



Patvirtinta:

UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ direktoriaus 2024 m. kovo 28 d. sprendimu

Nr. DS-36

UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo  
centras“

Strateginis veiklos planas

2024-2028 metams

2024 m.

## Vadovo žodis



*Nors 2023 metai buvo stabilūs, tačiau netruko iššūkių. Sėkmingai užbaigus Komunalinių atliekų infrastruktūros plėtros projektą, Utenos regione sukurti 3800 tonos maisto ir virtuvės atliekų apdorojimo pajėgumai. Projekto metu esama mechaninio ir biologinio apdorojimo įrenginių infrastruktūra pritaikyta maisto ir virtuvės atliekų apdorojimui, kartu įsigyjant mobilią techniką šiam procesui vykdyti. Atskirai surinktų maisto ir virtuvės atliekų apdorojimas - naujo pobūdžio veikla, todėl tikimės, kad kartu su komanda pasieksime užsibrėžtus tikslus.*

*Kitas ne ką mažiau svarbus įvykis - Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos komunalinių atliekų regioninės kainos nustatymas. Šis reguliavimas iš esmės didina skaidrumo lūkestį, kad vartotojai už paslaugą mokėtų tik būtinosiomis sąnaudomis pagrįstą kainą.*

*Kartu su kolektyvu tikime, kad šis iš esmės atnaujintas Strateginis veiklos planas leis Bendrovei geriau valdyti veiklos procesus, planuoti investicijas, padės išlaikyti stabilią finansinę padėtį, užsitikrinti didesnes pajamas, sustiprinti patikimo partnerio ir patrauklaus darbdavio įvaizdį, o akcininkams, visuomenei suteiks galimybę geriau pažinti Bendrovę, suprasti jos poreikius ir siekius.*

*Direktorius Ramūnas Juodėnas*

# Turinys

Santrauka	5
1. Veiklos aprašymas	7
1.1. Savininkai ir esminiai istoriniai faktai	7
1.2. Bendrovės valdymas	7
1.3. Pagrindinės paslaugos	8
1.4. Pozicija rinkoje	12
1.5. Finansiniai rodikliai 2021-2023 m.	12
1.5.1. Pagrindiniai finansiniai rodikliai	12
1.5.2. Išvestiniai finansiniai rodikliai	14
1.5.2.1. Likvidumo rodikliai	14
1.5.2.2. Pelingumo rodikliai	15
1.5.2.3. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai	16
1.5.3. Finansinių rodiklių apžvalgos išvados	17
1.5.4. Veiklos efektyvumo rodikliai	18
2. Aplinkos veiksnių analizė	19
2.1. Vidinių veiksnių analizė	19
2.1.1. Funkcijų tikslingumas, efektyvumas	19
2.1.2. Infrastruktūra	20
2.1.3. Procesai	21
2.1.3.1. Vertės kūrimo procesai	21
2.1.3.2. Planavimo procesas	22
2.1.3.3. Kontrolės procesas	23
2.1.4. Žmogiškieji ištekliai	23
2.1.4.1. Darbuotojų skaičius	23
2.1.4.2. Darbo užmokestis	24
2.1.4.3. Kvalifikacija	25
2.1.4.4. Darbuotojų teisės ir atstovavimas	25
2.1.5. Technologijų valdymas	26
2.1.6. Pirkimai/tiekimas	26
2.2. Išorinių veiksnių analizė	26
2.2.1. Konkurencinės aplinkos apžvalga	26
2.2.2. Išorinės aplinkos veiksniai ir jų analizė	29
2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė	31

2.4. Galimi ateities scenarijai	32
2.4.1. Scenarijus A	32
2.4.2. Scenarijus B	33
3. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys	34
3.1. Misija	34
3.2. Vizija	34
3.3. Vertybės	34
3.4. Strateginės kryptys	35
4. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai	36
5. Veiksmų planas	40
5.1. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai	40
5.2. Trumpalaikiai tikslai	44
5.3. Išteklių	44
5.4. Galimos rizikos ir jų valdymas	44
6. Finansinės prognozės	45
6.1. Finansinių rodiklių prognozės	45
6.2. Investicijų planas	47
7. Strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas	48
Priedai	49
1 priedas. UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ strateginio veiklos plano 2023-2027 metams įgyvendinimas 2023 metais	49

## Santrauka

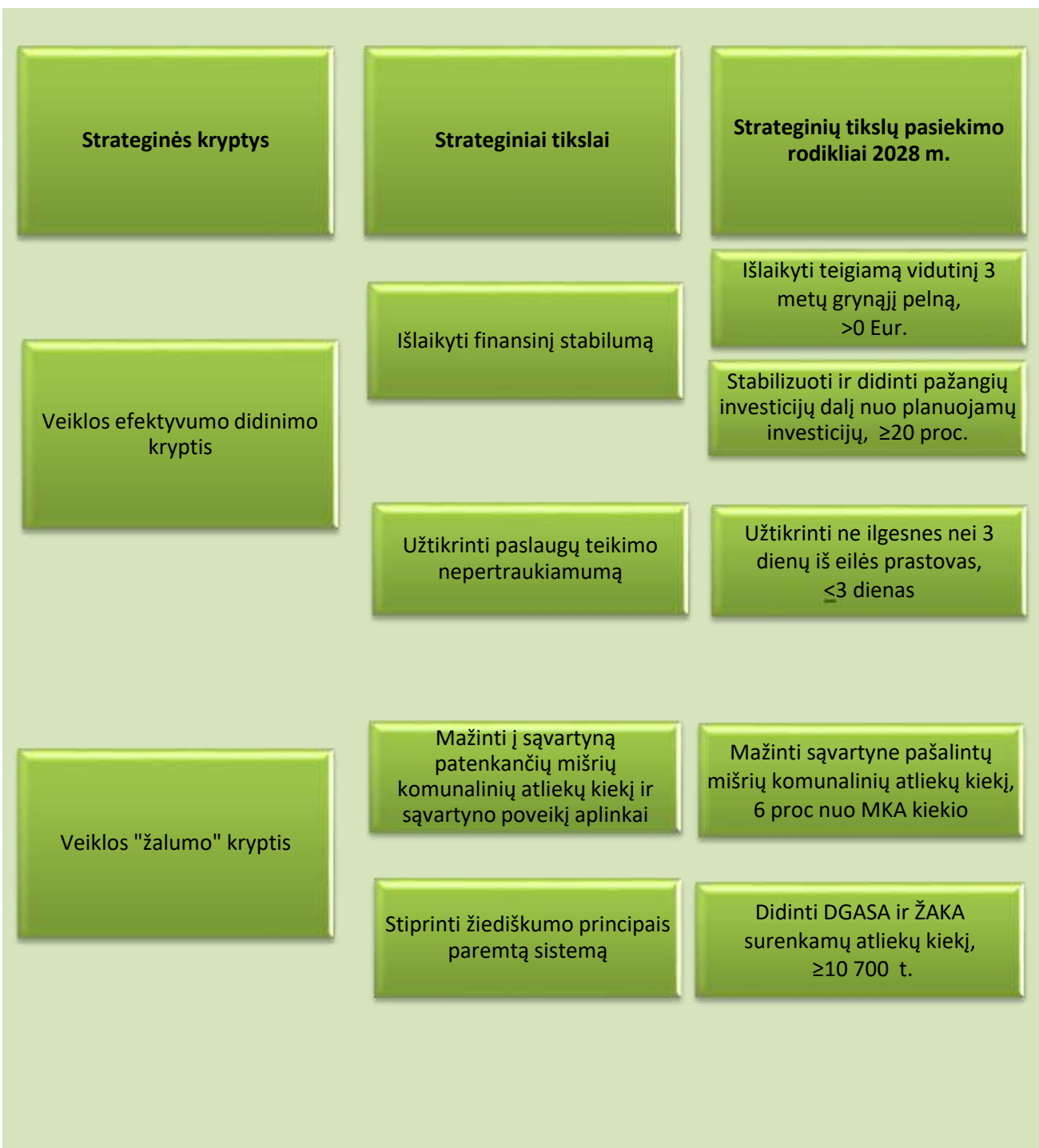


Šešių Utenos regiono savivaldybių valdoma Bendrovė UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ parengė 2024-2028 metų strateginį veiklos planą, kuriame pagal LR ūkio ministerijos (dabar Ekonomikos ir inovacijų ministerija) parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires aprašė savo veiklą, įvertino praėjusių metų finansinę situaciją, išanalizavo vidinę ir išorinę aplinką, išsigrūnino savo misiją, viziją ir vertybes, nustatė strategines kryptis ir tikslus, numatė uždavinius ir veiksmus jiems įgyvendinti, suplanavo laukiamus veiklos ir finansinius rezultatus.



Strateginiame veiklos plane aprašomas misijos vykdymas pasitelkiant vertybes, Bendrovės siekis (vizija) tapti didžiausia, pažangiausia ir inovatyviausia atliekų tvarkymo įmone Utenos regione, įvardijama kaip Bendrovė sieks paslaugų kokybės ir plėtros, finansinio efektyvumo, gražos akcininkams ir naudos visuomenei užtikrinimo, tinkamo atliekų tvarkymo, sukeliančio kuo mažesnę 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. Tikimasi, kad Bendrovės pasiekimai bus matomi ir vertinami viso Utenos regiono gyventojų, kitų paslaugų vartotojų, verslo klientų.

Siekiant vykdyti savo misiją, siekti vizijos ir norint tinkamai įgyvendinti keliamus tikslus, 2024–2028 m. didžiausias dėmesys bus skiriamas įvardintoms **strateginėms kryptims, strateginiams tikslams ir laukiamiems pasiekimo rodikliams.**



## 1. Veiklos aprašymas

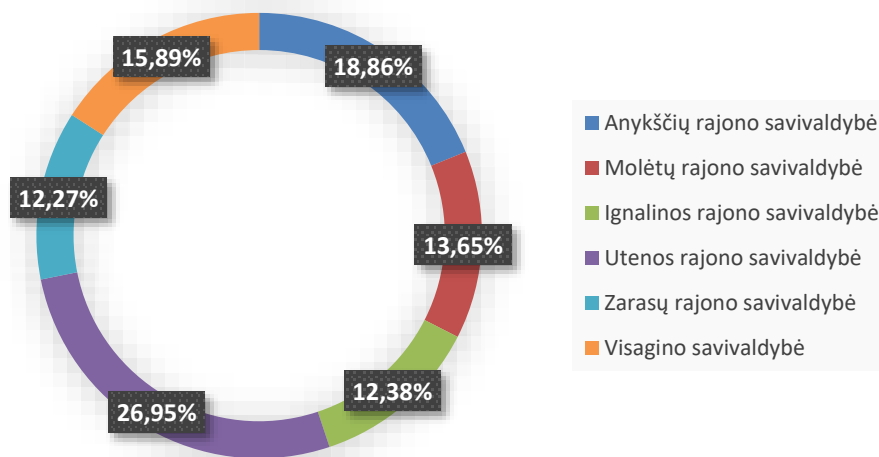
### 1.1. Savininkai ir esminiai istoriniai faktai

Uždaroji akcinė bendrovė „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ (toliau – UAB „URATC“, 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 Utenos regiono savivaldybės (Anykščių rajono, Ignalinos rajono, Molėtų rajono, Utenos rajono, Visagino ir Zarasų rajono), kurios 2004-09-30 pasirašė ribotos civilinės atsakomybės juridinio asmens – UAB „URATC“ – steigimo sutartį Nr. S1-527. Bendrovės įkūrimo tikslas – regioninės atliekų tvarkymo sistemos sukūrimas.

UAB „URATC“ įstatinį kapitalą sudaro 100 000 vnt. paprastųjų akcijų, kurių vienos nominali vertė yra 1 Eur, akcinis kapitalas sudaro 100 000 Eur.

Bendrovės 100 proc. akcijų priklauso Utenos regiono savivaldybėms, pasiskirstymas pateikiamas 1 paveiksle.



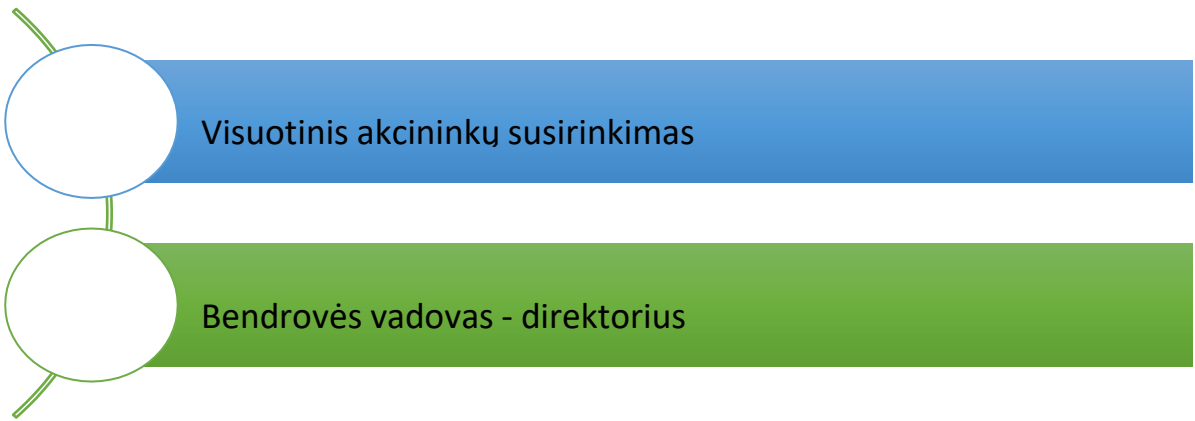
1 pav. UAB "Utenos regiono atliekų tvarkymo centras" akcininkų pasiskirstymas

Akininkai savo lūkesčius 4 metų Bendrovės veiklai išreiškė 2023-09-27 raštu „Dėl savivaldybių lūkesčių, susijusių su UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“. Jame įvardinti lūkesčiai dėl veiklos kryptių, tikslų ir principų. Akininkai pavedė įmonei užtikrinti patikimas ir kokybiškas atliekų tvarkymo paslaugas, darant minimalų poveikį aplinkai. Išskelti Bendrovei tikslai yra šie – ilgalaikė nauda akcininkams, akcininkams svarbių funkcijų užtikrinimas, pažangi Bendrovė (ypatingą dėmesį skiriant vertės didinimui), efektyvi veikla, skaidrumas, socialinė atsakomybė. UAB „URATC“ kiekvienais metais su Utenos regiono savivaldybėmis turi suorganizuoti ne mažiau kaip 2 (dvi) „apskritojo stalo“ diskusijas, siekiant suderinti ir įgyvendinti viešinimo programas.

UAB „URATC“ yra Lietuvos regioninių atliekų tvarkymo centrų asociacijos steigėja ir narė.

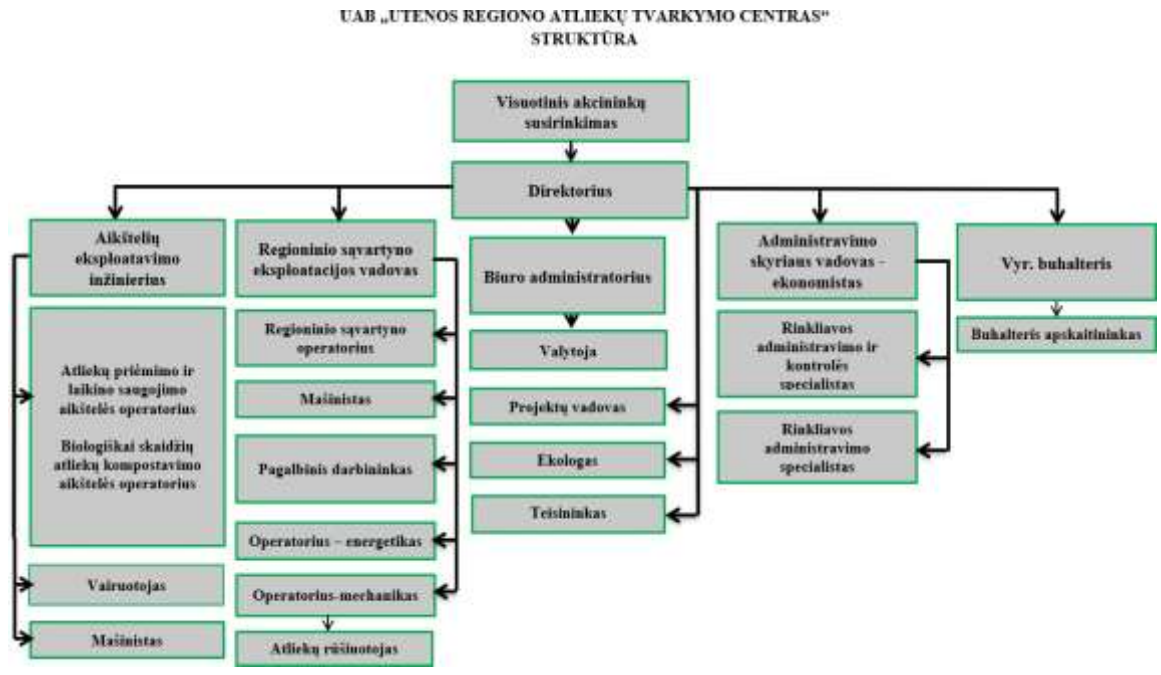
### 1.2. Bendrovės valdymas

Remiantis Bendrovės įstatais, įregistruotais 2021 m. liepos 30 d. Bendrovės valdymo organai yra šie:



Aukščiausias valdymo organas – visuotinis akcininkų susirinkimas. Vienasmenis valdymo organas, renkamas visuotinio akcininkų susirinkimo yra Bendrovės vadovas – direktorius. Bendrovės vadovas renkamas 5 metų kadencijai, tas pats asmuo eiti pareigas gali ne daugiau kaip 2 kadencijas iš eilės.

