

Klaipėdos
uosto strategija
2035 m.

2026-2029 m.
strateginis
veiklos planas

Turinys

1

UOSTAS ŠIANDIEN

2

KLAIPĖDOS UOSTO STRATEGIJA 2035 M.

Misija, vizija, vertybės
Strateginės kryptys ir strateginiai tikslai

3

2026-2029 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Veiklos modelis

AB Smiltynės perkėlos prijungimas prie Uosto direkcijos

Rinka ir kontekstas

Konkurencinė aplinka ir plėtros planai

Krovos prognozė

Tvarumo strategija

Tikslai ir uždaviniai

Finansai

Pajamos

Investicijos

Prognozuojami finansiniai ir ekonominiai rodikliai

Specialieji įpareigojimai

Rizikų analizė

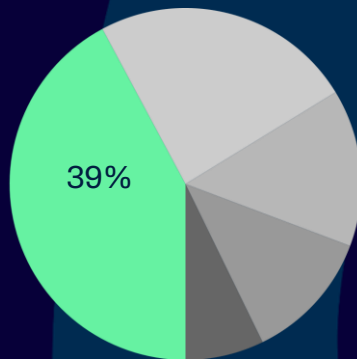
1

Uostas šiandien

UOSTAS ŠIANDIEN

Klaipėdos uostas – vienintelis daugiafunkcis šalies uostas, įsikūręs rytinėje Baltijos jūros pakrantėje. Labiausiai į šiaurę nutolęs neužšalantis Baltijos jūrų uostas, galintis užtikrinti nepertraukiamą veiklą visus metus.

Stipri Klaipėdos uosto pozicija Baltijos šalių rinkoje



Klaipėdos valstybinio jūrų uosto funkcionavimą, konkurencingumą ir saugią laivybą uoste užtikrina Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, įkurta 1991 m., o nuo 2023 m. tapusi akcine bendrove, teikianti viešąsias paslaugas eksploatuodama Klaipėdos valstybinį jūrų uostą ir valdydama uoste esančius bendrovei ir valstybei nuosavybės teise priklausančius objektus. Dėl Uosto direkcijos kryptingų pastangų bei sėkmingos viešosios ir privačiosios partnerystės, kuriamos prielaidos efektyviai išnaudoti uosto teritoriją, plėtoti veiklą bei įtvirtinti uosto poziciją rinkoje.

Klaipėdos uostas, nepaisant geopolitinių iššūkių, išlaiko stiprią poziciją Baltijos šalių uostų rinkoje. 2024 m. Klaipėdos uostas, kroves 35,5 mln. t krovinių, išliko pirmas tarp Baltijos šalių uostų.

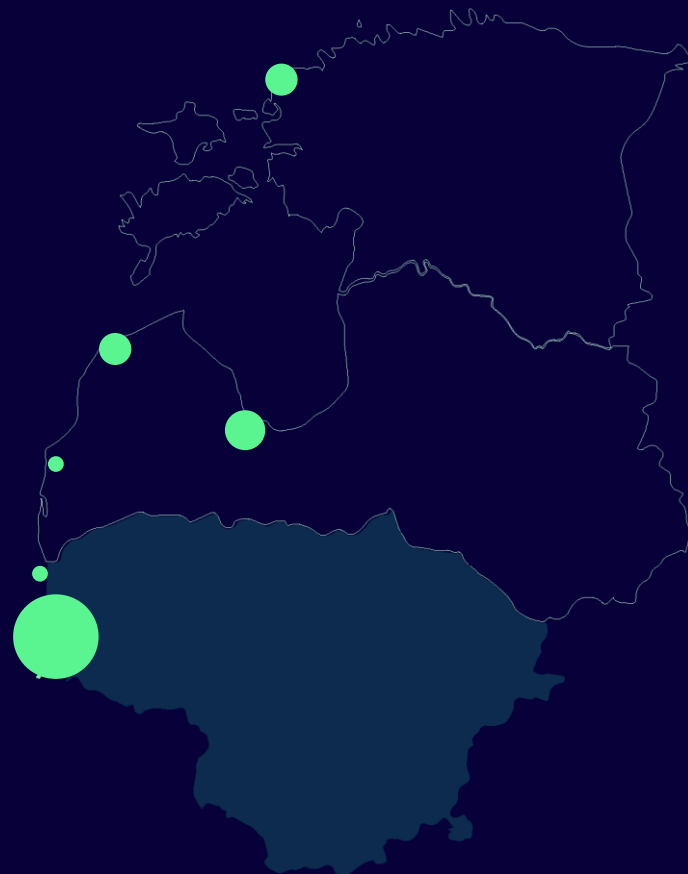
Šios pozicijos Klaipėdos uostas neužleidžia nuo 2016 m.

Klaipėdos uosto užimama rinkos dalis 2024 m. sudarė 39 proc. Baltijos šalių uostų rinkos.

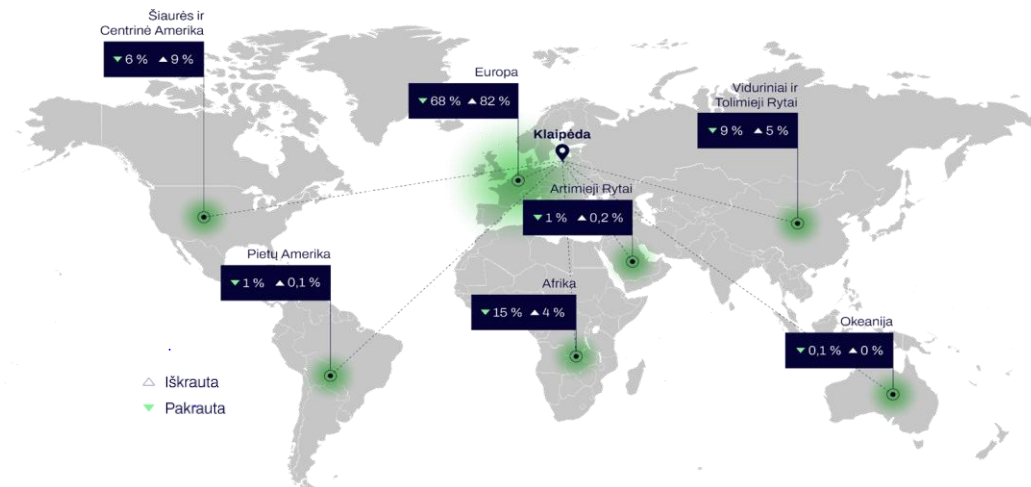
Nr.

1

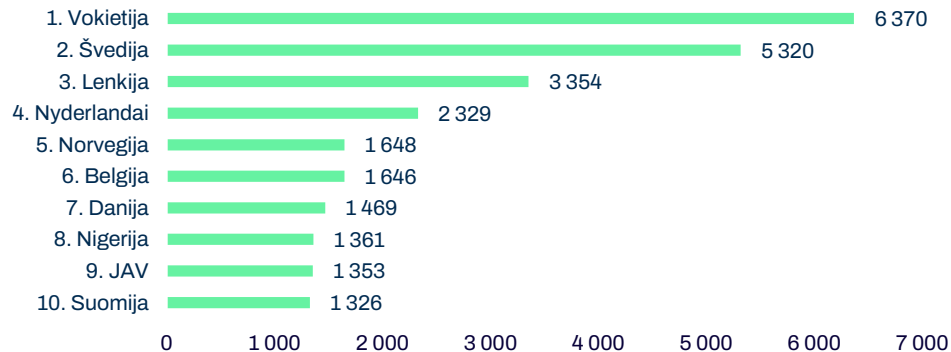
Baltijos šalyse
pagal krova



KLAIPĖDOS UOSTE APTARNAUTŲ KROVINIŲ KRYPTYS



TOP 10 tiesioginės laivybos partnerių, 2024 m., tūkst. t



Klaipėdos uosto krova, tūkst. t

Kryptis	Pakrauta	Iškrauta	Iš viso
Europa	15 385	11 277	26 642
Afrika	3 115	1 173	4 288
Viduriniai ir Tolimieji Rytai	1 180	1 365	2 545
Šiaurės ir Centrinė Amerika	896	756	1 652
Artimieji Rytai	146	11	157
Pietų Amerika	56	27	83
Okeanija	85	0	85
Kitos	5	10	15
Iš viso	20 848	14 617	35 466

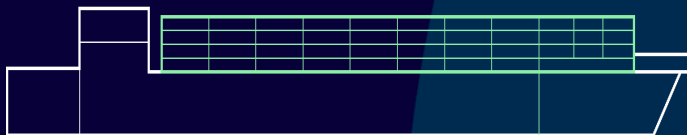
Laikotarpis už 2024.01.01 – 2024.12.31

Diversifikuota veikla

Vienas iš Klaipėdos uosto sėkmę lemiančių faktorių – krovinių diversifikacija. Klaipėdos uoste yra kraunama 17 skirtingų krovinių rūšių. Uoste veikia 14 stambių krovos, laivų remonto ir statybos kompanijų, teikiamos visos su jūros verslu ir krovinių apdorojimu susijusios paslaugos. Išvystyti specializuoti krovinių terminalai įvairioms krovinių rūšims krauti, stiprina uosto atsparumą išorinės aplinkos pokyčiams.

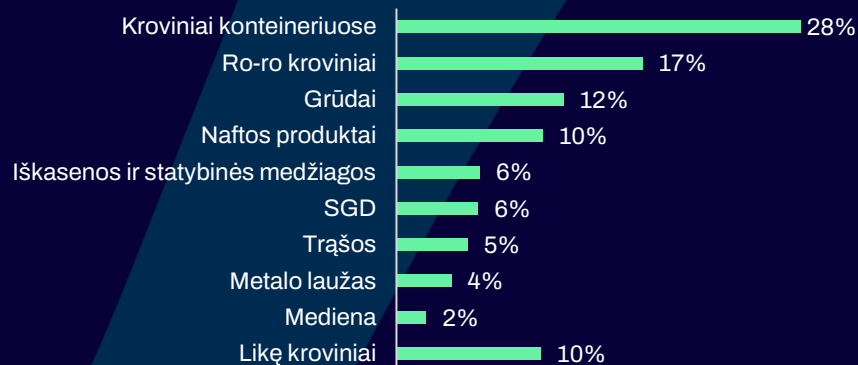
1,07 mln. TEU

krovinių konteineriuose
2024 m.



Klaipėdos uoste veikia du konteinerių krovos terminalai. 2023 m. buvo pasiektas konteinerių krovos rekordas – perkopta 1 mln. TEU (standartizuotų konteinerių) riba. Didesnis nei 1 mln. TEU rezultatas fiksuojamas antrus metus iš eilės ir tai įtvirtina Klaipėdos uostą kaip didžiausią konteinerių uostą rytinėje Baltijos jūros pakrantėje ir antrą didžiausią visoje Baltijos jūroje.

Pagrindinių krovinių dalis nuo bendros krovos 2024 m., %



Auganti jūrinė inžinerinė pramonė

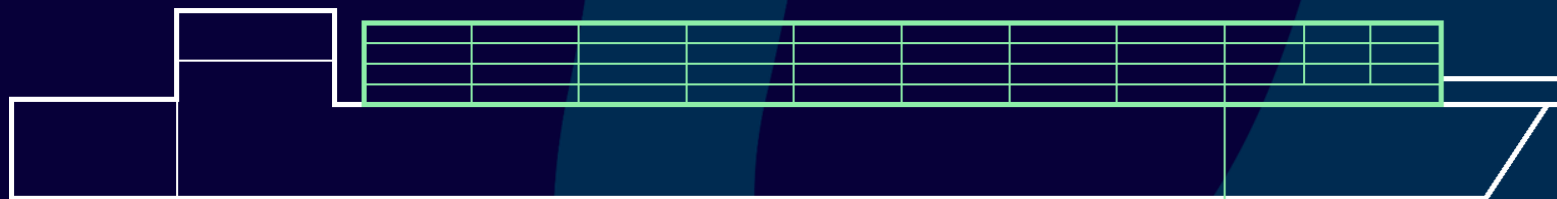


Klaipėdos uoste vystomos laivų statybos ir remonto veiklos yra strategiškai svarbios tiek regiono socialinei–ekonominei raidai, tiek nacionalinei ekonomikai. Kryptingos investicijos į šį sektorių sudaro sąlygas didinti veiklų mastą, efektyvumą ir užtikrinti jų atitiktį pasaulinėms laivybos tendencijoms, įskaitant augančių laivų remonto poreikius. Nuo 2021 m. Klaipėdos uoste sudarytos galimybės aptarnauti „Panamax“, „Postpanamax“ ir „Aframax“ tipo laivus, o 2024 m. čia buvo suremontuoti 98 laivai ir pastatytas 1 naujas laivas. Šie rodikliai patvirtina sektoriaus augimo potencialą bei būtinybę tęsti investicijas, siekiant stiprinti Lietuvos konkurencingumą tarptautinėje jūrų transporto ir pramonės rinkoje.

Klaipėdos uoste vystoma infrastruktūra, skirta jūrinio vėjo jėgainių bei jų komponentų gamybai, surinkimui ir sandėliavimui, suteikia uostui strateginį vaidmenį Baltijos jūros vėjo jėgainių parko plėtros projektuose. 2025 m. vasario mėn. pasirašyta krantinių, skirtų vėjo jėgainėms surinkti, krauti ir transportuoti, rekonstrukcijos sutartis. Šiai bazei numatytas 21 ha plotas, o rekonstruotų krantinių ilgis sieks apie 346 m, užtikrinant vientisą ir efektyvią veiklų organizaciją. Šios investicijos formuoja prielaidas Klaipėdos uostui tapti regiono atsinaujinančios energetikos logistikos ir pramonės centru.

98+1

suremontuota + pastatyta laivų 2024 m.



Rinkos poreikius atliepiančios uosto infrastruktūros vystymas

Viena esminių Uosto direkcijos funkcijų ir prioritetų – uosto infrastruktūros vystymas ir plėtra, siekiant uosto konkurencingumo, uoste veikiančių kompanijų veiklos masto plėtros.

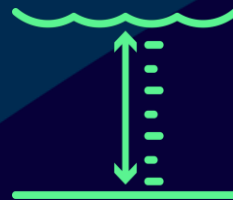
2015–2024 m. Uosto direkcija į uosto infrastruktūrą investavo 484 mln. Eur.

2023 m. pasiektas kokybinis uosto infrastruktūros pokytis – uosto įplaukos kanalo gylis – 16,0 m, vidinio laivybos kanalo gylis – 15,5 m. Pasiektas gylis leidžia užtikrinti saugų laivų, kurių grimzlė siekia iki 14,3 m, patekimą į uostą ir šiuos laivus pilnai pakrauti. Tai sudaro sąlygas didinti laivybos verslo efektyvumą ir Lietuvos eksportuotojų konkurencingumą, mažinant krovinių gabenimo sąnaudas.



investuota į
infrastruktūrą
(2015–2024 m.)

484 mln. €



15,5 m

Kuriama vertė Lietuvai

>58 000

susijusių darbo vietų

Taip pat Uosto direkcijos ir privačių kompanijų investicijos sudaro prielaidas plėtoti uoste veikiančių įmonių veiklą, kurti darbo vietas. Skaičiuojama, kad tiesiogiai ir netiesiogiai su uostu susijusios įmonės sukuria daugiau nei 58 000 darbo vietų.

171,5 mln. €

dividendų
(už 2017–2024 m.)

Tiesioginę Uosto direkcijos veiklos kuriamą vertę akcininkui – valstybei – atspindi Uosto direkcijos mokami dividendai. Už 2017–2024 m. laikotarpį Uosto direkcija į valstybės biudžetą sumokėjo 171,5 mln. Eur dividendų.

1€

investuotas
uosto

1,6€

privačių
investicijų

2007–2024 m. laikotarpiu 1 Uosto direkcijos investuotas euras į uosto infrastruktūros plėtrą bei jos kokybės gerinimą pritraukė vidutiniškai apie 1,6 euro privačių investicijų į uosto suprastruktūrą.

Uosto veiklos žalinimo kryptis

Pastaraisiais metais padėtas svarbus pagrindas uosto veiklos žalinimo kryptčiai, verčiant tvarumo tikslus į tvarumo iniciatyvas ir realius pokyčius:



Klaipėdos uoste įdiegtas uosto aplinkosaugos vadybos sistemos (PERS) standartas



atliktas laivybos uoste emisijų vertinimas



vandenilio gamyklos uoste statyba



elektros tiekimo nuo kranto ro-ro laivams statyba



Uosto direkcijos naudojamų laivų atnaujinimas į aplinkai draugiškais degalais varomus laivus



GISGRO green ir kt. priemonės

Inovatyvių sprendimų kūrimas

Uosto direkcija šiuo metu naudoja virš 40 IT sistemų, įskaitant bendras uosto informacines sistemas, uosto valdymo ir telemetrines sistemas, informacinės saugos ir kontrolės, bendrovės vidaus veiklos palaikymo bei IT infrastruktūros valdymo sistemas.

Taip pat išskirtinis dėmesys skiriamas pažangių IT sprendimų ir inovacijų diegimui bei yra nuolat tobulinamos sukurtos unikalios uosto informacinės sistemos, tokios kaip:



Krovinių ir prekių informacinė sistema (KIPIS), sudaranti sąlygas uoste veikiančioms įmonėms ir įstaigoms keisti elektroniniais duomenimis vykdant krovinių gabenimo per uostą procedūras



Laivų uoste valdymo informacinė sistema (LUVIS), skirta teikti elektronines paslaugas laivų agentams, registruoti laivybos procesus, skaičiuoti uosto rinkliavas bei teikti duomenis Europos saugios laivybos tinklui



GIS modulis, leidžiantis valdyti uosto teritorijų planavimo, infrastruktūros projektų, laivų judėjimo ir kitus duomenis bendroje duomenų bazėje



Diegiamos kitos inovacijos, leidžiančios didinti uosto pralaidumą, ir laivybos saugumą

UOSTO DIREKCIJOS VEIKLOS REZULTATAI 2020–2024 M.

RODIKLIS	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	
PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI:						
Krova, mln. t	47,8	45,6	36,1	32,7	35,5	
	<i>Pokytis, %</i>	3 %	-5 %	-21 %	-9 %	8 %
Investicijos (be PVM), mln. Eur	51,4	41,1	66,2	97,5	43,6	
BENDRŲJŲ PAJAMŲ ATASKAITOS RODIKLIAI:						
Pajamos iš viso, mln. Eur	66,2	66,1	60,9	58,9	61,2	
	<i>Pokytis, %</i>	3,2 %	-0,0 %	-8,0 %	-3,2 %	3,9 %
Pagrindinės veiklos pajamos, mln. Eur	66,1	66,1	60,7	58,6	60,3	
	<i>Pokytis, %</i>	3,3 %	0,0 %	-8,1 %	-3,5 %	3,0 %
Sąnaudos iš viso, mln. Eur	30,8	29,8	34,9	33,8	38,9	
	<i>Pokytis, %</i>	1,70 %	-3,1 %	17 %	-3,2 %	15 %
EBITDA, mln. Eur	50,5	51,8	40,5	41,5	38,2	
	<i>Pokytis, %</i>	5,6 %	2,6 %	-21,7 %	2,3 %	-8 %
EBITDA marža, %	76 %	78 %	67 %	71 %	63 %	
Pelnas prieš apmokestinimą (EBT), mln. Eur	35,4	36,3	25,9	25,1	22,3	
	<i>Pokytis, %</i>	4,6 %	2,7 %	-28,6 %	-3,2 %	-11 %
EBT marža, %	54 %	55 %	43 %	43 %	37 %	
Grynasis pelnas, mln. Eur	36,1	31,0	24,5	27,9	25,3	
	<i>Pokytis, %</i>	-0,6 %	-14,0 %	-21,0 %	14,1 %	-9 %
Grynasis pelningumas, %	55 %	47 %	40 %	48 %	42 %	
FINANSINĖS BŪKLĖS ATASKAITOS RODIKLIAI:						
Turtas, mln. Eur	644	664	730	815	839	
	<i>Pokytis, %</i>	4,9 %	3,1 %	10,0 %	11,6 %	3 %
Uosto direkcijos valdomas ilgalaikis turtas, mln. Eur	627	644	691	773	802	
	<i>Pokytis, %</i>	5,5 %	2,7 %	7,4 %	11,9 %	4 %
Nuosavas kapitalas, mln. Eur	548	553	556	530	536	
	<i>Pokytis, %</i>	1,5 %	1,0 %	0,5 %	-4,7 %	1 %
GRAŽOS RODIKLIAI:						
Turto graža (ROA), %	5,7	4,7	3,5	3,6	3,1	
Nuosavo kapitalo graža (ROE), %*	6,7	5,7	4,5	5,2	4,7	

*2019–2023 m. apskaičiuota eliminavus mokesčio už valstybės turto naudojimą patikėjimo teise sąnaudas.

2

Klaipėdos uosto strategija 2035 m.

Sujungti Lietuvą su pasauliu

Klaipėdos uostas yra Lietuvos jungtis su pasauliu, per kurią vystomi ekonominiai ir socialiniai ryšiai, užtikrinamas laisvas judėjimas, didinamas valstybės ekonominis ir eksporto potencialas, kuriamos sąlygos verslo plėtrai, stiprinamas energetinis ir šalies saugumas.

Inovatyvus uosto paslaugų, jūrinės pramonės ir žaliosios energetikos centras

Klaipėdos uostas – aukštos pridėtinės vertės pramonės ir paslaugų kompleksas, kuriame teikiamos visos uosto paslaugos, plėtojamos jūrinės pramonės ir atsinaujinančios energetikos veiklos.

