****

**Strateginis veiklos planas 2025 – 2028 metams**

Raseiniai, 2025

Turinys

[Situacijos analizė 3](#_Toc192676673)

[Išorės aplinkos analizė 3](#_Toc192676674)

[Teisiniai veiksniai 3](#_Toc192676675)

[Ekonominiai veiksniai 5](#_Toc192676676)

[Socialiniai veiksniai 6](#_Toc192676677)

[Technologiniai veiksniai 6](#_Toc192676678)

[Vidinės aplinkos analizė 6](#_Toc192676679)

[UAB „Raseinių šilumos tinklai“ stiprybių, silpnybių analizė 7](#_Toc192676680)

[Organizacinė struktūra 8](#_Toc192676681)

[Bendrovės valdymo principai 8](#_Toc192676682)

[Valdymo struktūra 8](#_Toc192676683)

[Personalo optimizavimas 9](#_Toc192676684)

[Žmogiškieji ištekliai 10](#_Toc192676685)

[Finansiniai ištekliai 10](#_Toc192676686)

[Apskaitos tinkamumas 10](#_Toc192676687)

[Bendrovės apskaitos politika 10](#_Toc192676688)

[Materialinė bazė 10](#_Toc192676689)

[Vidaus kontrolės sistema 11](#_Toc192676690)

[Įstaigos vidaus kontrolės pagrindiniai tikslai: 12](#_Toc192676691)

[Misija, vizija, strateginis tikslas 12](#_Toc192676692)

[Vizija 12](#_Toc192676693)

[Misija 12](#_Toc192676694)

[Vertybės 12](#_Toc192676695)

[Strateginis tikslas 12](#_Toc192676696)

[Šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos strateginis tikslas: 12](#_Toc192676697)

[Šilumos energijos gamybos veiklos strateginis tikslas*:* 13](#_Toc192676698)

[Vertinimo kriterijai: 13](#_Toc192676699)

[Ekonominiai 13](#_Toc192676700)

[Gamybiniai 13](#_Toc192676701)

[Veiklos tęstinumas 13](#_Toc192676702)

[Bendrovės veiklos kryptys 14](#_Toc192676703)

[Pagrindiniai veiklos tikslai 14](#_Toc192676704)

[Veiklos lūkesčiai ir vertinimas 15](#_Toc192676705)

[Nefinansiniai lūkesčiai 15](#_Toc192676706)

[Finansiniai lūkesčiai 17](#_Toc192676707)

[Kita informacija ir vertinimas 17](#_Toc192676708)

[Priedai 18](#_Toc192676709)

# Situacijos analizė

Bendrovės strateginis veiklos planas 2025–2028 m. parengtas vadovaujantis Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2025 m. vasario 13 d. sprendimo Nr. TS-35 ,,Dėl Raseinių rajono savivaldybės valdomų įmonių strategijų rengimo, tvirtinimo ir atsiskaitymo ir pasiektų veiklos tikslų vertinimo tvarkos aprašas“ reikalavimais.

## Išorės aplinkos analizė

Išskirtinį dėmesį bendrovė skiria veiklos efektyvumui, mažinamos paslaugų sąnaudos, optimizuojant darbuotojų skaičių bei diegiant modernius sprendimus visose veiklos srityse. 2025–2028 m. bendrovė užtikrins šilumos ir karšto vandens gamybą kartu optimizuodama patiriamas sąnaudas ir išlaidas, kad veiktų pelningai.

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

Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu bendrovė modernizuos šilumos ūkį, gerins įvaizdį. Bendrovė investuos lėšas į naujas technologijas, kurios ateityje suteiks galimybes mažinti sąnaudas ir atitinkamai teikiamų paslaugų kainas. Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu kasmet planuojama gerinti informacijos skleidimą ir pateikimą klientams, stiprinant bendrovės rinkodarą ir gerinant klientų aptarnavimą.

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

## Teisiniai veiksniai

Organizuodama ir vykdydama šilumos gamybos ir tiekimo veiklą, bendrovė vadovaujasi Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymu (Žin., 2003, Nr. 51–2254, aktuali redakcija nuo 2019-07-01; Žin., 2007, Nr. 130-5259), Lietuvos Respublikos energijos išteklių rinkos įstatymu (Žin., 2012, Nr. 63-3164), Lietuvos Respublikos atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymu (Žin., 2011, Nr. 62-2936).

Didėjantis visuomenės ekologinis sąmoningumas lemia tai, kad priimant politinius sprendimus, susijusius su energetikos politika, pasirenkamos labiau aplinką tausojančios alternatyvos. Vienas iš šilumos ūkio įstatymo tikslų – mažinti šilumos energetikos neigiamą poveikį aplinkai. Bendrovė biokuro katilų pagalba gamina šilumos energiją iš atsinaujinančių energijos išteklių. Tai sudaro tiesiogines sąlygas mažinti energijos gamybos veiklos neigiamą poveikį aplinkai. Įgyvendinus projektus sumažėjo į aplinką išmetamų teršalų kiekis, sumažėjo šiltnamio efekto sukeliančių dujų emisijos į atmosferą.

