PATVIRTINTA
UAB „Birštono šiluma“
valdybos 2020 m. sausio 30 d.
posėdyje (protokolas Nr. 22)

BIRŠTONO ŠILUMA

VEIKLOS STRATEGIJA

2020–2022 M.

Birštonas
2020 m.

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Bendrovės charakteristika

UAB „Birštono šiluma“ (toliau – Bendrovė) yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo, įsteigtas Lietuvos Respublikos (toliau – LR) įstatymų nustatyta tvarka, vadovaujantis LR akcinių bendrovių įstatymu, kitais įstatymais ir vyriausybės nutarimais.

Bendrovė filialų ir atstovybių nėra įsteigusi.

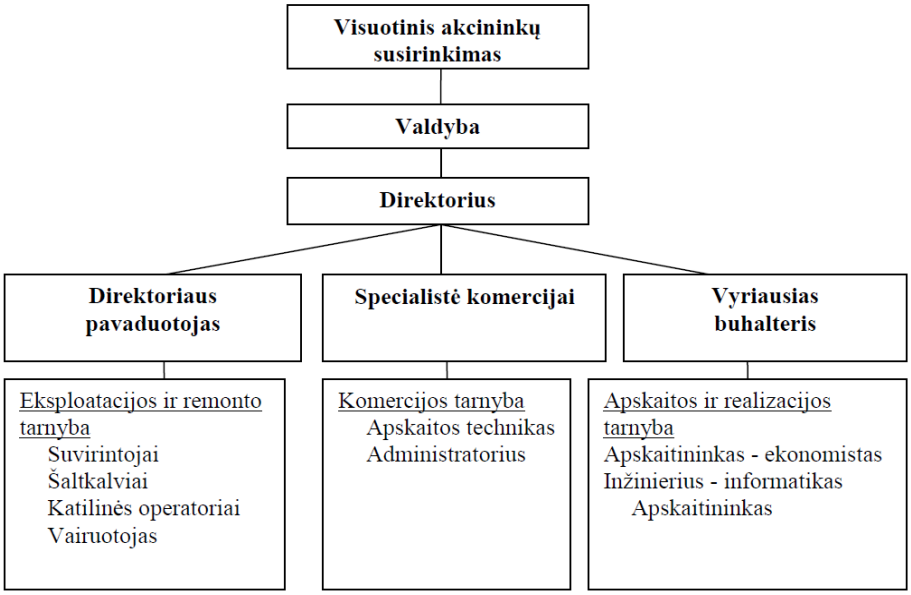
Bendrovės valdymo struktūrą 2019 metais sudarė: visuotinis akcininkų susirinkimas, Bendrovės valdyba ir direktorius. Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės valdymo organas. Jame sprendžiamuoju balsu turi teisę dalyvauti visi asmenys, susirinkimo dieną esantys akcijų savininkais. Bendrovės valdyba – kolegialus Bendrovės valdymo organas, renkamas visuotinio akcininkų susirinkimo. Bendrovės direktorių renka ir atšaukia Bendrovės valdyba. Direktorius organizuoja Bendrovės veiklą.

Bendrovės kodas – 152840633.

Bendrovės buveinė – B. Sruogos g. 23, Birštonas.

2019 metais vidutinis Bendrovės darbuotojų skaičius buvo 22.

UAB „Birštono šiluma“ struktūra



1 pav. Bendrovės valdymo struktūrinė schema.

1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys

Bendrovės misija:

- Didinti šiluminės energijos gamybos ir vartojimo efektyvumą ir konkurencingumą minimaliai pažeidžiant aplinką.
- Išlaikyti patrauklias ir stabilias šiluminės energijos pardavimo kainas vartotojams.

Bendrovės vizija:

- Ekonomiškai pagrįstomis ir vartotojams prieinamomis kainomis patikimai ir saugiai aprūpinti šilumine energija ir karštu vandeniu visus esamus ir būsimus vartotojus nekeliant grėsmės aplinkai.
- Šilumos gamyboje maksimaliai sumažinti iškastinio kuro kaip pirminio energijos šaltinio panaudojimą.
- Vienas pagrindinių Bendrovės veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių – Bendrovėje dirbanti profesionali komanda.

Vertybės: patirtis, atsakomybė, dėmesingumas, profesionalumas, motyvacija.

Strateginės kryptys:

1. Šilumos energijos gamybos veikla. Laikantis Lietuvos Respublikos įstatymų, poįstatyminių aktų ir kitų norminių dokumentų, užtikrinti nenutrūkstamą šilumos energijos ir karšto vandens gamybą, mažiausiomis kainomis, tenkinant vartotojų poreikius. Pagal galimybes diegti modernias, aplinkai palankias technologijas.

2. Šilumos tiekimo veikla. Užtikrinti patikimą šilumos energijos ir karšto vandens tiekimą, didinant gamybos ir tiekimo efektyvumą. Stebėti, tobulinti šilumos tiekimo procesus, taip mažinant šilumos energijos nuostolius šilumos tinkluose.

3. Karšto vandens gamybos ir tiekimo veikla. Gaminti tik saugų, kokybės parametrus atitinkantį karštą vandenį, užtikrinti karšto vandens tiekimo vartotojams patikimumą.

4. Karšto vandens skaitiklių aptarnavimas. Sistemingai atlikti buitinių karšto vandens skaitiklių patikrą ir keitimą, vykdyti nuolatinę karšto vandens skaitiklių eksploatacijos bei vartotojų deklaruojamų rodmenų kontrolę, siekiant sumažinti karšto vandens tiekimo nuostolius.

5. Investicinė veikla. Vykdyti visas investiciniuose planuose numatytas priemones, užtikrinant patikimą, efektyvią, saugią aplinkai šilumos energijos gamybą ir tiekimą vartotojams. Įgyvendinant investicijų diegimą, naudotis galimais Europos Sąjungos, Valstybės ir kitais finansavimo instrumentais, taip mažinant šilumos kainos naštą vartotojams.

Strateginiai tikslai:

- Paslaugų kokybės gerinimas;
- Vertybių diegimas ir stiprinimas;
- Darbuotojų motyvacija ir įsitraukimo į Bendrovės valdymą skatinimas, veiklos ir vidinių procesų tobulinimas;
- Veiklos orientavimas klientų poreikių tenkinimui.

