

## UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ TAURAGĖS ŠILUMOS TINKLAI

Buveinė: Paberžių g. 16, LT-72324 Tauragė, juridinio asmens kodas 179478621; PVM mokėtojo kodas LT-794786219.

Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre.

### VEIKLOS STRATEGIJA 2017-2020

#### Dokumento paskirtis

UAB „Tauragės šilumos tinklai“ veiklos strategija 2017-2020 metams apibrėžia ilgalaikes bendrovės veiklos strategines kryptis ir tikslus bei Strategijos įgyvendinimą matuojančius rodiklius.

Siekiant geriau įvertinti aplinką, kurioje veikia Bendrovė, dokumente analizuojami per ateinančius trejus metus didžiausią poveikį Bendrovės veiklai turėsiantys veiksniai. Remiantis šiais veiksniais, daromos veiklos prielaidos, sukuriančios sąlygas prognozuoti Bendrovės veiklos rezultatą.

Pagal Bendrovės veiklos strategijos dokumentą bus parengtas trimetis Bendrovės veiklos planas, kuriame numatytos trumpos trukmės bei ilgalaikės priemonės, reikalingos Strategijos įgyvendinimui.

#### Bendrovės apibūdinimas

UAB Tauragės šilumos tinklai veikia svarbi Tauragės visuomenei, nes pagrindiniai Bendrovės veiklos tikslai užtikrinti Tauragės rajono vartotojų aprūpinimą centralizuotai tiekiamą šilumą ir karštu vandeniu.

Bendrovės veikla skaidoma į: centralizuotos šilumos ir karšto vandens tiekimas, bei kitas paslaugas.

Kitas paslaugas apima: taršos leidimų pardavimas, šilumos skaitiklių, trasų montavimas.

Bendrovė eksploatuoja 5 katilines: Tauragės dvaro, Tarailių, Aerodromo, Eičių ir Beržės. Aptarnauja 34,1 km. šilumos trasų.

Lyginat su kitų rajonų šilumos tiekėjais, Bendrovė eksploatuoja garo turbiną ir šildymo sezono metu gamina elektros energiją.

Bendrovės šilumos kaina 2013-2016 metais buvo (vidutinė): 5,13 ct/kWh (be PVM), Lietuvos vidurkis - 6,16 ct/kWh.

**Bendrovės vizija** – būti efektyviai veikiančiu ir vienu pigiausių šilumos energiją Lietuvoje teikiančiu centralizuotu šilumos tiekėju.

#### Strategijoje numatoma, kad 2017–2020 metais:

- Bendrovės tiekiamos centralizuotos šilumos kaina mažės, atsižvelgiant į iš anksto planuojamus biokuro įsigijimus;

- dėl išankstinio biokuro pirkimo išaugusios Bendrovės veiklos sąnaudos bus kompensuojamos efektyviai parduodant taršos leidimus bei mažinant administracines sąnaudas;
- Bendrovė investuos į šilumos ūkio infrastruktūros pagerinimą keisdama ir renovuodama esamas šilumos trasas, pasinaudodama ES parama. 2016 – 2020 metais į šilumos trasų pakeitimą ir renovavimą planuojama investuoti 1 mln. eurų nuosavų lėšų, prašyti 1 mln. eurų iš struktūrinių fondų;
- Pritaikyti naujus energijos gamybos būdus (biodujas, šilumos siurblius), pasinaudojant geriausiomis pasaulio praktikomis, prijungiant įvairių fondų finansavimo mechanizmus, pasitelkiant Lietuvos mokslinį potencialą.

**Bendrovės strateginių tikslų bus siekiama įgyvendinant veiklas pagal keturias strategines kryptis:**

- 1) Investuojant į ilgalaikę šilumos gamybos ir tiekimo infrastruktūrą;
- 2) Informacinių technologijų naudojimą: apskaita, sąskaitų išrašymas ir išsiuntimas, skolų administravimas, bendradarbiaujant su Tauragės rajono savivaldybe dėl bendros centralizuotų prekių ir paslaugų tiekėjų Tauragės regione (UAB Tauragės vandenys, UAB Tauragės regiono atliekų tvarkymo centras, UAB Tauragės butų ūkis ir kt.) sąskaitų išrašymo, pateikimo ir administravimo sistemos sukūrimo;
- 3) Bendrovės veiklos skaidrumą, viešumą, ūkiškumą;
- 4) Formuojant vertybėmis, o ne privilegijomis, grįstą organizacinę kultūrą: didinant darbuotojų įsitraukimą, stiprinant lyderystės kompetenciją; užtikrinant veiklos tęstinumą, iš anksto planuojant reikiamų kompetencijų poreikį ir prireikus organizuojant darbuotojų mokymą(-si) ir / ar perkvalifikavimą; iš rinkos pritraukiant ir išlaikant žmogiškąjį potencialą, įgyvendinant kultūrinį pokytį darbuotojų saugos ir sveikatos srityje.

