



**PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖS  
ADMINISTRACIJOS DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS  
DĖL UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „PAKRUOJO ŠILUMA“  
2021–2023 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PATVIRTINIMO**

2021 m. gruodžio d. Nr. AV-  
Pakruojis

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 2 punktu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 567 „Dėl Savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo savivaldybių valdomose įmonės tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtinto Savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo savivaldybių valdomose įmonės tvarkos aprašo 9.2 punktu ir Pakruojo rajono savivaldybės tarybos 2019 m. rugpjūčio 29 d. sprendimu Nr. T-215 „Dėl Pakruojo rajono savivaldybės valdomų įmonių pasiektų veiklos tikslų atitikties nustatytiems veiklos tikslams vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtinto Pakruojo rajono savivaldybės valdomų įmonių pasiektų veiklos tikslų atitikties nustatytiems veiklos tikslams vertinimo tvarkos aprašo 4 punktu,

t v i r t i n u Uždarnosios akcinės bendrovės „Pakruojo šiluma“ 2021–2023 metų strateginį veiklos planą (pridedama).

Šis įsakymas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Administracijos direktorė

Ilona Gelažnikienė

PATVIRTINTA  
Pakruojo rajono savivaldybės  
administracijos direktoriaus  
2021 m. gruodžio d. įsakymu Nr. AV-

## **UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „PAKRUOJO ŠILUMA“ 2021–2023 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

### **I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS**

Uždarnosios akcinės bendrovės „Pakruojo šiluma“ 2021–2023 metų strateginis veiklos planas (toliau – Planas, Strategija) parengtas vadovaujantis Pakruojo rajono savivaldybės (toliau – Savivaldybė) tarybos 2019 m. rugpjūčio 29 d. sprendimu Nr. T-215 patvirtintu Pakruojo rajono savivaldybės valdomų įmonių pasiektų veiklos tikslų atitikties joms nustatytiems veiklos tikslams vertinimo tvarkos aprašu.

### **II SKYRIUS APLINKOS IŠTEKLIŲ IR SSGG ANALIZĖ**

#### **1. IŠORĖS APLINKOS ANALIZĖ**

Išskirtinį dėmesį Uždaroji akcinė bendrovė „Pakruojo šiluma“ (toliau – Bendrovė) skiria veiklos efektyvumui mažinant paslaugų sąnaudas, optimizuojant darbuotojų skaičių bei diegiant modernius sprendimus visose veiklos srityse. Bendrovė, siekdama veikti pelningai, 2021–2023 m. planuoja užtikrinti šilumos ir karšto vandens gamybą optimizuodama patiriamas sąnaudas ir išlaidas.

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

Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu Bendrovė modernizuos šilumos ūkį, gerins įvaizdį, investuos lėšas į naujas technologijas, kurios ateityje suteiks galimybę mažinti sąnaudas ir atitinkamai teikiamų paslaugų kainas. Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu kasmet planuojama gerinti informacijos sklaidą stiprinant Bendrovės rinkodarą ir gerinant klientų aptarnavimą.

Bendrovė stengsis užtikrinti efektyvų valdymą, pagal galimybes rinkos sąlygas atitinkantį darbuotojų darbo užmokestį ir patrauklią darbo aplinką.

#### **1.1. TEISINIAI VEIKSNIAI**

Bendrovė veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymu, Lietuvos Respublikos energijos išteklių rinkos įstatymu, Lietuvos Respublikos atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymu.

Didėjantis visuomenės ekologinis sąmoningumas lemia ir tai, kad priimant politinius sprendimus, susijusius su energetikos politika, pasirenkamos labiau aplinką tausojančios alternatyvos. Vienas iš Šilumos ūkio įstatymo tikslų – mažinti neigiamą šilumos energetikos poveikį aplinkai. Bendrovė šilumos energijos gamybai naudoja biokuro katilus ir atsinaujinančius energijos išteklius.

Bendrovė savo veikloje taip pat vadovaujasi poįstatyminiais teisės aktais, taisyklėmis ir tvarkomis. Šilumos tiekimo ir vartojimo taisyklės, (patvirtintos Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1-297, reglamentuoja šilumos vartotojų ir kitų šilumos ūkio

subjektų bei karšto vandens vartotojų ir karšto vandens tiekėjų tarpusavio santykius, teises, pareigas ir atsakomybę, susijusius su šilumos ir karšto vandens gamyba, perdavimu, tiekimu ir vartojimu. Taisyklės privalomos šilumos tiekėjams, karšto vandens tiekėjams, šilumos ir karšto vandens vartotojams bei kitiems šilumos ūkio sektoriuje veikiantiems asmenims.

