



STRATEGINIS PLANAS 2021-2024

SUTRUMPINTAS

2021 M. SAUSIS

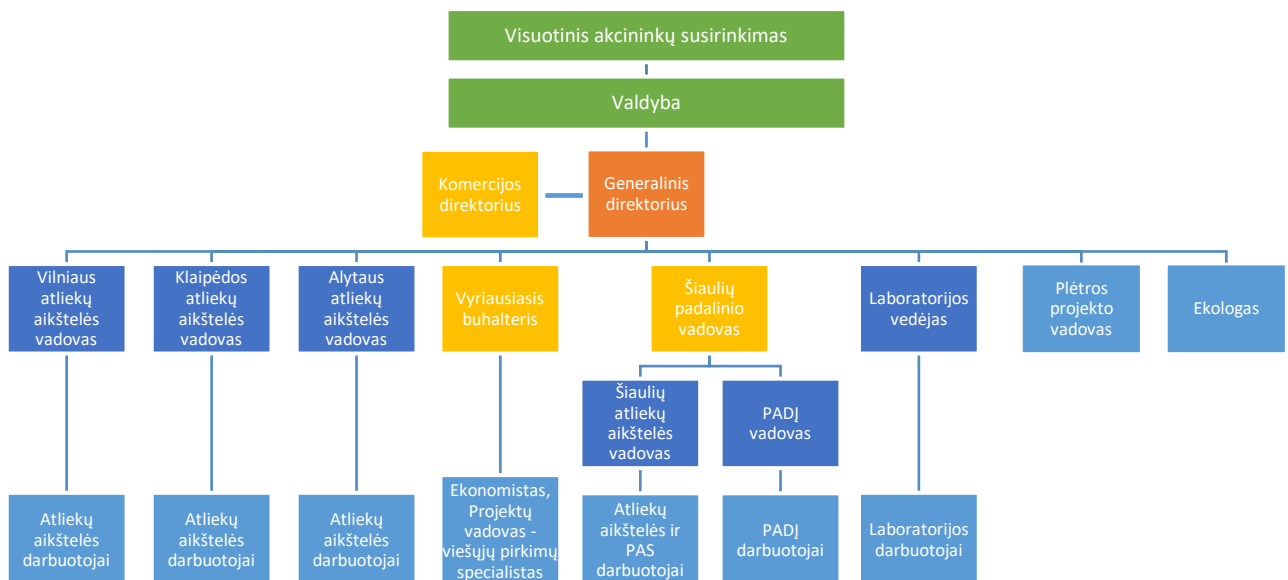
TURINYS

1.	VEIKLOS APRAŠYMAS	2
1.1.	Valdymas ir nuosavybės struktūra	2
1.2.	Apskaita ir finansinių ataskaitų sudarymas	2
1.3.	Veiklos procesas ir infrastruktūra	3
1.4.	Svarbiausi istoriniai faktai	4
1.5.	Valdysenos įvertinimas	5
1.6.	Veiklos ir finansiniai rodikliai	5
2.	APLINKOS ANALIZĖ	7
2.1.	Vidinė aplinka	7
2.2.	Konkurencinė aplinka	8
2.3.	Išorinė aplinka	9
2.4.	SSGG analizė	11
3.	STRATEGIJA	12
3.1.	Misija, vizija ir vertybės	12
3.2.	Strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir rodikliai	13
3.3.	Priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti	18
4.	FINANSINĖS PROGNOZĖS	21
4.1.	PA surinkimo ir tvarkymo planas	21
4.2.	PA surinkimo kainos prognozė	22
4.3.	Pajamų, pelno ir dividendų prognozė	23
4.4.	Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai	24
4.5.	Investicijų planas	24
5.	STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VALDYMAS	28

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. UAB „Toksika“ organizacinė struktūra (patvirtinta valdybos)

Bendrovės valdybą sudaro trys nariai:

- Dangirutis Janušas (valdybos pirmininkas ir nepriklausomas narys),
- Gerda Krukonienė (Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atstovė),
- Valdemar Kačanovskij (nepriklausomas narys).

Aukščiausiojo lygmens vadovai:

- generalinis direktorius Arūnas Dirvinskas (nuo 2014 m. gegužės mėn.),
- vyr. finansininkė Valerija Greičiuvienė,
- komercijos direktorius Lukas Andronavičius,
- Šiaulių padalinio vadovo pareigas Bronislovas Skarbalius.

1.2. Apskaita ir finansinių ataskaitų sudarymas

Bendrovė apskaitą tvarko ir finansines ataskaitas sudaro pagal verslo apskaitos standartus. Bendrovė priskiriama vidutinių įmonių kategorijai, nevykdo veiklos tarptautinėse rinkose, o jos vertybiniais popieriais nėra prekiaujama reguliarioje rinkoje.

Valdybos pavedimu Bendrovės vadovybė 2019 metais įvertino TAS nuostatų taikymo naudą ir kaštus. Analizė parodė, kad potenciali TAS taikymo nauda dėl finansinių rodiklių palyginamumo tarptautiniu mastu yra maža (ties dėl riboto užsienio PA tvarkytojų finansinių duomenų prieinamumo, ties dėl skirtingo Bendrovės ir užsienio PA tvarkytojų verslo modelio), tačiau TAS diegimo ir taikymo kaštai būtų neproporcingai dideli.

Atliktos analizės rezultatai 2019 m. gruodį buvo aptartyti valdybos posėdyje, o vėliau pristatyti pagrindinio akcininko teisės įgyvendinančiai Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijai. Ministerijos atstovai sutiko su valdybos nuomone, kad perėjimo prie TAS kaštai viršytų jų taikymo naudą, todėl pereiti prie TAS bendrovei šiuo metu nėra tikslinga. Atsižvelgiant į tai buvo priimtas sprendimas bendrovėje ir toliau taikyti verslo apskaitos standartus (netaikyti TAS).

Siekiant įvertinti, ar aplinkybės, kurios lėmė sprendimą nediegti TAS, nėra pasikeitusios, Bendrovės vadovybė 2020 m. lapkritį peržiūrėjo 2019 metais atliktą TAS taikymo naudos ir kaštų analizę ir 2020 m. lapkričio 13 d. posėdyje pateikė valdybai šios peržiūros rezultatus. Naujai surinkta informacija parodė, kad aplinkybės nėra pasikeitusios, todėl anksčiau padaryta išvada, jog perėjimo prie TAS kaštai viršytų jų taikymo naudą, tebėra aktuali. Atsižvelgiant į pateiktą informaciją valdyba konstatavo, jog sprendimo Bendrovėje taikyti verslo apskaitos standartus (netaikyti TAS) persvarstyti nereikia.

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.

Bendrovė priima PA ir jas tvarko vadovaudamasi ir griežtai laikydamasi PA tvarkymą reglamentuojančių ES ir LR teisės aktų reikalavimų, kokybės vadybos sistemos LST EN ISO 9001:2015, aplinkos apsaugos vadybos sistemos LST EN ISO 14001:2015 bei darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos LST ISO 45001:2018 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 (toliau – PADĮ) sudeginti iki 10 000 t PA per metus,
- PA sąvartyne (toliau – PAS) pašalinti iki 9000 t PA per metus.

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 PADĮ arba šalinant PAS) arba jų perdavimas galutiniam sutvarkymui kitiems tvarkytojams (pvz., neturint technologijų ir / arba leidimo šalinti konkrečios rūšies PA arba pasiekus leidimuose nustatytus veiklos apimties ribojimus).