**Strateginės kryptys**

Siekdama įgyvendinti Bendrovės viziją ir misiją, Valdyba nustatė pagrindines Bendrovės strategines kryptis 2017–2020 metams:

1. Užtikrinti šilumos ir karšto vandens vartotojų interesus, teikiant jiems efektyvias paslaugas bei parduodant energiją už ekonomiškai pagrįstą kainą;
2. Nuolat didinti veiklos efektyvumą;
3. Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą (Darbuotojų ugdymo perspektyva).

Šių kryptių nuoseklus įgyvendinimas leidžia subalansuotai siekti pagrindinio Bendrovės strateginio tikslo – įmonės vertės didinimo (Finansų perspektyva).

**Tikslai ir rodikliai**

Pagrindiniai tikslai nusako, kas Bendrovei yra svarbiausia ir kam turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys organizuojant veiklą bei nustatant prioritetus.

Bedrovės veiklos rodikliais kartu su nustatytais tarpinėmis ir galutinėmis reikšmėmis 2017–2020 m. laikotarpiu.

	<i>Šilumos kaina, vieta Lietuvos kainų žemėlapyje</i>	<i>Finansinės veiklos rezultatas, EUR</i>	<i>Vartotojų vertinimas, balais</i>
<b>2017</b>	nuo 5 iki 8	60000	4
<b>2018</b>	nuo 4 iki 7	60000	4,2
<b>2019</b>	nuo 3 iki 6	60000	4,5
<b>2020</b>	nuo 1 iki 5	60000	4,8

## **KLIENTAI**

Bendrovė turi beveik 7000 klientų.

Bendrovės klientų ratą pagal vartotojų skaičių galima suskirstyti: privatūs namų ūkiai (2,1 proc.), daugiabučių namų gyventojai (96,5 proc.), verslo klientai (0,8 proc.), biudžetinės organizacijos/visuomeniniai pastatai (0,6 proc.).

Privatūs namų ūkių klientai skiriasi dėl demografinių dalykų (amžius, šeimyninė padėtis), geografinių vietos (Tauragė, Eičiai).

Daugiabučių namų gyventojai skiriasi: gyvenančius renovuotose ir nerenovuotose namuose.

Verslo klientai skiriasi į savivaldybės įstaigas bei valstybines įstaigas bei privačius juridinius asmenis.

Visi klientai turi tikslą gauti kokybišką prekę (paslaugą) už įmanomai mažiausią kainą, tačiau skirtingų grupių klientų lūkesčiai ir supratingumas skiriasi. Dėl to Bendrovė turi išsamiai analizuoti kiekvienos iš šių grupių poreikius.

### **Skirtingų klientų grupių lūkesčiai:**

- Fiziniam asmeniui aktualiausia maža paslaugų kaina, patikimas šilumos energijos tiekimas ir patogiai prieinama bei tiksli reikiama informacija (apie planinius darbus, gedimus, asmeninę istoriją ir pan.);
- Verslo klientams labai svarbus operatyvumas atliekant darbus, pagrįsta kaina už prijungimo paslaugas bei aiškus ir efektyvus procesas.

### **Pagrindiniai darbai Bendrovės klientų aptarnavimo srityje**

- Kokybiško aptarnavimo užtikrinimas. Klientams sukurti didžiausią vertę Bendrovė gali per kokybišką aptarnavimą. Aptarnavimo svarba didėja augant klientų lūkesčiams. Klientai santykinai

retai susiduria su Bendrove, todėl kiekvienas kontaktas turi būti kokybiškas tam, kad klientai susidarytų teigiamą įspūdį ir asociacijas apie Bendrovę.

- Siekiant veiklos sąnaudų mažėjimo, svarbiu tikslu tampa klientų aptarnavimo tinklo optimizavimas bei nuotoliniais kanalais teikiamų patogių naudoti paslaugų plėtra.
- Augant klientų lūkesčiams aptarnavimo kokybei, Bendrovės vidiniai procesai turi būti nuolat peržiūrimi ir paprastinami siekiant efektyvesnio aptarnavimo. Tai ypač aktualu bendraujant su fiziniais asmenimis.

### **Tikslai ir rodikliai**

Klientų interesų užtikrinimas ir jų suvokiamos vertės didinimas yra viena iš Bendrovės strateginių krypčių. Klientams kuriamą vertę Bendrovė matuoja: kainos Lietuvos kontekste dydžiu ir aptarnavimo kokybe.

