos ir karšto vandens kainodaros skaidrumą, nustatydamas kainas ir tarifus, pagrindžia visuomeniškai būtinomis sąnaudomis.
- Didelę įtaką įmonės veiklai ir investiciniams planams turi sprendimai, kuriuos vietos valdžios institucijos yra priėmusios ir priims ateityje dėl šilumos ūkio plėtros bei atsinaujinančių energijos išteklių plėtros programos vystymo.

3.2. SWOT ANALIZĖ



Remiantis išorinės ir vidinės aplinkos analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios UAB Plungės šilumos tinklai veiklos sritys. Taip pat apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos įmonės veiklai. Įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė pateikiama lentelėje.

Stiprybės: įmonės savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus	Silpnybės: įmonės savybės, kurios trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Šilumos realizavimo rinka yra stabili ir užtikrinta, nors ir turi požymių trauktis ❖ Sąlyginai mažesnė ekonomikos ciklų įtaka įmonei ❖ Įmonėje dirba didelę patirtį turintys profesionalai, užtikrinantys saugią sistemos eksploataciją bei gebantys įgyvendinti investicinius projektus ❖ Mačernio katilinė, turinti gamtinių dujų įvadus, gali užtikrinti patikimą ir saugų šilumos gamybos būdą bei pakeisti reguliuojamą NŠG šilumą gaminantį biokuro įrenginius ❖ Darbuotojų motyvacija įgyvendinant infrastruktūrinius projektus bei diegiant naujausias technologijas ❖ Pasiruošimas greitai reaguoti į avaringas situacijas ❖ Teigiamas visuomenės požiūris į atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aukštas kreditorinis įsiskolinimas bankams ribojantis bendrovės galimybes investuoti ❖ Santykinai dideli techniniai nuostoliai perduodant šilumą vartotojams, perteklinės perdavimo tinklų galios ❖ Didelė priklausomybė nuo nepriklausomo šilumos gamintojo Mačernio CŠT zonoje ❖ Sudėtingas ir perteklinis šilumos sektoriaus reguliavimas ❖ Didžioji dalis įrangos šilumos gamybos šaltiniuose yra pasenusi, morališkai bei fiziškai susidėvėjusi, reikalaujanti atnaujinimų ir nuolatinių remontų ❖ Kaimo katilinėse šilumos gamybos bei perdavimo kaštai yra ženkliai didesni ir turi reikšmingą neigiamą įtaką (didina) šilumos kainą miesto vartotojams ❖ Prastas skolų administravimas, augantys vartotojų įsiskolinimai už patiektą šilumą ❖ Nepakankama biokuro tiekėjų konkurencija Baltpool biržos Telšių zonoje ❖ Aiškios, nuoseklios ir pagrįstos ilgalaikės miesto aprūpinimo šiluma politikos nebuvimas ❖ Šilumos tiekimo sistemų neefektyvus veikimas neoptimaliomis sąlygomis
Galimybės: išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie įmonės vertės didinimo	Grėsmės: tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos įmonės veiklai
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nuoseklus ir planingas daugiabučių namų modernizavimas, leistų racionaliai perplanuoti kvartalų trasas, sumažinti technologinius perdavimo nuostolius, taip sutaupant lėšų investicijoms ir priežiūrai ❖ Panaudojant ES struktūrinių fondų lėšas, galima sparčiau atnaujinti miesto šilumos tiekimo infrastruktūrą, mažinti technologinius nuostolius, atnaujinti šilumos gamybos šaltinius ❖ Savivaldybė švietimo įstaigų pastatų modernizacijai gali panaudoti ESCO („Energijos taupymo bendrovė“ arba „Energetinių paslaugų bendrovė“) modelį ❖ Kainų komisija derina naujas, atitinkančias faktinę savikainą teikiamų paslaugų kainas ❖ Savivaldybė turi rengti specialųjį šilumos ūkio plėtros planą, kuriame nustatomos zonos dėl prioritetinio šilumos tiekimo būdo. Savivaldybė turi teisę neleisti vartotojui keisti šildymo būdo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Neoptimaliai išnaudojami šilumos gamybos bei perdavimo pajėgumai dėl prognozuojamo šilumos vartojimo mažėjimo ❖ Grėsmė netekti licencijos dėl žemo finansinio pajėgumo rodiklio ❖ Nepakankamos ir mažėjančios ES paramos apimtys šilumos tiekimo bei gamybos infrastruktūros atnaujinimui ❖ Bendrovės interesams prieštaraujanti verslo struktūrų įtaka ❖ Kuro kainų struktūriniai pokyčiai (lyginant kuro alternatyvas) gali apsunkinti investicijų į šilumos gamybos įrenginius planavimą ❖ Augantis vartotojų įsiskolinimas ❖ Nuolat griežtėjantis energetinės veiklos reglamentavimas LR įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, ES direktyvomis, nežinomybė dėl ateities sprendinių ❖ Neaktyvus visuomenės dalyvavimas sprendžiant energijos taupymo klausimus ❖ Nevykdomas planingas daugiabučių namų modernizavimas kvartalais