II. BENDROVĖS VEIKLA

Bendrovė įsteigta 2000 m. balandžio 27 d. reorganizavus SP UAB „Alytaus šilumos tinklai“. Bendrovei suteiktas pavadinimas – „Specialiosios paskirties uždaroji akcinė bendrovė Birštono šiluma“. 2005 m. vasario 18 d. Bendrovė reorganizuota į uždarąją akcinę bendrovę „Birštono šiluma“.

Bendrovės pagrindinė veikla – garo tiekimas ir oro kondicionavimas (35.00.00). Kita Bendrovės veikla – atsiskaitomųjų karšto vandens apskaitos prietaisų montavimas ir aptarnavimas, dūmtraukio metalinių aptarnavimo aikštelių konstrukcijų nuoma duomenų perdavimo įrangai talpinti.

Bendrovės šilumos tiekimo licencija Nr. L4-ŠT-42 išduota 2004 m. balandžio 29 d. Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos.

Bendrovės įstatinis kapitalas sudaro 1008420 Eur ir yra padalintas į 347731 paprastąsias 2,9 euro nominalios vertės akcijas.

Pagrindinis Bendrovės akcininkas yra Birštono savivaldybė, turinti nuosavybės teisę į 347551 vnt. paprastųjų vardinių akcijų. Tai sudaro 99,95 % nuo bendro Bendrovės akcijų skaičiaus. 180 vnt. akcijų priklauso dviems privatiems akcininkams.

Bendrovė eksploatuoja dvi katilines: Birštono rajoninę katilinę ir nedidelę katilinę buvusiame Birštono vienkiemyje (Vienkiemio g. 3). Birštono katilinės instaliuota galia – 15,25 MW. Gamtinių dujų katilų instaliuota galia – 10,25 MW, dviejų biokuro katilų kartu su kondensaciniu ekonomaizeriu galia – 5,0 MW.

Bendrovės eksploatuojamų tinklų ilgis – 9,001 km.

Bendrovė yra karšto vandens tiekėja daugiabučių namų gyventojams. Pagrindinė Bendrovės, kaip karšto vandens tiekėjo funkcija – tiekti pakankamų parametrų termofikacinį vandenį iki pastatų įvadų ir organizuoti daugiabučiuose namuose suvartojamo karšto vandens apskaitą.

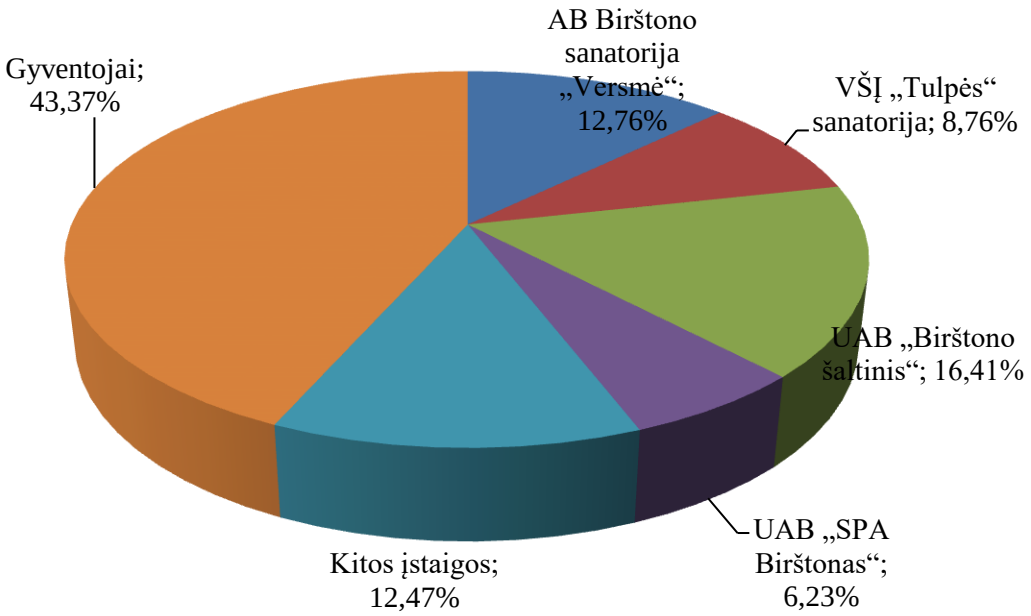
III. VEIKLOS IR FINANSINIAI RODIKLIAI BEI FINANSINĖS PROGNOZĖS

Bendrovės pagaminta šilumos energija tiekiama Birštono miesto gyventojams, įmonėms, viešosioms ir biudžetinėms įstaigoms.

44,16 proc. Bendrovės tiekiamos šilumos suvartoja pramoniniai vartotojai – keturi Birštono mieste veikiantys SPA centrai, sanatorijos ir gydyklos.

1 lentelė. Bendrovės vartotojai 2019 m.

Vartotojo pavadinimas	**Realizuotos šilumos kiekis, MWh**	**Išraiška, proc.**
AB Birštono sanatorija „Versmė“	2292,10	12,76
VŠĮ „Tulpės“ sanatorija	1547,00	8,76
UAB „Birštono šaltinis“	2946,55	16,41
UAB „SPA Birštonas“	1118,70	6,23
Kitos įstaigos	2239,86	12,47
Gyventojai	7790,05	43,37



2 pav. Bendrovės vartotojai 2019 metais.

Šilumai gaminti naudojamas dviejų rūšių kuras: biokuras ir gamtinės dujos. Pagrindinis kuras – medienos kilmės biokuras. 2019 metais jį deginant buvo pagaminta 18550,48 MWh šilumos ir tai sudarė 85,7 proc. visos šilumos energijos, gamtinėmis dujomis pagaminta – 3104,92 MWh, arba 14,3 proc. viso šilumos kiekio.

2 lentelė. Bendrovės 2017-2019 m. pagamintas šilumos kiekis, MWh.

