

Patvirtinta:

UAB „Rietavo komunalinis ūkis” valdybos

2019 m. spalio 24 d. sprendimu Nr. V4-6-(1.7)



## 2019-2023 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

### SANTRAUKA

#### I. VIZIJA, MISIJA, TIKSLAI

Bendrovė savo veiklą pradėjo 2000 rugpjūčio 1 d. UAB „Rietavo komunalinis ūkis” įkurta Rietavo savivaldybės gyventojų komunaliniams poreikiams tenkinti. Bendrovės steigėjas ir akcininkas - Rietavo savivaldybės taryba. Bendrovės valdymo struktūrą sudaro visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir direktorius.

Šio dokumento paskirtis – nustatyti Bendrovės veiklos strategines kryptis, tikslus, uždavinius ir veiksmus, numatyti konkrečias priemones, kuriomis remdamasi Bendrovė didins savo veiklos efektyvumą, gerins paslaugų tiekimą Rietavo savivaldybės gyventojams ir įmonėms.

**Bendrovės vizija** – efektyvi, moderni, socialiai atsakinga, besivystanti, naudojanti aplinkai draugiškas technologijas, gerinanti teikiamų paslaugų kokybę, gyventojų lūkesčius atitinkanti ir vertę akcininkams kurianti, geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo bei šilumos gamybos ir tiekimo verslą plėtojanti, bendrovė kurioje gera dirbti.

**Bendrovės misija** – esame tam, kad Rietavo savivaldybės vartotojams patikimai tiekume kokybišką geriamąjį vandenį, atitinkantį higienos normos HN 24:2017 reikalavimus, iki teisės aktų nustatytų normų išvalytume nuotekas, ekonomiškai gamintume ir patikimai tiekume šilumą bei karštą vandenį, teiktume kitas su šilumos ir karšto vandens tiekimu susijusias paslaugas Rietavo



miesto ir Rietavo savivaldybės gyventojams ir įstaigoms, patiriant mažiausias sąnaudas ir darant minimalų poveikį aplinkai.

### **Pagrindinės UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ veiklos Strateginės kryptys:**

- **kaštų optimizavimas** – efektyviai naudojant materialinius, techninius, žmogiškuosius ir finansinius resursus, bus siekiama optimizuoti bendrovės patiriamus kaštus ir didinti veiklos efektyvumą. Tai bendrovei padės siekti geresnių finansinių rezultatų. Sutaupytos lėšos būtų investuojamos į bendrovės veiklą;
- **paslaugų kokybės gerinimas** – atsižvelgiant į vartotojų poreikius bus siekiama didinti paslaugų kokybę siekiant, kad visas vartotojams pateiktas geriamas vanduo būtų kokybiškas ir atitiktų higienos normų reikalavimus, pateikta šiluma iki namo įvadų atitiktų teisės aktų reikalavimus ir leistų vartotojams taupiai naudoti šilumos energiją;
- **pajamų didinimas** – paslaugų kainų nustatymas vadovaujantis Valstybinės energetikos reguliavimo tarnybos (toliau - VERT) nustatytais kainų nustatymo metodikomis, o kitų paslaugų, įvertinus būtinausias sąnaudas, didinant pinigų surinkimą iš abonentų bei efektyviai išnaudojant turimą infrastruktūrą, teikiant papildomas komercines paslaugas, bus siekiama didinti bendrovės pajamas. Tai padės mažinti finansinę naštą Rietavo savivaldybei bei siekti geresnių bendrovės finansinių rezultatų. Sudarysime palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis kainomis gauti tiekiamą geriamąjį vandenį, teikiamas nuotekų tvarkymo ir kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas, atitinkančias kokybės reikalavimus;

Išskirtinį dėmesį Bendrovė skiria veiklos efektyvumui. Veiklos efektyvumo siekiama optimizuojant paslaugų sąnaudas bei diegiant modernius sprendimus visose veiklos srityse.

2019 – 2023 m. (toliau – strategijos įgyvendinimo laikotarpis) UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ užtikrins šilumos ir karšto vandens gamybą bei geriamojo vandens gavybą, gerinimą, tiekimą ir nuotekų surinkimą, valymą ir dumblo tvarkymą kartu optimizuodama patiriamas sąnaudas ir išlaidas, kad veiktų pelningai.

Ypatingas dėmesys bus skiriamas Bendrovės vertei didinti – Įmonė siekia tapti pažangia, veikiančia pagal rinkos poreikius bei teikiančia aukštos kokybės paslaugas.

Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu Bendrovė modernizuos šilumos ir vandentvarkos ūkį, pagerins įvaizdį. Įmonė investuos lėšas į naujas technologijas, kurios ateityje suteiks galimybes mažinti sąnaudas ir atitinkamai teikiamų paslaugų kainas. Strategijos įgyvendinimo metu kasmet planuojama gerinti informacijos skleidimą ir pateikimą vartotojams, stiprinant Bendrovės rinkodarą ir gerinant klientų aptarnavimą.

Bendrovė užtikrins efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą, užtikrins rinkos sąlygas atitinkantį darbuotojų darbo užmokestį ir patrauklią darbo aplinką.



### BENDROVĖS VYKDOMA VEIKLA

Bendrovė savo veiklą pradėjo nuo 2000 08 01. Specialios paskirties uždaroji akcinė bendrovė „Rietavo komunalinis ūkis“ įkurta Rietavo savivaldybės gyventojų komunalinių poreikių tenkinimui.

Remiantis 2002 m. rugsėjo 19 d. Rietavo savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 113 bendrovės pavadinimas iš specialios paskirties uždaros akcinės bendrovės „Rietavo komunalinis ūkis“ pakeistas į uždaroji akcinė bendrovė „Rietavo komunalinis ūkis“.

Pagrindiniai bendrovės veiklos tikslai yra užtikrinti vartotojų aprūpinimą centralizuotai tiekiamą šilumą ir karštu vandeniu. Užtikrinti tiekiamo geriamojo šalto vandens kokybę ir nepertraukiamą jo tiekimą vartotojams, nepertraukiamą ir kokybišką kanalizuojamų ir nuotekinių vandenų valymą vandenvalos įrenginiuose.

UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ teikia šilumos ir karšto vandens tiekimo (toliau – Šilumos veikla) bei geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo (toliau – Vandens veikla) paslaugas. Įmonė vadovaujasi Valstybinės energetikos reguliavimo tarnybos 2009 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. O3-96 patvirtina Šilumos kainų nustatymo metodika (toliau – Šilumos metodika) ir 2006 m. gruodžio 21 d. Komisijos nutarimu Nr. O3-92 patvirtinta Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainų nustatymo metodika (toliau – Vandens metodika).

Bendrovė savo ūkinę veiklą vykdo trijuose gamybiniuose padaliniuose:

1. šilumos ūkio;

Pagrindinė veikla - garo ir karšto vandens tiekimas ir gamyba (įskaitant ir šilumos energijos gamybą, tiekimą ir skirstymą), Šilumos tiekimo licencija Nr. 1. (Rietavo savivaldybės tarybos 2009 liepos 2 dienos sprendimas Nr.T1- 197). Įmonės valdomų sąlyginis šilumos tinklų ilgis 7,212 km,;

2. vandens ūkio;

Pagrindinė veikla - vandens tiekimas, nuotekų valymas, Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos licencija Nr. L7-GVTNT- 35 (Valstybinės kainų ir energetinės kontrolės komisijos 2019 vasario 8 d. nutarimas Nr.O3E-38. Valdomų vandentiekio tinklų ilgis – 85,4 km, valdomos nuotekų infrastruktūros ilgis – 47,0 km.

3. energetinio;

Pagrindinė veikla - darbai, kurie nėra tiesiogiai susiję su šilumos gamyba ir vandens tiekimu. Esant būtinumui, šis padalinys padeda kitiems padaliniams likviduoti gedimus ir avarijas, vykdo daugiabučių namų šildymo sistemų eksploatavimo, gatvių apšvietimo priežiūros ir kitus darbus pagal sutartis.

Šias veiklas vykdo atskiri UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ padaliniai. Vykdamas veiklas, atliekami energetinės įrangos montavimo ir techninės priežiūros, šilumos tinklų, vandentiekio bei nuotekų sistemų eksploatavimo darbai, aplinkos ir jos taršos šaltinių laboratoriniai tyrimai, žemės darbai, bendrieji ir specialieji statybos darbai.

Bendrovės teikiamomis paslaugomis naudojasi apie 4,0 tūkst. Rietavo savivaldybės vartotojų.  
Žemiau esančioje lentelėje pateikiama UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ veiklos struktūra

REGULIUOJAMA VEIKLA		KITA (NEREGULIUOJAMA VEIKLA)
Šilumos energijos gamyba, tiekimas ir skirstymas	Geriamojo vandens gavyba, ruošimas, tiekimas ir nuotekų tvarkymas	✓ Šildymo sistemų priežiūra ✓ Gatvių apšvietimo priežiūra
Licencija Nr.1	Licencija Nr. L7-GVTNT- 35	
Katilinė Nr.1, Ivinskio g. 16:	Infrastruktūra vandens tiekimui ir nuotekų tvarkymui:	✓ Autobokšteliu ir kitos technikos nuoma ✓ Rangos darbai pagal sutartis
✓ 3 MW galios biokuro katilas	✓ Arteziniai geriamojo vandens gręžiniai 23 vnt., iš jų 18 eksploatuojami, 5 užkonservuoti	✓ Kita tipinė veikla
✓ 1 MW galios biokuro katilas		
✓ 0,7 MW galios kondensacinis ekonomazeris		
✓ 3 MW galios rezervinis skysto kuro (dizelino) katilas	✓ Nuotekų surinkimo siurblinės 21 vnt.	
Katilinė Nr.2, Kontrimo g. 11:	✓ Dumblo apdorojimo įrenginiai 1 vnt.	
✓ 0,14 MW galios biokuro katilas	✓ Nuotekų valyklos 3 vnt.	
✓ 0,19 MW galios rezervinis malkomis kūrenamas katilas	✓ Nuotekų surinkimo skeptikai 2 vnt.	
Bendrovė tiekia šilumą 472 objektams iš jų:	Bendrovė tiekia geriamąjį vandenį 2252 ir valo nuotekas 1832 objektams iš jų:	
✓ 445 daugiabučiuose ir individualiuose namuose esantiems objektams (gyventojams)	✓ 2167 vandenį ir 1755 nuotekas daugiabučiuose ir individualiuose namuose esantiems objektams (gyventojams)	
✓ 27 įmonių objektams	✓ 85 vandenį ir 77 nuotekas įmonių objektams	

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina savivaldybės vykdomoji institucija (toliau Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija), kolegialus valdymo organas – Įmonės valdyba ir vienasmenis valdymo organas – Įmonės vadovas (direktorius).

Rietavo savivaldybės tarybos 2017-04-27 d. sprendimu Nr.T1-73, išrinkta UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ valdyba iš 7 narių. UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ valdyba 2017 – 06 -14 d. vykusiame posėdyje valdybos pirmininku išrinko Savivaldybės administracijos direktorių Vytautą Dičiūną.

Įmonės vienasmenis valdymo organas – direktorius Alvydas Rojus išrinktas konkurso būdu ir 2019 – 04 - 21 d. vykusiame valdybos posėdyje patvirtintas 5 metų kadencijai.

## VEIKLOS IR FINANSINIAI RODIKLIAI

### VEIKLOS RODIKLIAI.

Didžiausią vertę UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ sukuria darbuotojai. Bendrovė siekdama išlaikyti darbuotojus, investuoja į jų kvalifikacijos tobulinimą, darbo aplinkos kokybę, bendro darbo klimato kūrimą, sudaro sąlygas dalintis žiniomis, siekia, kad mokamas atlyginimas būtų konkurencingas.

