



UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS
„SŪDUVOS VANDENYS“
VEIKLOS STRATEGIJA

2020 – 2025 M.

Rengėjas:



KONSULTUS

UAB „Konsultus“

P. Cvirkos g. 6,

68181 Marijampolė

Marijampolė, 2020

TURINYS

1. TEISINIO REGULIAVIMO APŽVALGA	3
2. RINKOS APŽVALGA.....	5
3. BENDROVĖS APŽVALGA.....	8
4. IŠORINĖS APLINKOS IR REIKŠMINGŲ BENDROVĖS VEIKLAI ĮTAKĄ DARANČIŲ TENDENCIJŲ APŽVALGA	20
4.1. Esminės (globalios) tendencijos	20
4.2. Makroekonominės tendencijos	23
4.3. Rinkos tendencijos.....	25
5. BENDROVĖS STIPRYBIŲ IR SILPNYBIŲ BEI JŲ POVEIKIO ANALIZĖ.....	27
6. BENDROVĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS	31
7. KRITINĖS STRATEGINĖS INICIATYVOS	32
7.1. Kritinių iniciatyvų prioritetai.....	32
7.2. Bendrovei keliami tikslai ir akcininko lūkesčiai	33
8. STRATEGINIAI APSISPRENDIMAI	35
8.1. Strateginių kryptų tikslai ir uždaviniai.....	35
8.2. Strateginių kryptų tikslų rodikliai	36
9. UAB „SŪDUVOS VANDENYS“ VARTOTOJŲ TYRIMAS.....	36

1. TEISINIO REGULIAVIMO APŽVALGA

Uždarnosios akcinės bendrovės „Sūduvos vandenys“ (toliau tekste – Bendrovė, UAB „Sūduvos vandenys“) 2020-2025 m. veiklos strategija parengta, vadovaujantis Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo nuostatomis, Geriamojo vandens tiekėjų ir nuotekų tvarkytojų veiklos planų rengimo taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2015 m. sausio 8 d. įsakymu Nr. D1-11, Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainų nustatymo metodika, Marijampolės savivaldybės tarybos patvirtintu Marijampolės savivaldybės vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros specialiuoju planu, Bendrovės 2019 - 2022 metų veiklos planu bei kitais savivaldybės planavimo dokumentais. Atsižvelgta į vienintelio akcininko – Marijampolės savivaldybės – raštą, kuriame išdėstyti lūkesčiai dėl UAB „Sūduvos vandenys“ veiklos.

Svarbiausi Bendrovės veiklą reglamentuojantys teisės aktai - Lietuvos Respublikos įstatymai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymai, Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos teisės aktai.

Lietuvos Respublikos įstatymai:

- Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymas;
- Lietuvos Respublikos geriamojo vandens įstatymas;
- Lietuvos Respublikos vandens įstatymas;
- Lietuvos Respublikos mokesčių už aplinkos teršimą įstatymas;
- Lietuvos Respublikos piniginių socialinės paramos nepasiturintiems gyventojams įstatymas.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai:

- Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros objektų išpirkimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. sausio 29 d. nutarimu Nr. 88;
- Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo licencijavimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. sausio 29 d. nutarimu Nr. 89;
- Viešosios vandens tiekimo sutarties standartinės sąlygos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. sausio 31 d. nutarimu Nr. 126;
- Atsiskaitymo už patiektą geriamąjį vandenį ir suteiktas nuotekų tvarkymo paslaugas tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. sausio 31 d. nutarimu Nr. 127.

Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymai:

- Nuotekų tvarkymo reglamentas, patvirtintas Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2006 m. gegužės 17 d. įsakymu Nr. D1-236;
- Informacijos apie geriamojo vandens tiekimą ir nuotekų tvarkymą teikimo abonentams tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2006 m. gruodžio 15 d. įsakymu Nr. D1-594;
- Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros naudojimo ir priežiūros taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2006 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. D1-629;
- Viešojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kokybės reikalavimai, patvirtinti Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2006 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. D1-639;
- Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros planų rengimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2006 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. D1-636.

Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos teisės aktai:

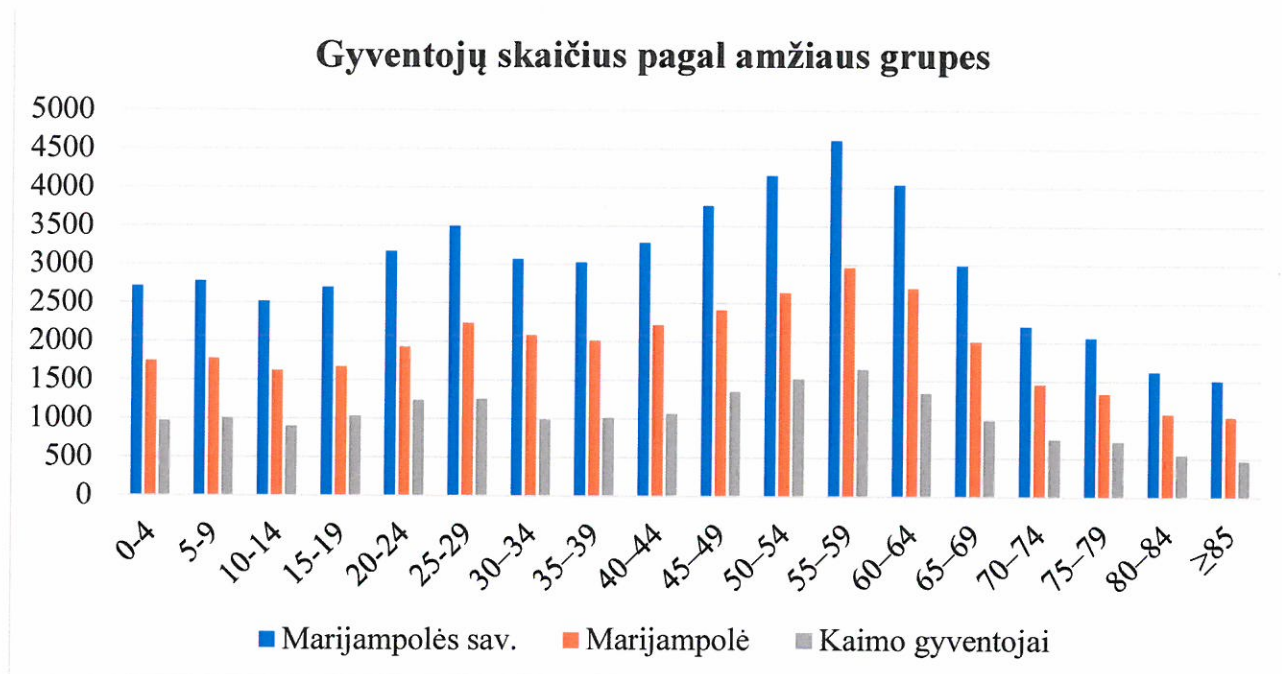
- Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainų nustatymo metodika, patvirtinta Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos 2014 m. liepos 11 d. nutarimu Nr. O3-213;
- Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos lyginamosios analizės aprašas, patvirtintas Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos 2011 m. liepos 29 d. nutarimu Nr. O3-218;
- Nuotekų valymo kainos už padidėjusią ir specifinę taršą skaičiavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos 2011 m. liepos 29 d. nutarimu Nr. O3-217;
- Nuotekų dumblo tvarkymo technologinėse grandyse kainų nustatymo metodika, patvirtinta Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos 2014 m. rugsėjo 8 d. nutarimu Nr. O3-788.

Taip pat Bendrovės veiklą reglamentuoja Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (VERT) nutarimai dėl valstybės reguliuojamos kainos skaičiavimo metodikos.

Pažymima, kad Bendrovė veikia griežtai reguliuojamoje monopolinėje rinkoje, yra apribota savarankiškų sprendimų veiklos sričių ar laisvos kainodaros klausimais.

2. RINKOS APŽVALGA

Statistikos departamento duomenimis, 2020 m. Marijampolės savivaldybėje gyvena 53772 gyventojai (miesto gyventojų 34975, kaimo gyventojų 18797), namų ūkių skaičius – 24078. Aptarnaujamų vartotojų skaičius – 20472. Iš jų vartotojai, kuriems tiekiamas vanduo ir surenkamos nuotekos – 18164, tik tiekiamas vanduo - 2062, tik surenkamos nuotekos – 246.



1 pav. Gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes (šaltinis Statistikos departamentas (2020 m.)

1 lentelė. Bendrovės aptarnaujamų vartotojų ir abonentų pasiskirstymas

Eil. Nr.	Vartotojai		
1.	Gyventojų skaičius aptarnaujamoje teritorijoje	žm.	53 772
2.	Namų ūkių skaičius aptarnaujamoje teritorijoje	vnt.	24 078
3.	Vartotojų, kuriems Bendrovė teikia paslaugas, skaičius	vnt.	20 472
3.1.	Vartotojai, kuriems tiekiamas vanduo ir tvarkomos nuotekos	vnt.	18 164
3.1.1.	iš šio skaičiaus: gyvenantys daugiabučiuose namuose	vnt.	12 372
3.1.2.	individualiuose gyvenamuosiuose namuose	vnt.	5 792
3.2.	Vartotojai, kuriems tik tiekiamas vanduo	vnt.	2 062
3.3.	Vartotojai, kuriems tik centralizuotai surenkamos nuotekos	vnt.	246

1 lentelės tęsinys. Bendrovės aptarnaujamų vartotojų ir abonentų pasiskirstymas

4.	Abonentų, kuriems Bendrovė teikia paslaugas, skaičius	vnt.	720
4.1.	Abonentai, kuriems ir tiekiamas vanduo, ir tvarkomos nuotekos	vnt.	635
4.2.	Abonentai, kuriems tik tiekiamas vanduo	vnt.	77
4.3.	Abonentai, kuriems tik centralizuotai surenkamos nuotekos	vnt.	8

Bendrovė aptarnauja 720 įmonių ir organizacijų. Iš jų abonentai, kuriems tiekiamas vanduo ir surenkamos nuotekos – 635, tik tiekiamas vanduo – 77, tik surenkamos nuotekos – 8.

2 lentelė. Didžiausi verslo klientai pagal gautas pajamas

Eil. Nr.	Įmonės pavadinimas	Pajamos, Eurais (už 2019 metus)
1.	UAB „Litesko“	412 000
2.	UAB „Lietuvos cukrus“	393 000
3.	UAB „Marijampolės pieno konservai“	335 000
4.	UAB „Iceco“	273 000
5.	UAB „Mantinga Food“	104 000
6.	UAB „Mantinga“	81 000
7.	UAB „CIE LT Forge“	67 000
8.	UAB „ARVI Kalakutai“	49 000
9.	AB „Vernitas“	27 000
10.	AB „Fasa“, UAB koncernas „ALGA“	7 000

Pažymima, kad egzistuoja didelė rizika netekti reikšmingų verslo klientų:

- UAB „Lietuvos cukrus“ susiduria su veiklos sunkumais (pajamų dalis 393 tūkst. Eur, kas sudaro 9,2 proc. visų Bendrovės 2019 m. pajamų);
- UAB „Iceco“ ketina įsirengti nuosavą gręžinį (273 tūkst. Eur, kas sudaro 6,4 proc. visų Bendrovės 2019 m. pajamų);
- Arvi įmonių grupės veiklos sutrikimai kelia rimtų abejonių veiklų tęstinumui.

Nepajungti vartotojai – rinkos potencialas. Bendrovės aptarnaujamoje teritorijoje visi verslo klientai (įmonės ir organizacijos), šiuo metu pageidaujantys gauti vandens tiekimo ar nuotekų tvarkymo paslaugas, yra prijungti prie infrastruktūros ir aptarnaujami. Naujų verslo subjektų potencialas susijęs tik su Marijampolės LEZ teritorijos plėtra. Per ateinantį 5 metų laikotarpį tikimasi 3-5 naujų verslo subjektų.

Geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo infrastruktūra apima 99 proc. Marijampolės miesto teritorijos. Prie nuotekų tvarkymo infrastruktūros dar yra neprisijungę 1539 namų ūkiai, o prie geriamojo vandens tiekimo infrastruktūros – 507.

Konkurencinė aplinka. Bendrovė veikia reguliuojamo monopolio sąlygomis – tiesioginė veikla yra licencijuojama ir kontroliuojama valstybės. Tiesioginiai konkurentai veikia tik periferinėse (palydinčiose) paslaugose aptarnaujant pagrindinę veiklą: avarijų, užsikimšimų likvidavimo, valymo paslaugų ir panašiose srityse. Periferinėse paslaugose konkurencinė aplinka, aktyvi veikiant įvairaus profilio paslaugų teikėjams (nuo verslo liudijimo iki bendrovių).

3. BENDROVĖS APŽVALGA

Bendrovė įregistruota 1991 m. balandžio 3 d., vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1994 m. rugpjūčio 26 d. nutarimu Nr. 787 „Dėl valstybinių ir valstybinių akcinių įmonių reorganizavimo į akcines bendroves ir uždariusias akcines bendroves“. 1995 m. balandžio 12 d. Marijampolės miesto savivaldybės mero patvirtintu aktu įmonė reorganizuota į uždarąją akcinę bendrovę „Sūduvos vandenys“ ir 1995 m. gegužės 4 d. potvarkiu Nr. 53 įregistruoti bendrovės įstatai.

2009 m. gruodžio 21 d. Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-1020 patvirtintas Marijampolės savivaldybės vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros specialusis planas, kuriame numatytos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros kryptys.

2015 m. lapkričio 30 d. Marijampolės savivaldybės taryba sprendimu Nr. 1-197 „Dėl viešojo geriamojo vandens tiekėjo ir nuotekų tvarkytojo paskyrimo“ paskyrė uždarąją akcinę bendrovę „Sūduvos vandenys“ viešuoju geriamojo vandens tiekėju ir nuotekų tvarkytoju Marijampolės savivaldybės viešojo geriamojo vandens tiekimo teritorijoje.

2016 m. liepos 13 d. Lietuvos geologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos uždarajai akcinei bendrovei „Sūduvos vandenys“ išdavė leidimą Nr. PV-16-15 Naudoti žemės gelmių išteklius (išskyrus angliavandenilius ir ertmes), kuriuo Bendrovei leidžiama naudoti telkinių (vandenviečių), esančių Marijampolės savivaldybėje, geriamojo gėlo požeminio vandens išteklius.

Marijampolės savivaldybės taryba 2017 m. birželio 26 d. sprendimu Nr. 1-199 „Dėl paviršinių nuotekų tvarkytojo paskyrimo“ uždarąją akcinę bendrovę „Sūduvos vandenys“ paskyrė paviršinių nuotekų tvarkytoja ir pavedė jai vykdyti paviršinių nuotekų tvarkymą Marijampolės savivaldybės teritorijoje. Bendrovės pagrindinė veikla yra geriamojo vandens tiekimas ir nuotekų tvarkymas (2015 m. liepos 17 d. išduota Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos licencija Nr. L7-GVTNT-49).

Pagrindinės veiklos paslaugas Bendrovė teikia Marijampolės savivaldybės vartotojams ir abonentams. **Pagrindinė Bendrovės veikla:**

- Vandens gavyba, ruošimas ir tiekimas;
- Nuotekų tvarkymas;
- Paviršinių nuotekų tvarkymas.

Papildoma Bendrovės veikla (periferinės, papildančios paslaugos):

- Mechanizmų nuoma ir paslaugų teikimas;
- Geriamojo vandens ir nuotekų laboratorinių analizių atlikimas;
- Išorės nuotekų tinklų užsikimšimų likvidavimas;

- Vamzdynų valymas;
- Vandentiekio avarijų tinkluose likvidavimas;
- Vandentiekio tinklų dezinfekavimas;
- Geriamojo vandens vežimas gyventojams;
- Vandens bokštų nuoma įmonėms duomenų perdavimo įrangos sumontavimui;
- Inžinerinių tinklų bendrojo kolektoriaus subnuoma.

Per paskutinius 2 metus pradėtos teikti naujos paslaugos:

- Individualių nuotekų valymo įrenginių aptarnavimas su dumblo išvežimu;
- Kaupimo šulinių nuotekų išvežimas.

Marijampolės miestas geriamuoju vandeniu aprūpinamas iš 3 vandenviečių – I - osios (Vasaros g. 7, Marijampolė), II-osios (Marijampolės g. 50, Paikių k., Gižų sen., Vilkaviškio r. sav.) bei vandentiekio stoties Nr. 2 (Borisevičiaus g. 11, Marijampolė).

Taip pat miesto teritorijoje, o tiksliau Tyliojoje g, įmonė eksploatuoja vandens gręžinį, kuris skirtas šalia esančioms kapinėms aprūpinti. Šis gręžinys yra sezoninio veikimo, o vanduo naudojamas laistymo tikslais.