Bendrovė valdoma pagal funkcinę struktūrą, kuri pateikta 2 paveiksle.



2 pav. UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ struktūra

### 1.3. Pagrindinės paslaugos

UAB „URATC“ padeda savivaldybėms organizuoti regioninę atliekų tvarkymą sistemą, eksploatuoja atliekų tvarkymo ir šalinimo įrenginius, vykdo aplinkos monitoringą uždarytuose ir veikiančiame Utenos regiono sąvartynuose, administruoja vietinę dvinarę rinkliavą Zarasų rajono savivaldybėje, kuri tai atlikti yra pavedusi bendradarbiavimo sutartimi, 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 pasiektos Atliekų tvarkymo įstatyme, Valstybiniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021-2027 metų plane, Utenos regioniniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021-2027 metų plane ir kituose teisės aktuose nustatytos atliekų tvarkymo užduotys ir uždaviniai.



Bendrovės teikiamas paslaugas galima skirstyti į šias pagrindines grupes:

### Nepavojingų atliekų tvarkymas ir šalinimas

Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelių eksploatavimas  
Žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelių eksploatavimas  
Dalinimosi daiktais stotelių „Dalinkimės“ eksploatavimas  
Mechaninio ir biologinio apdorojimo įrenginių eksploatavimas  
Utenos regioninio nepavojingų atliekų sąvartyno eksploatavimas  
Maisto ir virtuvės atliekų apdorojimo įrenginių eksploatavimas

### Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimas

2021 m. gruodžio 14 d. Zarasų rajono savivaldybės komunalinių atliekų sistemos administravimo sutartis Nr. SR(6.68E)-676/167

Sutarties Nr. SR(6.68E)-676/167 papildymas: Zarasų rajono savivaldybės pavestos pakuočių, pakuočių atliekų ir antrinių žaliavų sistemos administravimo funkcijos

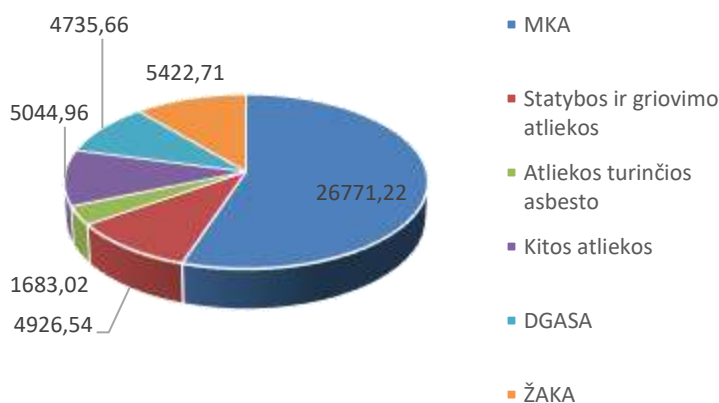
### Rinkliavos už atliekų tvarkymą surinkimas

Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2018-05-25 sprendimas Nr. T-107

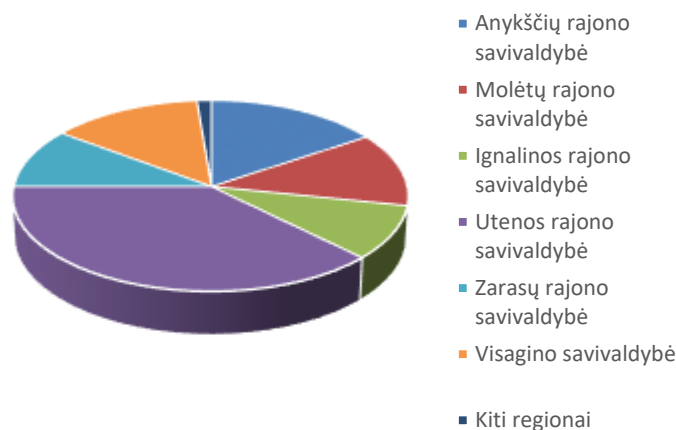
### Komercinės paslaugos

Krovinių vežimo, konteinerio nuomos paslaugos  
Dirvožemio gerinimo priemonės pardavimas  
Atliekų išvežimas ir dirvožemio gerinimo priemonės pristatymas  
Krovos darbai  
Antrinių žaliavų/pakuočių atliekų presavimas

Bendrovei atliekas sutvarkymui pristato savivaldybių komunalinių atliekų sistemų operatoriai bei kiti atliekų turėtojai. Kaip rodo 3 paveikslas pagrindinę priimamų atliekų dalį sudaro mišrios komunalinės atliekos, kurios apdorojamos MBA įrenginiuose. 4 paveikslas rodo atliekų kilmės savivaldybę.



3 pav. Tvarkomų atliekų struktūra t.



4 pav. Atliekos pagal savivaldybę t.

Į **didelių gabaritų atliekų surinkimo aikšteles (DGASA)** Utenos regiono gyventojai gali atvežti namų ūkiuose susidariusias smulkias statybos ir griovimo atliekas, automobilių padangas, makulatūrą, plastiko, stiklo atliekas, nenaudojamą buitinę techniką (televizorius, šaldytuvus, virykles ir kt. įrangą), baldus. Taip pat pavojingas atliekas: akumuliatorius ir galvaninius elementus, gyvsidabrio lempas, dažų, lakų, tirpiklių atliekas ir jų tarą, asbesto ir kt. Buityje susidarančios atliekos priimamos iš Utenos regiono gyventojų nemokamai.

Į UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ didelių gabaritų atliekų surinkimo aikšteles 2023 m. buvo pristatyta 4,735 tūkst. t atliekų, iš jų 0,59 tūkst. t buvo perduoda atliekų tvarkytojams, 1,524 tūkst. t pateko į sąvartyną, 2,555 tūkst. t buvo kitaip panaudota (2022 m. – 4,352 tūkst. t atliekų, iš jų 0,43 tūkst. t buvo perduota atliekų tvarkytojams, 1,5 tūkst. t pateko į sąvartyną, 2,3 tūkst. t buvo kitaip panaudota). Lyginant su 2022 m. bendras gaunamų atliekų kiekis DGASA padidėjo 8.8 proc.,

Į **žaliųjų atliekų kompostavimo aikšteles (ŽAKA)** biologiškai skaidžių atliekų priėmimas fiziniams ir juridiniams asmenims – nemokamas. Žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelėse gaminama dirvožemio gerinimo priemonė. Į žaliųjų atliekų kompostavimo aikšteles 2023 m. pateko 5,422 tūkst. t atliekų. Lyginant su 2022 m. bendras gaunamų žaliųjų atliekų kiekis ŽAKA padidėjo 7.35 proc.,

**Dalijimosi daiktais stotelėse „Dalinkimės“** priimami įvairūs daiktai: buitinė technika, žaislai, elektros prietaisai, baldai ir kt. Stotelės įrengtos didelių gabaritų atliekų saugojimo aikštelėse. Visi gyventojai gali prisidėti prie žiedinės ekonomikos principų įgyvendinimo ir atliekų kiekio mažinimo nereikalingus daiktus paversdami ne atliekomis, o atnešdami į šias „Dalinkimės“ stoteles. Šiuo metu veikia 5 „Dalinkimės“ stotelės. Per 2023 m. atiduoti 1295 daiktai. Visa informacija apie turimus daiktus yra kaupiama ir skelbiama „Dalinkimės“ stotelių Facebook paskyroje.

**Mechaninio ir biologinio apdorojimo įrenginiai ir kogeneracinė jėgainė (MBA).** Mechaninio ir biologinio apdorojimo įrenginiuose 2023 m. apdorota 27053,43 t. (2022 m. – 26763,96 t.) mišrių komunalinių atliekų. Mechaninio apdorojimo metu atskiriamos šios atliekų frakcijos: antrinės žaliavos, biologiškai skaidi frakcija, degi frakcija, bei energijai gauti netinkama frakcija likusi po atliekų rūšiavimo (šalinama sąvartyne). Biologinio apdorojimo metu sutvarkyta 16501,38 t. biologiškai skaidžių atliekų ir tai sudaro 61 proc. viso srauto patekusio į MBA įrenginius. Biologinio apdorojimo metu gaunamas techninis kompostas, dujos iš kurių gaminama elektros energija bei šilumos energija.

**Utenos regioninis nepavojingų atliekų sąvartynas, statybinių atliekų apdorojimo aikštelė.** Utenos

regioninis sąvartynas priima įvairias nepavojingas atliekas bei atliekas turinčias asbesto. Statybinės atliekos yra apdorojamos ir panaudojamos sąvartyno perdengimui, laikinų kelių tiesimui. Sąvartyne šalinamos tik nepavojingos, netinkamos perdirbimui, energijai gauti ar kitaip panaudoti, atliekos. Toje pačioje teritorijoje yra uždarytas senasis Utenos miesto buitinių atliekų sąvartynas su biodujų deginimo fakelu. Siekiant stebėti ir valdyti galimą taršos sklidimą yra vykdomas poveikio aplinkos kokybei monitoringas.

**Komunalinių atliekų sistemos administravimas Zarasų rajone.** 2018 m. gegužės 25 d. Zarasų rajono tarybos sprendimu Nr. T-107 nuo 2018 m. rugpjūčio 1 d., Zarasų rajono savivaldybės teritorijoje buvo įvesta Vietinė rinkliava už komunalinių atliekų surinkimą iš atliekų turėtojų ir atliekų tvarkymą, šios rinkliavos surinkimą administruoja UAB „URATC“. Už 2024 metų pirmąjį ketvirtį vietinės rinkliavos mokėtojams buvo taikomi vietinės rinkliavos už komunalinių atliekų surinkimą iš atliekų turėtojų ir atliekų tvarkymą dydžiai, patvirtinti 2022-12-16 Zarasų rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-214 .

Pagal 2021 m. gruodžio 14 d. Zarasų rajono savivaldybės komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo sutartį Nr. SR (6.68E)-676/167, UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ vykdė jam pavestas komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo funkcijas. 2023 metais įvykdytas pirkimas maisto atliekų surinkimui ir transportavimui Zarasų rajono savivaldybės teritorijoje ir 2023 m. gruodžio 27 d. pasirašyta „Maisto / virtuvės atliekų surinkimo paslaugų teikimo sutartis Nr. 200“. 2024 m. vasario 8 d. sudaryta sutartis Nr. 40 „Pakuočių atliekų, susidarančių mišrių komunalinių atliekų sraute, rūšiuojamojo surinkimo ir vežimo paslaugos“.

Vykdydama atliekų tvarkymo veiklas, UAB „URATC“ supranta atliekų turėtojų švietimo svarbą. Tinkamai gyventojų rūšiuojamos atliekos greičiau surenkamos, paprasčiau apdorojamos, taupo laiką ir mažina sąnaudas, todėl Bendrovė nuolat investuoja į gyventojų informavimą, konsultavimą ir švietimą. Ši veikla atitinka akcininkų lūkestį – kiekvienais metais su Utenos regiono savivaldybėmis turi suorganizuoti ne mažiau kaip 2 (dvi) „apskritojo stalo“ diskusijas, siekiant suderinti ir įgyvendinti viešinimo programas.

Veikloms vykdyti Bendrovė turi šiuos dokumentus:

- Juridinio asmens registravimo pažymėjimas;
- Pridėtinės vertės mokesčio mokėtojo registracijos pažymėjimas;
- Pavojingų atliekų tvarkymo licencija;
- Bendrijos licencija vežti krovinius;
- Licencija verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais.

UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ įtrauktą į:

- Atliekų tvarkytojų valstybės registrą;
- Turinčių teisę išrašyti gaminių ir (ar) pakuočių atliekų sutvarkymą įrodančius dokumentus atliekų tvarkytojų sąrašą.

Į valstybinį registrą įtraukti UAB „URATC“ turimi potencialiai pavojingi įrenginiai.

#### 1.4. Pozicija rinkoje

Atliekų tvarkymo rinka valstybės 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. Utenos regiono savivaldybės įkūrė UAB „URATC“ siekdamas sukurti regioninę atliekų tvarkymo sistemą, todėl Bendrovė yra vienintelė tokios paslaugos teikėja šiame regione ir užima visą regiono rinką. Didžiausia atliekų turėtoja yra daugiausia gyventojų regione turinti Utenos rajono savivaldybė.

Komunalinių atliekų surinkimo veikloje UAB „URATC“ veikia pagal sutartis su Zarasų rajono savivaldybe, kitos regiono savivaldybės šią veiklą yra pavedusios vykdyti savo valdomoms įmonėms. Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo veikloje UAB „URATC“ užima beveik 11 proc. regiono rinkos (pagal generuojamų atliekų kiekį).

Vietinės rinkliavos administravimo ir surinkimo funkcijas UAB „URATC“ vykdo tik Zarasų rajono savivaldybei, todėl užimama rinkos dalis sudaro 11 proc. regiono rinkos.

Vykdydama kitas komercines paslaugas (atliekų išvežimas, konteinerių nuoma, dirvožemio gerinimo priemonės pristatymas ir pan.) Bendrovė papildo savo pajamas, užtikrina efektyvesnį turto panaudojimą, nekeldama sau tikslo užimti šių paslaugų rinką.

#### 1.5. Finansiniai rodikliai 2021-2023 m.

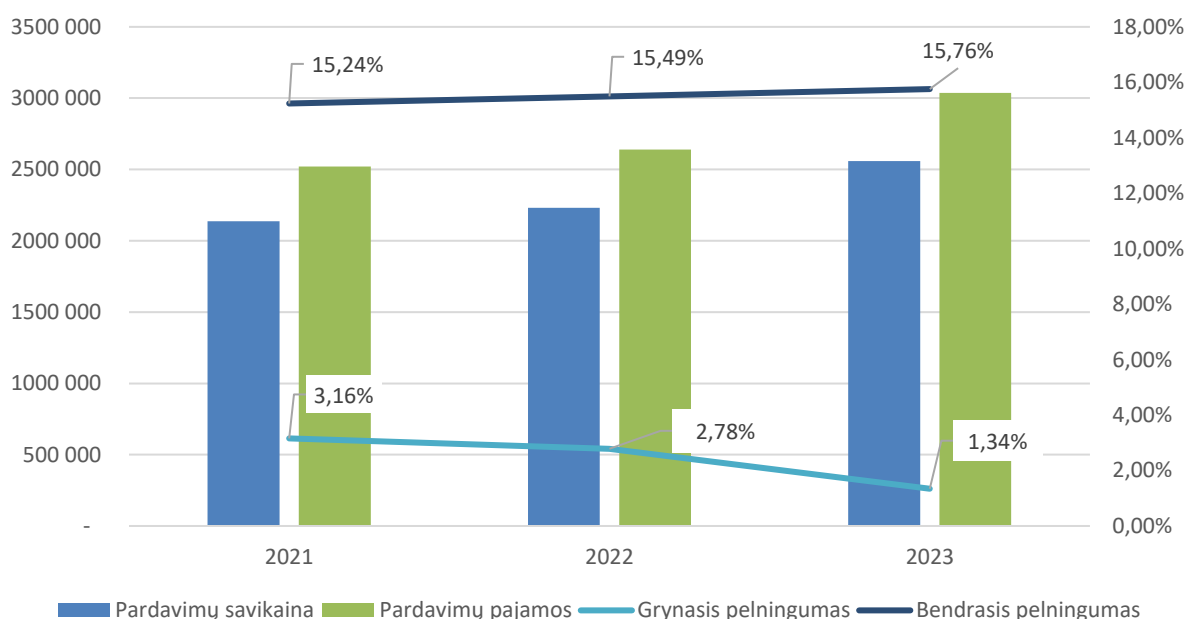
Bendrovės finansų apskaita vykdoma ir finansinės ataskaitos rengiamos vadovaujantis LR Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu, LR finansinės apskaitos įstatymu, Lietuvos finansinės atskaitomybės standartais, Bendrovės direktoriaus 2007-10-30 įsakymu Nr.VK-69B patvirtinta apskaitos politika, LR Vyriausybės nutarimais ir kitais apskaitą reglamentuojančiais norminiais aktais.

##### 1.5.1. Pagrindiniai finansiniai rodikliai

**1 lentelė. Pelno/nuostolių ataskaitų suvestinė 2021-2023 m., Eur.**

	2021	2022	2023
Pardavimų pajamos	2 519 931	2 639 787	3 036 829
Pardavimų savikaina	(2 135 962)	(2 230 774)	(2 558 329 )
<b>Bendrasis pelnas</b>	<b>383 969</b>	<b>409 013</b>	<b>478 500</b>
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(369 919)	(432 528)	(587 901)
Kitos veiklos rezultatas	76 938	130 960	149 910
Palūkanų ir kitos panašios pajamos			7 060
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(10 835)	(14 300)	(7 990)
<b>Pelnas prieš apmokestinimą</b>	<b>80 153</b>	<b>93 163</b>	<b>39 579</b>
Atidėtas pelno mokestis	39 251	14 827	25 139
Pelno mokestis	(39 804)	(34 455)	(23 898)
<b>Grynasis pelnas (nuostoliai)</b>	<b>79 600</b>	<b>73 517</b>	<b>40 820</b>

Esminę įtaką pajamų dydžiui turi nustatytas „vartų mokestis“<sup>1</sup> mišrioms komunalinėms atliekoms. Nuo 2021 m. liepos 1 dienos mokestis už vieną mechaninio biologinio apdorojimo įrenginiuose priimamą ir sutvarkomą komunalinių atliekų toną -74 Eur/t be PVM. Nuo 2023 m. sausio 1 dienos įsigaliojo nauja mišrių komunalinių atliekų tvarkymo kaina – 87.28 Eur/ be PVM. Kainos kilo dėl taršos mokesčio augimo, atliekų deginimo, negalint jų saugoti ilgiau kaip 3 metus, darbo užmokesčio augimo. Atliekos žaliųjų atliekų kompostavimo ir didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse priimanos nemokamai.