Siekdama aukšto klientų pasitenkinimo Bendrovė planuoja:

- Nuotolinių klientų aptarnavimo kanalų plėtrą, sudarant sąlygas vis daugiau paslaugų gauti patogiausiu būdu – internetu;
- Teikiamų paslaugų tobulinimą ir patogesnę atsiskaitymą už paslaugas, pereinant prie elektroninių sąskaitų siunčiamų el. paštu (kliento sutikimu);
- Tęsti fizinio klientų aptarnavimo tinklo optimizavimą;
- Racionaliai investuoti į infrastruktūrą;
- Efektyvinti naujų vartotojų prijungimo ir klientų aptarnavimo procesus;
- Investuoti į išmaniuosius apskaitos prietaisus;
- Atsinaujinančios energijos šaltinių diegimas (biudujos, šilumos siurbliai).

### **Klientų lūkesčiai**

Klientus Bendrovė suvokia kaip platų suinteresuotų šalių ratą, turinčius skirtingų interesų. Viena vertus, klientams yra svarbi racionali ir rajono mastu konkurencinga paslaugų kaina. Antra vertus, klientams taip pat svarbus patikimas energijos tiekimas, skaidrumas, socialinė atsakomybė, poveikio aplinkai mažinimas.

Bendrovės užduotis – rasti tvarų balansą tarp šių lūkesčių.

### **Regulatorius**

*Kontekstas.* Lietuvoje reguliavimo funkcijas vykdo Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (toliau Regulatorius), kuri rengia šilumos kainų nustatymo metodikas, derina reguliuojamų įmonių investicijas, stebi kokybės rodiklių laikymąsi.

Pagrindiniai Regulatoriaus lūkesčiai Bendrovės atžvilgiu iš esmės sutampa su Bendrovės egzistavimo paskirtimi – patikimai ir kokybiškai tiekti centralizuotą šilumos energiją.

Pagrindinis bendrovės tikslas susijęs su reguliatoriumi yra išlaidų planavimas atsižvelgiant į šilumos kainoje numatytas išlaidų grupes.

## **AKCININKAI**

Kontekstas. Strategijos paskelbimo dieną 99,9 % Bendrovės akcijų valdė Tauragės rajono savivaldybė. Likęs 0,1 % akcijų priklauso 3 fiziniams asmenims. Bendrovės akcijos nominali kaina 2,9 eur.

## **TIEKĖJAI**

Kontekstas: 2016 m. Bendrovė yra pasirašiusi sutartis su 40 paslaugų ir prekių tiekėjų

Paslaugų ir prekių pirkimams Bendrovė per metus išleidžia apie 2,7 mln. eur., iš jų paslaugoms ir darbams apie 1 mln. eur.

Bendrovė perka kūrą, kuris sudaro didžiausią pirkimų dalį (apie 65%), šilumos tinklo investicijų, remonto, projektavimo darbus, tinklo infrastruktūros elementus, informacinių technologijų, teisinės, audito paslaugas.

Didinant skaidrumą ir viešumą nuo 2015 m. didžioji dalis paslaugų įsigyjama viešai skelbiamais konkursais ir derybomis, apie visus vykdomus pirkimus skelbiama įmonės puslapyje internete ir elektroninėje pirkimų sistemoje.

2017 – 2020 metais apie visus Bendrovės vykdomus pirkimus, įskaitant mažos vertės pirkimus, bus viešai skelbiama įmonės internetiniame tinklalapyje (specialioje rubrikoje), o visi didesnės kaip 3000 eurų vertės pirkimai bus vykdomi per elektroninę pirkimų sistemą.

Bendrovei paslaugų tiekėjai svarbūs užtikrinant Bendrovės veiklos patikimumą, atstatant, prižiūrint šilumos tinklą ir aptarnaujant klientus.

Paslaugų teikėjams Bendrovė yra stambus ir patikimas klientas, turintis stabilų pinigų srautą ir laiku atsiskaitantis už paslaugas, todėl Bendrovė gali ir turi siekti sudaryti sutartis su tiekėjais už konkurencingą kainą.

*Suinteresuotos šalies lūkesčiai.* Paslaugų tiekėjai iš Bendrovės tikisi konstruktyvios partnerystės: aiškių sutarties sąlygų, atsiskaitymo už prekes ir paslaugas laiku, sklandaus darbų organizavimo proceso, lankstaus dokumentacijos tvarkymo, viešo ir skaidraus konkursų organizavimo, atsižvelgiant į laiką, reikalingą pasiruošti paslaugų teikimui.