Šilumos energijos ir šilumnešio kiekio apskaitos taisyklės, (patvirtintos Lietuvos Respublikos ūkio ministro 1999 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. 424, nustato šilumos energijos ir šilumnešio kiekio apskaitos prietaisų įrengimo ir komercinės apskaitos tarp šilumos gamintojo, tiekėjo ir vartotojo tvarką, reikalavimus apskaitos mazge bei gyventojų butuose įrengtiems apskaitos prietaisams ir yra privalomos visiems juridiniams bei fiziniams asmenims, gaminantiems, tiekiantiems, vartojantiems centralizuotai tiekiamą šilumos energiją ir šilumnešį, projektuojantiems, montuojantiems, eksploatuojantiems šilumos šaltinius, šilumos tinklus, šilumos punktus, apskaitos mazgus bei butuose įrengtus apskaitos prietaisus.

Bendrovė, kaip subjektas, teikiantis šilumos gamybos ir tiekimo paslaugas, bendradarbiauja su Savivaldybe. Planuodama veiklą atsižvelgia į Savivaldybės tarybos 2008-09-25 sprendimo Nr. T-291 "Dėl Pakruojo rajono savivaldybės teritorijos bendrojo plano patvirtinimo" sprendinius bei specialiojo plano sprendinius.

Valstybine energetikos reguliavimo taryba (VERT), užtikrindama šilumos ir karšto vandens paslaugų kainodaros skaidrumą, nustato kainas ir tarifus, pagrįstus visuomeniškai būtinomis sąnaudomis.

Lietuvoje galiojanti kainodara nustato, kad į tarifus įskaičiuojami amortizaciniai atskaitymai nuo atliktų investicijų į ilgalaikį turtą už Bendrovės lėšas bei pelningumo norma nuo Bendrovės valdomo ir įsigyto ilgalaikio turto už Bendrovės lėšas likutinės vertės. Tokiu būdu Bendrovės investicijos yra padengiamos klientams mokant už Bendrovės teikiamas paslaugas. Savivaldybės taryba tvirtina su VERT suderintas Bendrovės teikiamų paslaugų kainas.

## **1.2. EKONOMINIAI VEIKSNIAI**

Bendrovės rentabilumas ir ekonominė būklė priklauso nuo VERT nustatytų ir suderintų paslaugų kainų dydžių ir Lietuvos makroekonominių rodiklių – infliacijos, bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo tempų ir kitų aplinkybių.

Europos finansinės rinkos per palūkanų normas stipriai veikia Lietuvos pinigų rinką. Pasikeitus ekonominei situacijai dėl COVID 19 ligos (koronaviruso infekcijos) viruso protrūkio pasaulyje, ekonomika vis labiau jaučia viruso suvaldymui vyriausybių taikomų apribojimų pasekmes.

Bendrovės veiklai daro įtaką klientų mokumas, energijos išteklių kainų svyravimai. Palyginti su ankstesnėmis prognozėmis, reikšmingas infliacijos sumažėjimas yra susijęs su numatomu ekonominio aktyvumo mažėjimu.

Bendrovė stengiasi panaudoti investicijas, finansuojamas iš ES fondų, kad Bendrovės prižiūrimas šilumos ūkis būtų modernizuojamas, diegiamos šiuolaikinės technologijos.

Galioja lengvatinis 9 proc. PVM tarifas šilumos energijai ir karštam vandeniui. PVM lengvata galioja šilumos energijai, tiekiamai gyvenamosioms patalpoms šildyti (įskaitant šilumos energiją, perduodamą per karšto vandens tiekimo sistemą), į gyvenamąsias patalpas tiekiamam karštam vandeniui ir šilumos energijai, sunaudotai šiam vandeniui pašildyti.

Bendrovės veiklai įtakos turi neigiamos ekonominės pasekmės, didėja išsiskolinimai, uždarnos verslo bendrovės, vangiai besisteigia naujos smulkaus ir vidutinio verslo bendrovės.

## **1.3. TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI**

Valstybė skatina didinti ilgalaikes investicijas, skirtas technologiniam atsinaujinimui ir naujų gamybos pajėgumų plėtrai. Bendrovė nuolat diegia moderniausias technologijas į eksploatuojamą ūkį.

Šiais laikais klientas yra reiklus – mokėdamas už paslaugą, jis nori ir kokybiško produkto, todėl Bendrovė, siekdama nustatytų tikslų, investuoja į naujas technologijas, kurios Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu suteiks Bendrovei galimybes mažinti sąnaudas ir atitinkamai teikiamų paslaugų kainas.

Bendrovė nuolat seka ir tobulina savo veiklą, nes svarbiausia yra užsitikrinti aukštą įvertinimą ir klientų pasitikėjimą.

Naujų technologijų diegimas šilumos sektoriuje, tokių kaip atviros šildymo sistemos pertvarkymas į uždara, mažina šilumos suvartojimą (automatizuotu būdu reguliuojant tiekiamos šilumos kiekį).

Didžiulę įtaką daro daugiabučių gyvenamųjų namų renovavimas – šilumos vartojimas apšiltintuose pastatuose mažėja.

#### **1.4. SOCIALINIAI VEIKSNIAI**

Sąlyginai lėtai auganti šalies gyventojų perkamoji galia lemia, kad išlaidos energiniams resursams sudaro labai reikšmingą dalį didžiosios šalies gyventojų išlaidų.

