

Aktuali redakcija (nuo 2021 m. spalio 4 d.)

PATVIRTINTA

Uždarnosios akcinės bendrovės „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio
2020 m. balandžio 14 d.
protokolu Nr. V-03-2020 (Uždarnosios
akcinės bendrovės „Kauno vandenys“
valdybos posėdžio 2020 m. spalio 7 d.
protokolo Nr. V-08-2020 redakcija)

UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „KAUNO VANDENYS“ 2020 - 2024 METŲ STRATEGINIS PLANAS

(vizija, misija, SSGG, tikslų medis)



Turinys:

1. Sąvokos	3
2. Dokumento paskirtis	4
3. Strategijos santrauka	4
4. Veiklos aprašymas.....	5
4.1. Esminiai Bendrovės istoriniai faktai.....	5
4.2. Bendrovės apžvalga.....	6
4.3. Bendrovės valdymas.....	7
5. Aplinkos veiksnių analizė	8
5.1. Išorinių veiksnių analizė	8
5.2. Vidinių veiksnių analizė	9
5.3. SSGG analizė	10
6. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys	11
6.1. Bendrovės misija, vizija ir vertybės	12
6.2. Strateginės kryptys	12
7. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai	13
8. Strategijos tikslų įgyvendinimas.....	40
9. Strategijos tikslų įgyvendinimo priemonių planas	45

1. Sąvokos

Dokumente naudojamos šios sąvokos:

Bendrovė – UAB „Kauno vandenys“

Strategija – Ilgalaikis strateginio veiklos plano dokumentas

Raštas – 2019 m. liepos 3 d. Bendrovės iš Kauno miesto savivaldybės gautas raštas Nr. (3-200E) R-1815 dėl Kauno miesto savivaldybės lūkesčių Bendrovės veiklai 2019-2023 m.

Akcininkas – Kauno miesto savivaldybė

2. Dokumento paskirtis

UAB „Kauno vandenys“ (toliau – Bendrovė) 2020-2024 m. plėtros strateginis veiklos planas (toliau – Strategija) apibrėžia ilgalaikę Bendrovės vystymosi kryptį, veiklos ir valdymo principus.

Strategija parengta remiantis 2011 m. LR ūkio ministerijos strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis, patvirtintomis 2011 m. lapkričio 23 d. vyriausybės nutarimu Nr. 827. Taip pat atsižvelgiant į 2019 m. liepos 3 d. Bendrovės iš Kauno miesto savivaldybės (toliau – Akcininkas) gautą raštą Nr. (3-200E) R-1815 dėl Akcininko lūkesčių (toliau – Raštas) Bendrovės veiklai 2019-2023 m.

Bendrovė pabrėžia, kad Strategija neįpareigoja Bendrovės įgyvendinti tikslų Strategijoje numatytais būdais. Bendrovės tikslų įgyvendinimas priklauso nuo išorinių ir vidinių politinių, ekonominių, sociologinių, technologinių, aplinkosauginių, teisinių ar kitų Bendrovės nekontroliuojamų veiksnių. Sprendimai dėl Bendrovės veiklos bus vykdomi tik įvertinus atitinkamo meto aplinkybes bei jų neprieštarimą to meto teisės aktams, taisyklėms ar kitiems reglamentams. Jei šie sprendimai turėtų būti viešinami, tai bus daroma laikantis skaidrumo principų ir kitų aktualių reikalavimų.

3. Strategijos santrauka

Bendrovės Strategijoje numatytos veiklos paremtos tvariu veiklos vystymu ir plėtra, efektyviu turto ir resursų naudojimu bei ekonominio efektyvumo ir verslo vertės augimu. Tai esminiai elementai siekiant Akcininko iškeltų strateginių ir finansinių tikslų įgyvendinimo.

Bendrovės misija:

Švarus vanduo, švari gamta – patikimai tiekti aukščiausios kokybės geriamąjį vandenį ir užtikrinti aplinkai draugišką nuotekų tvarkymą.

Bendrovės vizija:

Vandentvarkos įmonių lyderė Lietuvoje, užtikrinanti nepertraukiamą vartotojų lūkesčių atitinkančių paslaugų tiekimą ir mažiausią kainą, efektyviai valdant turimus išteklius.

Siekdama savo vizijos ir Akcininkų lūkesčių, Bendrovė 2020-2024 m. didžiausią dėmesį skirs sekantiems tikslams:

1. Finansų perspektyvos keliamas tikslas:
 - Auginti Bendrovės grąžą Akcininkui.
2. Klientų perspektyvos keliamas tikslas:
 - Gerinti klientų pasitenkinimą Bendrovės veikla.
3. Organizacijos perspektyvos keliamas tikslas:
 - Užtikrinti Bendrovės vystymą.
4. Vidinių procesų perspektyvos keliami tikslai:
 - Užtikrinti nepertraukiamą vandens gavybą ir tiekimą efektyviausiu būdu;
 - Užtikrinti tiekiamo vandens kokybę ir nuotekų tvarkymą bei aplinkosaugą efektyviausiu būdu;
 - Gerinti klientų aptarnavimo kokybę;
 - Didinti avarijų šalinimo efektyvumą.

Bendrovė planuoja įgyvendinti tikslus vadovaujamosi šiomis vertybėmis:

- Pagarba - gerbiame savo klientus, kolegas ir partnerius, atsižvelgiame į jų nuomonę, pasiūlymus ir pastabas.
- Lojalumas - didžiuojamės savo Bendrove, gerbiame jos tradicijas ir tikslus.
- Bendradarbiavimas - geranoriškai bendradarbiaujame ir padedame vienas kitam pasiekti Bendrovės ir asmeninius tikslus.
- Tobulėjimas - mes turime drąsos ir energijos ieškoti naujų, efektyvesnių sprendimų ir juos taikyti savo darbe.
- Atsidavimas - mes dirbame su užsidegimu, įdėdami visas galimas pastangas, kad pasiektume numatytus tikslus.
- Pagarba gamtai - rūpinamės tvarios, sveikos ir švarios aplinkos užtikrinimu.

Strategijoje taip pat analizuojama esama situacija, pateikiami Bendrovės išorinių ir vidinių veiksmų bei stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės rezultatai, aprašomi finansiniai tikslai bei rodikliai, strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai.

4. Veiklos aprašymas

Bendrovė Kauno miesto ir rajono savivaldybių teritorijoje teikia geriamąjį vandenį bei surenka ir valo nuotekas. Pagrindinės Bendrovės veiklos yra sekančios:

- Geriamojo vandens tiekimo organizavimas gyventojams ir juridiniams asmenims;
- Nuotekų tvarkymo organizavimas;
- Nuotekų valymas;
- Vandentiekio ir nuotekų tinklų avarinė pagalba;
- Prisijungimo sąlygų išdavimas, konsultavimas, prašymų pateikimas;
- Naujų objektų vandentiekio ir nuotekų tinklų statyba ir priėmimas;
- Vandens tiekimo, nuotekų tvarkymo sutarčių sudarymas;
- Vandens apskaitos prietaisų paruošimas metrologinei patikrai ir patikros organizavimas;
- Geriamojo vandens, nuotekų, paviršinio vandens, nuotekų dumblo, grunto ir lietaus nuotekų tyrimų paslaugos (*eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021*).

4.1. Esminiai Bendrovės istoriniai faktai

Blogėjanti sanitarinė Kauno miesto padėtis XIX a. lėmė centralizuoto vandentiekio poreikio augimą. Pirmas pasiūlymas Kauno miesto centralizuoto vandentiekio įrengimui buvo gautas 1891 m., tačiau buvo nuspręsta, kad pasiūlymas miestui per didelę naštą, vandentiekio įrengimas miesto lėšomis pradėtas įgyvendinti 1928 m.

Esama Bendrovė yra reorganizuota pagal Kauno miesto valdybos 1995.06.01 potvarkį Nr. 29 iš Kauno valstybinės vandens tiekimo įmonės į uždarąją akcinę bendrovę.

4.2. Bendrovės apžvalga

Bendrovė organizuoja geriamojo vandens tiekimą bei nuotekų tvarkymo paslaugas Kauno miesto ir rajono gyventojams bei juridiniams asmenims. Visos Bendrovės akcijos yra valdomos Kauno miesto savivaldybės.

Bendrovė, kartu su UAB „Vilniaus vandenys“ ir AB „Klaipėdos vanduo“, yra 3 didžiausios Lietuvos vandentiekio įmonės, sudarančios I vandentvarkos įmonių grupę. Jos kasmet parduoda daugiau kaip 54 proc. geriamojo vandens bei aptarnauja per 75 proc. visos Lietuvos vartotojų. Pirmoje lentelėje pateiktas įmonių palyginimas.

Lentelė Nr. 1 I vandentvarkos įmonių grupės palyginimas 2019 m.

	Matavimo vienetai	Bendrovė	UAB „Vilniaus vandenys“	AB „Klaipėdos vanduo“
Abonentų skaičius	vnt.	165 876	260 891	99 350
Geriamojo vandens tinklų ilgis	km	1 406	1 731	982
Buitinių nuotekų tinklų ilgis	km	966	1 376	839
Siurblynės (vandens ir nuotekų)	vnt.	289	349	214
Vandens netektys	proc.	26	16	16
Darbuotojų skaičius	žm.	372	687	355
Geriamojo vandens pardavimai	tūkst. m ³	18 076	28 436	9 916
EBITDA	tūkst. eur	9 083	12 110 ²	8 846 ¹
Grynasis pelnas	tūkst. eur	1 697	(738) ²	1 239 ¹
ROE	koef.	1,45	(0,6) ²	1,9 ¹
Turtas	tūkst. eur	178 674	134 917 ²	143 431 ¹

Iš I grupės įmonių didžiausia yra UAB „Vilniaus vandenys“, aptarnaujanti daugiausiai vartotojų, todėl sulaukianti didžiausių pajamų iš klientų ir turinti ilgiausius vandens bei nuotekų tinklus.

Bendrovė yra antra pagal vartotojų skaičių, vandens tinklų ir nuotekų ilgį, tačiau turinti didžiausią grynąjį pelną.

Bendrovė patiria didžiausias vandens netektis. UAB „Vilniaus vandenys“ patiria mažiau netekčių dėl to, kad 50 proc. vandens yra parduodama juridiniams asmenims¹, atsikaitantiems pagal įvadinį skaitiklį.

Šaltiniai:

¹ 2018 m. AB „Klaipėdos vandenys“ <https://www.vanduo.lt/> gruodžio mėn. informacija, 2018 m.

² UAB „Vilniaus vandenys“ veiklos planai ir ataskaitos <https://www.vv.lt/lt/apie/planai-ir-ataskaitos/> gruodžio mėnesio informacija, 2018m.

4.3. Bendrovės valdymas

Pagrindiniai Bendrovės valdymo organai:

Lentelė Nr. 2 Bendrovės valdybos nariai

Valdyba (vasario mėnuo, 2020 m.)	
Pareigos	Vardas, Pavardė
Valdybos pirmininkas	Konstantinas Pesenka
Valdybos narys	Antanas Etneris
Valdybos narys	Gediminas Ganatauskas
Valdybos narys	Mindaugas Šimkus
Valdybos narys	Saulius Lazauskas

Valdybos nariai yra renkami 4 metams.

Lentelė Nr. 3 Bendrovės vadovybė

Vadovybė (vasario mėnuo, 2020 m.)	
Pareigos	Vardas, Pavardė
Generalinis direktorius	Ramūnas Petras Šulskus
Technikos direktorius	Darius Gražys
Administracijos ir bendrųjų reikalų direktorius	Arvydas Juška
Vyriausioji finansininkė	Daiva Vėberienė

5. Aplinkos veiksnių analizė

Šiame skyriuje yra nustatomi išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, kurie turi įtakos Bendrovės veiklai. Išoriniai veiksniai formuoja Bendrovės galimybes ir grėsmes, kurias reikia suvaldyti. Vidiniai veiksniai yra susiję su Bendrovės viduje esančiomis stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis. Šie veiksniai gali būti kontroliuojami, priešingai negu išoriniai veiksniai, kurių įmonė negali tiesiogiai pakeisti ar įtakoti.