## **Iššūkiai**

Bendrovės biudžeto rengimas ir tvirtinimas vykdomas kalendorinių metų 1 ketv. Darbų pirkimo konkursai vykdomi ir sutartys su rangovais pasirašomos pagal poreikį. Realiam darbų įgyvendinimui dėl klimato sąlygų lieka 6 mėnesiai. Stambesniems projektams tai nėra pakankamas laikotarpis, todėl jų pabaiga ir apmokėjimas neretai perkeliama į kitus kalendorinius metus. Kitas apribojimas – rangovai turi ribotą skaičių darbuotojų ir darbus nori išdėstyti tolygiai nuo pavasario iki rudens. Labai svarbu pasiruošti ir suplanuoti ilgalaikius investicinius projektus kuo anksčiau, remiantis ilgalaikę investicijų strategija ir ilgalaikiu investiciniu planu.

Vienas svarbiausių aspektų įmonės bendradarbiavime su tiekėjais yra sklandus visų paslaugų įsigijimo ir įgyvendinimo procesų valdymas, perteklinių procedūrų atsisakymas, viešumo didinimas, terminų trumpinimas.

### **Esminiai iššūkiai, su kuriais susiduria Bendrovė:**

- Konkurencijos tarp tiekėjų skatinimas. Dalyje Bendrovės perkamų prekių ir paslaugų konkurencija tarp tiekėjų yra nepakankama, konkursuose dalyvauja tik vienas ar du tiekėjai. Bendrovė suinteresuota, kad jos prekių ir paslaugų pirkimuose dalyvautų ir konkuruotų kuo daugiau tiekėjų, tokiu būdu užtikrinant optimalią kainą ir kokybę;

- Kompetentingų tiekėjų atrinkimas siekiant gerinti atliekamų darbų kokybę ir terminus. Šiuo metu Bendrovė rinkdamasi didžiąją dalį tiekėjų vadovaujasi mažiausios kainos principu. Dėl to dalis sutarčių pasirašoma su tiekėjais, kuriems trūksta kvalifikacijos ir patirties. Dėl šios priežasties įgyvendinant darbus susiduriama su nepakankama kokybe ir vėlavimu. Rangovai vėluoja pabaigti darbus, pateikti sutartyje numatytą dokumentaciją. Tai daro neigiamą poveikį Bendrovės įsipareigojimų klientams vykdymui.

### **Tikslai ir rodikliai**

Siekdama valdyti riziką ir darbus su tiekėjais organizuoti sklandžiau Bendrovė yra numčiusi:

- Skatinti konkurenciją tarp rangovų, ne tik viešai skelbdama, bet ir atskirai informuodama atitinkamas prekes, paslaugas ar darbus siūlančius tiekėjus apie Bendrovės vykdomus viešuosius pirkimus;

- Laikantis teisės aktų nustatytų reikalavimų nutraukiant viešuosius pirkimus, kuriuose išvelgiami galimi tiekėjų susitarimai, akivaizdžiai nepagrįsta ir atitinkamos rinkos neatitinka kaina, galimos korupcinės veiklos;

- Pasirenkant šilumos tinklo priežiūrą, atnaujinimą ir remontus atliekančius rangovus, kitus tiekėjus, mažiausios kainos principą derinti su objektyviais kvalifikaciniais reikalavimais tiekėjams;

- Parengti ilgalaikį Bendrovės investicijų planą, kuriuo remiantis darbus būtų galima pradėti projektuoti ir konkursus rengti anksčiau;

- Stiprinti projektų valdymo ir darbo su rangovais bei kitais tiekėjais funkciją Bendrovėje.

## **DARBUOTOJAI**

Kontekstas. Bendrovėje 2016 m. pabaigoje buvo 64 (4\*) etatai, tarp jų 4 vadovai, 37 skirtingos pareigybės. Bendrovėje yra 4 vadovų hierarchiniai lygiai: įmonės vadovas, pavaduotojai, departamentai ir skyriai arba grupės.

Bendrovės veikla organizuojama centrinės buveinės ir atskirų katilinių principu. Centrinės buveinė atsakingi už visą Bendrovės veiklą, įskaitant atskirų katilinių veiklos koordinavimą ir jų techninę priežiūrą, taip pat aprūpinimą. Atskiros katilinės atsakingos tik už katilinių kūrenimą.

*Suinteresuotos šalies lūkesčiai.* Bendrovėje yra veikianti profesinė sąjunga, kuri sudariusiu atstovavimo sutartį su „Sandraugos“ profesine sąjunga, tačiau dalykiško profesinių sąjungų ir darbdavio atstovų bendradarbiavimo nėra. Bendrovei nėra pateikiama susisteminta darbuotojų atstovų informacija apie Bendrovės darbuotojų lūkesčius ir interesus.