3 lentelė. Bendrovės veikloje eksploatuojamas turtas

Pavad.	Marijampolės mieste	Marijampolės kaimiškose teritorijose
Vandens gavybai ir ruošimui	3 vandenvietės su 15 gręžinių 2 vandens gerinimo įrenginiai 4 švaraus vandens rezervuarai (10000 m ³ talpos)	31 vandenvietė su 44 gręžiniais 15 vandens gerinimo įrenginių
Vandens tiekimui	167,5 km vandens tiekimo tinklų 2 antro kėlimo stotys 11 trečio kėlimo stočių	179,0 km vandens tiekimo tinklų 5 trečio kėlimo stotys
Nuotekų šalinimui	159,0 km nuotekų surinkimo tinklų 18 nuotekų stočių	111,3 km nuotekų surinkimo tinklų 40 nuotekų stočių
Nuotekų valymui	1 miesto nuotekų valykla	17 nuotekų valymo įrenginių
Paviršinių nuotekų šalinimui	67,3 km paviršinių nuotekų surinkimo tinklų 13 paviršinių nuotekų išleistuvų 4 nuotekų perpumpavimo stotys	-

Nuosavybės teise valdomas turtas. Bendrovės įstatinis kapitalas 2019 m. gruodžio 31 d. sudarė 10.136.550,24 Eur. Jis padalintas į 350019 paprastas vardines akcijas, kurios 100 proc. priklauso Marijampolės savivaldybei.

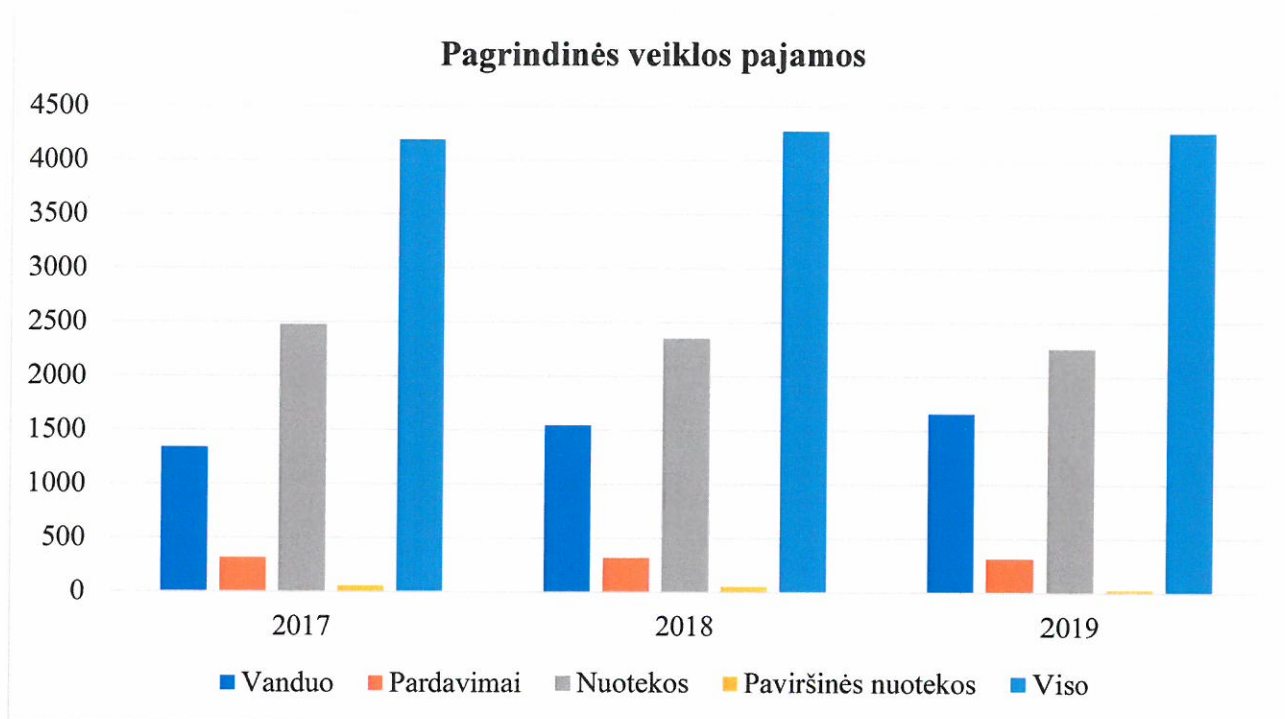
4 lentelė. Nuosavybės teise valdomas turtas

Eil. Nr.	Straipsniai	Pradinė vertė (tūkst.Eur)	Sukauptas nusidėvėjimas (tūkst.Eur)	Likutinė vertė (tūkst.Eur)
1.	Žemė	11,05	0,00	11,05
2.	Pastatai	4064,45	2026,01	2038,43
3.	Statiniai	8102,88	4449,24	3653,64
4.	Perdavimo įrenginiai	24686,68	8843,05	15843,63
5.	Mašinos ir įrenginiai	11059,84	8131,2	2928,64
6.	Transporto priemonės	775,63	559,55	216,08
7.	Kita įranga, įrankiai ir įrengimai	699,06	574,67	124,38
8.	Nematerialus turtas	187,19	166,93	20,26
	Iš viso:	49586,78	24750,65	24836,11

Bendrovės veiklos apimtys. Bendrovės pajamų struktūra pagal pagrindines ir kitas veiklas 2017-2019 metų laikotarpiais.

5 lentelė. Pagrindinės veiklos pajamos (2017-2019 m.)

Pagrindinės veiklos pajamos	2017		2018		2019	
	Tūkst. Eur	Proc.	Tūkst. Eur	Proc.	Tūkst. Eur	Proc.
Geriamojo vandens tiekimas	1341	32	1548	36	1658	39
Apskaitos veiklos pajamos	315	8	320	7	315	7
Nuotekų tvarkymas	2477	59	2353	55	2262	53
Paviršinių nuotekų tvarkymas	55	1	54	1	28	1
Viso:	4189	100	4274	100	4262	100



2 pav. Pagrindinės veiklos pajamos

Svarbu pažymėti keletą tendencijų reikšmingose pagrindinės veiklos pajamų kategorijose:

- Pajamos už tiekiamą geriamąjį vandenį per minimą laikotarpį augo **23.63 proc.**;
- Pajamos už nuotekų tvarkymą mažėjo **8.7 proc.**

6 lentelė. Kitos veiklos pajamos (2017-2019 m.)

Kitos veiklos pajamos	2017		2018		2019	
	Tūkst. Eur	Proc.	Tūkst. Eur	Proc.	Tūkst. Eur	Proc.
Geriamojo vandens ir nuotekų analizių atlikimas	12	16,4	14	17,4	8	7,5
Mechanizmų nuoma ir paslaugos	15	21,3	19	23,3	30	26,9
Vandens vežimas gyventojams	1	1,0	7	8,6	19	17,5
Vandens bokštų nuoma duomenų perdavimo įrangai	11	15,1	11	13,1	11	9,8
Inžinerinių tinklų bendrojo kolektoriaus subnuoma	27	38,5	28	33,6	28	25,1
Darbai pagal paraiškas	6	7,8	3	4,1	14	13,1
Viso	71	100	82	100	110	100,0

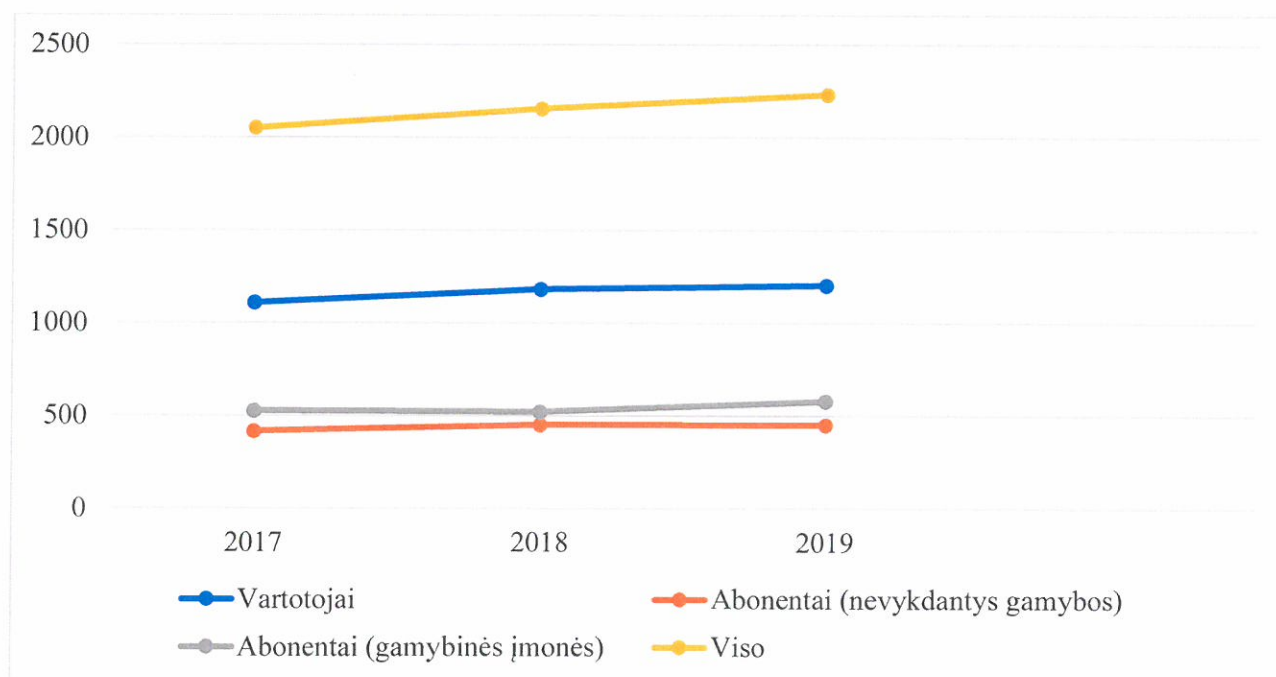
Svarbu pažymėti keletą tendencijų nepagrindinės veiklos pajamų kategorijose:

- Pajamos už mechanizmų nuomą ir papildomas paslaugas augo 100 proc.;
- Pajamos už vandens vežimą gyventojams augo 1800 proc. (nuo 1 tūkst. eurų 2017 metais iki 19 tūkst. eurų 2019 metais).

Bendrovės veiklos apimtys pagal realizaciją.

7 lentelė. Geriamojo vandens realizacija, tūkst. m³

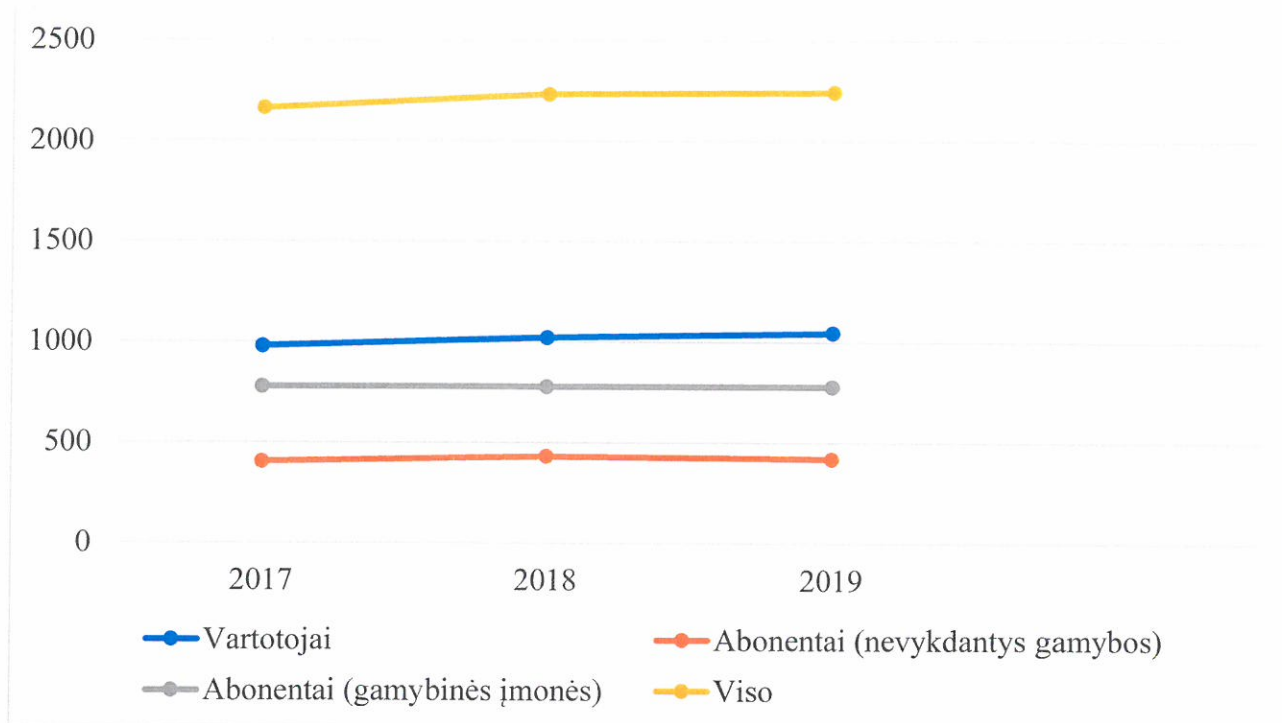
	2017	2018	2019
Vartotojai	1109	1181,9	1203,2
Abonentai (nevykdantys gamybos)	416	451,5	449,2
Abonentai (gamybinės įmonės)	526	520,8	578,4
Viso:	2051	2154,2	2230,8



3 pav. Geriamojo vandens realizacija, tūkst. m³

8 lentelė. Nuotekų realizacija, tūkst. m³

	2017	2018	2019
Vartotojai	980	1021,8	1045,5
Abonentai (nevykdantys gamybos)	405	431,0	418,8
Abonentai (gamybinės įmonės)	778	778,0	778,1
Viso	2163	2230,8	2242,4

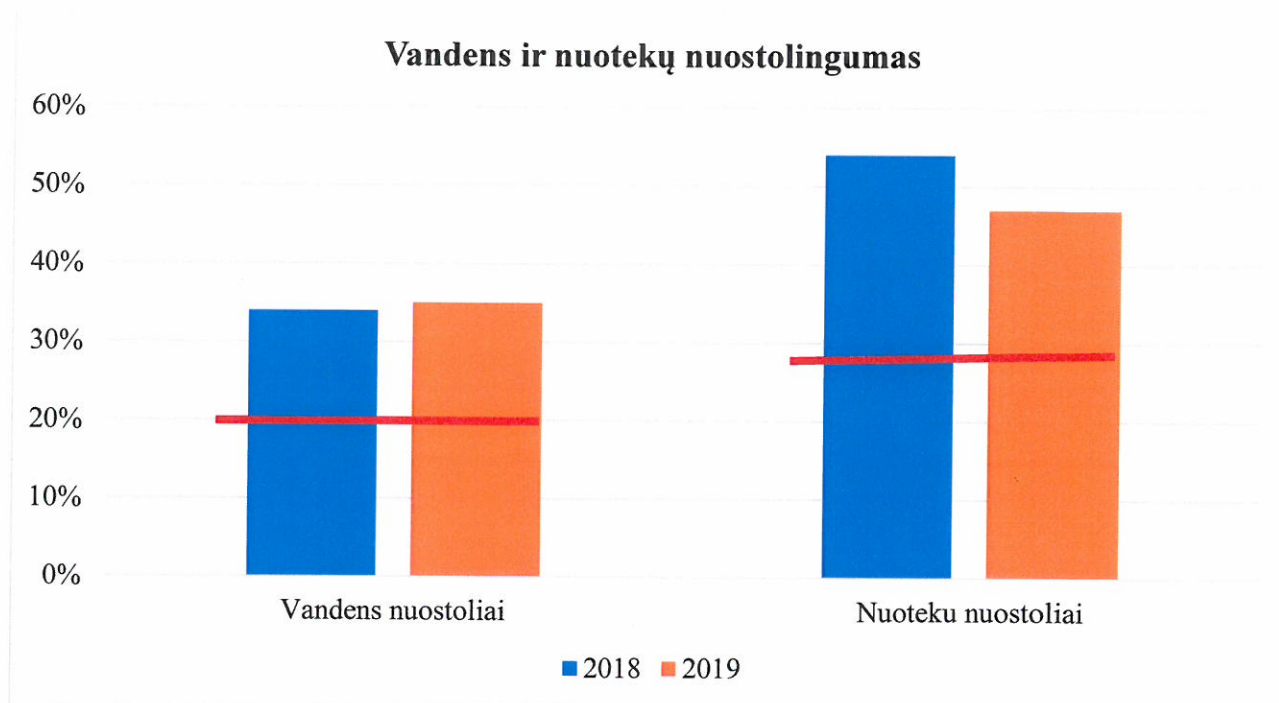


4 pav. Nuotekų realizacija, tūkst. m³

Pažymėtina, kad geriamojo vandens realizacija per du metus augo 8,72 proc., o nuotekų realizacija augo 3,67 proc. Tačiau nuotekų tvarkymo paslaugų apimtys labai priklauso nuo pagrindinio kliento – UAB „Lietuvos cukrus“ gamybinių apimčių, kurios atskirais metais yra skirtingos, o ateinančiam laikotarpiui išlieka labai didelė šio kliento bankroto rizika.