Klientams Bendrovė taiko su VERT suderintas kainas. Nuo VERT nustatytų normatyvų, patvirtintų kainų ir tarifų dydžio tiesiogiai priklauso gyventojų mokamų mokesčių už Bendrovės paslaugas dydis. Pažymėtina, kad dėl politinių ir ekonominių veiksnių, didėjant energetikos išteklių kainoms, po kurio laiko neišvengiamai didėja ir Bendrovės teikiamų paslaugų tarifai.

### **2. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ**

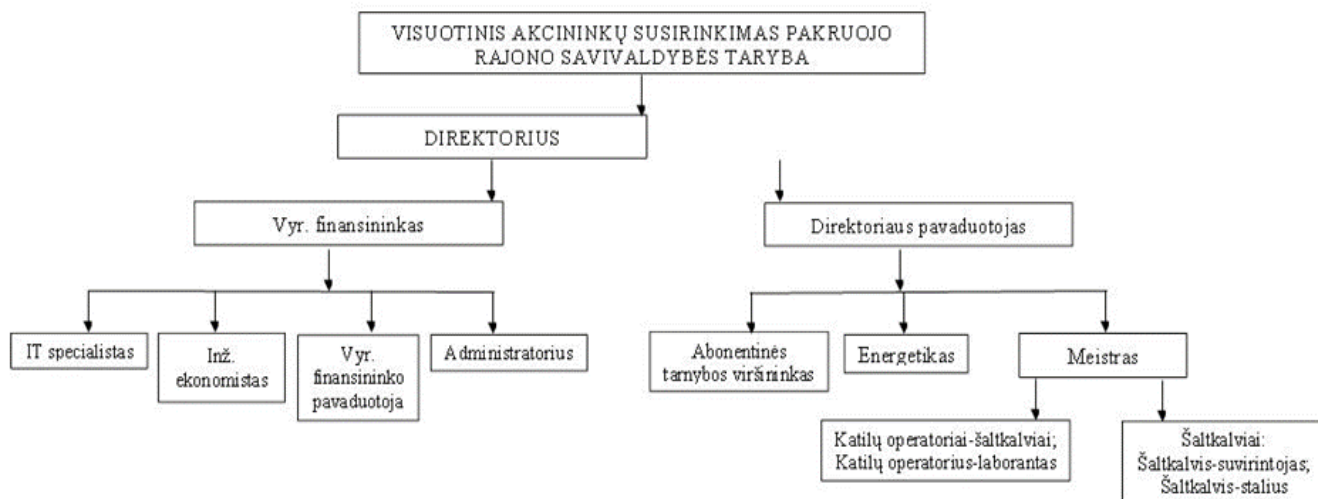
Vidinė aplinka - tai struktūra, personalas, finansai, materialusis turtas ir komunikacijų sistema. Vidinių veiksmų analizė atliekama siekiant atskleisti Bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses. Analizuojant vidinę aplinką, reikia žinoti Bendrovės organizacinę struktūrą, pagrindines veiklos sritis, finansinę padėtį, personalo sudėtį ir daugelį kitų faktorių, kurie lemia sėkmingą Bendrovės veiklą.

Remiantis išorinės ir vidinės aplinkos analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios UAB „Pakruojis šiluma“ veiklos sritys, galinčios paveikti bendrovės veiklą.

#### **2.1. VALDYMO STRUKTŪRA**

Bendrovės valdymo struktūra formuojama Bendrovės įstatų pagrindu. Bendrovėje veikia linijinė valdymo struktūra. Bendrovės struktūriniai padaliniai - tarnybos. Tiesiogiai direktoriui pavaldūs padalinių vadovai, o darbuotojai pavaldūs padalinių vadovams. Žemiau pateikiama bendrovės valdymo struktūra, patvirtinta UAB „Pakruojis šiluma“ direktoriaus 2020 m. sausio 31 d. įsakymu Nr. V-4.

## UAB „Pakruojo šiluma“ valdymo struktūra



## 2.2. PERSONALO OPTIMIZAVIMAS

Diegdama pažangias technologijas, Bendrovė turi galimybę optimizuoti personalą, sumažėja sunkaus fizinio darbo apimtys, bet didėja aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis. Taip didinamas patrauklumas jauniems specialistams.

Atlikus technologinį pertvarkymą mažosiose katilinėse, optimizuotas darbuotojų skaičius, patvirtinta nauja Bendrovės organizacinė struktūra.

## 2.3. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Vienas pagrindinių kokybę lemiančių veiksnių – žmogiškieji ištekliai. Bendrovės vadovybė rūpinasi nuolatiniu darbuotojų kvalifikacijos kėlimu ir, atsižvelgdama į darbo rezultatus, motyvacijos didinimu.