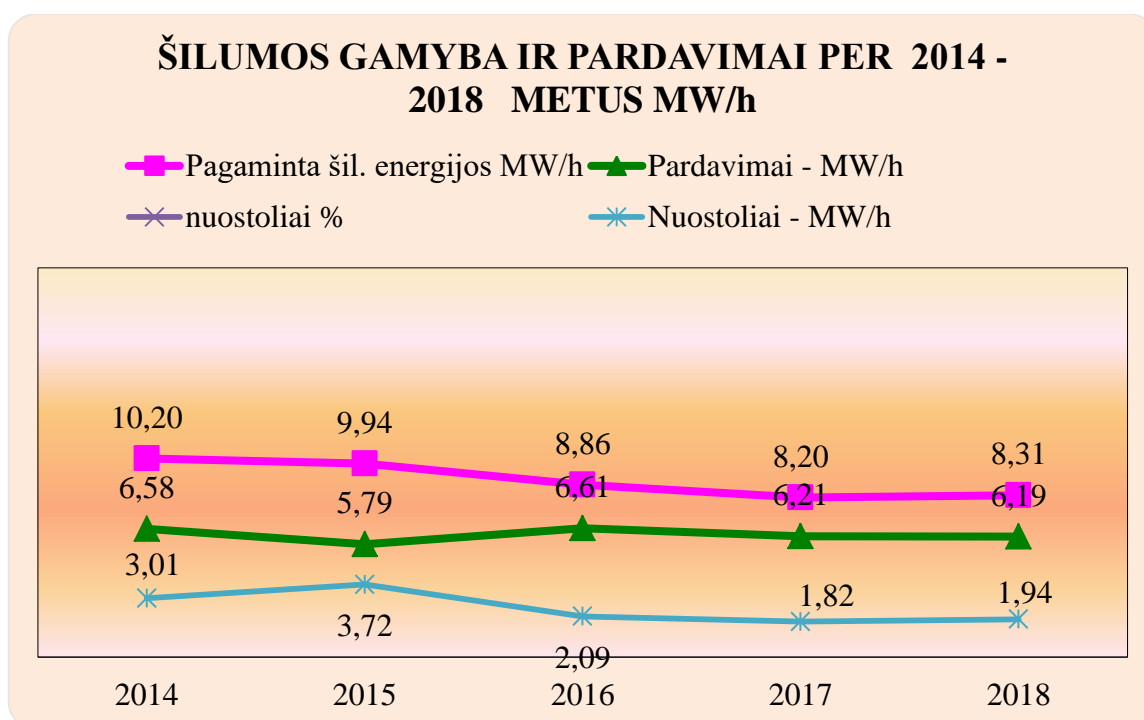
2019 m. pradžioje Įmonėje pagal darbo sutartį, dirbo 35 darbuotojai. Dauguma techninio-gamybinio personalo darbuotojų dirba daugiau nei 10 metų.

Įmonė formuodama personalo valdymo politiką atsižvelgia į VERT patvirtintus Šilumos gamybos, perdavimo, karšto vandens tiekimo ir atsiskaitomųjų karšto vandens apskaitos prietaisų aptarnavimo veiklų analizės aprašo<sup>1</sup> bei Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų lyginamosios analizės aprašo<sup>2</sup> reikalavimus, reglamentuojančius normatyvinį darbuotojų skaičių, darbo užmokesčio sąnaudų rodiklius pagal veiklos sritis.

### PASLAUGŲ TEIKIMO APIMTYS.

Šilumos gamybos ir tiekimo apimtys tiesiogiai priklauso nuo šilumos poreikio, o jį įtakoja šildymo sezono ilgumas bei lauko temperatūra. 2014 - 2018 metais šilumos poreikis kasmet mažėjo ir 5 metų laikotarpį sumažėjo apie 18,5 proc. Planuojama, kad strategijos įgyvendinimo laikotarpiu šilumos poreikis išliks panašus. 2018 m. Įmonė pagamino 100 proc. viso šilumos energijos poreikio. Prognozuojama, kad strategijos įgyvendinimo metu prie centralizuotų šilumos tinklų neprisijungs nepriklausomi šilumos gamintojai ir įmonės šilumos gamyba dėl to nesumažės.

Žemiau esančiame grafike pateikiame pagaminto ir realizuoti šilumos kiekio pokyčio per 2014 - 2018 m., tūkst. MW/h.

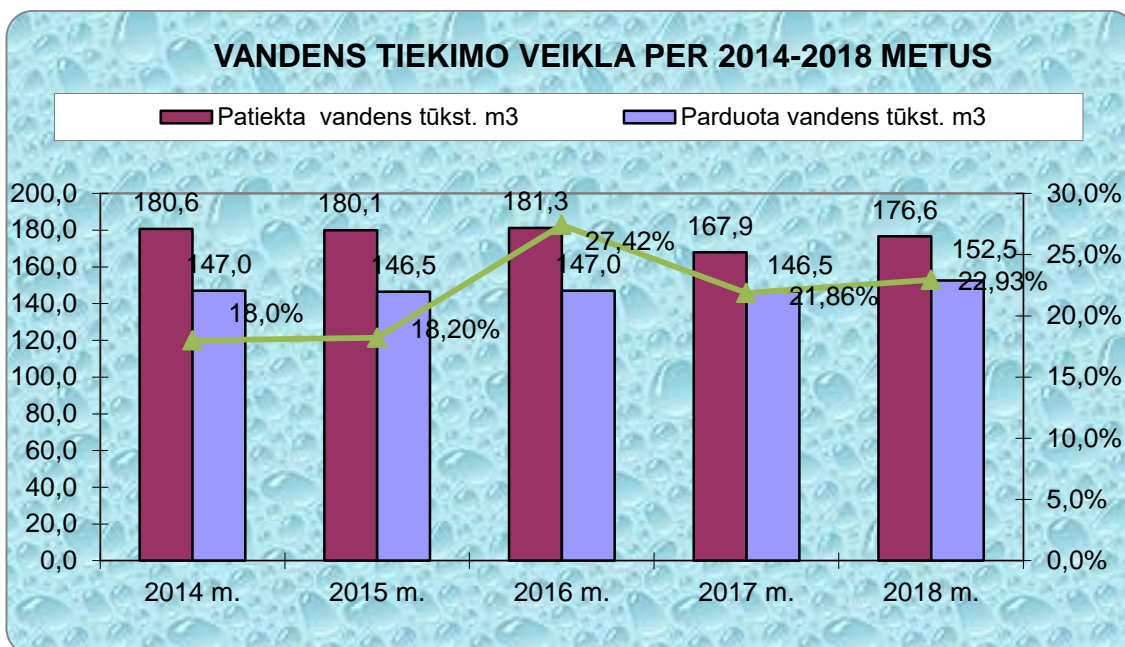


1. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/74751ca0910b11e8aa33fe8f0fea665f>

