

**UAB „KAUNO ŠVARA“ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2024 M. – 2027 M.**

**2023 m.**

**Kaunas**

Turinys

[I. Sąvokos 3](#_Toc55457561)

[II. Dokumento paskirtis 4](#_Toc55457562)

[III. Strategijos santrauka 4](#_Toc55457563)

[III. I. Bendrovės misija: 4](#_Toc55457564)

[III. II. Bendrovės vizija: 5](#_Toc55457565)

[IV. Veiklos aprašymas 6](#_Toc55457566)

[IV. I. Esminiai Bendrovės istoriniai faktai 6](#_Toc55457567)

[IV. II. Bendrovės apžvalga 6](#_Toc55457568)

[IV. III. Bendrovės valdymas 7](#_Toc55457569)

[V. Aplinkos veiksnių analizė 9](#_Toc55457570)

[V. I. Išorinių veiksnių analizė 9](#_Toc55457571)

[V. II. Vidinių veiksnių analizė 10](#_Toc55457572)

[V. III. SSGG analizė 12](#_Toc55457573)

[VI. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai 3](#_Toc55457574)

[VI. I. Bendrovės tikslų ir uždavinių apibendrinta schema 16](#_Toc55457575)

[VI. II. Bendrovės tikslų, uždavinių bei rodiklių apibendrinta schema 18](#_Toc55457576)

[VI. III. Siektinos reikšmės 27](#_Toc55457577)

[VII. Strategijos tikslų įgyvendinimo stebėsena 33](#_Toc55457578)

[VII. I. Atsakomybės 33](#_Toc55457579)

[VII. II. Planavimo procesas 34](#_Toc55457580)

[VII. III. Stebėsenos modelio administravimas ir tobulinimas 35](#_Toc55457581)

[VII. IV. Rizikos valdymas 36](#_Toc55457582)

[VIII. Strategijos tikslų įgyvendinimo priemonių planas 38](#_Toc55457583)

# Sąvokos

Sąvokos naudojamos šiame dokumente:

1. **Bendrovė** – UAB „Kauno švara“;
2. **Strategija** – Ilgalaikis strateginio veiklos plano dokumentas;
3. **Raštas** – 2023 m. rugsėjo mėn. 14 d. gautas raštas Nr. (33.200 Mr) R-2429 „Dėl Kauno miesto savivaldybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Uždarajai akcinei bendrovei „Kauno švara;
4. **SSGG analizė** – Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė.

# Dokumento paskirtis

Šis dokumentas apibrėžia ilgalaikį UAB „Kauno švara“ (toliau – Bendrovė) strateginį veiklos planą (toliau – Strategija), ateinantiems šešeriems metams. Strategijoje aprašoma Bendrovės misija, vizija, vertybės, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (toliau – SSGG analizė) bei pagrindinės Bendrovės vystymosi kryptys ir jų įgyvendinimui reikalingos priemonės bei kaštai. Strategija parengta atnaujinant 2020 m. UAB “Kauno švara“ strateginį veiklos planą 2021 m. – 2026 m. bei atsižvelgiant į 2023 m. rugsėjo mėn. 14 d. Bendrovei pateiktą Kauno miesto savivaldybės lūkesčių raštą. Pagal rašte pateiktą informaciją buvo peržiūrima Bendrovės veiklos strategija, taip pat atnaujinami buvę ir nustatomi nauji ilgalaikiai ir trumpalaikiai finansiniai tikslai bei nefinansiniai tikslai.

Viešindama šią Strategiją, Bendrovė neįsipareigoja įgyvendinti tikslų, priemonių ar uždavinių šiame dokumente apibrėžtais būdais su nustatytomis lėšomis. Tikslų, uždavinių bei priemonių įgyvendinimas priklauso nuo išorinės bei vidinės aplinkos, įvertinant tuometinę aplinką, kurios Bendrovė pilnai valdyti negali.

# Strategijos santrauka

## III. I. Bendrovės misija:

**Mes, Kauno švara darbuotojai, nuoširdžiai rūpinamės kiekvieno Kauno miesto ir regiono gyventojų ir Bendrovės kokybišku atliekų ir aplinkos tvarkymu, kad Kaunas būtų švarus ir gražus miestas.**

Šio pagrindinio tikslo sieksime:

Prisidedant prie Savivaldybės strateginio planavimo dokumentuose įvardintų tikslų:

* + Žaliojo kurso srityje – „Žaliojo kurso principais paremtas modernus, efektyviai išteklius naudojantis, klimato kaitą švelninantis ir konkurencingas miestas“ (įgyvendinant uždavinius „Skatinti efektyvų išteklių valdymą ir atliekų prevenciją“, „Mažinti aplinkos taršą ir kurti miesto ekosistemą, siekiant didinti atsparumą klimato kaitos padariniams“ ir „Išsaugoti biologinę įvairovę mieste“) siekimo. Teikdami kokybiškas ir šiuolaikiškas atliekų tvarkymo paslaugas Kauno miesto ir apskrities gyventojams bei Bendrovėms;
  + Susisiekimo ir darnaus judumo srityje – rūpindamiesi Kauno miesto gatvių ir viešųjų erdvių priežiūra bei tvarkymu, prisidedant prie Kauno miesto tikslų darnaus judumo srityje. Rūpindamiesi Kauno miesto gatvių ir viešųjų erdvių priežiūra bei tvarkymu; Diegdami technologines, vadybines ir socialines inovacijas, leidžiančias būti moderniais, konkurencingais ir prieinamais visose pagrindinėse Bendrovės veiklose susijusiuose su atliekų surinkimu ir tvarkymu, miesto teritorijų priežiūra ir švaros užtikrinimu; Puoselėdami ilgametes Bendrovės veiklos tradicijas, jas tobulindami savo veikloje, remdamiesi svarbiausiomis profesinėmis ir bendražmogiškomis vertybėmis.

## III. II. Bendrovės vizija:

**UAB „Kauno švara“ – atvira iššūkiams ir pokyčiams, taikanti geriausią Europos patirtį, plėtojanti paslaugas ir technologijas, tarnaujanti savajam miestui, siekianti nuolatinio savo vadovų ir darbuotojų tobulėjimo bei lyderystės tarp savo srities Bendrovių.**

Bendrovė, siekdama savo vizijos ir akcininkų lūkesčių, didžiausią dėmesį skiria šiems tikslams:

1. Finansų perspektyvos keliamas tikslas:

* + 1. Efektyvaus Bendrovės materialaus turto ir žmogiškųjų išteklių valdymas, racionalus turimų išteklių naudojimo, maksimaliai pritraukiant ES, Užimtumo tarnybos ir kitų siūlomų programų lėšas bei resursus, naujai įsigyjamo materialaus turto poreikio ekonominio pagrindimo.

2. Klientų perspektyvos keliamas tikslas:

* + 1. Gerinti klientų pasitenkinimą Bendrovės veikla.

3. Organizacijos perspektyvos keliamas tikslas:

* + 1. Užtikrinti Įmonės vystymą, kad taptų Kauno regiono lydere komunalinių atliekų tvarkymo srityje, įgyvendinant Valstybiniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane, Kauno regiono atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane ir Kauno miesto savivaldybės atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane nustatytas užduotis ir reikalavimus.

4. Vidinių procesų perspektyvos keliami tikslai:

* + 1. Užtikrinti nepertraukiamą paslaugų tiekimą efektyviausiu būdu;
    2. Gerinti klientų aptarnavimo kokybę;
    3. Vystyti rūšiuojamų atliekų surinkimo infrastuktūrą, plečiant perdirbimui tinkamų atliekų surinkimo apimtis;
    4. Plėtoti švietimo ir visuomenės informavimo priemones komunalinių atliekų tvarkymo srityje.

**Bendrovė savo visą veiklą vykdo remdamasi šiomis vertybėmis:**

* + 1. **Tobulėjimas** – tarpusavyje dalinamės įgautomis žiniomis bei skatiname naujas darbuotojų idėjas, galvodami apie klientų patirtį;
    2. **Partnerystė** – bendradarbiaujame atvirai ir profesionaliai, gerbdami vieni kitus bei klientus, žinome, kad dirbdami tarpusavyje galime pasiekti geresnių rezultatų;
    3. **Atsakomybė** – patikimai vykdome tikslus bei kuriame ekonominę vertę, naudodami mažiausias galimas sąnaudas, siekdami geriausio rezultato paslaugos gavėjams;
    4. **Išradingumas** – ieškome sumanių sprendimų, naujausių metodų, bei taikome šiuolaikines technologijas;
    5. **Pozityvumas** – kuriame pozityvią bei saugią aplinką, puoselėdami patogias sąlygas darbuotojams;
    6. **Tvarumas** – esame socialiai atsakingi, ieškome inovatyvių ir protingų sprendimų atliekų rūšiavimui bei aplinkos priežiūrai, tvariu būdu.