Tvarumas yra strateginės svarbos sritis, kuri lemia įmonės sprendimus ir procesus, formuoja socialinės atsakomybės ir verslo etikos pagrindus.

Tvarus požiūris į verslą:

* Sumažinti neigiamą poveikį, kurį tiesiogiai ar netiesiogiai gali sukelti mūsų veikla.
* Skatinti pozityvius pokyčius tose srityse, kuriose turime didžiausią poveikio potencialą ir kompetenciją.
* Įmonė siekia ne tik daryti teigiamą poveikį, bet ir paskatinti savo klientus rinktis tvaresnius sprendimus.
* Įmonė vadovaujasi savo vizija, misija, vertybėmis ir strateginiais tikslais, prisideda prie visuomenės ir aplinkos gerovės. Vykdydama veiklą ir naudodama gamtos išteklius, įmonė, atsižvelgdama į aplinkos išsaugojimo bei atkūrimo galimybes, siekia saugoti bei tausoti aplinką ir gamtos išteklius nuo fizinio, cheminio biologinio ar kitokio neigiamo poveikio. Prisidėdama prie tvarios aplinkos kūrimo, įmonė skatina: atsakingą darbuotojų elgesį bei įsitraukimą į aplinkos apsaugos veiklą tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų; ekologinį efektyvumą; racionalų, saikingą ir taupų vartojimą, švarios aplinkos užtikrinimą, atliekų mažinimą, atsakingą rūšiavimą ir tvarkymą.
* Įmonė, atsižvelgdama į aplinkos apsaugos principus, palaiko aplinkai draugiškų, naujų technologijų, produktų kūrimą, siekia gyventi ekologiškai ir žaliau: nenaudojamos gamtą žalojančios priemonės, taupomas popierius, ribojamas plastiko naudojimas, vykdomos priemonės, siekiant optimizuoti mažesnį elektros suvartojimą.
* Įmonės , didžiausias šilumos energijos gamybos objektas, Raseinių miesto katilinė, biokurą naudojančiuose įrenginiuose, kurių bendroji vardinė šiluminė galia yra daugiau nei 20 MW naudoja tik tvarų biokurą.

Biokuras yra laikomas tvariu, jei jis atitinka tvarumo kriterijus, pavyzdžiui, yra pagamintas laikantis galiojančių teisės aktų ir reglamentų dėl miškų apsaugos, biologinės įvairovės ir dirvožemio kokybės, nuimamas ir surenkamas tausojant aplinką. Biokuras neturi būti kilęs iš vietovių, turinčių didelę biologinės įvairovės vertę.

„Baltpool“ energijos išteklių biržoje nuperkama 100 proc. viso centralizuoto šilumos tiekimo sistemose sunaudojamo biokuro.

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 Raseinių savivaldybe, planuodama veiklą atsižvelgia į Raseinių savivaldybės teritorijos bendrojo plano sprendinius, bei specialiojo plano sprendinius.

VERT, užtikrindama šilumos ir karšto vandens paslaugų kainodaros skaidrumą, nustato kainas ir tarifus, pagrindžiant 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 suteikiamas paslaugas. Raseinių savivaldybės taryba tvirtina VERT suderintas bendrovės teikiamų paslaugų kainas.

## Ekonominiai veiksniai

Bendrovės rentabilumas ir ekonominė būklė priklauso nuo VERT nustatytų ir suderintų paslaugų kainų dydžių ir Lietuvos makroekonominių rodiklių – infliacijos, BVP augimo tempų ir kitų. Europos finansinės rinkos per palūkanų normas stipriai veikia Lietuvos pinigų rinką. Pasikeitus ekonominei situacijai dėl karo Ukrainoje, ekonomika vis labiau jaučia karo pasekmes. Tampa aišku, kad Lietuvos ekonomika taip pat neišvengė sukrėtimo, tačiau jo galimam dydžiui ir trukmei šiandien būdingas itin didelis neapibrėžtumas.

Bendrovės veiklai daro įtaką klientų mokumas, energijos išteklių kainų svyravimai.

Bendrovės visos patirtos 2024 m. sąnaudos, palyginus su 2023 m., sumažėjo 3,7 proc. (132 tūkst. Eur).

Bendrovė stengiasi pritraukti investicijų, finansuojamų iš ES fondų, kad bendrovės prižiūrimas šilumos ūkis būtų modernizuojamas, diegiamos šiuolaikinės technologijos.

