

**PATVIRTINTA**  
UAB "Tauragės vandenys"  
Valdybos sprendimu  
2022 m. gruodžio 14 d. (prot. Nr. 12)

**UAB „TAURAGĖS VANDENYS“**  
**STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**  
**2023 – 2026 M.**

## TURINYS

<b>1. VEIKLOS APRAŠYMAS .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Pagrindinė informacija .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Bendrovės valdymas .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Bendrovės veikla .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. Geriamojo vandens tiekimas.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2. Nuotekų tvarkymas.....</b>	<b>7</b>
<b>2. ĮMONĖS APLINKOS ANALIZĖ .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Makroaplinkos analizė .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1. Ekonominė aplinka .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2. Demografinė aplinka .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3. Politinė aplinka .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.4. Gamtinė aplinka.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Mikroaplinkos analizė.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1. Tiekėjai .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2. Klientai.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė .....</b>	<b>13</b>
<b>3. STRATEGIJA .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Misija, vizija, vertybės .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Strategijos įgyvendinimo stebėseną .....</b>	<b>22</b>



## 1. VEIKLOS APRAŠYMAS

### 1.1. Pagrindinė informacija

UAB „Tauragės vandenys“ – (įmonės kodas 179249836), Juridinių asmenų registre registruota 1991 m. kovo 28 d.

Pagrindinė bendrovės veikla – centralizuoto geriamojo vandens tiekimo, buitinių ir paviršinių nuotekų surinkimo bei tvarkymo paslaugų teikimas Tauragės miesto ir rajono savivaldybės teritorijoje. UAB „Tauragės vandenys“ turi licencijuojamos veiklos sąlygas atitinkančius technologinius, finansinius ir vadybinius pajėgumus tiekti geriamąjį vandenį ir teikti nuotekų tvarkymo paslaugas pagal teisės aktuose nustatytus reikalavimus. 2015 m. gegužės 28 d. bendrovei suteikta geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo licencija Nr. L7-GVTNT-18, kuri suteikia teisę verstis geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veikla. Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. liepos 29 d. sprendimu Nr. 1-203 „Dėl UAB „Tauragės vandenys“ paskyrimo viešuoju geriamojo vandens tiekėju ir nuotekų tvarkytoju“ bendrovė paskirta viešuoju geriamojo vandens tiekėju ir nuotekų tvarkytoju, jai pavesta vykdyti geriamojo vandens tiekimą ir nuotekų tvarkymą viešojo geriamojo vandens tiekimo Tauragės rajono savivaldybės teritorijose.

Bendrovė aprūpina geriamuoju vandeniu Tauragės ir Skaudvilės miestus bei 31 rajono kaimo gyvenvietę. Surenka ir išvalo Tauragės ir Skaudvilės miestų, Adakavo, Batakių, Lomių, Gaurės, Baltrušaičių, Eičių, Pilsūdų, Trepų, Žygaičių, Kunigiškių, Pagramančio, Dapkiškių, Lauksargių gyvenviečių nuotekas. Bendrovė dirba vadovaudamasi LST EN ISO 9001:2015 ir LST EN ISO 14001:2015 standartų reikalavimais. Papildomos teikiamos paslaugos: išorės nuotekų užsikimšimo likvidavimo ir profilaktikos darbai, vandentiekio ir nuotekų tinklų statybai projektavimo darbai, nuotekų tinklų praplovimai, nuotekų surinkimas mobiliosiomis transporto priemonėmis, elektrofizikiniai matavimai, geriamojo vandens ir nuotekų laboratorijose atliekamos paslaugos, ir kt.

Tinkamam minėtų paslaugų užtikrinimui, bendrovė eksploatuoja tam reikalingą vandentvarkos infrastruktūrą (2022 m.): 33 vandenvietes, 31 vandens gerinimo įrenginį, 324 km vandentiekio tinklų, 79 nuotekų perpumpavimo stotis, 225 km nuotekų tinklų, 15 nuotekų valymo ir 20 paviršinių nuotekų valymo įrenginių, dumblo apdorojimo ir džiovavimo įrenginius, 67,6 km paviršinių (lietaus) nuotekų tinklų.

### 1.2. Bendrovės valdymas

UAB „Tauragės vandenys“ įstatinis kapitalas yra 6 118 118,56 eurų (2021-12-31). Visos akcijos nuosavybės teise priklauso Tauragės rajono savivaldybei.

Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, kolegialus valdymo organas - valdyba ir vienasmenis valdymo organas - bendrovės vadovas (direktorius).

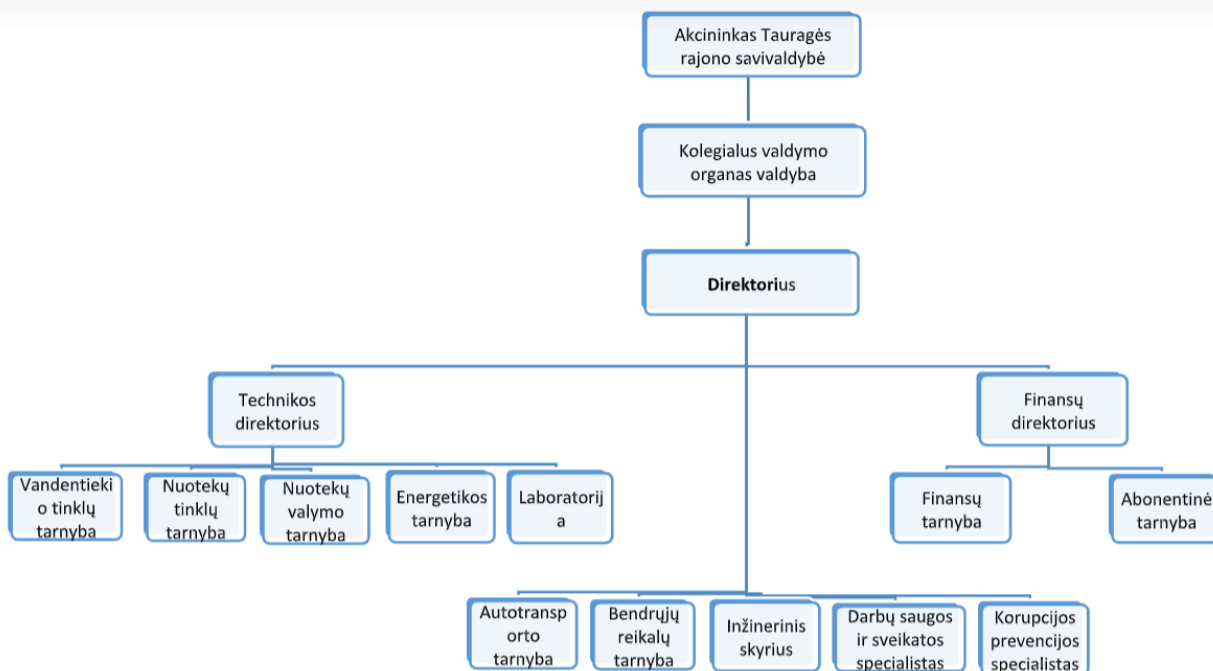
- Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės valdymo organas, kuris turi teisę keisti ir papildyti bendrovės įstatus, rinkti ir atšaukti valdybos narius, tvirtinti metinių

finansinių ataskaitų rinkinį, didinti bei mažinti įstatinį kapitalą, paskirstyti pelną bei svarstyti kitus jo kompetencijai priskirtus bendrovės veiklos klausimus.

- Valdyba yra kolegialus valdymo organas, sudaromas iš penkių narių: trys nepriklausomi nariai (renkami viešos atrankos būdu), du savivaldybės atstovai. Valdybos kompetencijos apibrėžtos Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme.
- Bendrovės vadovas – direktorius - vienasmenis bendrovės valdymo organas, organizuojantis ūkinę ir finansinę veiklą, siekiant kuo mažesne savikaina užtikrinti stabilią, efektyvią ir pelningą bendrovės veiklą. Direktoriaus kompetencijos išdėstytos pareiginėse nuostatose.