5. pav. Pardavimų pajamos ir išlaidos, proc.

2021 – 2023 m. Bendrovė dirbo pelningai. Bendrasis pelningumas išliko pastovus. Pardavimo pajamos 2022 metais didėjo 5 procentais. Nuo 2023 m. sausio 1 dienos įsigaliojus naujai komunalinių atliekų tvarkymo kainai, pardavimo pajamos padidėjo 15 proc. Pardavimo savikaina keitėsi atitinkamai 4 proc. 2022 metais ir 15 proc. 2023 metais. Didžiausią įtaką pardavimo savikainos augimui turėjo padidėjęs mokesčio už sąvartyne šalinamas atliekas tarifas. Grynasis pelningumas mažėjo, dėl didėjančios minimalios mėnesinės algos, didėjančių darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudų, atsiradusių mokesčių Valstybinei energetikos reguliavimo tarybai.

<sup>1</sup> „Vartų mokestis“ – tai vienos tonos mišrių komunalinių atliekų priėmimo kaina.

**2. lentelė.** Balansų 2021-2023 m. suvestinė, Eur.

	2021	2022	2023
<b>Turtas</b>	<b>12068733</b>	<b>11866315</b>	<b>12728135</b>
Ilgalaikis turtas	9215448	9059145	10128343
Trumpalaikis turtas	2835983	2788687	2570710
Ateinančių laikotarpių pajamos ir sukauptos sąnaudos	17302	18483	29082
<b>Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai</b>	<b>12068733</b>	<b>11866315</b>	<b>12728135</b>
Nuosavas kapitalas	567755	641272	682092
Dotacijos, subsidijos	8162723	7455397	8030994
Atidėjiniai	1582703	1681551	1773413
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	1750636	2082813	2238102
Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	4916	5282	3534

Bendrovės balanso analizė rodo nusistovėjusį turto ir nuosavybės bei įsipareigojimų dydį, kasmetiniai pokyčiai nedideli.

## 1.5.2. Išvestiniai finansiniai rodikliai

## 1.5.2.1. Likvidumo rodikliai

**3. lentelė.** UAB „URATC“ likvidumo rodikliai 2021-2023 m.

	2021	2022	2023
<b>Likvidumo koeficientas</b> (trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	5,61	3,27	3,03
<b>Kritinio likvidumo koeficientas</b> (trumpalaikis turtas - atsargos / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	5,58	3,24	3,00
<b>Absoliutaus likvidumo koeficientas</b> (pinigai ir pinigų ekvivalentai / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	2,75	1,66	2,01
<b>Apyvartinis kapitalas</b> (Trumpalaikis turtas - trumpalaikiai įsipareigojimai), Eur	2 330 598	1 935 459	1 720 933
Apyvartinio kapitalo ir turto santykis	0,19	0,16	0,14

Likvidumo koeficientas rodo, kaip 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. Bendru atveju šis rodiklis turi būti ne mažesnis už vienetą. Aukštesnė nei 2 reikšmė gali rodyti neefektyviai naudojamą atsargą bei neefektyviai valdomą

kitą trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus. UAB „URATC“ šis rodiklis yra gana aukštas – UAB „URATC“ laikydamosi teisės aktų kaupia atidėjinius sąvartyno uždarymo darbams (2023 m. pabaigoje atidėjiniai sudarė 1,77 mln. Eur), šie atidėjiniai laikomi grynaisiais pinigais, kas atitinkamai įtakoja likvidumo rodiklius ir juos stipriai didina.

Atsižvelgiant į tai, kad atsargos gali būti nelikvidžios, aktualu paanalizuoti kritinio likvidumo koeficientą. UAB „URATC“ 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 absoliutus likvidumo koeficientas, nes jį apskaičiuojant daroma prielaida, kad pirkėjų įsiskolinimas ir kitos per vienerius metus gautinos sumos irgi gali būti nelikvidžios. Taigi absoliutus likvidumo pinigais rodiklis parodo, kokią dalį trumpalaikių įsipareigojimų įmonė gali skubiai padengti kritiniu atveju, pasinaudodama faktiškai turima pinigų suma. Šis rodiklis UAB „URATC“ yra aukštas, o tai rodo įmonės gebėjimą uždirbti pinigus, kuris dėl įmonės veiklos pobūdžio turi nuoseklų veiklos ciklą bei konservatyvią pinigų valdymo politiką.

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 „URATC“ finansavimo problemų neturi, jos apyvartinis kapitalas atskleidžia likvidaus turto finansavimo trumpalaikiais įsipareigojimais mastą.

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

#### 1.5.2.2. Pelningumo rodikliai

#### 4. lentelė. UAB „URATC“ pelningumo rodikliai 2021-2023 m.

	2021	2022	2023
<b>Grynasis pelningumas</b> (grynasis pelnas / pardavimo pajamos)	3,16%	2,79%	1,34%
<b>Bendrasis pelningumas</b> (bendrasis pelnas / pardavimo pajamos)	15,24%	15,49%	15,76%
<b>Veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius EBIT</b> (Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / pardavimo pajamos)	3,61%	4,07%	1,33%
<b>EBITDA, Eur</b> (pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą)	461264	471540	199762
<b>Turto pelningumas – ROA</b> (grynasis pelnas / turtas)	0,66%	0,62%	0,32%
<b>Nuosavybės pelningumas – ROE</b> (grynasis pelnas / nuosavas kapitalas)	14,02%	11,47%	5,98%

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 įmonės veiklos rezultatą, pastebima, kad grynasis pelningumas 2023 metais sumažėjo. Tai įtakojo iki 50 Eur/t padidintas mokesčiai už sąvartyne šalinamas atliekas. Šis mokesčiai papildomai indeksuojamas taikant indeksavimo koeficientą, kuris nustatomas Lietuvos statistikos departamento apskaičiuotą ir Oficialiosios statistikos portale paskelbtą mokesčių metų vartotojų kainų indeksą dalijant iš šimto. Galutinis mokesčiai už 1 sąvartyne pašalintą atliekų toną padidėjo iki 70,15 Eur.

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. Bendrasis pelningumas analizuojamu laikotarpiu išliko stabilus.

Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius (EBIT) yra vienas svarbiausių veiklos efektyvumo rodiklių. Jis parodo įmonės pelną, uždirbtą veiklos ir investicinio ciklo metu, bet prieš įmonės finansavimo politikos įtakos pelnui vertinimą bei pelno mokesčio atskaitymą. 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.

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 apytiksliai 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.

Turto pelningumo gražos (ROA) koeficientas parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam turto eurui. Aukštesnė rodiklio reikšmė parodo efektyvesnį turto naudojimą. Pastaraisiais metais šis rodiklis sumažėjo dėl išaugusių mokesčio už sąvartyne šalinamas atliekas sąnaudų ir išaugusių degių atliekų tvarkymo sąnaudų.

### 1.5.2.3. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai

**5. lentelė.** UAB „URATC“ turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 2021-2023 m.

	2021	2022	2023
<b>Atsargų apyvartumas</b> (pardavimų savikaina / atsargos)	123,0	98,6	139,5
<b>Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas</b> (pardavimų savikaina / pirkėjų įsiskolinimas)	3,4	3,2	3,3
<b>Skolų tiekėjams apyvartumas</b> (pardavimų savikaina / skolos tiekėjams)	14,8	6,0	15,7
<b>Apyvartinio kapitalo apyvartumas</b> (pardavimų pajamos / apyvartinis kapitalas)	1,1	1,4	1,8
<b>Ilgalaikio turto apyvartumas</b> (pardavimų pajamos / ilgalaikis turtas)	0,27	0,29	0,30
<b>Turto apyvartumas</b> (pardavimų pajamos / turtas)	0,21	0,22	0,24



Atsargų apyvartumas rodo, kiek per metus atsargos padaro apyvartų. Kuo didesnis apyvartumas, tuo greičiau atsargos juda, tuo greičiau jos panaudojamos veikloje pajamoms gauti. Šis rodiklis apibūdina atsargų realizavimo galimybes. Didesnis atsargų apyvartumas mažina įmonės investicijas į atsargas ir didina atsargų valdymo efektyvumą. UAB „URATC“ atsargos labai nedidelės, todėl šis rodiklis 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 atsiskaitymą su tiekėjais efektyvumą. Didelė rodiklio reikšmė rodo, jog įmonė beveik neturi skolų tiekėjams.

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 „URATC“ šis rodiklis didėja dėl didėjančio pinigų rezervo.

Ilgalaikio turto apyvartumas parodo, kiek vienas ilgalaikio turto euras uždirba pardavimo pajamų. Ilgalaikio turto apyvartumą lemia įmonės veiklos pobūdis ir būtinų investicijų mastas. Maža šio rodiklio reikšmė rodo su didelėmis investicijomis į ilgalaikį turtą uždirbamas pardavimo pajamas.

Turto apyvartumas rodo, kiek vienas turto euras sukuria pardavimo pajamų. Maža šio rodiklio reikšmė rodo žemą viso turto valdymo efektyvumo laipsnį, tai nulemia veiklos specifika, brangi atliekų tvarkymo infrastruktūra.

### 1.5.3. Finansinių rodiklių apžvalgos išvados

Įmonės išvestiniai finansinių rodiklių analizė rodo gerus finansinius rezultatus (6 paveikslas).

Bendra išvada, kuri pateikiama ir CreditInfo informacinėje sistemoje<sup>2</sup> (kur duomenis teikia (ir gauna) komerciniai bankai, kredito unijos, lizingo, vartojimo kredito, taip pat telekomunikacijų ir kitos įmonės) – UAB „URATC“ kreditavimo rizika yra maža, nes:

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

<sup>2</sup> [https://rekvizitai.vz.lt/imone/utenos\\_regiono\\_atlieku\\_tvarkymo\\_centras/kreditingumas/](https://rekvizitai.vz.lt/imone/utenos_regiono_atlieku_tvarkymo_centras/kreditingumas/)



6 pav. Finansinė būklė

#### 1.5.4. 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 taisytiną veiklos vietas.

6. lentelė. UAB „URATC“ veiklos efektyvumo rodikliai 2021-2023 m.

Rodiklis	2021	2022	2023
<b>Veiklos sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimui eurui, proc.</b> (pardavimo sąnaudos + bendrosios ir administracinės sąnaudos) / pardavimo pajamos x 100	99,44	100,89	103,60
<b>Pardavimo savikainos lygis, proc.</b> pardavimo savikaina / pardavimo pajamos x 100	84,76	84,51	84,24
<b>Pagrindinės veiklos pajamų ir sąnaudų santykis, koef.</b> pardavimo pajamos / (pardavimo sąnaudos + bendrosios ir administracinės sąnaudos)	1,01	0,99	0,97
<b>Su darbo santykiais susijusios sąnaudos, tenkančios vienam darbuotojui, tūkst. Eur</b> su darbo santykiais susijusios sąnaudos / darbuotojų skaičius	15,9	16,6	19,05
<b>Darbuotojų skaičius, tenkantis aukščiausiojo lygio vadovui, žm.</b> darbuotojų skaičius / aukščiausiojo lygio vadovų skaičius	45	46	47
<b>Pardavimo pajamos tenkančios vienam darbuotojui, tūkst. Eur</b> pardavimo pajamos / darbuotojų skaičius	54,78	56,17	63,27

<b>Pardavimo savikaina tenkanti vienam darbuotojui, tūkst. Eur</b> pardavimo savikaina/ darbuotojų skaičius	46,43	47,46	53,30
--	-------	-------	-------

Veiklos sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimų eurui parodo kiek sąnaudų įmonė patiria, norėdama uždirbti vieną pajamų eurą. Prastėjanti rodiklis rodo neefektyvų sąnaudų valdymą. 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. Veiklos efektyvumo rodikliai nagrinėjamu laikotarpiu išliko stabilūs arba nežymiai prastėjo dėl išaugusių sąnaudų ir jų nepadengiančių pajamų lygio. Bendrovė siekdama tinkamai valdyti savo finansus peržiūrėjo ir nuo 2023 m. sausio 1 d. pasitvirtino naujas atliekų tvarkymo kainas, tačiau dėl padidėjusio aplinkos teršimo mokesčio ir jam taikomo indeksavimo koeficiento pardavimo sąnaudos didėjo proporcingai pardavimo pajamoms.

## 2. Aplinkos veiksnių analizė

### 2.1. Vidinių veiksnių analizė

#### 2.1.1. Funkcijų tikslingumas, efektyvumas

Šioje dalyje išskiriamos ir įvertinamos įmonės funkcijos, kuriančios vertę Bendrovei, akcininkams, Utenos regiono gyventojams. Pagrindinės funkcijos vykdant veiklas ir kuriant vertę yra šios:

- Planavimas – procesas, kurio metu formuluojami tikslai, uždaviniai ir nustatoma jų įgyvendinimui tinkama veiksmų eiga. Planavimo funkcijos vykdymui naudojami šie dokumentai: akcininkų lūkesčių raštas, kasmet atnaujinami strateginiai veiklos planai. Metiniame pranešime apžvelgiama praėjusių metų veikla bei esminiai planai ateinantiems metams. Šiuo dokumentu UAB „URATC“ atnaujina ilgalaikio laikotarpio – 5 metų strateginį veiklos planą, aprašydama ateinančių 5 metų veiklos projekciją.

- Organizavimas – turimų išteklių paskirstymas tarp visų Bendrovės darbuotojų, įvairių aspektų suderinimo procesas, leidžiantis sistemingai siekti išsikeltų tikslų. Šios funkcijos vykdymas užtikrinamas Bendrovės įstatais, organizacine struktūra, darbuotojų pareigybių aprašymais.

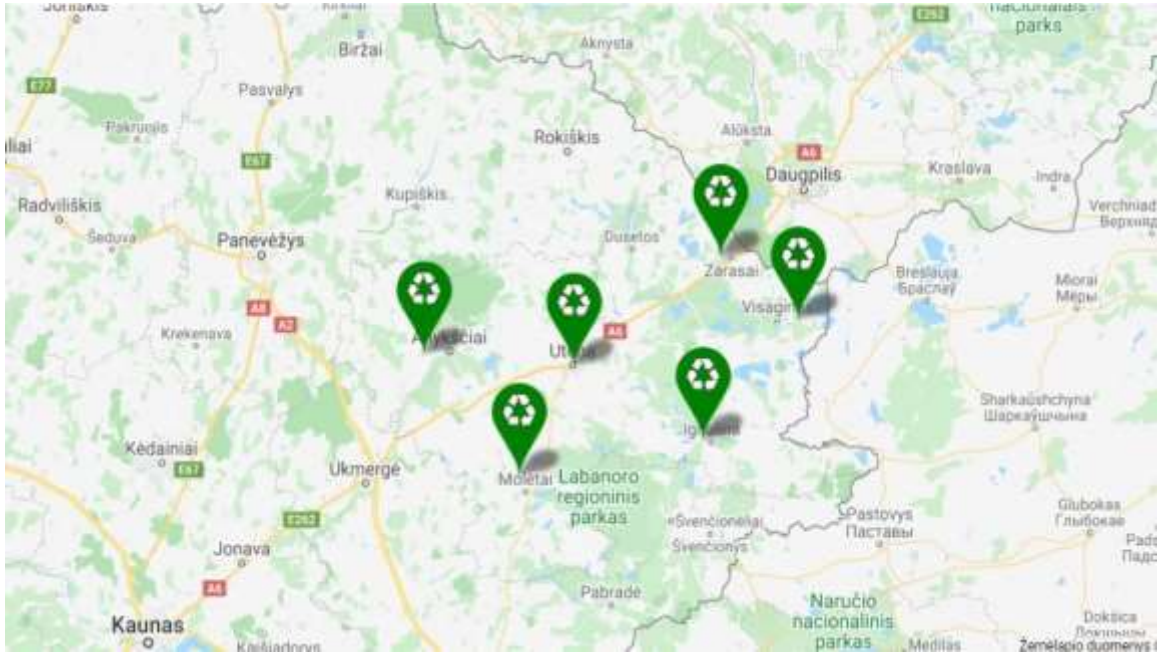
- Vadovavimas – sutelkia personalą dirbti našiai, tikslingai, pavieniai specialistai tampa efektyviai dirbančiu kolektyvu. Darbas organizuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais norminiais teisės aktais, taip pat UAB „URATC“ darbo tvarkos taisyklėmis, direktoriaus įsakymais, Bendrovės organizacine struktūra. Bendrovėje yra nustatytos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės, patvirtinti pareiginiai nuostatai, su kuriais darbuotojai supažindinti pasirašytinai.

- Kontrolė – leidžia užtikrinti, kad vykdoma veikla atitiktų suplanuotą. Kontrolės funkcija suprantama kaip atskiras procesas ir aprašyta skyriuje 2.1.3.3.

### 2.1.2. Infrastruktūra

Bendrovės infrastruktūra yra jos turimas ir nuomojamas turtas, leidžiantis rinkai teikti kokybiškas paslaugas. Bendrovei nuosavybės teise priklauso materialaus ir nematerialaus turto, patikėjimo teise priklauso statiniai ir patalpos atskirose savivaldybėse, dalį reikiamo turto Bendrovė nuomoja.

UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ įsikūrusi J. Basanavičiaus g. 59, Utenoje. Šiuo adresu yra įsikūrusi administracija, Bendrovės rinkliavos administravimo skyrius įsikūręs Zarasuose. Bendrovė nuomojasi papildomas 15,39 kv. m. administracines patalpas archyvui, esančias Basanavičiaus g. 59, Utenoje.



7 pav. UAB „URATC“ atliekų tvarkymo infrastruktūros

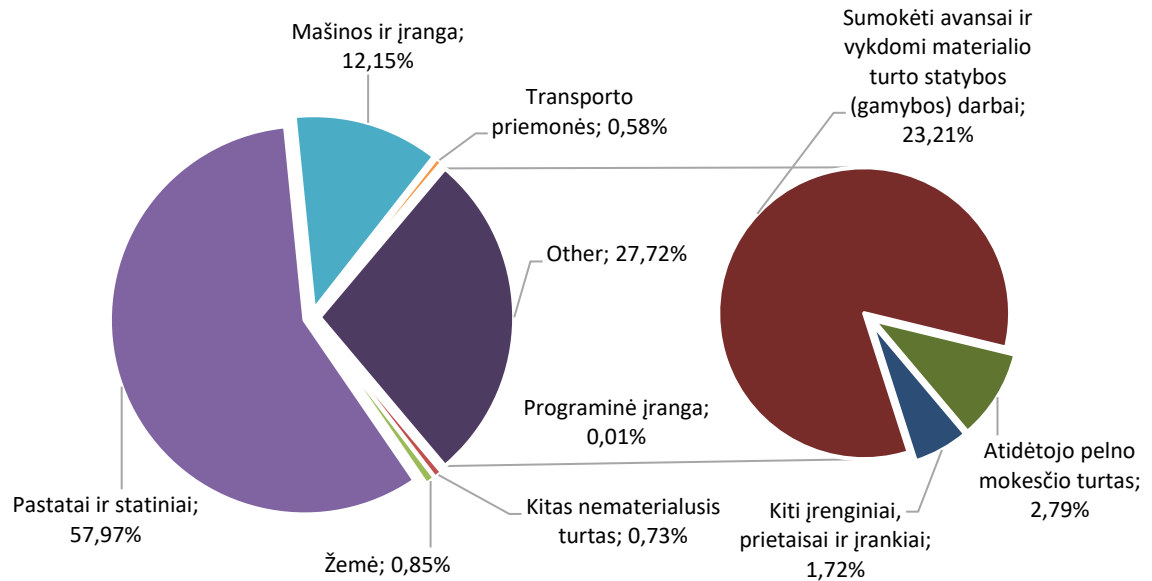
Bendrovės turima atliekų tvarkymo infrastruktūra:

- 7 didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės;
- 6 žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės;
- 5 daiktų dalinimosi stotelės „Dalinkimės“ (Utenoje, Zarasuose, Anykščiuose, Molėtuose ir Ignalinoje).
- Utenos regioninis nepavojingų atliekų sąvartynas (Sąvartyno g. 5, Mockėnų km., Utenos r. sav.). Utenos regioninio nepavojingų atliekų sąvartyno teritorija užima 19,6638 ha. Teritorijoje yra įrengtos I ir II nepavojingų atliekų sekcijos (šiuo metu eksploatuojama II sekcija), uždarytas senasis Utenos miesto nepavojingų atliekų sąvartyno kaupas, įrengta žaliųjų atliekų kompostavimo bei didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės, statybinių atliekų aikštelė, komunalinių atliekų mechaninio rūšiavimo ir biologinio apdorojimo įrenginiai bei maisto ir virtuvės atliekų rūšiavimo įrenginiai.
- Mišrių komunalinių atliekų apdorojimo MBA įrenginiai ir kogeneracinė elektrinė. Šiuose įrenginiuose apdorojamos mišrios komunalinės atliekos: atskiriamos antrinės žaliavos (2023 m. – 0,95 proc.), biologiškai skaidžios atliekos (2023 m. – 61,0 proc.), tinkamos energijai gauti (2023 m. – 26,14 proc.), tekstilės atliekos, tinkamos energijai gauti (2023 m. – 3,38proc.). Iš bioskaidžių atliekų frakcijos išgaunamos biodujos (2023m. – 143 tūkst. Nm<sup>3</sup>), gaminama elektros energija (2023 m. – 184 MWh), pagaminama šilumos energija (2023 m. – 299 MWh) ir techninis kompostas naudojamas sąvartyno

perdegimui (2023 m. – 7276 t/m).

Veikloje Bendrovė naudoja 16 vnt. nuosavų sunkiosios technikos priemonių bei puspriekabę. Papildomai nuomojamos 2 transporto priemonės pagal veiklos nuomos sutartis. Technikos būklė yra patenkinama, ji nuolat tinkamai prižiūrima (dirba aukštos kvalifikacijos operatoriai, laiku atliekama techninė priežiūra, specializuoti remonto darbai), tačiau technikos eksploatacinės sąnaudos palaipsniui didėja.

Ilgalaikio turto balansinė vertė ~10 mln. Eur, turto struktūra pateikiama 8 paveiksle.



8 pav. Ilgalaikio turto struktūra

Kaip rodo 8 paveikslas, didžiąją dalį Bendrovės turto sudaro pastatai ir statiniai bei mašinos ir įranga, tai susiję su veiklos specifiška, kuri reikalauja specialios ir brangios infrastruktūros. Nors visas įvardintas turtas naudojamas veikloje, jo nusidėvėjimas pasiekė 65 proc. 2023 m. Papildomai veikloje Bendrovė naudoja už 10,8 mln. Eur įsigyto visiškai nudėvėto turto. Sąvartyne eksploatuojami pastatai susidėvėję ir reikalingas kosmetinis remontas. Būtina rekonstruoti lietaus nuotekų surinkimo ir valymo sistemą, kadangi įrenginiai nėra pajėgūs apdoroti lietaus nuotekas iki reikiamų užterštumo parametrų pagal reikalavimus, kad būtų galima išleisti į melioracijos griovį. Eksploatuojami mechanizmai: 4 frontaliniai krautuvai ir traktoriai yra išdirbę daugiau, kaip po 10 000 moto valandų.

Turima infrastruktūra yra nepakankama norint užtikrinti tinkamą paslaugų teikimą: plečiant veiklą reikalingos patalpos ar stoginė tekstilės atliekoms tvarkyti, atnaujinti įrengimus.

### 2.1.3. Procesai

#### 2.1.3.1. Vertės kūrimo procesai

Procesų nagrinėjimui naudojama klasikinė metodika, kuri remiasi Michael Porter vertės grandinės požiūriu, pagal kurį procesai skaidomi į vertę kuriančius (dalyvaujančius pagrindinėje veikloje) ir palaikančiuosius (dalyvaujančius pagalbinėje veikloje).

UAB „URATC“ vertes kuria šie procesai, kartu sudarantys vertės grandinę:

- Pagrindinės veiklos, kuriančios pridėtinę vertę, susideda iš procesų, reikalingų atliekų sutvarkymui. Tai yra procesų visuma nuo atliekų priėmimo iš atliekų surinkėjų ar turėtojų, tiekėjų paieškos (transporto, kuro, atsargų, remonto paslaugų, kt.), paslaugoms teikti reikalingų priemonių įsigijimo, inventoriaus, darbuotojų priskyrimo, galutinės paslaugos suteikimo (atliekų sutvarkymas MBA, šalinimas sąvartyne), visuomenės švietimo, žinomumo 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, kokybės kontrolė ir kiti procesai.

UAB „URATC“ vykdomi procesai valdomi per Bendrovės įstatus, kitus tvarkų aprašus: vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais norminiais teisės aktais, taip pat UAB „URATC“ darbo tvarkos taisyklėmis, direktoriaus įsakymais, Bendrovės organizacine struktūra. UAB „URATC“ darbuotojų darbo apmokėjimo sistema nustato darbuotojų darbo apmokėjimo sąlygas, apibrėžia darbuotojų kategorijas pagal pareigybes ir kvalifikaciją bei nustato jų apmokėjimo formas ir dydžius, įtvirtina darbuotojų premijavimo, vienkartinių išmokų darbuotojams išmokėjimo, taip pat išskaitų iš darbo užmokesčio sąlygas ir principus. Bendrovėje veikė korupcijos prevencijos programa, tačiau nuo 2022 m. pasikeitus Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymui naudojamosi savivaldybių administracijų patvirtintais korupcijos prevencijos standartais. Asmens duomenų apsaugai yra patvirtintos UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ asmens duomenų tvarkymo taisyklės, klientų asmens duomenų tvarkymo politika. Klientų patogumui ir aiškumui yra patvirtinta ir viešinama Prašymų ir skundų nagrinėjimo tvarka.

Bendrovė yra Lietuvos regioninių atliekų tvarkymo centrų asociacijos narė. Dalyvavimas šios organizacijos veikloje suteikia didesnes galimybes palaikyti ryšius, bendrauti su kitomis tą pačią veiklą vykdančiomis šalies įmonėmis, kitais asociacijos nariais ir partneriais, dalintis patirtimi, efektyviau spręsti įvairius teisinius, techninius, ekonominius, finansinius, organizacinius klausimus ir tobulinti procesus.

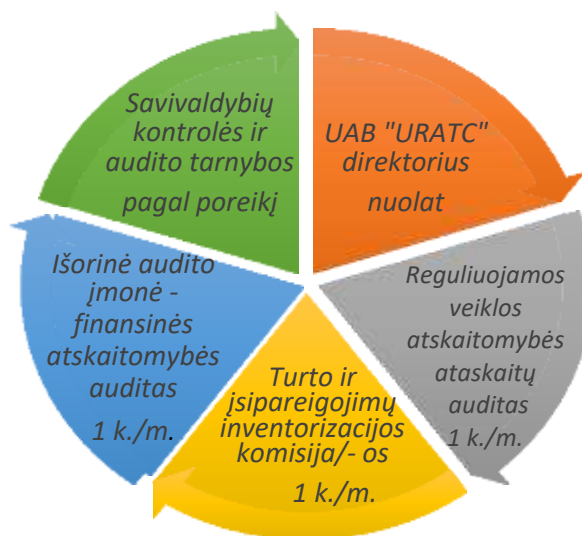
Vykdydama rinkodaros ir komunikacijos veiklas, norėdama glaudesnio ryšio su klientais ir siekdama efektyvesnio problemų bei klausimų sprendimo, Bendrovė yra sukūrusi internetinį puslapį [www.uratc.lt](http://www.uratc.lt), paskyrą socialiniame tinkle *Facebook*. Interneto svetainėje skelbiama korporatyvinė informacija, informacija klientams apie atliekų priėmimo vietas, priimamų atliekų rūšis, paslaugų kainas, teisiniai kainų nustatymo pagrindai, kt. informacija. Nepaisant atliktų darbų Bendrovei būtina toliau investuoti į rinkodaros ir komunikacijos veiklas.

#### 2.1.3.2. Planavimo procesas

Iki 2020 m. Bendrovė rengdavo strateginius veiklos planus vieneriems metams, jų vykdymą apžvelgdavo metiniuose pranešimuose. Nuo 2021 m. įmonės veikla planuojama pagal strateginį veiklos planą, kuris apima 5 metų laikotarpį ir yra atnaujinamas kasmet, išlaikant 5 metų planavimo perspektyvą. Kiekvienais metais įmonės metiniame pranešime apžvelgiama praėjusių metų veikla, strateginio veiklos plano įgyvendinimas bei esminiai planai ateinantiems metams.

### 2.1.3.3. Kontrolės procesas

Bendrovės vadovas užtikrina vidaus kontrolę, akcininkas – išorinę kontrolę, taip pat pasitelkiami nepriklausomi auditoriai (išorinė audito įmonė) metinės finansinės atskaitomybės dokumentų įvertinimui. Turto ir įsipareigojimų inventorizavimo komisija inventorizaciją atlieka kartą per metus. Akcininkas išorinę kontrolę gali vykdyti pasitelkdamas savivaldybių kontrolės ir audito tarnybas. Patikrinimų rezultatai aptariami Bendrovės vidiniuose pasitarimuose, analizuojamos pateiktų rekomendacijų priežastys, priimami sprendimai.



9 pav. Kontrolės sistema

### 2.1.4. Žmogiškieji ištekliai

#### 2.1.4.1. Darbuotojų skaičius

UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ direktoriaus 2020 m. lapkričio 26 d. sprendimu Nr. DS-2 (pakeitimai atlikti 2022 m. liepos 29 d. ir 2022 m. spalio 20 d.) patvirtintas pareigybių sąrašas su 50,5 pareigybe. Daugiausia pareigybių skirta atliekų surinkimui ir rūšiavimui: atliekų rūšiuotojas – 10, didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės operatorius/žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės operatorius – 9, mašinistas – 7.

#### 7 lentelė. Darbuotojų struktūra

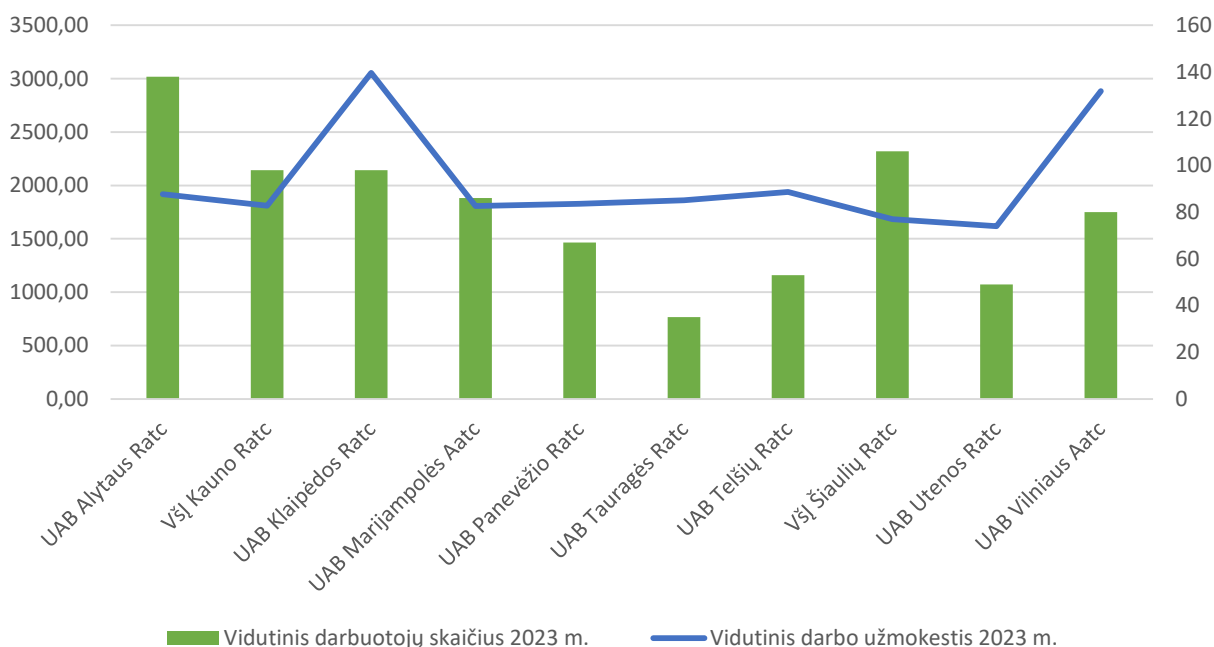
	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje
Administracija	8,5	17 %
Atliekų tvarkymas	39	77 %
Rinkliavų administravimas	3	6 %

2023-12-31 UAB URATC dirbo 48 darbuotojai, lyginant su 2022-12-31 darbuotojų ataskaitiniu laikotarpiu padaugėjo 2,12 proc.

#### 2.1.4.2. Darbo užmokestis

UAB „URATC“ darbuotojų darbo apmokėjimo sistema nustato darbuotojų darbo apmokėjimo sąlygas, apibrėžia darbuotojų kategorijas pagal pareigybes ir kvalifikaciją bei nustato jų apmokėjimo formas ir dydžius, įtvirtina darbuotojų premijavimo, vienkartinių išmokų darbuotojams išmokėjimo, taip pat išskaitų iš darbo užmokesčio sąlygas ir principus. Vidutinis darbo užmokestis 2023 m. buvo 1 511,25 Eur, (Valstybės nustatytas 2023 metais VDU dydis – 1684,9 Eur<sup>3</sup>, 2024 m. – 1902,7 Eur<sup>4</sup>).

Analizuojant regioninių atliekų tvarkymo centrų vidutinio darbo užmokesčio ir darbuotojų skaičiaus rodiklius tarp jų koreliacijos nepastebima. Daugiausia dirbančiųjų yra Alytaus regioniniame atliekų tvarkymo centre, o didžiausias atlygis Klaipėdos regioniniame atliekų tvarkymo centre, kuris ženkliai viršija kitų atliekų tvarkymo centrų darbo užmokesčio dydį. Palyginamieji skaičiai pateikti 10 paveiksle.