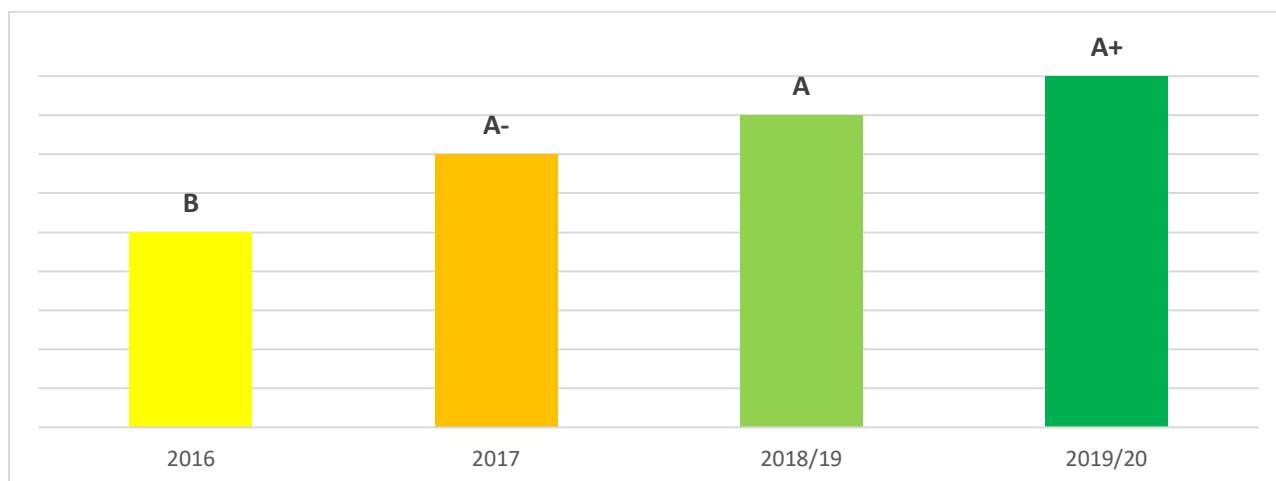
1.4.Svarbiausi istoriniai faktai

1 lentelė. Svarbiausi istoriniai faktai

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“, pasirašytas finansinis memorandumas dėl projekto finansavimo ES Sanglaudos fondo, LR biudžeto ir „Toksikos“ lėšomis. Svarbiausias projekto komponentas – PADĮ statyba.
2004-07-01	Remiantis LR Vyriausybės 2004-04-08 nutarimu Nr. 395 ir UAB „Toksika“ visuotinio akcininkų susirinkimo 2004-04-29 sprendimu, įvykdytas bendrovių „Toksika“, „Klaipėdos toksika“, „Švarus Vilnius“ ir „Alytaus regiono pavojingų atliekų aikštelė“ sujungimas reorganizavimo būdu.
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 PADĮ, PAS ir Šiaulių regioninė PA tvarkymo aikštelė priskirti valstybinės reikšmės atliekų tvarkymo objektams.
2014-05-19	Išduotas PADĮ statybos užbaigimo aktas Nr. SUA-60-140519-00072, patvirtinantis, kad PADĮ yra tinkamas eksploatuoti (leidžiami deginimo pajėgumai – 8000 t/m.).
2014-12-19	Aplinkos apsaugos agentūros (toliau – AAA) Bendrovei išduotas neterminuotas PADĮ Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės (toliau – TIPK) leidimas Nr. T-Š.9-3/2014.
2015-11-11	Atlikus PADĮ 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.).
2018-02-27	Patvirtintas naujas techninis reglamentas, kuriuo įteisinta nauja lakiųjų pelenų (atliekų, susidarančių PA deginimo metu) stabilizavimo, prieš juos pašalinant PA sąvartyne, technologija.
2018-12-31	Patvirtintas naujas techninis reglamentas, kuriuo Šiaulių padaliniui leista taikyti atliekų naudojimo būdą R10 (paruošimas naudoti pakartotinai).
2019-07-31	Bendrovės Alytaus, Klaipėdos ir Šiaulių filialai išregistruoti iš Juridinių asmenų registro. Panaikinusi filialus, Bendrovė tęsia veiklą vieno juridinio asmens (t. y. Bendrovės) vardu.
2019-12-10	Aplinkos apsaugos agentūrai priėmus sprendimą pritarti Bendrovės PADĮ TIPK leidimo pakeitimui, Bendrovei leista padidinti deginimo įrenginio našumą nuo 8000 t iki 10 000 t per metus. Padidėjus našumui, Bendrovė įsipareigojo nedidinti metinio leidžiamo išmesti teršalų kiekio.
2020-01-10	Gautas sertifikavimo įstaigos „TÜV Thüringen e.V.“ išduotas sertifikatas, patvirtinantis Bendrovės vadybos sistemos atitiktį standartui LST ISO 45001:2018 „Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos. Reikalavimai ir taikymo nurodymai“.
2020-01-30	Su Aplinkos projektų valdymo agentūra (APVA) pasirašytas patvirtinimas dėl abipusių įsipareigojimų, kilusių iš APVA direktoriaus 2014-05-19 įsakymo Nr. T1-101, Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2016-01-25 nutarties administracinėje byloje Nr. A-284-492/2016 ir Lietuvos apeliacinio teismo 2018-11-29 nutarties civilinėje byloje Nr. e2A-1179-370/2018, tinkamo įvykdymo.
2020-03-17	Užbaigtas Alytaus padangų perdirbimo UAB „Ekologistika“ gaisravietės tvarkymas. Vykdam LR Vyriausybės 2019-11-06 pasitarime ir Alytaus miesto ekstremalių situacijų komisijos 2019-11-08 posėdyje priimtus sprendimus, iš gaisravietės teritorijos išvežta 8130 t gaisro metu susidariusių PA.
2020-08-12	Europos komisijos priimtas sprendimas pripažinti Bendrovės įvykdytą projektą „Pavojingų atliekų tvarkymas Lietuvoje“ užbaigtu ir išmokėti Lietuvos Respublikai likusias projekto finansavimo lėšas – 1 663 055 Eur. Lėšos bus pervestos į Lietuvos valstybės biudžetą. Bendrovė projekto veiklas baigė įgyvendinti 2014 metais, papildomai investavusi per 4 mln. Eur savo lėšų.
2020-08-17	Patvirtintas naujas techninis reglamentas, kuriuo Šiaulių padaliniui leista vandenines dažų/klijų atliekas tvarkyti naudojant flokuliacijos procesą, kurio metu iš vandeninių atliekų atsiskiriamas vanduo (kuris, jei atitinka leistinas taršos ribas, išleidžiamas į nuotekų tinklą) ir iškrenta nuosėdos (dažų ar klijų dumblas, kuris toliau tvarkomas kaip atlieka).

1.5. Valdysenos įvertinimas

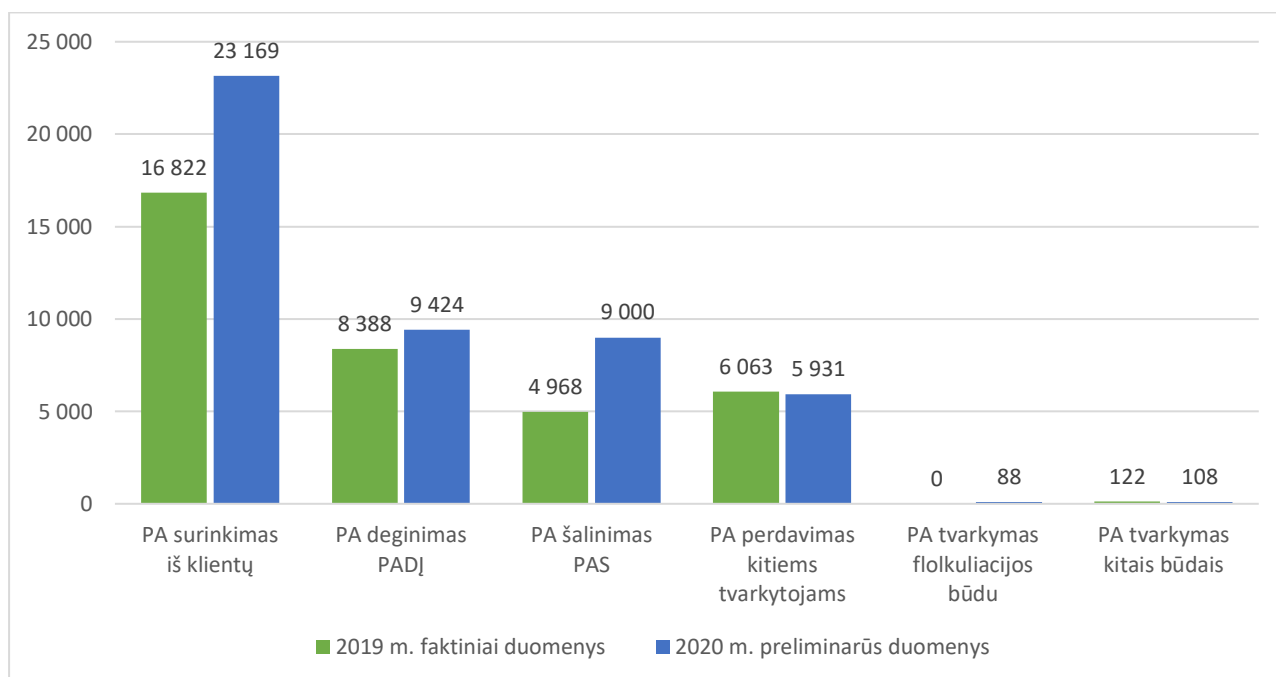
2020 metais Valdymo koordinavimo centras Bendrovės valdyseną įvertino aukščiausiu A+ gerosios valdysenos indeksu. Bendrovė pripažinta valdysenos lydere vidutinių įmonių kategorijoje.