2021 m. gruodžio 31 d. bendrovėje dirbo 108 darbuotojai. Vidutinis darbuotojų amžius- 53,5 metai.

2023 m. numatoma įgyvendinti naują Bendrovės valdymo struktūrą, patvirtintą 2022 m. gruodžio 14 d. UAB „Tauragės vandenys“ valdybos posėdžio protokolu Nr. 12.



1 pav. UAB “Tauragės vandenys” valdybos posėdžio protokolas Nr. 12

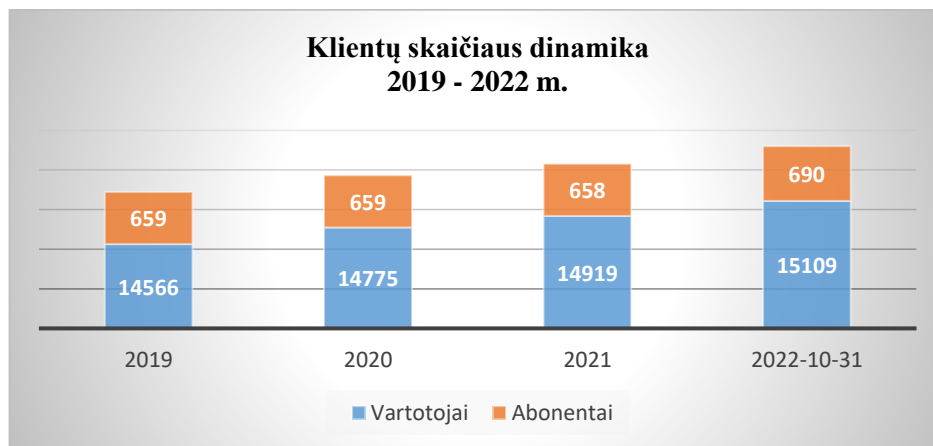
### 1.3. Bendrovės veikla

#### 1.3.1. Geriamojo vandens tiekimas

Nepertraukiamam ir patikimam vandens tiekimui užtikrinti, bendrovės eksploatuojamose 33 vandenvietėse veikia 37 gręžiniai (5 iš jų - Tauragės miesto vandenvietėje). Gręžinių gylis – nuo 22 m iki 201 m. Taip pat šiuo metu eksploatuojami 2 vandens rezervuarai ir 7 vandens bokštai, 324 km požeminių vandens tinklų (1999 m. buvo 49 km). Vamzdynų skersmuo – nuo 20 mm iki 500 mm. Nemažą dalį paklotų vandentiekio ir nuotekų vamzdynų sudaro ketiniai, keramikiniai, gelžbetoniniai ir polietileningi vamzdžiai. Ankstesniais metais pakloti ketiniai vamzdžiai neatsparūs deformacijoms bei žemės judėjimui dėl įšalo, greitai trūksta. Taip pat reikia pažymėti, kad Tauragės mieste tiekiamas vanduo aukštu 4 atmosferų slėgiu, o tai sukelia papildomus sunkumus eksploatuojant vandens tiekimo tinklus. Tačiau pastovus ilgalaikio turto atnaujinimas, vandens ir nuotekų tinklų remontas, senų vandens tiekimo vamzdžių renovavimas mažina gedimų skaičių, optimizuoja elektros energijos sunaudojimą, mažina išlaidas remonto medžiagoms, kuriai.

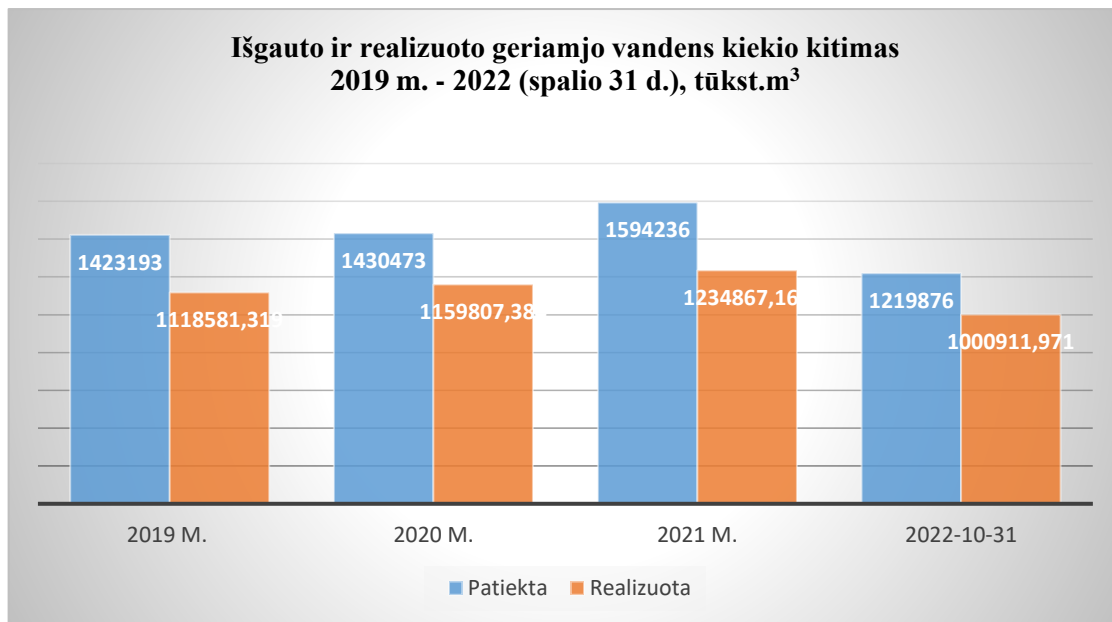
Vartotojams tiekiamas tik požeminis vanduo iš giluminių gręžinių. UAB „Tauragės vandenys“ vandens laboratorija užtikrina neprikaištingą vandens kontrolę, kuri tauragiškiams garantuoja gerą vandens kokybę. Tauragės, Skaudvilės miestuose ir 30 rajono gyvenvietėse tiekiamas vanduo atitinka Lietuvos Respublikos higienos normas HN 24:2017. Aptarnaujamoje teritorijoje geriamojo vandens mikrobiologiniai ir cheminiai rodikliai tikrinami kartą per ketvirtį. Tauragės miesto vandenvietėje esantys gręžiniai tikrinami kartą per mėnesį, o padavimas į miestą - kartą per savaitę. 2021 m. vandens laboratorijoje ištirti 2703 vandens mėginiai, atlikta 14769 analizės, iš jų 9647 – cheminės ir 5122 bakteriologinės. Probleminis geriamojo vandens kokybės rodiklis – bendroji geležis, kuri pašalinama efektyviai veikiančių nugeležinimo įrenginių.

Centralizuoti geriamojo vandens tiekimo sistema Tauragės rajono savivaldybėje naudojami 15 799 klientai (2022-10-31).