Bendrovės tiekiamo vandens ir nuotekų praradimai:

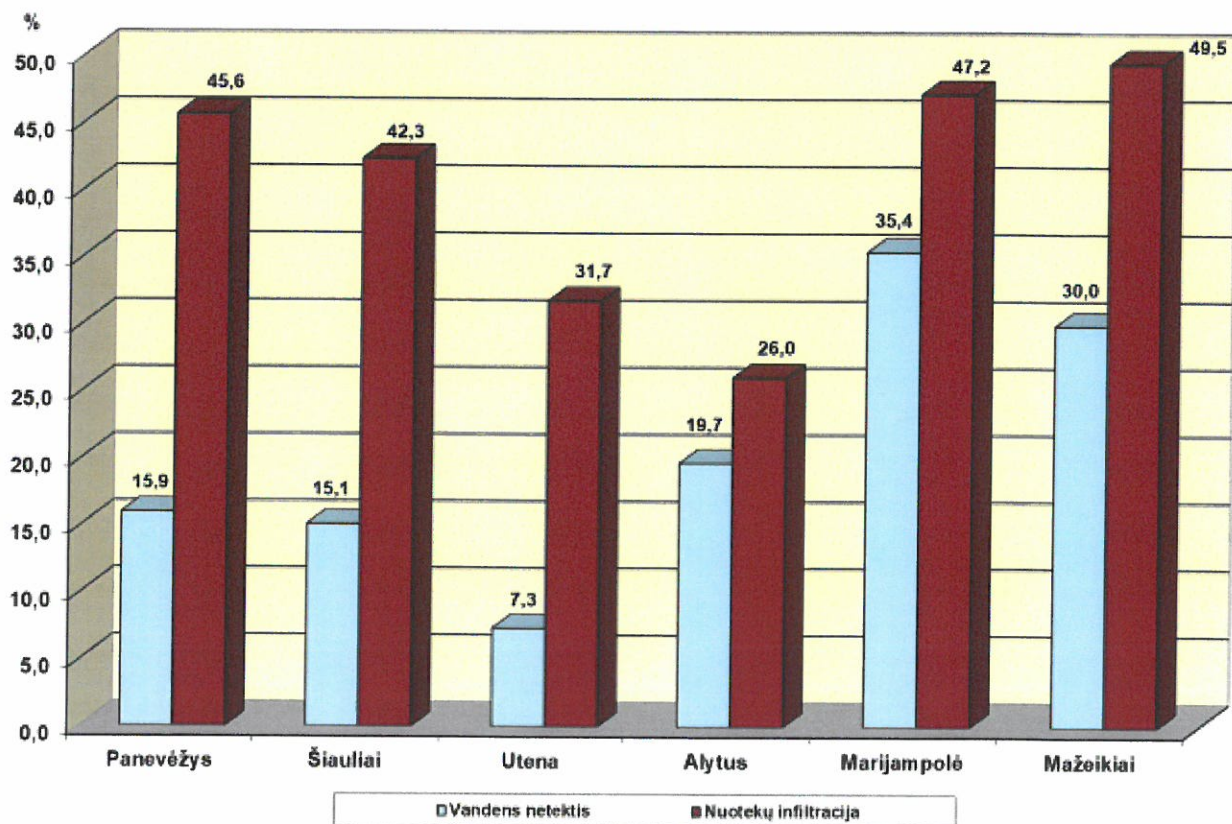
- 2018 m. duomenimis, vandens nuostoliai sudaro 34 proc. (leistinas normatyvas 20 proc.), nuotekų – 54 proc. (leistinas normatyvas 30 proc.).
- 2019 m. duomenimis, vandens nuostoliai sudaro 35 proc. (leistinas normatyvas 20 proc.), nuotekų – 47 proc. (leistinas normatyvas 30 proc.). Bendri II grupės vandentvarkos įmonių vandens nuostoliai sudarė 19,6 proc., o nuotekų – 42,0 proc.



5 pav. Vandens ir nuotekų nuostolingumas

Pagal šiuo metu bendrovėje esančią nuotekų infiltraciją Bendrovė yra prasčiausiai reitinguojama II grupės įmonių tarpe.

II grupės įmonių vandens netektys ir nuotekų infiltracija (lietaus, neapskaitytos paviršinės ir nesąžiningų vartotojų išleidžiamos nuotekos), %



6 pav. Vandens netektys ir nuotekų infiltracija pagal miestus

Netenkindami nuostolingumo parametru (vandens tiekimo ir nuotekų infiltracijoje), prarandame apie **0,11 Eur** vidutinėje vandens kainoje.

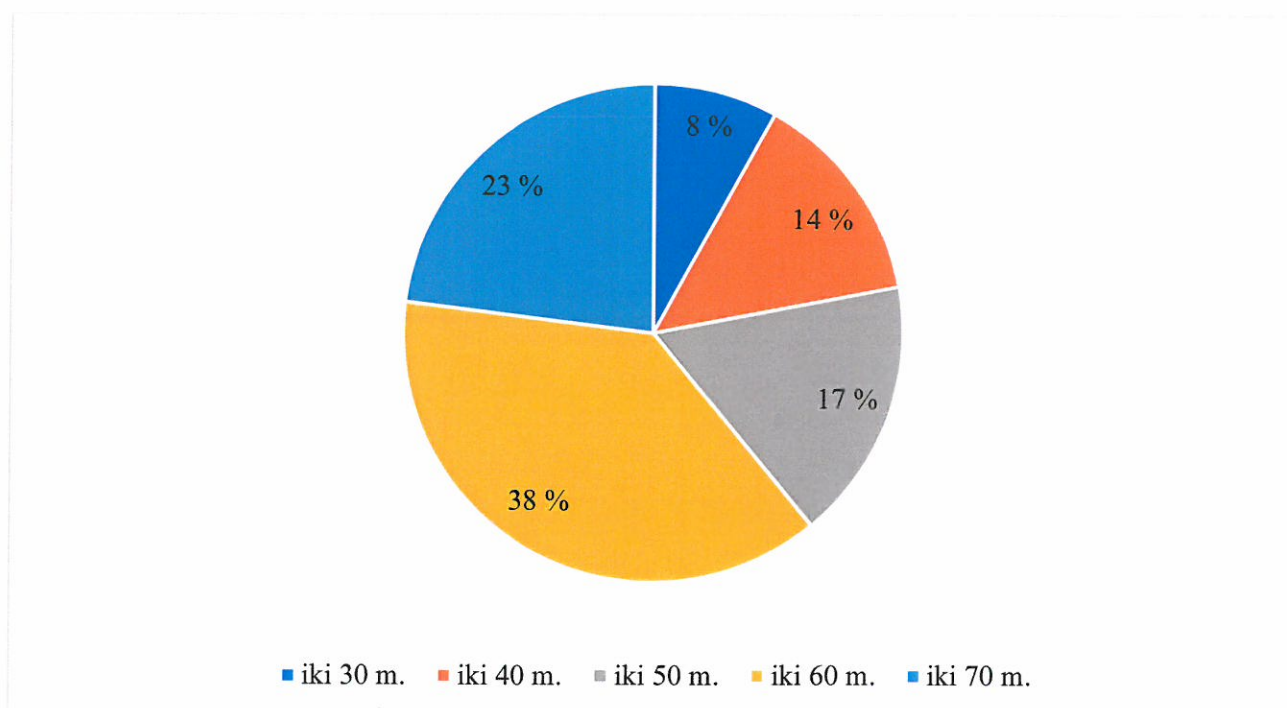
Bendrovės valdymas ir darbo jėga. Bendrovės valdymo struktūra atnaujinta 2019 m. ir patvirtinta 2019 m. gruodžio 5 d. Bendrovės valdybos sprendimu.

Lentelėje pateikiamas darbuotojų skaičius 2017-2019 m., vidutinis darbo užmokestis bei darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių 2019 metų pabaigai, kadangi ankstesniaisiais metais informacija apie darbuotojų amžių nebuvo analizuojama.

9 lentelė. Darbuotojų skaičiaus ir vidutinio darbo užmokesčio pokytis 2017-2019 m.

	2017 m.	2018 m.	2019 m.
Darbuotojų skaičius	153	153	153
Vidutinis darbo užmokestis (eurais)	790,48*	991,83	1039,33

**perskaičiavus pagal naują mokesčių sistemą 1018,93 Eur*



7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių 2019 m.

Bendrovės finansiniai veiklos rezultatai. 2019-12-31 bendrovės ilgalaikis materialus turtas įsigijimo verte yra 49400 tūkst. eurų, sukauptas nusidėvėjimas 24584 tūkst. eurų, likutinė turto vertė 24816 tūkst. eurų (50 proc. turto įsigijimo vertės).

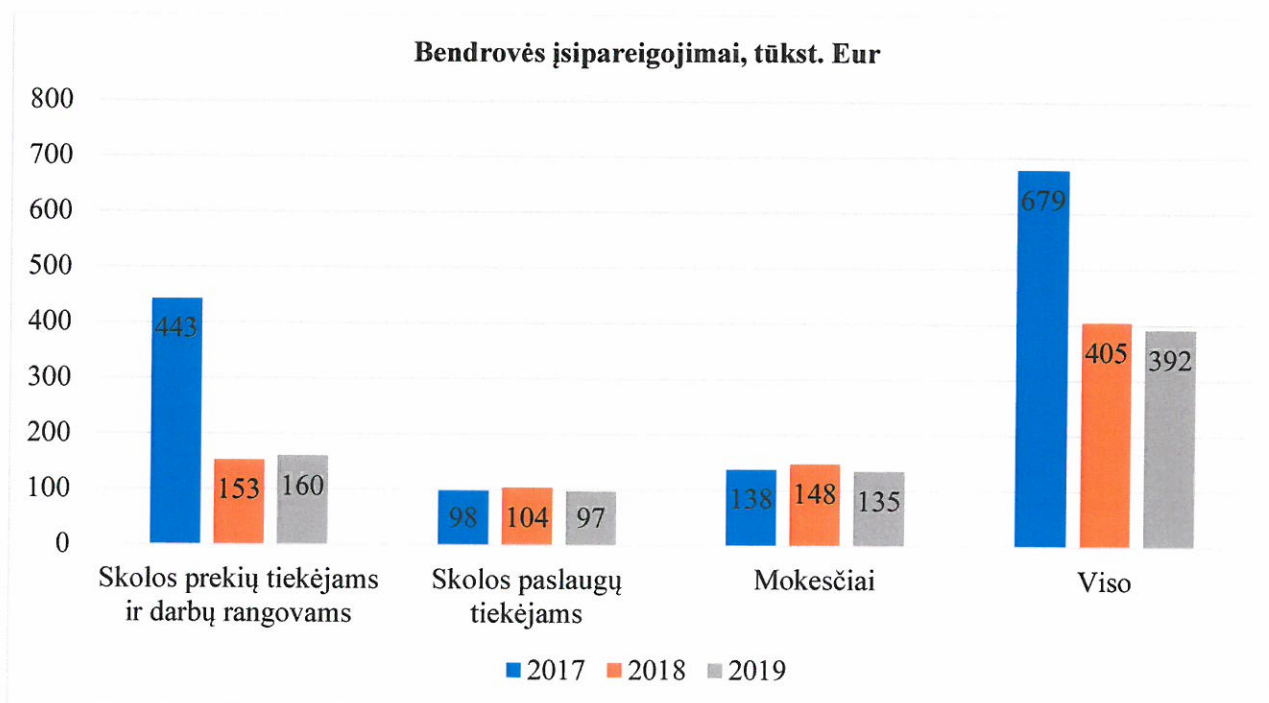
10 lentelė. Turto atstatymo lėšų poreikis

Planuojamos veiklos											
Nuotekų surinkimo tinklų plėtra		Geriamojo vandens tiekimo tinklų plėtra		Vandens gerinimo įrenginių statyba/rekonstrukcija		Nuotekų valymo įrenginių statyba/rekonstrukcija		Geriamojo vandens tiekimo tinklų rekonstrukcija		Nuotekų surinkimo tinklų rekonstrukcija	
Lėšų poreikis	Rodiklis: tinklų ilgis	Lėšų poreikis	Rodiklis: tinklų ilgis	Lėšų poreikis	Rodiklis: sk. gyv., kuriems pagerinta vandens kokybė	Lėšų poreikis	Rodiklis: sk. gyv., kuriems pagerinta nuotekų tvarkymo paslauga	Lėšų poreikis	Rodiklis: tinklų ilgis	Lėšų poreikis	Rodiklis: tinklų ilgis
1750 tūkst. Eur.	17 km	650 tūkst. Eur	8,1 km	5000 tūkst. Eur	38000	1600 tūkst. Eur	2500	1000 tūkst. Eur.	12,5 km	1200 tūkst. Eur.	3,5 km

Skolų bendrovei dinamika.

11 lentelė. Bendrovės įsipareigojimai 2017-2019 m.

Bendrovės skolų dinamika	2017		2018		2019	
	Tūkst. Eur	Proc.	Tūkst. Eur	Proc.	Tūkst. Eur	Proc.
Skolos prekių tiekėjams ir darbų rangovams	443	65,2	153	37,8	160	40,8
Skolos paslaugų tiekėjams	98	14,5	104	25,7	97	24,8
Mokesčiai	138	20,3	148	36,5	135	34,4
Viso	679	100	405	100	392	100

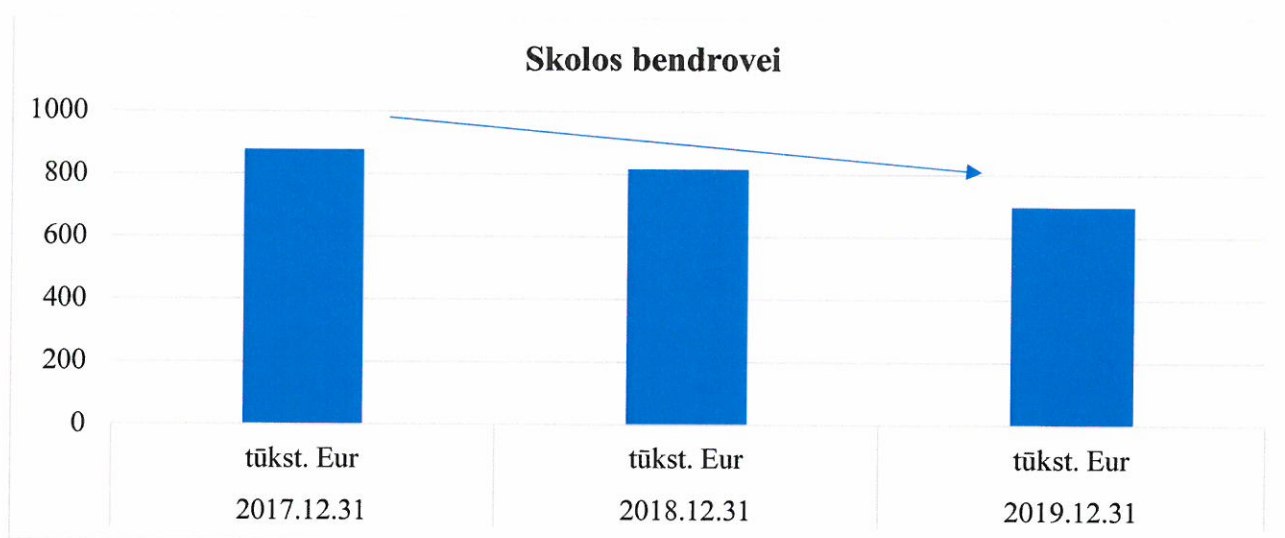


8 pav. Bendrovės įsipareigojimai 2017 – 2019 m.

Žemiau pateikiama Bendrovės įsipareigojimų dinamika. Nerodomi įsipareigojimai rangovams už vykdomus statybos darbus pagal projektus, nes apmokėjimai atliekami pagal sudarytus grafikus, įvertinant atliktus darbus už laikotarpį.

12 lentelė. Skolos bendrovei 2017-2019 m.

Skolų bendrovei už vandenį ir nuotekas dinamika			
2017.12.31	2018.12.31	2019.12.31	Pokytis
Tūkst. Eur	Tūkst. Eur	Tūkst. Eur	Proc.
877	816	698	-17



9 pav. Skolos bendrovei, tūkst. eurų

Bendrovės efektyvumo rodikliai ir jų reikšmės. Bendrovės reguliuojamos veiklos pelningumas už 2019 metus yra **11,85 proc.**, kai vidutinės kainos pokytis per minimą laikotarpį buvo -4.2 proc. (vidutinė nustatyta kaina 1,82 Eur/m³).