1. Išorinių veiksnių analizė

Politiniai, ekonominiai, socialiniai, teisiniai ir kiti veiksniai sudaro išorinius veiksnius ir turi įtaką Bendrovės strateginėms kryptims. Atliekant išorinių veiksnių analizę, gali išskirti galimybes, kuriomis Bendrovė gali pasinaudoti. Taip pat atpažinti galimas grėsmes, kurias išanalizavus Bendrovė gali bandyti sumažinti, ar panaikinti.

Politiniai veiksniai:

- Rašto reikalavimai dėl veiklos vystymo ir plėtros, efektyvaus turto ir resursų naudojimo:
 - Plėsti ir modernizuoti vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūrą, užtikrinti nenutrūkstamą tinkamos kokybės geriamojo vandens tiekimą ir nuotekų surinkimą bei valymą aptarnaujamos teritorijos paslaugų vartotojams, atsižvelgiant į Kauno miesto savivaldybės vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros specialųjį planą;
 - Siekti, kad vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastuktūros plėtros ir modernizavimo vertinimo kriterijai ir rodikliai atitiktų Kauno miesto savivaldybės strateginio planavimo numatytų kriterijų ir rodiklių reikšmes;
 - užtikrinti turto gražos rodiklių gerinimą, atsisakant Bendrovės atliekamoms funkcijoms vykdyti nereikalingo turto;
 - siekti, kad Bendrovės pardavimo savikainos lygio rodiklis siektų ne daugiau kaip 65 proc., o veiklos sąnaudų lygio – ne daugiau kaip 6 proc.
 - Siekti, kad visi namų ūkiai ir juridiniai asmenys, prisijungę prie vandentiekio tinklų, prisijungtų ir prie nuotekų tinklų arba nuotekas tvarkytų kitais būdais, pagal teisės aktuose nustatytus reikalavimus;
 - užtikrinti, kad visi namų ūkiai ir juridiniai asmenys, prisijungę prie vandentiekio ir nuotekų tinklų, su Bendrove būtų sudarę sutartis dėl teikiamų paslaugų;
 - bendradarbiauti su Kauno miesto savivaldybės valdomomis įmonėmis įrangos, technikos ir kitų resursų panaudojimo;
 - gerinti gedimų ir avarijų vandentiekio ir nuotekų tinkluose prevenciją, užtikrinti operatyvų tinklų avarijų likvidavimą, sukuriant technologiškai ir veiklos procesų valdyje inovatyvią reagavimo sistemą;
 - likviduojant miesto vandentiekio bei nuotekų tinklų gedimus bei avarijas, siekti minimalaus poveikio miesto transporto sistemai.

Ekonominiai veiksniai:

- Vidutinio darbo užmokesčio pokytis Kauno mieste;
- Kauno miesto savivaldybės biudžeto pajamų pokytis;
- Lietuvai skiriamų Europos Sąjungos (ES) finansavimo lėšų pokytis;

- Kauno regiono ekonominis vystymasis;
- Paslaugų kainų skirtumų I grupės vandentvarkos įmonių pokyčiai.

Socialiniai veiksniai:

- Gyventojų skaičiaus pokytis Kauno regione;
- Amžiaus struktūros pokytis;
- Nedarbo lygio pokytis Kauno regione;
- Namų ūkių skaičiaus pokytis.

Technologiniai / infrastruktūros veiksniai:

- Kauno miesto savivaldybės vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros specialiojo plano pokytis.

Aplinkosauginiai veiksniai:

- Visuomenės dėmesio augimas aplinkosaugos klausimais.

Teisiniai veiksniai:

- Vandentvarkos įmonių veiklos reglamentavimo pokyčiai.

.2. Vidinių veiksmų analizė

Vidiniai Bendrovės veiksniai:

- Galimi Bendrovės įstatų ir kitų esminių sprendimų, dėl Bendrovės veiklos, pakeitimai;
- Teisminių ieškinių pasekmės;
- Derybos dėl naujos kolektyvines sutarties;
- Darbuotojų struktūra:
 - Darbuotojų amžiaus vidurkio pokytis;
 - Darbuotojų motyvacijos pokytis;
 - Turimos darbuotojų kvalifikacijos pakeičiamumo pokytis;
- Veiklos organizavimas:
 - Skiriant užduotis nesilaikoma hierarchinės struktūros (*eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021*);
 - Komunikacijos nepakankamumas su susijusiais skyriais bei skyrių viduje;
 - Užduočių vykdymo kontrolė (pvz. rangovų teikiamos paslaugos);
 - Veiklos sąnaudų ir rezultatų valdymas;
- Darbuotojų skaičius eksploatacinėje tarnyboje;
- Procesų kontrolės padalinimas;
- Gamybinės bazės atnaujinimas;
- Efektyvesnis gedimų ir avarijų valdymas (*eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021*);
- Silpna gedimų ir avarijų vandentiekio ir nuotekų tinkluose prevencija;
- Silpnas operatyvaus tinklų avarijų likvidavimo užtikrinimas;
- Silpna ir technologiškai neinovatyvi reagavimo sistema veiklos procesų valdyme;
- IT sistemų vystymo pokytis;
- Nepakankamas GIS kaip inžinerinio įrankio funkcionalumas;
- Efektyvesnis transporto priemonių panaudojimas (*eilutė papildyta UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021*).

.3. SSGG analizė

Vidinių bei išorinių veiksnių analizė sudaro pagrindą stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizei. SSGG analizės metu apibrėžiamos Bendrovės stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės bei grėsmės. Stipriosios Bendrovės pusės ir galimybės nurodo tolimesnes Bendrovės vystymosi sąlygas. Silpnosios Bendrovės pusės ir grėsmės įspėja Bendrovę dėl galimų vystymosi trukdžių, galimai didina turimas Bendrovės problemas. Bendrovės stipriosios pusės ir galimybės leidžia kovoti su silpnosiomis pusėmis bei sumažinanti grėsmes. SSGG analizė leidžia pamatyti galimas Bendrovės veiklos kryptis kuriomis remiantis Bendrovė užsibrėžia tikslus ir numato rezultatus.

Lentelė Nr. 4 SSGG analizės apibrėžimas

<u>Stiprybės:</u>	<u>Silpnybės:</u>
<ul style="list-style-type: none">- Bendrovės infrastruktūra:<ul style="list-style-type: none">○ Klientų ir Kauno miesto poreikius atitinkanti geriamojo vandens ir nuotekų tinklų plėtra- Technologijų valdymas:<ul style="list-style-type: none">○ Aukšta tiekiamo geriamojo vandens kokybė○ Ilgametė geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų patirtis- Žmogiškieji ištekliai:<ul style="list-style-type: none">○ Didelę patirtį ir aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai.- Valdymas:<ul style="list-style-type: none">○ Finansinis stabilumas;○ Geras įsipareigojimų Akcininkui valdymas.	<ul style="list-style-type: none">- Politiniai veiksniai:<ul style="list-style-type: none">○ Naujų aptarnautinų teritorijų prijungimas su esamais Bendrovės resursais- Įmonės infrastruktūra:<ul style="list-style-type: none">○ Nepakankamas vandens ir nuotekų tinklų infrastruktūros atstatymas (eksploatavimas)- Technologijų valdymas:<ul style="list-style-type: none">○ Geriamojo vandens ir nuotekų tinklų hidraulinio modelio neparengtumai- Žmogiškieji ištekliai:<ul style="list-style-type: none">○ Aukštas darbuotojų amžiaus vidurkis○ Kertinių pareigybių / darbuotojų nepakeičiamumas○ Silpnas grįžtamasis ryšis tarp darbuotojų ir vadovų- Veikla:<ul style="list-style-type: none">○ Esamas žmogiškųjų išteklių paskirstymas neužtikrina tinkamos geriamojo vandens ir nuotekų tinklų eksploatavimo funkcijos užtikrinimo○ Rangovų kontrolės trūkumas○ Žemi gebėjimai valdyti veiklos sąnaudas ir rezultatus○ Nepakankamai efektyvus vidaus procesų ir procedūrų organizavimas○ Neefektyviai valdomas vandens netekčių lygis<ul style="list-style-type: none">○ Neefektyviai valdomas abonentų prijungimas prie centralizuotų tinklų

<p><u>Galimybės:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Politiniai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bendradarbiavimas su Kauno miesto savivaldybe (leistų pagerinti veiklos planavimą) ○ Bendradarbiavimas su Lietuvos vandens tiekėjų asociacija (leistų perimti gerąją kitų vandentvarkos įmonių patirtį) - Ekonominiai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vandens tiekimo ir nuotekų infrastruktūros renovavimas, pasinaudojant ES struktūrinių fondų lėšomis, sumažinant poreikį finansiniams resursams ○ Kauno regiono ekonominis augimas, didinantis vandentvarkos paslaugų paklausą - Socialiniai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Namų ūkių skaičiaus augimas Kauno regione, didinantis Bendrovės paslaugų paklausą ○ Augantis klientų kompiuterinis raštingumas mažins aptarnavimo sąnaudas - Technologiniai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ GIS kaip inžinerinio įrankio vystymas, pagerinantis planavimą ir išteklių valdymą 	<p><u>Grėsmės:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Politiniai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dažna teisės aktų, reguliuojančių bendrovės veiklą, kaita ○ Aplinkos ministerijos vandentvarkos įmonių stambinimo planai gali pareikalauti papildomų investicijų jiems įgyvendinti - Ekonominiai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Numatomas mažinti 2020-2024 m. ES struktūrinių fondų investicijų paketas - Socialiniai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gyventojų Kauno mieste mažėjimas ○ Vandentiekio tinklų vartotojų nenoras prisijungti prie esamos nuotekų tinklų, infrastruktūros ○ Bendrovės siūlomo atlygio konkurencingumas neužtikrins kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimo - Technologiniai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Blogėjanti viešosios vandens tiekimo ir nuotekų tinklų infrastruktūros būklė - Aplinkosauginiai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Visuomenės dėmesio augimas aplinkosaugos klausimais gali sukelti Bendrovės reputacijos riziką - Teisiniai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nepalanki prieš Bendrovę iškeltų ieškinių ir bylų baigtis, sąlygojanti pelningumo mažėjimą ○ Nenuosekli teisinė ir reguliacinė aplinka
--	---

■ Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys

Bendrovė savo veiklos strategiją išreiškia per savo viziją, misiją, strategines kryptis bei vertybes ir veiklos rodiklius. Šie įrankiai padeda sudaryti Bendrovės ilgalaikę siektiną strategiją nustatant tikslus.

.1. Bendrovės misija, vizija ir vertybės

Bendrovės misija:

Švarus vanduo, švari gamta – patikimai tiekti aukščiausios kokybės geriamąjį vandenį ir užtikrinti aplinkai draugišką nuotekų tvarkymą.

Bendrovės vizija:

Vandentvarkos įmonių lyderė Lietuvoje, užtikrinanti nepertraukiamą vartotojų lūkesčių atitinkančių paslaugų tiekimą ir mažiausią kainą, efektyviai valdant turimus išteklius.