# Veiklos aprašymas

Bendrovė yra atsakinga už atliekų bei aplinkos tvarkymą ir visuomenės švietimą dėl atliekų sudarymo vengimo ir rūšiavimo. Bendrovė taip pat tvarko atliekų apskaitą, plėtoja antrinių žaliavų surinkimą ir panaudojimą, užtikrina saugų atliekų laikymą bei skatina daugkartinio naudojimo pakuočių ir medžiagų vartojimą bei gamybą.

**Pagrindinės paslaugos, kurias teikia Bendrovė:**

1. Atliekų tvarkymas:

* Antrinių žaliavų tvarkymas;
* Didžiagabaričių atliekų tvarkymas;
* Komunalinių atliekų tvarkymas;
* Pavojingų atliekų tvarkymas;
* Statybos ir griovimo atliekų tvarkymas;
* Žaliųjų atliekų tvarkymas.

1. Aplinkos tvarkymas:

Daugiabučių namų kiemų ir kitų teritorijų aplinkos priežiūra;

Mechanizuotas teritorijų valymas;

Rankinis teritorijų valymas;

Žolės pjovimas.

1. Gatvių (kelių) tvarkymas:

Gatvių asfaltavimas;

Viešųjų erdvių statyba ir remonto darbai;

## IV. I. Esminiai Bendrovės istoriniai faktai

1944 metų spalio 6 d. Kauno miesto vykdomojo komiteto komunalinio ūkio skyriaus vedėjo įsakymu buvo įkurta miesto švaros ir ūkio dalis - švaros kontora, jos pirmuoju vadovu buvo paskirtas V. Stumbrevičius. Švaros kontoros paskirtis buvo miesto valymas ir normalios sanitarinės būklės palaikymas po karo. 1994 metais pasiekta gerų rezultatų atliekų tvarkymo srityje, modernizuojant Lapių regioninį sąvartyną, vykdant bendrą projektą „Kietų atliekų tvarkymas Kaune - sistemos būklės gerinimas". 1999 metais Kauno m. savivaldybės administracijos Bendrovė "Švara" perregistruota į akcinę Bendrovę „Kauno švara“. Nuo 2000 metų pasikeitus Bendrovės statusui, ji tapo uždarąja akcine Bendrove „Kauno švara“. Toje pačioje teisinėje bazėje Bendrovė vykdo savo gamybinę veiklą ir šiuo metu. 1944 m. Bendrovėje dirbo 40 arklių ir tiek pat vežimų su kuriais buvo išvežamos buitinės atliekos. Šiuo metu Bendrovė apskaito 82 000 pirktų konteinerių.

## IV. II. Bendrovės apžvalga

Bendrovė užsiima atliekų tvarkymu ir jų pristatymu rūšiavimui, aplinkos tvarkymu, kelių asfaltavimu, biotualetų nuoma ir valymu, metalo dirbinių gamyba bei transporto nuoma. Kauno miesto savivaldybė valdo visas Bendrovės akcijas. 2022 m. Bendrovėje vidutiniškai dirbo 570 darbuotojai, o 2023 metais III ketvirtį Bendrovėje vidutiniškai dirbo 593 darbuotojai. 2022 m. vidutinis darbo užmokestis Bendrovėje buvo 1 623,40 Eur, 2023 m. III ketvirtį vidutinis darbo užmokestis išaugo iki 1  808,00 Eur.

2022 m. ataskaitinio laikotarpio pabaigoje Bendrovės įstatinis kapitalas sudarė 8 mln. Eur Visos akcijos yra paprastosios nematerialios ir pilnai apmokėtos. Turimų akcijų skaičius sudarė 28 633 vnt. Vienos akcijos nominali vertė 289,62 Eur. Vienintelė Bendrovės akcininkė yra Kauno miesto savivaldybė, kuriai priklauso 100 proc. Bendrovės turimų akcijų.

Nuo 2021 m. iki 2022 m. Bendrovės pardavimo pajamos išaugo 4,9 mln. Eur, pardavimų savikaina išaugo 5,2 mln. Eur. 2022 m. Bendrovė uždirbo daugiausiai pajamų iš atliekų tvarkymo skyriaus – 23,5 mln. Eur, iš miesto tvarkymo skyriaus – 7 mln. Eur ir iš viešųjų erdvių priežiūros ir remonto skyriaus – 2,6 mln. Eur. Kiekvienais metais Bendrovė skiria lėšas investicinėms programoms vykdyti iš sukauptų amortizacinių atsiskaitymų ir pelno.

Bendrovės pagrindinės veiklos piniginiai srautai 2022 m. buvo +5 607 tūkst. Eur, išmokėti dividendai - 2 000 tūkst. Eur.

Atliekų tvarkymo srityje pagrindiniai Bendrovės konkurentai yra UAB „Ecoservice“ ir UAB „Ekonovus”. Šios Bendrovės veikia didžiosiose Lietuvos miestuose.

UAB „Ecoservice“ yra atliekų tvarkymo įmonė, teikianti platų paslaugų spektrą (užsiimanti įvairių atliekų surinkimu, vežimu, apdorojimu, miesto valymu ir gatvių priežiūra). „Ecoservice“ įmonių grupę sudaro šios įmonės: UAB “Ecoservice”, UAB “Ecoservice projektai”, UAB „Ecoplasta“ ir UAB „Biržų komunalinis ūkis“. Įvairių atliekų surinkimo veiklą vykdo 18 Lietuvos Respublikos savivaldybių, aprėpdamos 30 proc. šalies teritorijos. Bendrovių grupė turi vieną geriausių įrangų Baltijos šalyse, leidžiančią surūšiuoti ir paruošti perdirbimui apie 3500 tonų antrinių žaliavų per mėnesį. Šiuo metu UAB „Ecoservice“ dirba apie 930 darbuotojai, UAB “Ecoservice projektai” – apie 330 darbuotojų, UAB “Ecoplasta” – apie 8 darbuotojus, UAB „Biržų komunalinis ūkis“ – apie 23 darbuotojus.

UAB „Ekonovus“ – įmonė, teikianti paslaugas Alytuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, Šakiuose, Šiauliuose, Tauragėje ir Vilniuje. Bendrovė turi  250 vnt. automobilių, kuriais per mėnesį išveža apie 18000 tonų atliekų, per mėnesį paruošia apie 3300 tonų antrinių žaliavų ir kasmet aptarnauja daugiau nei 7 mln. konteinerių. Šioje Bendrovėje dirba apie 719 darbuotojų.

## IV. III. Bendrovės valdymas

**Bendrovės valdymo organai:**

|  |  |
| --- | --- |
| Valdyba (Gegužės mėnuo, 2023 m.) | |
| Pareigos | **Vardas, Pavardė** |
| Valdybos pirmininkas | Petras Ganiprauskas |
| Valdybos narys | Gediminas Ganatauskas |
| Valdybos narė | Roma Vosylienė |

Lentelė Nr. 1 Bendrovės valdybos nariai

Valdybos nariai yra renkami 4 metams.

|  |  |
| --- | --- |
| Vadovybė ( Gruodžio mėnuo, 2023 m.) | |
| Pareigos |  |
| Generalinis direktorius | Saulius Lazauskas |
| Komercijos direktorius | Robertas Kaselis |
| Miesto valymo ir atliekų valdymo direktorius | Paulius Kapitanovas |
| Finansų direktorė | Dalia Makarevičienė |
| Personalo ir bendrųjų reikalų skyriaus vadovė | Vaida Bansevičienė |

Lentelė Nr. 2 Bendrovės vadovybės nariai

# Aplinkos veiksnių analizė

Aplinkos veiksnių analizės skyriuje nagrinėjami išoriniai bei vidiniai veiksniai, turintys įtaką Bendrovės veiklai, kurie formuoja stiprybes, silpnybes, indikuoja kylančias grėsmes bei galimybes.

## V. I. Išorinių veiksnių analizė

Išoriniai veiksniai yra sudaromi iš politinių, ekonominių, socialinių, teisinių ir kitų veiksnių. Bendrovė išoriniams veiksniams tiesiogiai daryti įtakos negali. Bendrovė analizuoja išorinę aplinką tam, kad galėtų pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis bei sumažinti ar pašalinti numatomas grėsmes.