Bendrovėje sudaryta kolektyvinė darbo sutartis, kurioje nemažai privilegijų ir garantijų, lyginant su galiojančiu Darbo kodeksu.

Bendrovės valdymo struktūra paini, nes nėra griežtos hierarchijos ir aiškių vadovų atsakomybės sričių.

### **Tikslai:**

- Bendrovės ir vadovų orientacija į darbuotojus per ilgalaikę perspektyvą, investuojant į darbuotojų mokymą, kvalifikacijos kėlimą, kuriant naujas ir išlaikant esamas Bendrovės tradicijas;
- Kiek įmanoma sudarant karjeros galimybes Bendrovėje;
- Atsisakant ekonomiškai ir teisiškai nepagrįstų privilegijų, naikinant ekonomiškai nepagrįstas pareigybes.

### **Iššūkiai**

Organizacijos, kurios sėkmingai pasiekia tvarių veiklos rezultatų paprastai pasižymi dideliu darbuotojų įsitraukimu, įtraukiančia lyderyste, aukšta veiklos kultūra ir dėmesiu ilgalaikiam stabilumui.

### **Pagrindiniai iššūkiai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje su kuriais Bendrovė susidurs siekdama strateginių tikslų:**

- Žemas darbuotojų įsitraukimas, siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimą svarbu ugdyti vadybines kompetencijas organizacijoje, stiprinti vidinę komunikaciją ir vertybinę kultūros pamatą;

- Aukštas ir augantis vidutinis darbuotojų amžius ir maža kaita. Bendrovė lėtai atsinaujina, ypač vadybos kompetencijos srityje, jauniems darbuotojams prisijungti sunkiau, o ir jie ne visada yra motyvuoti rinktis Bendrovę kaip darbdavį. Bendrovė turi didelį dėmesį kreipti į kertinių darbuotojų pamainumo planavimą ir talentų ugdymą, kad užtikrintų reikiamas darbuotojų kompetencijas ir aukštą veiklos kokybę;

- Lėtai besikeičianti technologinė aplinka, monopolinė padėtis ir anksčiau vyravusi politinė aplinka sukūrė prielaidas susiformuoti neefektyviems ir biurokратиškiems procesams. Tai turi reikšmingos įtakos susiformavusiai darbuotojų orientacijai į procesą, o ne į rezultatą. Šių nuostatų keitimas yra ilgalaikis procesas ir vienas sudėtingiausių iššūkių.

Visi aukščiau išvardinti iššūkiai yra tarpusavyje susiję. Lankstumo, kompetencijos ir iniciatyvumo ugdymas vertybiniu pagrindu, padės Bendrovei tapti vienu geidžiamiausių darbdavių Tauragės rajono rinkoje.

### **Tikslai ir rodikliai**

Viena iš trijų Bendrovės strateginių kryptių yra vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimas. Atsakomybės, rezultato siekimo ir bendradarbiavimo vertybių diegimas yra ypač svarbus Bendrovės sėkmingai veiklai.

Vienu iš pagrindinių tikslų Bendrovė laiko Darbuotojų įsitraukimą.

### **Siekdama tvarių veiklos rezultatų įgalinant (įtraukiant) darbuotojus, Bendrovė yra numčiusi:**

- Diegti vertybes bendrovėje ir užtikrinti jų laikymąsi kasdieninėje veikloje;
- Stiprinti vidurinio lygio vadovų vadybines ir profesines kompetencijas;
- Darbuotojų atranką, jų ugdymą ir veiklos valdymą susieti su organizacijos vertybėmis;
- Užtikrinti darbuotojų pamainą organizacijoje, ugdyti talentus ir įgalinti juos siekti geriausių veiklos rezultatų;
- Skatinti bendradarbiavimą ne tik Bendrovės viduje, bet ir su kitomis šilumos gamintojų įmonėmis, taip pat kitų šalių įmonėmis;
- Atlygio sistemą formuoti vadovaujantis vidinio teisingumo, palyginamumo su rinka, suderinamumo biudžeto rėmuose ir atitikimo vertybėms principais, kurie turi būti žinomi ir suprantami visiems darbuotojams. Komunikuoti darbuotojams apie galiojančią atlygio struktūrą, pabrėžiant ne tik finansinio atlygio skyrimo principus, o ir nefinansinio bei emocinio atlygio galimybes ir svarbą;
- Sustiprinti organizacijos vidinę komunikaciją, užtikrinant informacijos sklaidos operatyvumą ir kokybę.