2 pav. UAB „Toksika“ gerosios valdysenos rodiklis

1.6. Veiklos ir finansiniai rodikliai

2020 metais Bendrovė, preliminariais duomenimis¹, surinko 23 169 t atliekų (38% daugiau negu 2019 m.), sutvarkė – 24 551 t atliekų (26% daugiau negu 2019 m.), iš jų: sudegino PADĮ – 9 424 t (12% daugiau negu 2019 m.), pašalino PAS – 9 000 t (81% daugiau negu 2019 m.), kitiems tvarkytojams perdavė – 5 931 t (2% mažiau negu 2019 m.), flokuliacijos būdu sutvarkė – 88 t (2019 m. šis metodas dar nebuvo taikomas), kitais būdais sutvarkė – 108 t (12% mažiau negu 2019 m.).



3 pav. Atliekų surinkimas ir tvarkymas 2019 ir 2020 metais (preliminarūs duomenys)

¹ Strategijos parengimo dieną galutiniai 2020 m. veiklos rezultatai dar nėra žinomi.

Rekordiniams 2020 metų veiklos rodikliams didelę įtaką padarė šie netipiniai atliekų srautai²: 1) atliekos, priimtose vykdant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019-11-06 pasitarime ir Alytaus miesto ekstremalių situacijų komisijos 2019-11-08 posėdyje priimtus sprendimus, kuriais Bendrovei buvo pavesta priimti ir sutvarkyti PA, susidariusias dėl gaisro padangų perdirbimo įmonėje UAB „Ekologistika“, 2) atliekos, priimtose vykdant su Aplinkos apsaugos departamentu prie Aplinkos ministerijos sudarytą sutartį dėl bankrutuojančios UAB „Ūrus“ ir ko atliekų priėmimo ir tvarkymo, 3) atliekos, priimtose vykdant su UAB „Geležinkelio tiesimo centras“ sudarytą sutartį dėl geležinkelio pabėgių surinkimo ir tvarkymo. Įtakos turėjo ir padidėjęs medicininių atliekų kiekis, kuris išaugo tiek dėl COVID-19 atliekų srauto, tiek dėl pandemijos sąlygomis sumažėjusio medicininių atliekų eksporto.

Preliminariais duomenimis³ 2020 metų pardavimo pajamos sudarė 7,94 mln. Eur (62% didesnės negu 2019 m.), pardavimo savikaina – 3,90 mln. Eur (37% didesnė negu 2019 m.), bendrosios ir administracinės sąnaudos – 2,38 mln. Eur (31% didesnės negu 2019 m.).

2 lentelė. UAB „Toksika“ finansiniai ir veiklos rodikliai 2017 – 2020 metais

Finansiniai ir veiklos rodikliai	2017	2018	Pokytis	2019	Pokytis	2020*	Pokytis*
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai							
Pardavimo pajamos	3 448 024	3 468 463	+1%	4 894 219	+41%	7 935 939	+62%
Pardavimo savikaina	-1 683 173	-1 703 824	+1%	-2 852 547	+67%	-3 903 550	+37%
Bendrasis pelnas	1 764 851	1 764 639	-0,01%	2 041 672	+16%	4 032 389	+98%
Veiklos sąnaudos	-1 670 200	-1 518 726	-9%	-1 819 769	+20%	-2 383 397	+31%
Tipinės veiklos pelnas	94 651	245 913	+160%	221 903	-10%	1 648 992	+643%
Kitos veiklos rezultatai	8 745	5 447	-38%	15 250	+180%	26 356	+73%
Palūkanų ir pan. pajamos / sąnaudos	-57 706	212 305	-468%	38 164	-82%	-51 607	-235%
Grynasis pelnas (nuostolis)	55 097	446 324	+710%	280 675	-37%	1 680 065	+499%
Santykiniai rodikliai							
Bendrojo pelno marža	51,2%	50,9%	---	41,7%	---	50,8%	---
Tipinės veiklos pelno marža	2,7%	7,1%	---	4,5%	---	20,8%	---
Grynojo pelno marža	1,6%	12,9%	---	5,7%	---	21,17%	---
Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	?	7,6%	---	4,5%	---	26,2%	---
Kiti rodikliai							
Darbuotojų skaičius laikotarpio pab.	59	64	+8%	64	0%	65	+2%
Vidutinis darbo užmokestis	1034	1221	+18%	1703	+8%**	1848	+9%

* Preliminarūs duomenys.

** Vidutinio darbo užmokesčio pokytis 2019 metais skaičiuojamas eliminavus darbo užmokesčio perskaičiavimo pagal LR valstybinio socialinio draudimo įstatymo pakeitimo įstatymą, įsigaliojusį 2019 m. sausio 1 d., įtaką.

Preliminariais duomenimis 2020 m. grynasis pelnas sudarė 1,68 mln. Eur (2019 metais – 0,28 mln. Eur), nuosavo kapitalo grąža – 26,2% (2019 metais – 4,5%).

² Netipinių atliekų srautų apimtys pateiktos [4.1 poskyryje](#).

³ Strategijos parengimo dieną galutiniai 2020 m. veiklos rezultatai dar nėra žinomi.

2. APLINKOS ANALIZĖ

2.1. Vidinė aplinka

3 lentelė. Vidinė aplinka: pagrindinės veiklos veiksmų analizė

Eil. Nr.	Veiksniai	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti / silpnybėms neutralizuoti
Santykiai su tiekėjais		
1.	<u>Stiprybė.</u> Gera reputacija, nepriekaištingas prisiimtų įsipareigojimų vykdymas.	Griežta atsiskaitymų su trečiosiomis šalimis terminų laikymosi kontrolė. Atsakingas ir preciziškas įsipareigojimų vykdymas. Nuolatinis ryšių su tiekėjais palaikymas. Skaidrūs viešieji pirkimai.
2.	<u>Stiprybė.</u> Veiklos skaidrumas nuo PA surinkimo iki galutinio sutvarkymo tik leistinais būdais.	Giežtas teisės aktų, įskaitant visus PA tvarkymą reglamentuojančius Lietuvos ir ES teisės aktus, ir gamybos technologijų laikymasis. Nuolatinis PA deginimo įrenginio veikimo ir taršos monitoringas. Aktyvus dalyvavimas Lietuvos PA tvarkymo sistemos kūrimo. Visiškos atsakomybės už tinkamą PA sutvarkymą prisiėmimas, nepaliekant rizikos PA tiekėjams.
Operacijos		
1.	<u>Stiprybė.</u> Aukštas PADĮ pajėgumų išnaudojimas	Rinkodaros stiprinimas, naujų klientų paieška, dalyvavimas konkursuose dėl PA tvarkymo, siekiant didinti ypač pavojingų ir sudėtingai tvarkomų (pvz., medicininių, laboratorinių, PCB alyvų, freono ir kt.) atliekų, kurios užtikrintų ne tik pajėgumų išnaudojimą, bet ir didesnės pridėtinės vertės kūrimą, surinkimą.
2.	<u>Silpnybė.</u> Neužtikrintas aukštas PAS pajėgumų išnaudojimas ateityje	Rinkodaros stiprinimas, naujų klientų paieška, dalyvavimas konkursuose dėl PA tvarkymo. Kainodaros tobulinimas, siekiant stiprinti konkurencingumą dalyvaujant konkursuose dėl PA tvarkymo.
3.	<u>Silpnybė.</u> Nepakankamas laboratorijos išteklių išnaudojimas	Laboratorijos IT ir techninių išteklių tobulinimas (LIS įdiegimas, BOA analizatoriaus įsigijimas). Veiklos procedūrų aprašo parengimas, ruošiantis akreditacijai. Tinkamo finansavimo akredituotai PA laboratorijai steigti paieška.
Produktų platinimas		
1.	<u>Stiprybė.</u> Bendrovės atliekų aikštelių buvimas arti pagrindinių PA susidarymo centrų	Nuolatinė klientų (PA tiekėjų) paieška. Regioninių PA surinkimo aikštelių veiklos sąnaudų optimizavimas. Nuolatinė aikštelėse saugomų PA kiekio kontrolė.
2.	<u>Silpnybė.</u> Atstovybės šiaurės – rytų Lietuvoje nebuvimas	Plėtos projekto vadovo priėmimas, siekiant ištirti rinką ir užmegzti santykius su potencialiais klientais. Galimybių steigti atliekų aikštelę šiaurės – rytų Lietuvoje tyrimas.
Rinkodara ir pardavimai		
1.	<u>Stiprybė.</u> Lankstumas, reaguojant į klientų individualius poreikius (pvz., esant poreikiui – PA surūšiavimas ir taravimas gabenimui kliento vietoje)	Ypatingas dėmesys kliento reikalavimams paslaugos kokybės, patogumo ir saugumo užtikrinimo atžvilgiu.
2.	<u>Stiprybė.</u> Ypač greitas PA priėmimas iš klientų (svarbu tvarkant ypač pavojingas atliekas, esant ekstremaliai situacijai ir pan.)	Ypatingas dėmesys klientų reikalavimams paslaugos savalaikiškumo atžvilgiu.