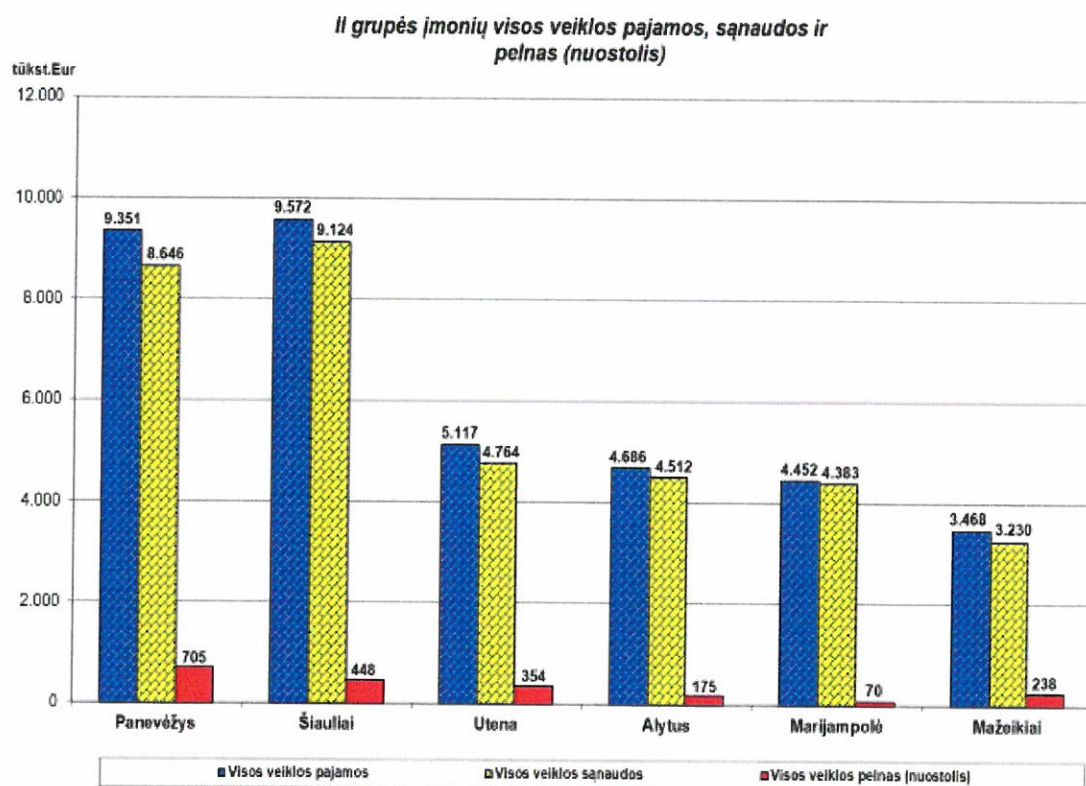
13 lentelė. Marijampolės savivaldybei teikiami rodikliai

Rodiklio pavadinimas	2018 m.	2019 m.
Veiklos rentabilumas	2,06	1,77
Grynasis pelningumas	1,03	1,63

14 lentelė. VERT teikiami rodikliai

Rodiklio pavadinimas	2018 m.	2019 m.
Grynasis pelningumas	1,03	1,63
Įsiskolinimo koeficientas	62,67	63,07
Einamojo likvidumo koeficientas	1,12	0,87
Pirkėjų įsiskolinimo koeficientas	55,75	45,86
Įmonės bendrasis finansinio pajėgumo rodiklis	30,14	27,86

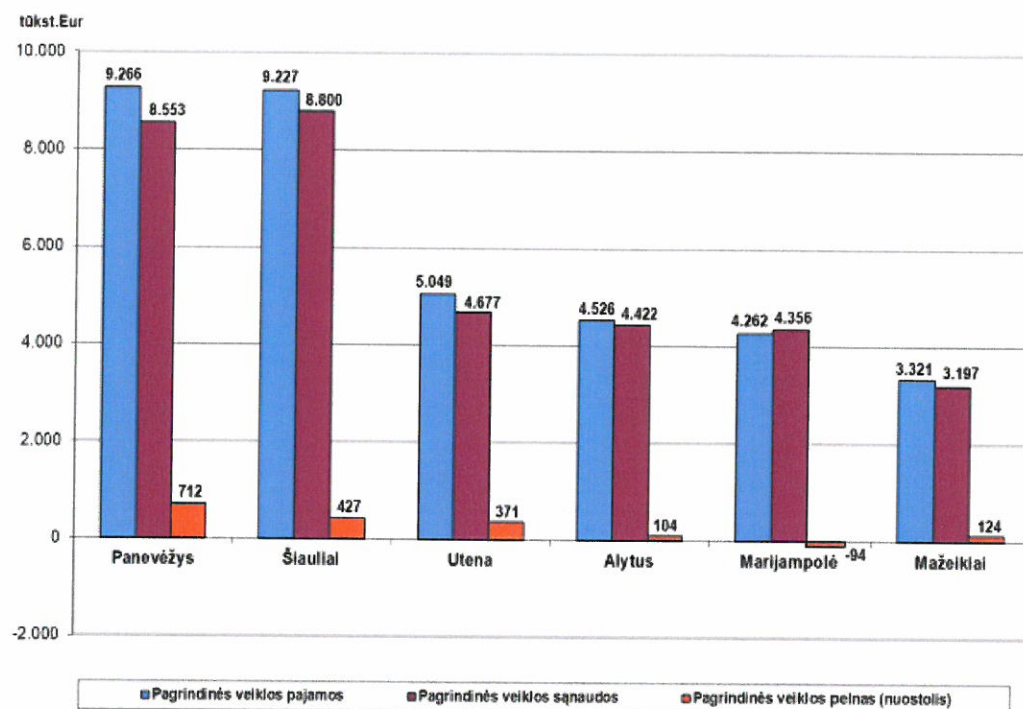
II grupės įmonių tarpe Bendrovės nuostolis vertinant 2019 metų visos veiklos pajamas ir sąnaudas, buvo **mažiausias**.



10 pav. Veiklos pajamos, sąnaudos ir pelnas (nuostolis) pagal miestus

Tačiau pažymėtina, kad II grupės įmonių tarpe pagrindinės veiklos pajamų ir sąnaudų rezultatas Bendrovėje prasčiausias – Bendrovė vienintelė **patyrusi nuostolį** pagrindinėje veikloje.

II grupės įmonių pagrindinės veiklos pajamos, sąnaudos ir pelnas (nuostolis)



11pav. Veiklos pajamos, sąnaudos ir pelnas (nuostolis) pagal miestus

4. IŠORINĖS APLINKOS IR REIKŠMINGŲ BENDROVĖS VEIKLAI ĮTAKĄ DARANČIŲ TENDENCIJŲ APŽVALGA

4.1. Esminės (globalios) tendencijos

Technologinės tendencijos. Kokie technologiniai pokyčiai daro ir darys didžiausią įtaką Bendrovės veiklai? Kokie pokyčiai kelia didžiausią esminę grėsmę Bendrovės paslaugoms ir veiklai? Kokias technologines naujoves adaptuoja ir priima mūsų klientai?

- Populiarėja ir pinga buitiniai momentiniai filtrai;
- Intensyvėja skaitmenizacija (GIS) vartotojų apskaitos, avarijų prevencijos, daviklių diegimo ir k.t. perspektyvose;
- Keičiasi ir vystosi apskaitos technologijos (elektronika);
- Tobulėja ir paprastėja momentinė kokybės kontrolė (taip pat ir buityje).

Populiarėja ir tobulėja vandens taupymo technologijos vartotojo pusėje, o tai turi pasekmių:

- Atsiranda rizika vandens kokybei, nes užsistovi vanduo sistemose ir stovuose;
- Mažėjant vidutiniam vandens suvartojimui, mažėja masto ekonomijos efektas, kyla būtinybė efektyvinti Bendrovės veiklą, mažinant sąnaudas;
- Namų ūkiai mažina išlaidas būsto aptarnavimui ieškodami efektyvesnių / taupesnių sprendinių.

15 lentelė. Disponuojamųjų pajamų dalis, skirta būstui išlaikyti, proc. pagal miestus

		Disponuojamųjų pajamų dalis, skirta būstui išlaikyti proc.				
		2015	2016	2017	2018	2019
Visi namų ūkiai	Miestas ir kaimas	13,7	12,8	11,5	10,3	10,2
	Miestas	14,5	13,4	11,6	10,3	10,1
	Didieji miestai*	13,5	13,0	10,6	9,4	9,2
	Kiti miestai	16,2	14,0	14,1	12,4	12,1
	Kaimas	11,6	11,3	11,2	10,3	10,6

*Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys

Reguliacinės tendencijos. Kokie reguliavimo pokyčiai vyksta mūsų aplinkoje? Koks reguliavimas turi įtakos mūsų klientams? Kokio reguliavimo tikimasi netolimoje ateityje?

- Griežtėja nuotekų valymo reikalavimai individualiems vartotojams;

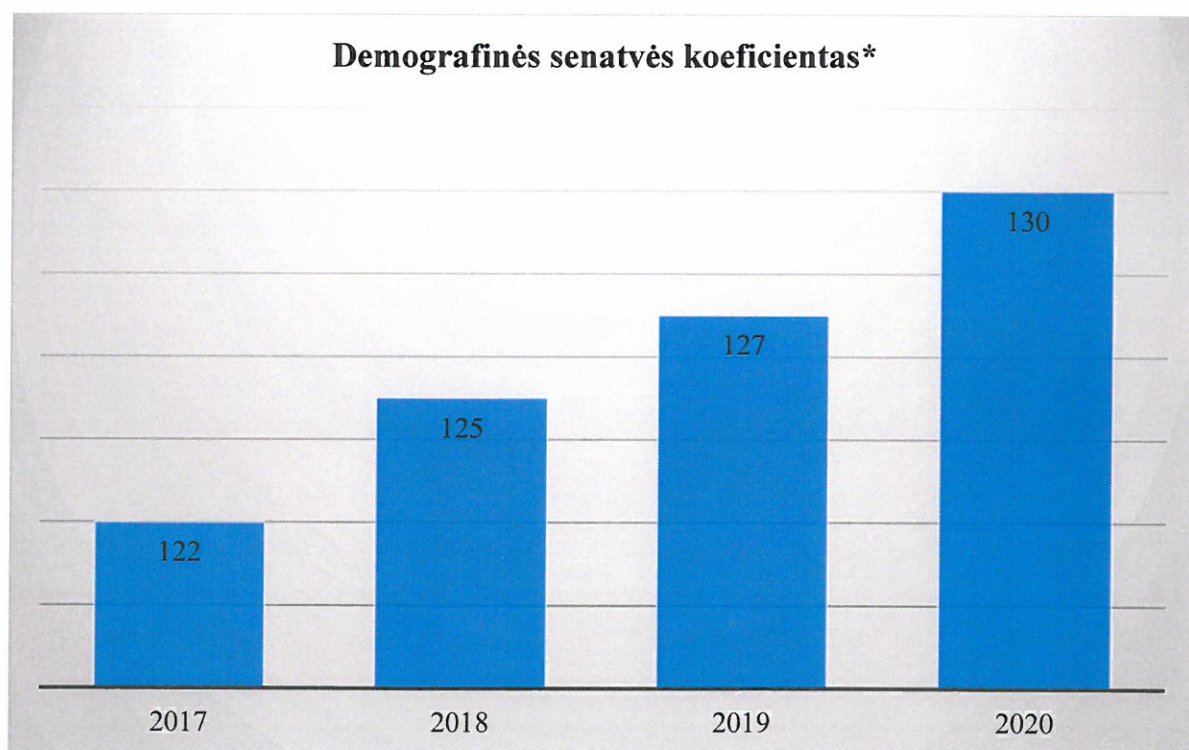
- Apdoroto dumblo kokybiniai parametrai reglamentuojami griežčiau (kokybiniais parametrais);
- Skatinamas vandentvarkos įmonių stambinimas (UAB „Kalvarijos komunalininkas“ prijungimo scenarijus).

Pastebimos monopolizuotų veiklų dereguliacijos iniciatyvos, galinčios turėti pasekmių:

- Privačių verslų įėjimas į rinką;
- Galimas tinklų operatoriaus pasikeitimas ir tinklų administravimo perėmimas – hipotetiškai, tačiau įmonė, eksploatuojanti dujų ir elektros tiekimo tinklus, galėtų perimti ir vandentiekio, bei nuotekų tinklų administravimą.

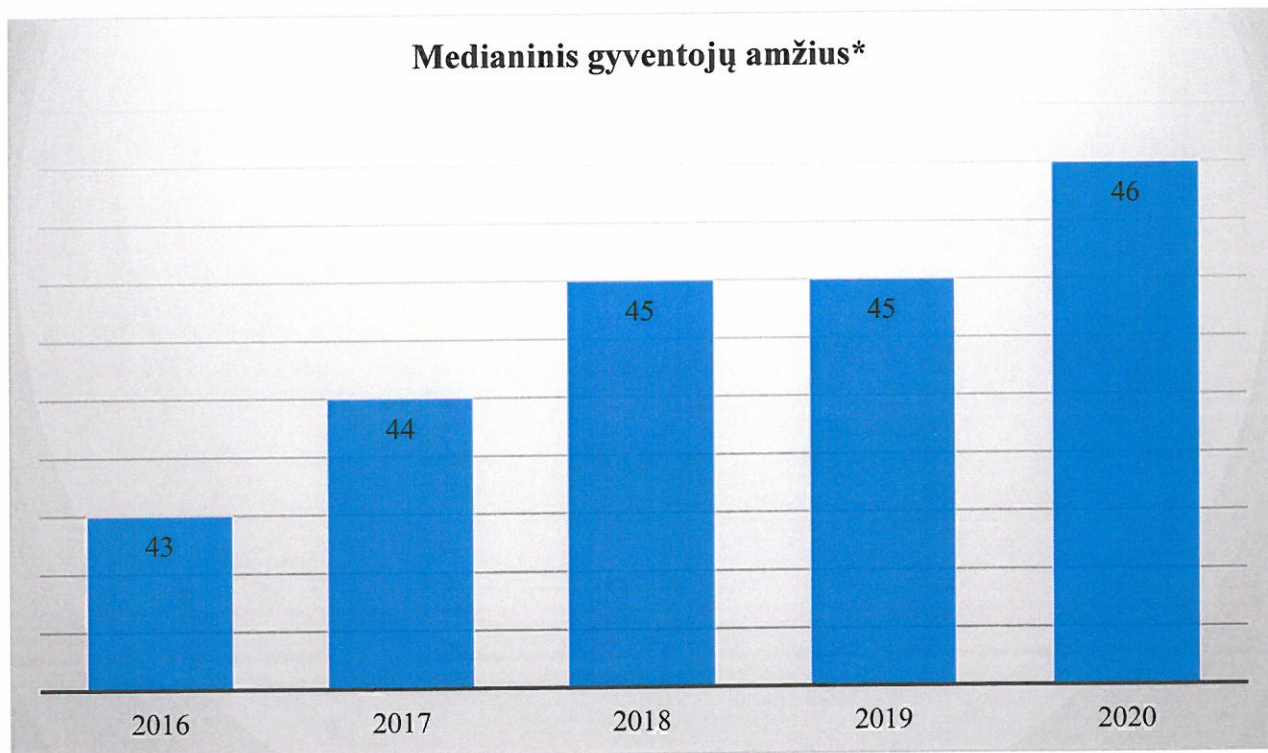
Socialinės ir kultūrinės tendencijos. Kokios esminės socialinės tendencijos mums reikšmingos? Kokie kultūriniai ir socialiniai pokyčiai daro didžiausią įtaką Bendrovės veiklai? Kokie pokyčiai gali koreguoti mūsų klientų elgseną? Kokios demografinės tendencijos turi įtakos mūsų veiklai? Kaip apibūdintumėte bendrą socialinę ekonominę klientų gerovę ir kokius pastebite pokyčius?

- Visuomenė sensta ir su tuo susiję vartojimo įpročių pasikeitimai (žr. 12 pav.);



12 pav. Demografinės senatvės koeficientas

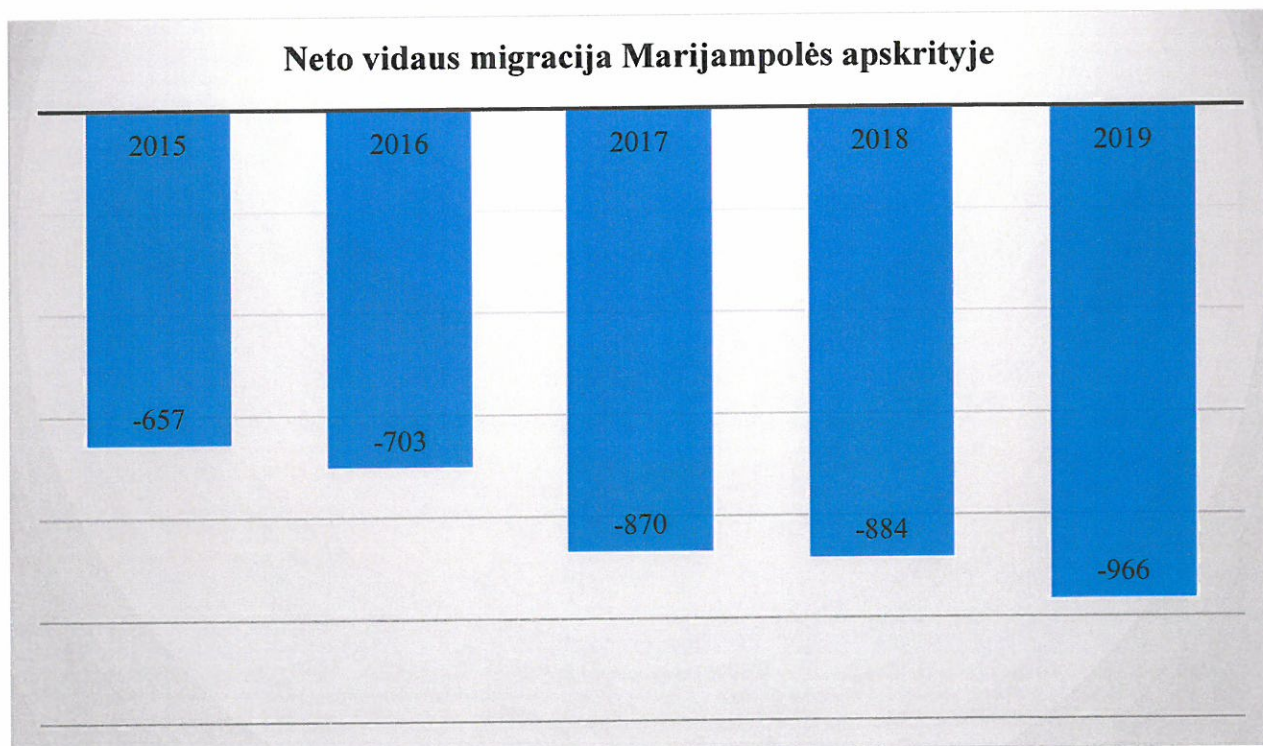
* Demografinės senatvės koeficientas (pagyvenusių (65 ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus).



