



UAB „GRINDA“ 2021–2024 M. STRATEGINIS PLANAS

TURINYS

SANTRUMPOS	4
SANTRAUKA	5
ESMINIAI ISTORINIAI ĮMONĖS VEIKLOS FAKTAI	6
TEIKIAMOS PASLAUGOS	7
EKONOMINĖS TENDENCIJOS.....	8
TRANSPORTO IR INFRASTRUKTŪROS TENDENCIJOS.....	9–10
INVESTICINĖ APLINKA	11–12
PAGRINDINIAI ĮMONĖS VEIKLOS RODIKLIAI 2016–2020 M.	13–14
VEIKLOS APŽVALGA, TENDENCIJOS IR GALIMYBĖS.....	15
KONKURENCINĖ APLINKA.....	16–17
ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA, DARBUOTOJŲ SKAIČIUS IR STRUKTŪRA.....	18
ILGALAIKIS ĮMONĖS TURTAS	19
PASTARŲJŲ METŲ INICIATYVOS.....	20
RIZIKOS.....	21–22
SSGG ANALIZĖ: STIPRYBĖS IR SILPNYBĖS.....	23–24
AKCININKO LŪKESČIAI	25
MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS	26–27
ĮMONĖS ATEITIES PERSPEKTYVŲ ANALIZĖ.....	28
ĮMONĖS VEIKLOS MODELIO TRANSFORMACIJA	29
ĮMONĖS VEIKLOS MODELIO STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI	30–32
TVARUMĄ PALAIKANČIOS STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI.....	33–35
STRATEGINIAI VEIKLOS RODIKLIAI	36
INVESTICIJŲ PLANAS.....	37
FINANSINĖS PROGNOZĖS.....	38–39
STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	40



SANTRUMPOS

SĄVOKA	APIBRĖŽIMAS
Bendrovė, Įmonė	UAB „Grinda“
BIM	Statinio informacinis modeliavimas (angl. Building Information Modeling) – funkcinis ir fizinis objekto vaizdavimas skaitmeninėje erdvėje
BVP	Bendrasis vidaus produktas
ES	Europos Sąjunga
GSM	Gatvių skaitmenizavimo modulis
GV	Gamybos tarnybos vadovas
IT	Informacinės technologijos
JD	Įmonės direktorius
KKV	Komercijos ir klientų aptarnavimo tarnybos vadovas
MTV	Miesto tvarkymo departamento vadovas
PNV	Paviršinių nuotekų tinklų departamento vadovas
PV	Personalo, darbuotojų saugos ir sveikatos skyriaus vadovas
VA	Vidaus audito skyriaus vadovas
VF	Finansų ir apskaitos skyriaus vyr. finansininkas
VMS, Savivaldybė	Vilniaus miesto savivaldybė
VMSA	Vilniaus miesto savivaldybės administracija
VP	Viešieji pirkimai
Inžinerija	Miesto infrastruktūros (gatvės, įrenginiai, pastatai ir pan.) projektavimas, planavimas, statyba ir valdymas
Ranga, rangos darbai	Įmonės pajėgumais (technika, žmogiškaisiais ir kitais ištekliais) atliekami darbai
Skaitmenizavimas	Statinių skaitmeninių duomenų kūrimas, apdorojimas ir valdymas sukuriant skaitmeninius įrankius, leisiančius efektyviau valdyti statinius
Subranga	Darbų atlikimas, kai darbams ar daliai darbų atlikti samdoma kita įmonė (naudojami nesavi ištekliai)

SANTRAUKA

UAB „Grinda“ yra Vilniaus miesto savivaldybės valdoma įmonė, teikianti kelių ir gatvių priežiūros, lietaus nuotekų tinklų priežiūros ir plėtros, avarinių situacijų lokalizavimo, viešųjų miesto teritorijų, kiemų priežiūros ir remonto bei kitas paslaugas. Platus su miesto viešąja infrastruktūra susijusių paslaugų spektras ir lankstumas leido Įmonei užimti svarbią vietą užtikrinant miesto poreikius, kurie keitėsi priklausomai nuo prioritetinių plėtros projektų, mieste vykstančių procesų ir renginių ar iššūkių, susijusių su miestiečių saugumu ir sveikata.

Žvelgdama į ateitį, Įmonės vadovybė kelia sau misiją tapti Savivaldybės partneriu stiprinant miesto infrastruktūros valdymo procesą, diegiant išmaniuosius sprendimus ir siekiant, kad priežiūra ir investicijos užtikrintų miestiečių pasitenkinimą ir gyvenimo kokybę, bei kartu suvaldant investicijų apimtis viso infrastruktūros objektų gyvavimo ciklo metu.

Kad įgyvendintų šią misiją, UAB „Grinda“ turi didinti savo kompetenciją ir tapti tvarių miesto infrastruktūros inžinerinių sprendimų ekspertu. Šią vizijos kryptį įgyvendina 2021–2024 m. suformuoti strateginiai tikslai ir uždaviniai, sudarantys šios strategijos branduolį. Esminės kryptys sietinos su veiklos perbalansavimu link inžinerinių paslaugų ir kompetencijų bei vaidmens ne tik aptarnaujant, bet ir valdant objektus (modernus, duomenimis sprendimus grindžiantis infrastruktūros valdytojas), veiklos perorientavimu į paslaugų lygio užtikrinimą (nuo priežiūros veiksmų įgyvendinimo prie vilniečių laimės palaikymo). Galiausiai UAB „Grinda“ sieks akivaizdžios lyderystės mieste diegdama į aplinkos tvarumą orientuotus sprendimus ir toliau išliks socialiai atsakinga įmone.



2021–2024 m. strateginis veiklos planas (toliau – Strateginis planas) parengtas pagal Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires.

ESMINIAI ISTORINIAI ĮMONĖS VEIKLOS FAKTAI

1932 m.

Įkuriama kaip Vilniaus kelių priežiūros ir eksploatavimo įmonė.

1990 m.

Reorganizuojama į Vilniaus miesto savivaldybės uždaryją akcinę bendrovę „Grinda“.

2002 m.

Sustambinama prijungiant UAB „Vilniaus gatvės“ ir UAB „Magistralė“.

2004 m.

Perima AB „Vilniaus specialus autotransportas“ turtą ir gatvių priežiūros funkcijas.

2011 m.

Prijungiamos UAB „Avarija“ ir UAB „Akvalangas“.



VILNIAUS GYVŪNŲ GLOBOS NAMAI



TEIKIAMOS PASLAUGOS



GATVIŲ, KELIŲ TIESIMAS IR PRIEŽIŪRA

RANGOS DARBAI | Gatvių valymas žiemą ir mechanizuotas valymas bei plovimas vasaros metu, gatvių, atitvarų, tvorų įrengimas, asfaltavimas ir kt.



LIETAUS NUOTEKŲ SISTEMŲ PRIEŽIŪRA IR PASLAUGOS

INŽINERIJA | Paviršinių nuotekų tinklų plėtros projektų valdymas, laboratoriniai nuotekų taršos tyrimai.

RANGOS DARBAI | Paviršinių nuotekų tinklų eksploatacija, paslaugų teikimas įmonėms.



VIEŠŲJŲ MIESTO TERITORIJŲ, KIEMŲ PRIEŽIŪRA IR REMONTO DARBAI

RANGOS DARBAI | Paplūdimių priežiūra, vejų atnaujinimas ir šienavimas, sanitarinis teritorijų valymas, medžių ir želdinių priežiūra, bešeimininkių padangų utilizavimas, grafičių šalinimas.



AVARINIŲ SITUACIJŲ LOKALIZAVIMAS

AVARINIAI DARBAI | Gatvių, kiemų ir viešųjų erdvių dangų remontas, pastatų, inžinerinių statinių avarijų lokalizavimas ir remontas, avarinių situacijų paviršinių nuotekų tinkluose lokalizavimas.

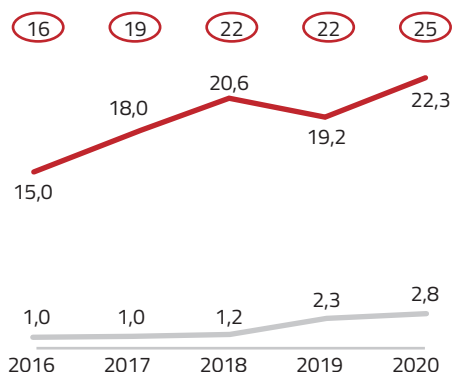
EKSTREMALIŲ SITUACIJŲ VALDYMAS | Pagalbos teikimas Vilniaus mieste ekstremalių situacijų, tokių kaip COVID-19 pandemija, ekstremalios oro sąlygos ir pan., metu.



KITOS PASLAUGOS

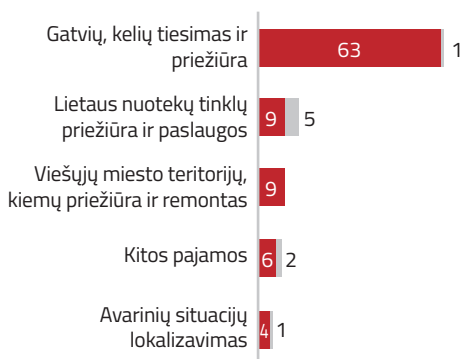
RANGOS DARBAI | Beglobių gyvūnų priežiūra, specialiosios sanitarinės paslaugos, vienkartiniai užsakymai ir kt.

UAB „GRINDA“ PAJAMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL KLIENTŲ TIPĄ, MLN. EUR, 2016–2020 M.



— VMSA — Kiti klientai (x) Viso pajamų

UAB „GRINDA“ PAJAMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL PASLAUGAS, %, 2019 M.



■ VMSA ■ Kiti klientai

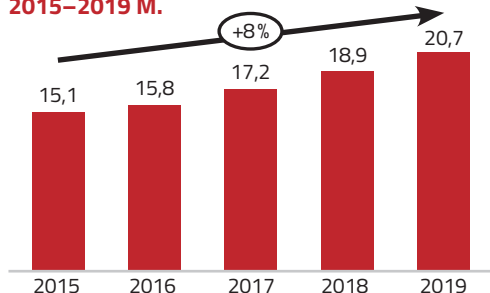
EKONOMINĖS TENDENCIJOS

UAB „Grinda“ veiklai plačiąja prasme įtakos turi Vilniaus miesto ekonomika ir paslaugų verslams bei gyventojams poreikis, o rezultatus tiesiogiai lemia Savivaldybės finansinė būklė bei galimybės finansuoti infrastruktūrinius užsakymus.

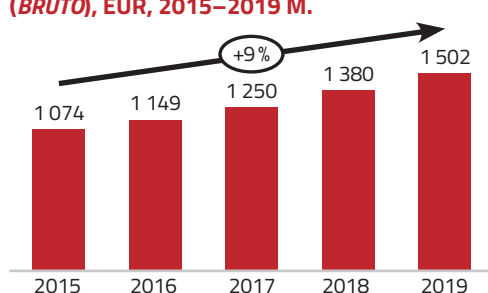
2015–2019 m. miesto gyventojų skaičius vidutiniškai augo 0,63 % per metus, šis augimo greitis didesnis pastaruosius 1–2 metus. Gyventojų finansinę padėtį gerina augantis vidutinis darbo užmokestis (savo ruožtu tai sukelia spaudimą UAB „Grinda“ kaštų bazei). Ekonomikos aktyvumui, išreikštam BVP, verslų skaičiumi bei komercinės paskirties pastatų plotu, irgi būdingos teigiamos tendencijos.

Esant tokiai palankiai situacijai, nuosekliai auga ir Vilniaus miesto savivaldybės finansinis pajėgumas: 2015–2019 m. laikotarpiu miesto biudžeto išlaidos vidutiniškai augo 14 % per metus; biudžeto deficitas 2018–2019 m. buvo minimalus, 2016 m. pasiektas perviršis. Vis dėlto, turint omenyje išlaidų neapibrėžtumą, sietiną su COVID-19 įtaka, bei galimą neigiamą poveikį miesto ekonomikai, finansavimo stabilumas išlieka svarbiausia veiklos rizika.

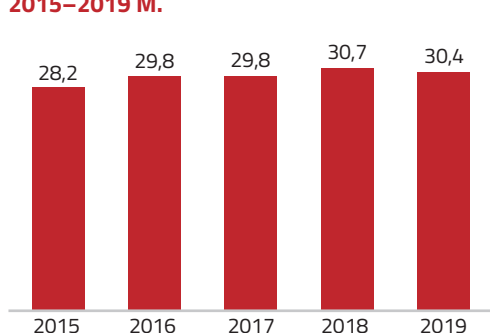
VILNIAUS APSKRITIES BVP, MLRD. EUR, 2015–2019 M.



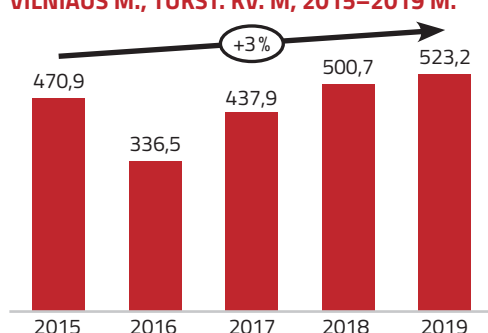
VILNIAUS M. VID. DARBO UŽMOKESTIS (BRUTO), EUR, 2015–2019 M.



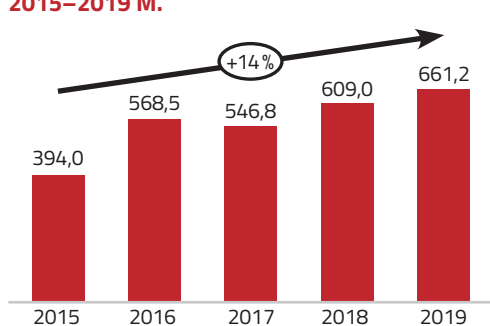
ĮMONIŲ SKAIČIUS VILNIAUS M., TŪKST., 2015–2019 M.



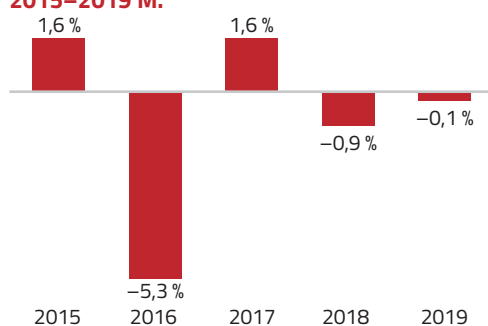
NAUJŲ NEGYVENAMŲJŲ PASTATŲ PLOTAS VILNIAUS M., TŪKST. KV. M, 2015–2019 M.



