

PATVIRTINTA:  
2023 m. sausio 17 d.  
UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“  
Direktoriaus įsakymu Nr. 1-4



**UAB ŠIAULIŲ GATVIŲ APŠVIETIMAS**

---

*2023 – 2025 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS*

---



*2023 m., Šiauliai*

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
I SKYRIUS. VEIKLOS APRAŠYMAS.....	5
II SKYRIUS. APSLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	9
III SKYRIUS. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS.....	13
IV SKYRIUS. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, PRIEMONĖS IR JŲ VERTINIMO RODIKLIAI, FINANSINĖS PROGNOZĖS IR RIZIKA.....	14
V SKYRIUS. STEBĖSENA, VERTINIMAS IR ATSISKAITYMAS UŽ PASIEKTUS REZULTATUS.....	23

---

## 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, modernia ir socialiai atsakinga Bendrove, atitinkančia klientų lūkesčius, operatyviai ir kokybiškai teikiančia paslaugas bei kryptingai plečiančia ir pelningai vykdančia savo ūkinę veiklą, 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 2023-2025 metams remtasi:

✓ 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 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 2023-01-16 įsakymu Nr. A-89 patvirtintu raštu „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės lūkesčių, susijusių su uždarosios akcinės bendrovės „Šiaulių gatvių apšvietimas“ 2022-2024 m. veikla“;

✓ Šiaulių miesto savivaldybės 2023-2025 metų strateginiu veiklos planu;

✓ Bendrovės 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,

Vaida Milinkauskienė, 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:*

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:**

- miesto išorinio apšvietimo elektros tinklų statyba ir valdymo sistemos įrengimas, priežiūra bei valdymas;
- techninių eismo reguliavimo priemonių (šviesoforų, kelio ženklų) ir jų valdymo sistemų įrengimas, priežiūra ir valdymas;
- vietinės rinkliavos už naudojimąsi parkavimo vietomis automobiliams statyti surinkimas, mokėjimo ir leidimų administravimo bei kontrolės paslaugos vykdymas;
- daugiabučių gyvenamųjų namų butų ir kitų patalpų administravimas;
- statybos ir remonto darbų vykdymas;
- gatvių ir viešųjų erdvių valymas;
- šventinio apšvietimo gamyba ir priežiūra;
- kita veikla.

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

**Bendrovės įstatinis kapitalas.** Visos Bendrovės akcijos nuosavybės teise priklauso Šiaulių miesto savivaldybei. 2021 m. gruodžio 31 d. įstatinis kapitalas sudarė 12 540 702 EUR, buvo padalintas į 4 324 380 paprastųjų vardinių akcijų. 2022 m. gegužės 5 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-207 įstatinis kapitalas buvo padidintas 307 362,30 Eur, išleidžiat 105 987 vnt. paprastųjų nematerialiųjų vardinių akcijų, vienos akcijos nominali vertė sudarė 2,90 Eur. Bendrovės akcijos apmokėtos turtiniu įnašu, perduodant Bendrovei Šiaulių miesto savivaldybei nuosavybės teise priklausantį kilnojamąjį turtą (šviesoforų postus). 2022 m. rugsėjo 30 d. Bendrovės įstatinio kapitalo vertė sudarė 12 848 064,30 Eur. Įstatinis kapitalas padalintas į 4 430 367 paprastąsias vardines akcijas. 2022 m. birželio 2 d. Šiaulių miesto savivaldybės taryba priėmė sprendimą reorganizuoti UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ prijungiant UAB „Saulės dominija“. Po įvykusios reorganizacijos padidėjo Bendrovės įstatinis kapitalas ir 2023 m. sausio 4 d. jis sudaro 12 918 177,60 Eur. Įstatinis kapitalas padalintas į 4 454 544 paprastąsias vardines akcijas. Vienos akcijos nominali vertė – 2,90 Eur.

**Bendrovės valdymas.** 2022 m. rugsėjo 8 d. Šiaulių miesto Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-1580 patvirtinti Bendrovės įstatai, kurių redakcija numato, kad Bendrovės valdyme valdyba 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.

2022-06-02 priimtas Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas įmonę reorganizuoti. Reorganizavimas vykdomas prijungimo būdu, prie UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“, kuri po reorganizavimo tęs savo veiklą, prijungiant UAB „Saulės dominija“.

