



VĮ KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO DIREKCIJA

# 2019–2022 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

2018 M.



## TURINYS

1.	SANTRAUKA .....	3
2.	STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GRĖSMIŲ IR GALIMYBIŲ (SSGG) ANALIZĖ .....	5
3.	VIZIJA, MISIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	6
4.	STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI.....	8
5.	STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR PRIEMONĖS.....	12



## 1. SANTRAUKA

VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija (toliau – Uosto direkcija) teikia viešąsias paslaugas eksploatuojant Klaipėdos valstybinį jūrų uostą ir valdant uoste esančius valstybei nuosavybės teise priklausančius objektus, užtikrinant Klaipėdos valstybinio jūrų uosto funkcionavimą ir konkurencingumą. Uosto direkcija atlieka LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatyme Uosto direkcijai numatytas funkcijas, siekdama pridėtinės vertės valstybei ir pajamų į valstybės biudžetą augimo, tinkamai eksploatuodama ir plėtodama uosto infrastruktūrą ir vykdo kitą veiklą, siekdama tenkinti viešuosius interesus, įgyvendinti specialiuosius įpareigojimus. **Uosto direkcijos misija** orientuota į Lietuvos, uosto klientų ir partnerių gerovės kūrimą, kas užtikrina ilgalaikį paties uosto augimą.

**Klaipėdos valstybinio jūrų uosto vizija 2040 metais – svarbiausias transporto, pramonės ir aukštos pridėtinės vertės paslaugų kompleksas Baltijos jūros pakrantėje; regiono lyderis, priimantis 100 mln. tonų krovinių per metus; visų Lietuvos transporto modų flagmanas, kuriantis reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą miestui ir valstybei, su moderniai išvystyta, tvarius miesto ir uosto poreikius tenkinančia vidinio uosto infrastruktūra, sukurtais naujais infrastruktūros ir suprastruktūros pajėgumais pietinėje ir šiaurinėje uosto dalyse, pritrauktomis didžiausiomis Lietuvos istorijoje tiesioginėmis užsienio investicijomis.**

Strateginis veiklos planas parengtas vadovaujantis LR susisiekimo ministerijos 2018-08-23 raštu dėl valstybės lūkesčių VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijai ir strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis.

2019–2022 m. laikotarpio **strateginiai veiklos tikslai**:

- sukurti ir plėtoti uosto, miesto ir valstybės pridėtinės vertės augimą sąlygojančią uosto infrastruktūrą;
- užtikrinti aukštos kokybės, atitinkančias tarptautinių antikorupcinių standartų reikalavimus, paslaugas, navigacijos saugumą ir uosto apsaugą klientams;
- suformuoti konkurencingą uosto mokesčių kainodarą;
- sukurti tvarų, gerai apmokamas darbo vietas, reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą miestui ir valstybei kuriantį pramoninį logistikos kompleksą.

Tikslams pasiekti numatoma įgyvendinti šias **priemones**:

- įgyvendinti investicinius infrastruktūros plėtros projektus (rekonstruoti, statyti krantines, geležinkelio kelius) koordinuojant subalansuotą infrastruktūros ir suprastruktūros plėtrą. Uosto direkcija naujus investicinius projektus imasi įgyvendinti tik įvertinusi investicijų grąžą ir sukuriamą socialinę-ekonominę naudą vadovaudamasi tokiais vertinimo kriterijais kaip: maksimalia finansine, ekonomine arba socialine nauda uostui, miestui, valstybei, sukurtos naujos infrastruktūros kaupiamąja nauda perspektyvoje, planuojamu pagrįstu finansiniu Uosto direkcijos atliktų investicijų atsipirkimu per trumpiausią laikotarpį, esant didžiausiai vidinės grąžos normai;
- plėtoti rinkos poreikius atitinkančią bendro naudojimo uosto infrastruktūrą: iki 2020 m. vidurio išgilinti Malkų įlanką iki 14,5 m; 2020 m. pradėti molų rekonstrukcijos ir Kuršių nerijos šlaito stabilumą užtikrinančius statybos darbus; parengus techninę dokumentaciją bei įvykdžius kitus paruošiamuosius darbus, 2022 m. pradėti uosto laivybos kanalo gilimo iki 17,0 m rangos darbus, kuriuos planuojama užbaigti 2023 m.;
- 2019–2021 m. laikotarpiu atlikus išorinio giliavandens uosto statybos parengiamuosius darbus, 2022 m. parinkti žemės nuomininką (koncesininką) ir paskelbti rangos darbų konkursą;
- plėtoti uosto informacines sistemas ir technologijas;
- užtikrinti saugią laivybą uoste naudojant efektyvias organizacines priemones, gerinant Uosto



direkcijos padalinių darbą ir atnaujinant techninę įrangą, transporto priemones. Sustiprinti Klaipėdos uosto saugumą, taikant įvairias technines ir organizacines priemones, tam skiriant reikalingų materialinių ir žmogiškųjų resursų kieki;

- aktyviai bendradarbiauti su klientais, visapusiškai reklamuoti Klaipėdos uostą;