VILNIAUS M. BIUDŽETO IŠLAIDOS, MLN. EUR, 2015–2019 M.

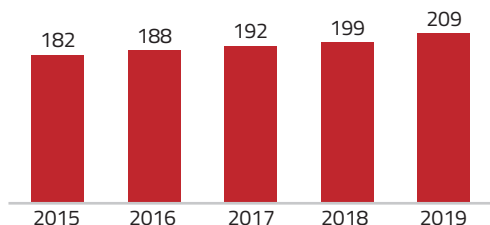


VILNIAUS M. BIUDŽETO PERTEKLIUS, %, 2015–2019 M.



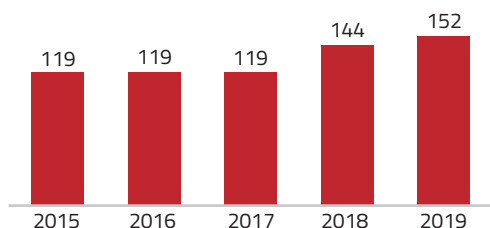
TRANSPORTO IR INFRASTRUKTŪROS TENDENCIJOS

INDIVIDUALIŲ LENGVŲJŲ AUTOMOBILIŲ SKAIČIUS VILNIAUS M., 2015–2019 M., TŪKST.



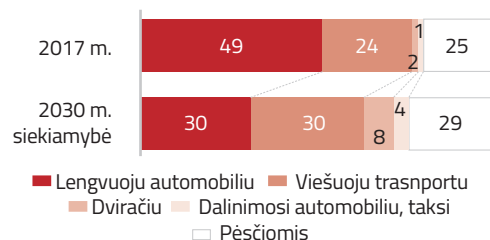
- Nors gyventojų skaičius vidutiniškai augo 0,63 % per metus, individualių lengvųjų automobilių Vilniaus mieste 2015–2019 m. laikotarpiu vidutiniškai padaugėjo net 4 %.
- Augant lengvųjų automobilių skaičiui, didėja infrastruktūros poreikis, jos naudojimo intensyvumas ir palaikymo investicijų būtinybė.

DVIRAČIŲ TAKŲ ILGIS VILNIAUS M., 2015–2019 M., KM



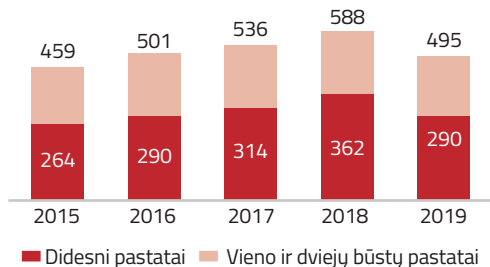
- Viena iš infrastruktūros sričių, kuriai daug dėmesio pastaruoju metu skiria Vilniaus miesto savivaldybė, yra dviračių takai. Darnaus judumo plane Savivaldybė kaip rodiklį yra numčiusi 6 procentinių punktų kelionių dviračiu augimą ir dviračių takų plėtrą, todėl investicijos šioje srityje taip pat turėtų išlikti prioritetu.

MODALINIS KELIONIŲ PASISKIRSTYMAS VILNIAUS M., ESAMA SITUACIJA IR SIEKIAMYBĖ 2030 M., %



- Vilniaus miesto savivaldybės 2021–2030 m. darnaus judumo planai atspindi siekį sumažinti kelionių automobiliais skaičių.
- Tai reikštų didesnes investicijas kitose srityse, pvz., įrengiant ir plėtojant pėsčiųjų ir dviračių takus, viešojo transporto infrastruktūrą.

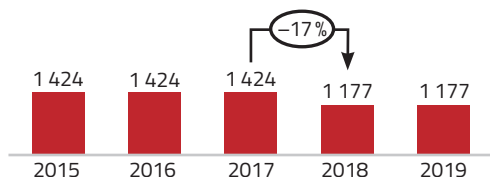
LEISTŲ STATYTI BŪSTŲ NAUDINGASIS PLOTAS VILNIAUS M., 2015–2019 M., TŪKST. KV. M



- Leistų statyti naujų būstų naudingasis plotas sudaro apie 500–600 tūkst. kv. m 2015–2019 m., atitinkamai kasmet susiformuoja paviršinių nuotekų tinklų ir aplinkos infrastruktūros (gatvių, šaligatvių, takų) plėtos poreikis.

TRANSPORTO IR INFRASTRUKTŪROS TENDENCIJOS

VIETINĖS REIKŠMĖS KELIŲ ILGIS METŲ PABAIGOJE VILNIAUS M., KM, 2015–2019 M.



- Remiantis oficialiais Lietuvos statistikos departamento duomenimis, kelių ilgis Vilniaus miesto savivaldybėje 2018 m. sutrumpėjo 17 %.
- Iš šios apimties UAB „Grinda“ priklauso Eigulių g. dalis, kurioje yra įsikūrusi Įmonės būstinė (bendras ilgis 0,2 km, arba 0,02 % bendrojo Vilniaus gatvių ilgio).

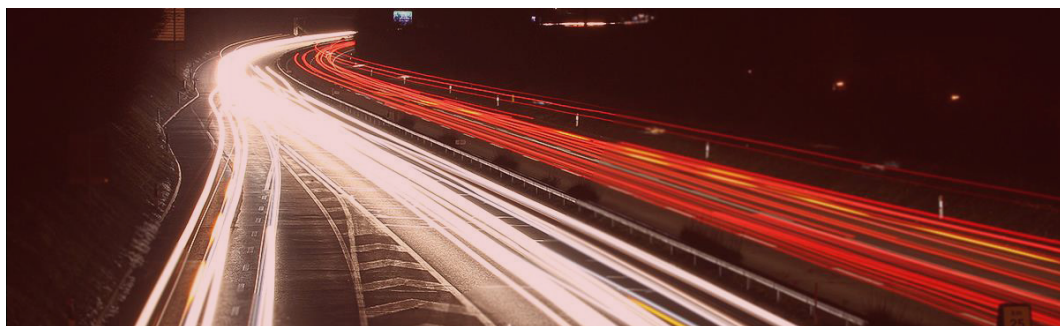
GATVIŲ DUOMENŲ BŪKLĖ (TEISINĖS REGISTRACIJOS STATUSAS)



- Šiuo metu Vilniaus miesto savivaldybėje yra 1 764 gatvės, kurių bendras ilgis – 1 177 km. Iš viso gatvių ilgio tik 19,8 km yra teisiškai registruotos, tai sudaro 1,7 % visų gatvių.
- Gatvių skaitmenizavimas, tiksliai sužymint koordinates ir būklę, leistų pasirengti teisiniam registravimui ir atvertų geresnio valdymo galimybes:
 - aktualizuotų gatvių būklės duomenis, atsirastų sisteminga gatvių dokumentacija;
 - leistų sisteminti informaciją apie visus gatvėse esančius inžinerinius tinklus (skirtingų valdytojų);
 - įgalintų gatvių valdymą viso gyvavimo ciklo metu;
 - būtų galima sistemingai planuoti darbus ir ilguoju laikotarpiu taupyti išteklius.

GATVIŲ SKAITMENIZAVIMO MODULIS

- UAB „Grinda“ 2020 m. pradėtas vykdyti Vilniaus miesto gatvių skaitmenizavimo modulio projektas prisidės prie „Vilnius 2IN“ strategijos įgyvendinimo, padės taupyti lėšas gatvių remonto srityje, padidinti gatvių priežiūros efektyvumą bei užtikrinti aukštesnės kokybės paslaugas gyventojams.
- Kadastriniai matavimai ir skaitmenizavimas gali būti atliekami apie 70 km Vilniaus miesto gatvių, kurios numatytos VMS sutartyje su VĮ Registrų centru.



INVESTICINĖ APLINKA

Kadangi šiuo metu didžiąją UAB „Grinda“ pajamų dalį sudaro pajamos už kelių tiesimą ir jų priežiūrą, svarbus numatomų su gatvių infrastruktūra susijusių projektų planas ateičiai. Be aptariamų prioritetų Vilniaus mieste, UAB „Grinda“ dalyvauja konkursuose ir aplinkinėse savivaldybėse, tai papildomai išplečia potencialios rangos ir inžinerijos darbų apimtį.

ARTIMIAUSIŲ METŲ POTENCIALAS

Bendrai 2021 m. gatvių infrastruktūros remontui ar įrengimui numatoma ne mažiau nei 36 mln. Eur; dalyje šių konkursų UAB „Grinda“ dalyvaus pagal savo specializaciją.

Didėjantis Vilniaus miesto savivaldybės dėmesys dviratininkų infrastruktūrai ir jos įrengimui signalizuoja apie potencialias pajamas šioje srityje. 2015–2019 m. savivaldybėje buvo nutiesiama apie 13 km dviračių takų ir juostų kasmet¹ ir, atsižvelgiant į Vilniaus darnaus judumo plano nuostatas, investicijos į dviratininkų infrastruktūrą artimiausiais metais išliks prioritetu. Taip pat tikėtinas ir investicijų į pėsčiųjų infrastruktūrą augimas; jau dabar UAB „Grinda“ 2018–2019 m. šaligatvių remonto ir įrengimo darbų apimtys pagal įrengtus kvadratinus metrus augo 53 %.

Vienas didesnių miesto infrastruktūros projektų per ateinančius trejus metus bus Neries kairiosios krantinės tvarkymo darbai; vien pirmajam etapui įgyvendinti² gali prireikti 16 mln. Eur investicijų.

PLANUOJAMI INFRASTRUKTŪROS PROJEKTAI VILNIAUS MIESTE 2021 M.³

Projektas	Numatomos lėšos, EUR
Dviejų lygių sankryžos Vilniuje, Žirnių g., Liepkalnio g. ir Minsko pl., rekonstravimas	13 mln.
Dviračių tako T. Narbuto g. nuo Pilaitės pr. iki Konstitucijos pr. statyba	2,1 mln.
Kernavės g. nuo Žalgirio g. iki Lvovo g. rekonstrukcija, įrengiant modernias eismo saugos priemones	2 mln.
Kareivių g. atkarpos tarp Žirmūnų ir Verkių g. bei Kareivių ir Verkių g. sankryžos rekonstrukcija įrengiant eismo saugos priemones	1,3 mln.
Centrinės g. bulvaru su rekreacine įranga įrengimas Paplaujos rajone	1,1 mln.
Dviračių takų infrastruktūros atnaujinimas ir plėtra Algirdo, V. Mykolaičio-Putino, Geležinkelio, Dariaus ir Girėno g. Pietinėje tikslinėje teritorijoje	1 mln.
Antžeminių automobilių stovėjimo aikštelių įrengimas ir išplėtimas	0,1 mln.
Aukštaičių g. įrengimas su įvažiavimo į Drujos ir Paupio g. rekonstravimu	n. d.
Dviračių turizmo trasų ir maršrutų (jungčių su Trakų ir Vilniaus rajonų savivaldybėmis) ženklavimas (įgyvendinama su Vilniaus, Trakų, Širvintų rajonų savivaldybėmis)	n. d.
Giedraičių ir kitų Šnipiškių g. tarp Lvovo ir Žalgirio g. rekonstravimas, įrengiant modernias eismo saugos priemones	n. d.

¹ Pagal SJ „Susisiekimo paslaugos“ duomenis.

² Remiantis citify duomenimis.

³ Pagal 2021 m. Vilniaus miesto savivaldybės biudžeto projektą.

INVESTICINĖ APLINKA

Ilgesnio laikotarpio planai iki 2030 m. apibrėžia ženklias tikėtinų tolesnių darbų apimtis jau pagal dabar nustatytus Vilniaus miesto savivaldybės prioritetus¹.

ARTIMIAUSIO DEŠIMTMEČIO GATVIŲ INFRASTRUKTŪROS INVESTICINIAI PROJEKTAI VILNIAUS MIESTE

- 1) Šiaurinė g. nuo Vakarinio aplinkkelio iki Gelvonų (I etapas) ir Geležinio Vilko (II etapas) g.
- 2) Mykolo Lietuvos g. nuo Ukmergės g. iki Mokslininkų g., Mokslininkų g. rekonstrukcija su estakada Geležinio Vilko g.
- 3) Karaliaučiaus g. nuo Pilaitės pr. iki Smalinės g. su VT žiedu.
- 4) Šešuolių g. jungtis su Pilaitės pr. ir estakada per Vakarinį aplinkkelį.
- 5) S. Neries g. tęsinys iki Tarandės g. ir skirtingų lygių sankryža su Ukmergės g.
- 6) Gilužio g. tarp Smalinės g. ir Pilaitės pr.
- 7) Pavilnionių g. nuo Vakarinio aplinkkelio iki L. Zamenhofo g., L. Zamenhofo g. jungtis su L. Giros g.
- 8) Vingio parko pėsčiųjų ir dviratininkų tiltas per Neries upę ties „Litexpo“.
- 9) Senamiesčio pietinio aplinkkelio II etapo (Geležinkelio g. su Stoties aikšte) realizavimas.
- 10) Vikingų g. tęsinys iki tarptautinio Vilniaus oro uosto.
- 11) T. Narbuto g. ir Konstitucijos pr. sankryžos rekonstrukcija su transporto bei pėsčiųjų ir dviratininkų estakadomis.
- 12) Susisiekimo infrastruktūros plėtra ties Šeškinės daugiafunkciu kompleksu.
- 13) Skirtingų lygių pėsčiųjų ir dviratininkų perėja per Geležinio Vilko g. ties Vingio parku.
- 14) Požeminės pėsčiųjų ir dviratininkų perėjos po magistraliniu geležinkeliu ties Iešmininkų ir Zuikių g.
- 15) Pėsčiųjų ir dviratininkų tiltas Didlaukio g. per Geležinio Vilko g.
- 16) Geležinio Vilko ir Žalgirio g. sankryžos rekonstrukcija su transporto estakada.
- 17) Ozo ir Kalvarijų g. sankryžos rekonstrukcija su transporto tuneliu Kareivių g.

