



UAB „TELŠIŲ ŠILUMOS TINKLAI“
2022 -2025 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

TURINYS

1. VEIKLOS APRAŠYMAS	3
1.1. Bendrovės struktūra	3
1.2. Bendrovės veikla.....	5
1.2.1. Turto nuoma.....	7
1.2.2. Šilumos tiekimas.....	9
1.3. Veiklos ir finansiniai rodikliai	10
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	12
2.1. Vidinė aplinka	12
2.2. Išorinė aplinka.....	15
2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė	17
3. STRATEGINIS TIKSLAS	18
3.1. Vizija ir vertybės.....	19
3.2. Strateginės veiklos kryptys, tikslai, uždaviniai ir rodikliai.....	20
3.3. Priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti	21
3.3.1. Turto perėmimo pasiruošimo etapo planas	21
4. FINANSINĖS PROGNOZĖS	30
4.1. Planuojami pasiekti pagrindiniai veiklos rodikliai	30
4.2. Investicijų planas	31
5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VALDYMAS	37

ĮVADAS

UAB „Telšių šilumos tinklai“ 2022–2025 metų strateginis veiklos planas (toliau – strateginis planas) skirtas efektyviam žmogiškųjų, finansinių, technologinių ir kitų išteklių panaudojimui įvertinti bei suplanuoti. Šiame strateginiame plane yra nurodyta UAB „Telšių šilumos tinklai“ misija, vizija, vertybės, strateginiai tikslai ir pateikiama informacija apie turimus bei planuojamus žmogiškuosius, finansinius, technologinius ir kitus resursus.

Strategija buvo parengta savarankiškai - Bendrovės darbuotojų jėgomis, taip pat pasinaudota advokatų kontoros GLIMSTEDT atliktu Teisinio konsultavimo paslaugų projektu „Dėl 2000-09-28 sudarytos sutarties Nr. 00-09-28-006 „Telšių miesto šilumos ūkio modernizavimo ir atnaujinimo statuso ir perspektyvos, galimų alternatyvių veiksmų, susijusių su Bendrovei nuosavybės teise priklausančio išnuomoto turto perėmimu.“

Strateginiame veiklos plane išsiskyrė šias 5 svarbiausias sritis:

- Vertės didinimas;
- Kokybiškų paslaugų teikimas;
- Veiklos diversifikavimas ir plėtra;
- Efektyvumo didinimas;
- Organizacinės kultūros kūrimas.

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Bendrovės struktūra

UAB „Telšių šilumos tinklai“ įregistruota adresu: Lygumų g. 69, Telšiai, tel. 8 444 78828, el. paštas tstinklai@gmail.com. Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, bendrovės kodas 180373788, PVM kodas LT803737811.

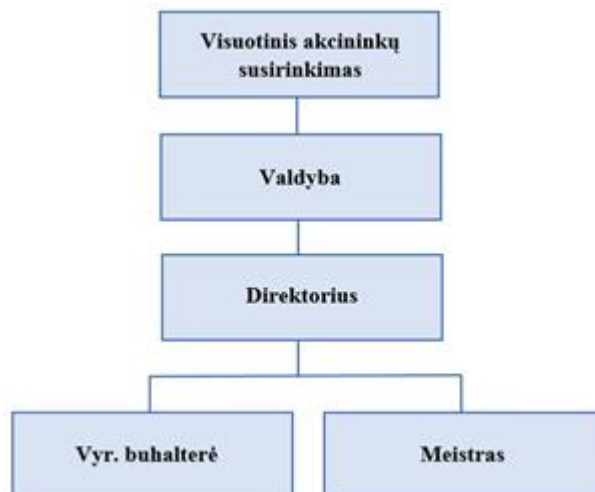
Bendrovė registruota 1997 m. rugpjūčio 15 d. Bendrovei šilumos tiekimo licencija išduota Telšių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2005-09-30 įsakymu Nr. A1-966. Licencija išduota teikti šilumą Licencijos turėtojo nuosavybės teise ar kitais teisėtais pagrindais valdomais šilumos perdavimo tinklais gyvenamųjų namų bendrijos namams esantiems S. Daukanto g. 12a ir S. Daukanto g. 19c Varniuose, Telšių raj.

Bendrovės įstatinis kapitalas – 2151562,20 Eur. Jis padalytas į 741918 paprastąsias vardines akcijas, kurios pilnai apmokėtos. Vienos akcijos nominali vertė 2,9 euro. Bendrovės pagrindinis akcininkas Telšių rajono savivaldybė - 99,8 %, kiti fiziniai asmenys turi 0,2 % akcijų. Bendrovės akcijos yra nematerialios. Kiekviena visiškai apmokėta akcija, ją turinčiam akcininkui, Bendrovės visuotiniame akcininkų susirinkime suteikia vieną balsą.

Bendrovė nepriklauso įmonių grupei, neturi patronuojančios ar bendrovei vadovaujančios įmonės. Bendrovė neturi filialų, atstovybių, dukterinių ir asocijuotų įmonių.

Pagrindiniai Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir direktorius (Bendrovės vadovas). Direktorius vykdomoje ūkinėje veikloje išskylančias problemas sprendžia kartu su bendrovės valdyba, o svarbiausi klausimai svarstomi Telšių rajono savivaldybės taryboje. Įmonės valdybą sudaro penki nariai, iš jų trys nepriklausomi išrinkti konkurso būdu.

Valdymo schema (organizacinė struktūra)



pav. 1 UAB „Telšių šilumos tinklai“ organizacinė struktūra

Bendrovės valdybą sudaro penki nariai:

1. Justas Laurinčiukas (valdybos pirmininkas, nepriklausomas narys);
2. Rūta Jakubauskienė (nepriklausomas narys);
3. Antanas Katinas (nepriklausomas narys);
4. Inesa Vaitkė (akcininko, Telšių rajono savivaldybės administracijos atstovas);
5. Regina Gaidauskienė (įmonei atstovaujantis valdybos narys)

Nuo 2011 m. rugpjūčio 29 d. Bendrovei vadovauja direktorius Jurgis Staševičius.

Antrojo lygmens vadovai: vyr. finansininkė Regina Gaidauskienė.

Nuo 2005/09 iki 2011/08 įmonės direktoriumi buvo Danielius Rupšys.

lentelė 1 UAB Telšių šilumos tinklai darbuotojai

Etatas	Vardas, pavardė	Užimamos pareigos	Išsilavinimas	Dirba nuo
1	Jurgis Staševičius	Direktorius	aukštasis	2011 08 29 iki šiol
1	Regina Gaidauskienė	Vyr. buhalterė	aukštasis	2012-03-26 iki šiol
0,5	Eugenijus Sniegys	Šilumos ūkio priežiūros meistras	aukštesnysis	2010-03-29 iki šiol

1.2. Bendrovės veikla

Nors UAB „Telšių šilumos tinklai“ yra tiesiogiai susiję su šilumos ūkio sektoriumi, tačiau įmonės veikla yra specifinio pobūdžio. Bendrovė nevykdo gamybinės veiklos. Pagrindinė bendrovės veikla, yra turto, reikalingo šilumos energijos ir karšto vandens gamybai ir tiekimui, nuoma. Bendrovės veikla yra griežtai apspręsta 2000-09-28 d. pasirašytoje sutartyje Nr. 00-09-28-006 „Dėl Telšių miesto šilumos ūkio modernizavimo ir atnaujinimo“ tarp Telšių savivaldybės ir UAB „Litesko“, bei 2000-09-28 d. pasirašytos turto nuomos sutarties Nr. 00-09-28-007, tarp UAB „Litesko“ ir UAB „Telšių šilumos tinklų“.

Po sutarčių pasirašymo, visas tiek ilgalaikis, tiek trumpalaikis turtas, reikalingas šilumos ir karšto vandens gamybai, buvo išnuomotas UAB „Litesko“. UAB „Litesko“ perėmė bendrovės turėtus ilgalaikius ir trumpalaikius įsipareigojimus, įsipareigojo per tam tikrą laiką padengti turėtas paskolas, bei priskaičiuotas palūkanas. Pasirašę sutartį, UAB „Litesko“ įsipareigojo modernizuoti ir renovuoti Telšių savivaldybės šilumos ūkį, jį tinkamai prižiūrėti, gaminti ir tiekti šilumos energiją ir karštą vandenį vartotojams, gauti už tiekiamas paslaugas atlygį, o pasibaigus sutarties terminui, grąžinti turtą Nuomotojui t.y. UAB „Telšių šilumos tinklams“ ne mažesnės vertės negu išsinuomojo. Sutartyje buvo numatyta, kad nuo 2000 m. iki 2015 m., UAB „Litesko“ į Telšių miesto šilumos ūkį privalės investuoti apie 20 mln. litų (apie 6 mln. Eurų). Pirminė turto nuomos sutartis buvo pasirašyta penkiolikai metų, tačiau 2018-02-28 d. Telšių rajono savivaldybė ir operatorius UAB „Litesko“ sudarė susitarimą Nr.S-14881/LTS619 „Dėl 2000-09-28 Telšių miesto šilumos ūkio modernizavimo ir atnaujinimo sutarties Nr. 00-09-28-006 pakeitimo ir papildymo“, bei susitarė pratęsti Sutarties, tame tarpe ir šios sutarties pagrindu sudarytos turto nuomos sutarties, galiojimo terminą iki 2025 m. birželio 1 dienos.

Pasirašius turto nuomos sutartį, UAB „Litesko“ įsipareigojo mokėti UAB „Telšių šilumos tinklams“ numatytą nuomos mokesčių. 2002-09-24 d. buvo pasirašytas papildomas susitarimas Nr. P002-M prie pagrindinės sutarties, kuriame, buvo numatyta kita atsiskaitymo tvarka ir perskaičiuotas nuomos mokesčiai. Gaunamas nuomos mokesčiai iš UAB „Litesko“ yra kompensacinio pobūdžio t.y visos UAB „Telšių šilumos tinklai“ patirtas sąnaudas, susijusias su šilumos ūkiu, kompensuoja UAB „Litesko“. Sutartyje numatytas nuomos mokesčiai buvo suskirstytas į keletą grupių:

- Nuomos mokesčiai Nr. 1 - (administracijos išlaikymui) skirtas nuomos mokesčiai, skaičiuojamas pagal formulę, kurios viena iš dedamųjų yra LR Vyriausybės nustatyta minimali mėnesinė alga. Ši suma yra skirta dengti įmonėje dirbančių keturių darbuotojų darbo užmokesčiui, soc. draudimo mokesčiui, garantinio fondo mokesčiui, įmonės patirtoms ryšių, kanceliarinėms, bendraūkinėms bei kitoms papildomoms išlaidoms padengti. Šis nuomos mokesčiai keičiasi, kintant LR Vyriausybės nustatyta minimaliai mėnesinei algai. Nuomos mokesčiai Nr. 1 gali būti perskaičiuojamas ne dažniau nei kartą per metus proporcingai padidinant arba sumažinant jį atsižvelgiant į LR vidutinio mėnesio darbo užmokesčio (prieš mokesčius) eurais padidėjimą ar sumažėjimą. Nuomos mokesčio Nr. 1 dydžio perskaičiavimas yra taikomas tik tuo atveju, jeigu toks perskaičiavimas pakeis perskaičiavimo metu galiojančią Nuomos mokesčių Nr. 1 daugiau kaip 2 proc. (2020 m. rugpjūčio 27 d. Telšių rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T1-295).

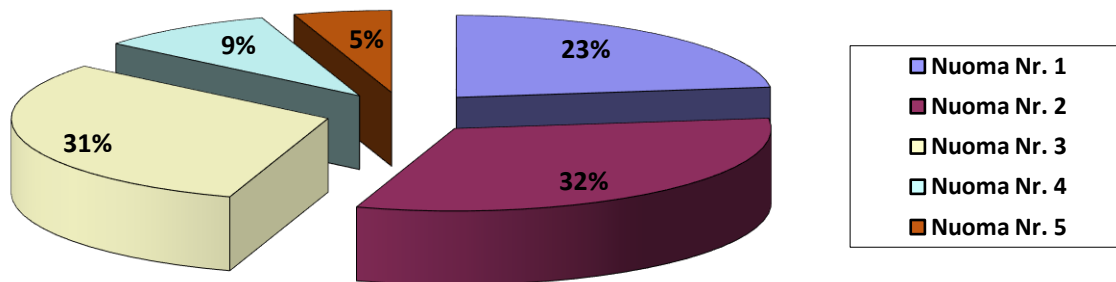
- Nuomos mokestis Nr. 2 yra lygus turto, nurodyto Turto perėmimo perdavimo akte bei papildomai Sutarties eigoje sudarytuose Turto priėmimo perdavimo aktuose, kurį pagal Sutartį Nuomotojas išnuomojo ir perdavė Nuomininkui iki 2015-03-16 ir kuris nėra gražintas Nuomotojui, nusidėvėjimo sumai (atskiriems turto subjektams).

- Nuomos mokestis Nr. 3 yra lygus turto, nurodyto 2015-03-16 bei 2015-03-26 Turto priėmimo perdavimo aktuose, kurį pagal Sutartį Nuomotojas išnuomojo ir perdavė Nuomininkui atitinkamai 2015-03-16 bei 2016-03-26 ir kuris nėra gražintas Nuomotojui, nusidėvėjimo sumai (atskiriems turto subjektams).

- Nuomos mokestis Nr. 4, kurį Nuomininkas sukurs atlikdamas Sutarties priedo Nr. 5 priedėlio Nr.1.2 nurodytas investicijas ir Sutartyje nustatyta tvarka perleis Nuomotojui. Nuomotojas atitinkamai jį išnuomos Nuomininkui nusidėvėjimo sumai (atskiriems turto subjektams).