**2019 m. prognozuojama, uosto krova Klaipėdos uoste pasieks 45 mln. tonų.** Krovinių srautai prognozuojami atsižvelgiant į rinkos tendencijas, konkurencines sąlygas, geopolitinius pokyčius, esamus uosto infrastruktūros parametrus, suprastruktūros krovos pajėgumus bei Uosto direkcijos ir operatorių investicijų programą. Sudarant krovos prognozę buvo įvertinti tokie veiksniai, kaip Rusijos politika išvedant iš Baltijos valstybių uostų Rusijos krovinius ir planai apriboti žaliavinės naftos tiekimą Baltarusijos naftos perdirbimo gamykloms; Konteinerių paskirstymo centro (angl. *transshipment*) Klaipėdos uoste veikla. Rusijos vykdoma agresyvi krovinių nukreipimo strategija pastaraisiais metais stipriai paveikė Latvijos ir Estijos uostus, dėl ko didėja konkurencija tarp Baltijos uostų. Atsižvelgiant į šias aplinkybes ypač tikslinga investuoti į Klaipėdos uosto infrastruktūrą, kad infrastruktūros parametrai, ypač gyliu, ir kainų atžvilgiu neatsilikytų nuo konkuruojančių uostų.

**Planuojama, kad 2018–2022 metų laikotarpiu bendra Klaipėdos uosto krova didės iki 58,5 mln. tonų arba 32 %.** Didžiąją dalį krovinių srauto prieaugio nulems naujų infrastruktūros investicinių projektų pagal uosto operatorių deklaruotus poreikius įgyvendinimas.

Uosto direkcija, vadovaudamasi LR įstatymais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais Uosto direkcijos veiklą, taip pat vykdydama kitus savininko teises įgyvendinančios institucijos įmonei iškeltus tikslus, vykdo šiuos specialiuosius įpareigojimus: sąlygų susisiekimui su Kuršių nerija užtikrinimas, LR karinėms jūrų pajėgoms suteikiama naudotis infrastruktūra, sąlygų mažųjų ir žvejybinių laivų veiklai ir aptarnavimui vykdyti užtikrinimas, sąlygų laivų remonto veiklai vykdyti sudarymas, sąlygų laivų statybos veiklai vykdyti sudarymas. Ši veikla finansuojama iš įmonės komercinės veiklos pelno.

Vadovaudamasi 2017-10-19 priimtomis LR valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 12 ir 15 straipsnių pakeitimo nuostatomis, 2019–2022 m. laikotarpį į valstybės biudžetą planuojama sumokėti apie 82 mln. Eur dividendų (70 % paskirytinojo pelno).

**2019–2022 m. laikotarpiu numatoma investuoti 477,1 mln. Eur.** Didžiausią investicinių lėšų dalį numatoma skirti krantinių statybos ir rekonstrukcijos projektams (įskaitant molų rekonstravimą) – 70 % (332,8 mln. eurų) bei akvatorijos ir krantinių gilinimo darbams – 20 % (95,9 mln. eurų). Geležinkelio kelių statybai ir rekonstrukcijai numatyta 5 % investicinių lėšų (23,2 mln. eurų), Išorinio uosto Klaipėdoje statybos parengiamiesiems darbams – 3 % (12,6 mln. Eur). 50 % investicijų numatoma finansuoti skolintomis lėšomis, 2020–2022 m. laikotarpiu planuojama imti naujas 243 mln. Eur paskolas. Projektams, atitinkantiems ES 2014–2020 investicijų veiksmų programoje keliamus reikalavimus, numatoma panaudoti ES struktūrinių fondų lėšas (86,8 mln. Eur).