4. STRATEGIJA

4.1. Misija, vizija, vertybės, strateginės kryptys

MISIJA – visiems Plungės miesto vartotojams patikimai tiekti šilumą ir karštą vandenį su mažiausiomis išlaidomis ir minimaliu poveikiu aplinkai.

VIZIJA – socialiai atsakinga, besivystanti, naudojanti aplinkai draugiškas technologijas ir teikianti aukščiausios kokybės patikimas paslaugas įmonė, kurioje gera dirbti.

VERTYBĖS:

Atsakomybė – mes atsakingai atliekame savo darbą pateisindami mūsų vartotojų lūkesčius bei užtikrindami aplinkosaugos reikalavimų vykdymą.

Inovatyvumas – mes nuolat investuojame į įmonės darbuotojų įgūdžių, žinių atnaujinimą, darbo sąlygų gerinimą bei infrastruktūros ir veiklos plėtrą.

Profesionalumas – tai mūsų sukauptos žinios, įgyta patirtis, nuolatinis mokymasis, besąlygiškas atsidavimas savo darbui bei atvirumas naujovėms.

Motyvacija – mūsų darbuotojai yra didžiausias įmonės turtas. Kiekvienas darbuotojas yra vertinamas už tai, ką jis daro, ir yra reikšmingas siekiant bendrų įmonės tikslų. Darbuotojai, dirbdami tokioje aplinkoje, jaučia, kad įmonė rūpinasi jais ir atsidėkoja atsakingu, sąžiningu ir ilgamečiu darbu.

Dėmesingumas – mes esame paslaugūs, patikimi ir dėmesingi savo vartotojams, darbuotojams bei visuomenei. Gilinamės į kiekvieno poreikius ir siekiame juos tenkinti atsižvelgdami į galiojančias teises bei moralės normas.

STRATEGINĖS KRYPTYS:

1. Šilumos tiekimo veiklos strateginė kryptis:

Nustatyti tokias veiklos kryptis šilumos ir karšto vandens paslaugų tiekimo srityje:

- užtikrinti patikimą šilumos ir karšto vandens tiekimą, didinti gamybos/perdavimo efektyvumą ir stebėti, analizuoti ir tobulinti šilumos gamybos procesus, taip mažinant technologinius nuostolius.
- sudaryti palankios sąlygos visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas, įmonei laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų.

2. Šilumos energijos gamybos veiklos strateginė kryptis:

Nustatyti tokias veiklos kryptis šilumos energijos gamyboje ir šiluminės katilinės veikloje:

- užtikrinti nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens gamybą laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, taisyklių ir kitų teisės aktų reikalavimų;
- laikytis tokios šilumos ir karšto vandens gamybos krypties, kuri užtikrintų saugų, patikimą, kokybišką ir užtikrintą šilumos ir karšto vandens vartotojų poreikių tenkinimą, tobulinant šilumos gamybos technologijas (įskaitant atsinaujinančius energijos išteklius);
- užtikrinti, kad šilumos ir karšto vandens gamyba būtų vykdoma mažiausiomis sąnaudomis, susijusiomis su šilumos ir karšto vandens gamyba, o vartotojams būtų tiekiamas ES ir Lietuvos Respublikos teisės aktų reikalavimus atitinkantis karštas vanduo ir šilumos energija;
- šilumos gamybos procesas atitiktų ES direktyvose keliamus, Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytus aplinkosaugos reikalavimus, diegti modernias bei aplinką tausojančias technologijas.