Tai daroma kuriant inovacijas ir įgyvendinant ambicingus poveikį aplinkai mažinančius projektus.

Mes:



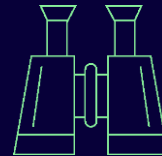
esame

Klaipėdos uosto
savininkai



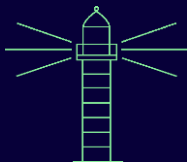
kuriame

vertę uosto
klientams



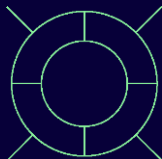
siekiamo

ambicingų tikslų



mokomės

ir esame
smalsūs



mylime

ir palaikome vieni
kitus



dirbame

Lietuvai

Strateginės kryptys ir strateginiai tikslai

STRATEGINĖS KRYPTYS	LIETUVOS EKONOMIKOS KONKURENCINGUMAS		ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS	
Strateginiai Tikslai	Jūrinio verslo vertės augimas	Uosto direkcijos verslo plėtra	Igalinanti organizacija	Tvarumo iniciatyvų skatinimas
Strateginiai Uždaviniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkurencingas Klaipėdos uostas 2. Auganti graža valstybei 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geografinė plėtra 2. Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti Uosto direkcija 3. Finansinių rezultatų atsparumas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektyviai veikianti ir optimalius procesus diegianti organizacija 2. Talentus realizavę darbuotojai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Žaliąją transformaciją įgyvendinantis ir skatinantis uostas 2. Skaidri ir etiškai valdoma organizacija
Siekiami Rezultatai 2035 m.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uosto krova – 70 mln. t. per metus 2. Jūrinės inžinerinės pramonės veiklų uoste pajamų augimas 3 kartus 3. Didžiausias Baltijos jūroje laivus galintis priimti uostas 4. KVJUD dividendai ≥ 70 proc. nuo paskirstytinojo pelno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pajamos iš kitų paslaugų – 20 proc. visų pajamų 2. Visų pajamų augimas – 2,5 karto 3. Nuosavo kapitalo grąža ne mažiau kaip 6 proc. 4. EBITDA pelningumas ≥ 70 proc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pridėtinės vertės, tenkančios vienam darbuotojui, augimas 15 proc. 2. Darbuotojų įsitraukimo rodiklis – 70 proc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50 proc. sumažintos Klaipėdos uosto CO₂ emisijos 2. 60 proc. sumažintos Uosto direkcijos CO₂ emisijos 3. Gerosios valdysenos indeksas A+

STRATEGINĖ KRYPTIS:

LIETUVOS EKONOMIKOS KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti grąža valstybei

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Lietuvos ekonomikos konkurencingumas

Uostas, kaip strategiškai svarbi Lietuvos transporto grandis, jungianti sausumos, vidaus vandens ir jūrų kelius bei jungianti vidaus rinką su globalia rinka, daro reikšmingą įtaką Lietuvos ekonomikos konkurencingumui. Bendroje per Klaipėdos uostą perkraunamų krovinių struktūroje lietuviškos kilmės kroviniai sudaro 90 proc. (2024 m. duomenimis) visų krovinių. Dėl Uosto direkcijos investicijų į uosto infrastruktūrą ir galimybės uoste priimti didesnių parametų laivus, sudaromos sąlygos Lietuvos eksportuotojams pasiekti pasaulines rinkas mažesniais kaštais dėl masto ekonomijos bei didinti eksporto apimtis ir plėtoti veiklą. Augantis eksporto srautas daro teigiamą įtaką visam šalies ūkiui ir valstybės biudžetui.

Didelę pridėtinę vertę Lietuvos ekonomikai generuojanti jūrinės inžinerinės pramonės veikla – aukštos kvalifikacijos darbo vietų kūrėjas, laivų statybos įmonių veikla apima visą produkto vertės grandinę, o uosto infrastruktūros sukūrimas žalesiems energetiniams kroviniams bei jūrinio vėjo jėgainių aptarnavimui užtikrina pagrindinių valstybės tikslų įgyvendinimą stiprinant energetinę nepriklausomybę bei siekiant Paryžiaus susitarimo ir neutralumo klimatui tikslų.

Taip pat dėl uosto veiklos bei Uosto direkcijos verslo plėtros kuriamas papildomas plėtros potencialas kitiems transporto sektoriaus bei kitų ūkio sektorių veiklos plėtrai, o kartu ir papildoma vertė Lietuvos ekonomikai dėl tiesiogiai ir netiesiogiai su uostu susijusių įmonių kuriamų darbo vietų, mokamų mokesčių į valdžios institucijų biudžetus.

Todėl ilgalaikės uosto augimo strategijos esminė kryptis – **didinti Lietuvos ekonomikos konkurencingumą**. Ši kryptis įgyvendinama siekiant **strateginių tikslų**:



STRATEGINĖ KRYPTIS:

LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
**JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS**

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti grąža valstybei

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Jūrinio verslo vertės augimas

Jūrinio verslo vertės augimą tiesiogiai lemia **Klaipėdos uosto konkurencingumas** ir uosto infrastruktūros bei prieigos infrastruktūros pritaikymas atsižvelgiant į rinkos poreikius ir kintančias laivybos tendencijas.

Krovinio savininkai vienareikšmiškai pabrėžia, kad svarbiausias **sprendimo faktorius** pasirenkant uosta yra galutinė transportavimo kaina, sugaištas laikas bei laivybos ir krovinio saugumas. Sprendimus dėl uosto pasirinkimo lemia bendras uosto infrastruktūros ir suprastruktūros kompleksas: uoste esančių krantinių krovos pajėgumas, įplaukos ir laivybos kanalo gylis, krovinių saugojimo teritorijų ir suprastruktūros pajėgumas, laivybos ir krovinių saugumas. Svarbu pabrėžti ir tai, kad uosto paslaugų kainų dydis yra žymiai mažiau reikšmingas nei uosto infrastruktūros ir suprastruktūros komplekso kokybė. Bendrose krovinių gabenimo sąnaudose uosto mokesčiai ir paslaugos sudaro iki 10 proc., o likusias sąnaudas sudaro kiti **faktoriai**.

„Kertinis uosto konkurencingumo komponentas – uosto prieigos infrastruktūros (laivybos kanalo) parametru gerinimas, atsižvelgiant į laivybos tendencijas rinkoje.”

STRATEGINĖ KRYPTIS:
LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti graža valstybei

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Konkurencingas Klaipėdos uostas

Auganti graža valstybei

Uosto infrastruktūros
parametrų gerinimas ir naujų
uosto pajėgumų kūrimas

Infrastruktūra
jūrinei inžinerinei
pramonei

17 m gylis
uoste

Sausumos
jungčių plėtra

STRATEGINĖ KRYPTIS:
LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti graža valstybei

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Uosto infrastruktūros parametru gerinimas ir naujų uosto pajėgumų kūrimas

Vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria Klaipėdos uostas, siekdamas pritraukti naujų rinkos dalyvių, krovininių ar veiklų – laisvų teritorijų bei žemės uoste trūkumas, todėl ilguoju laikotarpiu bendrovės strategija nukreipta į naujų uosto pajėgumų kūrimą ir išorinę uosto plėtrą, įvertinant galimas alternatyvas, reikalingas investicijas ir rinkos potencialą naujoms teritorijoms formuoti ir pritaikyti uosto veiklai, prioritetą teikiant aukštą pridėtinę vertę kuriančioms veikloms.

Baltijos jūros regionas vertinamas kaip perspektyvus naujoms veikloms vystyti ar esamų veiklų, kurioms reikalinga laisva teritorija uoste, plėtrai. Vienos iš tokių sričių yra konteinerių persikirstymo (*angl.* transshipment), žaliosios energetikos krovininių bei jūrinės inžinerinės pramonės veiklų vystymas. Šių veiklų vystymas atitinkamai sąlygoja ir augančių uostų infrastruktūros poreikį – laisvos teritorijos uoste poreikį.

Pavyzdžiui, šiuo metu Baltijos jūroje stebimas papildomo uosto pajėgumo konteinerių persikirstymo veiklai (*angl.* transshipment) poreikis, kadangi kai kurios stambiausios konteinerinės kompanijos neturi regioninio paskirstymo centro Baltijos jūroje ir kaip persikirstymo centrus naudoja labiau nutolusius (pvz., Hamburgo) uostus. Atitinkamai Baltijos jūrų uostai reaguodami į rinkos poreikį (ypač Lenkijos uostai), investuoja į esamų terminalų plėtrą ar naujų terminalų statybą. Todėl turint uoste laisvos teritorijos, kuri gali būti pritaikyta augančiam krovinio srautui aptarnauti, sukuriamos prielaidos ne tik šį krovinio srautą pritraukti į uostą, bet ir išsaugoti esamą krovinio srautą, jo neperkeliant į kitus uostus. Dėl ribotos uosto teritorijos ne mažiau svarbu užtikrinti, kad esama uosto teritorija ir infrastruktūra generuotų maksimalią gražą. Tai gali būti įgyvendinama investuojant į esamos uosto infrastruktūros tobulinimą, atsižvelgiant į žemės nuomininkų poreikius, taip siekiant ne tik išsaugoti, bet ir didinti jų veiklos bei krovos mastą.

STRATEGINĖ KRYPTIS:
LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
**Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti graža valstybei**

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kuriant
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Jūrinės inžinerinės pramonės infrastruktūra

Uosto direkcijos prioritetu ilgalaikėje perspektyvoje yra ir jūrinės inžinerinės pramonės infrastruktūros plėtra bei parametru gerinimas, siekiant šios veiklos plėtros ir generuojamos gražos augimo.

Viena iš šios pramonės sričių – laivų remontas ir statyba. Dėl laivybos reikšmės pasaulinės prekybos kontekste ([apie 80 proc. prekių gabenama laivais](#)), laivų remonto ir statybos veiklos neabejotinai išsaugos savo reikšmę. Todėl kertiniu elementu šios veiklos konkurencingumo išsaugojimui tampa infrastruktūros pritaikymas atsižvelgiant į rinkos poreikius bei kintančius laivų parametrus.

Kita ekonomiškai ir strategiškai svarbi jūrinės inžinerinės pramonės sritis – jūrinio vėjo jėginių aptarnavimo veikla. Jūrinio vėjo energetika yra viena iš aplinkai draugiškiausių elektros energijos gamybos sričių, o Baltijos jūros regionas vertinamas kaip palankus šios energetikos plėtrai dėl palankių vėjo sąlygų, mažesnių bangų, seklesnio vandens ir artumo iki tankiai apgyvendintų teritorijų, leidžiančio efektyviai perduoti pagamintą elektros energiją.

Tai lemia, kad Baltijos jūros regione kuriami vėjo jėginių parkai, įskaitant ir Lietuvos vystomą jūrinio vėjo elektrinių parką „Curonian Nord“, kuris, planuojama, veiklą pradės [apie 2030 m.](#) ir pagamins apie ketvirtadalį viso dabartinio Lietuvos energijos poreikio. Šių projektų vystymas formuoja atitinkamos uosto infrastruktūros, kuri veiktų kaip šių parkų aptarnavimo ir logistikos centrai, poreikį. Atitinkamai Klaipėdos uoste vystoma infrastruktūra, siekiant užtikrinti visapusišką Lietuvos vystomo vėjo jėginių parko aptarnavimą, užtikrinant projekto aprūpinimą statybai reikalingais ištekliais (vėjo jėginių ir jų komponentų krova, surinkimu, sandėliavimu) bei aptarnavimą šio parko veiklos metu, užtikrinant sklandžią veiklą, o ateityje vertinant perspektyvą aptarnauti ir kitus Baltijos jūros vėjo jėginių parkus.

STRATEGINĖ KRYPTIS:
LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

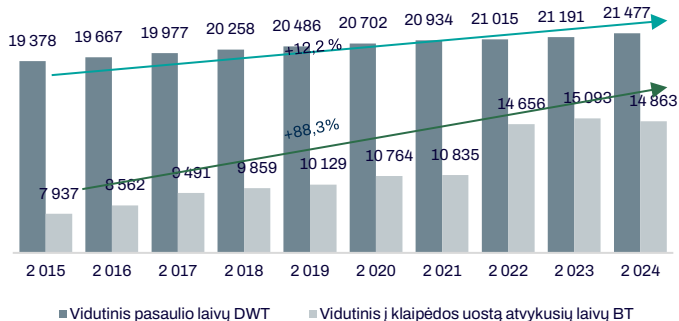
STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
**Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti graža valstybei**

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

17 m gylis uoste



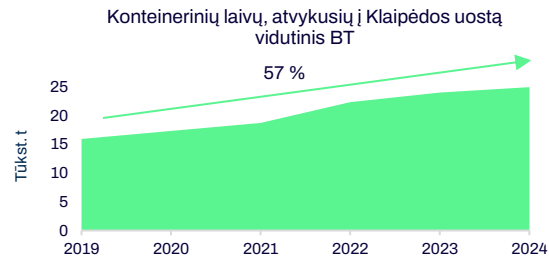
Ši tendencija itin aktuali konteinerinėje laivyboje. Pastarąjį dešimtmetį pasaulinėje konteinerinių laivų struktūroje labiausiai augo laivų, didesnių nei 12 tūkst. TEU, dalis. Atitinkamai ir Klaipėdos uoste stebima ši tendencija – vidutinis į Klaipėdos uostą atvykusių konteinerinių laivų BT išaugo apie 57 proc.

Vienas pagrindinių bendro naudojimo uosto infrastruktūros parametru – akvatorijos gylis, todėl būtina Klaipėdos uosto akvatoriją išgilinti iki 17 m gylio - tai leistų uoste priimti maksimalių parametru Baltijos jūroje plaukti galinčius laivus, taip atliepiant rinkos poreikį.

Pasaulinės laivybos tendencijos, kurios stebimos ir Klaipėdos uoste, iliustruoja, kad laivų parametrai didėja – siekiama masto ekonomijos ir pigesnių krovinio gabenimo kaštų bei mažesnių emisijų, tenkančių gabenamam krovinio vienetui.

2015–2024 m. laikotarpiu vidutinė visų pasaulio laivų talpa (DWT) išaugo 12,2 proc. Į Klaipėdos uostą atvykusių laivų bendroji talpa šiuo laikotarpiu išaugo 88,3 proc.

Reaguojant į šias tendencijas pasaulio uostai, o kartu ir Baltijos jūrų uostai, turi būti pasirengę priimti didesnius laivus ir užtikrinti tinkamą infrastruktūrą uoste.



STRATEGINĖ KRYPTIS:
LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
**Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti graža valstybei**

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Sausumos jungčių plėtra

Sausumos keliais į uostą ir iš jo gabenama vidutiniškai 90 proc. (2020–2024 m.) krovininių srauto. Uostui svarbios sausumos jungtys, kuriomis gabenami kroviniai, yra automobilių keliai ir geležinkeliai, todėl vienu iš uosto siekių yra šių jungčių (kelių) plėtra, didinant uosto intermodalumą, užtikrinant transporto srautų valdymą bei sklandų krovininių gabenimą į uostą ir iš jo.

Tvaresnė ir šia prasme prioritetinga sausumos jungtis yra geležinkeliai. 2023–2024 m. geležinkelio keliais į Klaipėdos uostą ir iš jo gabenta apie 26 proc. visų uosto krovininių. Klaipėdos uoste yra gerai išvystyta tiek privažiuojamųjų geležinkelio kelių nuo stočių infrastruktūra, tiek uosto teritorijoje esantis geležinkelio kelių tinklas iki krantinių. Esminį poveikį uosto konkurencingumo išsaugojimui turėtų europinės geležinkelio vėžės nutiesimas į Klaipėdos uostą.

2023–2024 automobilių keliais į uostą ir iš jo gabenta daugiau nei 60 proc. visų uosto krovininių. Didžiausias iššūkis uostui, Klaipėdos miestui ir rajonui šioje srityje yra susisiekimas ir tvarus krovininių judėjimas pietinėje uosto ir miesto dalyje, todėl potenciali infrastruktūros priemonė problemai spręsti – pietinis aplinkkelis, sudarantis galimybes transporto srautus iš centrinės uosto dalies nukreipti į pietinę dalį, sumažinant transporto spūsčių keliamą neigiamą poveikį visuomenei bei didinant transporto srauto pralaidumą bei sklandesnį jo judėjimą į uostą ir iš jo.

Europinės vėžės geležinkelio linija į Klaipėdą pagerintų transporto ir logistikos jungtis Baltijos regione ir Rytų Europoje, sukuriant Klaipėdos uostui galimybes pasiekti šiaurės Lenkijos ir Ukrainos rinkas. Taip pat būtų sukurta perspektyvi kelių transporto alternatyva – dėl infrastruktūros finansavimo ES lėšomis galint pasiūlyti konkurencingesnę paslaugų kainodarą. Atsižvelgiant į tai, Klaipėdos uostas siekia, kad bendradarbiaujant su geležinkelių infrastruktūros Lietuvoje valdytojais ir vystytojais, europinės geležinkelio vėžės tiesimo darbai būtų pradėti kaip įmanoma greičiau ir baigti ne vėliau nei iki Rygos ir Talino. Priešingu atveju, europinę geležinkelio vėžę nutiesus iki Rygos ir Talino uostų kur kas anksčiau nei iki Klaipėdos uosto, dalis potencialaus krovinio srauto, kurį galėtų priimti Klaipėdos uostas, gali būti nukreiptas į Latvijos ar Estijos uostą.

Dėl projekto svarbos ne tik transporto sektoriaus dalyviams bet ir visuomenei, sėkmingai įgyvendinant projektą, būtinas visų suinteresuotų šalių įsitraukimas ir sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimas, siekiant visų suinteresuotų grupių lūkesčių įgyvendinimo bei maksimalios vertės kūrimo. Todėl Uosto direkcija, siekdama vertės visuomenei, aktyviai dalyvaus tiek LR susisiekimo ministerijos, tiek AB „Via Lietuva“ bei Klaipėdos miesto savivaldybės vykdomuose projekto etapuose.

STRATEGINĖ KRYPTIS:
LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti grąža valstybei

STRATEGINIS TIKSLAS:
**UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA**

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Uosto direkcijos verslo plėtra

Uosto direkcijos verslo plėtrą planuojama vystyti formuojant šiuos **strateginius uždavinius**:

Geografinė
plėtra

Pridėtinę vertę uostui ir valstybei
kurianti Uosto direkcija

Finansinių rezultatų
atsparumas

STRATEGINĖ KRYPTIS:
LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti grąža valstybei

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Geografinė plėtra

Užtikrinus maksimalų uosto esamos teritorijos išnaudojimo efektyvumą, jo infrastruktūros parametų atitiktį rinkos poreikiams, uosto pasiekiamumą įvairių rūšių transportu ir kartu užsitikrinus šio infrastruktūros komplekso generuojamą maksimalią grąžą, naujas plėtros perspektyvas gali sukurti **geografinė plėtra**, t. y. plėtra už esamų uosto ribų.

Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti Uosto direkcija

Naujo masto uosto plėtra gali būti sukurta vystant naujas **pridėtinę vertę uostui ir valstybei kuriančias veiklas**. Uosto direkcijos strateginiu prioritetu išlieka **tolesnė teikiamų komercinių paslaugų**, kurios pradėtos teikti Uosto direkcijai tapus akcine bendrove, plėtra bei naujų veiklų vystymas. Įvertinus įmonės potencialą, komercinių veiklų plėtra numatoma komercializuojant įmonės veikloje naudojamus resursus, taip užtikrinant, kad įmonės resursai kurtų maksimalią vertę, vystant naujas komercines veiklas (pvz., pramoginius uostelius, nekilnojamojo turto projektus), vystant inovacijas ir įgytas žinias pritaikant kitiems laivybos sektoriaus dalyviams, vykdant konsultacinę veiklą, bei investuojant į kitus ūkio subjektus.

Taip pat dar viena prioritetine sritimi vertinama **atsinaujinančios energetikos vystymas**. Atsižvelgdama į augančius Europos Sąjungos ir nacionalinius reikalavimus, susijusius su tvarumu ir poveikio aplinkai mažinimo, kurie įpareigoja Uosto direkciją, uoste veikiančius ūkio subjektus bei kitus rinkos dalyvius pereiti prie elektros iš atsinaujinančių šaltinių vartojimo.

Finansinių rezultatų atsparumas

STRATEGINĖ KRYPTIS:
LIETUVOS EKONOMIKOS
KONKURENCINGUMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
JŪRINIO VERSLO VERTĖS
AUGIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Konkurencingas Klaipėdos uostas
Auganti grąža valstybei

STRATEGINIS TIKSLAS:
UOSTO DIREKCIJOS VERSLO
PLĖTRA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Geografinė plėtra
Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti
uosto direkcija
Finansinių rezultatų atsparumas

Siekiant Uosto direkcijos verslo plėtros, prioritetas teikiamas užtikrinant **finansinių rezultatų atsparumą**. Vystant naujas veiklas, kurios susijusios ne tik su uostui įprasta krovos veikla, užtikrinama uosto veiklos diversifikacija, o kartu ir diversifikuojama rizika. Užsitikrinant tvarius pajamų srautus iš skirtingų veiklos sričių ar skirtingų geografinių regionų, uosto finansiniai rezultatai yra atsparesni neigiamiems pokyčiams tam tikrose rinkose.

Kartu Uosto direkcija identifikuoja poreikį laikytis griežtos finansų disciplinos investavimo srityje. Sprendimai dėl investavimo į naujas veiklos sritis turi būti priimami tik įvertinus rinkos poreikį ir potencialą, užsitikrinus tvarius finansavimo šaltinius, įvertinus rizikas, kad būtų užtikrinta pakankama projekto generuojama grąža ir išsaugota sveika organizacijos finansinė būklė bei optimali kapitalo struktūra.