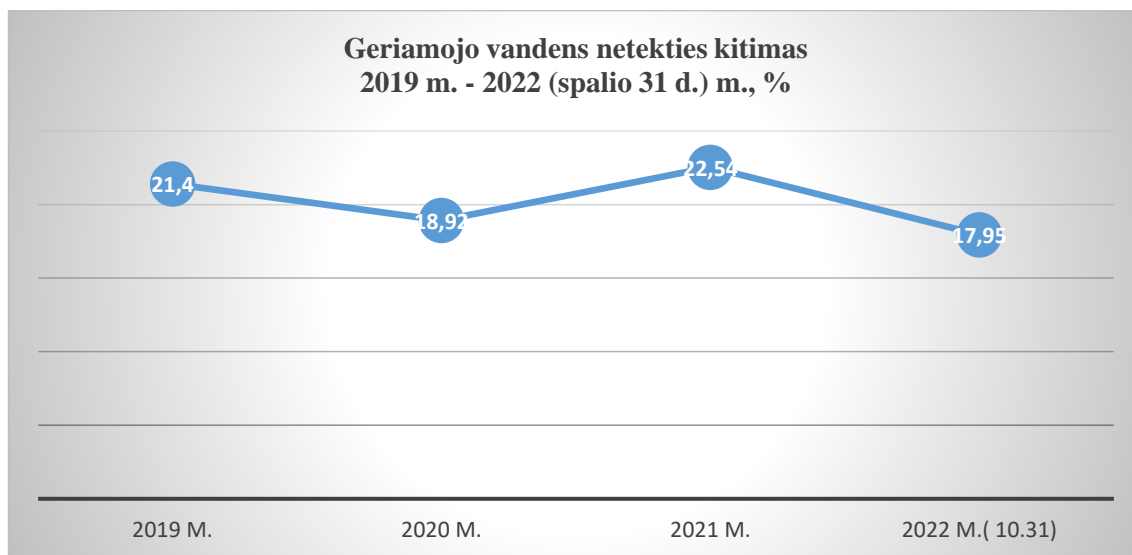


2 pav. Klientų skaičiaus dinamika

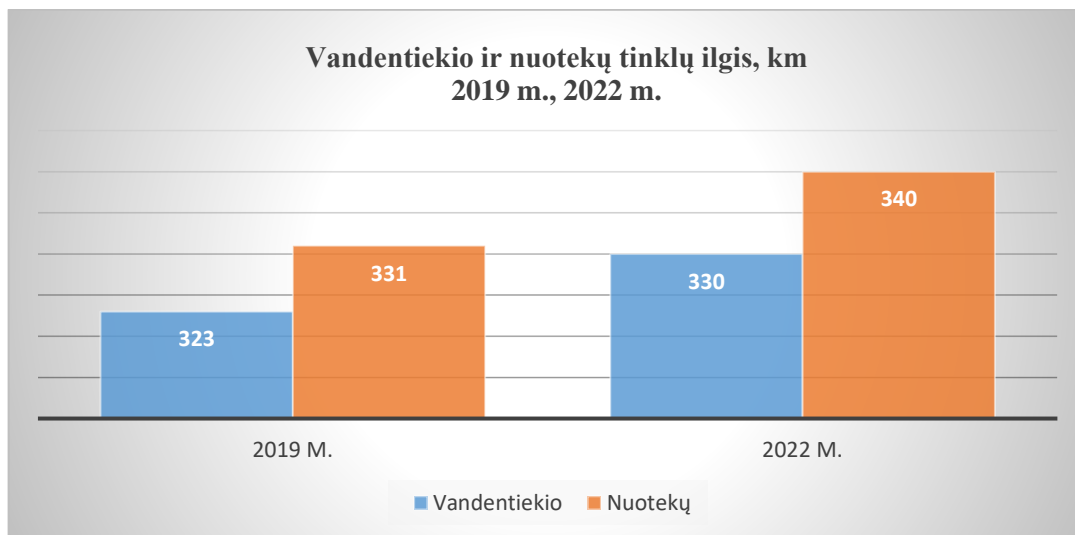
Per 2021 m. UAB „Tauragės vandenys“ patiekė geriamojo vandens 1594,2 tūkst.m<sup>3</sup>. Per parą tiekto geriamojo vandens kiekis vidutiniškai sudarė 4,4 tūkst.m<sup>3</sup>. Tauragės rajone per 2021 m. parduota 1234,9 tūkt.m<sup>3</sup>. Per šiuos metus (iki 2022-10-31) patiekta geriamojo vandens 1219,9 tūkst.m<sup>3</sup>, parduota - 1000,9 tūkt.m<sup>3</sup>.



**3 pav.** Išgauto ir realizuoto geriamojo vandens kiekio kitimas



**4 pav.** Geriamojo vandens netekties kitimas



5 pav. Vandentiekio ir nuotekų tinklų ilgio pokytis per 3 m.

### 1.3.2. Nuotekų tvarkymas

Tauragės rajono savivaldybės 2015 m. gruodžio 16 sprendimu Nr.1-340 „Dėl paviršinių nuotekų tvarkytojo skyrimo savivaldybės teritorijoje“ bendrovė paskirta paviršinių nuotekų tvarkytoju ir pavesta vykdyti paviršinių nuotekų tvarkymą Tauragės rajono savivaldybės teritorijoje. Tai viena iš pagrindinių UAB „Tauragės vandenys“ veiklų – surinkti ir išvalyti nuotekas, gerinant aplinkos ekologinę būklę. Tam tikslui eksploatuojamos Tauragės ir Skaudvilės miestų, Adakavo, Gaurės, Kunigiškių, Baltrušaičių, Lauksargių, Lomių, Batakių, Eičių, Pilsūdų, Trepų, Žygaičių, Pagramančio, Dapkiškių, Norkaičių gyvenviečių nuotekų šalinimo sistemos. Nuotekoms surinkti ir paduoti iki nuotekų valyklų naudojama 225 km nuotekų tinklų (1999 m. šis skaičius siekė 37 km.) su kolektoriais ir slėginėmis linijomis bei 79 nuotekų perpumpavimo stotys.

UAB „Tauragės vandenys“ eksploatuoja 67,6 km paviršinių nuotekų tinklų, 20 paviršinių nuotekų valymo įrenginių, 1 paviršinių nuotekų perpumpavimo stotį.

Nuotekų išvalymas kontroliuojamas pagal įmonės taršos leidimuose nustatytus reikalavimus, nuotekų tvarkymo reglamentą, Lietuvos Respublikos aplinkos monitoringo įstatymą.

2010 metais buvo rekonstruota Tauragės nuotekų valykla, kuri yra Ližių k., Tauragės sen., Tauragės raj. sav. Rekonstrukcijos metu buvo pastatyti nauji nuotekų valymo įrenginiai bei dumblo tirštinimo ir sausavimo įrenginiai. 2014 metais buvo pastatytos trūkstantos dumblo apdorojimo įrenginių grandys – dumblo pūdymas ir džiovinimas.

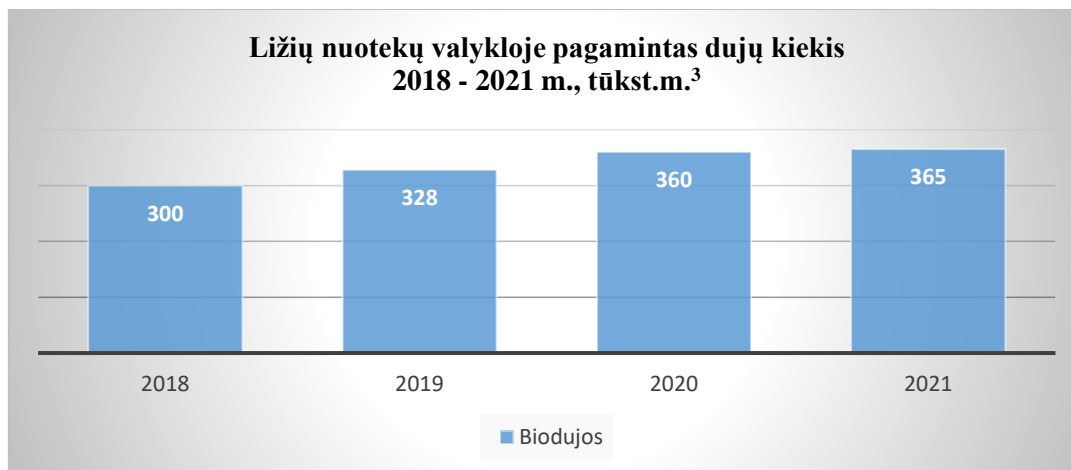
Šiuo metu Tauragės mieste visos nuotekų tinklais surenkamos nuotekos yra valomos mechaniškai ir biologiškai. Valyklos pajėgumas 5000 m<sup>3</sup> per parą. Valykla turi dvi mechaninio ir biologinio valymo linijas. Tauragės miesto nuotekų valymo technologiją sudaro šios pagrindinės grandys:

- Parengtinis valymas – mechaninės grotos ir aeruojamos smėliagaudės;
- Pirminiai nusodintuvai;
- OCO aerotankai;
- Antriniai nusodintuvai;
- Valytų nuotekų išleistuvas su nuotekų debito apskaita.