## 2. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GRĖSMIŲ IR GALIMYBIŲ (SSGG) ANALIZĖ

Parengta **SSGG analizė**, kuri padės įmonei pasirinkti priemones veiklos efektyvumui didinti.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gera Klaipėdos uosto geografinė padėtis, hidrometeorologinės sąlygos ir jau sukurti infrastruktūros parametrai;</li> <li>➤ Klaipėdos uostas – artimiausias uostas didžiausiems Baltarusijos eksportuotojams;</li> <li>➤ uoste išplėta įvairiarūšių krovinių krova;</li> <li>➤ specializuoti terminalai, modernėjanti suprastruktūra, šiuolaikiškų krovinių priėmimo technologijų vystymas stiprina Klaipėdos uosto, kaip regiono lyderio, poziciją;</li> <li>➤ gerai išvystytos informacinės technologijos tiek įmonės viduje, tiek tarp ūkio subjektų ir institucijų užtikrina sklandų informacijos apsisveikimą tarp visų uosto įmonių;</li> <li>➤ finansinių kreditų, ES lėšų gavimo galimybė, pelninga įmonės veikla užtikrina tinkamą investicinių projektų finansavimą;</li> <li>➤ aukštos kvalifikacijos personalas ir gera reputacija formuoja nepriekaištingą uosto įvaizdį;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nepakankamas uosto akvatorijos gylis;</li> <li>➤ laisvų teritorijų bei žemės uoste trūkumas;</li> <li>➤ reikšmingo dydžio kasmetinė pelno įmoka, reglamentuota įstatymu, sąlygoja didelės apimties skolinimosi poreikį, dėl ko įmonės turto, finansuoto skolinomis lėšomis dalis išauga iki 50 %; prarandama galimybė sukaupti lėšų didelės vertės projektams, kas susilpnina įmonės derybines pozicijas su potencialiu operatoriumi;</li> <li>➤ geležinkelio kelių infrastruktūra uoste patikėjimo teise yra valdoma Uosto direkcijos ir AB „Lietuvos geležinkeliai“. Neefektyvus bendradarbiavimas stabdo projektų įgyvendinimą;</li> <li>➤ ilga detaliųjų planų keitimo procedūra neleidžia operatyviai įgyvendinti infrastruktūros plėtros projektų.</li> </ul>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ didelė rinka rytuose sudaro prielaidas tranzitinių krovinių srautams didėti;</li> <li>➤ sklandžiai veikiantis privataus ir viešo kapitalo partnerystės principas ir investicinė politika leidžia šalyje įgyvendinti reikiamus projektus, kurie visiems verslo dalyviams generuoja naudą, taip pat sąlygoja padidėjusias įplaukas į valstybės biudžetą.</li> <li>➤ išvystytas automobilių kelių tinklas, galimybės plėtoti įvairiarūšių (intermodalinius) pervežimus, vykdant kombinuotų pervežimų projektus, plėtojant privažiuojamuosius kelius;</li> <li>➤ Europos Sąjungos politika orientuota į Baltijos jūros taršos mažinimą įgalina plėtoti žaliąsias kuro rūšis (pvz. SGD);</li> <li>➤ 2017 m. birželio 14 d. patvirtintas bendrosios išimties reglamentas (GBER) dėl uostų finansavimo leidžia greičiau, nacionaliniu lygmeniu priimti sprendimus dėl bendrojo naudojimo uosto infrastruktūros finansavimo ES lėšomis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rusijos politika nukreipti Rusijos ir NVS šalių krovinius per Rusijos uostus, kiti Rytų valstybių politiniai sprendimai, galintys riboti tranzitinių krovinių srautus per Klaipėdos uostą;</li> <li>➤ įtempta geopolitinė padėtis, išaugusi terorizmo grėsmė Europoje;</li> <li>➤ didelė uostų konkurencija dėl tos pačios rūšies krovinių srautų. Naujai statomi kaimyninių šalių (Latvijos, Rusijos) uostai ir terminalai Baltijos jūros regione gali paveikti krovinių persiskirstymą tarp uostų;</li> <li>➤ viešųjų pirkimų įstatymo įtaka ilgina sprendimų priėmimą, mažina įmonės lankstumą;</li> <li>➤ rinkos/tiekėjų specializuotų paslaugų maža konkurencija didina įmonės sąnaudas;</li> <li>➤ AB „Lietuvos geležinkeliai“ įgyvendinamas Rail Baltica projektas sukurs konkurencinius pranašumus Latvijos ir Estijos jūrų uostams (dėl geležinkelio jungčių į šiuos uostus) bei mažesniais geležinkelio įkainiais gali būti sudarytos sąlygos šiems uostams konkuruoti su Klaipėdos uostu;</li> <li>➤ nekonstruktyvi ir uosto plėtrą ribojanti miesto vadovybės politika uosto plėtros atžvilgiu gali užkirsti kelią laiku įgyvendinti tiek ES lėšomis finansuojamus didelės vertės uosto infrastruktūros projektus, tiek išorinio uosto plėtrą ir pritraukti didelės vertės investicijas, kurios sukurtų pridėtinę vertę visai valstybei;</li> <li>➤ teisinių veiksnių įtaka investicinių projektų eksploatacijos pradžiai (vėluojant dėl teisinių ginčų negaunamos planuotos pajamos ir blogėja įmonės ekonominiai rodikliai);</li> <li>➤ nelanksti teisės aktų koregavimo sistema, ribojanti uosto plėtrą (pajūrio juostos įstatymas);</li> <li>➤ maža specifinių uosto paslaugų rinka ir konkurencija Lietuvoje (akvatorijos valymo darbai, teršalų iš laivų surinkimas, laivų remontas ir pan.) sąlygoja nekonkurencingai aukštas šių paslaugų kainas.</li> </ul>

Apibendrinant Uosto direkcijos veiklos aplinkos analizę, galima teigti, kad didžiausios įtakos rizika yra susijusi su pokyčiais konkurencinėje aplinkoje, politiniais veiksniais ir pastaruju metu tapusia itin aktualia



geopolitine ir tarptautinių santykių padėtimi. Uosto direkcijos veiksmai rizikos įtakai mažinti daugiausiai susiję su konkurencingumo didinimu, paslaugų kokybės gerinimu ir vidinių veiklos efektyvumo priemonių diegimu.