- Nuomos mokestis Nr. 5 - Nuomininkui išnuomoto turto, jo užimamos valstybinės žemės nuomos bei su išnuomotu turtu ir/ar su jo užimamais / jiems priskirtais žemės sklypais susijusius paviršinio (lietaus) nuotekų surinkimo, prie paviršinių (lietaus) nuotekų tinklų prijungtų šilumos trasų drenažo sistemos mokesčių kompensavimo mokesčio. Šiame punkte išvardinti mokesčiai apskaičiuojami Lietuvos Respublikos teisės norminiuose aktuose ir Telšių rajono savivaldybės patvirtintoje mokesčio už paviršinių (lietaus) nuotekų transportavimą Telšių miesto lietaus nuotekų tinklais administravimo taisyklėse nustatyta tvarka.

Nuomos mokesčio pasiskirstymas pagal turto grupes, mokamas UAB „Litesko“ UAB „Telšių šilumos tinklams“ pagal pagrindinę turto nuomos sutartį, atspindėtas 2 pav.

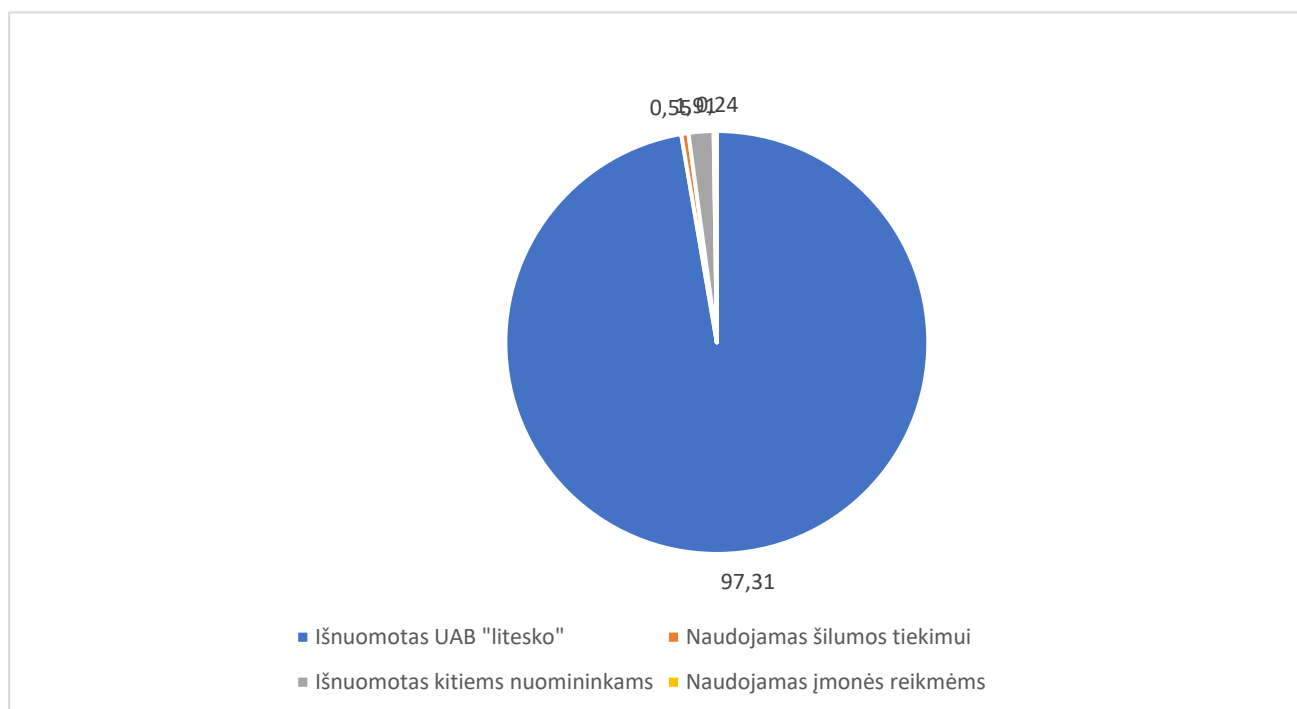


pav. 2 Nuomos mokesčio pasiskirstymas pagal turto grupes

Ilgalaikis turtas (rodikliai)

lentelė 2 UAB Telšių šilumos tinklai ilgalaikis turtas, proc.

Metai	Išnuomotas UAB "Litesko"	Naudojamas šilumos tiekimui	Išnuomotas kitiems nuomininkams	Naudojamas įmonės reikmėms
2019	97,11	0,58	2,04	0,27
2020	97,12	0,59	2,04	0,26
2021	97,15	0,57	1,99	0,29
2022	97,31	0,55	1,91	0,24



pav. 3 2022 m. ilgalaikio turto struktūros schema, proc.

1.2.A. Turto nuoma

Bendrovei priklausantis turtas išnuomotas UAB "Litesko" iki 2025 metų. Vykdoma išnuomoto turto apskaita ir kontrolė (atliekamos inventorizacijos, bei operacijos, susijusios su nuomojamo turto ir žemės plotų pokyčiais ir investicijomis).

Pirmasis Nuomos sutarties galiojimo terminas – 15 (penkiolika) metų pradedant skaičiuoti nuo 2000 metų spalio 1 d. jeigu raštu Šalys nesutaria kitaip.

2018-02-28 Telšių rajono savivaldybė ir operatorius UAB "Litesko" sudarė susitarimą Nr.S-14881/LTS619 „Dėl 2000-09-28 Telšių miesto šilumos ūkio modernizavimo ir atnaujinimo sutarties Nr. 00-09-28-006 pakeitimo ir papildymo“ bei susitarė pratęsti Sutarties, tame tarpe ir šios sutarties pagrindu sudarytos turto nuomos sutarties, galiojimo terminą iki 2025 m. birželio 1 dienos.

Katilinės

Telšių mieste centralizuotai šiluma tiekama iš keturių katilinių, kurios išnuomos UAB „Litesko“ ir yra dvi nepriklausomų šilumos gamintojų katilinės. Didžiausia iš jų yra Lygumų g. 69, Telšiai. Katilinės instaliuota galia 57,32 MW, sumontuoti keturi katilai, trys iš jų KVG 20-150 – 2 vnt. (galia 46,52 MW) ir DKVR 10-13 – 1 vnt. (galia 5,8 MW) kūrenami gamtinėmis dujomis, Compact-C500 – 1 vnt. kūrenamas biokuru. Dariaus ir Girėno g. 9, Telšiai katilinės instaliuota galia 13,08 MW, sumontuoti keturi katilai: KVG – 7,5 (galia – 7,5 MW) ir trys katilai VK – 21 (galia 5,58 MW) visi kūrenami gamtinėmis dujomis. Šviesos g. 23a, Telšiai katilinės instaliuota galia 1,466 MW, sumontuoti du katilai E – 1,9 (galia 1,466 MW) kūrenami gamtinėmis dujomis. Kalno g.21, Telšiai katilinės instaliuota galia 0,056 MW, sumontuoti du katilai Beretta 28 CSI (galia 0,056 MW) kūrenami gamtinėmis dujomis. Liepų g. 3a, Rainiai katilinės instaliuota galia 3,8 MW sumontuoti du katilai VK – 21 (galia 3,6 MW) ir vienas VESSMANN 0,2 (galia 0,2 MW), kuri tiekia šilumą Rainių miestelio gyventojams.

Nuo nuomos pradžios UAB „Litesko“ modernizavo Lygumų g., Šviesos g., Dariaus ir Girėno g. , Kalno g. ir Rainių gyvenvietės katilines. Lygumų g. katilinėje pastatė 5 MW biokuro ir 2 MW dujinį katilus, rekonstravo kaminą bei atnaujino pagrindinius magistralinius šilumos tinklus.

Šilumos tinklai

Telšių miesto ir Rainių miestelio gyventojams šiluminė energija tiekama magistralinėmis bekanalėmis šilumos trasomis ir vamzdynais, paklotais kanaluose su lietaus nuotekų drenažu. Centralizuoto šilumos energijos tiekimo tinklų ilgis Telšių mieste yra apie 22,37 km, iš jų rekonstruota apie 57 %, Rainių miestelyje yra apie 1,05 km. rekonstruota - 49 metrai. Nerekonstruotu šilumos tinklų liko apie 9,5 km. Centralizuoto šilumos trasų būklė gera, šiluminiai nuostoliai tinkluose vidutiniškai apie 14 %.

Vartotojai

UAB „Litesko“ filialas „Telšių šiluma“ termofikacinį vandenį tiekia Telšių miesto ir Rainių miestelio vartotojams. Šilumos energija tiekama 178 daugiabučiams namams (446 tūkst. m² bendro ploto, apie 6,67 tūkst. Butų), 42 vnt. biudžetinėms organizacijoms, 29 vnt. kitoms įmonėms ir prekybos centrams, 5 vnt. privatūs namai. Vidutiniškai per metus Telšių miestas ir Rainių miestelis šiluminės energijos sunaudoja 57474 MWh, iš šio kiekio nepriklausomi šilumos gamintojai pagamina 37240 MWh. Daugiabučių šilumos punktai 2013 m. perduoti eksploatuoti patiems gyventojams, daugiausiai šilumos punktus prižiūri SĮ „Telšių butų ūkis“.

Investicijos

UAB „Litesko“ laikotarpyje nuo 2000 m iki 2015 m į Telšių šilumos ūkį investavo apie 6,5 milijonus Eur. Investicijos buvo panaudotos katilinių ir šilumos punktų modernizavimui, šiluminių trasų renovacijai, biokuro katilo 5 MW galios įrengimui, naujų vartotojų prijungimui prie centralizuotos šildymo sistemos ir modernių informacinių technologijų diegimui.

Nuo 2015 iki 2020 metų dar investuota 1150,5 tūkst. Eur. Daugiausiai iš jų buvo skirta šiluminių trasų renovacijai - 795 tūkst. Eur, Luokės g. 69, Telšiai, katilinės kamino rekonstrukcijai - 121,8 tūkst. Eur, biokuro katilo kapitaliniam remontui - 185,7 tūkst. Eur, mobilaus generatoriaus įsigijimui - 30 tūkst. Eur, naujo kondensacinio katilo įrengimui Šviesos g. katilinei - 11,7 tūkst. Eur ir šilumos apskaitos prietaisų įsigijimui - 6,3 tūkst. Eur.

2020 m iki 2022 metų pagal planą investuota 161,38 tūkst. Eur daugiausiai skirtą naujo 2 MW dujinio katilo įrengimui – 145 tūkst. Eur, ilgalaikio turto įsigijimui – 7,4 tūkst. Eur, šilumos apskaitos prietaisų įsigijimui – 7,8 tūkst. Eur.

Planuojama nuo 2023 m iki 2025 m naujų šilumos apskaitos prietaisų įrengimas šilumos punktuose nuo 80 tūkst. iki 100 tūkst. Bendro poreikio investicijos iki 30 tūkst. 2023 m. Telšių ligoninės prijungimas prie centrinio šildymo sistemų iki 300 tūkst. Eur, darželio „Mastis“ prijungimas prie centrinio šildymo sistemų iki 50 tūkst. Eur. Dalyvaujame viešojo konkurso komisijoje UAB „Litesko“, parenkant rangovus numatytiems darbams.

Kainos

UAB „Litesko“ filialo „Telšių šiluma“ tiekiamos šilumos energijos kaina 2022 metų ketvirtą ketvirtį 10,86 ct./kWh. UAB „Telšių šilumos tinklai“ tiekiamos šilumos kaina Varnių gyventojams 17,91 ct./kWh. Pagal šiuo metu galiojančią kainą UAB „Litesko“ filialas „Telšių šiluma“ užima 11 vietą tarp 49 įmonių.

1.2.2. Šilumos tiekimas

UAB „Telšių šilumos tinklai“ yra šilumos tiekėjas, turintis teisę verstis šilumos tiekimu pagal Telšių rajono savivaldybės 2005-10-01 išduotą šilumos tiekimo licenciją Nr. 1. Remiantis šia licencija įmonė turi teisę tiekti šilumą įmonės nuosavybės teise valdomais šilumos tiekimo įrenginiais. Įmonė prižiūri ir eksploatuoja vieną konteinerinę katilinę S. Daukanto g. 12a, Varniai, kurioje stovi trys „Junkers“ dujiniai katilai, kiekvienas po 54 KW galios, katilai kūrenami suskystintomis dujomis. Šilumos trasų nėra, konteinerinė katilinė pristatyta prie namo. Katilinė pastatyta ir eksploatuojama nuo 2002 metų. Bendrovė turi galiojančią atestatą eksploatuoti šilumos įrenginius ir turbinas iki 2027 m. kovo 14 d. Apsirūpinimas kuru, šilumos gamyba ir pardavimas vartotojams, licencijuota šilumos tinklų, gamybos įrenginių ir kitų techninių priemonių priežiūra ir remontas bei daugiabučio namo šildymo sistemų eksploatacija.

Bendras namo šildomas plotas apie 1,397 tūkst. m² jame yra 24 butai, iš jų 11 butų yra atsijungę nuo centrinio šildymo sistemos. Šis namas pastatytas 1982 metais, nėra renovuotas, prastos būklės. Kiekvienais metais šildymui sunaudojama 19 – 20 tonų suskystintų dujų, pagaminama apie 190 MWh šilumos energijos.