## 2.4. FINANSINIAI IŠTEKLIAI

Finansiniams ištekliams įtakos turi tai, kad Bendrovės veikla reguliuojama Savivaldybės ir VERT. Bazinės kainos galiojimo laikotarpiu 2017–2022 metais buvo nustatyta 8,6 proc. pelno marža. VERT, vykdydama licencijuojamų energetikos įmonių veiklos priežiūrą bei siekdama užtikrinti, kad vartotojai gautų nepertraukiamas ir kokybiškas paslaugas, ne rečiau kaip kartą per metus atlieka šilumos tiekėjų finansinio pajėgumo vertinimą. Kiekvienais metais Bendrovė gauna teigiamą įvertinimą, kad atitinka nustatytus finansinio, vadybinio bei technologinio pajėgumo normatyvus.

## 2.5. APSKAITOS TINKAMUMAS

Bendrovė apskaitą tvarko ir finansinių ataskaitų rinkinį parengia pagal šiuos finansinių ataskaitų rinkinį reglamentuojančius teisės aktus:

- Verslo apskaitos standartus;
- LR buhalterinės apskaitos įstatymą;

- LR įmonių finansinės atskaitomybės įstatymą;
- LR akcinių bendrovių įstatymą;
- VERT nustatytas metodikas ir kitus galiojančius įstatymus bei nutarimus.

## 2.6. VEIKLOS APRAŠYMAS

Uždaroji akcinė bendrovė „Pakruojo šiluma“ įregistruota 1999 m. birželio 16 d., reorganizavus SPAB „Šiaulių energija“, kurios toliau tęsia veiklą. Bendrovės kodas 167909640, PVM mokėtojo kodas LT679096418. Adresas: Saulėtekio g. 34, 83133 Pakruojis. Vienintelis Bendrovės akcininkas (100 proc.) yra Savivaldybė, kodas 111102598.

Valstybinė energetikos reguliavimo taryba Bendrovei 2004 m. vasario 12 d. Nr. L4-ŠT-23 išdavė energetikos veiklos licenciją ir suteikė teisę verstis šilumos tiekimo veikla. UAB „Pakruojo šiluma“ pagrindinė veikla – aprūpinti Pakruojo miesto ir rajono gyventojus, įmones ir įstaigas karštu vandeniu ir centralizuotai tiekti šilumą. Bendrovė vykdo karšto vandens tiekimo ir apskaitos prietaisų priežiūros paslaugas, šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą, remonto darbus.

Šilumos energija yra tiekama Pakruojo ir Linkuvos miestuose, Žeimelio, Lygumų ir Klovainių miesteliuose, Pakruojo, Linksmučių, Petrašiūnų kaimuose. Pagrindiniai šilumos vartotojai yra gyventojai (63 proc.), Pakruojo rajone veikiančios įmonės ir įstaigos (24 proc.), iš valstybės biudžeto finansuojamos bendrovės (3 proc.) bei kiti šilumos vartotojai (10 proc.).

UAB „Pakruojo šiluma“ katilinių charakteristika:

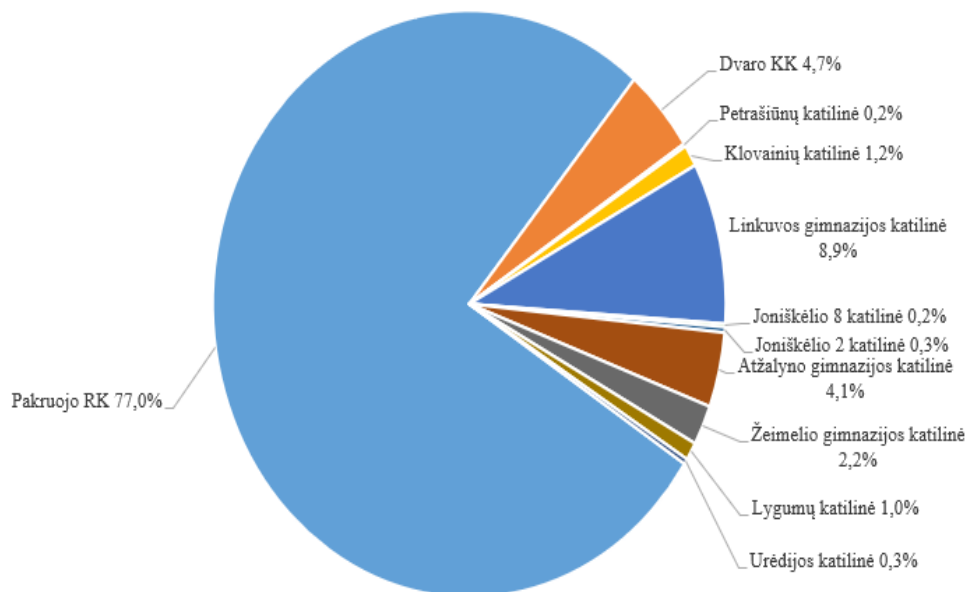
Eil. Nr.	Katilinės pavadinimas Katilo markė	Galia MW		Kuro rūšis		Trasų ilgis (2), km	Vartotojų (pastatų) sk.	Šildomas plotas, m <sup>2</sup>
		Instaliuotas	Naudojamas	Rūšis	proc.			
1.	Pakruojo RK FERROLI T 3G 5200, CSA 2000 ETC KVV 05.08	12,8	12,8	Gamt.dujos, biokuras	2 98	7,501	95	103 316
	Ligoninės KK, VK21,VK22	6,87	Šilum energija teikiama iš Pakruojo RK	Gamt.dujos, skystas kuras	rezer. rezer.			
2.	Dvaro KK, VK21	5,58	1,86	Gamt.dujos, biokuras	20 80	0,415	5	4499
3.	Linkuva, Joniškėlio 8 b. k. BALTUR GBT 5	0,03	0,03	Biokuras	100	0	1	194
4.	Linkuva, Joniškėlio 2 b. k. BALTUR GHR 5 Kostrzewa PFL 50	0,09	0,05	Biokuras, krosn. kuras	100 rezer	0	1	366