#### ***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 - 2022 m. modernizuota daugiau kaip 55 iš 385 km apšvietimo linijų, apšviestos 30 švietimo įstaigų teritorijos. Bendras Šiaulių miesto apšvietimo tinklo fizinio nusidėvėjimo lygis yra pakankamai nedidelis – apie 35 proc., kadangi tinklas nuolat prižiūrimas ir atnaujinamas.

2020 m. pradėtas įgyvendinti apšvietimo tinklo sistemos modernizavimo projektas, dalinai finansuojamas ES struktūrinių fondų. Projekto tikslas – didinti elektros energijos vartojimo efektyvumą. Projekto metu visi miesto šviestuvai (daugiau kaip 10 000 vnt.) bus pakeisti į LED, įgyvendinus projektą planuojama elektros energijos suvartojimą sumažinti apie 40 proc. lyginant su suvartojimu iki modernizavimo.

#### ***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 2022 m. gruodžio 15 d. į bendrą šviesoforų valdymo sistemą įtraukta 33 šviesoforų postai, iš jų 25 šviesoforų postai yra adaptyvūs, t. y. turi transporto detekcijos sistemas, 30 sankryžų transporto srautai stebimi vaizdo stebėjimo kameromis.

2022 m. Šiauliuose baigta įrengti Serbentų – Dubijos g. sankryža, kurioje įrengtos modernios eismo valdymo technologijos – įrengta oro sąlygų stebėjimo stotelė, greičio fiksavimo radaras, švieslentė, informuojanti apie oro ir kelio dangos temperatūrą bei sudėtingas eismo sąlygas, taip pat švieslentėje vairuotojai informuojami apie viršytą greitį

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

2019 m. pabaigoje visuomenei pristatytas naujai įrengtas Eismo ir apšvietimo stebėsenos ir valdymo centras, kuriame 2022 m. pabaigoje vaizdo stebėjimo kameromis buvo stebimos 30 sankryžų, 35 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 2020 – 2022 m. veiklos rodikliai**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Finansiniai rodikliai</b>	<b>2020 metai</b>	<b>2021 metai</b>	<b>2022* 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>	36 184	46 326	34 823	
1.1.	Pardavimo pajamos, Eur	1 628 295	1 899 348	1 810 814	
1.2.	Vidutinis sąlyginis metinis darbuotojų skaičius, žm.	45	41	52	
<b>2.</b>	<b>Pelningumo rodikliai</b>				
2.1.	Grynasis pelnas (nuostoliai), Eur	65 793	72 113	75 204	
2.2.	Bendrasis pelningumas, proc. <i>(Bendrasis pelnas / pardavimų pajamos) * 100 %</i>	32,76 %	38,42 %	35,35 %	
2.3.	Grynasis pelningumas, proc. <i>(Grynasis pelnas / pardavimų pajamos) * 100 %</i>	4,04 %	3,80 %	4,15 %	
2.4.	EBITDA, Eur <i>(Grynasis pelnas + palūkanų sąnaudos + pelno mokestis + nusidėvėjimas + amortizacija)</i>	639 332	682 333	736 148	
2.5.	Turto grąža (ROA), proc. <i>(Grynasis pelnas / turtas) * 100 %</i>	0,44 %	0,47 %	0,47 %	
2.6.	Nuosavo kapitalo grąža (ROE), proc. <i>(Grynasis pelnas / nuosavas kapitalas) * 100 %</i>	0,50 %	0,55 %	0,56 %	
<b>3.</b>	<b>Mokumo rodikliai</b>				
3.1.	Bendrasis skolos rodiklis, koef. <i>(Isipareigojimai / turtas)</i>	0,12	0,12	0,13	
3.2.	Bendrasis likvidumo koeficientas, koef. <i>(Trump. Turtas / trump. Isipareigojimai)</i>	10,96	9,28	5,67	
3.3.	Apyvartinis kapitalas, Eur <i>(Trumpalaikis turtas – trumpalaikiai isipareigojimai)</i>	2 509 213	2 581 295	2 494 53 0	
3.4.	Pirkėjų išiskolinimo apyvartumas (dienomis) <i>(Pirkėjų įsisk. * 365 / pardavimo pajamos)</i>	55	88	132	
3.5.	Skolų tiekėjams apyvartumas (dienomis) <i>(Skolos tiekėjams * 365 / pardavimo savikaina)</i>	40	56	70	
<b>4.</b>	<b>Efektyvus sąnaudų valdymas</b>				
4.1.	Pardavimo savikaina, pardavimo, bendrosios ir administracinės sąnaudos, Eur	1 565 895	1 663 112	1 803 517	
4.2.	Bendras pardavimo savikainos, pardavimo sąnaudų, bendrųjų ir administracinių sąnaudų lygis, proc. <i>(Pardavimo savikaina, pardavimo, bendrosios ir administracinės sąnaudos / pardavimų pajamos) * 100 %</i>	96,17%	87,56%	99,60 %	
<b>5.</b>	<b>Papildomų finansavimo šaltinių pritraukimas ir panaudojimas (išskyrus Savivaldybės skirtas lėšas)</b>	223 326	430 962	265 844	74 369 Eur iš kitų užsakovų, 191 475 Eur – ES lėšos