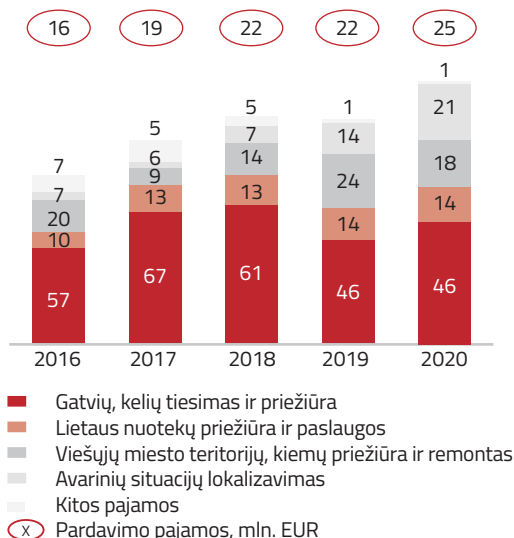


¹ Pagal Vilniaus bendrąjį planą.

PAGRINDINIAI ĮMONĖS VEIKLOS RODIKLIAI 2016–2020 M.

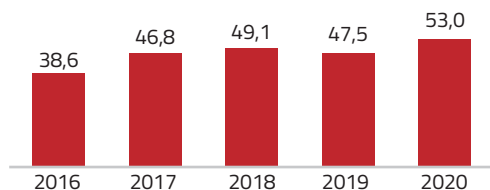
2016–2020 m. laikotarpiu Įmonės pajamos ir darbuotojų skaičius augo, o Įmonė, atlikdama miesto tvarkymo darbus, pavyzdžiui, kelių valymo žiemos metu darbus, įgavo daugiau Vilniaus miesto savivaldybės pasitikėjimo. Įmonės vadovybė (direktorius ir tarnybų vadovai) dirba UAB „Grinda“ nuo 2016 m., kai buvo atnaujinta vadovybė. 2016–2020 m. laikotarpiu UAB „Grinda“ daug dėmesio skyrė veiklos efektyvumui didinti, korupcijos prevencijai, socialinėms ir ekologinėms iniciatyvoms bei paslaugų kokybei gerinti.

UAB „GRINDA“ PAJAMŲ PASISKIRSTYMAS, %, 2016–2020 M.



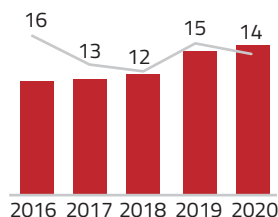
- Pajamos 2016–2020 m. laikotarpiu augo 9 mln. Eur, arba 56 %.
- Pagrindinis pajamų šaltinis – gatvių ir kelių tiesimas bei priežiūra, tai 2020 m. sugeneravo 11,6 mln. Eur pajamų (46 %).
- Visų UAB „Grinda“ veiklos sričių pajamos 2016–2020 m. laikotarpiu augo, tačiau didžiausias augimas matomas avarinių situacijų lokalizavimo veikloje, kurios pajamos 2020 m. siekė 5,2 mln. Eur.

UAB „GRINDA“ PAJAMOS, TENKANČIOS VIENAM DARBUOTOJUI, TŪKST. EUR, 2016–2020 M.

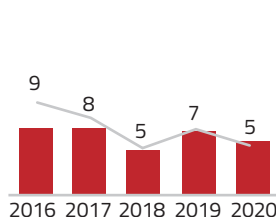


- Pajamos, tenkančios vienam darbuotojui, 2016–2020 m. laikotarpiu išaugo 37 %, įmonės pardavimo pajamoms augant gerokai sparčiau nei darbuotojų skaičiui.

EBITDA, MLN. EUR, IR EBITDA MARŽA, %, 2016–2020 M.



VEIKLOS PELNAS, MLN. EUR, IR PELNINGUMAS, %, 2016–2020 M.

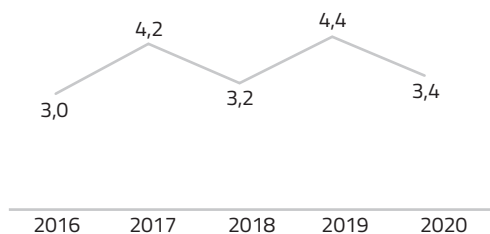


- 2016–2020 m. laikotarpiu EBITDA apimtis ir pelningumas augo, o veiklos pelningumas šiuo laikotarpiu sumažėjo 4 procentiniais punktais dėl smarkiai augusios savikainos.

PAGRINDINIAI ĮMONĖS VEIKLOS RODIKLIAI 2016–2020 M.

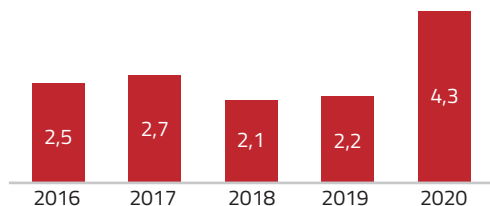
2016–2020 m. laikotarpiu Įmonės pajamos ir darbuotojų skaičius augo, o Įmonė, atlikdama miesto tvarkymo darbus, pavyzdžiui, kelių valymo žiemos metu darbus, įgavo daugiau Vilniaus miesto savivaldybės pasitikėjimo. Įmonės vadovybė (direktorius ir tarnybų vadovai) dirba UAB „Grinda“ nuo 2016 m., kai buvo atnaujinta vadovybė. 2016–2020 m. laikotarpiu UAB „Grinda“ daug dėmesio skyrė veiklos efektyvumui didinti, korupcijos prevencijai, socialinėms ir ekologinėms iniciatyvoms bei paslaugų kokybei gerinti.

UAB „GRINDA“ NUOSAVO KAPITALO GRĄŽA, %, 2016–2020 M.



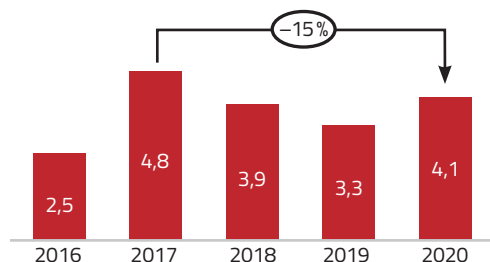
- UAB „Grinda“ nuosavo kapitalo grąža 2016–2020 m. laikotarpiu svyravo apie 3,0–4,4 % daugiausia dėl grynojo pelno svyravimų. Santykinai neaukštas rodiklis priklauso nuo konservatyvios finansavimo politikos – naudojama nedaug paskolinto finansavimo.

UAB „GRINDA“ BENDROJO MOKUMO KOEFICIENTAS, 2016–2020 M.



- Bendras mokumo koeficientas, parodantis, kiek vienam įmonės skolos eurui tenka nuosavo kapitalo, 2016–2019 m. laikotarpiu smarkiai nepakito, tačiau 2020 m. pastebimai išaugo dėl beveik dvigubai padidėjusios Įmonės trumpalaikio turto vertės. Santykinai aukšta bendrojo mokumo koeficiento reikšmė atspindi itin žemą Įmonės finansinę riziką.

UAB „GRINDA“ PIRKĖJŲ SKOLŲ APYVARTUMAS, 2016–2020 M.



- Pirkėjų skolų apyvartumas, parodantis santykį tarp pardavimų ir pirkėjų skolos, nuo aukščiausio lygio 2017 m. sumažėjo 15 %. 2020 m. klientų įsiskolinimo suma siekė 5,7 mln. Eur.

VEIKLOS APŽVALGA, TENDENCIJOS IR GALIMYBĖS



GATVIŲ TIESIMO IR PRIEŽIŪROS VEIKLA

1. Gatvių tiesimo darbai atliekami savo jėgomis, subrangos apimtys ganėtinai mažos.
2. Priežiūros darbai atliekami įmonei priklausančia technika.
3. Priežiūros darbai dažniausiai užsakomi pagal atliktų darbų apimtį ir priimami pasirašant priėmimo aktus.

Galimybės

- Specializacijos gilinimas ir bendradarbiavimas su subrangovais, galimas platesnis nuomos technikos panaudojimas.
- Savivaldybės infrastruktūros valdymo srityje reikalinga lyderystė ne tik teikiant rangos darbus, bet ir juos planuojant bei koordinuojant specializuotam infrastruktūros kompetencijų centrui.
- Persiorientavimas pagal gerąsias praktikas ir Savivaldybės lūkesčius paslaugas teikti ne pagal apimtį, bet priiimant atsakomybę ir šitaip užtikrinant aptarnavimo lygį (angl. Service Level Agreement).



PAVIRŠINIŲ NUOTEKŲ TINKLŲ PRIEŽIŪRA IR PLĖTROS PROJEKTAI

1. Nuosekliai vykdomas tinklo skaitmenizavimas ir įteisinimas, kartu sudarant sutartis su paslaugų gavėjais ir uždirbant papildomas pajamas.
2. Vilniaus miesto integruotos teritorijos vystymosi programoje numatytas įgyvendinti projektas „Paviršinių nuotekų sistemų tvarkymas Vilniaus mieste“, kurio investicijų vertė yra beveik 34,7 mln. Eur. Projektą sudaro 5 pagrindinės ir 3 papildomos (rezervinės) veiklos. Įmonės vykdyta T. Narbuto ir Saltoniškių g. lietaus nuotekų tinklų rekonstrukcija buvo pirmasis Lietuvoje municipalinis projektas, rengiamas taikant BIM metodologiją.

Galimybės: tolesnis darbas taikant pasirinktą modelį, visišką tinklo skaitmenizavimą, papildomas stabilios pajamos iš abonentų; visišką perėjimą prie inžinerijos centro ir turto valdytojo veiklos modelio šioje srityje.



MIESTO CENTRO PRIEŽIŪROS SUTARTIS

Miesto centre darbams atlikti VMSA yra sudariusi tiesioginę sutartį su UAB „Grinda“, kuri apima privalomas paslaugas, skubius ir neatidėliotinus avarinius darbus, centrinės dalies gatvių ir kiemų dangos priežiūrą ir kito tipo paslaugas, atliekamas pagal suderintus įkainius už veiksmą (atsiskaitoma pagal atliktų darbų aktą). Ši sutartis galioja iki 2023 m., pajamos pagal šią sutartį vidutiniškai sudaro apie 86 % bendrą įmonės pajamų (2016–2019 m. periodu).



AVARIJŲ LOKALIZAVIMAS

UAB „Grinda“ teikia įvairių avarijų pasekmių šalinimo paslaugas visame mieste, ši veikla apima plačią įvykių tipologiją bei pagalbą ekstremalių situacijų metu.

Galimybės: nuosekliau tvarkant infrastruktūrą reikėtų kelti tikslą ne šalinti avarijas, o atlikti remonto darbus preventyviai keičiant susidėvėjusius ar nefunkcionuojančius infrastruktūros elementus. Be to, kuriant bendrą avarinių skambučių centrą perimti ekstremalių situacijų koordinatoriaus vaidmenį.



KITOS VEIKLOS

UAB „Grinda“ teikia plataus spektro paslaugas, kurios istoriškai buvo perimtos konsoliduojant smulkesnes Savivaldybės įmones. Tai:

- beglobių gyvūnų priežiūra;
- specialiosios sanitarinės paslaugos;
- vienkartiniai užsakymai ir kitos veiklos.

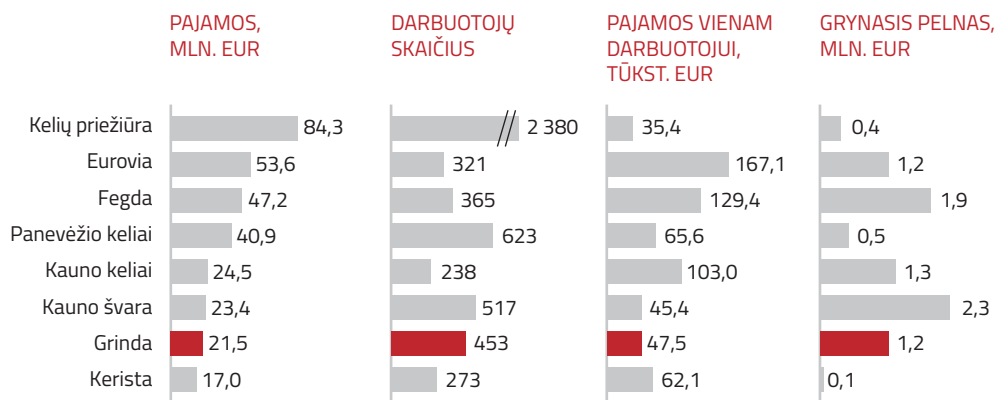
Galimybės: reikalingas strateginis sprendimas dėl šių veiklų vietos ateities veiklos modelyje.

Pastaba: šiuo metu gatvių tiesimo rangą apsunkina įmonės statusas: dėl to kad akcininkas yra Savivaldybė, pirkimai turi būti atliekami viešai, tai riboja galimybes lanksčiai dalyvauti konkursuose.

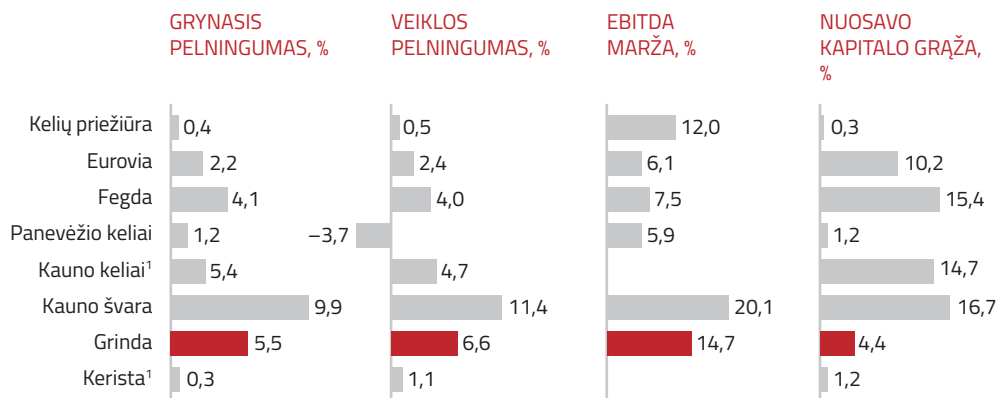
KONKURENCINĖ APLINKA

Įvertinus UAB „Grinda“ teikiamų paslaugų įvairovę, lyginamajai analizei pasirinkti konkurentai, dirbantys kelių tiesimo ir priežiūros bei miesto tvarkymo srityse. Tai AB „Kelių priežiūra“, UAB „Eurovia“, UAB „Fegda“, AB „Panevėžio keliai“, UAB „Kauno keliai“, UAB „Kauno švara“ ir UAB „Kerista“. Svarbu pažymėti, kad nė viena iš palyginamų įmonių nevykdo paviršinių nuotekų tinklų valdymo funkcijų ir neturi su tuo susijusio turto.