4 lentelė. Vidinė aplinka: pagalbinės veiklos veiksmų analizė

Eil. Nr.	Veiksniai	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti / silpnybėms neutralizuoti
Infrastruktūra		
1.	<u>Stiprybė.</u> Suderintos įmonės vidinės valdymo ir apskaitos sistemos.	Kai Vieningos gaminių, pakuočių ir atliekų apskaitos informacinės sistemos (GPAIS) pusėje bus sukurta integracijos su atliekų tvarkytojų informacinėmis sistemomis galimybė – pritaikyti Bendrovės valdymo ir apskaitos sistemas automatizuotam duomenų teikimui į GPAIS.
Žmogiškieji ištekliai		
1.	<u>Stiprybė.</u> Aukšta darbuotojų kvalifikacija ir didelė profesinė patirtis.	Didelis dėmesys potencialių darbuotojų kvalifikacijai ir profesinėms savybėms naujų darbuotojų atrankos metu. Nuolatinis esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.
2.	<u>Stiprybė.</u> Veiksminga darbuotojų atlygio politika	Užtikrinti politikos veiksmingumą ir atitikimą strateginiams tikslams, periodiškai ją persvarstyti ir tikslinti (esant poreikiui). Užtikrinti politikos taikymo viešumą.

Eil. Nr.	Veiksniai	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti / silpnybėms neutralizuoti
Technologijos		
1.	<u>Stiprybė.</u> Moderni kompleksinė PA tvarkymo infrastruktūra (PADJ, PAS, PA laboratorija, atliekų tvarkymo aikštelės).	Savalaikė PADJ, laboratorinės įrangos kitos įrangos profilaktinė priežiūra, laikantis plano. PAS šalintinių atliekų surinkimo didinimas, naujų stabilizavimo technologijų paieška.
2.	<u>Stiprybė.</u> Nuosavas ADR transportas PA pervežimui.	Savalaikis transporto aptarnavimas ir darbuotojų, dirbančių su ADR transportu, kvalifikacijos kėlimas.
3.	<u>Stiprybė.</u> Efektyvi lakiųjų pelenų stabilizavimo prieš jas pašalinant PA sąvartyne technologija.	Preciziškas technologijos laikymasis. Technologijos taikymas šalinant ne tik Bendrovėje po deginimo susidarančius lakiuosius pelenus, bet ir iš klientų surinktas analogiškas atliekas.
4.	<u>Stiprybė.</u> Pradėtas taikyti atliekų tvarkymo būdas – flokuliacija	Įdiegti našų flokuliacijos įrenginį Šiaulių padalinyje.
5.	<u>Silpnybė.</u> PA deginimo įrenginio dėvėjimosi sąlygoti gedimai.	Pašalinus defektus – savalaikė profilaktika. Nuolatinis personalo, dirbančio su PA deginimo įrenginiu, kvalifikacijos kėlimas. Įvykus gedimui – operatyvus gedimo šalinimas, sandėliuojant PA iki įrenginio paleidimo.
6.	<u>Silpnybė.</u> Technologiškai ir techniškai pasenusi PADJ Automatinio monitoringo stotelė (AMS), tapsianti netinkama naudoti, įsigaliojus reikalavimui PADJ išmetimuose nustatyti gyvsidabrio kiekį	Naujos AMS įsigijimas, senąją paliekant naudoti kaip rezervinę (ją paleidžiant pagrindinės stotelės gedimo atveju).
7.	<u>Silpnybė.</u> Didelė tiesioginė ir netiesioginė CO ₂ emisija	Tirti galimybes mažinti ir/arba kompensuoti PADJ CO ₂ emisiją. Didinti pastatų energetinį efektyvumą ir modernizuoti jų šildymo sistemas. Diegti saulės jėgaines Alytaus ir Klaipėdos aikštelėse. Senas transporto priemones keisti naujomis, darančiomis mažesnę poveikį aplinkai.
8.	<u>Silpnybė.</u> Riboti atliekų paruošimo (smulkinimo) pajėgumai	Įsigyti našų atliekų smulktuvą.
Finansiniai ištekliai		
1.	<u>Stiprybė.</u> Laiku įvykdomi visi finansiniai įsipareigojimai kredito įstaigoms, tiekėjams ir kitoms trečiosioms šalims	P pinigų srautų nuolatinis planavimas ir plano aktualizavimas. Griežta atsiskaitymų su trečiosiomis šalimis terminų laikymosi kontrolė.
2.	<u>Stiprybė.</u> Teigiami ir veiklai, investicijoms bei finansinėms skoloms aptarnauti pakankami pinigų srautai.	Šiame strateginiame plane numatyto PA surinkimo ir tvarkymo plano vykdymas, subalansuojant surenkamą ir sutvarkomą PA kiekį ir palaikant stabilų PA likutį sandėliuose.

2.2. Konkurencinė aplinka

Lietuvoje galiojantys teisės aktai riboja PA įvežimą iš kitų šalių, todėl savo tikslinę rinką Bendrovė laiko tik Lietuvą. Atliekų apskaitos duomenimis, kuriuos skelbia Aplinkos apsaugos agentūra, Lietuvoje 2014 – 2018 metais buvo surenkama vidutiniškai po 163 tūkst. t PA per metus.

Neabejojama, kad tikrasis susidarančių PA kiekis Lietuvoje yra didesnis, nes dalis pavojingų atliekų yra identifikuojamos kaip nepavojingosios ir dėl to nepatenka į oficialiąją PA statistiką. Dalis jų kartu su buitinėmis atliekomis šalinamos nepavojingųjų atliekų sąvartynuose bei deginimo jėgainėse, o tai neleistini tokių atliekų tvarkymo būdai. Bendrovės specialistų vertinimu, vien nepavojingų atliekų sąvartynuose kasmet pašalinama apie 10 tūkst. t pavojingųjų atliekų. Ypač mažu surenkamu PA kiekiu išsiskiria Klaipėdos regionas, kur didelė dalis PA galimai patenka kartu su nepavojingosiomis atliekomis į nepavojingųjų atliekų deginimo jėgainę.

Skirtingų rūšių PA tvarkytinos skirtingais būdais, todėl Bendrovė savo pajėgumais (PADJ ir PAS) gali tvarkyti tik dalį visų susidarančių PA. Bendrovės vertinimu, tokių atliekų kasmet susidaro apie 30 – 40 tūkst. t, o Bendrovės užimama šių atliekų rinkos dalis siekia 30% – 35%.

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

surinkėjai didelę dalį šalyje surenkamų medicininių atliekų išveža į Latviją. Aplinkos ministerijos oficialiosios atliekų statistikos duomenimis, 2018 metais iš Lietuvos buvo eksportuota 23 902 t PA.

Pernai Lietuvoje pradėjo veikti dvi naujos didelio pajėgumo kogeneracinės jėgainės: vasarą pradėjo veikti komunalinėmis ir pramoninėmis atliekomis bei vandenvalos įmonėse susidarančiu dumbliu kūrenama Kauno kogeneracinė jėgainė (www.kkj.lt), kurios atliekų deginimo pajėgumas – 200 000 t per metus, elektrinė galia – apie 24 MW, šilumos gamybos galia – apie 70 MW, o rudenį bandomuoju režimu paleista komunalinėmis atliekomis ir biokuru kūrenama Vilniaus kogeneracinė jėgainė (www.vkj.lt), kurios atliekų deginimo pajėgumas – 160 000 t per metus, elektrinė galia – apie 92 MW, šilumos gamybos galia – apie 229 MW.

Minėtosios jėgainės nėra skirtos tvarkyti PA ir neturės leidimo joms deginti, tačiau baiminamasi, kad dėl aiškos PA identifikavimo tvarkos Lietuvoje nebuvimo į jas kartu su bendru atliekų srautu gali patekti ir pavojingųjų atliekų. Nepavykus užtikrinti tinkamo PA identifikavimo ir daliai šių atliekų pradėjus patekti į kogeneracines jėgaines, Bendrovė artimiausiais metais gali susidurti su degintinių PA, būtinų PADĮ nenutrūkstamai ir efektyviai veiklai užtikrinti, trūkumu.