<b>Rodiklis</b>	<b>2020 metai</b>	<b>2021 metai</b>	<b>2022 m.*</b>
Elektros energija gatvių apšvietimui, šviesoforams, vaizdo stebėjimo kameroms, MWh	5047	4995	4630
Vidutinės el. energijos sąnaudos, tenkančios 1 šviesos taškui, MWh	0,3889	0,3646	0,3236
Pržiūrimų šviesos taškų skaičius <sup>1</sup>	12 978	13 697	14 306
Investicijos į apšvietimo sistemos modernizavimą	468 539	582 400 Iš jų pagal ES projektą: 184 700	935 384 Iš jų pagal ES projektą: 382 950
Modernizuota apšvietimo tinklo, km	10	13, iš jų 5 pagal ES projektą	8
Pakeista šviestuvų į LED	534	199	283
Pržiūrimų šviesoforų postų skaičius	48	48	48
Iš jų: adaptyvių	24	24	25
Iš jų: stebimų vaizdo stebėjimo kameromis	20	25	30
Pržiūrimų kelio ženklų, sferinių veidrodžių, miesto, objektų informacinių stendų, pėsčiųjų kryptių rodyklių skaičius	8560	9150	10 185
Mechanizuoto gatvių valymo paslauga			
Nuvalyta gatvių, bendras ilgis, km	1 700	4760	5010
Surinkta sąšlavų, t	310	1386	1559

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



---

## II SKYRIUS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

---

### *2.1. Išorinės aplinkos analizė*

UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ iš išorės veikia politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai ir aplinkosauginiai veiksniai.

#### ***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 2023-01-16 įsakymu Nr. A-89 patvirtintas raštas „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės lūkesčių, susijusių su uždarosios akcinės bendrovės „Šiaulių gatvių apšvietimas“ 2022-2024 m. veikla“, Šiaulių miesto savivaldybės 2023-2025 metų strateginis veiklos planas, Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtos Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairės, Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Statybos techninis reglamentas, 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.

#### ***Ekonominiai veiksniai:***

Bendrovės veiklai ir finansinei būklei įtakos turi ne tik Lietuvos Respublikos ekonominė situacija, bet ir pasaulinę ekonomiką veikiantys geopolitiniai veiksniai. 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.

Pasaulinės ekonominės tendencijos turi įtakos metalo ir degalų kainai, nuo kurių priklauso ir Bendrovės naudojamų medžiagų kainos. Ženkliai išaugusios elektros energijos kainos veikia Bendrovės veiklą. Elektros energijos kainos nuo 2022 m. pavasario pakilo 7-8 kartus. Nors rugsėjo mėnesį pastebimas nežymus elektros kainos sumažėjimas, tačiau kainų augimo tendencija išlieka ir toliau. 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. Plečiantis Bendrovės vykdomų veiklų spektrui reikia vis įvairesnių sričių aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kurių pasiūla rinkoje labai ribota, todėl būtinas platesnis požiūris į glaudų bendradarbiavimą su švietimo įstaigomis, ruošiančiomis reikalingus specialistus.

Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro didelę įtaką visuomenės įpročiams, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti taikomas komunikacijos priemones.

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

Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje aktualus energijos taupymas bei atsinaujinančių energijos šaltinių gamybos ir naudojimo skatinimas. Įmonė, prisidėdama 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. UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ nuolat stebi elektros energijos kainas ir reaguoja į vykstančius pasikeitimus.

### ***Aplinkosauginiai veiksniai:***

Šiuo metu tiek Lietuvoje, tiek visoje Europoje išskirtinis dėmesys skiriamas aplinkos apsaugai ir neigiamo poveikio aplinkai mažinimui. Aplinkosauginiai veiksniai, tokie kaip atliekų tvarkymo, energetinio efektyvumo didinimo reikalavimai svarbūs Bendrovės veiklai. Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai gali lemti papildomą investicijų poreikį, didinti atliekų tvarkymo sąnaudas. Bendrovei išduotas Aplinkos vadybos sistemos sertifikatas patvirtina, kad įmonės veikla organizuojama laikantis visų aplinkosauginių reikalavimų, atliekant darbus tausojama ir saugoma gamta, naudojamos medžiagos ir gaminiai yra saugūs, o veikloje susidaranti pavojingos medžiagos tvarkomos taip, kad keltų aplinkai kuo mažesnę pavojų.

