

UAB „TOKSIKA“ STRATEGIJOS PRISTATYMAS 2019-2022



2019 M. SAUSIS

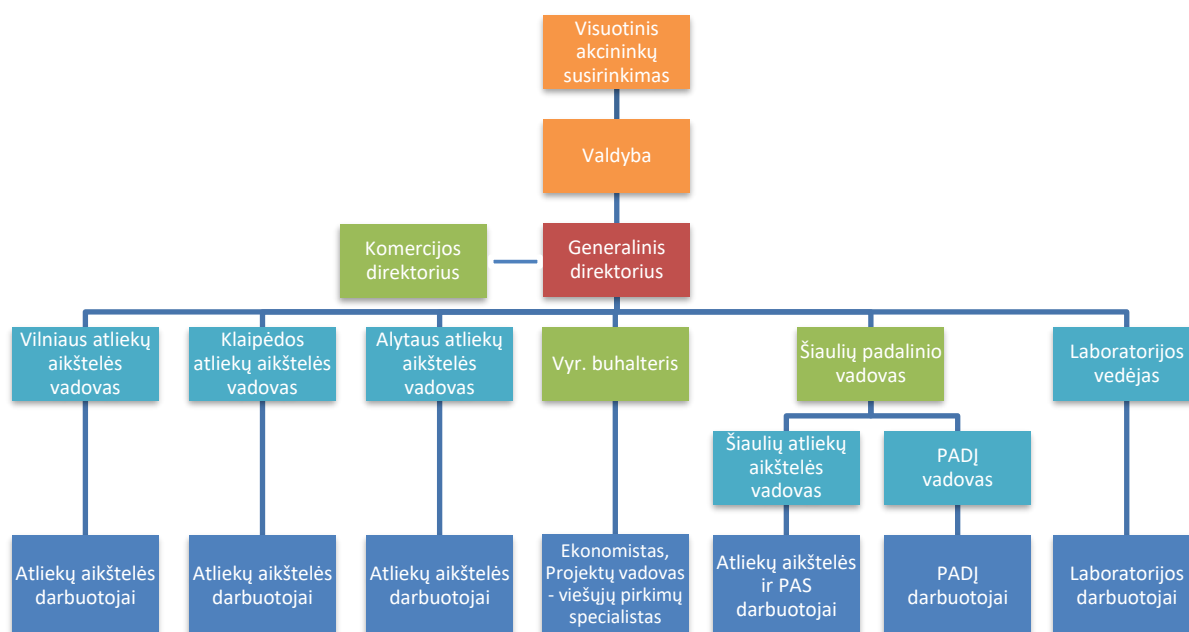
TURINYS

1. VEIKLOS APRAŠYMAS	2
1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra	2
1.2. Esminiai istoriniai faktai	3
1.3. Veiklos procesas ir infrastruktūra	4
1.4. Veiklos rezultatai	4
2. APLINKOS ANALIZĖ	6
2.1. Vidinė aplinka	6
2.2. Konkurencinė aplinka.....	6
2.3. Išorinė aplinka	7
2.4. SSGG analizė.....	8
3. STRATEGIJA	9
3.1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys.....	9
3.2. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai.....	10
3.3. Priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti	11
4. FINANSINĖS PROGNOZĖS	12
4.1. PA surinkimo ir tvarkymo planas.....	12
4.2. PA priėmimo (surinkimo) kainos prognozė	13
4.3. Pajamų ir pelno prognozė	13
4.4. Pagrindiniai finansiniai rodikliai	14
5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA	15

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

Uždarnosios akcinės bendrovės „Toksika“ (toliau – Bendrovė) įstatinis kapitalas – 6 539 757 Eur. Jis padalintas į 22 550 885 paprastasias vardines 0,29 Eur nominalios vertės akcijas. Pagrindinė Bendrovės akcininkė – valstybė, kuriai priklauso 92,51% akcijų. Šias akcijas patikėjimo teise valdo Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. 5,64% Bendrovės akcijų priklauso savivaldybėms, 1,85% – juridiniams ir fiziniams asmenims. Pagrindiniai Bendrovės valdymo organai yra Visuotinis akcininkų susirinkimas, Valdyba ir Generalinis direktorius (Bendrovės vadovas).



1 pav. Bendrovės organizacinė struktūra, patvirtinta 2018-08-21 valdybos posėdyje

Bendrovės valdybą (išrinkta 2017 m. lapkričio 7 d. visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimu) sudaro trys nariai: Dangirutis Janušas (valdybos pirmininkas ir nepriklausomas narys), Lygita Bonikaitienė (Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atstovė), Valdemar Kačanovskij (nepriklausomas narys).

Generalinis direktorius Arūnas Dirvinskas Bendrovės valdybos nutarimu buvo priimtas eiti Bendrovės vadovo pareigas 2014 m. gegužės mėnesį. Vyr. finansininkės pareigas eina Valerija Greičiuvienė, komercijos direktoriaus pareigas – Lukas Andronavičius.

Vadovaudamasi Ekonomikos ir inovacijų ministerijos išaiškinimu, kuri Bendrovė gavo 2011 m. balandį, Bendrovė apskaitą tvarko ir finansines ataskaitas sudaro pagal verslo apskaitos standartus. Išaiškiniame konstatuojama, kad tarptautinių apskaitos standartų (TAS) nuostatos daugiausiai taikomos didelėms įmonėms, kurių vertybiniais popieriais prekiaujama reguliariojoje rinkoje, o sprendimui vadovautis TAS priimti turi būti įvertintos su TAS taikymu susijusios sąnaudos ir nauda. 2018 m. pabaigoje Bendrovės valdyba nustatė poreikį iš naujo įvertinti aplinkybes, išdėstytas išaiškiniame, ir 2019 m. priimti sprendimą dėl tikslingumo vadovautis TAS. Jeigu bus priimtas sprendimas vadovautis TAS, jau 2019 metais Bendrovė pradės pasirengimą TAS įdiegimui.

