UAB PANEVĖŽIO REGIONO
ATLIEKŲ TVARKYMO CENTRAS

Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centro veiklos strategija 2022-2026 m.

Panevėžys

2022.03.25

Vadovo žodis

Vėl kartu žengiame naują žingsnį, kaip ir kasmet apžvelgdami praėjusius metus ir pasiprojektuodami veiksmus 5 metus į priekį. Toks planavimas leidžia Bendrovei judėti kryptingai, suderinant tikslus ir galimybes.

Palaikydamas pasaulines tendencijas, Europos Komisijos ir Lietuvos Respublikos siekius eiti „Žaliuoju kursu“, UAB Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centras prioritetu laikau aplinkai draugiškų sprendinių diegimą atliekų tvarkymo srityje. Bendrovei svarbi paslaugų kokybė, veiklos nepertraukiamumas, paslaugų prieinamumas ir įperkamumas, skaidrumas. Suprantu, kad geri veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo pasirinktos bendrovės veiklos strategijos, nepakanka išsikelti tikslus, dar svarbiau, kad kiekvienas komandos narys kvalifikuotai prisidėtų prie jų įgyvendinimo, todėl ypatingas dėmesys bus skiriamas kolektyvo motyvavimui ir sutelkimui bendram darbui.

2022-2026 m. veiklos strategija leidžia Bendrovei geriau įvertinti esamą būklę, kryptingai suplanuoti veiklas, išteklius, laukiamus rezultatus, o akcininkui, visuomenei ir darbuotojams suteikia galimybę geriau pažinti Bendrovę, suprasti jos situaciją rinkoje, veiklos specifiką, siekius ir būdus norimiems rezultatams pasiekti .

Gintautas Ulys

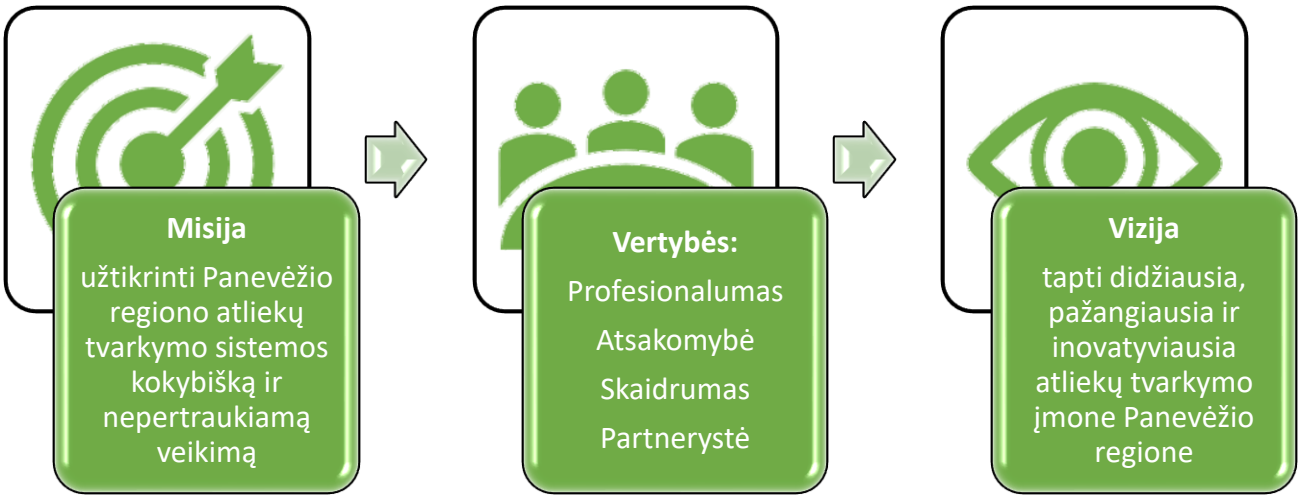
Turinys

1. Veiklos aprašymas 7
   1.1. Savininkai 7
   1.2. Esminiai istoriniai faktai 8
   1.3. Bendrovės struktūra 8
   1.4. Pagrindinės paslaugos 9
      1.4.1. Atliekų tvarkymas 10
      1.4.2. Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimas 12
      1.4.3. Pardavimų pajamų struktūra 13
   1.5. Pozicija rinkoje 14
   1.6. Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai per 3 praėjusius metus 14
      1.6.1. Pagrindiniai finansiniai rodikliai 14
      1.6.2. Išvestiniai finansiniai rodikliai 18
      1.6.3. Finansinių rodiklių apžvalgos išvados 23
      1.6.4. Veiklos efektyvumo rodikliai 24
2. Aplinkos veiksnių analizė 26
   2.1. Vidiniai veiksniai 26
      2.1.1. Funkcijų ir procesų tikslingumas, efektyvumas 26
      2.1.2. Infrastruktūra 27
      2.1.3. Procesai 28
      2.1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymas 29
      2.1.5. Technologijų valdymas 32
      2.1.6. Pirkimai/tiekimas 32
   2.2. Išoriniai veiksniai 33
      2.2.1. Konkurencinės aplinkos apžvalga 33
      2.2.2. Išorinės aplinkos veiksnių analizė 35
   2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė 37
   2.4. Galimi ateities scenarijai 38
      2.4.1. Scenarijus A 38
      2.4.2. Scenarijus B 39
3. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys 40
   3.1. Misija 40
   3.2. Vizija 40
   3.3. Vertybės 40
   3.4. Strateginės kryptys 41

4. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai 43
5. Veiksmų planas 45
5.1. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai 45
5.2. Trumpalaikiai tikslai 50
5.3. Ištekliai 50
5.4. Galimi pavojai (rizikos) ir jų valdymas 50
6. Finansinės prognozės 52
6.1. Finansinių rodiklių prognozės 52
6.2. Investicijų planas 54
7. Strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas 59
7.1. Vertinimas 59
7.2. Tobulinimas ir palaikymas 59

Santrauka

Uždaroji akcinė bendrovė Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centras parengė 2022-2026 metų veiklos strategiją, kurioje pagal LR ūkio ministerijos (dabar Ekonomikos ir inovacijų ministerija) parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires aprašė savo veiklą, įvertino praėjusių metų finansinę situaciją, išanalizavo vidinę ir išorinę aplinką, išsigrynino savo misiją, viziją ir vertybes, nustatė strategines kryptis ir tikslus, numatė uždavinius ir veiksmus jiems įgyvendinti.



Strategijoje akcentuojamas Bendrovės siekis (vizija) tapti didžiausia, pažangiausia ir inovatyviausia atliekų tvarkymo įmone Panevėžio regione, aprašoma kaip Bendrovė sieks paslaugų kokybės ir plėtros, finansinio efektyvumo, grąžos akcininkams ir naudos visuomenei užtikrinimo, tinkamo atliekų tvarkymo, sukeliančio kuo mažesnį poveikį aplinkai, kaip užtikrins patikimo partnerio ir darbdavio įvaizdį. Pelninga veikla sudaro pagrindą Bendrovės vertės tvariam augimui, užtikrina akcininko lūkesčių tenkinimą, leidžia užtikrinti viešajam interesui būtinas investicijas kokybiškam paslaugų teikimui. Tikimąsi, kad Bendrovės pasiekimai bus matomi ir vertinami viso Panevėžio regiono gyventojų, kitų paslaugų vartotojų, verslo klientų.

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, siekti vizijos ir norint tinkamai įgyvendinti keliamus tikslus, 2022–2026 m. didžiausias dėmesys bus skiriamas įvardintoms **strateginėms kryptims**, **strateginiams tikslams** ir **laukiamiems pasiekimo rodikliams**.

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai 2026 m.
Paslaugų kokybės gerinimas	1. Nepertraukiamai teikti kokybiškas paslaugas, turinčias kuo mažesnį poveikį aplinkai	Šalinamų sąvartyne mišrių komunalinių atliekų dalis nuo visų surenkamų MKA ≤ 18 proc.
Veiklos efektyvumo didinimas	2. Išlaikyti finansinį veiklos efektyvumą	Grynasis pelningumas ≥ 1,5 proc.
Skaidrumas ir šviečiamoji veikla	3. Gerinti komunikaciją	Klientai, teigiamai vertinantys Bendrovės veiklą ≥ 77 proc.
	4. Stiprinti žmogiškuosius išteklius	Darbuotojai, teigiamai vertinantys darbo sąlygas ≥ 88 proc.

1. Veiklos aprašymas

1.1. Savininkai

Uždaroji akcinė bendrovė Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centras (toliau – UAB PRATC, Bendrovė, įmonė) yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo - akcinio kapitalo įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalytas į akcijas. Ji veikia vadovaudamasi LR Konstitucija, LR civiliniu kodeksu, LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais, savivaldybių tarybų sprendimais, kitais norminiais aktais ir bendrovės įstatais.

Bendrovės akcininkai – šešios Panevėžio regiono savivaldybės. UAB PRATC įstatinį kapitalą sudaro 118 300 vnt. paprastųjų akcijų, kurių vienos nominali vertė yra 2,90 Eur., akcinis kapitalas sudaro 343 070 Eur. Bendrovės 100 proc. akcijų priklauso Panevėžio regiono savivaldybėms, pasiskirstymas pateikiamas 1 paveiksle.

1 pav. Akcinio kapitalo pasiskirstymas, proc.

Didžiausias bendrovės akcininkas yra Panevėžio miesto savivaldybė turinti 39,79 proc. akcijų arba 47071 akciją. Akcijų skaičius pateiktas 2 paveiksle.

2 pav. Akcijų skaičiaus pasiskirstymas pagal akcininkus

Kiekviena valdoma akcija akcininkui suteikia vieną balsą, tad akcinių balsų skaičius tiesiogiai proporcingas turimų akcijų skaičiui.

1.2. Esminiai istoriniai faktai

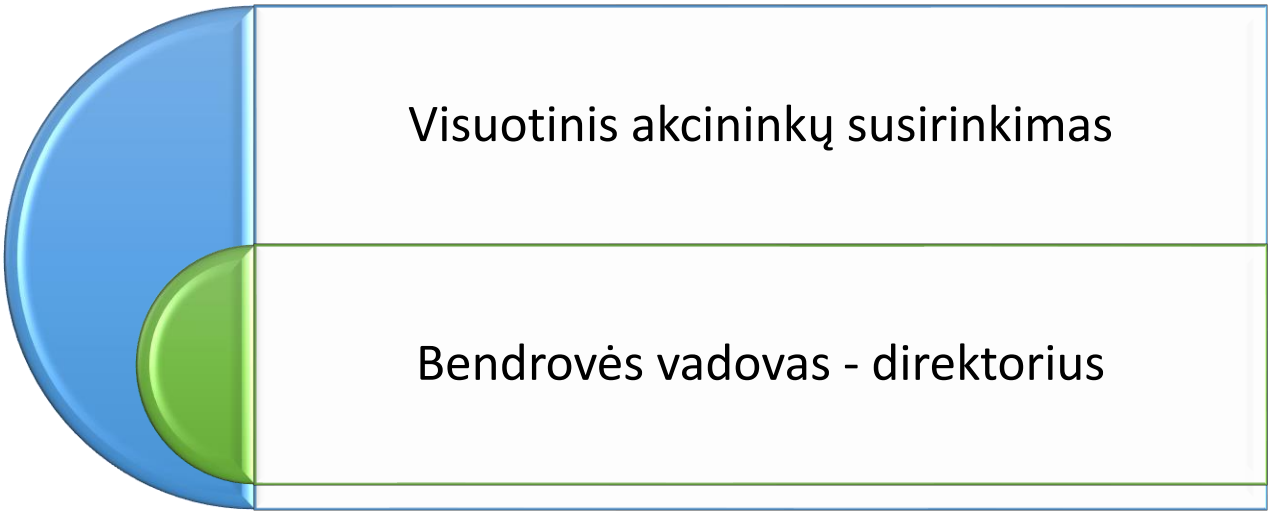
UAB PRATC įkurta 2005 m. liepos 1 d., Panevėžio regiono savivaldybėms priėmus sprendimus jungtinės veiklos sutarties pagrindu steigti bendrą įmonę, kuri organizuotų atliekų tvarkymo sistemą regiono mastu, eksploatuotų atliekų tvarkymo ir šalinimo įrenginius.

Bendrovė ūkinę veiklą pradėjo vykdyti nuo 2009 m. liepos 16 d.

Nuo 2006 m. birželio 9 d. PRATC yra Lietuvos regioninių atliekų tvarkymo centrų asociacijos narė.

1.3. Bendrovės struktūra

Remiantis Bendrovės įstatais, įregistruotais 2021 m. gegužės 24 d. bendrovės valdymo organai yra šie:

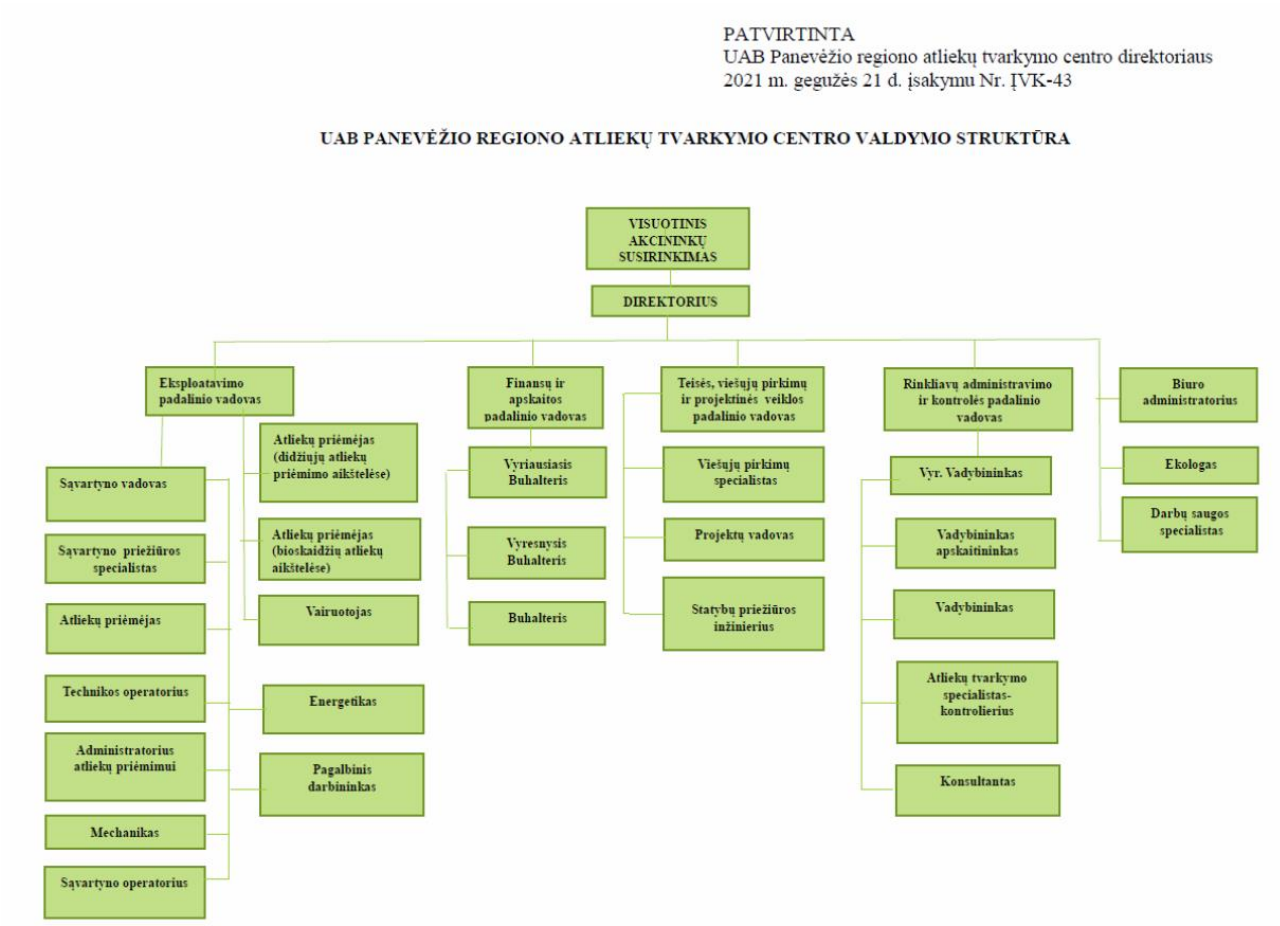


Aukščiausias valdymo organas – visuotinis akcininkų susirinkimas, veikiantis kaip numatyta Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme.

Vienasmenis valdymo organas, renkamas visuotinio akcininkų susirinkimo yra bendrovės vadovas – direktorius. Visuotinio akcininko susirinkimo 2021 m. balandžio 30 d. sprendimu Bendrovės vadovo - direktoriaus pareigoms eiti 5 metų kadencijai paskirtas Gintautas Ulys. Tai antroji direktoriaus kadencija UAB PRATC.

Bendrovė valdoma pagal funkcinę struktūrą, kuri pateikta 3 paveiksle. 2021 m. atlikti struktūros pokyčiai, atsisakant kolegialaus valdymo organo – valdybos (valdyba savo kadenciją baigė 2021 m. balandžio 30 d.).

3 pav. UAB PRATC valdymo struktūra



1.4. Pagrindinės paslaugos

UAB PRATC padeda savivaldybėms organizuoti regioninę atliekų tvarkymą sistemą, eksploatuoja atliekų tvarkymo ir šalinimo įrenginius, vykdo ekologinį monitoringą uždarytuose ir veikiančiame Panevėžio regiono sąvartynuose, administruoja savivaldybių komunalinių atliekų tvarkymo sistemą, vietinę dvinarę rinkliavą regiono savivaldybėse, kurios tai atlikti yra pavedusios bendradarbiavimo sutartimis, renka įmokas iš atliekų turėtojų už komunalinių atliekų surinkimą bei tvarkymą, vykdo visuomenės informavimo ir švietimo programą apie atliekų tvarkymą.

Bendrovė organizuoja komunalinių atliekų tvarkymo sistemą taip, kad būtų pasiekti Atliekų tvarkymo įstatyme, Valstybiniame atliekų tvarkymo plane ir kituose teisės aktuose nustatytos atliekų tvarkymo užduotys ir uždaviniai.

Bendrovės teikiamas paslaugas galima skirstyti į 2 stambias grupes:

1. **Atliekų tvarkymą**,
2. **Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimą**

1.4.1. Atliekų tvarkymas

Atliekų tvarkymas apima šias paslaugas:

Mišrių komunalinių atliekų surinkimas, paruošimas ir vežimas į MBA įrenginius. Mišrių komunalinių atliekų (toliau-MKA) transportavimui iš toliausiai nutolusių savivaldybių (Rokiškio r. ir Biržų r.) vykdomas atliekų perkrovimas (presavimas) į 28 m3 konteinerius. Perkrovos stočių operatoriai parenkami viešojo konkurso būdu.

Didelių gabaritų ir specifinių atliekų surinkimas aikštelėse. Panevėžio regiono savivaldybėse veikia dešimt DGASA aikštelių. Šiuo metu jas eksploatuoja PRATC. Į šias aikšteles gyventojai be papildomo mokesčio gali atvežti didžiąsias buities atliekas (baldus, duris, langų rėmus, medieną), antrines žaliavas (popierių, kartoną, plastikus, stiklą, metalus), elektros ir elektroninės įrangos atliekas (televizorius, skalbimo mašinas, kompiuterius, spausdintuvus, monitorius, kitą buitinę įrangą), buityje susidarančias statybines atliekas, naudotas padangas, akumuliatorius ir baterijas, buities pavojingas atliekas (liuminescencines lempas, termometrus, dažus, tepalus, užterštas pakuotes, medžiagas turinčias asbesto), biologiškai skaidžias atliekas (žolę, lapus, medžių ir krūmų šakas) ir kitas buityje susidarančias atliekas. Šiose aikštelėse surinktos atliekos laikinai saugomos iki jų perdavimo atliekas tvarkančioms įmonėms arba papildomai paruošiamos transportavimui, perdirbimui ar energijos gavimui Panevėžio regioninio sąvartyno įrenginiuose.

Biologiškai skaidžių atliekų kompostavimas aikštelėse, veikia po vieną aikštelę šešiose Panevėžio regiono savivaldybėse, kurias eksploatuoja Bendrovė. Į BSAA gyventojai ir įmonės gali nemokamai pristatyti žaliąsias atliekas (žolę, lapus, medžių ir krūmų šakas, augalų liekanas, išspaudas ir kitas biologiškai skaidžias atliekas). Panevėžio regione yra išdalinta ~20 tūkst. vnt. kompostavimo konteinerių ir gyventojai turi galimybę kompostuoti individualiai tokių atliekų susidarymo vietoje. Nuo 2020 m. į Panevėžio regiono sąvartyno teritorijoje įrengtą BSAA pristatomos surinktos maisto atliekos.

Didelių gabaritų atliekų (baldų, medienos atliekos ir kiti) tvarkymo veikla pradėta 2020 m. Tuo siekiama mažinti sąvartyne šalinamų komunalinių atliekų kiekį. Tvarkymo proceso metu patekę didelių gabaritų atliekos rūšiuojamos į šias frakcijas: medienos atliekos, tinkamos perdirbimui; energetinę vertę turinčias atliekas; metalų atliekas bei rūšiavimo atliekas, kurios šalinamos sąvartyne. Norint tinkamai paruošti energetinę vertę turinčias atliekas, jas reikia smulkinti. Atliekų smulkinimui konkurso būdu parinktas paslaugos teikėjas. Išrūšiuotos ir susmulkintos didžiosios atliekos bus perduotos atliekų deginimo įmonėms. Medienos atliekos (baldinės medienos, švarios statybinės medienos atliekos) atskirtos panaudojimui perduodamos atliekų tvarkytojams, kurie jas naudoja naujų produktų gamybai.

Atliekų šalinimas sąvartyne, Panevėžio regioninį nepavojingų atliekų sąvartyną eksploatuoja PRATC. Ne visos į sąvartyną patenkančios atliekos yra šalinamos, dalis jų sutvarkoma sąvartyno teritorijoje įrengtuose mechaniniuose biologiniuose atliekų tvarkymo įrenginiuose, didelių gabaritų atliekų ar biologiškai skaidžių atliekų tvarkymo aikštelėse. Pristatomų ir šalinamų sąvartyne atliekų kiekio santykis kasmet didėja, tai rodo kad šalinama sąvartyne kasmet vis mažesnė atliekų dalis.