Dėl suskystintų dujų tiekimo sudarytos sutartys su AB „Suskystintos dujos“ ir UAB „Gazimpeksas“. Taip pat sudaryta sutartis su AB „Suskystintos dujos“ dujų ūkio aptarnavimui, UAB „Megometras“ elektros ūkio aptarnavimui, UAB „Koris“ kompiuterinės programos „Grandis“ darbui su šilumos vartotojais aptarnavimui.

Vadovaujantis šilumos ūkio įstatymu, šilumos tiekimo ir vartojimo taisyklėmis ir šilumos kainų nustatymo metodika, šilumos tiekėjams, kurie realizuoja mažiau kaip 10 GWh šilumos per metus, šilumos bazinių kainų dedamąsias nustato savivaldybių tarybos. Remiantis bazinės kainos skaičiavimais ir įvertinus gautas pajamas ir patirtas sąnaudas kiekvienais metais perskaičiuojama bazinės kainos pastovioji dedamoji. 2021 m. spalio 28 d. buvo nustatyta kaina 7,28 euro centai už kWh. o 2022 m. spalio 27 d. sprendimu Nr.T1-356 nustatyta 10,58 euro centų už kWh šilumos kaina.

Šilumos tiekimas Varnių katilinėje (rodikliai)

lentelė 3 UAB „Telšių šilumos tinklai“ šilumos tiekimo Varniuose rodikliai

Metai	2019	2020	2021
Pagaminta, MWh	195,88	196,27	190,37
Sunaudota dujų, t	21,9	22,05	19,16
Vidutinė dujų kaina mėn., Eur/t	343,2	334,1	406,1
Pajamos, Eur	23 236	23 803	24 201
Sąnaudos, Eur	25 980	27 097	30 561
Šildymo savikaina, Eur	15 317	16 866	19 347
Šildymo tiekimo sąnaudos, Eur	25 980	27 097	30 561
Pelnas, Eur	-2 744	-1 117	-6 360

1.3. Veiklos ir finansiniai rodikliai

Pelningumo rodikliai

Bendrojo pelningumo rodiklis rodo įmonės gebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės veiklos: kiek bendrojo pelno (skirtumas tarp pardavimų kainos ir jų savikainos) tenka vienam pardavimo pajamų eurui. Teigiamai vertinama, kai rodiklis svyruoja nuo 10 iki 35 procentų.

Grynojo pardavimo pelningumas rodo, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam pardavimo eurui po visų išlaidų. Teigiamai vertinama, kai rodiklis yra didesnis nei 5 procentai, blogai, jei rodiklio reikšmė neigiama

lentelė 4 UAB „Telšių šilumos tinklai“ finansiniai ir veiklos rodikliai

Metai	2019	2020	2021
P/N ataskaitos duomenys			
Pardavimo pajamos	336110	308582	291102
Pardavimo savikaina	-238995	-215408	-193498
Bendrasis pelnas	97115	93174	97604
Veiklos sąnaudos	-79512	-89880	-89255
Kitos veiklos rezultatai	1859	641	3977
Palūkanų ir pan. pajamos/sąnaudos	58	19	79
Grynasis pelnas (nuostolis)	16060	3216	10306
Balanso ataskaitos duomenys			
Ilgalaikis turtas	2304527	2093602	2091879
Finansinis turtas	15428	15428	15428
Trumpalaikis turtas	92045	102979	116883
Atsargos	963	1550	948
Per vienerius metus gautinos sumos	23275	12788	9934
Pinigai	67807	88641	106001
Ateinančių laikotarpių sąnaudos			
Nuosavas kapitalas	1921068	1924284	1934590
Kapitalas	2151562	2151562	2151562
Rezervai			
Nepaskirstytas pelnas (nuostolis)	-230494	-227278	-216972
MOKĖTINOS sumos	475504	272297	274172
Ilgalaikiai įsipareigojimai	225000	55000	70400
Trumpalaikiai įsipareigojimai	250504	217297	203772
Finansiniai rodikliai			
CAPEX	0	0	185527
Bendrasis pelningumas	29%	30%	34%
Turto pelningumas	1%	0%	0%
Nuosavo kapitalo grąža	0,83	0,1	0,5
EBITDA	5.9	1.3	4.3
Debitorinis įsiskolinimas	23019	12533	9934
Darbuotojų skaičius	3	3	3
Vid. Mėnesinis atlygis	1036	1430	1499

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1. Vidinė aplinka

Bendrovės veikla organizuojama vadovaujantis LR teisės aktais, Telšių rajono tarybos sprendimais, bendrovės įstatais, vidaus tvarkos taisyklėmis, darbuotojų pareigybiniais nuostatais, darbų saugos ir sveikatos instrukcijomis ir kitais norminiais dokumentais. Bendrovės valdybą sudarytą iš penkių narių, keturių metų laikotarpiui, tvirtina visuotinis akcininkų susirinkimas. Valdybos sprendimai priimami paprasta balsų dauguma, jei balsai pasiskirsto po lygiai, lemiamas balsas yra valdybos pirmininko.

Bendrovės vadovas – direktorius yra vienasmenis bendrovės valdymo organas. Direktorius organizuoja kasdienę bendrovės veiklą, vadovaudamasis LR įstatymais, kitais teisės aktais, bendrovės įstatais ir visuotinio akcininkų susirinkimo bei valdybos sprendimais. Direktoriui tiesiogiai pavaldi vyr. buhalterė ir šilumos ūkio priežiūros meistras.

Žmogiškieji ištekliai

Bendrovėje dirba trys darbuotojai. Darbuotojai turi reikiamas kvalifikacijas ir yra atestuoti atlikti šilumos ūkio priežiūros darbus, organizuoti šilumos įrenginių (šilumos įrenginių iki 1,4 MPa ir iki 120 MW galios, šilumos tinklų iki 100 mm ir didesnio sąlyginio skersmens DN) eksploatavimą, eksploatuoti (technologiskai valdyti, techniškai prižiūrėti, remontuoti, matuoti, bandyti, paleisti ir derinti) pastato šilumos punktus, šildymo ir karšto vandens sistemas. Eksploatuoti (techniskai prižiūrėti, remontuoti, matuoti, bandyti, paleisti ir derinti) vartotojų degiųjų dujų sistemą, (ne didesnių kaip 16 bar. darbinio slėgio dujotiekio vamzdynus ir jų įrenginius, degimo oro ir degimo produktų šalinimo sistemas).

2021 m. pirmą kartą per įmonės veiklos istoriją buvo parengta ir patvirtinta Bendrovės darbo apmokėjimo sistema. Ji reglamentuoja Bendrovės darbuotojų darbo užmokesčio apmokėjimo tvarką, darbo užmokesčio apskaičiavimą, jo dydį pagal pareigybes ir darbuotojų kategorijas, indeksavimo tvarką, darbuotojų premijavimą, darbo užmokesčio ir kitų su darbo santykiais susijusių išmokų mokėjimo terminus bei tvarką.

Bendrovės administracija kelia sau tikslą sukurti ir įdiegti darbuotojų vertinimo bei motyvacijos sistemą, kuri turėtų būti orientuota į nustatytų tikslų pasiekimą bei pastovų tobulėjimą, kompetencijos bei kvalifikacijos kėlimą. Sprendimai dėl atlygio didinimo, skatinamosios išmokos (premijos) skyrimo turėtų būti siejami su iškeltų tikslų pasiekimu. Darbuotojai įmonėje turėtų jaustis vertinami ir saugūs. Siekiant padidinti įmonės kaip darbdavio patrauklumą bei darbuotojų lojalumą taip pat bus svarstoma dėl darbuotojų skatinimo Bendrovės lėšomis darant įmokas į darbuotojų pensijų fondus. Gyvybės ir sveikatos draudimas, prisidėjimas prie laisvalaikio renginių organizavimo, skatinant ir šeimos narių įsitraukimą, siekiant padidinti bendradarbiavimo bei komandinę dvasią, galėtų būti svarstomi kaip kiti galimi pasirinkimai, kuriais Bendrovės administracija galėtų pasinaudoti siekdama darbuotojų gerovės.

Diegiant šias priemones bus siekiama didinti lojalių darbuotojų skaičių, kuriems būtų būdingi šie bruožai: - Ketinimas įmonėje dirbti ilgai; - Didžiavimasis, jog jie yra įmonės nariais ir

rekomendavimas kitiems įsidarbinti įmonėje; - Noras dėti pastangas, kad įmonės tikslai būtų pasiekti ir jų darbo rezultatai sukurtų vertę įmonei; - Domėjimasis įvairiomis mokymo programomis, siekiant padidinti savo darbo kokybę ir rezultatus. Patraukli savo mikroklimatu darbo aplinka, darbdavio ir darbuotojo santykiai sukuriama ne iš karto – tam reikia ne tik pastangų bet ir laiko.

Ilguoju laikotarpiu Bendrovės siekiamybė yra: emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės bei noras įsipareigoti, kai darbuotojas suvokia, kad jis turėtų skirti savo pastangas įmonei, kurią jis laiko vertinga ir kuriai jis yra atsidavęs.

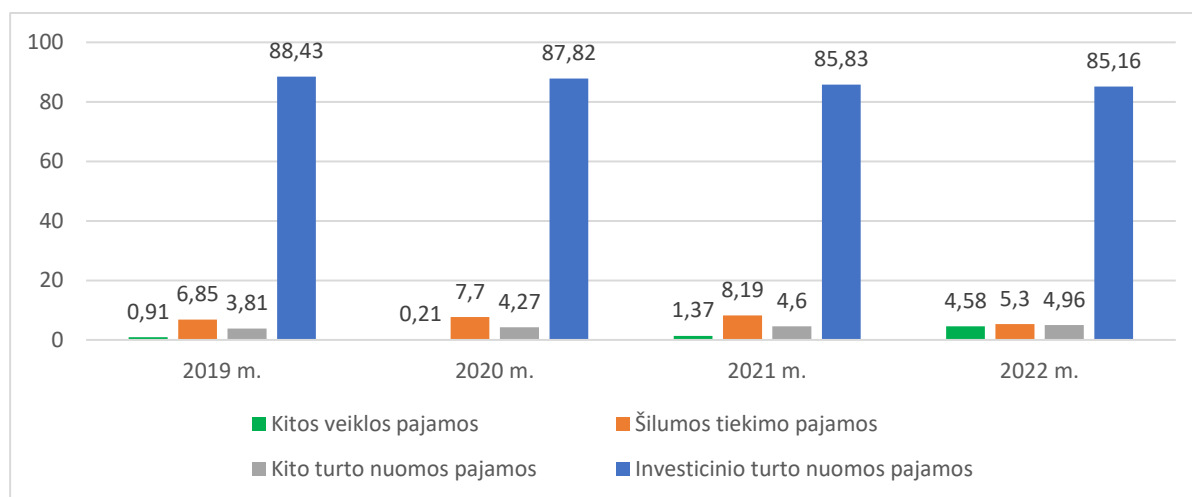
Finansiniai ištekliai

Finansiniams ištekliams priklauso piniginių lėšų šaltiniai ir įplaukos už turto nuomą, parduotą šilumos energiją ir šildymo sistemų priežiūrą, taip pat už parduotą nusidėvėjusį nereikalingą turtą ir metalo laužą.

Pajamų struktūra (rodikliai)

lentelė 5 UAB „Telšių šilumos tinklai“ pajamų struktūros rodikliai, proc.

Metai	Kitos veiklos pajamos	Šilumos tiekimo pajamos	Kito turto nuomos pajamos	Investicinio turto nuomos pajamos
2019	0,91	6,85	3,81	88,43
2020	0,21	7,70	4,27	87,82
2021	1,37	8,19	4,60	85,83
2022	4,58	5,30	4,96	85,16



pav. 4 UAB „Telšių šilumos tinklai“ pajamų struktūra, proc.

Materialieji ištekliai

Ilgalaikis materialusis turtas – bendrovės pastatai, šiluminės trasos, mašinos, kitos transporto priemonės, kiti įrengimai, įrankiai ir kitas materialus turtas. Ilgalaikio materialaus turto vertė sudaro 96 % viso materialaus turto vertės. Bendrovės veiklai didžiausia įtaką daro technologiniai įrengimai. Apsirūpinimas techniškai pažangiais technologiniais įrengimais, optimalus jų darbo laikas ir pajėgumų naudojimas gerina įmonės veiklos rezultatus.

Trumpalaikis materialus turtas – bendrovėje ne daugiau kaip vienerius metus naudojamos žaliavos, medžiagos, komplektavimo gaminiai, nebaigta gaminti produkcija, pirktos prekės, išankstiniai apmokėjimai ir grynėji pinigai sąskaitose. Trumpalaikio turto vertė sudaro apie 4 % viso materialaus turto. Šie ištekliai būtini, kad bendrovė galėtų vykdyti ir plėtoti savo veiklą.

Apskaitos tinkamumas (apskaitos ir finansinių ataskaitų sudarymas)

Bendrovė apskaitą tvarko ir finansines ataskaitas sudaro pagal verslo apskaitos standartus (VAS), Lietuvos Respublikos Finansinės atskaitomybės įstatymą, Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymą ir pagal kitus teisės aktus reglamentuojančius Bendrovės veiklą. Bendrovė pagal Lietuvos Respublikos finansinės atskaitomybės įstatymą priskiriama mažų įmonių kategorijai, bet norėdama atskleisti pilnesnę finansinę informaciją rengia sutrumpintą finansinių ataskaitų rinkinį: balansą, pelno (nuostolių) ataskaitą, bei aiškinamąjį raštą. Tvarkydama apskaitą ir sudarydama finansines ataskaitas Bendrovė vadovaujasi šiais apskaitos principais: įmonės veiklos tęstinumo, periodiškumo, pastovumo, piniginio mato, kaupimo, palyginimo, atsargumo, neutralumo, turinio viršenybės prieš formą.