Bendrovė planuoja įgyvendinti tikslus vadovaujamosi šiomis vertybėmis:

- Pagarba - gerbiame savo klientus, kolegas ir partnerius, atsižvelgiame į jų nuomonę, pasiūlymus ir pastabas.
- Lojalumas - didžiuojamės savo Bendrove, gerbiame jos tradicijas ir tikslus.
- Bendradarbiavimas - geranoriškai bendradarbiaujame ir padedame vienas kitam pasiekti Bendrovės ir asmeninius tikslus.
- Tobulėjimas - mes turime drąsos ir energijos ieškoti naujų, efektyvesnių sprendimų ir juos taikyti savo darbe.
- Atsidavimas - mes dirbame su užsidegimu, įdėdami visas galimas pastangas, kad pasiektume numatytus tikslus.
- Pagarba gamtai - rūpinamės tvarios, sveikos ir švarios aplinkos užtikrinimu.

.2. Strateginės kryptys

Toliau atskiriamos veiklos sritys į kurias koncentruojamas didžiausias dėmesys vizijos įgyvendinimui. Šios kryptys yra nustatytos atsižvelgiant į Bendrovės misiją, viziją bei vertybes.

Bendrovės pagrindinės strateginės perspektyvos yra šios:

1. Finansų perspektyva;
2. Klientų perspektyva;
3. Organizacijos perspektyva;
4. Vidinių procesų perspektyva.

Perspektyvos sudaro strateginę kryptį ir parodo į kuriuos tikslus Bendrovė turi koncentruotis labiausiai.

Bendrovės pagrindiniai tikslai:

1. Auginti Bendrovės grąžą Akcininkui
2. Gerinti klientų pasitenkinimą Bendrovės veikla
3. Užtikrinti Bendrovės vystymą
4. Užtikrinti nepertraukiamą vandens gavybą ir tiekimą efektyviausiu būdu
5. Užtikrinti nuotekų tvarkymą ir aplinkosaugą efektyviausiu būdu
6. Gerinti klientų aptarnavimo kokybę

7. Didinti avarijų šalinimo efektyvumą

■ **Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai**

Bendrovė kelia tikslus tam, kad galėtų siekti savo nustatytą viziją, tinkamiausiu būdu panaudojant esamus išteklius, stiprybes bei galimybes, kurios padeda mažinti silpnybes ir grėsmes bei tenkinti pagrindines veiklos perspektyvas (žr. skyrių 3. Strategijos santrauka).

Bendrovės valdymo rodiklių loginių ryšių schemos apibendrinimas

Pagrindiniai siekiai

Užtikrinti mažiausią paslaugų kainą

Užtikrinti aukščiausią klientų pasitenkinimą UAB „Kauno vandenys“ teikiamomis paslaugomis

Užtikrinti švariausią vandenį ir centralizuotą nuotekų surinkimą ir pilną jų išvalymą

Užtikrinti santykinai mažiausius administracinius kaštus

Klientų perspektyva

Užtikrinti klientų pasitenkinimą Bendrovės paslaugomis

Užtikrinti Bendrovės tiekimų paslaugų kainą, atitinkančią I kategorijos įmonių teikiamų paslaugų kainos lygį

Finansų perspektyva

Užtikrinti Bendrovės finansinį stabilumą

Vidinių procesų perspektyva

Užtikrinti tiekiamo vandens kokybę

Užtikrinti centralizuotai tiekiamo geriamojo vandens prieinamumą gyventojams

Mažinti el. energijos suvartojimą

Mažinti vandens nuostolius infrastruktūroje

Gerinti klientų aptarnavimą elektroniniu būdu

Užtikrinti greitą reagavimą į abonentų užklausas

Didinti avarijų šalinimo efektyvumą vandentiekio bei buitinių ir paviršinių nuotekų infrastruktūroje