4.2. SOCIALINĖS, APLINKOSAUGOS INICIATYVOS IR POLITIKA

UAB Plungės šilumos tinklai planuodami taktinius bei strateginius sprendimus visuomet vertina galimas savo veiksmų pasekmes, siekia ne tik nepakenkti aplinkai, bet ir gerinti esamą situaciją, tiek socialine, tiek visuomenine, tiek gamtosaugine prasme.

- Bendrovė yra atvira visuomenei, naudoja įvairias bendravimo su visuomene priemones, plečia el. paslaugas ir įtvirtina naujus viešumo ir visuomenės informavimo įgūdžius. Įmonė organizuoja susitikimus su namų bendrijų atstovais, dalyvaus susitikimuose su žiniasklaida, kad Plungės miesto gyventojai būtų informuojami apie įmonės veiklą, kainodarą, įgyvendinamus projektus ES lėšomis. Palaikomas ryšys su Plungės miesto nevyriausybinėmis organizacijomis (gyventojų bendrijos, bendruomenės).
- Įmonėje diegiamos inovatyvios technologijos prisideda prie regiono švaresnės aplinkos palaikymo.
- UAB Plungės šilumos tinklai plėtodama savo veiklą ir ateityje laikysis socialinės atsakomybės politikos, neterš aplinkos, taupys energiją, užtikrins įmonės darbuotojams saugias, sveikas darbo sąlygas.

4.3. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMO KRITERIJAI

Investicijų apimtys yra suplanuotos tik 2019 metams, ir, iš dalies, 2020 m. Investicijos 2020-2024 m. laikotarpiui bus planuojamos sekančiame etape (2019 m. II pusm. – 2020 m. I pusm.) po to kai:

- i. sužinosime LVPA sprendimą dėl UAB Plungės šilumos tinklai paraiškos pagal priemonę „Šilumos tiekimo tinklų modernizavimas ir plėtra“, kurią ketiname pateikti 2019 I ketvirtį ir, to pasėkoje, įsivertinsime bendrovės finansinį srautą sekantiems metams bei investicines galimybes;
- ii. žinosime ar UAB Plungės bioenergija investuos į biokuro katilų atnaujinimą Mačernio katilinės zonoje ir ar jų investiciniam projektui bus pritarusi LVPA;
- iii. Plungės r. savivaldybės Taryba apsispręs dėl bendrovės NT nuomos sutarties su UAB Plungės bioenergija tolimesnio likimo;
- iv. Bus padarytas naujas Plungės r. zonų šilumos ūkio specialusis planas.

01. Strateginis tikslas Optimizuojant šilumos tiekimo veiklą, atnaujinti esamą šilumos tiekimo veiklos ilgalaikį turtą.		2019	2020	2021	2022	2023
01.01. Tikslas Atnaujinti šilumos tiekimo tinklus, gerinant jų būklę, tenkinant vis didėjančius energijos tiekimo patikimumo ir stabilumo reikalavimus bei mažinant šilumos energijos nuostolius.	R-01.01. Rezultato kriterijai Techninių nuostolių dydis, skaičiuojamas % nuo pagaminto šilumos kiekio: - dabartinė reikšmė (2018 m. fakt.) – 21,1 %; - siektina reikšmė (2019-2023 m.) – 18,6 %. Pasiekus siektiną reikšmę, t. y. sumažinus nuostolius 2,5 %, sąnaudų sumažėjimas sudarys apie 200 tūkst. Eur.	20,6%	20,1%	19,6%	19,1%	18,6%
01.01.01 Uždaviniai Didinant šilumos tiekimo efektyvumą, kiekvienais metais, pagal numatytus planus, pakeisti senas, susidėvėjusias trasas naujais bekanaliais pramoniniu būdu izoliuotais vamzdžiais, optimizuojant vamzdžių skersmenį.						