Politiniai veiksniai:

* Vidaus sandorių tvarkos įgyvendinimas;
* Naujojo Valstybės / Kauno regiono / miesto atliekų prevencijos ir tvarkymo plano įtaka;
* Valstybinės atliekų prevencijos ir tvarkymo užduočių, nustatytų Valstybiniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021-2027 metų plane įtaka;
* Kauno miesto savivaldybės atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane nustatytų užduočių ir reikalavimų įgyvendinimas;
* Kauno m. savivaldybės strateginiame plėtros plane iki 2030 metų nustatytų prioritetų įtaka;
* Europos Sąjungos Žaliasis kursas bei su juo susijęs esamas ir būsimas ES reguliavimas – Bendrovių tvarumo ataskaitų direktyva (ES) 2022/2464 bei Bendrovių tvarumo išsamaus patikrinimo direktyva (EU) 2019/1937;
* Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos (ES) 2018/851 reikalavimų, ypač susijusių su biologinių atliekų surinkimu ir tvarkymu, įgyvendinimo įtaka;
* Kitų Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos (ES) 2018/851 reikalavimų įgyvendinimų įtaka;
* Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos (ES) 2018/850 reikalavimų įgyvendinimo įtaka;
* Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos (ES) 2019/904 reikalavimų įgyvendinimo įtaka;
* Kauno m. atliekų tvarkymo taisyklių pokyčiai;
* ATS, PAŽTS, MVS, MTŪS paslaugų plėtros į Kauno ar kitus rajonus galimybės;
* Atliekų tvarkymo kainodaros pokyčiai;
* AM „planai“ dėl atliekų tvarkymo kainodaros valstybinio reguliavimo pokyčiai;
* Teisinių normų, susijusių su Kauno miesto savivaldybės santykiu su Bendrove, pakeitimai;
* Savivaldybės strateginio veiklos plano tikslų įtaka.

Ekonominiai veiksniai:

* Kauno regiono ekonominės padėties pokyčiai:

Vienam gyventojui tenkantis BVP Kauno apskrityje nuosekliai augo ir 2010–2019 m. padidėjo net 103 proc. – t. y. 10 proc.;

Kauno mieste 2015–2019 m. laikotarpiu komunalinių atliekų kiekis išaugo 14 proc.;

Komunalinių atliekų kiekio surinkimas Kauno regione nuo 2020 m. iki 2022 m. beveik nesikeitė (nuo 142 tūkst. t iki 147 tūkst. t); LR – taip pat beveik nepatiko;

Atliekų perdirbimo kiekis Kauno mieste ir rajone nuo 2020 m. iki 2022 m. padidėjo beveik 1,2 kartus;

Atliekų šalinimo kiekis sąvartynuose Kauno mieste ir rajone nuo 2020 m. iki 2022 m. sumažėjo daugiau kaip per pusę (nuo 30 tūks. t iki 11 tūkst. t);

* Konkurencinės aplinkos pokyčiai.

Socialiniai veiksniai:

* Socialinės aplinkos pokyčiai:

Nuo 2010 m. Kauno miesto gyventojų skaičius sumažėjo 11 proc. Tačiau 2020 m. gyventojų skaičius pirmą kartą per dešimtmetį augo 0,9 proc., 2021 m. – 1,35 proc.;

Nedarbo lygis Kauno apskrityje 2018–2022 m. mažėjo greičiau nei LR – LR nedarbo lygis nukrito 0.8 proc. punktais, Kauno apskrityje – 5.5 proc. punktais;

Vidutinis atlyginimas auga tiek LR, tiek Kauno mieste – 2010-2019 m. laikotarpiu vidutinis atlyginimas Kaune augo apie 7.3 proc.;

Nusikalstamumo lygis žemėja Kauno mieste ir LR;

Namų ūkių skaičiaus augimo pastovumas Kaune;

* Žiedinės ekonomikos įgyvendinimo politikos ES įtaka;
* „Zerowaste“ judėjimo ir kitų panašių iniciatyvų mažinti mišrias (nerūšiuotas) atliekas įtaka Bendrovei.

Technologiniai veiksniai:

* Pelenų ir šlako panaudojimas civilinės inžinerijos projektuose.

## V. II. Vidinių veiksnių analizė

Vidiniai veiksniai yra sudaryti iš teisinių, veiklos, technologinių, infrastruktūrinių bei finansinių veiksnių. Šiuos veiksnius Bendrovė, skirtingai nei išorinius veiksnius, gali geriau valdyti juos atpažinus.

Teisiniai veiksniai:

* Galimi įstatų pokyčiai;
* Galimi teisminiai ieškiniai / bylos;
* Galimi kolektyvinės sutarties pokyčiai.

Veiklos valdymas:

* Darbuotojų struktūros pokyčiai;
* Veiklos organizavimo pokyčiai;
* Vystomos abonentų aptarnavimo galimybės;
* Teikiamų paslaugų kokybės stebėsenos tvarkos pokyčiai;
* Komunikavimo su klientais bei gyventojų informavimo lygio kėlimas;
* Bendradarbiavimo su mokslo įstaigomis, asociacijomis ir kitų partnerių pokyčiai.

Technologiniai / infrastruktūros veiksniai:

* Lapių ir Zabieliškio sąvartynų eksploatavimas;
* Gamybinės bazės atnaujinimo poreikis;
* Pakuočių atliekų rūšiavimo linijos pajėgumo didinimo poreikis;
* Naujų paslaugų įgyvenimui infrastruktūros / priemonių / investicijų poreikis;
* IT sistemų vystymas;
* Bendrovės valdymo ir stebėsenos sistemų vystymas;
* Šiuolaikiškų informacinių sistemų diegimas.

Finansiniai veiksniai:

* Lizingo kaštų optimizavimo poreikis;
* Galimai kylančios finansinės rizikos.