1 lentelė. Tauragės nuotekų valyklos duomenys

Eilės Nr.	Parametras	Reikšmė	Matavimo vienetai
1	2	3	4
1	<b>Paros debitai</b>		
	Vidutinis paros debitas	5000	m <sup>3</sup> /parą
	Maksimalus paros debitas	6100	m <sup>3</sup> /parą
2	<b>Valandos debitai</b>		
	Valandos vidutinis debitas	210	m <sup>3</sup> /val.
	Valandos maksimalus debitas	350	m <sup>3</sup> /val.
	Valandos maksimalus debitas lietaus metu	700	m <sup>3</sup> /val.
3	<b>Gyventojų ekvivalentas</b>	38000	GE

Nuotekų valyklose per 2021 m. išvalyta 2567,5 tūkst.m<sup>3</sup> nuotekų, tame tarpe, Tauragės miesto nuotekų valykloje per metus išvalyta 2403,9 tūkst.m<sup>3</sup> nuotekų arba vidutiniškai 6,6 tūkst.m<sup>3</sup> per parą. Per 2021 m. nuotekų valykloje susidarė 1129 tonų dumblo (sausomis medžiagomis). Visas susidaręs ir atvežtas dumblas anaerobiškai apdorojamas. Anaerobiškai apdorojus nuotekų dumblą, pagamintos biodujos (365 tūkst.m<sup>3</sup>), kurios panaudotos šiluminės ir elektros energijos gamybai. Sausintas nuotekų dumblas raugas išdžiovintas ir pagaminta 1005 vnt didmaišių džiovinto nuotekų dumblo, kuris perduotas tvarkyti AB “Akmenės cementas”.

6 pav. Ližių nuotekų valykloje pagamintas dujų kiekis 2018 - 2021 m., tūkst.m.<sup>3</sup>



## 2. ĮMONĖS APLINKOS ANALIZĖ

### 2.1. Makroaplinkos analizė

#### 2.1.1. Ekonominė aplinka

Ekonominės situacijos šalyje pokyčiai lemia ne tik bendrovės pajamas, sąnaudas, bet ir atitinkamai veikia priimamus sprendimus bei bendrovės vystymosi procesus.

Augant ekonomikai, didėja gamybos įmonių veiklos apimtys, kuriasi naujos verslo įmonės, auga naujų nekilnojamojo turto objektų statybos skaičius – visa tai lemia naujų klientų skaičiaus bei paslaugų apimčių augimą.

Blogėjant ekonominei situacijai – mažėja realizacijos apimtys, auga klientų skolos, ilgėja atsiskaitymo laikotarpiai. Ekonominiai veiksniai turi įtakos nedarbo lygiui, kuriam mažėjant, sudėtingiau tampa išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, todėl ypač aktualu tampa užtikrinti esamų bendrovės darbuotojų pasitenkinimą turimu darbu ir išsaugoti jų aukštą motyvaciją, nes efektyvus žmoniškųjų išteklių valdymas – viena pagrindinių prielaidų, užtikrinančių sklandžią įmonės veiklą, padedančią siekti užsibrėžtų tikslų.

Remiantis Oficialaus Lietuvos Statistikos departamento, Lietuvos banko, LR Finansų Ministerijos duomenimis bei apžvalgomis, nepaisant pandemijos iššūkių, trikdžių tiekimo grandinėse ir sparčiai augančių žaliavų kainų, per 2021 m. Lietuvos ekonomika augo 5,1 %. Didėjo pramonės produkcijos apimtys, augo mažmeninė ir tarptautinė prekyba. Laisvų darbo vietų skaičius – rekordinis, bedarbių skaičius mažėjo. Lietuvos gamintojai stebino dviženkle tiek produkcijos, tiek eksporto apimčių plėtra. Pramonės produkcijos gamybos apimtys 2021 m. išaugo penktadaliu (19,4 %), lietuviškų prekių eksportas augo 25 %. Vakarų ekonomikoms atsigauvant, staigiai augo ir globali paklausa galutinio ir tarpinio vartojimo prekėms bei žaliavoms. Nepaisant įsibėgėjančios infliacijos, augo ir vidaus vartojimas, namų ūkių vartojimo išlaidos augo 7,3 %. Didėjantis vartojimas atsispindi ir bendrovės rezultatuose – tiek vandens, tiek nuotekų pardavime. Tačiau pastebima tendencija, kad pramonės įmonės investuoja technologijas gamyboje, leidžiančias mažinti vandens suvartojimą. Spartus kainų kilimas, ypač energetinių išteklių, žaliavų ir paslaugų bei sutrikimai tiekimo grandinėje buvo jaučiami ir bendrovės įgyvendinamuose projektuose. Bendrovė iš rangovų gavo prašymų indeksuoti darbų kainas, atsižvelgiant į esamą ekonominę situaciją.

Siekdama racionaliai valdyti sąnaudas, dėl brangstančių energetinių išteklių, bendrovė 2022 m. rugsėjo - spalio mėn. sustabdė dumblo džiovyklos veiklą.

Dėl 2022 m. vasario mėn. prasidėjusios Rusijos karinės invazijos į Ukrainą, sukelta geopolitinė krizė Europoje itin padidino ekonominį neapibrėžtumą ir išorės aplinkos nestabilumą. Įvedamos sankcijos Rusijai gilina Europą apėmusią energetikos krizę. Ypač didelis neapibrėžtumas, išaugęs infliacinis spaudimas tikėtina, kad neigiamai paveiks gyventojų vartojimo išlaidų raidą ir verslo investicijas.

Darbo rinkos būklė 2021 m. pagerėjo. II pusmetį šalyje panaikinus karantiną ir sušvelninus kontaktinės veiklos ribojimus daugiau asmenų įsitraukė į darbo rinką, todėl darbo jėgos aktyvumas ir užimtumas, skatinamas stiprios darbo jėgos paklausos, augo, o darbo rinkos sąstingis ir nedarbas mažėjo. Išaugus užimtumui nedarbas šalyje priartėjo prie lygio, buvusio prieš pandemiją. Statistikos departamento skelbiamais gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis nedarbo lygis 2021 m. šalyje sudarė 7,1 % ir per

metus sumažėjo 1,4 %. 2022 m. spalio mėn. Nedarbo lygio rodiklis siekė 5,7 %. Prognozuojama, kad geopolitinė krizė neigiamai veiks ekonominį aktyvumą Lietuvoje, todėl numatoma, kad 2022 m. padėtis darbo rinkoje pablogės: užimtų gyventojų skaičius mažės, o nedarbo lygis padidės. Užimtumo tarnybos duomenimis, 2022 m. I-IV ketv. Tauragės apskrityje registruota mažiausiai laisvų darbo vietų.

Vidutinio darbo užmokesčio augimas regione yra vienas iš reikšmingiausių bendrovės veiklai makroekonominių rodiklių, nes sąlygoja didėjančią vartotojų mokumą. Statistikos departamento duomenimis, 2021 m. paskutinį ketvirtį vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (be individualiųjų įmonių) sudarė 1.679,3 Eur ir per metus padidėjo 10,7 %. Tuo tarpu Tauragės apskrityje 2021 m. paskutinį ketvirtį vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis siekė 1.223,0 Eur. 2022 m. III ketv. vidutinis darbo užmokestis Tauragės apskrityje – 1418,0 eur ir tai yra mažiausias rodiklis Lietuvoje. Bendrovėje vidutinis darbo užmokestis 2021 m. buvo 1.332,0 Eur ir per 2021 m. pakilo vidutiniškai apie 9 %. Nepaisant vykstančios geopolitinės krizės, 2022 m. daug įvairių veiksnių skatino spartų darbo užmokesčio augimą šalyje - stipri kvalifikuotų darbuotojų paklausa ir trūkumas, Vyriausybės priimti sprendimai dėl viešojo sektoriaus darbuotojų apmokėjimo, padidinta minimalioji mėnesinė alga. LR Finansų ministerija prognozuoja, kad 2023 m. darbo užmokesčio augimo tempas šalyje sieks 8,4 %. Reaguojant į situaciją rinkoje, bendrovėje 2023 m. darbo užmokesčio fondą numatoma didinti 8 %.