Eil. nr	Katilinės pavadinimas Katilo markė	Galia MW		Kuro rūšis		Trasų ilgis (2), km	Vartotojų (pastatų) sk.	Šildomas plotas, m <sup>2</sup>
		Instaliuotas	Naudojamas	Rūšis	proc.			
5.	Klovainių b. k. , FAKEL, Max Bio 200	1,0	1,0	Biokuras, kros.kuras	98 2	0,088	2	2306
6.	Petrašiūnų d.k, Grandeg GD WB 40L	0,04	0,04	Biokuras	100	0	1	182
7.	Linkuvos gimnaz. k. CSA 950	0,95	0,95	Biokuras	100	1,2	6	11959
8.	Atžalyno gimnaz. k. FEROLI, PREXTERM	0,8	0,5	Gamtinės dujos	100	0,07	1	6670
9.	Žeimelio gimnaz. k. JUNKERS, UNIKAL -2 vnt	0,23	0,23	Gamtinės dujos	100	0,02	1	3063
10.	Lygumų mok.katilinė	0,5	0,5	Biokuras	100	0	1	2683

	UT 250							
11.	Linksmučių b. katil. VINŠILA 50	0,05	0,05	Biokuras	100	0	1	506
	Iš viso:	27,19	16,88			17,228	220	135 744

Šilumos gamybai naudojamas technologinis kuras yra biokuras (89 proc.) ir gamtinės dujos (11 proc.).

Pagamintos šilumos energijos kiekis katilinėse, procentais



Pakruojo rajone pagal energinio efektyvumo didinimo daugiabučiuose namuose programą yra renovuojami daugiabučiai gyvenamieji namai. Pakruojuje programos vykdymo metu iki 2021 m. renovuoti 45 (56 proc.) daugiabučiai gyvenamieji namai, kurių bendras plotas – 42963 m<sup>2</sup>.

## 2.7. VIDAUS KONTROLĖS SISTEMA

UAB „Pakruojo šiluma“ direktoriaus 2021 m. rugpjūčio 5 d. įsakymu Nr. V-12 patvirtinta „UAB „Pakruojo šiluma“ vidaus kontrolės sistema“ (toliau – aprašas) reglamentuoja UAB „Pakruojo šiluma“, kurios savininkė yra Savivaldybė, vidaus kontrolės pagrindinius tikslus, vidaus kontrolės sistemą ir jos elementus, Bendrovės vadovo pareigas ir atsakomybę.

Bendrovės vidaus kontrolė – tai Bendrovės vadovo sukurta visų kontrolės rūšių sistema, kuria siekiama užtikrinti veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą, skaidrumą, strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi ir su tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą.

Aprašas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu, kitais norminiais teisės aktais, reglamentuojančiais bendrovės vidaus kontrolę.

Bendrovės vidaus kontrolės pagrindiniai tikslai:

- Vykdyti veiklą įstatymų, kitų teisės aktų nustatyta tvarka pagal strateginius arba kitus veiklos

planus, programas bei procedūras;

- Valdyti, naudoti valstybės ir savivaldybės turtą, juo disponuoti, apsaugoti nuo sukčiavimo, iššvaistymo, pasisavinimo, neteisėto valdymo ar kitų neteisėtų veikų;
- Vykdyti veiklą laikantis patikimo finansų valdymo principų;
- Pateikti informacija apie Bendrovės finansinę ir kitą veiklą teisinga, bei pateikiama teisės aktu nustatyta tvarka.

### 3. SILPNYBIŲ, STIPRYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

Aplinkos analizės įtaka labai svarbi veiklos strategijoje ir atspindi išorės aplinkos veiksnių (politinių, teisinių, ekonominių, aplinkosauginių ir technologinių) bei Bendrovės vidinių silpnybių stiprybių, galimybių ir grėsmių kryptis. Nustatytos stipriosios ir silpnosios Bendrovės veiklos sritys, apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos Bendrovės veiklai.