1.2. Esminiai istoriniai faktai

1 lentelė. Esminiai Bendrovės veiklos istoriniai faktai

Istorinio fakto data	Istorinio fakto aprašymas
1992-11-10	Isteigta VĮ „Toksika“ (1995 metais perregistruota į UAB „Toksika“).
2003-12-22	Europos Komisijai pritarus projektui „Pavojingų atliekų tvarkymas Lietuvoje“ (projekto Nr. 2003LT/16/P/PE/017), pasirašytas finansinis memorandumas dėl projekto finansavimo ES Sanglaudos fondo, LR biudžeto ir „Toksikos“ lėšomis. Svarbiausias projekto komponentas – PADJ statyba.
2004-07-01	Remiantis LR Vyriausybės 2004 m. balandžio 8 d. nutarimu Nr. 395 ir UAB „Toksika“ visuotinio akcininkų susirinkimo 2004 m. balandžio 29 d. sprendimu, įvykdytas bendrovių „Toksika“, „Klaipėdos toksika“, „Švarus Vilnius“ ir „Alytaus regiono pavojingų atliekų aikštelė“ sujungimas reorganizavimo būdu.
2010-11-11	Aplinkos apsaugos agentūros (toliau – AAA) Bendrovei išduotas terminuotas Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės (toliau – TIPK) leidimas PADJ paleidimo ir derinimo darbams atlikti.
2013-05-03	Bendrovės, kartu su UAB „Žalvaris“, VŠĮ „Grunto valymo technologijos“, UAB „Biocentras“ ir UAB „Biocentras SE“, įsteigta Pavojingųjų atliekų tvarkytojų asociacija (toliau – PATVA).
2013-06-07	Pasirašyta projekto „Pavojingų atliekų sąvartyno statyba“ (projekto Nr. VP3-3.2-AM-01-V-01-021) finansavimo ir administravimo sutartis.
2013-12-11	LR ūkio ministro įsakymu Bendrovės PADJ, PAS ir Šiaulių regioninė PA tvarkymo aikštelė priskirti valstybinės reikšmės atliekų tvarkymo objektams.
2014-05-19	Išduotas PADJ statybos užbaigimo aktas Nr. SUA-60-140519-00072, patvirtinantis, kad PADJ yra tinkamas eksploatuoti (leidžiami deginimo pajėgumai – 8000 t/m.).
2014-06-26	Su PADJ statybos rangovu Hafner SRL ir statybos-remonto UAB „Senovė“ pasirašyta darbų priėmimo pažyma, patvirtinanti, kad PADJ statybos darbai yra baigti ir Bendrovė juos priima. PADJ pradėtas eksploatuoti.
2014-12-19	Pradėjus eksploatuoti PADJ, AAA Bendrovei anksčiau išduotas terminuotas TIPK leidimas pakeistas į neterminuotą Nr. T-Š.9-3/2014.
2015-11-11	Atlikus PADJ veiklos keitimų poveikio aplinkai vertinimą, AAA Bendrovei išduotas naujas TIPK leidimas Nr. T-Š.9-14/2015, kuriuo iki 1200 kg/val. padidinta leidžiama deginti PA norma, išplėstas leidžiamų deginti atliekų sąrašas, įteisintas atliekų naudojimo būdas R1 (naudojimas kurui arba kitais būdais energijai gauti) ir kt.
2015-11-26	Išduotas PAS statybos užbaigimo aktas Nr. SUA-60-151126-00230, patvirtinantis, kad PAS yra tinkamas eksploatuoti (leidžiami tvarkymo pajėgumai – 9000 t/m.). PAS pradėtas eksploatuoti.
2015-12-23	Priimtas Mokesčio už aplinkos teršimą įstatymo Nr. VIII-1183 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 7, 8 priedėliais įstatymas, kuriuo sąvartynų operatoriai nuo 2016 m. sausio 1 d. įpareigoti mokėti mokesť už aplinkos teršimą. Ypač didelis mokesť nustatytas PA sąvartynų operatoriams – nuo 47,79 iki 70,96 Eur už vieną PA sąvartyne pašalintų atliekų toną.
2017-04-27	Priimtas Lietuvos Respublikos mokesčio už aplinkos teršimą įstatymo Nr. VIII-1183 5 straipsnio pakeitimo įstatymas, kuriuo sąvartynų operatoriai nuo 2018 m. sausio 1 d. atleidžiami nuo mokesčio už aplinkos teršimą, PA sąvartyne šalinant po PA deginimo susidariusius dugno ir lakiuosius pelenus.
2018-02-27	AAA patvirtinus naująjį Techninį reglamentą, įteisinta Bendrovės pasiūlyta efektyvi lakiųjų pelenų (atliekų, susidarančių PA deginimo metu) stabilizavimo, prieš juos pašalinant PA sąvartyne, technologija. Per PADJ eksploatavimo laikotarpį sukaupti lakieji pelenai pradėti šalinti PA sąvartyne.
2018-12-31	AAA pavirtinus naująjį PATA techninį reglamentą, Šiaulių filialas gavo leidimą taikyti atliekų naudojimo būdą R10 (paruošimas naudoti pakartotinai). Šis būdas bus taikomas siekiant pakartotinai panaudoti atliekų pakuotes, įskaitant plastikinių konteinerių panaudojimą deginimo atliekoms (lakiesiems pelenams) paruošti šalinimui PA sąvartyne.

1.3. Veiklos procesas ir infrastruktūra

Bendrovė yra pavojingųjų ir nepavojingųjų atliekų tvarkymo įmonė, įregistruota Atliekų tvarkytojų valstybės registre ir turinti licenciją tvarkyti pavojingąsias atliekas (toliau – PA). PA surinkimo ir tvarkymo paslaugos tiesiogiai ir per tarpininkus (surinkėjus) teikiamos visiems Lietuvoje veikiantiems juridiniams ir fiziniams asmenims, kurių veikloje jos susidaro. PA surenkamos visoje šalies teritorijoje specialiuoju Bendrovės transportu, užtikrinant operatyvų jų išvežimą. Surinktos atliekos, iki perduodant jas galutinai sutvarkyti, saugomos Bendrovės PA aikštelėse Vilniuje, Šiaulių rajone, Klaipėdos rajone ir Alytuje rajone.

PA tvarkymo procesą sudaro tokios svarbiausios operacijos:

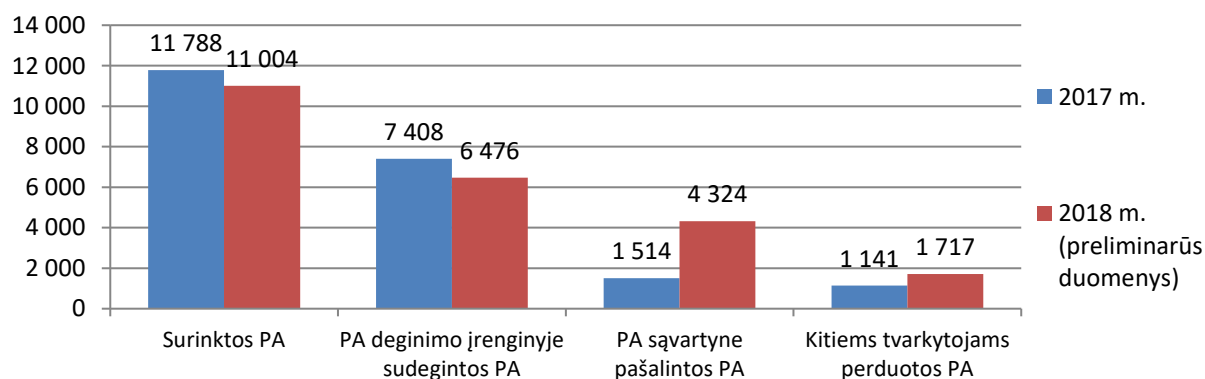
- PA surinkimas ir transportavimas specialiu Bendrovės transportu iki jų šalinimo vietos,
- PA laikinas saugojimas (tol, kol bus pašalintos arba perduotos kitiems tvarkytojams),
- PA šalinimas Bendrovėje (deginant PA deginimo įrenginyje arba šalinant PA sąvartyne) arba jų perdavimas galutiniam sutvarkymui kitiems tvarkytojams (pvz., neturint technologijų ir / arba leidimo šalinti konkrečios rūšies PA arba pasiekus leidimuose nustatytus veiklos apimties ribojimus).

Bendrovė priima PA ir jas tvarko vadovaudamasi ir griežtai laikydamosi PA tvarkymą reglamentuojančių ES ir LR teisės aktų reikalavimų, kokybės vadybos sistemos LST EN ISO 9001:2015 ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos LST EN ISO 14001:2015 standartų, kitų su atliekų tvarkymu susijusių reikalavimų, Kokybės ir aplinkos politikos nuostatų. Pagal Bendrovei išduotus taršos integruotos prevencijos ir kontrolės (TIPK) leidimus, Bendrovei leidžiama:

- PA surinkimo ir saugojimo aikštelėse saugoti iki 10 758 t PA vienu metu,
- PA deginimo įrenginyje (PADĮ) sudeginti iki 8000 t PA per metus,
- PA sąvartyne (PAS) pašalinti iki 9000 t PA per metus.