Bendrovės veiklai įtakos turi neigiamos ekonominės pasekmės, didėja įsiskolinimai, uždaromos verslo bendrovės, vangiai besisteigia naujos smulkaus ir vidutinio verslo įmonės.

## Socialiniai veiksniai

Sąlyginai lėtai auganti šalies gyventojų perkamoji galia lemia, kad išlaidos energetiniams resursams sudaro labai reikšmingą dalį didžiosios dalies 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, didėjant darbo užmokesčiui, po kurio laiko neišvengiamai didėja ir bendrovės teikiamų paslaugų tarifai.

## Technologiniai veiksniai

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

Technologinių pokyčių dėka nuolat gerinamas klientų aptarnavimas.

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

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

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

# Vidinės aplinkos analizė

Vidinė aplinka - tai struktūra, personalas, finansai, materialus turtas ir komunikacijos sistema. Nuo jų sugebėjimo dirbti kartu siekiant tikslo priklauso bendrovės sėkmė. Vidinių veiksmų analizė atliekama tam, kad išryškinti 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 „Raseinių šilumos tinklai“ veiklos sritys, galinčios įtakoti bendrovės veiklą.

# UAB „Raseinių šilumos tinklai“ stiprybių, silpnybių analizė

|  |
| --- |
| **STIPRYBĖS** |
| **Bendrieji ekonominiai rodikliai** |
| Sąlyginai bendrovės veiklos stabilumą leidžia užtikrinti tai, kad bendrovės veikla yra griežtai reguliuojama atitinkamų valstybės ir savivaldybės institucijų; |
| Šiuolaikiški, šilumos gamyboje naudojami įrengimai leidžia bendrovei mažinti išlaidas kurui, ženkliai sumažinti taršą ir palaikyti galimai stabilią paslaugų kainą vartotojams užtikrinant stabilią bendrovės ekonominę padėtį. |
| Rajono savivaldybės šilumos tiekimo aptarnaujamoje teritorijoje nėra konkurencijos. |
| Taupant materialinius resursus bendrovėje kiekvienais metais medžiagos, paslaugos, darbai įsigyjami vadovaujanti viešuosius pirkimus reglamentuojančiais teisės aktais ir viešai skelbiamais metiniais viešųjų pirkimų planais. |
| **Šilumos gamybos , perdavimo veikla ir karšto vandens pardavimas** |
| Bendrovė turi būtiną šiuolaikiškos šilumos gamybos įrangos šilumos gamybos kiekybeiir kokybei užtikrinti. |
| Užtikrinant stabilias pagamintos šiluminės energijos kainas bei šilumos nešėjo kokybę, bendrovėje nuolat analizuojama našios šilumos gamybos įrangos atnaujinimo būtinumas ir tik po to nusprendžiamas kokią įrangą panaudoti. Tai ypatingai aktualu sudėtingėjant šilumos gamybosįrangos techniniams parametrams, jos kainos bei montavimo darbų kainos didėjimui.  |
| Gamyboje vartojamas kuras perkamas tik vadovaujantis tai reglamentuojančiais teisės aktais, UAB Baltpool biržoje arba vykdant viešuosius pirkimus derybų būdu.  |
| Raseiniuose, Ariogaloje, Viduklėje nuolat prižiūrimi, profilaktiškai remontuojami bei renovuojami esami šilumos perdavimo tinklai taip iki minimumo mažinant šaltuoju metų laiku šilumos perdavimo trasose galimus sutrikimus.  |
| Reikiamai atliekama vartotojų šiluminiuose mazguose ir butuose apskaitos prietaisų kontrolė beipatikra. |
| Bendrovė prižiūrėtojo funkcijas atliekančiuose daugiabučių gyvenamųjų namų šilumosmazguose yra įrengusi automatizuotą šilumos punktuose esamos įrangos valdymą.  |
| Motyvuota ir profesionali bendrovės darbuotojų komanda. |
| **SILPNYBĖS** |
| **Bendrieji ekonominiai rodikliai** |
| Gaunamų pajamų dydžio priklausymas nuo sezoniškumo. |
| Nuosavų apyvartinių lėšų trūkumas. Vartotojų įsiskolinimų įtaka.  |
| Teikiamos paslaugos kiekio (poreikio) mažėjimas. |

# Organizacinė struktūra

## Bendrovės valdymo principai

Bendrovės aukščiausias organas yra visuotinis akcininkų susirinkimas. Bendrovės visų (100 proc.) akcijų savininkė yra Raseinių savivaldybė. Bendrovės valdymo organai: vienasmenis valdymo organas – bendrovės vadovas.

Bendrovės direktorius – Modestas Globys.

Bendrovė filialų ir atstovybių neturi.