Rodiklis	**2017 m.**	**2018 m.**	**2019 m.**
Pagaminta (MWh)	24275	24166	21655
Patiekta iki pastatų įvadų (MWh)	19624	19275	18130
Realizuota (MWh)	19624	19275	18130
Sunaudota savo reikmėms (MWh)	184	183	169
Technologiniai nuostoliai šilumos tinkluose (MWh)	4467	4890	3525

Bendrovė vykdo valstybės reguliuojamą veiklą, siekiant kad paslaugos būtų teikiamos kainomis, ne didesnėmis nei sąnaudos būtinos tai paslaugai teikti.

3 lentelė. Bendrovės 2017-2019 m. Pelno (nuostolių) ataskaita.

	2017 m.	**2018 m.**	**2019 m.**
Pardavimo pajamos	1051297	1082403	921755
Pardavimo savikaina	1021849	1129567	987178
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	**29448**	**-47164**	**-65423**
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	118164	134608	127404
Kitos veiklos rezultatai	49036	65506	108659
Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	39	534	352
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	9179	6446	7202
Grynasis pelnas (nuostoliai)	**-48820**	**-122178**	**-91018**

Bendrovės pajamos 2017-2018 metais daugiausia didėjo dėl didėjusio realizuoto šilumos kiekio bei į kintamąją šilumos kainos dedamąją įskaičiuojamos kuro kainos. Didžiausią Bendrovės kuro struktūros dalį sudaro medienos kilmės biokuras, kurio kaina biokuro rinkoje didėjo. Kuro kainos didėjimas lėmė ir išaugusią Bendrovės pardavimo savikainą.

2019 m. sumažėjus realizuotam šilumos kiekiui bei biokuro kainai, sumažėjo ir Bendrovės pajamos, o taip pat ir Bendrovės pardavimo savikaina.

Bendrovė nuo 2016 metų dirba nuostolingai. Valstybinė energetikos reguliavimo taryba (toliau – VERT) 2019 m. birželio 27 d. nutarimu Nr. O3E-215 „Dėl šilumos ūkio sektoriaus subjektų 2018 metų finansinio pajėgumo įvertinimo“ konstatavo, kad Bendrovės 2018 metų finansinis pajėgumas vertinamas kaip nepakankamas, kadangi Bendrovės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis 2018 metais yra mažesnis nei Tarybos nustatyta normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinė reikšmė.

Nors Bendrovės finansinis pajėgumas kaip nepakankamas įvertintas pirmą kartą, tačiau VERT skaičiuojamas Bendrovės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis nuosekliai mažėjo ir 2018 metais pasiekė kritinę reikšmę (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Bendrovės finansinio pajėgumo rodiklis 2014-2018 m.

Rodiklis	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Grynasis pelningumas (R1)	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Įsiskolinimo koeficientas (R2)	5,00	5,00	5,00	3,00	2,00
Einamojo likvidumo koeficientas (R3)	5,00	4,00	1,00	1,00	1,00
Pirkėjų įsiskolinimo koef. (365 d.) (R4)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis	**3,50**	**3,25**	**2,25**	**1,75**	**1,50**
Šilumos sektoriaus žemutinė reikšmė	**1,75**	**1,85**	**1,97**	**1,66**	**1,64**
Skirtumas nuo žemutinės reikšmės	**+100%**	**+76%**	**+14%**	**+5%**	**-9%**

2018 metų bendrajam finansinio pajėgumo rodikliui didžiausią įtaką turėjo reikšmingai sumažėję įsiskolinimo (R2) ir einamojo likvidumo (R3) koeficientų rodikliai (ir jų balai). Įsiskolinimo koeficientas augo dėl padidėjusių finansinių skolų, skirtų apyvartinėms lėšoms ir paskutiniais metais sukauptam nuostoliui dengti. Einamojo likvidumo koeficientas mažėjo dėl reikšmingai sumažėjusio grynųjų pinigų likučio. Nors Grynojo pelningumo (R1) rodiklis (ir balas) reikšmingai nesikeitė, tačiau svarbu pažymėti, kad nuo 2016 m. Bendrovės grynasis pelningumas yra neigiamas, kas turi tiesioginę įtaką ir visiems analizuojamiems rodikliams. Vienintelis Pirkėjų įsiskolinimo koeficientas (R4) nuolat gerėja (nuo 72,7 dienų 2014 m. iki 65,8 dienų 2018 m.), tačiau reikšmingos įtakos Bendrovės finansinei situacijai neturi.

Šiuo metu Bendrovės finansinė situacija vertintina kaip itin sudėtinga. Nuo 2016 m. kaupiamas nuostolis ne tik reiškia finansinius nuostolius, tačiau ir pinigų srauto problemas. Šiuo metu Bendrovė yra ne tik sustabdžiusi visas investicijas, tačiau susiduria su realiomis mokumo problemomis.

Paskutiniais metais vienintelis Bendrovės finansinį gyvybingumą palaikantis šaltinis – pajamos už apyvartinių taršos leidimų (toliau – ATL) pardavimą. 2017 m. ATL pardavimų pajamos sudarė 39,3 tūkst. Eur, 2018 m. – 43,0 tūkst. Eur, 2019 m. – 86,4 tūkst. Eur.

Siekdama išspręsti apyvartinių lėšų trūkumą, Bendrovė yra paėmusi kreditą, iš kurio iki 2019 m. gruodžio 31 d. buvo panaudojusi 180,0 tūkst. Eur.

2019 m. gruodžio 31 d. duomenimis Bendrovės įsiskolinimas kredito įstaigai viso sudarė 280,4 tūkst. Eur, iš kurių 100,4 tūkst. Eur sudarė 2014 m. balandžio 17 d. paimto kredito, skirto

kondensacinio ekonomaizerio įsigijimui ir centrinės miesto dalies kvartalinių tinklų renovacijai, likutis.

Bendrovės atlikta detali pajamų ir sąnaudų analizė parodė, kad pagrindinė esamos finansinės situacijos priežastis – nepakankama sąnaudų apimtis šilumos kainoje, t.y. Bendrovės reguliuojamos veiklos pajamos padengė tik dalį visų būtinųjų šilumos tiekimo sąnaudų.

Šiuo metu taikoma 2017 m. liepos 27 d. VERT nutarimu Nr. O3E-332 trejų metų laikotarpiui nustatyta Bendrovės bazinė kaina (dedamosios). Tikimasi, kad po 2020 m. liepos mėn. įvyksiančio Bendrovės bazinės kainos (dedamųjų) perskaičiavimo, Bendrovės finansinė situacija šiek tiek pagerės – bus padengta didesnė būtinųjų sąnaudų dalis, atsiras apyvartinių lėšų investicijoms į šilumos ūkio priežiūrą atlikti.

