

PATVIRTINTA:  
2022 m. balandžio 19 d.  
UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“  
valdybos protokolu Nr. 11-04



**UAB ŠIAULIŲ GATVIŲ APŠVIETIMAS**

---

*2022 – 2024 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS*

---



*2022 m., Šiauliai*

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
I SKYRIUS. VEIKLOS APRAŠYMAS .....	5
II SKYRIUS. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	8
III SKYRIUS. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS.....	12
IV SKYRIUS. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, PRIEMONĖS IR JŲ VERTINIMO RODIKLIAI, FINANSINĖS PROGNOZĖS IR RIZIKA .....	13
V SKYRIUS. STEBĖSENA, VERTINIMAS IR ATSISKAITYMAS UŽ PASIEKTUS REZULTATUS.....	21

---

## IVADAS

---

### *Strategijos rengimo tikslas*

UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ (toliau – Bendrovė) strateginio veiklos plano parengimo tikslas – efektyviai organizuoti Bendrovės veiklą ir sudaryti pagrindą akcininko lūkesčių įgyvendinimui. Strateginis veiklos planas apibrėžia ilgalaikę Bendrovės veiklos strategiją: strategines kryptis ir tikslus bei strategijos įgyvendinimą matuojančius rodiklius.

### *Bendrovės siekiai:*

✓ būti pažangia, inovatyvia ir modernia bendrove, užtikrinančia kokybišką Šiaulių miesto gatvių apšvietimo ir techninių eismo reguliavimo priemonių sistemų valdymo, priežiūros ir atnaujinimo organizavimo funkciją,

✓ kurti tvarią pridėtinę vertę ir didinti akcininko nuosavybę, vykdant socialiai atsakingą, atvirumo, skaidrumo ir gero valdymo principais paremtą veiklą, priimant vertybėmis ir etikos normomis grįstus sprendimus;

✓ efektyvinti savo veiklą ir, užtikrinant gatvių apšvietimo ir techninių eismo reguliavimo priemonių sistemų kokybinius reikalavimus, mažinti šių sistemų priežiūros kaštus.

Rengiant Bendrovės strateginį veiklos planą 2022-2024 metams remtasi:

✓ Šiaulių miesto savivaldybės viešųjų įstaigų, akcinių ir uždarytų akcinių bendrovių bei įmonių, kurių dalyvė yra Šiaulių miesto savivaldybė, strateginių veiklos planų rengimo, tvirtinimo ir atsiskaitymo tvarkos aprašu, patvirtintu Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2014 m. rugpjūčio 28 d. sprendimu Nr. T-233 (2022 m. vasario 3 d. sprendimo Nr. T-5 redakcija);

✓ Šiaulių miesto savivaldybės valdomų įmonių veiklos tikslų nustatymo ir jų vertinimo tvarkos aprašu, patvirtintu Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2018 m. gruodžio 6 d. sprendimu Nr. T-406 (2021 m. rugsėjo 2 d. sprendimo Nr. T-355 redakcija);

✓ Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2022-03-14 įsakymu Nr. A-440 patvirtintu raštu „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės lūkesčių, susijusių su uždarnosios akcinės bendrovės „Šiaulių gatvių apšvietimas“ 2022-2024 m. veikla“;

✓ Šiaulių miesto savivaldybės 2022-2024 metų strateginiu veiklos planu;

✓ įmonės įstatais.

Taip pat atsižvelgta į Bendrovės vykdomą veiklą, Bendrovės turimus išteklius, konkurencinę aplinką, užsienio įmonių patirtį, globalias technologijų vystymosi tendencijas.

### *Strategijos rengimo grupė:*

Tomas Petreikis, direktorius,

Sigita Tamutienė, vyriausioji buhalterė,

Mėta Brazlauskienė, Gamybos-technikos skyriaus Projektų vadovė

### *Strateginiame plane naudojamos sąvokos:*

*Aplinkos analizė* – procesas, kurio metu analizuojami išorės ir vidaus veiksniai – jų pranašumai, trūkumai, galimybės ir kliūtys.

*Priemonė* – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai.

*Prioritetai* - svarbiausios veiklos kryptys, kurios nustatomos vadovaujantis bendrovės plėtros vizija ir kuriomis vadovaujamosi rengiant strateginį planą.

*Savivaldybė* – Šiaulių miesto savivaldybė.

*Strategija* – strateginio planavimo rezultatas, apimantis bendrovės tikslų suformulavimą ir jų įgyvendinimą.

*Strateginis planavimas* – ilgalaikių ir sudėtingų problemų sprendimo procesas, per kurį bendrovė prognozuoja bei numato kryptis bei būdus, kaip efektyviausiai panaudoti turimus bei planuojamus gauti

finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems prioritetams/tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat plano įgyvendinimo priežiūrą ir vertinimą ir atsiskaitymą už rezultatus.

*Strateginis veiklos planas* – dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, apibrėžiama bendrovės misija, tikslai, uždaviniai ir jų įgyvendinimo priemonės.

*Tikslas* – siektinas veiklos rezultatas, susijęs su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis.

*Uždavinys* – per nustatytą laikotarpį pasiekiamas ir įvertinamas atitinkamo tikslo įgyvendinimo rezultatas.

*Vertinimo kriterijus* – rodiklis, suteikiantis informaciją apie strategijos įgyvendinimą.

*Misija* - sietina su rinkos poreikių tenkinimu. Vis mažiau akcentuojamas pelno gavimas kaip ekonominis veiklos stimulas. Pabrėžiamas orientavimasis į klientų poreikių patenkinimą.

*Vizija* – pageidaujamas bendrovės vaizdas ateityje. Strategijoje numatomi prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės šiai vizijai siekti.

---

## I SKYRIUS VEIKLOS APRAŠYMAS

---

### *1.1. Bendrovės rekvizitai:*

Įmonės pavadinimas: UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“

Adresas: Stadiono g. 2, Šiauliai

Tel.: +370 41 52 56 59, El. paštas: [gat.apsvietimas@sga.lt](mailto:gat.apsvietimas@sga.lt)

Įmonės interneto svetainė: <http://www.sga.lt/>

Soc. tinklo „Facebook“ paskyra: <https://www.facebook.com/siauliai.gatviuapsvietimas/>

UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ nepriklauso įmonių grupei, nėra neribotos civilinės atsakomybės juridinio asmens dalyvis, neturi bendrai kontroliuojamų jungtinės veiklos objektų, nėra patronuojanti įmonė, dukterinių įmonių neturi, skaidoma nebuvo.

Bendrovė yra pelno siekianti įmonė.

Pagrindinė bendrovės veikla - gatvių apšvietimo tinklų ir jų valdymo sistemų vystymas: įrengimas, modernizavimas, priežiūra ir valdymas; techninių eismo reguliavimo priemonių ir jų valdymo sistemų vystymas: įrengimas, modernizavimas, priežiūra ir valdymas; šventinės iliuminacijos gamyba, įrengimas ir priežiūra; mechanizuotas gatvių valymas; kita veikla.

### *1.2. Įstatinis kapitalas ir bendrovės valdymas*

**Bendrovės įstatinis kapitalas** 2021-12-31 – 12 540 702 Eur. Įstatinis kapitalas padalintas į 4 324 380 paprastųjų vardinių akcijų. Vienos akcijos nominali vertė – 2,90 Eur.

Visos bendrovės akcijos nuosavybės teise priklauso Šiaulių miesto savivaldybei.

2022 m. numatomas įstatinio kapitalo didinimas turtiniu įnašu – 307 363 Eur vertės turto (šviesoforų postų) perdavimas, išleidžiant 105 987 vnt. 2,90 Eur nominalios vertės akcijų (Kilnojamojo turto (šviesoforų postų) vertinimo ataskaita Nr. 40A‘0-2112-0090).

**Bendrovės valdybos sudėtis** 2022-03-24:

Valdybos pirmininkė – Ligita Balsienė, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Strateginės plėtros ir ekonomikos departamento Ekonomikos ir investicijų skyriaus vyr. specialistė

Nariai:

Gintaras Makšimas, išrinktas nepriklausomas valdybos narys;

Andrius Urbonas, išrinktas nepriklausomas valdybos narys;

Tomas Petreikis, UAB “Šiaulių gatvių apšvietimas“ direktorius.

Stebėtojų taryba bendrovėje nesudaroma.

### *1.3. Bendrovės ir jos veiklos istorija trumpai*

1986-01-01 buvo įkurta „Šiaulių valstybinė gatvių apšvietimo elektros tinklų įmonė“ (GAETĮ).

1991-04-04 įmonei suteikiamas specialios paskirties statusas, įmonei suteikiamas naujas pavadinimas: „Valstybinė gatvių apšvietimo įmonė“.

1995-03-13 keičiamas įmonės statusas į UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“, kurios savininkas ir 100 % akcijų turėtojas yra Šiaulių miesto savivaldybė.

#### *Apšvietimo tinklo modernizavimas*

Nuo įmonės įsteigimo iki 2019 m. kartu su Šiaulių elektros tinklais (vėliau – AB „VST“, AB „Lesto“, AB „Elektros skirstymo operatorius“) oro linijos buvo keičiamos saugesnėmis kabelinėmis ar oro kabelinėmis linijomis. 2021 m. pabaigoje apšvietimo tinklo atvirų oro linijų buvo likę mažiau kaip 8 proc.