### 3. VIZIJA, MISIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

#### Vizija

**Klaipėdos uostas 2040 m. – svarbiausias transporto, pramonės ir aukštos pridėtinės vertės paslaugų kompleksas Baltijos jūros pakrantėje; regiono lyderis, priimantis 100 mln. tonų krovinių per metus; visų Lietuvos transporto modų flagmanas<sup>1</sup>, kuriantis reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą miestui ir valstybei, su moderniai išvystyta, tvarius miesto ir uosto poreikius tenkinančia vidinio uosto infrastruktūra, sukurtais naujais infrastruktūros ir suprastruktūros pajėgumais pietinėje ir šiaurinėje uosto dalyse, pritrauktomis didžiausiomis Lietuvos istorijoje tiesioginėmis užsienio investicijomis. Mes nieškomė krypties – mes turime kompasą.**

Vizija formuoja pagrindines uosto **strategines kryptis**, kurias plėtojant bus pasiekti vizijoje numatyti rezultatai ir sukurtos prielaidos išlaikyti ilgalaikį ir tvarų uosto ir miesto bei visos valstybės konkurencingumą:

- Ateities rinkos poreikius tenkinančios infrastruktūros plėtojimas:
  - pasiektas maksimalus uosto gylis (-17 m);
  - suformuotos naujos teritorijos pietinėje ir šiaurinėje uosto dalyse, kuriose ne tik teikiamos uostui būdingos krovos ir sandėliavimo paslaugos, tačiau ir vystomos aukštą pridėtinę vertę generuojančios gamybos ir paslaugų sektorių veiklos;
  - suformuotos naujos, modernios, į uostą integruotos visuomenės poreikius tenkinančios teritorijos (paslaugų, pramogų, prekybos sektoriai).
- Aukštos kokybės uosto paslaugos:
  - pasiekti aukščiausios kokybės laivų, krovinių ir keleivių aptarnavimo rodikliai optimaliu greičio ir saugumo santykiu – Klaipėdos uoste greičiausiai apdorojami kroviniai Europoje, pasitelkiant inovatyvius vadybos, IT instrumentus;
  - Klaipėdos uostas – saugiausias ir aplinkai draugiškiausias uostas Europoje;
- Pridėtinė vertė miestui ir valstybei:
  - investicijos orientuotos į aukštą pridėtinę vertę generuojančius sektorius;
  - pritrauktos tiesioginės užsienio investicijos infrastruktūrai plėtoti užtikrina tvarius krovinių srautus, kuria naujas, gerai apmokamas darbo vietas;
  - veikla vykdoma vadovaujantis aukščiausiais veiklos skaidrumo ir tarptautiniais antikorupeciniais standartais;
  - papildomai generuojama uosto ekonominė, finansinė nauda nukreipiama į miesto ir valstybės biudžetus, kaip svarus valstybės pajamų šaltinis;
  - išaugusios Uosto direkcijos finansinės galimybės leidžia patiems kurti inovacijas, į jas investuoti, pritraukti ir formuoti palankią aplinką inovatyvioms investicijoms, IV pramonės revoliucijos produktams ir paslaugoms, IT technologijoms, kuriančioms didelę pridėtinę vertę visiems transporto grandinės dalyviams, miestui ir valstybei.

<sup>1</sup> **Flagmanas** - (ol. vlagman): 1. didelės karo laivų flotilės (eskadros, divizijos, rikiuotės) vadas; 2. laivas, kuriame yra flotilės vadas

## Misija

**Mes Lietuvai, uosto klientams ir visų transporto rūšių partneriams kuriame pridėtinę vertę ir parodome vystymosi kryptį.**

Mūsų misija orientuota į Lietuvos, uosto klientų ir partnerių gerovės kūrimą, tai užtikrina ilgalaikį paties uosto augimą:

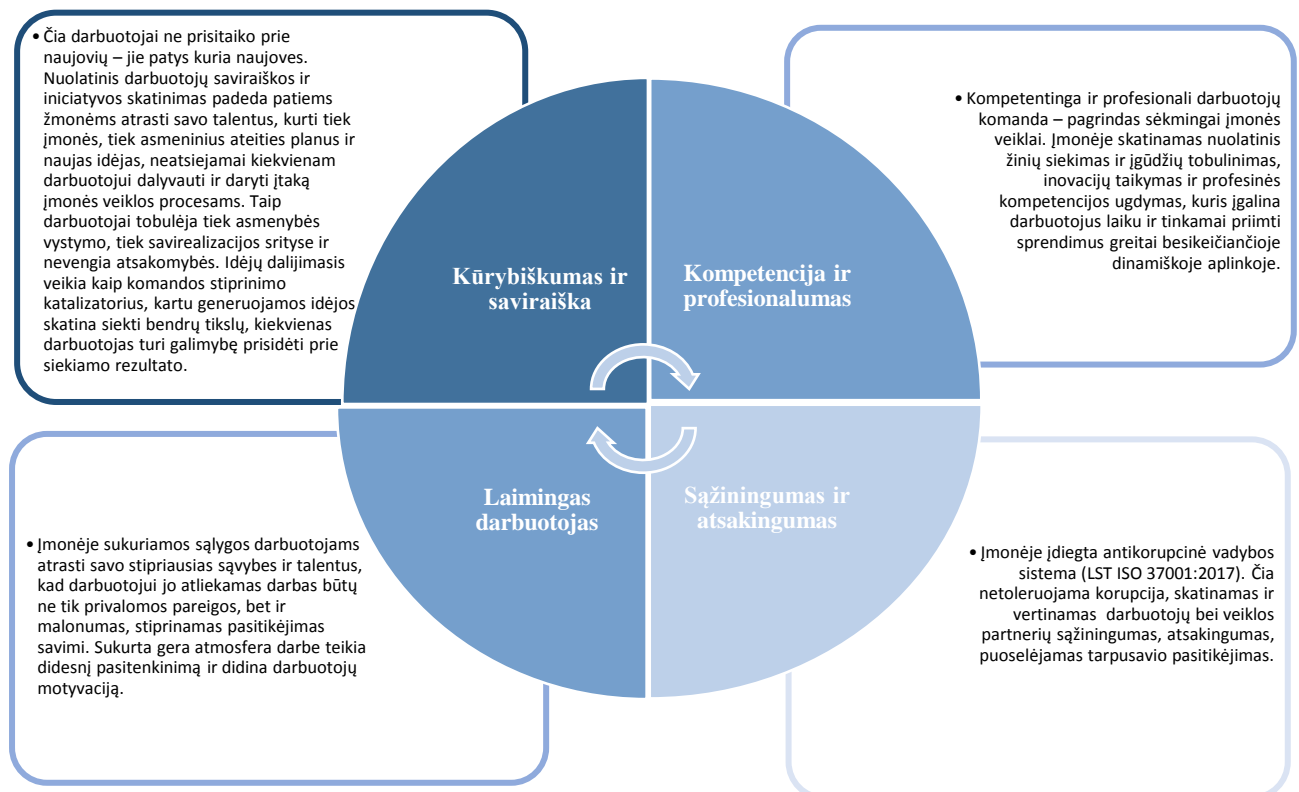
- Uosto direkcija kuria infrastruktūrą, uosto naudotojai – suprastruktūrą, šiuo bendru kompleksu naudojami ir pajamas uostui generuoja į uostą aplaukiantys laivai;
- Uoste sukurtas infrastruktūros ir suprastruktūros kompleksas sudaro sąlygas nacionalinei ekonomikai augti ir generuoja pridėtinę vertę miestui ir valstybei;
- Uostas užtikrina Lietuvos energetinę nepriklausomybę;
- Uosto direkcija užtikrina saugią ir patikimą navigaciją uoste;
- Uosto direkcija vykdydama savo veiklą vadovaujasi aukščiausių veiklos skaidrumo ir tarptautinių antikorpucinių standartų reikalavimais;
- Uoste kuriamos ir įgyvendinamos inovacijos.

Misijos įgyvendinimas neatsiejamas nuo vertybių, kurios puoselėjamos Uosto direkcijoje.

## Vertybės

Uosto direkcija savo veiklą vykdo vadovaudamasi aukščiausiais etikos principais, tačiau kartu gerbia darbuotojų laisves ir teises bei puoselėja šias pagrindines **vertybes**:

3.1. pav. Uosto direkcijos vertybės



## 4. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI

Siekiant įgyvendinti Klaipėdos uosto viziją, keliami tokie strateginiai tikslai:

4.1 pav. Uosto direkcijos strateginės kryptys ir strateginiai tikslai



Tam, kad būtų pasiekti pagrindiniai strateginiai tikslai, Uosto direkcija, prisiimdama iniciatyvių kūrėjų poziciją, sutelkdama dėmesį į klientą ir efektyvų uosto veiklos bei turto valdymą, kartu su suinteresuotomis šalimis:

- ✓ aktyviai investuos į tvarų uosto pramonės komplekso augimą sukurdamą puikias verslo sąlygas esamiems ir naujiems klientams, kad ir toliau būtų didinama socialinė ir ekonominė vertė uostui, miestui ir valstybei;
- ✓ dės visas pastangas pritraukti naujas augimo rinkas ir tuo pačiu metu investuos į esamas;
- ✓ įgyvendins priemones kokybiškoms, saugioms ir aukščiausius skaidrumo standartus atitinkančioms uosto teikiamoms paslaugoms užtikrinti.

Visi Uosto direkcijos veiksmai ir veikloje taikomos priemonės nukreipti į pagrindinio strateginio tikslo – **tvaraus, gerai apmokamas darbo vietas, reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą miestui ir valstybei kuriančio pramoninio logistikos komplekso sukūrimas** – siekimą, kuriant ateities rinkos poreikius tenkinančią infrastruktūrą ir užtikrinant aukštos kokybės bei aukščiausius skaidrumo standartus atitinkančias uosto paslaugas.

Daugiausiai resursų reikalaujantis strateginis tikslas – **uosto, miesto ir valstybės pridėtinės vertės augimą sąlygojančios infrastruktūros sukūrimas ir plėtra**. Įgyvendindama šį tikslą, Uosto direkcija kuria naują ir gerina esamą uosto infrastruktūrą, atsižvelgdama į uosto operatorių prognozuojamo krovo masto augimą, konkurentų ir rinkos analizę. Vykdamas veiklas, orientuotas šiam tikslui pasiekti, sukuriama prielaidos uosto ir susijusių verslo subjektų regione veiklos plėtrai, kurios rezultatai yra:

- krovos uoste augimas,
- verslo sektoriaus finansinių rezultatų bei sumokamų mokesčių didėjimas,
- verslo sektoriaus susijusių investicijų didėjimas,
- Uosto direkcijos finansinių rezultatų gerėjimas,





- valstybės turto ir nuosavybės gražos didėjimas.

Todėl nuosekli, subalansuota ir atitinkanti rinkos poreikius Uosto direkcijos veikla šioje srityje yra teigiamo rezultato valstybei pagrindas.