## V. III. SSGG analizė

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

|  |  |
| --- | --- |
| Stiprybės | Silpnybės |
| Bendrovės infrastruktūra / technologijos:  -Aukštas (100%) teikiamų atliekų surinkimo paslaugų prieinamumas Kauno miesto gyventojams;  -Išplėtota atliekų surinkimo infrastruktūra:   * Kauno miesto daugiabučių namų kvartaluose veikia 600 naujų antžeminių ir pusiau požeminių konteinerių aikštelių; * Periodiškai atnaujinamas šiukšliavežių parkas; * Visos individualios valdos aprūpintos individualiais rūšiavimo konteineriais;   -Ilgametė atliekų surinkimo ir tvarkymo paslaugų patirtis;  -Įdiegtos galimybės stebėti paslaugų vykdymą (konteinerių aptarnavimą) realiame laike.  Žmogiškieji ištekliai:  -Didelę patirtį ir aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai;  -Socialinių garantijų suteikimas darbuotojams;  -Nuolatinis darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.  Valdymas:  -Įdiegta vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001, ISO 14001 ir OHSAS 18001 standartus;  -Finansinis stabilumas – sudarytos ilgalaikės paslaugų teikimo sutartys su Kauno miesto savivaldybe, diversifikuotas paslaugų asortimentas;  -Įsipareigojimų akcininkui vykdymas;  -Bendradarbiavimas su Kauno miesto savivaldybe ir Lietuvos savivaldybių komunalinių Bendrovių asociacija leidžia pagerinti veiklos planavimą ir perimti gerąją kitų Bendrovių patirtį.  Paslaugų teikimas ir administravimas:  -Aktyviai rinkoje teikiamos atliekų surinkimo ir vežimo paslaugos (išplėsta komunalinių atliekų surinkimo ir vežimo veikla Kauno rajone, teikiamos pelenų iš KKJ ir VKJ atliekų iš MBA vežimo paslaugos);  -Teikiama komunalinių atliekų surinkimo paslauga pagal individualiai aptartas sąlygas individualius konteinerius turintiems asmenims (gyventojai turi platų KA paslaugos apimties pasirinkimo spektrą);  -Už papildomą mokestį gyventojams suteikiama sezoninė žaliųjų atliekų išvežimo paslauga (konteineriais), taip pat teikiamos kitų atliekų išvežimo paslaugos pagal poreikį;  -Didelis žaliųjų atliekų surinkimo pajėgumas;  -Sukurta kokybės kontrolės sistema  -Atliekų turėtojų registravimui naudojamas elektroninis registras, kas įgalina lengviau valdyti duomenis;  -Atliekų turėtojų identifikavimui ir monitoringui naudojami NT registro duomenys, taip užtikrinant aukštą paslaugos visuotinumą ir prieinamumą;  -Atnaujintos sutartys su atliekų turėtojais (bendrijomis, esant savininkų raštu įformintam susitarimui) pagal paskutinius Atliekų tvarkymo įstatymo pakeitimo reikalavimus;  -Sudarytos sutartys su visais Kauno miesto fiziniais asmenimis (t.y. fiziniams asmenims, kurie vengdavo sudaryti sutartis, buvo pateikti pasiūlymai sudaryti sutartis; tiems, kurie jų nesudarė, taikomos ATĮ nuostatos ir laikoma, kad sutartys sudarytos pagal standartines sąlygas);  -Bendrovė rinkoje turi vieno stipriausio Lietuvoje komunalininko įvaizdį;  -Priimti drąsūs ir inovatyvūs atliekų turėtojų apmokestinimo sprendimai:   * Patvirtinta rūšiavimą skatinanti kainodara individualių namų valdoms (nerūšiuojantiems atliekų turėtojams taikoma 3 kartus didesnė įmoka ) * Kauno mieste taikoma atliekų turėtojų, kurie naudojasi individualiais konteineriais, apmokestinimo sistema pagal faktinį atliekų susidarymą; atliekų turėtojams, kurie naudojasi individualiais konteineriais, suteikiama galimybė pasirinkti mišrių komunalinių atliekų konteinerių dydį ir išvežimo dažnį * Nustatyta žaliųjų atliekų surinkimo kaina yra mažesnė nei mišrių komunalinių atliekų surinkimo kaina gyventojams, kas turėtų motyvuoti gyventojus atskirti žaliąsias atliekas. Be to, gyventojas, užsisakęs žaliųjų atliekų išvežimo paslaugą, gali koreguotis mišrių komunalinių atliekų išvežimo paslaugos apimtis. | Bendrovės infrastruktūra / technologijos:  -Įdiegus naujas, aukštesnio technologinio lygio sistemas, trūksta žmogiškųjų bei kitų išteklių, kad būtų pilnai išnaudotos šių sistemų galimybės;  -Įrengus pusiau požeminius konteinerius Kauno miestas tapo estiškesnis, tačiau stebimas didesnis antrinių žaliavų užterštumas; siekiant to išvengti, būtina labiau informuoti ir šviesti gyventojus dėl atliekų teisingo rūšiavimo.  Žmogiškieji ištekliai:  -Aukštas darbuotojų amžiaus vidurkis – 40% darbuotojų yra virš 55 metų amžiaus;  -Kertinių pareigybių / darbuotojų nepakeičiamumas;  -Bendrovė susiduria su apribojimais pasiūlydama konkurencingus atlygius aukštos kvalifikacijos darbuotojams.  Veikla:  Neišplėtota strategijos įgyvendinimo stebėsenos bei kontrolės sistema.  Paslaugų teikimas ir administravimas:  -Įkainių peržiūrėjimas yra socialiai ir politiškai jautrus klausimas. Savalaikis įkainių nepakėlimas gali daryti įtaką Bendrovės finansine būklei;  -Nepakankamos visuomenės švietimo ir informavimo priemonės, švietimo ir informavimo programa nėra ilgalaikė, sisteminga ir nekoordinuojama su savivaldybės ir Kauno RATC vykdomomis priemonėmis;  -Žemas gyventojų rūšiavimo lygis: 2022 m. tik ~15 % konteineriais surenkamų visų komunalinių atliekų buvo tinkamos perdirbimui (likusią dalį sudarė mišrios komunalinės atliekos bei priemaišos antrinių žaliavų konteineriuose). |
| Galimybės | **Grėsmės** |
| Ekonominiai veiksniai:  - Sudaromos naujos sutartys su pakuočių atliekų tvarkymo įmonėmis;  -Kauno regiono ekonominis augimas, didinantis Bendrovės paslaugų paklausą.  Socialiniai veiksniai:  -Augantis klientų supratingumas apie aplinkosaugos naudą ir žiedinę ekonomiką didins Bendrovės svarbą;  -Namų ūkių skaičiaus augimas Kauno regione, didinantis Bendrovės paslaugų paklausą.  Technologiniai veiksniai:  -Augantis klientų kompiuterinis raštingumas mažins aptarnavimo sąnaudas;  -Plėsti elektroninių paslaugų teikimą;  -Inovatyvios informacinių sistemų įrangos diegimas siekiant efektyvesnės veiklos.  Paslaugų teikimas ir administravimas  -Bendrovės veiklos plėtra Kauno mieste ir regione didina Bendrovės paslaugų paklausą miesto gatvių, viešųjų erdvių ir kitų zonų atnaujinimo srityse. | Politiniai veiksniai  -Akcininko 2024-2027 m. lūkesčių neįvykdymas.  -Akcininko sprendimas dėl Bendrovės esamos veiklos reorganizavimo.  Ekonominiai veiksniai  - Valstybinio atliekų prevencijos ir tvarkymo plano 2021-2027 m. užduočių ivykdymas ;-Vietinė konkurencija atliekų ir miesto tvarkymo srityse.  Socialiniai veiksniai  -Gyventojų Kauno mieste mažėjimas gali daryti įtaką tarifo augimui;  -Bendrovės siūlomo atlygio konkurencingumas neužtikrins kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimo;  -Ganėtinai žemas gyventojų sąmoningumas atliekų rūšiavime, ypač daugiabučiuose.  Technologiniai veiksniai  -Didėjant gyventojų sąmoningumui ir augant atliekų rūšiavimo apimtimis, gali tapti nepakankami esamos Bendrovės antrinių žaliavų rūšiavimo linijos, kurioje paruošiamos perdirbimui atskirai surinktos pakuočių atliekos ir kitos antrinės žaliavos, pajėgumai;  -Ribotas specializuotos technikos pritaikymas kitos veiklos srityse;  -Šalies mastu neužtikrinti pakankami tekstilės atliekų perdirbimo pajėgumai; neišvystyti pajėgumai efektyviam pakuočių ir antrinių žaliavų atliekų perdirbimui šalyje;  -Maisto ir žaliųjų atliekų surinkimas bendru srautu reikalauja surinkimo technologijos keitimo;  Aplinkosauginiai veiksniai  -Žemas gyventojų sąmoningumas rūšiuojant atliekas gali neužtikrinti perdirbimo užduočių vykdymą.  -Nenuspėjamos oro sąlygos gali turėti neigiamą įtaką miesto valymo ir tvarkymo skyriaus teikiamoms paslaugoms.  Teisiniai veiksniai  -Nenuosekli teisinė ir reguliacinė aplinka;  Paslaugų teikimo veiksniai  -Žaliųjų atliekų paslaugos įkainiai nėra patvirtinti Kauno miesto savivaldybės tarybos ir tai gali sukelti abejones dėl šios įmokos rinkimo teisėtumo (ATĮ 30 str. 3 d. 3 p.);  -Klimato kaita ir šiltėjančios žiemos mažina aplinkos valymo paslaugų teikimo pajamas;  -Dalį klientų aptarnauja nelegaliai veikiantys tvarkytojai, kurie komunalines atliekas surenka kartu su gamybinėmis atliekomis, taip sumažindami Bendrovės pajamas. |

# Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai

Žemiau yra nurodyti Bendrovės tikslų ir uždavinių loginiai ryšiai.

## VI. I. Bendrovės tikslų ir uždavinių apibendrinta schema

Strateginiai tikslai

**Finansų perspektyva**

**Klientų perspektyva**

Uždaviniai

**Organizacijos perspektyva**

**Paslaugų teikimas**

**Klientų aptarnavimas**

**Vidinių procesų perspektyva**

Strateginiai tikslai

Uždaviniai

**Visuomenės informavimas ir švietimas**

**Aplinkosauga**

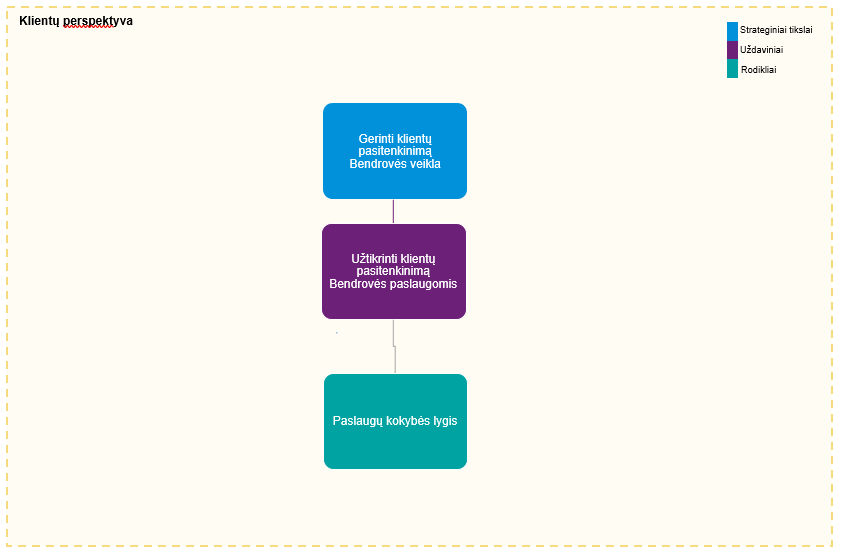
## VI. II. Bendrovės tikslų, uždavinių bei rodiklių apibendrinta schema