Užtikrinti buitinių nuotekų surinkimą

Siekti maksimalaus nuotekų išvalymo

Efektyviai tvarkyti dumblą

Užtikrinti paviršinių nuotekų surinkimą

Organizacijos perspektyva

Vystyti personalo išteklius

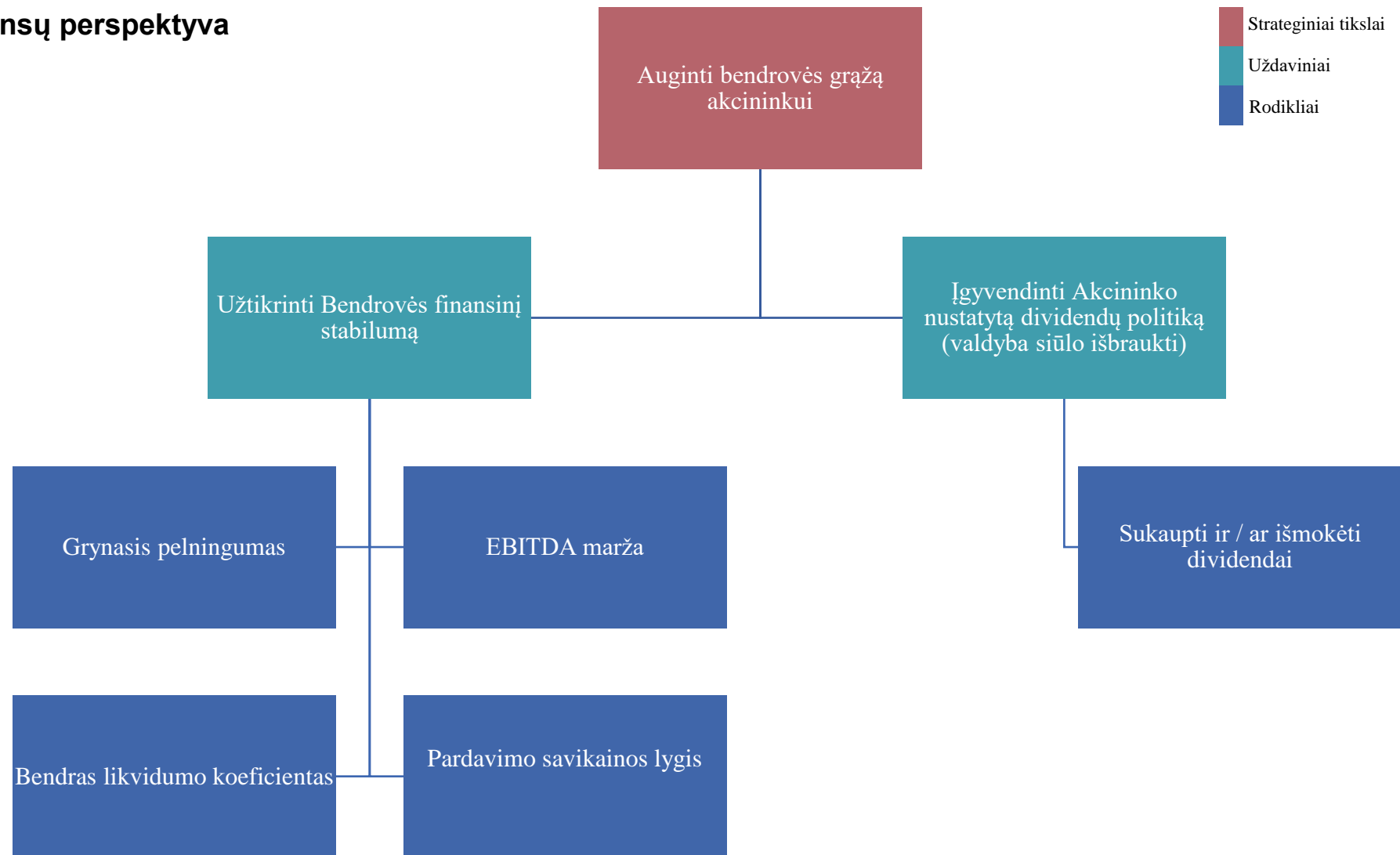
Gerinti organizacinės kultūros lygį

Efektyviai vystyti turimą ir valdyti Bendrovės skolą

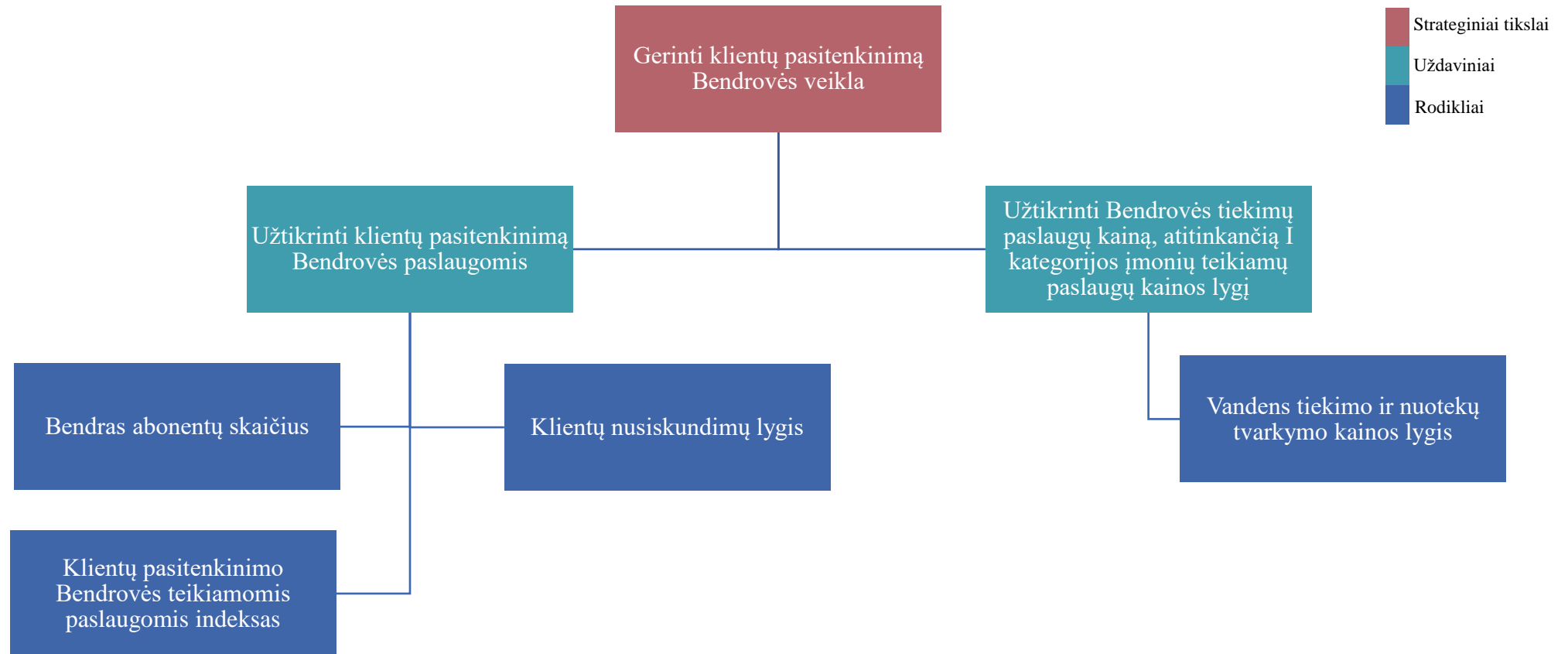
Efektyviai valdyti Bendrovę

Bendrovės valdymo rodiklių loginių ryšių schema

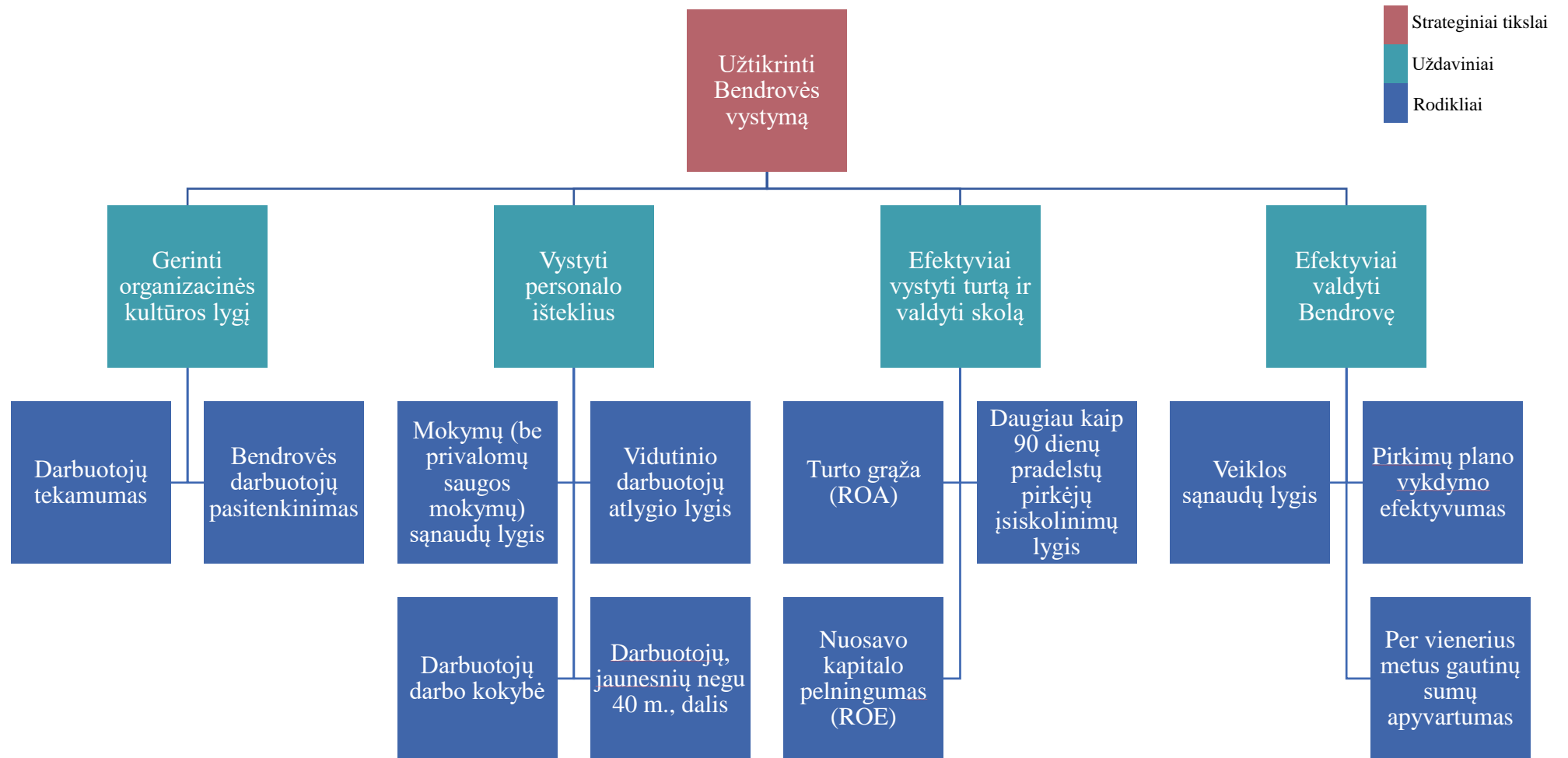
Finansų perspektyva



Klientų perspektyva

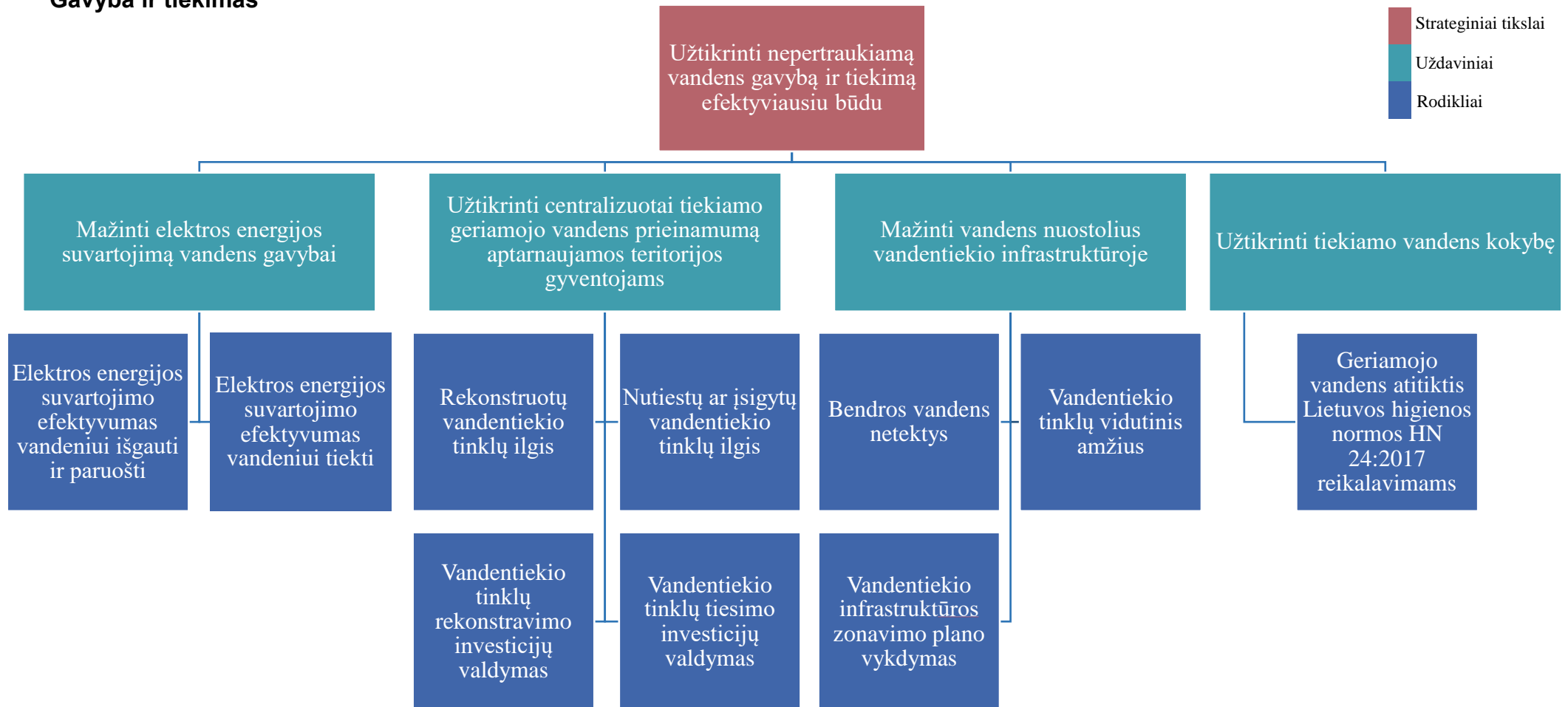


Organizacijos perspektyva



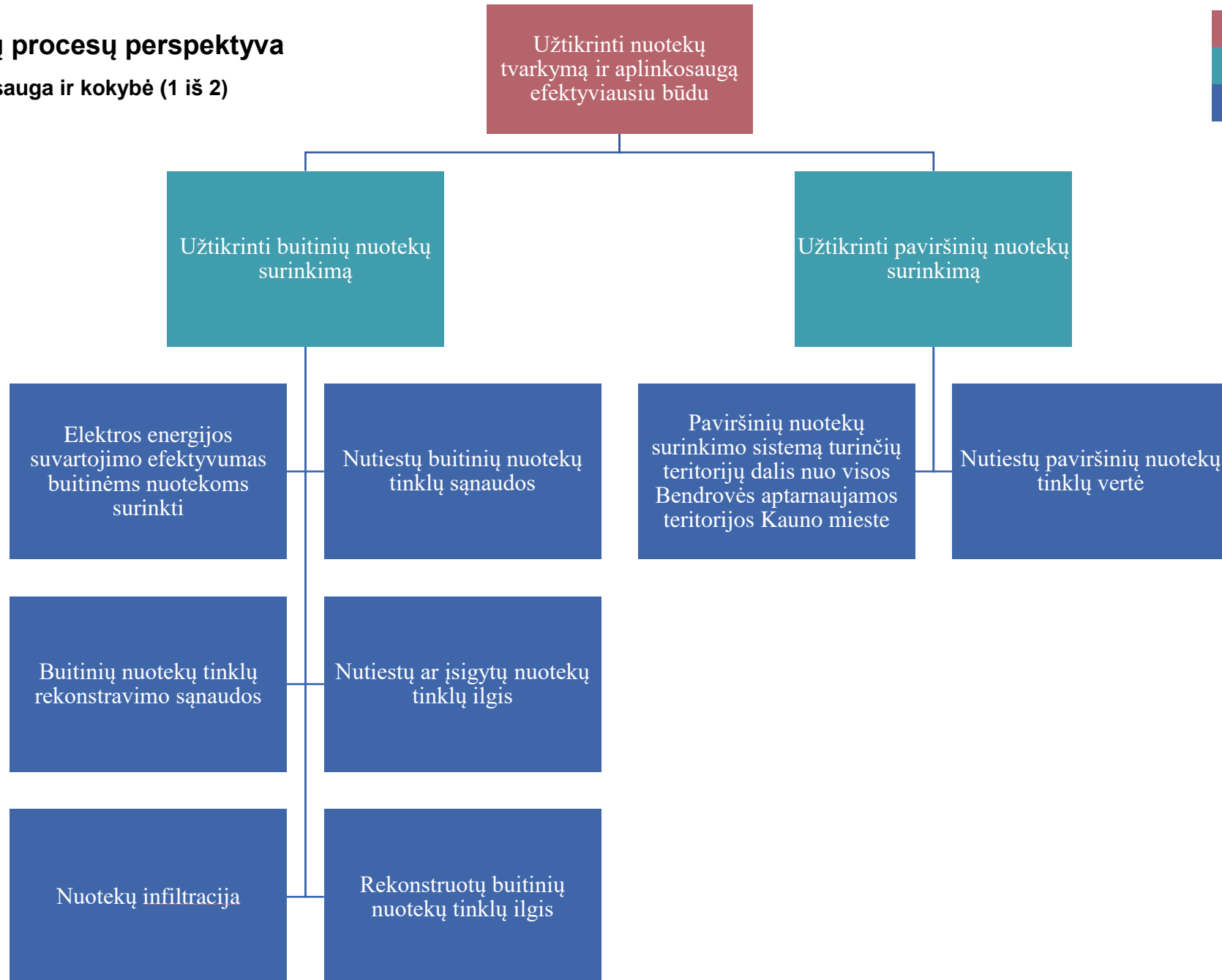
Vidinių procesų perspektyva

Gavyba ir tiekimas



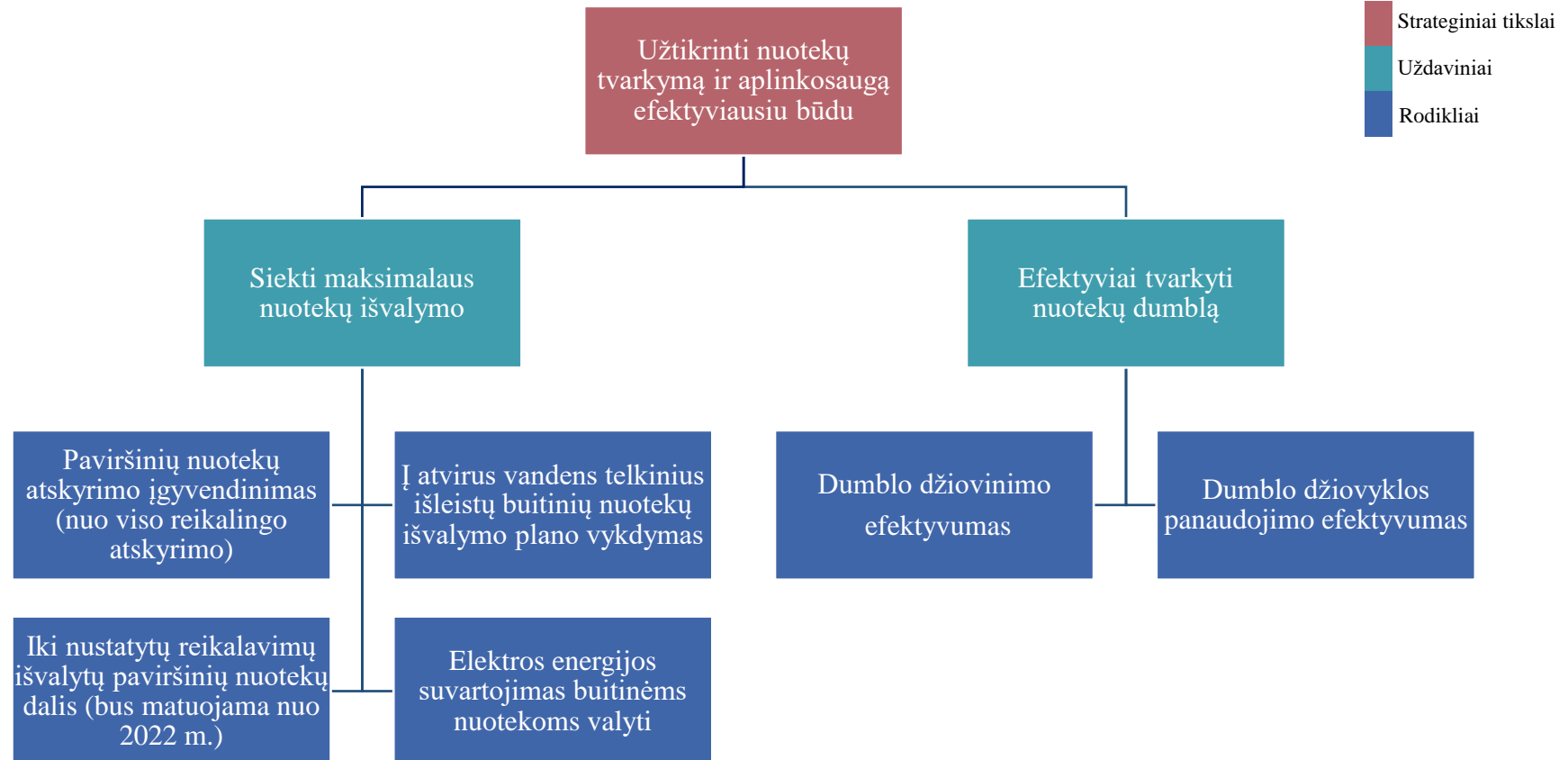
Vidinių procesų perspektyva

Aplinkosauga ir kokybė (1 iš 2)



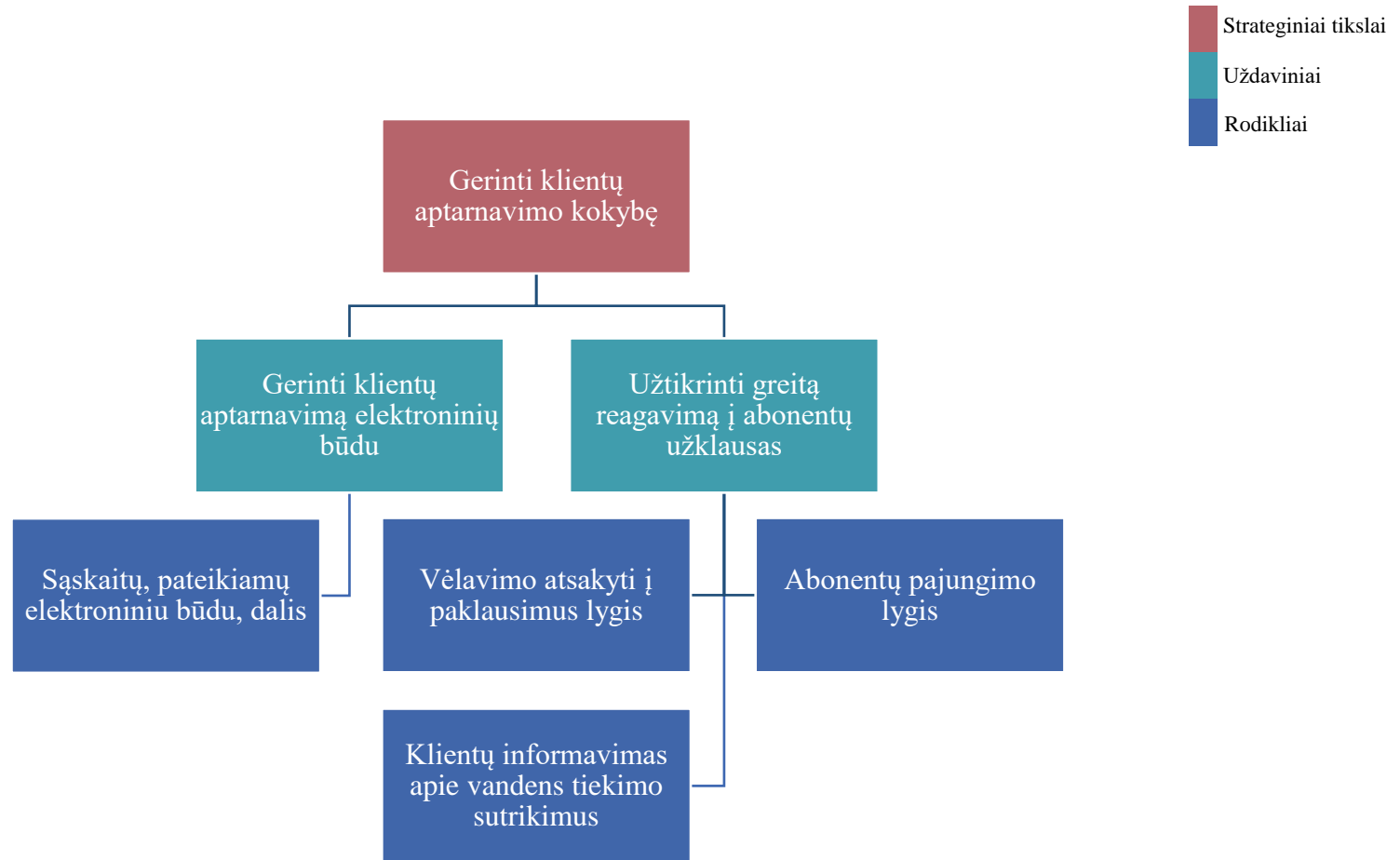
Vidinių procesų perspektyva

Aplinkosauga ir kokybe (2 iš 2)



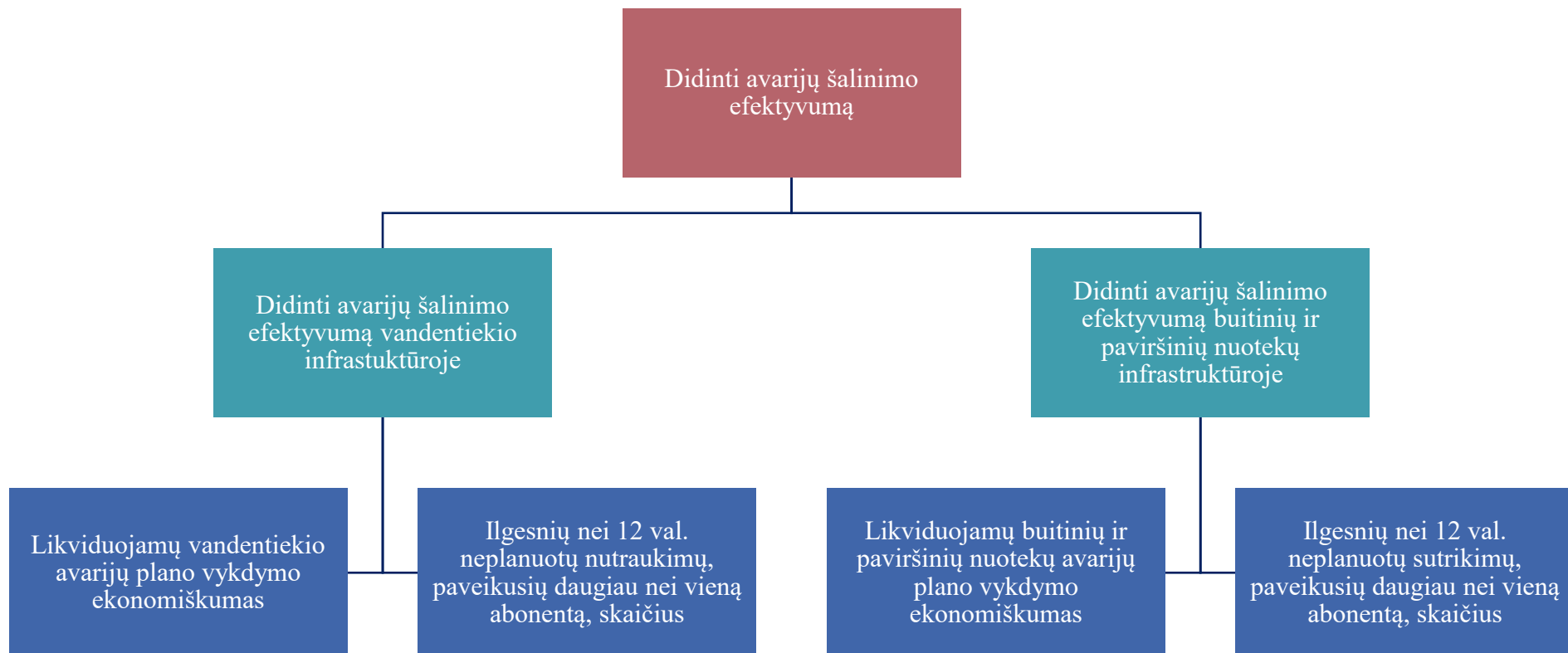
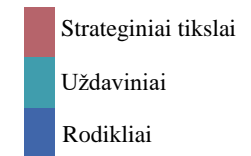
Vidinių procesų perspektyva