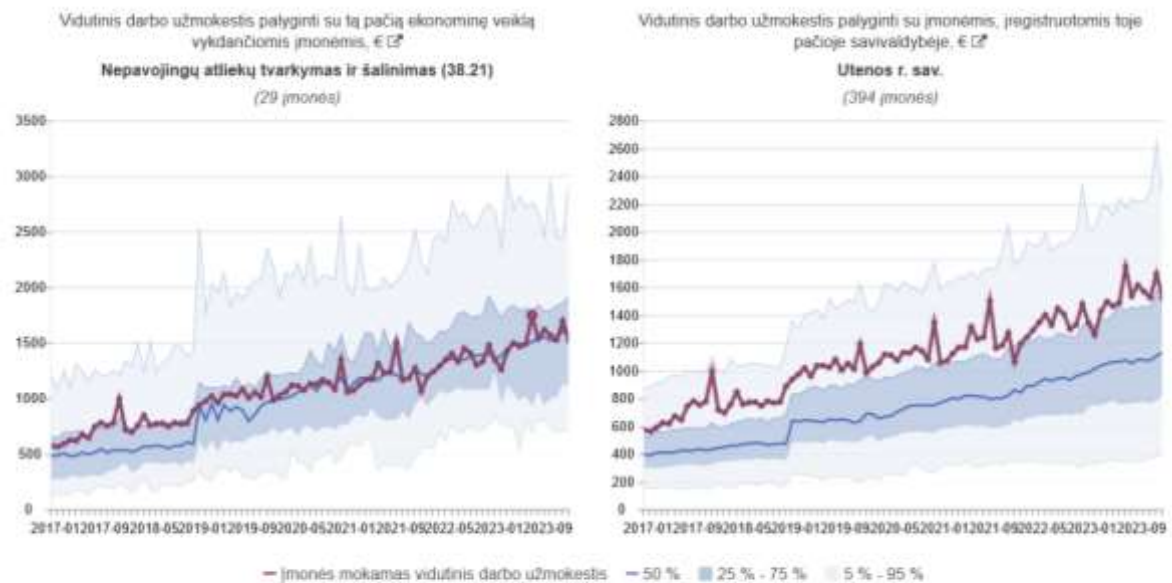
10 pav. Regioninių atliekų tvarkymo centrų darbuotojų skaičius ir vidutinio darbo užmokesčio palyginimas

11 paveiksle palygintas UAB „URATC“ mokamas vidutinis darbo užmokestis (toliau – VDU) su kitomis nepavojingų atliekų tvarkymo veiklą vykdančiomis įmonėmis bei su kitomis Utenos rajono savivaldybės įmonėmis, nepriklausomai nuo jų veiklos rūšies. Paveikslas rodo, kad atliekų tvarkymo sektoriuje mokamas vidutinis darbo užmokestis atitinka UAB „URATC“ mokamą vidutinį darbo užmokestį, o lyginant su įmonėmis veikiančiomis toje pačioje savivaldybėje, UAB „URATC“ mokamas vidutinis darbo užmokestis yra aukštesnis.

<sup>3</sup> Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto 2023 metų rodiklių patvirtinimo įstatymas

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto 2024 metų rodiklių patvirtinimo įstatymas





Pastaba: 50 % žymima lyginamų įmonių vidutinių darbo užmokesčių mediana. Kiti % dydžiai žymi atitinkamus įmonių vidutinio darbo užmokesčio procentilius. Jei įmonės vidutinis darbo užmokeskis yra virš medianos (50 %), tai reiškia, kad vidutinis darbo užmokeskis įmonėje yra didesnis nei pusės lyginamų įmonių. Atitinkamai, jei įmonės vidutinis darbo užmokeskis yra žemiau 25 %, tai reiškia, kad vidutinis darbo užmokeskis įmonėje patenka tarp ketvirtadačio mažiausių vidutinių darbo užmokesčių mokančių lyginamų įmonių.

11. pav. UAB „URATC“ vidutinio darbo užmokesčio palyginimas

#### 2.1.4.3. Kvalifikacija

UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ dirba kvalifikuoti darbuotojai, turintys veiklai vykdyti būtinus atestatus, kvalifikacijos pažymėjimus:

- Sąvartyno įrengimo, eksploatavimo, uždarymo ir priežiūros po uždarymo kvalifikacijos pažymėjimas;
- Darbuotojo atsakingo už civilinę saugą įmonėje pažymėjimas;
- Priešgaisrinės saugos pažymėjimas;
- Degiųjų dujų sistemų eksploatavimo pažymėjimas;
- Energetikos darbuotojo pažymėjimas;
- Kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimas – „Mechaninio biologinio apdorojimo įrenginių eksploatavimas“;
- Sveikatos žinių atestavimo pažymėjimas;
- Kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimas – „Sąvartyno dujų surinkimo ir surinktų dujų panaudojimo elektros ar šiluminės energijos gamybos sistemų eksploatacija“ (aukšta apsaugos nuo elektros kategorija (AK));
- Darbo su pavojingomis atliekomis pažymėjimas;
- Ypatingo statinio statybos vadovo ir ypatingo statinio statybos techninės priežiūros vadovo kvalifikacijos atestatas.

#### 2.1.4.4. Darbuotojų teisės ir atstovavimas

Bendrovėje darbuotojų interesus atstovauja darbo taryba. 2022 m. sausio 21 d. įvyko UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ darbo tarybos rinkimai, kurių pagrindu 3 metų kadencijai išrinkti 3 nariai.

### 2.1.5. Technologijų valdymas

Bendrovėje įdiegta ir vystoma dokumentų valdymo sistema „Kontora“, kuri padeda efektyviai vykdyti dokumentų valdymo procesą.

Įdiegta „Rivilė“ - buhalterinės apskaitos programa finansų ir verslo valdymo sistema augti norinčiam verslui.

Bendrovėje įdiegta viešųjų pirkimų informacinė sistema „VIPIS“, kuri leidžia efektyviau ir lengviau planuoti, vykdyti ir kontroliuoti įmonės viešuosius pirkimus.

Bendrovėje įdiegta savitarnos svetainė Zarasų rajono savivaldybės vietinės rinkliavos mokėtojams.

### 2.1.6. Pirkimai/tiekimas

Vykdydama viešuosius pirkimus UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ vadovaujasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašu, UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ direktoriaus 2023-01-02 d. įsakymu Nr. VK-3 patvirtintu Viešųjų pirkimų organizavimo ir kontrolės tvarkos aprašu, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, kitais įstatymais ir juos įgyvendinančiais teisės aktais.

UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ per metus vidutiniškai įvykdo kelis šimtus įvairios vertės pirkimų. Pirkimus atlieka centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (CVP IS), taip pat Centrinės perkančiosios organizacijos (CPO) kataloge. Kiekvienas pirkimas registruojamas įmonės viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje „VIPIS“.

## 2.2. Išorinių veiksmų analizė

### 2.2.1. Konkurencinės aplinkos apžvalga

Remiantis [www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt) duomenimis Lietuvoje yra registruota 411 įmonių, kurių veiklos sritis yra atliekų tvarkymas, iš jų 105 įmonės turi 10 ir daugiau darbuotojų. 4 įmonės yra registruotos Utenos mieste, iš jų 1 turi 10 ir daugiau darbuotojų (UAB „URATC“). Utenos regione veikiančios atliekų tvarkymo įmonės, turinčios daugiau kaip 3 darbuotojus, pateiktos 8 lentelėje.

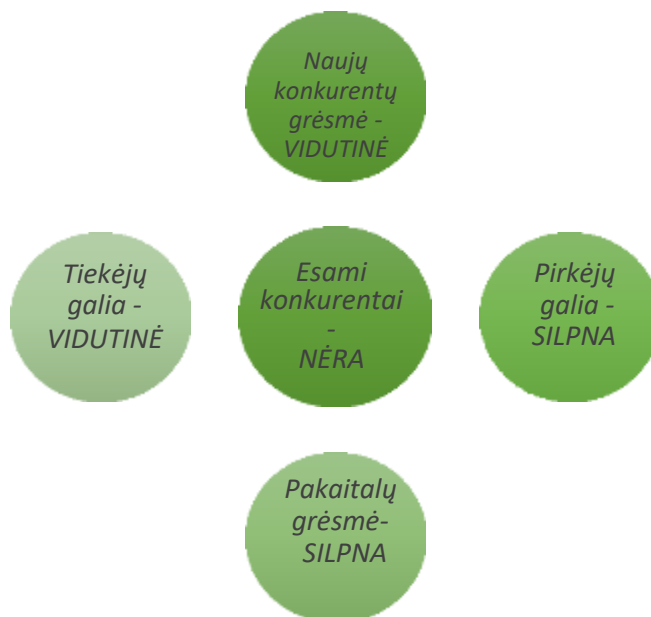
#### 8. lentelė. Utenos regione veikiančios atliekų tvarkytojai, turintys daugiau kaip 3 darbuotojus

Pavadinimas	Registravimo vieta	Darbuotojų skaičius	Veiklos sritys	Konkurentas/partneris
UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“	Utenos m.	50	Atliekų tvarkymas	-
UAB „Utenos metalai“	Utenos m.	6	Atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos
UAB „Arvimeta“	Utenos r.	9	Metalų tvarkymas, supirkimas; atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos

UAB „Ecologus“	Utenos r.	7	Atliekų tvarkymas	Nedaro įtakos
UAB „Alvimeta“	Zarasų r.	5	Atliekų tvarkymas.	Nedaro įtakos
<b><i>Kitos bendrovės, registruotos ne Utenos regione, bet veikiančios jame ir darančios įtaką UAB „URATC“ veiklai</i></b>				
UAB „Ekobazė“	Elektrėnai	190	Antrinių žaliavų surinkimas (popieriaus, plastiko, stiklo ir kt.) ir paruošimas perdirbimui; stambiųjų atliekų tvarkymas	Konkurentas
UAB „Žalvaris“	Kaunas	146	Pavojingųjų ir nepavojingųjų atliekų tvarkymas; konsultavimas; atliekų apskaita	Konkurentas
<b><i>Kitos bendrovės, veikiančios pagal kitą veiklos kodą, bet darančios įtaką UAB „URATC“ veiklai</i></b>				
UAB „Utenos komunalininkas“	Utenos m.	106	Miesto gatvių apšvietimas, apželdinimas; priežiūra; aplinkos valymas, tvarkymas, kelių, gatvių remontas	Partneris
SĮ „Kompata“	Ignalinos m.	43	Miesto gatvių apšvietimo priežiūra, remontas; Miesto apželdinimas, priežiūra, tvarkymas, kelių gatvių remontas, šaligatvių remontas; Komunalinės paslaugos. Atliekų, šiukšlių, fekalijų išvežimas	Partneris
UAB „Molėtų švara“	Molėtų m.	68	Gyvenamųjų namų administravimas, eksploatacija, komunalinės paslaugos butų ūkis	Partneris
UAB „Anykščių komunalinis ūkis“	Anykščių m.	95	Komunalinės paslaugos.	Partneris
UAB „Visagino būstas“	Visaginas	135	Nekilnojamas turtas, finansai, santelchnika	Partneris
UAB „Zarasų komunalininkas“	Zarasų m.	22	Miesto apželdinimas, priežiūra, aplinkos valymas, tvarkymas, teritorijos priežiūra, kelių, gatvių, šaligatvių remontas. Komunalinės paslaugos.	Partneris

			Atliekų, šiukšlių, fekalijų vežimas	
--	--	--	--	--

Išanalizavus duomenis apie konkurencinę aplinką, galima teigti, kad šiuo metu UAB „URATC“ vykdydama savo pagrindinę veiklą yra atliekų tvarkymo paslaugų rinkos lyderis Utenos regione. Tačiau ir ji susiduria su konkurencinėmis įtakomis.



12. pav. UAB „URATC“ konkurencinių įtakų modelis viešųjų paslaugų teikime

Vertinant rizikas, kylančias iš pirkėjų, tiekėjų, konkurentų pusės, analizuojama kiekvieno iš jų įtaka UAB „URATC“ 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 deginimo įrenginius Kaune, Vilniuje arba atliekų rinkoje atskyrus atliekų srautus (tekstilė, 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 Utenos regioninį sąvartyną kiekį ir atitinkamai UAB „URATC“ pajamas.

Pirkėjų galia yra silpna, atliekų kiekis kasmet didėja DGASA ir ŽAKA, bet mažėja mišrių komunalinių atliekų kiekis, o atliekų tvarkymo sistemą organizuoja savivaldybės per administratorių. Klientas fizinis asmuo negali rinktis kito paslaugos teikėjo, juridiniai asmenys yra laisvesni pasirinkti norimą atliekų tvarkytoją. Dėl šios priežasties UAB „URATC“ 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 žiedinės ekonomikos, 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 URATC priimtų sprendimus atliekas tvarkyti savarankiškai, atsisakant Bendrovės paslaugų, tačiau tokia tikimybė mažai tikėtina.

Tiekėjų galia vidutinė – UAB „URATC“ ~84 proc. pardavimų pajamų sudaro pardavimų savikaina, iš jų 40 proc. – perkamų paslaugų išlaidos. Tiekėjai gali kelti kainas ir taip auginti UAB „URATC“ 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.

Esamų konkurentų grėsmė laikoma silpna, nes savivaldybių sukurta atliekų tvarkymo sistema nepalieka mišrių komunalinių atliekų turėtojams tvarkytojo pasirinkimo alternatyvų strategijos planuojamu laikotarpiu ir realių konkurentų mišrių komunalinių atliekų tvarkymo srityje Bendrovė neturi. Tačiau nagrinėjant ne tik viešųjų paslaugų, bet ir komercinių paslaugų teikimą (gamybinių, statybinių, kitų atliekų, antrinių žaliavų tvarkymo sritį), konkurentai rinkoje aktyvūs, Bendrovė turi būti konkurencinga ir laksti norėdami išlaikyti šią rinkos dalį.

### 2.2.2. Išorinės aplinkos veiksniai ir jų analizė

UAB „URATC“ 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. Tiesioginių mero rinkimų metu išrinktas savivaldybės meras, skiria administracijos direktorių. Bendrovės akcininkai- šešios Utenos regiono savivaldybės. Visuotinis akcininkų susirinkimas formuoja lūkesčius įmonei, taip pat akcijų valdytojai per visuotinį akcininkų susirinkimą turi teisę priimti kitus sprendimus.
- UAB „URATC“ gauna dotacijų/ subsidijų iš valstybės biudžeto, ES struktūrinių fondų investicijų lėšų. Tolesnis ES investicijų gavimas priklauso nuo nacionalinės politikos, valstybinių tikslų, investicijų kryptių.
- Politiniai sprendimai savivaldybių administracijose gali keisti sprendimus dėl komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo sutarčių sudarymo, pakeitimo, nutraukimo. Politiniai sprendimai galimi dėl rinkliavų surinkimo paslaugų sutarčių sudarymo, pakeitimo, nutraukimo.
- Neapibrėžtumai, kylantys 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 išteklių, darbo išteklių kainas ir didinti veiklos sąnaudas.
- Žiedinės ekonomikos sprendiniai, vartotojų įpročių pasikeitimai, įtakos mažėjanti susidarančių atliekų kiekį, kas neišvengimai ves link atliekų tvarkymo paslaugos brangimo.

#### 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 „URATC“ veiklai. Utenos regiono gyventojų skaičiaus mažėjimas gali tiesiogiai atliepti Bendrovės klientų skaičiaus mažėjimą bei atliekų kiekio mažėjimą.
- Besikeičiantys 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.

#### 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 „URATC“. 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 UAB „URATC“ eksploatuoja aplinkosauginiu požiūriu jautrius objektus: Utenos regioninį nepavojingų atliekų sąvartyną, didelių gabaritų atliekų surinkimo bei žaliųjų atliekų surinkimo aikštes, kontroliuoja MBA įrenginių eksploataciją. Utenos regioninis nepavojingų atliekų sąvartynas ir DGASA ir ŽAKA 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, UAB „URATC“ planingai ir periodiškai atlieka Bendrovei priklausančių atliekų tvarkymo objektų (Utenos regioninio sąvartyno ir uždarytų sąvartynų, atliekų surinkimo aikštelių) poveikio aplinkai (oro, paviršinių nuotekų ir filtrato bei požeminio vandens) monitoringą, rengia veiklos nutraukimo planus, kurie turi būti suderinti su atitinkamomis institucijomis.
- Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai (pvz. taršių automobilių mokestis, didėjantis mokestis už aplinko teršimą sąvartyne šalinamoms atliekoms, higienos normos) gali lemti papildomą investicijų poreikį arba papildomas sąnaudas.
- Žalioji 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.
- Valstybiniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane numatytas 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 teisės aktai: Atliekų tvarkymo įstatymas, Mokesčio už aplinkos teršimą įstatymas, Valstybinis atliekų prevencijos ir 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, materialųjų ir žmogiškųjų išteklių) prasme, todėl Bendrovės veiklai labai svarbi pastovi ir nuosekli išorės teisinė aplinka.