Strateginiai tikslai

Uždaviniai

Rodikliai

**Finansų perspektyva**



Strateginiai tikslai

Uždaviniai

Rodikliai

**Organizacijos perspektyva (1 iš 2)**

Strateginiai tikslai

Rodikliai

Uždaviniai

**Organizacijos perspektyva (2 iš 2)**

Strateginiai tikslai

Rodikliai

Uždaviniai

**Vidinių procesų perspektyva**

**Paslaugų teikimas (1 iš 2)**

Strateginiai tikslai

Rodikliai

Uždaviniai

**Vidinių procesų perspektyva**

**Paslaugų teikimas (2 iš 2)**

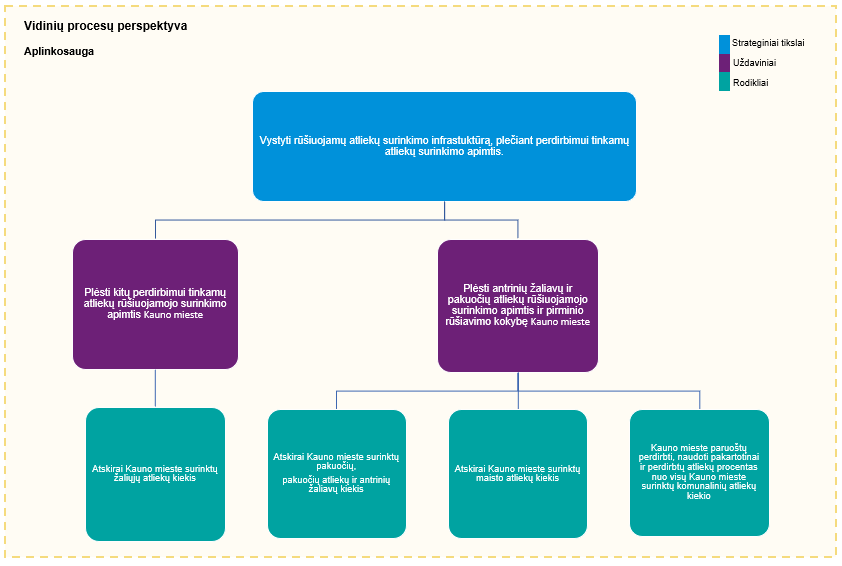
Strateginiai tikslai

Rodikliai

Uždaviniai

**Vidinių procesų perspektyva**

**Klientų aptarnavimas**



Strateginiai tikslai

Uždaviniai

Rodikliai

**Vidinių procesų perspektyva**

**Visuomenės informavimas ir švietimas**

## VI. III. Siektinos reikšmės

**1. Strateginis tikslas** – efektyvaus Bendrovės materialaus turto ir žmogiškųjų išteklių valdymas, racionalus turimų išteklių naudojimo, maksimaliai pritraukiant ES, Užimtumo tarnybos ir kitų siūlomų programų lėšas bei resursus, naujai įsigyjamo materialaus turto poreikio ekonominio pagrindimo.

Siekiant užtikrinti atitinkamą grąžą, Bendrovė užsibrėžia šiuos **uždavinius**:

* Užtikrinti Bendrovės finansinį stabilumą (R1; R2; R3).

Siektini uždavinio matavimo rodikliai

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rodiklis** | **Nr**. | **Mat. vnt.** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Nuosavo kapitalo grąža, siekiant užtikrinti dividendų akcininkams mokėjimą | R1 | Koef. | <16 | <16 | <16 | <16 |
| EBITDA marža | R2 | Proc. | 22.3 | 22.7 | 22.8 | 22.9 |
| Pardavimų savikainos lygis | R3 | Proc. | <75 | <75 | <75 | <75 |

**2. Strateginis tikslas –** gerinti klientų pasitenkinimą Bendrovės veikla.

Siekiant gerinti klientų pasitenkinimą, Bendrovė užsibrėžia šiuos **uždavinius**:

* Užtikrinti klientų pasitenkinimą Bendrovės paslaugomis (R4).

Siektini uždavinio matavimo rodikliai

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rodiklis** | **Nr.** | **Mat. vnt.** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Paslaugų kokybės lygis | R4 | Vnt. | 348.34 | 396.67 | 445 | 493.33 |

**3. Strateginis tikslas –** užtikrinti Bendrovės vystymą, kad taptų Kauno regiono lydere komunalinių atliekų tvarkymo srityje, įgyvendinant Valstybiniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane, Kauno regiono atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane ir Kauno miesto savivaldybės atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane nustatytas užduotis ir reikalavimus.

Siekiant užtikrinti Bendrovės vystymąsi, Bendrovė užsibrėžia šiuos **uždavinius**:

* Gerinti organizacinės kultūros lygį (R5)
* Vystyti personalo kvalifikaciją (R6; R7; R8)
* Efektyviai naudoti turtą ir valdyti skolą (R9; R10)
* Efektyviai valdyti Bendrovę (R11)

Siektini uždavinių matavimo rodikliai

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rodiklis** | **Nr.** | **Mat. vnt.** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Darbuotojų kaitos lygis | R5 | proc. | 34.5 | 34.07 | 33.6 | 33.1 |
| Mokymų lygis | R6 | proc. | 21.00 | 22.05 | 23.15 | 24.3 |
| Vidutinis darbuotojų atlygio lygis | R7 | proc. | 98.00 | 99.00 | 99.00 | 99.00 |
| Darbuotojų amžiaus lygis | R8 | proc. | 62.50 | 62.00 | 61.50 | 61.00 |
| Turto grąžos (ROA) lygis | R9 | proc. | 7.70 | 7.80 | 7.90 | 8.00 |
| Ilgalaikių skolų ir nuosavybės rodiklis | R10 | proc. | <0.5 | <0.5 | <0.5 | <0.5 |
| Veiklos sąnaudų lygis | R11 | proc. | <7 | <7 | <7 | <7 |

**4. Strateginis tikslas -** užtikrinti nepertraukiamą paslaugų teikimą efektyviausiu būdu.

Siekiant įgyvendinti šį tikslą, Bendrovė užsibrėžia šiuos **uždavinius:**

* Užtikrinti paslaugų teikimą aptarnaujamos teritorijos klientams (R12; R13)
* Mažinti energijos suvartojimą ir didinti atsinaujinančių išteklių naudojimą (R14; R15; R16; R17)

Siektini uždavinių matavimo rodikliai

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rodiklis** | **Nr.** | **Mat. vnt.** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Mišrių atliekų kiekis | R12 | t. | 130000 | 132000 | 134000 | 136000 |
| Miesto valymo skyriaus sąnaudų lygis | R13 | proc. | 95.00 | 95.00 | 95.00 | 95.00 |
| Mechanizuotai nuvalytas plotas | R14 | km2. | 490.00 | 450.00 | 490.00 | 490.00 |
| Kuro suvartojimo lygis | R15 | l. | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| Kuro suvartojimo lygis 1km2 mechanizuotai valomo ploto | R16 | l. | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700 |
| Vidutinis transporto priemonių amžius | R17 | m. | 8 | 8 | 7 | 7 |

1. **Strateginis tikslas** - gerinti klientų aptarnavimo kokybę.

Siekiant gerinti klientų aptarnavimo kokybę, Bendrovė užsibrėžia šiuos **uždavinius:**

* Užtikrinti atliekų tvarkymo paslaugos kokybę (R18)
* Plėsti klientų aptarnavimą el. būdu (R19)

Siektini uždavinių matavimo rodikliai

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rodiklis** | **Nr.** | **Mat. vnt.** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Nusiskundimų dėl ne laiku ar neatitinkamai suteiktų paslaugų lygis | R18 | vnt. | 650 | 650 | 650 | 650 |
| Sąskaitų, pateikiamų elektroniniu būdu, lygis | R19 | proc. | 70.00 | 72.00 | 74.00 | 76 |

1. **Strateginis tikslas -** vystyti rūšiuojamų atliekų surinkimo infrastuktūrą, plečiant perdirbimui tinkamų atliekų surinkimo apimtis..