1.4. Veiklos rezultatai

2018 metais Bendrovė, preliminariais duomenimis¹, surinko 11 004 t atliekų (7% mažiau negu surinkta 2017 m.), PA deginimo įrenginyje sudegino 6476 t atliekų (13% mažiau negu 2017 m.), tačiau PA sąvartyne pašalino 4324 t atliekų (net 2,9 karto daugiau negu 2017 m.), kitiems atliekų tvarkytojams perdavė 1717 t atliekų (50% daugiau negu 2017 m.).



2 pav. Atliekų surinkimas ir tvarkymas 2017 ir 2018 metais, tonomis

¹ Šio strateginio plano parengimo metu visi galutiniai 2018 metų veiklos rezultatai dar nėra prieinami, todėl čia pateikiami preliminarūs duomenys, kuriuos sudaro faktinė informacija už 2018 m. I–III ketvirčių laikotarpį ir IV ketvirčio prognozė.

Bendrovės sutvarkytų ir kitiems tvarkytojams perduotų PA kiekis 2018 metais buvo rekordiškai didelis – preliminariais duomenimis buvo sutvarkyta ir kitiems tvarkytojams perduota 12 517 t (21% daugiau negu 2017 metus). Tokį padidėjimą lėmė 2018 metais PA sąvartyne pašalintas didelis kiekis PA deginimo įrenginyje susidariusių deginimo proceso atliekų (šlakų ir lakiųjų pelenų).

Remiantis 2018 m. spalį sudaryta prognoze, 2018 metais pardavimo pajamos turėtų sudaryti 3,35 mln. Eur (3% mažiau negu 2017 metais), savikaina – 1,55 mln. Eur (8% mažiau negu 2017 metais), bendrosios ir administracinės sąnaudos – 1,37 mln. Eur (18% mažiau negu 2017 metais).

2 lentelė. UAB „Toksika“ finansiniai ir veiklos rodikliai 2015 – 2018 metais

Rodikliai	2015	2016	Pokytis	2017	Pokytis	2018 (progn.)	Pokytis (progn.)
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai							
Pardavimo pajamos	1 825 873	2 237 690	23%	3 448 024	54%	3 352 196	-3%
Pardavimo savikaina	-967 665	-1 422 701	47%	-1 683 173	18%	-1 554 975	-8%
Bendrasis pelnas	858 208	814 989	-5%	1 764 851	117%	1 797 221	2%
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-948 540	-1 081 796	14%	-1 670 200	54%	-1 368 488	-18%
Tipinės veiklos pelnas	-90 332	-266 807	195%	94 651	-135%	428 733	353%
Kitos veiklos rezultatai	24 292	39 855	64%	8 745	-78%	5 848	-33%
Palūkanų ir panašios pajamos / sąnaudos	-449 717	-79 536	-82%	-57 706	-27%	-52 025	-10%
Grynasis pelnas (nuostolis)	-515 757	-306 488	-41%	55 097	-118%	366 789	566%
Santykiniai rodikliai							
Bendrojo pelno marža	47,0%	36,4%	---	51,2%	---	53,6%	---
Tipinės veiklos pelno marža	-4,9%	-11,9%	---	2,7%	---	12,8%	---
Grynojo pelno marža	-28,2%	-13,7%	---	1,6%	---	10,94%	---
Kiti rodikliai							
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	60	56	-7%	59	5%	64	8%
Vidutinis darbo užmokestis	862	931	8%	1034	11%	1221	18%

Mažesnę savikainą 2018 metais lėmė žymiai mažesnės atidėjinių PA sutvarkymui sąnaudos (2017 metais šios sąnaudos sudarė 227 tūkst. Eur, o 2018 metais, preliminariais duomenimis – tik 31 tūkst. Eur). Planuojamos 2018 metų bendrosios ir administracinės sąnaudos iš esmės atitinka 2017 metų sąnaudų lygį, išskyrus tai, kad 2018 metais buvo patirtos mažesnės gautinų sumų nuvertėjimo ir PA deginimo įrenginio remonto ir eksploatacijos sąnaudos.

Prognozuojamas 2018 metų grynas pelnas – 367 tūkst. Eur (palyginimui, 2017 metais buvo gauta 55 tūkst. Eur grynojo pelno).

2. APLINKOS ANALIZĖ

2.1. Vidinė aplinka

Bendrovėje sukurta kompleksinė PA galutinio sutvarkymo infrastruktūra, kurią sudaro PA deginimo įrenginys ir PA sąvartynas, ir tai yra vienintelė tokia infrastruktūra Lietuvoje. Bendrovė turi geografiškai platų PA surinkimo ir saugojimo aikštelių tinklą, kuriose gali laikinai saugoti iki 10 758 t PA vienu metu. Atliekoms transportuoti Bendrovė turi nuosavą ADR transportą, pritaikytą vežti pavojingus krovinius. Turima infrastruktūra leidžia Bendrovei teikti visą PA tvarkymo paslaugų spektrą nuo jų surinkimo iš kliento iki pat galutinio sutvarkymo tik leistiniais ir saugiais būdais.

Remiantis 2018 m. spalį sudaryta prognoze, 2018 metais planuojama surinkti 9 099 t degintinių atliekų – tokio kiekio visiškai pakanka PA deginimo įrenginį eksploatuoti didžiausiu leidžiamu pajėgumu. Tačiau atliekų, tinkamų šalinti PA sąvartyne, 2018 metais planuojama surinkti tik 521 t (tai sudarytų tik 5,8% didžiausio leidžiamo metinio PA sąvartyno pajėgumo), todėl PA sąvartyno pajėgumų panaudojimo laipsnis vis dar yra mažas.

Bendrovėje įkurta PA laboratorija leidžia operatyviai ir klientui patogiu būdu identifikuoti PA ir jas priimti sutvarkymui, tačiau laboratorijos išteklių kol kas panaudojami tik vidinėms Bendrovės reikmėms. Bendrovės laboratorija neturi leidimų (akreditacijos), kad galėtų teikti paslaugas klientams ir iš laboratorijos veiklos uždirbti pajamų.

Skaidri veikla ir preciziškas prisiimtų įsipareigojimų laikymasis ilgainiui leido Bendrovei suformuoti patikimo PA tvarkytojo (galinčio užtikrinti ir dokumentais įrodyti, kad priimamos atliekos sutvarkomos saugiai ir laikantis visų teisės aktų reikalavimų) įvaizdį ir gerą reputaciją – tai labai svarbios Bendrovės stiprybės. Nepaisant visų sunkumų, su kuriais susidurta kuriant PA tvarkymo infrastruktūrą, vis gerėjantys veiklos rezultatai, pradėtas generuoti teigiamas grynas pelnas ir teigiama nuosavo kapitalo grąža, aktyvi švietėjiška ir bendruomeninė veikla stiprina teigiamą visuomenės, valdžios atstovų ir kredito institucijų požiūrį į Bendrovės veiklą ir jos perspektyvas.