2004 – 2006 m. atliktas pirmasis gatvių apšvietimo tinklo modernizavimas: šviestuvai su gyvsidabrio lempomis pakeisti į šviestuvus su aukšto slėgio natrio garų lempomis, rekonstruotas apšvietimo tinklas. Dėl rekonstrukcijos bendra įrengtoji galia tuo metu sumažėjo vidutiniškai 1200 kW, tai leido žymiai sumažinti elektros energijos sąnaudas miesto apšvietimui.

2015 m. įrengiant naują apšvietimą pradėti naudoti šviesos diodų (*LED – light emitting diodes*)



šviestuvai. Pirmieji LED šviestuvai įrengti Korsako g. Vaikų globos namų teritorijoje.

2018 m. pradėtas naujasis apšvietimo sistemos modernizavimo etapas. Įsigyta ir įdiegta nauja apšvietimo valdymo sistema,

Iki 2021 m. pabaigos modernizuota ir į sistemą pajungta 46 iš 127 apšvietimo valdymo spintų. Pradėta ir apšvietimo tinklo rekonstrukcija įrengiant naują apšvietimo tinklą – tiesiant kabelius, įrengiant naujas apšvietimo atramas bei LED žibintus.

2018 - 2021 m. modernizuota daugiau kaip 50 iš 385 km apšvietimo linijų, apšviestos 25 švietimo įstaigų teritorijos. Bendras Šiaulių miesto apšvietimo tinklo fizinio nusidėvėjimo lygis yra pakankamai nedidelis – apie 35 proc., kadangi tinklas nuolat prižiūrimas ir atnaujinamas.

#### ***Šviesoforų modernizavimas***

2008 metais pradėti įrengti šviesoforų postai su transporto detektoriais. Pirmoji sankryža su į kelio dangą įmontuotu transporto detektoriumi įrengta Tilžės – Aukštosios – J. Jablonskio sankryžos papildomoje posūkio į kairę juostoje. O nuo 2014 m. pradėti diegti šviesoforų valdikliai su nuotolinio stebėjimo ir valdymo funkcija bei įrengiami vaizdo detektoriais valdomi šviesoforų postai, teikiant prioritetą eismo dalyvių saugumui.

2017 m. baigta diegti šviesoforų nuotolinės stebėsenos ir valdymo sistema. Iki 2021 m. gruodžio 31 d. į bendrą šviesoforų valdymo sistemą įtraukta 27 šviesoforų postai, iš jų 24 šviesoforų postai yra adaptyvūs, t. y. turi transporto detekcijos sistemas, 25 sankryžų transporto srautai stebimi vaizdo stebėjimo kameromis.

#### ***Eismo ir apšvietimo stebėsenos ir valdymo centras.***

2019 m. pabaigoje visuomenei pristatytas naujai įrengtas Eismo ir apšvietimo stebėsenos ir valdymo centras, kuriame 2021 m. pabaigoje vaizdo stebėjimo kameromis buvo stebimos 25 sankryžos, 31 šviesoforų postas gali būti valdomas nuotoliniu būdu. Apšvietimas valdomas per 49 modernizuotas apšvietimo valdymo spintas, sujungtas su centriniu valdymo punktu bevieliu ryšiu.

#### ***Gatvių valymo veikla.***

2020 m. pradėta vykdyti nauja veikla – mechanizuotas gatvių valymas vakuuminiais gatvių ir šaligatvių valymo įrenginiais, kuriuos Bendrovei patikėjimo teise perdavė Šiaulių miesto savivaldybė.

2021 m. plečiant veiklos apimtį ir gerinant paslaugos kokybę, Bendrovė savo lėšomis įsigijo papildomą gatvių valymo mašiną su vakuuminiu įrenginiu.

### ***1.4. Pagrindiniai 2019 – 2021 m. veiklos rodikliai***

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Finansiniai rodikliai</b>	<b>2019 metai</b>	<b>2020 metai</b>	<b>2021 metai</b>	<b>Trumpas komentaras (pagal poreikį)</b>
<b>1.</b>	<b>Pardavimo pajamos, tenkančios vienam darbuotojui, Eur</b> <i>(Pardavimo pajamos / vidutinis sąlyginis metinis darbuotojų skaičius, žm.)</i>	29 162	36 184	46 326	Dėl valdymo struktūros optimizavimo sumažinus darbuotojų skaičių ir padidėjus pajamoms, padidėjo darbo efektyvumas
1.1.	Pardavimo pajamos, Eur	1 428 957	1 628 295	1 899 348	Pajamų augimui įtakos turėjo teikiamų paslaugų spektro išplėtimas bei išaugusios pajamos iš kitų užsakovų
1.2.	Vidutinis sąlyginis metinis darbuotojų skaičius, žm.	49	45	41	
<b>2.</b>	<b>Pelningumo rodikliai</b>				
2.1.	Grynasis pelnas (nuostoliai), Eur	64 584	65 793	72 113	
2.2.	Bendrasis pelningumas, proc. <i>(Bendrasis pelnas / pardavimų pajamos) * 100 %</i>	34,30%	32,76%	38,42%	
2.3.	Grynasis pelningumas, proc. <i>(Grynasis pelnas / pardavimų pajamos) * 100 %</i>	4,52%	4,04%	3,80%	
2.4.	EBITDA, Eur <i>(Grynasis pelnas + palūkanų sąnaudos +</i>	582 722	635 392	678 886	

	<i>pelno mokestis + nusidėvėjimas + amortizacija</i> )				
2.5.	Turto grąža (ROA), proc. ( <i>Grynasis pelnas / turtas</i> ) * 100 %	0,49%	0,44%	0,47%	
2.6.	Nuosavo kapitalo grąža (ROE), proc. ( <i>Grynasis pelnas / nuosavas kapitalas</i> ) * 100 %	0,49%	0,50%	0,55%	
3.	<b>Mokumo rodikliai</b>				
3.1.	Bendrasis skolos rodiklis, koef. ( <i>Isipareigojimai / turtas</i> )	0,02	0,12	0,12	
3.2.	Bendrasis likvidumo koeficientas, koef. ( <i>Trump. Turtas / trump. Isipareigojimai</i> )	4,42	10,96	9,28	
3.3.	Apyvartinis kapitalas, Eur ( <i>Trumpalaikis turtas – trumpalaikiai isipareigojimai</i> )	748 664	2 509 213	2 581 295	Gauta paskola ES projektui
3.4.	Pirkėjų išskolinimo apyvartumas (dienomis) ( <i>Pirkėjų įsisk. * 365 / pardavimo pajamos</i> )	62	55	88	
3.5.	Skolų tiekėjams apyvartumas (dienomis) ( <i>Skolos tiekėjams * 365 / pardavimo savikaina</i> )	51	40	56	
4.	<b>Efektyvus sąnaudų valdymas</b>				
4.1	Pardavimo savikaina, pardavimo, bendrosios ir administracinės sąnaudos, Eur	1 368 972	1 565 895	1 663 112	
4.2	Bendras pardavimo savikainos, pardavimo sąnaudų, bendrųjų ir administracinių sąnaudų lygis, proc. ( <i>Pardavimo savikaina, pardavimo, bendrosios ir administracinės sąnaudos / pardavimų pajamos</i> ) * 100 %	95,80%	96,17%	87,56%	
5.	<b>Papildomų finansavimo šaltinių pritraukimas ir panaudojimas</b> (išskyrus Savivaldybės skirtas lėšas)	44 939	223 326	430 962	338 612 Eur iš kitų užsakovų, 92 350 Eur – ES lėšos

<b>Veiklos (operacijų) rodikliai</b>			
Rodiklis	2019 metai	2020 metai	2021 metai
Elektros energija gatvių apšvietimui, šviesoforams, vaizdo stebėjimo kameroms, MWh	5144	5047	4995
Vidutinės el. energijos sąnaudos, tenkančios 1 šviesos taškui, MWh	0,3952	0,3889	0,3646
Prižiūrimų šviesos taškų skaičius <sup>1</sup>	13 017	12 978	13 697
Investicijos į apšvietimo sistemos modernizavimą	437 181	468 539	582 400 Iš jų pagal ES projektą: 184 700
Modernizuota apšvietimo tinklo, km	8	10	13, iš jų 5 pagal ES projektą
Prižiūrimų šviesoforų postų skaičius	49	48	48
Iš jų: adaptyvių	17	24	24
Iš jų: stebimų vaizdo stebėjimo kameromis	12	20	25
Prižiūrimų kelio ženklų ir sferinių veidrodžių skaičius	7672	8560	9150
Mechanizuoto gatvių valymo paslauga			
Nuvalyta gatvių, bendras ilgis, km	-	1 700	4760
Surinkta sąšlavų, t	-	310	1386

<sup>1</sup> Šviesos taškas – bet kokios rūšies išorinio apšvietimo įtaisas (šviestuvas, prožektorius, iluminacija ar kt.), skleidžiantis šviesą ir naudojamas gatvių, lauko apšvietimui arba šventinei iluminacijai. Paslaugos kiekio matavimo vienetas.