STRATEGINĖ KRYPTIS:
ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
ĮGALINANTI ORGANIZACIJA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Efektyviai veikianti ir optimalius
procesus diegianti organizacija
Talentus realizavę darbuotojai

STRATEGINIS TIKSLAS:
TVARUMO INICIATYVŲ SKATINIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Žaliają transformaciją įgyvendinantis ir
skatinantis uostas
Skaidri ir etiškai valdoma organizacija

Organizacijos tobulėjimas

Organizacijos tobulėjimas ir vystymasis – esminė įmonės kokybinio proveržio sąlyga. Kokybiškas esamų procesų valdymas bei savo potencialą realizavę darbuotojai kuria didelę pridėtinę vertę esamiems uosto klientams bei leidžia plėtoti naujas veiklas.

Uosto direkcija veikia dinamiškoje aplinkoje, todėl įmonei itin svarbu turėti galimybę lanksčiai reaguoti į pokyčius rinkoje visose veiklos srityse, todėl bus siekiama inicijuoti ir koreguoti teisinį reguliavimą taip, kad būtų sudarytos sąlygos veikti efektyviai ir laiku bei įgalinti organizaciją pasiekti strateginius tikslus.

Organizacijos procesų tobulinimas valdymo, o ypač pažangių technologinių sprendimų diegimo, skaitmenizavimo, duomenų automatizacijos ir analitikos srityse sudarys galimybes priimti duomenimis grįstus sprendimus, naudojant kokybiškus ir greitai pasiekiamus duomenis, efektyviau vykdyti ir planuoti uosto laivybos ir krovos procesus bei investicijas į uosto infrastruktūros gerinimą.

Ilgalaikės uosto augimo strategijos kryptis – **organizacijos tobulėjimas** – bus įgyvendinama siekiant šių **strateginių tikslų**:

Uosto direkcija didelį dėmesį skiria darbuotojų įsitraukimui, įgalinimui ir tobulėjimui. Įmonėje dirba aukštos kvalifikacijos profesionalai, kuriems siekiama sudaryti geriausias sąlygas realizuoti savo potencialą. Esminės organizacijos veikimo sritys yra: esamų procesų tobulinimas, technologinių įrankių diegimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, bendrųjų kompetencijų vystymas, pasitenkinimo ir įsitraukimo augimas.

Paryžiaus susitarimas dėl klimato kaitos ir ES siekis iki 2050 m. tapti pirmąja neutralaus poveikio klimatui ekonomika ir visuomene paskatino iš esmės peržiūrėti visus uosto veiklos procesus ir perorientuoti veiklą.

Uosto direkcija siekia ne tik įgyvendinti būtiną veiklos konversiją, kad pasiektų tikslus klimato kaitos ir tvarumo srityse, tačiau siekia būti katalizatoriumi ir paskatinti iniciatyvas, kurios prisidėtų prie spartesnio tvarumo tikslų įgyvendinimo ir duomenų apie rezultatus tvarumo srityje kokybiško atskleidimo.



STRATEGINĖ KRYPTIS:
ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
ĮGALINANTI ORGANIZACIJA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Efektyviai veikianti ir optimalius
procesus diegianti organizacija
Talentus realizavę darbuotojai

STRATEGINIS TIKSLAS:
TVARUMO INICIATYVŲ SKATINIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Žaliąją transformaciją įgyvendinantis ir
skatinantis uostas
Skaidri ir etiškai valdoma organizacija

Įgalinanti organizacija

Įgalinančios organizacijos tikslą planuojama įgyvendinti formuojant šiuos **strateginius uždavinius**:

Efektyviai veikianti ir optimalius procesus diegianti organizacija Talentus realizavę darbuotojai

Teisinio reguliavimo pokyčiai – efektyvios veiklos sąlyga

Uosto direkcija veikia dinamiškoje aplinkoje, todėl **efektyviai veikti optimalių procesų aplinkoje** įmonei tampa itin svarbu. **Teisinio reguliavimo pokyčiai – efektyvios veiklos sąlyga.**

Galimybė lanksčiai reaguoti į pokyčius rinkoje visose veiklos srityse, ypač teikiamų paslaugų kainodaros srityje, šioje itin konkurencingoje aplinkoje tampa būtinybe – galimybė lanksčiai ir greitai keisti kainodarą ne tik leidžia išlaikyti esamus krovinių, aptarnaujamų laivų srautus, tačiau gali sukurti prielaidas šiems srautams augti ar pritraukti naujus klientus bei vystyti naujas veiklos sritis.

Dabartinė teisinė aplinka Uosto direkcijos teikiamų paslaugų kainodaros srityje yra itin griežtai reglamentuota. Pagrindinių veiklos pajamų kainodarą tvirtina valdžios institucijos: uosto rinkliavų rūšis ir maksimalius jų dydžius tvirtina LR Vyriausybė, o uosto žemės nuomos mokesčio apskaičiavimo tvarką ir dydžius – LR susisiekimo ministras.

Aukščiausi politikos formavimo organai (LRV ir SM) pagal gerąją praktiką ir rinkos duomenis, įprastai neformuoja kainodaros – tai yra ūkinės įmonės veiklos sritis. Rezultata galima pasiekti trumpiausiu ir efektyviausiu keliu, t. y. įgalinant bendrovės vadovą, valdybą bei Stebėtojų tarybą vykdyti ūkinės veiklos kainodaros formavimo funkciją. Uždelstas sprendimas, pavyzdžiui, dėl uosto rinkliavų dydžių, nuolaidų, naujos rūšies laivų rinkliavų sukūrimo, siekiant pritraukti naujų klientų, krovinius ar reikšmingai padidinti esamų klientų veiklos mastą, sukuriant unikalų kainodaros mechanizmą, gali sąlygoti potencialaus naujo kliento praradimą ar esamų klientų veiklos masto sąstingį.

STRATEGINĖ KRYPTIS:
ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
ĮGALINANTI ORGANIZACIJA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
**Efektyviai veikianti ir optimalius
procesus diegianti organizacija**
Talentus realizavę darbuotojai

STRATEGINIS TIKSLAS:
TVARUMO INICIATYVŲ SKATINIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Žaliąją transformaciją įgyvendinantis ir
skatinantis uostas
Skaidri ir etiškai valdoma organizacija

Pažangių IT sprendimų ir technologinių inovacijų diegimas

Sparti informacinių technologijų pažanga ir gebėjimas jas integruoti į įmonės veiklos procesus bei adaptuoti pagal rinkos ir įmonės vidaus vartotojų poreikius kuria galimybes iš esmės transformuoti įmonės veiklą, didinant veiklos procesų efektyvumą.

Vienu iš Uosto direkcijos prioritetų tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu išlieka organizacijos vidaus procesų tobulinimas, automatizuojant rutines funkcijas, visiškai išnaudojant verslo analitikos įrankius, suteikiančius galimybę greičiau priimti sprendimus, efektyviau valdyti resursus, bei integruojant dirbtinio intelekto galimybes tiek kasdieniams procesams paspartinti, duomenų analitikai, tiek simuliacijai (procesams modeliuoti, prognozėms sudaryti). Kartu su diegiamais IT sprendimais, būtini įmonės darbuotojų apmokymai, kad būtų išnaudojamas šių įrankių potencialas, o darbuotojai įgalinami vykdyti daugiau pridėtinės vertės kuriančias funkcijas. Kitas itin svarbus Uosto direkcijos prioritetas – uosto procesų tobulinimas. Itin konkurencingoje logistikos aplinkoje svarbų vaidmenį atlieka krovinio pristatymo greitis ir laivų laikas praleistas uostuose, kurie tiesiogiai veikia krovinio transportavimo kaštus ir atitinkamai lemia laivybos kompanijų uostų pasirinkimą.

Todėl Uosto direkcija, siekdama išsaugoti uosto konkurencingumą, numato investuoti į technologines inovacijas, sudarančias prielaidas didinti uosto pralaidumą, valdyti transporto srautus bei didinti krovinio apdorojimo greitį. Priimant duomenimis grįstus sprendimus, atliekant uosto erdvinę analizę bei virtualioje aplinkoje analizuojant ir modeliuojant uosto laivybos ir krovos procesus atrakinamos galimybės ne tik Uosto direkcijai efektyviau planuoti ir vykdyti uosto infrastruktūros vystymo darbus, bet ir uoste veikiančioms įmonėms planuoti ir organizuoti veiklą. Taip pat dėl technologinių sprendimų vystant bekontaktio laivų vedimo technologiją būtų mažinami laivybai taikomi ribojimai. Siekiant tiek įmonės vidaus procesų efektyvinimo tiek uosto procesų tobulinimo, kertinę reikšmę įgyja duomenų kokybė bei jų pasiekiamumo greitis, todėl taikomi sprendimai ir technologijos turi užtikrinti duomenų saugumo, duomenų perdavimo našumo (signalų tinkle vėlinimo mažinimo, greičio didinimo) bei duomenų perdavimo patikimumo didinimą.

Uosto direkcija, siekdama išsaugoti uosto konkurencingumą, numato investuoti į technologines inovacijas

STRATEGINĖ KRYPTIS:
ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
ĮGALINANTI ORGANIZACIJA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Efektyviai veikianti ir optimalius
procesus diegianti organizacija
Talentus realizavę darbuotojai

STRATEGINIS TIKSLAS:
TVARUMO INICIATYVŲ SKATINIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Žaliają transformaciją įgyvendinantis ir
skatinantis uostas
Skaidri ir etiškai valdoma organizacija

Talentus realizavę darbuotojai

Šiandieniniame greitai kintančiame pasaulyje klesti tos organizacijos, kurios investuoja į savo vertingiausią turtą – žmones.

Orientuodamiesi į verslo plėtrą, tvarumą, projektų valdymo meistriškumą ir inovacijas, mūsų žmonių strategija bus varomoji jėga, kuri ves mus į ateitį, kupiną pažangos ir galimybių.

Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas

Siekdami būti lyderiais, kuriame kultūrą, kurioje nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas tampa kasdieno gyvenimo dalimi. Per tikslines mokymų, mentorystės ir lyderystės ugdymo programas suteiksime savo žmonėms įrankius, padedančius ne tik sėkmingai atlikti šiandienos užduotis, bet ir žengti drąsius žingsnius į ateitį, tapti inovacijų lyderiais.

Tačiau mes sieksime daugiau nei vien techninių įgūdžių. Įsipareigosime skatinti kūrybiškumą, atsparumą ir įkvėpiančią lyderystę. Mūsų žmonės ne tik valdys sudėtingiausius projektus – jie taps tvarumo ir inovacijų ambasadoriais, kurie keis ne tik mūsų organizaciją, bet ir pasaulį.

Mes spręsimė klausimus bendradarbiaudami, dalindamiesi talentais, pirmenybę teikdami abipusiams - įmonės ir darbuotojų - ilgalaikiams tikslams ir visada veikdami siekiant abipusės naudos. Dėl to mes investuosime į **karjeros planavimą**.

Svarbiausias dalykas, kurio mes tikimės iš savo vadovų, yra noras ir drąsa vadovauti. Uosto direkcijos lyderiai turi būti drąsūs, atsparūs ir lankstūs. Jie buria laimingas komandas, kurios, pasitelkdamos tvarumo mąstyseną, kuria vertę ir, svarbiausia – prisiima atsakomybę. Dėl to mes investuosime į **lyderystę**, kurią laikome komandiniu žaidimu.

STRATEGINĖ KRYPTIS:
ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
ĮGALINANTI ORGANIZACIJA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Efektyviai veikianti ir optimalius
procesus diegianti organizacija
Talentus realizavę darbuotojai

STRATEGINIS TIKSLAS:
TVARUMO INICIATYVŲ SKATINIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Žaliają transformaciją įgyvendinantis ir
skatinantis uostas
Skaidri ir etiškai valdoma organizacija

Talentų pritraukimas ir išlaikymas

Mūsų ateities vizija reikalauja, kad geriausi ir šviesiausi protai dirbtų kartu siekdami išskirtinių rezultatų. Siekdami šio tikslo, esame pasiryžę tapti geidžiamu darbdaviu – vieta, kurioje žmonės džiaugiasi galėdami prisidėti ir tobulėti. Siūlome konkurencingą atlyginimą, lanksčias darbo galimybes bei stiprią įvairovės ir įtraukties kultūrą, kad pritrauktume ne tik kvalifikuotus, bet ir aistringus žmones, kurie siekia kurti geresnį rytojų.

Inovacijų kultūros skatinimas

Inovacijos neatsiranda savaime, jas skatina kultūra, kuri puoselėja smalsumą, bendradarbiavimą ir drąsą rizikuoti. Tikime, kad kiekvienas iššūkis yra galimybė kurti naujoves. Mūsų žmonės – tai idėjų kūrėjai, ir mes esame pasiryžę suteikti jiems visus reikalingus išteklius, įrankius bei paramą, kad šios idėjos virstų realybe.

Nesvarbu, ar tai būtų naujų technologijų panaudojimas projektų valdymui supaprastinti, ar bendradarbiavimas su išorės lyderiais siekiant įgauti naujų perspektyvų, mes esame įsipareigoję nuolat žengti pirmyn. Mūsų darbuotojai bus pokyčių vedliai, kurie transformuos mūsų veiklos būdus ir užtikrins išskirtinę vertę klientams.

Aplinkoje, kurioje svarbus kiekvienas balsas, mūsų komandos galės mesti iššūkį *status quo*, dalytis drąsiomis idėjomis ir prasmingai bendradarbiauti. Tikime, kad puoselėdami darbo jėgą, kuri jaučiasi vertinama ir gerbiama, pritrauksime ir išlaikysime tuos, kurie dalijasi mūsų siekiu siekti inovacijų ir tobulumo.

Mūsų žmonių strategija: verslo augimui, tvarumui ir inovacijoms

STRATEGINĖ KRYPTIS:
ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
ĮGALINANTI ORGANIZACIJA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Efektyviai veikianti ir optimalius
procesus diegianti organizacija
Talentus realizavę darbuotojai

STRATEGINIS TIKSLAS:
**TVARUMO INICIATYVŲ
SKATINIMAS**

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
**Žaliają transformaciją
įgyvendinantis ir skatinantis uostas**
Skaidri ir etiškai valdoma organizacija

Tvarumo iniciatyvų skatinimas

Uosto direkcija siekia, kad su Klaipėdos uostu susijusios veiklos vykdymas ir plėtra, kurianti finansinę naudą verslo ir viešiesiems subjektams, neturėtų neigiamo poveikio visuomenei bei aplinkai. Didėjantis tarptautinių organizacijų bei nacionalinių institucijų dėmesys aplinkos apsaugai, vis aktyviau skatinamas perėjimas prie neutralumo klimatui ir gamtai bei augantys visuomenės lūkesčiai skatina bendrovės veiklą ir tolesnę plėtrą organizuoti atsižvelgiant į aplinkos būklės gerinimą, racionalų gamtos išteklių naudojimą ir žmonių gyvenamosios bei darbo aplinkos gerinimą.

Taip tikslingai siekiama tapti žaliają transformaciją įgyvendinančiu ir skatinančiu uostu

Kasdienis tvarus išteklių vartojimas savo reikmėms ir tvarios finansinės priemonės leidžia Uosto direkcijai veikti tvariai ir būti užtikrintai dėl savo ateities perspektyvų. Bendrovės ilgalaikis požiūris ir ambicingas tikslas šioje srityje – 60 proc. sumažinti išmetamo CO₂ kiekį iki 2035 m. Šiuo tikslu bendrovė savo veikloje naudosis elektros energiją tik iš atsinaujinančių šaltinių, planuojama pakeisti turimus laivus ir automobilius į varomais elektra arba vandeniliu ir tai tik dalis planuojamų iniciatyvų, tačiau šios sudaro didžiausią indėlį tikslui pasiekti.

Uosto direkcija formuodama tvaraus vystymosi politiką ir vykdydama veiklą laikosi prevencinių principų ir metodų, leidžiančių sumažinti ar panaikinti daromą neigiamą poveikį aplinkai, vadovaujasi aplinkos ir darbuotojų apsauga reglamentuojančiais teisės aktais, Europos Sąjungos politika, tarptautinių direktyvų ir konvencijų nuo statomis bei atsižvelgia į gerąją tarptautinę praktiką. Taip tikslingai siekiama tapti **žaliają transformaciją įgyvendinančiu ir skatinančiu uostu**, kuris prisidės prie tvaresnės ateities kūrimo, nepaliekant savo neigiamo pėdsako ateities kartoms. Tvarumas – tai ne tik galutinis tikslas, bet ir įsipareigojimas dėti nuolatines pastangas tobulėti.

Įgyvendindama įvairias iniciatyvas Uosto direkcija ne tik pati taps klimatui neutralėse bendrove, bet ir sieks prisidėti prie 50 proc. viso Klaipėdos uosto CO₂ emisijos sumažinimo. Taip bendrovė tikslingai veikia siekdama visos ES siekio, kad po 2050 m. ES narės pašalintų iš aplinkos daugiau ŠESD negu jų išmetama. Vienas iš pirmųjų žingsnių šiam tikslui pasiekti – bendrovės planas uoste veikiančias organizacijas aprūpinti žalia energija, įskaitant atvykstančius ir uoste plaukiojančius laivus. 2025-2026 m. pastatyta vandenilio gamykla gamins žaliajį vandenilį, o esant augančių vartotojų poreikiui, bendrovė planuoja gamybos plėtrą. Svarstoma galimybė pradėti metanolio gamybą Klaipėdos uoste.

STRATEGINĖ KRYPTIS:
ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS

STRATEGINIS TIKSLAS:
ĮGALINANTI ORGANIZACIJA

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Efektyviai veikianti ir optimalius
procesus diegianti organizacija
Talentus realizavę darbuotojai

STRATEGINIS TIKSLAS:
TVARUMO INICIATYVŲ SKATINIMAS

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:
Žaliają transformaciją įgyvendinantis ir
skatinantis uostas

**Skaidri ir etiškai valdoma
organizacija**

Skaidri ir etiškai valdoma organizacija

– tai dar vienas svarbus ir reikšmingas Uosto direkcijos siekis. Užtikrindama Uosto direkcijos ir viso uosto kuriamos ekonominės vertės augimą, bendrovė savo veikloje vadovaujasi aukščiausiais veiklos skaidrumo ir tarptautiniais antikorupeciniais standartais bei siekia užkirsti kelią konkurencijos ribojimui, korupcinio pobūdžio veikoms ir proporcingomis priemonėmis rezultatyviai ir efektyviai valdyti korupcijos riziką (nustatytą įmonės veikloje).

Vadovaujantis Uosto direkcijos kvalifikacijos kėlimo (antikorupecinių mokymų) tvarkos aprašu, kiekvienais metais patvirtinamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo (antikorupecinių mokymų) planas ir organizuojami darbuotojų mokymai, susiję su korupcijos prevencija. Visos šios vykdomos veiklos užtikrina brangiausią įmonės turtą – reputaciją, todėl sukurti procesai, kodeksai, nuostatos privalo būti nuolat peržiūrimos ir atnaujinamos. Kiekvienas bendrovės darbuotojas ir klientas ar partneris, privalo laikytis visų šių įsipareigojimų.

Bendrovėje yra įdiegta antikorupecinės vadybos sistema, patvirtintas Darbuotojų elgesio kodeksas ir Veiklos partnerių elgesio kodeksas, taikoma nulinė dovanų politika, veikia pranešimų kanalai ir užtikrinama pranešėjų apsauga, atliekamas rizikų vertinimas, sudaromas rizikų registras, užtikrinamas viešųjų ir privačių interesų deklaravimas ir įgyvendinamos kitos korupcijos prevencijos priemonės.

Įmonės strategijoje ir atskaitomybės dokumentuose bei kasdieninėje veikloje didelis dėmesys skiriamas skaidrumo, strateginio planavimo ir įgyvendinimo kontrolės, tvarumo, darbuotojų įsitraukimo ir pažangaus organizacijos valdymo temoms, įgyvendinant įmonės savininko tikslus ir atskleidžiant stebėsenos rodiklius. Uosto direkcijos tikslas Valdymo koordinavimo centrui kasmet atliekant VVĮ gerosios valdysenos indekso vertinimą – maksimalus A+ įvertis – tai įrodymas, kad organizacija siekia aukščiausių tikslų valdysenos srityje.

