BIRŠTONO ŠILUMA

VEIKLOS STRATEGIJA

2023 – 2025 M.

Birštonas
2023 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.

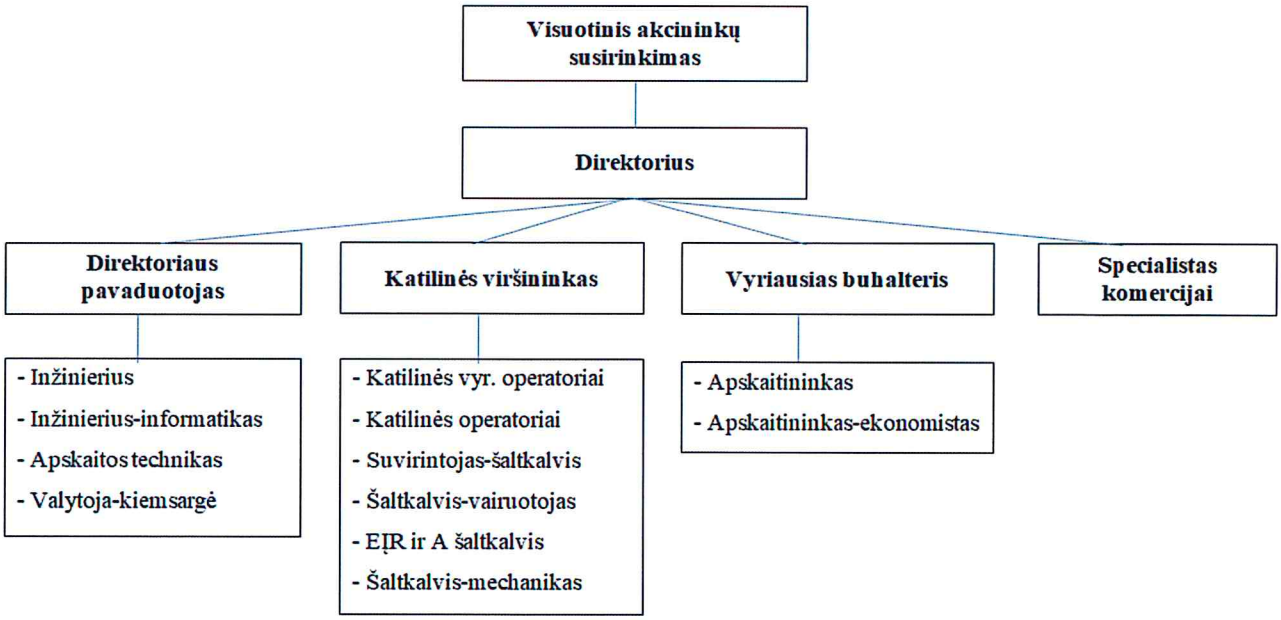
Bendrovės valdymo struktūrą 2022 metais sudarė: visuotinis akcininkų susirinkimas ir direktorius. Bendrovės valdyba panaikinta 2020 m. spalio 7 d. neeilinio visuotinio akcininkų susirinkimo (protokolas Nr. 2) sprendimu Nr. 1. Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias Bendrovės valdymo organas. Jame sprendžiamuoju balsu turi teisę dalyvauti visi asmenys, susirinkimo dieną esantys akcijų savininkais. Bendrovės direktorių renka ir atšaukia visuotinis akcininkų susirinkimas. Direktorius organizuoja Bendrovės veiklą.

Bendrovės kodas – 152840633.

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

2022 metais vidutinis Bendrovės darbuotojų skaičius buvo 22.

UAB „Birštono šiluma“ valdymo 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. Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą (eksploatavimas). Tinkamai atlikti pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą (eksploatavimą) vadovaujantis Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2009 m. lapkričio 26 d. įsakymu Nr. 1-229 patvirtintu Pastato šildymo ir karšto vandens sistemos priežiūros aprašu bei 2010 m. balandžio 7 d. įsakymu Nr. 1-111 patvirtintomis Šilumos tinklų ir šilumos vartojimo įrenginių priežiūros (eksploatavimo) taisyklėmis. Priežiūros (eksploatavimo) darbai atliekami pagal Pastato šildymo ir karšto vandens sistemos priežiūros apraše nurodytą sąrašą. Maksimalus daugiabučių namų techninės priežiūros (eksploatavimo) tarifas patvirtintas Birštono savivaldybės tarybos 2018-12-21 sprendimu Nr. TS-179.