## 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.



## Personalo optimizavimas

Diegdama pažangias technologijas, įmonė turi galimybę optimizuoti personalą, sumažėja sunkaus fizinio darbo apimtys, bet didėja aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis. Taip didinamas patrauklumas jauniems specialistams. Įmonės technologiniams pertvarkymams įgyvendinti, buvo panaudotos ES struktūrinių fondų lėšos.

Vertinant vidaus išteklius pažymėtina, kad atlikus technologinį pertvarkymą mažosiose katilinėse optimizuotas darbuotojų skaičius, patvirtinta nauja bendrovės organizacinė struktūra.

## Žmogiškieji ištekliai

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

## Finansiniai ištekliai

Finansiniams ištekliams įtakos turi tai, kad bendrovės veikla reguliuojama savivaldybės ir VERT. Bazinės kainos galiojimo laikotarpiu 2024 - 2025 m. investicijų grąža buvo nustatyta 5,62 proc. 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. Bendrovė gavo teigiamą įvertinimą, kad atitinka nustatytus finansinio, vadybinio bei technologinio pajėgumo normatyvus.

## Apskaitos tinkamumas

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

- Lietuvos finansinės atskaitomybės standartus (LFAS);

- LR finansinės apskaitos įstatymą;

- LR įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatymą;

- LR Akcinių bendrovių įstatymą.

-VERT nustatytas metodikas ir kitus galiojančius įstatymus bei nutarimus.

## Bendrovės apskaitos politika

Apskaitos politika įmonėje patvirtinta 2019-08-12 direktoriaus įsakymu Nr. (1.2)–1–31A. Rengiant finansinę atskaitomybę vadovaujamasi šiais bendraisiais apskaitos principais: įmonės veiklos tęstinumo, periodiškumo, pastovumo, piniginio mato, kaupimo, palyginimo, atsargumo, neutralumo ir turinio svarbos.

## Materialinė bazė

2022 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 03E-908 Valstybinė energetikos reguliavimo taryba, įmonės prašymu, pakeitė šilumos tiekimo licenciją. Pagal ją UAB „Raseinių šilumos tinklai“ šilumos tiekimo ir karšto vandens tiekimo paslaugas teikia Raseinių miesto, Ariogalos ir Viduklės miestelių gyventojams bei įstaigoms ir įmonėms. Be to, įmonė savo paslaugas teikia Raseinių Viktoro Petkaus progimnazijai, Raseinių r. Girkalnio, Betygalos Maironio pagrindinėms mokykloms, Gylių, Žaiginio - daugiafunkciams centrams, Šiluvos, Nemakščių Martyno Mažvydo, Viduklės Simono Stanevičiaus gimnazijoms, „Liepaitės“ lopšeliui – darželiui bei Raseinių r. Blinstrubiškių socialinės globos namams. Taip pat šiluma tiekiama Betygalos, Girkalnio, Nemakščių ir Pagojukų seniūnijoms. Iš viso įmonė šilumą tiekia 3210 buitiniams vartotojams, 179 įstaigoms ir įmonėms.

 Įmonė vykdo šilumos gamybą, perdavimą, pardavimą, yra karšto vandens tiekėjas, atlieka vidaus sistemų priežiūrą, atsiskaitomųjų karšto vandens prietaisų aptarnavimą.

2025-2028 m. šildymo sezono metu planuojama eksploatuoti 16 katilinių. Daugiausia šilumos pagaminama ir patiekiama į tinklą Raseinių miesto katilinėje – 65 proc. Ariogalos miesto katilinėje pagamina - 20 proc., Viduklės - 4 proc. šilumos, likusi dalis – 11 proc. – tenka mažoms katilinėms. Raseinių ir Ariogalos miestų katilinėse, Blinstrubiškių socialinės globos namuose šilumos energija gaminama ištisus metus, o kitose katilinėse energija gaminama tik šildymo sezono metu. 2024 m. bendra katilinių instaliuota galia – 58,135 MW.

Įmonė eksploatuoja 24,383 km perdavimo tinklų. Visoje aptarnaujamoje teritorijoje šiluma perduodama pramoniniu būdu izoliuotais vamzdynais, paklotais bekanaliu būdu, išskyrus 1,048 km, kurie pakloti loviniuose profiliuose ir izoliuoti rankiniu būdu. Įgyvendinant investicinius projektus šilumos trasos įmonėje atnaujintos 95,7 proc. kas įmonei sudaro objektyvias galimybes šilumą gaminti konkurencinga kaina su mažiausiu neigiamu poveikiu aplinkai.

Karštas vanduo ruošiamas individualiuose šilumos punktuose, įrengtuose daugiabučių gyvenamųjų namų rūsiuose Raseinių ir Ariogalos miestuose. Šaltas vanduo perkamas pagal įvadinio skaitiklio duomenis iš vandens tiekimo įmonės (UAB „Raseinių vandenys“), o karštas vanduo parduodamas pagal gyventojų deklaruojamus skaitliukų rodmenis.