---

## II SKYRIUS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

---

### 2.1. Išorinės aplinkos analizė

#### **Politiniai – teisiniai veiksniai:**

Bendrovės veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas, Šiaulių miesto savivaldybės viešųjų įstaigų, akcinių ir uždarytųjų akcinių bendrovių bei įmonių, kurių dalyvė yra Šiaulių miesto savivaldybė, strateginių veiklos planų rengimo, tvirtinimo ir atsiskaitymo tvarkos aprašas, patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2014 m. rugpjūčio 28 d. sprendimu Nr. T-33 (2022 m. vasario 3 d. sprendimo Nr. T-5 redakcija), Šiaulių miesto savivaldybės valdomų įmonių veiklos tikslų nustatymo ir jų vertinimo tvarkos aprašas, patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2018 m. gruodžio 6 d. sprendimu Nr. T-406 (2021 m. rugsėjo 2 d. sprendimo Nr. T-355 redakcija), Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2022-03-14 įsakymu Nr. A-440 patvirtintas raštas „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės lūkesčių, susijusių su uždarnosios akcinės bendrovės „Šiaulių gatvių apšvietimas“ 2022-2024 m. veikla“, Šiaulių miesto savivaldybės 2022-2024 metų strateginis veiklos planas, Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtos Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairės ir kiti su bendrovės veikla susiję teisės aktai.

Bendrovės veikla ir ateities perspektyvos labiausiai priklauso nuo vietos savivaldos vykdomos politikos savivaldybės valdomų įmonių bei jų teikiamų paslaugų įgyvendinant vietos savivaldos savarankiškas funkcijas atžvilgiu bei požiūriu į savivaldybės valdomo turto, šiuo atveju, gatvių apšvietimo tinklų bei eismo reguliavimo priemonių priežiūrą bei atnaujinimo būtinybę, politinius sprendimus, susijusius su efektyviu turto valdymu ir viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimu.

Pilnam apšvietimo tinklo modernizavimui atlikti reikalingos didelės investicijos, todėl įmonės veiklai ir sprendimams šioje srityje įtakos turi ES ir nacionaliniu lygmeniu leidžiami teisės aktai dėl gatvių apšvietimo modernizavimo, įeinantys į Energetinio efektyvumo didinimo priemonių planus.

Bendra Europos ir pasaulio geopolitinė situacija daro labai didelę įtaką medžiagų tiekimui visoje tiekimo grandinėje – nuo gamybos žaliavų tiekimo gamintojui, logistikos trikdžių iki gaminių pateikimo galutiniam vartotojui. Bendrovė savo veikloje naudoja daug elektronikos komponentų, metalo gaminių, degalų, todėl šių medžiagų gamybos ir tiekimo trikdžiai daro tiesioginę įtaką Bendrovės išpareigojimams ir galutiniam veiklos rezultatui.

#### **Ekonominiai veiksniai:**

Bendrovės veiklai ir finansinei būklei įtakos turi ne tik Lietuvos Respublikos ekonominė situacija, bet ir pasaulinę ekonomiką veikiantys geopolitiniai veiksniai. Pasaulinės ekonominės tendencijos turi įtakos metalo ir degalų kainai, nuo kurių priklauso ir Bendrovės naudojamų medžiagų kainos. Dėl didelio neapibrėžtumo atsiranda rizikos dėl pajamų ir išlaidų prognozavimo, sutartinių išpareigojimų tiek iš tiekėjų, tiek iš užsakovų pusės nevykdymo, kas gali destabilizuoti ir įmonės veiklą bei daryti įtaką jos rezultatams. Taip pat aktuali ir Šiaulių miesto ekonominė situacija, kadangi įmonės pagrindinę pajamų dalį sudaro Šiaulių miesto savivaldybei teikiamos paslaugos, Šiaulių miesto savivaldybės skelbiamų konkursų rangos ir subrangos darbai. Sumažėjus viešojo sektoriaus užsakymams, gali žymiai išaugti konkurencija tarp panašia veikla užsiimančių įmonių, todėl gali būti sudėtinga konkuruoti dėl privatiems užsakovams teikiamų paslaugų.

Vyriausybės nutarimai dėl minimalaus mėnesinio darbo užmokesčio, mokesčių koregavimo ir kt. turi įtakos bendrovės veiklos rezultatams, kadangi darbuotojų atlyginimai sudaro didžiąją dalį bendrovės teikiamų paslaugų savikainos bei veiklos sąnaudų, bendrovė moka pridėtinės vertės, pelno, socialinio draudimo ir kt. mokesčius.

#### **Socialiniai veiksniai:**

Emigracijos ir mažėjančio gyventojų skaičiaus sukeltos problemos turi įtakos ir bendrovės veiklai. Bendrovės veiklos specifika, nuolat tobulėjančios apšvietimo ir eismo valdymo technologijos reikalauja kvalifikuotos darbo jėgos, labai specifinių žinių ir įgūdžių, nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo. Tokių specialistų darbo rinkoje paklausa yra didelė, o pasiūla labai ribota, todėl bendrovė, siekdama pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos patyrusius specialistus, privalo investuoti į jų tobulėjimą,



kvalifikacijos kėlimą, privalo taikyti motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą.

### ***Technologiniai veiksniai:***

Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje aktualus energijos taupymas bei atsinaujinančių energijos šaltinių gamybos ir naudojimo skatinimas. Įmonė, prisidedama prie energinio efektyvumo didinimo, aktyviai diegia modernias eismo ir apšvietimo stebėsenos ir valdymo sistemas, modernizuoja apšvietimo tinklus, ieško galimybių ne tik naudoti, bet ir gaminti elektros energiją iš atsinaujinančių šaltinių.

## ***2.2. Vidinės aplinkos analizė***

### ***Organizacinė struktūra ir žmogiškieji ištekliai***

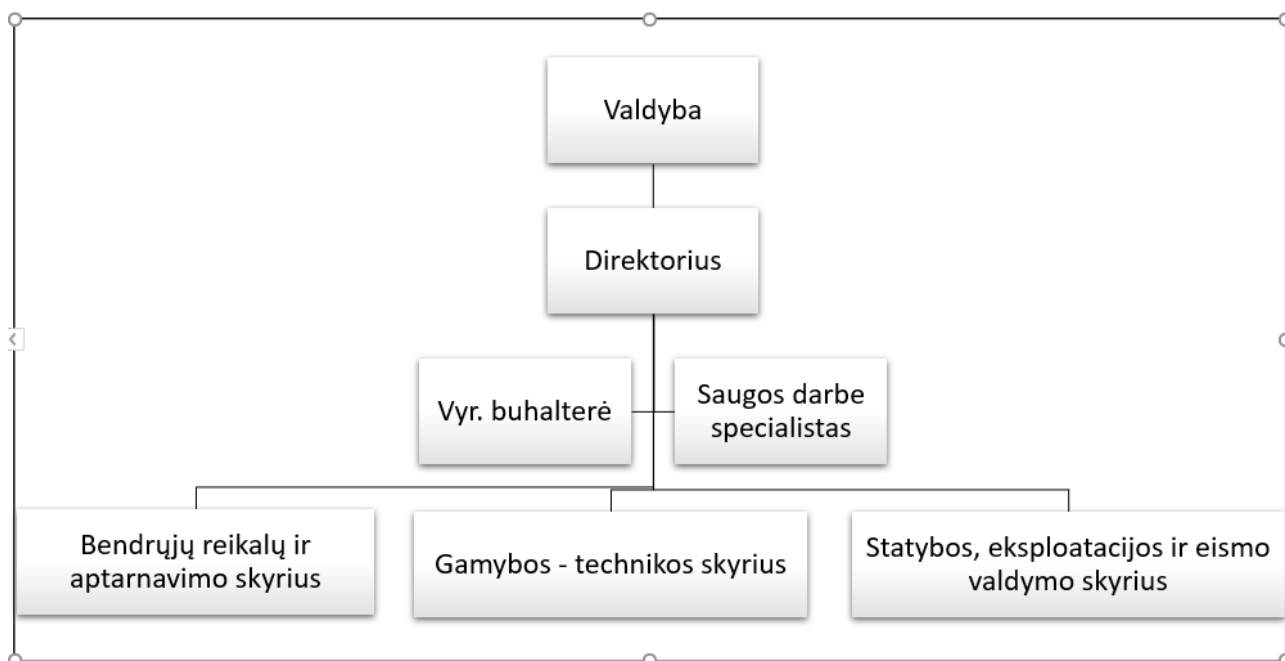
Bendrovės valdymo organai yra:

- ✓ visuotinis akcininkų susirinkimas;
- ✓ kolegialus valdymo organas – Valdyba;
- ✓ vienasmenis valdymo organas – Bendrovės vadovas (direktorius).

2020 m. įvykdytas Bendrovės organizacinės struktūros pakeitimas. Organizacinė struktūra buvo keičiama siekiant optimizuoti įmonės veiklos efektyvumą ir siekiant sutaupyti lėšų. Keičiantis teikiamų paslaugų pobūdžiui ir atsirandant naujoms paslaugoms ir funkcijoms, atsirado būtinybė perskirstyti funkcijas tarp padalinių, kad būtų tinkamai paskirstytas darbo krūvis ir atsakomybė pagal vykdomas veiklas. Iki struktūros pakeitimo Bendrovėje buvo patvirtintas 69,5 darbuotojų etato (iš jų vadovaujančių asmenų – 12). Naujojoje struktūroje patvirtinti 72,5 etato (iš jų vadovaujančių asmenų, turėsiančių administracinius įgaliojimus sau pavaldiems asmenims – 6, kartu su direktoriaus pareigybe). Naujoje struktūroje bendras etatų skaičius didėja dėl specialistų, turinčių specifinę kvalifikaciją ir darbo patirtį, reikalingą Bendrovės funkcijoms ir veikloms tinkamai vykdyti.