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

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

Bendrovės valdymo organai yra:

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

Bendrovės santykiuose su kitais asmenimis Bendrovės vardu veikia Bendrovės vadovas.

2022 m. spalio įvykdytas Bendrovės organizacinės struktūros pakeitimas. Organizacinė struktūra buvo keičiama atsižvelgiant į vykdomą įmonės reorganizaciją, t.y. prie UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“, prijungiant UAB „Saulės dominija“, taip pat siekiant optimizuoti įmonės veiklos efektyvumą bei 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. Tuo tikslu įsteigtas naujas Vykdomų veiklų skyrius, kuriame suformuotos trys veiklų grupės: Apšvietimo sistemos grupė, Eismo valdymo grupė ir Pastatų administravimo ir miesto tvarkymo grupė. Iki struktūros pakeitimo Bendrovėje buvo patvirtinta 72,5 darbuotojų etato (iš jų vadovaujančių asmenų – 6). Naujojoje struktūroje patvirtinti 123 etatai (iš jų vadovaujančių asmenų, turėsiančių administracinius įgaliojimus sau pavaldiems asmenims – 5, kartu su direktoriaus pareigybe).



*1 pav.* UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ organizacinė 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. 2022 m. įsigytas elektromobilis N-1. 2022 m. pabaigoje paslaugoms teikti ir darbams atlikti Bendrovė turėjo 37 įvairias transporto priemones. Vidutinis autoparko amžius – 11,5 metų.

Bendrovėje įdiegta ir nuolat atnaujinama 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 keliose 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***

Bendrovė vidaus kontrolę vykdo vadovaujantis 2022 m. birželio 30 d. patvirtintu UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ vidaus kontrolės tvarkos aprašu, kuriame nustatyti vidaus kontrolės tikslai, pagrindiniai organizavimo principai, vidaus kontrolės sistema ir jos elementai. Vidaus kontrolės sistema Bendrovėje kuriama ir palaikoma atsižvelgiant į jos veiklos ypatumus, teisės aktus bei kitus dokumentus, reglamentuojančius jos veiklą. Bendrovės vidaus kontrolės sistemą sudaro tarpusavyje susiję elementai: kontrolės aplinka, kontrolės veikla, rizikos vertinimas, informacija ir komunikacija bei stebėseną.

Bendrovės vidaus kontrolę vykdo Bendrovės direktorius, skyrių, grupių 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, akcininkui. Be audituojamos metinės finansinės būklės ir veiklos rezultatų ataskaitos, Bendrovė rengia ir Savivaldybės kontroliuojančiam skyriui pateikia tarpines 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> <li>✓ Turima infrastruktūra, priemonės ir technologijos leidžia teikti plataus spektro kokybiškas paslaugas.</li> <li>✓ Stabilūs finansiniai srautai. Bendrovė yra sudariusi ilgalaikes sutartis su Šiaulių miesto savivaldybe dėl miesto gatvių apšvietimo, eismo priemonių eksploatavimo priežiūros.</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 Bendrovei perduotų funkcijų kokybišką ir ekonomiškai pagrįstą įgyvendinimą, skiriant ypatingą dėmesį paslaugų gavėjų pasitenkinimo lygio didinimui.

**Vizija:** Būti modernia, gerai organizuota, efektyviai ir skaidriai valdoma, socialiai atsakinga, kompetentinga ir konkurencinga įmone, išmanių teikiamų paslaugų valdymo sistemų vystytoja.

#### **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

---

#### *1.1 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 2023-01-16 įsakymas Nr. A-89) nustatytus veiklos lūkesčius.

#### **01 tikslas. Užtikrinti Bendrovės veiklų funkcionavimą ir paslaugų plėtrą, gerinti paslaugų kokybę**

Siekiant užtikrinti viešąjį interesą ir Bendrovei perduotų funkcijų kokybišką ir ekonomiškai pagrįstą įgyvendinimą, skiriant ypatingą dėmesį paslaugų gavėjų pasitenkinimo lygio didinimui, formuluojami uždaviniai pagal atskiras veiklos sritis.