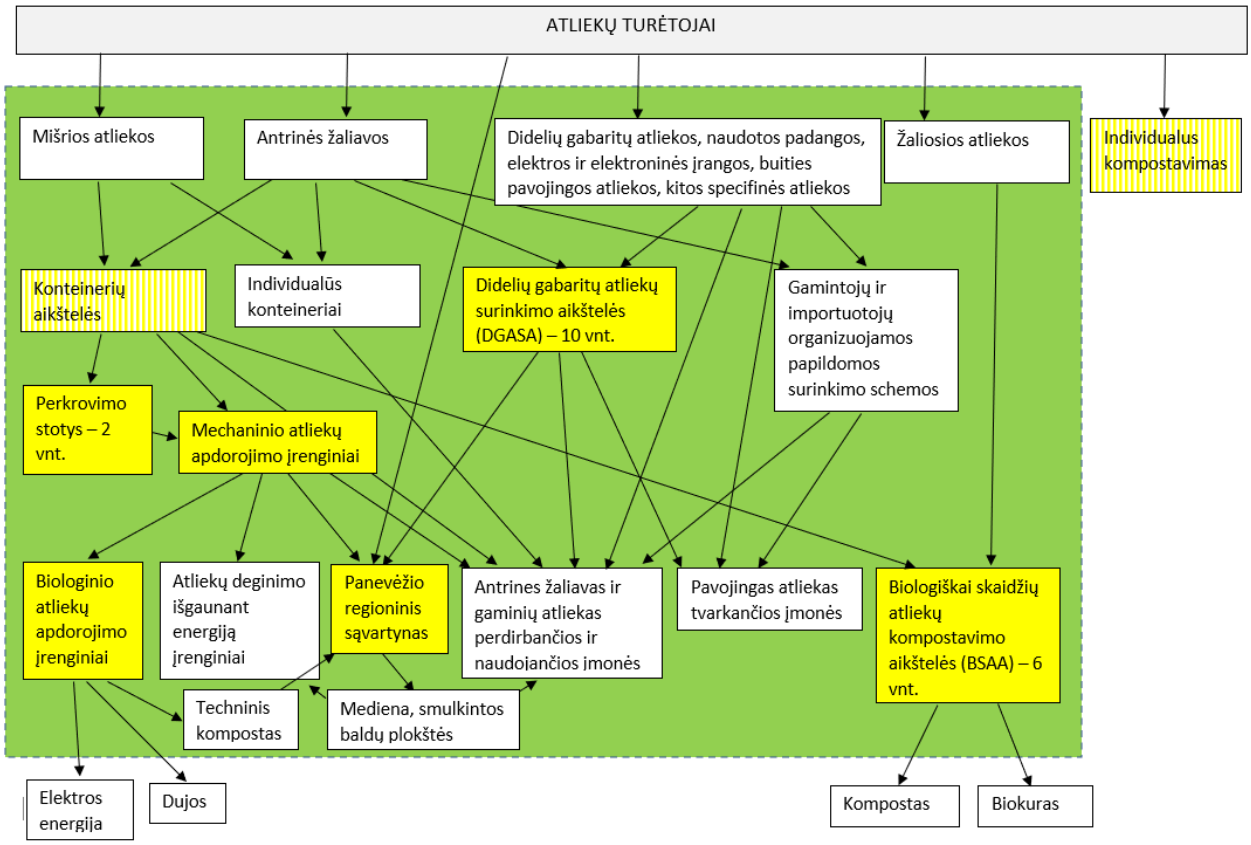
Mechaninis biologinis atliekų apdorojimas įrenginiuose. Operavimo paslaugą vykdo Viešųjų pirkimų būdu atrinktas operatorius, sutartis su operatoriumi galioja iki 2025 m. lapkričio 25 d., paslaugos kaina kasmet indeksuojama. Panevėžio regioninio sąvartyno teritorijoje yra įrengtas modernus mišrių komunalinių atliekų mechaninio – biologinio apdorojimo įrenginys, kurio pagalba atliekos yra rūšiuojamos (atskiriant dalį tinkamų pakuočių ir antrinių žaliavų, degiųjų atliekų, biologiškai skaidžių atliekų). Biologiškai skaidžios atliekos yra sutvarkomos įrenginių biologinėje dalyje (iš gautų dujų gaminama elektros energija, o iš perdirbtų atliekų gaunamas techninis kompostas, kuris naudojamas šalinamų atliekų perdengimui).

Biodujų surinkimas ir tvarkymas atliekamas privačios bendrovės, tačiau UAB PRATC gauna dalį pajamų paslaugos teikėjo gaunamų už biodujas. Atliekų šalinimo kaupe įrengtos dujų surinkimo sistemos pagalba sąvartyno dujos virsta elektros energija.

6 senų sąvartynų priežiūra ir monitoringas. Vykdomi požeminio vandens ir aplinkos monitoringai Panevėžio regiono nepavojingų atliekų sąvartyne. Vadovaujantis Atliekų sąvartynų įrengimo, eksploatavimo, uždarymo ir priežiūros po uždarymo taisyklių reikalavimais, vykdomi 5 uždarytų aukšto prioriteto sąvartynų priežiūra po uždarymo ir poveikio aplinkai monitoringai. Monitoringo tikslas - sekti uždarytų sąvartynų įtaką aplinkai ir požeminio vandens būklei, kad būtų galima laiku imtis prevencinių priemonių galimos taršos atveju.

Visos UAB PRATC teikiamos paslaugos ir atsakomybės bendroje atliekų tvarkymo sistemoje pateiktos 4 paveiksle.

4 pav. Atliekų tvarkymo sistema



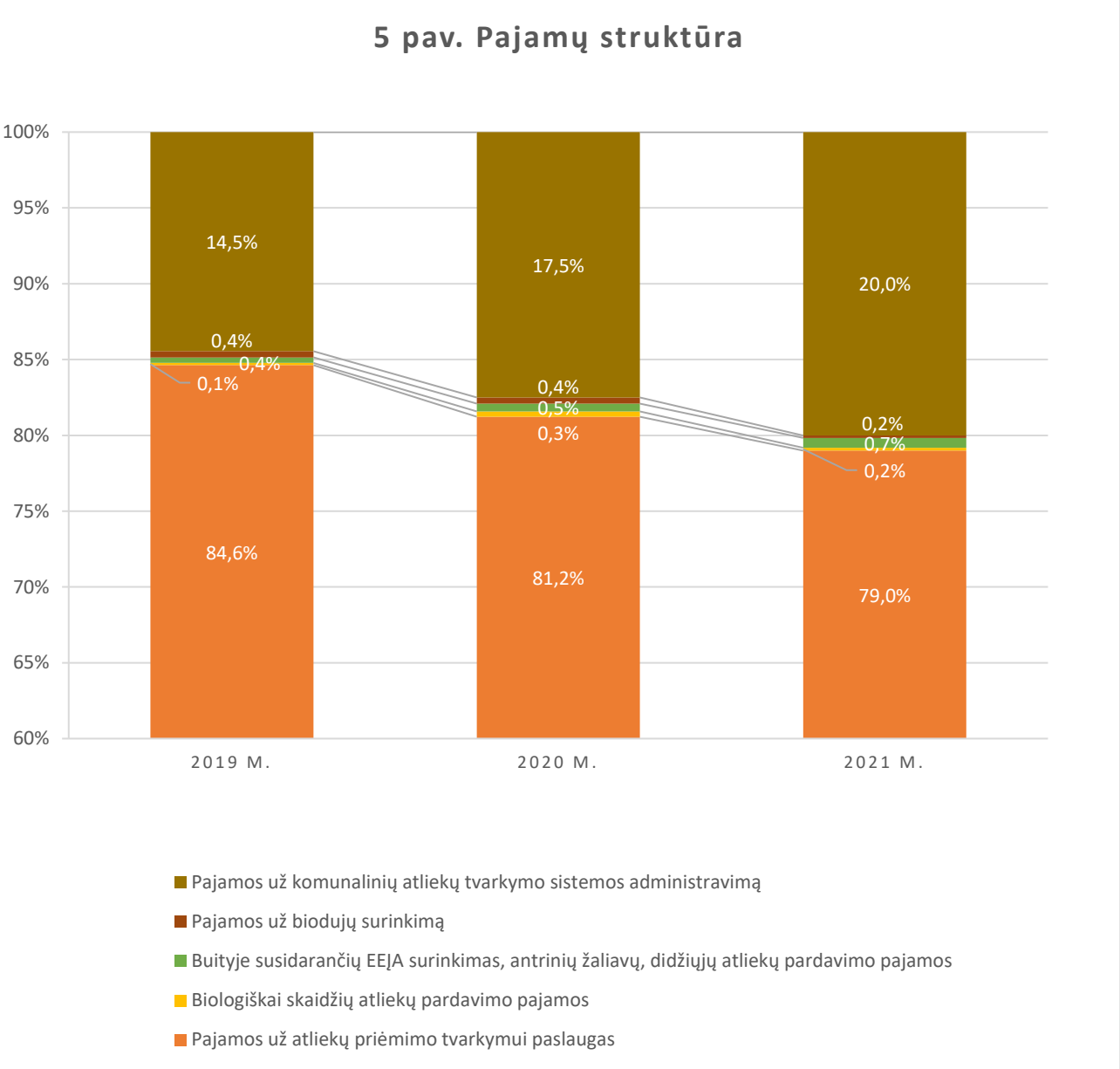
Vykdydama atliekų tvarkymo veiklas, UAB PRATC supranta atliekų turėtojų švietimo svarbą. Yra pastebėta, kad dėl vykdomos kontrolės ir šviečiamosios veiklos padidėjo atliekų turėtojų sąmoningumas bei susidomėjimas atliekų rūšiavimo klausimais. Tinkamai išrūšiuotos ir pateiktos atliekos greičiau surenkamos, paprasčiau apdorojamos, taupo laiką ir mažina sąnaudos, todėl Bendrovė investuoja į tinkamą gyventojų informavimą, švietimą. 2021 m. surinkta 434 t mažiau mišrių komunalinių atliekų nei 2020 m., tikėtina, kad prie tokių rezultatų prisidėjo geresnis rūšiavimas.

1.4.2. Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimas

Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimas – tai paslauga apimanti Panevėžio regiono keturių savivaldybių (Panevėžio, Pasvalio, Biržų ir Rokiškio rajonų) atliekų turėtojų registro ir rinkliavų už komunalinių atliekų tvarkymą administravimą, atliekų vežėjų parinkimą ir jų kontrolę, atliekų turėtojų kontrolę (juridinių ir fizinių asmenų išmetamų į konteinerius atliekų kontrolę, jų deklaruojamos informacijos kontrolę ir pan. bei kitas sutartyse numatytas veiklas. Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo veikla pradėta anksčiau nei rinkliavų administravimas, kuris pradėtas vykdyti nuo 2017 m. IV ketv. Panevėžio, Pasvalio ir Biržų rajonų savivaldybėse, nuo 2018 m. pradžios – Rokiškio rajono savivaldybėje.

1.4.3. Pardavimų pajamų struktūra

Bendrovės pajamų struktūrą geriausiai atspindi 5 paveikslas, kuris rodo, kad dvi pagrindinės paslaugos sudaro 99 proc. visų Bendrovės pardavimo pajamų. Kitos pajamos iš sutvarkytų atliekų (antrinių atliekų perdavimo, biodujų, komposto, medienos, kt.) yra mažareikšmės, paskutiniais metais sudarę mažiau nei 1 proc.



2021 m. abiejų pagrindinių veiklų pajamos sumoje išliko stabilios ir sudarė 99 proc. visų UAB PRATC pajamų, tačiau pajamos už komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimą po truputį auga ir sudaro 20 proc. visų pajamų, pajamų dalis už atliekų priėmimo tvarkymui paslaugas pajamų struktūroje mažėja po 2 proc. kasmet (nors pajamos auga, jų augimas iš šios pajamų grupės mažesnis, nei bendras pajamų augimas). Biologiškai skaidžių atliekų pardavimo pajamos, buityje susidarančių EEĮA surinkimo, antrinių žaliavų, didžiųjų atliekų pardavimo pajamos, pajamos už biodujų surinkimą išlieka labai mažos ir sudaro 1 proc. visų pajamų arba 64,8 tūkst. Eur. 2021 m.

1.5. Pozicija rinkoje

Atliekų tvarkymo rinka valstybinės politikos prižiūrima ir reguliuojama sritis. Lietuvos Respublikos Atliekų tvarkymo įstatymas numato, kad kelios ar visos į komunalinių atliekų tvarkymo regioną įeinančios savivaldybės, didindamos atliekų tvarkymo sistemos efektyvumą, gali bendradarbiauti ir kartu įsteigti juridinį asmenį – komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administratorių. Panevėžio regiono savivaldybės įkūrė UAB PRATC kaip Panevėžio regiono komunalinio atliekų tvarkymo sistemos administratorių, todėl Bendrovė yra vienintelė tokios paslaugos teikėja šiame regione ir užima visą regiono rinką.

Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo veikloje UAB PRATC veikia pagal komercines sutartis su savivaldybėmis, 4 regiono savivaldybės yra pavedusios šią veiklą UAB PRATC, o dvi savivaldybės – Panevėžio miesto ir Kupiškio rajono savo kontroliuojamoms bendrovėms, atitinkamai AB „Panevėžio specialusis autotransportas“ ir UAB „Kupiškio komunalininkas“. Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo veikloje UAB PRATC užima beveik pusę regiono rinkos (lyginant pagal aptarnaujamų gyventojų skaičių).

1.6. Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai per 3 praėjusius metus

1.6.1. Pagrindiniai finansiniai rodikliai

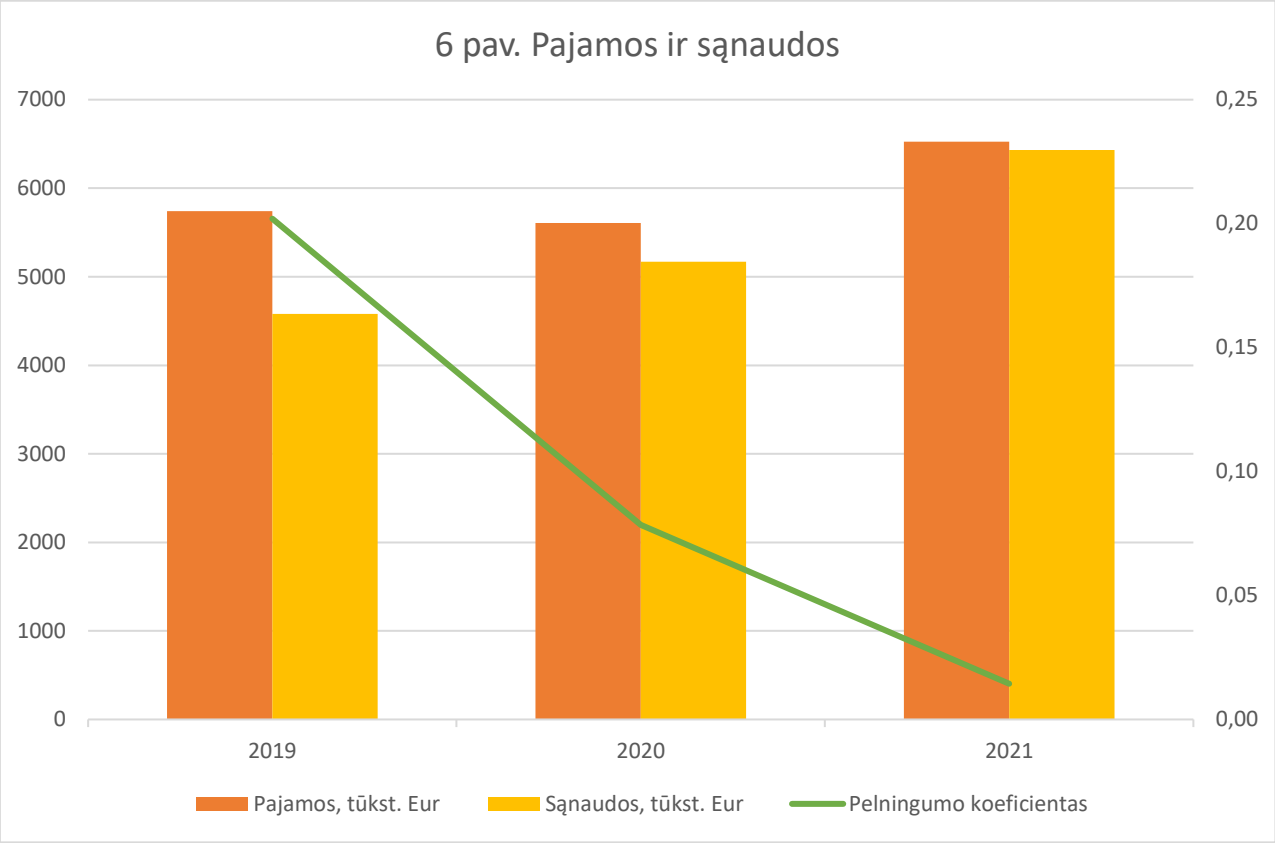
2019 m. Bendrovės pajamos augo ir sudarė 5741 tūkst. Eur., pardavimų savikaina didėjo daug mažesne apimtimi ir sudarė 4238,6 tūkst. Eur., bendrosios ir administracinės sąnaudos – 396,6 tūkst. Eur. Bendrovės veikla buvo pelninga – grynasis pelnas sudarė 1188 tūkst. Eur.

2020 m. UAB PRATC pajamos stabilizavosi, sudarė 5607,9 tūkst. Eur., pardavimų savikaina sudarė 4784,1 tūkst. Eur., bendrosios ir administracinės sąnaudos – 355,9 tūkst. Eur. Bendrovės veikla buvo pelninga ir grynasis pelnas sudarė 380 tūkst. Eur.

2021 m. UAB Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centro pardavimo pajamos sudarė 6527,3 tūkst. Eur., Bendrovės veikla buvo pelninga – uždirbta 130 tūkst. Eur grynojo pelno. Pardavimo savikaina sudarė 5894,7 tūkst. Eur., bendrosios ir administracinės sąnaudos - 524 tūkst. Eur., finansinės sąnaudos 14 tūkst. Eur.

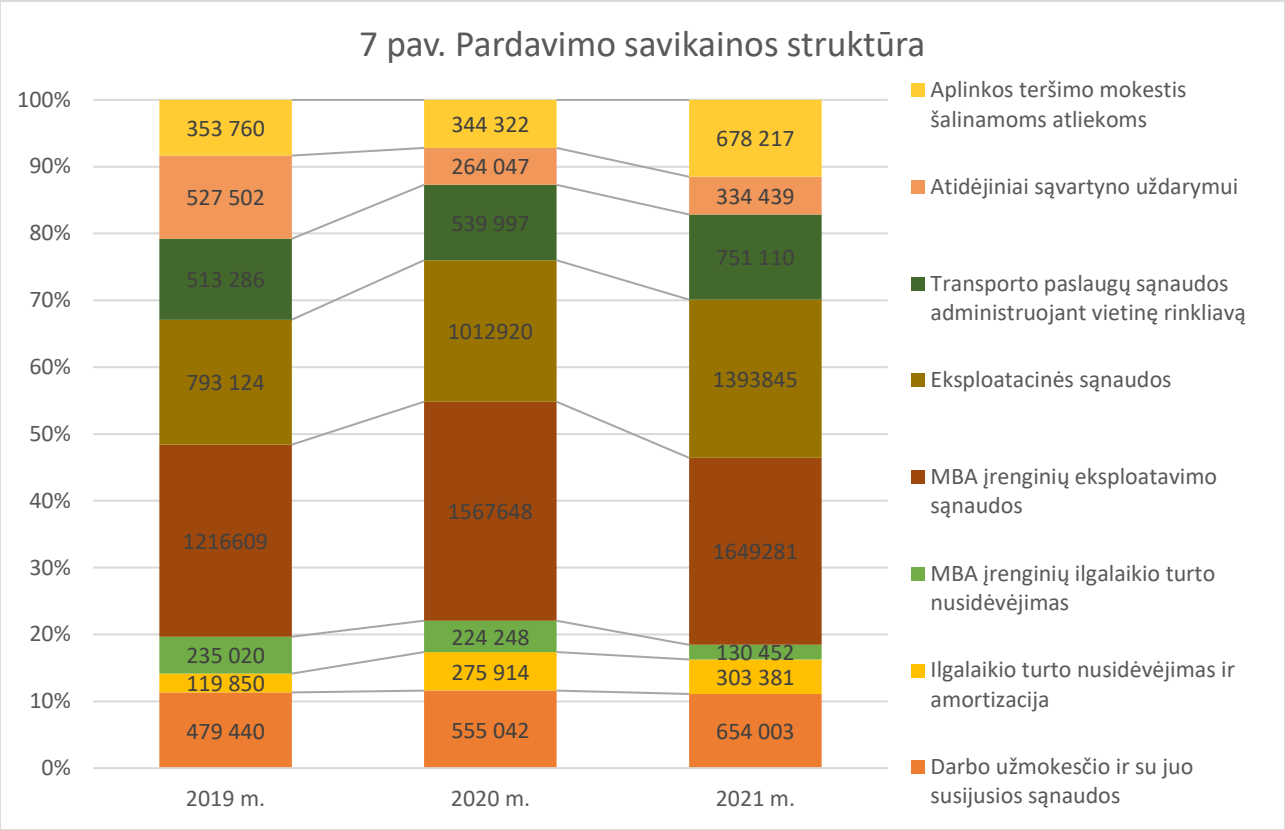
1 lentelė. Pelno/nuostolių ataskaitų suvestinė 2019-2021 m., eurais

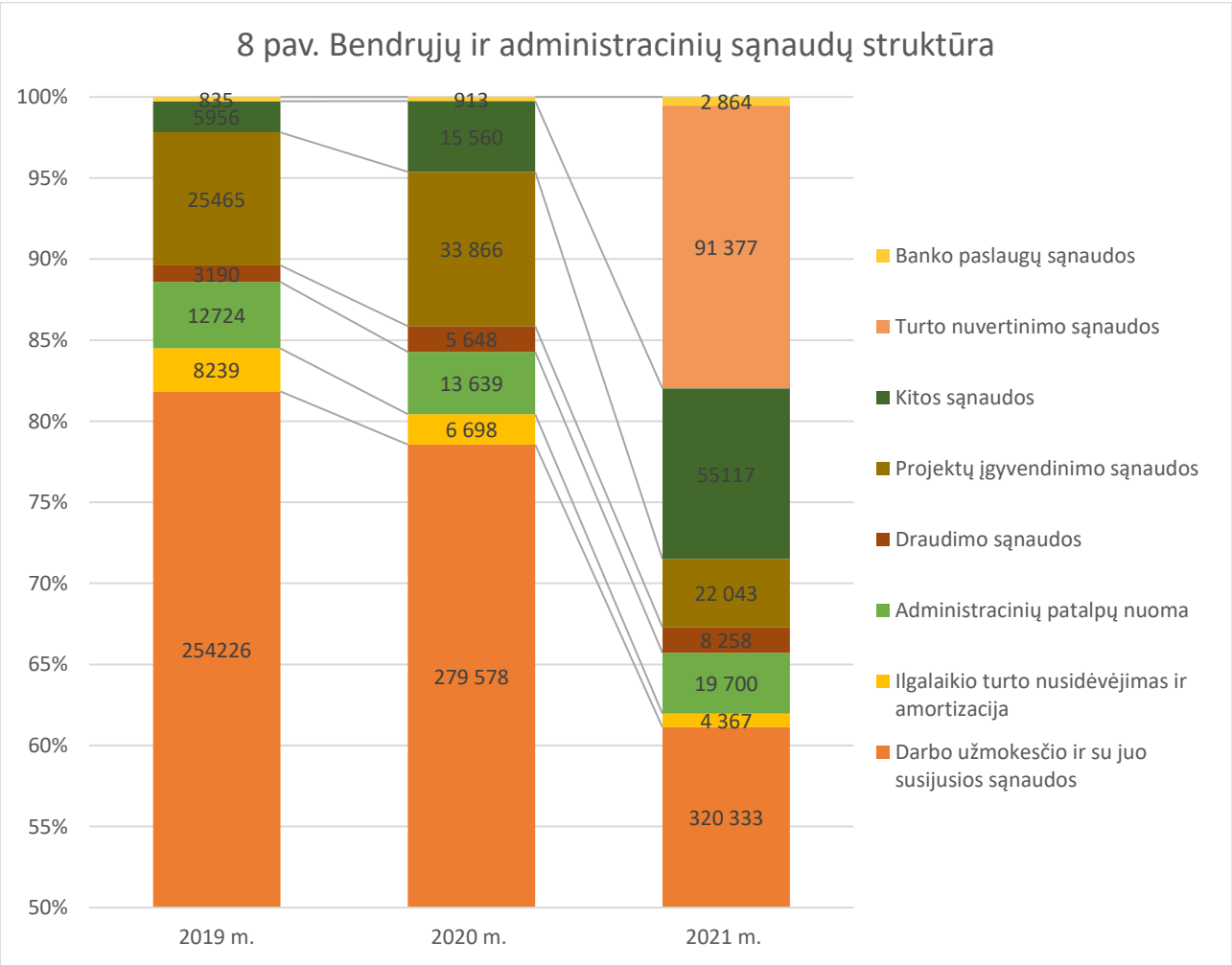
	2019	2020	2021	Vidutinis metinis augimas
Pardavimų pajamos	5741105	5607923	6527336	6,8%
Pardavimų savikaina	4238591	4784138	5894728	19,5%
Bendrasis pelnas	**1502514**	**823785**	**632608**	**-28,9%**
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	396636	355902	524059	34,4%
Kitos palūkanų ir panašios pajamos	1127	4041	701	-18,9%
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	32225	27904	14144	-28,1%
Pelnas prieš apmokestinimą	**1160782**	**444020**	**95106**	**-45,9%**
Pelno mokestis	-27448	64059	-34593	13,0%
Grynasis pelnas	**1188230**	**379961**	**129699**	**-44,5%**



Viena pagrindinių pajamų augimo priežasčių, priimtas didesnis atliekų kiekis 2021 m. (11 proc. didesnis nei 2020 m.), nežymiai pajamų augimą įtakojo kainų pokytis nuo 2021 m. gruodžio mėn. Tikėtina pajamų augimo tendencija bus išlaikyta ir 2022 m., nes nuo 2021 m. gruodžio mėn. 25 proc. padidintos atliekų priėmimo ir tvarkymo kainos. Nauja kaina – 63,98 Eur/t be PVM (buvo 51,12 Eur/t be PVM).