Klientų aptarnavimas (1 iš 2)



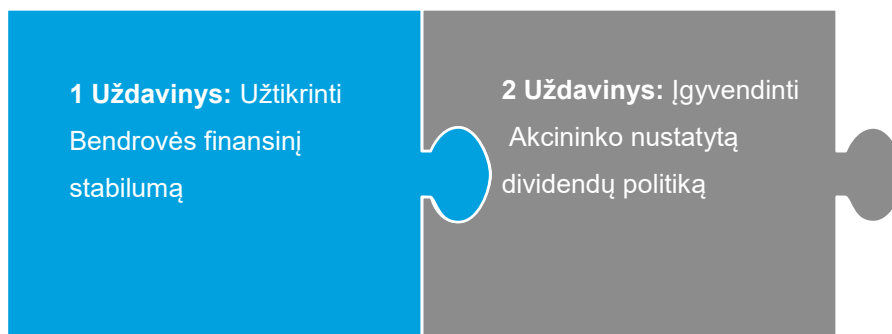
Vidinių procesų perspektyva

Klientų aptarnavimas (2 iš 2)



I-asis strateginis tikslas: Auginti Bendrovės gražą Akcininkui

Siekiant užtikrinti gražą Akcininkui ir pasiekti norimus rezultatus, Bendrovė užsibrėžia sekancius uždavinius:



1 uždavinys – Užtikrinti Bendrovės finansinį stabilumą

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 5 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Grynasis pelningumas	proc.	6,9	4,4	5,0	5,0	5,0	5,0
Bendrasis likvidumo koeficientas	proc.	1,1	0,9	1,0	1,1	1,1	1,1
Pardavimo savikainos lygis <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	proc.	80,68	85,72	83,14	94,50	94,49	94,48
EBITDA marža	proc.	36,96	34,26	36,00	38,00	38,30	39,00

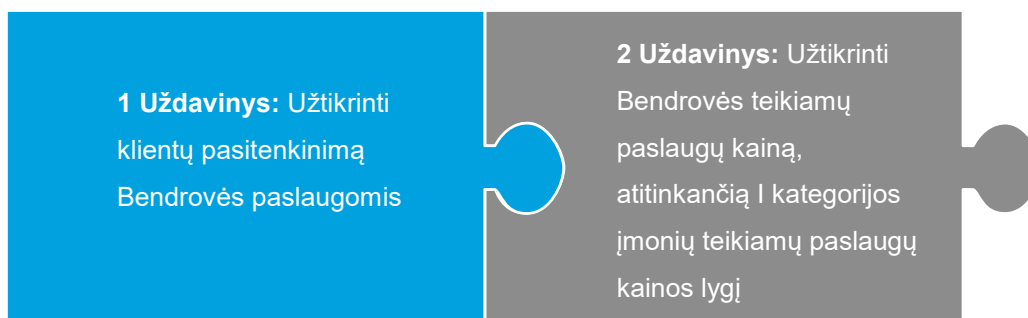
Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

2 uždavinys – Įgyvendinti Akcininko nustatytą dividendų politiką

Dividendai išmokami pagal Bendrovės pasiektus rezultatus ir Akcininko patvirtintą pelno paskirstymą.