Apskaitos patikimumą užtikrina jos tinkamas tvarkymas ir išorinės audito įmonės kiekvienais metais atliekamas finansinės atskaitomybės auditas.

Vidaus kontrolės sistema

Bendrovės vidaus kontrolę vykdo už vidaus kontrolę atsakingi asmenys: bendrovės direktorius, vyr. buhalterė ir šilumos ūkio priežiūros meistras vadovaudamiesi pareiginiiais nuostatais. Šie darbuotojai yra atsakingi už bendrovės veiklą.

Skaidrumas ir rizikų valdymas

Skaidrumas atspindi Bendrovės darbuotojų vertybes ir darbo principus, kuriais darbuotojai kasdien vadovaujasi savo darbe – tiek bendraudami su kolegomis įmonės viduje, tiek priimdami svarbius verslo sprendimus. Bendrovės darbuotojai siekia tvaraus verslo ieškodami sprendimų, kurie apsimokėtų ne „čia ir dabar“, bet kurtų vertę Bendrovei, vartotojams bei akcininkams ilguoju laikotarpiu. UAB „Telšių šilumos tinklai“ viešai skelbia visą teisės aktais nustatytą informaciją internetinėje svetainėje www.telsiust.lt. Bendrovėje yra įdiegtos korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo priemonės. Bendrovė aiškiai pasisako „prieš“ ir smerkia bet kokios formos kyšininkavimą ir korupciją. Bendrovė nemoka, nesiūlo ir neleidžia kyšių ar kokio kitokio vertingo atlygio, siekiant įgyti ar išlaikyti verslą arba paskatinti priimti kokį nors sprendimą ar už jį atsilyginti. Bendrovėje vengiama interesų ar situacijų, kurios prieštarauja

arba gali prieštarauti Bendrovės profesinėms pareigoms. Korupcijos prevencijos programa taikoma visiems Bendrovės darbuotojams, įskaitant įmonių organų valdymo bei priežiūros narius, pagal civilines sutartis samdomus asmenis, pasitelktus konsultantus, tarpininkus ir kitus asmenis, veikiančius Bendrovės vardu, nepriklausomai nuo jų santykių su atitinkama įmone formos bei atlygintinumo.

2.2. Išorinė aplinka

Politiniai veiksniai

LR Seimui priėmus Vietos savivaldos įstatymo bei Viešųjų pirkimų įstatymo pataisas, savivaldybės, tiesioginio sandorio būdu, gali pavesti joms pavaldžioms įmonėms teikti paslaugas vandentvarkos, energetikos bei viešojo transporto srityse.

Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai, jų taikymas bei susijusių procedūrų trukmė bei kaštai taip pat riboja Bendrovės lankstumą bei operatyvumą priimant sprendimus.

Aplinkosauginiai veiksniai

Bendrovėje diegiamos naujos technologijos prisideda prie Telšių miesto bei rajono švaresnės aplinkos palaikymo. Bendrovės veiklai daro įtaką aplinkosaugos politika, pagal kurią įsigaliojo griežtesni teršalų koncentracijos reikalavimai. Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės direktyvoje 2010/75/ES numatoma galiojančias teršalų koncentracijų normas pakeisti keliskart mažesnėmis. Nauji reikalavimai verčia įvertinti Bendrovės eksploatuojamų kieto kuro (anglinių) katilų keliamos taršos poveikį, technologinių gamtosauginių priemonių reikalingumą bei preliminariai nustatyti investicijų į šias priemones poreikį.

Šilumos gamybai naudojamas kuras – biokuras – yra neutralus CO₂ taršai, todėl aplinkosauginiu požiūriu pasirinktas sprendimas yra optimalus. Diegiami sprendimai mažina oro taršos išmetimus, mažėja taršos mokesčių sąnaudos.

Ekonominiai veiksniai

Bendrovės veiklai įtaką daro vartotojų mokumas, energijos išteklių kainų svyravimai. Bendrovės ekonominė būklė priklauso nuo VERT nustatytų ir suderintų paslaugų kainų dydžių ir Lietuvos makroekonominių rodiklių – infliacijos, bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo tempų ir kitų. Europos finansinės rinkos per palūkanų normas stipriai veikia Lietuvos pinigų rinką. Įmonių veiklos finansavimo galimybės 2020 m. pradžioje buvo iš esmės geros. Tačiau pasikeitus ekonominei situacijai dėl COVID-19 viruso pandemijos protrūkio pasaulyje situacija keitėsi į blogąją pusę.

Svarbus faktorius bendrovės veiklos planavime yra šilumos energijos poreikis, nepriklausomų šilumos gamintojų atsiradimas ir jų konkurencija. Telšiuose yra trys NŠG katilinės: Saulėtekio g. biokuru kūrenama 10 MW galios katilinė priklausanti UAB „Žemaitijos energija“, Dariaus ir Girėno g. biokuru kūrenamos 2 MW galios ir Žemaitės g. 4 MW galios katilinės

priklausančios UAB „Biozona“, kurios taip pat gamina termofikacinį vandenį Telšių miesto gyventojams.

Šilumos energijos poreikis kinta dėl klimato pokyčių, pastatų renovacijos, energetinių savybių gerinimo ir gyventojų pragyvenimo lygio.

Šilumos ir karšto vandens kainos nustatomos vadovaujantis Valstybinės Energetikos Reguliavimo Tarybos (VERT) patvirtintomis metodikomis. Bazinė kaina ne ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui, suderinus su Telšių rajono savivaldybės tarybą, tvirtina VERT. Kainos kintamąją dalį, kurią sudaro kuro kaina ir energetinių resursų kaina, kiekvieną mėnesį tvirtina VERT.

Šilumos kaina priklauso nuo pastoviųjų sąnaudų (nusidėvėjimas, darbo užmokestis, soc. draudimo įmokos, mokesčiai, remonto ir kitos paslaugos) ir kintamųjų (kuro, elektros energijos ir vandens technologijai sąnaudos).

UAB „Telšių šilumos tinklai“ būdama turto, reikalingo šilumos energijos ir karšto vandens gamybai ir išnuomoto UAB „Litesko“, savininke, tiesiogiai įtakoja šilumos kainos skaičiavimą. Visos UAB „Litesko“ pagal turto nuomos sutartį UAB „Telšių šilumos tinklams“ mokamos nuomos ir išlaidų kompensacijos yra įskaičiuojamos į šilumos kainą. Bendrovė kontroliuoja ir dalyvauja UAB „Litesko“ numatomų atlikti investicijų planavime, užtikrina jų vykdymo kontrolę. Nuolat yra tikrinama naudojamo turto techninė būklė. Tikrinama atliktų ar planuojamų atlikti investicijų finansinis pagrindimas, planuojamų investicijų būtinumas. Su UAB „Litesko“ vyksta derybos, dėl mūsų manymu būtinų turto remonto, rekonstrukcijos darbų. Nuolat ir tinkamai atliekama atliktų investicijų kontrolė. Už sukauptus amortizacinius atskaitymus, nuolat yra įsigyjama naujų investicijų, taip didinat išpirkto turto vertę. Tikrinama, kad įsigytų investicijų faktinė (likutinė) vertė, perėmimo momentu būtų teisinga ir pagrįsta (atsižvelgiama į ES struktūrinių fondų gautas lėšas). Nuolat derinami tarpusavio skolų likučiai, užtikrinami savalaikiai atsiskaitymai už paslaugas.

Pasibaigus turto nuomos sutarčiai ir ruošiantis ją pratęsti 2017 metais buvo vykdomas Valstybės audito patikrinimas ir pateikta audito ataskaita Nr. VA-P-30-2-5 „Šilumos ūkio nuoma savivaldybėse“. Audito tikslas – įvertinti, ar savivaldybėse, kuriose šilumos ūkis yra išnuomotas privatiems šilumos tiekėjams (mūsų atveju UAB „Litesko“) yra sklandžiai vykdomas šilumos ūkio perėmimo procesas, kaip jam rengiamasi, ar vykdoma sutarčių priežiūros kontrolė, ar siekiama, kad būtų pasiekti nuomos sutarčių tikslai ir šilumos ūkis būtų tinkamai perimtas. Audito ataskaitoje buvo pateiktos išvados, kas daroma blogai ir pateiktos rekomendacijos, kaip reiktų daryti, norint sėkmingai perimti šilumos ūkį į savivaldybės rankas. Audito ataskaitoje savivaldybės valdomoms bendrovėms, taip pat buvo pateikta tam tikros išvados bei rekomendacijos.

2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė

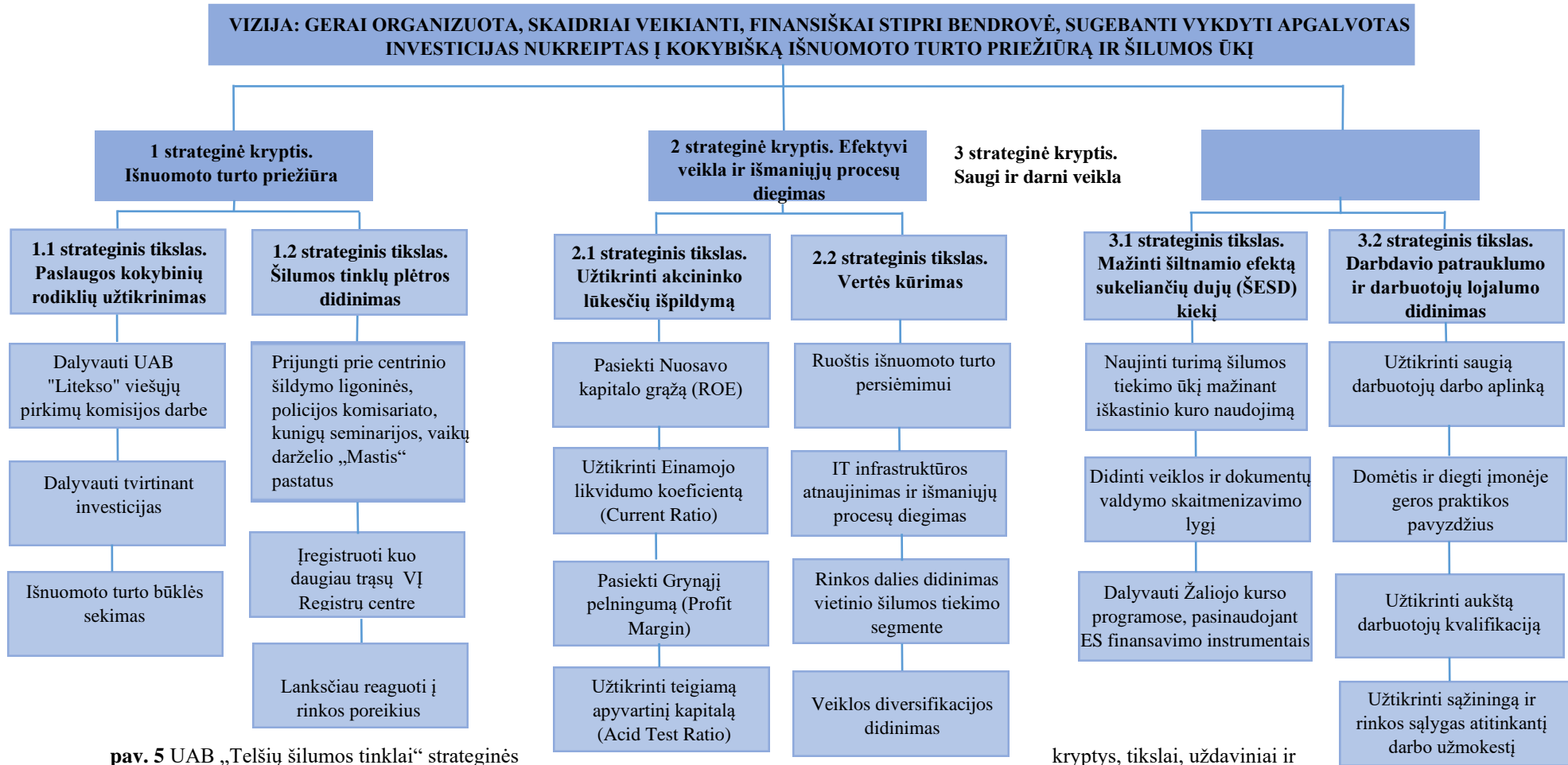
Remiantis išorinės ir vidinės aplinkos analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios UAB Telšių šilumos tinklai veiklos sritys. Taip pat apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos įmonės veiklai. Bendrovės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė pateikiama lentelėje.