Vis gi, atsižvelgiant į tai, kad 2019 m. gruodžio 31 d. Bendrovės įsiskolinimas kredito įstaigai sudarė 30,4 % metinių Bendrovės pardavimo pajamų, ženklesnio Bendrovės finansinės būklės pagerėjimo galima tikėtis penkerių metų laikotarpyje.

Bendrovės balanso pokytis 2017-2019 m. pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Bendrovės 2017-2019 m. Balansas.

	2017 m.	**2018 m.**	**2019 m.**
Ilgalaikis turtas	**1257870**	**1125928**	**1289065**
Nematerialus turtas	3393	2159	926
Materialus turtas	1254477	1123769	1288139
Trumpalaikis turtas	**263295**	**244277**	**198000**
Atsargos	33269	38874	42726
Per vienus metus gautinos sumos	206844	202456	131950
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	23182	2947	24076
Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	385	0	0
Turto iš viso:	**1521550**	**1370205**	**1487817**
Nuosavas kapitalas	628286	506108	720288
Dotacijos, subsidijos	424969	380555	336141
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	468295	483542	431388
Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	0	0	0
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:	**1521550**	**1370205**	**1487817**

Nuosavo kapitalo didėjimą 2019 metais lėmė 2019 m. lapkričio 8 d. atliktas Bendrovės administracinių ir gamybinių pastatų bei nuolat veikiančių biokuro katilų vertinimas, po kurio Bendrovės nuosavas kapitalas padidėjo 304,3 tūkst. Eur.

Bendrovės planuojama 2020-2022 m. Pelno (nuostolių) ataskaita pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. Bendrovės planuojama 2020-2022 m. Pelno (nuostolių) ataskaita.

	2020 m.	**2021 m.**	**2022 m.**
Pardavimo pajamos	900 000	900 000	900 000
Pardavimo savikaina	-920 000	-890 000	-860 000
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	**-20 000**	**10 000**	**40 000**
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-130 000	-130 000	-130 000
Kitos veiklos rezultatai	30 000	30 000	30 000
Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	700	700	700
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	-7 200	-7 200	- 7200
Grynasis pelnas (nuostoliai)	**-126 500**	**-96 500**	**-66 500**

IV. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinka, kurioje veikia Bendrovė sparčiai kinta ir yra priklausoma nuo Lietuvos energetikos bei aplinkosaugos politikos, politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir VERT iniciatyvų.

Tiesiogiai kontroliuoti išorinių veiksnių Bendrovė negali, tačiau šiuos veiksnius nuolat vertina. Taip siekdama laiku atsižvelgti į besikeičiančias aplinkybes, numatyti riziką ir išvengti galimų veiksnių bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Įvertinus visas paminėtas aplinkybes, galima gana objektyviai nustatyti, kokią veiklos kryptį Bendrovė turėtų pasirinkti ir kokių rezultatų gali pasiekti iki 2022 metų.

4.1. Politiniai-teisiniai veiksniai

Didelę įtaką Bendrovės 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.

Nacionalinėje šilumos ūkio plėtros 2015-2021 metų strategijoje numatyti tokie 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; mažinti šilumos perdavimo nuostolius; modernizuojant nusidėvėjusius šilumos energijos perdavimo tinklus, užtikrinti patikimą ir kokybišką šilumos perdavimą; skatinti prekybą energijos ištekliais biržoje.

Centralizuoto šilumos tiekimo (CŠT) sektorius Lietuvoje užima virš 50 proc. visos šilumos rinkos. Šilumos tiekimas yra viešąjį interesą atitinkanti paslauga, už kurio organizavimą atsakingos vietos savivaldos institucijos. Įgyvendindamos Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo nuostatas, šilumos tiekimą organizuoja, koordinuoja ir reguliuoja savivaldybės. Lietuvoje, kaip

niekur kitus, CŠT sektorius yra ypač detaliai reguliuojamas, tad jo rezultatai labai priklauso nuo tų sąlygų ar ekonominių motyvų, kuriuos kuria reguliuojančios valstybės institucijos. Pagrindinis CŠT reguliuotojas – VERT. Teisės aktai, susiję su CŠT veikla yra nuolat keičiami, papildomi įvairiomis pataisomis. Sudėtingi reguliavimo aktai, ne padeda, o apsunkina CŠT įmonių veiklą, didina administracinę naštą, neišsprendžia įsisenėjusių problemų. Šilumos kainų nustatymas užtrunka nepateisinamai ilgai, neskatina CŠT įmonių iniciatyvos ir nepadeda lanksčiai prisitaikyti prie labai kintančios šilumos vartojimo rinkos.

Organizuodama ir vykdydama šilumos energijos gamybos bei tiekimo veiklą Bendrovė vadovaujasi LR energetikos įstatymu, LR šilumos ūkio įstatymu, LR gamtinių dujų terminalo įstatymu, LR energijos išteklių rinkos įstatymu, LR atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymu.

Bendrovė savo veikloje vadovaujasi poįstatyminiais teisės aktais, taisyklėmis, tvarkomis, metodikomis, reglamentuojančiomis šilumos energijos gamybą bei tiekimą, šilumos kainodarą bei šilumos ir karšto vandens vartotojų ir kitų šilumos ūkio subjektų tarpusavio santykius, teises, pareigas ir atsakomybę.

4.2. Ekonominiai ir socialiniai veiksniai.

Bendrovės rentabilumas ir ekonominė būklė priklauso ne tik nuo makroekonominių rodiklių, tokių kaip infliacija, BVP augimo tempo ir kt., bet itin svarbus veiksnys yra VERT nustatytų ir suderintų šilumos ir karšto vandens kainų dedamųjų dydžių.

Reikšmingą įtaką Bendrovei daro energijos išteklių kainų svyravimai: biokuro ir gamtinių dujų kaina turi tiesioginę įtaką Bendrovės teikiamų paslaugų kainos kintamai dedamajai.

Sąlyginai lėtai auganti šalies gyventojų perkamoji galia bei pajamos lemia, kad išlaidos energetiniams resursams sudaro labai reikšmingą gyventojų pajamų dalį.