Įkainių peržiūrą lėmė sąnaudų augimas, sąnaudų augimą įtakojo išaugęs mokestis už aplinkos teršimą, MBA įrenginių eksploatavimo sąnaudos, degiųjų atliekų tvarkymas, infrastruktūros atnaujinimo ir kitos sąnaudos. Pardavimo savikainos ir bendrųjų ir administracinių sąnaudų struktūros pateiktos 7 ir 8 paveiksluose.


7 pav. Pardavimo savikainos struktūra
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
353 760
527 502
513 286
793 124
1216609
235 020
119 850
479 440
344 322
264 047
539 997
1012920
1567648
224 248
275 914
555 042
678 217
334 439
751 110
1393845
1649281
130 452
303 381
654 003
2019 m.
2020 m.
2021 m.
Aplinkos teršimo mokestis šalinamoms atliekoms
Atidėjiniai sąvartyno uždarymui
Transporto paslaugų sąnaudos administruojant vietinę rinkliavą
Eksploatacinės sąnaudos
MBA įrenginių eksploatavimo sąnaudos
MBA įrenginių ilgalaikio turto nusidėvėjimas
Ilgalaikio turto nusidėvėjimas ir amortizacija
Darbo užmokesčio ir su juo susijusios sąnaudos


8 pav. Bendrųjų ir administracinių sąnaudų struktūra
100%
95%
90%
85%
80%
75%
70%
65%
60%
55%
50%
835
5956
25465
3190
12724
8239
254226
913
15 560
33 866
5 648
13 639
6 698
279 578
2 864
91 377
55117
22 043
8 258
19 700
4 367
320 333
2019 m.
2020 m.
2021 m.
Banko paslaugų sąnaudos
Turto nuvertinimo sąnaudos
Kitos sąnaudos
Projektų įgyvendinimo sąnaudos
Draudimo sąnaudos
Administracinių patalpų nuoma
Ilgalaikio turto nusidėvėjimas ir amortizacija
Darbo užmokesčio ir su juo susijusios sąnaudos

Bendrosios ir administracinės sąnaudos 2021 m. išaugo net 47 proc., tačiau didžiausią įtaką padarė nuvertintas turtas už 91 tūkst. Eur. (eliminavus turto nuvertinimo įtaką šių sąnaudų augimas sudaro 21,6 proc.). Augo darbo užmokesčio sąnaudos bendrąja apimtimi augo, tačiau procentine išraiška augimas sudarė mažiau nei visų sąnaudų augimas – 14 proc.

2 lentelė. UAB PRATC balansų 2019-2021 m. suvestinė, eurais

	2019	2020	2021	Vidutinis metinis pokytis
Turtas	**13511542**	**12600634**	**11333534**	**-8,1%**
Ilgalaikis turtas	9077399	7098999	6023770	-16,8%
Trumpalaikis turtas	4428985	5493520	5302498	9,9%
Ateinančių laikotarpių pajamos ir sukauptos sąnaudos	5158	8115	7266	20,4%
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	**13511542**	**12600634**	**11333534**	**-8,1%**
Nuosavas kapitalas	2499481	2879442	2894390	7,9%
Dotacijos, subsidijos	6196876	4765629	3692550	-20,2%
Atidėjiniai	2512163	2776210	3110649	11,9%
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	2284752	2171420	1616644	-14,6%
Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	18270	7933	19301	2,8%

Bendrovės balanso analizė rodo mažėjantį turto ir nuosavybės bei įsipareigojimų dydį. Turto struktūroje mažėja ilgalaikio turto dalis, nes turto metinis nusidėvėjimas didesnis, nei naujo turto įsigijimai, didžiausia nusidėvėjusio turto dalis buvo iš dotacijų įsigyto turto, todėl atitinkamai mažėja ir dotacijų likutis. 2021 m. pabaigoje pinigų ir jų ekvivalentų likutis sudarė 4,6 mln. Eur., nors toks lėšų likučio laikymas sąskaitoje nėra efektyvus, bet jis Bendrovei yra reikalingas – Bendrovė privalo kaupti atidėjinius sąvartyno uždarymui bei priežiūrai po uždarymo, metų pabaigai lieka surinktų rinkliavų, kurių negalima naudoti Bendrovės reikmėms, tai pervestinos sumos savivaldybėms, APVA suteikto avanso projektų vykdymui nepanaudoti dalis, taip pat kaupiamos lėšos reinvesticijoms, projektų daliniam finansavimui.

1.6.2. Išvestiniai finansiniai rodikliai

1.6.2.1. Likvidumo rodikliai

3 lentelė. UAB PRATC likvidumo rodikliai 2019-2021 m.

	2019	2020	2021	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	4,04	4,50	4,06	0,2%
Kritinio likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas - atsargos / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	4,04	4,49	4,05	0,1%
Absoliutaus likvidumo koeficientas (pinigai ir pinigų ekvivalentai / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	3,43	3,94	3,53	1,5%
Apyvartinis kapitalas (Trumpalaikis turtas - trumpalaikiai įsipareigojimai), tūkst. Eur.	3332,9	4273,5	3996,6	10,0%
Apyvartinio kapitalo ir turto santykis	0,25	0,34	0,35	21,5%

Likvidumo koeficientas rodo, kokiu laipsniu trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), t.y. jis parodo Bendrovės galimybę įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą. Likvidumas priklauso nuo įmonės gebėjimo trumpalaikį turtą paversti pinigais ir taip apmokėti savo skolas bei padengti kitas mokėtinas sumas. Vidutinė rodiklio reikšmė sudaro 1,2 – 2 (kartai). Likvidumo koeficientas priklauso nuo įmonės veiklos ciklo trukmės, teikiamų paslaugų vertės, atsiskaitymų atidėjimų terminų, todėl analizuojant svarbu stebėti šio rodiklio dinamikos tendencijas bei ekonomikos sektoriaus ypatumus. Bendru atveju šis rodiklis turi būti ne mažesnis už vienetą. Aukštesnė nei 2 reikšmė gali rodyti neefektyviai naudojamas atsargas bei neefektyviai valdomą kitą trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus, tačiau UAB PRATC laikydamasi teisės aktų reikalavimų kaupia atidėjinius sąvartyno uždarymui (2021 m. pabaigoje atidėjiniai sudarė 3,1 mln. Eur.), šie atidėjiniai laikomi pinigais, kas atitinkamai įtakoja likvidumo rodiklius ir juos stipriai didina.

Atsižvelgiant į tai, kad atsargos gali būti nelikvidžios, aktualu paanalizuoti kritinio likvidumo koeficientą. UAB PRATC einamojo likvidumo koeficientas koreliuoja su kritinio likvidumo koeficientu ir beveik nuo jo nesiskiria, tai liudija kad atsargų dalis turte nedidėja be to ji yra labai nežymi. Kadangi likvidus turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), laikoma, kad įmonė yra saugi ir neturėtų susidurti su trumpalaikio likvidumo problemomis.

Konservatyviausias iš likvidumo rodiklių yra absoliutaus likvidumo koeficientas, nes jį apskaičiuojant daroma prielaida, kad pirkėjų įsiskolinimas ir kitos per vienerius metus gautinos sumos irgi gali būti nelikvidžios. Taigi absoliutaus likvidumo pinigais rodiklis parodo, kokią dalį trumpalaikių įsipareigojimų įmonė gali skubiai padengti kritiniu atveju, pasinaudodama faktiškai turima pinigų suma. Šis rodiklis UAB PRATC yra aukštas, o tai rodo įmonės didelį pinigų kiekį, reikalingą apyvartinėms lėšoms, sąvartyno uždarymui, turto reinvesticijoms, projektų finansavimui.

Apyvartinis kapitalas funkcionuoja kaip likvidumo rezervas, apsidraudžiant nenumatytais ir neplanuotais atvejais. Didesnis apyvartinis kapitalas būtų reikalingas, jeigu įmonė negalėtų skubiai pasiskolinti lėšų veiklai vykdyti. Nors didesnis apyvartinis kapitalas gali rodyti investicijų į trumpalaikį turtą finansavimo problemas, UAB PRATC finansavimo problemų neturi, jos apyvartinis kapitalas atskleidžia likvidaus turto finansavimo trumpalaikiais įsipareigojimais mastą.

Apyvartinio kapitalo ir turto santykio rodiklis atskleidžia grynųjų investicijų į likvidų turtą, atėmus trumpalaikius įsipareigojimus, mastą lyginant su bendromis įmonės investicijomis į turtą. Santykinai aukštesnis ir didėjantis rodiklis parodo labai aukštą įmonės likvidumo lygį ir labai mažą tikimybę, kad įmonė galėtų bankrutuoti.

1.6.2.2. Pelningumo rodikliai

4 lentelė. UAB PRATC pelningumo rodikliai 2019-2021 m.

	2019	2020	2021	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Grynasis pelningumas, proc. (grynasis pelnas / pardavimo pajamos)	20,7	6,78	1,99%	-45,20%
Bendrasis pelningumas, proc. (bendrasis pelnas / pardavimo pajamos)	26,17	14,69	9,69%	-31,48%
Veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius EBIT (Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / pardavimo pajamos)	20,78	8,42	1,67%	-45,97%
EBITDA, tūkst. Eurų (pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą)	1556,12	978,78	547	-32,42%
Turto pelningumas – ROA, proc. (grynasis pelnas / turtas)	8,79	3,02	1,14%	-43,49%
Nuosavybės pelningumas – ROE, proc. (grynasis pelnas / nuosavas kapitalas)	47,54	13,20	4,48%	-45,29%

Grynasis pelningumas (arba grynojo pelno marža) parodo, kiek procentų grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo geresnę visų įmonės sąnaudų kontrolę. Analizuojant UAB PRATC veiklos rezultatą, vidutinio pelningumo mažėjimas gali būti siejamas su Bendrovės didėjančiomis sąnaudomis aplinkos taršos mokesčiui, darbo užmokesčiui, atliekų surinkimui ir transportavimui, MBA operavimui. Sąnaudų augimas neturi savalaikės tiesioginės koreliacijos su pajamomis, todėl norint išlaikyti pelningumą reikalinga įkainių peržiūra.

Bendrasis pelningumas (arba bendrojo pelno marža) parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės įmonės veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį. Kuo didesnė bendrojo pelno suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla. Mažėjantis bendrasis pelningumas rodo augantį sąnaudų dydį.

Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius (EBIT) yra vienas svarbiausių veiklos efektyvumo rodiklių. Jis parodo įmonės pelną, uždirbtą veiklos ir investicinio ciklų metu, bet prieš įmonės finansavimo politikos įtakos pelnui vertinimą bei pelno mokesčio atskaitymą. UAB PRATC finansinės veiklos rezultatus įtakoja paskolų palūkanų

sąnaudos, nes įmonė turi paskolų. Veiklos pelningumas prieš palūkanas ir mokesčius parodo, kiek procentų pelno prieš palūkanas ir mokesčius uždirba vienas pardavimo pajamų euras, ir atskleidžia visų įmonės pajamų bei sąnaudų, išskyrus finansinių ir pelno mokesčio, poveikį įmonės pelningumui. Kuo didesnė pelno prieš palūkanas ir mokesčius suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla. Kadangi UAB PRATC palūkanų išlaidos 2021 m. sudarė 14,1 tūkst. Eur., taip pat kitos pajamos yra nežymios, tipinės veiklos pelningumo rodikliai ir veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius yra nežymiai didesni lyginant su grynuoju pelningumu.

Pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją) (EBITDA) parodo įmonės uždirbtą pelną prieš įmonės finansavimo politikos, o taip pat pelno mokesčio poveikio pelnui vertinimą. Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos nėra pinigų išlaidos, todėl praktikoje apskaičiuojama pelno suma (EBITDA) dažnai laikoma apytiksliu įmonės veiklos pinigų srautu. Kuo didesnė įmonės ilgalaikio materialaus turto vertė ir nusidėvėjimas, tuo EBITDA didesnis už įmonės uždirbtą veiklos pelną. Todėl šis rodiklis itin tinka lyginti ir vertinti veiklos rezultatus tų įmonių, kurios vykdo didelio masto kapitalo investicijas. Be to, kuo didesnės įmonės gautos paskolos ir aukštesnės mokamos palūkanos, tuo EBITDA didesnis už įmonės uždirbtą pelną. Kuo didesnė pelno prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją) (EBITDA) suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla.

Turto pelningumo grąžos (ROA) koeficientas parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam turto eurui. Aukštesnė rodiklio reikšmė parodo efektyvesnį turto naudojimą. Pastaraisiais metais šis rodiklis sumažėjo, koreliuodamas su kitais pelningumo rodikliais.

Nuosavo kapitalo pelningumas arba nuosavo kapitalo grąža (ROE) parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam nuosavo kapitalo eurui. Šis rodiklis svarbiausias akcininkams, įvertinant jų praeito laikotarpio investicijų į įmonę grąžą. Nuosavybės pelningumas kaip ir turto pelningumas praėjusiais 2021 metais yra sumažėjęs, nes nesikeitė kainos iki 2021 m. gruodžio mėn., nors sąnaudos objektyviai augo. Iki 2021 m gruodžio 1 d. galiojo 2017 m. patvirtintos atliekų priėmimo kainos tvarkymui, nuo gruodžio 1 d. galioja naujos atliekų priėmimo tvarkymui kainos.

1.6.2.3. Finansinio sverto rodikliai

5 lentelė. UAB PRATC finansinio sverto rodikliai 2019-2021 m.

	2019	2020	2021	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Įsiskolinimo koeficientas mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai / turtas	0,17	0,17	0,14	-7,82%
Skolos – nuosavybės koeficientas (įsipareigojimai / nuosavas kapitalas)	0,91	0,75	0,56	-19,45%
Bendrojo mokumo koeficientas (nuosavas kapitalas / įsipareigojimai)	1,09	1,33	1,79	31,83%
(turtas / nuosavas kapitalas)	5,41	4,38	3,92	-13,78%
(nuosavas kapitalas / turtas)	0,18	0,23	0,26	19,03%
Manevringumo koeficientas (trumpalaikis turtas / nuosavas kapitalas)	1,77	1,91	1,83	1,69%

Įsiskolinimo koeficientas atspindi, kokia įmonės turto dalis yra įsigyta už skolintas lėšas. Kuo didesnis rodiklis, tuo žemesnis saugumo lygis. Normalu, kai šis rodiklis sudaro nuo 0,4 iki 0,6. UAB PRATC šis rodiklis mažesnis, tai rodo, kad įmonės veikla finansuojama akcininkų, dotacijų lėšomis, o ne skolintomis, atitinkamai tai rodo mažą finansinę riziką, nenutrūkstamą ir tvarų veiklos ciklą, nedidelius įsiskolinimus tiekėjams ir kitas mokėtinas sumas atidėjimų bei konservatyvią skolinimosi politiką. Įmonės galimybės skolintis yra labai geros, nes ji disponuoja dideliu pinigų likučiu, turi gerą potencialą uždirbti pajamas, gerą veiklos istoriją bei gerus finansinius rodiklius.

Įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis arba skolos-nuosavybės koeficientas parodo, kokia bendrų įmonės ilgalaikių ir trumpalaikių įsipareigojimų, susijusių tiek su įmonės veiklos ciklu, tiek su jos skolinimusi, suma tenka vienam nuosavo kapitalo eurui, parodo įmonės finansavimo struktūrą balansine verte. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo aukštesnis įmonės finansinės rizikos laipsnis, t.y. dideli įsipareigojimai, kuriuos teks padengti ateityje. Kaip taisyklė laikomasi nuomonės, jeigu rodiklio reikšmė nedaug skiriasi nuo vieneto, tai įmonės būklė mokumo atžvilgiu laikoma normalia, reikšmė ties 0,5 gera. UAB PRATC šis rodiklis 2021 metais pagerėjo, t.y. sumažėjo dėl sumažintų įsipareigojimų ir yra aukštesnis, nei pakankamas – 0,56 (tai lemia įmonė veiklos specifika, kuri leidžia veiklą dalinai finansuoti dotacijų pagalba).

Bendrojo mokumo koeficientas rodo, kokia nuosavo kapitalo suma tenka vienam įmonės įsipareigojimų eurui. Visų įsipareigojimų padengimas akcininkų nuosavu kapitalu parodo įmonės finansinį stabilumą. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo kreditoriai yra saugesni. Rodiklio reikšmei esant mažiau nei 0,5 įmonės padėtis nėra gera, rodikliui svyruojant apie 1-ą laikoma gera. UAB PRATC šis rodiklis >1 yra geras ir yra augantis.

Turto ir nuosavo kapitalo santykis rodo, kiek kartų įmonės turtas viršija jos nuosavą kapitalą. Tai finansų struktūros rodiklis. Aukštesnis turto ir nuosavo kapitalo rodiklis padidina nuosavo kapitalo grąžą. Dėl konservatyvios skolinimosi ir dividendų politikos šis rodiklis nėra labai aukštas.

Nuosavo kapitalo ir turto santykis rodo, kokią dalį įmonės turto finansuoja nuosavas kapitalas. Tai taip pat finansų struktūros rodiklis. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo didesnis įmonės akcininkų investicijų mastas, o taip pat tuo didesnė jų investicijų rizika.

Manevringumo koeficientas parodo trumpalaikio turto investicijų padengimą akcininkų nuosavu kapitalu. Rodiklis svarbus analizuojant įmonės mokumą, ypač trumpalaikį. Kaip taisyklė trumpalaikis turtas įsigyjamas apmokant iš karto arba su nedideliu atidėjimu. Todėl labai svarbu ar įmonė laiku sugebės už jį apmokėti. Rodiklio reikšmė rodo, kokia dalimi įmonė gali padengti šiuos įsipareigojimus savomis lėšomis. Vertinant iš konservatyvių pozicijų rodiklio dydis virš 0,5 laikomas geru, o kuomet krenta žemiau 0,3 laikomas nesaugiu. UAB PRATC manevringumo koeficientas aukštas ir saugus, 2021 m. sudarė 1,83.

1.6.2.4. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai

6 lentelė. UAB PRATC turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 2019-2021 m.

	2019	2020	2021	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Atsargų apyvartumas (pardavimų savikaina / atsargos)	1015,2	377,3	388,12	-30,9%
Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas (pardavimų savikaina / pirkėjų įsiskolinimas)	6,6	7,3	9,77	24,2%
Skolų tiekėjams apyvartumas (pardavimų savikaina / skolos tiekėjams)	16,4	12,6	15,3	-3,2%
Apyvartinio kapitalo apyvartumas (pardavimų pajamos / apyvartinis kapitalas)	1,7	1,3	1,6	-2,6%
Ilgalaikio turto apyvartumas (pardavimų pajamos / ilgalaikis turtas)	0,63	0,79	1,08	35,7%
Turto apyvartumas (pardavimų pajamos / turtas)	0,42	0,45	0,58	17,8%

Atsargų apyvartumas rodo, kiek per metus atsargos padaro apyvartų. Kuo didesnis apyvartumas, tuo greičiau atsargos juda, tuo greičiau jos realizuojamos ir uždirbami pinigai. Šis rodiklis apibūdina atsargų realizavimo galimybes. Didesnis atsargų apyvartumas mažina įmonės investicijas į atsargas ir didina atsargų valdymo efektyvumą. UAB PRATC atsargos labai nedidelės, todėl šis rodiklis, nors ir 2020-2021 m. sumažėjęs, išlieka labai aukštas.

Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas rodo, kiek iš pirkėjų gautinos sumos padaro apyvartų per metus. Be to, jis apibūdina pirkėjų skolų surinkimo efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo, jog klientai greičiau atsiskaito su įmone už gautas prekes ir paslaugas, ir išreiškia aukštesnį įmonės veiklos efektyvumą. Tačiau perdėtai aukštas rodiklis gali liudyti, kad įmonės kreditavimo politika, nustatant klientams atsiskaitymo terminus už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas, yra per griežta, ir įmonė neišnaudoja viso pelningumo potencialo, ribodama pardavimą skolon rizikingesniems klientams.

Skolų tiekėjams apyvartumas rodo, kiek mokėtinos sumos tiekėjams padaro apyvartų per metus. Jis apibūdina įmonės atsiskaitymų su tiekėjais efektyvumą. Didelė rodiklio reikšmė rodo, jog įmonė beveik neturi skolų tiekėjams, o taip pat tikėtina, jog sutartyse su tiekėjais nustatyti trumpi atsiskaitymo terminai.

Apyvartinio kapitalo apyvartumas parodo, kiek pardavimo pajamų uždirba vienas į apyvartinį kapitalą įmonės investuotas euras. Kuo didesnis apyvartumas, tuo daugiau apyvartų per metus padaro šis kapitalas, tuo mažesnės įmonės investicijos į jį ir tuo efektyvesnis jo valdymas. Maža šio rodiklio reikšmė arba mažėjimo tendencija gali reikšti artėjantį apyvartinių lėšų stygių, tačiau UAB PRATC šis rodiklis mažėja dėl didėjančių atidėjinių laikomų grynaisiais pinigais, kurie nėra įdarbinami veikloje.

Ilgalaikio turto apyvartumas parodo, kiek vienas ilgalaikio turto euras uždirba pardavimo pajamų. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo su mažesnėmis investicijomis į ilgalaikį turtą uždirbamos didesnės pardavimo pajamos, tuo aukštesnis įmonės ilgalaikio turto valdymo efektyvumo lygis. Ilgalaikio turto apyvartumą lemia įmonės veiklos pobūdis ir būtinų investicijų mastas.

Turto apyvartumas rodo, kiek vienas turto euras sukuria pardavimo pajamų. Aukštesnė šio rodiklio reikšmė rodo didesnį viso turto valdymo efektyvumo laipsnį.

1.6.2.5. Rinkos vertės rodikliai

Rinkos vertės rodiklius geriausiai skaičiuoti pagal akcijų rinkos vertes, tačiau kadangi UAB PRATC akcijomis nebuvo prekybinių sandorių, skaičiavimams bus naudojama nominali akcijos vertė.

7 lentelė. UAB PRATC rinkos vertės rodikliai 2019-2021 m.

	2019	2020	2021	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Pelnas tenkantis vienai akcijai (EPS)	10,04	3,21	1,10	-44,5%
Akcijos kainos ir pelno santykis (P/E)	0,29	0,90	2,65	408,1%
Akcijos kainos ir pardavimų pajamų santykis	0,06	0,06	0,05	-6,0%
Dividendai vienai akcijai (DPS)	0	0	0,96	-
Dividendų išmokėjimo koeficientas (dividendai / grynasis pelnas)	0	0	0,88	-

Vienos akcijos pelnas (EPS) parodo, kiek įmonės uždirbto grynojo pelno, priskirtino paprastųjų akcijų savininkams, tenka vienai apyvartoje esančiai paprastajai akcijai. Tai vienas pagrindinių rodiklių, naudojamų finansų rinkose akcininkų investicijų į įmonių akcijas palyginimui bei vertinimui.