5. 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.

6. 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, pastato šildymo sistemų ir karšto vandens sistemų priežiūra, 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 1.103.864,70 Eur ir yra padalintas į 380 643 paprastąsias 2,9 euro nominalios vertės akcijas.

Pagrindinis Bendrovės akcininkas yra Birštono savivaldybė, turinti nuosavybės teisę į 380 463 vnt. paprastųjų vardinių akcijų. Tai sudaro 99,95 % nuo bendro Bendrovės akcijų skaičiaus. 180 vnt. akcijų priklauso 2 (dviems) privatiems akcininkams.

Bendrovė eksploatuoja dvi katilines: Birštono rajoninę katilinę ir nedidelę katilinę buvusiame Birštono vienkiemyje (Vienkiemio g. 3). Birštono katilinės instaliuota galia – 15,05 MW. Gamtinių dujų katilų instaliuota galia – 10,05 MW, dviejų biokuro katilų kartu su kondensaciniu ekonomaizeriu galia – 5,0 MW.

Bendrovės eksploatuojamų tinklų ilgis – 9,279 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.

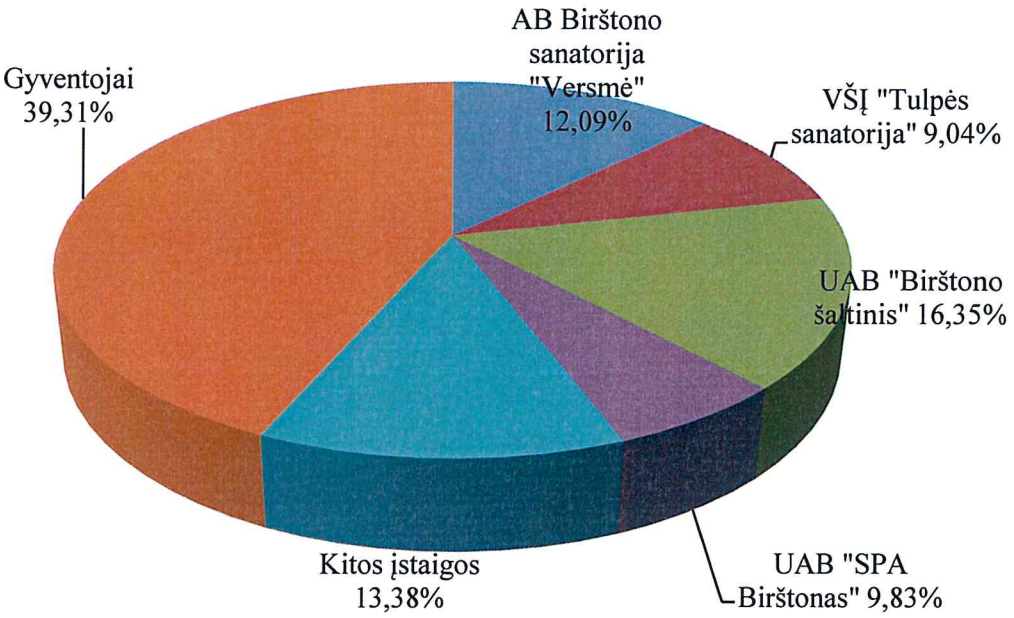
III. VEIKLOS IR FINANSINIAI RODIKLIAI BEI FINANSINĖS PROGNOZĖS

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

47,31 proc. Bendrovės tiekiamos šilumos suvartoja pramoniniai vartotojai – keturi Birštono mieste veikiantys SPA centrai, sanatorijos ir gydyklos.

1 lentelė. Bendrovės vartotojai 2022 m.

Vartotojo pavadinimas	Realizuotos šilumos kiekis, MWh	Išraiška, proc.
AB Birštono sanatorija „Versmė“	2317,00	12,09
VŠĮ „Tulpės“ sanatorija	1731,70	9,04
UAB „Birštono šaltinis“	3132,66	16,35
UAB „SPA Birštonas“	1884,00	9,83
Kitos įstaigos	2563,34	13,38
Gyventojai	7531,09	39,31



2 pav. Bendrovės vartotojai 2022 metais.

Šilumai gaminti naudojamas dviejų rūšių kuras: biokuras ir gamtinės dujos. Pagrindinis kuras – medienos kilmės biokuras. 2022 metais jį deginant buvo pagaminta 18488,91 MWh šilumos ir tai sudarė 76,69 proc. visos šilumos energijos, gamtinėmis dujomis pagaminta – 5620,8 MWh, arba 23,31 proc. viso šilumos kiekio.