<p><b>STIPRYBĖS</b> (Bendrovės savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nors ir pastebimi parduodamos šilumos mažėjimo požymiai, tačiau šilumos realizavimo rinka yra stabili ir užtikrinta;</li><li>- Greitas reagavimas į avaringas situacijas;</li><li>- Darbuotojų motyvacija įgyvendinant infrastruktūrinius projektus bei diegiant naujausias technologijas;</li><li>- Teigiamas visuomenės požiūris į atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą;</li><li>- Ekonomikos procesai sąlyginai mažiau veikia Bendrovę;</li><li>- Bendrovės darbuotojai – profesionalai, užtikrinantys saugią sistemos eksploataciją bei perteikiantys savo ilgametę patirtį naujiems darbuotojams.</li></ul>	<p><b>SILPNYBĖS</b> (Bendrovės savybės, kurios trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kreditorinis įsiskolinimas bankams riboja Bendrovės galimybes investuoti;</li><li>- Sudėtingas ir perteklinis šilumos sektoriaus reguliavimas;</li><li>- Vartotojų įsiskolinimai už patiektą šilumą;</li><li>- Didžioji dalis įrangos šilumos gamybos šaltiniuose yra nusidėvėjusi, todėl nuolat turi būti remontuojama;</li><li>- Kaimo katilinėse šilumos gamybos kaštai yra didesni ir turi neigiamą įtaką (didina) šilumos kainai miesto vartotojams;</li><li>- Nepakankama biokuro tiekėjų konkurencija kuro biržoje;</li><li>- Aiškios, nuoseklios ir pagrįstos ilgalaikės miesto aprūpinimo šiluma politikos nebūvimas;</li></ul> <p>-Santykinai dideli techniniai nuostoliai perduodant šilumą vartotojams.</p>
<p><b>GALIMYBĖS</b> (išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie Bendrovės vertės didinimo):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Panaudojant ES struktūrinių fondų lėšas, galima atnaujinti šilumos gamybos šaltinius ir mažinti technologinius nuostolius;</li><li>- VERT derina naujas, faktinę savikainą atitinkančias teikiamų paslaugų kainas;</li><li>- Savivaldybė turi rengti specialųjį šilumos ūkio plėtros planą, kuriame būtų nustatytos zonos dėl prioritetinio šilumos tiekimo būdo, taip pat turi teisę neleisti vartotojams keisti šildymo būdo.</li></ul>	<p><b>GRĖSMĖS</b> (tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos Bendrovės veiklai):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Neoptimaliai išnaudojami šilumos gamybos bei perdavimo pajėgumai dėl prognozuojamo šilumos vartojimo mažėjimo;</li><li>- Grėsmė netekti licencijos dėl žemo finansinio pajėgumo rodiklio;</li><li>- Neaktyvus visuomenės dalyvavimas sprendžiant energijos taupymo klausimus.</li><li>- Mažėja ES paramos apimtys šilumos tiekimo bei gamybos infrastruktūros atnaujinimui.</li></ul>



### III SKYRIUS VIZIJA, MISIJA IR VERTYBĖS

**Vizija.** Moderni, efektyviai veikianti, Pakruojo rajono gyventojų poreikius tenkinanti šilumos gamybos ir tiekimo bendrovė.

**Misija.** Užtikrinti patikimą ir kokybišką šilumos ir karšto vandens tiekimą ekonomiškai pagrįstomis kainomis, darant kuo mažesnę įtaką aplinkai.

**Vertybės:**

*Atsakomybė* – atsakingai atlikti savo darbą pateisinant mūsų vartotojų lūkesčius bei užtikrinant aplinkosaugos reikalavimų vykdymą.

*Efektivumas* – nuolat investuoti į bendrovės darbuotojų įgūdžių, žinių atnaujinimą, darbo sąlygų gerinimą bei infrastruktūros ir veiklos plėtrą.

*Konkurencingumas* – būti paslaugiams, patikimiems ir dėmesingiems savo vartotojams, darbuotojams bei visuomenei. Gilintis į kiekvieno poreikius ir siekti juos tenkinti atsižvelgiant į galiojančias teises bei moralės normas, ekonomiškai naudingiausia kaina vartotojui.

*Profesionalumas* – sukauptų žinių, įgytos patirties panaudojimas, nuolatinis mokymasis, besąlygiškas atsidavimas savo darbui bei atvirumas naujovėms.

### IV SKYRIUS ILGALAIKIAI STRATEGINIAI TIKSLAI

Bendrovėje nustatomi strateginiai tikslai:

1. Užtikrinti patikimą ir saugų šilumos ir karšto vandens gamybą ir tiekimą.
2. Siekti didinti šilumos gamybos efektyvumą ir mažinti technologinius šilumos tiekimo tinklų nuostolius.
3. Sudaryti palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas.
4. Siekti ir toliau išlikti didžiausiu šilumos tiekėju Pakruojo rajone.
5. Optimizuoti šilumos gamybos, tiekimo, paslaugų teikimo ir valdymo sąnaudas, siekiant tiekti šilumos energiją vartotojoms mažiausiomis sąnaudomis.
6. Diegti modernias bei aplinką tausojančias technologijas.
7. Sudaryti ir palaikyti saugias darbo sąlygas, užtikrinti darbuotojams sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį ir aplinką.