Statistikos departamento duomenimis, 2021 m. vidutinė metinė infliacija, apskaičiuota pagal suderintą vartotojų kainų indeksą, sudarė 4,6 %. 2022 m. spalio mėn. šis rodiklis siekė 23,6 proc. Toks infliacijos padidėjimo šuolis atspindėjo pasaulinį energijos kainų padidėjimą, kitų žaliavų bei pramoninių prekių tiekimo sutrikimus, globalios prekių paklausos ir pasiūlos disbalansą.

### **2.1.2. Demografinė aplinka**

Pastaruosius metus nuolatinių gyventojų skaičius Lietuvoje kasmet mažėja. Tokia pati tendencija išlieka ir Tauragės rajono savivaldybėje. Remiantis Lietuvos statistikos departamento skelbiamais duomenimis, 2015 - 2021 metų laikotarpiu, nuolatinių gyventojų Tauragės rajono savivaldybėje sumažėjo beveik 4 tūkst.

Pagrindinės gyventojų skaičiaus mažėjim lemia demografinių procesų visuma – gimstamumo mažėjimas, mirtingumas ir didėjanti žmonių emigracija.

### **2.1.3. Politinė aplinka**

Bendrovės pagrindinę veiklą reglamentuojantys įstatymai:

- Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymas;
- Lietuvos Respublikos geriamojo vandens įstatymas;
- Lietuvos Respublikos vandens įstatymas;
- Lietuvos Respublikos mokesčių už aplinkos teršimą įstatymas.

Be paminėtųjų, veikla vykdoma vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais ir Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymais bei kitais teisės aktais. Kainodaros sritis reglamentuojama Valstybinės energetikos ir reguliavimo tarybos nutarimais.

Pastaruosius keletą metų stebimas teisės aktų, reglamentuojančių aplinkosauginių reikalavimų laikymąsi, griežtėjimas. Lietuvos nacionalinė aplinkosaugos strategija nuotekų valymo klausimais yra orientuojama į Europos Sąjungos Tarybos direktyvose nustatytus reikalavimus.

Besikeičiant teisei aplinkai, bendrovė susiduria su naujais iššūkiais, nuo technologinių procesų modernizavimo iki žmogiškųjų išteklių poreikio.

#### **2.1.4. Gamtinė aplinka**

Aplinkosauginiai veiksniai itin svarbūs bendrovei, nes vykdoma veikla tiesiogiai susijusi su gamtos išteklių naudojimu ir aplinkos tarša.

Vienas iš pagrindinių bendrovės uždavinių – veiklos vykdymas, darant minimalų poveikį aplinkai. Bendrovė privalo užtikrinti:

- racionalų išgaunamo vandens panaudojimą – taupyti vandens išteklius;
- surinktų nuotekų išvalymą iki nustatytų reikalavimų – mažinti išleidžiamų nuotekų neigiamą poveikį paviršiniams vandenims.

### **2.2. Mikroaplinkos analizė**

#### **2.2.1. Tiekėjai**

Bendrovei būtina įsigyti prekes, paslaugas bei darbus, tam, kad būtų užtikrinamas nepertraukiamas paslaugų tiekimas. Bendrovė siekia visus pirkimus vykdyti skaidriai, pirkimai organizuojami ir vykdomi vadovaujantis viešuosius pirkimus reglamentuojančiais teisės aktais, Viešųjų pirkimų tarnybos patvirtintomis metodikomis bei rekomendacijomis. Bendrovės siekis kurti gerą viešųjų pirkimų praktiką ir kur kas operatyviau bei efektyviau vykdyti viešuosius pirkimus, kurie leistų racionaliai naudoti lėšas. Bendrovė įsigydamą eksploatacines medžiagas ir paslaugas, vykdo pirkimus vadovaudamasi LR pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančių subjektų įstatymu bei kitais viešuosius pirkimus reglamentuojančiais teisės aktais. Tinkamam įstatymų įgyvendinimui bei vidinės tvarkos užtikrinimui, vykdam pirkimus, pirkimai atliekami bendrovės direktoriaus 2017 m. rugpjūčio 18 d. įsakymu Nr. G-177 patvirtintu „UAB „Tauragės vandenys“ mažos vertės pirkimų tvarkos aprašu“ bei 2018 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. G-31 patvirtintu „UAB „Tauragės vandenys“ viešųjų pirkimų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašu“.

Planuojami pirkimai viešinami bendrovės internetinėje svetainėje bei Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (toliau- CVP IS). Pagrindinis bendrovės lūkestis tiekėjams - gauti kokybiškas medžiagas ar paslaugas palankiausiomis kainomis ir sutartu laiku. Augantis pirkimų vykdymo CVP IS priemonėmis skaičius, ne tik didina skaidrumą, bet ir stabdo korupcijos galimybes, mažina pirkimų kainas.

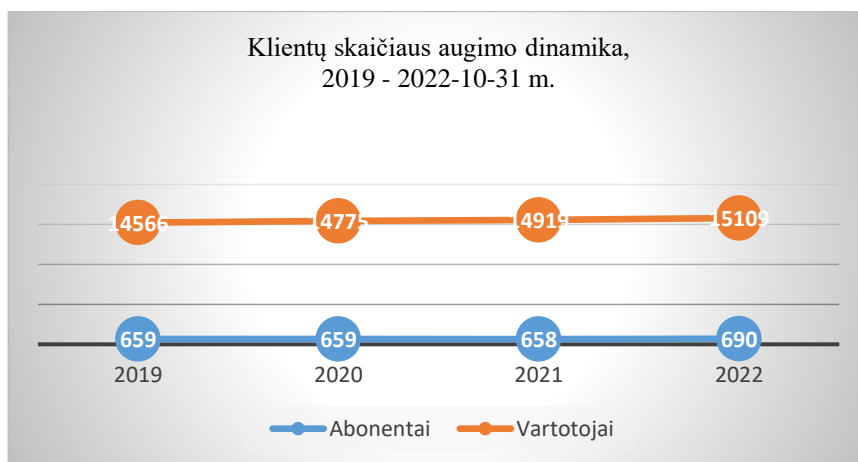
#### **2.2.2. Klientai**

Bendrovės klientai skirstomi į dvi kategorijas:

- vartotojai – fiziniai asmenys, perkantys geriamojo vandens tiekimo ir (arba) nuotekų tvarkymo paslaugas ne verslo, bet asmeninėmis, šeimos ar namų ūkio reikmėms;

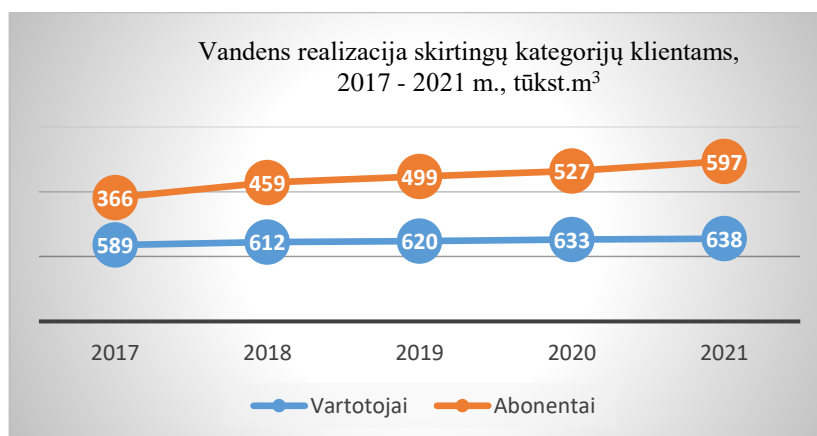
- abonentai – fiziniai arba juridiniai asmenys, Lietuvos Respublikoje įsteigtas užsienio valstybės juridinio asmens ar kitos organizacijos padalinys, perkantys geriamojo vandens tiekimo ir (arba) nuotekų tvarkymo paslaugas verslo reikmėms ar ūkinei veiklai vykdyti.