2 lentelė. Bendrovės 2020-2022 m. pagamintas šilumos kiekis, MWh.

Rodiklis	**2020 m.**	**2021 m.**	**2022 m.**
Pagaminta (MWh)	17999	20500	24110
Patiekta iki pastatų įvadų (MWh)	15240	17270	19160
Realizuota (MWh)	15240	17270	19160
Sunaudota savo reikmėms (MWh)	184	183	169
Technologiniai nuostoliai šilumos tinkluose (MWh)	2758	3230	4950

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

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

	2020 m.	**2021 m.**	**2022 m.***
Pardavimo pajamos	776 738	1 078 940	2 134 897
Pardavimo savikaina	-785 158	-1 186 385	-2 244 008
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	**-8 420**	**-107 445**	**-109 111**
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-129 372	-141 459	-151 609
Kitos veiklos rezultatai	40 796	67 892	69 541
Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	674	62	140
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	-7 231	-8 258	-15 131
Grynasis pelnas (nuostoliai)	**-103 553**	**-189 208**	**-206 170**

***Pastaba.** 2022 m. Pelno (nuostolių) ataskaitos duomenys yra preliminarūs ir bus patikslinti gavus audituotas Bendrovės finansines ataskaitas.

2020 metais dėl Covid-19 plitimo šalyje paskelbtas karantinas turėjo didelę įtaką Bendrovės pajamų mažėjimui: 37,2 proc. Bendrovės tiekiamos šilumos suvartojantys pramoniniai vartotojai – keturi Birštono mieste veikiantys SPA centrai, sanatorijos ir gydyklos buvo priversti nutraukti veiklą, todėl Bendrovės realizuotas šilumos kiekis, lyginant su tuo pačiais laikotarpiais ankstesniais metais, sumažėjo apie 18 proc. ir Bendrovė neteko vidutiniškai 200 tūkst. Eur pajamų. Dėl šios priežasties Bendrovė buvo įtraukta į Valstybinės mokesčių inspekcijos sudarytą mokesčių mokėtojų, susidūrusių su neigiamu poveikiu dėl Covid-19 plitimo, sąrašą.

2021-2022 metais Bendrovės pajamos didėjo dėl padidėjusio realizuoto šilumos kiekio bei į kintamąją šilumos kainos dedamąją įskaičiuojamos kuro t.y. medienos kilmės biokuro ir gamtinių dujų kainos.

Didžiausią Bendrovės šilumos kainos dalį t.y. 82 proc. sudaro šilumos gamybai naudojamo biokuro ir gamtinių dujų kaina, todėl kuro kainos didėjimas lėmė ir išaugusią Bendrovės pardavimo savikainą.

2021 metų pabaigoje prasidėjus energetikos krizei, smarkiai išaugo ir Bendrovės taikoma šilumos kaina. Lyginant su 2021 metais, vidutinė biokuro kaina 2022 metais padidėjo 131 proc., vidutinė dujų kaina padidėjo 203 proc., todėl vidutinė bendrovės tiekiamos šilumos kaina išaugo 93 proc.

Valstybinė energetikos reguliavimo taryba (toliau – VERT) 2022 m. birželio 30 d. nutarimu Nr. O3E-963 „Dėl 2021 metų normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinės reikšmės šilumos ūkio sektoriuje nustatymo“ konstatavo, kad Bendrovės 2021 metų finansinis pajėgumas vertinamas kaip nepakankamas, kadangi Bendrovės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis 2021 metais yra mažesnis nei VERT nustatyta normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinė reikšmė.

Bendrovės finansinis pajėgumas kaip nepakankamas įvertintas jau antrą kartą. Pirmą kartą normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinės reikšmės Bendrovė nepasiekė 2018 metais. 2020-2021 m. Bendrovės finansinio pajėgumo rodikliai, išreikšti balais, pavaizduoti 4 lentelėje.

4 lentelė. Bendrovės finansinio pajėgumo rodikliai balais, 2020-2021 m.