Akcijos kainos ir akcijos (P/E) pelno santykis atspindi, kiek akcininkas moka už vieną įmonės praeitu laikotarpiu uždirbto grynojo pelno eurą.

Akcijos rinkos kainos ir pardavimo pajamų, tenkančių vienai akcijai, santykis rodo, kiek investuotojas moka už vieną įmonės uždirbtų vienos akcijos pardavimo pajamų eurą. Normalu, jei kainos ir pardavimo pajamų santykis lygus 1 – 1,5. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo labiau investuotojai vertina įmonės pastangas uždirbti pajamas, jos užimamą rinką ir šios rinkos plėtros potencialą. UAB PRATC žemą rodiklio reikšmę gali nulemti akcijų kainos skaičiavimas nominalia verte. Tikėtina, kad akcijos rinkos vertė būtų didesnė ir atitinkamai didėtų rodiklis.

Vienos akcijos dividendas (DPS) rodo paskirstytino pelno dalį, tenkančią vienai paprastajai akcijai. Dividendo mokėjimo koeficientas nurodo, kokia įmonės grynojo paskirstytinojo pelno dalis skiriama mokėti akcininkams dividendais. Kuo mažesnė reikšmė, tuo didesnę grynojo pelno dalį įmonė reinvestuoja į savo veiklos plėtrą. UAB PRATC 2021 m. pirmą kartą išmokėjo dividendus – 114 tūkst. Eur. arba 0,96 Eur. akcijai.

1.6.3. Finansinių rodiklių apžvalgos išvados

Įmonės išvestiniai finansinių rodiklių analizė rodo gerus finansinius rezultatus (9 paveikslas).

Bendra išvada, kuri pateikiama ir CreditInfo informacinėje sistemoje[1] (kur duomenis teikia (ir gauna) komerciniai bankai, kredito unijos, lizingo, vartojimo kredito, taip pat telekomunikacijų ir kitos įmonės) – UAB PRATC kreditavimo rizika yra maža, nes:

- ekonominė būklė gera,
- neigiamos kredito istorijos įmonė neturi,
- mokestinių įsiskolinimų valstybei įmonė neturi,
- darbuotojų atlyginimų dydis atitinka vidutinį.

[1] https://rekvizitai.vz.lt/imone/panevezio_regiono_atlieku_tvarkymo_centras/kreditingumas/

9 pav. Kreditavimo rizika

1.6.4. Veiklos efektyvumo rodikliai

Veiklos efektyvumo rodikliai parodo įmonės veiklos efektyvumą, pajamų ir sąnaudų valdymą, šie rodikliai nepriskiriami finansiniams, kadangi jie netinka atskiras įmones lyginti tarpusavyje dėl skirtingo veiklos pobūdžio, tačiau veiklos efektyvumo rodikliai leidžia pačiai įmonei įsivertinti save, analizuoti pajamų ir sąnaudų valdymą pamečiui, pamatyti galimas problemas ir taisytinas veiklos vietas.

8 lentelė. UAB PRATC veiklos efektyvumo rodikliai 2019-2021 m.

Rodiklis	Rodiklio paskaičiavimo būdas	2019	2020	2021
Veiklos sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimų eurui, proc.	(|pardavimo sąnaudos| + bendrosios ir administracinės sąnaudos) / pardavimo pajamos x 100	79,2	91,7	98,3
Pardavimo savikainos lygis, proc.	pardavimo savikaina| / pardavimo pajamos x 100	73,8	85,3	90,3
Pagrindinės veiklos pajamų ir sąnaudų santykis, koef.	pardavimo pajamos / (pardavimo sąnaudos + bendrosios ir administracinės sąnaudos)	1,26	1,09	1,02
Su darbo santykiais susijusios sąnaudos, tenkančios vienam darbuotojui, tūkst. Eur	su darbo santykiais susijusios sąnaudos / darbuotojų skaičius	13,84	15,46	16,51
Darbuotojų skaičius, tenkantis aukščiausiojo lygio vadovui, žm.	darbuotojų skaičius / aukščiausiojo lygio vadovų skaičius	10,60	10,80	11,80
Pardavimo pajamos tenkančios vienam darbuotojui, tūkst. Eur.	pardavimo pajamos / darbuotojų skaičius	108,32	103,85	110,63
Pardavimo savikaina tenkanti vienam darbuotojui, tūkst. Eur	pardavimo savikaina/ darbuotojų skaičius	79,97	88,60	99,91

Veiklos sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimų eurui parodo kiek sąnaudų įmonė patiria, norėdama uždirbti vieną pajamų eurą. Efektyvų sąnaudų valdymą rodo mažėjantis rodiklis. Pardavimo savikainos lygis parodo, kokia yra vieno pajamų euro savikaina, neįvertinant bendrųjų ir administracinių sąnaudų. Pagrindinės veiklos pajamų ir sąnaudų santykis rodo veiklos pelningumą. Su darbo santykiais susijusios sąnaudos darbuotojui, parodo vidutinę vieno darbuotojo kainą. Pardavimo pajamos ir pardavimo savikaina vienam darbuotojui parodo vienam darbuotojui tenkančią pajamų ir savikainos dalį. Dėl 2021 m. išaugusių pardavimo sąnaudų, veiklos efektyvumo rodikliai, priklausomi nuo sąnaudų, gerėję iki 2019 m., 2020-2021 m. po truputį mažėjo.

2. Aplinkos veiksnių analizė

2.1. Vidiniai veiksniai

2.1.1. Funkcijų ir procesų tikslingumas, efektyvumas

Įmonės sėkmingiems finansiniams rodikliams įtakos turi tinkamai funkcionuojančios pagalbinės ir pagrindinės veiklos. UAB PRATC, įgyvendindama pagrindinę savo veiklą, atsižvelgdama į vykdomos veiklos pobūdį ir teikiamų paslaugų specifiką, siekia veikti kokybiškai, skaidriai ir pelningai. Vykdomos veiklos, jų pasiskirstymas į pagrindines ir pagalbines veiklas, jų santykis atspindimas Porterio vertės grandinės modeliu, pateiktu 10 paveiksle.

10 pav. Pridėtinės vertės kūrimo grandinė

Pagalbinė veikla	**UAB PRATC infrastruktūra** Veiklos planavimas ir atskaitomybė (Bendrovės direktorius) Vadybos, planavimo, finansų, apskaitos, teisės, komunikacijos, kokybės kontrolės, rizikų valdymo ir kitų procesų visuma (Direktorius) Finansinių išteklių valdymas (Finansų ir apskaitos padalinio vadovas) Teisinės aplinkos valdymas, pirkimai/tiekimas (Teisės, viešųjų pirkimų ir projektinės veiklos padalinio vadovas) Žmogiškųjų išteklių valdymas (Biuro administratorė) Technologijų valdymas (Padalinių vadovai)					**MARŽA**
Pagrindinė veikla	*Įėjimo logistika – santykiai su tiekėjais, išteklių priėmimas ir laikymas*	*Operacijos – žaliavų pavertimas pagrindiniais produktais*	*Išėjimo logistika – galutinių produktų surinkimas, laikymas ir platinimas*	*Rinkodara ir pardavimai – klientų informavimas, paklausos kūrimas, sandoriai su klientais*	*Aptarnavimo veikla – paslaugos susijusios su vertės išsaugojimu ir padidinimu po pardavimo*	
	Sutartys su klientais Sutartys su tiekėjais	Paslaugos sukūrimas; Paslaugos teikimo proceso suformavimas; Atsakingų darbuotojų priskyrimas; Reikiamos infrastruktūros priskyrimas, žaliavų įsigijimas	Paslaugos suteikimas	Paslaugos pardavimas; Klientų informavimas apie paslaugą; Naujos paklausos kūrimas	Paslaugos vertės išsaugojimas ir didinimas, paslaugos tobulinimas. Klientų išsaugojimas Aptarnavimas, konsultavimas po paslaugos suteikimo; Paslaugos koregavimas pagal klientų pastabas	

Vertė klientui

Svarbu išskirti, kokios funkcijos kuria vertę klientams ir savininkams, svarbu išsiaiškinti už kokias socialines, ekonomines ar kitokias naudas klientai sutinka mokėti. Nekuriančių vertės procesų įmonė turėtų atsisakyti. UAB PRATC vertes kuria šie procesai kartu sudarantys vertės grandinę:

- Pagrindinės veiklos, kuriančios pridėtinę vertę, susideda iš procesų reikalingų tiesioginiam paslaugų teikimui, tai procesų visuma, kurie atliekami nuo klientų atsiradimo, tiekėjų radimo, paslaugoms teikti reikalingų reikmenų įsigijimo, galutinės paslaugos suteikimo (nuo atliekų surinkimo iki galutinio sutvarkymo), žinomumą apie savo veiklą didinimo, iki atsiliepimų apie paslaugas analizės ir paslaugų turinio koregavimo.
- Pagalbinėmis veiklomis, prisidedančiomis prie pridėtinės vertės kūrimo, laikomos administracinės veiklos: planavimas, vadyba, finansų valdymas, apskaita, teisė, viešieji ryšiai, kokybės kontrolė ir kiti procesai.

UAB PRATC veiklos specifika, griežti aplinkos apsaugos reikalavimai, priklausomumas nuo savivaldybių tarybų sprendimų lemia nesavarankišką kainodarą, aktyvią rinkodarą, įmonė stengiasi išlaikyti žinomumą, veiklos viešumą, atvirumą visuomenei.

2.1.2. Infrastruktūra

Bendrovės infrastruktūra yra jos turimas ir nuomojamas turtas, leidžiantis rinkai teikti kokybiškas paslaugas. Bendrovė savo nuosavybėje turi sukaupusi tiek materialaus, tiek nematerialaus turto.

UAB PRATC įsikūrusi Beržų g. 3 Panevėžyje. Rinkliavų padaliniai yra įsikūrę Panevėžio mieste bei Pasvalio, Biržų ir Rokiškio savivaldybėse. Pagal materialiojo turto patikėjimo sutartį bendrovė iki 2033 m. valdo, naudoja ir disponuoja Panevėžio miesto savivaldybei nuosavybės teise priklausančiu nekilnojamuoju turtu – 198,41 kv. m. ploto sandėliu.

Bendrovė savo veikloje naudoja nuomojamą turtą: žemę, kurioje įrengtos arba ruošiamos įrengti didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės, žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės, Panevėžio regioninis sąvartynas, uždaryti seni sąvartynai, administracines biurų patalpas, automobilius.

Bendrovė turi šią atliekų tvarkymo infrastruktūrą:

- 10 didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės.
- 6 biologiškai skaidžių atliekų surinkimo aikštelės.

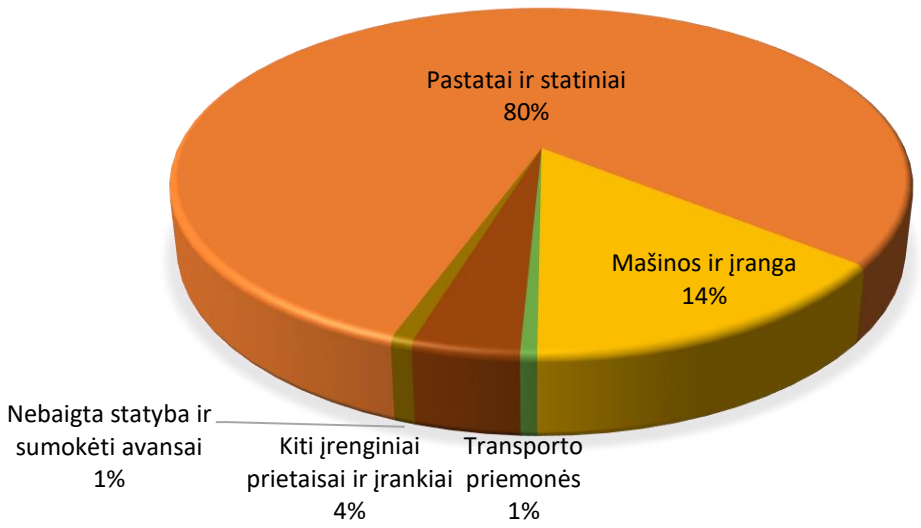
- Panevėžio regioninis nepavojingų atliekų sąvartynas. Sąvartynas užima 52,5 ha teritoriją, kurioje yra įrengtos 3 atliekų šalinimo sekcijos su biodujų surinkimo ir sutvarkymo sistema (surinktos dujos panaudojamos generatoriaus variklio veikimui gaminant elektrą. Sąvartyno teritorijoje yra uždarytas Panevėžio miesto nepavojingų atliekų sąvartynas, įrengta bioskaidžių atliekų kompostavimo aikštelė, MBA įrenginiai, sąvartynų nuotekų surinkimo ir perpumpavimo įrenginiai, atliekų apskaitos ir kontrolės punktas (įrengtos automobilinės svarstyklės ir įdiegta atliekų apskaitos programa). Per 2021 metus į Sąvartyno teritorijoje esančius atliekų tvarkymo įrenginius buvo pristatyta apie 120,7 tūkst. t atliekų.
- Komunalinių atliekų apdorojimo MBA įrenginiai. Šiuose įrenginiuose 2021 m. apdorotos mišrios komunalinės atliekos: atskiriamos antrinės žaliavos (3 proc..), biologiškai skaidžios atliekos (47,5 proc.), tinkamos deginti (29 proc.). Atskirai apdorojamos atskirtos bioskaidžios atliekos – išgaunamos biodujos (679021 m^3) ir gaminama elektros energija (945266 kWh). Padidėjęs sutvarkomų energetinę vertę turinčių atliekų kiekis leido sumažinti sąvartyne šalinamų, likusių po MKA apdorojimo atliekų dalį nuo 36 proc. 2019 m. iki 20,87 proc. 2021 m.
- Nuotekų surinkimo sistema. Siekiant tinkamai valdyti nuotekų susidarymą, 2020-2021 m. buvo vykdoma sąvartyno nuotekų surinkimo naujo rezervuaro statyba.

Veikloje bendrovė naudoja 17 vnt. nuosavų technikos priemonių, papildomai nuomoja 3 transporto priemones, didžioji dalis technikos priemonių yra nusidėvėjusios, tačiau Bendrovė įsigyja naujos technikos kasmet. Nors priemonės ir nusidėjusios, jų techninė būklė yra gera, ji nuolat tinkamai prižiūrima (dirba

aukštos kvalifikacijos operatoriai, laiku atliekama techninė priežiūra, specializuoti remonto darbai, tačiau technikos eksploataciniai resursai likę nedideli.

Bendra ilgalaikio materialaus turto struktūra pagal įsigijimo vertę pateikta 11 pav.

11 pav. Ilgalaikio materialaus turto struktūra



Nors visas 11 paveiksle įvardintas turtas naudojamas veikloje, jo nusidėvėjimas pasiekė 84 proc. 2021 m. Papildomai veikloje bendrovė naudoja už 19,8 mln. Eur. įsigyto visiškai nudėvėto turto. Sąvartyne susidėvėję pastatai, patalpoms reikalingas remontas, trūksta patalpų komposto ruošimui ir tekstilės atliekų laikymui. Reikalinga naujos asbesto šalinimo aikštelės įrengimas (statyba), techninių priemonių (nusidėvėję kompaktorius, frontalinis krautuvas, buldozeris ir krovininis automobilis) įsigijimas. Trūksta atliekų (antrinių žaliavų, tekstilės, maisto ir žaliųjų) surinkimo priemonių ir aikštelių joms laikyti. Didelių gabaritų aikštelėse reikia pastatų remonto. Nepakankama didelių gabaritų aikštelių infrastruktūra, reikalinga nauja aikštelė, konteineriai.

2.1.3. Procesai

Įmonės veikla planuojama pagal strateginį veiklos planą, kuris apima 5 metų laikotarpį ir yra atnaujinamas kasmet. Kiekvienais metais įmonės metiniame pranešime bei veiklos ataskaitoje apžvelgiama praėjusių metų veikla, strateginio veiklos plano įgyvendinimas bei esminiai planai ateinantiems metams.

Bendrovės finansų apskaita vykdoma ir finansinės ataskaitos rengiamos vadovaujantis LR Buhalterinės apskaitos įstatymu, LR Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu, Verslo apskaitos standartais, apskaitos politika (patvirtinta 2021 m. gruodžio 22 d. direktoriaus įsakymu Nr.ĮVK-123), Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimais ir kitais apskaitą reglamentuojančiais normatyviniais dokumentais.

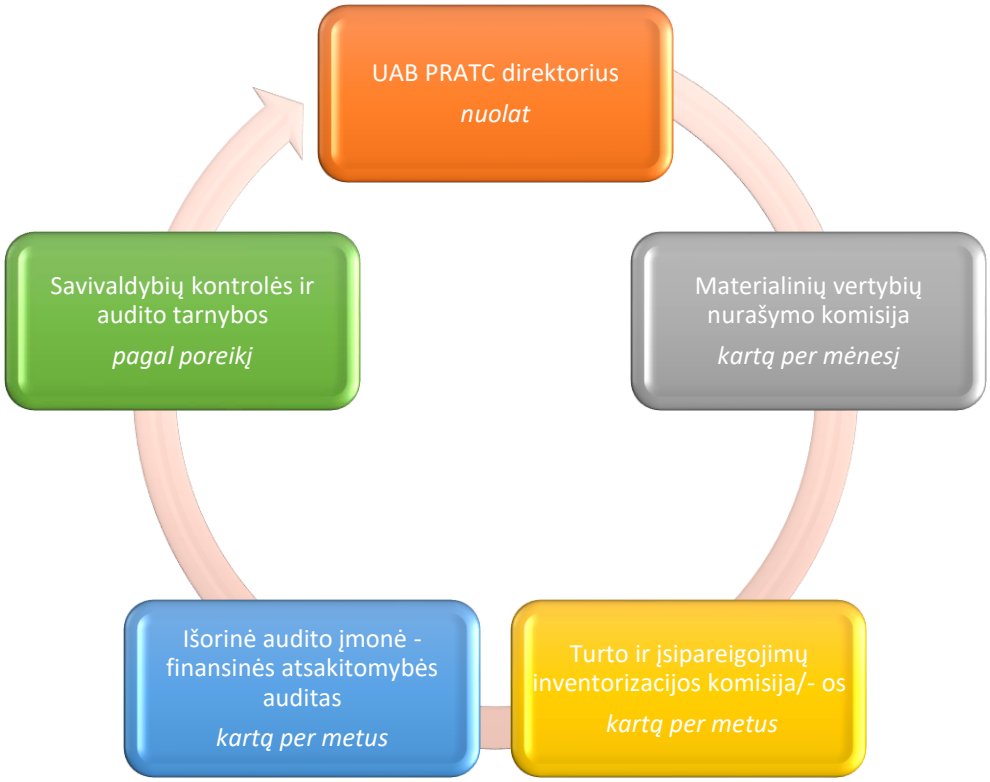
Bendrovės vadovas užtikrina vidaus kontrolę, akcininkas – išorinę kontrolę, taip pat pasitelkiami nepriklausomi auditoriai metinės finansinės atskaitomybės dokumentų įvertinimui. Turto ir įsipareigojimų inventorizavimo komisija inventorizaciją atlieka kartą per metus, išorinė audito įmonė – finansinės ataskaitų auditą atlieką kartą per metus.

Patikrinimų rezultatai aptariami gamybiniuose pasitarimuose, posėdžiuose, analizuojamos pateiktų rekomendacijų priežastys, sprendimai.

UAB PRATC vykdomi procesai valdomi per turimus tvarkų aprašus: atliekų priėmimo, kasos darbo organizavimo, darbuotojų darbo apmokėjimo sistemos, direktoriaus darbo užmokesčio nustatymo, vidutinio

darbo užmokesčio skaičiavimo, suminės darbo laiko apskaitos režimo, paramos skyrimo, vietinės rinkliavos už komunalinių atliekų surinkimą iš atliekų turėtojų ir atliekų tvarkymą apskaitos, tarnybinių automobilių naudojimo, tarnybinių komandiruočių, rizikų vertinimo.

12 pav. Kontrolės sistema



Vykdydama rinkodaros ir komunikacijos veiklas, norėdama glaudesnio ryšio su paslaugų gavėjais, klientais ir siekdama efektyvesnio problemų bei klausimų sprendimo, bendrovė yra įkūrusi internetinį puslapį, turi paskyrą socialiniame tinkle Facebook.

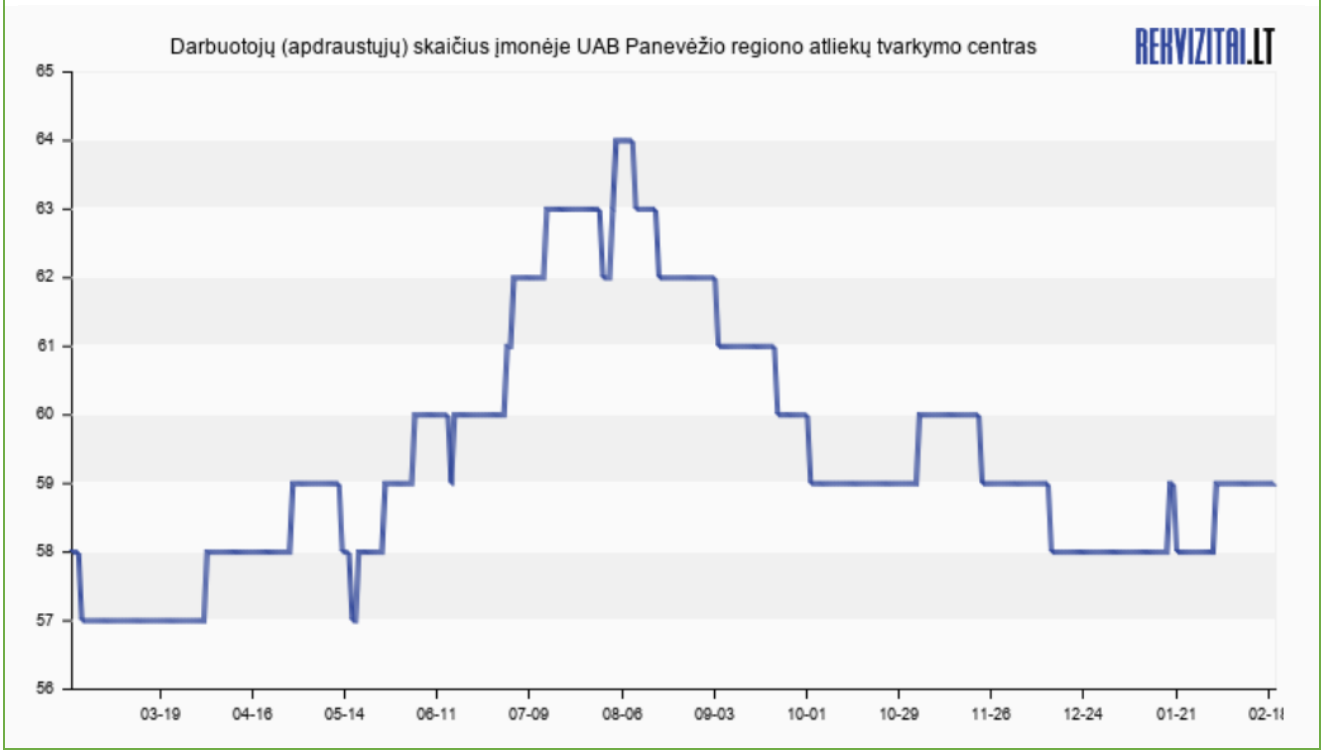
UAB PRATC yra Lietuvos regioninių atliekų tvarkymo centrų asociacijos narė nuo 2006 m.

2.1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Įmonėje UAB PRATC valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (Sodra) duomenimis 2022-02-20 dienos pradžioje dirbo 59 darbuotojai (apdraustieji)[2].