Siekiant vystyti rūšiuojamąjį atliekų surinkimą, Bendrovė užsibrėžia šiuos **uždavinius:**

* Plėsti kitų perdirbimui tinkamų atliekų rūšiuojamojo surinkimo apimtis Kauno mieste (R20)
* Plėsti antrinių žaliavų ir pakuočių atliekų rūšiuojamojo surinkimo apimtis ir pirminio rūšiavimo kokybę Kauno mieste (R21; R22; R23)

Siektini uždavinių matavimo rodikliai

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rodiklis** | **Nr.** | **Mat. vnt.** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Atskirai Kauno mieste surinktų žaliųjų atliekų kiekis | R20 | t | 5500 | 6000 | 7000 | 8000 |
| Atskirai Kauno mieste surinktų maisto atliekų kiekis, t. | R21 | t | 1500 | 3000 | 4000 | 5000 |
| Atskirai Kauno mieste surinktų pakuočių, pakuočių atliekų ir antrinių žaliavų kiekis | R22 | t | 12680 | 18250 | 22400 | 25700 |
| Kauno mieste paruoštų perdirbti, naudoti pakartotinai ir perdirbtų atliekų procentas nuo visų Kauno mieste surinktų komunalinių atliekų kiekio | R23 | Proc. | 25 | 35 | 45 | 55 |

**7. Strateginis tikslas** - plėtoti švietimo ir visuomenės informavimo priemones komunalinių atliekų tvarkymo srityje.

Siekiant įgyvendinti šį tikslą, Bendrovė užsibrėžia šiuos **uždavinius:**

* Šviesti visuomenę apie Bendrovės teikiamas paslaugas ir vykdyti Kauno miesto bendruomenės informavimo tvaraus atliekų tvarkymo klausimais programas (R24).

Siektini uždavinių matavimo rodikliai

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rodiklis** | **Nr.** | **Mat. vnt.** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Švietimo programų biudžeto lygis | R24 | EUR | 15 000.00 | 20 000.00 | 20 000.00 | 25 000.00 |

# Strategijos tikslų įgyvendinimo stebėsena

## VII. I. Atsakomybės

Strategijos planavimo, stebėjimo, vertinimo, administravimo ir strategijos tikslų, uždavinių ir rodiklių tobulinimo etapuose dalyvauja šie organizaciniai organai, kurie yra nurodyti tolimesnėje lentelėje.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Procedūros iniciavimo etapas** | **Analizė** | **Strategijos tikslai, uždaviniai, rodikliai** | **Metinis veiksmų planas** | **Galutinis rezultatas** |
| **Valdyba** | Inicijuoja tikslų ir rodiklių peržiūrą | Peržiūri situacijos analizę, dėl kurios galimai buvo nepasiektos rodiklių planuotos reikšmės, ir siūlo tolimesnius žingsnius | Peržiūri Strateginius uždavinius, rodiklius, jų reikšmes ir apskaičiavimo algoritmus | Tvirtina metinį veiksmų planą | Strategijos tikslai, uždaviniai, rodikliai patvirtintoje Strategijoje |
| **Generalinis direktorius** | Užtikrina analizės atlikimą ir jos pristatymą valdybai |  |
| **Vadovybė** |  | Teikia pasiūlymus |  |
| **Komercijos direktorius** |  | Organizuoja tikslų, uždavinių ir rodiklių peržiūrą ir formuoja rezultatus.  Kontroliuoja Strateginių uždavinių ir rodiklių vykdymą. | | Sudaro metinį veiksmų planą ir jį suderina su atitinkamais skyriais |  |
| **Paslaugų valdymo direktorius** |  |  |
| **Miesto valymo ir atliekų valdymo direktorius** |  |  |
| **Finansų direktorius** |  | Peržiūri ir esant poreikiui koreguoja Strategijos tikslus, uždavinius ir rodiklius |
| **Personalo ir bendrųjų reikalų skyrius** |  |  |
| **Kiti skyriai** |  | Ruošia informaciją. | |  |  |

## VII. II. Planavimo procesas

Planavimo procesas yra sudaromas Bendrovei nustačius strategijos tikslus, uždavinius ir rodiklius. Tolimesnis grafikas iliustruoja planavimo ciklą, nurodo kokie veiksmai turi būti atlikti per ateinančius metus, kad būtų pasiektos suplanuotos rodiklių reikšmės.

## VII. III. Stebėsenos modelio administravimas ir tobulinimas

Komercijos, paslaugų valdymo, miesto valymo ir atliekų valdymo, finansų skyrių direktoriai, kartu su personalo ir bendrųjų reikalų skyriumi užpildo pagrindinių veiklos matavimo rodiklių lentelę (toliau – Lentelė) Lentelė yra sudaroma iš Bendrovės tikslų, uždavinių, rodiklių, jų apskaičiavimo formulių ir rodiklių esamų ir siektinų reikšmių. Šis veiksmas inicijuoja tikslų, uždavinių ir rodiklių peržiūros ir stebėsenos procesą. Šiame etape yra sudaroma skyrių veiklos matavimo rodiklių stebėsenos ataskaita, rengiama ekonomikos skyriaus. Ataskaita nurodo faktinius rodiklių reikšmių nuokrypius nuo planuotų rodiklių reikšmių.

Padalinių vadovams patvirtinus ataskaitą, ji yra teikiama Bendrovės vadovybei, kuri ataskaitą pristato Bendrovės visuotiniame susitikime. Šiame susitikime taip pat yra analizuojamos priežastys rodiklių reikšmių nuokrypiams. Jeigu nustatoma, kad nuokrypiai yra dėl neteisingai nustatytų rodiklių reikšmių, apskaičiavimo algoritmų ar reikia keisti apskaičiavimo periodiškumą, komercijos, finansų, paslaugų valdymo, miesto valymo ir atliekų valdymo ir personalo ir bendrųjų reikalų skyrių padalinių vadovai inicijuoja Modelio koregavimą. Šių skyrių atitinkami darbuotojai atnaujina Modelio rodiklių sąrašą su siūlomais pakeitimais, kurį teikia vadovybei. Vadovybei priėmus pasiūlymus dėl rodiklių koregavimo, naujų rodiklių ar uždavinių pridėjimo, atsakingas padalinio vadovas nustato rodiklių siektinas reikšmes, kartu su skyrių darbuotojais, tuomet šios reikšmės yra teikiamos vadovybei įvertinti ir patvirtinti.

Patvirtinti pakeitimai yra komunikuojami ekonomikos skyriaus atsakingam darbuotojui, kuris atitinkamai atnaujina Modelį arba įtraukia naują uždavinį ar rodiklį ir nurodo šio rodiklio apskaičiavimo algoritmą, rodiklio matavimo vienetą, periodiškumą ir už rodiklį atsakingą skyrių ir asmenis.

Skyrių vadovams, vadovybei ir valdybai patvirtinus, jog reikia pašalinti uždavinį ar rodiklį iš Modelio, atsakingas ekonomikos skyriaus darbuotojas atitinkamai jį atnaujina, panaikindamas visą susijusią informaciją su pašalintu rodikliu ar uždaviniu.

Tobulindama Modelį tokiu būdu, Bendrovė prisitaiko prie besikeičiančios aplinkos ir gali toliau laikytis nustatytų ilgalaikių Strategijos tikslų.