Rodiklis	**2020**	**2021**
Grynasis pelningumas (R1)	1	1
Įsiskolinimo koeficientas (R2)	5	3
Einamojo likvidumo koeficientas (R3)	4	1
Pirkėjų įsiskolinimo koef. (365 d.) (R4)	2	1
Bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis	**3**	**1,50**
Šilumos sektoriaus žemutinė reikšmė	**1,82**	**1,79**
Skirtumas nuo žemutinės reikšmės	**+65%**	**+19%**

Bendrovė 2021 metais nepasiekė normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinės reikšmės dėl ženkliai išaugusio **įsiskolinimo koeficiento R2** (2020 m. – 35,18, 2021 m. – 51,54), sumažėjusio **einamo likvidumo koeficiento R3** (2020 m. – 1,5, 2021 m. – 0,83) ir padidėjusio **pirkėjų įsiskolinimo koeficiento R4** (2020 m. – 60,8, 2021 m. – 95,15).

Įsiskolinimo koeficiento (R2) balo reikšmė padidėjo dėl 1,8 karto išaugusių įsipareigojimų (2020 m. – 493 tūkst. Eur, 2021 m. – 881 tūkst. Eur).

Einamojo likvidumo koeficiento (R3) balo reikšmė sumažėjo dėl 3,8 karto padidėjusių trumpalaikių įsipareigojimų (2020 m. – 126,8 tūkst. Eur, 2021 m. – 484,8 tūkst. Eur).

Pirkėjų įsiskolinimo koeficiento (R4) balo reikšmė padidėjo dėl 2,2 karto išaugusio pirkėjų įsiskolinimo (2020 m. – 129,0 tūkst. Eur, 2021 m. – 281,3 tūkst. Eur).

Nepakankamo Bendrovės finansinio pajėgumo priežasčių yra keletas.

Atsižvelgiant į tai, kad Bendrovės šilumos kaina beveik 4 (ketverius) metus buvo mažiausiųjų trejetuke, lyginant su kitais savo grupės tiekėjais, gaminančiais mažiausiai šilumos energijos (2021 m. kovo 1 d. Bendrovės kaina buvo antra pagal mažumą), Bendrovei tai atsiliepė dideliais finansiniais nuostoliais – teko skolintis apyvartinėms lėšoms taip pat reikėjo grąžinti skolą kredito įstaigai dėl ankstesniais laikotarpiais įvykdytų investicijų. 2022 m. gruodžio 31 d. duomenimis, Bendrovės įsiskolinimas bankui siekia 635,0 tūkst. Eur.

2020 metais dėl Covid-19 plitimo šalyje paskelbtas karantinas, dėl kurio Bendrovė vidutiniškai neteko 200 tūkst. Eur pajamų, taip pat turėjo reikšmingą įtaką Bendrovės finansinei būklei.

2021 m. birželio 3 d. VERT nutarimu Nr. O3E-676 nuo 2021 m. rugsėjo mėn. Bendrovei pradėjus taikyti naują 12,9 proc. didesnę bazinę šilumos kainą (skaičiuojant su papildoma dedamaja), buvo tikimasi, kad finansinė padėtis pagerės – bus padengtos visos būtinos Bendrovės sąnaudos bei sukauptas piniginis rezervas Bendrovės turimų kreditų grąžinimui ir daliai numatytų investicijų į šilumos ūkį atlikti, tačiau 2021 metų pabaigoje ir 2022 metais smarkiai išaugus energetinių išteklių kainoms rinkoje (lyginant su 2021 metais, vidutinė biokuro kaina 2022 metais padidėjo 131 proc., vidutinė dujų kaina padidėjo 203 proc.), Bendrovė ne tik nepajautė pajamų padidėjimo, bet jos finansiniai nuostoliai dar labiau išaugo.

Kita nemažiau svarbi nuostolingos veiklos priežastis – šiuo metu Bendrovės eksploatuojami ir didžiausią šilumos kiekį gaminantys 2003 metais įrenti biokuro katilai, kurie pagal amžių yra nusidėvėję ir neatitinka šiuolaikinių šilumos gamybos įrenginiams skirtų techninių ir ekonominių rodiklių. Dėl šios priežasties šilumos gamybos patikimumo užtikrinimui yra patiriamos didesnės įrenginių remonto ir eksploatavimo sąnaudos, kurios ne visos įtraukiamos į šilumos tarifą.

2018 metais Bendrovė planavo, pasinaudojusi Europos Sąjungos parama, pakeisti susidėvėjusius biokuro katilus nauju moderniu biokuro katilu, tačiau nesusirinkus pakankamam pareiškėjų skaičiui, kvietimas teikti paraiškas Europos Sąjungos paramai gauti buvo atšauktas.