Didelę įtaką Bendrovės pajamos už šilumos energiją turi Birštono mieste vykdoma daugiabučių namų renovacija.

4.3. Konkurencinė aplinkos analizė.

Šilumos energijos gamybos ir tiekimo veikla yra pripažįstama viena iš natūralių monopolijų. Dėl šios priežasties ši veikla yra griežtai reguliuojama valstybės lygmeniu, nuolat skatinant šilumos gamybos įmonių konkurenciją. Nepriklausomam šilumos gamintojui atsirasti Bendrovės šilumos tiekimo teritorijoje galimybių mažai, kadangi investicija į naujos katilinės statybą yra didelė, o Bendrovės tiekiamos šilumos kaina – santykinai maža .

V. SSGG ANALIZĖ

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

STIPRYBĖS
Bendrieji ekonominiai rodikliai
Sąlyginai Bendrovės veiklos stabilumą leidžia užtikrinti tai, kad Bendrovės veikla yra griežtai

reguliuojama atitinkamų valstybės ir savivaldybių institucijų.
Taupant materialinius resursus Bendrovėje kiekvienais metais medžiagos, paslaugos, darbai įsigyjami vadovaujantis viešuosius pirkimus reglamentuojančiais teisės aktais ir viešai skelbiamais metiniais viešųjų pirkimų planais.
Teigiamas visuomenės požiūris į atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą.
Šilumos gamybos veikla
2014 m. 08 mėn. Bendrovė įsigijo kondensacinį ekonomaizerį, kuris ne tik sumažino aplinkos taršą, bet ir padidino šilumos gamybos efektyvumą. Įrenginio įsiginimas buvo dalinai finansuotas iš Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų lėšų (finansuota 58 proc. vertės).
Gamyboje naudojamas biokuras perkamas tik biokuro biržoje. Gamtinių dujų, elektros energijos pirkimas atliekamas atviro konkurso būdu, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-03-03 nutarimu Nr. 277 patvirtinta Įmonių, veikiančių energetikos srityje, energijos ar kuro, kurių reikia elektros ir šilumos energijai gaminti, pirkimų taisyklių galiojančia redakcija.
Užtikrinami gamtosauginiai reikalavimai.
Profesionali ir didelę patirtį turtinti Bendrovės darbuotojų komanda, užtikrinanti saugią sistemos eksploataciją bei gebantys greitai reaguoti į avaringas situacijas.
Šilumos perdavimo ir karšto vandens skaitiklių aptarnavimo veikla
Naudojant ES struktūrinių fondų lėšas (finansuota 50 proc. vertės): • iki 2011 m. 06 mėn. atliktas 1100 m ilgio centralizuotų šilumos tinklų atnaujinimas; • iki 2015 m. 10 mėn. atlikta 2300 m ilgio šilumos tinklų rekonstrukcija.
Šilumos perdavimo tinklai nuolat prižiūrimi, profilaktiškai remontuojami.
Profilaktiškai atliekama vartotojų šiluminiuose mazguose ir butuose apskaitos prietaisų kontrolė bei patikra.
Profesionali ir didelę patirtį turtinti Bendrovės darbuotojų komanda, užtikrinanti saugią sistemos eksploataciją bei gebantys greitai reaguoti į avaringas situacijas.
Šilumos ir karšto vandens pardavimas
Stabili, viena iš mažiausių šiluminės energijos kainų Lietuvos Respublikoje.
Profesionali abonentinio aptarnavimo skyriaus darbuotoja.
Vartotojų skolų mažėjimas, Bendrovei sudarius sutartį su skolų išieškojimo įmone.
Vokavimo mašinos naudojimas, užtikrinantis savalaikį duomenų apsaugos reikalavimus atitinkančių sąskaitų pateikimą vartotojams.
SILPNYBĖS
Bendrieji ekonominiai rodikliai
Gaunamų pajamų dydžio priklausymas nuo sezoniškumo.
Nuosavų apyvartinių lėšų trūkumas.
Aukštas įsiskolinimas kredito įstaigoms, ribojantis Bendrovės galimybes investuoti.
Bendrovės faktinės personalo sąnaudos didesnės nei įvertintos šilumos bazinėje kainoje (ir atitinkamai padengtos pajamomis), nors Bendrovės personalo rodikliai (tiek etatų, tiek vid. darbo užmokesčio, tiek bendro darbo užmokesčio fondo atžvilgiu) neviršija Bendrovei taikomų lyginamųjų rodiklių reikšmių.
Skirtumas tarp kitų Bendrovės faktinių ir į šiuo metu taikomą šilumos bazinę kainą įskaičiuotų sąnaudų.
Nesubalansuota šilumos kainos struktūra – pastoviųjų šilumos kainos sąnaudų dedamoji yra viena mažiausių, o kintamųjų viena didžiausių, lyginant su kitų analogiškų bendrovių kainų struktūra.
Šilumos poreikio mažėjimas dėl vykdomos kvartalinės renovacijos ir visuotinio klimato atšilimo.