Šiame kontekste UAB „Grinda“ pasižymėjo aukštu grynuoju pelningumu, tačiau dalis šio rezultato 2019 m. siejosi su netipine veikla (turto pardavimas; pašalinus turto pardavimo efektą 2019 m. grynasis pelnas siektų 0,5 mln. Eur); be to, artimiausiais metais numatomas išlaidų augimas dėl palaikančiųjų procesų (žmogiškieji ištekliai, darbo sauga, procesų standartizavimas ir pan.), o tai turės įtakos pelningumui. Be to, įmonės veikloje svarbi lietaus nuotekų tinklo dedamoji reikalauja didesnių turto apimčių bei lemia papildomas rizikas. Taip pat šiuo metu dalies valdomo turto nusidėvėjimas nėra apskaitomas, taigi atsižvelgus į šiuos kaštus įmonės pelningumas bus papildomai apribotas.



Lyginant su kitomis bendrovėmis, pagal darbuotojų skaičių UAB „Grinda“ yra vidutinio dydžio įmonė, tačiau pagal pajamas ir pajamas darbuotojui ji gerokai atsilieka nuo daugelio konkurentų.

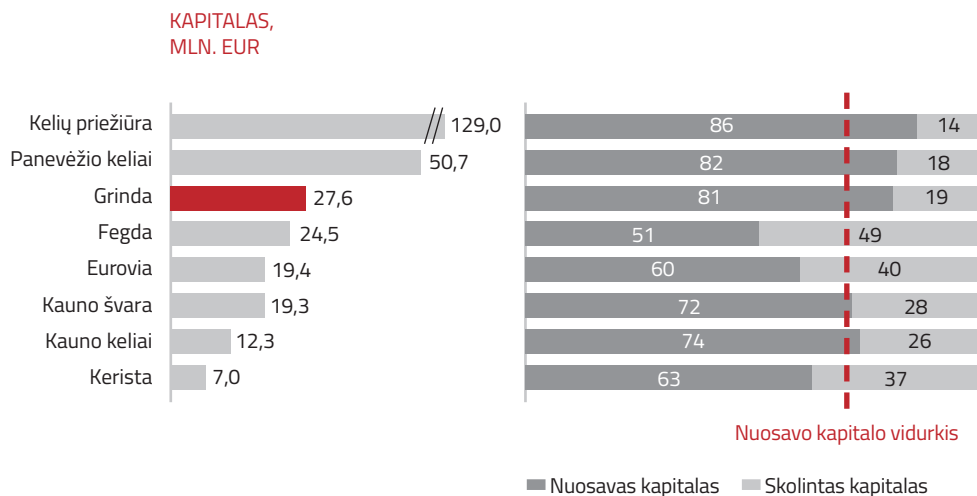


2019 m. duomenys

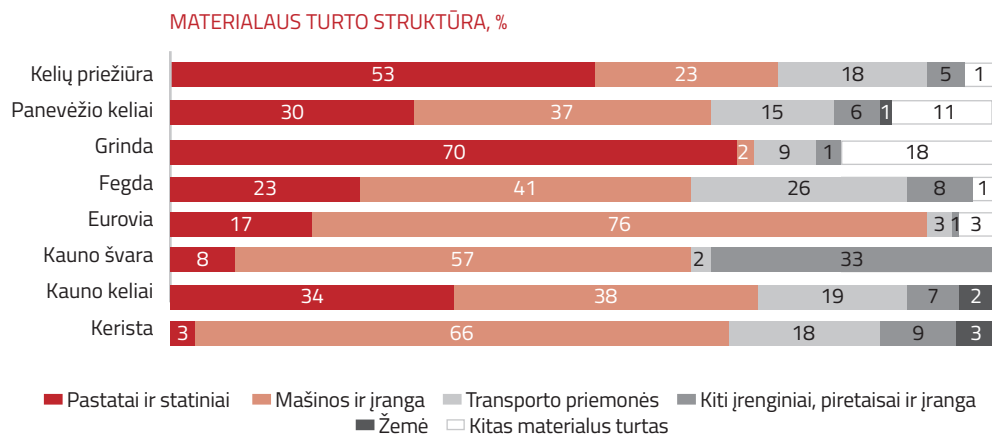
¹ Nusidėvėjimas ir amortizacija nėra pateikti įmonių pinigų srautų ataskaitoje, nusidėvėjimas ir amortizacija nėra eliminuoti iš EBITDA reikšmės skaičiavimo, todėl EBITDA marža šioms įmonėms nenurodoma

KONKURENCINĖ APLINKA

Tiek UAB „Grinda“, tiek ir palyginamos įmonės taiko gana konservatyvią finansavimo politiką ir didžiąja dalimi veiklą finansuoja nuosavomis lėšomis. „Grindos“ nuosavo kapitalo dalis yra kiek aukščiau už vidurkį. Tikėtina, kad šioje srityje yra neišnaudoto potencialo didinti kapitalo grąžą.



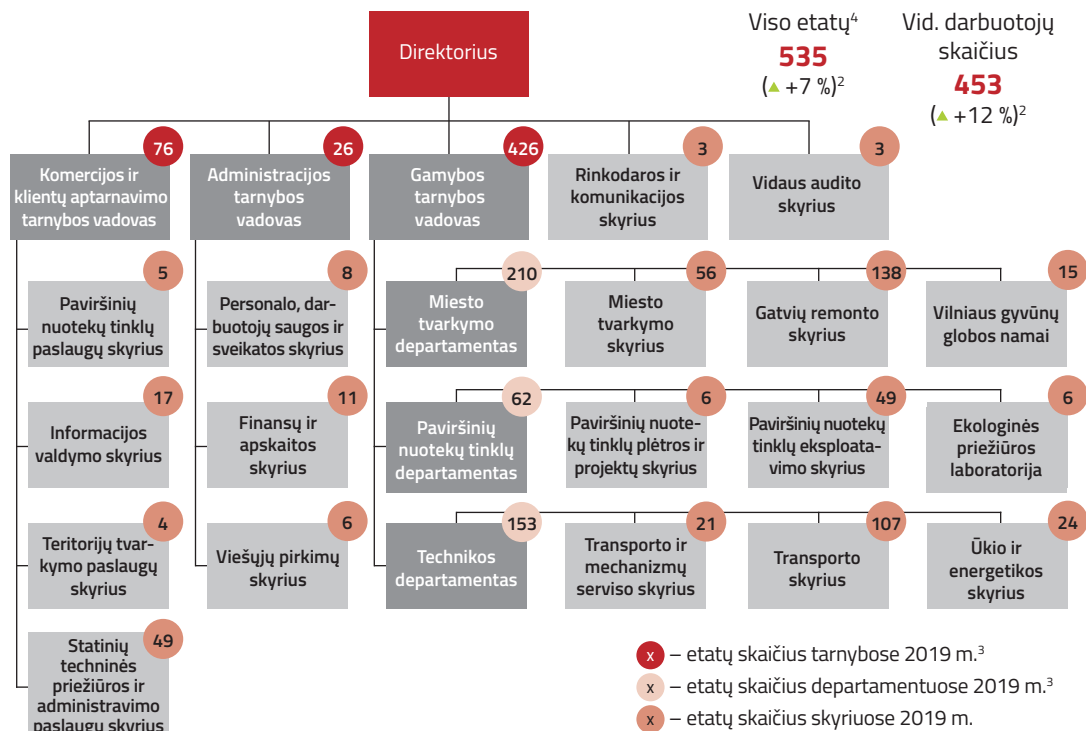
UAB „Grinda“ ir materialiojo turto struktūroje yra gerokai daugiau pastatų ir statinių nei palyginamose įmone, kurių turto daug didesnę dalį sudaro mašinos ir įranga bei transporto priemonės. Pagrindinė šių skirtumų priežastis yra paviršinių nuotekų tinklų infrastruktūra, kuri sudaro didžiąją UAB „Grinda“ materialiojo turto dalį.



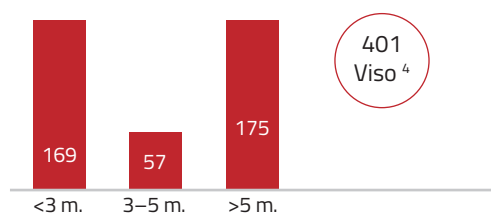
2019 m. duomenys

ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA, DARBUOTOJŲ SKAIČIUS IR STRUKTŪRA

ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

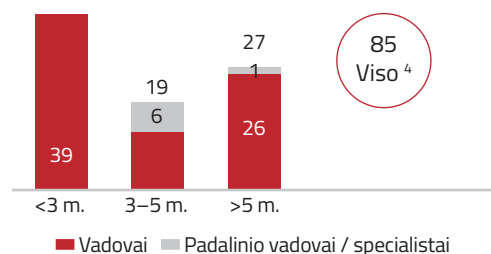


DARBININKŲ SKAIČIUS PAGAL DIRBTUS METUS ĮMONĖJE¹



Vidutinis darbininkų amžius
48 metai
(● nepasikeitė)²

VADOVŲ, PADALINIO VADOVŲ AR SPECIALISTŲ SKAIČIUS PAGAL DIRBTUS METUS ĮMONĖJE¹



Vidutinis vadovų, padalinio vadovų ir specialistų amžius
46 metai
(▲ +1 metai)²

¹ 2019 m. gruodžio mėn. duomenys

² Palyginus su 2017 m.

³ Prie etatų sumos pridėti ir departamentų/tarnybų vadovai

⁴ Skaičius skiriasi dėl skirtingo etatų fiksavimo laikotarpio: etatai – 2019-12-31, pagal metus – 2019-12-06

ILGALAIKIS ĮMONĖS TURTAS

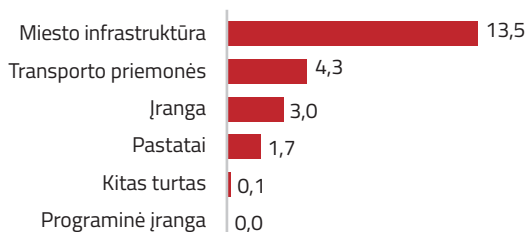
Įmonei priklauso

~30 %

visų Vilniaus m. nuotekų vamzdynų.

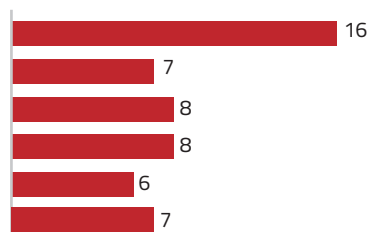
- UAB „Grinda“ atsako už Vilniaus miesto lietaus nuotekų inžinerinių tinklų plėtrą, eksploatavimą, remontą, renovavimą ir priežiūrą. Šiuo metu Įmonei priklauso apie 30 % lietaus kanalizacijos vamzdynų Vilniaus mieste.

ILGALAIKIO TURTO VERTĖ, 2019 M. PAB., MLN. EUR



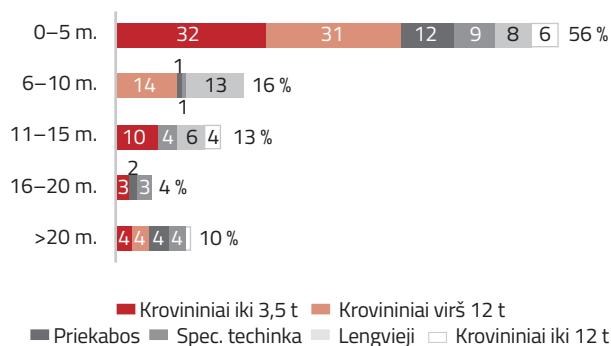
Viso: 22,7 mln. EUR

VIDUTINIS ILGALAIKIO TURTO AMŽIUS¹, M.



Vidurkis: 7 metai

EKSPLOATUOJAMOS TRANSPORTO PRIEMONĖS PAGAL METUS, M. (IŠ VISO 138)



- Įmonė iš viso turi 178 eksploatuojamas transporto priemones, iš kurių 56 % yra ne senesnės nei 5 metų. Didžiąją dalį sudaro krovininiai automobiliai.
- Iš viso yra 21 specialiosios technikos transporto priemonės (volai, krautuvai, frezos). Iš jų 43 % yra ne senesnės nei 5 metų, trečdalis yra senesnės nei 15 metų.
- Taip pat eksploatuojama 19 priekabų, iš kurių 63 % yra ne senesnės nei 5 metų.

IT SISTEMOS



- Šiuo metu Įmonėje naudojamos 7 programinės įrangos licencijos: „ArcGIS“ (2 licencijos), „Edrana“ (2 licencijos), „ESRI ARS Editor“, „Rivilė-Gama“, degalų įpylimo kontrolės ir apskaitos sistema.
- Siekdama plėsti veiklą ir orientuotis į projektų valdymą ir aukštos kokybės užtikrinimą, Įmonė planuoja įsigyti papildomų programinės įrangos licencijų, susijusių su maršrutų formavimu, statybos žurnalais, 3D objektų modeliavimu ir pan.

¹ Atspindi tik tą turtą, kuris įtrauktas į apskaitą ir nudėvimas. Papildomai yra turto, kuris neįtrauktas į apskaitą, tą turtą įtraukus, vidutinis ilgalaikio turto amžius būtų didesnis.