Iš 7 paveikslo pateiktų duomenų matyti, kad bendras vartotojų skaičius 2019- 2022 m. laikotarpiu kasmet auga. Pagrindinės priežastys lėmusios vartotojų skaičiaus augimą - prienamumo naudotis teikiamomis paslaugomis didėjimas dėl tinklų infrastruktūros plėtros bei naujų namų ūkių statybų. Tuo laikotarpiu abonentų skaičius yra beveik vienodas. 2022 m. staigų abonentų padidėjimą lėmė “Centro turgaus” atidarymas. Nesitikima, kad dėl to išaugs realizacija, nes nauji abonentai - smulkūs turgavietės prekeiviai.



7 pav. Klientų skaičiaus augimo dinamika pagal kategorijas

Vandens pardavimai kasmet didėja abiejų kategorijų klientams. Nors abonentų skaičius ženkliai mažesnis už vartotojų, tačiau realizacijos atžvilgiu parduodamo vandens kiekio atotrūkis nėra ženklus, tačiau kasmet nuosekliai didėjantis.



8 pav. Vandens realizacijos dinamika skirting kategorijų klientams

Nors bendrovė neturi teikiamų paslaugų konkurentų, tačiau gali susidurti su įvairiomis rizikomis, kurios sumažintų pardavimus. Ypatingai svarbūs abonentai, kuriems teikiami didžiausių apimčių pardavimai. Tokių klientų praradimas tiesiogiai padarytų įtaką kainai - realizacijos sumažėjimas padidintų teikiamų paslaugų kainas likusiems klientams.

Bendrovė stengiasi komunikuoti su vartotojais, jei tai įmanoma – nedelsiant atsižvelgti į gautas pastabas, pasiūlymus ir poreikius, tačiau daugelių atvejų sprendimams reikalingos didelės lėšos.

### **2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė**

Remiantis išorinės ir vidinės aplinkos analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios bendrovės veiklos sritys. Taip pat apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos bendrovės veiklai.

Stiprybės (S) apibūdina teigiamus, materialius ir nematerialius organizacijos vidinius požymius.

Analizuodama veiklą, bendrovė išskiria savo stipriąsias puses: Vykdomos veiklos licencija - bendrovei išduota Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos licencija, patvirtinanti finansinį, vadybinį ir technologinį pajėgumą vykdyti šia veiklą. Efektyviai išnaudojami nuosavos technikos ir mechanizmų pajėgumai. Aukštą geriamojo vandens ir išvalomų nuotekų kokybės kontrolę užtikrina nuosava tyrimų laboratorija. Vykdomas nepertraukiamas, stabilus bendrovės paslaugų tiekimas užtikrina stabilius finansinius srautus. Potencialas teikti naujas paslaugas. Stabili paslaugų kaina.

Silpnybės (W) atspindi neigiamus aspektus, trūkumus, kurie silpnina UAB „Tauragės vandenys“ veiklos imunitetą, menkina konkurencinį pranašumą. Tačiau jos yra kontroliuojamos ir privalo būti modifikuojamos. Į silpnąsias bendrovės puses atsižvelgta rengiant strateginį veiklos planą ir ateityje organizuojant veiklą taip, kad silpnųjų akcentų liktų kuo mažiau arba jų įtaka būtų mažinama.

Strateginiame veiklos plane numatoma mažinti geriamojo vandens netektį, nuotekų infiltraciją tinkluose, diegti darbo apmokėjimo sistemą, pritraukti naujų motyvuotų darbuotojų ir kt.

Galimybės (O) - tie išoriniai veiksniai, kurie gali atverti bendrovei naujas veiklos perspektyvas, didinti jos vertę. Sąlygos bendrovei plėsti savo veiklą yra palankios. Galimas tolesnis veiklos finansavimas iš struktūrinių fondų, naujų technologijų įsisavinimas, atsinaujančių energijos šaltinių panaudojimas. Galimybė bendradarbiauti su kitomis institucijomis, siekiant mažinti veiklos sąnaudas, sumažėjus emigracijos mastams, tikėtis gyventojų skaičiaus, kuriems bus reikalingos bendrovės paslaugos, didėjimo. Išmaniųjų technologijų išnaudojimas komunikacijai su vartotojais ir pan.

Grėsmės (T) apima išorinius ir nuo bendrovės nepriklausančius veiksnius, kurie yra nekontroliuoti ir sunkiai valdomi, galintys kelti pavojų strategijos įgyvendinimui. Akivaizdu, jog viena didžiausių grėsmių bendrovės veiklai sietina su klimato kaita, aplinkosaugos reikalavimais. Todėl rengiant veiklos strategiją, stengtasi, kad šie veiksniai atlieptų labai aiškius strateginius tikslus, į juos turėtų būti tinkamai atsižvelgta. Į kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą stengiamasi reaguoti keičiant bendrovės personalo politiką. Teisinės aplinkos kaita gali daryti įtaką bendrovės veiklai, tame tarpe ir priverstinė veiklos plėtra arba stambinimas.

### Stiprybės (S)

- Aukšta tiekiamojo geriamojo vandens ir nuotekų išvalymo kokybė;
- Pastovūs finansiniai srutai;
- Technikos ir mechanizmų pajėgumai;
- Potencialas naujoms paslaugoms;
- Nuosava tyrimų laboratorija;
- Stabili paslaugų kaina.

### Silpnybės (W)

- Ribotas biudžetas veiklos plėtrai;
- Darbuotojų amžiaus vidurkis;
- Nenaudojama infrastruktūra;
- Nepakankamai valomos išleidžiamos paviršinės (lietaus) nuotekos;
- Nepakankama įrenginių automatizacija;
- Vandens nuostoliai ir nuotekų infiltracija tinkluose;
- Deklaratyvi darbo apmokėjimo sistema.

### Galimybė (O)

- ES parama infrastruktūros atnaujinimui ir plėtrai;
- Paslaugų pajėgumų vystymas;
- Atsinaujinančių energijos šaltinių panaudojimas;
- Bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis – siekiant mažinti veiklos sąnaudas;
- Išmaniųjų technologijų panaudojimas tobulinant komunikaciją su vartotoju.

### Grėsmės (T)

- Vandens tarša gręžiniuose ir rezervuaruose;
- Silpna objektų sauga;
- Priverstinė veiklos plėtra arba sustambinimas;
- Darbuotojų perverbavimas;
- Teisinės aplinkos kaita;
- Mažėjantis gyventojų skaičius.

## 3. STRATEGIJA

### 3.1. Misija, vizija, vertybės

**MISIJA** - tyras vanduo, švari gamta – sveikas žmogus.

**VIZIJA** - Draugiška aplinkai vandentvarkos įmonė, užtikrinanti nenutrūkstamą aukščiausios kokybės geriamojo vandens tiekimą ir nuotekų tvarkymą.

#### VERTYBĖS:

- **Atsakomybė** – pasisakome už tvarumą ir gamtos tausojimą, prisiimame atsakomybę už savo veiksmus, elgiamės sąžiningai su klientais, partneriais, kolegomis ir aplinka.
- **Pagarba** – nesvarbu kokį darbą atliekame ar kokią poziciją bendrovėje užimame - kiekvienas iš mūsų yra atsakingas už tai, kad kasdien kurtume atvirumą ir pagarbą grįstą organizacijos kultūrą ir šiltą santykį su klientais.
- **Tobulėjimas** – viską ką darome, stengiamės daryti geriausiai, nuolat ieškome naujų, pažangesnių sprendimų, investuojant į mūsų žinias ir profesines kompetencijas.