[2] https://rekvizitai.vz.lt/imone/panevezio_regiono_atlieku_tvarkymo_centras/darbuotoju-skaicius/

13 pav. Darbuotojų skaičius



9 lentelė. UAB PRATC darbo vietų struktūra

	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje
Administracija	12	19,2%
Atliekų tvarkymas	39,5	63,2%
Rinkliavų administravimas	11	17,6%

Bendras etatų skaičius – 62,5, tačiau 2021-12-31 užimti buvo 58,5 etato. 4 atliekų tvarkymo etatai buvo laisvi.

10 lentelė. UAB PRATC darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis 2019-2021 m.

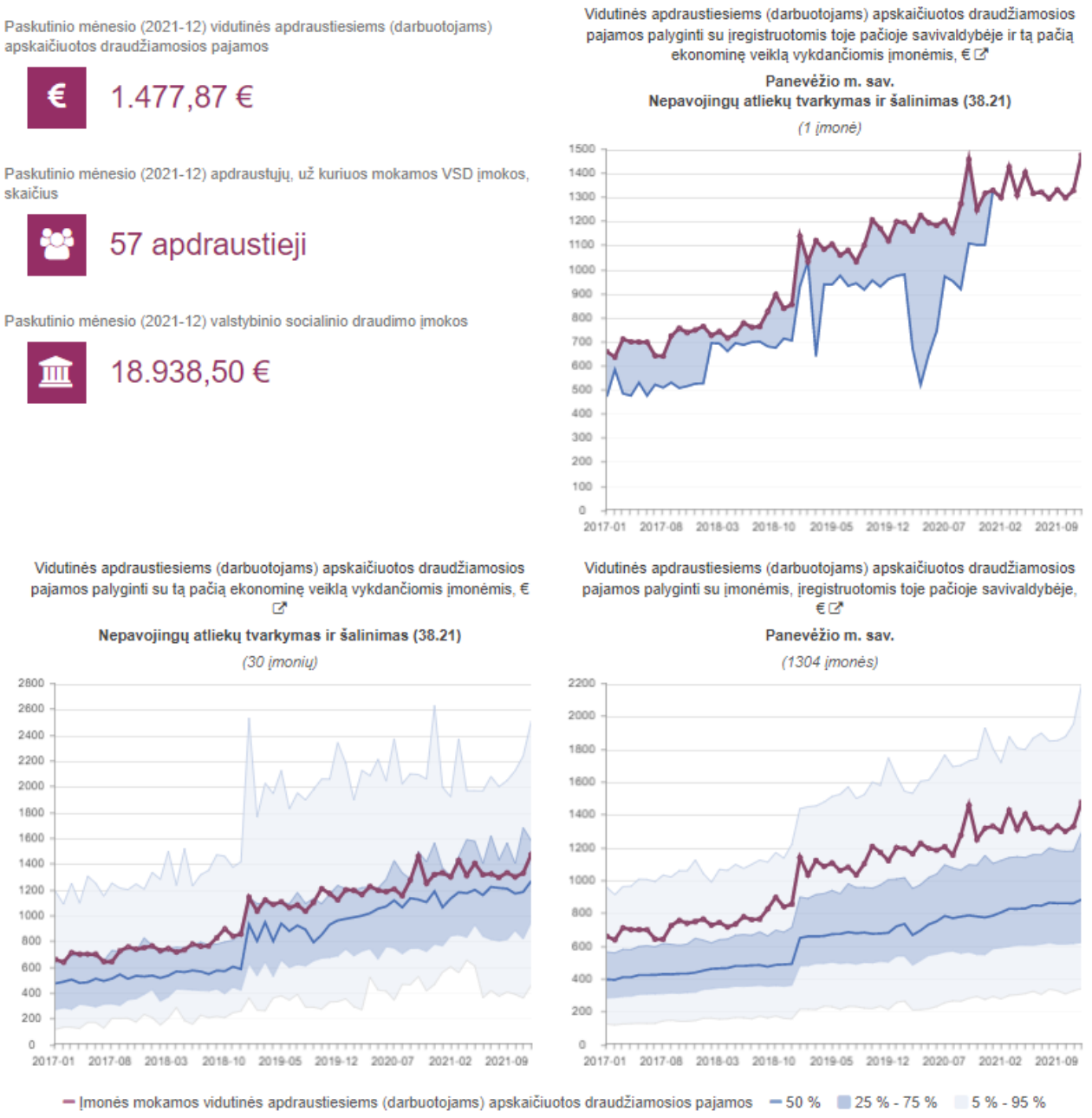
Eil. Nr.	Rodikliai	2019 m.	2020 m.	2021 m.
1.	Darbuotojų skaičius metų pabaigoje	53	57	58
2.	Vidutinis darbo užmokestis gruodžio mėn., Eur.[3]	1120,17	1318,25	1477,87

Kaip ir numato Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, UAB PRATC yra veikianti darbo taryba. Darbo tarybos pagrindinė funkcija yra atstovauti darbuotojus darbdaviui priimant su darbo santykiais susijusius sprendimus bei skatinti abiejų darbo santykių šalių tarpusavio informavimą ir konsultavimąsi. Bendrovėje yra patvirtinta ir veikia darbo apmokėjimo sistema.

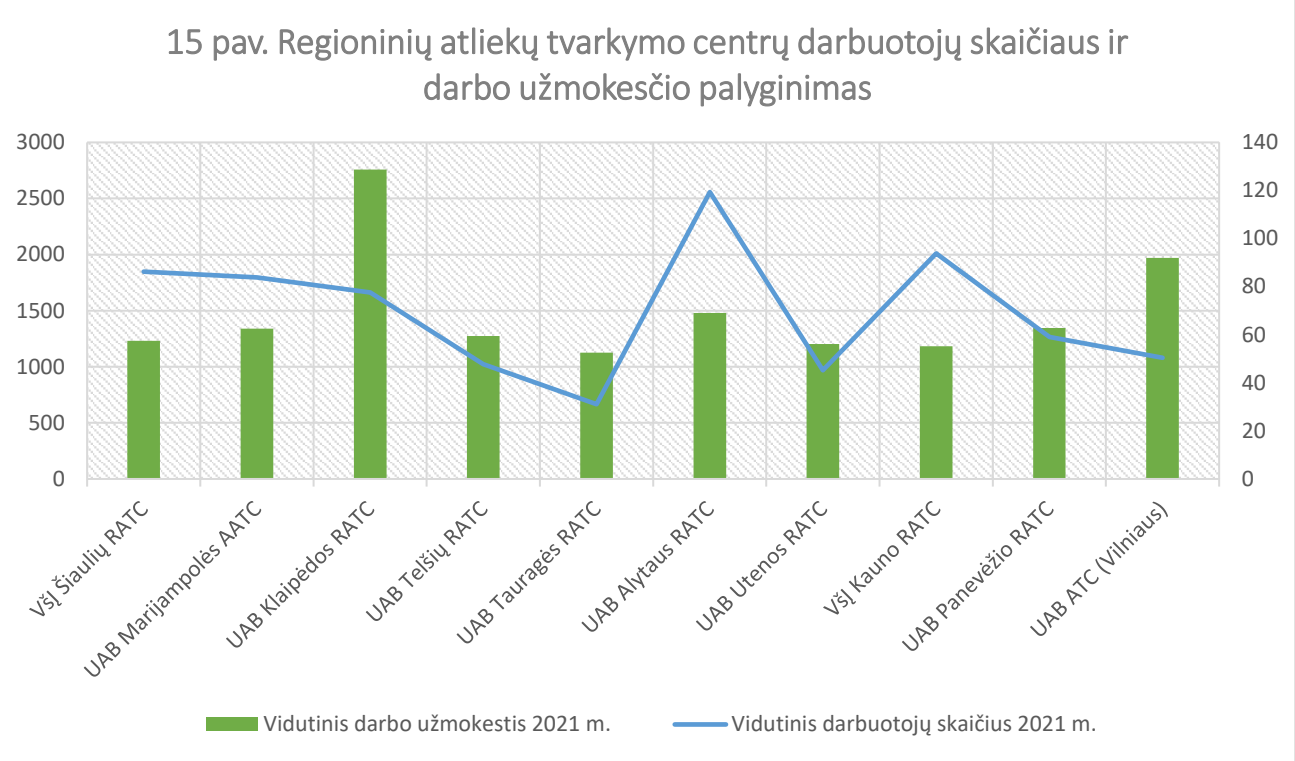
Remiantis Sodra duomenimis UAB PRATC darbo užmokesčio dydis viršija apskrities ir šalies medianą.

[3] https://atvira.sodra.lt/imones/detaliai/index.html?code=236325

14 pav. Darbo užmokesčio analizė



Analizuojant regioninių atliekų tvarkymo centrų darbo užmokesčio ir darbuotojų skaičiaus rodiklius tarp jų koreliacijos nepastebima. Daugiausia dirbančiųjų Alytaus regioniniame atliekų tvarkymo centre, o didžiausias atlygis Klaipėdos regioniniame atliekų tvarkymo centre, kuris beveik dvigubai viršija kitų atliekų tvarkymo centrų darbo užmokesčio dydį. Palyginamieji skaičiai pateikti 15 paveiksle.



UAB PRATC nuolat siekiama gerinti darbuotojų darbo sąlygas, auginti darbuotojų kompetenciją bei stiprinti įmonės ir darbuotojų tarpusavio ryšius. Pasitenkinimas darbu įtakoja ir kompetencija įtakoja pagarbius santykius su klientais ir tiekėjais, didina įmonės ir jos darbuotojų autoritetą ir žinomumą visuomenėje, klientų ir tiekėjų pasitikėjimą.

Bendrovėje vadovaujamasi lyčių lygybės ir nediskriminavimo principais, turi patvirtintą lygių galimybių politiką ir jos įgyvendinimo tvarkos aprašą (direktoriaus 2018-04-30 įsakymas Nr. ĮVK-28). Bendrovėje yra užtikrinama darbuotojų asmens duomenų ir jo teisės į privatų gyvenimą apsauga.

2.1.5. Technologijų valdymas

Technologijų valdymas apima įrangą, informacines technologijas, gamybos techniką, technines žinias, kt. UAB PRATC naudojamos įvairios programos, kurios leidžia optimaliau organizuoti darbus (pvz. Mokesta – rinkliavos, Asmilis – sąvartynas, didelių gabaritų aikštelių apskaitos modulis, dokumentų valdymo sistema ir telefonizacijos medis).

2.1.6. Pirkimai/tiekimas

Bendrovė yra perkančioji organizacija, todėl pirkimai atliekami vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu.

Vykdant viešuosius pirkimus, vadovaujamasi 2021 m. vasario 18 d. direktoriaus įsakymu Nr. ĮVK-17 patvirtintomis „Viešųjų pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės taisyklės“.

Per 2021 metus PRATC įvykdė 14 pirkimų atviro konkurso būdu, kurių bendra sutarčių vertė – 5 924 861,58 Eur be PVM. Atviro konkurso supaprastinto pirkimo būdu įvykdyti 24 pirkimai, bendra sutarčių vertė – 1 223 296,57 Eur be PVM. Mažos vertės pirkimų įvykdyta už 654 936,27 Eur be PVM, iš viso 275 pirkimai, iš jų 20 pirkimų vykdyta per CVP IS skelbiamos apklausos būdu. Pastebima, kad dėl procedūrų greičio, skaidrumo ir patogumo UAB PRATC vis dažniau renkami pirkimus per CPO elektroninį katalogą (2019 m. pirkimų suma 11

tūkst. Eur., 2020 m. – 95 tūkst. Eur., 2021 m. – 248 tūkst. Eur.). Žaliųjų pirkimų vertė sudarė 68,3 proc. visų 2021 m. pirkimų vertės.

UAB PRATC pati dalyvauja ir laimi kiti perkančiųjų organizacijų skelbiamuose pirkimuose. Bendrovė turėjo sutarčių kaip paslaugų teikėjas kitoms perkančiosioms organizacijoms: 2018 m. - 14, 2019 m. - 11, 2020 m. – 8, 2021 m. – 7 viešųjų pirkimų.

Nereikalingas ar netinkamas (negalimas) naudoti turtas parduodamas vadovaujantis Nereikalingo arba netinkamo (negalimo) naudoti turto pardavimo tvarkos aprašu, patvirtintu UAB Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centro direktoriaus 2015 m. balandžio 13 d. įsakymu Nr. ĮVK-20. Pagal šią tvarką parduodamas turtas, kurio įsigijimo savikaina yra didesnė kaip 3000 Eur.

2.2. Išoriniai veiksniai

2.2.1. Konkurencinės aplinkos apžvalga

Remiantis www.rekvizitai.lt duomenimis Lietuvoje yra registruotos 388 įmonės, kurių veiklos sritis yra atliekų tvarkymas, iš jų 105 įmonės turi 10 ir daugiau darbuotojų. 9 įmonės yra registruotos Panevėžio mieste, iš jų 3 turi 10 ir daugiau darbuotojų (įskaitant UAB PRATC). Panevėžio regione veikiančios atliekų tvarkymo įmonės pateiktos 11 lentelėje.

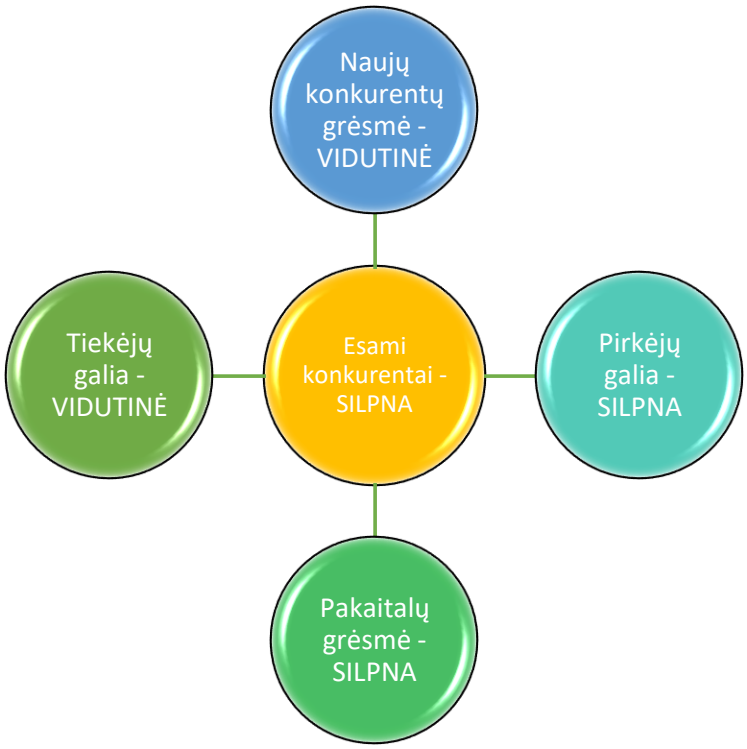
11 lentelė. Panevėžio regione registruotos atliekų tvarkymo įmonės

Pavadinimas	Registravimo vieta	Darbuotojų skaičius	Veiklos sritys	Konkurentas/ partneris
UAB „Rokvesta“ maisto atliekų tvarkymas	Rokiškio r.	32	antrinės žaliavos; atliekų tvarkymas; gamtos apsauga; komunalinės paslaugos	Konkurentas
UAB „Biologistika“	Rokiškio r.	4	antrinės žaliavos; atliekų tvarkymas; komunalinės paslaugos; logistikos paslaugos	Nedaro įtakos
UAB „Erlaim“	Rokiškio r.	9	apželdinimas ir aplinkos tvarkymas; atliekų tvarkymas; griovimas, gręžimas; statyba; transporto paslaugos; vamzdynai, vandentiekis, nuotekų valymas	Nedaro įtakos
AB „Panevėžio specialusis autotransportas“	Panevėžys	259	atliekų tvarkymas; komunalinė technika; komunalinės paslaugos.	Partneris
UAB „Švaros komanda“	Panevėžys	17	atliekų tvarkymas; komunalinė technika; komunalinės paslaugos; vamzdynai, vandentiekis, nuotekų valymas.	Partneris
UAB „Betono trupinimas“	Panevėžys	6	apželdinimas ir aplinkos tvarkymas; atliekų tvarkymas; betonas ir betono gaminiai; griovimas, gręžimas	Nedaro įtakos
UAB „EDMI“	Panevėžys	2	atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos
UAB „HD servisas“	Panevėžys	5	atliekų tvarkymas; autoservisai	Nedaro įtakos
UAB „Renus Invest“	Panevėžys	0	atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos
UAB „AMT Komex“	Panevėžys	8	atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos

MB „Waste management“	Panevėžys	0	atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos
K.Glinskio įmonė	Panevėžio r.	N/A	atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos
UAB „Meksas“	Panevėžio r.	40	gamyba; antrinės žaliavos; atliekų tvarkymas; plastikas, guma, jų gaminiai	Nedaro įtakos
UAB „Deviro“	Pasvalio r.	35	antrinės žaliavos; atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos

Išanalizavus duomenis apie konkurencinę aplinką, galima teigti, kad šiuo metu UAB PRATC yra atliekų tvarkymo paslaugų rinkos lyderis Panevėžio regione. Tačiau ir ji susiduria su konkurencinėmis įtakomis.

16 pav. UAB PRATC konkurencinių įtakų modelis



Vertinant rizikas, kylančias iš pirkėjų, tiekėjų, konkurentų pusės, analizuojama kiekvieno iš jų įtaka UAB PRATC veiklos sėkmingumui.

Naujų konkurentų grėsmė yra vidutinė. Atliekų tvarkymo paslaugų rinka yra griežtai reglamentuota, reguliuojama, reikalinga infrastruktūra brangi, todėl naujų konkurentų neturėtų atsirasti, išskyrus atliekų deginimą Kaune, Vilniuje arba atliekų rinkoje atskyrus atliekų srautus (tekstilė, maisto atliekos, kapinių atliekos) per atskirai skelbiamus paslaugų konkursus galimi nauji rinkos dalyviai. Naujasis atliekų degintojas arba naujieji atskirtų atliekų srautų tvarkytojai galimai sumažintų atliekų, patenkančių į Panevėžio regioninį sąvartyną arba į sąvartyno įrenginius tvarkymui kiekį ir atitinkamai UAB PRATC pajamas.

Pirkėjų galia yra silpna, atliekų kiekis kasmet didėja, o atliekų tvarkymo sistemą organizuoja savivaldybės per administratorių UAB PRATC. Klientas fizinis asmuo negali rinktis kito paslaugos teikėjo, juridiniai asmenys yra

laisvesni pasirinkti norimą atliekų tvarkytoją. Dėl šios priežasties UAB PRATC turi veikti efektyviai ir profesionaliai, kad klientai – juridiniai asmenys rinktųsi jos teikiamas paslaugas.

Pakaitalų grėsmė silpna, nes pirkėjai nepakeis šios paslaugos kita, atliekų tvarkymo reikalavimai tik griežtėja. Nors keičiasi gamybos tradicijos, siekiama pereiti prie beatliekinės gamybos, beatliekinio vartojimo – šis procesas nėra greitas, todėl paslauga ar atskiros jos dalys yra ir bus reikalingos ilgalaikėje perspektyvoje. Yra teorinė tikimybė, kad savivaldybės įkūrusios PRATC priimtų sprendimus atliekas tvarkyti savarankiškai, atsisakant Bendrovės paslaugų, tačiau tokia tikimybė mažai tikėtina.

Tiekėjų galia vidutinė – UAB PARTC ~80 proc. pardavimų pajamų sudaro pardavimų savikaina, iš jų ketvirtadalis – perkamų paslaugų išlaidos. Tiekėjai gali kelti kainas ir taip auginti UAB PRATC teikiamų paslaugų kainas. Tačiau įmonės tiekėjai nėra unikalūs, perkamos prekės turi pakaitalų rinkoje, kad visi rinkos dalyviai pakeltų kainas tikimybė nėra didelė, todėl ši rizika vertinama kaip vidutinė.

Esami konkurentai – pagrindine UAB PRATC konkurente laikytina maisto atliekų tvarkytoja UAB „Rokvesta“. Esamų konkurentų grėsmė laikoma silpna, nes savivaldybių sukurta atliekų tvarkymo sistema nepalieka mišrių komunalinių atliekų turėtojams tvarkytojo pasirinkimo alternatyvų strategijos planuojamu laikotarpiu.

2.2.2. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

UAB PRATC veiklą įtakoja išoriniai politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, aplinkosauginiai ir teisiniai veiksniai.

Politiniai veiksniai
• Bendrovės veiklą nežymiai veikia išoriniai politiniai procesai. Vietos savivaldos rinkimų rezultatų pagrindu formuojamos Savivaldybių tarybos, kurios tiesiogiai renka administracijos direktorius – institucijas, atliekančias pagrindinio akcijų valdytojo funkcijas, deleguojančias asmenis į visuotinį akcininkų susirinkimą. Visuotinis akcininkų susirinkimas formuoja lūkesčius įmonei, taip pat akcijų valdytojai per visuotinį akcininkų susirinkimą turi teisę keisti įstatus, priimti kitus sprendimus. • UAB PRATC gauna dotacijų/ subsidijų iš valstybės biudžeto, ES struktūrinių fondų investicijų lėšų. Tolesnis ES investicijų gavimas priklauso nuo nacionalinės politikos, valstybinių tikslų, investicijų krypčių. • Politiniai sprendimai savivaldybių administracijose gali keisti sprendimus dėl komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo sutarčių sudarymo, pakeitimo, nutraukimo. • Neapibrėžtumai kylantis dėl užsienio politikos, karo Ukrainoje gali įtakoti politinius sprendimus, teisinę sistemą, ekonominę, socialinę, technologinę ir aplinkosauginę raidą.
Ekonominiai veiksniai
• Ekonominių veiksnių įtaka bendrovės veiklai yra svarbi. Ekonominė Lietuvos situacija, mokesčių politika turi tiesioginę įtaką verslo vystymui, taip pat ir klientų mokumui, perkamajai galiai, yra susijusi su paslaugų apimtimi, pirkėjų skolų dengimu. • Gerėjant ekonominei situacijai, klientai linkę įsigyti aukštesnės kokybės prekių, daugiau paslaugų, atsakingiau žiūri į aplinkos apsaugą ir atliekų tvarkymo kultūrą. • Rinkoje augant darbo užmokesčiui, konkuruoti dėl darbo jėgos tampa vis sunkiau, atitinkamai tenka didinti sąnaudas darbo užmokesčiui. • Neapibrėžtumai kylantys dėl karo Ukrainoje gali įtakoti žaliavų, energinių, darbo išteklių kainas ir didinti veiklos sąnaudas.
Socialiniai veiksniai
• Socialiniai veiksniai: Ilgus metus besitęsianti emigracija, demografinių rodiklių pokyčiai, besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūris ir nuostatos turi įtakos ir verslo aplinkai, o

kartu ir UAB PRATC veiklai. Panevėžio regiono gyventojų skaičiaus mažėjimas gali tiesiogiai atliepti bendrovės klientų skaičiaus mažėjimą bei atliekų kiekio mažėjimą.

- Besikeičiantis vartotojų įpročiai, augantis dėmesys rūšiavimui, keičia atliekų struktūrą.
- Augantis dėmesys socialinei atsakomybei, žmogaus ir aplinkos santykių darbai reikalauja daugiau komunikacijos apie tinkamą atliekų tvarkymą. Socialiniai ryšiai daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti teikiamas paslaugas ir taikomas komunikacijos priemones.
- Svarbus sutarimas su gyventojais, lankytojais, klientais. Teigiama bendruomenių, gyventojų nuomonė apie įmonės veiklą ir jos teikiamas paslaugas – geresnė reputacija, daugiau klientų, geresni rezultatai.
- Covid-19 pandemijos poveikis ekonominiam šalies gyvenimui, atitinkamai su susidarančių atliekų kiekiui mažėja. Pandemija įtakoja darbo organizavimo procesus.