PASTARŲJŲ METŲ INICIATYVOS

INICIATYVA	KOMENTARAS
Nuotekų tinklų skaitmenizavimas	Įgyvendinant ES finansuojamą projektą „Paviršinių nuotekų sistemų tvarkymas Vilniaus mieste“, pradėta taikyti skaitmeninės statybos metodologija, leidžianti išvengti projektavimo ir statybos klaidų, sutrumpinti įgyvendinimo terminus ir taupyti išteklius. Nors nuotekų tinklų skaitmenizavimas ir nuosavybės teisių įgijimas didina veiklos efektyvumą, tačiau kyla rizika dėl teisinių ginčų ir finansinių nuostolių esant netvarkingai infrastruktūrai ar aplinkos taršos atvejais.
Gatvių tinklo skaitmenizavimas	Įmonė kartu su Vilniaus miesto savivaldybės administracija, VĮ Registrų centru ir „Vilnius Tech“ pradėjo Gatvių skaitmenizavimo modulio projektą, kuriuo siekiama skaitmenizuoti ir teisiškai įregistruoti Vilniaus miesto gatves.
Inžinerinių kompetencijų tobulinimas	Užmegzta partnerystė su „Vilnius Tech“, pritraukiant jaunus specialistus.
Paslaugų standartų nustatymas	Kartu su „Vilnius Tech“ parengti Vilniaus miesto gatvių, pėsčiųjų ir dviračių takų priežiūros žiemą reikalavimai, apibrėžiantys teikiamų paslaugų kokybės standartus.
Darbo saugos projektai	Vykdyta visuotinė darbų saugos ir sveikatos savaitė „Būkime saugūs ir sveiki darbe“, kurios metu aptarti nelaimingų atsitikimų darbe atvejai ir prevencija, pagrindiniai darbų saugos ir sveikatos reikalavimai.
Gyvūnų priežiūros proceso gerinimas	Pradėta Vilniaus gyvūnų globos namų rekonstrukcija, kuria siekiama užtikrinti aukščiausios kokybės paslaugas beglobiams gyvūnams. UAB „Grinda“, siekdama gerinti beglobių gyvūnų priežiūrą, inicijavo gyvūnų priežiūros paslaugų kokybės standarto kūrimą.
Kooperacija su kitomis įmonėmis	Kartu su AB Vilniaus šilumos tinklais pradėtas bendro avarinių skambučių centro bandomasis projektas, kuriuo siekiama padidinti veiklos efektyvumą ir centralizuoti miesto avarinių tarnybų skambučių centrus. Didinant teikiamų paslaugų kokybę, gali būti kuriamas bendras duomenų valdymo centras su kitomis Vilniaus miesto savivaldybės įmonėmis, tokiais kaip SĮSP, bei plėtojamas išmaniųjų jutiklių tinklas.
Veiklos skaidrumo iniciatyvos	Atliekami „Transparency International“ veiklos auditai, kuriais užtikrinamas veiklos skaidrumas.
Aplinkos tausojimo iniciatyvos	Nuosavomis lėšomis Įmonės teritorijoje įrengta saulės jėgainė. Siekiant prisidėti prie aplinkos taršos mažinimo gali būti investuojama į žiedinės ekonomikos iniciatyvas, tokias kaip padangų panaudojimas tiesiant gatves.
Socialiai atsakinga įmonė	UAB „Grinda“ įdarbina nuteistuosius, šitaip siekdamą integruoti asmenis į įprastą darbo rinką. Taip pat Įmonėje kuriami planai, kaip įdarbinti negalią turinčius asmenis. Įmonės veikloje taikomi tarptautiniai standartai ISO 9001, ISO 14001 ir ISO 45001 bei sukurtos ir naudojamos vadybos sistemos, atspindinčios standartų reikalavimų įgyvendinimą.

RIZIKOS

Pagal įmonės veiklos standartus veikia rizikų stebėsenos ir valdymo sistema. Išskiriamos trijų tipų rizikos, su kuriomis susiduria Bendrovė: veiklos, aplinkosaugos ir atitikties. Rizikoms valdyti numatomos specifinės priemonės.

RIZIKA	RIZIKOS APIBŪDINIMAS
VEIKLOS RIZIKOS	
Rizika dėl vidaus sandorio ir priklausomybės nuo vieno užsakovo	Bendrovė daugiau kaip 80 % pajamų gauna iš vieno užsakovo – Vilniaus miesto savivaldybės. Bendrovės su Vilniaus miesto savivaldybe sudarytas vidaus sandoris gali būti panaikintas.
Kainodaros rizika	Bendrovė turi ilgalaikių sutarčių su patvirtintais įkainiais. Įkainius tvirtina VMS taryba, procesas gali užtrukti, prekių ir paslaugų kainų augimas gali daryti įtaką įmonės pelningumui.
Reguliuojamos veiklos rizika, susijusi su paviršinių nuotekų tvarkymo tarifų neadekvatumo patirtoms sąnaudoms ir investicijoms	Reguliuotojo patvirtintas tarifas nekompensuoja visų dėl šios veiklos patirtų sąnaudų, nes gali būti netinkamai parengta dokumentacija, nesuderintos ar vėluojančios investicijos.
Pagrindinio užsakovo atsiskaitymo už suteiktas paslaugas terminų nesilaikymo rizika	Bendrovė daugiau kaip 80 % pajamų gauna iš vieno užsakovo – Vilniaus miesto savivaldybės, atsiskaitymai vėluoja ilgiau negu 3 mėn.
Rizika dėl specialistų trūkumo, pakeičiamumo, darbuotojų kaitos, nepakankamos esamų darbuotojų kompetencijos	Patyrusių darbuotojų praradimas, darbuotojų specializacija, sudėtingas darbuotojų pakeičiamumas.
Informacinių sistemų valdymo, saugumo rizika, susijusi su sistemų funkcionalumo praradimu dėl klaidos, sabotazo ar neteisėtos veikos	Bendrovės veiklos nepertraukiamumo sutrikdymas dėl informacinių sistemų valdymo, klaidų, sabotazo, neteisėtos veikos ir pan.
Nuostolių padidėjimo ir (ar) neigiamo poveikio reputacijai rizika, susijusi su sutarčių valdymu, viešųjų pirkimų atlikimu, konkurencijos teise	Bendrovės rizika dėl neigiamo poveikio reputacijai ir (ar) dėl nuostolių padidėjimo, susijusi su sutarčių valdymu, viešųjų pirkimų (VP) atlikimu (planavimas, trukmė ir pan.), pačios Bendrovės dalyvavimas VP daro įtaką akcininko strateginei komunikacijai; VP atlikimo trukmė turi įtakos ES ir kitų projektų įvykdymui laiku, galimi rezultatų apskundimai, teisiniai ginčai, konkurencijos teisės pažeidimai.
Nuostolių padidėjimo ir (ar) neigiamo poveikio reputacijai rizika, susijusi su nelaimingais atsitikimais darbo vietoje	Bendrovės rizika dėl nuostolių padidėjimo ir (ar) neigiamo poveikio reputacijai, susijusi su nelaimingais atsitikimais darbo vietoje, daro įtaką veiklai, darbuotojų pasitikėjimui, strateginei akcininko komunikacijai.
Rizika dėl nepatikimų tiekėjų	Nekokybiškai suteiktos tiekėjų paslaugos, nepatikimi paslaugų, žaliavų ir kt. gaminių tiekėjai.
Turto sugadinimo rizika	Trečiųjų asmenų poveikis (turto (išskyrus finansinį) vagystė, vandalizmas), gamtinių sąlygų įtaka, netyčiniai turto sugadinimai (eismo įvykiai ir pan.).

RIZIKOS

RIZIKA	RIZIKOS APIBŪDINIMAS
VEIKLOS RIZIKOS	
Sukčiavimo rizika	Trečiųjų asmenų poveikis (apgaulė, finansinio turto vagystė / neteisėtas pasisavinimas).
Gamybos rizika, susijusi su avarijomis nuotekų tinkluose, atliekamų darbų terminais ir garantiniais įsipareigojimais	Prisiimtų įsipareigojimų laiku įgyvendinti ES lėšomis finansuojamus ir kitus projektus vykdymas, nekokybiškai suteiktos paslaugos, nekokybiškai atlikti darbai.
Techninių gedimų rizika	Transporto, mechanizmų ir kitų įrenginių, įrangos gedimai, ilgas gedimų šalinimo laikas (išskyrus paviršinių nuotekų tinklų veiklą).
Veiklos efektyvumo rizika dėl COVID-19	Veiklos sutrikdymo rizika dėl COVID-19 užsikrėtimo atvejų.
APLINKOSAUGOS RIZIKOS	
Nuostolių padidėjimo ir (ar) neigiamo poveikio reputacijai rizika, susijusi su viršnormine tarša, aplinkos saugos atitikties įsipareigojimais	Įmonės rizika dėl nuostolių padidėjimo ir (ar) neigiamo poveikio reputacijai, susijusi su viršnormine tarša, daro įtaką strateginei akcininko komunikacijai, galimi ne tik reputaciniai, bet ir finansiniai nuostoliai.
Gamtos stichijos rizika, susijusi su komunalinių paslaugų (priežiūros) teikimu	Stichiniai krituliai (sniegas, lietus) (gatvių priežiūra).
Astravo atominės elektrinės avarijos rizika	Dėl Astravo atominėje elektrinėje kilusios avarijos Vilniaus mieste pradedami vykdyti civilinės saugos veiksmai; radioaktyviojo aplinkos bei darbuotojų užkrėtimo grėsmė.
ATITIKTIES RIZIKOS	
Rizika dėl duomenų apsaugos	Bendrovės veikla betarpiškai siejasi su Vilniaus miesto gyventojais, todėl galima rizika, susijusi su pavojais fizinių asmenų teisėms ir laisvėms, aktualus pavojus asmens duomenų saugumui.
Korupcijos rizika	Veiklos sritis priskiriama prie sričių, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė.



SSGG ANALIZĖ: STIPRYBĖS IR SILPNYBĖS

STIPRYBĖS

PROJEKTŲ VALDYMAS

- Patirtis įgyvendinant Vilniaus miesto infrastruktūros skaitmenizavimo, BIM įrankių diegimo projektus (pirmieji panašaus pobūdžio projektai Lietuvoje).
- Aukštos kompetencijos susisiekimo (kelių / gatvių) ir lietaus nuotekų sistemų įrengimo ir priežiūros srityse.
- Patirtis dalyvaujant ES projektuose ir koordinuojant kitų rangovų veiklą (paviršinių nuotekų tinklų srityje).

RANGOVINĖ VEIKLA

- Ilgametė įvairių avarinių situacijų likvidavimo patirtis.
- Sukauptos kompetencijos ir palaikomi aukšti kokybės standartai miesto tvarkymo srityje.
- Aukšto lygio transporto priemonių parkas.
- Orientacija į paslaugų kokybės standartų kūrimą ir diegimą gerina įmonės įvaizdį rinkoje.
- Kompleksiškų sprendimų teikimas rinkoje – asfaltavimas, betonavimas ir inžinerinių tinklų tiesimas.

SANTYKIS SU SAVIVALDYBE

- Ilgalaikė tiesioginė sutartis su Vilniaus miesto savivaldybe užtikrina kasmetines pajamas.

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

- Įvairiapusė vadovų, specialistų ir darbininkų kvalifikacija ir mobilumas.
- Subalansuota orientacija į veiklos efektyvumą, gamtos saugą ir socialinę atsakomybę.
- Socialinės iniciatyvos padeda integruoti nuteistuosius ir negalią turinčius asmenis į darbo rinką bei sumažinti veiklos kaštus.

FINANSINĖ BŪKLĖ

- Stabilūs įmonės finansiniai rezultatai ir aukšti finansinės grąžos rodikliai net sumažinus Vilniaus miesto savivaldybei teikiamų paslaugų įkainius.

SILPNYBĖS

PROJEKTŲ VALDYMAS

- Darbų valdymo kompetencijos tik paviršinių nuotekų sistemų įrengimo ir priežiūros srityje.
- Žema IT įrankių skvarba įmonėje.

RANGOVINĖ VEIKLA

- Rangovinės įmonės įvaizdis sunkina perėjimą prie projektų valdytojo pozicijos.
- Darbų aktais pagrįstas paslaugų modelis apriboja teikiamų paslaugų miestui kokybės užtikrinimą.
- Asfaltbetonio gamyklos trūkumas mažina konkurencingumą kelių rangos srityje.

KLIENTAI IR SUTARTYS

- Neapibrėžtumas dėl klientų finansinių įsipareigojimų vykdymo laiku apsunkina įmonės galimybes plėsti veiklą ir dalyvauti kituose konkursuose.
- Ilgalaikės sutartys ir vidaus sandoris sukuria ribotas galimybes keisti paslaugų įkainius, priklausomybę nuo vieno užsakovo.
- Vykdamas pirkimus pagal viešųjų pirkimų reikalavimus sunkiau dalyvauti rangos konkursuose.

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

- Pokyčių valdymo kompetencijų stoka.
- Nesuskaitmeninti vidiniai procesai – nėra paskirto asmens, atsakingo už skaitmenizavimą ir tęstinį procesų tobulinimą.
- Įmonėje nėra dedikuotų žmogiškųjų išteklių, atskirų padalinių, vykdančių palaikančias funkcijas, tokias kaip teisė, darbo sauga.

VIDINIAI PROCESAI

- Valdymo apskaitos detalumo stoka neleidžia įvertinti atskirų paslaugų pelningumo.
- Žema vidaus procesų branda ir standartizacijos trūkumas.



SSGG ANALIZĖ: STIPRYBĖS IR SILPNYBĖS

GALIMYBĖS

PROJEKTŲ VALDYMAS

- Inžinerinių planavimo, projektavimo ir projektų priežiūros kompetencijų sutelkimas vienoje įmonėje.
- Lyderystė diegiant paslaugų kokybės standartus.
- Planuojamų miestui strategiškai svarbių projektų darbų organizavimas.
- Sukurti ir naudoti kompleksinę skaitmeninę gatvių valdymo sistemą (GSM – gatvių skaitmenizavimo modulį), kuri leistų pagrįstai ir objektyviai įvertinti, planuoti, numatyti biudžetus, prižiūrėti, remontuoti bei valdyti gatves ir plėsti kompetencijas turto valdymo srityje.

VIDINIAI PROCESAI

- Vidinių procesų standartizavimas.
- Apskaitos proceso tobulinimas.

VEIKLOS MODELIS

- Partnerystė su kitais rangovais, vykdančiais didelės apimties projektus.
- Specializacijos gilinimas ir bendradarbiavimas su subrangovais, platesnis nuomos technikos panaudojimas.
- Plėsti papildomas komercines veiklas, susijusias su avarijų likvidavimu.
- Darbų užsakymai ne pagal apimtį, o pagal užtikrinamą aptarnavimo lygį (angl. *Service Level Agreement*).
- Rangos verslo suformavimas, išgryninimas ir pardavimas.