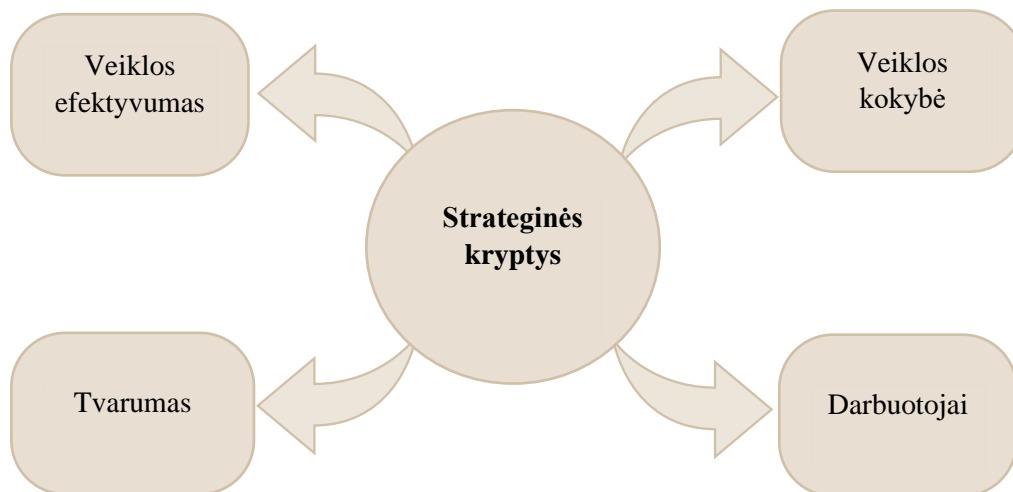


### 3.2.Strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai

UAB „Tauragės vandenys“ 2023 – 2026 metams nusimato keturias strategines kryptis, kurių link organizuojama bendrovės veikla: tvarumas, veiklos efektyvumo didinimas, veiklos kokybės užtikrinimas, darbuotojai.

Kiekvienoje strateginėje kryptyje įvardijami tikslai padeda aiškiau apibrėžti būsimų projektų bei pokyčių prioritetus, optimaliau naudoti turimus resursus, o įvardinta rodiklių sistema leidžia konkrečiai pamatuoti jų pasiekiamumą.

Šie tikslai orientuoti į ketverių metų strategijos laikotarpį, tačiau kai kurie gali būti keliami visą bendrovės veiklos laikotarpį, periodiškai pakeičiant įgyvendintus uždavinius naujais, skirtais tam pačiam bendram tikslui užtikrinti. Strateginiai tikslai, uždaviniai bei jų rodikliai yra peržiūrimi kasmet, kad nenumatytai pakitus išorės ar vidaus veiksniams, juos būtų galima patobulinti ir jie galėtų užtikrinti bendrovės vizijos įgyvendinimą.

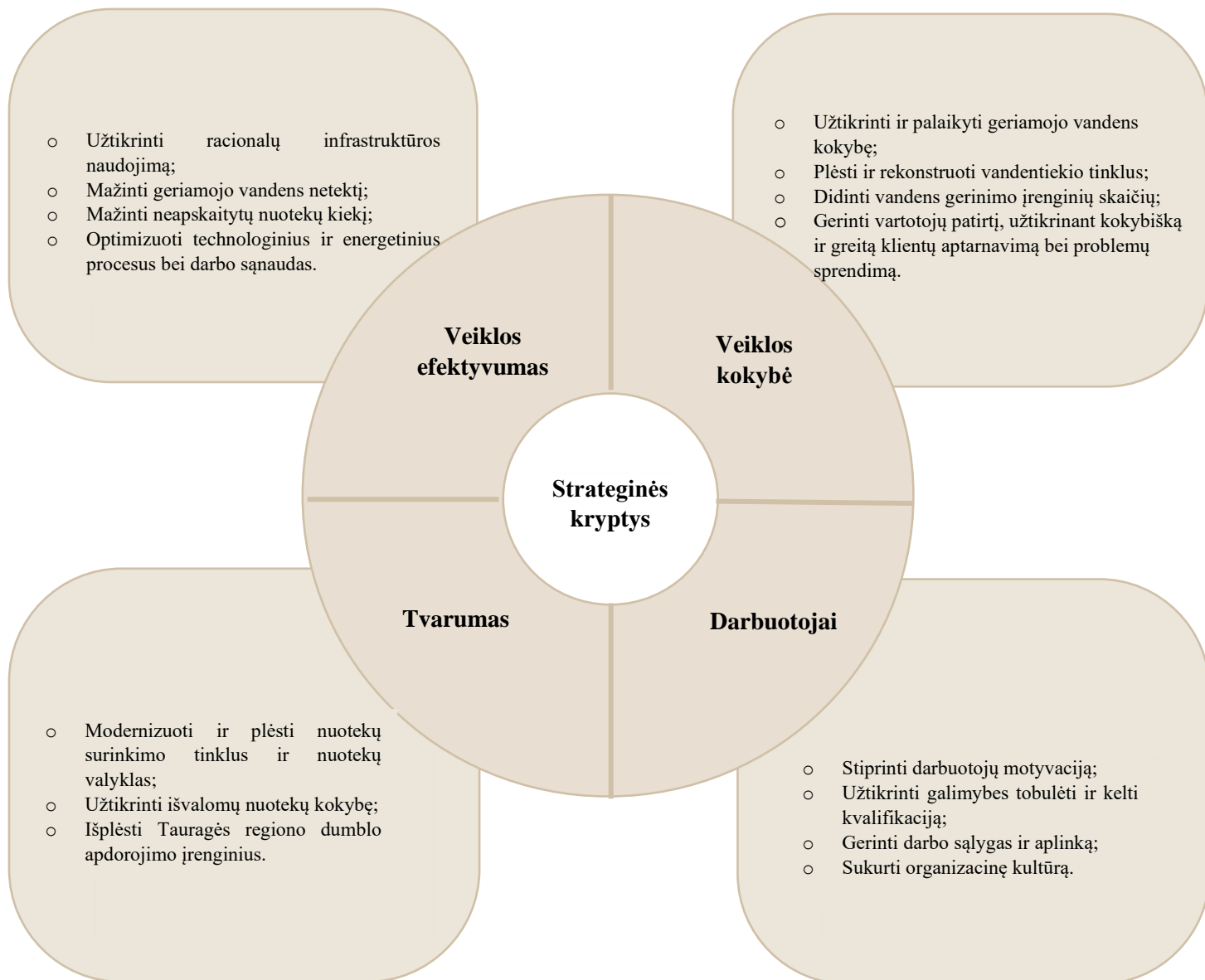


7 pav. Strateginės kryptys

Strateginių kryptių pagrindu suformuluoti bendrovės strateginiai tikslai:

- 1. Veiklos efektyvumas.** Užtikrinti racionalų infrastruktūros naudojimą. Mažinti avarijų bei gedimų skaičių tinkluose. Mažinti geriamojo vandens netektį. Mažinti neapskaitytų nuotekų kiekį. Optimizuoti technologinius ir energetinius procesus bei darbo sąnaudas.
- 2. Veiklos kokybė.** Užtikrinti ir palaikyti geriamojo vandens kokybę. Plėsti ir rekonstruoti vandentiekio tinklus. Didinti vandens gerinimo įrenginių skaičių. Gerinti vartotojų patirtį, užtikrinant kokybišką ir greitą klientų aptarnavimą bei problemų sprendimą.

3. **Tvarumas.** Modernizuoti ir plėsti nuotekų surinkimo tinklus ir nuotekų valyklas. Užtikrinti išvalomų nuotekų kokybę. Įrengti Tauragės regiono dumblo apdorojimo įrenginius.
4. **Darbuotojai.** Stiprinti darbuotojų motyvaciją. Užtikrinti galimybes tobulėti ir kelti kvalifikaciją. Gerinti darbo sąlygas ir aplinką. Sukurti organizacinę kultūrą.