- Lietuvoje taikomas Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas, Bendrovėje buvo išleista, pakeista nemažai norminių aktų, tvarkų, susijusių tiek su viešaisiais pirkimais, tiek su duomenų apsauga.
- Nuo 2023 m. sausio 1 d. įsigaliojo nauja Mokesčio už aplinkos teršimą įstatymo redakcija, kurioje numatytas 50 Eur/t taršos mokestis nepavojingųjų atliekų sąvartyne šalinamoms atliekoms (išskyrus asbesto atliekas, joms paliekamas 10 Eur/t taršos mokestis). Šis mokestis papildomai indeksuojamas taikant indeksavimo koeficientą, kuris nustatomas Lietuvos statistikos departamento apskaičiuotą ir Oficialiosios statistikos portale paskelbtą mokestinių metų vartotojų kainų indeksą dalijant iš šimto.
- Minimalaus atlyginimo kėlimas didina įmonės veiklos sąnaudas ir mažina pelningumą.
- Atliekų tvarkymo įstatyme numatyta, kad regionines komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos kainas nustato Valstybinė energetikos reguliavimo taryba. Galimai bus sunkiau pagrįsti paslaugos kainą remiantis visomis patiriamos sąnaudomis, kad visos yra būtinosios.
- 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 „URATC“ veiklai, išskirtos Bendrovės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

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

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

Vidiniai veiksniai	
STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sukurta ir sėkmingai plėtojama regioninė atliekų tvarkymo sistema bei infrastruktūra</li> <li>▪ Ilgametė atliekų tvarkymo sistemų įgyvendinimo patirtis, aukštos kvalifikacijos, didelę patirtį turintys darbuotojai</li> <li>▪ Tiksli tvarkomų atliekų apskaita</li> <li>▪ Įvykdomos visos valstybinės komunalinių atliekų tvarkymo užduotys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Susidėvėjusi, reikšmingų investicijų ir atnaujinimų reikalaujanti infrastruktūra, techninės priemonės</li> <li>▪ Nepakankama atliekų tvarkymo infrastruktūra</li> <li>▪ Nesavarankiška kainodara</li> <li>▪ Personalo stoka</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Užtikrinta rinka</li> <li>▪ Turimas ekstremalių situacijų valdymo planas, rizikų valdymo planas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Specifinės darbo sąlygos (kvapai), apsunkina darbuotojų paiešką</li> </ul>
Išoriniai veiksniai	
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Didėjanti aplinkos apsaugos reikšmė leidžia tikėtis ES investicijų</li> <li>▪ Kaune ir Vilniuje esantys deginimo įrenginiai leis sumažinti sąvartyne šalinamų atliekų kieki</li> <li>▪ „Žalioji kursas“, teisės aktų griežtesni reikalavimai aplinkos apsaugai paskatins atsakingiau vartoti, mažiau teršti</li> <li>▪ Naujos technologijos leis įdiegti efektyvesnius sprendinius</li> <li>▪ Besikeičiančios visuomenės vertybės, noras gyventi gražesnėje, švaresnėje, sveikesnėje aplinkoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teisinės aplinkos pokyčiai gali reikalauti didelių investicijų</li> <li>▪ Neatsakingas gamintojų, vartotojų požiūris į atliekų tvarkymą</li> <li>▪ Išaugęs mokestis už aplinkos teršimą (sąvartyne šalinamoms atliekoms)</li> <li>▪ Infliacija, nevaldomas sąnaudų augimas</li> <li>▪ Užsitęsęs regioninės kainos nustatymo procesas kelia neapibrėžtumą dėl būtinųjų sąnaudų padengimo</li> </ul>

Galimybės – tai tikėtini išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie UAB „URATC“ vertės didinimo. Grėsmės

– tai tikėtini išorės įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos UAB „URATC“ veiklai.

## 2.4. Galimi ateities scenarijai

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

### 2.4.1. Scenarijus A

Atsižvelgusi į sukaupią paslaugų tiekimo patirtį, turimą infrastruktūrą ir kompetencijas, galimybę prisitaikyti prie teisės aktų pokyčių ir klientų poreikių, nuolat analizuodama rinką, UAB „URATC“ 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. Vartojimo tendencijas ir susidarantių atliekų kieki įtakoja demografiniai pokyčiai, ekonominė situacija. Mažėjantis gyventojų skaičius visoje Lietuvoje daro neigiamą įtaką ir paslaugų rinkai, tačiau gerėjant ekonominiam gyvenimui žmonės tampa vis daugiau vartojantys, atliekų nemažėja, tačiau didėja reikalavimai jų tvarkymui, rūšiojimui, perdirbimui. Kita vertus, fiksuojama infliacija, gali mažinti gyventojų perkamąją galią, gali daryti neigiamą įtaką vartojimui ir atitinkamai atliekų kiekiui.

UAB „URATC“ veiklos ir finansinis stabilumas, žinomumas, kokybiškai vykdomos patikėtos funkcijos, gebėjimas greitai ir lanksčiai reaguoti į pasikeitusią situaciją bei geri ir ilgalaikiai ryšiai su partneriais,



tiekJais, klientais užtikrins paslaugų tęstinumą ir plėtrą. Vykdomų veiklų patikimumas ir kokybė didins paslaugų gavėjų pasitenkinimą, mažins nepalankių vietos politinių sprendimų riziką (pvz. parduoti įmonės akcijas, diversifikuoti įmonės veiklą, pertvarkyti įmonę, sumažinti pavestas funkcijas ir pan.), apsinkins konkurentų galimybes, todėl tikimasi, kad UAB „URATC“ išliks atliekų tvarkymo rinkos lydere Utenos regione.

Atžvelgiant į aukščiau išdėstytą, Bendrovės pajamos išliktų stabilios ir nedidele apimtimi didėtų. Tikimasi, kad net, kai kainų reguliavimą perims Valstybinė energetikos reguliavimo taryba, neigiamos įtakos UAB „URATC“ pajamoms tai nepadarys. Tačiau sąnaudų valdymas taps iššūkiu dėl politinių ir teisinių sprendimų. Priklausomai nuo indeksavimo koeficiento, kuris nustatomas Lietuvos statistikos departamento apskaičiuotą ir Oficialiosios statistikos portale paskelbtą mokestinių metų vartotojų kainų indeksą dalijant iš šimto taikomo, taikomo mokesčiui už aplinkos teršimo dydžiui sąvartyne šalinamoms atliekoms, įmonė priims sprendimus dėl atliekų tvarkymo būdo (galimi alternatyvūs atliekų tvarkymo būdai – deginimas, antrinis panaudojimas, maisto virtuvės atliekų apdorojimas), siekdama teigiamo veiklos rezultato.

Įvertinant aukščiau išdėstytas prielaidas, turimą infrastruktūrą bei žmogiškuosius išteklius, UAB „URATC“ turėtų išlikti stabiliai veikiančia, kokybiškas paslaugas teikiančia savivaldybių kontroliuojama Bendrove.

#### 2.4.2. Scenarijus B

Jei Zarasų rajono savivaldybė atsisakytų sudarytos komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimo paslaugų sutarties, tai nežymiai įtakotų įmonės pajamas (sumažėtų iki 4,82 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 „URATC“ patiktų Utenos, Molėtų, Ignalinos, Anykščių rajonų ar Visagino savivaldybės (jei dar 5 savivaldybės prisijungtų, pajamos galimai didėtų ~ 25,0 proc., tačiau pelningumas nesikeistų).

Kadangi Bendrovė teikia ir komercines paslaugas, galimas pajamų iš atliekų turėtojų (ne gyventojų) netekimas, nes privatūs ūkio subjektai yra laisvi pasirinkti atliekų tvarkytoją.

Pajamas neigiamai įtakoti gali ir atliekų turėtojų – teršėjų įpročių kaita, beatliekinės gamybos, beatliekinio vartojimo filosofijos paplitimas, kuris galėtų sumažinti buityje susidarančių atliekų kiekį. Nežymus pajamų sumažėjimas valdymo efektyvumo, kokybiškų vadybinių sprendimų dėka neturės neigiamos įtakos pelningumo, nuosavybės grąžos rodikliams.

Didžiausi galimi pelningumo pokyčiai dėl politinių ir teisinių sprendimų atliekų tvarkymo būdui, pvz., jei būtų nustatoma privalomai deginamų atliekų norma. Būsima 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 deginimas išliks brangi, bet pigesnė alternatyva nei atliekų šalinimas sąvartyne.

Visos kitos prielaidos atitinka Scenarijų A.

Toliau strateginiame veiklos plane pateikiama įmonės misija, vizija ir strateginės kryptys modeliuojant Scenarijaus A įgyvendinimą.

### 3. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys

#### 3.1. Misija

UAB URATC veikia remdamasi Bendrovės įstatais bei vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Utenos regiono savivaldybių tarybų sprendimais, akcininkų lūkesčių raštu. Bendrovės **misija** buvo suformuota akcininkų lūkesčių rašte, atsižvelgiant į keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas.



Užtikrinti patikimas ir kokybiškas atliekų tvarkymo paslaugas darant minimalų poveikį aplinkai

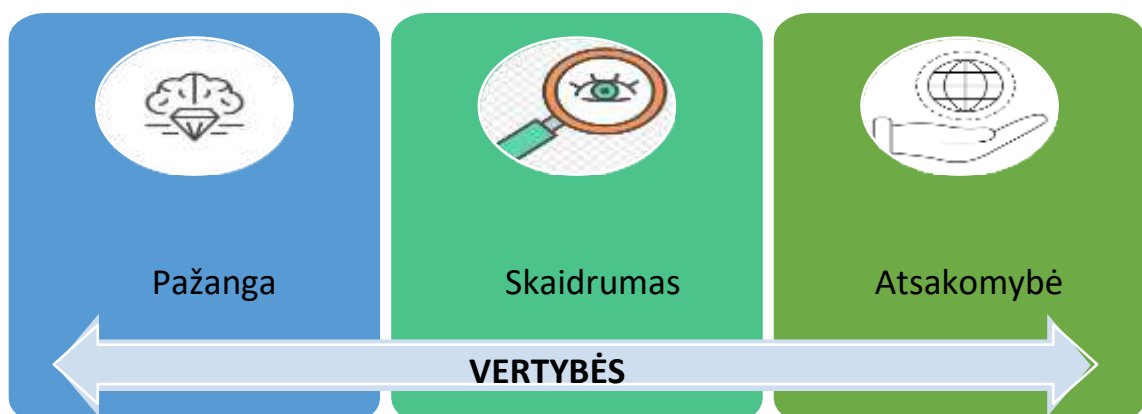
#### 3.2. Vizija



UAB "URATC" - tapti didžiausia, pažangiausia ir inovatyviausia atliekų tvarkymo įmone Utenos regione

#### 3.3. Vertybės

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



**Pažanga** - 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 siektų pažangos, būtų savo srities profesionalai, augintų savo kompetencijas, savo veikloje taikytų naujausius, efektyviausius darbo metodus. Pažanga – tai ėjimas Žaliojo kurso kryptimi, siekiant naujų technologijų ir sprendimų diegimo atliekų tvarkyme, mažesnio šalinamų sąvartyne atliekų kiekio, vykdant gyventojų aplinkosauginį švietimą, diegiant žaliųjų pirkimų taisyklę UAB „URATC“ veikloje. Bendrovėje pažanga suprantama kaip nuolatinis tobulėjimas, profesionalumo siekimas, savalaikių sprendimų svarba (profesinių žinių, praktinės patirties ir nuolatinio mokymosi bei pažangos siekimo svarba) įmonės finansiniams rezultatams ir veiklos tęstinumui užtikrinti.

**Skaidrumas** - vertybė auginanti įmonės reputaciją rinkoje ir įrodanti gerosios verslo praktikos principų taisyklę 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 „URATC“ 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 Utenos regiono gyventojams, apie ją turi būti nuolat ir tinkamai komunikuojama.

**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, darba, todėl visi Bendrovės darbuotojai dirba atsakingai, sąžiningai ir su pagarba aplinkai. Ne mažiau svarbi ir socialinė atsakomybė, apibrėžianti ne tik Bendrovės veiklos poveikį aplinkai, bet ir visuomenei. Veikdama socialiai atsakingai UAB „URATC“ prisideda prie darnaus vystymosi, laikosi etikos principų, žmogaus teisių, gerbia vartotojų teises. Socialinės atsakomybės Bendrovė laikosi tarpusavio santykiuose (kolektyvo viduje) bei santykiuose su išorinėmis šalimis (klientais, partneriais, tiekėjais, vietos bendruomenėmis ir pan.).

### 3.4. Strateginės kryptys

Vykdydama savo misiją ir siekdama savo vizijos tapti didžiausia, pažangiausia ir inovatyviausia atliekų tvarkymo įmone Utenos regione, UAB „URATC“ skirs didžiausią dėmesį sritims, kurios vadinamos strateginėmis kryptimis. **Strateginės kryptys** ilgalaikiai sėkmingai perspektyvai suformuluotos taip, kad įmonė tikslingai orientuotų Bendrovės stiprybes į galimybių išnaudojimą, silpnųjų šalinimą ir grėsmių padarinių minimizavimą.

**Veiklos efektyvumo didinimo kryptis**

**Veiklos „žalumo“ kryptis**



**Veiklos efektyvumo didinimo kryptis** atspindi UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ 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, siekdama atitikti valstybės valdomų Bendrovių standartui, UAB „URATC“ sau kelia aukštus reikalavimus pajamų auginimui, sąnaudų valdymui, veiklos rezultatams, turto panaudojimo efektyvumui, ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimui.

**Veiklos „žalumo“ kryptis** rodo UAB „URATC“ 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 mažesnę taršą pasižymintį kurą, siekti švarios ir neutralios aplinkai veiklos, diegti žiedinės veiklos principus, šviesti visuomenę atliekų rūšiavimo, atsakingo vartojimo, klimato išsaugojimo klausimais. Valstybiniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane, nustatytas tikslas, kad iki 2030 m. sąvartynuose šalinamų komunalinių atliekų kiekis turi mažėti, didinant pakartotinai naudojamų ir perdirbamų medžiagų 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. komunalinių 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.

#### 4. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai

UAB „URATC“ pasirinktos strateginės kryptys rodo ilgalaikę Bendrovės orientaciją į veiklos efektyvumą, paslaugų kokybę, nepertraukiamumą, stabilumą, aplinkai draugiškų sprendinių diegimą, skaidrumą bei atsakomybę už visuomenės švietimą. Siekiant judėti strateginės krypties link, suformuoti strateginiai tikslai. Strateginiai tikslai formuojami 2024-2028 m. laikotarpiui. Kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti numatyti konkretūs matavimo rodikliai, kurie leis objektyviai įvertinti tikslų pasiekimo pažangą.

Pagrindiniai UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ strateginiai tikslai yra šie:

### **1. Išlaikyti finansinį stabilumą**

Finansinis stabilumas tai finansinės sistemos pajėgumas teikti mokėjimo paslaugas, efektyvus finansinio turto paskirstymas ir investavimas, kreditų prieinamumas, gebėjimas vykdyti įsipareigojimus. Įgyvendinant šį tikslą bus siekiama stabilizuoti rinkliavų surinkimo apimtį, išlaikyti stabilias kitos veiklos pardavimo apimtį, didinti pažangių investicijų dalį nuo planuojamų investicijų. Siekiant efektyvesnio turto bus aktyvinamas darbas su skolingais klientais, gerinamas rinkliavų surinkimo procentas. UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ planuoja įrengti papildomą atliekų tvarkymo aikštelę, atnaujinti dalijimosi daiktais stoteles, periodiškai atnaujinti konteinerius, remontuoti įrangą. Siekdama užtikrinti aplinkosauginių reikalavimų laikymąsi, Bendrovė investuos į veikiančio kaupo dujų surinkimo sistemą, III sekcijos įrengimą.

Tikslo įgyvendinimo rodikliai – teigiamas vidutinis 3 metų grynasis pelnas, >0,0 Eur. 2028 m.; pažangių investicijų dalis nuo 3 metų planuojamų investicijų,  $\geq 20$  proc. 2028 m.

### **2. Užtikrinti paslaugų teikimo nepertraukiamumą**

Siekiant veiklos efektyvumo didinimo labai svarbu užtikrinti paslaugų teikimo nepertraukiamumą. Bendrovės veikloje didžiausius iššūkius kelia įrenginių bei mechanizmų gedimai, taip pat energetinių resursų naudojimo apribojimai. Todėl labai svarbu laiku patenkinti atsargų bei energijos poreikį. Kitas veiksnys sąlygojantis įmonės paslaugų teikimo nepertraukiamumą- darbuotojai, todėl Bendrovė turi siekti sukurti palankią, patogią ir saugią darbo aplinką, taip pat skatinti darbuotojų motyvaciją bei stiprinti kompetencijas.

Tikslo įgyvendinimo rodiklis – Ne ilgesnės nei 3 dienų iš eilės prastovos,  $\leq 3$  dienas, 2028 m.

### **3. Mažinti sąvartyne patenkančių mišrių komunalinių atliekų kiekį ir sąvartyno poveikį aplinkai**

Pasirinkus „žaliąją“ kryptį, labai svarbu vadovautis svarbiausiais žiediško principais: atliekų ir taršos mažinimo bei produktų ir medžiagų naudingo tarnavimo laiko pratęsimo.

Tikslo įgyvendinimo rodiklis – pašalintų sąvartyne atliekų dalis nuo apdoroto mišrių komunalinių atliekų kiekio, 6 proc., 2028 m.

### **4. Stiprinti žiediško principais paremtą sistemą**

Bendrovė prisideda prie Lietuvos regioninės atliekų tvarkymo sistemos tikslų įgyvendinimo, kuriais siekiama kuo daugiau atliekų tinkamai išrūšiuoti, naudoti pakartotinai ir perdirbti, taip mažinti atliekų srautus į sąvartynus. Atliekų prevencijos ir tvarkymo prioritetų eiliškumas taikomas, atsižvelgiant į bendruosius aplinkos apsaugos principus – atsargumą, tvarumą, technines galimybes ir ekonominį pagrįstumą, išteklių tausų vartojimą, taip pat į bendrą poveikį aplinkai. Valstybinė atliekų prevencijos programa apima visus atliekų srautus, tačiau prioritetas investuojant lėšas teikiamas pakuočių, tekstilės, elektros ir elektroninės įrangos atliekų, biologiškai skaidžių atliekų, pavojingų ir statybinių atliekų susidarymui mažinti. 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.

Tikslo įgyvendinimo rodiklis- DGASA ir ŽAKA surenkamų atliekų kiekis,  $\geq 10\,700$  t, 2028 m.

Pagrindinių tikslų žemėlapis sudėliotas naudojant subalansuotų veiklos rodiklių metodiką ir vertinant pagrindines veiklos dalis, aktualias įmonei-finansinių rezultatų, suinteresuotų šalių (klientų), vidinių procesų bei personalo.