#### **01.01 uždavinys. Modernizuoti gatvių ir viešųjų erdvių apšvietimo infrastruktūrą, diegiant modernias ir efektyvias apšvietimo bei valdymo priemones**

Modernizuojant gatvių ir viešųjų erdvių apšvietimo infrastuktūrą, sumažinamos išlaidos už elektros energiją ir tinklų priežiūrą, efektyviau naudojama elektra ir mažinamas neigiamas poveikis aplinkai. Dėl atnaujintos modernios apšvietimo įrangos ne tik pagerėja miestų estetinis vaizdas, tačiau padidėja gatvių apšviestumo lygis, o tai sąlygoja didesnę visų eismo dalyvių saugumą tamsiu paros metu.

Modernizuodama apšvietimo tinklus Bendrovė siekia energinio efektyvumo 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.

Nuo 2020 m. įgyvendinamas projektas, kurio tikslas didinti elektros energijos vartojimo efektyvumą. Projekto metu daugiau kaip 10 000 natrio, metalo halidų ir gyvsidabrio šviestuvų bus pakeista į šviesos diodų, labiau žinomų kaip LED (angl. light emitting diode) šviestuvus, iš esmės bus atnaujinama daugiau kaip 30 km apšvietimo linijų. Įgyvendinus projektą planuojama elektros energijos suvartojimą sumažinti apie 40 proc. lyginant su suvartojimu iki modernizavimo. Projektas vykdomas pagal 2014–2020 metų Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 4 prioriteto „Energinis efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas“ 04.3.1-LVPA-T-116-01 priemonę „Gatvių apšvietimo modernizavimas“. Projekto vertė: 3,2 mln. Eur (be PVM). Projektas finansuojamas Europos Sąjungos Sanglaudos fondo (50 proc.) ir UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ (50 proc.).

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.

Naujo apšvietimo tinklo, kryptinio apšvietimo įrengimui, rekonstrukcijai Šiaulių miesto savivaldybė ir toliau skelbs viešųjų pirkimų konkursus, kuriuose Bendrovė planuoja dalyvauti kaip rangovas.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Įgyvendinti projektą „Šiaulių miesto gatvių apšvietimo sistemos modernizavimas“	Pakeista šviestuvų, vnt.	>10 000	-	-
Modernizuoti apšvietimo valdymo spintų	vnt.	>10	>10	>10
Modernizuoti apšvietimo tinklą	km	>3	>6	>6

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2023 – 2025 m.:

VISO:

ŠGA lėšos – 2 380 tūkst. Eur

ES lėšos – 1 350 tūkst. Eur

Paskolos lėšos – 1 250 tūkst. Eur

Įgyvendinant aukščiau nurodytus uždavinius, siekiama didinti energijos naudojimo efektyvumą. Uždaviniai tampriai siejasi tiek su ES, tiek nacionaliniuose teisės aktuose įtvirtintu energinio efektyvumo didinimo siekiu, tiek su Savivaldybės 2023 – 2025 m. strateginio veiklos Miesto infrastruktūros objektų priežiūros, modernizavimo ir plėtros programoje nustatytais tikslais ir uždaviniais bei siektiniais rezultatais.

Dėl 7 – 8 kartus išaugusių elektros energijos kainų kartu su Savivaldybės vadovais 2022 m. rudenį priimtas sprendimas taikyti papildomas elektros energijos taupymo priemonės – sumažinti apšvietimo intensyvumą gatvėse, mažiau lankomose viešose vietose, paliekant pilną apšviestumą tik pavojingose vietose – pėsčiųjų perėjose, sankryžose, prie ugdymo įstaigų. Papildomų priemonių pagalba tikimasi elektros energijos suvartojimą sumažinti 25 – 30 proc.

Numatomos tikslo įgyvendinimo poveikio reikšmės 2023 – 2025 m.:

Poveikio vertinimo kriterijus	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Sunaudota el. energijos	MWh	<4000	<3500	<3500

## 01.02 uždavinys. Modernizuoti eismo valdymo tinklą

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.

Pagal akcininko lūkesčius Bendrovė iki 2023 m. pirmo pusmečio pabaigos turi pradėti teikti Vietinės rinkliavos už naudojimąsi Šiaulių miesto savivaldybės tarybos nustatytais vietomis automobiliams statyti surinkimo, mokėjimo ir leidimų administravimo bei kontrolės paslaugą. Nuo 2022 m. vidurio pradėti parengiamieji darbai – įsigyjama reikalinga IT ir techninė įranga, pritaikoma Bendrovės vidinė ir išorinė infrastruktūra, planuojami žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, reikalingi paslaugai teikti.



Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Pakeisti susidėvėjusią įrangą šviesoforų poste	vnt.	>1	>5	>5
Įrengti vaizdo stebėjimo kameras didelio eismo intensyvumo sankryžose	vnt.	>4	>2	>1
Įdiegti mokamų parkavimo vietų administravimo paslaugai reikalingą vidinę ir išorinę infrastruktūrą	kompl.	1	-	-

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2023 – 2025 m.:

ŠGA lėšos – 128 tūkst. Eur

Šiaulių miesto savivaldybės lėšos – 115 tūkst. Eur

### 01.03 uždavinys. Efektyvinti Bendrovės paslaugas, susijusias su pastatų administravimu, statybos ir remonto darbais bei miesto tvarkymu

Po 2022 m. birželio 2 d. priimto Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimo reorganizuoti UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ prijungiant UAB „Saulės dominija“, išsiplėtė UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ vykdomų veiklų sąrašas. Įmonės sujungtos siekiant sumažinti administravimo ir ūkio išlaidas, padidinti veiklos efektyvumą.

Atsižvelgiant į perimtus prijungiamos Bendrovės įsipareigojimus, formuojami uždaviniai, UAB „Saulės dominija“ vykdytai tęstinei veiklai užtikrinti.

Tęsiant gatvių valymo paslaugų veiklą ketinama ypatingą dėmesį skirti paslaugų kokybei bei palaipsniui didinti valymo paslaugų apimtį.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Vykdyti rinkodaros priemones, siekiant pritraukti naujų klientų	vnt.	>3	>3	>3
Mažinti susidariusius paslaugų gavėjų įsiskolinimus	%	>2	>2,5	>2,5
Didinti gatvių valymo paslaugų apimtį	%	>5	>5	>5

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2023 – 2025 m.:

ŠGA lėšos – 18 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 atvirumu, skaidrumo ir gero valdymo principais, užtikrinant nuolatinį akcininko nuosavybės didinimą.

## 02.01 uždavinys. Didinti Bendrovės veiklos žinomumą ir skaidrumą

Didelis dėmesys skiriamas Bendrovės veiklos viešinimui, atliekamų paslaugų žinomumo didinimui, bendradarbiavimo stiprinimui. Valdymo ir organizacinių procesų efektyvinimui 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 aiškunami šviesoforų veikimo ypatumai, aptariamose su eismo valdymu susijusios problemos.

Po priimto sprendimo apie įmonės reorganizaciją, t.y. prie UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“, prijungiant UAB „Saulės dominija“, svarstomas Bendrovės pavadinimo keitimo klausimas. Tuo tikslu per 2023 m. planuojama parengti studiją dėl Bendrovės pavadinimo keitimo, atsižvelgiant į išsiplėtusį vykdomų veiklų sąrašą.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Vykdyti/diegti įvaizdžio formavimo ir visuomenės informavimo priemones	vnt.	>10	>10	>10
Įvertinti poreikį Bendrovės pavadinimo keitimui	vnt.	1	-	-

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2023 – 2025 m.:

ŠGA lėšos – 11 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. Nuo 2022 m. gegužės 27 d. vykdo darbus mokamų parkavimo vietų administravimo paslaugos įdiegimui. Pasirengimo proceso metu bus įdiegta paslaugai teikti reikalinga vidinė ir išorinė infrastruktūra, informacinė sistema, įrengtos reikalingos darbo vietos.

Veiklų sąrašas plečiasi ir dėl įvykdytos Bendrovės reorganizacijos, t.y. prie UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ prijungiamas UAB „Saulės dominija“, kurios pagrindinė veikla - daugiabučių (buvusių bendrabučių) administravimas, jų bendro naudojimo objektų nuolatinė techninė priežiūra, šilumos punkto, šildymo ir karšto vandens sistemų eksploatacija, remonto darbai, avarijų daugiabučiuose ir inžineriniuose tinkluose likvidavimas, daugiabučiams namams priskirto žemės sklypo priežiūra, teritorijų valymas.

Bendrovei plečiant savo veiklų spektrą tapo itin svarbu tinkamai kontroliuoti įmonėje vykstančius verslo procesus. Veiklos standartizavimas reiškia, kad įmonė sistemingai ir efektyviai valdo savo veiklą bei užtikrina aukščiausią teikiamų paslaugų kokybę. 2022 m. liepos 1 d. Bendrovei išduoti ISO 9001 (kokybės vadybos standarto) ir ISO 14001 (aplinkos vadybos sistemos) sertifikatai, patvirtinantys, kad įmonės veikla vykdoma pagal tarptautinius standartų reikalavimus.