2. [http://www.vkekk.lt/SiteAssets/teises-aktai/vanduo/O3-218\\_RedakcijaNr\\_3.pdf](http://www.vkekk.lt/SiteAssets/teises-aktai/vanduo/O3-218_RedakcijaNr_3.pdf)

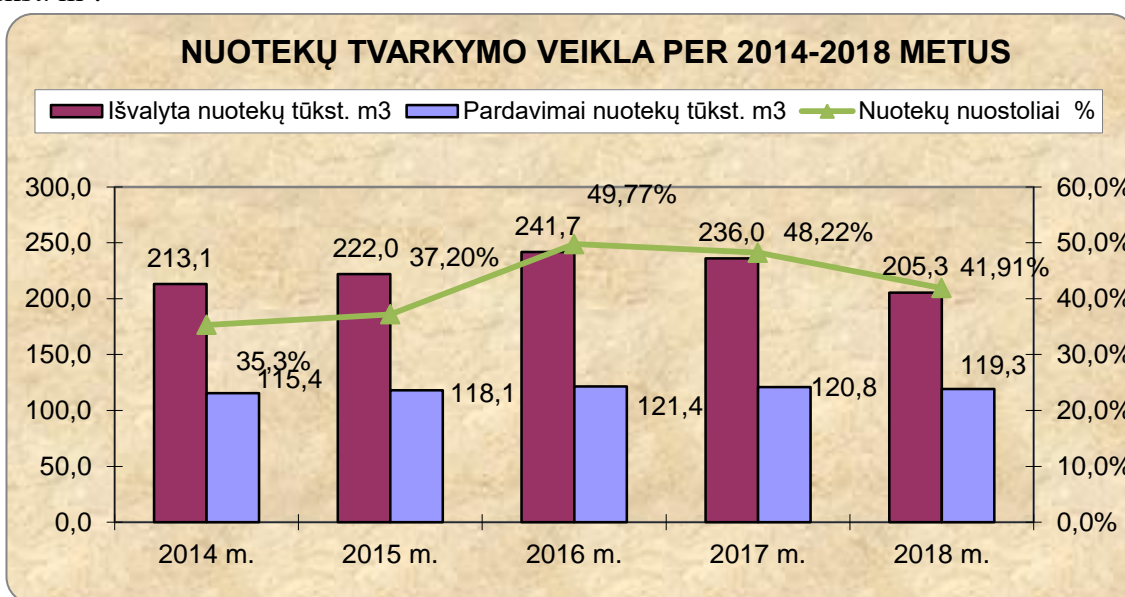
Realizuoto geriamojo vandens kiekis per 2014 - 2018 m. laikotarpį metais padidėjo apie 3,7 proc. Įvertinant keletą metų tendencijas bei demografinę padėtį bei planuojamas investicijas į tinklų plėtrą, tikėtina, kad strategijos įgyvendinimo laikotarpiu realizuojamo geriamojo vandens kiekis išliks 2018 metų lygyje.

Žemiau esančiame grafike pateikiame išgauto ir realizuoto geriamojo vandens kiekio pokytį per 2014 - 2018 m., tūkst. m<sup>3</sup>.



Išvalytų nuotekų kiekis per 2014 - 2018 m. laikotarpį metais padidėjo apie 3,3 proc. Įvertinant keletą metų tendencijas bei demografinę padėtį ir planuojamas investicijas į tinklų plėtrą, tikėtina, kad strategijos įgyvendinimo laikotarpiu realizuojamo išvalytų nuotekų kiekis išliks 2018 metų lygyje.

Žemiau esančiame grafike pateikiame sutvarkyto nuotekų kiekio pokytį per 2014 - 2018 m., tūkst. m<sup>3</sup>.



## FINANSINIAI RODIKLIAI.

Įmonė valdo turta, kurio bendra vertė, 2018 m. gruodžio 31 d. duomenimis, siekia 9,698 mln. Eur, 2018 m. pardavimo pajamos sudarė 0,831 mln. Eur.

UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ valdomo ilgalaikio turto vertė 9 343,3 tūkst. Eur iš jų: šilumos gamybos ir tiekimo veiklos turto vertė - 1 446,3 tūkst. Eur, arba 15,5%, vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo turto vertė – 7 882,2 tūkst. Eur, arba 84,3%, kitos veiklos ir administracijos turtas – 0,148 tūkst. Eur, arba 0,2%.

Įmonės vykdomos Šilumos ir Vandens veiklos yra reguliuojamos ir kontroliuojamos valstybės (Valstybinės energetikos reguliavimo tarnybos), siekiant, kad į šių veiklų paslaugų kainas (tarifus) būtų įtrauktos tik būtinosios sąnaudos, užtikrinant saugų ir patikimą paslaugos (produkto) teikimą vartotojams mažiausiomis sąnaudomis. Investicijų grąža Įmonei yra nustatoma teikiamų paslaugų tarifuose ir yra ribojama teisės aktų nustatyta tvarka.

Įmonės veiklos rezultatų analizė pateikta 1 lentelėje.