9. lentelė. UAB „URATC“ strateginių tikslų žemėlapis 2024-2028 m.

Strateginės kryptys	Tikslai	Finansiniai rezultatai		Klientai ir paslaugos		Organizaciniai pajėgumai ir vidiniai procesai		Personalas		
Veiklos efektyvumo didinimo kryptis	Išlaikyti finansinį stabilumą	Stabilizuoti rinkliavų surinkimo apimtis	Išlaikyti pardavimų apimtis (kitos veiklos)							
	Užtikrinti paslaugų teikimo nepertraukiamumą				Užtikrinti ir patenkinti atsargų valdymo ir energijos poreikį	Didinti darbuotojų motyvaciją ir stiprinti darbuotojų kompetencijas užtikrinant įmonės veiklos stabilumą ir nepertraukiamumą				
Veiklos "žalumo" kryptis	Mažinti į sąvartyną patenkančių mišrių komunalinių atliekų kiekį ir sąvartyno poveikį aplinkai				Užtikrinti poveikio aplinkai stebėseną (vykdyti poveikio vandens / oro / požeminio vandens / dirvožemio kokybės stebėseną)					
					Mažinti techninio komposto kiekį					
	Stiprinti žiedžiškumo principais paremtą sistemą		Didinti Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse atliekas priduodančiųjų skaičių		Klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis stiprinimas	Išlaikyti įmonėje naudojamos tvarios energijos dalį				
			Didinti Žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelėse atliekas priduodančiųjų skaičių		Klientų (fizinį ir juridinių) informuotumo didinimas					
			Didinti pakartotinai naudojamų daiktų kiekį "Dalinkimės" stotelėse							

## 5. Veiksmų planas

### 5.1. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai

Strateginiai tikslai bus pasiekiami įgyvendinant konkrečius uždavinius. Uždaviniai bus įgyvendinti pertikslinius veiksmus (priemones). Kiekvienam uždaviniui suformuoti veiksmai ir vertinimo rodikliai 2024-2028 m. pateikti 10 lentelėje.

**10 lentelė.** Strateginiai uždaviniai ir veiksmai 2024-2028 m.

	Strateginiai tikslai	Rodiklis	Rodiklio aprašymas	Rodiklio kryptis	Rezultato teigiamas įvertinimas	Matavimo vienetas	2024	2025	2026	2027	2028
Strateginiai tikslas	Išlaikyti finansinį stabilumą	Išlaikyti teigiamą vidutinį 3 metų grynąjį pelną	Vidutinis 3 metų grynasis pelnas	Stabilumas	> 0	Eur	> 0	> 0	> 0	> 0	> 0
		Stabilizuoti ir didinti pažangių investicijų dalį nuo planuojamų investicijų	Stabilizuoti ir didinti pažangių investicijų dalį nuo visų 3 metų planuojamų investicijų	Stabilumas/ Didinimas	≥20	%	≥20	≥20	≥20	≥20	≥20
Uždavinys	Stabilizuoti rinkliavų surinkimo apimtį	Didinti ir stabilizuoti rinkliavos surinkimą	Išrašytų ir apmokėtų rinkliavos sąskaitų santykis	Stabilumas/ Didinimas	≥94	%	≥94	≥94	≥94	≥94	≥94
Uždavinys	Išlaikyti pardavimų apimtį (kitos veiklos)	Kitos veiklos pajamų lygio išlaikymas	Ataskaitinių metų "kitos veiklos" pajamų lygio išlaikymas, lyginant su praėjusiais metais	Stabilumas	≥40	tūkst. Eur	≥40	≥40	≥40	≥40	≥40
Strateginiai tikslas	Užtikrinti paslaugų teikimo nepertraukiamumą	Užtikrinti ne ilgesnes nei 3 dienų iš eilės prastovas	Prastovos dienų skaičius iš eilės dėl neplanuotų gedimų	Stabilumas	≤3 dienos	dienos	≤3	≤3	≤3	≤3	≤3
Uždavinys	Užtikrinti ir patenkinti atsargų valdymo ir energijos poreikį	Užtikrinti ne ilgesnes nei 3 iš eilės dienų prastovas dėl įrenginių	Prastovos dienų skaičius iš eilės dėl neplanuotų gedimų	Stabilumas	≤3 dienos	dienos	≤3	≤3	≤3	≤3	≤3



		prastovos susijusios su gedimais										
		Užtikrinti ne ilgesnes nei 3 iš eilės dienų prastovas dėl energetinių resursų trūkumo	Prastovos dienų skaičius iš eilės dėl elektros netiekimo	Stabilumas	<3 dienos	dienos	<3	<3	<3	<3	<3	<3
Uždavinys	Didinti darbuotojų motyvaciją ir stiprinti darbuotojų kompetencijas užtikrinant įmonės veiklos stabilumą ir nepertraukiamumą	Išlaikyti vidutinio darbo užmokesčio Bendrovėje santykį su Utenos regiono vidutiniu darbo užmokesčiu	Vidutinio darbo užmokesčio Bendrovėje santykis su Utenos regiono vidutiniu darbo užmokesčiu	Stabilumas/ Didinimas			≥ 0,95	≥ 0,95	≥ 0,95	≥ 0,95	≥ 0,95	≥ 0,95
		Didinti darbuotojų įsitraukimą bendruose renginiuose ar mokymuose	Dalyvavusių darbuotojų dalis bendruose įmonės mokymuose / renginiuose	Stabilumas/ Didinimas	≥70	%	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70
Strateginiai tikslas	Mažinti sąvartyne patenkančių mišrių komunalinių atliekų kiekį ir sąvartyno poveikį aplinkai	Mažinti sąvartyne pašalintų mišrių komunalinių atliekų kiekį	Pašalintų sąvartyne atliekų dalis nuo apdoroto mišrių komunalinių atliekų kiekio	Mažinti	(-0,5)% lyginant su praėjusiais	(-0,5 %/metus)	8	7,5	7	6,5	6	6
Uždavinys	Užtikrinti poveikio aplinkai stebėseną (Vykdėti poveikio vandens / oro / požeminio vandens / dirvožemio kokybės stebėseną)	Vykdomų papildomų (neprivalomų pagal teisės aktus) stebėjimų / mėginių paėmimų skaičius	Vykdomų papildomų (neprivalomų pagal teisės aktus) stebėjimų / mėginių paėmimų skaičius	Stabilumas	≥2	Vnt.	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2

Uždavinys	Techninio komposto kiekio mažinimas	Mažinti techninio komposto kiekį, kuris panaudojamas sąvartyno perdengimams	Ataskaitiniais metais techninio komposto panaudoto sąvartyno perdengimams 5 proc. mažesnis lyginant su 3 praėjusių metų vidurkiu	Stabilumas/ Mažinimas	≥5	%	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
Strateginiai tikslas	Stiprinti žiedžiškumo principais paremtą sistemą	Didinti DGASA ir ŽAKA surenkamų atliekų kiekį	Ataskaitiniais metais surenkamas atliekų kiekis DGASA ir ŽAKA	Stabilumas/ Didinimas	3 proc. daugiau lyginant su paskutinių 3 metų vidurkiu	tonos	≥10 100	≥10 200	≥10 500	≥10 600	≥10 700
Uždavinys	Didinti Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse atliekas priduoančiųjų skaičių	Didinti klientų skaičių pasinaudojusių DGASA teikiamomis paslaugomis	Ataskaitiniais metais klientų skaičiaus padidėjimas 3 proc. pasinaudojusių DGASA teikiamomis paslaugomis lyginant su praėjusiais metais	Didinti	≥3%	%	≥3%	≥3%	≥3%	≥3%	≥3%
Uždavinys	Didinti Žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelėse atliekas priduoančiųjų skaičių	Didinti klientų skaičių pasinaudojusių ŽAKA teikiamomis paslaugomis	Ataskaitiniais metais klientų skaičiaus padidėjimas 3 proc. pasinaudojusių ŽAKA teikiamomis paslaugomis lyginant su praėjusiais metais	Didinti	≥3%	%	≥3%	≥3%	≥3%	≥3%	≥3%

Uždavinys	Didinti pakartotinai naudojamų daiktų kiekį "Dalinkimės" stotelėse	Didinti „Dalinkimės“ stotelėse atiduotų daiktų skaičių	Ataskaitiniais metais „Dalinkimės“ stotelėse atiduotų daiktų skaičiaus padidėjimas 50 vnt. lyginant su praėjusiais metais	Didinti	≥50 vnt.	vnt.	≥1250	≥1300	≥1350	≥1400	≥1450
Uždavinys	Klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis stiprinimas	Stabilizuoti ir mažinti nepatenkintų klientų skaičių	Pagrįstų skundų skaičius	Stabilumas/ Mažinimas	≤1	vnt.	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1
Uždavinys	Klientų (fizinį ir juridinių) informuotumo didinimas	Ataskaitinių metų Utenos regiono viešinimo plano įgyvendinimas	Ataskaitiniais metais įgyvendinta ne mažiau kaip 80 proc. suplanuotų tais metais įgyvendinti Utenos regiono viešinimo plane numatytų priemonių už kurių įvykdymą atsakingas UAB "URATC"	Didinti/ Išlaikyti	≥80%	%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%
Uždavinys	Išlaikyti Įmonėje naudojamos tvarios energijos dalį	Ataskaitiniais metais Įmonėje naudojamos tvarios energijos (elektros ir šilumos) dalis ne mažesnė kaip 20% viso Įmonės energijos poreikio	Ataskaitiniais metais Įmonėje naudojamos tvarios energijos dalis ne mažesnė kaip 20 % viso Įmonės energijos poreikio	Didinti/ Išlaikyti	≥20%	%	≥20%	≥20%	≥20%	≥20%	≥20%

## 5.2. Trumpalaikiai tikslai

Trumpalaikiai tikslai atitinka 2024 metams suplanuotų uždavinių ir veiksmų įgyvendinimą, jie detaliam aprašyti 10 lentelės 2024 m. stulpelyje. Visos 2024 m. numatytos priemonės planuojamos įgyvendinti Bendrovės lėšomis.

## 5.3. Išteklių

UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ turi pagrindinius reikiamus žmogiškuosius, finansinius, materialinius resursus reikalingus strateginiam veiklos planui įgyvendinti, tačiau norimos kokybės paslaugų teikimui reikalingos papildomos investicijos į infrastruktūrą, reikia įsigyti papildomo specialaus transporto ir įrangos. Bendrovė vykdo prekių, paslaugų ir darbų pirkimus vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, yra perkančioji organizacija. Bendrovė investicinius planus įgyvendins nuosavomis lėšomis. Banko paskola bus reikalinga III sekcijos statybai nuo 2025 m.

## 5.4. Galimos 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 „URATC“ veiklos dalis. Bendrovė 2022 m. pabaigoje pasitvirtino rizikų valdymo politiką, sudarė rizikų registrą, rizikų žemėlapią pagal pasireiškimo tikimybę ir poveikio mastą. Kiekvienais metais rizikų valdymo politika yra peržiūrima ir papildoma pagal poreikį.

Rizikos vertinamos pagal poveikį 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 ar darbuotojai – rizikų savininkai bei koordinatoriai, taip pat Bendrovės direktorius. Su galimomis kritinėmis rizikomis yra supažindinami Bendrovės akcininkai, kurie gali priimti atskirus, rizikų valdymui būtinus sprendimus arba argumentuotus sprendimus, kurie gali viršyti įmonės nusistatytą rizikos tolerancijos ribą. Rizikų identifikavimas, analizė ir vertinimas yra atliekami reguliariai kasmet, planuojant veiklas, laukiamus veiklos rezultatus.

Atsižvelgiant į UAB „URATC“ teikiamų paslaugų specifiką, veiklos valdymo politiką, ateities planus, kritinių rizikų, iš esmės įtakojančių įmonės finansinius rezultatus, turtą, veiklos tęstinumą pasireiškimas yra mažai tikėtinas.

## 6. Finansinės prognozės

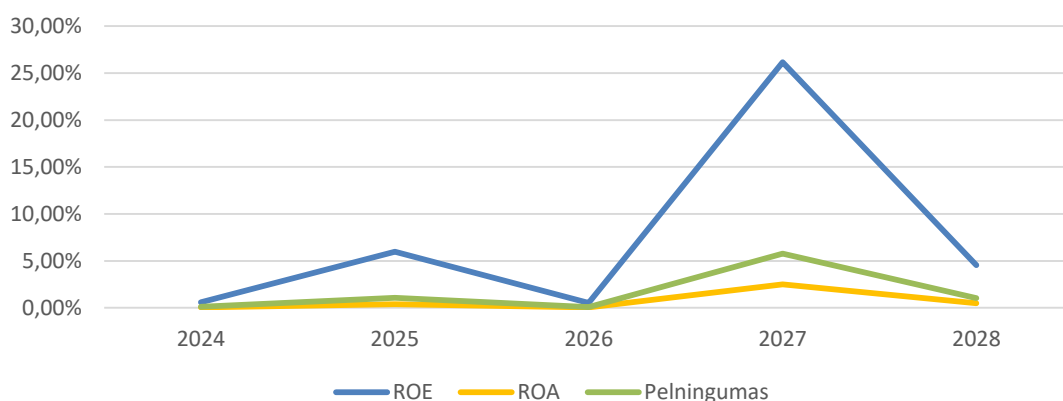
### 6.1. Finansinių rodiklių prognozės

Įgyvendinus numatytus strateginius tikslus ir uždavinius, planuojamas nuoseklus UAB „URATC“ augimas, atitinkamai atsispindintis planuojamuose finansiniuose rezultatuose. Pelno (nuostolių) ataskaita yra sudaryta, įvertinant prognozuojamas įmonės pajamas, tiesiogines ir veiklos sąnaudas, nusidėvėjimą, atidėjinius sąvartyno uždarymui, palūkanų sąnaudas ir numatomą pelno mokestį. Prognozuojama 2024–2028 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita, tūkst. Eur pateikta 11 lentelėje.

**11 lentelė.** Prognozuojama 2024-2028 m. pelno (nuostolių) ataskaita

Straipsniai, Eur	2024	2025	2026	2027	2028
Pardavimo pajamos	3 793 265	4 047 156	4 072 203	4 518 568	4 500 000
Pardavimo savikaina	3 027 898	3 242 430	3 298 053	3 462 956	3 636 104
<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>765 367</b>	<b>804 726</b>	<b>774 150</b>	<b>1 055 612</b>	<b>863 896</b>
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	629 321	652 877	675 639	709 421	744 892
Kitos veiklos rezultatai	165 587	179 207	182 937	193 913	201 670
<b>Pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (EBITDA)</b>	<b>301 633</b>	<b>331 056</b>	<b>281 448</b>	<b>540 104</b>	<b>320 674</b>
Nusidėvėjimas	203 742	198 057	188 057	187 057	177 057
Atidėjiniai sąvartyno uždarymui	103 336	99 208	100 733	104 763	108 953
<b>Veiklos pelnas (EBIT)</b>	<b>(5 445)</b>	<b>33 791</b>	<b>(7 342)</b>	<b>248 285</b>	<b>34 664</b>
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	6 080	5 060	4 080	4 000	3 900
<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>(11 525)</b>	<b>28 731</b>	<b>(11 422)</b>	<b>244 285</b>	<b>30 764</b>
Atidėtas pelno mokestis	15 500	14 881	15 110	15 714	16 343
Pelno mokestis	0	0	0	0	0
<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>3 976</b>	<b>43 612</b>	<b>3 688</b>	<b>260 000</b>	<b>47 107</b>

Numatoma, kad 2024-2028 m. UAB „URATC“ veikla bus pelninga. Valstybinei energetikos reguliavimo tarybai nustačius reguliuojamosios veiklos kainas 3 metų laikotarpiui pelningumo rodikliai svyruos.



13. pav. 2024–2028 m. pelningumo rodiklių analizė

Balanso prognozuojama ataskaita sudaryta, įvertinus investicijas į ilgalaikį turtą, ilgalaikio turto nusidėvėjimą ir likutinę vertę, investicijų finansavimui gautas subsidijas, atidėjinius sąvartyno uždarymui, planuojamą paskolų gavimą ir grąžinimą, apyvartinio kapitalo dydžius ir numatomą uždirbti pelną. Prognozuojamas 2024–2028 m. balansas pateiktas 12 lentelėje.

12. lentelė. Prognozuojamas 2023–2027 m. balansas, Eur

Straipsniai, Eur	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Ilgalaikis turtas</b>	9 654 435	9 011 611	8 458 787	8 021 962	7 144 043
<b>Trumpalaikis turtas</b>	2 493 589	2 418 781	2 346 218	2 416 604	2 489 102
<b>Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos</b>	29 000	29 500	29 500	29 700	30 200
<b>Turto iš viso</b>	<b>12 177 024</b>	<b>11 459 892</b>	<b>10 834 504</b>	<b>10 468 267</b>	<b>9 663 345</b>
<b>Nuosavas kapitalas</b>	686 068	729 680	733 368	993 368	1 040 475
<b>Dotacijos, subsidijos</b>	7 342 978	6 646 210	6 330 442	5 640 675	4 939 812
<b>Atidėjiniai</b>	1 876 749	1 975 956	2 076 690	2 181 452	2 290 406
<b>Įsipareigojimai</b>	2 267 630	2 104 395	1 690 004	1 648 571	1 388 152
<b>Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos</b>	3 600	3 650	4 000	4 200	4 500
<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso</b>	<b>12 177 024</b>	<b>11 459 892</b>	<b>10 834 505</b>	<b>10 468 266</b>	<b>9 663 345</b>

Numatoma, kad prognozuojamu laikotarpiu įmonės trumpalaikis turtas nuolat viršys trumpalaikius įsipareigojimus. Prognozuojamu laikotarpiu įmonės nuosavas kapitalas nuolat didės, o dotacijos ir subsidijos – mažės.