Keletą metų vienintelis Bendrovės finansinį gyvybingumą palaikantis šaltinis – pajamos už apyvartinių taršos leidimų (toliau – ATL) ir nenaudojamo nekilnojamo turto pardavimą. Paskutinis ATL pardavimas įvyko 2021 m. (pardavimo suma – 35,5 tūkst. Eur). Šį resursą Bendrovė yra jau išnaudojusi.

2022 m. Bendrovė viešojo aukciono būdu pardavė nenaudojamą pastatą – boilerinę (pardavimo suma – 42,8 tūkst. Eur).

2023 m. sausio 19 d. VERT perskaičiavo Bendrovės šilumos kainos (dedamąsias) antriems šilumos bazinės kainos dedamųjų galiojimo metams. Šį perskaičiavimą patvirtinus Birštono savivaldybės tarybai, šilumos kaina (su papildoma dedamąja) turėtų didėti 12,9 proc. Tikimasi, kad perskaičiuota šilumos kaina (kainos dedamosios) stabilizuos Bendrovės finansinius srautus bei padės sukaupti piniginį rezervą reikalingoms investicijoms į šilumos ūkį atlikti.

Bendrovės balanso pokytis 2020-2022 m. pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Bendrovės 2020-2022 m. Balansas.

	2020 m.	2021 m.	2022 m.*
Ilgalaikis turtas	**1211844**	**1305775**	
Nematerialus turtas	5335	3335	
Materialus turtas	1206509	1302440	
Trumpalaikis turtas	**189817**	**403821**	
Atsargos	39577	85442	
Per vienus metus gautinos sumos	133489	313016	
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	16751	5363	
Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	-	-	
Turto iš viso:	**1401661**	**1709596**	
Nuosavas kapitalas	**616844**	**571637**	
Kapitalas	**1008420**	**1008420**	
Perkainojimo rezervas	271768	387992	
Nepaskirstytas pelnas (nuostoliai)	-663344	-824775	
Dotacijos, subsidijos	**291726**	**256828**	
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	**493091**	**881131**	
Po vienų metų mokėtinos sumos ir kiti ilgalaikiai įsipareigojimai	366331	396356	
Per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	126760	484775	
Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	-	-	
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:	**1401661**	**1709596**	

***Pastaba.** 2022 m. balanso duomenys ruošiami ir bus patikslinti gavus audituotas Bendrovės finansines ataskaitas.

2022 m. spalio 14 d. Akcijų pasirašymo sutartimi Nr. (11.18)-IS-227 Birštono savivaldybė perdavė Bendrovei nekilnojamą turtą (dvi šilumines trasas), kurio bendra rinkos vertė – 95444,80 Eur, taip šia suma padidindama Bendrovės įstatinį kapitalą.

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 2023-2025 metų laikotarpiu.

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.

2022 m. vasario 24 d. Rusijai su Baltarusija užpuolus Ukrainą, iš esmės persibraižė geopolitinė pasaulio situacija. Europos Sąjungos ir kitų pasaulio valstybių Rusijai bei Baltarusijai skiriamos sankcijos ir vieninga Europos Sąjungos valia kuo skubiau atsisakyti energetinės priklausomybės nuo abiejų agresorių, verčia skubiai imtis priemonių mažinant gamtinių dujų poreikį CŠT sistemose. Aukščiau nurodytos priežastys diktuoja naujas šilumos ūkio taisykles, kurios verčia kurti tokias energetiniame sektoriuje veikiančių bendrovių strategijas, kurios būtų ne tik lanksčios, bet ir gebančios greitai prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos energetikos rinkoje.

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.

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
Šilumos realizavimo rinka yra stabili ir užtikrinta, nors ir buvo susitraukus dėl COVID-19 pandemijos.
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.

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.
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.
SILPNYBĖS
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.
Bendrovės eksploatuojami katilai 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 (2020-2022 m. svyravo nuo 80,1 iki 85,7 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.
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.
Vartotojų įsiskolinimas, kurio didžiąją dalį sudaro Birštono savivaldybės socialinių būstų skolos.

GRĖSMĖS
Galimas biokuro ir gamtinių dujų kainų didėjimas (svyravimas) 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 (šilumos ūkio nuosavybės, jų valdymo pertvarkymas ir pan.).
Nuolat griežtėjantis energetinės veiklos reguliavimas LR įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, ES direktyvomis, nežinomybė dėl ateities sprendinių.
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.
Avarijų tikimybė technologiškai nusidėvėjusiose šilumos trasose, klotose daugiau kaip prieš 35 metus.