13 pav. Medianinis gyventojų amžius

*Medianinis gyventojų amžius – gyventojų amžiaus reikšmė, kuri atitinka gyventojų variacinės eilutės vidurinę reikšmę, t. y. dalija gyventojus į dvi vienodas dalis taip, kad pusė jų yra jaunesni nei medianinio amžiaus, kita pusė – vyresni.

- Nuotolinės kaimiškosios teritorijos tuštėja, mažėja prijungtų aktyvių vartotojų;



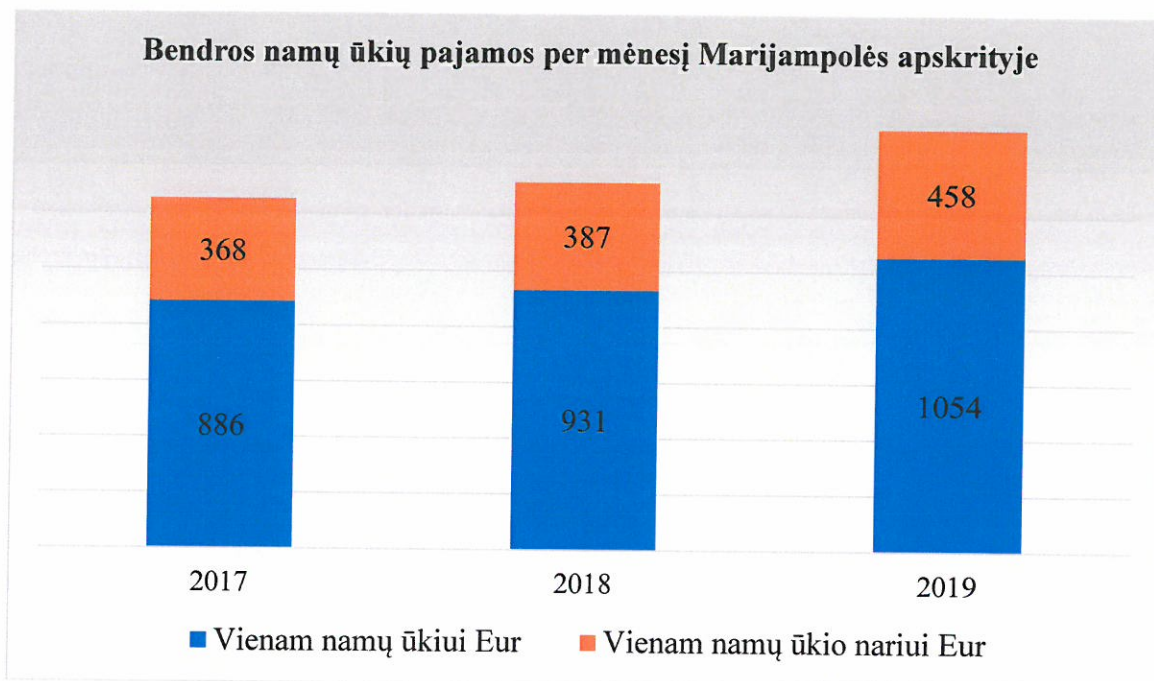
14 pav. Neto vidaus migracija Marijampolės apskrityje

- Auga vartotojų lūkesčiai aptarnavimo greičiui ir kokybei.

4.2. Makroekonominės tendencijos

Globalios rinkos sąlygos. Kas vyksta ekonominėje aplinkoje? Apibūdinkite dabartinę ekonominę sveikatą ir jos tendencijas?

- Ekonomika kaista (kiti sektoriai patiria krizės požymius), tačiau verta pabrėžti, kad Bendrovės vartotojai moka apskaitos prietaisų aptarnavimo mokestį, kuris nepriklauso nuo geriamojo vandens suvartojimo ir nėra jautrus ekonominėms krizėms;
- Regiono gyventojų namų ūkių pajamos auga;



15 pav. Bendros namų ūkių pajamos per mėnesį Marijampolės apskrityje

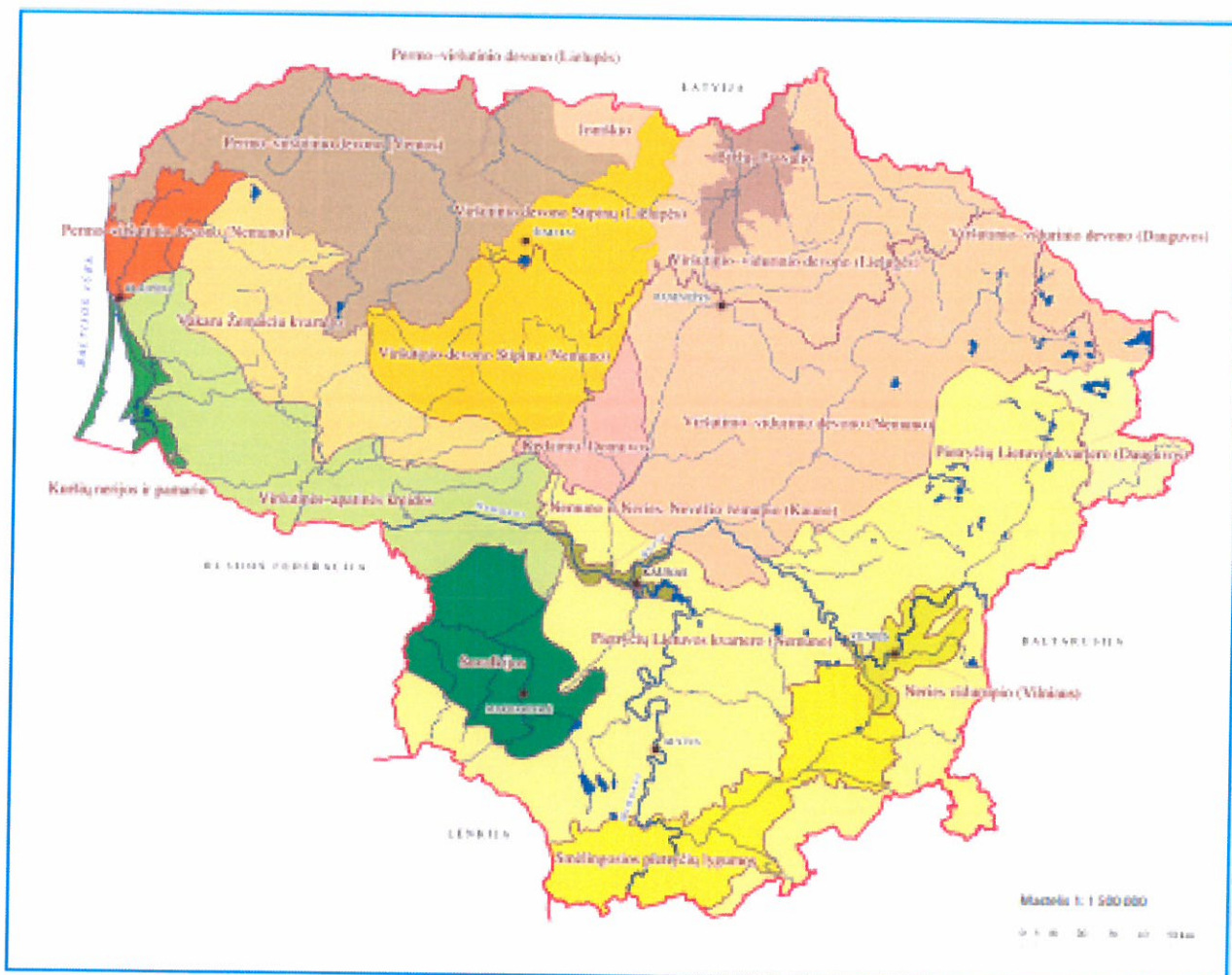
- Klimato kaita keičia vartojimo intensyvumą: džiūsta individualūs šuliniai, daugėja vandens pristatymo Bendrovėje autotransportu apimtys.

Kapitalo rinkos. Kaip lengva pritraukti kapitalą mūsų veiklai? Kaip keičiasi kapitalo prieinamumas?

- Bendrovei sunku pritraukti finansinį kapitalą. Reikalingos akcininko (Marijampolės savivaldybės) garantijos. Pažymėtina, kad nors steigimo ar vidaus dokumentuose nenustatyti konkretūs skolinimosi limitai, skolinantis vertinama konkreti skolintojo prašoma informacija ir kriterijai. Įprastai reikalaujama akcininko (steigėjo) garantijos. Bankai skolinant lėšas projektams bei apyvartai, į įmonę žiūri kaip į įprastinį ūkio subjektą ir skolina iki dviejų EBIDA (pelnas plus amortizacija). Bendrovės atveju apie 1 mln. eurų (šiai dienai šis limitas išnaudotas).

- ES lėšų šaltiniai kitam laikotarpiui dar nėra aiškūs (tačiau galima teigti, kad bendroji galimų investicijoms pritraukti lėšų apimtis mažėja ir brangsta).

Kitų išteklių rinkos. Ar palankios kitų išteklių prieinamumo sąlygos (darbo jėga, žaliavos, informaciniai ištekliai)? Kokios tendencijos vyrauja šioje kategorijoje?



Požeminio vandens baseinai

16 pav. Požeminio vandens baseinai

- Žaliavos ištekliai šiuo metu neriboti;
- Darbo jėgą pritraukti vis sunkiau dėl vidutinio darbo užmokesčio lygio rinkoje ir Bendrovės finansinio pajėgumo skirtumų;
- Kai kurių, Bendrovei aktualių, profesijų darbo jėgos pasirinkimo stoka, nes šių specialistų neberuošia švietimo sektorius.

Ekonominė infrastruktūra. Kaip keičiasi bendroji ekonominė infrastruktūra mūsų klientams? Kaip apibūdintumėte veiklos sąlygas edukaciniu, politiniu, ekonominiu atžvilgiais?

Bendrovė veikia reguliuojamos kainos sąlygomis, o tai apriboja investicijų rūšis, paskirtis ir intensyvumą.

Ekonominė aplinka Bendrovės veiklai palanki:

- Bendrovė veikia reguliuojamoje rinkoje monopolio sąlygomis;
- Yra naujų, stambių klientų potencialas (pvz.: nauji Marijampolės LEZ verslo subjektai).

4.3. Rinkos tendencijos

Rinkos aktualijos. Kokie svarbiausi Bendrovės rinkos (veiklos srities) iššūkiai? Kokie pokyčiai vyksta ar netrukus įvyks? Kur link keičiasi / vystosi mūsų rinka?

Neužtikrinus stabilios pageidaujamos vandens kokybės verslo klientai linkę atsijungti, investuodami ir įsirengdami individualius gręžinius.

Segmentai. Kokie svarbiausi klientų segmentai mums? Kuriuose segmentuose didžiausio augimo potencialas? Kuris segmentas mažėja / traukiasi? Kurie periferiniai segmentai verti mūsų dėmesio?

- Vartotojų skaičius beveik nedidėja;
- Geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo infrastruktūra apima 99 proc. Marijampolės miesto teritorijos (pagal prisijungusių vartotojų skaičių);
- Kaimiškose teritorijose vartotojams lengviau įsirengti individualius (grupinius) gręžinius;
- Rinkos plėtra (naujų prijungimų atžvilgiu) artimiausius 5 metus bus nedidelė, stagnuos.

Poreikiai. Ko reikia vartotojams? Kokie vartotojų poreikiai labiausiai nepatenkinti? Ką tiksliai vartotojai tikisi gauti iš mūsų? Kokios veiklos/paslaugų paklausa auga, o kokios mažėja?

- Vandens kokybė netenkina specifinių verslo klientų poreikių;
- 24/7 monitoringas ir klientų informavimas bus tobulinamas (sistemos skaitmenizacija);
- Vasaros laikotarpiais trūksta spaudimo sistemose. Šiltėjant klimatui, kartojantis hidrologinėi sausrui, Lietuvoje ši problema darosi aktualesnė;
- Sausros metu vandens atvežimo paslauga nepatenkina išaugusio vartotojų poreikio.

Pakeitimo kaštai. Kodėl klientai yra su mumis? Ar lengva klientui pakeisti mus? Kokie pakeitimo kaštai? Ar lengva rasti analogiškų paslaugų tiekėją? Kiek svarbus yra mūsų prekinis ženklas? Kaip vertinate klientų lojalumą ir kokios vyrauja tendencijos?

- Bendrovė yra patvirtinta vieninteliu viešuoju geriamojo vandens tiekėju ir nuotekų tvarkytoju Marijampolės savivaldybės teritorijoje;
- Vartotojai ir abonentai turi galimybę įsirengti nuosavus vandens gręžinius ar naudoti savo nuotekų valymo įrenginius, tačiau tai susiję su didelėmis investicijomis ir dažnu atveju yra nepatogu ir per brangu;
- Bendrovė yra turėjusi 2 vandens kokybės neužtikrinimo atvejus – dėl bestuburių lervų ir antrinių chloro junginių geriamajame vandenyje, turėjusius įtaką reputacijai, kuri šiuo metu yra pablogėjusi.

Veiklos patrauklumas. Už ką mūsų vartotojai sutinka mokėti papildomai? Kokiose veiklose didžiausias tikėtinas pelnas (pelningumas), ar lengva rasti pigesnius pasiūlymus analogiškoms paslaugoms įgyti?

Alternatyvūs geriamojo vandens tiekėjai ar nuotekų tvarkytojai rinkoje negali veikti dėl licencijuojamos veiklos rūšies ir monopolizuotos rinkos. Bendrovės veiklos teritorijoje nėra:

- Individualių filtrų priežiūros paslaugų;
- Laboratorijos paslaugų vandens ištyrimui;
- Vamzdynų valymo paslaugos.

Apibendrinus aptartas išorinės aplinkos tendencijas, išskiriamos šios 3-5 metų laikotarpyje Bendrovei aktualiausios tendencijos, turinčios didžiausią įtaką verslo modeliui ir veiklos rezultatams:

- **Skaitmenizacija (GIS)** - vartotojų patogumui, avarijų prevencijai, įvairiems duomenims ir davikliams ir t.t.;
- Vandens **taupymo technologijos** (pas vartotoją) ir iš to kylančios papildomos rizikos (užsistovintis vanduo, vandens kokybės parametrai ir pan.);
- **ES lėšų šaltiniai** kitam laikotarpiui kol kas nėra aiškūs. Finansinio kapitalo tendencija – mažėti ir brangti;
- **Vandens kokybė** netenkina besikeičiančių specifinių verslo klientų poreikių;
- **Ne visiems galima patiekti** vandenį ypač sausros metu (nuotoliniai vartotojai nepasiekiami tinklais).

5. BENDROVĖS STIPRYBIŲ IR SILPNYBIŲ BEI JŲ POVEIKIO ANALIZĖ

Vidinė organizacijos aplinka ir ateities potencialas

16 lentelė. Bendrovės silpnybės ir jų kuriamos galimybės, bei kylančios grėsmės

Silpnybės	Grėsmės	Galimybės
Paslaugų teikimo teritorija yra miestas ir kaimo vietovės	Paslaugų teikimas kaimo vietovėse yra nuostolingas ir mažina bendrą pelningumą	- Įtvirtiname monopoliją teritorijoje; - Didesnis bendras klientų (abonentų ir vartotojų) skaičius; - Stambesnė bendrovė klientais ir turtu
Pelnas yra, bet ne tiek reikšmingas	- Gali būti nepakankamas finansuoti veiklą ir palaikyti turto būklę (amortizuoti nusidėvėjimą); - Pasikeitus ekonominei situacijai ar sutrikus klientų mokėjimams, neturime pelno rezervo; - Nenumatytų avarijų atveju finansiškai esame labai jautrūs	- Pelninga veikla leidžia skolintis ir įtvirtina pelningai dirbančios bendrovės statusą; - Pelninga veikla kuria efektyviai valdomos bendrovės reputaciją
Senstantis personalas	Keičiantis personalui kyla pavojus prarasti kritines ir esmines kompetencijas	Galimybė palaipsniui atnaujinti personalą, užtikrinant žinių ir patirties perdavimą
Reputacija rinkoje dėl kokybės – vidutiniška	- Kokybinių parametrų neužtikrinimas griauja pagrindinį vertės pasiūlymą – kokybišką ir saugų vartoti geriamąjį vandenį. Grėsmė – prarasti klientus arba nebepritraukti naujų; - Taip pat kyla dažnesnių patikrinimų ir auditų būtinybė, kas reikalauja ir laiko ir lėšų resursų.	Galimybė formuoti reputaciją ir patikimo vandens tiekėjo įvaizdį užtikrinant reguliarią komunikaciją.