## 6.2. Investicijų planas

Investicijų plane išskiriamos kapitalo investicijos, kurias UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ numato atlikti 2024-2028 m. ir kurios yra būtinos numatytiems strateginiams tikslams pasiekti. Numatytos investicijos leis sutelkti dėmesį į paslaugų kokybės gerinimą, sumažinti sąvartyne šalinamų komunalinių atliekų kiekį, užtikrinti tolimesnę Bendrovės plėtrą, paslaugų apimčių didinimo galimybę, leis darbuotojams dirbti su modernia įranga ir priemonėmis, leis užtikrinti modernios Bendrovės įvaizdį.

Planuojamas investicijų lėšų šaltinis – įmonės nuosavos bei skolintos lėšos. Detalus investicijų planas pateiktas 13 lentelėje.

**13 lentelė.** Investicijų planas

Pavadinimas	Investicijų metai	Investicijos kaina, tūkst. Eur	Finansavimo šaltinis
Kelio užtvary įrengimas (4vnt.)	2024	12 000,00	Bendrovės lėšos
Šilumos siurblių oras/oras įrengimas (4 vnt.)	2024	4000,00	Bendrovės lėšos
Kamerų sistemų įrengimas/remontas (4 vnt.)	2024	9 000,00	Bendrovės lėšos
Svarstyklių įrengimas DGASA (2 vnt.)	2024	24 000,00	Bendrovės lėšos
Veikiančio sąvartyno kaupo nudauginimo sistemos įrengimas	2024	130 000,00	Bendrovės lėšos
Mechaninio – biologinio apdorojimo įrenginių įrangos atnaujinimas (Teleskopinis krautuvas)	2024	200 000,00	Bendrovės lėšos
Šviestuvų keitimas į LED	2024-2025	16 000,00	Bendrovės lėšos
Paviršinių nuotekų valymo sistemos remontas (ratų apiplovimo aikštelė)	2024-2025	25 000,00	Bendrovės lėšos
Konteinerių statybinėms atliekoms įsigijimas (8 vnt.)	2024-2025	47 000,00	Bendrovės lėšos
Biologinio apdorojimo įrenginių vėdinimo sistemos ir perkolato sistemos remontas	2024-2025	25 000,00	Bendrovės lėšos
Stotelių "Dalinkimės" remontas	2024-2025	40 000,00	Bendrovės lėšos
Sąvartyno 3-ios sekcijos galimybių studijos parengimas ir projektavimas	2024-2025	126 000,00	Bendrovės lėšos

Atsarginės kontrolinės svarstyklės	2025	30 000,00	Bendrovės lėšos
Atliekų tvarkymo aikštelės įrengimas	2025-2026	200 000,00	Bendrovės lėšos
Sandėliavimo patalpų įrengimas ŽAKA	2025-2026	25 000,00	Bendrovės lėšos
Saulės elektrinių DGASA, ŽAKA įrengimas (5 aikštelės)	2025-2026	37 500,00	Bendrovės lėšos, ES lėšos
Teleskopinis krautuvas	2025-2026	100 000,00	Bendrovės lėšos
Atliekų paruošimo pakartotiniam naudojimui centras	2026-2027	440 000,00	Bendrovės lėšos, ES lėšos

## 7. Strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas

Šis strateginis veiklos planas yra ketvirtasis penkis planuojamus veiklos metus apimantis planas. Iki 2020 m. buvo rengiami metiniai strateginiai veiklos planai. Trečiojo strateginio veiklos plano 2023-2027 m. ataskaita už 2023 metus pateikta šio dokumento priede. Strateginis veiklos planas 2024-2028 m. atitinka akcininkų Lūkesčių rašte išsakytus lūkesčius. Strateginiame veiklos plane numatyti Bendrovės veiklos tikslai, uždaviniai ir veiksmai jiems įgyvendinti, jų vertinimo rodikliai. Strateginį veiklos planą patvirtinta Bendrovės direktorius ir teikia akcininkams informaciją. Bendrovės strateginis veiklos planas gali būti tikslinamas ir koreguojamas, tačiau tai rekomenduojama daryti ne dažniau kaip kartą per pusmetį.

Patvirtinus Bendrovės strateginį veiklos planą, jam įgyvendinti UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ pagal poreikį gali turėti metinius (gali būti ir ketvirtiniai, mėnesiniai) veiklos planus, kuriuose būtų aprašyta, kaip bus įgyvendinami trumpalaikiai tikslai, uždaviniai ir priemonės, nustatant tarpinius įgyvendinimo etapus ir terminus, skiriamas lėšas, atsakingus asmenis, tarpinius rodiklius. Sklandžiam strateginio veiklos plano įgyvendinimo vertinimui atliekama tarpinė priemonių įgyvendinimo, rodiklių pasiekimo stebėseną ir vertinimas. Stebima informacija apie rodiklių pasiekimą, paaiškinamos viršijimo / nepasiekimo priežastys, aprašomi netikėti pokyčiai, veiksmai, kuriuos numatoma papildomai atlikti, kiti aktualūs duomenys. Informacija bus teikiama Bendrovės direktoriui, kuris vertins rezultatus, apžvelgs strateginių tikslų, uždavinių įgyvendinimo rodiklių pasiekimą, priims tolesnius sprendimus.

Kasmet atnaujinant strateginį veiklos planą iš esmės peržiūrimas senasis, pasitikrinama, kaip pasikeitė Bendrovės 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 koreguoti, atsižvelgiant į aktualias aplinkybes, patobulinti ir jie padėtų užtikrinti Bendrovės vizijos įgyvendinimą. Strateginiai tikslai visada turi būti skatinantys UAB „URATC“ augti ir tobulėti, jie turi būti ambicingi, motyvuojantys, pamatuojami ir įgyvendinami.

Už strateginių tikslų įgyvendinimą ir rodiklių pasiekimą yra atsakingas Bendrovės vadovas. Bendrovė kiekvienais metais parengia informaciją apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą, t. y. strateginio veiklos plano įgyvendinimo metinę ataskaitą. Ataskaita teikiama kartu su metiniu finansinių ataskaitų rinkiniu ir metiniu pranešimu visuotiniam akcininkų susirinkimui kasmet iki balandžio 30 d.



## Priedai

1. priedas. UAB „Utenos regiono atliekų tvarkymo centras“ strateginio veiklos plano 2023-2027 metams įgyvendinimas 2023 metais

### Strateginių tikslų pasiekimas 2023 metais

	Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodikliai	2023 planas	2023 faktas	Komentaras
<b>Finansiniai rezultatai</b>	Veiklos efektyvumo didinimo kryptis	1. Išlaikyti finansinį veiklos efektyvumą	Grynasis pelnas, Eur	>0,00	40,8	Įvykdyta
<b>Klientai ir paslaugos</b>	Veiklos „žalumo“ kryptis	2. Užtikrinti paslaugų kokybę ir nepertraukiamumą	Šalinamų sąvartyne komunalinių atliekų dalis nuo visų surenkamų KA, proc.	≤ 20	9,53	Įvykdyta
			„Dalinkimės“ stotelėse atiduotų daiktų skaičius, vnt.	≥1200	1295	Įvykdyta
<b>Organizaciniai pajėgumai ir vidiniai procesai</b>	Socialinės atsakomybės kryptis	3. Užtikrinti Bendrovės kaip partnerio ir darbdavio patikimumą	Pagrįstų skundų skaičius, vnt.	≤ 1	1	Įvykdyta
<b>Personalas</b>			Vidutinio darbo užmokesčio Bendrovėje santykis su Utenos regiono vidutiniu darbo užmokesčiu <sup>5</sup>	≥ 0,89	94	Įvykdyta

<sup>5</sup> <https://finmin.lrv.lt/lt/aktualus-valstybes-finansu-duomenys/ekonomines-raidos-scenarijus>, Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Utenos regione 2023 m. 1784,8 Eur. Bendrovėje – 1382,13 Eur.

### Uždavinių ir veiksmų įgyvendinimas 2023 m.

Uždavinys	Veiksmai (priemonės)	2023 planas	2023 faktas	Uždavinio rodiklis	Komentaras
<b>1 strateginis tikslas. Išlaikyti finansinį veiklos efektyvumą</b>		> 0,0	40,8	Grynasis pelnas, Eur	Įvykdyta
<b>1.1. Didinti veikos pajamas</b>	1.1.1. Peržiūrėti paslaugų kainas, „vartų mokestį“	3,0	3,19	Metinės pajamos, mln. Eur	Įvykdyta
	1.1.2. Išlaikyti pardavimų apimtis (kitos veiklos)	51,2	75,7	Kitos veiklos rezultatas, tūkst. Eur	Įvykdyta. Vertintos kitos veiklos pajamos
<b>1.2. Siekti efektyvesnio turto panaudojimo</b>	1.2.1. Aktyvinti darbą su skolingais klientais	3,3	3,95	Pirkėjų išskolinimo apyvartumas	Įvykdyta
	1.2.2. Didinti rinkliavų surinkimo apimtį	86	116	Rinkliavos surinkimas, proc.	Įvykdyta
	1.2.3. Šviestuvų keitimas į LED	50	50	Pakeistų šviestuvų dalis, proc.	Įvykdyta
	1.2.4. Įrengti saulės elektrines APLSA	-	-	Įrengtų elektrinių aikštelėse skaičius, vnt.	Planuota 2024-2025 m.
	1.2.5. Remontuoti stebėjimo kamerų sistemas	4	4	Suremontuota sistemų, vnt.	Įvykdyta
<b>2 strateginis tikslas. Užtikrinti paslaugų kokybę ir nepertraukiamumą</b>		≤ 20	9,53	Šalinamų sąvartyne komunalinių atliekų dalis nuo visų surenkamų KA, proc.	Įvykdyta
		≥ 1200	1295	„Dalinkimės“ stotelėse atiduotų daiktų skaičius	Įvykdyta
<b>2.1. Užtikrinti pakankamą, aplinkosaugos reikalavimus atitinkančią atliekų tvarkymo infrastruktūrą ir efektyvų atliekų tvarkymą</b>	2.1.1. Įgyvendinti projektą „Maisto/virtuvės atliekų apdorojimo pajėgumų sukūrimas Utenos regione“	3800	3800	Rūšiuojamuoju būdu iš gyventojų surenkamų maisto ir virtuvės atliekų apdorojimo pajėgumai, t MKA kiekis tūkst. t	Įvykdyta
	2.1.2. Atnaujinti konteinerius	26,9	26,7	Atnaujintų konteinerių sk.	Įvykdyta
	2.1.3. Įrengti asbesto šalinimo aikštelę	5	5	Įgyvendinimas, proc.	Planuota 2025-2026 m.
	2.1.4. Įrengti dalijimosi daiktais punktus	-	-	Dalijimosi daiktais punktų skaičius (Visaginas)	Planuota 2025 m.

	kiekvienoje savivaldybėje				
	2.1.5. APLSA atlikti paviršinių nuotekų bandinių laboratorinius tyrimus	4	4	Tyrimų skaičius, k./m.	Įvykdyta
	2.1.6. Atnaujinti transportą: Įsigyti sunkvežimio priekabą	1	1	Įsigytas transportas, vnt.	Įvykdyta
	2.1.7. Rekonstruoti smulkintuvą	-	-	Rekonstruota įrangos, sk.	Planuota 2024 m.
	2.1.8. Parengti Utenos regiono atliekų tvarkymo ir prevencijos planą 2021-2027 m.	1	1	Parengtas dokumentas, vnt.	Įvykdyta
	2.1.9. Įgyvendinti ES remiamus projektus, įsigyjant medienos smulkintuvą, pakeičiant palapines į konteinerinius namelius „Dalinkimės“ aikštelėse, įkuriant edukacijų centrą	-	-	Įgyvendinta projektų dalis, proc.	Planuota 2024-2027 m.
<b>2.2. Užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus atitinkantį regioninio nepavojingų atliekų sąvartyno eksploatavimą</b>	2.2.1. Stebėti taršos šaltinius su nuotekomis išleidžiamų teršalų	1	1	Stebimų taškų kiekis	Įvykdyta
	2.2.2. Stebėti poveikį vandens kokybei	3	3	Stebimų taškų kiekis	Įvykdyta
	2.2.3. Stebėti poveikį oro kokybei	3	3	Stebimų taškų kiekis	Įvykdyta
	2.2.4. Stebėti poveikį požeminiam vandeniui	6	6	Stebimų taškų kiekis	Įvykdyta
	2.2.5. Stebėti poveikį aplinkos kokybei (dirvožemiui)	0	0	Stebimų taškų kiekis	Planuota 2027 m.
	2.2.6. Įrengti sąvartyno III sekciją	-	-	Atliekami darbų etapas	Planuota 2024-2027 m.

	2.2.7. Nutiesti dujotiekį nuo seno sąvartyno kaupo ir prijungti į kogeneracinę jėgainę	60	100	Atliktų darbų dalis, proc.	Įvykdyta 100 proc.
	2.2.8. Nudujinti II sąvartyno sekciją įrengiant dujų surinkimo sistemą, pastatyti kolektorinę ir pajungti dujas į kogeneracinę jėgainę	10	10	Atliktų darbų dalis, proc.	Įvykdyta
	2.2.9. Rekonstruoti paviršinių nuotekų valymo sistemą (apiplovimo aikštelė)	10	10	Atlikta darbų dalis, proc.	Įvykdyta
	2.2.10. Parengti Utenos regioninio nepavojingų atliekų sąvartyno, mechaninio rūšiavimo bei biologinio apdorojimo įrenginių aplinkos monitoringo programą	1	1	Parengta programa, vnt.	Įvykdyta
<b>2.3. Užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus rekultivuotuose sąvartynuose</b>	2.3.1. Vykdyti poveikio aplinkai stebėseną	10	10	Stebimų uždarytų sąvartynų skaičius	Įvykdyta
<b>3 strateginis tikslas. Užtikrinti Bendrovės kaip partnerio ir darbdavio patikimumą</b>		≤ 1	1	Pagrįstų skundų skaičius, vnt.	Įvykdyta
		≥ 0,89	94	Vidutinio darbo užmokesčio Bendrovėje santykis su Utenos regiono vidutiniu darbo užmokesčiu	Įvykdyta
<b>3.1. Skleisti informaciją visuomenei apie atliekų tvarkymo prasmę ir galimybes</b>	3.1.1. Vykdyti visuomenės informavimo, konsultavimo, švietimo akcijas per projekto „Atliekų kultūra“ veiklas	11	11	Įgyvendintų visuomenės informavimo/konsultavimo/švietimo veiksmų skaičius	Įvykdyta

	3.1.2. Parengti po vieną viešinimo priemonę atliekų rūšiavimui, tvarkymui, prevencijai kiekvienoje savivaldybėje	6	6	Viešinimo priemonių sk.	Įvykdyta
	3.1.3. Organizuoti edukacines veiklas	12	14	Suorganizuotų veiklų sk.	Įvykdyta
<b>3.2. Gerinti vidinius procesus</b>	3.2.1. Peržiūrėti ir pagal poreikį turimas informacines sistemas	1	1	Įdiegtų naujų / atnaujintų sprendimų sk.	Įvykdyta
	3.2.2. Peržiūrėti organizacinę struktūrą	-	-	Peržiūrų sk.	Planuota peržiūra 2024 m.
	3.2.3. Peržiūrėti rizikų valdymo planą ir pagal poreikį jį atnaujinti	1	1	Atnaujintas rizikų valdymo planas, vnt.	Įvykdyta
	3.2.4. Nuolat atnaujinti ir palaikyti internetinę svetainę	12	12	Peržiūrų sk.	Įvykdyta
	3.2.5. Aktyvinti darbuotojų paieškos procesus	2	2	Taikytų priemonių sk.	Įvykdyta
<b>3.3. Skatinti ir motyvuoti darbuotojus</b>	3.3.1. Skatinti darbuotojus už gerą ir kokybišką darbą	84	98	Paskatintų darbuotojų dalis, proc.	Įvykdyta
	3.3.2. Peržiūrėti ir pagal poreikį tobulinti įmonės darbuotojų apmokėjimo ir motyvavimo sistemą	1	1	Peržiūrų sk.	Įvykdyta
	3.3.3. Gerinti darbo sąlygas (įrengti siurblius oras/oras, kelio užtvaras, kt.)	8	8	Įsigytų priemonių sk.	Įvykdyta
<b>3.4. Stiprinti darbuotojų kompetencijas</b>	3.4.1. Organizuoti vidinius darbuotojų mokymus 3.4.2. Siųsti darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus,	84	84	Mokymuose dalyvavusių darbuotojų dalis, proc. (bendras rodiklis)	Įvykdyta

	seminarus, konferencijas				
<b>3.5. Didinti darbo saugumą</b>	3.5.1. Nuolat peržiūrėti asmeninių apsaugos ir kitų priemonių poreikį	0	0	Nelaimingų atsitikimų darbe skaičius (bendras rodiklis)	Įvykdyta. Nelaimingų atsitikimų darbe nebuvo.
	3.5.2. Periodiškai vykdyti darbuotojų mokymą darbų saugos klausimais	1	1	Instruktažų skaičius, vnt.	Įvykdyta



**Strateginių tikslų įgyvendinimas ir rodiklių pasiekimas 2023 m.**

(100 proc. pasiekti 5 iš 5 planuotų rodiklių)

**Uždavinių ir veiksmų įgyvendinimas ir rodiklių pasiekimas 2023 m.**

(pasiekti 40 iš 40 planuotų rodiklių)