### V SKYRIUS TRUMPALAIKIAI STRATEGINIAI TIKSLAI

Bendrovėje ilgalaikiams strateginiams tikslams įgyvendinti numatomi trumpalaikiai (metiniai) tikslai:

1. Užtikrinti centralizuotai tiekiamos šilumos kokybę tiekiant šilumos energiją pagal reikiamus parametrus visiems vartotojams.
2. Siekti dirbti be avarijų (registruojamų), palaikyti gerą šilumos gamybos įrenginių ir šilumos tinklų būklę.
3. Didinti šilumos gamybos efektyvumą.
4. Optimizuoti Bendrovės sąnaudas.
5. Gerinti klientų aptarnavimą, operatyviai reaguoti į pastabas, skundus, prašymus.

6. Užtikrinti Bendrovės finansinį stabilumą ir siekti ūkinės-finansinės veiklos pelningumo.
7. Sudaryti ir palaikyti saugias darbo sąlygas, užtikrinti darbuotojams sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį, aplinką ir nuolatinį tobulėjimą;
8. Siekti racionalaus gamtos išteklių naudojimo ir gamtos taršos mažinimo.

Uždaviniai ir priemonės metiniams tikslams pasiekti:

Eil. Nr.	Tikslas	Uždavinys/priemonė	Įvykdymo laikotarpis		
			2021	2022	2023
1.	Užtikrinti centralizuotai tiekiamos šilumos kokybę tiekiant šilumos energiją pagal reikiamus parametrus visiems vartotojams	Laikytis patvirtinto šilumos tinklų patvirtinto temperatūros grafiko	X	X	X
		Laikytis patvirtinto šilumos tinklų slėgių parametrų	X	X	X
2.	Siekti dirbti be avarijų (registruojamų) palaikant gerą šilumos gamybos įrenginių ir šilumos tinklų būklę	Linkuvos gimnazijos katilo kuro padavimo sistemos rekonstrukcija	X	X	
		Mažos galios katilinių įrenginių atnaujinimas	X	X	X
		Pakruojo RK biokuro katilo CSA 2000 pakuro bei 4MW biokuro katilo remontas;	X		X
		Šilumos tiekimo tinklų įvadų rekonstrukcija		X	X
3.	Siekti didinti šilumos gamybos efektyvumą	Šildymo sistemų praplovimų hidraulinių bandymų atlikimas	X	X	X
		IT technologijų, programinės įrangos atnaujinimas; siekiant efektyvinti katilinių darbą	X	X	X
		Pakruojo RK technologinio proceso valdymo įrangos atnaujinimas	X	X	
		Pakruojo RK kuro sandėlio rekonstrukcija			X
4.	Siekti optimizuoti bendrovės sąnaudas	Saulės elektrinės įrengimas	X	X	X
		Didelę dalį investicijų projektų bei remonto darbų atlikti bendrovės pajėgomis	X	X	X
		Administracinio pastato remontas			X
5.	Siekti gerinti klientų aptarnavimą, siekti operatyviai reaguoti į pastabas, skundus, prašymus.	Mažinti karšto vandens netektis daugiabučiuose gyvenamuosiuose namuose.	X	X	X
		Nuolat atnaujinti Bendrovės interneto svetainę. Siekti, kad ji atitiktų šiuolaikines tendencijas, būtų funkcionali ir efektyvi vartotojams	X	X	X
		Mokesčių už šilumos energiją skaičiavimo programos įsigijimas		X	
6.	Užtikrinti bendrovės finansinį stabilumą ir siekti bendrovės ūkinės-finansinės veiklos pelningumo	Apskaitos prietaisų nuotolinio nuskaitymo įdiegimas	X	X	X
		Sąnaudų mažinimas įsigyjant pigesnę kurą, papildomų paslaugų teikimas.	X	X	X
		Kiekvieno ketvirčio finansinių ataskaitų analizavimas, pateikimas Pakruojo r. sav.	X	X	X
		Sumažinti debitorinį įsiskolinimą, vykdant skolininkų prevencinę politiką.	X	X	X
7.	Sudaryti ir palaikyti saugias darbo sąlygas, užtikrinti darbuotojams sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį, aplinką ir nuolatinį tobulėjimą.	Planų/prognozių ateinantiems metams sudarymas	X	X	X
		Kasmet peržiūrėti darbuotojų darbo užmokestį. Taikyti darbuotojų skatinimo priemones	X	X	X
		Skatinti darbuotojus tobulėti ir ieškoti kitų novatoriškų mokymosi būdų bei formų.	X	X	X

		Pritraukti ir ugdyti jaunos specialistus	X	X	X
		Darbo vietos sąlygų gerinimas	X	X	X
		Organizuoti darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimą	X	X	X
8.	Siekti racionalaus gamtos išteklių naudojimo ir gamtos taršos mažinimo	Nuolatos atlikti katilų išmetamų į aplinkos orą teršalų koncentracijos matavimus ir užtikrinti efektyvų katilų darbo režimą.	X	X	X
		Tinkamai rūšiuoti atliekas; informuoti darbuotojus apie tinkamą atliekų tvarkymą	X	X	X

## **VI SKYRIUS PASIEKTŲ VEIKLOS TIKSLŲ ĮGYVENDINIMAS IR ATSAKOMYBĖS**

Plano įgyvendinimo stebėjimas atliekamas viso proceso metu ir visais lygiais:

1. Padalinių vadovai stebi ir kontroliuoja, kaip padalinys įgyvendina strateginius ir einamuosius veiklos planus.
2. Apskaitos vadovas stebi ir analizuoja, ar tinkamai planuojamos ir naudojamos Bendrovės lėšos.
3. Bendrovės vadovas stebi ir vertina, ar Bendrovė siekia strateginių tikslų.
4. Visuomenė taip pat turi galimybę stebėti ir vertinti, ar UAB „Pakruojo šiluma“ vykdo įsipareigojimus, ar teikiamos geros kokybės paslaugos.