### **Pelno (nuostolio) ataskaita**

	<b>2015 metai</b>	<b>2016 metai</b>	<b>2017 metai</b>	<b>2018 metai</b>
	<b>Eur</b>	<b>Eur</b>	<b>Eur</b>	<b>Eur</b>
Pardavimo pajamos	765.134,00	788.484,00	743.497,00	831.405,00
Pardavimo savikaina	541.049,00	526.200,00	575.544,00	643.375,00
Bendrasis pelnas	224.085,00	262.284,00	167.953,00	188.030,00
Veiklos sąnaudos	295.721,00	257.230,00	256.382,00	272.485,00
<b>Tipinės veiklos pelnas/nuostolis</b>	<b>-71.636,00</b>	<b>5.054,00</b>	<b>-88.429,00</b>	<b>-84.455,00</b>
Kita veikla	45.658,00	53.406,00	45.099,00	62.246,00
Finansinė ir investicinė veikla	-31.604,00	-48.830,00	-79.202,00	-24.409,00
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	-57.582,00	9.630,00	-122.532,00	-46.618,00
<b>Grynasis pelnas/nuostolis</b>	<b>-57.582,00</b>	<b>8.185,00</b>	<b>-122.532,00</b>	<b>-46.618,00</b>

Pajamų didėjimas yra siejamas su teikiamų paslaugų kainų padidėjimu. Nuo 2018 m sausio mėnesio pradėtos taikyti šilumos kainos dedamosios antriems bazinių kainų galiojimo metams, o nuo 2018 m. liepos mėn. pradėtos taikyti naujos bazinės geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainos pirmiems bazinės kainos galiojimo metams. Šilumos energijos kaina kinta dėl svyruojančių biokuro kainų.

Įmonė 2015 m. patyrė 57, 6 tūkst. Eur nuostolį. Šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos nuostolis sudarė 52,5 tūkst. Eur, įtakos veiklos rezultatams turėjo santykinai šilta žiema (mažėjo parduodamos šilumos kiekis). Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos nuostolis sudarė 1,1 tūkst. Eur. Energetinio padalinio nuostolis 2,1 tūkst. Eur.

2016 m. Įmonės pelnas prieš apmokestinimą sudarė 9,6 tūkst. Eur. Šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos pelnas sudarė 60,1 tūkst. Eur. Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos nuostolis sudarė 31,2 tūkst. Eur. Energetinio padalinio nuostolis 10,4 tūkst. Eur.

2017 m. Įmonė patyrė 122,532 tūkst. Eur nuostolį. Šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos nuostolis sudarė 60,854 tūkst. Eur. Įtakos veiklos rezultatams turėjo senosios katilinės perdavimas savivaldybei, bei santykinai šiltesnė žiema sumažino ir šio padalinio gaunamas pajamas (mažėjo parduodamos šilumos kiekis). Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos nuostolis sudarė 51,318 tūkst. Eur. Energetinio padalinio nuostolis 10,36 tūkst. Eur.



2018 m. Įmonė patyrė 46,618 tūkst. Eur nuostolį. Šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos nuostolis sudarė 8,755 tūkst. Eur. Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos nuostolis sudarė 39,845 tūkst. Eur. Energetinio padalinio pelnas 1,982 tūkst. Eur.

## Balansas

	2015 metai Eur	2016 metai Eur	2017 metai Eur	2018 metai Eur
<b>Ilgalaikis turtas</b>	<b>9.165.019</b>	<b>8.850.145</b>	<b>8.549.559</b>	<b>9.343.320</b>
Nematerialus turtas	2.019	140	1	1
Materialus turtas	9.160.100	8.829.048	8.549.558	9.343.319
Kitas ilgalaikis turtas	2.900	20.957		
<b>Trumpalaikis turtas</b>	<b>398.228</b>	<b>305.804</b>	<b>373.558</b>	<b>352.768</b>
Atsargos, išankstiniai mokėjimai, nebaigtos, vykdyti sutartys	106.480	117.972	155.260	156.761
Per vienerius metus gautinos sumos	167.856	158.034	139.733	166.527
P pinigai ir ekvivalentai	123.892	29.798	78.565	29.480
<b>Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos</b>		<b>1.206</b>	<b>1.598</b>	<b>1.630</b>
<b>Turtas iš viso:</b>	<b>9.563.247</b>	<b>9.157.155</b>	<b>8.924.715</b>	<b>9.697.718</b>
<b>Nuosavas kapitalas</b>	<b>926.937</b>	<b>936.485</b>	<b>829.301</b>	<b>1.359.959</b>
<b>Dotacijos ir subsidijos</b>	<b>7.267.108</b>	<b>7.055.894</b>	<b>6.925.624</b>	<b>7.201.311</b>
<b>Atidėjimai</b>				
<b>Įsipareigojimai</b>	<b>1.367.033</b>	<b>1.162.761</b>	<b>1.169.790</b>	<b>1.136.448</b>
Ilgalaikiai įsipareigojimai	1.008.525	916.925	837.050	751.203
Trumpalaikiai įsipareigojimai	358.508	245.836	332.740	385.245
<b>Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos</b>	<b>2.169</b>	<b>2.015</b>		
<b>Nuosavas kapitalas viso:</b>	<b>9.563.247</b>	<b>9.157.155</b>	<b>8.924.715</b>	<b>9.697.718</b>

## Pelningumo ir bankroto tikimybės rodikliai

Eil. Nr.	Rodiklis	2015 metai Eur	2016 metai Eur	2017 metai Eur	2018 metai Eur
1.	Bendrasis pardavimo pelningumas = bendrasis pelnas/pardavimų pajamos (%)	29,29%	33,26%	22,59%	22,62%
2.	Grynasis pardavimo pelningumas = grynasis pelnas/pardavimų pajamos (%)	-7,53%	1,04%	-16,48%	-5,61%
3.	Turto pelningumas = grynasis pelnas/turtas (%)	-0,60%	0,09%	-1,37%	-0,48%
4.	Nuosavo kapitalo pelningumas = grynasis pelnas/nuosavas kapitalas (%)	-6,21%	0,87%	-14,78%	-3,43%
5.	Bendrasis likvidumo koeficientas = trumpalaikis turtas/trumpalaikiai įsipareigojimai	1,11	1,24	1,12	0,92
6.	Skolos koeficientas = įsipareigojimai/turtas	0,14	0,13	0,13	0,12
7.	Turto apyvartumas = pardavimai/turtas	0,08	0,09	0,08	0,09

UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ bendrasis pardavimo pelningumas parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės veiklos bei pardavimo ribinį pelningumą, t. y. kaip UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ dirbtų, jeigu neturėtų administracinių valdymo išlaidų. 2015 m.





bendrasis pardavimo pelningumas siekė 29,29 %, 2016 m. – 33,26 %, 2017 m. – 22,59 %. 2018 m. bendrasis pardavimo pelningumas - 22,62 %.