Butuose sumontuoti karšto vandens apskaitos prietaisai. Susidėvėję, sugedę prietaisai keičiami į naujus, eksploatuojamiems skaitikliams patikra atliekama kas 6 metai.

## Vidaus kontrolės sistema

UAB „Raseinių šilumos tinklai“ patvirtintas vidaus kontrolės tvarkos aprašas reglamentuoja bendrovės, kurios savininkė yra Raseinių rajono savivaldybė, vidaus kontrolės pagrindinius tikslus, vidaus kontrolės sistemą ir jos elementus, įstaigos vadovo pareigas ir atsakomybę.

Įstaigos vidaus kontrolė – tai vadovo sukurta visų kontrolės rūšių sistema, kuria siekiama užtikrinti įstaigų 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 įstaigų vidaus kontrolę.

## Įstaigos vidaus kontrolės pagrindiniai tikslai:

- įstaigos veikla būtų vykdoma įstatymų, kitų teisės aktų nustatyta tvarka pagal strateginius arba kitus veiklos planus, programas bei procedūras;

- įstaigos valdomas, naudojamas valstybės ir savivaldybės turtas ir juo disponavimas bei įsipareigojimai tretiesiems asmenims būtų apsaugoti nuo sukčiavimo, iššvaistymo, pasisavinimo, neteisėto valdymo ar kitų neteisėtų veikų;

- įstaiga, vykdydama veiklą, laikytųsi patikimo finansų valdymo principų;

- informacija apie įstaigos finansinę ir kitą veiklą būtų teisinga ir pateikiama teisės aktų nustatyta tvarka.

# Misija, vizija, strateginis tikslas

Vizija – socialiai atsakinga, besivystanti, naudojanti aplinkai draugiškas technologijas ir teikianti aukščiausios kokybės patikimas paslaugas bendrovė, kurioje gera dirbti.

Misija – visiems klientams patikimai tiekti šilumą ir karštą vandenį su mažiausiomis sąnaudomis ir minimaliu poveikiu aplinkai.

Vertybės:

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

*Dėmesingumas* – mes esame paslaugūs, patikimi ir dėmesingi savo klientams, darbuotojams bei visuomenei. Gilinamės į kiekvieno poreikius ir siekiame juos tenkinti atsižvelgdami į galiojančias teisės bei moralės normas.

*Inovatyvumas* – mes nuolat investuojame į bendrovės darbuotojų įgūdžių, žinių atnaujinimą, darbo sąlygų gerinimą bei infrastruktūros ir veiklos plėtrą.

*Profesionalumas* – tai mūsų sukauptos žinios, įgyta patirtis, nuolatinis mokymasis, besąlygiškas atsidavimas savo darbui bei atvirumas naujovėms.

## Strateginis tikslas

## Šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos strateginis tikslas:

- patikimas šilumos ir karšto vandens tiekimas, didinant tiekimo efektyvumą, stebint, analizuojant bei tobulinant šilumos ir karšto vandens tiekimo procesus, taip mažinant technologinius nuostolius;

- palankių sąlygų sudarymas visiems klientams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas.

## **Šilumos energijos gamybos veiklos strateginis tikslas***:*

- nenutrūkstama šilumos ir karšto vandens gamyba, laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, taisyklių ir kitų teisės aktų reikalavimų;

- šilumos gamybos technologijų tobulinimas, modernių bei aplinką tausojančių technologijų diegimas procese (įskaitant atsinaujinančius energijos išteklius);

- šilumos ir karšto vandens gamyba būtų vykdoma mažiausiomis sąnaudomis.

 Pagrindinis **uždavinys** – užtikrinti ekonomiškai teisingą ir objektyvią šilumos energijos kainodarą, lyginant su IV šilumos tiekėjų grupės rodikliais, būti konkurencingais pagal pastoviąją šilumos kainos dalį.

# Vertinimo kriterijai:

Ekonominiai:

* šilumos kainos dydis;
* realizuotos energijos kiekis nuo pagamintos energijos kiekio;
* karšto vandens tiekimo komerciniai nuostoliai;
* skolų eurais suma tenkanti vienai realizuotai MWh;

Gamybiniai:

* kuro sąnaudos 1 MWh šiluminės energijos pagaminti;
* elektros sąnaudos 1 MWh šiluminės energijos pagaminti;
* vienam darbuotojui tenkančių MWh kiekis gamyboje;
* patiektas energijos kiekis vienam trasų metrui;
* nuostolių trasose dydis.

# Veiklos tęstinumas

Bendrovės strategija, veiklos planai ir veiklos ataskaitos atspindi lūkesčių rašte išdėstytus akcijų valdytojo siekius, atskleis jų įgyvendinimo planus bei pasiektus rezultatus. Ilgalaikėje perspektyvoje bendrovė turi būti tvari, socialiai atsakinga, pažangi, moderni, efektyviai ir skaidriai veikianti įmonė užtikrinanti bendrovės augimą ir pelningą veiklą.