Žiedinės ekonomikos plėtojimo tendencijos ilgainiui gali daryti didelę neigiamą įtaką Lietuvoje susidarančių atliekų, įskaitant pavojingąsias, kiekiui.

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

Tačiau bendrovės turimas perkančiosios organizacijos statusas yra jos konkurencinis trūkumas, palyginti 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

5 lentelė. Išorinės aplinkos veiksmų analizė

Eil. Nr.	Veiksniai	Veiksmų planas galimybėms išnaudoti / grėsmių įtakai mažinti
Politiniai veiksniai		
1.	<u>Galimybė</u> . Netaikomas aplinkos taršos mokestis PAS šalinant šlakus ir pelenus, kurie susidaro po deginimo (tai svarbus politinis sprendimas, darantis įtaką veiklai, todėl priskiriamas politinių veiksmų grupei).	Šalinti po deginimo susidarančius šlakus ir pelenus nedelsiant, siekiant, kad jie neužimtų vietos sandėliuose.
2.	<u>Grėsmė</u> . EK žiedinės ekonomikos veiksmų plano įgyvendinimas	Nuolatinė technologinės aplinkos ir PA rinkos stebėseną. Inovatyvių PA tvarkymo metodų taikymas. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas.
3.	<u>Grėsmė</u> . Didelis aplinkos taršos mokestis PAS šalinamoms atliekoms skatina PA turėtojus ieškoti alternatyvių jų tvarkymo būdų (tai politinių sprendimų nulemtas veiksnys, darantis ypač didelę įtaką veiklai).	Tęsti kryptingą veiklą, teikiant argumentuotus siūlymus, rekomendacijas, inicijuoti teisės aktų pakeitimus, siekiant visai panaikinti arba įtvirtinti tokį aplinkos taršos mokesčio tarifą, kuris nevirsytų nepavojingųjų atliekų sąvartyne šalinamoms atliekoms taikomo mokesčio dydžio.

Eil. Nr.	Veiksniai	Veiksmų planas galimybėms išnaudoti / grėsmių įtakai mažinti
Ekonominiai veiksniai		
1.	<u>Galimybė</u> . Lietuvoje susidarančių PA kiekio didėjimas dėl naujų gamybos objektų atsiradimo ir gamybos apimčių didėjimo.	Užmegzti ryšius su potencialiais būsimais klientais (PA tiekėjais) ankstyvojoje investavimo stadijoje. Siūlyti patrauklias pavojaingųjų atliekų surinkimo sutvarkymui Bendrovėje sąlygas.
2.	<u>Grėsmė</u> . PA kiekio sumažėjimas dėl Covid-19 pandemijos ir su jos valdymu susijusių suvaržymų įtakos ekonomikai	Rinkodaros stiprinimas, naujų klientų paieška, dalyvavimas konkursuose dėl PA tvarkymo. Kainodaros tobulinimas, siekiant stiprinti konkurencingumą dalyvaujant konkursuose dėl PA tvarkymo.
3.	<u>Grėsmė</u> . Kvalifikuotų darbuotojų stoka darbo rinkoje ir darbo užmokesčio didėjimas.	Nuolatos peržiūrėti taikomą darbuotojų atlygio politiką ir užtikrinti jos aktualumą. Užtikrinti sąžiningą tikslų nustatymą darbuotojams ir periodinę jų peržiūrą. Užtikrinti darbuotojų atlygio politikos ir socialinės atsakomybės politikos nuostatų principinę ir sąžiningą taikymą.
4.	<u>Grėsmė</u> . Kai kurių PA tvarkytojų dempingavimas, tvarkant atliekas neleistiniais būdais, jas ilgai sandėliuojant, paverčiant nepavojaingomis ar kt.	Stiprinti ryšius su verslu, pabrėžiant Bendrovės kaip pagrindinio PA galutinio tvarkytojo Lietuvoje statusą. Stiprinti ryšius su visuomene ir verslu, pabrėžiant, kad Bendrovė atliekas tvarko tik leistiniais būdais, nepaliekant rizikos klientams (PA tiekėjams) ir nedarant žalos aplinkai.
5.	<u>Grėsmė</u> . PA tarpvalstybinis išvežimas (Lenkijoje ir Švedijoje taikomi patrauklūs degių ir kaloringų PA priėmimo įkainiai, Latvijoje medicininės atliekos leidžiama šalinti sąvartynuose).	Teikti siūlymus, rekomendacijas, inicijuoti teisės aktų pakeitimus, siekiant adaptuoti ES teisės normas (Bazelio konvenciją, etc.) Lietuvoje. Stiprinti ryšius su verslu, supažindinant su Bendrovės turima infrastruktūra, skirta tam tikrų rūšių PA galutiniam sutvarkymui.
Socialiniai veiksniai		
1.	<u>Grėsmė</u> . Visuomenės žinių trūkumas apie pavojaingųjų atliekų tvarkymą.	Kartu su savivaldybėmis inicijuoti švietėjiškus projektus, kurie skatintų visuomenės domėjimąsi pavojaingųjų atliekų tvarkymo klausimais.
Technologiniai veiksniai		
1.	<u>Galimybė</u> . Inovatyvių technologijų taikymas tvarkomų PA spektrui išplėsti ir efektyvumui didinti.	Tirti galimybes ir technologijas, inicijuoti teisės aktų pakeitimus, diegti inovatyvius metodus, siekiant išplėsti tvarkomų PA spektrą ir didinti efektyvumą.
2.	<u>Grėsmė</u> . Pramonės transformacija įgyvendinant žiedinės ekonomikos principus, mažinant susidarančių atliekų kiekį.	Nuolatinė technologinės aplinkos ir PA rinkos stebėseną. Inovatyvių PA tvarkymo metodų taikymas. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas.
3.	<u>Grėsmė</u> . PA dalinis sutvarkymas (nukenksminimas) jų susidarymo vietoje (PA nukenksminimo įrenginių naudojimas įmonėse ir įstaigose).	Siūlyti patrauklias pavojaingųjų atliekų surinkimo sutvarkymui Bendrovėje sąlygas ir galimybę įmonėms ir įstaigoms atsisakyti investicijų į abejotino efektyvumo nuosavą PA nukenksminimo įrangą.
4.	<u>Grėsmė</u> . Alternatyvių PA tvarkymo technologijų atsiradimas	Skirti pakankamo dydžio investicijas nuolatiniam technologiniam atsinaujinimui. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas.
Aplinkosauginiai veiksniai		
1.	<u>Galimybė</u> . GPAIS funkcijų išplėtimas ir aplinkosauginės kontrolės stiprinimas (spragų PA identifikavimo ir kontrolės sistemoje šalinimas, kontrolės procesų tobulinimas).	Aktyviai dalyvauti svarstant teisės aktus aplinkosaugos klausimais. Aktyviai dalyvauti Pavojaingųjų atliekų tvarkytojų asociacijos veikloje.
2.	<u>Grėsmė</u> . Galimi nauji aplinkosaugos reikalavimai, kurių įgyvendinimui Bendrovė patirtų papildomų išlaidų.	Planuojant įmonės veiklą įvertinti aplinkosaugos reikalavimus, jų įtaką PA sutvarkymo savikainai.
Teisiniai veiksniai		
1.	<u>Galimybė</u> . Padidintas PADĮ deginamų atliekų našumas iki 10 000 t per metus.	Preciziškas TIPK leidimo sąlygų ir techninio reglamento laikymasis.