Grynasis UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ pelningumas parodo tikrąjį pardavimo pelningumą, įvertinus visas pajamas ir išlaidas. 2015 m. Įmonės grynojo pelningumo rodiklis – (-7,53) %. 2016 m. grynojo pardavimo pelningumo rodiklis – 1,04% . 2017 m. grynojo pelningumo rodiklis – (-16,48) %. 2018 m. grynojo pelningumo rodiklis – (-5,6) %.

UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ turto pelningumas parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam turto eurui. 2016 m. šis rodiklis buvo geriausias ir siekė 0,09%. 2017 m. turto pelningumo rodiklis buvo (-1,37) %, o 2018 m. – (-0,48) %.

Nuosavo kapitalo pelningumas parodo nuosavo kapitalo sukurtą pelną, kuris kiekvienais analizuojamais metais taip pat kinta, todėl 2015 m. šis rodiklis dėl patirto nuostolio buvo (-6,21) %, 2016 m. – šis rodiklis buvo teigiamas 0,87 %, 2017 m. – šis rodiklis dėl patirto nuostolio buvo (-14,78) %. 2018 m. nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis buvo neigiamas ir buvo (-3,43) %.

UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ bendrasis likvidumo koeficientas parodo, kiek kartų visas trumpalaikis turtas didesnis už visus trumpalaikius įsipareigojimus, padeda prognozuoti įmonės mokumo būklę artimiausiu metu. Norint išlaikyti finansinę pusiausvyrą, laiku įvykdyti finansinius įsipareigojimus, būtina, kad trumpalaikis turtas būtų didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus. Šis rodiklis turėtų būti didesnis už vienetą.

Skolos koeficientas, tai skolos ir turto santykis, lyginantis įmonės (finansines) skolas su jos visu turtu. Šis koeficientas parodo, kokia įmonės turto dalis yra finansuota iš skolintų lėšų. Normalu, jei vidutinei įmonei šis rodiklis svyruoja tarp 0,2 ir 0,5. Aišku, jis gali ir nepatekti į šias ribas, tačiau niekuomet neturėtų viršyti 1, nes tokiu atveju reikėtų, kad įmonė turi daugiau įsipareigojimų negu turto.

UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ turto apyvartumo koeficientas parodo, kiek vienas turto euras sukuria pardavimo pajamų. UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ šio rodiklio reikšmė mažesnė už vienetą. UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ vykdydama šilumos ir vandens aprūpinimo veiklas turi labai didelės vertės ir pajėgumų sukurtą infrastuktūros turtą. Vertė turto, kuris įsigytas už dotuotas lėšas nedalyvauja tarifų skaičiavime ir neleidžia uždirbti pajamų. Taip pat Įmonė vykdydama šilumos energijos gamybos veiklą, privalo turėti rezervinio kuro atsargas, kurios mažina turto apyvartumo koeficientą. Todėl turto apyvartumo koeficiento rodiklį Įmonės atžvilgiu skaičiuoti netikslinga.

## STYPRYBIŲ IR SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

Remiantis išorinės ir vidinės aplinkos analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ veiklos sritys. Taip pat apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos Įmonės veiklai. Įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė pateikiama žemiau esančioje lentelėje.

## UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės.

**Stiprybės:** įmonės savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus

- palanki, reikalinga infrastruktūra centralizuotam vandens tiekimui, nuotekų tvarkymui, šilumos gamybai ir karšto vandens tiekimui Rietavo savivaldybės teritorijoje;
- geros kokybės ir pakankami požeminio vandens ištekliai Rietavo savivaldybės teritorijoje;
- ilgametė geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų bei šilumos gamybos ir tiekimo patirtis;
- UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ dirba didelę patirtį ir aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai;
- nuolat keliama personalo kvalifikacija;
- Įmonės veikloje diegiamos šiuolaikinės technologijos;
- nuolatinis stebėjimas ir greitas reagavimas į avaringas situacijas;
- sugebėjimas prisitaikyti prie nuolat tobulėjančių technologijų ir jas pritaikyti Įmonės veikloje;

**Silpnybės:** įmonės savybės, kurios trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus

- dalis ilgalaikio materialaus turto yra pasenę, morališkai ir fiziškai nusidėvėję, jai reikalinga modernizacija, atnaujinimas ir nuolatinis remontas;
- technologiniai bei komerciniai nuostoliai vandens tiekimo veikloje;
- ribotas Įmonės poreikių finansavimas, trūksta lėšų įgyvendinti visas numatytas investicijas trumpuoju laikotarpiu. Infrastruktūros gerinimo, tvarkymo poreikis viršija Įmonės finansinius išteklius;
- didėjantis darbuotojų amžiaus vidurkis ir specialistų stoka vandentvarkos ir šilumos tiekimo sektoriuose;

**Galimybės:** išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie įmonės vertės didinimo

- panaudojant ES struktūrinių fondų lėšas modernizuoti šilumos bei vandens ūkį, atnaujinti technologinę įrangą, mažinti technologinius nuostolius, plėsti vartotojų ratą;
- šilumos energijos gamyboje naudoti atsinaujinančius energijos išteklius;
- žaliavų ir kuro kainų svyravimas;
- išlaikyti katilinės Nr.1 katilo efektyvumą panaudojant ekonomiaizerį;
- VERT komisija ir Rietavo savivaldybė nustato naujas, atitinkančias faktinę savikainą, teikiamų paslaugų kainas;
- UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ neturi konkurentų šilumos tiekimo veikloje aptarnaujamoje teritorijoje;

**Grėsmės:** tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos įmonės veiklai

- nuolat griežtėjantis energetinės veiklos reglamentavimas Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, ES direktyvomis;
- nepasiekti vartotojų prisijungimo rodiklių, numatytų projektų finansavimo - administravimo sutartyse;
- aplinkosauginių, kokybės ir ekologijos reikalavimų didėjimas;
- teikiamų paslaugų brangimas dėl ES reikalavimų įgyvendinimo;
- didėjantis vartotojų išiskolinimas;
- mažėjantis šilumos ir vandens vartojimo lygis;
- kvalifikuotų darbuotojų pasitraukimas iš Įmonės;
- Vyriausybės noras stambinti vandens tiekimo įmones;

Apibendrinant atliktą vidinės ir išorinės aplinkos analizę, galima teigti, kad Įmonėje vyksta pokyčiai ir silpnybės gali būti sumažintos, o kylančios grėsmės – suvaldytos, išnaudojant turimas stiprybes ir suteikiamas galimybes.