Bendrovė, stebėdama ir vertindama, kaip vykdomi veiklos planai, bei nuolat reaguodama į esminę informaciją, kad nenukryptų nuo savo siekiamų tikslų ir Planas būtų įgyvendinamas kokybiškai, numato veiklos strategijos patobulinimą:

1. Atsiradus naujiems išorės veiksniams, stipriai pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms strategijos prielaidoms, atitinkamai koreguoja Bendrovės bendras strategines kryptis.
2. Jeigu Bendrovė negali pasiekti savo užsibrėžtų tikslų, nes kyla vidinių problemų, susijusių su pareigų arba išteklių paskirstymu, arba procesų eiga, tada siekia efektyvesnės organizacinės struktūros, funkcijų, pareigybių ir procesų.

## **VII SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS**

1. Kasmet iki kovo 1 d. Bendrovės vadovas parengia ir teikia Savivaldybei metinę Plano įgyvendinimo ataskaitą.
2. Planas ateinančiam laikotarpiui pateikiamas Savivaldybei kartu su praėjusio laikotarpio metinių finansinių ataskaitų rinkiniu iki kovo 31 d. arba per 6 mėnesius nuo Bendrovės vadovo pasikeitimo.
3. Planas gali būti tikslinamas ne dažniau kaip kartą per pusmetį.

Direktorius

Remigijus Giedraitis

**DETALŪS METADUOMENYS**

<b>Dokumento sudarytojas (-ai)</b>	Pakruojo rajono savivaldybės administracija 288733050, Kęstučio 4, Pakruojis
<b>Dokumento pavadinimas (antraštė)</b>	DĖL UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „PAKRUOJO ŠILUMA“ 2021–2023 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PATVIRTINIMO
<b>Dokumento registracijos data ir numeris</b>	2021-12-03 Nr. AV-814
<b>Dokumento gavimo data ir dokumento gavimo registracijos numeris</b>	–
<b>Dokumento specifikacijos identifikavimo žymuo</b>	ADOC-V1.0
<b>Parašo paskirtis</b>	Pasirašymas
<b>Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos</b>	Iлона Gelažnikienė, Administracijos direktorė
<b>Sertifikatas išduotas</b>	ILONA GELAŽNIKIENĖ, Pakruojo rajono savivaldybės administracija LT
<b>Parašo sukūrimo data ir laikas</b>	2021-12-03 12:38:58 (GMT+02:00)
<b>Parašo formatas</b>	XAdES-T
<b>Laiko žymoje nurodytas laikas</b>	2021-12-03 12:39:45 (GMT+02:00)
<b>Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją</b>	ADIC CA-B, Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM LT
<b>Sertifikato galiojimo laikas</b>	2020-02-25 11:28:41 – 2023-02-24 11:28:41
<b>Informacija apie būdus, naudotus metaduomenų vientisumui užtikrinti</b>	"Registravimas" paskirties metaduomenų vientisumas užtikrintas naudojant "RCSC IssuingCA, VI Registru centras - i.k. 124110246 LT" išduotą sertifikatą "Dokumentų valdymo sistema Avilys, Pakruojo rajono savivaldybės administracija, i.k.288733050 LT", sertifikatas galioja nuo 2018-12-27 14:09:27 iki 2021-12-26 14:09:27
<b>Pagrindinio dokumento priedų skaičius</b>	–
<b>Pagrindinio dokumento pridedamų dokumentų skaičius</b>	–
<b>Priedamo dokumento sudarytojas (-ai)</b>	–
<b>Priedamo dokumento pavadinimas (antraštė)</b>	–
<b>Priedamo dokumento registracijos data ir numeris</b>	–
<b>Programinės įrangos, kuria naudojantis sudarytas elektroninis dokumentas, pavadinimas</b>	Dokumentų valdymo sistema Avilys, versija 3.5.39.1
<b>Informacija apie elektroninio dokumento ir elektroninio (-ių) parašo (-ų) tikrinimą (tikrinimo data)</b>	Atitinka specifikacijos keliamus reikalavimus. Visi dokumente esantys elektroniniai parašai galioja (2021-12-03 13:34:45)
<b>Paieškos nuoroda</b>	–
<b>Papildomi metaduomenys</b>	Nuorašą suformavo 2021-12-03 13:34:45 Dokumentų valdymo sistema Avilys