Sudėtingas ir perteklinis šilumos sektoriaus reguliavimas.
Šilumos gamybos veikla
Bendrovės eksploatuojami katilai pagal amžių (biokuro ir garo katilų amžiaus vidurkis siekia 30,4 m) yra technologiškai nusidėvėję ir neatitinka šiuolaikinių šilumos gamybos įrenginiams skirtų techninių ir ekonominių rodiklių. Dėl savo didelio amžiaus, šilumos gamybos įrenginių šilumos gamybos patikimumo užtikrinimui yra patiriamos didesnės remonto ir eksploatavimo sąnaudos, kurios yra ne visos įtraukiamos į šilumos tarifą.
Dėl eksploatuojamos neefektyvios šilumos gamybos įrangos, vidutinis šilumos gamybos efektyvumas yra žemas (2017-2019 m. svyravo nuo 85,1 iki 88,7 proc.), todėl dalies kuro sąnaudų VERT nepripažįsta, kadangi nėra užtikrinama efektyvi šilumos gamyba, kuri neatitinka V grupės D pogrupio CŠT įmonių veiklos rodiklių.
Galiojančioje šilumos bazinėje kainoje įvertintos reikšmingai už faktines mažesnės lyginamosios kuro sąnaudos, nors Bendrovės faktiniai kuro suvartojimo rodikliai neviršija Bendrovei taikomų lyginamųjų rodiklių reikšmių.
Perkamo biokuro kokybė: dėl prastos biokuro kokybės prastėja kuro suvartojimo efektyvumas, didėja peleningumas, o dėl to atsiradusios papildomos sąnaudos nėra vertinamos Bendrovės taikomoje šilumos kainoje.
Specifinės aplinkybės, susidariusios dėl pramoninių vartotojų sukeltų šilumos poreikio pikų: pagrindiniai Bendrovės pramoniniai šilumos vartotojai (keturi Birštono mieste veikiantys SPA centrai, sanatorijos ir gydyklos) savo įrenginius įjungia vienu metu ir šilumos poreikis kelių minučių bėgyje išauga 3-4 kartus. Dėl šios priežasties Bendrovė yra priversta iš anksto didinti tiekiamo termofikato temperatūrą, taip didindama nuostolius trasose bei mažindama kuro suvartojimo efektyvumą.
Nepakankama biokuro tiekėjų konkurencija Baltpool biržos Birštono teritorijoje.
Šilumos perdavimo veikla
Galiojančioje šilumos bazinėje kainoje įvertinti reikšmingai už faktinius mažesni nuostoliai šilumos tinkluose. Nors faktiniai šilumos tiekimo nuostoliai neviršija vadovaujantis Šilumos tiekimo vamzdynų nuostolių nustatymo metodika apskaičiuotų norminių šilumos perdavimo nuostolių.
Dėl aukščiau minėtų specifinių aplinkybių, susidariusių dėl pramoninių vartotojų sukeltų šilumos poreikio pikų, atsiranda nuostoliai trasose.
Nuostoliai šilumos tinkluose itin padidėjo šilumą pradėjus tiekti „Vytautas Mineral SPA“ kompleksui, kuriam šiluma tiekiama 700 metrų ilgio technologiškai nusidėvėjusiomis šilumos trasomis, klotomis daugiau kaip prieš 35 metus.
Šilumos ir karšto vandens pardavimas
Vartotojų įsiskolinimas, kurio didžiąją dalį sudaro Birštono savivaldybės socialinių būstų skolos.
GALIMYBĖS
Bendrieji ekonominiai rodikliai
Naujas šilumos bazinės kainos (dedamųjų) projektas, kurį Bendrovė VERT privalo pateikti iki 2020 m. vasario 28 d. Tikimasi, kad po šio bazinės kainos (dedamųjų) perskaičiavimo, Bendrovės finansinė situacija bent iš dalies pagerės – bus padengta didesnė dalis būtinųjų sąnaudų, atsiras apyvartinių lėšų būtinoms šilumos ūkio investicijoms.
Investicija į naujus šilumos gamybos įrenginius, siekiant labiau subalansuotos šilumos kainos struktūros.
Europos Sąjungos investicijų pritraukimas modernizuojant šilumos ūkio teikiamas paslaugas šilumos gamybos segmente.
Personalo atnaujinimas, įsteigiant naują pareigybę šilumos gamybos veikloje.
Administracinių patalpų remontas.
Šilumos gamybos veikla
Turimų 2 biokuro vandens šildymo katilų (po 2MW) kapitaliniai remontai, dujinio katilo Super RAC 2330 remontas, biokuro padavimo sistemos remontas, naujo dujinio katilo įrengimas, 1000 m^3

talpos šilumos akumuliacinės talpos įrengimas, kuris prisidės prie šių Bendrovės siekiamų tikslų: padidins atsinaujinančių energijos išteklių dalį šilumos gamyboje, padidins naujo turto dalį Bendrovės balanse, padidins šilumos energijos tiekimo saugumą ir efektyvumą, suteiks galimybę naudoti naujas technologijas ateityje.
Vykdyti nuolatinius įrangą eksploatuojančio personalo mokymus, jų atestavimą.
Gamybinių patalpų remontas.
Šilumos perdavimo veikla
Technologijų, kurios leistų mažinti šilumnešio temperatūrą, ieškojimas.
Nusidėvėjusių ruožų, kurie Bendrovei nesukuria papildomos naudos, o taip pat juose yra patiriami didžiausi nuostoliai, rekonstravimas.
Šilumos ir karšto vandens pardavimas
Keičiantis teisės aktams Apskaitos ir realizacijos tarnyboje atnaujinti programinę įrangą, užtikrinančią savalaikį sąskaitų sudarymą ir pristatymą vartotojams.
GRĖSMĖS
Bendrieji ekonominiai rodikliai
Galimas biokuro ir gamtinių dujų kainų didėjimas neigiamai įtakos Bendrovės ekonominius rodiklius.
Konkurencijos dėl nekontroliuojamų šilumos gamintojų atsiradimas, tolimesnis įrenginių bei medžiagų kainų didėjimas.
Galimi politiniai sprendimai dėl šalies energetikos strategijos įgyvendinimo, gaminant ir tiekiant vartotojams šiluminę energiją, sektoriuje (PVM lengvatos gyvenamųjų patalpų šildymui panaikinimas, kompensacijų gyventojams mažinimas, šilumos ūkio nuosavybės, jų valdymo pertvarkymas ir pan.).
Grėsmė netekti licencijos dėl žemo finansinio pajėgumo rodiklio.
Nuolat griežtėjantis energetinės veiklos reguliavimas LR įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, ES direktyvomis, nežinomybė dėl ateities sprendinių.
Šilumos gamybos veikla
Galimas nepakankamas turimų apyvartinių ar skolintų lėšų kiekis, skirtas investuoti įsigyjant šiuolaikišką įrangą gamybai bei esamų gamybos įrenginių būtinam bei profilaktiniam remontui atlikti.
Avarijos turimuose technologiškai nusidėvėjusiuose katiluose.
Didelis gamtinių dujų suvartojimas, šildymo sezono metu oro temperatūrai nukritus iki -10° ir žemiau.
Galimas kvalifikuotos darbo jėgos, atitinkančios keliamus techninius reikalavimus eksploatuojant šilumos gamybos įrangą, trūkumas.
Katilinės operatorių motyvacijos siekti geresnio gamybos efektyvumo nebuvimas.
Šilumos perdavimo veikla
Avarijų tikimybė technologiškai nusidėvėjusiose šilumos trasose, klotose daugiau kaip prieš 35 metus.
Šilumos ir karšto vandens pardavimas
Vartotojų skolų didėjimas.