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 2023 m. strateginiai tikslai:

Siekdama užtikrinti nepertraukiamą šilumos gamybos ir vartotojų aprūpinimo šilumos energija bei karštu vandeniu procesą, Bendrovė nusistatė trumpalaikius tikslus, pateiktus 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 2023 m., MWh	24500
		Realizuotos šilumos energijos kiekis 2023 m., MWh	19550
2.	Užtikrinti tiekiamų paslaugų mažiausiomis kainomis principą, tiekiant karštą vandenį vartotojams.	Tiekiamo karšto vandens netektys vartotojų karšto vandens sistemose 2023 m., proc. nuo realizuoto vandens kiekio, m^3.	3,5%
3.	Užtikrinti Bendrovės funkcionalumą ir vykdomos veiklos stabilumą bei tęstinumą.	Bendrovės 2023 m. veiklos pelnas (nuostolis), tūkst. Eur	-150,0

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. Kai kurie gyventojai piktybiškai nedeklaruoja karšto vandens skaitiklių parodymų, dėl ko didėja Bendrovės patiriami karšto vandens tiekimo nuostoliai.

3. Naujos Bendrovės bazinės kainos (dedamųjų) nustatymo ar kainos (dedamųjų) perskaičiavimo vėlavimas.

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

5. 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**	**2023**	**2024**	**2025**
Užtikrinti nepertraukiamą šilumos gamybos procesą, didinti kuro suvartojimo efektyvumą.	Sumažintas šilumos gamybos pertrūkių skaičius iki, vnt.	0	0	0
Uždavinys	**Įgyvendinimo priemonės**	**Rodikliai**		
Įrengti du naujus biokuro katilus (7MW ir 3MW) su ORC ciklu gaminant elektros energiją (125 kW)	Dviejų vandens pašildymo biokuro katilų įrengimas.	0	1	1
	Biokuro padavimo sistemos rekonstravimas.	0	1	0
	Katilinės remontas	0	0	1
	Kontrolės prietaisų atnaujinimas.	0	0	1
2. Strateginė kryptis. Šilumos energijos perdavimo veikla ir karšto vandens tiekimo veikla				
Strateginis tikslas	**Rezultato kriterijus**	**2023**	**2024**	**2025**
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.	19	18	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.	9	9	9
3. Strateginė kryptis. Buitinių karšto vandens skaitiklių aptarnavimas				
Strateginis tikslas	**Rezultato kriterijus**	**2023**	**2024**	**2025**
Užtikrinti tikslią suvartoto karšto vandens apskaitą.	Sumažinti karšto vandens netektis procentais	3,5	3,5	3
Uždavinys	**Įgyvendinimo priemonės**	**Rodikliai**		
Pakeisti buitinius karšto vandens skaitiklius, įdiegiant nuotolinę duomenų nuskaitymo sistemą.	Pakeisti buitiniai karšto vandens skaitikliai, proc.	70	30	0
	Nuotolinės duomenų nuskaitymo sistemos įsigijimas, vnt.	0	1	0
4. Strateginė kryptis. Administracinė veikla				
Strateginis tikslas	**Rezultato kriterijus**	**2023**	**2024**	**2025**
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. 2022 m. Bendrovėje dirbo vidutiniškai 22 darbuotojai. Bendrovės šilumos gamybos ir perdavimo veikloje dirbo 11 darbuotojų, iš jų – 8 katilinės operatoriai. Administracijoje dirbo 3 darbuotojai.

Finansiniai ištekliai.

Strategijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimui bus naudojamos Bendrovės apyvartinės lėšos, ES parama 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. Nepakankamos ir mažėjančios ES paramos apimtys šilumos tiekimo bei gamybos infrastruktūros atnaujinimui.
3. Laiku nenustatyta Bendrovės bazinė kaina (kainos dedamosios);
4. Nepakankama Bendrovės patiriamų sąnaudų apimtis naujoje bazinėje kainoje (dedamosiose).
5. Nenumatytų avarijų šilumos gamybos ir perdavimo įrenginiuose tikimybė.
6. 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 2023-2025 metų laikotarpiui. Pasibaigus šiam laikotarpiui, vadovaujantis Birštono savivaldybės 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 strategija ir metiniai veiklos planai pateikiami Birštono savivaldybei iki tų metų, kada ji patvirtinta, sausio 31 d.

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

Bendrovės strategija gali būti atnaujinama ne dažniau kaip kas pusmetį.

Strategija skelbiama Bendrovės interneto svetainėje.