Kitas strateginis tikslas – **aukštos kokybės paslaugų ir navigacijos saugumo klientams užtikrinimas** – svarbi veiklos uoste organizavimo dalis, kuria įgyvendinamos Uosto direkcijai įstatymuose ir kituose tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose numatytos funkcijos uosto apsaugos ir laivybos saugumo srityse.

**Konkurencingos uosto mokesčių kainodaros suformavimo** tikslas apima:

- uosto rinkliavų taikymo taisyklių tobulinimą ir kainodaros sureguliuojimą, atsižvelgiant į konkurencinę aplinką ir siekiant mažinti nuostolius iš specialiųjų įpareigojimų. 2019 m. planuojama pabaigti rengti konkurencingumo studiją, kurioje bus išanalizuoti krovinio gabenimo kaštai visoje transportavimo grandinėje ir uosto rinkliavų įtaka bei konkurencingumas uostų konkurentų atžvilgiu. Parengus studiją planuojama parengti ir LR susisiekimo ministerijai pateikti rinkliavų taikymo taisyklių pakeitimo, įtakoto rinkos sąlygų (įskaitant galimus įkainių didinimus arba mažinimus), projektą.

- uosto žemės nuomos mokesčio apskaičiavimo taisyklių pakeitimo projekto parengimą, įskaitant mokesčio už geležinkelio kelius apskaičiavimo keitimą.

**Šių strateginių tikslų siekimas tiesiogiai siejamas su Klaipėdos valstybinio jūrų uosto konkurencingumo didinimu, Uosto direkcijos vykdomos veiklos atitiktimi aukščiausiams veiklos skaidrumo ir tarptautiniams antikorupciniams standartams, tuo pačiu siekiant įgyvendinti Klaipėdos uosto viziją - sukurti tvarų, gerai apmokamas darbo vietas, reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą miestui ir valstybei kurintį pramoninį logistikos kompleksą.** Didelis dėmesys skiriamas aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimui, t. y. siekiama, kad su uostu susijusios veiklos vykdymas ir plėtra, kurianti finansinę naudą verslo ir viešiesiems subjektams, neturėtų neigiamos socialinės–ekonominės žalos visuomenei per padidėjusią taršą, neigiamą poveikį susijusioms ekosistemoms, nepažeistų tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose numatytų reikalavimų, o aplinkos taršos incidentų atvejų būtų greitai reaguojama ir imamasi visų priemonių galimai taršos žalai sumažinti.

Kadangi Uosto direkcijos išteklių yra riboti, prieš priimdama sprendimus dėl prioritetinių priemonių pasirinkimo, Uosto direkcija privalo atsižvelgti į didžiausią finansinę ir (ar) socialinę–ekonominę naudą generuojančius projektus, taip užtikrindama Uosto direkcijos veiklos ir finansinį efektyvumą. Uosto direkcija savo veiklos vidinius procesus siekia reguliuoti taip, kad būtų pasiektas maksimalus bendrųjų ir uosto eksploatacijos sąnaudų valdymas ir taip būtų užtikrintas didėjantis pelnas, siekiant gautą pelną nukreipti investiciniams projektams finansuoti.

Uosto direkcijos strateginiai tikslai suformuoti siekiant įgyvendinti Lietuvos Respublikos nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose keliamus tikslus ir uždavinius Klaipėdos uosto kaip TEN-T transporto mazgo plėtrai.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2012-05-15 nutarimu Nr. XI-2015) numatyta, kad siekiama sukurti palankiausių verslui aplinką Šiaurės ir Baltijos valstybių regione, kurioje pripažįstamos ir skatinamos inovatyvios iniciatyvos, infrastruktūra turi užtikrinti inovatyviai ir efektyviai veiklai reikalingus išteklius, organizacines, technines ir intelektines paslaugas, skatinti verslo plėtrą visais jo raidos etapais. Numatyta diegti pažangias, išteklius tausojančias, aplinkos taršą ir klimato kaitą mažinančias technologijas ir gaminius pramonės, energetikos ir transporto sektoriuose.

Ilgalaikėje (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-06-23 nutarimu Nr. 692, Lietuvos transporto sistemos misija – užtikrinti nepertraukiamą visuomenės narių mobilumą ir prekių transportavimą, palaikant dinamišką šalies ūkio plėtrą, ir didinti Lietuvos ir išsiplėtusios ES konkurencinį pajėgumą tarptautinėse rinkose. Uosto direkcijos strateginiuose veiklos planuose ypatingas dėmesys skiriamas uosto konkurencingumui didinti. Įvertintas



esminis ilgalaikėje (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategijoje numatytas valstybės institucijų vaidmuo – užtikrinti tinkamą Lietuvos valstybės nuosavybės eksploataciją, infrastruktūros plėtrą ir vienodų konkurencinių sąlygų visiems transporto paslaugų dalyviams sudarymą.