## VII. IV. Rizikos valdymas

Laiku atpažinus pavojus, lemiančius Bendrovės Strategijos tikslų neapsiekimą, Bendrovė gali suvaldyti situaciją ir išvengti didelės žalos savo veiklos rezultatams. Tolimesnėje lentelėje yra nurodytos didžiausios rizikos.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rizika** | **Poveikis** | **Valdymo būdas** | **Atsakingas skyrius (skyrius, atsakingas už rizikos valdymo priemonių parengimą ir teikimą Vadovybės tvirtinimui)** |
| Akcininko sprendimas dėl Bendrovės esamos veiklos reorganizavimo | Veiklos pertvarkymas | Pertvarkos plano parengimas | Ekonomikos skyrius |
| Gyventojų Kauno regione mažėjimas | Sumažėjęs klientų skaičius | Abonentams neturinčių sutarčių kvietimų siuntimas | Klientų aptarnavimo ir marketingo skyrius |
| Bendrovės siūlomas atlygio konkurencingumas gali neužtikrinti kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimo | Krentanti esamų darbuotojų motyvacija; kvalifikuotų darbuotojų trūkumas | Darbuotojų darbo sąlygų gerinimo priemonės | Personalo ir bendrųjų reikalų skyrius |
| Žemas gyventojų sąmoningumas atliekų rūšiavime, ypač daugiabučiuose | Neužtikrintas perdirbimo užduočių vykdymas | Gyventojų švietimas atliekų rūšiavimo klausimais | Personalo ir bendrųjų reikalų skyrius  Atliekų tvarkymo skyrius Pakuočių ir antrinių žaliavų skyrius  Klientų aptarnavimo ir marketingo skyrius |
| Ribotas specializuotos technikos pritaikymas kitos veiklos srityse | Keičiantis Bendrovės veiklos pobūdžiui, specializuota technika praranda savo vertę, auga Bendrovės sąnaudos | Nepanaudojamos technikos turto panaudojimo vertinimas | Ekonomikos skyrius  Atliekų tvarkymo skyrius  Miesto valymo skyrius  Pakuočių ir antrinių žaliavų skyrius  Miesto tvarkymo ir ūkio skyrius |
| Šalies mastu neužtikrinti pakankami tekstilės atliekų perdirbimo pajėgumai; Kauno regiono mastu nesukurti maisto atliekų iš komunalinio srauto perdirbimo pajėgumai | ES ir nacionalinių teisės aktų pažeidimo grėsmė | Pasiūlymų teikimas Kauno miesto Savivaldybei ir kitoms aktualioms organizacijoms dėl tekstilės atliekų perdirbimo ir maisto atliekų rūšiavimo galimybių gerinimo | Atliekų tvarkymo skyrius |
| Visuomenės dėmesio augimas bei nepakankama komunikacija aplinkosaugos klausimams | Blogėjanti Bendrovės reputacija | Informacijos platinimas apie Bendrovės veiklą socialiniuose tinkluose, Bendrovės reklamose | Personalo ir bendrųjų reikalų skyrius |
| Nepalanki galimai ateityje iškeltų ieškinių ir bylų baigtis, lemianti pelningumo mažėjimą | Nukentėjusi Bendrovės dalykinė reputacija; | Tinkamas Bendrovės teisinių interesų atstovavimas; | Personalo ir bendrųjų reikalų skyrius |
| Nenuosekli teisinė ir reguliavimo aplinka | Nukentėjusi Bendrovės dalykinė reputacija; | Bendradarbiavimas su reguliacinės aplinkos formuotojais | Personalo ir bendrųjų reikalų skyrius |
| Dalį klientų aptarnauja nelegaliai veikiantys tvarkytojai, kurie komunalines atliekas surenka kartu su gamybinėmis atliekomis | Sumažėjusios Bendrovės pajamos | Aptarnaujamos teritorijos gyventojų švietimas dėl nelegaliai veikiančių tvarkytojų žalos aplinkai | Atliekų tvarkymo skyrius  Klientų aptarnavimo ir marketingo skyrius  Personalo ir bendrųjų reikalų skyrius |