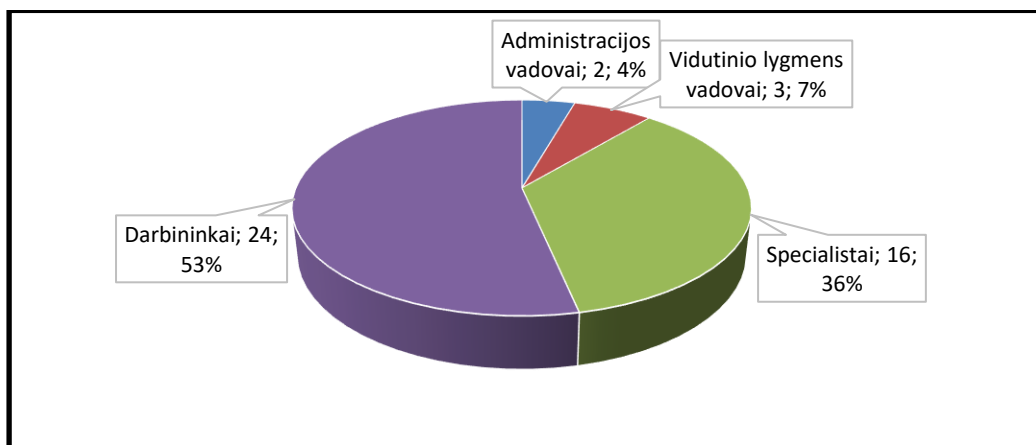
PATVIRTINTA  
UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“  
valdybos 2020-06-15 protokolu Nr. 11-07

### **UAB „ŠIAULIŲ GATVIŲ APŠVIETIMAS“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA**



***1 pav.*** UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ organizacinė struktūra

Vidutinis darbuotojų skaičius per 2021 metus – 48. Darbuotojų struktūra pavaizduota 2-ame paveiksle.



**2 pav.** UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ darbuotojų struktūra

### ***Apskaitos tinkamumas***

Bendrovės apskaitos sistema atitinka nustatytus reikalavimus. Buhalterinė apskaita vykdoma vadovaujantis galiojančiais Lietuvos Respublikos teisės aktais laikantis bendrųjų apskaitos principų. Bendrovės buhalterinę apskaitą vykdo vyr. buhalteris. Bendrovėje naudojama „Rivilė“ apskaitos programa, kuri visiškai atitinka bendrovės poreikius pagal vykdomą veiklą ir jos apimtis.

### ***Materialinė bazė***

Bendrovė yra apsirūpinusi kasdieniam darbui reikalingomis priemonėmis: darbo vietos kompiuterizuotos, darbuotojai aprūpinti visomis reikalingomis ryšio priemonėmis, technine ir programine biuro įranga, darbo technika ir darbo įrankiais, įrengtas centrinio valdymo punktas – dispečerinė.

Transporto priemonių ir specializuotų įrengimų parkas nuolat atnaujinamas. 2021 m. įsigytas autobokštelis, N – 1 klasės krovininis automobilis (iki 3,5 t), specializuotas gatvių valymo automobilis.

2021 m. pabaigoje Bendrovė turėjo 33 įvairių transporto priemonių:

- Autobokštelis – 4
- Krovininis savivartis iki 7,5 t – 1;
- Krovininis automobilis iki 3,5 t – 14;
- Lengvasis automobilis – 3;
- Vikšrinis ekskavatorius – 2;
- Traktorius – 2;
- Daugiafunkcinis minikrautuvas – 2;
- Mobilus kompresorius – 2;
- Specializuotas gatvių valymo transportas – 3.

Vidutinis autoparko amžius – 10,3 metų.

Bendrovėje įdiegta apšvietimo tinklo bei eismo organizavimo priemonių geografinė informacinė sistema (toliau - GIS), kompiuterizuota apšvietimo valdymo sistema, šviesoforų nuotolinio stebėjimo ir valdymo sistema. Taip pat planuojama šių sistemų tolimesnė plėtra.

Eismo modeliavimui ir simuliacijai Bendrovė įsigijo programinės įrangos VISSIM modulį, skirtą modeliuoti iki 3 sankryžų 1,5x1,5 km plote. Įrangos pagalba sudaromas eismo valdymo sankryžoje ar kelioje viena nuo kitos nedaug nutolusiose sankryžose modelis, eismas sankryžose koordinuojamas tarpusavyje, simuliacijos pagalba parenkamas optimaliausias eismo organizavimo variantas, parengiami duomenys šviesoforų konfigūracijai.

### ***Vidaus kontrolės sistema***

Bendrovės vidaus kontrolę vykdo bendrovės direktorius, skyrių vadovai, kurie yra atsakingi už jų vadovaujamam padaliniui pavestų funkcijų vykdymo kokybę.

Bendrovės veikla kasmet audituojama nepriklausomos audito įmonės. Auditoriaus išvada apie bendrovės finansinę būklę pateikiama svarstyti bendrovės valdybai, akcininkui. Be audituojamos metinės finansinės būklės ir veiklos rezultatų ataskaitos, bendrovė rengia ir Savivaldybės kontroliuojančiam skyriui kas ketvirtį pateikia tarpines (ketvirtines) ataskaitas.

Prieš įgyvendinant finansinius sprendimus, atliekama išankstinė finansų kontrolė. Sprendimai priimami įgaliojimų priimti sprendimus ribose, kurias nustato bendrovės įstatai, ir tik gavus atitinkamo lygmens valdymo organo leidimą (pritarimą).

### 2.3. SSGG analizė

#### UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesionalūs, didelę patirtį ir aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai, maža darbuotojų kaita, išugdyti specifinės srities specialistai.</li> <li>✓ Konkurencingos paslaugų kainos ir gebėjimas konkuruoti rinkoje, galimybė teikti specifines paslaugas, kurių pasiūla rinkoje labai ribota.</li> <li>✓ Pakankamai aukštas technologinis ir vadybinių kompetencijų lygis, užtikrinantis sklandžią įmonės veiklą net ir nepaprastosios padėties šalyje sąlygomis;</li> <li>✓ Įmonės atvirumas, veiklos skaidrumas, šeimininkiškas požiūris į perduotą turtą, suteikia akcininkui pasitikėjimą įmone ir leidžia palaikyti gerus santykius su užsakovais, tiekėjais ir konkurentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Privalomos viešųjų pirkimų procedūros, mažinančios konkurencingumą ir ilginančios darbų atlikimo terminus, net ir atliekant darbus privatiems užsakovams;</li> <li>✓ Labai specifinė veiklos sritis reikalauja specialistų, kurių pasiūla darbo rinkoje labai ribota;</li> <li>✓ Mažas potencialas pritraukiant lėšas iš kitų šaltinių (ne savivaldybės), įmonė disponuoja didelės vertės specifiniu turtu, kuris negali būti naudojamas pajamoms iš kitų šaltinių uždirbti;</li> <li>✓ Dėl galiojančių viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų sudarant vidaus sandorius yra ribojamas pajamų iš kitų užsakovų lygis (vidaus sandorio sudarymo viena iš sąlygų – pajamos iš kontroliuojančios perkančiosios organizacijos turi sudaryti ne mažiau 80 proc. visų pajamų). Dėl šio ribojimo tenka atsisakyti užsakymų iš kitų užsakovų, įmonė praranda galimybę didinti pajamas.</li> <li>✓ Bendrovė stipriai priklauso nuo elektronikos komponentų, metalo ir degalų kainų pasaulinėje rinkoje bei jų tiekimo trikdžių;</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Panaudoti profesinius ir technologinius pajėgumus įgyvendinant gatvių apšvietimo modernizavimo projektus finansuojamus ES priemonėmis bei skolintomis lėšomis, dalyvauti kuriant ir įgyvendinant išmanaus miesto koncepciją.</li> <li>✓ Plėsti įprastinę veiklą kitose teritorijose, vystyti papildomas veiklos sritis, pasiūlant rinkai ir savivaldybei paslaugas, kurioms teikti įmonė turi technologinius ir profesinius pajėgumus;</li> <li>✓ Išlaikyti finansinį įmonės stabilumą net ir neapibrėžtomis politinėmis ir ekonominėmis sąlygomis;</li> <li>✓ Bendradarbiauti su panašias ar susijusias paslaugas teikiančiais rangovais, sujungiant patirtį ir kvalifikacinius pajėgumus, o ne konkuruojant.</li> <li>✓ Dalyvauti įmonių asociacijų veikloje, bendradarbiauti kuriant ir inicijuojant įstatyminės bazės pakeitimus, dėl bendrovės veiklą ribojančių nuostatų pakeitimo, siekiant efektyvaus bendrovės valdymo ir akcininkų lūkesčių įgyvendinimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dėl ilgų darbų atlikimo terminų, sąlygotų viešųjų pirkimų procedūrų kyla grėsmė prarasti pelningus užsakymus;</li> <li>✓ Netekus kompetentingų specialistų, ir nepavykus jų greitai pakeisti, gali strigti specifinių darbų, tokių kaip eismo modeliavimas, šviesoforų konfigūravimas ir pan., atlikimas.</li> <li>✓ Sumažėjus Savivaldybės užsakymams ar finansinėms galimybėms, kyla grėsmė įmonės finansiniam stabilumui, jei nebus užtikrintas pakankamas pajamų iš kitų šaltinių kiekis.</li> <li>✓ Dėl elektronikos komponentų, metalo ir degalų kainų pasaulinėje rinkoje Bendrovė negali prognozuoti pajamų ir sąnaudų ilgajame periode, išlaikyti savo paslaugų kainų stabilumą, dėl gamybos ir tiekimo trikdžių Bendrovė gali susidurti su medžiagų, reikalingų tiesioginei Bendrovės veiklai, tiekimo problemomis.</li> </ul>

---

### III SKYRIUS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

---

Sėkminga organizacija yra tokia, kuri naudinga tiek savo steigėjams, tiek darbuotojams, tiek aplinkai. Ji tenkina konkrečius visuomenės poreikius, laiku reaguoja į besikeičiančią aplinką, sugeba efektyviai išnaudoti turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius bei technologijas. Atsižvelgdama į šias nuostatas UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ formuoja savo strategiją – viziją, misiją bei vertybes, kelia strateginius tikslus ir uždavinius, kurie yra esminė prielaida steigėjo bei visuomenės lūkesčių patenkinimui bei Bendrovės vertės didinimui.