2.2. Konkurencinė aplinka

Dėl Lietuvoje taikomo teisinio reglamentavimo, į Lietuvą neleidžiama įvežti PA iš kitų šalių, todėl vertinant PA rinką, tikslinga nagrinėti tik Lietuvoje susidarancius PA kiekius. Aplinkos apsaugos agentūros atliekų apskaitos duomenimis, Lietuvoje kasmet surenkama vidutiniškai 157 tūkst. PA. Tiesa, dalis pavojingų atliekų nepatenka į oficialiąją PA statistiką, nes identifikuojamos kaip „nepavojingos“ (kartu su komunalinėmis atliekomis šalinamos buitinių atliekų sąvartynuose arba deginimo įėgainėse) arba išvis nepriduodamos tvarkytojams (šalinamos savarankiškai arba prekiaujamos juodojoje PA rinkoje). Tai pigūs, tačiau neleistini tokių atliekų tvarkymo būdai. Bendrovės specialistų vertinimu, vien buitinių atliekų sąvartynuose kasmet nelegaliai šalinama apie 10 tūkst. t PA. Taigi, tikrasis susidaranciu PA kiekis Lietuvoje yra didesnis.

Skirtingų rūšių PA tvarkytinos skirtingais būdais, todėl Bendrovė savo pajėgumais (PADĮ ir PAS) gali tvarkyti tik dalį visų susidaranciu PA. Bendrovės vertinimu, tokių atliekų kasmet susidaro apie 30 tūkst. t, o Bendrovės užimama šių atliekų rinkos dalis siekia 30–35 %.

Konkurenciją Bendrovei sudaro ne tik Lietuvoje veikiančios, tačiau taip pat užsienio PA tvarkytojai, kadangi kai kurie PA surinkėjai savo surenkamas PA išveža tvarkytojams į Lenkiją, Švediją, Daniją, o

medicininį atliekų surinkėjai didelę dalį šalyje surenkamų medicininių atliekų išveža į Latviją. Studijos „Pavojingųjų atliekų technologinių srautų analizė“ duomenimis, 2015 metais iš Lietuvos buvo eksportuota 16,4 tūkst. t PA.

Svarbiausi Bendrovės konkurenciniai pranašumai: kompleksinė PA galutinio sutvarkymo (PADJ ir PAS) infrastruktūra, vienintelė tokia trijose Baltijos šalyse; geografiškai platus PA surinkimo ir saugojimo aikštelių tinklas (Bendrovės padaliniai yra arti didžiausių Lietuvoje PA susidarymo centrų) ir galimybė PA surinkimo ir saugojimo aikštelėse laikinai saugoti iki 10 758 t PA vienu metu (didžiausias leidžiamas saugoti PA kiekis Lietuvoje).

Tačiau Bendrovės turimas perkančiosios organizacijos statusas yra jos konkurencinis trūkumas, lyginant su tokio statuso neturinčiais kitais PA tvarkytojais. Konkuruodama PA surinkimo ir tvarkymo rinkoje, Bendrovė turi veikti ypač dinamiškai (pvz. užsakyti įvairios paskirties transportą, krovimo paslaugas, atliekų šalinimo paslaugas, atliekoms taruoti skirtą tarą ir kt.), tačiau prekes ir paslaugas privalo pirkti tik viešųjų pirkimų būdu. Tai didina tiek administracinius kaštus, tiek teisminių ginčų su tiekėjais riziką. Dėl ilgai trunkančių viešųjų pirkimų procedūrų Bendrovė ne visada gali lygiaverčiai konkuruoti su privačiu verslu.

2.3. Išorinė aplinka

Didelis aplinkos taršos mokestis PA sąvartyne šalinamoms atliekoms skatina PA turėtojus ieškoti alternatyvių būdų jas tvarkyti. Remiantis šiuo metu galiojančiais teisės aktais, 2018 metais mokesčio tarifas sudarė 59,37 Eur už vieną PA sąvartyne pašalintų PA toną ir jis didės, kol 2020 metais pasieks 70,96 Eur už toną. 2018 m. sausio 1 d. įsigaliojo Bendrovės veiklai labai svarbi mokesčio už aplinkos teršimą įstatymo pataisa, kuria PA sąvartyno operatorius atleidžiamas nuo mokesčio už aplinkos teršimą, PA sąvartyne šalinant deginimo procese susidarancius šlakus ir lakiuosius pelenus. Tačiau aplinkos taršos mokestis ir toliau taikomas PA sąvartyne šalinant iš kitų atliekų turėtojų priimtas PA.

2018 m. vasario mėn. Aplinkos apsaugos agentūra patvirtino Bendrovės PA sąvartyno atliekų šalinimo ir naudojimo techninį reglamentą, kuriame įteisinta Bendrovės pasiūlyta efektyvi lakiųjų pelenų, susidarancių po PA deginimo, stabilizavimo technologija, pagal kurią lakiuosius pelenus, prieš juos šalinant PA sąvartyne, leista stabilizuoti sukietinant ir patalpinant į patvarios medžiagos konteinerius.

Grėsmę Bendrovės veiklai kelia kai kurių rinkoje veikiančių PA tvarkytojų nesąžininga veikla, kuomet atliekos surenkamos taikant ypač mažus PA priėmimo įkainius, netvarkomos, ilgai ir netinkamai sandėliuojamos, paverčiant nepavojingomis, šalinamos buitinių atliekų sąvartynuose arba kitais neleistiniais ir aplinkai pavojingais būdais. Kitos grėsmės Bendrovėje sukurtos infrastruktūros efektyviam išnaudojimui – agresyvi užsienio konkurentų (PA tvarkytojų, dažnai turinčių žymiais didesnius pajėgumus negu Bendrovė) rinkodara, taip pat alternatyvių PA tvarkymo technologijų diegimas atliekas gaminančiose įmonėse (siekiant jas tvarkyti savarankiškai ir taip sutaupyti).

Nuo 2018 metų atliekų apskaitai tvarkyti ir ataskaitoms apie atliekų susidarymą ir tvarkymą teikti visi PA tvarkytojai privalo naudotis Vieninga gaminių, pakuočių ir atliekų apskaitos informacine sistema (GPAIS) – taip stiprinama atliekų kontrolė, siekiant užtikrinti jų tinkamą sutvarkymą.

Bendradarbiaudama su Aplinkos ministerija, Ekonomikos ir inovacijų ministerija ir Vyriausybe, Bendrovė pasiekė, kad buvo sugriežtinta perkančiųjų organizacijų atsakomybė perkant PA tvarkymo paslaugas. Toliau kryptingai dirbama siekiant užkirsti kelią nepagrįstam leidimų išvežti PA tvarkyti į užsienį išdavimui. Geresnį Lietuvoje sukurtos PA tvarkymo infrastruktūros išnaudojimą paskatintų

Bazelio konvencijos nuostatų įgyvendinimas, pvz., apribojant tų PA, kurias galima saugiai ir efektyviai sutvarkyti Lietuvoje, išvežimą į kitas šalis (šiuo metu Bazelio konvencijos nuostatos Lietuvoje nėra įgyvendinamos).