3

2026–2029 m. strateginis veiklos planas

Veiklos modelis

Uosto direkcijos veiklos modelis ir vaidmenų pasidalijimas verslo grandinėje

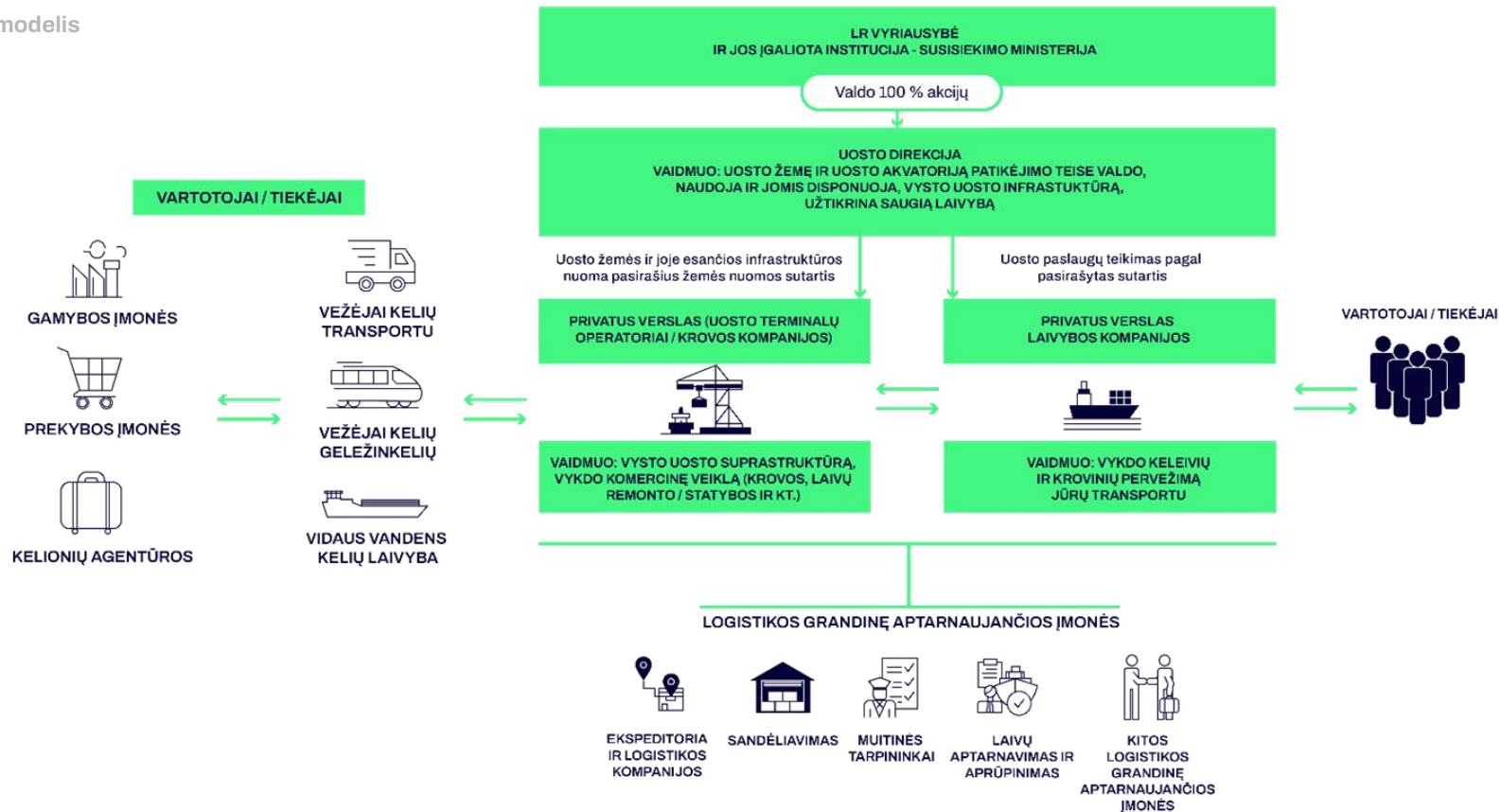
- Klaipėdos uostas yra valdomas pagal pasaulyje labiausiai paplitusį uostų valdymo modelį – „Landlord“. Šis modelis yra taikomas tiek pagal dydį Klaipėdos uostui panašiuose uostuose, pavyzdžiui, Rygos uoste, tiek didžiuosiuose Europos uostuose, tokiuose kaip Antverpene ar Roterdame.
- „Landlord“ modelis – tai viešosios ir privačios partnerystės dalyvavimo uosto veikloje modelis, pagal kurį viešasis sektorius yra atsakingas už uosto žemės valdymą ir uosto infrastruktūros vystymą, atlieka reguliuotojo funkcijas (nustatydamas rinkliavų dydžius, laivybos, uosto apsaugos taisykles ir kt.) ir nuomoja uosto infrastruktūrą privačiam verslui, o privatus sektorius vykdo komercinę veiklą.
- Klaipėdos uosto žemė ir uosto akvatorija yra išimtinė Lietuvos Respublikos nuosavybė. **Uosto direkcija** patikėjimo teise valdo ir naudoja uosto žemę ir uosto akvatoriją bei jomis disponuoja, rūpinasi uosto infrastruktūros eksploatavimu ir plėtojimu, užtikrina Klaipėdos uosto bei laivybos saugumą, teikia laivų vedimo paslaugas.

Privatus sektorius – uosto žemės nuomininkai ir laivybos įmonės – pagal su Uosto direkcija pasirašytas sutartis vykdo komercinę veiklą (naudojasi uostu, vykdo krovos operacijas, keleivių gabenimo, laivų remonto ir statybos veiklas ar kt.) ir atitinkamai plėtoja šiai veiklai reikiamą uosto supaprastintą infrastruktūrą.

Privataus sektoriaus investicijos ir atsakomybė leidžia uostui greičiau reaguoti į rinkos pokyčius bei pasidalinti rizika dėl trumpalaikių paklausos svyravimų.

Tai leidžia Uosto direkcijai sutelkti dėmesį į teritorijos ir infrastruktūros valdymą (plėtojant uosto infrastruktūrą, užtikrinant racionalų uosto teritorijos panaudojimą, kuriant maksimalią gražą bei kuriant teritoriją veiklų plėtrai), laivų eismo valdymą (užtikrinant sklandų ir saugų laivų patekimą į uostą), klientų valdymą (esamų klientų ir jų veiklos masto išsaugojimą ir plėtrą, naujų klientų paiešką bei naujų pridėtinę vertę kuriančių veiklų plėtrą) bei bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis (jų lūkesčių ir interesų integravimą ir derinimą).

Veiklos modelis



Teisės aktai, reglamentuojantys Uosto direkcijos veiklą

- Pagrindinis Klaipėdos uosto ir Uosto direkcijos veiklą reglamentuojantis teisės aktas – Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas (1996 m. gegužės 16 d. Nr. I-1340 su vėlesniais pakeitimais), reglamentuojantis uosto valdymą bei numatantis pagrindines Uosto direkcijos funkcijas.
- Uosto direkcija, formuodama veiklos strategiją, atsižvelgia į Lietuvos, Europos Sąjungos bei tarptautinių teisės aktų reikalavimus bei į raštą dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Uosto direkcijai (toliau – Lūkesčių laiškas), kuriam pritaria LR susisiekimo ministras ir kuriame išdėstyti esminiai Uosto direkcijai keliami finansiniai, nefinansiniai lūkesčiai bei bendrieji lūkesčiai dėl veiklos principų. Aktualus Uosto direkcijai pateiktas Lūkesčių laiškas, kuriam pritaria LR susisiekimo ministro 2023-08-24 įsakymu Nr. 3-377.
- Bendrovė savo veikloje taip pat vadovaujasi LR Konstitucija, LR civiliniu kodeksu, LR akcinių bendrovių įstatymu, kitais įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, LR susisiekimo ministro įsakymais ir kitais teisės aktais, bendrovės valdymo organų sprendimais bei bendrovės įstatais.

Uosto valdymas

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto valdyme tiesiogiai ir kaip patariamieji asmenys dalyvauja valstybės institucijos ir kiti organai.

UOSTO DIREKCIJOS VALDYMO SCHEMA



PATARIAMOSIOS INSTITUCIJOS



AB Smiltynės perkėlos prijungimas prie Uosto direkcijos



AB Smiltynės perkėla bus reorganizuojama prijungimo prie AB Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos būdu:

- AB Smiltynės perkėla – reorganizuojama,
- AB Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija – dalyvaujanti reorganizacijoje.

Pradžia: išpirkus privačių akcininkų valdomas AB Smiltynės perkėlos akcijas ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei priėmus nutarimą dėl bendrovės reorganizavimo.

Tikėtina pabaiga: 2026 m. liepos 1 d.



Rinka ir kontekstas

Konkurencinė aplinka ir plėtros planai

Pagrindiniai Klaipėdos uosto konkurentai yra geografiškai artimiausi uostai. Uostų konkurencijai didelę įtaką turi sausumos transporto jungtys, ypač geležinkelis, dėl to didesnė konkurencija vyksta tarp uostų, sujungtų to paties standarto geležinkelio vėže.

Artima konkurencija – Baltijos šalių uostai

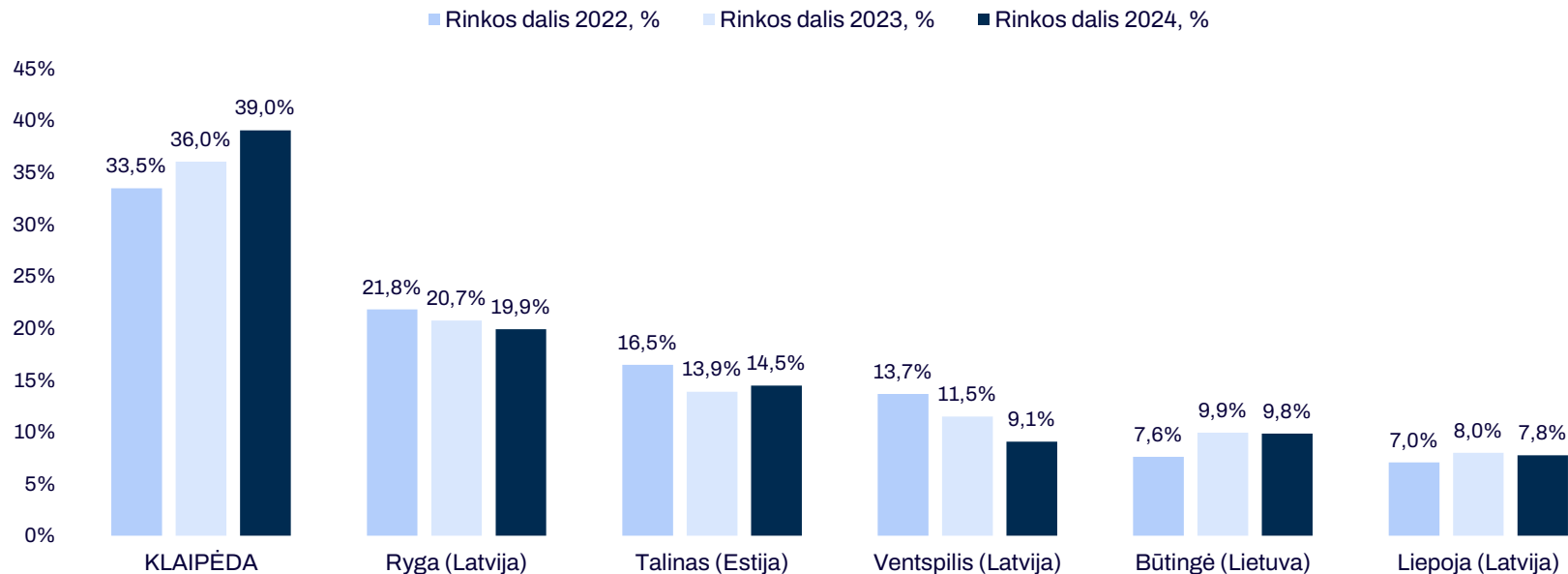
Baltijos šalių uostų krova ir užimama rinkos dalis 2022–2024 m.

Uostas	KROVA, MLN. T									Pagrindiniai kroviniai
	2022	Rinkos dalis 2022, %	Pokytis 2022 / 2021 m.	2023	Rinkos dalis 2023, %	Pokytis 2023 / 2022 m.	2024	Rinkos dalis 2024, %	Pokytis 2024 / 2023 m.	
IŠ VISO:	107,9		-6,7%	90,7		-16,0%	90,9		0,2%	
KLAIPĖDA	36,1	33,5%	-20,8%	32,7	36,0%	-9,5%	35,5	39,0%	8,5%	Konteinerizuoti kroviniai, ro-ro, grūdai, naftos produktai, iškasenos ir statybinės medžiagos, SGD
Ryga (Latvija)	23,5	21,8%	9,4%	18,8	20,7%	-20,1%	18,1	19,9%	-3,9%	Mediena, konteinerizuoti kroviniai, grūdai, naftos produktai, metalai
Talinas (Estija)	17,8	16,5%	-20,7%	12,6	13,9%	-29,1%	13,1	14,5%	4,4%	Naftos produktai, ro-ro kroviniai, konteinerizuoti kroviniai
Ventspilis (Latvija)	14,7	13,7%	33,1%	10,4	11,5%	-29,3%	8,2	9,1%	-21,0%	Naftos produktai, ro-ro kroviniai, anglis, mediena
Būtingė (Lietuva)	8,2	7,6%	2,6%	9,0	9,9%	9,8%	8,9	9,8%	-0,8%	Žalia nafta
Liepoja (Latvija)	7,6	7,0%	7,8%	7,2	8,0%	-4,9%	7,0	7,8%	-2,5%	Grūdai, ro-ro kroviniai, mediena, statybinės medžiagos

Latvijos Rygos, Ventspilio ir Liepojos uostai, taip pat Estijos jungtinis Talino uostas – pagrindiniai Klaipėdos uosto konkurentai. 2024 m. bendra Baltijos šalių uostų krova sudarė 90,9 mln. tonų, t. y. 0,2 proc. arba 0,14 mln. tonų didesnė nei 2023 m. Per Klaipėdos uostą 2024 m. buvo perkrauta 35,5 mln. tonų, t. y. 39 proc. viso Baltijos šalių uostuose perkrauto krovinų srauto. 2024 m. tarp Baltijos šalių uostų tik Klaipėdoje ir Taline krova kilo. Didžiausias krovą lemiantis faktorius – krovinų diversifikacija, praradus tranzitą iš kaimyninių šalių, daugiausia Rusijos ir Baltarusijos.

Vertinant krovos pokytį nuo 2021 iki 2024 m., kai įsigaliojo plataus masto sankcijos, Klaipėdos uostas tarp artimųjų konkurentų neteko didžiausios krovinų dalies – 12,9 mln. tonų arba beveik tiek pat, kiek sudaro visa jungtinio Talino uosto krova. Nepaisant to, Klaipėda išlieka didžiausias Baltijos šalių uostas su 39 proc. rinkos dalimi. Prognozuojama, kad 2025 m. Klaipėdos rinkos dalis dar paaugs, nes Klaipėdos uoste greitesnis krovos atsigavimas, nei Latvijos ir Estijos uostuose. Pastarieji buvo labiau priklausomi nuo Rusijos tranzitinių krovinų srautų, kuriems sankcijos įsigaliojo palaipsniui, dėl to krovos kritimas išsitęsė per ilgesnį laikotarpį. Taip pat Lietuvos ekonomikos mastas yra didesnis, palyginti su kitomis Baltijos valstybėmis.

Baltijos šalių uostų užimama rinkos dalis 2022–2024 m.

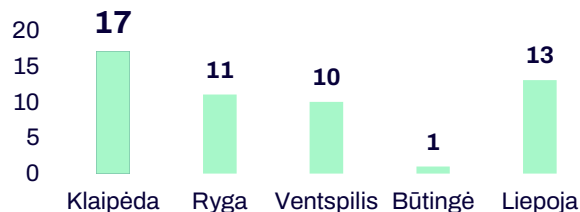


Baltijos šalių uostuose kraunamų skirtingų krovinių rūšių skaičius

Atliekant Baltijos šalių uostų analizę, itin svarbus faktorius yra vienodų krovinių rūšių palyginimas. Vienas iš pagrindinių Klaipėdos uosto pranašumų, palyginti su kitais uostais, yra krovinių diversifikacija.

Diversifikacija

Baltijos šalių uostuose kraunama 18 pagrindinių krovinių.
Klaipėdos uoste (iš jų) – 17.



*Talino uosto krovinių diversifikacija nepateikiama, nes Talino uostas viešina apibendrintą statistiką tik pagal krovinių grupes (birūs, skysti, generaliniai).

- Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad diversifikacija yra ilgalaikis procesas ir jame labai daug kintamųjų. Svarbus ne tik kiekybinis parametras (t. y. tonos), bet ir finansinis aspektas, t. y. kiek viena krovinių tona generuoja pajamų.
- 2024 m. Klaipėdos uoste krautos 9 pagrindinės krovinių rūšys sudarė 90 proc. bendros viso uosto krovos. Didžiausias pokytis krovinių struktūroje nuo 2021 m. – trąšų kritimas iš 1 pozicijos į 7 ir spartus konteinerizuotų krovinių augimas bei įsitvirtinimas kaip didžiausios krovinių rūšies (~30 proc. nuo bendros krovos) Klaipėdos uoste.

Pagrindiniai Klaipėdos uosto kroviniai 2022–2024 m., tūkst. t



	Krovinio rūšis	Apimtis, tūkst. t			Pokytis, proc. 2024 m. vs 2023 m.	Skirtumas, tūkst. t 2024 m. vs 2023 m.
		2022	2023	2024		
1	Kroviniai konteineriuose	10 463	9 172	10 034	9%	862
2	Ro-ro kroviniai	5 580	5 249	6 101	16%	852
3	Grūdai	3 184	4 149,3	4 148,6	-0,02%	-1
4	Naftos produktai	4 817	4 415	3 631	-18%	-784
5	Iškasenos ir statybinės medžiagos	803	1 040	2 068	99%	1 028
6	SGD	2 182	2 347	2 028	-14%	-319
7	Trąšos	3 426	1 560	1 761	13%	201
8	Metalo laužas	1 363	1 188	1 364	15%	177
9	Mediena	384	497	742	49%	244
10	Kiti	3 915	3 071	3 589	17%	518
	Iš viso	36 117	32 688	35 466	8%	2 778

Tolima konkurencija – Baltijos jūros ir didieji Šiaurės jūros uostai

Nuo 2022 m. dėl Rusijos invazijos Ukrainoje ir į tai atsakančių Vakarų pasaulio įvestų sankcijų Klaipėdos uostas iš esmės nutraukė prekybinius ryšius su Rusija. Įgyvendinant plataus masto sankcijas, tranzitinis krovininių srautas sumažėjo iki minimumo ir dėl to konkurencija su Rusijos uostais nebevyksta.



Nors uostų konkurencija iš esmės yra nulemta žemyninių jungčių ir geografijos (t. y. kiek galutinis krovinio gavėjas ar siuntėjas yra nutolęs nuo uosto ir kiek paprasta krovinį pristatyti į uostą ar iš jo), dėl tam tikrų krovininių konkurencija gali vykti ir su geografiškai toliau esančiais uostais. Konteinerių paskirstymo veikloje Klaipėdos uostas konkuruoja ne tik su gretimais Lenkijos Gdankso ir Gdynės uostais, bet ir su didžiaisiais Europos konteinerių paskirstymo centrais – Roterdamo, Antverpeno, Hamburgo uostais. Laivybos linijos gali ir vykdo konteinerių paskirstymo Baltijos jūros regionui veiklą tiesiai iš šių uostų. Klaipėdos, Gdankso, Gdynės uostai konkuruoja dėl okeaninių linijų pritraukimo į Baltijos jūros gilumą.

Nepaisant sąlyginai nedidelės vidaus vartojimo rinkos, Klaipėdos uostas demonstruoja puikius konteinerių krovos rezultatus – Klaipėdoje perkraunama šiek tiek daugiau nei 1 mln. TEU konteinerių, o visi Lenkijos uostai perkrauna apie 3 mln. TEU, nors Lenkijos ekonomika yra beveik 10 kartų didesnė už Lietuvos. Vis dėlto ateityje konkurencija dėl konteinerių srautų didės dėl planuojamų ir jau vykdomų didelio masto Lenkijos investicijų į visų trijų pagrindinių Lenkijos uostų konteinerių krovos infrastruktūrą.



Konkurencinė aplinka ir plėtros planai

Uostas	2022	2023	2024	Pokytis 2024/2023, proc.	Skirtumas 2024/2023, TEU
Iš viso	49 933 943	46 873 045	49 354 182	5,3%	2 481 137
Roterdamas	14 455 000	13 447 000	13 820 000	2,8%	373 000
Antverpenas–Briugė	13 484 122	12 514 564	13 500 000	7,9%	985 436
Hamburgas	8 261 977	7 679 367	7 750 858	0,9%	71 491
Bremanas–Bremerhavenas	4 572 866	4 180 919	4 444 813	6,3%	263 894
Gdanskas	2 072 122	2 050 287	2 248 764	9,7%	198 477
Sankt Peterburgas	925 196	1 046 488	1 374 127	31,3%	327 639
Klaipėda	1 047 941	1 050 804	1 068 771	1,7%	17 967
Gdynė	914 448	873 892	974 586	11,5%	100 694
Geteborgas	884 900	914 000	909 000	-0,5%	-5 000
Orhusas	756 757	673 781	659 804	-2,1%	-13 977
HaminaKotka	629 332	617 181	571 097	-7,5%	-46 084
Ryga	460 689	465 391	501 851	7,8%	36 460
Helsinkis	491 793	451 760	443 762	-1,8%	-7 998
Talinas	267 752	221 405	261 822	18,3%	40 417
Kaliningradas	126 930	169 335	252 717	49,2%	83 382
Helsingborgas	267 910	235 017	247 000	5,1%	11 983
Rauma	208 856	209 875	234 562	11,8%	24 687
Ščecinas–Svinouscis	75 381	67 592	75 856	12,2%	8 264
Ust Luga	18 094	347	8 557	2366,0%	8 210
Liepoja	11 521	3 607	5 903	63,7%	2 296
Ventspilis	356	433	332	-23,3%	-101

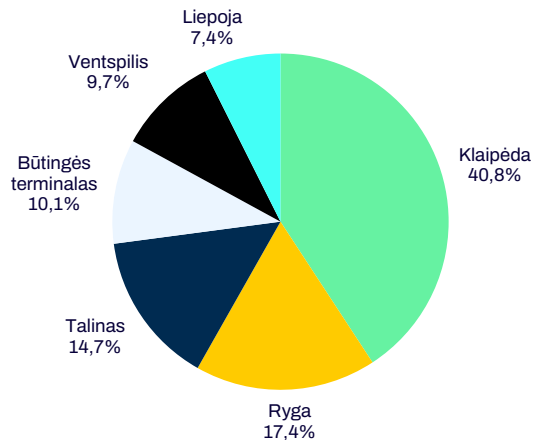


Konteinerių apyvarta
2022–2024, TEU

Baltijos šalių uostų užimama rinkos dalis 2025 m. I pusm.