**Misija:** Užtikrinti viešąjį interesą ir savivaldybės funkcijų, susijusių su eismo ir visuomenės saugumu, įgyvendinimą, tinkamą gatvių apšvietimo ir šviesoforų infrastruktūros funkcionavimą, apšvietimo ir šviesoforų sistemų priežiūrą ir vystymą.

**Vizija:** Būti modernia, gerai organizuota, efektyviai ir skaidriai valdoma, socialiai atsakinga, kompetentinga ir konkurencinga įmone, gatvių apšvietimo tinklų ir eismo reguliavimo priemonių bei išmaniųjų jų valdymo sistemų vystytoja, teikiančia konkurencingas paslaugas Šiaulių miesto, aplinkinių rajonų bei kitų miestų teritorijose.

#### *Vertybės*

##### *Atsakomybė:*

- garbingas ir sąžiningas elgesys su visais klientais, pirmiausiai, su Šiaulių miesto savivaldybe, kaip įmonės savininku ir pagrindiniu užsakovu.

##### *Pagarba žmogui:*

- pripažinimas, kad darbuotojai yra sėkmingos veiklos pamatas,
- įmonės ilgamečių tradicijų ir kultūros puoselėjimas,
- šiltų ir pagarbių santykių su aplinkiniais kūrimas.

##### *Inovatyvumas:*

- nuolatinis noras tobulėti ir keistis,
- nuolatinė naujų, tobulesnių darbo priemonių ir metodų paieška,
- supratimas, kad inovacijos yra išlikimo ir konkurencinio pranašumo pagrindas.

##### *Iniciatyvumas:*

- iniciatyvūs darbuotojai - jėga, kuri tobulina įmonės veiklą,
- iniciatyvūs vadovai - jėga, kuri skatina įmonės plėtrą.

##### *Profesionalumas:*

- siekis tobulėti skatina užsakovų ir rangovų pagarbą, didina ekonominę naudą, tuo pačiu kelia darbuotojų moralinį pasitenkinimą.

---

## IV SKYRIUS

### STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, PRIEMONĖS IR JŲ VERTINIMO RODIKLIAI, FINANSINĖS PROGNOZĖS IR RIZIKA

---

#### 4.1 Strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės

Bendrovės strategija, veiklos kryptys ir strateginiai tikslai formuojami atsižvelgiant į akcininko rašte dėl Šiaulių miesto savivaldybės lūkesčių, susijusių su UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ 2022-2024 m. veikla (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2022-03-14 įsakymas Nr. A-440) nustatytus veiklos lūkesčius.

#### **01 tikslas. Užtikrinti apšvietimo ir šviesoforų infrastruktūros funkcionavimą ir didinti elektros energijos naudojimo efektyvumą**

Siekiant užtikrinti viešąjį interesą ir savivaldybės funkcijų, susijusių su eismo ir visuomenės saugumu, įgyvendinimą, tinkamą gatvių apšvietimo ir šviesoforų infrastruktūros funkcionavimą, apšvietimo ir šviesoforų sistemų priežiūrą ir vystymą, 2018 m. spalio 4 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos priimtas sprendimas Nr. T-341 „Dėl pritarimo investuoti Šiaulių miesto savivaldybės turtą ir didinti nepiniginiu įnašu uždarnosios akcinės bendrovės „Šiaulių gatvių apšvietimas“ įstatinį kapitalą“. Turto perdavimas užtikrina ne tik geresnę paslaugų kokybę, bet ir efektyvesnį turto valdymą bei greitesnį atnaujinimo ir modernizavimo procesą.

Pagrindinis strateginis tikslas – didinti energijos naudojimo efektyvumą. Energijos efektyvumo didinimo poveikis atsilies Šiaulių miesto gatvių apšvietimui suvartojamos elektros energijos kiekiui.

Numatomos tikslo įgyvendinimo poveikio reikšmės 2022 – 2024 m.:

Poveikio vertinimo kriterijus	Mato vnt.	Siekimos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Sunaudota el. energijos	MWh	<5000	<4500	<4000

Šiam tikslui pasiekti iškelti uždaviniai, kurie taip pat siejami tiek su ES, tiek nacionaliniuose teisės aktuose įtvirtintu energinio efektyvumo didinimo siekiu, tiek su Savivaldybės 2022 – 2024 m. strateginio veiklos Miesto infrastruktūros objektų priežiūros, modernizavimo ir plėtros programoje nustatytais tikslais ir uždaviniais bei siektiniais rezultatais:

#### **01.01 uždavinys. Diegti energiją taupančias technologijas ir pažangias informacines sistemas.**

Teikdama paslaugas Šiaulių miesto savivaldybei, bendrovė įsipareigojo kasmet Bendrovei nuosavybės teise priklausančių apšvietimo tinklo ir šviesoforų atnaujinimui lėšų sumą, lygią jų metinio nusidėvėjimo sumai. Atliekamų darbų apimtis priklauso nuo viešųjų pirkimų būdu įsigytų medžiagų kainos ir darbų sudėtingumo. Preliminariai planuojama atnaujinti po 6 – 8 km apšvietimo linijų. Konkretūs atnaujinami objektai derinami su Savivaldybės administracija, atsižvelgiant į Savivaldybės administracijos vykdomus gatvių, šaligatvių remonto ar atnaujinimo darbus, darbai koordinuojami su gatvių remontą ar atnaujinimą atliekančiais rangovais.

Siekiant užtikrinti šviesoforų sistemos funkcionavimą bei gerinti eismo reguliavimą Šiaulių mieste, planuojama atnaujinti susidėvėjusią įrangą šviesoforų postuose – pakeisti pasenusius transporto detektorius, įrengti pėsčiųjų šviesoforų laiko apskaitos modulius, vaizdo stebėjimo kameras intensyviausiose šviesoforais valdomose sankryžose. Nuolat vykdoma eismo stebėseną, koreguojami šviesoforų laikai, tobulinama eismo valdymo sistema.

Naujo apšvietimo tinklo, kryptinio apšvietimo įrengimui, naujų šviesoforų postų įrengimui ir Bendrovei nuosavybės teise nepriklausančių šviesoforų postų rekonstrukcijai Šiaulių miesto savivaldybė

ir toliau skelbs viešųjų pirkimų konkursus, kuriuose Bendrovė planuoja dalyvauti kaip rangovas.

Siekdama tapti gamtą tausojančia ir moderniu energijos panaudojimu pasižyminčia įmone, Bendrovė surado galimybę panaudoti gamybinės bazės pastatų ypatybes ekologiškos elektros energijos gamybai. Didelis gamybinių ir administracinių pastatų stogų plotas pasitarnavo saulės šviesos energijos fotovoltinės elektrinės statybai. 2021 m. įrengtos 50 kW galingumo saulės elektrinės pagaminta žaliąji elektros energija sumažins poreikį naudoti energiją, kurios gamybos metu išsiskiria šiltnamio efektą sukeliančios CO<sub>2</sub> dujos. „Šiaulių gatvių apšvietimo“ pagamintas elektros energijos kiekis gali sumažinti CO<sub>2</sub> emisiją 35 tonomis per metus. Saulės jėgainės atsipirkimą pagreitins elektromobilių įsigijimas, kurių krovimui bus naudojama šios jėgainės pagaminta elektros energija. Ateityje neatmetama galimybė saulės energiją gaminti ir naudoti ir gatvių apšvietimui bei šviesoforams.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2022 – 2024 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Modernizuota apšvietimo tinklo	km	6	6	6
Atnaujinta šviesoforų postų	vnt.	4	pagal poreikį	pagal poreikį
Rekonstruota šviesoforų postų	vnt.	-	-	1
Įrengta vaizdo stebėjimo kamerų	vnt.	5	pagal poreikį	pagal poreikį

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2022 – 2024 m.:

ŠGA lėšos – 1 370 tūkst. Eur.