Uosto direkcijos strateginiai tikslai atitinka Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014–2022 metų programos), patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013-12-18 nutarimu Nr. 1253, nuostatas: pirmąjį tikslą – didinti krovinių ir keleivių judumą, gerinant Europos Sąjungos transeuropinio transporto tinklo pagrindinio tinklo koridorius ir jų jungtis su valstybinės ir vietinės reikšmės transporto tinklu bei plėtojant skirtingų transporto rūšių sąveikos efektyvumą; pirmojo tikslo trečiąjį uždavinį – TEN-T esančiame Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste ir jo prieigose pagerinti jūrų transporto sąveiką su sausumos transportu, užtikrinti jūrų transporto eismo saugą ir sumažinti neigiamą poveikį aplinkai.

Taip pat strateginių tikslų įgyvendinimas prisideda prie LR Vyriausybės programos, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų Veiksmų programos 6 prioriteto „Darnaus transporto ir pagrindinių tinklų infrastruktūros plėtra“ 06.1.1-TID-V-505 priemonės „Jūrų transporto eismo sąlygų gerinimas Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste“ projektų finansavimo sąlygų aprašo ir LR susisiekimo ministerijos tikslų įgyvendinimo.

4.1. lentelė. Įmonės strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimui ir stebėsenai sudarytas strateginių tikslų žemėlapis.

Strateginė kryptis	Strateginiai tikslai	Atsakingi darbuotojai pagal pareigybes	Rezultato rodiklis, matavimo vienetai	Rezultato rodiklis				Siekta vertė strat. laikotarpio pabaigoje
				2019	2020	2021	2022	
1. Ateities rinkos poreikius tenkinanti infrastruktūra.	1.1. Uosto, miesto ir valstybės pridėtinės vertės augimą sąlygojančios infrastruktūros sukūrimas ir plėtra.	Infrastruktūros direktorius, Teisės departamento direktorius, Statybos ir eksploatacijos departamento direktorius, Plėtros ir akvatorijos priežiūros departamento direktorius	Klaipėdos uosto krova, mln. t	45,1	47,6	52,1	58,5	58,5
2. Aukštos kokybės uosto paslaugos.	2.1 Aukštos kokybės paslaugų ir navigacijos saugumo klientams užtikrinimas.	Uosto kapitonas, Uosto kapitono pavaduotojas, Rinkodaros ir bendrųjų reikalų direktorius, Laivų eismo tarnybos viršininkas - vyriausiasis locmanas, Rinkų tyrimo analitikė, papildomai vykdanči Rinkodaros skyriaus viršininko pareigas	Jūrų laivų avarių, įskaitant laivo locavimo metu įvykusių incidentus, ir incidentų skaičius uoste, vnt.	0	0	0	0	0
			Locmano atvykimo į laivą po užsakymo trukmė, val*	ne >1 val po užsakymo	ne >1 val po užsakymo	ne >1 val po užsakymo	ne >1 val po užsakymo	ne >1 val po užsakymo
			NPS rodiklio augimas metų bėgyje, %	-	+1%	+2%	+2%	+2%
	2.2 Konkurencingos uosto mokesčių kainodaros suformavimas.	Ekonomikos ir finansų direktorius - vyriausiasis finansininkas, Teisės departamento direktorius, Ekonomikos ir strateginio planavimo skyriaus viršininkė, Rinkų tyrimo analitikė, papildomai vykdanči Rinkodaros skyriaus viršininko pareigas	LR susisiekimo ministro įsakymo dėl uosto rinkliavų taikymo taisyklių pakeitimo projektas, vnt.	x	1	x	x	1
Uosto rinkliavų pajamų padidėjimas patvirtinus rinkliavą už transporto priemones, gabenamas vidaus vandens kelevinio kelto, vežančio krovinius ir keleivius pagal viešai paskelbtą grafiką uosto akvatorijos ribose, tūkst. Eur			-	+641	+641	+641	+641	
Žemės nuomos pajamų augimas lyginant su baziniais 2018 m., %			-	+85%	+92%	+107%	+107%**	