Baltijos šalių uostų krova 2024 m. ir 2025 m. I pusm.*

Uostas	Apimtis, tūkst. t		2025 / 2024 pokytis		Rinkos dalis	
	2024 01-06	2025 01-06	+/-	%	2024 01-06	2025 01-06
Klaipėda	16 363	18 936	2 574	15,7%	37,06%	40,78%
Ryga	8 884	8 089	-795	-8,9%	20,12%	17,42%
Talinas	6 596	6 825	229	3,5%	14,94%	14,70%
Būtingės terminalas	4 697	4 668	-29	-0,6%	10,64%	10,05%
Ventspilis	3 913	4 481	568	14,5%	8,86%	9,65%
Liepoja	3 703	3 435	-268	-7,2%	8,39%	7,40%
Iš viso:	44 156	46 435	2 280	5,2%	100%	100%



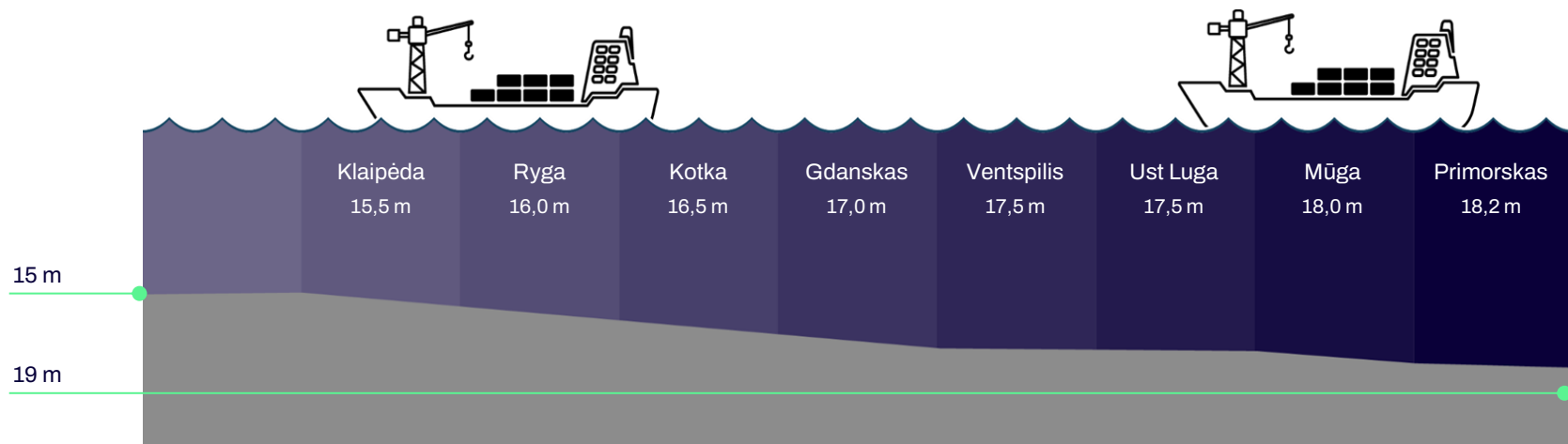
*Analizuojamas 2025 m. I pusm. todėl, kad Talino uosto statistika teikiama tik ketvirčiais.

Konkurencija ateityje – infrastruktūros plėtra

- Vienas svarbiausių uostų konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių – uosto infrastruktūra ir jos pritaikymas prie kintančių tendencijų rinkoje. Pasaulinės laivybos tendencijos rodo, kad dėl masto ekonomijos laivų parametrai kasmet didėja, todėl uostai turi kiek įmanoma greičiau prisitaikyti prie šių pokyčių, pritaikydami uosto infrastruktūrą naujiems laivų parametrams. Taip pat ir Klaipėdos uostas, norėdamas išlikti konkurencingas, privalo užtikrinti pakankamą uosto akvatorijos gylį didžiatonažiams laivams priimti.
- Nors Klaipėdos uostas yra vienintelis iš Baltijos šalių uostų, kurio įplaukos kanalas neužšąla šaltuoju metų laikotarpiu, abu – Rygos ir Talino – uostai turi reikiamą įrangą (ledlaužius), kurią naudojant uosto darbas yra užtikrinamas net ir šaltuoju metų laikotarpiu, todėl šiuo aspektu Klaipėdos uostas praktiškai neišsiskiria. Talino uostas yra įsikūręs jūros teritorijoje, o Rygos uostas ir Klaipėdos uostas – įlankose. Talino uosto kanalo gylis siekia net iki 18 m, Rygos – 16,0 m, o Klaipėdos – 15,5 m. Laivybos kanalo gylio atžvilgiu šiuo metu Talino ir Rygos uostai efektyvesni, kadangi krovinų gabenimas didesniais, pilnai pakrautais laivais laivybos kompanijoms yra ekonomiškai naudingesnis.



Baltijos jūros rytinės pakrantės uostų maksimalūs gyliai



Trūkstant teritorijų uostų plėtrai, uostai plečiasi išorėje, naujas teritorijas formuoja jūroje, kur dažniausiai yra pakankamas natūralus gylis.

Be to, nuo gyvenamųjų teritorijų nutolusi uosto plėtra leidžia išvengti konfliktų su gyventojais.

Krovos prognozė

Išoriniai veiksniai, turintys įtakos 2026-2029 m. krovinių srautų prognozėms

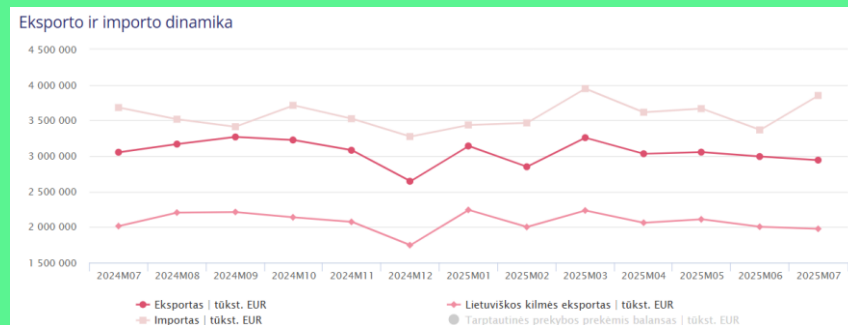
Didžiausią įtaką Klaipėdos uosto krovos rezultatams daro Lietuvos ekonomikos vystymosi ir Lietuvos verslų importo ir eksporto apimtys. 2024 m. 90 proc. Klaipėdos uosto krovos sudarė Lietuvos importo ir eksporto kroviniai ir tik 5 proc. krovinių keliavo tranzitu iš kitų valstybių ar į jas. Likusi dalis – 5 proc. – krova iš laivo į laivą (ang. *transshipment*).

Rusijos invazija Ukrainoje tebedaro tiesioginę įtaką visiems veiklos sektoriams tiek Lietuvoje, tiek visoje Europoje – neprognozuojama įvykių trukmė ir baigtis sąlygoja ekonominį nestabilumą. Nuo 2022 m. į Klaipėdos uostą neleidžiami laivai su Rusijos vėliava, nekraunami sankcionuoti rusiškos ir baltarusiškos kilmės kroviniai, veikla nevykdoma su sankcionuotomis įmonėmis ir asmenimis. Regione išlieka įtampa, kelianti iššūkių, susijusių tiek su regiono saugumu, tiek su geopolitinės situacijos poveikiu viso pasaulio ekonomikai (energetinių resursų bei kitų žaliavų tiekimo sutrikimai, kylančios kainos, ekonomikos lėtėjimas).

Lietuvos ekonomika ir toliau demonstruoja atsparumą prekybos tarifų nulemtiems sukrėtimams. Svarbiu augimo varikliu tampa aukštos pridėtinės vertės gamyba bei informacijos ir ryšių technologijų paslaugos. Lietuvos ekonomikai dar sparčiau augti sutrukdė trumpam paūmėjusi infliacija, slopinanti tiek perkamosios galios, tiek vartojimo didėjimą.

Lietuvos bankas prognozuoja, kad 2025 m. šalies bendrasis vidaus produktas (BVP) padidės 2,8 proc. – 0,1 proc. punkto mažiau, nei prognozuota kovo mėn. 2026 m. ekonomika taip pat turėtų augti 2,8 proc., o 2027 m. – 2,9 proc.

Pasaulio ekonomika šiuo metu yra „trapiai atspari“, tačiau didelis neapibrėžtumas, ypač susijęs su tarptautinės prekybos politika, išlieka. TVF 2025 m. liepos mėn. paskelbtose ekonominėse projekcijose nežymiai pagerino artimiausio laikotarpio augimo prognozes, numatydama 3,0 proc. pasaulio ekonomikos augimą 2025 metais, tačiau pažymi, kad išlieka didelis neapibrėžtumas, keliantis riziką tvaresniam atsigavimui. Pagrindinis šio netikrumo šaltinis – prekybos politika, kuri neigiamai veikia tarptautinę prekybą ir slopina pasaulinės ekonomikos raidą. TVF ekonominėse projekcijose numatoma, kad Europos Sąjungos (toliau – ES) bendrasis vidaus produktas (toliau – BVP) 2025 m. augs 1,3 proc., o 2026 m. augs 1,4 proc. Euro zonai prognozuojamas 1,0 proc. BVP augimas 2025 metais ir 1,2 proc. augimas 2026 metais.



Lietuvos importas ir eksportas, tūkst. Eur

Krovos prognozė

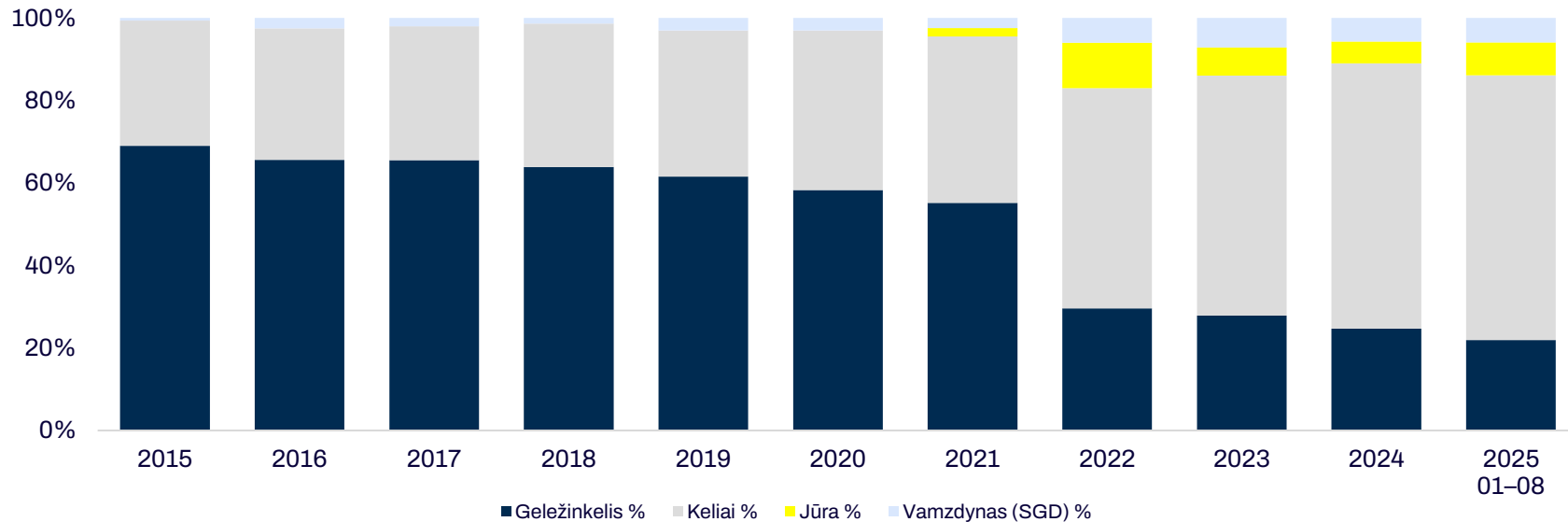
Atsižvelgus į faktinius šių metų 8 mėnesių krovos rezultatus (25,1 mln. t) bei srautų pokyčių tendencijas, prognozuojama, kad 2025 m. Klaipėdos uosto krovos apyvarta sieks 37,5 mln. tonų.

Didžioji dalis tranzitinių krovinių buvo gabenama geležinkeliais. Nuo 2022 m. stebimas ženklus krovinių pasiskirstymo pagal transporto modas pokytis. Reikšmingai išaugo autotransportu į/iš uosto gabenamų krovinių kiekiai.

	Tūkst. t.					
	2024	2025*	2026*	2027*	2028*	2029*
Bendra krova	35 466	37 513	38 519	39 388	40 237	40 809
Konteineriai	10 034	12 772	13 009	13 221	13 424	13 755
	<i>Konteineriai, TEU</i>	<i>1 068 771</i>	<i>1 277 241</i>	<i>1 300 880</i>	<i>1 322 100</i>	<i>1 342 410</i>
Ro-ro	6 101	6 403	6 516	6 618	6 720	6 823
Grūdai	4 149	3 101	3 500	3 500	3 500	3 500
Naftos produktai	3 631	3 832	3 500	3 600	3 700	3 724
Iškaskenos ir statybinės medžiagos	2 068	2 198	2 269	2 489	2 708	2 761
SGD	2 028	2 251	1 785	1 785	1 785	1 785
Trąšos	1 761	1 551	1 621	1 710	1 742	1 774
Metalo laužas	1 364	1 201	1 479	1 545	1 631	1 633
Mediena	742	630	766	822	884	903
Geležies ir plieno gaminiai, geležies lydiniai, metalo konstrukcijos	450	358	485	520	559	565
Durpės	192	214	188	180	184	186
Kiti kroviniai	2 947	3 001	3 400	3 400	3 400	3 400

*- prognozė

Krovos prognozė



Klaipėdos uoste kraunamų krovinių pasiskirstymas pagal transporto modas, %

Tvarumo strategija

Strateginis tikslas – tvarumo iniciatyvų skatinimas

Uosto direkcijos veiklos strategijoje klimato kaitos švelninimo tikslai užima prioritetinę vietą. Pagrindinis tikslas – tvarumo iniciatyvų skatinimas – yra orientuotas į reikšmingą ŠESD emisijų mažinimą tiek Uosto direkcijos administracinėje veikloje, tiek viso uosto kontekste, užtikrinant, kad organizacijos pastangos atitiktų nacionalinius ir tarptautinius tvarumo tikslus.

Pagrindinis klimato kaitos švelninimo uždavinys – žaliąją transformaciją įgyvendinantis ir skatinantis uostas – įpareigoja mažinti emisijas, skatinti atsinaujinančios energijos naudojimą ir didinti energinį efektyvumą. Šio uždavinio svarba grindžiama ES žaliojo kurso prioritetais, kurie skatina siekti anglies neutralumo ir tvarių sprendimų visose ekonomikos srityse.



Pagrindinis dėmesys skiriamas dviem tarpusavyje glaudžiai susijusioms temoms: klimato kaitai – energetikos perėjimui ir oro taršai.

Šis pasirinkimas pabrėžia, kad energetikos projektai, orientuoti į atsinaujinančius energijos šaltinius ir efektyvumą, tiesiogiai prisideda ir prie oro taršos mažinimo. Strategija užtikrina, kad Uosto direkcijos pastangos būtų ne tik efektyvios, bet ir suderintos su ilgalaikiais tvarumo tikslais.

Strateginis tikslas

Tvarumo iniciatyvų skatinimas

Uždavinys

Žaliąją transformaciją įgyvendinantis ir skatinantis uostas

Ryšys su politikomis

Tiesiogiai susijęs su ES žaliuoju kursu

Kiekybinis siektinas rezultatas

Laikotarpis ir apimtis

	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.	2035 m.
1. Klaipėdos uosto CO ₂ emisijų sumažėjimas (palyginti su 2022 m. – 88 612,347 t CO ₂)**, %	15 %	20 %	25 %	30 %	50 %
2. Uosto direkcijos CO ₂ emisijų sumažinimas (palyginti su 2023 m. – 998,8 t CO ₂)*, %	50 %	55 %	60 %	65 %	70 %

Metodologija

Tikslūs CO₂ emisijų skaičiavimai taikant metodologijas: GHG protokolą ir EMEP metodiką klientų laivų emisijoms.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strategijos kūrimą

Atsižvelgta į akcininko lūkesčius, teisinius reguliavimus ir tendencijas veiklos bei tvarumo srityse.

Stebėseną

Kasmet bus skaičiuojamas ŠESD emisijų kiekis ir pateikiamas metinėse ataskaitose; atsižvelgiant į rezultatus, koreguojami ir pildomi strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės.

* taikoma 1 ir 2 lygio emisijoms (scope 1,2). Uosto direkcijos, emisijų sumažinimas vertinamas, neįskaitant Smiltynės perkėlos veiklos.

** taikoma daliai 3 lygio emisijų (scope 3).

- Pirmojo lygio emisijos (Scope 1) – CO₂ kiekis, susidarantis iš įmonei priklausančių ar jos kontroliuojamų taršos šaltinių.
- Antrojo lygio emisijos (Scope 2) – netiesioginės emisijos, susidarantios dėl įmonės perkamų ir vartojamų paslaugų.
- Trečiojo lygio emisijos (Scope 3) – visos kitos netiesioginės emisijos susidarantios šaltiniuose, kurie nepriklauso įmonei.

Strateginiai tikslai – tvarumo iniciatyvų skatinimas ir įgalinanti organizacija

Uosto direkcija pripažįsta, kad socialiniai aspektai yra neatsiejama tvarumo strategijos dalis, glaudžiai susijusi tiek su vidine organizacijos kultūra, tiek su poveikiu išorinei bendruomenei. Siekdama užtikrinti ilgalaikį socialinį atsakingumą, Uosto direkcija yra išskėlusi strateginius tikslus, kurie apima darbuotojų įgalinimą ir bendruomenių įtraukimą.

Šie tikslai atsispindi dviejuose strateginiuose uždaviniuose:

1. Talentus realizavę darbuotojai, kurie skatina darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą ir jų profesinių gebėjimų plėtrą, užtikrinant, kad Uosto direkcija išliktų patrauklia ir palaikančia darbo vieta.
2. Skaidri ir etiškai valdoma organizacija, kuri ne tik stiprina organizacijos reputaciją ir skaidrumą, bet ir padeda įgyvendinti įmonės atsakomybę paveikiamų bendruomenių atžvilgiu.

Atsakingi asmenys

- Veiklos atsparumo departamento direktorius
- Organizacijos vystymo departamento direktorė
- Uosto kapitonas



Šie tikslai pabrėžia įmonės siekį stiprinti savo, kaip etiškos ir socialiai atsakingos organizacijos, vaidmenį. Strateginės sesijos metu šie tikslai buvo papildyti priemonėmis, orientuotomis į dvigubo reikšmingumo vertinimo metu identifikuotus poveikius.

Uždaviniai ir priemonės yra suskirstyti atskirai į reikšmingus poveikius: sava darbo jėga ir paveikiamos bendruomenės.

Iškelti tikslai savai darbo jėgai ir paveikiamoms bendruomenėms

Strateginis tikslas

Tvarumo iniciatyvų skatinimas; įgalinanti organizacija

Uždavinys

Skaidri ir etiškai veikianti organizacija
Talentus realizavę darbuotojai

Ryšys su politikomis

Darbuotojų elgesio kodeksas, Veiklos partnerių elgesio kodeksas

Kiekybinis siektinas rezultatas

Laikotarpis ir apimtis

	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.	2035 m.
1. Gerosios valdysenos indeksas	A	A	A+	A+	A+

Metodologija

Valdymo koordinavimo centras kasmet atlieka VVJ gerosios valdysenos indekso vertinimą, geriausia įvertinama įmonė gauna „A+“ įvertinimą.

Įmonė kartą per metus atliks darbuotojų apklausą eNPS tyrimo metodika.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strategijos kūrimą

Atsižvelgta į akcininko lūkesčius, teisinius reguliavimus ir tendencijas veiklos bei tvarumo srityse.

Stebėsena

Audito ir rizikų komiteto (ARK) posėdžiuose kartą per mėnesį aptariamas tvarumo progresas. Siekiant sustiprinti strategijos kontrolę, kiekviename ARK susirinkime numatyta nagrinėti tvarumo temas, užtikrinant nuoseklią pažangą ir efektyvų priimtų sprendimų įgyvendinimą.

Strateginis tikslas – tvarumo iniciatyvų skatinimas

Uosto direkcija veiks strategijoje yra iškėlusį kelis tikslus, kurie pabrėžia verslo etikos svarbą ir darnios infrastruktūros principų laikymąsi. Verslo etika yra esminis elementas, užtikrinantis pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių, o darni infrastruktūra yra neatsiejama nuo atsakingo poveikio aplinkai, visuomenei ir ekonomikai.

Siekdama išlaikyti tvarumo strategijos vientisumą bei pagrįsti verslo etikos ir darnios infrastruktūros uždavinius, Uosto direkcija įtraukė susijusį uždavinį į strateginį tikslą – skaidri ir etiškai valdoma organizacija. Šis uždavinys apima ne tik valdysenos srities stiprinimą, bet ir įsipareigojimą mažinti reikšmingą poveikį, susijusį su verslo etika.