2.4.SSGG analizė

6 lentelė. UAB „Toksika“ SSGG analizė

Vidinės aplinkos veiksniai	
Stiprybės	Silpnybės
1. Moderni kompleksinė PA tvarkymo infrastruktūra. 2. Veiklos skaidrumas nuo PA surinkimo iki galutinio sutvarkymo tik leistiniais būdais. 3. Gera reputacija, nepriekaištingas įsipareigojimų trečioms šalims vykdymas. 4. Pelninga veikla, stabili finansinė būklė. 5. Aukšta darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija. 6. Efektyvi darbuotojų atlygio politika, paremta iš anksto nustatytais kriterijais ir visiems vienodais vertinimo principais. 7. Bendrovės atliekų aikštelių buvimas arti didelių PA susidarymo centrų. 8. Nuosavas ADR transportas pavojingiems kroviniams pervežti. 9. Lankstumas, reaguojant į klientų poreikius, operatyvus PA priėmimas iš klientų. 10. Aukštas PADĮ pajėgumų išnaudojimas. 11. Efektyvi pelenų stabilizavimo technologija, jų suketimui panaudojant skystąsias atliekas. 12. Pradėtas taikyti atliekų tvarkymo būdas – flokuliacija.	1. Neužtikrintas aukštas PAS pajėgumų išnaudojimas ateityje. 2. Nepakankamas laboratorijos išteklių panaudojimas. 3. Atstovybės šiaurės – rytų Lietuvoje nebuvimas. 4. PA deginimo įrenginio dėvėjimosi sąlygoti gedimai. 5. Technologškai ir techniškai pasenusi PADĮ Automatinio monitoringo stotelė, tapsianti netinkama naudoti, įsigaliojus reikalavimui PADĮ išmetimuose nustatyti gyvsidabrio kiekį. 6. Didelė tiesioginė ir netiesioginė CO₂ emisija. 7. Riboti atliekų paruošimo (smulkinimo) pajėgumai
Išorinės aplinkos veiksniai	
Galimybės	Grėsmės
1. Lietuvoje susidarantių PA kiekio didėjimas dėl naujų gamybos objektų atsiradimo ir gamybos apimčių didėjimo. 2. Padidintas PADĮ deginamų atliekų našumas iki 10 000 t per metus. 3. Inovatyvių technologijų taikymas tvarkomų PA spektrui išplėsti ir efektyvumui didinti. 4. Papildomo tvarkytinų PA kiekio atsiradimas rinkoje dėl nestandartinių, ekstremalių situacijų. 5. Netaikomas aplinkos taršos mokestis PA sąvartyne šalinamiems šlakams ir pelenams, kurie susidaro po PA deginimo. 6. GPAIS funkcijų išplėtimas ir aplinkosauginės kontrolės stiprinimas.	1. EK žiedinės ekonomikos veiksmų plano įgyvendinimas ir pramonės transformacija įgyvendinant žiedinės ekonomikos principus, mažinant atliekų (įskaitant PA) kiekį. 2. PA kiekio sumažėjimas dėl Covid-19 pandemijos ir su jos valdymu susijusių suvaržymų įtakos verslui. 3. Kvalifikuotų darbuotojų stoka darbo rinkoje ir darbo užmokesčio augimas. 4. PA dalinio sutvarkymo pajėgumų kūrimas įmonėse, kuriose jos susidaro. 5. Kai kurių PA tvarkytojų dempingavimas, tvarkant atliekas neleistiniais būdais. 6. Atliekas deginančių Kauno ir Vilniaus kogeneracinių jėgainių veiklos pradžia. 7. Agresyvi užsienio PA tvarkytojų veikla ir PA tarpvalstybinis išvežimas. 8. Didelis aplinkos taršos mokestis PA sąvartyne šalinamoms atliekoms. 9. Alternatyvių PA tvarkymo technologijų grėsmė. 10. Visuomenės žinių trūkumas apie pavojingųjų atliekų tinkamą tvarkymą. 11. Galimi nauji aplinkosaugos reikalavimai, kuriems taikyti Bendrovė patirtų išlaidų.

3. STRATEGIJA

3.1. Misija, vizija ir vertybės

**BENDROVĖS MISIJA – TVARKYTI PAVOJINGĄSIAS ATLIEKAS,
UŽTIKRINANT SAUGIĄ APLINKĄ ATEITIES KARTOMS.**

**BENDROVĖS VIZIJA – DIDŽIAUSIA IR PATIKIMIAUSIA
PAVOJINGŲJŲ ATLIEKŲ TVARKYMO ĮMONĖ LIETUVOJE.**

Įgyvendindama savo misiją, dalyvaudama Lietuvos PA tvarkymo sistemos kūrimo procesuose, Bendrovė užtikrina patikimą ir skaidrų surinktų PA sutvarkymą, prisiima už tai visišką atsakomybę, nepalikdama jokios rizikos PA tiekėjams (turėtojams).

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 PA 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

4 pav. UAB „Toksika“ vertybės

3.2. Strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir rodikliai

Valdybos ir vadovybės strateginių sesijų metu buvo išdiskutuota ir vieningai konstatuota, kad pagrindinis Bendrovės veiklos poveikis darnumo srityje yra jos šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisija. Todėl, siekdama diegti žiedinės ekonomikos principus savo veikloje ir prisidėti įgyvendinant Jungtinių Tautų „Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 metų“ bei Europos Komisijos viziją „Darni Europa – iki 2030 metų“, Bendrovė atnaujinamoje strategijoje 2021 – 2024 m. laikotarpiui kelia sau tikslą „Mažinti atliekų tvarkymo veiklos neigiamą poveikį aplinkai“.

Didžiausias Bendrovės šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijos, kurios pagrindą sudaro anglies dioksido emisija, šaltinis – PADĮ veikla deginant PA. Preliminariai įvertinta, kad 2019 metais PADĮ anglies dioksido emisija deginant atliekas sudarė 10 252 t⁴ arba 1145 kg vienai sutvarkytų PA tonai (į sutvarkytų atliekų kiekį neįtraukiant tų PA, kurios buvo pašalintos PAS arba perduotos kitiems tvarkytojams utilizuoti). Papildomai 205 t⁵ CO₂ arba 23 kg CO₂ vienai sutvarkytų atliekų tonai generavo transporto priemonių ir technikos darbas, dar 42 t CO₂ arba 5 kg CO₂ vienai sutvarkytų atliekų tonai – kietojo kuro naudojimas pastatų šildymui.

PADĮ veikloje pagaminama el. energija, kuri tiekama rinkai papildomai negeneruojant CO₂ emisijos (ji jau įskaičiuota į atliekų deginimo emisiją). Tačiau kadangi Bendrovė neturi galimybės visiškai apsirūpinti vien savo PADĮ pagamintą energiją – dalį reikalingos el. energijos Bendrovė perka, sugeneruodama netiesioginę CO₂ emisiją. Grynas el. energijos pagaminimo ir pirkimo veiklos netiesioginės CO₂ emisijos kiekis vis dėlto yra neigiamas ir 2019 metais sudarė –285 t⁶ CO₂ arba –32 kg CO₂ vienai sutvarkytų atliekų tonai.

Suminė grynoji Bendrovės vykdomos atliekų tvarkymo veiklos anglies dioksido emisija 2019 m. sudarė 10 215 t CO₂ arba 1141 kg CO₂ vienai sutvarkytų PA tonai (į sutvarkytų atliekų kiekį neįtraukiant tų PA, kurios buvo pašalintos PA sąvartyne arba perduotos kitiems tvarkytojams utilizuoti).

Bendrovė šiuo metu neturi technologinės galimybės sumažinti deginimo metu į aplinką išskiriamos CO₂ emisijos, tačiau gali mažinti emisiją kitose veiklos sferose, pavyzdžiui, išrūšiuodama ir iš bendro surinktų atliekų srauto atskirdama antriniam žaliavų panaudojimui tinkančias atliekas, įsigydamą elektromobilius ir el. energiją varomą aikštelių techniką, didindama pastatų energetinį efektyvumą, diegdama saulės jėgaines žaliosios energijos gamybai, pirkdama trūkstamą el. energiją tik iš žaliosios energijos tiekėjų, taikydama anglies dioksido kompensavimą ir pan. Potencialo mažinti neigiamą poveikį aplinkai turima ir šilumos gamybos srityje – šiuo metu PADĮ pagamina daugiau šilumos energijos, negu jos panaudojama Šiaulių padalinio pastatui apšildyti, tačiau galimybės perteklinę šilumą tiekti kitiems vartotojams kol kas nėra.