II-asis strateginis tikslas: Gerinti klientų pasitenkinimą Bendrovės veikla

Siekdama tobulinti klientų pasitenkinimą Bendrovės paslaugomis, Bendrovė išsikelia sekančius uždavinius:



1 uždavinys – Užtikrinti klientų pasitenkinimą Bendrovės paslaugomis

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 6 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bendras abonentų skaičius <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	vnt.	165 778	167 778	169 800	171 800	181 000*	188 200
Klientų pasitenkinimo Bendrovės teikiamomis paslaugomis indeksas	proc.	36,22	50	52	54	56	58
Klientų nusiskundimų lygis <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	proc.	197	136	104	102	100	99

*- atlikus įmonių stambinimą.

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

2 uždavinys – Užtikrinti Bendrovės tiekiamų paslaugų kainą, atitinkančią I grupės įmonių teikiamų paslaugų kainą

Numatomas šio uždavinio matavimo rodiklis:

Lentelė Nr. 7 uždavinio matavimo rodikliai

Uždavinio rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo kainos lygis	proc.	101,7	95	95	95	95	95

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

III-sis strateginis tikslas: Užtikrinti Bendrovės vystymąsi

Bendrovė siekia užtikrinti gerą personalo išteklių panaudojimą, efektyvų turto vystymąsi bei skolos valdymą, kas padėtų efektyviai Bendrovės organizacinei sistemai, ir išsikelia sekančius uždavinius:



1 uždavinys – Gerinti organizacinės kultūros lygi

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 8 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Darbuotojų tekamumas	proc.	0,67	0,80	0,79	0,78	0,77	0,76
Bendrovės darbuotojų pasitenkinimas	proc.	44	50	56	61	66	71

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

2 uždavinys – Vystyti personalo išteklius

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 9 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mokymų (be privalomų saugos mokymų) sąnaudų lygis	proc.	0,51	0,47	0,46	0,46	0,46	0,48
Vidutinio darbuotojo atlygio lygis	proc.	108,6	110	110	110	110	110
Darbuotojų, jaunesnių negu 40 m., dalis	proc.	19,68	20,11	20,43	20,70	21,08	21,35
Darbuotojų darbo kokybė	proc.	26,8	30,0	35,0	40,0	45,0	50,0

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

3 uždavinys – Efektyviai vystyti turtą ir valdyti skolą

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 10 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Turto grąža (ROA)	proc.	0,95	0,74	0,62	0,61	0,62	0,63
Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE)	proc.	1,45	1,17	1,07	1,07	1,07	1,07
Daugiau kaip 90 dienų pradelstų pirkėjų įsiskolinimų lygis	proc.	6,25	6,00	6,00	5,90	5,80	5,70

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

4 uždavinys – Efektyviai valdyti Bendrovę

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

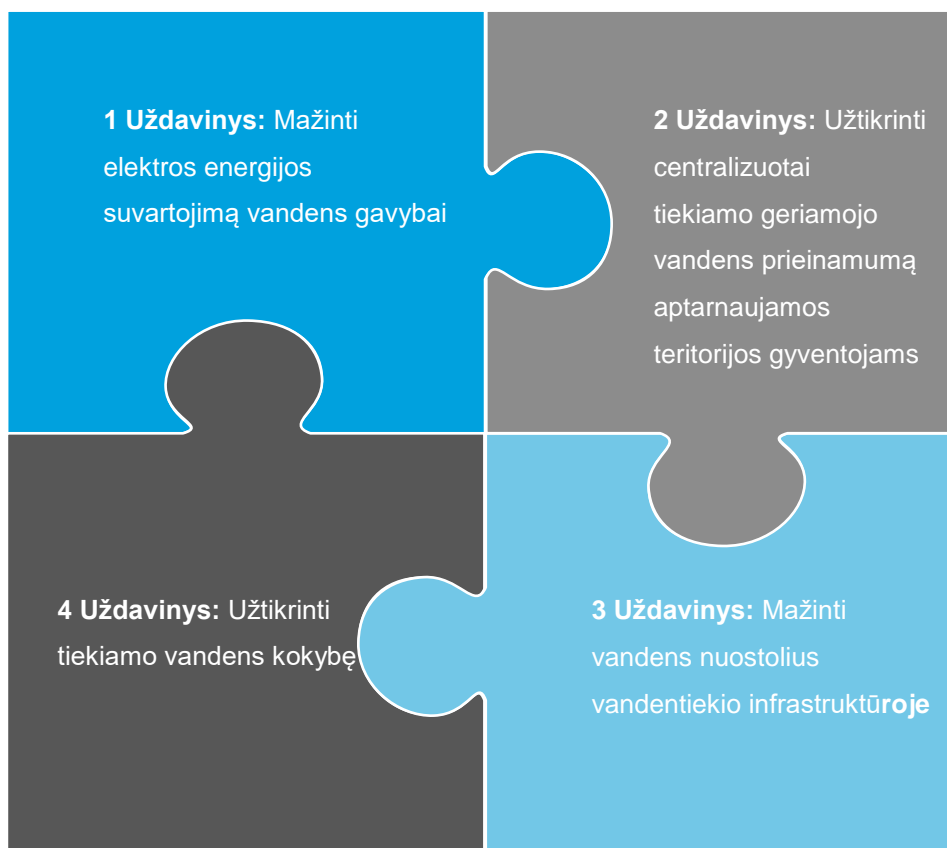
Lentelė Nr. 11 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Veiklos sąnaudų lygis <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	proc.	12,14	11,99	11,86	4,86	4,84	4,80
Per vienerius metus gautinų sumų apyvartumas	proc.	7,42	6,32	6,36	6,40	6,46	6,55
Pirkimų plano vykdymo efektyvumas	proc.	51	90	90	90	90	90

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

IV-asis strateginis tikslas: Užtikrinti nepertraukiamą vandens gavymą ir tiekimą efektyviausiu būdu

Bendrovė, siekdama efektyvesnio vandens išgavimo ir tiekimo, užtikrins žemesnę elektros energijos suvartojimą, tikslu išvengti nereikalingų papildomų išlaidų, išsikelia sekančius uždavinius:



1 uždavinys – Mažinti elektros energijos suvartojimą vandens gavybai

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 12 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Elektros energijos suvartojimo efektyvumas vandeniui išgauti ir paruošti	kWh/m ³	0,382	0,381	0,380	0,378	0,376	0,374
Elektros energijos suvartojimo efektyvumas vandeniui tiekti	kWh/m ³	0,151	0,150	0,148	0,146	0,144	0,142

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

2 uždavinys – Užtikrinti centralizuotai tiekiamo geriamojo vandens prieinamumą aptarnaujamos teritorijos gyventojams

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 13 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rekonstruotų vandentiekio tinklų ilgis	km	1,69	4,15	4,82	3,12	7,00	7,00
Vandentiekio tinklų rekonstravimo investicijų vykdymas	tūkst. eur	1 023	1 611	2 772	2 087	1 400	1 400
Nutiestų ar įsigytų vandentiekio tinklų ilgis <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	km	3,29	7,24	11,34	2,64	11,23	2,64
Vandentiekio tinklų tiesinimo investicijų vykdymas <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	tūkst. eur	2 837	929,5	3 792	528	2 498	528

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

3 uždavinys – Mažinti vandens nuostolius vandentiekio infrastruktūroje

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 14 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bendros vandens netektys	proc.	26,4	25,0	24,5	23,0	22,5	22,0
Vandentiekio infrastruktūros zonavimo plano vykdymas	vnt.	0	12	5	0	0	0
Vandentiekio tinklų vidutinis amžius	metai	22,3	21,4	19,9	19,9	19,5	19,1

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

4 uždavinys – Užtikrinti tiekiamo vandens kokybę

Numatomas šio uždavinio matavimo rodiklis:

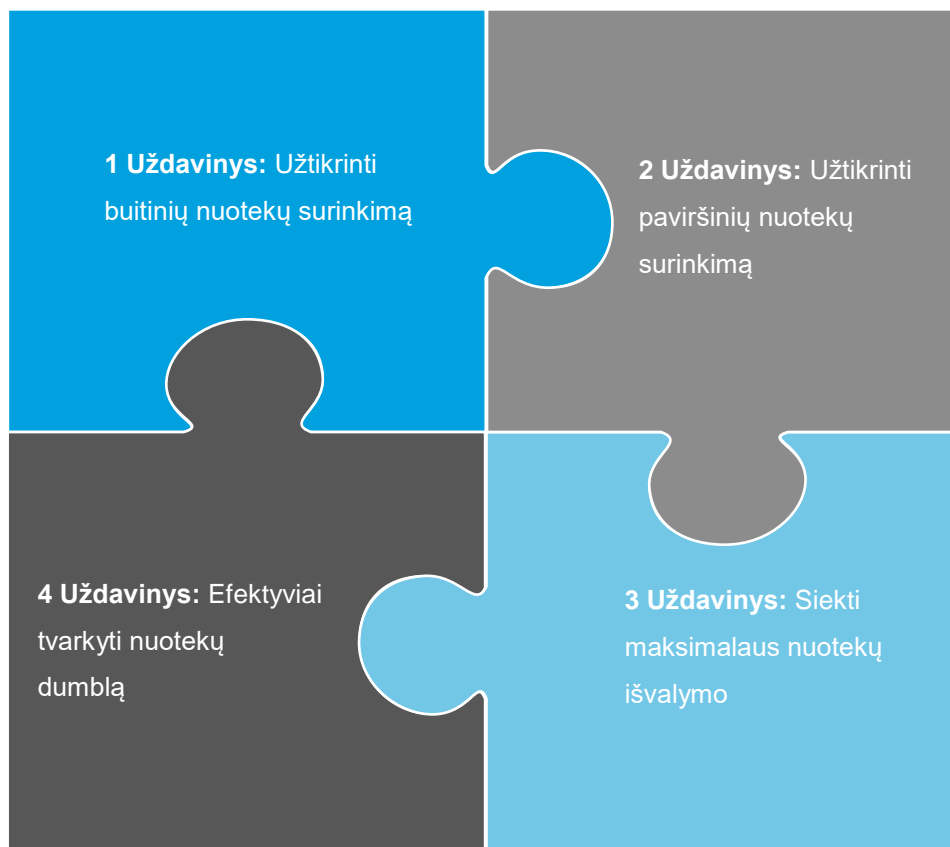
Lentelė Nr. 15 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Geriamojo vandens atitiktis Lietuvos higienos normos HN 24:2017 reikalavimams	proc.	63	65	80	90	100	100