Atsakingi asmenys

- Tvarumo ir aplinkosaugos skyriaus vadovas
- Atsparumo departamento direktorius
- Organizacijos vystymo departamento direktorė
- Uosto kapitonas

Strategijoje detalizuojama, kurie uždaviniai ir priemonės apima temas:

- įmonės kultūros stiprinimą, užtikrinant skaidrumą ir atsakomybę;
- diversijų ir sabotazo prevenciją, siekiant organizacijos stabilumo;
- kibernetinį saugumą, užtikrinant duomenų apsaugą ir veiklos tęstinumą;
- darnų uosto infrastruktūros plėtojimą, vadovaujantis tvarumo principais.

Iškeltas tikslas verslo etikai

Strateginis tikslas

Tvarumo iniciatyvų skatinimas

Uždavinys

Ryšys su politikomis

Skaidri ir etiškai veikianti organizacija

Atsparumo korupcijai politika, Interesų konflikto valdymo politika, Rizikų valdymo politika, Darbuotojų elgesio kodeksas, Veiklos partnerių elgesio kodeksas, Dovanų politika.

Kiekybinis siektinas rezultatas

Laikotarpis ir apimtis

1. Gerosios valdysenos indeksas

2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.	2035 m.
A	A	A+	A+	A+

Metodologija

Valdymo koordinavimo centras kasmet atlieka VVJ gerosios valdysenos indekso vertinimą.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strategijos kūrimą

Atsižvelgta į akcininko lūkesčius, teisinius reguliavimus ir tendencijas veiklos bei tvarumo srityse.

Stebėseną

Įtraukiamas Audito ir rizikų komitetas (ARK), kartą per ketvirtį aptariamas tvarumo progresas. Siekiant sustiprinti strategijos kontrolę, nuo 2025 m. kiekviename ARK susirinkime numatyta nagrinėti tvarumo temas, užtikrinant nuoseklią pažangą ir efektyvų priimtų sprendimų įgyvendinimą.

Tikslai ir uždaviniai

2026–2029 m.

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Tikslo svarba, %	Atsakingas asmuo	Siekiamas rodiklis	2025 m. reikšmė	Siekiamas rodiklio reikšmė					Uždavinys	Atsakingas asmuo	Siekiamas rodiklis	2025 m. reikšmė	Siekiamas rodiklio reikšmė				
						2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.	2026 m.					2027 m.	2028 m.	2029 m.		
Lietuvos ekonomikos konkurencingumas	1. Jūrinio verslo vertės augimas (Proveržio tikslas)	50 %	Komercijos departamento direktorius	Uosto krova, mln. t	34,5	38,5	39,4	40,2	40,8	1.1. Konkurencingas Klaipėdos uostas	Infrastruktūros departamento direktorius	Jūrinės inžinerinės pramonės veiklių pajamų augimas (palyginti su 2023 m.)*, % (60 %)	2 %	5 %	10 %	36 %	40 %		
												1.2. Auganti grąža valstybei	Finansų departamento direktorius	Klaipėdos uostą įplaukusių laivų bendros BT augimas, % (40%)	-	2 %	2 %	2 %	2 %
	2. Uosto direkcijos verslo plėtra	30 %	Komercijos departamento direktorius	Visų veiklos pajamų augimas (palyginti su 2023 m.), %	1,6 %	16 %	41 %	51 %	75 %	1.3. Naujų uosto pajėgumų sukūrimas	Komercijos departamento direktorius	Žemės nuomos pajamos iš naujai suformuotos pietinės uosto dalies, mln. Eur	Vykdomi parengiami eji darbai	-	(Vykdomi krantosaugos sieninių geologinių inžinerinių tyrimai)	(Parengtas pietinės dalies statybos techninis darbas projektas, vykdomi statybos darbai)	-	(baigti statybos darbai)	8,2
												2.1. Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kuriantis Uosto direkcija	Teisės departamento direktorius	AB Smiltynės perkėlos prijungimas prie AB Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos (40 %)	-	1			
										2.2. Finansinių rezultatų atsparumas	Finansų departamento direktorius	Nuosavo kapitalo grąža (ROE), % (50 %)	57	57	58	173	178		
Organizacijos tobulėjimas	3. Įgalinanti organizacija	10 %	Organizacijos vystymo departamento direktorius	Pridėtinė vertė, tenkanti vienam darbuotojui, tūkst. Eur	173	166	168	180	219	3.1. Efektyviai veikiant ir optimalius procesus diegianti organizacija	Teisės departamento direktorius	Išgyvendinti teisės aktų pokyčiai, sudarantys lankstesnes sąlygas Uosto direkcijai formuoti pagrindinės veiklos pajamų kainodarą - 2026 m. LR Seimui patvirtinus Uosto įstatymo pakeitimą, parengti uosto pagrindinės veiklos (uosto rinkliavų ir žemės nuomos) kainodarą reglamentuojantys teisės aktai	parengtas ir LR SM pateiktas Uosto įstatymo pakeitimo projektas	2	-	-	-		
												3.2. Pažangi ir inovacijos diegianti organizacija	Informacinių sistemų skyriaus vadovas	Įdiegti pažangūs IT sprendimai ir inovacijos (įgyvendinta veikla, vnt.: 2026 – Komerčių paslaugų portalo sukūrimas; 2027 m. – privataus uosto 5G tinklo išplėtimas; 2028 – DI įrankių integracija į naudojamus analitikos (BI) ir kitus įrankius; 2029 m. – skaitmeninio dvynio išvystymas ir pritaikymas komercializacijai)	-	1	1	1	1
	4. Tvarumo iniciatyvų skatinimas	10 %	Tvarumo ir aplinkosaugos skyriaus vadovė	Uosto direkcijos* CO ₂ emisijų sumažinimas (palyginti su 2023 m.), %	5 %	50 %	55 %	60 %	65 %	3.3. Talentus realizavę darbuotojai	Organizacijos vystymo departamento direktorius	Darbuotojų savanoriškos kaitos rodiklis lyginant su rinkos rodikliu (vadovaujantis Korn Ferry tyrimo duomenimis), %	-	-4 %	-4 %	-4 %	-4 %		
										4.1. Žaliąją transformaciją įgyvendinantis ir skatinantis uostas	Tvarumo ir aplinkosaugos skyriaus vadovė	Klaipėdos uosto** CO ₂ emisijų sumažėjimas (palyginti su 2022 m.), % (70 %)	5 %	15 %	20 %	25 %	30 %		
4.2. Skaidri ir etiškai veikianti organizacija	Organizacijos vystymo departamento direktorius	Ro-Ro laivų elektros suvartojimas uoste prisijungus prie kranto elektros tiekimo, kWh (30 %)	0	416 000	625 000	625 000	625 000	625 000											
		Gerosios valdysenos indeksas	A-	A	A	A+	A+												

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-06-06 nutarimo Nr. 665 nuostatomis, valstybės valdomoms įmonėms yra nustatomi siektini ilgalaikiai pagrindiniai finansiniai veiklos rodikliai.
2026–2028 m. siūlomi nustatyti specializuoti Uosto direkcijos veiklos rodikliai, tvirtinami VKC.
*apima pajamas iš laivų remonto ir statybos bei vėjo jėgainių krovos ir aptarnavimo (AB Baltijos laivų statykla ir AB Vakarų laivų gamykla įmonių grupė, neįskaitant pajamų iš krovos veiklos bei AB Klaipėdos jūrų krovinių kompanija vėjo jėgainių veiklos generuosiančios pajamos) ir Uosto direkcijos pajamos iš šių veiklos. Todėl pajamos nuo 2028 m. reikšmingai išauga Uosto direkcijai pritaikius infrastruktūrą vėjo jėgainių veiklai ir Baltijos jūroje įrengus vėjo jėgainių parką.
**taikoma 1 ir 2 lygio emisijoms (scope 1,2). Uosto direkcijos, emisijų sumažinimas vertinamas, neįskaitant Smiltynės perkėlos veiklos.
***taikoma daliai 3 lygio emisijų (scope 3)

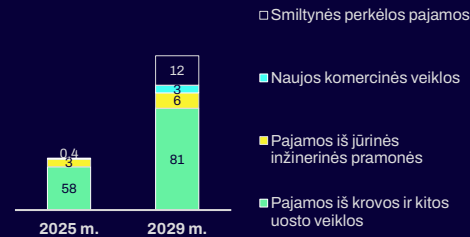
Finansai

2026–2029 m. finansinių rezultatų prognozė atspindi pasirinktą Uosto direkcijos ilgalaikės strategijos kryptį. Prognozuojant nuosaikų krovos apimčių augimą, suplanuotos įgyvendinti priemonės padės diversifikuoti pajamas, padengti uosto eksploataavimo kaštų didėjimą, didinti turto gražos ir veiklos pelningumo rodiklius.

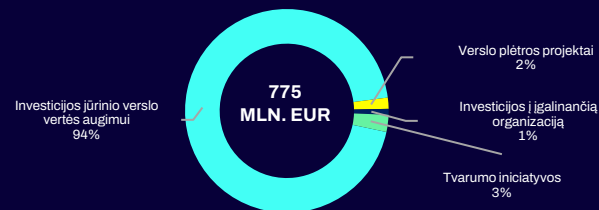
Savininko kapitalo vertės augimo ir finansinio tvarumo priemonės:

1. Pajamų kainodaros pokyčiai	Numatomas pajamų didėjimas iki 2029 m.
2. Naujos komercinės veiklos	Iki 2029 m. pajamos išaugs iki 3 mln. Eur ir pajamų struktūroje sudarys 3 proc.
3. Smiltynės perkėlos prijungimas	2029 m. Smiltynės perkėlos pajamos sieks 12 mln. Eur ir pajamų struktūroje sudarys 12 proc.
4. Infrastruktūros plėtra – investiciniai projektai, generuosiantys papildomas pajamas	2026–2029 m. visa investicinė programa – 775 mln. Eur. Jūrinio verslo vertės augimui ir verslo plėtros projektams, generuojantiems pajamas, numatyta investuoti 746 mln. Eur. Didžiausią dalį visos uosto investicijų programos (77 %) sudaro investicijos Pietinei uosto daliai, kuriančiai naujos apimties uosto veiklos ir krovos potencialą. Pajamų didėjimas iš veiklos apimčių augimo ir jūrinės inžinerinės pramonės plėtros sudarys 7 mln. Eur arba 12 proc. pajamų didėjimo.
5. Organizacijos veiklos efektyvumo didinimas (inovacijų taikymas, uosto atsparumo didinimas, žmogiškųjų išteklių kompetencijų kėlimas)	Inovacijų ir uosto atsparumo didinimo investicijoms numatyta 7 mln. Eur, tvarumo iniciatyvoms – 21 mln. Eur, iš kurių 11 mln. Eur finansuojama ES dotacijų lėšomis.

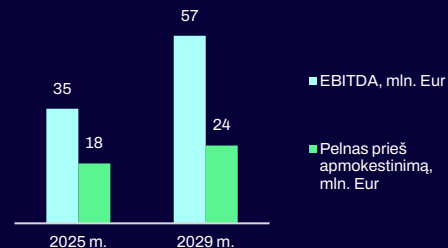
Pajamos, mln. Eur



Investicijos 2026–2029 m.

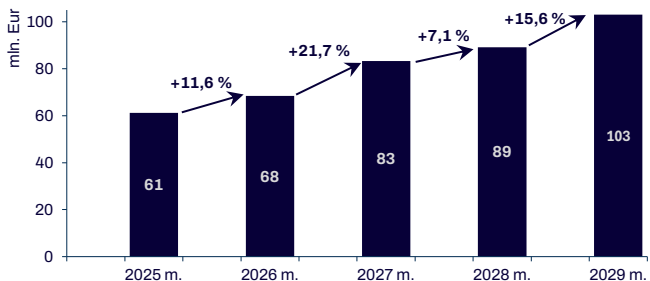


EBITDA ir EBT

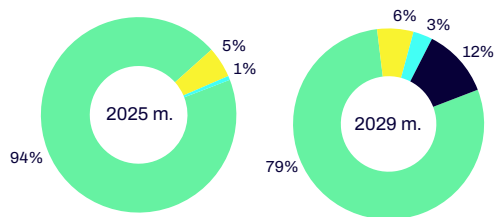


Pajamos

Pajamos iki 2029 m., prognozuojama, augs 69 proc. (+42 mln. Eur) – iki 103 mln. Eur.



Pajamų struktūra pagal veiklas



- Pajamos iš krovos ir kitos uosto veiklos
- Pajamos iš jūrinės inžinerinės pramonės
- Naujos komercinės veiklos
- Smiltynės perkėlos pajamos

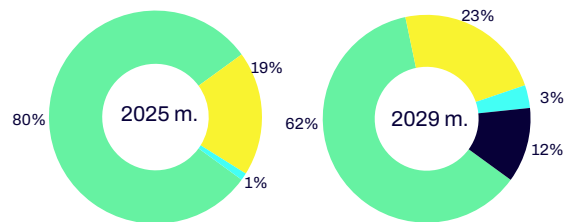
Pajamų prognozės prielaidos

Uosto direkcijos pajamų struktūra – 80 proc. sudaro uosto rinkliavos, o 19 proc. – žemės nuomos pajamos – iš esmės išliko nepakitusi nuo pat uosto įsteigimo. 2023 m., pakeitus Uosto direkcijos teisinę formą į akcinę bendrovę, atsirado galimybė plėtoti ir vykdyti papildomas komercines veiklas, taip diversifikuojant pajamų šaltinius.

Prognozuojant 2026–2029 m. laikotarpio pajamas, numatomi pokyčiai planuojami dėl pagrindinės veiklos pajamų kainodaros keitimo, jūrinės inžinerinės pramonės veiklų masto augimo, komercinių paslaugų pasiūlos didinimo, naujų projektų, kuriuos įgyvendinus bus generuojamos papildomos pajamos. Esminis pokytis — nuo 2026 m. II pusmečio planuojamas AB Smiltynės perkėlos prijungimas prie Uosto direkcijos. Atsiraa nauja paslauga – keleivių ir transporto priemonių perkėlimas į Kuršių neriją.

Prognozuojant pagrindines veiklos pajamas (uosto rinkliavas ir uosto žemės nuomą) atsižvelgta į teisinį reguliavimą, infrastruktūros projektų įgyvendinimo ir atidavimo naudoti laiką, krovinių vežimo rinkos ir krovinių Klaipėdos uoste krovos prognozę – pagrindinius faktorius, darančius įtaką šių pajamų prognozei.

Pajamų struktūra pagal pajamų tipą



- Uosto rinkliavos
- Žemės nuoma
- Naujos komercinės veiklos
- Smiltynės perkėlos pajamos

Investicijos

Investavimo modelis

Investiciniai projektai – tai pagrindinės arba pagalbinės priemonės siekiant įgyvendinti įmonės strateginius tikslus, realizuojant įmonės vertybes bei akcininko lūkesčius. Kiekvienas investicinis projektas, jo apimtis, įgyvendinimo grafikas suplanuotas atsižvelgiant į sprendžiamos problemos detalią analizę, galimas sprendimo alternatyvas, finansinį ir ekonominį vertinimą.

Pagrindiniai Uosto direkcijos investicinės politikos principai:

- 1** Sprendimai įgyvendinti uosto infrastruktūros plėtros investicijas į krovos ir keleivių aptarnavimo veiklą pagal uosto žemės nuomininkų poreikį priimami, jeigu prognozuojama, kad investicija generuos ne mažiau kaip 5 proc. grąžą (IRR – vidinė grąžos norma), o uosto žemės nuomininko pagal nuomos sutartį naudojamas Uosto direkcijos turtas generuos 6 proc. grąžą (ROA – turto grąža). Šios investicijos finansuojamos nuosavomis arba skolintomis lėšomis. Priėmus sprendimą investuoti, su žemės nuomininku nuomos sutartyje susitariama dėl minimalių krovos įsipareigojimų ir jų užtikrinimo priemonių (netesybų apskaičiavimo sąlygų).
- 2** Dėl infrastruktūros projektų, kuriais plėtojamos jūrinės inžinerinės pramonės sąlygos uoste, sprendimas priimamas vertinant investuoto kapitalo grąžą (ROE) – laivų remonto, statybos ir jūrinio vėjo elektrinių ir jų komponentų gamybos, surinkimo ir sandėliavimo veiklų ROE turi būti ne mažesnė kaip 2 proc. Šių investicijų minimalią grąžą pasiekti padeda LR susisiekimo ministro 2022 m. liepos 21 d. įsakymu patvirtinta žemės nuomos mokesčio apskaičiavimo tvarka, kurioje ne krovos veiklai nustatyti didesni krantinės naudojimosi įkainiai bei, jei yra poreikis, numatyta galimybė su žemės nuomininku susitarti dėl papildomo žemės nuomos mokesčio (Z).
- 3** Sprendimai dėl kitų komercinių projektų, kurie padeda didinti Uosto direkcijos pajamų diversifikaciją, priimami atlikus atvejo ir rinkos analizę, finansinį vertinimą.
- 4** Bendro naudojimo infrastruktūros vystymo projektai įgyvendinami pagal poreikį. Didelės vertės, finansiškai neatsiperkančią, tačiau generuojančią didelę ekonominę ir socialinę naudą bendrojo naudojimo infrastruktūrą, taip pat ir aplinkosaugos bei skaitmeninimo tikslų siekti padedančias investicijas siekiama finansuoti dotacijų (ES struktūrinių fondų ar kitų fondų) lėšomis.
- 5** Lietuvos karinio jūrų laivyno naudojamų krantinių remonto darbai yra kompensuojami šios infrastruktūros naudotojų lėšomis, vadovaujantis panaudos sutarties sąlygomis. Dvigubos paskirties (civilinės ir karinio mobilumo) infrastruktūrą siekiama finansuoti ES ar NATO lėšomis.

Visais atvejais investiciniam projektui įgyvendinti neturi būti žinomų techninių, navigacinių ar teisinių kliūčių, o tokioms esant turi būti numatyti konkretūs veiksmai joms pašalinti ar kitaip išspręsti. Taip pat teigiamas sprendimas įgyvendinti investicinį projektą gali būti priimtas neatsižvelgiant į finansinius kriterijus, esant prielaidoms, kad sprendimas įgyvendinti investicijas yra naudingas organizacijai ir atitinka akcininko lūkesčius.

Investicijos

Investicijų planas

Siekiant įgyvendinti strateginius tikslus 2026–2029 m. suplanuotų investicijų vertė – **775 mln. Eur.**

STRATEGINĖS KRYPTYS	LIETUVOS EKONOMIKOS KONKURENCINGUMAS		ORGANIZACIJOS TOBULĖJIMAS	
Strateginiai tikslai	Jūrinio verslo vertės augimas	Uosto direkcijos verslo plėtra	Įgalinanti organizacija	Tvarumo iniciatyvų skatinimas
2026–2029 m. investicijos	733 mln. Eur	14 mln. Eur	7 mln. Eur	21 mln. Eur
Didžiausi projektai ~ 80 % investicijų	<ul style="list-style-type: none">· pietinės uosto dalies išvystymas, įskaitant gamtosauginių priemonių įgyvendinimą· kruizinių laivų terminalo statyba· jūrinio vėjo parko statybai reikalingos uosto infrastruktūros (krantinių Nr. 147–151) statyba· krantinių Nr. 97-99 konteinerių krovai rekonstravimas	<ul style="list-style-type: none">· Jurbarko uosto infrastruktūros vystymas· keleivinio laivo įsigijimas· K marina	<ul style="list-style-type: none">· radiolokacinės sistemos atnaujinimas· 5G tinklas uoste· antidroninės sistemos Klaipėdos uoste įdiegimas· Krovinių ir prekių informacinės sistemos (KIPIS) vystymas	<ul style="list-style-type: none">· elektros energijos tiekimo iš kranto infrastruktūros ir įrangos kruizinių laivų terminaluose įrengimas

Investicijos

Finansavimo šaltiniai 2026–2029 m.

38 proc. investicijų programos finansuojama ES, NATO ir valstybės biudžeto lėšomis

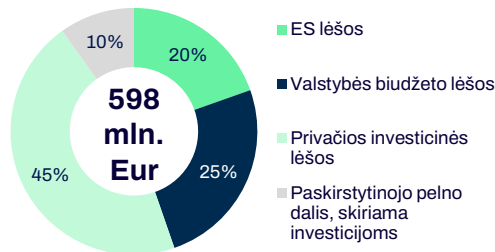
36 proc. investicijų programos sudaro privačių investuotojų lėšos (Pietinei uosto daliai)



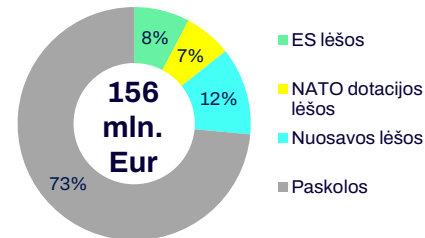
Pastaba: 2026–2029 m. investicinių lėšų poreikis yra 21 mln. Eur mažesnis nei investicijų dydis dėl 2025 m. sumokėtų avansų.

79 proc. visų finansavimo šaltinių – Pietinės uosto dalies plėtrai

Pietinės uosto dalies finansavimo šaltiniai



Kitų investicijų finansavimo šaltiniai



ES finansavimas pagal pasirašytas finansavimo sutartis

Siekiamas ES finansavimas investicijų programoje numatytiems projektams, kurie atitinka tvarumo ir inovacijų tikslus

1 mln. Eur

Siekiamas ES finansavimas Pietinės uosto dalies plėtrai (Military Mobility programa ar kt.)