#### **01.02 uždavinys. Įgyvendinti projektą „Šiaulių miesto gatvių apšvietimo sistemos modernizavimas“.**

Elektros energijos taupymas yra vienas iš uždavinių, kuriuos privalo įvykdyti bendrovė, siekdama energinio efektyvumo tikslų, kurie yra vienas iš paslaugos kokybę galinčių nusakyti rodiklių. Energinį efektyvumą bendrovė gali pasiekti iš esmės modernizuodama apšvietimo tinklus – diegdama šiuolaikinę išteklius tausojančią apšvietimo valdymo sistemą bei keisdama šiuo metu naudojamus šviestuvus į efektyvesnius LED šviestuvus, kartu keičiant ir susidėvėjusias atramas, kabelius bei modernizuojant apšvietimo valdymo punktus.

Projektas vykdomas pagal 2014–2020 metų Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 4 prioriteto „Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas“ 04.3.1-LVPA-T-116-01 priemonę „Gatvių apšvietimo modernizavimas“.

Projekto tikslas – padidinti Šiaulių miesto gatvių apšvietimo sistemos energijos vartojimo efektyvumą, modernizuojant gatvių apšvietimo infrastruktūrą.

Projekto vertė: 3,2 mln. Eur (be PVM). Projektas finansuojamas Europos Sąjungos Sanglaudos fondo (50 proc.) ir UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ (50 proc.).

Projekto metu visi natrio, metalo halidų ir gyvsidabrio šviestuvai bus pakeisti į šviesos diodų, labiau žinomų kaip LED (angl. light emitting diode) šviestuvus, iš esmės bus atnaujinama daugiau kaip 30 km apšvietimo linijų, modernizuota 50 apšvietimo valdymo spintų.

Įgyvendinus projektą, bus sutaupoma ne mažiau kaip 40 proc. elektros energijos, sunaudojamos gatvių apšvietimui.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2022 – 2024 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Pakeista šviestuvų į LED	vnt.	4800	4874	-
Modernizuota apšvietimo valdymo spintų	vnt.	50	-	-
Modernizuota apšvietimo tinklo	km	29		



Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2022 – 2023 m.:

VISO: 3 736,2 tūkst. Eur

ŠGA lėšos – 927,0 tūkst. Eur.

ES lėšos – 1509,6 tūkst. Eur

Paskolos lėšos – 1409,6 tūkst. Eur

## **02 tikslas. Užtikrinti Bendrovės valdymo ir organizacinių procesų efektyvumą.**

Įgyvendindama geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą, Bendrovė turi siekti ilgalaikės sėkmės užtikrinimo ir ieškoti paslaugų plėtojimo galimybių. Tvarios pridėtinės vertės kūrimas turi būti užtikrintas priimant vertybėmis ir etikos normomis grįstus sprendimus vykdant skaidrią, ir socialiai atsakingą veiklą, Bendrovės valdymas grindžiamas atvirumo, skaidrumo ir gero valdymo principais, užtikrinant nuolatinį akcininko nuosavybės didinimą.

Pagrindinis Bendrovės valdymo ir organizacinių procesų efektyvumo poveikis atsiskleidžia per įmonės finansinius rezultatus, todėl tikslo įgyvendinimas bus išmatuojamas siekiant akcininko nustatyto grynojo pelningumo dydžio.

Numatomos tikslo įgyvendinimo poveikio reikšmės 2022 – 2024 m.:

Poveikio vertinimo kriterijus	Mato vnt.	Siekimos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Grynasis pelningumas	proc.	>4%	>5%	>6%

Siekdama šio tikslo, Bendrovė suformavo siektinus uždavinius, kurių vertinimo rodikliai ir siektini rezultatai atitiktų akcininko lūkesčius.

### **02.01 uždavinys. Didinti veiklos srautus ir užtikrinti veiklos skaidrumą**

Siekdama tinkamai konkuruoti rinkoje, Bendrovė privalo nuolat stebėti ir analizuoti rinkos pokyčius, atlikti paslaugų, teikiamų komerciniu pagrindu rinkos tyrimus, ieškoti galimybių didinti šios veiklos srautus, kad galėtų užtikrinti veiklos pelningumą ir tvarumą. Pagal akcininko lūkesčius, pajamų iš kitų užsakovų (ne Savivaldybės) dalis pardavimuose turėtų sudaryti ne mažiau 5 proc. Ypač svarbu užtikrinti stabilias pajamas iš kitų šaltinių, sudaryti ilgalaikes sutartis komerciniais pagrindais, kurios užtikrintų įmonės ilgalaikį rentabilumą. Šiam tikslui pasiekti, bendradarbiaujama su panašias paslaugas teikiančiais rangovais, ieškoma privačių užsakovų bei planuojama paslaugų plėtra į aplinkinius miestus bei rajonus. Neatmetama ir tarptautinio bendradarbiavimo galimybė, parduodant intelektualiąsias paslaugas.

Didelis dėmesys skiriamas Bendrovės veiklos viešinimui, atliekamų paslaugų žinomumo didinimui, bendradarbiavimo stiprinimui. 2021 m. gauta daug kvietimų bendradarbiauti su stambiais rangovais dėl projektų elektrotechninės dalies darbų, tame tarpe ir užsienio rangovų (Latvijos), kas užtikrino aukštą pajamų iš kitų užsakovų lygį. Planuojama ir toliau dalyvauti skelbiamuose apšvietimo tinklo ir šviesoforų įrengimo konkursuose visoje Lietuvoje, bendradarbiauti su rangovais ir siekti aukštesnių nei numatyti minimalūs akcininko lūkesčiai pajamų lygiui iš kitų užsakovų. Valdymo ir organizacinių procesų efektyvinimui bus parengta vidaus kontrolės tvarka, kurios tikslas – užtikrinti sklandų ir skaidrų bendrovės valdymą.

Siekiant užtikrinti skaidrumo ir informacijos viešinimo reikalavimų įgyvendinimą, nuolat atnaujinama informacija Bendrovės internetinėje svetainėje.

Bendravimui su gyventojais užtikrinti bei palaikyti atgalinį ryšį, sukurta paskyra socialiniame tinkle, kur nuolat viešinama aktuali informacija, bendraujama su gyventojais, gyventojai informuojami apie šviesoforų darbo sutrikimus ar netipinius transporto srautus bei besiformuojančias spūstis. Didelis dėmesys skiriamas ir gyventojų informavimui apie Bendrovės veiklą, veiklos rezultatus, vykdomi visuomenės švietimo renginiai, kurių metu būtų aiškinami šviesoforų veikimo ypatumai, aptariamasi su eismo valdymu susijusios problemos.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2022 – 2024 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Pajamų iš kitų užsakovų dalis pardavimuose	proc.	>5%	>5%	>5%
Įdiegta korupcijos prevencijos priemonių	vnt.	>3	>3	>3
Parengtas vidaus kontrolės aprašas	vnt.	1	-	-
Straipsnių, reportažų skaičius	vnt.	>10	>10	>10

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2022 – 2024 m.:

ŠGA lėšos – 10,5 tūkst. Eur.

### 02.02 uždavinys. Plėsti veiklų sąrašą, gerinti paslaugų kokybę.

Bendrovė siekia maksimaliai išnaudoti turimą potencialą ir didinti naudą akcininkui, todėl plečia veiklų sąrašą ir pradeda pasiruošimą teikti mokamų parkavimo vietų administravimo paslaugą. Pasirengimo proceso metu bus įdiegta paslaugai teikti reikalinga infrastruktūra, informacinė sistema, įrengtos reikalingos darbo vietos.

2020 m. bendrovė pradėjo teikti naują paslaugą – gatvių valymą mechanizuotu būdu. Didinant paslaugos teikimo efektyvumą, planuojama įsirengti gatvių valymo atliekų tvarkymo aikštelę. Įgyvendinus šią priemonę turėtų sumažėti atliekų tvarkymo sąnaudos.

Aktyviai dalyvaujant rinkoje ir siekiant konkurencinio pranašumo, ketinama įdiegti aplinkosaugos vadybos (ISO14001) ir kokybės vadybos (ISO9001) standartus, kadangi analizuojant skelbiamų konkursų sąlygas, pastebėta, kad kai kurios perkančiosios organizacijos reikalauja turėti šiuos standartus arba skiria daugiau balų juos turintiems tiekėjams.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2022 – 2024 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Įsteigta naujų darbo vietų (parkavimo administravimui)	vnt.	1	6	-
Parengta dokumentacija standartams įdiegti	kompl.	1	-	-
Įdiegti ISO14001 ir ISO9001 standartai	kompl.	-	1	-
Įrengta gatvių valymo atliekų tvarkymo aikštelė, darbų baigtumas	proc.	20	80	-

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2022 – 2024 m.:

ŠGA lėšos – 40 tūkst. Eur.

Šiaulių miesto savivaldybės lėšos – 150 tūkst. Eur.

### 03 tikslas. Užtikrinti aukštą žmogiškųjų išteklių ir materialinės bazės lygio palaikymą.

Pridėtinė vertė negali būti kuriama be žmogiškųjų bei materialinių išteklių, todėl bendrovė privalo rūpintis tinkamo šių išteklių lygio palaikymu – pagal galimybes nuolat atnaujinti transporto priemonių parką bei įrenginius, remontuoti administracines ir gamybinės patalpas, tvarkyti Bendrovės teritoriją, skatinti darbuotojus tobulintis, atnaujinti turimas žinias bei kelti kvalifikaciją.