VI. STRATERGIJOS TIKLAI, UŽDAVINIAI IR TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMO KRITERIJAI

Pagrindiniai Bendrovės finansiniai siekiai:

- finansinis stabilumas trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu;
- skaidri finansinė atskaitomybė;
- taupus ir racionalus Bendrovės išteklių naudojimas;

- pelningas Bendrovės darbas, neviršijantis reguliuojamo pelningumo normatyvų;
- vartotojų įsiskolinimo mažinimas.

Pagrindiniai Bendrovės nefinansiniai ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai:

- užtikrinti būtinosiomis sąnaudomis pagrįstą, sąžiningą šilumos energijos kainą bei kuo palankesnį kainos ir kokybės santykį vartotojams;
- šiuolaikinėmis technologijomis grindžiamos, saugios, aplinką tausojančios infrastruktūros naudojimas Bendrovės veikloje.

Bendrovės trumpalaikiai 2020 m. strateginiai tikslai:

Siekdama užtikrinti nepertraukiamą šilumos gamybos ir vartotojų aprūpinimo šilumos energija bei karštu vandeniu procesą, Bendrovė nusistatė trumpalaikius tikslus, patiktus 6 lentelėje.

6 lentelė. Bendrovės trumpalaikiai strateginiai tikslai ir jų vertinimo rodikliai.

Eil. Nr.	Tikslas	Įgyvendinimo priemonė	Rodiklis
1.	Užtikrinti racionalų Bendrovės sąnaudų naudojimą, mažiausiomis kainomis gaminti ir tiekti vartotojams šilumos energiją.	Pagamintos šilumos energijos kiekis 2020 m., MWh	21 000
		Realizuotos šilumos energijos kiekis 2020 m., MWh	18 000
2.	Užtikrinti tiekiamų paslaugų mažiausiomis kainomis principą, tiekiant karštą vandenį vartotojams.	Tiekiamo karšto vandens netektys vartotojų karšto vandens sistemose 2020 m., proc. nuo realizuoto vandens kiekio, m^3.	4
3.	Užtikrinti Bendrovės funkcionalumą ir vykdomos veiklos stabilumą bei tęstinumą.	Bendrovės 2020 m. veiklos pelnas (nuostolis), tūkst. Eur	-126,5

Trumpalaikių tikslų rodikliams pasiekti, Bendrovė įžvelgia tokias pagrindines grėsmes:

1. Šilumos tiekimas labai priklauso nuo sezoniškumo bei vidutinės oro temperatūros. Dėl šios priežasties pagamintos ir realizuotos šilumos kiekis gali didėti esant šaltesniam nei vidutinis šildymo sezonui.
2. Dalis gyventojų atsisako įsileisti Bendrovės specialistą apskaitos prietaisų rodmenų, bei naudojimo patikrai.
3. Kai kurie gyventojai piktybiškai nedeklaruoja karšto vandens skaitiklių parodymų, dėl ko didėja Bendrovės patiriami karšto vandens tiekimo nuostoliai.
4. Naujos Bendrovės bazinės kainos (dedamųjų) nustatymo, kuris numatytas 2020 m. liepos mėn., vėlavimas.
5. Nepakankama Bendrovės patiriamų sąnaudų apimtis naujoje bazinėje kainoje (dedamosiose).
6. Nenumatytų avarijų nusidėvėjusiuose šilumos gamybos ir perdavimo įrenginiuose tikimybė.

Bendrovės ilgalaikiai strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų įgyvendinimo priemonės pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Bendrovės ilgalaikiai strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės.

1. Strateginė kryptis. Šilumos energijos gamyba				
Strateginis tikslas	**Rezultato kriterijus**	**2020**	**2021**	**2022**
Užtikrinti nepertraukiamą šilumos gamybos procesą, didinti kuro suvartojimo efektyvumą.	Sumažintas šilumos gamybos pertrūkių skaičius iki, vnt.	0	0	0
Uždavinys	**Įgyvendinimo priemonės**	**Rodikliai**		
Atlikti einamąjį ir kapitalinį gamybos įrenginių remontą, įsigyti naują gamybos įrenginį.	Esamų dviejų vandens pašildymo biokuro katilų (po 2 MW) remontas.	2	0	0
	1000 m³ talpos šilumos akumuliacinės talpos įrengimas	0	0	1
	Naujo dujinio katilo įsigijimas.	0	1	0
	Biokuro padavimo sistemos remontas.	1	0	0
	Dujinio katilo Super RAC 2330 remontas.	1	0	0
	Kontrolės prietaisų remontas.	0	0	1
2. Strateginė kryptis. Šilumos energijos perdavimo veikla ir karšto vandens tiekimo veikla				
Strateginis tikslas	**Rezultato kriterijus**	**2020**	**2021**	**2022**
Užtikrinti nepertraukiamą šilumos tiekimą vartotojams, mažinti technologinius nuostolius šilumos tinkluose.	1. Sumažintas šilumos tinklų avarijų skaičius, iki vnt.	2	1	0
	2. Sumažintas technologinių nuostolių kiekis, nuo patiektos į tinklą šilumos energijos, iki proc.	17	17	17
Uždavinys	**Įgyvendinimo priemonės**	**Rodikliai**		
Didinti šilumos tiekimo efektyvumą, vykdyti šilumos tinklų priežiūrą ir remonto darbus, atnaujinti suvartotos šilumos apskaitos sistemą.	Įsigytas vartotojų šilumos punktuose įrengtų suvartojamos šilumos energijos įvadinių apskaitos prietaisų pakaitinis fondas, vnt.	8	9	9
3. Strateginė kryptis. Buitinių karšto vandens skaitiklių aptarnavimas				
Strateginis tikslas	**Rezultato kriterijus**	**2020**	**2021**	**2022**
Užtikrinti tikslią suvartoto karšto vandens apskaitą.	Sumažinta karšto vandens apskaitos paklaidos tikimybė, iki vnt.	0	0	0
Uždavinys	**Įgyvendinimo priemonės**	**Rodikliai**		