SANTYKIS SU SAVIVALDYBE

- Praplėtus nuotekų magistralinio inžinerinio tinklo valdymą nuosavybės teise nuo ~30 % iki 100 %, skaitmenizuoti visą nuotekų tinklą.
- Kooperacija su kitomis VMSA įmonėmis diegiant bendrą stebėsenos sistemą ir išmaniuosius prietaisus mieste.

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

- Partnerystė su „Vilnius Tech“ dėl jaunų specialistų ir sprendimų plėtotės.

GRĖSMĖS

SANTYKIS SU SAVIVALDYBE

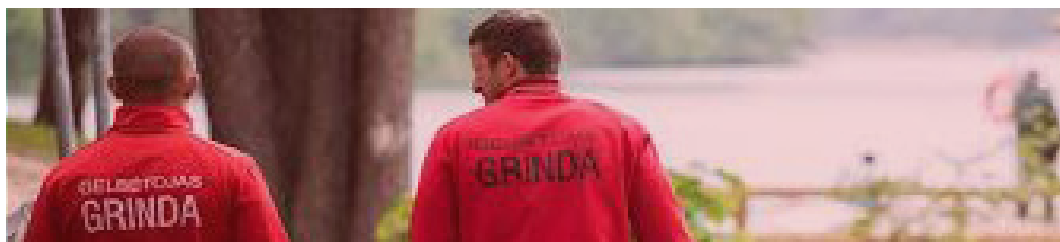
- Priklausomybė nuo VMSA biudžeto svyravimų lemia įmonės finansinius rezultatus.
- Politinės krypties ir investicijų planų pasikeitimas keičiantis miesto valdžiai gali sumažinti įmonės darbų apimtį.
- Per staigus rangos sumažinimas mažintų konkurenciją rinkoje ir didintų darbų įkainius Vilniaus miesto savivaldybės administracijai.

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

- Kvalifikuotų darbininkų ir specialistų stygius darbo rinkoje, sunkumai pritraukiant jaunesnius darbininkus į Savivaldybei priklausančią įmonę.
- Kertinių pozicijų darbuotojų praradimas.
- Pandemija ir kitos išorinės grėsmės, kurios apribotų įmonės darbuotojų veiklą.

SUSIJUSIŲ ŠALIŲ RIZIKOS

- Galimi politikos dėl pirkimų iš Savivaldybės valdomų įmonių pasikeitimai.
- Kylantys žalių dėl netvarkingos infrastruktūros kaštai (išmokos, teisinio proceso išlaidos), ypač jei infrastruktūra pereina į įmonės nuosavybę.
- Nelaimingų atsitikimų rizika, su tuo susijęs reputacijos prastėjimas.



AKCININKO LŪKESČIAI

UAB „Grinda“ akcininko teises ir pareigas įgyvendina Vilniaus miesto savivaldybė.

Vilniaus miesto savivaldybė parengė ir pateikė Bendrovei 2020 m. birželio mėn. patvirtintą lūkesčių laišką, kuriame apibrėžti UAB „Grinda“ keliami tikslai, veiklos kryptys ir bendri lūkesčiai dėl veiklos principų.

Vilniaus miesto savivaldybė tikisi, kad Bendrovė veiklą plėtos šiomis kryptimis:

1. STRATEGINIŲ KRYPTIŲ IDENTIFIKAVIMAS

Bendrovė turėtų identifikuoti strategines veiklos kryptis, kurios būtų svarbios miesto veikimui ir gyvavimui. Akcininkas skatina investicijas orientuoti į strateginių veiklos kryptių plėtrą.

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTŲ (ANGL. SERVICE LEVEL AGREEMENT) DIEGIMAS

Bendrovė turi persiorientuoti prie paslaugų teikimo kokybės užtikrinimo, parengdama teikiamų paslaugų kokybės standartus ir užtikrindama kokybiškoms paslaugoms teikti reikiamas kompetencijas.

3. GLAUDESNIS BENDRADARBIAVIMAS SU KITOMIS VMSA ĮMONĖMIS IR NEVYRIAUSYBINĖMIS ORGANIZACIJOMIS

Bendrovė turi skirti ypatingą dėmesį bendradarbiavimui ir informacijos keitimuisi su kitomis Akcininko komunalinėmis ar transporto įmonėmis bei nevyriausybinėmis organizacijomis, siekdama didinti veiklos efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę.

4. INOVACIJŲ DIEGIMAS

Bendrovė turi diegti inovatyvius sprendimus savo veikloje, vykdyti inovatyvius viešuosius pirkimus ir prisidėti prie „Vilnius 2IN“ strategijos įgyvendinimo.

5. VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Bendrovė turi orientuotis į projekcinį veiklos valdymą, naudotis išorės konsultantų paslaugomis, diegti modernias vadybos priemones ir metodikas bei bendradarbiaudama su kitomis VMSA įmonėmis siekti aukštesnio centralizavimo lygmens.

6. SKAIDRUMO UŽTIKRINIMAS

Bendrovė turėtų užtikrinti korupcijos prevenciją, valdymo nepriklausomumą ir vykdomos veiklos bei jos apimčių atitiktį konkurencijos teisei.

7. IŠORINIO KAPITALO PRITRAUKIMAS

Vilniaus miesto savivaldybė skatina peržiūrėti Bendrovės įvaizdį ir parengti Įmonės pavadinimo keitimo strategiją. Be to, rekomenduojama svarstyti, kaip pritraukti išorės kapitalo išleidžiant dalį Bendrovės akcijų prekybai rinkoje arba dalį jų privatizuojant.

MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

UAB „Grinda“ siekia tapti išmania miesto infrastruktūros valdytoja, orientuota į miestiečių pasitenkinimą ir gyvenimo kokybę. Tam tikslui pasiekti perorientuojama veikla nuo pareigybių funkcijų vykdymo pereinant prie paslaugų lygio užtikrinimo, siekiama tapti miesto infrastruktūros inžinerinių sprendimų ekspertais, veikloje vadovaujantis dinamiškomis, nuolat besimokančios ir tobulėjančios organizacijos vertybėmis.

MISIJA

Efektyviai valdyti miesto infrastruktūrą ir užtikrinti būtinųjų paslaugų nepertraukiamumą.

Efektyvumas:

- dirbti našiai, produktyviai, kokybiškai;
- kurti pridėtinę vertę ir naudą akcininkui bei visuomenei.

Miesto infrastruktūros valdymas

– miesto infrastruktūros objektų planavimas, priežiūra, remontas, rekomendacijos ir pasiūlymai dėl jų poreikio, modernizavimo ir kūrimo.

Būtinųjų paslaugos

– paslaugos, reikalingos sklandžiam miesto funkcionavimui ir higieniškai palaikyti.

Nepertraukiamumas

– užtikrinti, kad būtinųjų paslaugos miestui būtų teikiamos 24 val. per parą ir 7 dienas per savaitę.

VIZIJA

Tvarių miesto infrastruktūros inžinerinių sprendimų ekspertas patogesniam miestiečių gyvenimui.

Tvarūs sprendimai:

- į ilgalaikę perspektyvą orientuota veikla, deranti su pagrindinėmis žmogiškosiomis vertybėmis ir aplinkosaugos principais;
- žiedinės ekonomikos principų taikymas vykdomoje veikloje.

Inžineriniai sprendimai

– pragmatiški pasiūlymai ir techniniai sprendiniai, padedantys racionaliai ir kokybiškai planuoti, įgyvendinti ir prižiūrėti miesto infrastruktūros projektus.

Patogus miestiečių gyvenimas:

- miesto infrastruktūra, atitinkanti universalaus dizaino principus;
- estetiški ir funkcionalūs urbanistinės infrastruktūros kūrimo sprendimai;
- darnaus judumo skatinimas;
- sveikatinimo ir rekreacijos infrastruktūros plėtra;
- kelyje praleidžiamo laiko trumpinimas (laiku nuvalytos gatvės, iš važiuojamosios kelio dalies pašalintos kliūtys);
- kuo mažiau trikdomas įprastas miestiečių gyvenimas;
- miesto gyventojų laimės indekso matavimas.

	Darbuotojui	Akcininkui	Visuomenei
ATVIRUMAS	▪ Skaidri ir atvira darbo užmokesčio politika, darbų planavimas, sprendimų pagrįstumas ir aiškumas.	▪ Bendrovės ir akcininko santykiai grindžiami pasitikėjimo ir ištistos rankos principais. ▪ Informacijos sklaida, viešumas, komunikavimas.	▪ Veikti matomai, nuspėjamai ir suprantamai. ▪ Visuomenės informavimas ir edukacija.
ATSAKINGUMAS	▪ Dėmesys darbuotojų darbų saugos ir sveikatos atitiktims. ▪ Socialinių garantijų užtikrinimas.	▪ Tvary sprendimų ir žiedinės ekonomikos principų taikymas. ▪ Racionalių sprendimų, atitinkančių geriausias aplinkosaugos praktikas, taikymas.	▪ Korupcijos prevencija. ▪ Nepertraukiamas būtinųjų paslaugų teikimas (24 / 7), siekiant užtikrinti miestiečių gerovę.
IŠMANUMAS	▪ Darbuotojų protinės, intelektinės ir kūrybinės veiklos skatinimas. ▪ Darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų ugdymas.	▪ Veiklos planavimą, darbo našumą ir efektyvumą didinančios priemonės. ▪ Darbų mechanizavimas ir automatizavimas.	▪ Atviri duomenys ir interaktyvi komunikacija. ▪ Klientų ir visuomenės edukacija.
DRAŠA KEISTIS	▪ Naujų kompetencijų ugdymas. ▪ Pozityvus požiūris į pokyčius. ▪ Gebėjimas reaguoti į besikeičiančius poreikius.	▪ Idėjų generavimas ir įgyvendinimas.	▪ Atvirumas naujoms idėjoms.
RYŽTAS VEIKTI	▪ Pasitikėjimas savo jėgomis ir kompetencijomis. ▪ Gebėjimas savarankiškai atlikti pavedamas užduotis. ▪ Aktyvus asmeninės atsakomybės ir iniciatyvos didinimas.	▪ Pasiryžimas iškelti iniciatyvas ir energija jas įgyvendinti. ▪ Gebėjimas rasti optimalius (racionalius ir pramatiškus) sprendimus.	▪ Iniciatyvų įgyvendinimas atsižvelgiant į tvarumo ir aplinkosaugos principus. ▪ Greitas sprendimų priėmimas ir gebėjimas juos įgyvendinti.

ĮMONĖS ATEITIES PERSPEKTYVŲ ANALIZĖ

Vilniaus miestui reikalinga miesto infrastruktūrinių projektų planavimo, priežiūros ir darbų organizavimo įmonė, galinti kaupti paviršinių nuotekų tinklą ir gatvių valdymo kompetencijas.

ESAMOS IR GALIMOS ĮMONĖS FUNKCIJOS



INŽINERIJA

- Įmonės viduje kaupiamos kompetencijos planuoti, projektuoti ir prižiūrėti projektus. Pagrindinės veiklos:
 - projektų planavimas;
 - projektų valdymas;
 - infrastruktūros skaitmenizavimas;
 - naujų projektų rengimas BIM aplinkoje.
- Siūloma specializacija: paviršinės nuotekos, gatvės.



SUSISIEKIMO KOMUNIKACIJŲ IR PAVIRŠINIŲ NUOTEKŲ VAMZDYNŲ TURTO VALDYMAS

- Įmonė tampa Savivaldybės infrastruktūros turto valdytoja, užtikrinančia visą gyvavimo ciklą. Pagrindinės turto valdymo veiklos:
 - funkcionavimo standartų bei priežiūros lygių nustatymas ir užtikrinimas;
 - nuolatinė būklės stebėseną, prognozavimas ir efektyvus valdymas viso gyvavimo ciklo metu, siekiant bent 5 % metinio infrastruktūros biudžeto taupymo;
 - šiam vaidmeniui atlikti reikalingas visų gatvių, tiltų ir paviršinių nuotekų vamzdynų skaitmenizavimas ir įteisinimas;
 - laboratoriniai taršos tyrimai.



MAŽOSIOS INFRASTRUKTŪROS TURTO VALDYMAS

- Įmonė tampa mažosios infrastruktūros turto valdytoja. Mažoji infrastruktūra – tai gatvių apšvietimas, autobusų stotelės, šiukšliadėžės, suoliukai ir kt.



TIESIOGINĖ CENTRO TVARKYMO SUTARTIS

- Vilniaus m. centrinės dalies tvarkymas: gatvių dangų taisymas ir tiesimas, šaligatvio, grindinio ir trinkelio remontas, vejos atnaujinimas, tvorų, sienelių, šulinių remontas, žemės darbai.



GATVIŲ PRIEŽIŪRA

- Gatvių valymas žiemą bei mechanizuotas valymas ir plovimas vasaros metu.



PAPLŪDIMIŲ PRIEŽIŪRA IR ĮRENGIMAS

- Paplūdimių priežiūra, vejos atnaujinimas ir šienavimas, sanitarinis teritorijų valymas, medžių ir želdinių priežiūra, bešeimininkių padangų utilizavimas, grafičių šalinimas.



GYVŪNŲ PRIEŽIŪRA

- Beglobių gyvūnų priežiūra, specialiosios sanitarinės paslaugos, vienkartiniai užsakymai ir kt.



STATYBOS DARBA

- Gatvių įrengimas, ištisinis asfaltavimas.
- Paplūdimių įrengimas.



AVARINĖ RANGA

- Skubūs, neatidėliotini avariniai darbai tvarkant ar remontuojant Vilniaus miesto gatvių ir kiemų dangas bei viešąsias miesto erdves.
- Skubūs, neatidėliotini pastatų, inžinerinių statinių (avarinės būklės ar turinčių galimos avarinės būklės požymių) avarinės būklės likvidavimo, lokalizavimo, atstatymo, remonto ir griovimo darbai bei paslaugos.



DISPEČERINĖS SKAMBUČIŲ CENTRAS

- Centrinės dispečerinės skambučių centro funkcija, potencialiai sujungiant Savivaldybei paslaugas teikiančių įmonių skambučių centrą į bendrą.