2.4. SSGG analizė

3 lentelė. UAB „Toksika“ SSGG analizė

Vidinės aplinkos veiksniai	
Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiklos skaidrumas nuo PA surinkimo iki galutinio sutvarkymo tik leistiniais būdais. ▪ Moderni PA tvarkymo infrastruktūra – PA deginimo įrenginys, PA sąvartynas, moderni laboratorija PA identifikuoti ir tirti. ▪ Nuosavas ADR transportas pavojingiems kroviniams pervežti. ▪ Lankstumas, reaguojant į klientų individualius poreikius, operatyvus PA priėmimas iš klientų sutvarkymui. ▪ Aukšta darbuotojų kvalifikacija ir didelė profesinė patirtis. ▪ Laiku įvykdomi visi finansiniai įsipareigojimai trečiosioms šalims. ▪ Gera reputacija, nepriekaištingas įsipareigojimų tiekėjams vykdymas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PAS pajėgumams pilnai išnaudoti nepakankamas PA surinkimas. ▪ Ginčas su PA deginimo įrenginio generaliniu rangovu. ▪ PA deginimo įrenginio defektai ir gedimai. ▪ Nepakankamas laboratorijos išteklių išnaudojimas. ▪ Nekompiuterizuoti PA gabenimo, transporto valdymo ir PA sandėlio kontrolės procesai. ▪ Efektyvios personalo motyvacijos sistemos nebuvimas. ▪ Nesusisteminta klientų bazė.
Išorinės aplinkos veiksniai	
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lietuvoje sukurta kompleksinė PA galutinio sutvarkymo (deginimo įrenginio ir sąvartyno) infrastruktūra. ▪ ES teisės normų (Bazelio konvencijos, etc.) adaptacija Lietuvoje. ▪ Inovatyvių technologijų taikymas tvarkomų PA spektrui išplėsti ir efektyvumui didinti. ▪ Lietuvoje susidarantių PA kiekio didėjimas dėl naujų gamybos objektų atsiradimo. ▪ GPAIS paleidimas pilna apimtimi ir aplinkosaugos kontrolės stiprinimas. ▪ Panaikintas aplinkos taršos mokestis PA sąvartyne šalinamoms deginimo proceso atliekoms. ▪ Strateginiai valstybės sprendimai PA tvarkymo srityje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PA tvarkymo technologijų diegimas atliekas gaminančiose įmonėse. ▪ Kai kurių PA tvarkytojų nesąžininga veikla, PA tvarkymas neleistiniais būdais. ▪ Agresyvi užsienio PA tvarkytojų veikla ir PA išvežimas sutvarkymui užsienyje. ▪ Didelis aplinkos taršos mokestis PA sąvartyne šalinamoms atliekoms skatina įmones, kurių veikloje susidaro PA, ieškoti alternatyvių būdų jas tvarkyti. ▪ Alternatyvių PA tvarkymo technologijų atsiradimas. ▪ Visuomenės žinių trūkumas apie pavojingų atliekų tvarkymą. ▪ Galimi nauji aplinkosaugos reikalavimai, kurių įgyvendinimui Bendrovė patirtų papildomų išlaidų.

3. STRATEGIJA

3.1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys

UAB "TOKSIKA" MISIJA - TVARKYTI PAVOJINGĄSIAUS ATLIEKAS,
UŽTIKRINANT SAUGIĄ APLINKĄ ATEITIES KARTOMS.

UAB "TOKSIKA" VIZIJA - DIDŽIAUSIA IR PATIKIMIAUSIA
PAVOJINGŪJŲ ATLIEKŲ TVARKYMO ĮMONĖ LIETUVOJE.

Visą savo veiklą UAB „Toksika“ grindžia šioms svarbiausiomis vertybėmis:

Atsakomybė

- nuolatinis švaresnės aplinkos visuomenei kūrimas
- įstatymų ir aplinkosauginių reikalavimų laikymasis
- įsipareigojimų klientams ir partneriams laikymasis

Profesionalumas

- geriausių pavojingųjų atliekų tvarkymo būdų, diegiant pažangiausias technologijas, naudojimas
- nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, semiantis patirties iš pažangių Lietuvos ir užsienio specialistų ir partnerių
- veiklos vykdymas, randant optimalų sprendimą klientui

Bendradarbiavimas

- nuolatinis siekis būti patikimu, dinamišku partneriu
- glaudus bendradarbiavimas tarpusavyje, įgyvendinant įmonės tikslus bei siekiant geriausio veiklos rezultato

Sąžiningumas

- aukščiausių etikos standartų taikymas savo veikloje
- atviras ir atsakingas darbuotojų bendravimas tarpusavyje, su klientais ir partneriais

Strateginio planavimo metu išskirtos tys Bendrovės strateginės kryptys:



Kiekvienai strateginei krypčiai nustatytas vienas arba du ilgalaikiai strateginiai tikslai (iš viso – 5 strateginiai tikslai) ir keli vidutinio laikotarpio strateginiai uždaviniai (iš viso – 13 uždavinių).

3.2. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai

4 lentelė. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai

Strateginis tikslas / uždavinys	Matavimas	Rodiklis			
		2019	2020	2021	2022
I strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas					
1 strateginis tikslas. Užtikrinti efektyvų valdymą ir paslaugų teikimą	Vienam darbuotojui tenkančios mėnesio pardavimų pajamos, Eur	≥3900	≥3939	≥3978	≥4018
1.1. Užtikrinti efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą	Valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indeksas (ne žemesnis negu)	A	A	A	A
1.2. Užtikrinti aukštą PADĮ leidžiamų pajėgumų panaudojimą	PADĮ sudegintų PA kiekio ir leidžiamo PADĮ pajėgumo (8000 t/m.) santykis	100%	90%	100%	90%
1.3. Užtikrinti aukštą PAS leidžiamų pajėgumų panaudojimą	PAS pašalinto PA kiekio ir leidžiamo PAS pajėgumo (9000 t/m.) santykis	25%	23%	25%	23%
II strateginė kryptis. Vertės kūrimas					
2 strateginis tikslas. Užtikrinti nuosavo kapitalo grąžą	Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	2,9%	2,7%	4,0%	3,4%
2.1. Didinti PA surinkimą	Atliekų surinkimas, tonomis per metus	10600	10700	10800	10900
2.2. Plėtoti aukštos pridėtinės vertės paslaugas	Ypač pavojingų atliekų, kurių tvarkymo procesas yra sudėtingas, surinkimas, tonomis	640	720	800	800
2.3. Užtikrinti tvarią veiklą garantuojančią degintinų PA surinkimo kainą	Vidutinė degintinų PA surinkimo kaina	≥294	≥297	≥300	≥303
3 strateginis tikslas. Užtikrinti technologiškai pažangų PA tvarkymą	Vienam darbuotojui tenkantis sutvarkytų atliekų kiekis per metus, t	168	168	180	180
3.1. Diegti pažangius PA tvarkymo technologinius sprendimus	Įdiegtų pažangių PA tvarkymo technologinių sprendimų skaičius, vnt.	2	bus nustatyta 2020 m. sausį	bus nustatyta 2021 m. sausį	bus nustatyta 2022 m. sausį
3.2. Tobulinti veiklos procesus, siekiant mažinti su PA apskaita ir kontrole susijusią administracinę naštą	Įdiegtų veiklos procesų tobulinimo sprendimų skaičius, vnt.	2	bus nustatyta 2020 m. sausį	bus nustatyta 2021 m. sausį	bus nustatyta 2022 m. sausį
III strateginė kryptis. Organizacinės veiklos tobulinimas					
4 strateginis tikslas. Užtikrinti aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimą	Atvejų, kai dioksinų-furanų matavimai ir/arba suminis mėnesinis teršalų kiekis viršija leistinas normas, skaičius, vnt.	0	0	0	0
4.1. Griežtai laikytis atliekų saugojimo reikalavimų	Esminių atliekų saugojimo pažeidimų skaičius, vnt.	0	0	0	0
4.2. Neviršyti PADĮ leidžiamų pajėgumų	PADĮ veiklos leidimo pažeidimų skaičius, vnt.	0	0	0	0
5 strateginis tikslas. Užtikrinti saugią darbo aplinką ir aukštą darbuotojų kvalifikaciją	Lojalių darbuotojų (dirbančių Bendrovėje ne mažiau kaip dvejus metus) dalis	80%	80%	80%	80%
5.1. Užtikrinti saugią darbuotojų darbo aplinką	Darbuotojų, kurių darbo aplinka atitinka saugos ir sveikatos vadybos sistemos reikalavimus, dalis	100%	100%	100%	100%
5.2. Užtikrinti aukštą darbuotojų kvalifikaciją	Darbuotojų, per metus dalyvavusių kvalifikacijos kėlimo kursuose, dalis	100%	100%	100%	100%
5.3. Užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį	Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio Bendrovėje ir vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio šalies ūkyje santykis	≥1,00	≥1,00	≥1,00	≥1,00