Akcijų valdytojas bendrovei ir bendrovės vadovui 2025-02-18 nutarimu Nr. M2-123 „ Dėl Raseinių rajono savivaldybės lūkesčių, susijusių su uždarosios akcinės bendrovės Raseinių šilumos tinklai veikla“ 2025 - 2028 m. iškėlė šiuos lūkesčius:

Šiuo raštu (toliau – Lūkesčių raštas) pateikiami uždarosios akcinės bendrovės „Raseinių šilumos tinklai“ (toliau – Bendrovė) akcininkės (toliau – Akcininkė), kurios turtines ir neturtines teises ir pareigas įgyvendina Raseinių rajono savivaldybės (toliau – Savivaldybė) vykdomoji institucija – Savivaldybės meras, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 567 „Dėl savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo savivaldybių valdomose įmonėse ir savivaldybių valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 3.2 papunkčiu ir šiuo nutarimu patvirtinto Savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo savivaldybių valdomose įmonėse ir savivaldybių valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo tvarkos aprašo 8.2 papunkčio nuostatomis, siekiami tikslai ir keliami lūkesčiai Bendrovei dėl Bendrovės veiklos krypčių, keliamų tikslų, principų ir prioritetų.

Lūkesčiai formuluojami 4 metų laikotarpiui (2025 m. – 2028 m.), tačiau pagal poreikį Lūkesčių raštas gali būti atnaujinamas. Lūkesčių raštas nėra teisinis įpareigojimas ir yra skirtas bendradarbiavimui tarp Akcininkės ir Bendrovės. Lūkesčių raštu nesiekiama apriboti ar be reikalo išplėsti Bendrovės ir jos direktoriaus teisių ar pareigų. Bendrovės direktorius pirmiausiai privalo vadovautis galiojančiais teisės aktais, Bendrovės įstatais, kitais Akcininkės priimtais sprendimais ir atsako už savo priimtus sprendimus. Bendrovės direktorius siekdamas tenkinti Akcininkės lūkesčius, įgyvendindamas savo teises ir atlikdamas pareigas, privalo veikti pagal teisingumo, protingumo ir sąžiningumo reikalavimus bei vadovautis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme išdėstytais visuomeninės naudos, efektyvumo, racionalumo ir viešosios teisės principais.

# Bendrovės veiklos kryptys

Bendrovės veikla yra būtina Savivaldybei įgyvendinant savarankiškąją funkciją – šilumos energijos tiekimo organizavimą. Bendrovė yra Savivaldybės teritorijoje veikiantis šilumos energijos ir karšto vandens gamintojas bei tiekėjas. Bendrovės veikla reikalinga Savivaldybės šilumos energijos ir karšto vandens gamybos ir tiekimo infrastruktūros plėtrai, vystymui, eksploatavimui ir priežiūrai, taip pat Savivaldybės gyventojų bei Savivaldybės teritorijoje veikiančių juridinių asmenų poreikių tenkinimui, aprūpinant juos centralizuotai tiekiama šiluma bei karštu vandeniu.

Pagrindiniai veiklos tikslai**:**

1. Teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą siekiant tenkinti viešuosius interesus Raseinių rajone;

2. Aktyviai dalyvauti rengiant Raseinių rajono savivaldybės šilumos ūkio specialiojo plano atnaujinimą bei parengto plano įgyvendinimo veiksmuose;

3. Parengti ir teikti derinti Savivaldybei ilgalaikį šilumos ūkio plėtros investicinį planą, kuriame būtų suplanuotas investicijų poreikis į šilumos ūkio infrastruktūrą būsimam 10-ies metų laikotarpiui.

Bendrovė negali savo iniciatyva pradėti vykdyti naujos, jos įstatuose nenumatytos ūkinės veiklos. Ūkine veikla nelaikoma tokia Bendrovės veikla, kuri papildo jos įstatuose numatytą ūkinę veiklą ir yra vykdoma kartu su ja.

Naują ūkinę veiklą Bendrovė gali pradėti vykdyti tik tuomet, kai ši veikla jai yra pavedama Akcininkės sprendimu.

# Veiklos lūkesčiai ir vertinimas

Akcininkė tikisi, kad ilgalaikėje perspektyvojeBendrovė bus tvari, socialiai atsakinga, pažangi, moderni, efektyviai ir skaidriai veikianti įmonė užtikrinanti Bendrovės augimą ir pelningą veiklą.