ĮMONĖS VEIKLOS MODELIO TRANSFORMACIJA

UAB „Grinda“ siekia tapti lydere, diegdama paslaugų kokybės standartus bei pažangius infrastruktūros skaitmenizavimo įrankius, ir kaupti aukšto lygio kompetencijas infrastruktūros priežiūros ir remonto srityje, iš dalies persiorientuoti prie inžinerinės pakraipos funkcijų.

ILGALAIKĖS VEIKLOS MODELIO TRANSFORMACIJOS VIZIJA		TRUMPASIS LAIKOTARPIS (1–3 METAI)		ILGASIS LAIKOTARPIS (4–7 METAI)	
		DABARTINĖ SITUACIJA	DAUGIAU INŽINERINIŲ PASLAUGŲ, MAŽIAU STATYMO RANGOS	SPECIALI- ZUOTAS TURTO OPERATORIUS	IŠPLĖSTINIS TURTO OPERATORIUS
INŽINERIJA	 INŽINERIJA	✗ ✓	✗ ✓	✓	✓
	 PAVIRŠINIŲ NUOTEKŲ VAMZDYNŲ TURTO VALDYMAS	✗ ✓ ¹	✗ ✓ ²	✓	✓
TURTAI	 SUSISIEKIMO KOMUNIKACIJŲ TURTO VALDYMAS	✗	✗ ✓	✓	✓
	 MAŽOSIOS INFRASTRUKTŪROS TURTO VALDYMAS	✗	✗	✗	✗ ✓
STATYBA	 STATYBOS DARBAI	✓	✗ ✓ ³	✗ ✓ ³	✗
KOM. PRIEŽIŪROS PASLAUGŲ TEIKĖJAS	 GATVIŲ PRIEŽIŪRA	✓	✓	✓	✓
	 PAPLŪDIMIŲ PRIEŽIŪRA IR ĮRENGIMAS	✓	✓	✓	✓
	 GYVŪNŲ PRIEŽIŪRA	✓	✓	✗ ✓	✗ ✓
	 AVARINĖ RANGA	✓	✓ ⁴	✓ ⁴	✓ ⁴
	 CENTRALIZUOTA DISPEČERINĖ	✗	✗	Avarinių skambučių centras; reikalingas įgalinantis VMSA sprendimas	
	 TIESIOGINĖ CENTRO TVARKYMO SUTARTIS				

¹ Šiuo metu valdoma apie 30 % paviršinių nuotekų tinklo, bet nekeliamas tikslas valdyti vadovaujantis infrastruktūros gyvavimo ciklu (planuoti investicijas ir priežiūrą).

² Palikti esamą dalinio valdymo situaciją.

³ Statybos darbai paliekami, tačiau mažinamos pačios Įmonės atliekamų darbų apimtys, daugiau naudojamasi subranga.

⁴ Mažinamos avarijų lokalizavimo daugiabučiuose veiklos apimtys.

VEIKSMŲ PLANAS | ĮMONĖS VEIKLOS MODELIO STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

UAB „Grinda“ strateginės kryptys, tikslai ir projektai įgyvendinant numatytą ilgalaikę Įmonės veiklos modelio transformacijos viziją.

STRATEGINIAI TIKSLAI		STRATEGINIAI UŽDAVINIAI					
STRATEGINĖ KRYPTIS		 1. TAPTI MODERNIU, DUOMENIMIS SPRENDIMUS GRINDŽIANČIU INFRASTRUKTŪROS VALDYTOJU					
1.1. Tapti specializuotu paviršinių nuotekų infrastruktūros valdytoju Siekiamas rezultatas: pagerinti paviršinių nuotekų infrastruktūros būklę ir skaitmenizuoti valdomus tinklus.	1.1.1. Skaitmenizuoti Vilniaus miesto paviršinių nuotekų tinklus, parengti šių tinklų hidraulinio modelio koncepciją.						
	1.1.2. Inžinerinių tinklų (vandentiekio ir nuotekų šalinimo) bei kitų inžinerinių statinių (nuotekų valyklų) priežiūros veikloje įdiegti ir pradėti naudoti skaitmeninės statybos (BIM) įrankius.						
	1.1.3. Nekilnojamojo turto registro įstatymo nustatyta tvarka įregistruoti bešeimininkius paviršinių nuotekų šalinimo tinklus ir nuosavybės teises į juos.						
	1.1.4. Sėkmingai įgyvendinti vandentvarkos projektus, skirtus miestų užtvindymo prevencijai.						
	1.1.5. Mišrias nuotekų surinkimo sistemas atskirti į paviršines ir buitinių nuotekų surinkimo sistemas.						
	1.1.6. Vykdyti paviršinių nuotekų tinklų plėtros projektus.						
RODIKLIS		2020	2021	2022	2023	2024	Atsakomybė
Teisiškai įregistruotų paviršinių nuotekų tinklų ilgis, km		303	400	530 ¹	≥530 ¹	≥530 ¹	PNV
Skaitmenizuotų Vilniaus m. paviršinių nuotekų tinklų ilgis, km		–	–	500	≥500	≥500	GV
Pradėtų vykdyti naujų veiklų skaičius (inžinerinės paslaugos) ²		–	1	–	–	–	GV
Sutvarkytų apsėmimų paviršinėmis nuotekomis dalis nuo bendro įvykių skaičiaus Vilniaus m., %		n. d.	20 %	25 %	30 %	35 %	PNV
Naujai pastatytų, rekonstruotų arba renovuotų paviršinių nuotekų tinklų ilgis, km		>4,5	≥3,0	≥2,4	0,2–5,0	0,5–5,0	PNV

¹ Numatoma iki 2022 m. teisiškai įregistruoti didesnius nei 300 mm skersmens paviršinių nuotekų tinklus ir vėliau vykdyti plėtrą, tačiau nenumatomas žymus paviršinių nuotekų tinklų augimas.

² Numatoma plėsti peržiūrėjus 2021–2022 m. veiklos planą.

VEIKSMŲ PLANAS | ĮMONĖS VEIKLOS MODELIO STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

STRATEGINIAI TIKSLAI		STRATEGINIAI UŽDAVINIAI					
STRATEGINĖ KRYPTIS		1. TAPTI MODERNIU, DUOMENIMIS SPRENDIMUS GRINDŽIANČIU INFRASTRUKTŪROS VALDYTOJU					
1.2. Suformuoti susisieimo komunikacijų kompetencijas ir praktiką Siekiamas rezultatas: didinti gatvių infrastruktūros projektų valdymo efektyvumą.	1.2.1. Pasirašyti sutartį su VMSA dėl inžinerinių paslaugų teikimo.						
	1.2.2. Įsteigti susisieimo komunikacijų (gatvių, kitų transporto statinių – tiltų, viadukų, estakadų, tunelių, pralaidų) projektų kompetencijų centrą.						
	1.2.3. Įgyvendinti Gatvių skaitmenizavimo modulio projektą integruojant gatvių būklės skaitmeninius duomenis SJ „Vilniaus planas“ IT infrastruktūroje.						
	1.2.4. Atlikti gatvių infrastruktūros administravimo veiklos ¹ galimybių studiją.						
	1.2.5. Suformuoti bendradarbiavimo su kitomis VMSA įmonėmis modelį ² .						
RODIKLIS	2020	2021	2022	2023	2024	Atsakomybė	
Gatvių kietųjų dangų dalis, kuriai nustatoma dangos būklė, km	–	300	1 177 ³	–	–	GV	
Gatvių kietųjų dangų dalis, kuriai atnaujinami dangos būklės duomenys, km	–	–	–	300	300	GV	
Gatvių kietųjų dangų dalis, kuriai atliekami detalūs tyrimai bei parenkami optimalūs remonto sprendiniai, km	–	–	–	100	100	GV	
Inventorizuotų Vilniaus m. susisie-kimo statinių (pėsčiųjų tiltų, tiltelių, lieptų, pralaidų ir kt.) dalis, %	–	20 %	60 %	100 %	–	GV	
Vilniaus m. susisieimo statinių (pėsčiųjų tiltų, tiltelių, lieptų, pralaidų ir kt.) būklės įvertinimas, vnt.	–	–	Bus nusta-tyta			GV	

¹ Veiklos modelis įskaitant sutarties tipą su VMSA, turto valdymo principas (operavimo ar patikėjimo), esminiai procesai, IT įrankiai, įskaitant TVS, mažosios infrastruktūros valdymo perėmimo galimybes.

² Įskaitant duomenų mainus ir integracijas, jutiklių sistemų diegimą ir bendrą naudojimą sklandžiai gatvių priežiūrai užtikrinti.

³ Iki 2022 m. bus skaitmenizuojamos esamos dangos, nuo 2022 m. skaitmenizavimo procesas bus atnaujintas, skaitmenizuojant suremontuotas ir naujas kietąsias dangas.

VEIKSMŲ PLANAS | ĮMONĖS VEIKLOS MODELIO STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

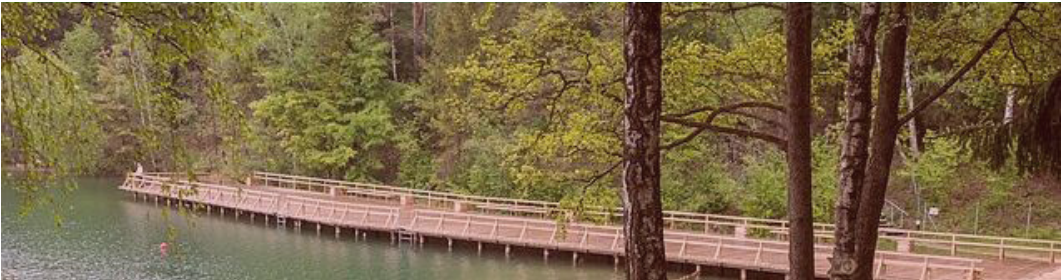
STRATEGINIAI TIKSLAI		STRATEGINIAI UŽDAVINIAI					
STRATEGINĖ KRYPTIS		 2. NUO PRIEŽIŪROS VEIKSMŲ ĮGYVENDINIMO PRIE VILNIEČIŲ LAIMĖS PALAIKymo					
2.1. Teikti naujos kartos priežiūros ir avarines paslaugas Siekiamas rezultatas: pereiti prie paslaugų kokybės užtikrinimu grįstų priežiūros ir avarinių paslaugų.		2.1.1. Parengti ir įdiegti vilniečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis (laimės lygio) matavimo metodiką ir sistemą. 2.1.2. Diegti paslaugų kokybės standarto (angl. <i>Service Level Agreement</i>) principus vykdant priežiūros darbus ir teikiant paslaugas avarijų atvejais. 2.1.3. Įdiegti viešai prieinamą įmonės teikiamų paslaugų efektyvumo stebėsenos sistemą, realiu laiku rodančią teikiamų paslaugų kokybę. 2.1.4. Kartu su kitomis VMSA pavaldžiomis įmonėmis įsteigti centralizuotą avarinių tarnybų skambučių centrą. 2.1.5. Persiorientuoti nuo avarijų lokalizavimo daugiabučiuose prie įvykių su kitomis paslaugomis glaudžiau susijusioje viešojoje infrastruktūroje.					
RODIKLIS		2020	2021	2022	2023	2024	Atsakomybė
Vilniečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygis, %		–	–	Bus nustatyta			KKV
Priežiūros ir avarinių paslaugų, vykdomų pagal paslaugų kokybės standartą (angl. <i>Service Level Agreement</i>), skaičius, vnt.		–	–	1	2	3	GV
Vidutinis avarijų vidaus inžineriniuose tinkluose reagavimo laikas, val. ¹		<2	<2	<2	<1,5	<1,5	GV
Vidutinis gatvių, šaligatvių avarinių situacijų reagavimo laikas, val. ¹		–	–	Bus nustatyta			GV

¹ Nuo skambučio gavimo iki avarijos lokalizavimo / likvidavimo.

VEIKSMŲ PLANAS | TVARUMĄ PALAIKANČIOS STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

Unikalus Jmonės vaidmuo mieste – spręsti ne tik verslo, bet ir visuomenės problemas bei rodyti pavyzdį kitiems. Šios strateginės kryptys ir tikslai nurodo Jmonės įsipareigojimą toliau būti viena matomiausių atsakingų bendrovių, kuri rodo efektyvaus valdymo ir atsakingo miesto išteklių panaudojimo pavyzdį kitiems bei nuosekliai investuoja į bendruomenei svarbius aplinkosauginius ir socialinius aspektus.

STRATEGINIAI TIKSLAI		STRATEGINIAI UŽDAVINIAI					
STRATEGINĖ KRYPTIS		3. TVARI IR SOCIALIAI ATSAKINGA VEIKLA					
3.1. Įgyvendinti aplinkosaugines iniciatyvas darniems gyventojų poreikiams tenkinti		3.1.1. Suformuoti ir įdiegti paplūdimių įrengimo ir priežiūros standartą, siekiant sertifikuoti Jmonės valdomus paplūdimius Mėlynosios vėliavos programoje.					
Siekiamas rezultatas: mažinti poveikį aplinkai ir kurti draugiškesnę aplinką vilniečiams.		3.1.2. Jmonės iniciatyva rekonstruoti senus ir įrengti naujus valymo įrenginius ne tik naujuose, bet ir esamuose paviršinių nuotekų tinkluose.					
RODIKLIS		2020	2021	2022	2023	2024	Atsakomybė
Skendinčių medžiagų išleidimas į vandenį, kg/ha (rodiklis skaičiuojamas per metus, išleidžiant vandenį iš atnaujintų valymo įrenginių bei įvertinus debitą)		<85	<80	<80	<75	<75	PNV
Įgyvendintų tvarių iniciatyvų skaičius		–	≥1	≥1	≥1	≥1	MTV
Surenkamo paviršinių nuotekų vandens baseinų plotai, turintys valymo įrenginius, ha		>890	>980	>1 190	>2 290	>2 500	PNV



VEIKSMŲ PLANAS | TVARUMĄ PALAIKANČIOS STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

STRATEGINIAI TIKSLAI		STRATEGINIAI UŽDAVINIAI					
STRATEGINĖ KRYPTIS		 3. TVARI IR SOCIALIAI ATSAKINGA VEIKLA					
3.2. Būti į darbuotojus orientuota, skaidria, socialiai atsakinga įmone Siekiamas rezultatas: motyvuojančios darbo aplinkos sukūrimas.	3.2.1. Parengti ir įgyvendinti personalo strategiją, apimančią darbuotojų motyvavimo ir išlaikymo priemones ir naujų darbuotojų pritraukimo iniciatyvas.						
	3.2.2. Parengti ir įgyvendinti darbuotojų saugos mokymų planą.						
	3.2.3. Parengti ir įdiegti žmonių su negalia integravimo į darbo vietą strategiją ir mechanizmą.						
	3.2.4. Renovuoti Vilniaus gyvūnų globos namus ir įdiegti naują gyvūnų globos standartą ¹ .						
	3.2.5. Suformuoti ir nuosekliai vykdyti skaidrumo strategiją („Transparency International“ vidaus auditų vykdymas, korupcijos plano parengimas ir vykdymas bei kt.).						
RODIKLIS		2020	2021	2022	2023	2024	Atsakomybė
Įmonės veiklos atitiktis skaidrumo kriterijams		Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	VA
Specialistų kaitos rodiklis (savanoriškas), %		<11 %	<14 %	<13 %	<12 %	<12 %	PV
Darbininkų kaitos rodiklis (savanoriškas), %		<11 %	<13 %	<12 %	<12 %	<12 %	PV
Darbuotojų saugos žinių patikros testų rezultatai, %		>40 %	>55 %	>60 %	>70 %	>70 %	PV



¹ Jeigu bus gautas užsakovo (Savivaldybės) patvirtinimas.