Strateginė kryptis	Strateginiai tikslai	Atsakingi darbuotojai pagal pareigybės	Rezultato rodiklis, matavimo vienetai	Rezultato rodiklis				Siekta vertė strat. laikotarpio pabaigoje
				2019	2020	2021	2022	
3. Pridėtinė vertė uostui, miestui ir valstybei.	3.1 Tvaraus, gerai apmokamas darbo vietas, reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą miestui ir valstybei kuriančio logistikos komplekso sukūrimas.	Administracijos vadovai, Vidaus audito skyriaus viršininkas, Uosto režimo ir technologijų departamento direktorius, Teisės departamento direktorius, Statybos ir eksploatacijos departamento direktorius, Plėtros ir akvatorijos priežiūros departamento direktorius, Antikorupcinės atitikties funkcijos vykdytojas - generalinio direktoriaus padėjėjas korupcijos prevencijai ir saugai, Rinkų tyrimo analitikė, papildomai vykdanči Rinkodaros skyriaus viršininko pareigas	Jvykusių (jei tokių būtų) aplinkosaugos incidentų likvidavimas per numatytą laiką, val.	ne >24 val	ne >24 val	ne >24 val	ne >24 val	ne >24 val
			Perpaskirstytų per Klaipėdos uostą dujų kiekis, kuris pakeis aplinką teršiančias kuro rūšis, m <sup>3</sup>	28 889	48 889	48 889	48 889	48 889
			Didesnės nei mažos rizikos korupcinių incidentų, įskaitant Antikorupcinės politikos ir Antikorupcinės vadybos sistemos pažeidimus, vykdant Uosto direkcijos veiklą, skaičius vnt.	0	0	0	0	0
			Incidentų/avarijų skaičius AB „Smiltynės perkėla“ vykdant susisiekimo su Kuršių nerija paslaugas dėl netinkamai Uosto direkcijos užtikrintų tam sąlygų, vnt.	0	0	0	0	0
			Naujai sukurtų darbo vietų skaičius, vnt.	-	-	-	54	54
			Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	4,8%	5,8%	6,0%	6,4%	6,4%
			ROE iš komercinės veiklos	5,4%	6,4%	6,7%	7,3%	7,3%
			ROE iš specialiųjų įpareigojimų	-5,4%	-3,1%	-3,0%	-4,5%	-4,5%
			Vidutinio mėnesinio vieno sąlyginio darbuotojo darbo užmokesčio pokytis, %***	+4%	+3%	+2%	+2%	+2%
			III pakopos pensijos draudimo įmokos dalis nuo priskaičiuoto darbo užmokesčio dydžio kiekvienam apdraustam darbuotojui kasmet, %.	4%	4%	4%	4%	4%
			Pajamos į valstybės biudžetą mokesčių pavidalu (iš veiklos logistikos grandinėje (įskaitant uostą), kurioje pervežami ir Klaipėdos uoste uoste perkraunami kroviniai, įvertinant ir indukuotą poveikį kitoms ūkio šakoms), mln. Eur	455	481	526	591	591

\* LR susisiekimo ministro įsakymu patvirtintose Laivybos taisyklėse nurodyta, kad laivo peršvartavimo arba jo išplaukimo metu locmano paslaugos užsakomos ne vėliau kaip prieš 2 valandas iki operacijos pradžios.

\*\* rodiklio dydis įvertintas 2022 m. žemės nuomos pajamas lyginant su 2018 m. prognozuojamomis žemės nuomos pajamomis prieš pokyčius.

\*\*\*pateikta tik Uosto direkcijos darbuotojų, nes Uosto direkcija neturi tiesioginių įrankių, kad galėtų įtakoti kitų uosto kompanijų mokamo darbo užmokesčio didėjimą jų darbuotojams. Nuo 2019 m. pasikeitus teisės aktams vidutinis mėnesinis vieno sąlyginio darbuotojo darbo užmokestis paskaičiuotas įskaitant mokesčius.



## 5. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR PRIEMONĖS

Strateginiams tikslams įgyvendinti yra nustatyti uždaviniai, suteikiantys įmonei galimybę numatyti veiksmus artimiausių 4–5 metų laikotarpiui.

5.1 lentelė. Uosto direkcijos strateginiai tikslai ir uždaviniai

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai	
1. Ateities rinkos poreikius tenkinanti infrastruktūra.	1.1. Uosto, miesto ir valstybės pridėtinės vertės augimą sąlygojančios infrastruktūros sukūrimas ir plėtra.	1.1.1.	Įgyvendinti vidinio uosto maksimalią infrastruktūros plėtrą, orientuotą į didėjantį uosto žemės nuomininkų krovos mastą.
		1.1.2.	Įgyvendinti pietinės uosto dalies išorinę plėtrą.
		1.1.3.	Įgyvendinti išorinio uosto plėtrą.
2. Aukštos kokybės uosto paslaugos	2.1. Aukštos kokybės paslaugų ir navigacijos saugumo klientams užtikrinimas.	2.1.1.	Užtikrinti saugią navigaciją uoste ir uosto apsaugą.
	2.2. Konkurencingos uosto mokesčių kainodaros suformavimas.	2.1.2.	Gerinti uosto teikiamų paslaugų kokybę.
3. Pridėtinė vertė uostui, miestui ir valstybei.	3.1 Tvaraus, gerai apmokamas darbo vietas, reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą miestui ir valstybei kuriančio pramoninio logistikos komplekso sukūrimas.	2.2.1.	Atnaujinti uosto mokesčių bazę, siekiant kad ji būtų aiškesnė ir uosto mokesčiai būtų konkurencingi.
		3.1.1.	Minimizuoti (kontroliuoti) neigiamą uosto veiklos poveikį aplinkai.
		3.1.2.	Užtikrinti, kad įmonės veikla būtų vykdoma pagal aukščiausius skaidrumo standartus ir atitiktų tarptautinių antikorupcinių standartų reikalavimus.
		3.1.3.	Įgyvendinti spec. įpareigojimus siekiant užtikrinti sąlygas susisiekti su Kuršių nerija paslaugoms teikti, laivų remonto ir laivų statybos veiksmai vykdyti.
3.1.4.	Užtikrinti pelningą įmonės veiklą, racionalų investavimą ir veiklos efektyvumą.		

Nustatant uždavinių įgyvendinimo rodiklius dėmesys buvo kreipiamas į šias esmines sritis: klientus ir jų poreikius su orientacija į veiklos vystymą ir plėtrą, vidinius procesus – teikiamų paslaugų kokybę ir veiklos tvarumą, skaidrumą ir atitiktį antikorupcinių standartų reikalavimams, finansinius rezultatus, veiklos efektyvumą.