# VIII. Strategijos tikslų įgyvendinimo priemonių planas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strateginis tikslas** | **Uždavinys** | **Problemos ir rizikos** | **Priemonės (veiksmai)** | **Įgyvendinimo terminai** | **Ištekliai** |
| **Efektyvaus Bendrovės materialaus turto ir žmogiškųjų išteklių valdymas, racionalus turimų išteklių naudojimo, maksimaliai pritraukiant ES, Užimtumo tarnybos ir kitų siūlomų programų lėšas bei resursus, naujai įsigyjamo materialaus turto poreikio ekonominio pagrindimo.** | **Užtikrinti Bendrovės finansinį stabilumą** | Nukrypimas nuo metinio biudžeto dėl žymaus pajamų ar sąnaudų plano nevykdymo | * Planuojant metinį biudžetą, rengti galimus biudžeto vykdymo scenarijus * Bendradarbiaujant su atitinkamais skyriais, rengti ketvirtines Bendrovės ir padalinių biudžeto vykdymo ataskaitas * Bendradarbiaujant su atitinkamais skyriais, Bendrovės vadovybei teikti pasiūlymus dėl priemonių planiniam pelningumo lygiui pasiekti, vadovybė kontroliuoja šio rodiklio įgyvendinimą | Kas metus  Kas ketvirtį  Pagal poreikį | Žmogiškieji-esami  Finansiniai- esami |
| Sąnaudų augimo tempas yra žymiai greitesnis nei pajamų augimo tempas | * Kartu su padalinių vadovais rengti ketvirtinius pardavimo savikainos mažinimo rezervo planus, vadovybė atsakinga už šių planų kontrolę * Bendrovės vadovybei teikti pasiūlymus pardavimo savikainos planiniam lygiui pasiekti | Pagal poreikį  Pagal poreikį | Žmogiškieji-esami  Finansiniai- esami |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Gerinti klientų pasitenkinimą Bendrovės veikla** | **Užtikrinti klientų pasitenkinimą Bendrovės paslaugomis** | Ne visos pretenzijos būna pagrįstos. Gaunamos pretenzijos yra įvairių skyrių. Procesai/prasta išorinė komunikacija sukelia nepasitenkinimą klientams. | * Parengti ir įgyvendinti klientų informavimo sistemą apie paslaugų teikimo sutrikimus, esant poreikiui šią sistemą atnaujinti. * Esamos klientų aptarnavimo procedūros peržiūra ir tobulinimo įgyvendinimas * Parengti ir įgyvendinti klientų nuomonės tyrimo procesą * Atnaujinti klientų duomenų bazę, užtikrinant savalaikį ir operatyvų informacijos pateikimą klientams * Atlikti NTR ir Bendrovės turimų IT duomenų lyginamąją analizę | 2024 m, esant poreikiui atnaujinti kas metus  2024 III ketvirtis  2025 IV ketvirtis  Nuolat  Kas ketvirtį | Žmogiškieji-esami  Finansiniai- esami |
| **Užtikrinti Bendrovės vystymą, kad taptų Kauno regiono lydere komunalinių atliekų tvarkymo srityje, įgyvendinant Valstybiniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane, Kauno regiono atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane ir Kauno miesto savivaldybės atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane nustatytas užduotis ir reikalavimus** | **Gerinti organizacinės kultūros lygį** | Specialistų su ilgamete darbo patirtimi praradimas ir kvalifikuotų specialistų trūkumas rinkoje. | * Organizuoti naujai priimamų (pakaitinių) darbuotojų apmokymą (viduje ir išorėje) * Sudaryti specialistų rezervą * Parengti metinių pokalbių metodiką ir pravesti mokymus * Parengti priemones įpareigojančias padalinių vadovus ne rečiau kaip kas ketvirtį rengti skyriaus susirinkimus skyriaus rezultatams, planams, darbuotojų iniciatyvoms aptarti | Kas mėnesį  2024 II ketvirtis  Iki 2024 IV ketvirčio parengti metodiką, mokymus pervesti  kas metus iki 2024 IV ketvirčio | Žmogiškieji-esami  Finansiniai - iki  10 tūkst.  EUR |
| **Vystyti personalo kvalifikaciją** | Mokymai vyksta formaliai, trūksta iniciatyvos kelti kvalifikaciją;  Kvalifikacija rūpinasi tik atsakingi darbuotojai. | * Parengti ilgalaikį Bendrovės darbuotojų mokymo planą, esant poreikiui, šį planą atnaujinti * Vykdyti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymus | 2024 III ketvirtis  Nuolatos | Žmogiškieji-esami  Finansiniai- iki 30 tūkst..  EUR |
| Darbuotojų trūkumas dėl žemo atlygio lygio | * Parengti metinių atlyginimų peržiūrą ir teikti Bendrovės Valdybai tvirtinti | Kas metus | Žmogiškieji-esami  Finansiniai- esami |
| Sunku pritraukti kvalifikuotų jaunų specialistų dėl žemo atlygio lygio ir veiklos įvaizdžio | * Parengti ir įgyvendinti specialistų pritraukimo priemonių planą (dalyvavimas universitetų renginiuose, karjeros mugėse ir pan.) pritraukiant juos su kitomis (ne piniginėmis) priemonėmis | 2024 IV ketvirtis | Žmogiškieji-esami  Finansiniai –  Iki 3 tūkst.  EUR į metus |
| **Efektyviai naudoti turtą ir valdyti skolą** | Neefektyvus turto valdymas   Perduodant savivaldybei ilgalaikį turtą į Bendrovės balansą atsiranda rizika, kad pajamos nepadidės, todėl turto grąžos rodiklis pablogės | * Bendradarbiaujant su atitinkamais skyriais parengti nenaudojamo ar mažai naudojamo turto ataskaitas ir teikti Bendrovės vadovybei pasiūlymus dėl tokio turto pardavimo * Bendradarbiaujant su atitinkamais skyriais parengti ilgalaikio turto normatyvų peržiūrą pagal turto grupes, patikrinti ar yra ilgalaikio turto nuvertėjimo požymių ir atlikti nuvertėjusio turto vertės korekcijas. | Kas metus  Kas metus | Žmogiškieji-esami  Finansiniai - esami |
| 1.Žmogiškieji ištekliai. .Darbuotojos dirba ir apskaitininkių darbą, nėra išgrynintos funkcijos, darbas su skolomis tik dalis darbo. 2.Trūksta nuoseklumo. Skola atiduota į teismą jau nėra KAMS administravimo ribose, o sumos yra KAMS rodikliuose. Nėra skolų valdymo nuoseklaus proceso. Juristas yra kito skyriaus darbuotojas. 3. IT sistemų menkas funkcionalumas. | * Parengti ir įgyvendinti darbo su skolininkais procedūrą ir esant poreikiui ją atnaujinti * Tobulinti skolos valdymui skirtus IT įrankius ir pagal poreikį juos atnaujinti: * El. laiškų, sms žinučių, automatinių skambučių siutimas esant ankstyvai skolai iki 30d.; * Perdavimo į teismą kontrolės sistema, nuolatinis perduodamų bylų skaičiaus augimas; * Darbas su antstoliais po skolų priteisimo. | 2024 I ketvirtis  Nuolatos | Žmogiškieji – esami  Finansiniai – EUR  20 - 30 tūkst. |
| **Efektyviai valdyti Bendrovę** | Esamas veiklos sąnaudų lygis ženkliai viršija planuotą | * Siekiant, kad Bendrovės veiklos sąnaudų lygis būtų ne daugiau kaip 7 proc. parengti ir įgyvendinti veiklos sąnaudų mažinimo planą * Modernizuoti Bendrovės veiklos įrankius, įdiegiant šiuolaikines sistemas, kurios leistų užtikrinti efektyvų Bendrovės valdymą, vadovybė atsakinga už šio rodiklio kontrolę: * Programinės įrangos atnaujinimas ir plėtra; * Verslo valdymo sistemų vystymas; | 2024 IV ketvirtis  Nuolatos | Žmogiškieji - esami  Finansiniai:  EUR  220 -280 tūkst. į metus |
| **Užtikrinti nepertraukiamą paslaugų teikimą efektyviausiu būdu**  **Užtikrinti paslaugų teikimą aptarnaujamos teritorijos klientams** | Naujos technikos pirkimas. Atliekų išvežimo kaštų mažinimas. | * Modernizuoti ir atnaujinti Bendrovės veiklos įrankius, įdiegiant šiuolaikines sistemas, kurios leistų užtikrinti atliekų tvarkymo paslaugų teikimą: * Nuotolinės konteinerių talpos daviklių sistemos įdiegimas; * Konteinerių įsigijimas; * Šiukšliavežių parko atnaujinimas ir plėtra; | Nuolatos | Žmogiškieji – esami  Finansiniai - 4 000 – 5 000 tūkst. EUR į metus |
| Skyriaus sąnaudų augimo tempas yra žymiai greitesnis nei pajamų augimo tempas | * Modernizuoti ir atnaujinti Bendrovės veiklos įrankius, įdiegiant šiuolaikines sistemas, kurios leistų užtikrinti miesto valymo paslaugų teikimą: * Šlavimo technikos parko atnaujinimas ir plėtra; * Žolės pjovimo technikos parko atnaujinimas ir plėtra; * Lengvųjų automobilių parko atnaujinimas ir plėtra; * Gatvių plovimo ir valymo technikos parko atnaujinimas ir plėtra | Nuolatos | Žmogiškieji-esami  Finansiniai-  EUR  1 100 - 1 700 tūkst. EUR  Į metus |
| **Mažinti energijos suvartojimą ir didinti atsinaujinančių išteklių naudojimą** | Neefektyvus elektros energijos imtuvų: šildymo, vėdinimo, oro kondicionavimo įrenginių, apšvietimo ir kitų elektros energiją naudojančių įrenginių eksploatavimas | * Parengti elektros energijos mažinimo priemonių, vertinant AES panaudojimo galimybes, planą * Vykdyti reguliarų elektros energijos vartojimo monitoringą; | 2024 II ketvirtis  Nuolatos | Žmogiškieji-esami  Finansiniai-esami |
| Kuro kainos svyravimas | * Sukurti kuro sąnaudų kontrolės sistemą ir ją įgyvendinti | 2024 I ketvirtis | Žmogiškieji-esami  Finansiniai - esami |
| **Gerinti klientų aptarnavimo kokybę** | **Užtikrinti atliekų tvarkymo paslaugos kokybę** | Sunku pritraukti kvalifikuotų specialistų, dėl nepakankamo atlyginimo. Didelę dalį autoparko sudaro senas ir neekonomiškas transportas | * Bendradarbiaujant su Kauno miesto savivaldybės valdomomis Bendrovėmis parengti Avarinės tarnybos modernizavimo planą, sukuriant technologiškai ir veiklos procesų valdyme inovatyvią reagavimo sistemą * Parengti atliekų tvarkymo paslaugų  stebėsenos tobulinimo priemonių planą, sukuriant ir įgyvendinant veiklos procesų valdyme inovatyvią reagavimo sistemą. | 2025 II ketvirtis  2025 II ketvirtis | Žmogiškieji-esami  Finansiniai- esami |
| **Plėsti klientų aptarnavimą el. būdu** | Nepakankama komunikacija keisti gyventojų įpročius. Klientų įpročių keitimas užima laiko. | * Klientų aptarnavimo savitarnos sritį papildyti funkcionalumu pateikiant vartotojams informaciją apie suteiktas paslaugas, paslaugų kokybines charakteristikas * Savitarnos portale „chat online“ įdiegimas * Papildomų paslaugų paketo pasiūla tiksliniams klientams savitarnoje (žaliųjų atliekų išvežimas, konteinerių plovimas, aplinkos šienavimas) | 2025 I ketvirtis  2024 I ketvirtis  2024 VI ketvirtis | Žmogiškieji-esami  Finansiniai- iki 5 tūkst. EUR |
| Užsisakyti el. sąskaitą yra vadybininko darbo dalis (pardavimo funkcija). Trūksta žinių kaip klientui įteikti paslaugos įsigijimą. Vertinant pensinio amžiaus klientų skaičių mieste, turime vertinti, kad tam tikras procentas vis tiek liks prie popierinių sąskaitų.  **Vystyti rūšiuojamų atliekų surinkimo infrastuktūrą, plečiant perdirbimui tinkamų atliekų surinkimo apimtis** | * Parengti ir įgyvendinti pardavimų (elektroninių sąskaitų paslaugos) skatinimo priemonių planą * Parengti ir įgyvendinti išorinės komunikacijos planą, skatinantį el. paslaugų vartojimą | 2024 II ketvirtis  2024 I ketvirtis | Žmogiškieji-esami  Finansiniai- iki 1 tūkst. EUR |
| **Plėsti kitų perdirbimui tinkamų atliekų rūšiuojamojo surinkimo apimtis Kauno mieste** | Komunalinių atliekų kiekis didėja 15% ir reikalauja didinti darbuotojų ir automašinų išteklius. Neturint reikiamo kiekio technikos ir darbuotojų nukenčia aptarnavimo kokybė. | * Patvirtinus valstybinį Kauno regiono atliekų tvarkymo planą, įvertinti Europos Parlamento ir tarybos direktyvos (ES) 2018/851 reikalavimų, susijusių su biologinių atliekų surinkimu ir tvarkymu, įgyvendinimo galimybes ir esant poreikiui Akcininkui pateikti siūlymus dėl šių reikalavimų įgyvendinimo * Modernizuoti Bendrovės veiklos įrankius, įdiegiant šiuolaikines sistemas, kurios leistų užtikrinti antrinių žaliavų tvarkymo paslaugų teikimą: * Konteinerių, preskonteinerių įsigijimas; * Šiukšliavežių parko atnaujinimas ir plėtra; | 2024 IV ketvirtis | Žmogiškieji – esami  Finasinai:1 200- 1 600 tūkst. EUR  Į metus |
| **Plėsti antrinių žaliavų ir pakuočių atliekų rūšiuojamojo surinkimo apimtis ir pirminio rūšiavimo kokybę Kauno mieste** | Prastas atliekų rūšiavimas | * Prisidėti įgyvendinant visuomenės švietimo tvaraus atliekų ir miesto tvarkymo klausimais programą | Nuolatos | Žmogiškieji – esami  Finansiniai – esami |
| **Plėtoti švietimo ir visuomenės informavimo priemones komunalinių atliekų tvarkymo srityje** | **Šviesti visuomenę apie Bendrovės teikiamas paslaugas ir vykdyti Kauno miesto bendruomenės informavimo tvaraus atliekų tvarkymo klausimais programas** | Nevykdomas biudžetas | * Parengti ir įgyvendinti visuomenės švietimo tvaraus atliekų ir miesto tvarkymo klausimais programą : * Informaciniai kanalai/ leidiniai (dalomieji, reprezentaciniai, mokomieji ); * Sklaida žiniasklaidoje soc. tinkluose; * Renginiai, konkursai, akcijos; * Gyventojų apklausos * Parengti ir įgyvendinti Bendrovės vertybių komunikavimo klientams ir partneriams veiksmų planą | Kas metus  2024 III ketvirtis. | Žmogiškieji – esami  Finansiniai : iki 100 tūkst. EUR |