Technologiniai veiksniai

- Informacinių technologijų nuolatinis tobulėjimas, jų vartotojų skaičiaus augimas, verčia neatsilikti nuo pasaulinių tendencijų, nuolat stebėti elektroninių paslaugų dinamiką ir diegti vis naujas jų panaudojimo galimybes; plečiantis informacinių technologijų panaudojimui vis didesnę reikšmę įgyja technologijų naudojimas atliekų tvarkymo sektoriuje (davikliai, GPS, kt.). Vis daugiau įvairių institucijų, įmonių teikiamų paslaugų yra perkeliama į elektroninę erdvę, o kibernetiniai išpuoliai reikalauja vis daugiau dėmesio IT saugai, neišvengiamai ši grėsmė aktuali ir UAB PRATC. Nauji technologiniai sprendimai įrengimuose, skaitmeninimas, pramonės 4.0 tendencijos veda link robotizacijos, mažiau darbo rankų reikalaujančių darbo metodų, todėl norėdama efektyvinti veiklą, įmonė bus priversta nuolat investuoti į modernesnę įrangą.

Aplinkosauginiai veiksniai

- Aplinkosauginiai veiksniai turi ypatingai didelę įtaką Bendrovės veiklai, kadangi PRATC eksploatuoja aplinkosauginiu požiūriu jautrius objektus: Panevėžio regioninį nepavojingų atliekų sąvartyną, didelių gabaritų bei biologiškai skaidžių atliekų surinkimo aikšteles, kontroliuoja MBA įrenginių eksploataciją. Panevėžio regioninis nepavojingų atliekų sąvartynas ir didelių gabaritų surinkimo atliekų aikštelės veiklą vykdo pagal Taršos integruotos prevencijos leidimus (TIPK) ir taršos leidimus. Planuojant Bendrovės veiklą ir jos plėtrą atkreiptinas dėmesys, kad nustatant valstybinius, regiono ar savivaldybės ir Bendrovės, atliekų tvarkymo sistemos tobulinimo metu pirmenybė turi būti teikiama aplinkosauginiu požiūriu labiausiai pageidaujamiems atliekų tvarkymo būdams: tvarkant atliekas, turi būti vengiama atliekų susidarymo, o jei to neįmanoma išvengti, jos turi būti pakartotinai naudojamos, perdirbamos ar kitaip naudojamos.
- Vykdydama teisės aktų reikalavimus, PRATC planingai ir periodiškai atlieka Bendrovei priklausančių atliekų tvarkymo objektų (Panevėžio regioninio sąvartyno ir uždarytų sąvartynų, atliekų surinkimo aikštelių) poveikio aplinkai (atmosferos oro, paviršinių nuotekų ir filtrato bei požeminio vandens) veiklos, aplinkos monitoringą, rengia veiklos nutraukimo planus, kurie turi būti suderinti su atitinkamomis institucijomis.
- Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai (pzv. taršių automobilių mokestis, didėjantis mokestis už aplinko teršimą sąvartyne šalinamoms atliekoms, sanitarinių apsaugos zonų nustatymo ir nuotekų tvarkymo reikalavimų nuostatos**,** higienos normos) gali lemti papildomą investicijų poreikį arba papildomas sąnaudas.
- Žaliasis kursas – siekis neutralaus poveikio klimatui Europoje. Lietuva nusprendė judėti šia kryptimi vykdant žaliąją mokesčių reformą, žiedinę ekonomiką, neutralaus poveikio klimatui ekonomiką, siekiant viešojo sektoriaus neutralaus poveikio klimatui. Vienas iš žiedinės ekonomikos tikslų – atliekas paversti žaliavomis, t.y. užtikrinti 100 proc. atliekų pakartotinį panaudojimą.
- Žalieji pirkimai - nuo 2021 m. liepos 1 d. iki 2021 metų pabaigos žalieji viešieji pirkimai turi sudaryti ne mažiau kaip 10 proc. pirkimų vertės. 2022 metais žalieji viešieji pirkimai turės sudaryti ne

mažiau kaip 50 proc., o kiekvienais metais nuo 2023 metų žalieji viešieji pirkimai turės sudaryti 100 proc. pirkimų vertės.

- Nacionaliniame plėtros plane įvardintas siekis, kad 2030 m. paruoštų pakartotinai naudoti ir perdirbtų atliekų kiekis siektų 60 proc. komunalinių atliekų kiekio, o sąvartynuose būtų šalinama ne daugiau 5 proc. komunalinių atliekų

Teisiniai veiksniai

- Bendrovės veiklą reglamentuoja šie pagrindiniai įstatymai: Atliekų tvarkymo įstatymas, Mokesčio už aplinkos teršimą įstatymas, Valstybinis strateginis atliekų tvarkymo planas, Atliekų tvarkymo taisyklės, Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės leidimų išdavimo, atnaujinimo ir panaikinimo taisyklės. Be šių įstatymų ir taisyklių, bendrovė savo veikloje vadovaujasi įmonių, mokesčių įstatymais bei kitais atliekų tvarkymo ir šalinimo veiklą reguliuojančiais norminiais aktais. Teisinis reglamentavimas bendrovei suteikia stabilumą ir aiškumą, tačiau dažnai keičiama teisinė bazė sukuria verslo aplinkos neapibrėžtumą, apsunkina bendrovės santykius su klientais ir galimybes planuoti veiklos perspektyvas. Šio teisinio veiksnio pokyčio rezultatas gali būti esminis tiek valdymo, tiek sąnaudų (finansinių, materialiųjų ir žmogiškųjų išteklių) prasme, todėl bendrovės veiklai labai svarbi - pastovi ir nuosekli išorės teisinė aplinka.
- Lietuvoje pradėtas taikyti Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas, bendrovėje buvo išleista, pakeista nemažai norminių aktų, tvarkų, susijusių tiek su viešaisiais pirkimais, tiek su duomenų apsauga.
- Nuo 2021 m. sausio 1 d. įsigaliojęs naujos redakcijos Mokesčio už aplinkos teršimą įstatymas, kuriame numatytas kasmetinis nepavojingų atliekų sąvartyne šalinamų atliekų mokesčio už aplinkos teršimą tarifo didėjimas, turi įtakos bendrovės veiklos sąnaudų didėjimui ir pelningumo mažėjimui. Mokestis už aplinkos teršimą: 15 Eur/t 2022 m, nuo 2023 m. – 50 Eur/t nepavojingųjų atliekų sąvartyne šalinamoms atliekoms (išskyrus asbesto atliekas, joms paliekamas 10 Eur/t taršos mokestis).
- Minimalaus atlyginimo kėlimas didina įmonės veiklos sąnaudas ir mažina pelningumą.
- Svarstomas įstatymo projektas iš esmės pakeisiantis kainos nustatymo principus, jei atliekų tvarkymo kainos bus nustatomos centralizuotai galimai bus sunkiau pagrįsti paslaugos kainą remiantis visomis patiriamos sąnaudomis.
- Teisiniai veiksniai stipriai įtakoja vykdomos veiklos pobūdį, apimtis ir galimybes. Teisiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti bendrovės veiklą gali apsunkinti nustatytų rodiklių pasiekiamumą. Teisiniai sprendimai dėl aplinkosauginių ar kitų veiksnių gali lemti papildomą investicijų poreikį.

2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Atlikus vidinių ir išorinių veiksnių analizę, jų įtaką UAB PRATC veiklai, išskirtos Bendrovės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Stiprybės – tai UAB PRATC savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kurių visuma suteikia pranašumo prieš kitas sektoriaus įmones.

Silpnybės – tai UAB PRATC savybės, kurios mažina įmonės konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu ir gali trukdyti pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Vidiniai veiksniai	
STIPRYBĖS	**SILPNYBĖS**
❖ Sukurta ir sėkmingai plėtojama regioninė atliekų tvarkymo sistema bei infrastruktūra ❖ Ilgametė atliekų tvarkymo sistemų įgyvendinimo patirtis, aukštos kvalifikacijos, didelę patirtį turintys darbuotojai ❖ Tiksli tvarkomų atliekų apskaita ❖ Įvykdomos visos valstybinės komunalinių atliekų tvarkymo užduotys ❖ Stabili finansinė padėtis ❖ Parengtas rizikų valdymo planas	❖ Susidėvėjusi, reikšmingų investicijų ir atnaujinimų reikalaujanti infrastruktūra, techninės priemonės ❖ Nepakankama rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūra ❖ Sąlyginai didelė dalis visų susidarančių atliekų šalinama sąvartyne ❖ Didelis grynųjų pinigų kiekis (laikomi atidėjiniai) ❖ MBA įrenginių administravimo sutartis nelanksti (galioja iki 2025 m.) ❖ Nesavarankiška kainodara, žema kaina ❖ Neatnaujintas ekstremalių situacijų valdymo planas

Galimybės – tai tikėtini išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie UAB PRTAC vertės didinimo.

Grėsmės – tai tikėtini išorės įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos UAB PRATC veiklai.

Išoriniai veiksniai	
GALIMYBĖS	**GRĖSMĖS**
❖ Didėjanti aplinkos apsaugos reikšmė leidžia tikėtis ES investicijų; ❖ Kaune ir Vilniuje atidaryti deginimo įrenginiai leis sumažinti sąvartyne šalinamų atliekų kiekį ❖ Teisės aktų griežtesni reikalavimai aplinkos apsaugai paskatins atsakingiau vartoti, mažiau teršti ❖ Naujos technologijos leis įdiegti efektyvesnius sprendinius ❖ Besikeičiančios visuomenės vertybės, noras gyventi gražesnėje, švaresnėje, sveikesnėje aplinkoje	❖ Demografinės struktūros kaita (mažėjantis gyventojų skaičius), mažėjantis atliekų kiekis ❖ Aktyvūs konkurentų veiksmai ❖ Teisinės aplinkos pokyčiai gali reikalauti didelių investicijų ❖ Neatsakingas gamintojų, vartotojų požiūris į atliekų tvarkymą ❖ Didėsiantis mokestis už aplinkos teršimą (sąvartyne šalinamoms atliekoms) ❖ Pandemijos ir kiti neapibrėžtumai

2.4. Galimi ateities scenarijai

Apibendrinant vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus, įvertinus savo stipriąsias savybes, pasitelkiant išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei valdant išorines grėsmes, tikimasi neutralizuoti identifikuotas silpnybes:

2.4.1. Scenarijus A

Atsižvelgusi į sukauptą paslaugų tiekimo patirtį, turimą infrastruktūrą ir kompetencijas, galimybę prisitaikyti prie teisės aktų pokyčių ir klientų poreikių, nuolat analizuodama rinką, UAB PRATC ateityje galės tęsti kokybišką atliekų tvarkymo paslaugų teikimą, paslaugas nuolat atnaujindama, tobulindama, taikydama vis pažangesnes technologijas atliekų tvarkymui ir užtikrindama aplinkai palankiausių sprendimų taikymą. Teikiamų paslaugų specifika užtikrins stabilią paklausą, nepriklausomą nuo sezoninių svyravimų ar kitų paklausos problemų. Demografiniai pokyčiai visoje Lietuvoje daro neigiamą įtaką ir paslaugų rinkai, tačiau

gerėjant ekonominiam gyvenimui žmonės tampa vis daugiau vartojantys, atliekų nemažėja, tačiau didėja reikalavimai jų tvarkymui, rūšiavimui, perdirbimui.

UAB PRATC veiklos ir finansinis stabilumas, žinomumas, kokybiškai vykdomos patikėtos funkcijos, gebėjimas greitai ir lanksčiai reaguoti į pasikeitusią situaciją bei geri ir ilgalaikiai ryšiai su partneriais, tiekėjais, klientais užtikrins paslaugų tęstinumą ir plėtrą. Vykdomų veiklų patikimumas ir kokybė didins paslaugų gavėjų pasitenkinimą, mažins nepalankių vietos politinių spendimų riziką (pvz. parduoti įmonės akcijas, diversifikuoti įmonės veiklą, pertvarkyti įmonę, sumažinti pavestas funkcijas ir pan.), apsunkins konkurentų galimybes, todėl tikimasi, kad UAB PARTC išliks atliekų tvarkymo rinkos lydere Panevėžio regione.

Atžvelgiant į aukščiau išdėstytą, įmonės pajamos išliktų stabilios ir nedidele apimtimi didėtų. Tikimasi, kad net, jei kainų reguliavimą perims Valstybinė energetikos reguliavimo tarnyba, neigiamos įtakos pajamos UAB PRATC neturės. Tačiau sąnaudų valdymas taps iššūkiu dėl politinių ir teisinių sprendimų – mokesčio už aplinkos teršimą didinimo (nuo 2023 m. 50 Eur/t) bei griežtėjančių atliekų tvarkymo normų (šalinimo sąvartyne mažinimo). Priklausomai nuo mokesčio už aplinkos teršimo dydžio sąvartyne tvarkomoms atliekoms bei stengdamasi mažinti atliekų šalinamų sąvartyne kiekį, įmonė priims sprendimus dėl atliekų tvarkymo būdo (galimi alternatyvūs atliekų tvarkymo būdai – deginimas, kt.), siekdama teigiamo veiklos rezultato. Pelningumas mažės, bet išliks teigiamas, sąnaudos augs labiau nei pajamos.

Įvertinant aukščiau išdėstytas prielaidas, turimą infrastruktūrą bei žmogiškuosius išteklius, UAB PRATC turėtų išlikti stabiliai veikiančia, kokybiškas paslaugas teikiančia savivaldybių kontroliuojama bendrove.

2.4.2. Scenarijus B

Jei Panevėžio, Biržų, Pasvalio ir Rokiškio rajono savivaldybės atsisakytų sudarytų komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo paslaugų sutarčių, tai nežymiai įtakotų įmonės pajamas (sumažėtų iki 15 proc. pajamų), tačiau ne pelną. Tai gali įvykti dėl politinių sprendimų atskirose savivaldybių administracijose, dabar administruojamų savivaldybių skaičius gali mažėti arba didėti, jei administruoti savo sistemas UAB PRATC patikėtų Panevėžio miesto ir Kupiškio rajono savivaldybės (jei dar 2 savivaldybės prisijungtų, pajamos galimai didėtų ~15 proc.).

Pajamas neigiamai įtakoti gali ir atliekų turėtojų – teršėjų įpročių kaita, beatliekinės gamybos, beatliekinio vartojimo filosofijos paplitimas, kuris galėtų sumažinti komunalinių atliekų kiekį. Nežymus pajamų sumažėjimas valdymo efektyvumo, kokybiškų vadybinių sprendimų dėka neturės neigiamos įtakos pelningumo, nuosavybės grąžos rodikliams. Tiesa, atliekų kiekio sumažėjimas nors nežymiai, bet neigiamai įtakotų turto grąžos rodiklius.

Didžiausi galimi pelningumo pokyčiai dėl politinių ir teisinių sprendimų atliekų tvarkymo būdui, pvz. jei būtų nustatoma privalomai deginamų atliekų norma. Atliekų deginimo kaina ir atliekų transportavimo deginimui kaina darytų esminę įtaką įmonės sąnaudoms. Tačiau labiausia tikėtina, kad teisės aktai paliks bendrovėms teisę priimti sprendimus dėl atliekų tvarkymo būdo savarankiškai, skatindami deginimą per didinamą mokestį už aplinkos teršimą atliekoms šalinamoms sąvartyne. Tikėtina, kad atliekų deginimas taps brangia, bet neišvengiama alternatyva atliekų šalinimui sąvartyne.

Covid-19 pandemijos įtaka UAB PRATC pajamoms prognozuojama minimali, komunalinių atliekų sektoriaus pandemija neįtakoja, verslo subjektų atliekų kiekį įtakoti gali įvairiomis kryptimis, bet tikėtina, kad kiekis išliks stabilus (taip parodė pirmieji pandemijos metai).

Visos kitos prielaidos atitinka Scenarijų A.

Toliau strategijoje pateikiama įmonės misija, vizija ir strateginės kryptys modeliuojant Scenarijaus A įgyvendinimą.

3. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys

3.1. Misija

UAB PRATC veikia remdamasi bendrovės įstatais bei vadovaudamasi LR įstatymais, vyriausybės nutarimais, Panevėžio regiono savivaldybių tarybų sprendimais, Panevėžio miesto savivaldybės administracijos lūkesčiu raštu, todėl **misija** buvo formuojama atsižvelgiant į įmonei keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas.

Misija - užtikrinti Panevėžio regiono atliekų tvarkymo sistemos kokybišką ir nepertraukiamą veikimą

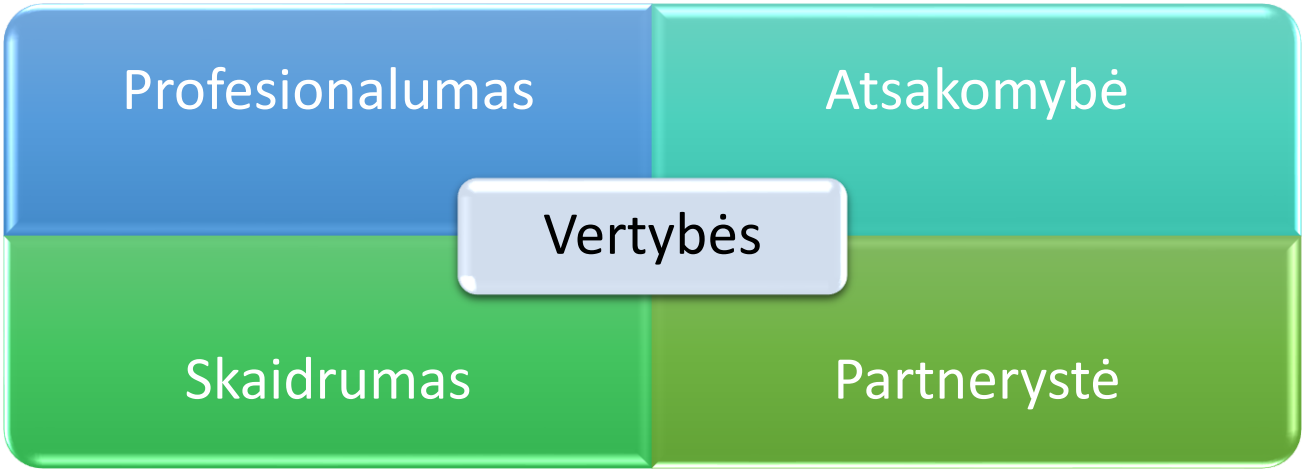
3.2. Vizija

Dirbdama bendrovė siekia būti pažangia, skaidria, efektyviai valdoma ir ilgalaikę naudą teikiančia įmone, užtikrinančia paslaugų teikimo operatyvumą ir patikimumą. Trumpai bendrovės komerciniai, aplinkosauginiai, socialiniai tikslai visuomenėje apibrėžiami misijoje. **Vizijoje** nusakoma, kaip įmonė save mato ateityje.

Vizija - tapti didžiausia, pažangiausia ir inovatyviausia atliekų tvarkymo įmone Panevėžio regione

3.3. Vertybės

Vizijoje apibrėžtos ambicijos tapti didžiausia, pažangiausia ir inovatyviausia atliekų tvarkymo įmone Panevėžio regione suprantamos kaip noras augti, laikytis aukščiausių skaidrumo ir kokybės standartų bei naudoti naujausias aplinkai draugiškas technologijas. Siekdama savos vizijos įgyvendinimo UAB PRATC veiks laikydamasi verslo kultūros, vadovaudamasi bendrovės žmogiškosiomis ir profesinėmis **vertybėmis**, nusakančiomis vidaus elgesio normas.



Profesionalumas – tai Bendrovės vertybė nusakanti požiūrį į darbą, atliekamų funkcijų kokybę visuose hierarchinės struktūros lygiuose, tai principas, kurio turi laikytis visi darbuotojai iki aukščiausio vadovo. Siekiama, kad visi darbuotojai būtų savo srities profesionalai, augintų savo kompetencijas, savo veikloje

taikytų naujausius, efektyviausius darbo metodus. Bendrovėje suprantama profesionalumo svarba (profesinių žinių, praktinės patirties ir nuolatinio mokymosi bei pažangos siekimo svarba) įmonės finansiniams rezultatams ir veiklos tęstinumui užtikrinti.

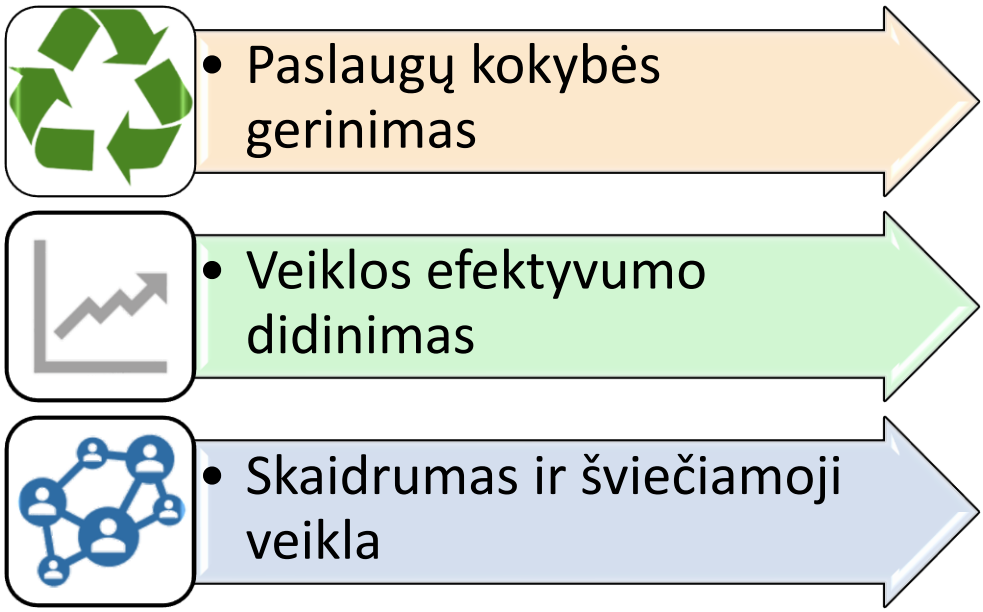
Atsakomybė - įstatymų ir aplinkosauginių reikalavimų laikymasis, nuolatinis švaresnės aplinkos visuomenei kūrimas ir įsipareigojimų klientams, partneriams ir bendrovės darbuotojams laikymasis yra Bendrovės kasdienybės dalis. Bendrovės veiklos sritis labai jautri – aplinkos apsauga, nuo kurios priklauso visuomenės gerovė, sveikata, darna, todėl visi bendrovės darbuotojai dirba atsakingai, sąžiningai ir su pagarba aplinkai.

Skaidrumas – vertybė auginanti įmonės reputaciją rinkoje ir įrodanti gerosios verslo praktikos principų taikymą veikloje. Įmonė yra savivaldybių valdoma, siekianti pelno, visuomenėje yra gajus stereotipas, kad tokios įmonės veikia nesąžiningai privačių verslo subjektų atžvilgiu, galimai subsidijuojamos. Šiuos stereotipus gali išsklaidyti nuosekliai viešai teikiama korporatyvinė informacija, skaidri veikla. UAB PRATC atsižvelgdama į Bendrovių gerosios valdysenos politiką, kuri remiasi Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos Valstybės valdomų įmonių valdymo gairėmis, sau taiko aukštus skaidrumo reikalavimus, atitinkančius valstybės valdomoms įmonėms keliamus reikalavimus informacijos viešinimui interneto svetainėse. Be to, Bendrovės įstatuose įtvirtintas tikslas – viešųjų paslaugų teikimas bei kitos veiklos vykdymas, siekiant tenkinti viešuosius interesus. Siekiant gerai atstovauti viešuosius interesus, bendrovės veikla turi būti skaidri ir suprantama visiems jos paslaugų ar sukurtų infrastruktūrų naudotojams bei visiems Panevėžio regiono gyventojams, apie ją turi būti nuolat ir tinkamai komunikuojama.