lentelė 6 UAB „Telšių šilumos tinklai“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<p>Šilumos ūkio nuomos sutarties pagrindu rekonstruotas išnuomotas šilumos ūkis, įdiegta moderni šiuolaikinė įranga ir technologijos;</p> <p>Išnuomoto turto valdytojas yra didelę tarptautinę patirtį šilumos gamybos ir tiekimo srityje turintis verslo subjektas, turintis kompetentingus specialistus;</p> <p>Numatyta ilgalaikė turto nuoma;</p> <p>Gera komunikacija tarp bendrijų;</p> <p>Šilumos gamybos, tiekimo ir šilumos sistemų priežiūros srityse dirba reikiamas atestacijas ir patirtį turintys darbuotojai;</p> <p>Materialinė bazė tinkama bendrovės misijos vykdymui.</p>	<p>Menka darbuotojų motyvacija ir jų pasirinkimo galimybė, autotransporto ir mechanizuotos technikos nusidėvėjimas UAB „Liteko“ filialas „Telšių šiluma“;</p> <p>Perėmus šilumos ūkį 2025 metais papildomų specialistų paieška;</p> <p>Ekonominė situacija, kylanti paslaugų ir kuro kainos, žema gyventojų perkamoji galia;</p> <p>Investicijas įrangos modernizavimui riboja finansiniai ištekliai;</p> <p>Bloga S. Daukanto 12a, Varnių miestelyje šildomo pastato energetinė būklė, mažai vartotojų.</p>
Galimybės	Grėsmės
<p>Turto nuomos sutarties nutraukimas nuomotojui palankiomis sąlygomis, ženkliai išplėstų bendrovės veiklos sritį, sumažėtų žmogiškieji, finansiniai ir materialieji ištekliai;</p> <p>Perėmus centrinio šildymo sistemos tinklo valdymą siekiama konkurencingos šiluminės energijos kainos;</p> <p>AEI diegimas;</p> <p>Atlikus renovaciją pastatui adresu S. Daukanto 12a, Varniai, ženkliai sumažėtų išlaidos šio pastato šildymui.</p>	<p>Turto nuomos sutarties nutraukimas nuomotojui nepalankiomis sąlygomis ženkliai padidėtų finansiniai ir materialieji ištekliai;</p> <p>Bendras ekonominės situacijos pablogėjimas;</p> <p>Techniškai neprognozuojamos avarijos;</p> <p>Esminis kuro ir kitų materialinių išteklių kainų pakilimas;</p> <p>Dėl didelių šildymo sąnaudų galimas namo adresu S. Daukanto 19c, Varniai atsijungimas nuo centralizuotos šildymo sistemos;</p> <p>Ženklaus klimato pokyčiai.</p>

3. STRATEGINIS TIKSLAS

3.1. UAB "TELŠIŲ ŠILUMOS TINKLAI" STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI



pav. 5 UAB „Telšių šilumos tinklai“ strateginės

rodikliai

kryptys, tikslai, uždaviniai ir

3.2. Vizija ir vertybės

3.2.1. Vizija

UAB „Telšių šilumos tinklai“ siekia:

- Sudaryti saugias ir sveikas darbo sąlygas;
- Vykdyti išnuomoto turto apskaitą ir kontrolę. (Inventorizacija, kontrolė ir operacijos, susijusios su naudojamu turto ir žemės plotų pokyčiais ir investicijomis);
- Vykdyti Sutarties su UAB „Litesko“ sąlygų vykdymą bei šioje sutartyje numatytą nuomininko įsipareigojimų kontrolę, dalyvauti organizuojant šilumos tiekimą šilumos vartotojams bei nagrinėjant šilumos tiekėjo pateiktą investicijų ir šilumos kainų skaičiavimus;
- Garantuoti centralizuotai tiekiamos šilumos kokybę pagal poreikį;
- Patikimai tiekti centralizuotą šilumą visiems vartotojams pagal poreikį, minimaliomis sąnaudomis;
- Palaikyti gerą šilumos gamybos įrenginių ir šiluminių tinklų būklę;
- Plėsti atsinaujinančios energijos, žaliojo kuro panaudojimą;
- Gaminti ir tiekti šilumą S. Daukanto 12a, Varnių miestelio namo gyventojams. Užtikrinti kuro tiekimą, šilumos gamybą, tiekimą ir pardavimą vartotojams. Konteinerinės katilinės, šilumos punkto ir šilumos sistemų priežiūra, remontas ir eksploatacija.

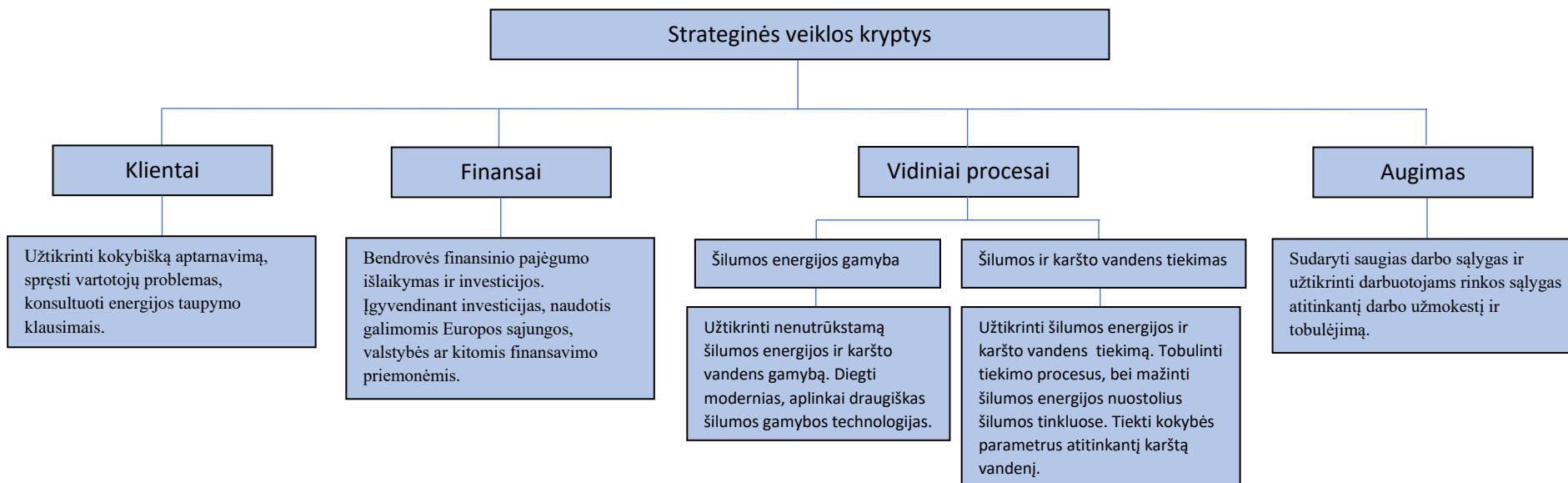
3.2.2. Vertybės

Savo veiklą UAB Telšių šilumos tinklai grindžia šioms svarbiausiomis vertybėmis:

lentelė 7 UAB „Telšių šilumos tinklai“ vertybės

KOMANDIŠKUMAS	Pasitikėti vieni kitais; Dalintis savo patirtimi su kitais; Padėti vieni kitiems.
INICIATYVUMAS	Būti aktyviu - teikti pasiūlymus; Domėtis gerąja praktika ir mokytis; Pagirti kolegą už jo iniciatyvas.
ATSAKOMYBĖ	Laikytis duoto žodžio; Būti atsakingu ne tik už save, bei ir už visą įmonę; Būti geru pavyzdžiu kitiems.
SAŽININGUMAS	Sąžiningai atlikti savo darbą; Būti atviru; Sakyti tiesą, net jei tai sukelia sunkumų.

3.3. Strateginės veiklos kryptys



Telšių rajono savivaldybė 2023-01-10 Nr. R7-59 „, Rašte dėl Telšių rajono savivaldybės lūkesčių, susijusių su UAB „Telšių šilumos tinklai“ tikisi, kad Bendrovė veiklą vystys šiomis kryptimis:

- infrastruktūros modernizavimas, priežiūra ir remontas;
- paslaugų kokybės užtikrinimas siekiant užtikrinti sklandų vartotojų aptarnavimą gerinti ir patikimai teikti šiluminę energiją S. Daukanto g. 12 a namui;
- optimizuoti patiriamas sąnaudas ir išlaidas, gerinti pajamų surinkimą;
- kaupti ir taupyti pinigines lėšas, gaunamas iš UAB „Litesko“, kitų turto nuomininkų bei iš papildomos veiklos;
- prižiūrėti ir kontroliuoti, kad nuomos sutarčiai pasibaigus turtas būtų gražintas tikrajam savininkui geresnės būklės arba bent jau neprastenės nei buvo išnuomotas sutarties pradžioje;
- užtikrinti, kad siektini veiklos rodikliai būtų arba bent priartėtų prie savivaldybės tarybos nustatytų dydžių:

lentelė 8 UAB „Telšių šilumos tinklai“ veiklos rodikliai

Eil. Nr.	Rodiklių grupės	Siektini veiklos rodikliai	Paaiškinimai
1.	Efektyvumo rodikliai		
1.1	Pardavimo pajamų, tenkančių vienam darbuotojui, stabilumas ir / ar didėjimas	≥ 0	
2.	Pelningumo rodikliai		
2.1.	Grynasis pelningumas	$> 2,5$ proc.	Grynasis pelningumas=grynas pelnas/pardavimų pajamos) x100
3.	Likvidumo rodikliai		
3.1.	Einamojo likvidumo koeficientas	≥ 1	Einamojo likvidumo koeficientas=Trumpalaikis turtas/per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai
4.	Mokumo, įsiskolinimo rodikliai		
4.1.	Nuosavybės koeficientas	$\leq 0,6$ proc.	Nuosavybės koeficientas=nuosavas kapitalas (visas turtas minus visi įsipareigojimai)/turtas
5.	Papildomi rodikliai		
5.1	Papildomų finansavimo šaltinių pritraukimas ir panaudojimas	$>100\ 000$	Išskyrus Savivaldybės skirtas lėšas
5.2.	Pirkėjų įsiskolinimas	>0	Pirkėjų įsiskolinimas x 365/pardavimų pajamos

			*nevertinamas pačios Telšių rajono savivaldybės išiskolinimas įmonei
5.3.	Darbuotojų atlyginimų vidurkio augimas	>1 proc.	

3.3.1. Priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti

Atsižvelgiant į artėjančią Nuomos sutarties galiojimo termino pabaigą, Bendrovė siekia pasirengti galimam turto perėmimui ir tęstiniam ūkinės veiklos vykdymui. Dėl šios priežasties, 2022 metais buvo užsakyta Teisinio konsultavimo paslaugų projektas „Dėl 2000-09-28 sudarytos sutarties Nr. 00-09-28-006 Telšių miesto šilumos ūkio modernizavimo ir atnaujinimo statuso ir perspektyvos“, galimų alternatyvių veiksmų, susijusių su Bendrovei nuosavybės teise priklausančio išnuomoto turto perėmimu. Jame detalizuota 2000-09-28 Sutarties „Dėl Telšių miesto šilumos ūkio modernizavimo ir renovacijos statuso, perspektyvos ir galimų alternatyvių“ analizė ir išvados:

- UAB „Telšių šilumos tinklai“ turto perėmimo įgyvendinimo planas;
- Perimamo turto įvertinimas (ir perspektyvų reikalauti galimų nuostolių atlyginimo įvertinimas);
- Apyvartinių taršos leidimų perėmimas;
- Ilgalaikio turto perėmimas;
- Reikalavimo teisių į sumas, gautinas iš vartotojų, perėmimas;
- Turto perėmimo teisinių alternatyvų analizė.

Turto perėmimo pasiruošimo etapo planas

2024-01-01 2025-11-30

lentelė 9 UAB „Telšių šilumos tinklai“ turto perėmimo pasiruošimo etapo planas 2024-06-01 – 2025-01-01

Užduotis	Terminas	Pastabos
2. Turto perdavimo-perėmimo etapas	2024-12-01 2025-06-01	
2.0 Projekto įgyvendinimo administracinės vykdytojų struktūros suformavimas	2024-06-01 2024-09-01	
2.0.1 Sprendimo komisijos sudarymas	2024-06-01 2024-08-01	
2.0.2 Priežiūros komisijos sudarymas	2024-06-01 2024-08-01	
2.0.3 Ekspertų grupės sudarymas (turto perėmimo koordinacinė grupė)	2024-06-01 2024-09-01	
2.1 Turto ir veiklos perėmimas	2024-09-01 2024-11-01	
2.1.1 Turto ir veiklos vertinimo programos parengimas suderinimas ir patvirtinimas	2024-09-01 2024-11-01	
2.1.2 Specializuotų ekspertų grupių suformavimas	2024-06-01 2024-09-01	
2.1.2.1. Turto techninės būklės ir parengimo tolimesnei eksploatacijai įvertinimo ekspertas (grupė)	2024-06-01 2024-09-01	