• Agresyvus vanduo	• Reikalauja daugiau valymo ir investicijų į paruošimą	• Suteikia reikšmingus argumentus lėšų investicijoms pritraukimo atvejais
• Nelankstūs dėl dydžio ir centralizuotumo	• Grėsmės dėl lėtesnių sprendimų ir nelankstumo	• Stabilesni veiklos tęstinumo atžvilgiu, atsparesni trumpalaikių rinkos sąlygų pasikeitimo atžvilgiu; • Mąsto ekonomijos efektas dėl dydžio ir kaštų pasiskirstymo

17 lentelė. Stiprybės ir jų kuriamos galimybės, bei kylančios grėsmės

Stiprybės	Galimybės	Grėsmės
• Monopolis: tiekimas – valymas (su reguliuojama pagrindine kaina)	• Lengvesnis naujų paslaugų įvedimas; • Nereguliuojamą kainą lengva keisti	• Prarasti efektyvumą; • Visos investicijos tenka vienai Bendrovei; • Atsakomybė tenka vienai Bendrovei
• Resursas neišsemiamas (išžvalgyti resursai)	• Galima rinkos plėtra prijungiant naujus vartotojus ir abonentus; • Vystyti įvairius projektus, skatinančius saugesnę aplinką ir sveikesnį gyvenimo būdą. Vandens vartojimo skatinimas mokyklose, viešose įstaigose įrengiant geriamojo vandens gertuves, siekiant vartotojus atsisakyti vandens buteliuose vartojimo.	• Kokybiniai parametrai => priklausome nuo išteklių kokybės;

• Turtas (infrastruktūra) yra nuosavybė (įskaitant užkonservuotus tinklus)	• Bendrovės konkurencinis pranašumas; • Bendrovės vertė didesnė; • Bendrovei lengviau pritraukti skolintą kapitalą; • Didesnė kainos dedamoji (amortizacijos kaštai)	• Turtas dėvėsi, reikia daugiau resursų palaikyti būklę; • Netekus tinklų (jei perimtų kitas operatorius) prarandamas esminis pranašumas
• Klientų duomenų bazė ir pasiekiamumas (Marijampolės mieste skvarba rinkoje yra 99 proc.)	• Lengvesnis papildomas pardavimas; • Daug ir tikslūs vartojimo duomenys, galimybė išsamiai analizei; • Greitas informacijos pateikimas klientams (pranešimai)	• Duomenų apsauga kainuoja (BDAR); • Reikia nuolat atnaujinti duomenis
• Rinkoje esame žinomiausi vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo klausimais	• Įtakos ir nuomonės lyderystė – galimybė formuoti standartą ir elgsenas	• Trūkumai, išteklių kokybė ar bet kokie nesklandumai siejama tik su viena Bendrove
• Stabilus vienas savininkas (garantijos)	• Lengvesnis ir aiškesnis bendravimas	• Komplikuotesnis bendravimas dėl politinio konteksto (būtinybė laviruoti sprendimuose)
• Siaura sritis (fokusuota ir specializuota veikla)	• Profesionalesnės gretutinės paslaugos; • Didesnis veiklos efektyvumas; • Galimybė siekti geriausio vandens Lietuvoje statuso	• Didelė stagnacijos ir tradicinio požiūrio rizika nesiimant inovacijų paslaugose, darbo organizavimo formose ir kitose Bendrovės veiklos srityse

• Ekonomiškai stabili veikla	• Galimybė stambėti, susijungiant su kitomis bendrovėmis	• Kyla grėsmė nepajėgti aptarnauti prijungtos teritorijos (įmonių stambinimo pasekmė) infrastruktūros ir pasiekti teigiamų finansinių rezultatų
• Bendrovės vandenviečių apsaugos zonų teritorijos	• Galimybė vykdyti nedraudžiamą veiklą žemės sklypuose (pvz. saulės elektrinių parkai)	• Bendrovės teritorijos (žemės sklypai) valdomos ne nuosavybės teise, o panaudos sutartimis
• Turima visa reikalinga infrastruktūra pagamintos elektros atidavimui	• Saulės jėgainių alternatyvi veikla išnaudojant teritorijų potencialą	• Nauja veikla reikalautų naujų kompetencijų, papildomų pajėgumų eksploatacijai ir priežiūrai
• Betarpiškas ir dažnas kontaktas su vartotoju	• Lengva dalintis informacija, siūlyti naujas paslaugas, rinkti duomenis analizei ir prognozėms	• Automatizavus apskaitą gyvo kontakto su vartotojais neliks

Apibendrinti esminiai ir reikšmingiausi Bendrovės veiklos ypatumai. Esame miesto ir kaimiškosios teritorijos bendrovė:

- kaimiškoji teritorija nepelninga dėl rinkos specifikos (atstumai, klientų koncentracija ir pan.);
- Pelnas šiuo metu yra nepakankamas finansuoti veiklą bei palaikyti turto būklę;
- Personalas neatsinaujina, nėra rinkoje ruošiamų reikalingų specialistų;
- Bendrovės reputacija vertinama vidutiniškai (gyventojų apklausos duomenys);
- Bendrovė veikia agresyvaus vandens teritorijoje;
- Bendrovė veikia monopolinėmis reguliuojamų kainų sąlygomis;
- Išžvalgyti vandens resursai pakankami ilgai perspektyvai;
- Bendrovė pasiekusi maksimalią skvarbą mieste (99proc.prijungtų klientų);
- Bendrovė yra vieno savininko valdoma įmonė;
- Bendrovė yra ekonomiškai stabili ir prognozuojama;
- Bendrovė turi nuolatinį kontaktą su vartotoju.

6. BENDROVĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

Atsižvelgiant į Bendrovės esamą situaciją, rinkos tendencijas, išorinės aplinkos ir numatomas tendencijas, darančias reikšmingą įtaką Bendrovės veiklai, išgryninama Bendrovės misija, vizija ir vertybės.

Misija

Teikti kokybiškas vandens tiekimo, nuotekų šalinimo ir valymo, lietaus nuotekų šalinimo paslaugas vartotojams

Vizija

Efektyviai veikianti ir vartotojų pripažįstama vandens tiekimo bei nuotekų tvarkymo įmonė Lietuvoje.

Vertybės

Tausojimas I Bendrystė I Rūpestingumas.

Tausojimas. Iš gamtos – gamtai: atsakingai vartodami, tausodami resursus ir puoselėdami tvarią veiklą, kuriame gyvenimo kokybę ateities kartoms.

Bendrystė. Komandos bendrystėje esame stiprūs, profesionalūs ir vieningai dėmesingi kiekvienam kolegai, klientui, bendruomenės nariui.

Rūpestingumas. Mums rūpi kiekvieno kliento gerovė, sveikata ir saugumas.

7. KRITINĖS STRATEGINĖS INICIATYVOS

Apžvelgus išorės tendencijas ir atlikus UAB „Sūduvos vandenys“ vidinę stiprybių bei silpnybių inventorizaciją, 3-5 metų laikotarpyje aktualiomis ir reikšmingomis yra šios strateginės, bendrovės ir rinkos mastu svarbiausios, veiklos kryptys:

- Skaitmenizacija, apimanti bendrovės ir vartotojo santykius, skaitiklių duomenų analizę, sąskaitų išrašymą ir teikimą, avarijų prevenciją ar pranešimus vartotojams ir pan.;
- Vandens kokybės gerinimas – siekiant galbūt ambicingo ir ilgalaikio tikslo – geriausio vandens Lietuvoje statuso;
- Bendrovės veiklos efektyvumo didinimas šiose perspektyvose: vidiniai procesai, bendrovės veiklos kaštai, kainodaros principai ir pan.;
- Pajamų didinimas per papildomų paslaugų kūrimą ir nutolusių vartotojų aptarnavimą;
- Bendrovės įvaizdžio (reputacijos) gerinimas.

7.1. Kritinių iniciatyvų prioritetai

Kritinių iniciatyvų palyginimui tarpusavyje ir prioritetų išskyrimui naudotas VRIO metodas, kuriame visos iniciatyvos palygintos keturiais reikšmingiausiais kriterijais:

V – value (vertė klientui);

R – rarity (retumas, unikalumas, kuriantis konkurencinį pranašumą);

I – investment (investicijų poreikis strateginei iniciatyvai);

O – organizational readiness (įmonės pasirengimas atlikti strateginę iniciatyvą).

Vertinimo skalė (1 – alternatyva mažiau palanki/patraukli, 5 – alternatyva labai palanki/patraukli).

Remiantis atliktu strateginių iniciatyvų vertinimu, nustatyti tokie prioritetai:

- Vandens kokybės gerinimas;
- Įvaizdžio (reputacijos) gerinimas;
- Skaitmenizacija, apimanti bendrovės ir vartotojo santykius, skaitiklių duomenų analizę, sąskaitų išrašymą ir teikimą, avarijų prevenciją ar pranešimus vartotojams ir pan.

18 lentelė. Kritinių iniciatyvų atvejų analizė

Strateginė iniciatyva	Value (vertė klientui)	Rarity (unikalumas)	Investment (investicijų poreikis)	Organizational readiness (pasirengimas įgyvendinti)	Suma:
Skaitmenizacija, apimanti bendrovės ir vartotojo santykius, skaitiklių duomenų analizę, sąskaitų išrašymą/teikimą, avarijų prevenciją ar pranešimus vartotojams ir pan.	4	3	2	2	11
Vandens kokybės gerinimas –siekiant galbūt kokybiškiausio vandens Lietuvoje pozicijos	5	5	1	5	16
Bendrovės veiklos efektyvumo didinimas šiose perspektyvose: vidiniai procesai; bendrovės veiklos kaštai, kainodaros principai ir pan.	1	1	3	3	8
Pajamų didinimas per papildomų paslaugų kūrimą, nutolusių vartotojų aptarnavimą	2	2	4	1	9
Įvaizdžio (reputacijos) gerinimas	3	4	5	4	16

7.2. Bendrovei keliami tikslai ir akcininko lūkesčiai

Pagal UAB „Sūduvos vandenys“ 2019-2022 metų veiklos planą (2020-07-23 Nr. 4.1-2) pagrindiniai Bendrovės veiklos tikslai yra:

- Užtikrinti geriamojo vandens saugą ir kokybę bendrovės nuosavybės teise naudojamoje infrastruktūroje. Šio tikslo įgyvendinimui vandens kokybės gerinimui per planuojamą laikotarpį Bendrovė numato Marijampolės savivaldybės gyvenvietėse pastatyti keturiolika vandens gerinimo įrenginių.
- Užtikrinti, kad nuotekų tvarkymas atitiktų nuotekų tvarkymo reglamente nustatytus reikalavimus. Šio tikslo įgyvendinimui Bendrovė yra gavusi Taršos integruotos

prevencijos ir kontrolės leidimus Nr. 8.6-07/09 ir Nr. 8.6.-05/10, kuriuose numatytos aplinkos apsaugos ir taršos mažinimo priemonės.

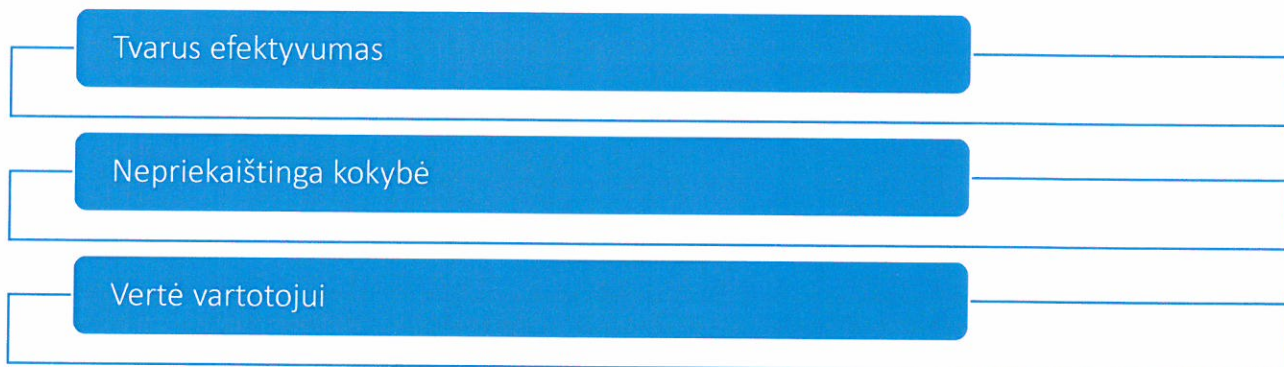
Aplinkos apsaugos ir taršos mažinimui per planuojamą laikotarpį Marijampolės savivaldybės gyvenvietėse numatyta nuotekų tinklų plėtra bei dviejų nuotekų valyklų statyba.

Pagal 2020 m. gegužės mėn. Marijampolės savivaldybės administracijos raštą Nr. SA-(9.1.E) „Dėl Marijampolės savivaldybės lūkesčių, susijusių su UAB „Sūduvos vandenys“:

- Užtikrinti geriamojo vandens tiekimą, siekiant, kad jo kokybė atitiktų teisės aktuose nustatytus reikalavimus. Gerinti teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę, skatinančią klientus pasitikėti Bendrovės atliekamomis paslaugomis ir specialistų kompetencija, atsižvelgiant į klientų poreikius ir operatyviai reaguojant į užsakymus;
- Užtikrinti šalinamų nuotekų tvarkymą siekiant, kad jų išvalymas atitiktų teisės aktuose nustatytus reikalavimus nuotekų išleidimui į paviršinius vandens telkinius, sumažinti lietaus vandens infiltraciją iki 40 proc. Didinti vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų prieinamumą Marijampolės savivaldybės teritorijoje;
- Gerinti Bendrovės veiklos finansinį rezultatą išlaikant atliekamų paslaugų kokybę, mažinant vandens gavybos kaštus, patikrinant vamzdinių būklę, kur atsiranda vandens nuostoliai dėl nutekėjimo ir sumažinti vandens netektis iki 25 proc.
- Mažinti klientų įsiskolinimus, gerinti skolų išieškojimą ir vykdyti skolų prevenciją;
- Vykdyti esamo ilgalaikio turto atnaujinimą bei naujo turto įsigijimą, įgyvendinti projektą „Vandentiekio ir nuotekų tinklų rekonstrukcija ir plėtra Marijampolės savivaldybėje“.

8. STRATEGINIAI APSISPRENDIMAI

Atsižvelgiant į Bendrovės veiklos išorines aplinkybes ir tendencijas, įvertinus Bendrovės vidines stiprybes ir silpnybes bei jų kuriamas grėsmes ir galimybes, įvertinant akcininko lūkesčius ir siekiant tvaraus Bendrovės efektyvumo ir stabilumo – 2020-2025 metams formuojamos šios strateginės kryptys (žr. 17 pav.)



17 pav. Formuojamos strateginės kryptys

8.1. Strateginių kryptių tikslai ir uždaviniai

Tvarus efektyvumas. Sumažinti vandens ir nuotekų infiltracijos nuostolius:

- Įdiegti debeto monitoringo priemonės;
- Diegti nuotolinio nuskaitymo skaitiklius;
- Renovuoti nuotekų tinklus (infiltracijos nuostoliai).

Skaitmenizuoti reikšmingas Bendrovės veiklos sritis:

- Tinklų inventorizavimo skaitmenizacija;
- Darbuotojų darbo laiko apskaitos ir darbų koordinavimo skaitmenizacija;
- Medžiagų ir priemonių planavimo, užsakymo ir nurašymų skaitmenizavimas.

Nepriekaištinga kokybė. Pagerinti tiekiamo vandens kokybę:

- Apsirūpinimas vandens gerinimo įrenginiais;
- Antro pakėlimo stoties renovavimas.

Formuoti vartotojų įpročius:

- Vartotojų švietimas dėl tinklų ir vandens įrenginių priežiūros;
- Tinklų ir vandens įrenginių priežiūros paslaugų plėtra.

Vertė vartotojui. Pagerinti vartotojų patirtis:

- Klientų pasitenkinimo paslaugomis pagerinimas;

- Klientų aptarnavimo kokybės pagerinimas.