3.3. Priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti

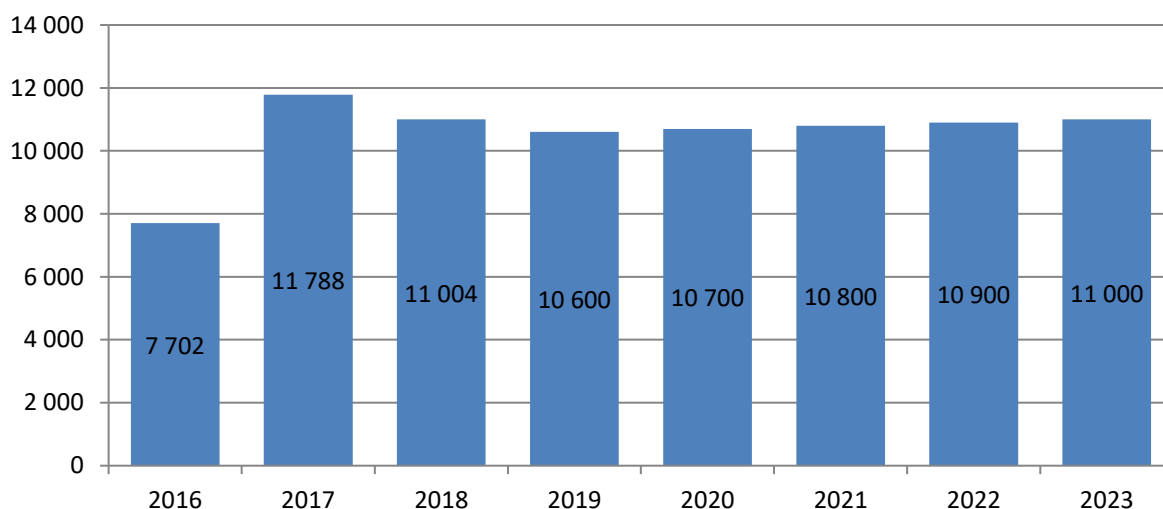
5 lentelė. Planuojamos priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti

Strateginis tikslas / uždavinys	Priemonė
1 strateginis tikslas. Užtikrinti efektyvų valdymą ir paslaugų teikimą	
1.1. Užtikrinti efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą	Parengti ir taikyti rizikos valdymo politiką, rizikų registrą ir rizikos valdymo priemonių planą. Taikyti, reguliariai peržiūrėti (esant poreikiui – koreguoti) darbuotojų atlygio politiką, siekiant užtikrinti politikos atitikimą Bendrovės strateginiams tikslams ir jos veiksmingumą. Patobulinti Bendrovės metinio pranešimo turinį (atskleisti rizikos veiksnius, informaciją apie skaidrumo gairių laikymąsi, atskleisti informaciją apie atlygio politiką ir darbo užmokestį). Pasirengti pereiti prie tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų. Patobulinti su darnumu susijusias praktikas ir su darnumu susijusios informacijos atskleidimą.
1.2. Užtikrinti aukštą PADJ leidžiamų pajėgumų panaudojimą	Pagerinti PADJ eksploatacijos ir profilaktinės priežiūros darbų ir su jais susijusių organizacinių procesų (įskaitant viešuosius pirkimus) planavimą. Užtikrinti griežtą PADJ eksploatacijos, profilaktinės priežiūros ir remonto darbų kokybės ir sutarčių vykdymo terminų laikymosi kontrolę. Sumažinti PADJ prastovų laiką (įprastos veiklos metais – iki ne daugiau kaip 60 dienų per metus, kai keičiama sukamosios krosnies futeruoatė – iki ne daugiau kaip 90 dienų per metus).
1.3. Užtikrinti aukštą PAS leidžiamų pajėgumų panaudojimą	Siekti (teikti pastabas, siūlymus, dalyvauti diskusijose ir pan.) atleidimo nuo mokesčio už aplinkos teršimą PAS šalinant atliekas, kurios negali būti perdirbtos ar kitaip panaudotos.
2 strateginis tikslas. Užtikrinti nuosavo kapitalo grąžą	
2.1. Didinti PA surinkimą	Vykdyti aktyvią naujų klientų paiešką. Vykdyti sistemingą darbą su klientais. Dalyvauti konkursuose dėl PA tvarkymo. Įdiegti ir taikyti CRM sistemą.
2.2. Plėtoti aukštos pridėtinės vertės paslaugas	Padidinti tokių PA, kurių tvarkymo procesas yra sudėtingas ir reikalauja didesnės PA tvarkymo specialistų kvalifikacijos/atsakomybės ir/arba pažangių technologijų taikymo, surinkimą ir tvarkymą.
2.3. Išlaikyti ne mažesnes ir siekti didinti pajamas iš vienos PA tonos	Nuolatos stebėti PA tvarkymo sektoriaus ir rinkos plėtros tendencijas. Vykdyti aktyvią naujų klientų paiešką. Vykdyti sistemingą darbą su klientais. Tobulinti kainodarą.
3 strateginis tikslas. Užtikrinti technologiškai pažangų PA tvarkymą	
3.1. Diegti pažangius PA tvarkymo technologinius sprendimus	Įdiegti cheminėmis medžiagomis užterštų pakuočių ir tekstilės atliekų presavimo technologinį sprendimą. Įrengti naują PA ilgalaikio saugojimo stoginę su PA paruošimo deginimui vieta, siekiant padidinti PA laikinojo saugojimo pajėgumus bei optimizuoti atliekų paruošimą deginimui.
3.2. Tobulinti veiklos procesus, siekiant mažinti su PA apskaita ir kontrole susijusių administracinę našta	Įdiegti Šiaulių atliekų aikštelės PA priėmimo įvažiavimo kontrolės sistemą. Įdiegti dokumentų valdymo sistemą. Pritaikyti turimą PA apskaitos sistemą veikti su Vieninga gaminių, pakuočių ir atliekų apskaitos informacinė sistema (GPAIS) (kai bus realizuotos integracijos su atliekų tvarkytojų informacinėmis sistemomis galimybės GPAIS pusėje).
4 strateginis tikslas. Užtikrinti aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimą	
4.1. Griežtai laikytis atliekų saugojimo reikalavimų	Vykdyti nuolatinę PA kiekio kontrolę. Užtikrinti savalaikį atliekų perdavimą tvarkymui.
4.2. Neviršyti PADJ leidžiamų pajėgumų	Užtikrinti tvarkomų atliekų kiekio kontrolę. Užtikrinti optimalių reagentų išmetamų teršalų išvalymui naudojimą. Užtikrinti optimalią deginamų atliekų sudėtį. Atlikti nuolatinę teršalų normatyvų laikymosi stebėjimą ir kontrolę.
5 strateginis tikslas. Užtikrinti saugią darbo aplinką ir aukštą darbuotojų kvalifikaciją	
5.1. Užtikrinti saugią darbuotojų darbo aplinką	Įdiegti darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą, atitinkančią standartą ISO 45001:2018.
5.2. Užtikrinti aukštą darbuotojų kvalifikaciją	Sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planą. Užtikrinti nuolatinį visų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą (kiekvienas darbuotojas turi sudalyvauti bent viename vidiniame arba išoriniame mokyme kiekvienais metais). Sudaryti sąlygas darbuotojams kelti kvalifikaciją. Parengti du SICK stotelės aptarnavimo specialistus.
5.3. Užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį	Taikyti, reguliariai peržiūrėti (esant poreikiui – koreguoti) darbuotojų atlygio politiką, siekiant užtikrinti politikos atitikimą Bendrovės strateginiams tikslams ir jos veiksmingumą.