VEIKSMŲ PLANAS | TVARUMĄ PALAIKANČIOS STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

STRATEGINIAI TIKSLAI	STRATEGINIAI UŽDAVINIAI
STRATEGINĖ KRYPTIS	 3. TVARI IR SOCIALIAI ATSAKINGA VEIKLA
3.3. Būti efektyvia ir gerai valdoma įmone Siekiamas rezultatas: veiklos efektyvumo didinimas.	3.3.1. Skaitmenizuoti ir standartizuoti vidinius procesus, siekiant užtikrinti sklandesnį ir paprastesnį darbą. 3.3.2. Įdiegti duomenų mainų sistemą tarp VMŠA pavaldžių įmonių. 3.3.3. Užtikrinti patikimą ir nenutrūkstamą informacinių sistemų veikimą.
RODIKLIS	20202021202220232024Atsakomybė
Bendrųjų ir administracinių sąnaudų dalis, % (viršutinė riba)	7 %<10 %<10 %<10 %<10 %VF
Darbuotojų apklausos rezultatai apie Įmonės valdymą	– –Bus nustatytaPV



VEIKSMŲ PLANAS | STRATEGINIAI VEIKLOS RODIKLIAI

Visos įmonės veiklos tvarumui užtikrinti bus sekami ir įgyvendinami žemiau pateikiami rodikliai.

RODIKLIS	Tikslai	2020	2021	2022	2023	2024	Atsakomybė
VEIKLOS RODIKLIAI							
Pajamų dalis ne iš VMŠA, %	Bendrieji	11 %	10 %	11 %	12 %	15 %	JD
Pajamų dalis ne iš VMŠA, tūkst. EUR ¹	Bendrieji	2 824	2 261	2 527	2 859	3 744	JD
Darbuotojui tenkančios pardavimo pajamos, tūkst. EUR	Bendrieji	54	>48	>50	>53	>56	JD
EBITDA marža, %	Bendrieji	14 %	>10 %	>10 %	>10 %	>10 %	JD
EBITDA, tūkst. EUR ¹	Bendrieji	3 509	>2 261	>2 297	>2 382	>2 496	JD
Prižiūrimų gatvių žiemą kiekis, km	Bendrieji	>1 230	>1 230	>1 230	>1 250	>1 250	JD
Valdomų paviršinių nuotekų vamzdyno kiekis, km	Bendrieji	>640	>655	>670	>680	>690	JD



¹ Apskaičiuota remiantis finansinėmis prognozėmis, pateiktomis toliau.

INVESTICIJŲ PLANAS

Siekiant įgyvendinti išsikeltus tikslus, planuojamos investicijos į paviršinių nuotekų tinklo plėtrą ir renovaciją, IT sistemų plėtrą bei technikos atnaujinimą. Taip pat, atsižvelgiant į galimą beglobių gyvūnų globos namų atnaujinimą, rezervuojama dalis lėšų galimai gyvūnų globos namų rekonstrukcijai.

PAVIRŠINIŲ NUOTEKŲ TVARKYMO VEIKLA	
Paviršinių nuotekų tinklų plėtra	Naujų paviršinių nuotekų tinklų plėtra Vilniaus mieste
Paviršinių nuotekų tinklų renovavimas	Esamų paviršinių nuotekų tinklų renovavimas Vilniaus mieste
IT SISTEMŲ PLĖTRA	
Gatvių skaitmenizavimo modulis (GSM)	GSM projektui vykdyti reikalingos programinės įrangos ir kompiuterinės technikos įsigijimas
Valdymo apskaitos plėtra	Verslo valdymo sistemos (angl. ERP) licencijos įsigijimas ir įdiegimas įmonės veikloje
Buhalterinės apskaitos modernizavimas	Buhalterinės apskaitos programos atnaujinimas ir perkėlimas į debesiją (angl. cloud)
Paslaugų kokybės stebėsenos sistema	Viešos, realaus laiko paslaugų kokybės stebėsenos sistemos kūrimas ir diegimas
TECHNIKOS ATNAUJINIMAS	
Transporto priemonių atnaujinimas	Statybinės ir komunalinės technikos įsigijimas
Įrangos atnaujinimas	Vamzdynų TV diagnostinės įrangos, georadaro, ekologinės laboratorijos įrangos ir pan. įsigijimas
REZERVUOTOS LĖŠOS SVARSTOMIEMS PROJEKTAMS	
Beglobių gyvūnų globos namų atnaujinimas	Gyvūnų globos namų rekonstrukcija

INVESTICIJŲ KATEGORIJA	2021	2022	2023	2024
Paviršinių nuotekų tinklo plėtra, mln. EUR (1)	14,2	10,8	9,2	7,9
IT sistemų plėtra, mln. EUR	0,2	0,2	0,1	0,1
Technikos atnaujinimas, mln. EUR	2,5	0,6	0,4	0,2
Rezervuotos lėšos svarstomiems projektams, mln. EUR	0,8	0,8	–	–
IŠ VISO, mln. EUR	17,7	12,4	9,7	8,2
(1) Iš jų ES ir Savivaldybės lėšomis finansuojama, mln. EUR	13,8	10,2	7,8	6,5

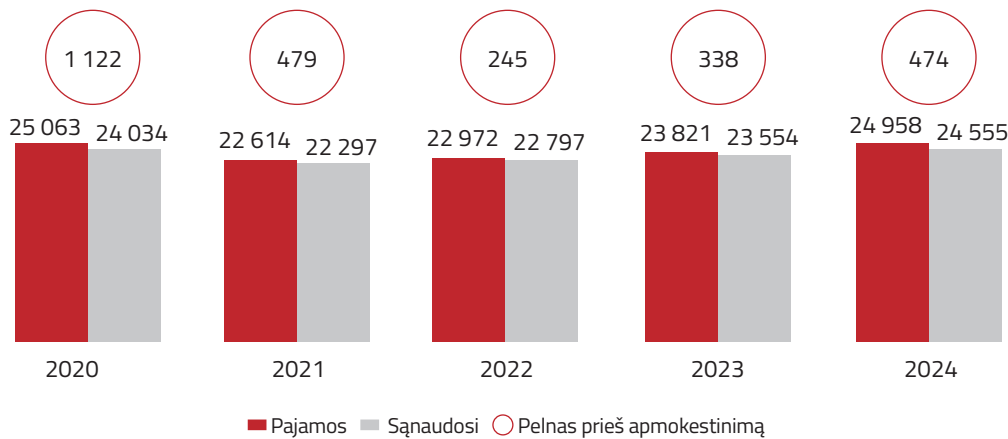
FINANSINĖS PROGNOZĖS

Įmonės finansiniai ištekliai yra jos turimos lėšos, skirtos gamybos sąnaudoms, finansiniams įsipareigojimams ir ekonominėms paskatoms darbuotojams įgyvendinti. UAB „Grinda“ atveju Įmonės pagrindiniai finansiniai ištekliai – pajamos už Įmonės teikiamas gatvių tiesimo ir priežiūros, paviršinių nuotekų tinklų priežiūros ir plėtos, miesto tvarkymo, avarijų lokalizavimo bei kitas paslaugas.

UAB „Grinda“ finansinės prognozės 2021–2024 m. sudarytos atsižvelgiant į:

- istorinius finansinius duomenis ir jų pokyčių tendencijas;
- Įmonės strategines kryptis ir ateities prioritetus;
- Įmonės infrastruktūros būklę ir atnaujinimo poreikį;
- makroekonominės tendencijas.

UAB „GRINDA“ PAJAMOS, SĄNAUDOS IR PELNAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ, 2020–2024 M., TŪKST. EUR



UAB „GRINDA“ FINANSINIAI REZULTATAI, 2020–2024 M.

STRAIPSNIS	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA, tūkst. EUR	3 509	3 372	3 380	3 577	3 810
EBITDA marža, %	14,0	14,9	14,7	15,0	15,3
EBIT, tūkst. EUR	1 189	548	349	442	578
EBIT marža, %	4,7	2,4	1,5	1,9	2,3
Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE), %	3,4 ¹	1,4 ¹	0,7 ¹	1,0 ¹	1,4 ¹

¹ Žemas ROE rodiklis, nes dalis Įmonei priklausančio turto yra miesto turtas, kuris administruojamas, tačiau grąžos negeneruoja.

FINANSINĖS PROGNOZĖS

Atsižvelgiant į keliamus strateginius tikslus, numatomas subalansuotas Įmonės pajamų augimas dėl didėjančios inžinerinių paslaugų apimtys ir paviršinių nuotekų tinklų tvarkymo plėtros bei dėl mažėjančių gatvių remonto paslaugų apimčių. Taip pat numatomas proporcingas sąnaudų augimas dėl didėjančių teikiamų paslaugų apimčių bei siekio kelti papildomų priežiūros kokybę.

UAB „GRINDA“ PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITOS PROGNOZĖ, 2020-2024 M., TŪKST. EUR

STRAIPSNIS	2020	2021	2022	2023	2024
Pardavimo pajamos	25 063	22 614	22 972	23 821	24 958
Pardavimo savikaina	-22 294	-20 568	-20 907	-21 487	-22 294
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	2 769	2 047	2 065	2 334	2 664
Veiklos sąnaudos	-1 615	-1 605	-1 766	-1 942	-2 136
Kitos veiklos rezultatai	34	106	50	50	50
Kitos palūkanų ir panašios pajamos	59	56	20	20	20
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	-126	-124	-124	-124	-124
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	1 122	479	245	338	474
Pelno mokestis	-169	-72	-67	-51	-71
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	952	407	208¹	287	403

Numatomas Įmonės ilgalaikio turto išaugimas dėl paviršinių nuotekų tinklų plėtros, kuri didžiąja dalimi bus finansuojama gautomis dotacijomis ir subsidijomis.

UAB „GRINDA“ BALANSO PROGNOZĖ, 2020-2024 M., TŪKST. EUR

STRAIPSNIS	2020	2021	2022	2023	2024
Ilgalaikis turtas	35 953	49 415	57 079	61 404	63 788
Trumpalaikis turtas	21 962	10 570	10 555	11 662	13 341
Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	26	26	26	26	26
TURTO IŠ VISO	57 941	60 011	67 660	73 092	77 155
Nuosavas kapitalas	28 377	29 015	28 544	28 523	28 678
Dotacijos, subsidijos	21 201	24 380	32 373	37 626	41 280
Atidėjiniai	167	167	167	167	167
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	8 169	6 422	6 549	6 749	7 003
Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	27	27	27	27	27
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	57 941	60 011	67 660	73 092	77 155

¹ Grynojo pelno sumažėjimas, nes nuo 2022 m. neplanuojamos kitos veiklos pajamos bei numatomas tolesnis kaštų bazės augimas.

STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMŲ PRINCIPAI

Strateginio veiklos plano stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jiems įgyvendinti atliekamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad reikalingi sprendimai būtų priimti vietoje ir laiku. Strategijos įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro:

- trejų metų strateginio veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas;
- metinių biudžetų parengimas ir įgyvendinimas;
- ketvirtinių ir metinių rezultatų peržiūra ir aptarimas;
- strateginio plano tikslinimas ir atnaujinimas;
- naujo strateginio veiklos plano rengimas.

UAB „Grinda“ strateginį veiklos planą, biudžetą, vertinimo rodiklius tvirtina Įmonės valdyba.



STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Strateginiame veiklos plane įvardytos strateginės UAB „Grinda“ plėtros kryptys, kurioms skiriamas didžiausias organizacijos dėmesys ir kuriomis įsipareigojama vadovautis priimant Įmonės valdymo sprendimus. Strategijos įgyvendinimui skatinti ir Įmonės veiklai vertinti nustatyti 23 kryptiniai ir 7 veiklos rodikliai.



METINIAI PLANAI

Siekiant, kad strateginiame veiklos plane iškelti strateginiai tikslai ir uždaviniai būtų įgyvendinami, kiekvieniems strategijos įgyvendinimo metams rengiami metiniai veiklos planai, sudaromi biudžetai, investicijų planai.



REZULTATŲ PERŽIŪRA

Strateginio plano įgyvendinimo peržiūra ir aptarimas atliekami ne rečiau kaip kartą per metus, vertinant, kaip pasiekti iškelti tikslai ir įvykdyti uždaviniai. Pasiekti rezultatai aptariami valdybos posėdyje, nustatomos korekcinės priemonės, jei tokių reikia.



TIKSLINIMAS IR ATNAUJINIMAS

Strateginis planas išsamiai peržiūrimas bent 1 kartą per metus ir, esant būtinybei, atnaujinamas. Kiekvienas Įmonės struktūrinis padalinys tiesiogiai dalyvauja rengiant ir įgyvendinant strategiją, todėl užtikrinamas visų Įmonės veiklos sričių įtraukimas.



NAUJOS STRATEGIJOS RENGIMAS

Ne vėliau kaip 2024 m. viduryje turi būti pradėtas naujo strateginio veiklos plano rengimo procesas.

UŽRAŠAMS

UŽRAŠAMS



UAB „GRINDA“ 2021–2024 M. STRATEGINIS PLANAS