Partnerystė – Bendrovės vertybė rodanti socialinę atsakomybę, apibrėžianti santykius tarpusavyje (kolektyvo viduje) bei su išorinėmis šalimis (klientais, partneriais, tiekėjais, vietos bendruomenėmis ir pan.). Partnerystė su visomis suinteresuotomis šalimis leidžia konstruktyviai analizuoti ir spręsti iškilusias situacijas, įveikti iššūkius. Įmonėje kuriama bendradarbiavimo kultūra leidžia dirbti greičiau ir produktyviau, leidžia lengviau suprasti klientus, partnerius ir pasiūlyti jiems labiau tinkančius sprendimus. Tarpusavio partnerystė, bendradarbiavimas kolektyvo viduje leidžia sukurti puikų mikroklimatą išugdyti ir išlaikyti profesionalius darbuotojus.

3.4. Strateginės kryptys

Vykdydama savo misiją ir siekdama savo vizijos tapti didžiausia, pažangiausia ir inovatyviausia atliekų tvarkymo įmone Panevėžio regione, UAB PRATC skirs didžiausią dėmesį sritims, kurios vadinamos strateginėmis kryptimis. **Strateginės kryptys** ilgalaikei sėkmingai perspektyvai suformuluotos taip, kad įmonė tikslingai orientuotų bendrovės stiprybes į galimybių išnaudojimą, silpnybių šalinimą ir grėsmių padarinių minimizavimą.



Paslaugų kokybės gerinimo kryptis rodo UAB PRATC ambiciją sekti Europos Komisijos numatytu vadinamuoju Žaliuoju kursu. Europos Komisija yra įvardijusi tikslą iki 2050 m. neutralizuoti Europos poveikį klimatui. Svarbu tinkamai pasiruošti ir įsitraukti į „žaliąją pertvarką“ naudojant mažesne tarša pasižyminti kurą, siekti švarios ir neutralios aplinkai veiklos, diegti žiedinės veiklos principus, šviesti visuomenę atliekų rūšiavimo, atsakingo vartojimo, klimato išsaugojimo klausimais. Nacionalinis plėtros planas numato, kad iki 2030 m. sąvartynuose šalinamų komunalinių atliekų kiekis turi mažėti, didinant pakartotinai naudojamų ir perdirbamų atliekų kiekį, diegiant žaliąsias inovacijas ir aktyvinant visuomenės, verslo bei institucijų atstovų įsitraukimą į žiedinės ekonomikos veiklas. Iki šiol didelė atliekų dalis buvo šalinama sąvartynuose, tačiau bus įgyvendinamos įvairios priemonės, kurios prisidės prie sąvartynuose šalinamų atliekų kiekio mažinimo, siekiant, jog 2030 m. sąvartynuose būtų šalinama tik 5 proc. atliekų.

Tikėtina, kad keliant aukštus aplinkosauginius standartus, bus taikomi subsidijų, dotacijų ar kiti skatinimo mechanizmai, leidžiantys tikėtis tolesnio Europos Sąjungos finansavimo ir sėkmingo perėjimo prie „žalesnės“ veiklos.

Veiklos efektyvumo didinimo kryptis atspindi UAB Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centro siekį tapti efektyviai valdoma, atsakingai išteklius naudojančia, stabilias pajamas generuojančia, tvariai veikiančia ir vertę kuriančia savivaldybių valdoma įmone. Pagal pagrindinių valstybės valdomų įmonių plėtros planų rengimo ir veiklos bei finansinių rodiklių nustatymo dokumentą, kuriam pritarė Vyriausybė, viena iš įmonės strateginių krypčių turėtų būti veiklos efektyvumo didinimas, atsižvelgiant į tai, UAB PRATC sau kelia aukštus valstybės valdomoms įmonėms prilyginamus reikalavimus pajamų auginimui, sąnaudų valdymui, veiklos rezultatams, turto panaudojimo efektyvumui, teigiamos grąžos akcininkams užtikrinimui.

Skaidrumo ir šveičiamosios veiklos kryptis orientuota į Bendrovės santykį su išore – akcininkais, vartotojais, klientais, gyventojais ir vidumi – darbuotojais. Tai siekis auginti UAB Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centro kaip patikimo partnerio ir darbdavio reputaciją. UAB PRATC vykdys gyventojų šveitimą, vykdys įvairias į taršos mažinimą orientuotas programas, prevencines ir pažintines veiklas, kad mažėtų patenkančių į sąvartyną atliekų dalis. Bendrovė planuodama tobulinti vidaus procesus, gerinti savo įvaizdį kaip patikimo partnerio, paslaugų teikėjo, turi organizuoti vidaus darbą taip, kad klientai nejaustų nepatogumų, visuomenė, akcininkai, partneriai neabejotų veiklos skaidrumu. Bendrovės teikiama informacija turi būti aiški ir lengvai prieinama, kad kiti rinkos dalyviai negalėtų kaltinti savivaldybių kontroliuojamos bendrovės nepagrįsta kainodara, kryžminiu subsidijavimu ar nesąžininga konkurencija. Norint užtikrinti kokybiškas ir nepertraukiamas paslaugas, Bendrovė turi rūpintis, kad darbuotojų būtų pakankamai, jie būtų kvalifikuoti, atsakingi ir motyvuoti.

4. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai

UAB PRATC pasirinktos strateginės kryptys rodo ilgalaikę bendrovės orientaciją į paslaugų kokybę, aplinkai draugiškų sprendinių diegimą, veiklos efektyvumą, skaidrumą bei atsakomybę už visuomenės švietimą. Siekiant judėti strateginės krypties link, suformuoti strateginiai tikslai (kiekvienai krypčiai po vieną - du tikslus). Strateginiai tikslai formuojami šios veiklos strategijos įgyvendinimo laikotarpiui. Kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti numatyti konkretūs matavimo rodikliai, kurie leis objektyviai įvertinti tikslų pasiekimo pažangą.

Pagrindiniai Bendrovės **strateginiai tikslai** yra:

1. **Nepertraukiamai teikti kokybiškas paslaugas, turinčias kuo mažesnį poveikį aplinkai** - šiuo tikslu įmonė orientuojasi į teikiamų paslaugų kokybę bei apimtį, naujų paslaugų kūrimą, paslaugų patikimumą, paslaugoms teikti naudojimų priemonių atnaujinimą. Paslaugų kokybė suprantama kaip aplinkai mažiausią poveikį turinčių sprendimų atliekų tvarkyme įgyvendinimas. Bendrovė siekia prisidėti prie Lietuvos regioninės atliekų tvarkymo sistemos tikslų įgyvendinimo, kad kuo daugiau atliekų būtų tinkamai išrūšiuota, mažiau patektų į sąvartynus (ypatingą dėmesį skiriant pakuočių, tekstilės, maisto, elektros ir elektroninės įrangos atliekų, biologiškai skaidžių atliekų, pavojingų ir statybinių atliekų nepatekimui į sąvartyną, daiktų pakartotiniam naudojimui).
   Įgyvendinant šį tikslą bus siekiama prisitaikymo prie kintančių rinkos poreikių ir kylančių reikalavimų aplinkos apsaugai. Įgyvendinant atliekų tvarkymo prioritetų eiliškumą, bus užtikrintas sukurtos komunalinių atliekų tvarkymo sistemos efektyvus veikimas, plėtojant atskirą atliekų rūšiuojamąjį surinkimą, atliekų paruošimą perdirbimui, perdirbimo (kompostavimo) ir atliekų kaip antrinių žaliavų panaudojimo pajėgumus, ypatingą dėmesį skiriant atliekų pakartotiniam naudojimui ir atliekų prevencijai. Paslaugų kokybė turi kelti tiesiogines asociacijas su tinkamu ir teisingu atliekų tvarkymu, norima, jog PRATC vardas taptų Panevėžio regiono atliekų tvarkymo paslaugų rinkoje kokybės ir prestižo sinonimu, o įmonės darbuotojai didžiuotųsi dirbantys šioje įmonėje.

Tikslo įgyvendinimo rodiklis – Šalinamų sąvartyne mišrių komunalinių atliekų dalis nuo visų surenkamų MKA, ≤ 18 proc. 2026 m.

2. **Išlaikyti finansinį veiklos efektyvumą** – šiuo tikslu įmonė siekia tobulinti veiklos procesus vardan finansinių rezultatų gerinimo. Veiklos efektyvumo didinimas – visose valstybės ir savivaldybių valdomose įmonėse keliamas strateginis tikslas. Šis tikslas užtikrina optimalų resursų panaudojimą ir taip užtikrina didžiausia vertę savininkams ir paslaugų vartotojams (Panevėžio regiono gyventojams), siekiama efektyviai valdyti turtą, įgyvendinamus projektus. Finansinis veiklos efektyvumas suprantamas kaip pelninga veikla, tačiau prioritetą teikiant viešajam interesui, kainai, pagrįstai sąnaudomis, o ne pelno dydžiui. Iššūkį kelia didėjantys taršos mokesčiai, brangstantis atliekų tvarkymas, kas neišvengiamai reikalaus paslaugų kainos peržiūrų.

Tikslo įgyvendinimo rodikliai – grynasis pelningumas ≥ 1,5 proc. 2026 m.

3. **Gerinti komunikaciją** – šiuo tikslu įmonė siekia socialiniai atsakingų įmonių standartų laikymosi, skaidrumo užtikrinimo, visuomenės informavimo ir švietimo tinkamo atliekų tvarkymo, prevencijos, tvaraus vartojimo srityse, korporatyvinės informacijos viešumo ir efektyvios vidinės komunikacijos.

Tikslo įgyvendinimo rodikliai – klientų, teigiamai vertinančių Bendrovės veiklą dalis, ≥ 77 proc. 2026 m.

4. **Stiprinti žmogiškuosius išteklius** – šiuo tikslu bendrovė siekia turėti stiprią darbuotojų komandą, kuri yra kompetentinga, lanksti ir nuolat tobulėjanti. Stipri komanda neatsiejama nuo gerų darbo sąlygų, nes tik suteikiant sąžiningą atlygį, orią darbo aplinką ir teigiamą darbo atmosferą bus galima ją išlaikyti. Tik patenkinti darbo sąlygomis darbuotojai sugebės dirbti profesionaliai, rodyti deramą pagarbą ir jautrumą klientams. Prie žmogiškųjų išteklių stiprinimo sprendimų priskiriami ir vidinių procesų tobulinimo sprendimai, skaidrumo didinimo veiksmai.

Tikslo įgyvendinimo rodikliai – darbuotojų, teigiamai vertinančių darbo sąlygas dalis, ≥ 88 proc. 2026 m.

Pagrindinių tikslų žemėlapis sudėliotas naudojant subalansuotų veiklos rodiklių metodiką (angl. Balanced Scorecard - BSC) ir vertinant pagrindines veiklos dalis, aktualias įmonei, – finansinių rezultatų, suinteresuotųjų šalių (klientų), vidinių procesų bei personalo. Kadangi UAB PRATC nėra didelė įmonė, vidiniai procesai nėra sudėtingi ar sunkiai valdomi, vidinių procesų srities sprendimai neišskirti į atskirą tikslą.

12 lentelė. UAB PRATC strateginių tikslų žemėlapis 2022-2026 m.

BSC	Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodikliai	2022	2023	2024	2025	2026
Klientai ir paslaugos	Paslaugų kokybės gerinimas	1. Nepertraukiamai teikti kokybiškas paslaugas, turinčias kuo mažesnį poveikį aplinkai	Šalinamų sąvartyne mišrių komunalinių atliekų dalis nuo visų surenkamų MKA, proc.	≤ 30	≤ 27	≤ 24	≤ 22	≤ 18
Finansiniai rezultatai	Veiklos efektyvumo didinimas	2. Išlaikyti finansinį veiklos efektyvumą	Grynasis pelningumas, proc.	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 1,0	≥ 1,5
Organizaciniai pajėgumai ir vidiniai procesai	Skaidrumas ir šviečiamoji veikla	3. Gerinti komunikaciją	Palankiai vertinančių bendrovės veiklą klientų dalis, proc.	≥ 65	≥ 70	≥ 75	≥ 76	≥ 77
Personalas		4. Stiprinti žmogiškuosius išteklius	Darbuotojų, teigiamai vertinančių darbo sąlygas dalis, proc.	≥ 77	≥ 80	≥ 83	≥ 86	≥88

5. Veiksmų planas

5.1. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai

Strateginiai tikslai bus pasiekiami įgyvendinant konkrečius uždavinius. Uždaviniai bus įgyvendinti per tikslinius veiksmus (priemones). Kiekvienam uždaviniui suformuoti veiksmai ir vertinimo rodikliai 2020-2024 m. pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai 2022-2026 m.

Uždavinys	Veiksmai (priemonės)	2022	2023	2024	2025	2026	Uždavinio rodiklis
1. Nepertraukiamai teikti kokybiškas paslaugas, turinčias kuo mažesnį poveikį aplinkai		≤ 30	≤ 27	≤ 24	≤ 22	≤ 18	Šalinamų sąvartyne mišrių komunalinių atliekų dalis nuo visų surenkamų MKA, proc.
1.1. Gerinti atliekų surinkimo infrastruktūrą (surinkimo taškus)	1.1.1. Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelių rekonstrukcija ir plėtra	16300 5700	17300 5850	18000 6000	18200 6200	18400 630	DGASA surenkamų atliekų kiekis, t BSAA surenkamų atliekų kiekis, t
	1.1.2. Konteinerių aikštelių įrengimo/ rekonstrukcijos Panevėžio, Pasvalio, Rokiškio ir Biržų rajonų savivaldybių teritorijose bei įvairių tipų konteinerių įsigijimas	47000	46500	46000	44000	42000	Surinktų MKA kiekis, t
	1.1.3. Kompostavimo priemonių įsigijimas ir išdalinimas	4	7	-	-	-	Mainų punktų skaičius
	1.1.4. Mainų punktų DGASA statyba						
1.2. Atnaujinti ir įsigyti naujas transporto priemones ir įrangą atliekų transportavimui ir tvarkymui	1.2.1. Specialios paskirties transporto priemonių įsigijimas (Automobilis atliekų pervežimui, Traktorius su frontaliniu krautuvu atliekų tvarkymui, Specialios paskirties kaušai prie frontalinių krautuvų, Buldozeris, Frontalinis krautuvas, priekaba su konteinerių užtraukimo	115 50 1300 3	115 43 1500 3	115 37 1600	115 30 1700	115 20 1700 5	Pristatyta tvarkymui į sąvartyną atliekų, tūkst. t Atliekų, šalinamų sąvartyne dalis, nuo bendro atliekų srauto patekusio į sąvartyną, proc. Pagaminto parduoti komposto kiekis, t

	mechanizmu (30 m3 konteinerių transportavimui sąvartyne) kt.) 1.2.2. Įrenginių kokybiškesniam atliekų apdorojimui įsigijimas (Vartytuvas biologiškai skaidžioms atliekoms, Rūšiavimo linija, Universalaus lėtaeigis smulkintuvas atliekų apdorojimui, Sijotuvas komposto, inertinių medžiagų ruošimui ir kt.) 1.2.3. Atnaujinti konteinerius (Konteineriai (10 ir 30 m3 talpos) didelių gabaritų aikštelėse, Konteineriai perkrovos stotims, 33 m3 talpos konteinerių atliekų transportavimui, kt.)	2 20	1 25	- 25	- 20	- 20	Įsigytų technikos priemonių skaičius, vnt. Įsigytų įrenginių skaičius, vnt. Atnaujintų konteinerių sk.
1.3. Įvesti naujus atliekų tvarkymo būdus, organizuoti naujas sistemas	1.3.1. Atliekų turėtojų aprūpinimas tekstilės ir maisto atliekų surinkimo priemonėmis 1.3.2. Tvarkyti tekstilės ir maisto atliekas	835 200	1130 1600	1200 1800	1250 2000	1300 2500	Surenkamų ir sutvarkomų tekstilės atliekų kiekis, t Surenkamų ir sutvarkomų maisto atliekų kiekis, t
1.4. Užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus atitinkantį ir efektyvų atliekų tvarkymą sąvartyne	1.4.1. Pastato, skirto atliekų paruošimui naudoti pakartotinai, įrengimas 1.4.2. Pastato, skirto virtuvės/maisto atliekų paruošimui, įrengimas ir konteineriai atliekoms (10vnt x30 m3) 1.4.3. Sąvartyno 1-2 sekcijų dalinis uždarymas 1.4.4. Tekstilės atliekų apdorojimo ir	306 3300 10000 17	315 3300 11000	1000 3300 12000	1000 3300 13000	1000 3300 15000 -	Investicijos į sąvartyno infrastruktūrą, tūkst. Eur. Sutvarkyta asbesto turinčių atliekų, t Perduota atliekų energijai gauti, t Dalinis sąvartyno 1-2 sekcijos uždarymas, tūkst. Eur

	sandėliavimo pastato su degiųjų atliekų aikštele statyba 1.4.5. Naujos asbesto šalinimo sekcijos projektavimas ir įrengimas 1.4.6. Tvoros (atliekų gaudyklės) prie 3 sąvartyno sekcijos įrengimas	60	75				Naujos asbesto šalinimo sekcijos projektavimas ir įrengimas, tūkst. Eur
1.5. Užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus atitinkantį ir efektyvų nuotekų tvarkymą Panevėžio regioniniame nepavojingų atliekų sąvartyne	1.5.1. Sandarių rezervuarų sąvartyno ir buitinėms nuotekoms(filtratui)s urinkti ir saugoti įrengimas 1.5.2. Paviršinio vandens surinkimo ir valymo su naftos produktų atskyrimu sistemos įrengimas 1.5.3. Paviršinių nuotekų surinkimo sistemos rekonstrukcija 1.5.4. Priemonių plano Nuotekų tvarkymo reglamento 1 priedo ir 2 priedo A dalyje nurodytų medžiagų kiekio filtrate mažinimui bei nutraukimui parengimas 1.5.5. Slėginės filtrato linijos remonto ir naujų priežiūros šulinių įrengimo darbai	44	44	40	40	40	Perduodamų išvalymui nuotekų kiekis , tūkst. m3
1.6. Vykdyti uždarytų sąvartynų poveikio aplinkai stebėseną	1.6.1. Vykdyti požeminio vandens ir aplinkos stebėseną sąvartynuose	6	6	6	6	6	Tiriamų objektų skaičius
2. Išlaikyti finansinį veiklos efektyvumą		≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 1,0	≥ 1,5	Grynasis pelningumas, proc.
2.1. Tikslinti teikiamų paslaugų apskaitą	2.1.1. Atliekų svėrimo įrangos DGASA ir BSA kompostavimo aikštelėse įsigijimas ir montavimas	3	3				Įrengtų svarstyklių skaičius

	2.1.2. Įrangos komposto gamybos kontrolei įsigijimas 2.1.3. Vaizdo stebėjimo kamerų ir sistemos diegimas						
2.2. Didinti veiklos pajamas	2.2.1. Paslaugų kainų peržiūrėjimas 1 k./m. 2.2.2. Pardavimų apimčių didinimas (produkcijos gautos apdorojus atliekas) 2.2.3. Elektroninių kasos aparatų komposto pardavimui biologiškai skaidžių atliekų aikštelėse įsigijimas	6,5 59,0	6,7 61,0	6,9 63,0	7,1 65,0	7,3 65,0	Metinės pajamos, mln. Eur. Pajamos iš produkcijos pardavimų tūkst. Eur.
2.3. Siekti efektyvesnio turto panaudojimo	2.3.1. Darbo su skolingais klientais aktyvinimas 2.3.2. Draudimo brokerio centralizuotam draudimo paslaugų įsigijimui pasitelkimas	5 0,5	5 0,3	5 0,4	5 0,7	5 1,0	Pirkėjų įsiskolinimas, proc. Turto pelningumas, proc.
3. Gerinti komunikaciją		≥ 65	≥ 70	≥ 75	≥ 76	≥ 77	Palankiai vertinančių bendrovės veiklą klientų dalis, proc.
3.1. Skleisti informaciją apie atliekų tvarkymo prasmę ir galimybes	3.1.1. Internetinės svetainės ir socialinio tinklo paskyros nuolatinis atnaujinimas ir palaikymas 3.1.2. Pranešimų spaudai ir/ar televizijai rengimas 3.1.3. Edukacinių ekskursijų organizavimas 3.1.4. Bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis 3.1.5. Dalyvauti rengiant bei įgyvendinti Panevėžio regiono atliekų prevencijos ir	32 4 20	34 5 23	36 5 25	38 6 28	38 6 30	Įgyvendintų veiksmų skaičius (tame skaičiuje: Peržiūrima ir atnaujinta svetainė per ketvirtį Pranešimai spaudai ar televizijai per ketvirtį Ekskursijų sk. k./m., kt. viešinimo veiksmų skaičius, klientų apklausa)

	tvarkymo 2021 – 2027 m. planą 3.1.6. Dalyvavimas rengiant regiono savivaldybių atliekų tvarkymo planus 3.1.7. Dalyvavimas projekte „Atliekų kultūra“						
3.2. Gerinti vidinius procesus	3.2.1. Vidinę komunikacijos, dokumentų valdymo gerinimas 3.2.2. Organizacinės struktūros peržiūrėjimas 3.2.3. Rizikų ir ekstremalių situacijų valdymo planų peržiūrėjimas	3	3	3	3	3	Įdiegtų sprendimų sk. (struktūros, rizikų, ekstremalių situacijų valdymo plano, kt. dokumentų peržiūra/atnauji nimas)
4. Stiprinti žmogiškuosius išteklius		≥ 77	≥ 80	≥ 83	≥ 86	≥88	Darbuotojų, teigiamai vertinančių darbo sąlygas dalis, proc.
4.1. Skatinti ir motyvuoti darbuotojus	4.1.1. Skatinti darbuotojus už gerą ir kokybišką darbą 4.1.2. Stiprinti socialinį dialogą su darbo taryba 4.1.3. Tobulinti įmonės darbuotojų apmokėjimo ir motyvavimo sistemą 4.1.4. Gerinti darbo sąlygas (Konteinerinis namelis darbuotojų darbo sąlygoms užtikrinti didelių gabaritų atliekų tvarkymo vietoje) 4.1.5. Atlikti metines darbuotojų apklausas	0,65 20 1 1 1	0,66 20 1 1 1	0,67 20 1 1 1	0,68 20 1 1 1	0,70 20 1 1 1	Vidutinio darbo užmokesčio bendrovėje santykis su šalies vidutiniu darbo užmokesčiu Skatintų darbuotojų dalis, proc. Susitikimų su darbo taryba skaičius Peržiūrėta sistema esant poreikiui Suorganizuota apklausa
4.2. Stiprinti darbuotojų kompetencijas	4.2.1. Organizuoti vidinius darbuotojų mokymus 4.2.2. Siųsti darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus, konferencijas	60	70	80	80	80	Mokymuose dalyvavusių darbuotojų dalis, proc.

4.3. Didinti darbo saugumą	4.3.1. Nuolat peržiūrėti asmeninių apsaugos ir kitų priemonių poreikį 4.3.2. Periodiškai vykdyti darbuotojų mokymą darbų saugos klausimais	0	0	0	0	0	Nelaimingų atsitikimų darbe skaičius (Peržiūrėti poreikiai ir atlikti darbų saugos instruktažai, kartai per metus)

5.2. Trumpalaikiai tikslai

Trumpalaikiai tikslai atitinka 2022 metams suplanuotų uždavinių ir veiksmų įgyvendinimą, kurie detaliai aprašyti 13 lentelėje (išskiriant 2022 m. veiklas ir rodiklius) bei Investicijų plane suplanuotus 2022 m. numatytus darbus, kurie aprašyti 17 lentelėje.

2022 m. tikslams įgyvendinti numatoma įvairių investicijų už 2867 tūkst. Eur.:

- investicijų (ES projektų) 1492 tūkst. Eur., iš jų nuosavos lėšos 224,8 tūkst. Eur.
- investicijų nuosavomis lėšomis (be ES projekto) 1375 tūkst. Eur.

5.3. Ištekliai

UAB PRATC turi pagrindinius reikiamus žmogiškuosius, finansinius, materialinius resursus reikalingus strategijai įgyvendinti, tačiau norimos kokybės paslaugų teikimui reikalingos papildomos investicijos į infrastruktūrą, reikia įsigyti papildomo specialaus transporto ir įrangos. Įmonė vykdo prekių, paslaugų ir darbų pirkimus vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, yra perkančioji organizacija. Bendrovė investicinius planus įsigyvendins dotacijų, skolintomis ir nuosavomis lėšomis. Reikiami ištekliai rinkoje yra prieinami.