2.1.2.3 Teisinio aptarnavimo ekspertai (grupė)	2024-06-01 2024-09-01	
2.1.3 Įrenginių techninės būklės nustatymo metodikos parengimas ir suderinimas su Nuomininku	2024-06-01 2024-09-01	
2.1.4 Ilgalaikio turto grupės techninės būklės patikrinimas pagal suderintą Metodiką	2025-01-01 2025-03-01	
2.1.4.1 Turto išsigijimo ir sumontavimo darbų kokybės, komplektacijos ir disponuojamos techninės dokumentacijos vertinimo principai	2025-01-01 2025-02-01	
2.1.4.2 Fizinio stovio ir technologinio pasirengimo eksploatacijai faktoriai	2025-01-01 2025-04-01	
2.1.4.3 Aptarnavimui būtino personalo kvalifikacijos ir kompetencijos reikalavimai	2025-01-01 2025-04-01	
2.1.4.4 Teisinis įrenginių statusas ir leidimai, tinklų servitutai	2025-01-01 2025-04-01	
2.1.4.5 Energijos gamybos ir perdavimo Įrenginių bei Objektų techninės ir ekonominės būklės analizės parengimas	2025-01-01 2025-04-01	
2.1.4.6 Objektų techninės ir ekonominės būklės ataskaitos pateikimas koordinacinei komisijai	2025-04-01 2025-05-01	
2.1.4.7 Objektų techninės ir ekonominės būklės ataskaitos pateikimas nuomininkui	2025-05-01 2025-05-01	
2.1.5 Ilgalaikio turto inventorizavimas, techninės ir finansinės būklės įvertinimas	2025-05-01 2025-05-30	
2.1.5.1 Turto natūrinė inventorizacija	2025-05-01 2025-06-01	
2.1.5.2 Kuro atsargų, medžiagų, žaliavų ir kito kintamo dydžio turto inventorizacija	2025-05-01 2025-06-01	
2.1.5.3 Perduodamo turto atitikimas Nuomos sutarties reikalavimams	2025-05-01 2025-06-01	
2.1.5.4 Turto panaudojimo Ūkinei veiklai nuomos laikotarpiu kokybė ir efektyvumas	2025-05-01 2025-06-01	
2.1.5.5 Turto parengimas tolimesnei Ūkinei veiklai	2025-05-01 2025-06-01	
2.1.5.6 Turto grupių valdymo perdavimo procedūrų parengimas	2025-05-01 2025-06-01	
2.1.6 Turto ir valdymo ataskaitos patvirtinimas Koordinacinėje grupėje	2025-05-01 2025-06-01	
2.1.6.1 Ataskaitų parengimas ir pateikimas Ekspertų koordinacinei grupei	2025-05-01 2025-05-15	
2.1.6.2 Pastabų ir pasiūlymų pateikimas dėl TVV ataskaitos galutiniam užbaigimui	2025-05-01 2025-05-15	
2.1.6.3 Galutinių siūlymų dėl žalos atlyginimo ar kompensacinių priemonių taikymo įgyvendinant Turto perdavimo-priėmimo procesą pateikimas	2025-05-15 2025-06-15	

2.1.7 Ataskaitos pateikimas Priežiūros ir Sprendimų komisijai	2025-05-15 2025-06-15	
2.1.8 Priežiūros ir Sprendimo komisijos sprendimai formuojant tolimesnius veiksmus	2025-06-15 2025-06-30	
2.1.8.1 Pažeidimų pašalinimas ir galimos žalos atlyginimas	2025-05-25 2025-06-15	
2.1.8.2 Derybos	2025-06-01 2025-06-30	
2.1.9 Ilgalaikio turto perdavimo/priėmimo akto pasirašymas	2025-05-31 2025-06-01	
2.2 Kuro atsargų perėmimas	2025-05-30 2025-06-01	
2.2.1 Kuro atsargų likučių inventorizacija ir fiksavimas	2025-05-30 2025-06-01	
2.2.2 Kuro inventorizacijos akto sudarymas	2025-05-30 2025-06-01	
2.2.3 Kuro atsargų pardavimas (UAB „TŠT“ perka iš UAB „Litesko“)	2025-05-30 2025-06-01	
2.3 Reikalavimo teisių į sumas, gautinas iš vartotojų, perėmimas	2025-06-01 2025-11-28	
2.3.1 Gautinų sumų įvertinimas ir perpirkimas	2025-06-01 2025-11-28	
2.3.1.1 Trečiosios šalies, kuri atliks gautinų sumų įvertinimą, ekspertų, akredituotų įstaigų atranka ir paskyrimas	2025-01-01 2025-03-01	
2.3.1.1.1 Konkurso sąlygų rengimas ir derinimas	2025-01-01 2025-02-01	
2.3.1.1.2 Konkurso paskelbimas ir vykdymas	2025-02-01 2025-05-01	
2.3.1.1.3 Pasiūlymų vertinimas, nugalėtojo paskelbimas ir sutarties pasirašymas	2025-05-01 2025-06-01	
2.3.1.2 Gautinų sumų įvertinimo proceso priežiūra ir koordinavimas	2025-06-01 2025-08-01	
2.3.1.3 Vartotojų sąrašo, duomenų ir dokumentų, patvirtinančių reikalavimo teisę į iš vartotojų gautinas sumas bei papildomas teises, įskaitant ir teisę į delspinigius, perėmimas	2025-06-01 2025-08-01	
2.3.1.4 Sumos, lygios auditoriaus patvirtintų gautinų sumų (vartotojų skolų) vertei, pervedimas į UAB „Litesko“ nurodytą sąskaitą	2025-09-29 2025-11-28	
2.3.2 Sutarčių su įmokas surenkančiomis institucijomis perrašymas	2025-03-01 2025-06-01	
2.3.2.1 UAB „Litesko“ informavimas dėl banko sąskaitos, į kurią kitą dieną nuo Nuomos termino pabaigos turės būti pervedami vartotojų mokėjimai	2025-03-01 2025-04-01	
2.3.2.2 Sutarčių su įmokas surenkančiomis institucijomis, atitikimo rinkos sąlygoms ir tinkamumo veiklos testinimui, peržiūra	2025-03-01 2025-04-01	

2.3.2.2.1 Sutarčių gavimas iš UAB „Litesko“	2025-03-01 2025-04-01	
2.3.2.2.2 Sutarčių analizė ir atitikimo rinkos sąlygoms bei tinkamumo veiklos tęstinumui vertinimas	2025-03-01 2025-04-15	
2.3.2.2.3 Derybos su įmokas surenkančiomis institucijomis ir sutarčių koregavimas/nutraukimas	2025-03-01 2025-06-01	
2.4 Nuomininko išpareigojimų pagal Sutartį įvykdymo tinkamumo auditas	2024-06-01 2025-06-01	
2.4.1 Sprendimo komisijos sudarymas	2024-06-01 2024-08-01	
2.4.2 Investicijų derinimo Savivaldybėje protokolų ir sprendimų inventorizacija	2024-08-01 2024-12-31	
2.4.3 Teisminių ir neteisminių ginčų, kurių dalyviu yra Nuomininkas ir/ar nuomininko darbuotojai, inventorizacija	2025-01-01 2025-04-01	
2.4.4 Investicijų plano įvykdymo ir Nuomos mokesčio Nr. 4 mokėjimo tinkamumo patikrinimas	2025-03-31 2025-05-01	
2.4.5 Nuomos mokesčio Nr. 1 sumokėjimo tinkamumo patikrinimas	2025-04-29 2025-05-01	
2.4.6 Įvertinti pagal kokias sutartis yra suteiktos nuolaidos vartotojams	2025-01-31 2025-05-01	
2.4.7 Aplinkosauginių reikalavimų laikymosi patikrinimas	2025-03-31 2025-05-01	
2.5 Leidimų ir licencijų perėmimas	2025-01-31 2025-06-01	
2.5.1 Darbo grupės sudarymas	2025-01-01 2025-02-01	
2.5.2 Leidimų/licencijų inventorizacija	2025-02-01 2025-03-01	
2.5.3 Ūkinei veiklai reikalingų leidimų ir licencijų gavimas	2025-01-01 2025-05-30	
2.5.3.1 Šilumos energijos tiekimo licencijos gavimas	2025-01-01 2025-05-30	
2.5.3.1.1 Nustatytos formos prašymo parengimas ir pateikimas VERT	2025-03-01 2025-04-01	
2.5.3.1.2 Gaunama iš VERT šilumos energijos tiekimo licencija	2025-04-01 2025-05-30	
2.5.3.2 VERT (TPT) išduodamų energetikos įrenginių eksploatavimo, veiklos atestatų, įrenginių eksploatavimo, šilumos įrenginių eksploatavimo, gamtinių dujų įrenginių eksploatavimo, suskystintų naftos dujų įrenginių eksploatavimo	2025-03-01 2025-05-30	
2.5.3.2.1 Prašymo parengimas ir pateikimas VERT	2025-03-01 2025-04-01	
2.5.3.2.2 Energetikos įrenginių eksploatavimo veiklos atestatų išdavimas	2025-04-01 2025-05-30	
2.5.3.3 Taršos leidimai, išduoti dideliems kurą deginantiesiems įrenginiams	2025-03-30 2025-05-30	

2.5.3.3.1 Prašymo ir dokumentacijos rengimas ir pateikimas Aplinkos apsaugos agentūrai	2025-03-30 2025-04-30	
2.5.3.3.2 Taršos leidimo gavimas	2025-04-30 2025-05-30	
2.5.3.4 Apyvartiniai taršos leidimai (ATL)	2025-03-30 2025-05-30	
2.5.3.4.1 ATL Inventorizacija	2025-03-30 2025-04-30	
2.5.3.4.2 Sąskaitos ES šiltnamio efektą sukeliančių dujų registre atidarymas	2025-04-30 2025-05-30	
2.5.3.4.3 ATL perėmimas	2025-04-30 2025-05-30	
2.6 Darbuotojų perėmimas	2025-01-30 2025-05-30	
2.6.1 Esamų sutarčių sąlygų ir įsipareigojimų peržiūra ir įvertinimas	2025-01-30 2025-02-20	
2.6.1.1 Su darbuotojų perėmimu susijusių dokumentų sąrašo parengimas ir dokumentų gavimas iš UAB „Litesko“.	2025-01-30 2025-01-30	
2.6.1.2 Sutarčių su darbuotojais sąlygų vertinimas	2025-01-30 2025-02-28	
2.6.1.3 Įsipareigojimų darbuotojams, SODRA, VMI susijusių su darbuotojų DU ir socialiniu draudimu nustatymas	2025-01-30 2025-02-28	
2.6.1.4 Įsipareigojimų darbuotojams, susijusių su darbuotojų atostogomis, veiklos skatinimu, kompensacijomis bei kitomis papildomomis naudomis suteikiamomis darbuotojams, nustatymas	2025-01-30 2025-02-28	
2.6.1.5 Darbuotojams suteiktų paskolų įvertinimas	2025-02-28 2025-03-28	
2.6.1.6 Darbuotojų draudimo sąlygų vertinimas	2025-02-28 2025-03-28	
2.6.1.7 Darbuotojų apmokymų planų vertinimas	2025-02-28 2025-03-28	
2.6.1.8 Kolektyvinės darbo sutarties sąlygų ir iš to kylančių įsipareigojimų vertinimas	2025-02-28 2025-03-28	
2.6.1.9 Kvalifikacijos atestatų, pareiginių instrukcijų, materialinės atsakomybės sutarčių su darbuotojais vertinimas	2025-02-28 2025-03-28	
2.6.1.10 Darbo pamainų ir rotacijos (budėjimo) tvarkaraščių analizė	2025-03-28 2025-04-30	
2.6.1.11 Esamų (teisminių) ginčų vertinimas	2025-03-28 2025-04-30	
2.6.2 Esamų UAB „Litesko“ TELŠIAI darbuotojų perėmimas	2025-01-30 2025-05-30	
2.6.2.1 Derybos ir naujos kolektyvinės sutarties pasirašymas	2025-01-30 2025-03-30	
2.6.2.2 Derybos ir individualių darbo sutarčių pasirašymas	2025-02-28 2025-05-30	
2.6.3 Pokyčių valdymas ir komunikavimas	2024-12-01 2025-06-01	
2.6.3.1 Pokyčių ir komunikavimo plano parengimas	2024-12-01 2025-02-01	
2.6.3.2 Pokyčių ir komunikavimo plano vykdymas	2025-02-01 2025-06-01	

2.6.4 Veiksmai susiję su veiklos tęstinumu	2025-01-30 2025-06-01	
2.6.4.1 „Kritinių“ darbuotojų sąrašo ir pareigybių parengimas	2025-01-30 2025-02-28	
2.6.4.2 Sutarčių su darbuotojais atitikimo rinkos sąlygoms ir tinkamumo veiklos tęstinumui vertinimas	2024-12-30 2025-03-30	
2.6.4.3 Centralizuotų bendrųjų UAB „TŠT“ funkcijų atkūrimas, naujų darbuotojų paieška ir samdymas	2024-12-30 2025-06-01	
2.7 Kitų įsipareigojimų perėmimas (Sutarčių, kurias UAB „TŠT“ ketina perimti, susistemimas ir pasirašymas (teisių ir pareigų perleidimas))	2025-02-28 2025-03-30	
2.7.1 Darbo grupės sudarymas	2025-01-30 2025-02-28	
2.7.2 UAB „Litesko“ įsipareigojimų ir reikalavimų inventorizacija	2025-02-28 2025-03-30	
2.7.3 Įsipareigojimai, reikalavimai, kylantys iš UAB „Litesko“ sudarytų sutarčių:	2025-01-30 2025-05-01	
2.7.3.1. Šilumos energijos, elektros energijos, vandens pirkimo-pardavimo/tiekimo sutartys su vartotojais ir kitais subjektais	2025-01-30 2025-05-30	
2.7.3.2. Kuro pirkimo pardavimo/tiekimo sutartys	2025-01-30 2025-04-30	
2.7.3.3. Kitos sutartys, susijusios su Ūkine veikla	2025-01-30 2025-05-30	
2.7.4. Įsipareigojimai ir reikalavimai, kylantys iš teismų ir arbitražų sprendimų	2025-01-30 2025-05-30	
2.8 Mokestinių prievolių įvertinimas ir jų perėmimas	2025-01-30 2025-04-30	
2.8.1 Mokestinių prievolių kylančių iš ilgalaikio turto pagal nuomos sutarties sąlygas apskaitos vertinimas	2025-01-30 2025-03-30	
2.8.2 Šalių tarpusavio įsipareigojimų, kylančių iš mokestinių prievolių, dėl pasirinkto turto, perėmimo būdo vertinimo suvestinės parengimas ir derinimas	2025-03-30 2025-04-30	
2.9 IT sistemų ir duomenų perėmimas	2024-09-07 2025-05-30	
2.9.1 IT komandos komplektavimas	2024-09-07 2024-12-01	
2.9.2 IT ilgalaikio turto perėmimas	2024-12-01 2025-05-30	
2.9.2.1 Gauti IT sistemų ir komponentų sąrašą atliktą pagal investicijų planą (privalomą perduoti)	2024-12-01 2025-01-02	
2.9.2.2 Suderinti IT įrangos perdavimo inventorių	2024-12-01 2024-12-14	
2.9.2.3 Atlikti kritinių komponentų analizę ir parengti trūkstančių komponentų jų įsigijimo planą	2024-12-14 2025-01-11	
2.9.2.4 Įvertinti neperduodamų kritinių IT komponentų keliamas rizikas veiklai. Parengti veiklos tęstinumo planą.	2025-01-11 2025-02-07	
2.9.2.5 Atlikti investicijų į IT, pagal investicinį planą, auditą ir pateikti išvadas	2024-12-01 2024-12-28	