11,0 mln. Eur

117,0 mln. Eur

Kartu su LR krašto apsaugos ministerija derinamos **NATO finansavimo sąlygos krantinės Nr. 22 statybai**. Sutartį numatoma pasirašyti 2025 m. Naujojo kruizinių laivų terminalo krantinės Nr. 22 (369 m ilgio, 11 m gylio) parametrai bus papildomai pritaikyti Lietuvos sąjungininkų kariniams laivams švartuoti, taip didinant šalies karinį parengtumą.

10,3 mln. Eur

Siekiamos valstybės biudžeto lėšos Pietinės uosto dalies plėtrai ir gamtosauginių priemonių įgyvendinimui

150 mln. Eur

Pietinės uosto daliai siekiama pritraukti **privačius investuotojus** (terminalų operatorius), kurių pradinio žemės nuomos mokesčio pagrindu numatoma finansuoti Pietinės uosto dalies statybos darbus

271,6 mln. Eur

Prognozuojami finansiniai ir ekonominiai rodikliai



Aukštus Uosto direkcijos veiklos pelningumo rodiklius išlaikyti leisdamo spartesniu tempu didėjančios pajamos iš tranzitinių krovinių srauto nei įmonės sąnaudos. Nuo 2022 m. pasikeitus aplinkos sąlygoms, nuosaikus krovos apimčių augimas yra nepakankamas padengti uosto eksploataavimo kaštų didėjimą nedidinant paslaugų įkainių, o ilgalaikėje strategijoje numatytų veiklos diversifikavimo ir naujų perspektyvinių veiklų įgyvendinimas dar nepradedą generuoti pakankamos grąžos. 2026-2029 m. rezultatus įtakos numatytos uosto rinkliavos, žemės nuomos kainodaros pokyčiai ir naujų komercinių veiklų apimčių augimas, taip pat papildomos pajamos iš keleivių ir transporto priemonių perkėlimo į Kuršių neriją prijungus AB Smiltynės perkėlą. 2029 m. finansiniai rezultatai ženkliai išaugs dėl žemės nuomos pajamų išvysčius pietinę uosto dalį.

2026 m. **pelno prieš apmokestinimą (EBT) rodikliui** didžiausią įtaką turės sąnaudų augimas, susijęs su naujų veiklų vykdymo pradžia, darbo užmokesčiu bei paslaugų kainų didėjimu pagal rinkos kainų pokyčius, taip pat AB Smiltynės perkėlos prijungimu nuo 2026-07-01.

2026–2027 m. pelningumas išlieka beveik stabilus, tam įtakos turės pajamų kainodaros pokyčiai. 2027 m. planuojama pradėti eksploatuoti infrastruktūrą, skirtą jūrinių vėjo elektrinių parko statybai, krovos veiklai skirtą infrastruktūrą, kas papildomai didins pajamas. Pajamų augimui taip pat įtakos turės didėjančios naujų komercinių veiklų pajamos. 2026–2029 m. laikotarpiu pelno augimo apimtį mažins dėl aktyvios investicinės veiklos augančios paskolų apimtys ir dėl to didėjančios paskolų palūkanų sąnaudos.

Pelno prieš apmokestinimą (EBT) pelningumas 2028 m. turės mažėjimo tendenciją, 2029 m., prognozuojama, sieks 23 proc. ir 2026 m. EBT pelningumo rodiklį viršys 4 procentiniais punktais.

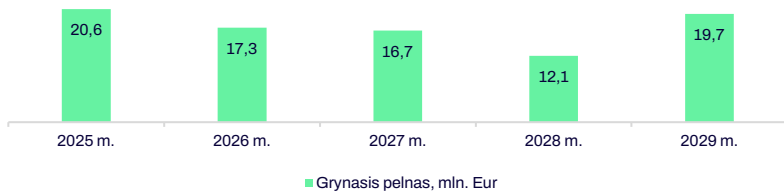
Uosto direkcijos taikoma pelno mokesčio lengvata, kuri 2025–2027 m. bus apskaitoma kaip sukauptas pelno mokesčio turtas, šiuo laikotarpiu didins grynąjį pelną ir pelningumą, todėl jis bus didesnis nei pelno iki pelno mokesčio maržos dydis. 2028–2029 m. periodu pasibaigus lengvatos laikotarpiui bus apskaitomas teigiamas pelno mokestis, kas atitinkamai mažins išvestinius finansinius rodiklius (turto ir kapitalo grąžos), kuriuos apskaičiuojant naudojamas grynas pelnas.

Prognozuojami finansiniai ir ekonominiai rodikliai

Grynojo pelno rezultatus bei kapitalo gražos rodiklius 2026–2029 m. laikotarpiu reikšmingai paveiks dėl aktyvios investicinės veiklos didėjančios skolos palūkanos, taip pat pelno mokesčio lengvata (neigiamas pelno mokestis), kuris 2026–2027 m. periodu didins grynąjį pelną, o 2028–2029 m. laikotarpiu (teigiamas pelno mokestis) mažins grynąjį pelną.

Už 2025–2029 m. laikotarpį dividendų suma iš viso sieks 87 tūkst. Eur.

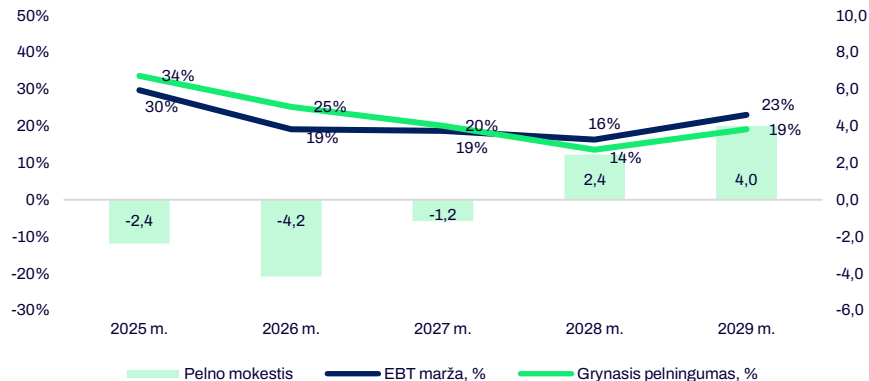
Grynasis pelnas



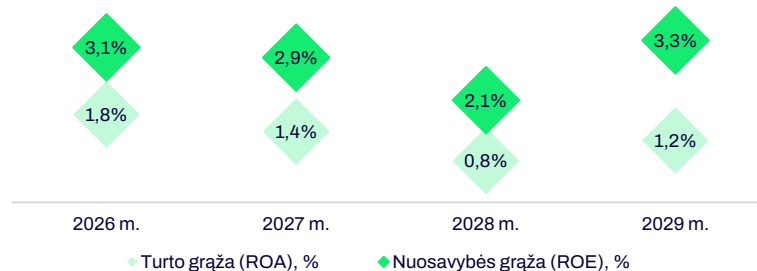
	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.
Paskirti dividendai, tūkst. Eur	21	17	17	12	20
Dividendų % (nuo paskirstytinojo pelno*)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

* Numatoma, kad atsižvelgiant į LRV nutarimo Nr. 665 15³ punktą už 2025 m. ir vėlesnius metus bus nustatyta mažesnė dividendams išmokėti skirta pelno dalis (0,1% paskirstytinojo pelno), paskirstytinąjį pelną (dividendų dalį) skiriančią valstybei svarbiam projektui – Pietinės uosto dalies išvystymui – įgyvendinti.

EBT ir grynojo pelno marža



Turto ir nuosavo kapitalo graža



Prognozuojami finansiniai ir ekonominiai rodikliai

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-06-06 nutarimo Nr. 665 nuostatomis, valstybės valdomoms įmonėms yra nustatomi siektini ilgalaikiai metų pagrindiniai finansiniai veiklos rodikliai šiose srityse:

1

Pelningumas

2024-12-11 nutarimu Nr. 1074 „Dėl Valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2025–2027 metų laikotarpiu patvirtinimo“ nustatyti siektini pagrindiniai finansiniai Uosto direkcijos veiklos rodikliai:

Metinis EBITDA pelningumas $\geq 50\%$

2

Optimali kapitalo struktūra

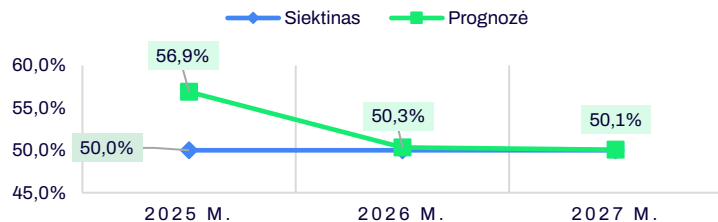
Metinis grynosios skolos santykis su EBITDA ≤ 5 kartai

Uosto direkcija savo veikloje atsižvelgia ne tik į akcininko, bet ir į visų suinteresuotų šalių lūkesčius.

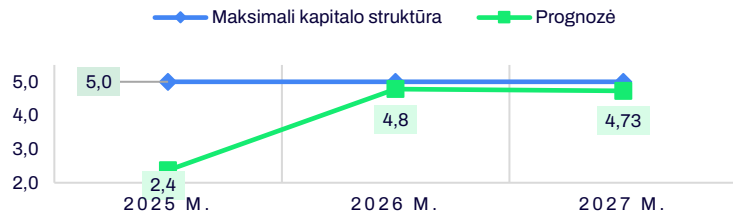
Akcininko finansinių lūkesčių įgyvendinimas

Planuojamos pasiekti rodiklių reikšmės, atskleidžiančios pagrindinių akcininkų lūkesčių įgyvendinimą:

EBITDA PELNINGUMAS %



GRYNOJI SKOLA / EBITDA



Specialieji įpareigojimai

Uosto direkcija vykdo valstybės jai pavestas funkcijas (specialiuosius įpareigojimus) ir komercinę funkciją (komercinę veiklą), užtikrinančias valstybės strateginių tikslų įgyvendinimą. Ekonomikos ir inovacijų ministro įsakymu buvo patvirtintas valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašas, pagal kurį Uosto direkcijai pavesti šie specialieji įpareigojimai:

Galimybės naudotis Klaipėdos valstybinio jūrų uosto infrastruktūra Karinėms jūrų pajėgoms sudarymas

Laivų statybai ir remontui reikalingos Klaipėdos jūrų uosto infrastruktūros statymas, modernizavimas ir plėtojimas

Jūrinio vėjo elektrinių ir jų komponentų gamybai, surinkimui ir (ar) sandėliavimui reikalingos Klaipėdos jūrų uosto infrastruktūros statymas, modernizavimas ir plėtojimas

Uosto direkcija specialiųjų įpareigojimų funkcijas vykdo vadovaudamasi šiais teisės aktais:

- 1996 m. gegužės 16 d. LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas Nr. I-1340 (su vėlesniais pakeitimais): 3 str. 4 p. „Žemės sklypa, kaip karinę uosto teritoriją, Lietuvos kariuomenei neterminuotai naudoti suteikia ir šios teritorijos ribas nustato LR Vyriausybė“, Uosto direkcija pagal LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo 10 str. patikėjimo teise valdo uosto žemę, akvatoriją ir uosto infrastruktūrą, įstatymo 11 str. numatyta užtikrinti uosto kapitono tarnybos veiklą, statyti, naudoti ir plėtoti uosto infrastruktūrą ir kt. funkcijas;
- LR susisiekimo ministro 2014 m. vasario 17 d. įsakymu Nr. 3-70-(E) (su vėlesniais pakeitimais) patvirtintos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto naudojimo taisyklės;
- 1998 m. gegužės 12 d. LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas Nr. VIII-729 (su vėlesniais pakeitimais);
- LR Vyriausybės 2023 m. gegužės 3 d. nutarimas Nr. 332 „Dėl specialiojo įpareigojimo akcinei bendrovei Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijai nustatymo“;
- ekonomikos ir inovacijų ministro 2024 m. spalio 16 d. įsakymas Nr. 4-547 „Dėl Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2021 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 4-193 „Dėl Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimo“ pakeitimo“.

Specialieji įpareigojimai

Specialiojo įpareigojimo pavadinimas	Kainodarą reguliuojantys teisės aktai	Komentarai
<p>Galimybės naudotis Klaipėdos valstybinio jūrų uosto infrastruktūra Karinėms jūrų pajėgoms sudarymas</p>	<p>Pajamų negeneruoja. Pagal 2004-02-03 panaudos sutartį tarp Uosto direkcijos ir Lietuvos kariuomenės Karinėms jūrų pajėgoms suteikta galimybė neterminuotai ir neatlygintinai naudotis karinių ir kruizinių laivų terminalui priklausančia infrastruktūros dalimi, pritaikyta stovėti LR ir užsienio valstybių karo laivams.</p> <p>Pagal Uosto direkcijos generalinio direktoriaus įsakymu patvirtintų Klaipėdos valstybinio jūrų uosto rinkliavų taikymo taisyklių 40 p. krašto apsaugos, valstybės sienos apsaugos, uosto policijos, saugios laivybos uoste užtikrinimo funkcijas atliekantys laivai atleisti nuo laivo, krantinės, tonazo, sanitarinės, keleivių rinkliavų. Užsienio valstybių karo laivai atleidžiami nuo uosto rinkliavų pagal LR tarptautinių operacijų, pratybų ir kitų karinio bendradarbiavimo renginių įstatymą ir Užsienio valstybių karo ir valstybinį statusą turinčių laivų įplaukimo į Klaipėdos valstybinį jūrų uostą ir buvimo jame taisyklės (uosto rinkliavų taikymo taisyklių 41 p.).</p>	<p>Vykdydama šį specialųjį įpareigojimą Uosto direkcija Lietuvos kariuomenės Karinėms jūrų pajėgoms suteikia galimybę naudotis daugiau kaip 200 m ilgio uosto krantinėmis, užtikrindama tinkamą Lietuvos kariuomenės Karinių jūrų pajėgų naudojamų krantinių būklę. Uosto direkcijos nuostoliai, patirti vykdant specialųjį įpareigojimą, kompensuojami iš įmonės komercinės veiklos. Siekdama mažinti šio spec. įpareigojimo generuojamą nuostolį iki neutralaus finansinio rezultato (ilgalaikis tikslas – padengti su specialiuoju įpareigojimu susijusias sąnaudas ir investicijas), 2022 m. rugpjūčio 29 d. Uosto direkcija su Lietuvos kariuomene pasirašė papildomą susitarimą prie 2004 m. vasario 3 d. panaudos sutarties Nr. 18/03-2004-59, kuriuo sutarta dėl Lietuvos kariuomenės naudojamų krantinių paprastojo ar kapitalinio remonto išlaidų kompensavimo Uosto direkcijai tvarkos. 2027 m. planuojama užbaigti naujo kruizinių laivų terminalo statybos darbus ir nuo 2028 m. bus sukurta dvigubos paskirties uosto infrastruktūra, tinkama NATO sąjungininkų kariniams laivams švartuoti. Tuo tikslu 2025 m. planuojama pasirašyti sutartį dėl 13,2 mln. Eur NATO paramos.</p>
<p>Laivų statybai ir remontui reikalingos Klaipėdos jūrų uosto infrastruktūros statymas, modernizavimas ir plėtojimas</p> <p>Jūrinio vėjo elektrinių ir jų komponentų gamybai, surinkimui ir (ar) sandėliavimui reikalingos Klaipėdos jūrų uosto infrastruktūros statymas, modernizavimas ir plėtojimas</p>	<p>LR Vyriausybės 2008 m. kovo 5 d. nutarimas Nr. 245 (su vėlesniais pakeitimais) „Dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto rinkliavų rūšių, jų maksimalių dydžių sąrašo ir taikymo principų aprašo patvirtinimo“;</p> <p>Uosto direkcijos generalinio direktoriaus įsakymu patvirtintos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto rinkliavų taikymo taisyklės;</p> <p>LR susisiekimo ministro 2010 m. lapkričio 15 d. įsakymas Nr. 3-671 (su vėlesniais pakeitimais) „Dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto žemės nuomos mokesčio apskaičiavimo taisyklių patvirtinimo“.</p>	<p>Šie specialieji įpareigojimai bus vykdomi iš uosto klientų (žemės nuomininkų ir į uostą atplaukiančių laivų) gaunant pajamas, kurios padengtų su šiuo įpareigojimu vykdytu susijusias sąnaudas bei pagal LR Vyriausybės 2023 m. gegužės 3 d. nutarimą Nr. 332 užtikrintų, kad Uosto direkcijos nuosavo kapitalo, investuoto į žemę ir infrastruktūrą, naudojamą šiems spec. įpareigojimams vykdyti, vidutinė metinė kaina būtų ne mažesnė kaip 2 proc.</p>

Specialieji įpareigojimai

Specialiųjų įpareigojimų sąnaudas sudaro:

tiesioginės sąnaudos – Uosto direkcijai priklausančios žemės ir infrastruktūros, kuri žemės nuomos ar panaudos sutarčių pagrindu perduota naudotis konkrečiam subjektui specialiųjų įpareigojimų funkcijoms vykdyti, priežiūros, remonto, rekonstravimo, nusidėvėjimo sąnaudos;

netiesioginės sąnaudos – dalis bendrųjų Uosto direkcijos sąnaudų, apskaičiuotų proporcingai pagal nustatytą kriterijų ir tenkančių specialiajam įpareigojimui vykdyti. Netiesioginės sąnaudos paskirstomos visiems uosto žemės nuomininkams pagal įmonėje taikomą metodiką (angl. Activity Based Costing). Netiesioginėms sąnaudoms paskirstyti tarp specialiųjų įpareigojimų ir komercinės veiklos taikomos paskirstymo bazės (paskirstymo koeficientai):

- krantinių gylis plotas (žemės nuomininko naudojamo krantinės ilgio ir leistinos grimzlės prie tos krantinės sandauga (krantinės ilgis, m, x leistina grimzlė prie tos krantinės, m), įvertinus visus pokyčius, įvykusius per ataskaitinį periodą);
- pasiekta krova (tonos) per ataskaitinį laikotarpį pagal konkretų uosto žemės nuomininką;
- uosto žemės nuomininko naudojamas žemės plotas (įskaitant krantinės plotą), m²;
- įplaukusių į Klaipėdos uostą ataskaitiniais metais laivų bendroji talpa (BT);
- ilgalaikio materialaus turto likutinė vertė ataskaitinio laikotarpio pabaigoje.

Specialiųjų įpareigojimų **ataskaitinio laikotarpio rezultatas (pelnas / nuostolis)** apskaičiuojamas kiekvienam specialiajam įpareigojimui atskirai, įvertinus per ataskaitinį laikotarpį gautas pajamas, iš jų atėmus per ataskaitinį laikotarpį patirtas tiesiogines bei jam priskirtas netiesiogines sąnaudas ir atėmus spec. įpareigojimui priskirtą pelno mokesčio dalį. Specialiojo įpareigojimo rezultatas apskaičiuojamas vieną kartą per metus, pasibaigus ataskaitiniam laikotarpiui, bet ne vėliau kaip iki nustatytos privalomo atlikti įmonėje finansinio audito pabaigos datos.

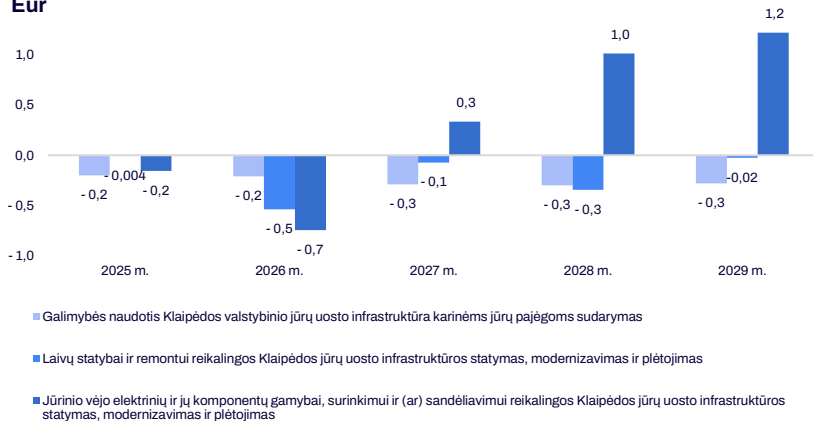
Turto ir nuosavo kapitalo dalis, tenkanti specialiajam įpareigojimui, įvertinama ataskaitinio laikotarpio pabaigoje, paskirstant visą įmonės turtą ir nuosavą kapitalą, užfiksuotą finansinės būklės ataskaitoje ataskaitinio laikotarpio pabaigoje, pagal analogiškus principus, kaip ir priskiriant tiesiogines sąnaudas bei netiesioginių sąnaudų dalį.