01.01.01. Priemonės

- (A) 2019-2020 m. planuojame pasinaudoti Energetikos ministerijos ir VŠĮ Lietuvos verslo paramos agentūros kvietimu teikti paraiškas finansuoti projektus pagal 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priemonę 04.3.2-LVPA-K-102 „Šilumos tiekimo tinklų modernizavimas ir plėtra“. Šiuo metu bendradarbiaujama su UAB Ekotermija ruošiant investicinį projektą bei paraišką LVPA. Preliminari investicinio projekto vertė 939.233 € be PVM. Tikimės ir sieksime jog 50 % jo būtų finansuojama ES struktūrinio fondų parama. LVPA sprendimas tikėtina bus žinomas 2019 III ketvirtyje. Jeigu jis bus teigiamas, pačios investicijos bus vykdomos 2020 m. vasaros sezono metu. (pradžia 2019 I ketv. – pabaiga 2020 III ketv.) Šiame etape numatomo modernizuoti vamzdinių duomenys:
- (i) Esamas: pastatymo metai – 1985; DN 400, d-426x8,0. Keitimas į: 406,4x6,3mm. 1KJ1 – 1KJ2 – 165,60m; 1KJ2 – 1KJ3 – 150,55m.; 1KJ3 – 1KJ4 – 12,99m.; 1KJ – 1KJ5 – 59,20m. Viso keičiama: 389,64m.
 - (ii) Esamas: pastatymo metai – 1982; DN 300, d-335. Keitimas į: DN200, d- 219,1x4,5mm. 1KJ8 – 1KJ9 – 121,87; 1KJ9 – 1KJ10 – 26,55m.
 - (iii) Esamas: pastatymo metai – 1986; DN 300, d-335. Keitimas į: DN200, d- 219,1x4,5mm. 1KJ10 – 1KJ11 – 49,50m.; 1KJ11 – 1KJ12 – 97,85m. Viso keičiama: (i) ir (ii) – 295,77m. Bendras ilgis (i), (ii) ir (iii) – 685,41 m.
- (B) Atsižvelgiant į pastarųjų metų stebėjimus siekiant nustatyti neefektyvias, didelius šilumos tiekimo nuostolius turinčias šilumos perdavimo atkarpas, taip pat atsižvelgiant į avaringiausių ruožų nustatymo rezultatus bendrovė planuoja vykdyti šilumos tiekimo trasų rekonstrukciją. Siekis šilumos tiekimo tinklus pakeičiant naujais bekanaliais, optimizuoti vamzdinių skersmenis.
- (C) Pasibaigus 2019 m. šildymo sezonui numatoma atlikti šilumos trasų remonto darbus, kurių vertė sudarys ~ 20 tūkst. €

02 Strateginis tikslas. Optimizuoti šilumos gamybos veiklą, atnaujinti esamą šilumos gamybos veiklos ilgalaikį turtą.		2019	2020	2021	2022	2023
Tikslas: Pagerinti šilumos gamybos įrenginių naudingo veiksmo koeficientą	Rezultato kriterijai: Bendrovės šilumos gamybos įrenginių lyginamosios kuro sąnaudos: -Dabartinė reikšmė (2018 m. fakt.) – 101,3 (kg _{ne} /MWh) -Siektina reikšmė (2019-2023 m.) – 95 (kg _{ne} /MWh). Pasiekus tikslą kuro sunaudos sumažės 80 tūkst. Eur (skaičiavimai atlikti remiantis 2018 m. faktiniais duomenimis).	100,3	99,5	98	96,5	95,0
Uždaviniai Kiekvienais metais, pagal numatytus planus ir finansines galimybes atnaujinti, modernizuoti šilumos gamybos įrenginius ir/ar imtis kitų gamybos efektyvumo pagerinimą užtikrinančių veiksmų.						