### 03.01 uždavinys. Atnaujinti transporto priemonių parką ir įrengimus.

2022 – 2024 m. bendrovė ketina įsigyti 2 traktorius su priekaba, 1 sunkvežimį su sukamomis kopėčiomis (N1 arba N2 klasės), savikrovį sunkvežimį (N3 klasės), 2 elektromobilius (N1 arba M1), kurie yra būtini tinkamam Bendrovės funkcijų vykdymui. Siekiama atnaujinti autoparką, kad vidutinis transporto priemonių amžius neviršytų 10 m.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2022 – 2024 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Įsigyti traktorių su priekaba	vnt.	1	1	-
Įsigyti sunkvežimį su sukamomis kopėčiomis (autobokšteli) (N-1, N-2)	vnt.	-	1	-
Įsigyti savikrovį sunkvežimį N-3	vnt.	-	-	1
Įsigyti elektromobilius N-1, M-1	vnt.	1	1	-
Įsigyti frontalinį krautuvą	vnt.	-	1	-

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2022 – 2024 m.:  
ŠGA lėšos – 560 tūkst. Eur.

### 03.02 uždavinys. Sutvarkyti įmonės teritoriją ir suremontuoti administracinius bei gamybinius pastatus.

2022 – 2024 m. planuojama tęsti pradėtą administracinių ir gamybinių patalpų remontą, atlikti gamybinio bei administracinio pastato stogo remontą, atlikti kiemo lietaus kanalizacijos ir teritorijos dangų remonto darbus.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2022 – 2024 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Atlikti administracinių patalpų remontą, darbų baigtumas	proc.	10	20	30
Atlikti gamybinių ir administracinių pastatų stogo remontą, darbų baigtumas	proc.	50	100	-
Atlikti kiemo lietaus kanalizacijos ir teritorijos dangų remonto darbus, d arbu baigtumas	proc.	-	50	100

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2022 – 2024 m.:  
ŠGA lėšos – 270 tūkst. Eur.

### 03.03 uždavinys. Kelti darbuotojų kvalifikaciją

Bendrovė yra sukaupusi didelę veiklos patirtį, rūpinasi savo aukštos kvalifikacijos bei kompetencijos darbuotojų išlaikymu bei stengiasi sudaryti sąlygas jų tobulinimuisi, todėl planuoja nuolat organizuoti jų dalyvavimą specializuotuose mokymuose ir tobulinimosi kursuose bei bendruose mokymuose (pirmosios pagalbos teikimo, priešgaisrinės saugos ir pan.).

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2022 – 2024 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2022 metai	2023 metai	2024 metai
Specializuotuose mokymuose ir tobulinimosi kursuose pasitobulinusių darbuotojų sk.	Vnt.	>5	>5	>5

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2022 – 2024 m.:  
ŠGA lėšos – 10,5 tūkst. Eur.

Detalus strateginių tikslų įgyvendinimui reikalingų lėšų poreikis, rodikliai ir siektinos jų reikšmės 2022 – 2024 m. pateikiami 1-ame priede.

#### 4.2 Galimos rizikos ir jų valdymas

Galimi Bendrovės strateginių tikslų įgyvendinimo pavojai susiję su Bendrovės nuosavybės 2019 m. perduoto turto – apšvietimo tinklų ir dalies šviesoforų postų – valdymu. Bendrovės kainodara turi būti sudaryta taip, kad padengtų šio turto nusidėvėjimo kaštus, o iš šių pajamų gauti pinigų srautai galėtų būti panaudoti nudėvėto turto atnaujinimui. Su turtu susijusią verslo riziką didina tai, kad didelė bendrovės turto dalis yra labai specifinė – skirta tik vienai veiklos rūšiai, t. y. tik gatvių apšvietimui ir eismo reguliavimui, ir negali būti panaudota pajamoms iš kitų šaltinių uždirbti. Ši aplinkybė riboja turto valdymo efektyvumo didinimo galimybes, o nusidėvėjimo kaštai negali būti minimizuoti.

Didžiausia finansinė rizika kyla dėl nestabilios geopolitinės padėties Europoje, ir dėl to brangstančių energetinių išteklių, metalų, elektros ir elektronikos įrangos komponentų bei stringančio šiuos komponentus naudojančių medžiagų tiekimui. Brangstant medžiagoms ir stringant tiekimui, bendrovė gali nepasiekti numatytų tikslų, atsiranda išpareigojimų neįvykdymo rizika. Dėl galimo ekonominės situacijos šalyje pablogėjimo gali sutrikti paslaugų gavėjų atsiskaitymai, mažėtų užsakomų paslaugų ir darbų apimtis. Bendrovės stabilumui užtikrinti ir verslo rizikai diferencijuoti, būtina ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, plėsti teikiamų paslaugų spektrą, vystyti bendradarbiavimą su verslo partneriais, siūlyti savo paslaugas užsakovams platesnėje geografinėje teritorijoje, išeinant iš miesto ribų. Kita finansinės rizikos valdymo priemonė – efektyvus išteklių valdymas ir sąnaudų mažinimo galimybių paieškos, alternatyvų perkant paslaugas svarstymas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo rizika kyla dėl didelio kvalifikuotų darbuotojų, ypač specializuotos krypties, trūkumo. Dėl ribotų finansinių galimybių labai sunku pritraukti stiprių informacinių technologijų specialistų, kurie yra būtini, teikiant intelektualiasias paslaugas (apšvietimo, šviesoforų valdymo sistemų konfigūravimas, priežiūra, trikdžių šalinimas, eismo srautų valdymas). Šią riziką Bendrovė tikisi suvaldyti, ruošdama sau specialistus pati, investuodama į šių specialistų tobulinimąsi, bendradarbiaudama su šios srities specialistus ruošiančiomis aukštosiomis mokyklomis.

Kita rizika, dėl kurios strateginiai tikslai gali būti neįgyvendinti – politiniai sprendimai, susiję su Bendrovės reorganizavimu ar likvidavimu. Rizikos valdymui galimos priemonės – užtikrinti veiklos skaidrumą, atlikti ne tik paslaugų teikimo, bet ir visuomenės švietimo funkciją, ne tik užtikrinti paslaugų kokybę ir veiklos rentabilumą, bet ir kurti stiprios, konkurencingos, modernios bendrovės įvaizdį, tokiu būdu didinant visuomenės pasitikėjimą vietos savivalda ir jos valdomomis bendrovėmis.

Įgyvendinant ES dalinai finansuojamą projektą „Šiaulių gatvių apšvietimo sistemos modernizavimas“ taip pat susiduriama su rizikomis, kurias būtina įvertinti ir numatyti priemones jų suvaldymui.

*Galimos rizikos ir jų valdymo būdai*

Rizikos veiksnys	Paaiškinimas	Valdymo būdai
<b>Bendrosios rizikos</b>		
1. Ekonominės situacijos šalyje pablogėjimas ir dėl to sumažėjęs viešojo sektoriaus biudžetas.	1. Pagrindinio užsakovo (Savivaldybės) sumažėjusios atsiskaitymo galimybės, nebeįgyvendinami projektai gali turėti įtakos įmonės gaunamoms pajamoms, atsirastų apyvartinių lėšų trūkumas. Įmonės pastovieji kaštai sudaro didelę dalį sąnaudų (apšvietimo tinklų ir šviesoforų nusidėvėjimas), tai lemia ribotas galimybes sumažinti veiklos sąnaudas kritiniu atveju.	1. Didinti veiklos ir pajamų šaltinių diversifikaciją: plėsti teikiamų paslaugų spektrą, plėsti paslaugų teikimo teritoriją, orientuotis į intelektualiujų paslaugų plėtrą. 2. Sąnaudų optimizavimas, alternatyvių paslaugų pirkimas.
2. Specializuotos krypties žmogiškųjų išteklių trūkumas	2. Bendrovės veikloje yra labai specifinių funkcijų, kurioms atlikti reikalingi konkrečios specializacijos darbuotojai. Jų išugdytas kainuoja, o išlaikyti pakankamai sunku dėl ribotų finansinių galimybių.	2. Bendradarbiauti su profesinio ugdymo įstaigomis, ruošiančiomis reikalingus specialistus, ugdyti juos įmonėje, pasirašant ilgalaikio bendradarbiavimo sutartis, sudaryti sąlygas įmonės darbuotojams kelti kvalifikaciją ir tobulėti. Įgyvendinti rotacijos principą, kad būtų užtikrintas svarbiausių funkcijų vykdymas, praradus darbuotoją ar jam esant nedarbingu..
3. Nepaprastoji padėtis šalyje ar ekstremalios situacijos, nepalanki geopolitinė situacija	3. Nepaprastosios padėties, ekstremalių situacijų atveju, esant nepalankiai geopolitinei situacijai ar kitais panašiais atvejais, kai sutrinka tarptautinė ar vidaus gamyba ir prekyba, gali vėluoti ar nutrūkti medžiagų pristatymas, dėl to gali būti neįgyvendinti numatyti modernizavimo ar priežiūros darbai.	3. Sukaupti pakankamą atsargų kiekį sandėlyje, kad būtų galima užtikrinti bent jau svarbiausių funkcijų vykdymą kiek įmanoma ilgesnį laiką, kol nepalankios sąlygos pasikeis ar bus organizuotas alternatyvus medžiagų tiekimo būdas.
4. Politiniai sprendimai, susiję su Bendrovės reorganizavimu ar likvidavimu	4. Pasikeitus įmonės steigėjo ir savininko tikslams ar jų įgyvendinimo būdams ar įmonei nepateisinus savininko lūkesčių, gali būti priimtas sprendimas reorganizuoti ar likviduoti įmonę,	4. Įmonės veiklą organizuoti ir veikti taip, kad būtų užtikrinamas maksimalus savininko suformuotų lūkesčių įgyvendinimas, užtikrinti veiklos skaidrumą, paslaugų kokybę ir veiklos rentabilumą, kurti stiprios, konkurencingos, modernios bendrovės įvaizdį.
<b>Šiaulių miesto gatvių apšvietimo sistemos modernizavimo projekto rizikos</b>		
1. Projektavimo klaidų rizika	Techniniame projekte klaidos gali būti pastebėtos pradėjus juos įgyvendinti, įgyvendinant arba tik baigus įgyvendinti projektą. Klaidų žala skiriasi priklausomai nuo etapo. Statybų metu klaidos gali pasireikšti statybos proceso sutrikdymu (esminė projektavimo klaida, dėl kurios neįmanoma įgyvendinti pasirinkto sprendimo), o projekto įgyvendinimo pabaigoje – sukurtosios infrastruktūros netinkamumu ar nepakankamu pritaikomumu viešosioms paslaugoms teikti.	Profesionali techninio projekto ekspertizė reikiama laiku. Projektuojamo objekto sudėtingumą atitinkantys projektuotojų kvalifikacijos reikalavimai. Kokybiškai parengta projektavimo užduotis.
2. Su viešaisiais pirkimais susijusi rizika	Projekto veiklos gali vėluoti dėl užsitęsusių viešųjų pirkimų procedūrų. Rizikos atsiradimui įtakos gali turėti užsitęsusių sudėtingos pasiūlymų vertinimo procedūros (jei pasiūlymai vertinami remiantis ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo kriterijumi) ir teisiniai procesai. Gavus skundus dėl pirkimo procedūrų, gali būti	Parengti aiškūs ir išsamūs viešųjų pirkimų dokumentai. Tiksliai nustatytos numatomų pirkti medžiagų, darbų ir paslaugų apimtys. Siekiant išvengti skundų dėl pirkimų vykdymo, išsamiai aprašytos perkamų objektų techninės specifikacijos,