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

V-asis strateginis tikslas: Užtikrinti nuotekų tvarkymą ir aplinkosaugą efektyviausiu būdu

Atsižvelgiant į Bendrovės misiją užtikrinant aplinkosaugai draugišką nuotekų tvarkymą ir kokybės svarbą, Bendrovė išsikelia sekančius uždavinius:



1 uždavinys – Užtikrinti buitinių nuotekų surinkimą

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 16 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Elektros energijos suvartojimo efektyvumas buitiniams nuotekoms surinkti	kWh/m ³	0,137	0,137	0,136	0,135	0,134	0,133
Buitinių nuotekų tinklų rekonstravimo sąnaudos	tūkst. eur	1 280	1 698	9 043	4 503	2 466	2 466
Rekonstruotų buitinių nuotekų tinklų ilgis	km	1,73	2,2	12,9	5,2	8,0	8,0
Nutiestų buitinių nuotekų tinklų sąnaudos <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	tūkst. eur	3 710	2 194,2	1 733,8	670	2 321	350
Nutiestų ar įsigytų buitinių nuotekų tinklų ilgis <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	km	16,16	10,27	20,67	4,04	14,70	2,00
Nuotekų infiltracija	proc.	28,6	28,5	28,0	27,0	26,0	25,0

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

2 uždavinys – Užtikrinti paviršinių nuotekų surinkimą

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 17 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Rodiklio tipas	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Paviršinių nuotekų surinkimo sistemą turinčių teritorijų dalis nuo visos Bendrovės aptarnaujamos teritorijos Kauno mieste	proc.	32,3	33,5	34,3	35,6	38,9	39,3
Nutiestų paviršinių nuotekų tinklų vertė <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	tūkst. eur	1 539	2 948	4 245	3 250	9 134	500

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

3 uždavinys – Siekti maksimalaus nuotekų išvalymo

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 18 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Paviršinių nuotekų atskyrimo įgyvendinimas (nuo viso reikalingo atskyrimo) <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	proc.	5,38	30,60	68,71	75,70	77,74	79,79
Iki nustatytų reikalavimų išvalytų paviršinių nuotekų dalis (bus matuojama nuo 2022 m.)	proc.	-	4,63	7,41	9,26	12,96	23,15
Į atvirus vandens telkinius išleistų buitinių nuotekų išvalymo plano vykdymas	tūkst. m ³	206	413	400	380	370	360
Elektros energijos suvartojimas buitiniams nuotekoms valyti	kWh/m ³	0,266	0,260	0,255	0,250	0,245	0,240

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

4 uždavinys – Efektyviai tvarkyti nuotekų dumblą

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

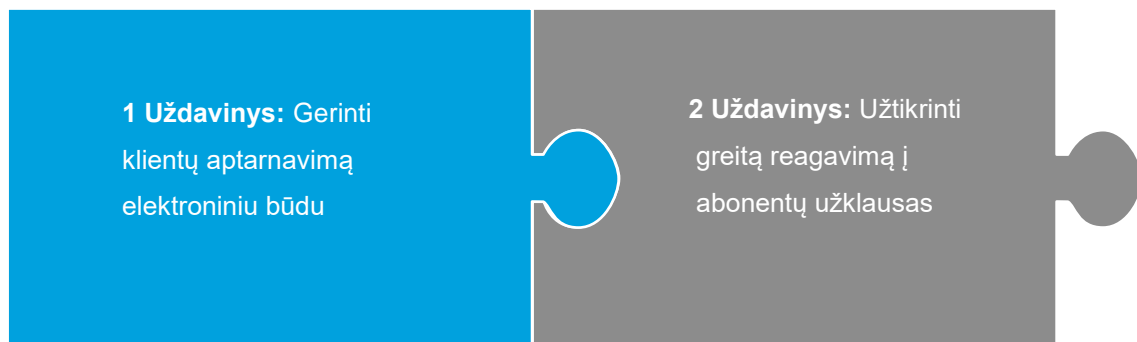
Lentelė Nr. 19 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dumblo džiovavimo efektyvumas	t/val.	0,377	0,380	0,385	0,390	0,395	0,400
Dumblo džiovyklos panaudojimo efektyvumas	proc.	87,5	85,0	86,0	86,0	87,0	88,0

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

VI-asis strateginis tikslas: Gerinti klientų aptarnavimo kokybę

Bendrovė, siekdama gerinti klientų aptarnavimo kokybę, išsikelia sekančius uždavinius:



1 uždavinys – Gerinti klientų aptarnavimą elektroniniu būdu

Numatomas šio uždavinio matavimo rodiklis:

Lentelė Nr. 20 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Sąskaitų, pateikiamų elektroniniu būdu, dalis	proc.	56	62	64	66	68	70

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

2 uždavinys – Užtikrinti greitą reagavimą į abonentų užklausas

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 21 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vėlavimo atsakyti į paklausimus lygis	proc.	12	10	8	7	6	5
Klientų informavimas apie vandens tiekimo sutrikimus	proc.	-	50	65	75	85	95
Abonentų pajungimo prie vandentiekio tinklų lygis	proc.	24	38	59	90	100	-

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

VII -asis strateginis tikslas: Didinti avarijų šalinimo efektyvumą

Bendrovė, siekdama mažinti avarijų vandentiekio ir nuotekų infrastruktūroje skaičių, sieks užtikrinti efektyvesnę veiklą išsikeldama sekančius uždavinius:

1 Uždavinys: Didinti avarijų šalinimo efektyvumą vandentiekio infrastruktūroje

2 Uždavinys: Didinti avarijų šalinimo efektyvumą buitinių ir paviršinių nuotekų infrastruktūroje

1 uždavinys – Didinti avarijų šalinimo efektyvumą vandentiekio infrastruktūroje

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 22 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Likviduojamų vandentiekio avarijų plano vykdymo ekonomiškumas <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	eurai/ vnt.	751	1 344,5	1 342,5	1 340	1 340	1 340
Ilgesnių nei 12 val. neplanuotų vandens nutraukimų, paveikusių daugiau nei vieną abonentą skaičius	vnt.	8	7	6	5	4	4

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

2 uždavinys – Didinti avarijų šalinimo efektyvumą buitinių ir paviršinių nuotekų infrastruktūroje

Numatomi šio uždavinio matavimo rodikliai:

Lentelė Nr. 23 uždavinio matavimo rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	Faktinė reikšmė 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Likviduojamų buitinių ir paviršinių nuotekų avarijų plano vykdymo ekonomiškumas <i>(eilutė pakeista UAB „Kauno vandenys“ valdybos posėdžio 2021 m. spalio 4 d. protokolu Nr. V-08-2021)</i>	eurai/ vnt.	548	1 734,5	1 730	1 730	1 730	1 730
Ilgesnių nei 12 val. neplanuotų sutrikimų nuotekų surinkimo infrastruktūroje, paveikusių daugiau nei vieną abonentą, skaičius	Vnt.	-	5	4	3	2	2

Šio uždavinio įgyvendinimui veiklos priemonės pateiktos 9 skyriuje.

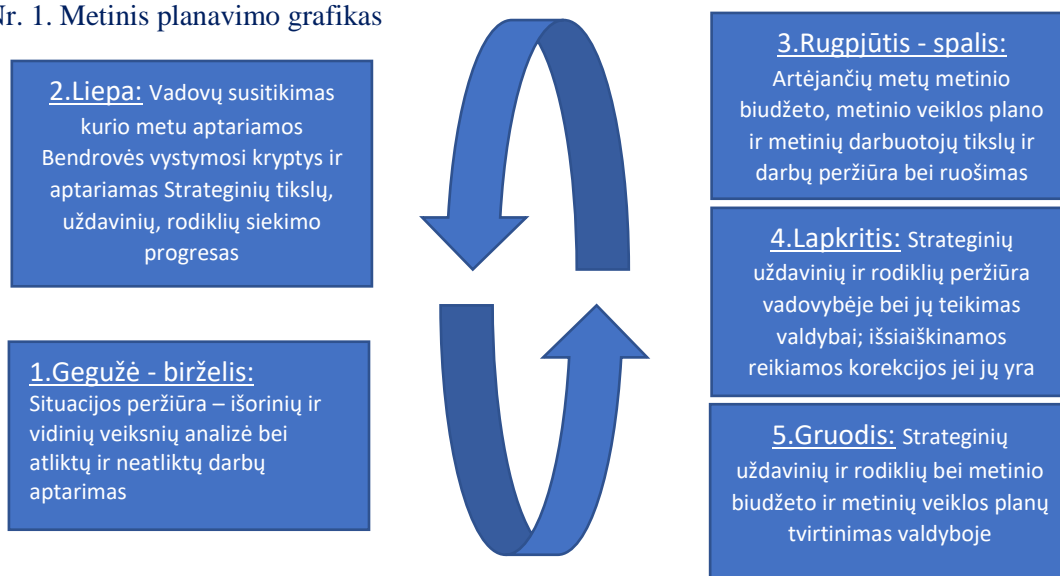
▪ Strategijos tikslų įgyvendinimas

Šioje Strategijos dalyje Bendrovė apsibrėžia, kokiais būdais planuos, stebės, vertins, administruos ir kokiomis priemonėmis tobulins strateginius tikslus, uždavinius ir rodiklius. Strateginius tikslus Bendrovė nustato penkerių metų laikotarpiui. Uždaviniai ir rodikliai taip pat suplanuojami visam Strategijos laikotarpiui. Nustatytus uždavinius Bendrovė gali koreguoti kas du metus. Rodiklius, jų reikšmes ar formules Bendrovė, atsiradus reikiamybei, gali keisti kasmet, tačiau ne metų eigoje.

Strateginių tikslų planavimas

Tikslų planavime dalyvauja visi Bendrovės skyriai bei valdyba. Tikslų planavimo grafikas ir padalinių atsakomybės planuojant tikslus yra pateikiamos žemiau.

Grafikas Nr. 1. Metinis planavimo grafikas



Lentelė Nr. 24 Atsakomybė Strateginių tikslų, uždavinių, rodiklių planavimo metu

	Inicijavimas	Situacijos Analizė	Strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai	Metinis veiksmų planas	Rezultatas
Valdyba	Tikslų ir rodiklių peržiūros iniciavimas	Analizės rezultatų peržiūra bei siūlymai tolimesniems žingsniams	Strateginių uždavinių ir rodiklių reikšmių bei algoritmų peržiūra	Metinio veiksmų plano tvirtinimas	Strategijos tikslų, uždavinių ir rodiklių tvirtinimas
Generalinis direktorius		Analizės atlikimo užtikrinimas bei jos pristatymas valdybai			
Vadovybė		Pasiūlymų teikimas			
Technikos direktorius		Strategijos tikslų, uždavinių ir rodiklių peržiūros organizavimas Bendrovėje bei rezultatų formulavimas; Strateginių uždavinių ir rodiklių kontrolė		Metinio veiksmų plano kūrimas bei derinimas su skyriais	
Administracijos ir bendrųjų reikalų direktorius					
Vyriausiasis finansininkas					Strategijos tikslų, uždavinių ir rodiklių peržiūra ir pakeitimai
Kiti skyriai		Informacijos ruošimas			

Nusistačius Strateginius tikslus, uždavinius bei rodiklius, Bendrovė rengia metinius planus. Metiniai planai yra sudaromi iš biudžeto, bei skirtingų skyrių suplanuotų veiksmų ir uždavinių. Metiniuose planuose yra nurodytos siektinos rodiklių reikšmės ateinantiems metams bei veiksmams, kuriuos atliekant, rodiklių reikšmės turėtų būti pasiektos.