Strateginės kryptys	Tikslai	Uždaviniai tikslams siekti, matavimo vnt.	Siekiami rodikliai				
			2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Veiklos efektyvinimas	1. Užtikrinti racionalų infrastruktūros naudojimą	1.1 Mechaninių dirbtuvių ir garažo pastato rekonstrukcija, šiluminės energijos sumažėjimas %		30			
		1.2 Administracinio pastato remontas, šiluminės energijos sumažėjimas %		5			
		1.3 Vandens gerinimo stoties šildymo sistemos rekonstrukcija, šiluminės energijos sumažėjimas %				15	
		1.4 Efektyvus šiluminės energijos panaudojimas, įrengiant dumblo šilumokaitį, vnt.		1			
		1.5 Naujai prijungti klientai prie centralizuotų VT ir NT, vnt.		150	100	30	90
	2. Mažinti geriamojo vandens ir nuotekų netektį	2.1 Vandens ir nuotekų tinklų rekonstravimas, km		13	8,67	9,3	7
		2.2 Nuotekų infiltracijos mažinimas, %		1	1	1	1
		2.3 Duomenų kaupiklių ir debitomačių įrengimas, vnt.		5			
		2.4 Diukerio per Jūros upę įrengimas, vnt.	1		1		
	3. Optimizuoti technologinius, energetinius procesus bei darbo sąnaudas	3.1 Elektromobilių parko plėtimas, vnt.		1			1
		3.2 Elektros energijos iš atsinaujančių išteklių gamyba, kW	200	170			
		3.3 Popierinių sąskaitų, išrašomų už suteiktas paslaugas, atsisakymas, %					
			Perėjimo prie elektroni- nių sąskaitų tvarkos nustatym as. Informac inė sklaida		10%	0%	0%

		3.4 Darbuotojų skaičiaus mažinimas, apjungiant skyrius ir pareigybes, darbuotojų skaičius vnt.	Naujos struktūros sukūrimas ir patvirtinimas	Pertvarkos įgyvendinimas pagal naują struktūrą	95	95	95
		3.5. Vandens skaitiklių ir siurblių darbo laiko automatizuoto duomenų nuskaitymo sistemos diegimas, vnt.		4			

<b>Veiklos kokybė</b>	1. Užtikrinti ir palaikyti geriamojo vandens kokybę	1.1 Pakeisti geriamojo vandens nugeležinimo įrengimų filtrų užpildus, vnt.			1	2	2	
		1.2 Nuolat kontroliuoti geriamojo vandens nugeležinimo įrenginių darbą						
		1.3 Laboratoriniais tyrimais nuolat stebėti ir kontroliuoti geriamojo vandens saugos ir kokybės rodiklius						
	2. Plėsti vandentiekio tinklus	2.1 Vandentiekio tinklų plėtra Lomių gyvenvietėje, km			2,8			
		3. Gerinti vartotojų patirtį, užtikrinant kokybišką ir greitą klientų aptarnavimą bei problemų sprendimą	3.1 Vandens gerinimo įrenginių statyba Šakviečio gyvenvietėje, vnt.		1			
	4. Gerinti vartotojų patirtį, užtikrinant kokybišką ir greitą klientų aptarnavimą bei problemų sprendimą	3.2 Vandens gerinimo įrenginių statyba Skaudvilės vandenvietėje, vnt.		1				
		4.1 Savitarnos portalo funkcionalumą plėtra			Savitarnos PRO diegimas			
		4.2 Vartotojų pasitenkinimo indeksas		Indekso skaičiavimo metodikos sukūrimas	Indekso didėjimas 5 %, lyginant su prieš tai	Indekso didėjimas 5 %, lyginant su prieš tai	Indekso didėjimas 5 %, lyginant su prieš tai	Indekso didėjimas 5 %, lyginant su prieš tai



				s, tyrimas ir rodiklio nustatym as	buvusių metų rezultatu	buvusių metų rezultatu	buvusių metų rezultatu
		4.3 Aptarnavimo "vieno langelio" principu įdiegimas ir tubolinimas	Perėjimas prie „vieno langelio“	Laboratorijos paslaugų prijungimas	GIS funkcionalumų pritaikymas		
		4.4 Pagal atliktą klientų pasitenkinimo tyrimą, sudaryti klientų aptarnavimo priemonių gerinimo planą	Vykdomas tyrimas	Priemonių plano sudarymas, vykdymas			

<b>Tvarumas</b>	1. Plėsti ir rekonstruoti nuotekų surinkimo tinklus	1.1 Nuotekų tvarkymo sistemų plėtra Lomių gyvenvietėje, km			4,17		
		1.2 Nuotekų tvarkymo sistemų plėtra Žygaičių gyvenvietėje, km				4,6	
		1.3 Nuotekų tvarkymo sistemų plėtra Baltrušaičių gyvenvietėje, km					2,1
		1.4 Nuotekų tinklų rekonstrukcija Lauksargių gyvenvietėje, km			1,7		
		1.5 Nuotekų tinklų rekonstrukcija Batakių gyvenvietėje, km					0,535
		1.6 Nuotekų tinklų rekonstrukcija Adakavo gyvenvietėje, km				0,849	
		1.7 Nuotekų tvarkymo sistemų plėtra Dauglaukio gyvenvietėje, km				3,9	
		1.8 Nuotekų tvarkymo sistemų plėtra Sartininkų gyvenvietėje, km					4,4

		1.9 Nuotekų tvarkymo sistemų plėtra Mažonų gyvenvietėje, km		7,526			
		1.10 Nuotekų tvarkymo sistemų plėtra Kęščių gyvenvietėje, km		1,822			
		1.11 Nuotekų tinklų rekonstrukcija Tauragės mieste (Stadiono, Laukų g.), km		3,8			
	2. Plėsti ir rekonstruoti nuotekų valyklos	2.1 Nuotekų valyklos rekonstrukcija Lomių gyvenvietėje, vnt.			1		
		2.2 Nuotekų valyklos rekonstrukcija Žygaičių gyvenvietėje, vnt.				1	
		2.3 Nuotekų valyklos rekonstrukcija Baltrušaičių gyvenvietėje, vnt.					1
		2.4 Nuotekų valyklos rekonstrukcija Lauksargių gyvenvietėje, vnt.			1		
		2.5 Nuotekų valyklos rekonstrukcija Batakių gyvenvietėje, vnt.					1
	3. Užtikrinti valomų nuotekų kokybę	2.6 Nuotekų valyklos rekonstrukcija Adakavo gyvenvietėje, vnt.					1
		3.1 Tauragės nuotekų valyklos valymo įrengimų rekonstrukcija, vnt.		1			
4. Apjungti Tauragės regiono dumblo tvarkymą	4.1 Išplėsti Tauragės miesto nuotekų valyklos įrengimus, vnt.					1	

<b>Darbuotojai</b>	1. Stiprinti darbuotojų motyvaciją	1.1 Darbo užmokesčio politikos sukūrimas ir įgyvendimas		X			
	2. Užtikrinti galimybes tobulėti ir kelti kvalifikaciją	2.1 Didinti kvalifikacijai kelti skirtą biudžeto dalį, kasmet padidinat %		0.3	0.2	0.1	0.1
		2.2 Darbuotojų mokymosi poreikio nustatymas		X			
	3. Gerinti darbo sąlygas ir aplinką	3.1 Patalpų einamasis remontas		X			
		3.2 Darbuotojų poilsio erdvės įrengimas		X			



	4. Sukurti organizacinę kultūrą	3.3 Aprūpinimas naujomis darbo priemonėmis		X			
		4.1 Numatyti svarbiausius organizacinę kultūrą formuojančius veiksnius					
		4.2 Numatyti naujų darbuotojų pritraukimo ir atrankos kriterijus bei socializacijos priemones					
		4.3 Nustatyti darbuotojų poreikius ir lūkesčius					



### **3.3.Strategijos įgyvendinimo stebėseną**

UAB “Tauragės vandenys” strategijos palaikymas ir tobulinimas – nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas. Strateginis veiklos planas turi būti peržiūrimas kartą per metus ir įvertinant strateginio plano aktualumą, atsižvelgiant į esamą situaciją, tiek į vidaus, tiek į išorės aplinkybes, pasikeitimus bei priklausomai nuo bendrovės pasiektų rezultatų – planas gali būti pildomas ar koreguojamas. Pasikeitus ekonominei, politinei ar socialinei aplinkai bei kitiems strategiškai svarbiems veiksniams, bendrovė atnaujins strateginio plano informaciją pagal poreikį. Strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimas bus užtikrinamas kasmet teikiant valdybai metinių tikslų įgyvendinimo rezultatus – informacija apie įgyvendintus darbus bei ateities poreikius.

Bendrovės strateginis planas 2027 – 2030 metų laikotarpiui bus pradėtas rengti 2026 m. IV ketvirtį, o užbaigtas ir patvirtintas 2027 m. vasario mėnesį, turint visus 2026 metų veiklos rodiklius.