Priemonės:

- (A) UAB Plungės šilumos tinklai dar 2019 metais turėtų iš esmės koreguoti veiklos strategiją ir kartu su Savivaldybe ruošti Planą B ieškant geriausių sprendimų kaip įgyvendinti būtinausias investicijas į nuosavus šilumos gamybos pajėgumus Mačernio zonoje, jeigu UAB Plungės bioenergija nebeinvestuos į biokuro katilų atnaujinimą Mačernio katilinės zonoje. Šiuo metu realiausias tebėra Plano A scenarijus: UAB Plungės bioenergija realizuoja savo investicinį planą, kurį yra pateikusi LVPA pagal pastarosios ir Energetikos ministerijos kvietimą pateikti paraišką pagal priemonę „Biokurą naudojančių šilumos gamybos įrenginių keitimas“. Ši investicinį projektą yra suderinusi ir VKEKK (PBE investicija į biokurą naudojančių (3 MW ir 5 MW) šilumos gamybos įrenginių keitimą sumoje 1.465,7 tūkst. € su 58,4 proc. finansavimu iš ES SF). (2019 m. I pusmetis).
- (B) 2020 m. planuojame modernizuoti Žemaičių Kalvarijos katilinę pakeisdami fiziškai ir morališkai nusidėvėjusį bent 1 iš 2 ten esančių biokuro katilų. Preliminariu vertinimu minimali investicija keičiant 1 katilą bendrovei kainuotų 150 tūkst. €. 2019 m. negalime tikėtis ES SF paramos, nes katilų amžius neatitinka >16 metų reikalavimo bei bendrovė neturi pakankamo pinigų srauto įgyvendinti investicijas. 2019 m. II pusm. – 2020 m. I pusm. paruošime investicinį projektą ir sieksime maksimalaus ES struktūrinių fondų finansavimo (iki 50 %). Tikimės jog 2020 m. dar bus kvietimų pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 4 prioriteto „Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas“ 04.1.1-LVPA-K-112 priemonę „Biokurą naudojančių šilumos gamybos įrenginių keitimas“ (pradžia 2019 II pusm. – pabaiga 2020 m. III ketv.).
- (C) Didinti šilumos gamintojo tiekiamo šilumnešio parametrų nuokrypių nuo nustatyto šilumos tiekimo tinklo režimo kontrolę (nuolat pradėdant 2019 I ketv.).
- (D) Gerinti šilumos gamybos įrenginių priežiūrą; atsakingiau reguliuoti šilumos gamybos įrenginių oro padavimą; ieškoti galimybių automatizuoti katilų valdymą; atnaujinant, keičiant katilus kiek įmanoma tiksliau įvertinti galingumų poreikius (nuolat pradėdant 2019 I ketv.).
- (E) Pasibaigus Platelių katilinės katilų eksploataciniam laikotarpiui planuojant investicijas bus ieškoma tinkamiausios ne suskystintas dujas (dabartinis sprendimas) naudojančių šilumos gamybos įrenginių alternatyvos. Prioritetas bus teikiamas atsinaujinančios kuro rūšims: medienos granulėmis ar medienos skiedrai.

03 Strateginis tikslas. Bendrovės finansinio pajėgumo gerinimas		2019	2020	2021	2022	2023
Tikslas: Siekti (užtikrinti) nustatytą šilumos ūkio sektoriaus pakankamą finansinį pajėgumą.	Rezultato kriterijai: Finansinio pajėgumo rodiklis: - dabartinė reikšmė – 1,5 - siektina reikšmė (2019-2023 m.) – 2 Pasiekus rezultatą bendrovė užtikrintų sėkmingą veiklos strategijoje numatytų priemonių įgyvendinimą, išaugtų įmonės galimybės vykdyti investicijas, pagerėtų finansavimosi sąlygos.	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0
Uždaviniai. Siekti nuoseklaus ir tvaraus šių rodiklių gerėjimo: (1) Grynas pelningumas (2) Įsiskolinimo koeficientas (3) Einamojo likvidumo koeficientas (4) Pirkėjų įsiskolinimo koeficientas	Faktiniai 2018 rodikliai: 1) Grynas pelningumas 0,96 (2) Įsiskolinimo koeficientas 60,86 (3) Einamojo likvidumo koeficientas 0,72 (4) Pirkėjų įsiskolinimo koeficientas 68,8					

Priemonės:

- (A) Riboti skolinimąsi apyvartinėms lėšoms trumpo termino paskolomis, prioritetą teikiant investicinių projektų finansavimui maksimaliai ilgesnio termino paskolomis.
- (B) Pertvarkyti esamas sutartis su bankais koreguojant gražinimo grafikus taip, jog jie tiksliau atitiktų bendrovės piniginius srautus bei finansines galimybes. Reikalui esant pasidaryti naujas apklausas, priimti sprendimus dėl refinansavimo tikslingumo.
- (C) Įvairiomis priemonėmis bei kompleksiniais sprendimais siekti jog trumpalaikis turtas būtų didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus.
- (D) Skolų administratorius imsis aktyvesnių veiksmų vykdydamas skolų monitoringą jau nuo pirmųjų sąskaitų vėlavimo.
- (E) Didinama skolų administratoriaus darbo atskaitomybė bei kontrolė: Skolų administratorius pasibaigus mėnesiui iki sekančio mėn. 10 dienos vadovams turi pateikti savo darbo atskaitą, kurioje turi būti ši informacija: (a) Visų vartotojų vėluojančių >90 dienų bendra įsiskolinimo suma eurais (b) Per atskaitinį mėnesį pateiktų Ieškinių ir Susitarimų kiekis vnt. ir suma € bei Priminimų kiekis vnt. (c) Perduota išieškojimui suma €.
- (F) Ataskaita bei darbo su skolininkai problematika iki kiekvieno mėn. 20 d. bus aptariama pas gen. direktorių. Atskirų mėnesių rodikliai bus lyginami tarpusavyje. Tikslas: rodiklių gerėjimas / pažanga.
- (G) Bendradarbiauti su SĮ Plungės būstas ir Plungės rajono savivaldybe dėl socialinio būsto skolininkų. Paraginti susimokėti skolas, atvykti susidaryti skolos gražinimo grafikus.
- (H) Sieksime pertvarkyti Bendrovės pirkimų procesus (nepažeidžiant viešųjų pirkimo įstatymo). Ketinama susikurti ir atnaujinti pagrindinių perkamų pozicijų galimų tiekėjų bazę ir vykdant neformalias apklausas sukurti konkurencinę aplinką vykdant visus reikšmingesnius pirkimus. Maksimaliai išnaudojant tiekėjų konkurenciją, pastoviai ieškant naujų tiekėjų, naudojant kainų palyginimo priemones, ieškant gerosios praktikos pavyzdžių ir juos perkeltiant į bendrovę sieksime taupyti įmonės kaštus bei kurti papildomą pridėtinę vertę (kaštų mažinimo) bendrovei.
- (I) Naujai įsivertinti pirkimų procedūras, peržiūrėti pirkimų sankcionavimo sprendėjų kompetencijas bei įgaliojimus.
- (J) Bus peržiūrėta strategija dėl didžiausią įtaką šilumos kainai turinčių pirkimų – biokuro įsigijimų. Ilgalaiškių kontraktų santykis su trumpalaikiais bus įvertinamas kiekvienų metų III ketvirtį ir bus kintantis priklausomai nuo esamų kainų lygio bei rinkos tendencijų prognozių įvertinimo.

		2019	2020	2021	2022	2023
04 Strateginis tikslas. Stiprinti įmonės rinkodarą, gerinti vartotojų aptarnavimą, darbuotojų kompetencijas bei didinti jų lojalumą bendrovei.						
01.Tikslas: Gerinti darbuotojų kompetencijas bei didinti jų lojalumą bendrovei.	01. Rezultato kriterijai: Dalyvavusių mokymuose darbuotojų nuo visų įmonės darbuotojų skaičius, %	30	30	30	30	30
02.Tikslas: Stiprinti bendrovės rinkodarą ir gerinti klientų aptarnavimą	02. Rezultato kriterijai: Pagerėjęs klientų informuotumas apie įmonės veiklą, teikiamas paslaugas					

Priemonės:

- (A) Atnaujinsime iš esmės bendrovės interneto svetainę, pasiimant gerosios praktikos patirtis bei sprendinius iš kitų Lietuvos šilumos tiekėjų interneto svetainių. Sieksime jog ji atitiktų šiuolaikinės tendencijas, būtų funkcionali ir efektyvi. Planuojame pakeisti interneto svetainės dizainą, struktūrą, ją pritaikyti mobiliesiems telefonams. Svetainė turės atitikti naujausius bendruosius reikalavimus, keliamus įstaigų interneto svetainėms. (2019 m. I pusmetis)
- (B) Atsisakysime visų bendrovės fiksuotojo ryšio telefonų dalį jų perkelti į IP PBX sprendinį (Private branch exchange). Įgyvendinus tai bus sutaupomi kapitalo kaštai į esamos stotelės atnaujinimą, pagerės vartotojų aptarnavimas, atsiras galimybė įrašyti ir saugoti telefoninius pokalbius, registruoti gedimų pranešimus, vykdyti įeinančių skambučių valdymą bei peradresavimą. (2019 m. I pusmetis)
- (C) Sukursime bendrovės pristatomąją programą lankytojų grupėms (2019 m. II pusmetis)
- (D) Tobulinsime ir atnaujinsime darbuotojų vertinimo bei motyvacijos sistemą, kuri turi būti orientuota į nustatytų tikslų pasiekimą bei pastovų tobulėjimą, kompetencijos bei kvalifikacijos kėlimą. Sprendimai dėl atlygio didinimo, skatinamosios išmokos (premijos) skyrimo bus siejami su nustatytų tikslų pasiekimu. (2019 m. II pusmetis)
- (E) Svarstysime dėl darbuotojų skatinimo ir/ar atlygio dalies nukreipimo pensijų fondus siekiant padidinti bendrovės kaip darbdavio patrauklumą bei darbuotojų lojalumą. (2019 m. II pusmetis)
- (F) Ieškosime, šalia tradicinių, ir kitų novatoriškų mokymosi būdų bei formų, kokių suteikia šiandieninė technologinė pažanga bei globalizacijos procesai, siekdami priimtinais kaštais gauti kuo didesnę vertę: (1) nuotolinės specializuoto mokymosi platformos (Udemy, Coursera, Education First ir kt.) (2) atskirų sričių profesionalus vienijantys socialiniai tinklai (pvz. LinkedIn) ir (3) kt. (2019 m. II pusmetis)
- (G) Sieksime išsaugoti svarbiausius įmonės darbuotojus (key employess) tuo pačiu siekiant atsinaujinimo pritraukiant kompetencijas iš išorės. Kasmet į įmonę planuojama priimti po bent vieną studentą praktikai atlikti, taip padėdama jaunam žmogui įgyti praktinių žinių bei žengti pirmą žingsnį profesinėje karjeroje. (2019 m. II pusmetis)

4.4. FINANSINĖS PROGNOZĖS

- Prognozuojamos 2019-2023 m. finansinės ataskaitos pateiktos įvertinus UAB Plungės šilumos tinklai 2015-2018 m. faktinius ūkinės veiklos rezultatus, investicinius planus, banko paskolų gražinimo grafikus, planuojamas naujas banko paskolas (investicijoms ir apyvartinėms lėšoms) bei VKEKK bazinių kainų skaičiavimo projektą. Pajamų prognozėje numatomas pardavimo pajamų mažėjimas kasmet po 2 tūkst. MWh dėl pastatų renovacijos.
- Balanso prognozėje įvertintos investicijos: (a) „Šiluminės trasos modernizacija“ - 939.233 € (su 50 % ES SF parama) 2020 m.; (b) 2021 m. biokuro katilo įsigijimas Ž. Kalvarijos katilinei – investicija 150.000 € (su 50 % ES parama) bei joms reikalingas bankų finansavimas.

Balanso prognozė 2019-2023 m.