2.9.2.6 Pasitvirtinti raštu su UAB „Litesko“ perduodamos IT įrangos ir sistemų sąrašą (tam, kad išvengti nesusipratimų galutiniame perdavimo etape)	2024-12-01 2024-12-02	
2.9.2.7 Įsigyti trūkstamus IT infrastruktūros komponentus	2024-12-30 2025-05-30	
2.9.3 IT sistemų ir programinės įrangos perdavimas	2025-03-30 2025-05-30	
2.9.3.1 Gauti / sudaryti perduodamos programinės įrangos inventorių ir licencijų sąrašą	2024-12-01 2024-12-15	
2.9.3.2 Atlikti programinės įrangos auditą	2024-12-01 2024-12-26	
2.9.3.2.1 Įvertinti, kokia programinė įranga būtina veiklai vykdyti, įvertinti programinės įrangos licencijų poreikį	2024-12-01 2024-12-26	
2.9.3.2.2 Patikrinti ar visa perduodama (įdiegta kompiuteriuose) programinė įranga turi licencijas	2024-12-01 2024-12-19	
2.9.3.2.3 Gauti/(atlikti skanavimą) instaliuotos programinės įrangos perduodamuose kompiuteriuose sąrašą	2024-12-01 2024-12-05	
2.9.3.2.4 Atlikti perduodamos programinės įrangos licencijavimo analizę (Ar atitinka instaliuotų ir turimų licencijų skaičius? Ar pagal licencijų sutartis	2024-12-01 2024-12-12	
2.9.3.3 Perrašyti licencijavimo sutartis	2024-12-01 2024-12-05	
2.9.3.4 Sudaryti programinės įrangos įsigijimo planą (trūkstamai, nusidėvėjusiai, neperduodamai programinei įrangai)	2024-12-01 2024-12-05	
2.9.3.5 Įsigyti trūkstamas licencijas	2025-03-01 2025-05-01	
2.9.4 IT infrastruktūros ir sistemų parengimas veiklos vykdymui	2024-12-01 2025-04-21	
2.9.4.1 Gauti UAB „Litesko“ darbuotojų sąrašą	2024-12-01 2024-12-30	
2.9.4.2 Atlikti kompiuterinio tinklo įrenginių auditą (kokios būklės perduodamas, ar visi komponentai)	2024-12-01 2025-01-30	
2.9.4.3 "Domain kontrolerio" perkonfigūravimas	2025-05-29 2025-05-30	
2.9.4.3.1 Perkonfigūruoti naujai įmonei	2025-05-29 2025-05-30	
2.9.4.3.2 Parengti vartotojų sukūrimo procedūrą	2025-05-29 2025-05-30	
2.9.4.3.3 Perkurti vartotojus	2025-05-24 2025-05-30	
2.9.4.4 Elektroninis paštas	2025-05-27 2025-05-30	
2.9.4.4.1 Perkonfigūruoti naujai įmonei	2025-05-30 2025-05-30	
2.9.4.4.2 Perkurti vartotojus	2025-05-27 2025-05-30	
2.9.4.5 Kompiuterizuotos darbo vietos	2024-12-01 2025-02-17	
2.9.4.5.1 Gauti perduodamų kompiuterių sąrašą (su lokacijomis)	2025-03-01 2025-03-08	
2.9.4.5.2 Sudaryti kompiuterių perinstaliavimo planą pagal darbo vietų kritiškumą	2025-03-30 2025-04-12	

2.9.4.5.3 Sudaryti programinės įrangos reikalingos kiekvienai darbo vietai sąrašą	2025-03-29 2025-04-05	
2.9.4.5.4 Parengti kompiuterių instaliavimo programinės įrangos paketus	2025-04-29 2025-05-08	
2.9.4.5.5 Kompiuterių perinstaliavimas pagal parengtą planą ir programinės įrangos sąrašą	2025-05-30 2025-05-30	
2.9.4.6 Informacinių sistemų perkonfigūravimas UAB „TŠT“ įmonei	2024-10-01 2025-05-30	
2.9.4.6.1 Įmonės resursų valdymo sistema	2024-10-01 2025-01-01	
2.9.4.6.2 Atlikti reikalingų sistemos pakeitimų analizę	2024-10-01 2024-12-01	
2.9.4.6.3 Suderinti pakeitimų atlikimo grafiką su sistemos tiekėjais	2025-01-30 2025-03-30	
2.9.4.6.4 Suderinti personalo apskaitos sistemą (laiko, darbo užmokesčio)	2024-12-01 2025-01-24	
2.9.4.6.5 Suderinti pakeitimų atlikimo grafiką su sistemos tiekėjais	2025-01-30 2025-03-30	
2.9.4.6.6 Atlikti pakeitimus	2025-05-30 2025-05-30	
2.9.4.6.7 Sistemos paleidimas	2025-05-30 2025-05-30	
2.9.4.6.8 Suderinti darbui su vartotojais sistemą (CRM)	2024-10-01 2024-11-26	
2.9.4.6.9 Suderinti pakeitimų atlikimo grafiką su sistemos tiekėjais	2025-01-30 2025-03-30	
2.9.4.6.10 Atlikti pakeitimus	2025-05-30 2025-05-30	
2.9.4.6.11 Specializuota šilumos ūkio valdymo programinė įranga	2024-12-01 2025-01-13	
2.9.4.6.12 Gauti specializuotų sistemų ir IT komponentu sąrašą	2024-10-01 2024-10-15	
2.9.4.6.13 Gauti neperduodamos (jeigu tokia yra) specializuotos programinės įrangos ir komponentų sąrašą ir įvertinti jų įtaką šilumos ūkio valdymo procesams	2024-10-01 2024-10-15	
2.9.4.7 IT aptarnavimo sutartys	2024-10-01 2025-03-15	
2.9.4.7.1 Gauti IT aptarnavimo sutarčių sąrašą	2024-10-01 2024-10-15	
2.9.4.7.2 Perrašyti sutartis UAB „TŠT“ vardu	2025-03-01 2025-03-15	
2.10 Vartotojai. Sutarčių perrašymas	2024-12-01 2025-05-30	
2.10.1 Darbo grupės sudarymas.	2024-12-30 2025-01-30	
2.10.2. Pasirengimas sutarčių su vartotojais perėmimui	2025-01-30 2025-02-28	
2.10.2.1 Esamų sutarčių, sudarytų su vartotojais, inventorizavimas	2025-01-30 2025-02-28	
2.10.2.2 Vartotojų turimų skolų indeksavimas	2025-01-30 2025-02-28	
2.10.2.3 „Problemiškiausių“ vartotojų identifikavimas	2025-01-30 2025-02-28	

2.10.2.4 Sutarčių, kuriose numatytos nuolaidos vartotojams, identifikavimas, jų pasirašymas iš naujo	2025-02-28 2025-05-30	
2.10.2.5 Vartotojų (verslo įmonių), kurie laikomi ekonomiškai neperspektyviais, identifikavimas, sutarčių su jais nutraukimas	2024-12-30 2025-05-30	
2.10.3 Sutarčių, kurias UAB „TŠT“ ketina perimti, susisteminimas ir pasirašymas	2024-12-30 2025-01-30	
2.10.4 Įvadinių šilumos skaitiklių duomenų surinkimas Nuomos sutarties pasibaigimo dienai	2025-05-30 2025-06-01	
2.10.4.1 Darbo grupės sudarymas	2024-12-30 2025-01-30	
2.10.4.2 Situacijos inventorizacija	2025-01-30 2025-02-28	

4. FINANSINĖS PROGNOZĖS

4.1. Planuojami pasiekti pagrindiniai veiklos rodikliai

lentelė 10 Planuojami pasiekti pagrindiniai veiklos rodikliai

Eil. Nr.	Siektini veiklos rodikliai	Matavimo vienetas	Siekimos rodiklių reikšmės			
			2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Efektyvumo rodikliai					
	Pardavimo pajamų, tenkančių vienam darbuotojui, stabilumas ir/ar didėjimas	≥ 0	0,92	0,95	0,96	0,96
2.	Pelningumo rodikliai					
	Grynasis pelningumas	$> 2,5$ proc.	1,04	2,2	2,2	2,2
3.	Mokumo rodikliai					
	Einamojo likvidumo koeficientas	≥ 1	0,47	0,57	1	1
4.	Mokumo, išskolinimo rodikliai					
	Nuosavybės koeficientas	$\leq 0,6$	0,87	0,88	0,89	1
5.	Papildomi rodikliai					
	5.1. Pirkėjų išskolinimo apyvartumas (dienomis)	< 60 dienų	< 60 dienų	< 60 dienų	< 60 dienų	< 60 dienų
	5.2. Papildomų išorės finansavimo šaltinių pritraukimas investicijoms vykdyti	$> 100\ 000$ Eur	14000 Eur	16000 Eur	19000 Eur	100000 Eur
	5.3. Darbuotojų atlyginimų vidurkio augimas	> 1 proc	1,3proc.	1,1 proc.	1,2 proc	1,2 proc

Bendrovė planuoja:

- Optimizuoti patiriamas sąnaudas ir išlaidas, gerinti pajamų surinkimą, kad bendrovė nepatirtų nuostolių.
- Užtikrinti tinkamą šilumos tiekimą ir šildymo sistemų priežiūrą.
- Siekti tiekiamos šilumos energijos gamybos optimalių sąnaudų.
- Kaupti lėšas iš nuomininko išnuomoto šilumos ūkio perėmimui 2025 metams. Sukaupti ne mažiau kaip 100 tūkst. Eur.

Investicijų planas

lentelė 11 Planuojamos investicijos 2022-2025 metams

Metai	Planuojama viso, Eur	Pagal sutartį, Eur	Papildomos, Eur	Atlikta, Eur
2022 m.	395000	45.000	350.000	
2023 m.	100000	50.000	50.000	
2024 m.	100000	100.000		
2025 m.	10000	10.000		

lentelė 12 UAB „Telšių šilumos tinklai“ finansiniai ir veiklos rodikliai 2019 – 2025 metais

Metai	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Pardavimo pajamos	283550	291000	295000	999000
Pardavimo savikaina	-189360	-180000	-190000	-810000
Bendrasis pelnas	94190	111000	105000	189000
Bendrosios administracinės sąnaudos	-99900	-100000	-100000	-20000
Kitos veiklos rezultatas	13680	5000	12050	20150
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	9090	28550	19550	10650
Pelno mokestis	-1120	-3500	-2500	-1500
Grynasis pelnas (nuostoliai)	7970	25050	17050	9150
TURTAS				
Metai	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Ilgalaikis turtas	2135403	2141683	214873	2685983
Nematerialusis turtas	0	0	1000	900
Investicinis turtas	2064500	2055000	2090000	2090000
Kitas turtas	89120	84120	79000	75000
Finansinis turtas	15428	15428	15428	15428
Trumpalaikis turtas	116730	133600	143600	210500
Atsargos	1450	1500	1500	125000
Pirkėjų skolos	12190	12100	12100	55000
Pinigai	103090	120000	130000	130000
Ateinančių laikotarpių sąnaudos				

NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI				
Metai	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Nuosavas kapitalas	195066	1975711	1992761	2001911
Įstatinis kapitalas	2151562	2151562	2151562	2151562
Rezervai				
Nepaskirstytasis pelnas(nuostolis)	-200901	-175851	-158801	-149651
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	316900	315000	315000	1010000
Ilgalaikės skolos	200000	200000	150000	500000
Skolos tiekėjams	92380	78500	117834	485434
Pelno mokesčio įsipareigojimai	1120	3500	2500	1500
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	8500	8000	7000	8000
Kitos mokėtinos sumos	14900	25000	37666	15066