5.4. Galimi pavojai (rizikos) ir jų valdymas

Pagrindinės rizikos ir jų įtaka veiklai tiesiogiai susijusios su grėsmėmis, įvardintomis aplinkos veiksnių analizėje, tačiau rizikos gali pasireikšti ir vidiniuose įmonės procesuose. Todėl rizikų valdymas yra neatsiejama UAB PRATC veiklos dalis. Rizikos vertinamos pagal poveikį įmonės veiklos rezultatams, turtui, veiklos tęstinumui arba poveikį aplinkai arba žmonių sveikatai. Rizikos valdymas paremtas galimos neigiamos įtakos įmonės užsibrėžtiems tikslams, uždaviniams, priemonėms bei jų pasiekimo rodikliams analize ir vertinimu bei sprendimų, galinčių mažinti rizikų poveikį, priėmimu ir įgyvendinimu.

Už rizikų nustatymą, jų įtakos analizę ir įvertinimą, tinkamą rizikų valdymo plano sudarymą ir įgyvendinimą yra atsakingi konkrečių padalinių, kuruojančių atskiras veiklų grupes vadovai (darbuotojai) ir įmonės direktorius. Rizikų identifikavimas, analizė ir vertinimas yra atliekami reguliariai kasmet, planuojant veiklas, laukiamus veiklos rezultatus.

2020 m. Lietuvos gyventojų ir verslo subjektų veiklas stipriai apribojo Covid-19 pandemija, UAB PRATC nepatyrė didelių neigiamų pasekmių dėl pandemijos, tačiau 2022 m. pradžioje Rusijos pradėto karo prieš Ukrainą padariniai gali daug stipriau įtakoti UAB PRATC sąnaudas, veiklos rezultatus. Dėl aukštos infliacijos, žaliavų trūkumo, yra rizika, kad gali mažėti UAB PRATC siūlomų paslaugų poreikis ir pajamos, galimi pirkėjų atsiskaitymo (mokumo) už paslaugas sutrikimai.

Atsižvelgiant į UAB PRATC teikiamų paslaugų specifiką konservatyvią veiklos valdymo politiką, ateities planus, rizikų, įtakojančių įmonės finansinius rezultatus, turtą, veiklos tęstinumą pasireiškimas yra mažai tikėtinas, tai įrodo ir 14 lentelė.

14 lentelė. Rizikos ir jų valdymas

Rizikos poveikis	Galima rizika įmonei	Pasireiškimo tikimybė	Valdymo būdai
Finansiniams rezultatams	Ekonomikos sulėtėjimas Mokestinės bazės pakeitimas, mokesčių tarifų (ypatingai taršos mokesčio) padidėjimas Savivaldybių sprendimai, mažinantys paslaugų apimtis Sąnaudų augimas, infliacijos padariniai	Vidutinė	Nuolatinis paslaugų tobulinimas, kokybės auginimas, sąnaudų valdymas, paslaugų kainų peržiūra
Turtui	Tyčinis arba netyčinis turto suniokojimas, praradimas Kibernetinė ataka	Maža	Turto draudimas nuo visų galimų rizikų Atsakomybės darbo sutartyse nustatymas
Veiklos tęstinumui	Teisės aktų pasikeitimai Akcininkų sprendimai	Maža	Greitas prisitaikymas prie teisinės aplinkos pokyčių ar akcininkų sprendimų
Aplinkai arba žmogaus sveikatai	Nelaimingi atsitikimai darbe Ekstremali situacija	Maža	Civilinės atsakomybės draudimas Ekstremalių situacijų valdymo planai

Visas šias rizikas padeda valdyti ir ilgalaikis veiklos planavimas, draudimas, periodinė rizikų peržiūra bei naujų galimų rizikų įsivertinimas. Rizikoms valdyti UAB PRATC turi pasirengusi rizikų valdymo politiką (UAB Panevėžio regiono atliekų tvarkymo centro direktoriaus 2021 m. kovo 17 d. įsakymu Nr. ĮVK-22).

6. Finansinės prognozės

6.1. Finansinių rodiklių prognozės

Įgyvendinus numatytus strateginius tikslus ir uždavinius, planuojamas nuoseklus UAB PRATC įmonės augimas, atitinkamai atsispindintis planuojamuose finansiniuose rezultatuose. Prognozuojama 2022–2026 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita, tūkst. Eur. pateikta 15 lentelėje.

15 lentelė. Prognozuojama 2022-2026 m. pelno (nuostolių) ataskaita.

Straipsniai, tūkst. Eur	2022	2023	2024	2025	2026
Pardavimo pajamos	6723	6958	7236	7490	7789
Pardavimo savikaina	6190	6437	6695	6896	7103
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	**533**	**521**	**541**	**594**	**687**
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	445	459	472	486	496
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	16	16	15	14	13
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	**72**	**46**	**54**	**94**	**178**
Pelno mokestis	11	7	8	14	27
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	**61**	**39**	**46**	**80**	**151**

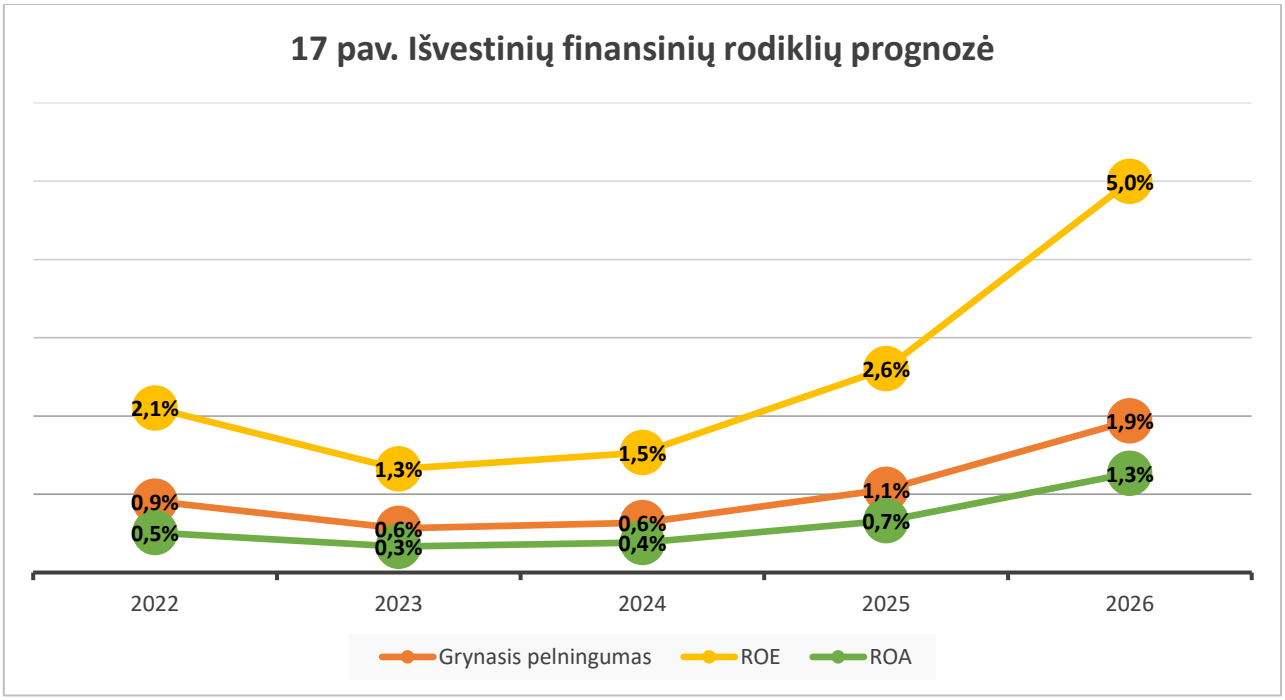
2022 m. prognozuojamas pajamų augimas 3 proc. Pagrindinė priežastis – nuo 2021 m. gruodžio padidintas mokestis už atliekų tvarkymą. 2022 m. sąnaudos augs daugiau nei pajamos dėl infliacijos, padidėjusio taršos mokesčio, sąnaudų, susijusių su atliekų deginimu ir transportavimu į deginimo įrenginius. Numatomas ilgalaikis sąnaudų didėjimas, todėl neišvengiamas yra teikiamų paslaugų kainų peržiūrėjimas ir galimas didinimas (atsirandant sąnaudoms dėl atliekų tvarkymo būdų pasikeitimo). Savalaikiai ir proporcingai didinant paslaugų kainas, atsižvelgiant į kainų pokyčius rinkoje ir sąnaudų augimą, tikėtina, Bendrovės veikla išliks pelninga.

Prognozuojama 2022–2026 m. finansinės būklės ataskaita, atspindinti turto ir įsipareigojimų pokyčius tūkst. Eur., pateikta 16 lentelėje.

16 lentelė. Prognozuojamas 2022–2026 m. balansas

	2022	2023	2024	2025	2026
Ilgalaikis turtas	6030	7016	7440	7024	6874
Trumpalaikis turtas	5910	4810	4650	4990	5030
Turto iš viso	**11940**	**11826**	**12090**	**12014**	**11904**
Nuosavas kapitalas	2908	2969	3008	3055	3019
Dotacijos	3850	3400	3500	3100	2700
Atidėjiniai	3251	3397	3550	3710	3877
Įsipareigojimai	1931	2060	2031	2150	2308
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	**11940**	**11826**	**12090**	**12014**	**11904**

Prognozuojamų finansinių ataskaitų duomenų pagrindu planuojamas grynasis pelningumas, nuosavo kapitalo grąžos (ROE) ir turto grąžos (ROA) prognozuojami rodikliai pateikti 17 paveiksle.



6.2. Investicijų planas

Investicijų plane išskiriamos 11,5 mln. Eur. kapitalo investicijos, kurias įmonė numato atlikti 2022-2026 m. ir kurios yra būtinos numatytiems strateginiams tikslams pasiekti. Numatytos investicijos leis:

- sutelkti dėmesį į paslaugos kokybės gerinimą;
- sumažinti sąvartynuose tvarkomų komunalinių atliekų kiekį;
- užtikrinti tolimesnę Bendrovės plėtrą, paslaugų apimčių didinimo galimybę;
- darbuotojams dirbti su modernia įranga ir priemonėmis;
- užtikrinti modernios bendrovės įvaizdį.

Planuojamas investicijų lėšų šaltinis – 2,4 mln. Eur. dotacijos (ES lėšos), 9,1 mln. Eur. įmonės nuosavos lėšos. Detalus investicijų planas pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė. Investicijų planas

Pavadinimas	Investicijos metai	Investicijos kaina, tūkst. Eur.	Finansavimo šaltinis	2021 m.
Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelių rekonstrukcija	2022-2023	615	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	150
Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės įrengimas Panevėžio mieste	2022-2023	613	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	300
Konteinerių įsigijimas Panevėžio r. konteinerinėms kolektyvinėms atliekų surinkimo aikštelėms	2022	134	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	134
Konteinerių aikštelių įrengimas/rekonstrukcija Panevėžio rajono savivaldybės teritorijoje	2022	93	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	93
Mainų punktų statyba (8 vnt.): Savitiškio g. 8, Panevėžio m. Mūšos g. 12B, Pasvalio r. Krantinės g. 1, Biržų k., Biržų r. Vytauto g. 52A, Joniškėlio m. Pasvalio r. Kosmonautų g. 8, Vabalninko m. Biržų r. Technikos g. 6I, Kupiškio m. Pandėlio vs., Pandėlio sen., Rokiškio r. Beržytės g. 10, Garuckų k., Panevėžio r.	2022	346	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	241
Pastato, skirto atliekų paruošimui naudoti pakartotinai, įrengimas	2022-2023	170	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	70
Pastato, skirto virtuvės/maisto atliekų paruošimui, įrengimas ir	2022-2023	485	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	295

konteineriai atliekoms (10vnt x30 m3)				
Vartytuvo biologiškai skaidžioms atliekoms įsigijimas	2022	109	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	109
Rūšiavimo linija	2022-2023	209	ES lėšos (85 proc.) Nuosavos lėšos (15 proc.)	100
Tekstilės atliekų apdorojimo ir sandėliavimo pastato su degiųjų atliekų aikštele statyba	2022-2023	350	Nuosavos lėšos	40
Paviršinių nuotekų surinkimo sistemos rekonstrukcija	2022-2024	30	Nuosavos lėšos	10
Slėginės filtrato linijos remonto ir naujų priežiūros šulinių įrengimo darbai	2023	10	Nuosavos lėšos	0
Sąvartyno 1-2 sekcijų dalinio uždarymo ir asbesto naujos sekcijos projektavimas	2022	33	Nuosavos lėšos	33
Naujos asbesto šalinimo sekcijos įrengimas	2022-2023	135	Nuosavos lėšos	60
Tvoros (atliekų gaudyklės) prie 3 sąvartyno sekcijos įrengimas	2022-2023	60	Nuosavos lėšos	40
Kelio sąvartyno teritorijoje nuo svarstyklių iki Dvarininkų ŽAKA remonto darbai	2022-2023	170	Nuosavos lėšos	100
Stacionaraus būgninio sieto, skirto ruošti kompostą, apdoroti atliekas iš kapinių, su gelžbetonio blokų tranšėjomis, betonine aikštele, užvažiavimo rampa ir lengvos konstrukcijos stogine komposto sandėliavimui pirkimas ir įrengimas	2022 -2023	210	Nuosavos lėšos	170
Išvažiuojančių automobilių ratų plovimo – dezinfekavimo įrenginio rekonstrukcija	2022	11	Nuosavos lėšos	11
Atliekų priėmėjų pastato remontas: kapitalinis vidaus patalpų remontas, langų keitimas, parapeto ir stogo remontas	2022	45	Nuosavos lėšos	45
Filtrato valymo įrenginių projektavimo paslaugos	2023	25	Nuosavos lėšos	
Filtrato valymo įrenginių pirkimas ir įrengimo darbai	2024-2025	3 000	Nuosavos lėšos	
Sąvartyne naudojamos technikos laikymo aikštelės/ stoginės projektavimo ir įrengimo darbai	2023	170	Nuosavos lėšos	

Sąvartyno ir kitų teritorijų priežiūrai skirtos technikos pirkimas (nulinio apsisukimo žolės pjovimo traktorius)	2022	10	Nuosavos lėšos	10
Pakabinamas traktorinis mulčeris su ilginimo alkūne	2023	43	Nuosavos lėšos	43
Traktorinis smėlio/smėlio - druskos barstytuvas kelių priežiūrai žiemos periodu	2022	5	Nuosavos lėšos	5
Universalaus lėtaeigio smulkintuvo atliekų apdorojimui įsigijimas	2022	245	Nuosavos lėšos	245
Specialios paskirties kaušų prie frontalinių krautuvų įsigijimas	2022-2023	18	Nuosavos lėšos	4
Buldozerio įsigijimas	2025	200	Nuosavos lėšos	
Frontalinio krautuvo įsigijimas	2023	200	Nuosavos lėšos	
Priekabos su konteinerių užtraukimo mechanizmu įsigijimas (30 m3 konteinerių transportavimui sąvartyne)	2022	45	Nuosavos lėšos	45
Modulinių buitinių - sanitarinių patalpų skirtų 10 darbuotojų įsigijimas ir įrengimas, komunikacijų privedimas , pajungimas ir pagrindo paruošimas	2022	45	Nuosavos lėšos	45
Konteinerinio pastato įsigijimas (dokumentų saugojimui – archyvui)	2022	7	Nuosavos lėšos	7
Kompostuojamų atliekų Dvarininkų ŽAKA laistymo sistemos modernizavimas	2022-2023	15	Nuosavos lėšos	15
Projektavimo paslaugos: MBA bioskaidžių atliekų anaerobinio apdorojimo įrenginių modernizavimas: stoginės virš BA anaerobinio apdorojimo tunelių ir BA sandėliavimo tranšėjų įrengimas siekiant sumažinti užterštų nuotekų susidarymą	2022	30	Nuosavos lėšos	30
MBA bioskaidžių atliekų anaerobinio apdorojimo įrenginių modernizavimas: stoginės virš BA anaerobinio apdorojimo tunelių ir BA sandėliavimo tranšėjų įrengimas siekiant sumažinti užterštų nuotekų susidarymą statybos – montavimo darbai	2022-2025	1000	Nuosavos lėšos	100

MBA mechaninio atliekų apdorojimo įrenginių modernizavimo projektavimo paslaugos	2025- 2026	30	Nuosavos lėšos	
MBA Mechaninio atliekų apdorojimo įrenginių modernizavimo projekto įgyvendinimas	2026	1 500	Nuosavos lėšos	
Regioninio sąvartyno IV atliekų šalinimo sekcijos projektavimo paslaugos	2026	50	Nuosavos lėšos	
Įvažiavimo į teritoriją automatiniai vartai	2022	9	Nuosavos lėšos	9
Atliekų svėrimo įrangos BSA kompostavimo aikštelėse įsigijimas ir montavimas (3 vnt.): Ruzgų k., Rokiškio r. Didžiagrašių k., Kupiškio r. Levaniškio k. Pasvalio r.	2022	75	Nuosavos lėšos	75
Automobilio atliekų pervežimui įsigijimas	2023	200	Nuosavos lėšos	
Konteinerių (7, 10 ir 30 m3 talpos) didelių gabaritų aikštelėse įsigijimas	2022-2026	60	Nuosavos lėšos	20
Konteinerių perkrovos stotims įsigijimas	2024	25	Nuosavos lėšos	
Rokiškio ir Biržų perkrovos stočių karkaso konstrukcijų valymas, dažymas	2022-2023	100	Nuosavos lėšos	40
Rokiškio perkrovos stoties grindų remontas	2022	9	Nuosavos lėšos	9
DGAS ir ŽA aikštelių nuorodų, informacinių stendų atnaujinimas	2022-2024	15	Nuosavos lėšos	9
DGAS ir ŽA aikštelių administracinių ir kitų pastatų vidaus apdailos, santechnikos ir remonto darbai	2022-2024	20	Nuosavos lėšos	10
DGAS ir ŽA aikštelių inventoriaus pakeitimas, atnaujinimas: kėdės, stalai ir kt. inventorius.	2022-2025	20	Nuosavos lėšos	5
ŽA (Biržų, Ruzgų, Levaniškio, Didžiagrašių) aikštelėse 4 vnt stoginių įrengimas komposto ir technikos laikymui.	2023-2026	100	Nuosavos lėšos	
ŽA (Biržų, Ruzgų, Levaniškio, Didžiagrašių) aikštekėse šakoms sukelti, sniegui valyti, krovos darbams 4 vnt traktoriai su	2023-2026	200	Nuosavos lėšos	

frontaliniu krautuvu ir kt. reikiama įranga.				
50 kw galios kabelinės elektros linijos ir optinio interneto kabelio tiesimo darbai į Dvarininkų ŽAKA	2022	70	Nuosavos lėšos	70
Elektroniniai kasos aparatai	2022	3	Nuosavos lėšos	3
Vaizdo stebėjimo kameros ir sistemos	2022	10	Nuosavos lėšos	10
5 vnt. nešiojami Kompiuterinė technika rinkliavų padaliniui	2023-2026	8	Nuosavos lėšos	
3 vnt. automobiliai rinkliavų padaliniui	2024-2026	21	Nuosavos lėšos	

7. Strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas

Ši veiklos strategija yra periodiškai atnaujinamas dokumentas, išlaikantis penkerių metų projekciją ir darbų planavimą. Strategija atitinka Panevėžio miesto savivaldybės tarybos – 2018-09-27 sprendimu Nr. 1-295 strategijoms keliamus reikalavimus. Veiklos strategija parengta 5 metams, joje numatyti bendrovės veiklos tikslai, jų vertinimo rodikliai, strategiją tvirtina Bendrovės vadovas. Bendrovės veiklos strategija gali būti tikslinama ne dažniau kaip kartą per pusmetį, ši strategija tikslinama praėjus vieneriems metams.

7.1. Vertinimas

Patvirtinus įmonės strategiją, jai įgyvendinti (trumpalaikiams tikslams įgyvendinti) įmonė pagal poreikį gali rengti metinius (gali būti ir ketvirtiniai, mėnesiniai) veiklos planus, kuriuose apsirašytų kaip bus įgyvendinami trumpalaikiai tikslai, uždaviniai ir priemonės, nusistatyti tarpinius įgyvendinimo etapus ir terminus, skiriamas lėšas, atsakingus asmenis, tarpinius rodiklius. Sklandžiam veiklos strategijos įgyvendinimo vertinimui tikslinga pasidaryti rezultatų stebėjimo ir vertinimo kas ketvirtį procesą, stebėti informaciją apie rodiklių pasiekimą, paaiškinant viršijimo/nepasiekimo priežastis, aprašant netikėtus pokyčius ir kitus aktualius duomenis.

7.2. Tobulinimas ir palaikymas

Visuotinis akcininkų susirinkimas turi užtikrinti, kad Bendrovės strategiją ne rečiau kaip kartą per metus ir ne dažniau nei kartą per pusmetį peržiūrėtų strategiją patvirtinę Bendrovės organai, t.y. Bendrovės vadovas.

Kasmet atnaujinant strategiją iš esmės yra peržiūrima senoji, pasitikrinama kaip pasikeitė įmonės veiklos, vidinė bei išorinė aplinka, ar vykdoma ta pati misija, ar siekiama tos pačios vizijos. Atitinkamai peržiūrimi strateginiai tikslai, kad netikėtai pakitus vidiniams ar išoriniams veiksniams, juos būtų galima patobulinti ir jie padėtų užtikrinti įmonės vizijos įgyvendinimą. Strateginiai tikslai visada turi būti skatinantys UAB PRATC augti ir tobulėti, jie turi būti ambicingi, motyvuojantys ir pamatuojami. Strateginiai tikslai turės numatytus pasiekimo rodiklius, rodikliai bus įvairūs, atsižvelgiant į įmonės vykdomas veiklas, kad kiekviena veikla ar veiklų grupė turėtų kiekybiškai pamatuojamą tikslą ir veiklos įvertinimo matą.

Už strateginių tikslų įgyvendinimą ir rodiklių pasiekimą yra atsakingas Bendrovės vadovas. Bendrovė kiekvienais metais parengs informaciją (už praėjusius metus) apie veiklos strategijos įgyvendinimą, t.y. veiklos strategijos įgyvendinimo metinę ataskaitą – Bendrovės veiklos per ataskaitinį laikotarpį apžvalgą, kurioje bus:

- pateikiama finansinių ir nefinansinių veiklos rezultatų analizė,
- apibūdinta, kokią įtaką Bendrovės veiklos rezultatams turėjo vidaus ir išorės veiksniai, rizika ir neapibrėžtumai, su kuriais Bendrovė susidūrė,
- aprašyta, kokia buvo pasiekta Bendrovės veiklos pažanga: darbo našumo augimas, naujų technologijų diegimas, rinkos plėtra ir pan.,
- nurodyta, kaip buvo įgyvendinamos audito rekomendacijos (jei tokių buvo),
- pateikta, kokie prognozuojami ateinančio finansinio laikotarpio Bendrovės veiklos rezultatai; aprašytos Bendrovės skolos tiekėjams ir pirkėjų įsiskolinimai Bendrovei, jų įtaką Bendrovės veiklai.

Ši informacija bus teikiama kartu su metiniu finansinių ataskaitų rinkiniu ir veiklos ataskaita visuotiniam akcininkų susirinkimui kasmet iki balandžio 1 d.

Visuotinis akcininkų susirinkimas penktų metų pabaigoje įvertins, ar Bendrovė pasiekė visus veiklos strategijoje nusistatytus veiklos tikslus, ar juos pasiekė tik iš dalies, ir pateiks rekomendacijas dėl Bendrovės vadovo veiklos tęstinumo.