Nuo 2020 m. Bendrovė teikia paslaugą – gatvių valymą mechanizuotu būdu. Didinant paslaugos teikimo efektyvumą, planuojama įsirengti gatvių valymo atliekų tvarkymo aikštelę. Įgyvendinus šią priemonę turėtų sumažėti atliekų tvarkymo sąnaudos.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Įdiegti informacinę sistemą paslaugų administravimui	vnt.	1	-	-
Įkurti klientų aptarnavimo centrą	vnt.	1	-	-
Įrengti gatvių valymo atliekų tvarkymo aikštelę, darbų baigtumas	proc.	100 %	-	-
Sukurti klientų aptarnavimo kokybės vertinimo sistemą	vnt.	-	1	-

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2023 – 2025 m.:

ŠGA lėšos – 100 tūkst. Eur

### 02.03 uždavinys. Didinti veiklos efektyvumą

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

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.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Užtikrinti pajamų iš kitų užsakovų (ne Savivaldybės) dalį pardavimuose	proc.	>5 %	>5 %	>5 %
Nustatytos grynojo pelno maržos (grynojo pelningumo) siekimas	proc.	>3 %	>3,5 %	>4,0 %
Nustatytos nuosavo kapitalo gražos (ROE) siekimas	proc.	>0,59 %	>0,69 %	>0,79 %

Papildomų lėšų šio uždavinio įgyvendinimui nereikia.

### 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 gamybines patalpas, tvarkyti Bendrovės teritoriją, skatinti darbuotojus tobulintis, atnaujinti turimas žinias bei kelti kvalifikaciją.

#### 03.01 uždavinys. Vykdyti laipsnišką techninės bazės atnaujinimą.

2023 – 2025 m. Bendrovė ketina įsigyti 2 traktorius su priekaba, 2 sunkvežimius su sukamomis kopėčiomis (N1 arba N2 klasės), savikrovį sunkvežimį (N3 klasės), 1 elektromobilį (N1), kurie yra būtini tinkamam Bendrovės funkcijų vykdymui. Siekiama atnaujinti autoparką, kad vidutinis transporto priemonių amžius neviršytų 10 m.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Įsigyti traktorių su priekaba	vnt.	1	-	-
Įsigyti sunkvežimį su sukamomis kopėčiomis (autobokšteli) (N-1, N-2)	vnt.	1	1	-
Įsigyti savikrovį sunkvežimį N-3	vnt.	1	-	-
Įsigyti elektromobilį N-1	vnt.	1	-	-
Įsigyti automobilį N-1	vnt.	-	1	-

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2023 – 2025 m.:  
ŠGA lėšos – 520 tūkst. Eur

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

2023 – 2025 m. planuojama tęsti pradėtą administracinių ir gamybinių patalpų remontą, atlikti gamybinio bei administracinio pastato stogo remontą.

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 žaliaji 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 elektromobilio įsigijimas, kurio krovimui 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 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Atlikti administracinių ir gamybinių pastatų remontą	kv.m	>210	-	>200

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2023 – 2025 m.:  
ŠGA lėšos – 60 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.). Siekiant dar labiau kelti darbuotojų kvalifikaciją, formuluojamas uždavinys dalintis gerąja patirtimi su panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis, kad būtų galima pasinaudoti įvairia jų patirtimi, ypatumais, specialiomis žiniomis ir išvengti galimų klaidų bei pasiekti kokybiškus vykdomų darbų rezultatus.

Numatomos uždavinio įgyvendinimo rezultato siektinos reikšmės 2023 – 2025 m.:

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	Siektinos reikšmės		
		2023 metai	2024 metai	2025 metai
Organizuoti dalyvavimą specializuotuose mokymuose ir tobulinimosi kursuose	Pasitobulinusių darbuotojų dalis proc. nuo bendro darbuotojų skaičiaus	>25 %	>25 %	>25 %
Dalintis gerą patirtimi su panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis	Organizacijų, su kuriomis dalintasi patirtimi skaičius	>2	>3	>3

Finansavimo šaltiniai ir lėšų poreikis 2023 – 2025 m.:  
ŠGA lėšos – 13,5 tūkst. Eur.

Detalus strateginių tikslų įgyvendinimui reikalingų lėšų poreikis, rodikliai ir siektinos jų reikšmės 2023 – 2025 m. pateikiami 1-ame priede.