Akcininkė Bendrovei ir Bendrovės vadovui kelia šiuos lūkesčius:

# Nefinansiniai lūkesčiai

1. Bendrovė užtikrins vartotojams teisės aktų reikalavimus atitinkančius tiekiamos šilumos energijos ir karšto vandens kokybės rodiklius. Bendrovės strategijoje turi būti siekiama, užtikrinti nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens gamybą, laikantis teisės aktų reikalavimų, diegiant modernias ir aplinką tausojančias technologijas bei tolygų visų pastatų, prijungtų prie centralizuotos šilumos tiekimo sistemos, patalpų šildymą ir karšto vandens tiekimą. Šiame rašte nustatytu laikotarpiu Bendrovė tęs 2024 m. pradėtą karšto vandens skaitiklių su nuotoliniu nuskaitymu keitimą, sieks įrengti įvadinių šilumos energijos skaitiklių nuotolinio nuskaitymo įrangą.

2. Bendrovė užtikrins šilumos ir karšto vandens gamybos ir tiekimo veiklų kokybę, efektyvumą, nepertraukiamumą bei aktyviai prisidės prie šilumos ir karšto vandens gamybos ir tiekimo infrastruktūros plėtros planavimo bei įgyvendinimo. Bendrovė turi siekti maksimaliai pasinaudoti Europos struktūrinių fondų lėšomis ir kitais galimais finansavimo šaltiniais, siekiant užtikrinti investicijas į Savivaldybės šilumos energijos ir karšto vandens gamybos bei tiekimo infrastruktūros plėtrą ir atnaujinimą. Tikimasi, kad Bendrovė sėkmingai įgyvendins elektrostatinio filtro įrengimą Raseinių katilinėje, dės pastangas atlikti Blinstrubiškių katilinės modernizavimą, pritaikant atsinaujinančius energijos šaltinius, įsirengs saulės elektrines Žemaičių g. 9 ir Pieninės g. 2, Raseinių m.

3. Bendrovė bendradarbiaus su Savivaldybės vykdomąja institucija bei kitomis Savivaldybės valdomomis įmonėmis ir sieks prisijungti prie kompleksinių viešosios infrastruktūros plėtros projektų bei rekonstrukcijos sprendimų įgyvendinimo, taip išvengiant pakartotinių infrastruktūros ardymo bei atstatymo darbų.

Lūkesčių rašte nustatytu laikotarpiu, panaudojant Savivaldybės biudžeto ir Bendrovės lėšas, sieks Ariogalos miesto senos trasos keitimas pramoniniu būdu izoliuotais vamzdžiais, adresu Žemaičių g. 30, Ariogala, UAB Ariogalos grūdai teritorijoje

4. Bendrovės vadovas užtikrins tvarios vertės kūrimą Bendrovėje, siekiant skaidrios ir socialiai atsakingosveiklos, vertybėmis ir etikos normomis grįsto sprendimų priėmimo. Veiklos ir bendravimo kultūra, pagrįsta aiškiomis vertybėmis, turėtų būti kuriama orientuojantis į ilgalaikę sėkmę – patrauklaus darbdavio reputaciją, darbuotojų įsitraukimą į Bendrovės gyvenimą ir darbuotojų kompetencijų didinimą. Bendrovė turi siekti solidaus ir stipraus įvaizdžio sukūrimo, ypatingą dėmesį skiriant aukštai aptarnavimo kokybei.

5. Bendrovė išlaikys efektyvią ir motyvuotą komandą, užtikrinant darbuotojams sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį bei darbo aplinką. Bendrovės valdysenos sistema turėtų pripažinti interesų turėtojų teises, įtvirtintas įstatymuose ar abipusiuose susitarimuose, ir skatinti aktyvų bendrovės ir interesų turėtojų bendradarbiavimą, kuriant bendrovės gerovę, darbo vietas ir finansinį stabilumą. Šio principo kontekste sąvoka interesų turėtojai apima investuotojus, darbuotojus, kreditorius, tiekėjus, klientus, vietos bendruomenę ir kitus asmenis, turinčius interesų konkrečioje bendrovėje. Bendrovės valdysenos sistema turėtų užtikrinti, kad būtų gerbiamos interesų turėtojų teisės ir teisėti interesai. Bendrovės valdysenos sistema turėtų sudaryti sąlygas interesų turėtojams dalyvauti bendrovės valdysenoje įstatymų nustatyta tvarka. Interesų turėtojų dalyvavimo bendrovės valdysenoje pavyzdžiai galėtų būti darbuotojų ar jų atstovų dalyvavimas priimant svarbius bendrovei sprendimus, konsultacijos su darbuotojais ar jų atstovais bendrovės valdysenos ir kitais svarbiais klausimais. Kai interesų turėtojai dalyvauja bendrovės valdysenos procese, jiems turėtų būti sudaromos sąlygos susipažinti su reikiama informacija.