Plėsti paslaugų krepšelį:

- Esamų paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo didinimas;
- Naujų paslaugų įvedimas.

Ugdyti personalą ir įmonės kultūrą:

- Vertybėmis grindžiamos kultūros kūrimas;
- Ugdymo programų įgyvendinimas;
- Bendrovės reputacijos gerinimas.

8.2. Strateginių krypčių tikslų rodikliai

Tvarus efektyvumas. Sumažinti nuostolius:

- vandens nuostoliai: nuo 35proc. 2019 m. iki **20proc.** 2025 m.;
- nuotekų infiltracijos nuostoliai: 47proc. 2019 m. iki **35proc.** 2025 m.;
- Įdiegti debeto monitoringo priemonės – **14 vnt.**;
- Diegti nuotolinio nuskaitymo skaitiklius – **5proc.** vartotojų;
- Renovuoti nuotekų tinklus (infiltracijos nuostoliai) (*nustatčius didžiausias nuostolių vietas, bus tikslinami diametrai ir atstumai*).

Skaitmenizuoti reikšmingas sritis:

- Tinklų inventorizavimo skaitmenizacija;
- Darbuotojų darbo laiko apskaitos ir darbų koordinavimo skaitmenizacija;
- Medžiagų ir priemonių planavimo, užsakymo ir nurašymų skaitmenizavimas.

Nepriekaištinga kokybė. Pagerinti tiekiamo vandens kokybę:

- Apsirūpinimas vandens gerinimo įrenginiais – **14 vnt.**;
- Antro pakėlimo stoties renovavimas – **1 vnt.**

Formuoti vartotojų įpročius:

- Vartotojų švietimas dėl tinklų ir vandens įrenginių priežiūros (tęstinė suplanuota veikla su paskirtu biudžetu);
- Tinklų ir vandens įrenginių priežiūros paslaugų plėtra (*įvestų naujų paslaugų skaičius per periodą – 3 vnt.*).

Vertė vartotojui. Pagerinti vartotojų patirtis:

- Klientų pasitenkinimo paslaugomis pagerinimas (nepatenkintų paslaugomis klientų skaičių nuo 30proc. sumažinti iki 10proc. – šaltinis „gyventojų apklausa“);

- Klientų aptarnavimo kokybės pagerinimas (rodikliai – NPS (net promoterscore), CSAT (customersatisfactionscore) – nustatyti esamas reikšmes. Nustačius pradines reikšmes, nurodyti siekiamas rodiklių reikšmes).

Plėsti paslaugų krepšelį:

- Esamų paslaugų pasiekiamumo ir prieinamumo didinimas (nutolusių klientų skaičiaus augimas (+25proc.));
- Naujų paslaugų įvedimas – pajamų iš naujų paslaugų augimas (nuo 2,6proc. bendrųjų pajamų iki 5proc.).

Ugdyti personalą ir įmonės kultūrą:

- Vertybėmis grindžiamos kultūros kūrimas komandoje (darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo tyrimas – pradinių rodiklių reikšmių nustatymas, siektinų reikšmių nurodymas).
- Ugdymo programų įgyvendinimas (įgyvendintos 2 tęstinės ugdymo programos);
- Bendrovės reputacijos gerinimas – investicijų poreikis 8 tūkst. eurų.

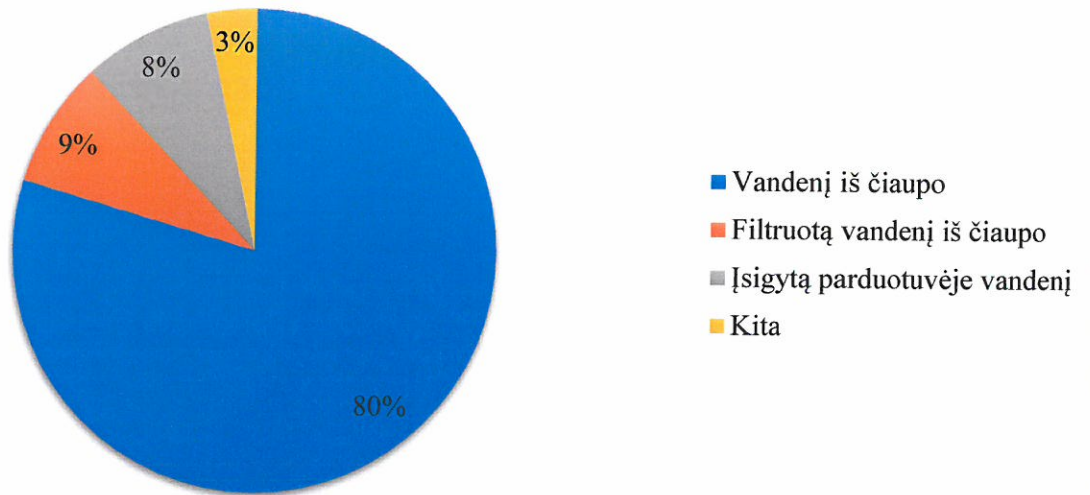
19 lentelėje pateikiama Bendrovės strateginių kryptių tikslų rodiklių suvestinė analizė, susiejant su laiko perspektyva. Strateginių kryptių įgyvendinimo finansinė perspektyva turi būti detalizuojama rengiant metinius (trimečius) bendrovės veiklos planus, atsižvelgiant į numatomą finansavimą.

19 lentelė. Strateginių krypčių tikslų rodiklių suvestinė 2021-2025 m.

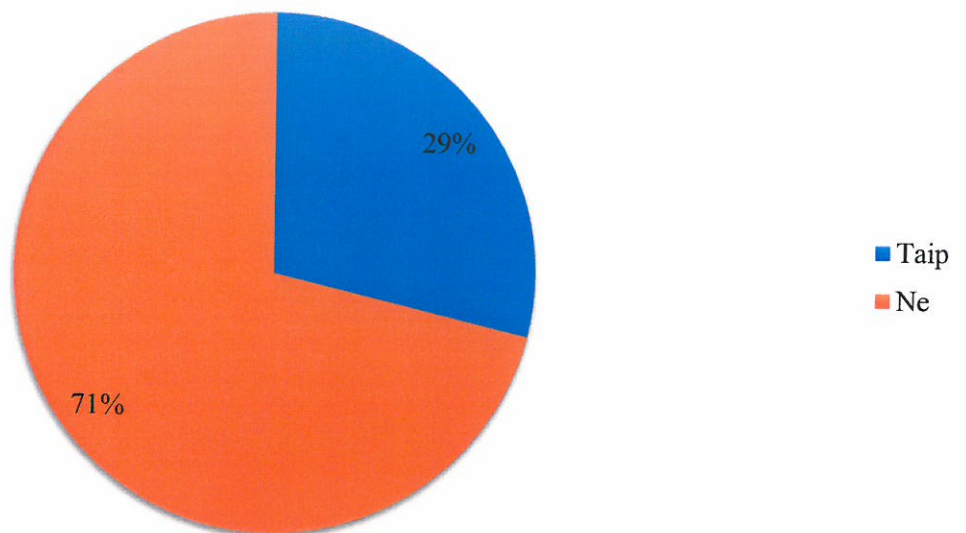
Strateginė kryptis	Strateginio tikslo rodiklis, matavimo vnt.	Rodiklio reikšmė					
		Esama situacija	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Tvarus efektyvumas	Vandens nuostoliai, proc.	35 (2019 m.)	32	29	26	23	20
	Nuotekų infiltracijos nuostoliai, proc.	47 (2019 m.)	45	43	41	38	35
	Įdiegtos debito monitoringo priemonės, vnt.			3	3	3	4
	Įdiegti nuotolinio nuskaitymo skaitikliai, vartotojų proc.				3	4	5
	Aprūpinimas vandens gerinimo įrenginiais, vnt.	17	3	2	3	3	3
Nepriekaištinga kokybė	Antro pakėlimo stoties renovavimas						1
	Įvesta naujų paslaugų, vnt.				1	1	1
	Nepatenkintų paslaugomis klientų skaičius, proc.	30 (2020 m.)	28	25	20	15	10
Vertė vartotojui	Nutolusių klientų skaičiaus augimas, proc.		5	5	5	5	5
	Pajamų iš naujų paslaugų dalis bendrose pajamose, proc.	2,6 (2019)	3,0	3,5	4,0	4,5	5
	Įgyvendintos personalo ugdymo programos, vnt.			1		1	

9. UAB „SŪDUVOS VANDENYS“ VARTOTOJŲ TYRIMAS

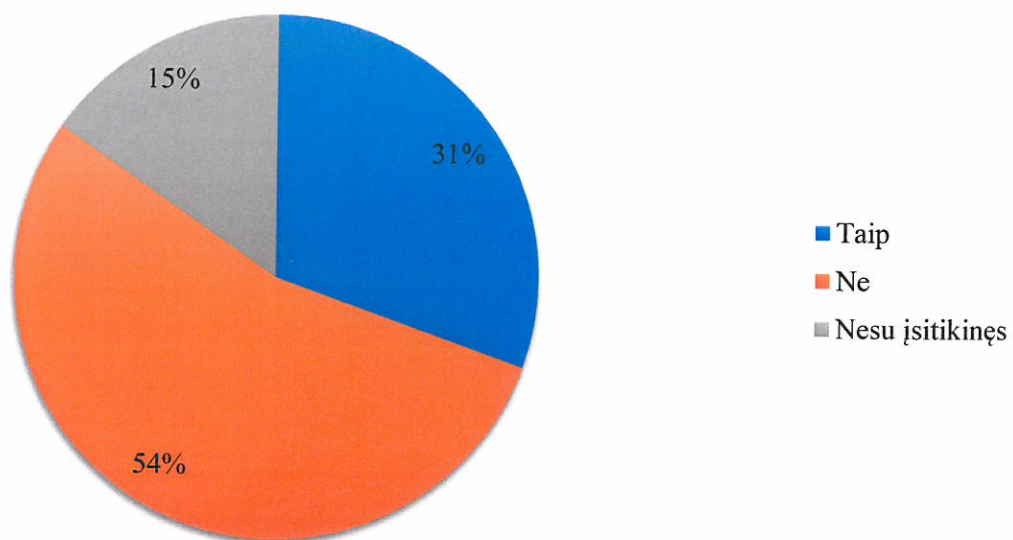
1. Kokį vandenį dažniausiai vartojate maistui?



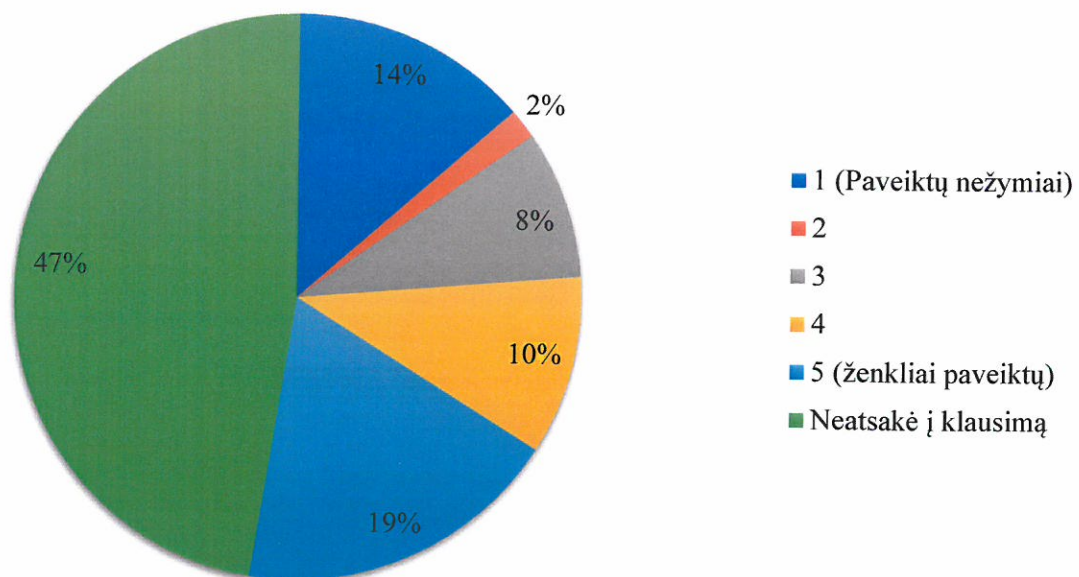
2. Ar filtruojate namuose vandenį?



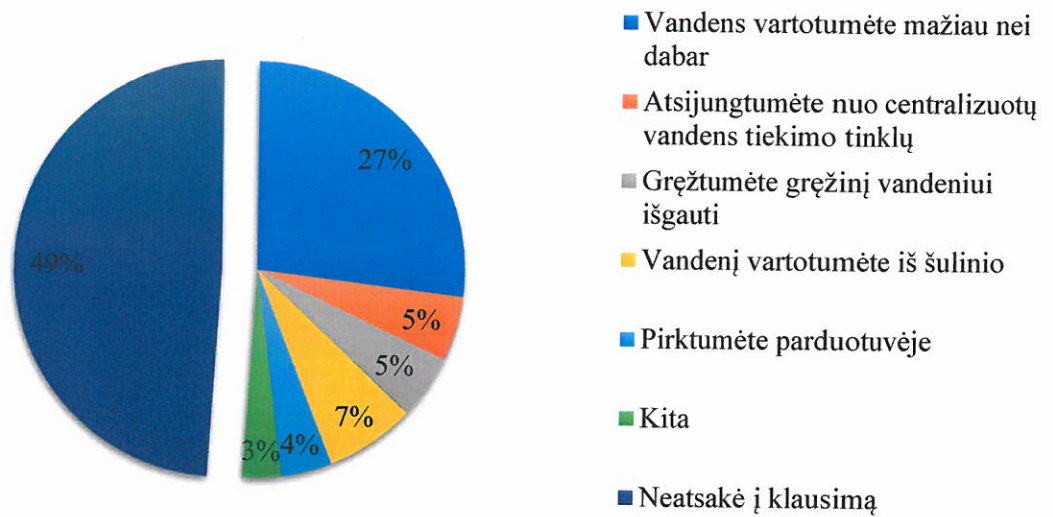
3. Ar kaina daro įtaką Jūsų geriamo vandens suvartojimui?



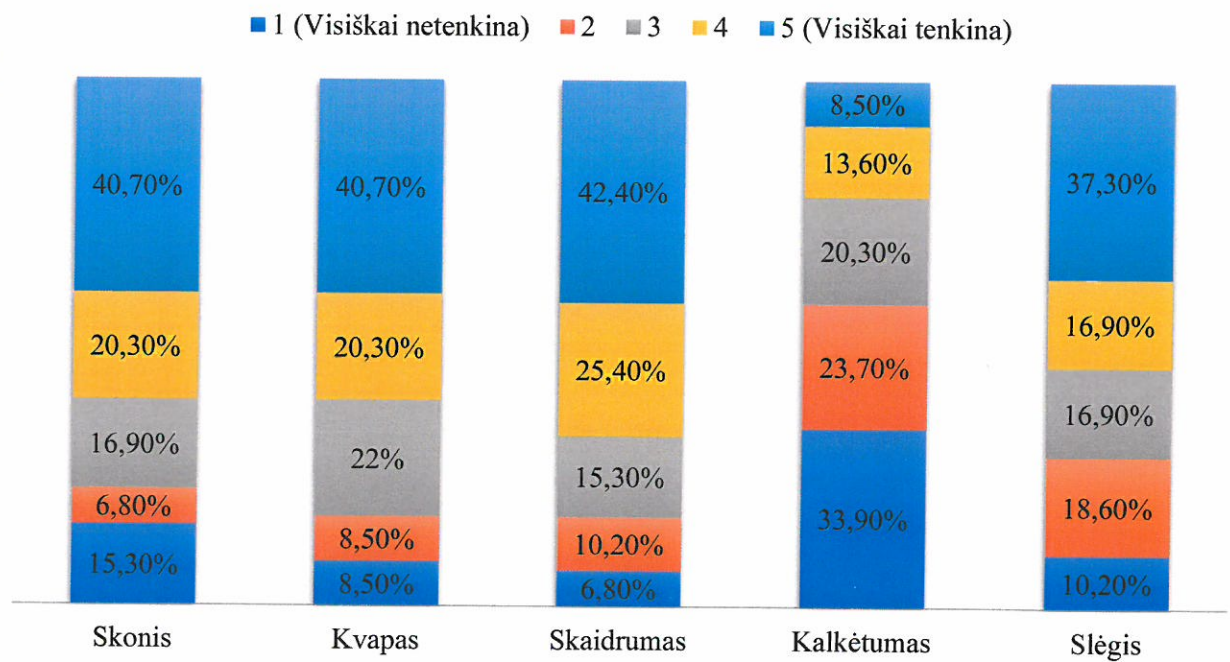
4. Kaip Jūsų suvartojamo vandens kiekį paveiktų padidėjusi UAB „Sūduvos vandenys“ vandens kaina?