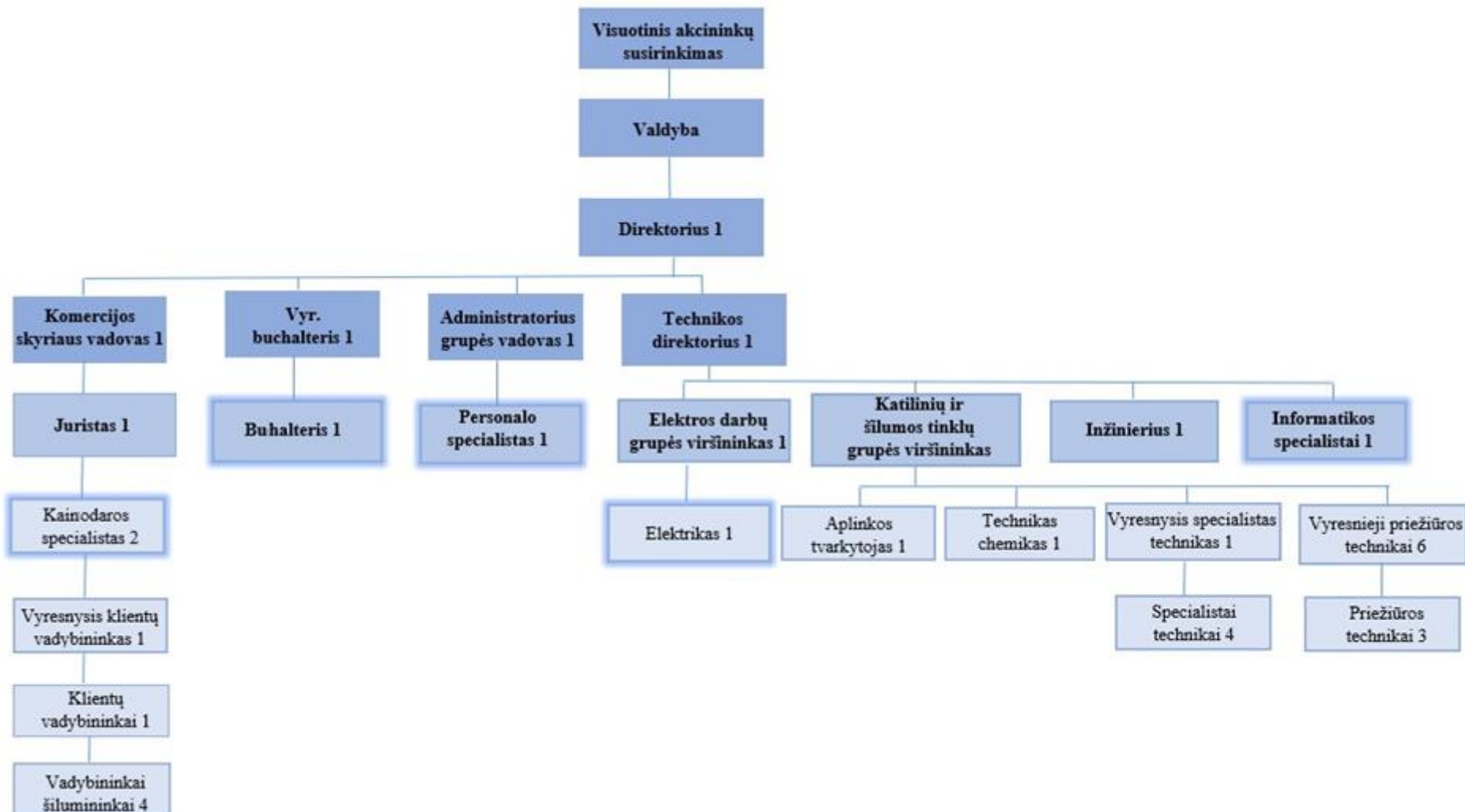
lentelė 13 Veiksmų planas perimant išnuomotą šilumos ūkį iš UAB “Litesko“ 2025 m.

Eil. Nr.	Numatomi atlikti veiksmai	Metai				
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Kaupti apyvartines lėšas	90000 Eur	10000 Eur viso 100000 Eur	10000 Eur viso 110000 Eur	10000 Eur viso 130000 Eur	10000 Eur viso 140000 Eur
2.	Stebėti vykdomas investicijas	pastoviai 150,610 tūks. Eur	pastoviai 17 tūks. Eur	pastoviai 17 tūks. Eur	pastoviai 17 tūks. Eur	pastoviai 15 tūks. Eur
3.	Stebėti pagrindinio turto amortizaciją	kas ketvirtį	kas ketvirtį	kas ketvirtį	kas ketvirtį	kas ketvirtį
4.	Dalyvauti turto inventorizacijose	12 mėn.	12 mėn.	12 mėn.	12 mėn.	12 mėn.
5.	Atlikti einamuosius remontus:					
5.1	Luokės katilinės pastato stogo ir fasado remontą		05 - 09 mėn.			
5.2	Luokės katilinės pastato vidaus kabinetų ir tualetų remontas			05 - 09 mėn.		
5.3	Rainių katilinės pastato remontas				04 - 07 mėn.	
5.4	Dariaus ir Girėno katilinės pastato remontas				04 - 09 mėn.	
6.	Atlikti šilumos trasų inventorizaciją			04 - 10 mėn.	04 - 10 mėn.	
7.	Parinkti juristų kompaniją				12 mėn.	
8.	Perimti tiekėjų ir kt. UAB “Litesko” pasirašytas sutartis					04 - 06 mėn.
9.	Specialistų ir darbuotojų komplektacija	dirba 30	dirba 30	dirba 30	dirba 30	reikės 37 darbuot.
10.	Iš VERT gauti šilumos tiekimo licenciją ir atestatą				11 - 12 mėn.	04 - 05 mėn.
11.	Savivaldybės biudžete numatyti lėšų perėmimui				Tarybos sprendimas	400000 Eur

lentelė 14 Numatomi atlikti veiksmai perimant išnuomotą šilumos ūkį iš UAB “Litekso“ 2025 m.

Eil. Nr.	Numatomi atlikti veiksmai
1.	Sukaupti pajamų iš nuomos, parduotų panaudotų vamzdžių
2.	Šios investicijos yra numatytos 2018 m susitarime
3.	Kiekvieno ketvirčio pabaigoje suderinti pagrindinių priemonių nusidėvėjimo sumą ir balansinę vertę. Pasirašomos priešpriešinės suderinimo sutartys, numatytos susitarime Nr. LTS 970 2018 m. 2021 m gruodžio mėn. Investicinis turtas yra 1998 tūkst. Eur
4.	Kiekvienų metų gale dalyvauti atliekant turto inventorizacijoje.
5.	Pasiiekti, kad UAB “Litekso” savo lėšomis atliktų remontus administracinio pastato
6.	Inventorizuoti šilumines trąsas, kurios nebuvo rekonstruotos
7.	Prieš persiimant šilumos ūkį iš UAB “Litesko” pasirinkti gerus teisininkus, kurie padės perimti visus UAB “Litesko” įsipareigojimus trečioms šalims. Padės įsigyti šilumos tiekimo licenciją, atestatą ir konsultuos kitais teisiniais klausimais.
8.	Numatyti darbo užmokesčio mokos fondą 58 - 60 tūks. Eur./mėn su SODRA
9.	Sukaupti reikalingas lėšas traktorių, automobilių parko atnaujinimui ir kitiems nenumatytiems atvejams:
9.1	Traktoriai ir krautuvai apie 100 tūks. Eur
9.2	Automobiliai apie 60 tūks. Eur
9.3	Biokuras apie 40 tūks. Eur
9.4	Gamtinės dujos apie 100 tūks. Eur
9.5	Mažavertis inventoriai 60 tūks. Eur
9.6	Nenumatytiems atvejams 40 tūks. Eur

UAB "TELŠIŲ ŠILUMOS TINKLAI" STRUKTŪRA 2025 m.



pav. 6 UAB „Telšių šilumos tinklai“ struktūra 2025 m.

Iš pateikto UAB "Telšių šilumos tinklai" 2025 m. struktūros plano matyti, kad bus reikalingi šie darbuotojai:

- **Personalo specialistas:** visi personalo klausimai, archyvai, logistika, transportas;
- **Informatikos specialistas:** programavimai, įrangos atnaujinimai/pirkimai ir katilinės darbas;
- **Kainodaros specialistas:** viešieji pirkimai, kuro užsakymai, rinkos analizė;
- **Kainodaros specialistas:** bendravimas su VERT, šilumos kainų skaičiavimas, NŠG klausimais;
- **Buhalteris;**
- **Elektrikas.**

Galimi pavojai ir jų valdymas

- Apyvartinių lėšų trūkumas yra pagrindinis Bendrovei galimas pavojus. Bendrovė klientams taiko su VERT suderintas kainas.
- Nuo nustatytų ir patvirtintų kainų bei tarifų dydžių tiesiogiai priklauso gyventojų mokamų už Bendrovės suteiktas paslaugas mokesčių dydis. Gaunamos iš klientų lėšos už jiems suteiktas paslaugas yra pagrindinis Bendrovės finansinių išteklių šaltinis.
- Vienas iš pavojų yra klientų įsiskolinimas už suteiktas paslaugas. Bendrovė privalo užtikrinti gyventojams nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens tiekimą nepriklausomai nuo paslaugos apmokėjimo. Bendrovė nuolat ieško galimybių didinti skolų išieškojimo efektyvumą.
- Galimas kvalifikuotų darbuotojų pasitraukimas iš Bendrovės. Bendrovėje dirba didelę patirtį ir daug žinių turintys darbuotojai, kuriuos siekiama išsaugoti, sudaryti tinkamas sąlygas mokytis, kelti kvalifikaciją

Finansinė prognozė

Bendrovė planuoja išlaikyti finansinį stabilumą, laiku ir pilna apimtimi vykdyti savo finansinius įsipareigojimus, siekia uždirbti pelno. Pagrindinis Bendrovės pajamų šaltinis – šilumos energijos gamyba ir karšto vandens tiekimas – didžiąją dalimi priklauso nuo sunkiai prognozuojamo išorės veiksnio – klimato sąlygų, todėl finansinės prognozės taip pat labai priklauso nuo šildymo sezono rezultatų, t.y. kokio šaltumo žiema.

Bendrovės veikla yra reguliuojama, kad paslaugos būtų teikiamos kainomis, ne didesnėmis nei būtinosios sąnaudos, būtinos tai paslaugai suteikti, o šių veiklų investicijų grąža Bendrovei yra nustatoma teikiamų paslaugų tarifuose. Jei Bendrovė parduoda mažiau paslaugų (šilumos energijos) nei nustatytas kiekis kainos tarife (nustatoma trejiems metams), investicijų grąža tokiu atveju tampa ne Bendrovės pelnu, o padengia išaugusias sąnaudas, todėl galimybė dirbti pelningai yra ribota ir dažnai priklausoma nuo veiksnių, kuriems Bendrovė įtakos padaryti negali (klimato sąlygos ir pokyčiai, savalaikis VERT reguliavimas nustatant kainų tarifus).

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VALDYMAS

Strateginis planavimas paremtas keturiais procesiniais etapais – planavimu, įgyvendinimu, rezultatų vertinimu ir strategijos tobulinimu atsižvelgiant į rezultatus ir kitus veiksnius. UAB „Telšių šilumos tinklai“ strateginiu veiklos planavimu užsiima bendrovės direktorius.

5.1. Planavimas

UAB „Telšių šilumos tinklai“ veiklos planavimas apima visas bendrovės veiklos sritis. Strateginiu planavimu, ateinančių metų tikslų nustatyme dalyvauja bendrovės direktorius ir vyr. finansininkė. Strateginio planavimo dokumentas iki šiol Bendrovėje nebuvo ruošiamas, tačiau patvirtinus pirmąjį, ateityje bus ruošiamas kiekvienais metais pasibaigus III ketvirčiui. Parengtas dokumentas svarstomas bendrovės valdybos posėdyje, o patvirtinamas iki kitų metų vasario 28 dienos, tada bus tvirtinama ir Strateginio plano ataskaita.

Trumpalaikis planavimas (projekto, įsipareigojimų įvykdymo) vykdomas planuojamo atlikti užsakymo pradinėje stadijoje.

5.2. Įgyvendinimas

Bendrovės strategijos stebėjimas atliekamas viso proceso metu ir visais lygiais. Už tikslų įgyvendinimą atsakingas direktorius. 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.

Finansinės galimybės nuolat derinamos su direktoriumi pradėjus vertinti naują projektą / sutartį, tai yra prieš pasirašant sutartis.

5.3. Rezultatų vertinimas

Rezultatų vertinimas vyksta metams pasibaigus. Rezultatų vertinime dalyvauja bendrovės vadovas, valdyba.

5.4. Strategijos tobulinimas

Kasmet strateginis planas peržiūrimas ir tobulinamas atsižvelgiant į pasikeitusią aplinkos veiksnių vertinimą (veiksnių reikšmingumo, jo poveikio pobūdžio ar masto pasikeitimą), akcininko lūkesčius, bei faktiškai pasiektus veiklos rezultatus.

Bendrovė stebėdama ir vertindama strateginius planus bei nuolat reaguodama į strategiškai svarbią informaciją, kad nenukryptų nuo savo siekiamų tikslų ir strategija būtų įgyvendinama kokybiškai, numato strategijos patikslinimus:

- atsiradus naujiems išorės veiksniams, stipriai pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms strategijos prielaidoms, atitinkamai koreguoja Bendrovės bendras strategines kryptis;
- negalint Bendrovei pasiekti savo užsibertų tikslų, kylant vidinėms problemoms,

susijusioms su pareigų ir (arba) išteklių paskirstymu ir procesų eiga, siekia efektyvesnės

valdymo struktūros, funkcijų, pareigybių ir procesų;

- kuomet įgyvendinant strategiją paaiškėja, kad kai kurie numatyti veiksmai nepadeda arba neleidžia Bendrovei įgyvendinti užsibertų uždavinių, Bendrovė įvertina iš naujo numatytus veiksmus, naujas arba anksčiau atmestas alternatyvas ir pasirenka tinkamiausią iš jų;
- įvertinus esamą situaciją ir siekiamus rodiklius bei nustatčius, kad vertės nepagrįstos ir neatspindi Bendrovės progreso siekiant iškeltų tikslų, parenka labiau progresą atspindinčius rodiklius arba koreguoja siekiamas jų vertes.

Direktorius

Jurgis Staševičius