	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Ilgalaikis turtas	3 709 787	4 383 378	4 287 062	4 056 047	3 845 033
Nematerialus turtas	1 574	1 798	1 348	899	451
Materialus turtas	3 708 213	4 381 580	4 285 714	4 055 148	3 844 582
Trumpalaikis turtas	665 893	623 893	615 893	580 893	550 893
Atsargos, išankst. pmokėjimai	75 893	75 893	75 893	75 893	75 893
Per 1 metus gautino sumos	510 000	478 000	450 000	420 000	390 000
Pinigai ir ekvivalentai	80 000	70 000	90 000	85 000	85 000
Ateinančių laikot. sąnaudų TURTO IŠ VISO	4 378 680	5 010 271	4 905 955	4 639 940	4 398 926
Nuosavas kapitalas	2 049 782	2 216 569	2 314 581	2 423 942	2 517 741
Dotacijos ir subsidijos	575 472	1 026 321	1 009 655	988 302	966 949
Įsipareigojimai	1 753 107	1 767 062	1 581 400	1 227 377	913 917
Ilgalaikiai įsipareigojimai	705 041	855 064	505 087	387 214	300 000
Trumpalaikiai įsipareigojimai	1 048 066	911 998	1 076 313	840 163	613 917
Sukauptos sąnaudos	319	319	319	319	319
Nuosavo kapitalo ir įsipar	4 378 680	5 010 271	4 905 955	4 639 940	4 398 926

Pelno (nuostolių) ataskaitos prognozė

	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Pardavimo pajamos	3 130 090	3 033 600	2 921 000	2 794 000	2 641 800
Pardavimo savikaina	2 754 480	2 644 200	2 546 192	2 402 840	2 271 948
Bendrasis pelnas	375 610	389 400	374 808	391 160	369 852
Veiklos sąnaudos	324 682	297 680	298 000	303 000	308 000
Tipinės veiklos pelnas	50 928	91 720	76 808	88 160	61 852
Kitos veiklos rezultatas	160 300	130 000	60 000	60 000	60 000
Finansinė investicinė veikla	-18 500	-25 500	-21 500	-19 500	-11 500
Pelnas prieš apmokestinimą	192 728	196 220	115 308	128 660	110 352
Pelno mokestis	28 909	29 433	17 296	19 299	16 553
Grynasis pelnas	163 819	166 787	98 012	109 361	93 799

4.5. VEIKLOS STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

- UAB Plungės šilumos tinklai strategijos stebėjimas atliekamas viso proceso metu ir visais lygiais. Struktūrinių padalinių vadovai stebi ir kontroliuoja, kaip padalinys įgyvendina strateginius ir einamuosius veiklos planus.
- Struktūrinių padalinių vadovai atsiskaito generaliniam direktoriui jo numatytais terminais, pateikdami planų vykdymo ataskaitas. Vyriausiasis buhalteris stebi ir analizuoja, ar struktūrinių padalinių vadovai tinkamai planuoja ir naudoja įmonės lėšas.
- Generalinis direktorius stebi ir vertina, ar bendrovė siekia strateginių tikslų. Visuomenė taip pat turi galimybę stebėti ir vertinti, ar UAB Plungės šilumos tinklai vykdo įsipareigojimus, ar teikiamos geros kokybės paslaugos.
- UAB Plungės šilumos tinklai stebėdama ir vertindama veiklos planus bei nuolat reaguodama į esminę informaciją, kad nenukryptų nuo savo siekiamų tikslų ir strategija būtų įgyvendinama kokybiškai, numato veiklos strategijos patobulinimą:
 - atsiradus naujiems išorės veiksniams, stipriai pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms strategijos prielaidoms, atitinkamai koreguoja UAB Plungės šilumos tinklai bendras strategines kryptis;
 - UAB Plungės šilumos tinklai negali pasiekti savo užsibrėžtų tikslų, nes kyla vidinių problemų, susijusių su pareigų ir (arba) išteklių paskirstymu ir procesų eiga, tada siekia efektyvesnės organizacinės struktūros, funkcijų, pareigybių ir procesų;
 - įgyvendinant strategiją paaiškėja, kad kai kurie numatyti veiksmai nepadedą arba neleidžia UAB Plungės šilumos tinklai įgyvendinti užsibrėžtų uždavinių, tada bendrovė numatytus veiksmus įvertina iš naujo, įvertina naujas arba anksčiau atmestas alternatyvas ir pasirenka tinkamiausią iš jų;
 - kartais, jei dėl aktualios patirties trūkumo kai kurie siejami rodikliai ir jų vertės gali būti nustatomi nepagrįstai ir neatspindi įmonės progreso siekiant iškeltų tikslų, parenkami labiau progresą atspindintys rodikliai arba koreguojamos siekiamos jų vertės.