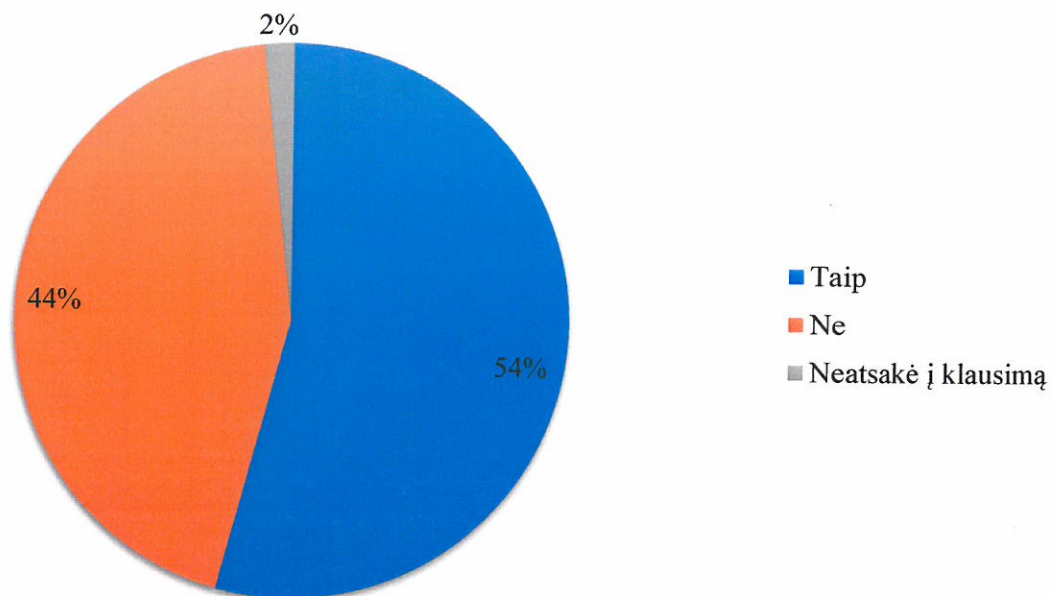
5. Kaip kistų Jūsų suvartojamo vandens kiekis padidėjęs kainai?



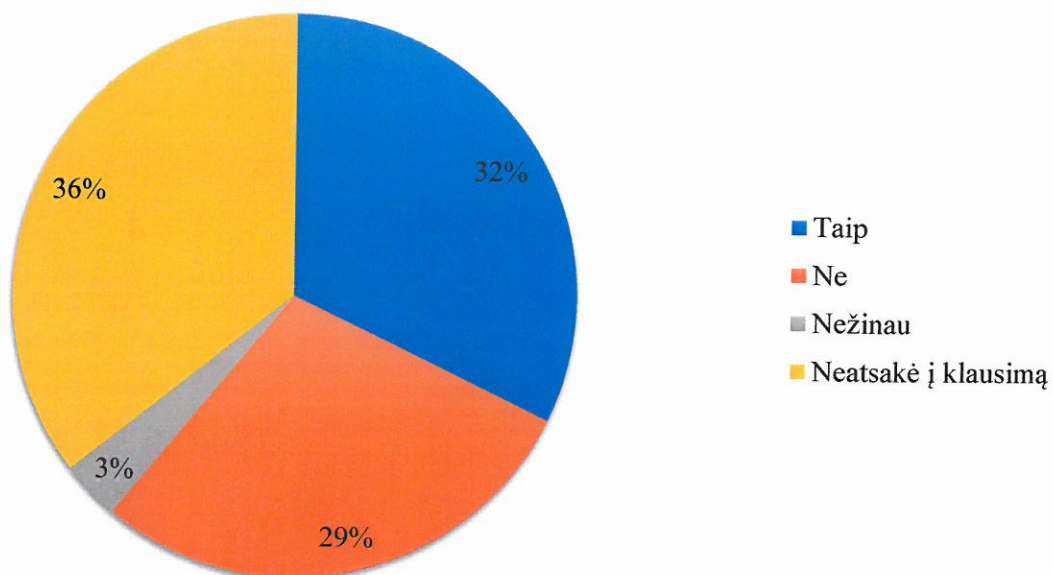
6. Įvertinkite šias UAB „Sūduvos vandenys“ tiekiamo vandens charakteristikas



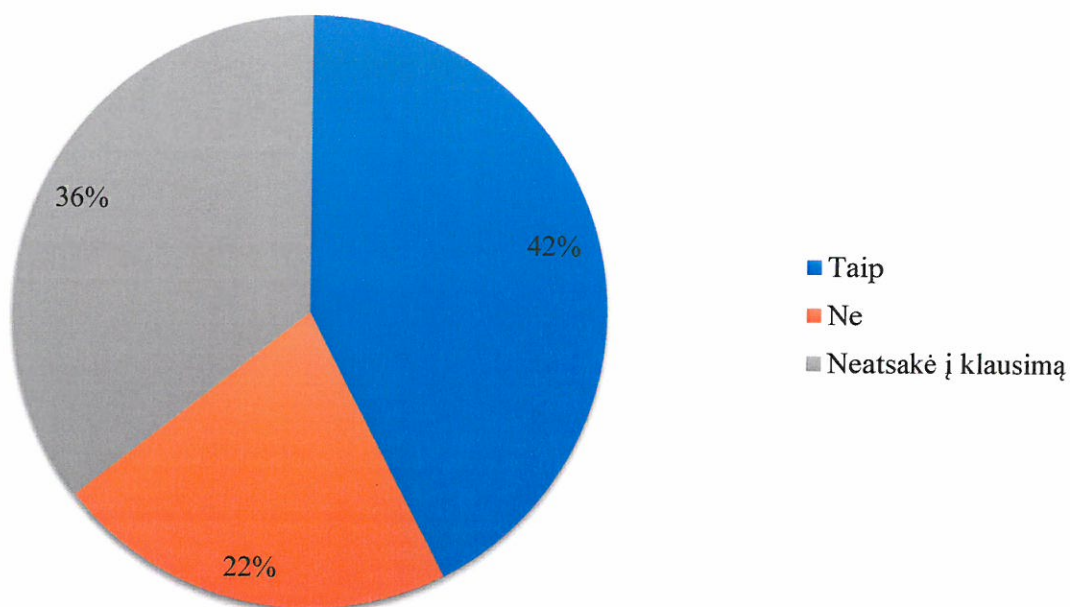
7. Ar Jums teko kada nors kreiptis į UAB „Sūduvos vandenys“ dėl iškilusių problemų?



8. Ar rūpimi klausimai buvo išspręsti pakankamai kvalifikuotai?

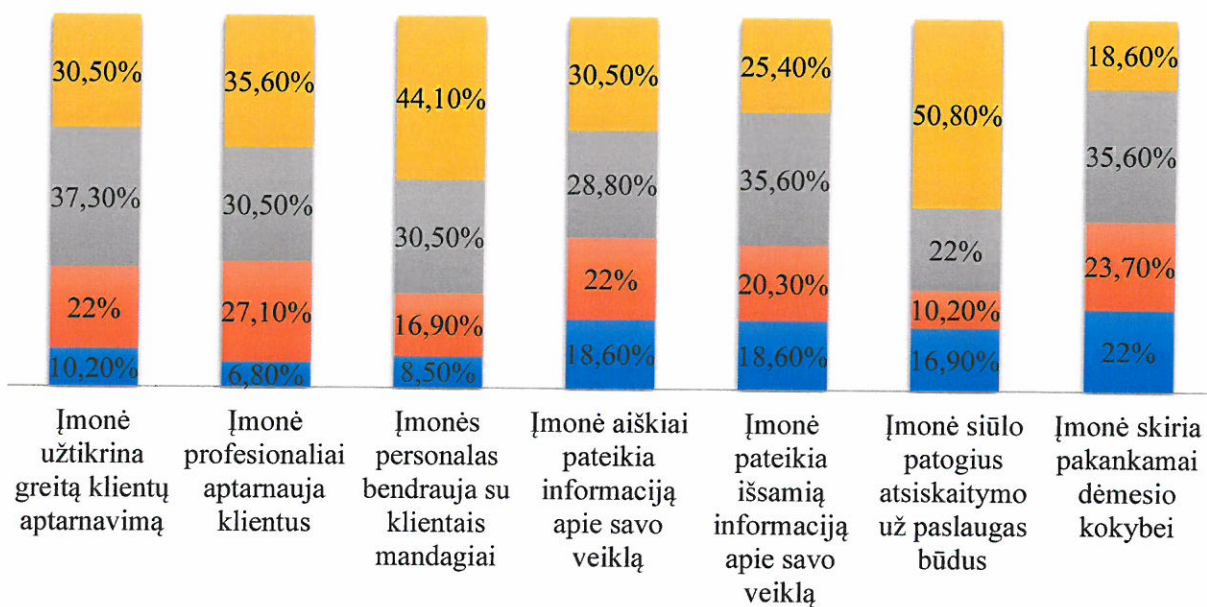


9. Ar buvote mandagiai aptarnaujami?

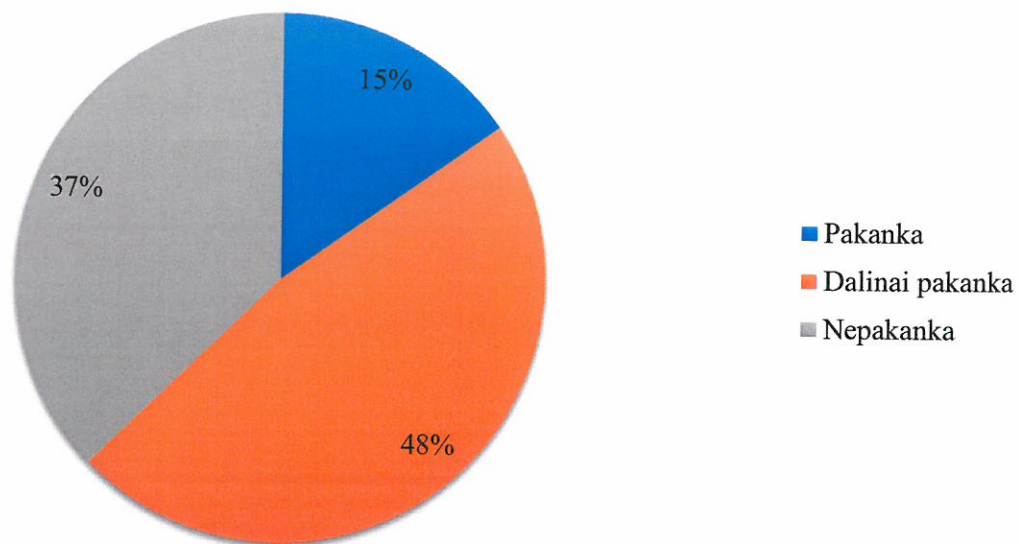


10. Įvertinkite Jūsų aptarnavimo kokybę

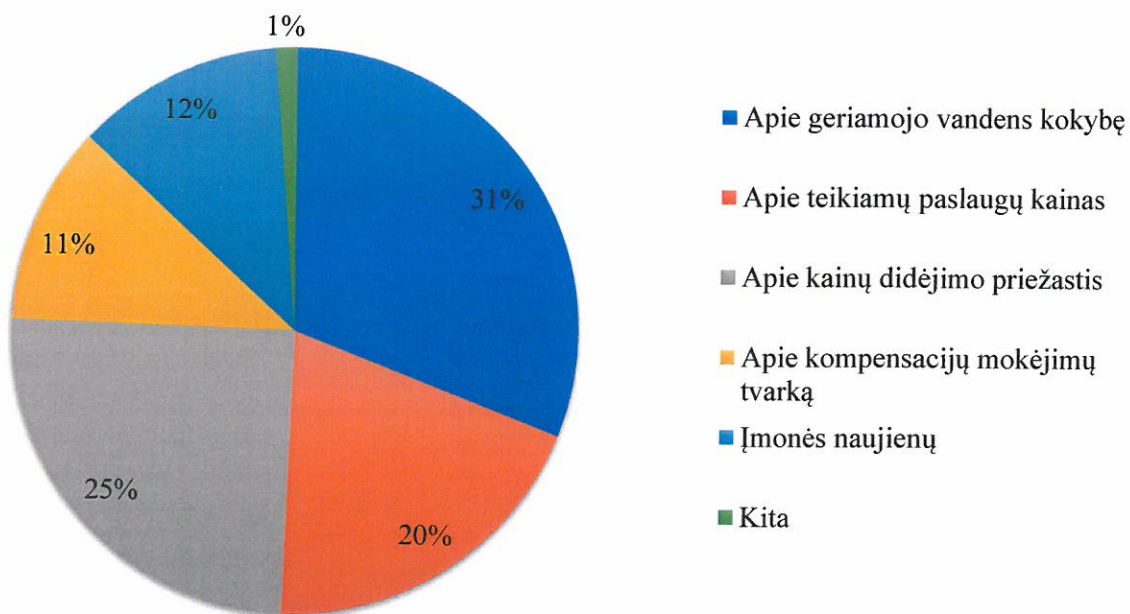
■ Visiškai nesutinku ■ Nesutinku ■ Nežinau ■ Sutinku



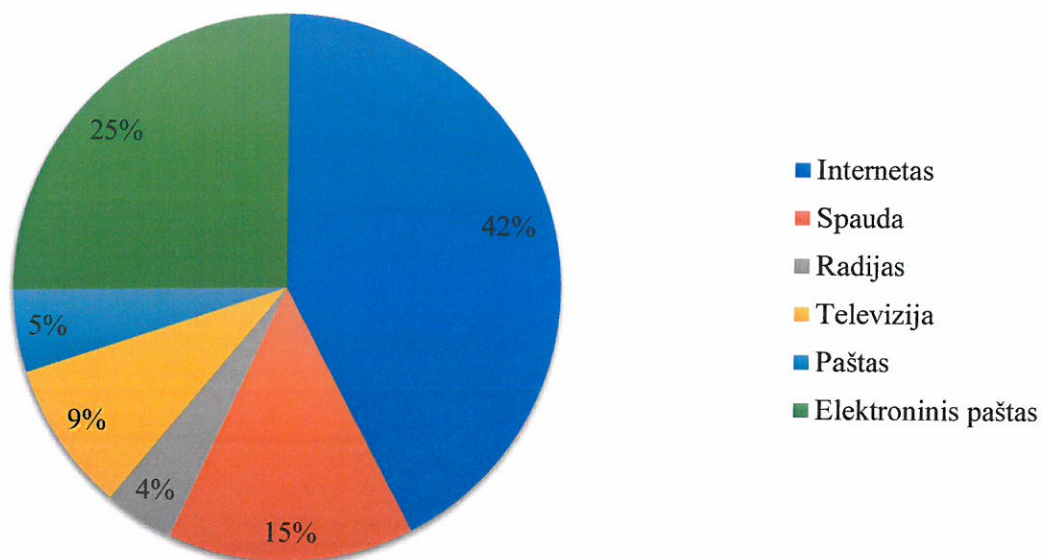
11. Ar Jums pakanka informacijos apie UAB „Sūduvos vandenys“ veiklą?



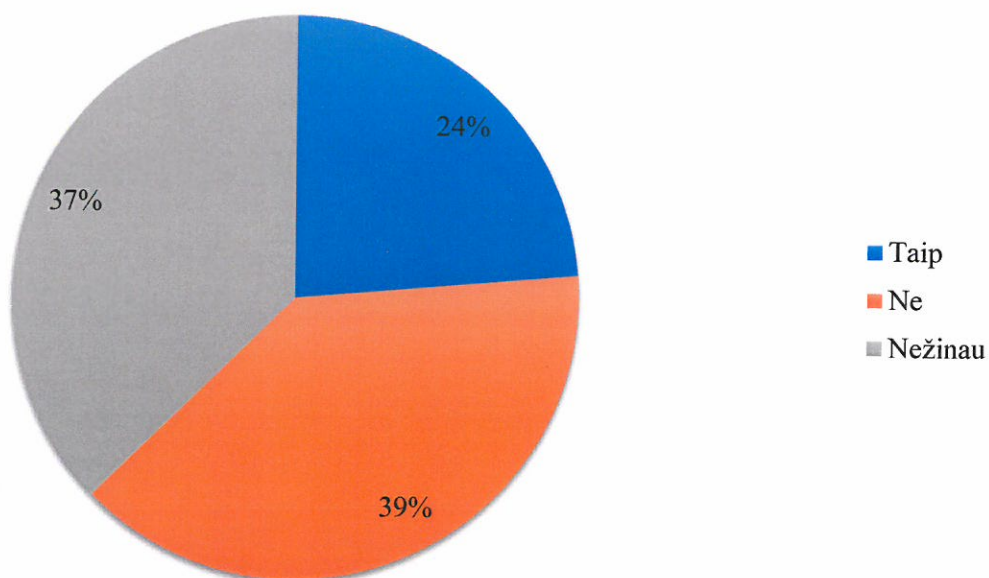
12. Kokios informacijos apie UAB „Sūduvos vandenys“ pageidautumėte gauti?



13. Kuri iš išvardytų informavimo priemonių apie UAB „Sūduvos vandenys“ Jums būtų labiausiai priimtina informacijos pateikimui?



14. Kaip manote, ar pagerėjo per paskutinius metus UAB „Sūduvos vandenys“ paslaugų kokybė ?



15. Jūsu amžius