Pakeisti buitinius karšto vandens skaitiklius, įsigyti modernų duomenų nuskaitymo prietaisą.	Pakeisti buitiniai karšto vandens skaitikliai, kurių galiojimo terminas yra suėjęs, proc.	0	0	60
	Distancinio duomenų nuskaitymo modulio įsigijimas, vnt.	0	0	1
4. Strateginė kryptis. Administracinė veikla				
Strateginis tikslas	**Rezultato kriterijus**	**2020**	**2021**	**2022**
Užtikrinti kokybišką šilumos ir karšto vandens tiekimo valdymą, realizavimo apskaitą, sąskaitų išrašymą ir vartotojų aptarnavimą.	Sumažintos šilumos ir karšto vandens pardavimo apskaitos, sąskaitų išrašymo klaidos, iki vnt.	0	0	0
Uždavinys	**Įgyvendinimo priemonės**	**Rodikliai**		
Didinti šilumos ir karšto vandens tiekimo apskaitos, paskirstymo vartotojams, vartotojų aptarnavimo efektyvumą.	Bendrovės naudojamos kompiuterinės ir programinės įrangos atnaujinimas, atnaujintos įrangos vnt.	1	1	1
Atlikti būtinus administracinio pastato remonto darbus.	Nusidėvėjusios administracinio pastato stogo dangos dalies remontas, vnt.	0	1	0
Stiprinti darbuotojų kompetencijas.	Darbuotojų dalyvavimas seminaruose, mokymuose, seminarų skaičius, vnt.	3	3	3

VII. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO IŠTEKLIAI

Žmogiškieji ištekliai.

Bendrovės vadovybė ir darbuotojai yra kvalifikuoti, turi labai gerus techninius įgūdžius. 2019 m. Bendrovėje dirbo vidutiniškai 22 darbuotojai. Bendrovės šilumos gamybos ir perdavimo veikloje dirbo 15 darbuotojų, iš jų – 8 katilinės operatoriai. Šilumos apskaitą, paskirstymą ir sąskaitų išrašymą vykdė 1 darbuotojas. Buitinių karšto vandens skaitiklių aptarnavimą bei karšto vandens apskaitos priežiūrą vykdė 1 darbuotojas. Administracijoje dirbo 5 darbuotojai.

Finansiniai ištekliai.

Strategijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimui bus naudojamos Bendrovės apyvartinės lėšos bei skolintos lėšos.

VIII. PAGRINDINĖS STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO RIZIKOS

Bendrovė veiklos perspektyvoje mato tokias galimas finansines ir veiklos rizikas:

1. Galimas nepakankamas turimų apyvartinių ar skolintų lėšų kiekis, skirtas investuoti įsigyjant šiuolaikišką įrangą gamybai bei jos ir esamų gamybos įrenginių būtinam bei profilaktiniam remontui atlikti.

2. Laiku nenustatyta Bendrovės bazinė kaina (kainos dedamosios);

3. Nepakankama Bendrovės patiriamų sąnaudų apimtis naujoje bazinėje kainoje (dedamosiose).

4. Nenumatytų avarijų šilumos gamybos ir perdavimo įrenginiuose tikimybė.

5. Galimas kvalifikuotos darbo jėgos, atitinkančios keliamus techninius reikalavimams eksploatuojant šilumos gamybos įrangą, trūkumas.

IX. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Bendrovės strategijos stebėjimas atliekamas viso proceso metu ir visais lygiais. Struktūrinių padalinių vadovai stebi ir kontroliuoja, kaip padalinys įgyvendina strateginius ir einamuosius veiklos planus.

Struktūrinių padalinių vadovai atsiskaito Bendrovės direktoriui jo numatytais terminais, pateikdami planų vykdymo ataskaitas. Vyriausias buhalteris stebi ir analizuoja, ar struktūrinių padalinių vadovai tinkamai planuoja ir naudoja Bendrovės lėšas.

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

Bendrovė stebėdama ir vertindama veiklos planus bei nuolat reaguodama į esminę informaciją, kad nenukryptų nuo siekiamų tikslų ir strategija būtų įgyvendinama kokybiškai, numato veiklos strategijos tobulinimą:

- atsiradus naujiems išorės veiksmams, stipriai pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms strategijos prielaidoms, atitinkamai koreguoja Bendrovės strategines kryptis;
- kilus vidinėms problemoms, susijusioms su pareigų ir (arba) išteklių paskirstymu ir procesų eiga, siekia efektyvesnės organizacinės struktūros, funkcijų, pareigų ir procesų;
- įgyvendinant strategiją paaiškėja, kad kai kurie numatyti veiksmai nepadeda arba neleidžia Bendrovei įgyvendinti užsibrėžtų uždavinių, Bendrovė numatytus veiksmus įvertina iš naujo, įvertina naujas arba anksčiau atmestas alternatyvas ir pasirenka tinkamiausią iš jų;
- jei dėl aktualios patirties trūkumo kai kurie siektini rodikliai ir jų vertės gali būti nustatomi nepagrįstai ir neatspindi Bendrovės progreso siekiant iškeltų tikslų, parenkami labiau progresą atspindintys rodikliai arba koreguojamos siekiamos jų vertės.

X. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

Bendrovės strategija nustatyta 2020-2022 metų laikotarpiui. Pasibaigus šiam laikotarpiui, vadovaujantis Birštono savivaldybės (toliau – Savivaldybė) tarybos 2019 m. gegužės 10 d. sprendimu Nr. TS-84 „Dėl Birštono savivaldybės valdomų įmonių strategijų sudarymo, atnaujinimo ir įgyvendinimo, pasiektų veiklos tikslų atitikties joms nustatytiems veiklos tikslams vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ nuostatomis, rengiama nauja strategija.

Bendrovės kolegialaus valdymo ir priežiūros organo patvirtinta strategija ir metiniai veiklos planai pateikiami Savivaldybei iki tų metų, kada ji patvirtinta, sausio 31 d.

Bendrovės strategijos įgyvendinimo metinė ataskaita pateikiama Savivaldybei iki kitų metų kovo 31 d.

Bendrovės strategija gali būti atnaujinama ne dažniau kaip kas pusmetį.

Strategija skelbiama Bendrovės interneto svetainėje.