Strateginių tikslų stebėsenos ir stebėsenos modelio administravimas bei tobulinimas

Tikslų, uždavinių bei rodiklių peržiūros ir stebėsenos procesas yra inicijuojamas kiekvienam struktūrinio padalinio vadovui užpildžius pagrindinių veiklos matavimo rodiklių modelį (toliau – Modelis). Šis modelis yra sudarytas iš Bendrovės tikslų, uždavinių, rodiklių, jų apskaičiavimo formuliu ir esamų bei siektinų rodiklių reikšmių. Pagal šį modelį, ekonomikos skyrius rengia pagrindinių veiklos matavimo rodiklių stebėsenos ataskaitą.

Ataskaitoje yra nurodyti tikslų uždaviniai bei rodiklių reikšmės ir jų nukrypimai nuo siektinų reikšmių. Ekonomikos skyrius ataskaitą teikia padalinių vadovams, ne vėliau, nei 20 dienų po ataskaitinio laikotarpio pabaigos, kuris trunka vieną ketvirtį.

Skirtingi rodikliai turi įvairių ataskaitinių laikotarpių – kai kurie rodikliai skaičiuojami kas mėnesį, kiti kas ketvirtį, pusę metų ar kasmet. Jei rodikliai yra apskaičiuojami dažniau nei kas ketvirtį, rodiklių reikšmės yra apskaičiuojamos augančia tvarka, ir ataskaitoje yra nurodomos jų apskaičiuotos jų sudėtinės reikšmės vienam ketvirčiui.

Užpildyta ataskaita yra teikiama Bendrovės vadovybei. Vadovybė peržiūri bei įvertina šią ataskaitą, analizuoja rodiklių reikšmių nukrypimų priežastis.

Nustačius, jog reikia koreguoti uždavinių ar rodiklių pavadinimus, jų reikšmes, apskaičiavimo algoritmus ar jų apskaičiavimo periodiškumą, Modelio koregavimą inicijuoja struktūrinio padalinio vadovas, atnaujindamas Modelio rodiklių sąrašą. Šis sąrašas tuomet yra teikiamas vadovybei, kuri jį peržiūrėjęs, patvirtina ar atmeta struktūrinio padalinio vadovo pasiūlymus. Jei vadovybė priima sprendimą dėl rodiklių koregavimo ar naujo uždavinio ar rodiklio įtraukimo, struktūrinio padalinio vadovas tuomet pasiūlo siektinas rodiklių reikšmes, kurias taip pat teikia vadovybei įvertinti bei patvirtinti.

Vadovybei ir valdybai patvirtinus padalinio vadovo pasiūlytas reikšmes, jos yra perduodamos Ekonomikos skyriui, kuris atnaujina Modelį, nurodydamas naujai įtraukto rodiklio matavimo vienetą, apskaičiavimo algoritmą bei periodiškumą ir atsakingą struktūrinį padalinį.

Struktūrinio padalinio vadovui pateikus, bei vadovybei ir valdybai patvirtinus, jog koks nors rodiklis turi būti pašalintas iš Modelio, nes nebėra aktualus, Ekonomikos skyrius panaikina visą informaciją susijusią su šiuo rodikliu ir atitinkamai atnaujina Modelį.

Toks Modelio tobulinimas atliekamas tam, kad Bendrovė turėtų galimybę prisiderinti prie besikeičiančios aplinkos, laikydamasi nusistatytų ilgalaikių tikslų.

8.1. Galimi pavojai ir jų valdymas

Ankstyvas pavojų atpažinimas padeda Bendrovei efektyviai į juos reaguoti ir suvaldyti arba pašalinti. Bendrovė skiria daug dėmesio rizikų identifikavimui ir jų valdymui, tokiu būdu užtikrindama mažiausias finansines ar kitas jų pasekmes Bendrovės veiklai.

Lentelė Nr. 25 Bendrovės identifikuotos rizikos ir jų valdymas

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą skyrius
Teisės aktų, reguliuojančių bendrovės veiklą, kaita galimai kelia teisės aktų nesilaikymą	Nepastebėjus reguliacinės aplinkos pasikeitimų gali būti apribota Bendrovės veikla ar taikomos finansinės baudos	Sudaryta sistema nuolatos sekti teisės aktus	Teisės ir viešųjų pirkimų skyrius

Aplinkos ministerijos vandentvarkos įmonių stambinimo planai gali pareikalauti papildomų investicijų jiems įgyvendinti	Sukauptų ir generuojamų finansinių resursų nepakanka planų įgyvendinimui	Kaupiami rezervai; Numatomi prioritetai ir galimos taupymo priemonės	Ekonomikos skyrius
Numatomas mažinti 2020-2024 m. ES struktūrinių fondų investicijų paketas	Sumažėjęs pajamų lygis gali pakenkti suplanuotų projektų eigai	Sudarytas planas gauti pajamas iš kitų šaltinių, ar atidėti žemesnio prioriteto projektus	Ekonomikos skyrius / Vadovybė
Gyventojų Kauno mieste mažėjimas	Abonentų skaičiaus sumažėjimas	Skatinti neprisijungusius Kauno miesto gyventojus prisijungti prie Bendrovės tinklų	Abonentų skyrius / Techninis – projektų skyrius
Vandentiekio tinklų vartotojų nenoras prisijungti prie esamos nuotekų tinklų infrastruktūros	Nepasiekti suplanuoti Bendrovės finansiniai rezultatai	Tinkamo nuotekų tvarkymo kontrolės stiprinimas bendradarbiaujant su atitinkamomis tarnybomis; alternatyvūs sprendimai neprisijungusiems vartotojams	Abonentų skyrius / Techninis – projektų skyrius
Bendrovės siūlomo atlygio konkurencingumas neužtikrins kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimo	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas; Sumažėjusi esamų darbuotojų motyvacija	Darbuotojų išitraukimo matavimo ir gerinimo priemonės; Tinkamas biudžetavimas	Personalo skyrius / Vadovybė
Blogėjanti viešosios vandens tiekimo ir nuotekų tinklų infrastruktūros būklė	Mažėjantis vartotojų pasitenkinimas; Augančios sąnaudos	Savalaikis vandens tyrimų vykdymas ir investicijų biudžetavimas	Eksploatacijos skyrius / Ekonomikos skyrius
Visuomenės dėmesio augimas aplinkosaugos klausimais gali sukelti Bendrovės reputacijos riziką	Neigiamas interesų dalininkų požiūris į Bendrovę	Atitikti aplinkosaugos reikalavimus; palaikyti nuolat atnaujinamą krizių valdymo planą ir kompetencijas; Sisteminga viešųjų ryšių veikla nušviečiant aplinkai draugišką Bendrovės veiklą	Eksploatacijos skyrius / Vadovybė

Nepalanki prieš Bendrovę iškeltų ieškinių ir bylų baigtis, sąlygojanti pelningumo mažėjimą	Pablogėjęs Bendrovės finansinis rezultatas; Nukentėjusi dalykinė reputacija	Tinkamas Bendrovės teisinių interesų atstovavimas; Rezervų atidėjimas	Ekonomikos skyrius / Teisės ir viešųjų pirkimų skyrius
Nenuosekli teisinė ir reguliacinė aplinka	Pablogėjęs Bendrovės finansinis rezultatas; Nukentėjusi dalykinė reputacija	Aktyvus darbas su reguliacinės aplinkos formuotojais aiškinantis ir šalinant nenuoseklumus	Vadovybė

■ Strategijos tikslų įgyvendinimo priemonių planas

Lentelė Nr. 26 Strategijos tikslų įgyvendinimo priemonių planas

Finansų perspektyva	Klientų perspektyva	Organizacijos perspektyva	Vidinių procesų perspektyva
Auginti Bendrovės gražą akcininkui	Gerinti klientų pasitenkinimą Bendrovės veikla	Gerinti sąlygas darbuotojams	Rūpintis aplinkosauga
<ul style="list-style-type: none"> -Vykdyti nuolatinę metinio biudžeto kontrolę; -Vertinti esamo turto gražą ir teikti siūlymus dėl nenaudojamo ar mažai naudojamo turto pardavimo -Kas metus peržiūrėti turto likutinę vertę bei naudingo tarnavimo laikotarpius; -Užtikrinti optimalias trumpalaikio turto atsargas; -Parengti veiklos bendrųjų ir administracinių sąnaudų mažinimo planą; -Tobulinti techninius apskaitos įrankius; -Savalaikiai teikti ataskaitas savivaldybei ir kitoms atitinkamoms institucijoms. 	<ul style="list-style-type: none"> -Atnaujinti klientų informavimo sistemą dėl rekonstrukcijos ir plėtros darbų, vystant klientų aptarnavimo kanalus; -Atnaujinti klientų nusiskundimų valdymo tvarką; -Kelti darbuotojų kvalifikaciją siekiant geresnės klientų patirties; -Skatinti naujų klientų prisijungimą (Finansiniai ištekliai – 35 – 40 tūkst. EUR). 	<ul style="list-style-type: none"> -Organizuoti naujai priimamų darbuotojų apmokymus ir patirties perdavimą; - Atnaujinti kompensacijų programą; -Analizuoti darbo rinką ir vertinti atlygio politikos adekvatumą; - Atnaujinti vidinio komunikavimo politiką siekiant geresnio darbuotojų skatinimo, motyvavimo ir informavimo; -Vykdyti vadovų mokymus siekiant gerinti metinių vertinimo pokalbių kokybę. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mažinti elektros energijos suvartojimą vykdant reguliarių elektros energijos vartojimo monitoringą bei diegiant elektros energijos patikimumo priemones (Finansiniai ištekliai – 600 – 650 tūkst. EUR); -Plėsti miesto vandentiekio ir kanalizacijos tinklus (Finansiniai ištekliai – 9 000 – 10 000 tūkst. EUR); -Rekonstruoti susidėvėjusius vandentiekio ir kanalizacijos tinklus (Finansiniai ištekliai – 20 000 - 25 000 tūkst. EUR); -Plėsti paviršinių nuotekų tinklus (Finansiniai ištekliai – 10 000 – 15 000 tūkst. EUR); -Rekonstruoti paviršinių nuotekų tinklus (Finansiniai ištekliai – 800 – 1 000 tūkst. EUR); -Rekonstruoti nuotekų valyklą (Finansiniai ištekliai – 2 000 – 3 000 tūkst. EUR); -Vykdyti kitus ilgalaikio turto atstatymo kap. remonto darbus ir pirkimus (Finansiniai ištekliai – 2 000 – 2 500 tūkst. EUR).

Vidinių procesų perspektyva

Vidinių procesų perspektyva	
Didinti avarijų šalinimo efektyvumą -Mažinti neplanuotų vandens nutraukimų ir sutrikimų nuotekų surinkimo infrastruktūroje skaičių, vykdant darbuotojų apmokymus ir parengiant išlaidų susigrąžinimo tvarką.	Užtikrinti nepertraukiamą vandens gavybą ir tiekimą efektyviausiu būdu klientams -Atlikti vandens savo reikmėms gavimo sąnaudų alternatyvų analizę; -Užtikrinti gerą tiekiamo vandens kokybę, diegiant vandens gerinimo įrenginius (Finansiniai ištekliai: 9 000 – 10 000 tūkst. EUR); -Sumažinti vandens netektis sukuriant ir įgyvendinant vandens netekimų prevencijos ir mažinimo priemonių planą; -Parengti tinklų valdymo ir investicijų prioretizavimo kriterijus; -Siekti optimaliausio darbų pirkimo būdo; -Didinti siurblių, nuotekų valyklų darbų efektyvumą įsigyjant / pakeičiant vandens ir nuotekų siurblius (Finansiniai ištekliai – 900 – 1 000 tūkst. EUR).
Užtikrinti inovatyvių technologijų diegimą -Atnaujinti apskaitos prietaisus (Finansiniai ištekliai – 1 500 – 2 000 tūkst. EUR); -Diegti naujas informacinės saugos priemones (Finansiniai ištekliai – 1 000 – 1 500 tūkst. EUR).	