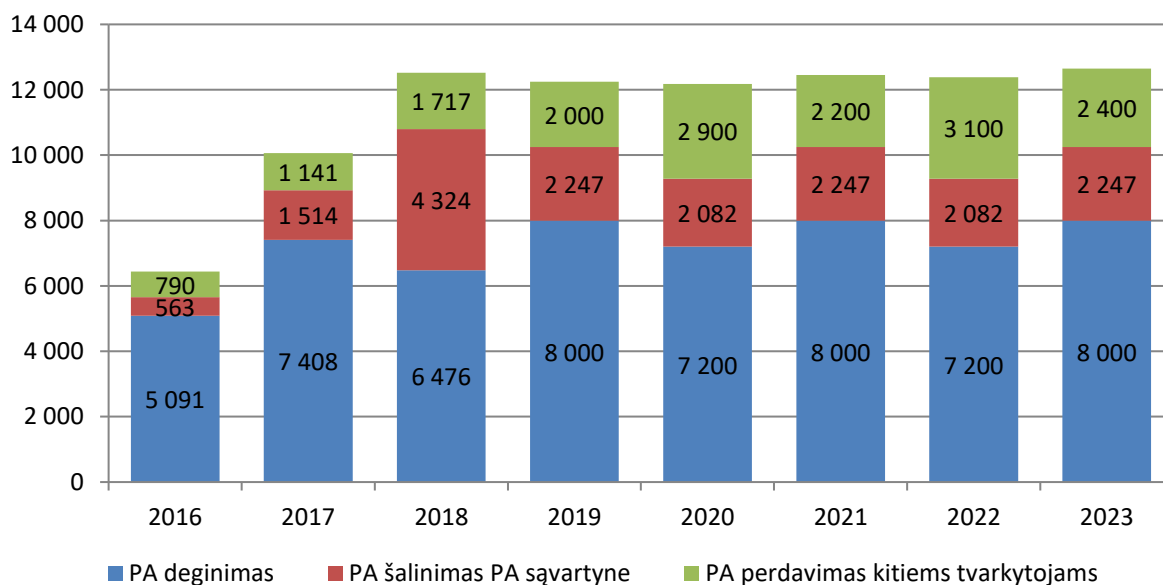
4. FINANSINĖS PROGNOZĖS

4.1. PA surinkimo ir tvarkymo planas

Remiantis Bendrovei išduotais taršos integruotos prevencijos ir kontrolės (TIPK) leidimais, PA deginimo įrenginyje sudeginti leidžiama ne daugiau kaip 8000 tonų PA per metus, o PA sąvartyne pašalinti – ne daugiau kaip 9000 t PA per metus. PA sąvartyne bus šalinamos ne tik iš klientų surenkamos PA, tačiau taip pat ir šlakai ir pelenai, susidarantys deginimo procese. Toliau pateikiamos atliekų surinkimo ir tvarkymo 2016-2017 m. faktinės apimtys ir 2018 m. spalį sudaryta prognozė 2018-2023 m. laikotarpiui.



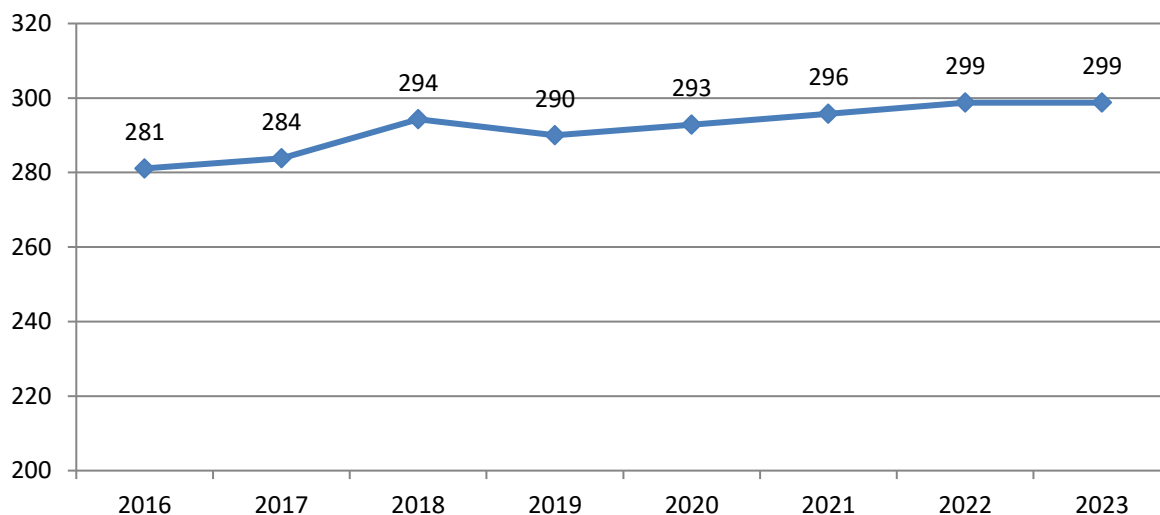
3 pav. PA surinkimas 2016-2017 m. (faktas) ir 2018-2023 m. (prognozė), tonomis