6. Bendrovės vadovas imsis visų galimų priemonių korupcijos prevencijai ir rizikos valdymui:

6.1. viešieji pirkimai Bendrovėje bus atliekami vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis;

6.2. Bendrovės interneto tinklalapyje bus skelbiama visa privaloma skelbti informacija, susijusi su Bendrovės veikla, o informacijos atskleidimas bus vykdomas *mutatis mutandis* laikantis Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 „Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo“, nuostatų;

6.3. vadovaujantis vidaus kontrolei taikomais reikalavimais, nustatytais Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme, Bendrovėje bus nustatyta veiksminga vidaus kontrolės sistema, kuri padėtų užtikrinti Bendrovės veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strategijos ir veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi ir visų su tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą.

# Finansiniai lūkesčiai

1. Bendrovė investiciniuose sprendimuose sieks subalansuoto finansavimo priemonių taikymo: optimalios skolinto ir nuosavo kapitalo struktūros, pagrindinių veiklų vystymo bei papildomos vertės Savivaldybei ir naudos visuomenei. Siekiant optimalaus finansinių skolų lygio turėtų būti laikomasi, kad finansinių skolų ir nuosavo kapitalo santykinis dydis neviršytų 0,8.

2. Bendrovė turi formuoti strategijos tikslus atsižvelgdama į tai, kad Bendrovės veikla būtų nenuostolinga.

3. Bendrovė sieks, kad grynojo pelno marža būtų ne mažesnė nei 2 proc., o nuosavo kapitalo grąža (ROE) būtų teigiama.

# Kita informacija ir vertinimas

Bendrovės direktorius iš anksto informuos Akcininkę ne tik apie esminius sprendimus, bet ir apie kitus potencialiai su akcininko interesais susijusius svarbius sprendimus:

1. Potencialius reikšmingus teisminius ginčus;

2. Galimas situacijas, kai Bendrovės direktoriaus, darbuotojų ar kitų susijusių šalių asmeniniai interesai prieštarauja ar gali prieštarauti Bendrovės interesams;

3. Esminius pokyčius Bendrovės veikloje;

4. Planuojamus didesnio masto darbuotojų atleidimus;

5. Planuojamus stambius įsigijimus, pardavimus ar kitus sandorius;

6. Bendrovės sandorius su susijusiomis šalimis;

7. Galimą žalą visuomenei ar aplinkai;

8. Spaudos pranešimus, kurie gali reikalauti Akcininkės komentarų;

9. Bet kokius korupcijos ar politinės įtakos atvejus;

10. Kitas esmines rizikas, keliančias grėsmę Bendrovės veiklai ir (ar) reputacijai.

Bendrovės strategija, veiklos planai ir veiklos ataskaitos atspindės Lūkesčių rašte išdėstytus Akcininkės siekius, atskleis jų įgyvendinimo planus bei pasiektus rezultatus. Veiklos ataskaitos bus rengiamos vadovaujantis Raseinių rajono savivaldybės tarybos patvirtintu Raseinių rajono savivaldybės valdomų įmonių strategijų rengimo, tvirtinimo, atsiskaitymo ir pasiektų veiklos tikslų vertinimo tvarkos aprašu taikant „laikykis arba paaiškink“ taisyklę, pagal kurią nukrypimas nuo rekomendacinių nuostatų galimas, kai to objektyviai reikia, Bendrovės vadovui raštu pagrindžiant ir paaiškinant kiekvieną nukrypimą.

# Priedai

Bendrovė rengdama strateginį veiklos planą naudojo Savivaldybės tarybos patvirtintas finansinio plano formas:

1. UAB ,,Raseinių šilumos tinklai“ prognozuojamų 2025-2028 m. pajamų formą (1 priedas);
2. UAB ,,Raseinių šilumos tinklai“ prognozuojamų 2025-2028 m. sąnaudų formą (2 priedas);
3. UAB ,,Raseinių šilumos tinklai“ prognozuojamų 2025-2028 m. pelno (nuostolių) ataskaitos formą (3 priedas);
4. UAB ,,Raseinių šilumos tinklai“ prognozuojamų 2025-2028 m. veiklos rezultatų ataskaitos formą (4 priedas);
5. UAB ,,Raseinių šilumos tinklai“ prognozuojamų 2025-2028 m. investicijų ir jų finansavimo šaltinių formą (5 priedas);
6. UAB ,,Raseinių šilumos tinklai“ prognozuojamų 2025-2028 m. balansinės ataskaitos formą (6 priedas);
7. UAB ,,Raseinių šilumos tinklai“ prognozuojamų 2025-2028 m. suvestinių finansinių rodiklių formą (7 priedas);
8. UAB ,,Raseinių šilumos tinklai“ prognozuojamų 2025-2028 m. turto įsigijimo ir skolinimosi plano formą (8 priedas).