Palanki Įmonės infrastruktūra ir papildomai gaunamos iš ES struktūrinių fondų lėšos sudaro galimybes investuoti į naujus projektus ir modernizuoti šilumos bei vandens ūkį. Tokiu būdu panaudoti atsinaujinančius energijos išteklius ir mažinti priklausomybę nuo brangaus iškastinio kuro, mažinti technologinius nuostolius bei užtikrinti nepertraukiamą aukštos kokybės paslaugų tiekimą.

Įmonė, diegiant veikloje naujas technologijas, išnaudoja ilgalaikės patirties, technologinių žinių, patikimos veiklos ir kvalifikuoto personalo teikiamus pranašumus.



## STRATEGIJA

**Bendrovės vizija** – efektyvi, moderni, socialiai atsakinga, besivystanti, naudojanti aplinkai draugiškas technologijas, gerinanti teikiamų paslaugų kokybę, gyventojų lūkesčius atitinkanti ir vertę akcininkams kurianti, geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo bei šilumos gamybos ir tiekimo verslą plėtojanti, bendrovė kurioje gera dirbti.

**Bendrovės misija** – esame tam, kad Rietavo savivaldybės vartotojams patikimai tiekume kokybišką geriamąjį vandenį, atitinkanti higienos normos HN 24:2017 reikalavimus, iki teisės aktų nustatytų normų išvalytume nuotekas, ekonomiškai gamintume ir patikimai tiekume šilumą bei karštą vandenį, teiktume kitas su šilumos ir karšto vandens tiekimu susijusias paslaugas Rietavo miesto ir Rietavo savivaldybės gyventojams ir įstaigoms, patiriant mažiausias sąnaudas ir darant minimalų poveikį aplinkai.

### **Bendrovės vertybės:**

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

**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.

**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.

### **Pagrindinės UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ veiklos Strateginės kryptys:**

- **kaštų optimizavimas** – efektyviai naudojant materialinius, techninius, žmogiškuosius ir finansinius resursus, bus siekiama optimizuoti bendrovės patiriamus kaštus ir didinti veiklos efektyvumą. Tai bendrovei padės siekti geresnių finansinių rezultatų. Sutaupytos lėšos būtų investuojamos į bendrovės veiklą;
- **paslaugų kokybės gerinimas** – atsižvelgiant į vartotojų poreikius bus siekiama didinti paslaugų kokybę siekiant, kad visas vartotojams pateiktas geriamas vanduo būtų kokybiškas ir atitiktų higienos normų reikalavimus, pateikta šiluma iki namo įvadų atitiktų teisės aktų reikalavimus ir leistų vartotojams taupiai naudoti šilumos energiją;
- **pajamų didinimas** – paslaugų kainų nustatymas vadovaujantis VERT nustatytais kainų nustatymo metodikomis, o kitų paslaugų, įvertinus būtinąsias sąnaudas, didinant pinigų surinkimą iš abonentų bei efektyviai išnaudojant turimą infrastruktūrą, teikiant papildomas komercines paslaugas, bus siekiama didinti bendrovės pajamas. Tai padės mažinti finansinę naštą Rietavo savivaldybei bei siekti geresnių bendrovės finansinių rezultatų. Sudarysime palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis kainomis gauti tiekiamą geriamąjį vandenį, teikiamas nuotekų tvarkymo ir kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas, atitinkančias kokybės reikalavimus;



- **šiluminės energijos gamybos ir tiekimo** - užtikrinti patikimą šilumos ir karšto vandens tiekimą, didinti tiekimo efektyvumą, stebėti, analizuoti ir tobulinti šilumos tiekimo procesus, taip mažinant technologinius nuostolius, sudaryti palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas, užtikrinti nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens gamybą laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, taisyklių ir kitų teisės aktų reikalavimų, užtikrinti, kad šilumos ir karšto vandens gamyba būtų vykdoma mažiausiomis sąnaudomis, šilumos gamybos procesas atitiktų ES direktyvose keliamus, Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytus aplinkosaugos reikalavimus, diegti modernias bei aplinką tausojančias technologijas.
- **vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo** - užtikrinti nenutrūkstamą geriamojo vandens gavybą, gerinimą, tiekimą ir nuotekų surinkimą, valymą ir dumblo tvarkymą, laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, taisyklių ir kitų teisės aktų reikalavimų, sudaryti palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti tiekiamą geriamąjį vandenį ir teikiamas nuotekų tvarkymo paslaugas.

## STRATEGIJOS TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR TIKSLŲ PASIEKIMO VERTINIMO KRITERIJAI

Išskirtinį dėmesį Įmonė skiria veiklos efektyvumui. Veiklos efektyvumo siekiama paslaugų sąnaudų mažinimu, optimizuojant darbuotojų skaičių bei diegiant modernius sprendimus visose veiklos srityse.

Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu Įmonė užtikrins šilumos ir karšto vandens gamybą bei geriamojo vandens gavybą, gerinimą, tiekimą ir nuotekų surinkimą, valymą ir dumblo tvarkymą kartu optimizuodama patiriamas sąnaudas ir išlaidas, kad veiktų pelningai. Ypatingas dėmesys bus skiriamas Įmonės vertei didinti – Įmonė siekia tapti pažangi, veikianti pagal rinkos poreikius ir teikiant aukštos kokybės paslaugas. Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu Įmonė modernizuos šilumos ir vandentvarkos ūkį, pagerins įvaizdį. Įmonė investuos lėšas į naujas technologijas, kurios ateityje suteiks galimybes mažinti sąnaudas ir atitinkamai teikiamų paslaugų kainas. Strategijos įgyvendinimo metu kasmet planuojama gerinti informacijos skleidimą ir pateikimą vartotojams, stiprinant Įmonės rinkodarą ir gerinant klientų aptarnavimą. Įmonė užtikrins efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą, užtikrins sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį ir aplinką.