	<p>sustabdytos tolimesnės pirkimo procedūros, kol teismas priims sprendimą.</p>	<p>vertinimo kriterijai ir jais tinkamai vadovaujama priimant sprendimus viešųjų pirkimų komisijoje.</p> <p>Pirkimo dokumentuose išsamiai aprašyta ginčų nagrinėjimo tvarka ir galimos teisi- nių ginčų pasekmės, pvz., Perkančiajai organizacijai laimėjus ginčą, iš ieškovo pareikalauti atlyginti žalą už laiku neįgy- vendintą projektą.</p> <p>Konkurso būdu pasirinkti darbų rangovai ir paslaugų tiekėjai, kurių kvalifikacija atitinka keliamus reikalavimus.</p> <p>Medžiagų, darbų / paslaugų sutarties pro- jektuose tiksliai apibrėžiama kaina, pas- laugų teikimo ar darbų vykdymo grafikas, sankcijos dėl darbų nevykdymo, numa- tyta delspinigių dydžio, skaičiavimo, išsi- reikalavimo tvarka už ne laiku suteiktas paslaugas ar atliktus darbus.</p> <p>Projekto įgyvendinimo metu kilus bet kokiems ginčams su darbų vykdytojais ar paslaugų tiekėjais (pvz. ginčai dėl medžiagų, paslaugų, darbų kokybės, dėl neatitikimo techninės specifikacijos reikalavimams, dėl sutarties nuostatų nesilaikymo ir t.t.), jie tarp šalių sprendžiami tarpusavio konsultacijų ir derybų būdu, vadovaujantis gera valia ir remiantis sutarčių nuostatomis, kuriose numatyta šalių atsakomybė.</p>
<p>3. Vėlavimas atlikti statybos darbus, statybos darbų ar tei- kiamų prekių neatitiktis nor- matyviniais reikalavimams ir standartams</p>	<p>Paprastai vėluojama dėl objektyvių išorinių priežasčių: sezoniško neigiamos įtakos, išorinės aplinkos (darbų neleidžiama atlikti dviem pamainomis, nes netoli statybietės yra gyvenamųjų namų kvartalas), neatliktų parengiamųjų darbų (statybų leidimo gavimas reikiamu laiku, darbams reikalingų medžiagų nesavalaikis pristatymas ir pan.). Gali būti vėluojama ir dėl vidinių priežasčių: techninių sprendimų sudėtingumas, technologijų inovatyvumas ir pan.</p> <p>Rašydamas statybos darbų aktus, techninės priežiūros atstovas gali nustatyti, kad statybos darbai atlikti nesilaikant technologinių principų, neatitinka taikomų standartų. Projekto vykdymo priežiūros atstovas gali nustatyti, kad atlikti statybos darbai neatitinka projektinių sprendinių, kurie buvo numatyti techniniame projekte. Galimas neatitiktis nustatymas statybos darbų pabaigoje, kai rangovui baigus vykdyti darbus, objektą reikia priduoti valstybinei nuolatinei statybos komisijai.</p> <p>Darbai gali vėluoti ir dėl viešųjų pirkimų metu atrinktų rangovų negebėjimo vykdyti prisiimtus įsipareigojimus.</p>	<p>Gauti visi reikalingi leidimai ir iki staty- bos pradžios atlikti suderinimai.</p> <p>Sankcijų tiekėjui už vėlavimą pristatyti medžiagas suplanavimas ir numatymas medžiagų tiekimo sutartyje.</p> <p>Įpareigoti medžiagų tiekėją pateikti sutar- ties įvykdymo garantiją. Medžiagų tie- kimo sutartyje aprašyti prekių neatitiktis normatyviniais reikalavimams ir stan- dartams užfiksavimo ir pašalinimo pro- cedūras ir atsakomybę.</p> <p>Organizuoti ir užtikrinti profesionalią projekto vykdymo priežiūrą ir techninę priežiūrą.</p> <p>Viešųjų pirkimų dokumentuose numatyti papildomus kvalifikacinius reikalavimus ir įsipareigojimų nevykdymo sankcijas. Sutarties vykdymo laikotarpiu taikyti vi- sas teisiškai pagrįstas priemones rangovo įsipareigojimų vykdymui arba žalos dėl į- sipareigojimų nevykdymo padengimui užtikrinti.</p>



---

**V SKYRIUS**  
**STEBĖSENA, VERTINIMAS IR ATSISKAITYMAS UŽ PASIEKTUS REZULTATUS**

---

Parengtas Strateginis veiklos planas (SVP) apsvarstomas ir patvirtinamas Bendrovės valdybos.

Parengus Bendrovės SVP) ir siekiant jį įgyvendinti, rengiami operatyviniai metiniai planai, kuriuose numatomi konkretūs darbai, objektai, kuriuose bus atliekami darbai, darbų apimtys ir lėšų poreikis. Metiniai planai yra išskaidomi etapais bei veiksmų sekomis ir nuolat kontroliuojamas kiekvieno iš etapų įvykdymas.

SVP įgyvendinimas kontroliuojamas atliekant periodinį rezultatų pokyčio stebėjimą ir sudarant tarpines strateginio plano įvykdymo ataskaitas. Bendrovė rengia patvirtintos formos SVP įgyvendinimo metines ataskaitas ir tarpines (kiekvienų metų birželio 30 d. ir rugsėjo 30 d.) ataskaitas.

Bendrovė tarpinėse ir metinėse SVP įgyvendinimo ataskaitoje:

1. pateikia veiklos rezultatų analizę, informaciją apie tikslų, uždavinių ir priemonių įgyvendinimą, planuotas ir faktines vertinimo kriterijų reikšmes;
2. pateikia finansinių rezultatų analizę (patvirtintose SVP finansinio plano formose);
3. apibūdina, kokią įtaką įmonės veiklos rezultatams turėjo vidaus ir išorės veiksniai, rizika ir neapibrėžtumai, su kuriais įmonės susidūrė;
4. aprašo, kokia buvo pasiekta įmonės veiklos pažanga: darbo našumo augimas, naujų technologijų diegimas, rinkos plėtra ir pan.;
5. pateikia, kokie prognozuojami ateinančio laikotarpio įmonės veiklos rezultatai;
6. aprašo įmonės skolas tiekėjams ir pirkėjų įsiskolinimus įmonei, jų įtaką įmonės veiklai.

Tarpinės ir metinės SVP ataskaitos svarstomos Bendrovės valdyboje ir Savivaldybės administracijos direktoriaus nustatytais terminais pateikiamos Savivaldybės administracijos direktoriui.

Metų eigoje paaiškėjus aplinkybėms, kurioms Bendrovė negali daryti įtakos, tačiau turinčioms įtakos Bendrovės strateginių tikslų rezultatams, apsvarsčius Bendrovės valdyboje ir suderinus su akcininku, SVP gali būti koreguojamas.

Direktorius



Tomas Petreikis

Strateginį veiklos planą parengė:  
Gamybos – technikos skyriaus projektų vadovė

Mėta Brazlauskienė