## 1.2 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 įsipareigojimų neįvykdymo rizika. Dėl galimo ekonominės situacijos šalyje pablogėjimo gali sutrikti paslaugų gavėjų atsiskaitymai, mažėtų užsakomų paslaugų ir darbų apimtis. Taip pat finansinė rizika kyla dėl vykdomos reorganizacijos, kurios metu prie UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ yra prijungiama UAB „Saulės dominija“. Prijungiant įmonę, kartu perimami ir visi jos turimi įsipareigojimai, vykdomi pagal UAB „Saulės dominija“ pasirašytas sutartis. Šiai rizikai sumažinti peržiūrimos iš UAB „Saulės dominija“ perimtos sutartys ir esant padidintai sutarties finansinei rizikai, sutartis tokiomis pat sąlygomis nebebus pratęsiama.

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 intelektualias 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*

<b>Rizikos veiksnys</b>	<b>Paaškinimas</b>	<b>Valdymo būdai</b>
<b>Bendrosios rizikos</b>		
1. Ekonominės situacijos šalyje pablogėjimas ir dėl to sumažėjęs viešojo sektoriaus biudžetas.	1. Pagrindinio užsakovo (Savivaldybės) sumažėjusios atsiskaitymo galimybės, neįgyvendinami 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 diversifikacija: 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 išugdymas 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. Sukaupiti 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.

<p>2. Su viešaisiais pirkimais susijusi rizika</p>	<p>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 teisminiai procesai. Gavus skundus dėl pirkimo procedūrų, gali būti sustabdytos tolimesnės pirkimo procedūros, kol teismas priims sprendimą.</p>	<p>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, vertinimo kriterijai ir jais tinkamai vadovaujamosi priimant sprendimus viešųjų pirkimų komisijoje.</p> <p>Pirkimo dokumentuose išsamiai aprašyta ginčų nagrinėjimo tvarka ir galimos teisinių ginčų pasekmės, pvz., Perkančiajai organizacijai laimėjus ginčą, iš ieškovo pareikalauti atlyginti žalą už laiku neįgyvendintą projektą.</p> <p>Konkurso būdu pasirinkti darbų rangovai ir paslaugų tiekėjai, kurių kvalifikacija atitinka keliamus reikalavimus.</p> <p>Medžiagų, darbų / paslaugų sutarties projektuose tiksliai apibrėžiama kaina, paslaugų teikimo ar darbų vykdymo grafikas, sankcijos dėl darbų nevykdymo, numatyta delspinigių dydžio, skaičiavimo, išsireikalavimo tvarka už ne laiku suteiktas paslaugas ar atliktus darbus.</p> <p>Projekto įgyvendinimo metu kilus bet kokiems ginčams su darbų vykdytojais ar paslaugų teikėjais (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 teikiamų prekių neatitiktis normatyviniams reikalavimams ir standartams</p>	<p>Paprastai vėluojama dėl objektyvių išorinių priežasčių: sezoniskumo neigiamos įtakos, išorinės aplinkos (darbų neleidžiama atlikti dviem pamainomis, nes netoli statybviets 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 neatitikties 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 priisiemtus įsipareigojimus.</p>	<p>Gauti visi reikalingi leidimai ir iki statybos pradžios atlikti suderinimai.</p> <p>Sankcijų tiekėjui už vėlavimą pristatyti medžiagas suplanavimas ir numatymas medžiagų tiekimo sutartyje.</p> <p>Įpareigoti medžiagų tiekėją pateikti sutarties įvykdymo garantiją. Medžiagų tiekimo sutartyje aprašyti prekių neatitikties normatyviniams reikalavimams ir standartams užfiksavimo ir pašalinimo procedūras 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 visas teisiškai pagrįstas priemones rangovo įsipareigojimų vykdymui arba žalos dėl įsipareigojimų nevykdymo padengimui užtikrinti.</p>



---

## V SKYRIUS

### STEBĖSENA, VERTINIMAS IR ATSISKAITYMAS UŽ PASIEKTUS REZULTATUS

---

Parengtas Strateginis veiklos planas (SVP) patvirtinamas Bendrovės direktoriaus.

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 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, suderinus su akcininku, SVP gali būti koreguojamas.

Direktorius

Tomas Petreikis

Strateginį veiklos planą parengė:

Gamybos – technikos skyriaus projektų vadovė

Gamybos – technikos skyriaus projektų vadovė

Mėta Brazlauskienė

Vaida Milinkauskienė