Būtinųjų sąnaudų augimą sąlygos infrastruktūros plėtros priemonės, naujai statomi įrengimai ir prijungiami klientai, o sąnaudų mažėjimo efektą lems infrastruktūros renovacijos ir automatizavimo priemonės, mažesnis avarijų skaičius atnaujinto tinklo dalyse, personalo darbo laiko perorganizavimas.

Didžioji dalis priemonių bus vykdoma nuosekliai per 2019 - 2023 metus. Todėl bendrovė prognozuoja, kad skaičiuojant sąnaudų augimą ir jų sutaupymus kartu, bendras sąnaudų lygis kis nežymiai ir žymios įtakos vandens ir šilumos kainoms 2019 - 2023 metais neturės.

Tačiau bendrovė ir toliau planuoja efektyvinti savo veiklą bei atlikti kitus veiksmus, kurie optimizuos einamąsias sąnaudas. Tokiu būdu UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ sieks, kad



vidutinės paslaugų kainos, per 2019 - 2023 metų laikotarpį nesikeistų arba svyruotų tik infliacijos dydžiu, o esant galimybei – dar ir mažėtų.

Atskiriems geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų naudotojams kainos gali keistis priklausomai nuo Kainų nustatymo metodikoje numatytų kainų diferencijavimo principų.

Bendrovės veiklos strategijos įgyvendinimo apžvalga kartu su bendrovės pasiektų veiklos tikslų atitikimo jai nustatytiems veiklos tikslams vertinimo rezultatais pateikiama bendrovės valdybai.

Pasiektų metinių veiklos tikslų atitikimas nustatytiems tikslams vertinamas pagal žemiau numatytus rodiklius. Bendrovei pasiekus 7 rodiklius iš 11 nustatytų, laikoma, kad bendrovė įvykdė nustatytus trumpalaikius tikslus ir jai keliamus strategijos įgyvendinimo reikalavimus.

### Pasiektų veiklos tikslų vertinimo rodikliai:

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Siektinas rodiklis (per metus)
1.	Bendrasis pelningumas	Ne mažiau 20 procentų
2.	Geriamojo vandens kokybės užtikrinimas	Atlikti remonto darbus ne mažiau 1 vandens gerinimo įrenginyje.
3.	Geriamojo vandens tiekimo užtikrinimas	Savo jėgomis rekonstruoti ne mažiau 200 m vandentiekio tinklą.
4.	Šilumos gamybos iš atsinaujinančių išteklių užtikrinimas	Siekti, kad rezervinio skysto kuro būtų sunaudojama ne daugiau kaip 1 t.
5.	Šilumos gamybos, nepertraukiamo šilumos tiekimo perdavimo tinklais užtikrinimas	Į šilumos gamybos ir perdavimo tinklų patikimumą, keičiant uždaromąją armatūrą, šilumos apskaitas, įrengiant duomenų perdavimo sistemas ir vamzdynų atnaujinimą bei įrenginių remontą, investuoti ne mažiau kaip 10 tūkst. Eur
6.	Vandens apskaitų keitimas	Užtikrinti, kad vandens apskaitai naudojami skaitikliai būtų metrologiškai patikrinti 99 proc.
7.	Aplinkos ekologijos gerinimas	Siekti, kad nebūtų viršyti maksimalūs leidžiami atmosferos taršos ir išleidžiamų nuotekų taršos lygiai, nustatyti įmonei išduotuose gamtosauginiuose leidimuose
8.	Elektros energijos (kWh) kiekio mažinimas 1m <sup>3</sup> geriamo vandens pakelti bei nuotekoms išvalyti.	Siekti, kad įmonės elektros energijos suvartojimo rodikliai būtų lygūs, arba mažesni, nei VERT nustatyti V grupės vidutiniai lyginamieji geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos elektros energijos suvartojimo rodikliai
9.	Naujų vartotojų ir abonentų prijungimas prie vandentiekio ir nuotekų tinklų.	Pajungti ne mažiau 5 būstus ar abonentus
10.	Vartotojų apklausa (visuomenės nuomonė apie įmonės atliekamas paslaugas)	Ne mažiau 1
11.	Darbuotojų, dalyvavusių kvalifikacijos kėlimo kursuose/mokymuose, skaičius	Ne mažiau kaip 4 arba ne mažiau kaip 10 proc. visų darbuotojų

## STRATEGIJOS TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Įmonės strateginį planavimą atlieka bendrovės vadovas, vyriausioji finansininkė, vyriausias inžinierius.

Strategijos įgyvendinimas bendrovėje vertinamas pagal pelningumą, pagal tai, ar racionaliai naudojamos bendrovės lėšos, turtas bei kiti ištekliai ir ar užtikrinami turtiniai akcininko interesai. Reagavimas į galimus neatitikimus - kas mėnesį stebint bendrovės pelningumą. Strategija atnaujinama, kai įvyksta pokyčiai rinkoje ir atsiranda kitos nenumatytos sąlygos.

Kiekvieno ketvirčio pabaigoje vyriausioji finansininkė pateikia finansinius rodiklius ir direktorius atlieka užduočių vykdymo analizę.

Kartą metuose yra organizuojamas vertinamosios analizės susirinkimas, įvertinami auditų rezultatai, bendrovės veiklos rezultatai ir įvertinama jų įtaka strateginių tikslų siekimui. Gali būti numatomi pakeitimai kitų metų strategijoje.

Pagal metinius bendrovės rezultatus ir audito ataskaitas gali būti koreguojama: strategija ir tikslai, organizacinė struktūra, veiksmai, žmogiškieji ištekliai.

UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ strategija nustatyta 2019 - 2023 metams. Pasibaigus šiam terminui turi būti parengta nauja. Strategiją tvirtina Bendrovės valdyba.

Strateginio veiklos plano rengėjas:

UAB „Rietavo komunalinis ūkis“ direktorius Alvydas Rojus