4 pav. PA tvarkymas 2016-2017 m. (faktas) ir 2018-2023 m. (prognozė), tonomis

4.2. PA priėmimo (surinkimo) kainos prognozė

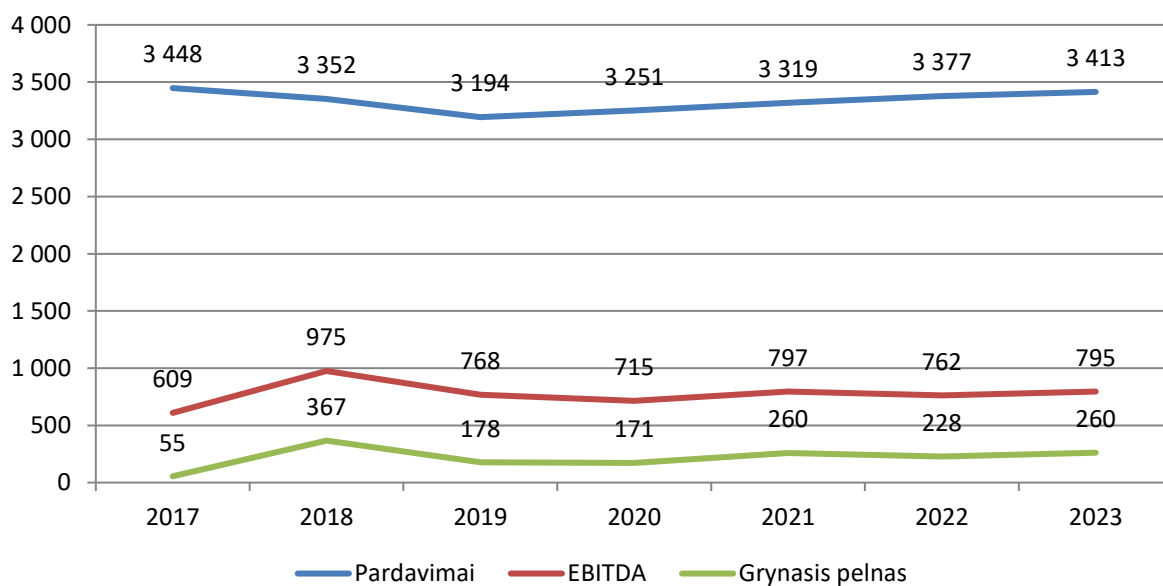
PA surinkimo kainos yra labai skirtingos. Jos priklauso nuo atliekos rūšies, jos priimamo kiekio, tvarkymo būdo ir kt. Todėl Bendrovės vidutinė svertinė atliekų surinkimo kaina svyruoja ne tik dėl rinkos kainos svyravimų, bet ir dėl atliekų, surinktų per konkretų laikotarpį, struktūros kitimo (kuo daugiau struktūroje sudėtingai tvarkomų arba kitiems tvarkytojams perduoti skirtų atliekų, tuo didesnis kainos svertinis vidurkis, ir atvirkščiai).



5 pav. Bendrovės PA surinkimo kainos svertinis vidurkis (2018-2023 m. – prognozė), Eur/t

4.3. Pajamų ir pelno prognozė

Bendrovės pardavimų pajamų ir sąnaudų prognozė parengta remiantis praėjusių laikotarpių faktiniais veiklos rezultatais ir atsižvelgiant į numatomas veiklos (atliekų surinkimo, tvarkymo) apimtis bei rinkos tendencijas.



6 pav. Pajamos, EBITDA ir grynasis pelnas (2018-2023 m. – prognozė), tūkst. Eur

4.4. Pagrindiniai finansiniai rodikliai

Remiantis 2018 m. spalį sudaryta prognoze, 2018 – 2023 metais planuojami teigiami pagrindiniai pelno rodikliai (tiek EBITDA, tiek grynasis pelnas).

6 lentelė. Pagrindiniai finansiniai rodikliai 2017 m. (faktas) ir 2018-2023 m. (prognozė)

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pardavimo pajamos, tūkst. Eur	3 448	3 352	3 194	3 251	3 319	3 377	3 413
EBITDA, tūkst. Eur	609	975	768	715	797	762	795
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	55	367	178	171	260	228	260
EBITDA marža, %	17,7%	29,1%	24,0%	22,0%	24,0%	22,6%	23,3%
Grynojo pelno marža, %	1,6%	10,9%	5,6%	5,3%	7,8%	6,7%	7,6%
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	1,0%	6,3%	2,9%	2,7%	4,0%	3,4%	3,7%
Turto grąža (ROA), %	0,2%	1,3%	0,7%	0,7%	1,1%	1,0%	1,2%
Nuosavo kapitalo ir turto santykis, %	19,8%	22,2%	24,1%	26,2%	28,5%	30,8%	33,5%
Įsipareigojimų ir turto santykis, %	6,3%	4,3%	3,2%	2,1%	1,7%	1,7%	1,7%
Finansinių skolų padengimas (EBITDA / finansinių skolų ir palūkanų mokėjimo pinigų srautai)	1,18	1,72	2,06	1,98	6,42	17,68	19,08

Finansinių skolų padengimo koeficientas (EBITDA ir finansinių skolų bei palūkanų mokėjimo pinigų srautų santykis) 2018 metais turėtų siekti 1,7, 2019 metais – 2,1, 2020 metais – 2,0, vėlesniais metais – daugiau negu 6,0.

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

Įgyvendinant strateginį planą bus laikomasi tokių svarbiausių principų:

- iniciatyvių darbuotojų įtraukimas į strategijos įgyvendinimą ir stebėseną,
- ekspertų įtraukimas ir ekspertinių žinių panaudojimas, esant jų poreikiui,
- įgyvendinimo proceso ir rezultatų nuolatinė ir periodinė stebėseną ir analizė.

Strateginis planas atnaujinamas kasmet, o kiekvienų metų eigoje detalizuojami ir konkretizuojami metiniai veiklų įgyvendinimo planai, atsakomybė ir atskaitomybė už planuojamų veiklų įvykdymą, numatomi konkretūs reikalingi ištekliai. Plano įgyvendinimo valdymą savo kompetencijų ribose užtikrina Bendrovės generalinis direktorius, komercijos direktorius, vyr. buhalterė, Šiaulių padalinio vadovas. Svarbų vaidmenį sprendžiant aktualius strategijos įgyvendinimo klausimus atlieka Bendrovės valdyba.

Bendrovės generalinis direktorius priims svarbiausius strateginius sprendimus, susijusius su plano tikslų ir uždavinių vykdymu, tvirtins su plano įgyvendinimu susijusius vidinius dokumentus. Komercijos direktorius, vyr. buhalterė, Šiaulių padalinio vadovas, atliekų aikštelių vadovai, PA deginimo įrenginio vadovas, laboratorijos vedėjas bus atsakingi už plano įgyvendinimo valdymo sprendimus savo srityse.

Strateginio plano įgyvendinimo stebėseną savo kompetencijų ribose vykdys Bendrovės valdyba, generalinis direktorius, vyr. finansininkė, komercijos direktorius. Stebėseną turės užtikrinti adekvatų ir savalaikį plano koregavimą, esant poreikiui įtraukiant į planą naujus elementus ir pašalinant neaktualius. Tikslinant planą galės būti koreguojami plano rodikliai ir jų pasiekimo terminai, priemonės, uždaviniai, tikslai, veiklų įgyvendinimo planai. Siekiant kryptingai įgyvendinti strategiją, peržiūrą ir koregavimą privalu atlikti laikantis tam tikrų taisyklių:

- numatytų strateginių kryptų ir tikslų negali būti atsisakoma ir jie negali būti keičiami iš esmės, kadangi jie rodo pagrindinius tęstinius nekeičiamus Bendrovės siekius. Tačiau į planą gali būti įtraukiami nauji tikslai, atitinkamai įtraukiant ir visą loginę uždavinių ir priemonių struktūrą;
- numatytų uždavinių gali būti atsisakoma, arba jie gali būti keičiami reikšmingai, tik jeigu jų įgyvendinimas neprisideda prie plane iškeltų tikslų siekimo, arba jų įgyvendinimas tapo neįmanomas (pvz., pasikeitus valstybiniam reguliavimui ar kitokioms veiklos aplinkybėms). Nauji uždaviniai į planą gali būti įtraukiami, jeigu jie prisidės prie tikslų siekimo;
- uždavinių įgyvendinimo priemonių gali būti atsisakoma, arba jos gali būti keičiamos iš esmės, jeigu jų įgyvendinimas neprisideda prie plano uždavinių įgyvendinimo, arba jų įgyvendinimas tapo neįmanomas. Naujos priemonės į planą gali būti įtraukiamos, jeigu jos prisidės prie uždavinių įgyvendinimo.

Strateginis planas 2020 – 2023 metų laikotarpiui bus pradėtas rengti 2019 m. III ketvirtį, o užbaigtas ir patvirtintas – 2020 m. sausį.