Apskaičiuoti Uosto direkcijos specialiųjų įpareigojimų rezultatai:

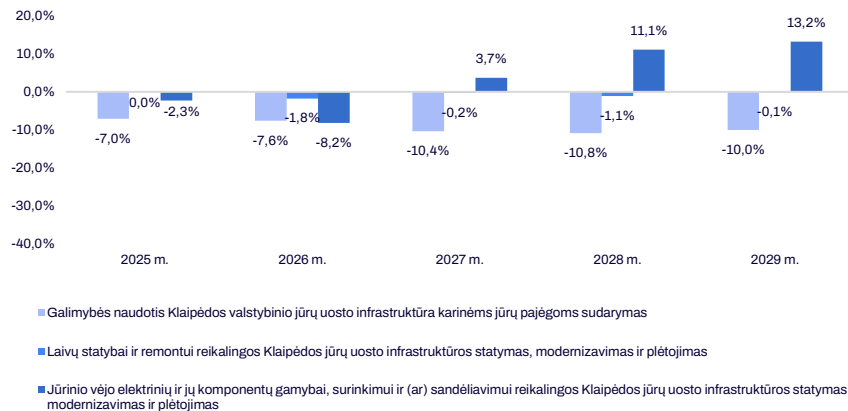
Straipsnių pavadinimai	Specialieji įpareigojimai iš viso				
	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.
Bendrųjų pajamų ataskaita, mln. Eur					
Pajamos	3,1	3,3	5,3	6,3	6,4
Sąnaudos	3,5	4,8	5,3	5,7	5,2
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą (EBT)	-0,4	-1,5	-0,04	0,6	1,2
EBT marža	-12%	-46%	-1%	9%	19%
Grynasis pelnas (nuostoliai)	-0,4	-1,5	-0,03	0,4	0,9
Grynojo pelno marža	-11%	-46%	-1%	6%	14%
EBITDA	1,0	0,2	2,5	3,3	3,8
EBITDA marža	32%	7%	47%	52%	59%
Finansinės būklės ataskaita, mln. Eur					
Turtas	79,6	105,8	113,5	111,5	107,8
Nuosavas kapitalas	41,9	43,2	43,8	43,9	44,0
Ilgalaikiai ir trumpalaikiai įsipareigojimai	37,6	62,6	69,6	67,6	63,8
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	79,6	105,8	113,5	111,5	107,8
Turto grąža (ROA), %	-0,5%	-1,6%	-0,03%	0,3%	0,8%
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	-0,9%	-3,5%	-0,1%	0,8%	2,1%

Specialieji įpareigojimai

Specialiųjų įpareigojimų rezultatas (pelnas / nuostolis) 2025–2029 m., mln. Eur



Specialiųjų įpareigojimų nuosavo kapitalo grąža 2025–2029 m., %



Specialiųjų įpareigojimų ROE reikšmė, prognozuojama, sieks nuo (-0,9) proc. 2025 m. iki 2,1 proc. 2029 m. Tam įtakos turi tai, kad didžioji dalis su specialiaisiais įpareigojimais susijusių projektų yra investicinių projektų įgyvendinimo etape (vyksta statybos darbai) ir iš esmės iki 2027 m. negeneruos pajamų. Naudą per žemės nuomos pajamas bei rinkliavas pradės generuoti tik nuo 2027 m., užbaigus įgyvendinti atitinkamus investicinius projektus. Iki to laiko gaunamos pajamos iš šios infrastruktūros yra nepakankamos padengti spec. įpareigojimams tenkančią sąnaudų dalį.

Susisiekimo ministro 2021-07-21 įsakymu Nr. 3-362 patvirtintas naujas Klaipėdos valstybinio jūrų uosto žemės nuomos apskaičiavimo tvarkos aprašas, kuriuo palaipsniui (iki 2026 m.) atsisakoma lengvatinių koeficientų ir nustatyta kainodara, kuri leidžia iš Uosto direkcijai finansiškai nuostolingų ne krovos veiklų priartėti prie valstybės lūkesčiams artimo rezultato. Didžiausias žemės nuomos mokesčio pokytis susijęs su infrastruktūros apmokestinimu ne krovos veiklą vykdančioms uosto žemės nuomininkams, kuriems žemės nuomos mokesčiui už krantinės bus taikomas 3,5 dydžio KP (krantinės paskirties) koeficientas.

Specialiųjų įpareigojimų – **laivų statybai ir remontui reikalingos Klaipėdos jūrų uosto infrastruktūros statymas, modernizavimas ir plėtojimas ir jūrinio vėjo elektrinių ir jų komponentų gamybai, surinkimui ir (ar) sandėliavimui reikalingos Klaipėdos jūrų uosto infrastruktūros statymas, modernizavimas ir plėtojimas** – rezultatas (EBT) iki 2029 m. neilustruoja 2 proc. investuoto kapitalo grąžos, kadangi didžioji dauguma investicinių projektų šiuo laikotarpiu yra vykdymo stadijoje (vykdomi statybos darbai). Apskaičiuojant šių specialiųjų įpareigojimų prognozuojamus rezultatus ir nustatant investavimo sąlygas (įskaitant ir pajamas iš papildomo žemės nuomos mokesčio, kad investicija generuotų 2 proc. grąžą), kiekvienas investicinis projektas vertinamas atskirai, o pajamos, kurios leistų pasiekti finansinį rezultatą, nustatomos pagal 5 metų laikotarpio po investicinio projekto užbaigimo vidurkį.

Specialieji įpareigojimai

	Galimybės naudotis Klaipėdos valstybinio jūrų uosto infrastruktūra Karinėms jūrų pajėgoms sudarymas					Laivų statybai ir remontui reikalingos Klaipėdos jūrų uosto infrastruktūros statymas, modernizavimas ir plėtojimas					Jūrinio vėjo elektrinių ir jų komponentų gamybai, surinkimui ir (ar) sandėliavimui reikalingos Klaipėdos jūrų uosto infrastruktūros statymas, modernizavimas ir plėtojimas				
Bendrujų pajamų ataskaita, mln. Eur															
	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.
Pajamos	-	-	-	-	-	2,4	2,6	3,0	3,0	3,0	0,8	0,6	2,3	3,3	3,4
Sąnaudos	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	2,4	3,1	3,1	3,3	3,0	0,9	1,4	2,0	2,1	1,9
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą (EBT)	(0,2)	(0,2)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	0,0	(0,5)	(0,1)	(0,3)	0,02	(0,2)	(0,7)	0,3	1,2	1,5
EBT marža	-	-	-	-	-	-1%	-21%	-3%	-11%	1%	-20%	-115%	15%	36%	44%
Grynasis pelnas (nuostoliai)	(0,20)	(0,21)	(0,29)	(0,30)	(0,28)	(0,004)	(0,54)	(0,07)	(0,34)	(0,02)	(0,15)	(0,74)	0,33	1,01	1,22
Grynojo pelno marža	-	-	-	-	-	0%	-21%	-2%	-12%	-1%	-20%	-115%	15%	30%	36%
EBITDA	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	0,9	0,5	1,1	1,0	1,2	0,2	(0,2)	1,5	2,5	2,6
EBITDA marža	-	-	-	-	-	40%	21%	37%	32%	41%	22%	-33%	66%	75%	79%
Finansinės būklės ataskaita, mln. Eur															
Turtas	7,8	12,9	18,2	17,8	17,1	42,3	43,8	44,6	44,0	42,2	29,5	49,0	50,7	49,8	48,5
Nuosavas kapitalas	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	30,2	31,2	31,9	31,9	31,9	9,0	9,2	9,1	9,2	9,3
Ilgalaikiai ir trumpalaikiai įsipareigojimai	5,0	10,1	15,4	15,0	14,3	12,2	12,6	12,7	12,0	10,3	20,4	39,9	41,5	40,6	39,2
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	7,8	12,9	18,2	17,8	17,1	42,3	43,8	44,6	44,0	42,2	29,5	49,0	50,7	49,8	48,5
Turto grąža (ROA), %	-3,2%	-2,0%	-1,9%	-1,7%	-1,6%	-0,0%	-1,3%	-0,2%	-0,8%	-0,1%	-0,8%	-1,9%	0,7%	2,0%	2,5%
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	-7,0%	-7,6%	-10,4%	-10,8%	-10,0%	-0,0%	-1,8%	-0,2%	-1,1%	-0,1%	-2,3%	-8,2%	3,7%	11,0%	13,2%

Rizikų analizė

Rizikų valdymas yra labai svarbi ir neatskiriama kasdienio įmonės valdymo ir vidaus kontrolės dalis, kuri padeda užtikrinti Uosto direkcijos veiklos ir strategijos įgyvendinimą. Rizikų valdymas suprantamas, kaip struktūrizuotas požiūris į neapibrėžtumų valdymą, metodiškai įvertinant rizikų poveikį ir tikimybę bei taikant tinkamas jų valdymo priemones. Rizikų valdymo politika yra priemonė, siekiant įdiegti Uosto direkcijoje vieningą rizikų valdymo sistemą pagal tarptautinėje praktikoje taikomus standartus, apibrėžiančius rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo principus bei atsakomybę.

Pagrindinis rizikų valdymo tikslas – užtikrinti potencialių rizikų identifikavimą laiku, tinkamą jų įvertinimą ir valdymą bei greitą reagavimą, keičiantis Uosto direkcijos tikslams, veiklos pobūdžiui, strateginiam planui, aplinkai, kurioje ji veikia. Tikslui pasiekti Uosto direkcija:

- identifikuoja potencialias rizikas, keliančias grėsmę kasdienės veiklos vykdymui ir tikslų pasiekimui;
- taiko vienodą modelį rizikoms identifiкуoti, vertinti ir valdyti visuose struktūriniuose padaliniuose;
- vykdo nuolatinę rizikų valdymo stebėseną ir pakeitimus, atsižvelgiant į stebėsenos rezultatus ir vidaus bei išorės audito pastebėjimus bei rekomendacijas.

Rizikų valdymas yra neatsiejama vykdomų projektų valdymo dalis. Projektų vadovai ir departamentų direktoriai, kuriems yra pavaldūs projektų vadovai, yra atsakingi už tinkamą rizikų nustatymą, įvertinimą, riziką mažinančių priemonių nustatymą ir jų vykdymo kontrolę. Projektų rizikos valdymo informacija yra neatsiejama projekto valdymo informacija. Ji turi būti reguliariai atnaujinama, rizikos informacija turi būti nuolatos pridedama prie su projekto valdymu susijusių sprendimų.

Uosto direkcijoje taikomas trijų linijų modelis, padedantis nustatyti struktūrą ir procesus, kurie geriausiai padeda pasiekti tikslus, sustiprinti įmonės ir rizikų valdymą. Trijų linijų modelis apima visą įmonę ir jos priežiūrą bei užtikrinimo funkcijas atliekančius organus.

PRIEŽIŪROS FUNKCIJOS VYKDYTOJAI
Atsakomybė akcininkams už uosto direkcijos priežiūrą

Stebėtojų taryba ir Audito ir rizikų komitetas
Funkcijos: svarstymas, tvirtinimas, vertinimas

Delegavimas,
nukreipimas, ištekliai,
priežiūra



Atsakomybė,
ataskaitų
teikimas

Delegavimas,
nukreipimas, ištekliai,
priežiūra



Atsakomybė,
ataskaitų
teikimas

AUKŠČIAUSIOJI VADOVYBĖ
Veiksmai (įskaitant rizikų valdymą): užtikrinti KVJUD tikslų pasiekimą



VIDAUS AUDITAS
Nepriklausomas užtikrinimas

**Pirma linija:
Rizikų savininkai**

Funkcijos: veiklos
valdymas, projektų
valdymas, rizikų
valdymas

**Antra linija: Kontrolės
funkcijos darbuotojai**

Funkcijos: ekspertinės
žinios, pagalba,
stebėseną

Derinimas,
komunikavimas,
koordinavimas,
bendradarbiavimas

**Trečia linija:
Vidaus audito skyrius**

Funkcijos: nepriklausomas objektyvus
užtikrinimas ir konsultacijos klausimais,
susijusiais su KVJUD tikslų įgyvendinimu

Rizikų analizė

Rizikos, galinčios sutrukdyti numatytų tikslų įgyvendinimą bei funkcijų vykdymą, identifikuojamos kiekvienam struktūriniam padaliniiui ir (arba) skyriui pagal jo atliekamas funkcijas bei siektinus tikslus, numatytus Uosto direkcijos strateginiame plane bei kituose vidaus dokumentuose. Rizikos taip pat identifikuojamos projektams, vadovaujantis projektų valdymą ir jų rizikos valdymą reglamentuojančiais dokumentais.

Veiklos rizikų registras patvirtintas generalinio direktoriaus 2025 m. rugsėjo 30 d. įsakymu Nr. V-243. Identifikuotos 6 didelės svarbos rizikos. Remiantis veiklos rizikų valdymo politika, didesnių nei vidutinės reikšmės rizikų stebėseną atliekama kas ketvirtį, o vidutinės reikšmės rizikų – kartą per 6 mėnesius. Veiklos rizikų pasiskirstymas pagal svarbą:

Poveikio balas	1	2	3	4	5	Tikimybės balas
10	18 nauja 10	25, 27, 37 20	30	40	50	
6	13, 19 nauja, 21, 24 6	16 nauja, 36 12	3, 33 18	24	9, 30	
4	22, 23, 26 4	34 8	8 nauja, 30, 32, 35, 40 42, 46 12	16	20	
2	44, 45 2	2, 10, 11, 12 4	1, 29, 41 6	8	5, 6, 7, 28, 38 39, 10	
1	31, 43 1	4 2	3	20 4	15, 14, 17 5	
	1	2	3	4	5	

Rizikų analizė

	Didelės svarbos rizika	Priežastys	Pasekmės	Rizikos valdymo priemonės
3	Reikšmingi nuostoliai ir žala reputacijai dėl projekto „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto krantinų Nr. 149, Nr. 150, Nr. 151 dalies rekonstravimas ir akvatorijos gilinimas“ įgyvendinimo vėlavimo (Infrastruktūros departamento direktorius)	Teisminiai ginčai su paslaugų tiekėjais	Finansiniai ir reputaciniai nuostoliai	Baigtos teisminės procedūros. Pasirašyta statybos rangos sutartis. Pagal sutartyje nustatytus terminus rangovas darbus turi užbaigti iki nustatyto termino. Vykdomas nuolatinis projekto stebėjimas ir kontrolė, rengiami reguliarūs susitikimai su rangovais, kuriuose vertinami pasiekti rezultatai. Tai leidžia anksti pastebėti galimus nuokrypius nuo grafiko ir imtis korekcijų. Vyksta kas savaitiniai pasitarimai, rangovas teikia kasdienes darbu ataskaitas apie darbų progresą. Gamybiniuose pasitarimuose dalyvauja visos šalys, Užsakovo atstovas, Rangovo atstovas, Techninė priežiūra, Projekto vykdymo priežiūra, Uosto naudotojo AB Klasco atstovas, kad kuo skubiau ir operatyviau būtų sprendžiamos su darbų vykdymu ir sutarties įgyvendinimu kylančios problemos.
9	Negauti laiku 2025 m. finansinius ir nefinansinius duomenis, kad būtų suspėta parengti tvarumo ataskaitą pagal teisės aktų reikalavimus (pagal CSRD direktyvą Nr. 2022/2464) t. y. pažymėti XBRL, HTML formatu, atlikti auditą ir integruoti į metinį vadovų ataskaitos pranešimą iki kovo 15 d. (Tvarumo ir aplinkosaugos skriaus vadovas, tvarumo koordinatorius)	Besikeičianti teisinė aplinka, skaitmenizacijos trūkumas, personalo stygius	Reputacinės ir teisinės pasekmės	2025-06-25 priimtas įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatymo pakeitimas, pagal kurį (žr. 41 straipsnio 12 dalį) tvarumo ataskaita Uosto direkcijai yra privaloma nuo 2027 metų. Savanoriškai ruošiamai tvarumo ataskaitai galioja prievolė pateikti ataskaitą iki birželio 15 d. Paruoštas darbų planas, laikomasi grafiko.
25	Jūrų uosto veiklos pažeidžiamumai dėl sankcijų pažeidimų (Veiklos atsparumo departamento direktorius)	ES ir kitų šalių sankcijos Rusijai ir Baltarusijai, ribojančios minėtų šalių prekių, paslaugų patekimą į rinką ir kitų ekonominių naudų gavimą	Reputacinės ir teisinės pasekmės už sankcijų režimo pažeidimus	Uosto direkcijos sandorių su asmenimis arba ūkio subjektais, kuriems paskelbtas ES, JT, JAV, UK sankcijų (ribojamųjų priemonių) režimas, nebuvo. Vadovaujantis LR tarptautinių sankcijų įstatymo nuostatomis, AB Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos sankcijų įgyvendinimo ir kontrolės politika, sankcijų įgyvendinimo tvarka, kiekvienas sandorio su Uosto direkcija dalyvis yra tikrinamas, privalomai pildo veiklos partnerių klausimyno formą, stropus patikrinimas ir rizikos vertinimas vykdomas pagal sankcijų įgyvendinimo tvarkos nuostatas. Kartą metuose vyksta mokymai darbuotojams. Informacija apie ES, JT, JAV, UK sankcijas (sankcijų paketai, pagrindiniai draudimai, poveikis Uosto direkcijai) koncentruota forma talpinama Uosto direkcijos bendro naudojimo erdvėje. Paskelbus naują sankcijų paketą, kol „Windward“ sistemoje atsinaujina duomenys apie laivus, teikiama informacija UPS apie naujai sankcionuotus laivus. Windward platformos savininkams nuolat teikiama informacija apie neatitiktis ir netikslumus platformoje. Visais atvejais buvo patvirtinta, kad pastebėjimai teisingi ir klaidos ištaisytos. Vyksta nuolatinis bendradarbiavimas, konsultavimasis ir keitimasis informacija su URM sankcijų grupe.

Didelės svarbos rizika	Priežastys	Pasekmės	Rizikos valdymo priemonės
<p>27 Sabotažo ir diversijų aktai Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste (Veiklos atsparumo departamento direktorius)</p>	<p>Rusija pasiryžusi tęsti nuolatinio konflikto su Vakarais kursą, rengia smurtinius sabotažo aktus visame žemyne</p>	<p>Galimos provokacijos ir sabotažo aktai uoste, kurie neigiamai paveiktų Klaipėdos uosto reputaciją, investuotojų nuotaikas</p>	<p>Uosto įrenginių (terminalų) neeiliniai apsaugos patikrinimai, uosto įrenginių (terminalų) metiniai apsaugos vertinimai, uosto apsaugos pratybos. Kartu su Klaipėdos teritorinės muitinės ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnais tikrinama uosto režimo kontrolė.</p> <p>Susitikimai su Susisiekimo ministerijos Parengties ir krizių valdymo grupės atstovais, peržiūrimi mobilizaciniai planai. Organizuojami susitikimai su uosto įrenginių (terminalų) apsaugos pareigūnais. Pateikiama aktuali informacija, vyksta mokymai. Teikiamos pastabos ir derinami uosto terminalų rengiami apsaugos planų įgyvendinimo dokumentai. Organizuojamos tarpinstitucinės pratybos („Saugus uostas 2025“). Pratybų metu tikrinama reaguojančių pajėgų ir apsaugos tarnybų (darbuotojų) parengtis, bendri reagavimo (atsako) veiksmai bei tarpusavio sąveika užkertant kelią galimiems priešiškausi nusiteikusių grupių veiksams uosto teritorijoje. Pradėta praktikuoti neeilinių (neskelbiamų) patikrinimų praktika, kurių metu tikrinama uosto įmonių apsaugos organizavimo efektyvumas.</p>
<p>33 Nepritraukti investuotojų pietinio uosto projektui (Komercijos departamento direktorius)</p>	<p>Dideli projekto kaštai, sudėtinga geopolitinė situacija</p>	<p>Neišvystytas pietinio uosto projektas, investuotojų praradimas, tikimybė, kad investiciniai srautai bus nukreipti į konkuruojančius uostus</p>	<p>Parengtos preliminarios operatorių konkurso sąlygos ir kvietimas teikti susidomėjimo laiškus (angl. request for expressions of interest). Rengiamos pirkimo sąlygos sandorių konsultanto paslaugoms (operatorių konkurso dokumentacijos rengimas, konkurso organizavimas, pateiktų pasiūlymų vertinimas). Organizuojami susitikimai su potencialiais investuotojais, atsakoma į išskylančius klausimus. Gautas nemažas kiekis susidomėjimo laišku dėl dalyvavimo Pietinio uosto operatorių konkurse iš tarptautinių ir Lietuvos bendrovių. Parengtos pirkimo sąlygos sandorių konsultanto paslaugoms įsigyti.</p>
<p>37 Nepakeistas LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas, numatant galimybę nuomoti uosto akvatorijos dalį ir Uosto direkcijos stebėtojų tarybai, valdybai bei vadovui formuoti pagrindinės veiklos pajamų kainodarą (Teisės departamento direktorius)</p>	<p>Yra parengtas LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo pakeitimo projektas ir pateiktas Susisiekimo ministerijai</p>	<p>Nepasiekti SVP numatyti tikslai, finansiniai praradimai, investicijų ribojimas</p>	<p>Vykdomi pokalbiai (pasitarimai) su Susisiekimo ministerijos atstovais dėl turinio, kurių metu aiškinamos pakeitimo idėjos ir tikslai. Susitikimų metu su LR Seimo nariais yra aiškinamos pakeitimo idėjos, tikslai bei jų poreikis. Susisiekimo ministerijos darbuotojai yra peržiūrėję pateiktą įstatymo projektą ir su savo pastabomis pateikę vadovybei. Uosto direkcijoje gautas pataisytas įstatymo projektas, kuris buvo pateiktas Uosto direkcijos vadovams, surinti jų komentarai ir apibendrinti pateikti Susisiekimo ministerijai. Šiuo metu laukiama ministerijos pozicijos. Spalio mėn. gautas įstatymo projektas per TAIS. Suinteresuoti asmenys, įskaitant KVJUD, turi pateikti pastabas. Siekiant valdyti riziką, kad teisinis reguliavimas reikalingas uosto pietinės dalies išvystymui būtų priimtas, (kas teikiant Uosto įstatymo pakeitimus yra tikėtina rizika), yra paruoštas atskiras pietinės uosto dalies išvystymo įstatymo projektas.</p>

JŪRA LIETUVAI

The logo consists of the words 'JŪRA' and 'LIETUVAI' stacked vertically in a bold, dark blue, sans-serif font. A vibrant green, stylized wave graphic is positioned behind the text, flowing from the top left, under the 'JŪRA' line, and under the 'LIETUVAI' line, ending in a small circular shape at the bottom right.