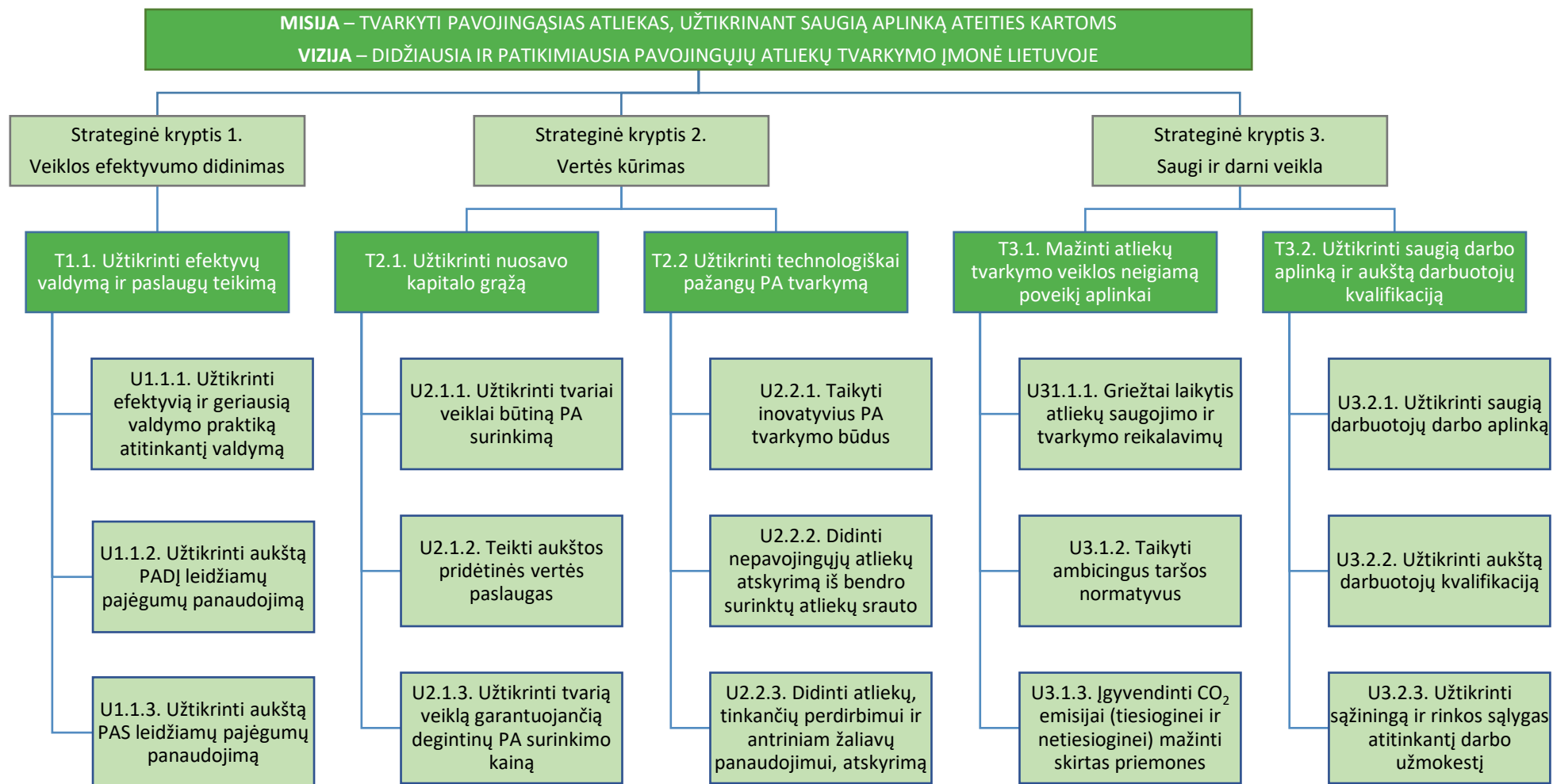
2021 – 2024 metų strategijos perspektyvoje Bendrovė yra numačiusi sumažinti (kompensuoti) vienai sutvarkytai atliekų tonai tenkančią CO₂ emisiją 6% (nuo 1141 kg 2019 metais iki 1069 kg 2024 metais), o per dešimtmetį – 50% (iki 570 kg 2030 metais). Šiems siekiams įgyvendinti 2021 metais bus parengtas veiklos neigiamo poveikio (CO₂ emisijos) mažinimo (kompensavimo) priemonių planas.

Strateginio planavimo metu išskirtos trys Bendrovės strateginės kryptys, kiekvienai iš jų nustatytas vienas arba du ilgalaikiai strateginiai tikslai (iš viso – 5 strateginiai tikslai). Tikslams įgyvendinti iškelta 15 vidutinio laikotarpio strateginių uždavinių, nustatyti jų matavimo rodikliai, numatyti atsakingi asmenys.

⁴ Laikant, kad PADĮ, veikdamas maksimaliu 1350 kg per valandą deginimo pajėgumu, sugeneruoja vidutiniškai 1650 kg CO₂.

⁵ Laikant, kad sudeginus 1 l benzino išskiriama 2,168 kg CO₂, o sudeginus 1 l dyzelinio kuro – 2,546 kg CO₂.

⁶ Laikant, kad 1000 kWh el. energijos pagaminimas neišskiriant papildomos CO₂ emisijos sutaupo 570 kg CO₂.



5 pav. UAB „Toksika“ strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai

7 lentelė. Strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai ir atsakingi asmenys

Strateginis tikslas / uždavinys	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
		2021	2022	2023	2024	
1 strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas						
1.1 strateginis tikslas. Užtikrinti efektyvų valdymą ir paslaugų teikimą	Vienam darbuotojui tenkančios mėnesio pardavimų pajamos, Eur	≥5400	≥5800	≥6100	≥6300	Generalinis direktorius
1.1.1. Užtikrinti efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą	VVJ gerosios valdysenos indeksas (ne žemesnis negu)	A	A	A	A	Valdyba ir aukščiausiojo lygmens vadovai
	VVJ gerosios valdysenos indekso įvertinimas dimensijoje „Skaidrumas“ arba / ir „Strateginis planavimas ir įgyvendinimas“ (bent vienoje iš dviejų)	A+	A+	A+	A+	
1.1.2. Užtikrinti aukštą PADį leidžiamų pajėgumų panaudojimą	PADį sudegintų PA kiekio ir leidžiamo PADį pajėgumo (10 000 t/m.) santykis	99%	92%	99%	92%	Šiaulių padalinio vadovas, PADį vadovas
1.1.3. Užtikrinti aukštą PAS leidžiamų pajėgumų panaudojimą	PAS pašalinto PA kiekio ir leidžiamo PAS pajėgumo (9000 t/m.) santykis	47%	33%	35%	33%	Šiaulių padalinio vadovas, Šiaulių atliekų aikštelės vadovas

Strateginis tikslas / uždavinys	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
		2021	2022	2023	2024	
2 strateginė kryptis. Vertės kūrimas						
2.1 strateginis tikslas. Užtikrinti nuosavo kapitalo grąžą	Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	3,5%	3,3%	3,6%	3,4%	Generalinis direktorius, vyr. buhalterė
2.1.1. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną PA surinkimą	Atliekų surinkimas, tonomis per metus	≥12 900	≥13 800	≥14 400	≥14 700	Komercijos direktorius, atliekų aikštelių vadovai
2.1.2. Teikti aukštos pridėtinės vertės paslaugas	Ypač pavojingų atliekų, kurių tvarkymo procesas yra sudėtingas, surinkimas, tonomis ⁷	≥800	≥800	≥800	≥800	Komercijos direktorius, atliekų aikštelių vadovai
2.1.3. Užtikrinti tvarią veiklą garantuojančią PA surinkimo kainą	Vidutinė PA surinkimo kaina	≥335	≥342	≥349	≥356	Komercijos direktorius, atliekų aikštelių vadovai
2.2 strateginis tikslas. Užtikrinti technologiškai pažangų PA tvarkymą	Darbo našumas (pridėtinė vertė, tenkanti vienam darbuotojui per dirbtą valandą)	23,20	23,60	24,00	24,40	Komercijos direktorius
2.2.1. Taikyti inovatyvius PA tvarkymo būdus	PA, sutvarkytų inovatyviais būdais ⁸ , kiekis per metus, t	452	458	531	518	Šiaulių padalinio vadovas
2.2.2. Didinti nepavojingųjų atliekų atskyrimą iš bendro surinktų atliekų srauto	Iš bendro srauto išrūšiuotų nepavojingųjų atliekų kiekis per metus, t	800	1200	1300	1400	Komercijos direktorius, atliekų aikštelių vadovai
2.2.3. Didinti atliekų, tinkančių perdirbimui ir antriniam žaliavų panaudojimui, atskyrimą	Atliekų, perduotų perdirbimui ir antriniam žaliavų panaudojimui kiekis per metus, t	250	300	350	400	Komercijos direktorius, atliekų aikštelių vadovai

⁷ Bendrovė siekia palaikyti optimalų tokių atliekų kiekį. Tokių atliekų tvarkymas užtikrina aukštą pridėtinę vertę ir pelningumą, tačiau pernelyg didelis tokių atliekų kiekis gali turėti neigiamos įtakos PADJ sukamosios krosnies ir/arba kitų PADJ įrenginių ilgaamžiškumui.

⁸ Inovatyviais atliekų tvarkymo būdais laikoma: 1) vandeninių atliekų tvarkymas flokuliacijos būdu, 2) vandeninių atliekų ir rūgščių panaudojimas pagal patvirtintą techninį reglamentą lakiesiems pelenams sukietinti, paruošiant juos šalinti PA sąvartyne, 3) panaudotos alyvos, kaip pavojingosios atliekos, regeneravimas paverčiant kuru, naudojamu PADJ veikloje.

Strateginis tikslas / uždavinys	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
		2021	2022	2023	2024	
3 strateginė kryptis. Saugi ir darni veikla						
3.1 strateginis tikslas. Mažinti atliekų tvarkymo veiklos neigiamą poveikį aplinkai	Atliekų tvarkymo (išskyrus pašalinimą PAS ir perdavimą kitiems tvarkytojams utilizuoti) CO ₂ emisija, kg CO ₂ / t PA	1116	1096	1084	1069	Komercijos direktorius, Šiaulių padalinio vadovas, PADĮ vadovas
3.1.1. Griežtai laikytis atliekų saugojimo ir tvarkymo reikalavimų	Reikšmingų atliekų saugojimo ir tvarkymo pažeidimų skaičius, vnt.	0	0	0	0	Atliekų aikštelių vadovai, PADĮ vadovas
3.1.2. Taikyti ambicingus taršos normatyvus ⁹	PADĮ vidutinis metinis bendras teršalų kiekis, nustatytas nuolatinių matavimų metu, procentais nuo leidžiamos ribinės normos	≤60%	≤60%	≤60%	≤60%	PADĮ vadovas
	PADĮ vidutinis metinis dioksinų-furanų kiekis, nustatytas nenuolatinių matavimų metu, procentais nuo leidžiamos ribinės normos	≤60%	≤60%	≤60%	≤60%	
3.1.3. Įgyvendinti CO ₂ emisijai (tiesioginei ir netiesioginei) mažinti skirtas priemones	Per metus įgyvendintų priemonių metinis poveikis mažinant CO ₂ emisiją, t CO ₂ / 12 mėn.	≥60	≥20	≥20	≥20	Komercijos direktorius, Šiaulių padalinio vadovas, PADĮ vadovas
3.2 strateginis tikslas. Užtikrinti saugią darbo aplinką ir aukštą darbuotojų kvalifikaciją	Darbuotojų, dirbančių Bendrovėje ne mažiau kaip 2 metus, dalis	80%	80%	80%	80%	Generalinis direktorius, Šiaulių padalinio vadovas, atliekų aikštelių vadovai
3.2.1. Užtikrinti saugią darbuotojų darbo aplinką	Sunkių ar mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe dėl neužtikrinto saugumo skaičius, vnt.	0	0	0	0	Generalinis direktorius, Šiaulių padalinio vadovas, viduriniojo lygmens vadovai
3.2.2. Užtikrinti aukštą darbuotojų kvalifikaciją	Darbuotojų, per metus kėlusių kvalifikaciją mokymuose, seminaruose, konferencijose, dalyvavusių darbų saugos, priešgaisrinės saugos ir civilinės saugos mokymuose, dalis	90%	92%	94%	95%	Generalinis direktorius, viduriniojo lygmens vadovai
3.2.3 Užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį	Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio (neįskaičiuojant premijų) Bendrovėje ir vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio šalies ūkyje, įskaitant individualiąsias įmones, santykis	≥1,31	≥1,32	≥1,33	≥1,33	Generalinis direktorius, Komercijos direktorius

Strateginiams uždaviniams įvykdyti ir rodikliams pasiekti yra suplanuotos trumpo ir vidutinio laikotarpio priemonės, kurios išvardintos sekančiame poskyryje.

⁹ PADĮ TIPK leidime nustatytos leidžiamos ribinės PADĮ išmetamų teršalų normos, tačiau Bendrovė sau kelia kur kas ambicingesnę uždavinį – užtikrinti ir kasmet išlaikyti itin žemą taršos lygį, neviršijantį 60% leidžiamų ribinių normų. PADĮ išmetamų teršalų kiekis svyruoja priklausomai nuo daugelio veiksnių, įskaitant deginimo intensyvumą, deginamų atliekų cheminę sudėtį ir kt. Pavyzdžiui, nuolatinių matavimų metu nustatomas bendras teršalų kiekis, procentais nuo leidžiamos ribinės normos, svyruoja nuo 36% (2019 m. birželį) iki 54% (2020 m. liepą), o dioksinų-furanų kiekis – nuo 4% (2019 m. liepą) iki 53% ribinės normos (2018 m. lapkritį). 2019 m. gruodį padidinus deginamų atliekų kiekį nuo 1200 kg/val. iki 1350 kg/val. leidžiamos ribinės teršalų normos padidintos nebuvo, todėl net ir degindama didesnę atliekų kiekį Bendrovė ir toliau privalo laikytis tų pačių taršos normatyvų, kurie buvo taikomi mažesniai atliekų kiekiui. Teršalų kiekiui kontroliuoti Bendrovė užtikrina dūmų valymo įrenginių savalaikį aptarnavimą, parenka optimalią naudojamų cheminių reagentų struktūrą ir jų kiekį, taiko kitas kontrolės priemones.

3.3. Priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti

8 lentelė. Planuojamos priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti

Strateginis tikslas / uždavinys	2021	2022	2023	2024	Priemonė
1.1 strateginis tikslas. Užtikrinti efektyvų valdymą ir paslaugų teikimą					
1.1.1. Užtikrinti efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą	•				Patobulinti atskaitomybę darnumo srityje, atsižvelgiant į VKC pastabas.
	•				Patobulinti korupcijos prevencijos praktikas, atsižvelgiant į VKC pastabas.
	•				Patvirtinti strategijos įgyvendinimo priežiūros tvarką, atsižvelgiant į VKC pastabą dėl strategijos įgyvendinimo priežiūros stiprinimo.
	•				Patobulinti metinio pranešimo turinį valdymo organų, investicijų projektų, finansinių rezultatų, personalo ir audito dalyse.
	•				Parengti laboratorijos veiklos pagal akredituotai laboratorijai taikytinus standartus procedūrų aprašymą.
	•				Įdiegti laboratorinę informacinę sistemą PA laboratorijos veiklai optimizuoti.
1.1.2. Užtikrinti aukštą PADį leidžiamų pajėgumų panaudojimą	•	•	•	•	Rengti, periodiškai peržiūrėti PADį eksploatacijos, profilaktinės priežiūros ir remonto darbų planą, užtikrinti jo įgyvendinimo kontrolę.
	•	•	•	•	Užtikrinti PADį eksploatacijos, profilaktinės priežiūros ir remonto darbų kokybės ir tiekėjų sutartinių įsipareigojimų įvykdymo priežiūrą.
		•		•	Atnaujinti susidėvėjusį PADį sukamosios krosnies mūrą ir betoną.
	•	•			Pagaminti ir pakeisti susidėvėjusį PADį ekonomaizerių vamzdyną.
			•		Atlikti PADį antrinės deginimo krosnies kapitalinį remontą (priklausomai nuo susidėvėjimo).
	•				Įdiegti naują PADį automatinio monitoringo stotelę su gyvsidabrio matavimo funkcija.
	•				Atnaujinti susidėvėjusį PADį šaltojo valymo bokšto kamino cirkuliacinį siurbį.
		•			Atnaujinti PADį valdymo programinę įrangą.
		•			Įsigyti PADį katilo cheminio vandens on-line analizatorių.
	•		•		Užtikrinti optimalią PADį sustabdymų priežiūrai ir remontui trukmę – ne daugiau kaip 50 dienų per metus.
		•		•	Užtikrinti optimalią PADį sustabdymų priežiūrai ir remontui (įskaitant mūro ir betono keitimą) trukmę – ne daugiau 75 dienų per metus.
	•	•			Parengti naujojo PA sąvartyno (kuris taps būtinas PADį šlakų ir pelenų šalinimui, kai bus užpildytas esamas PAS) statybos projektą.
1.1.3. Užtikrinti aukštą PAS leidžiamų pajėgumų panaudojimą			•	•	Paruošti statybos vietą naujojo PA sąvartyno statybai.
	•				Baigti tvarkyti PA sąvartyne šalintinas Alytaus „Ekologistikos“ gaisravietės smulkiosios frakcijos atliekas (degėsius).
	•	•	•	•	Nedelsiant (ne vėliau kaip kitą mėnesį) pašalinti PADį veikloje susidariusius lakiuosius ir dugno pelenus.
	•	•	•	•	Užtikrinti nuolatinį PA sąvartyne šalintinių atliekų surinkimą iš klientų.
	•				PA laboratorijai įsigyti bendrosios organinės anglies analizatorių.

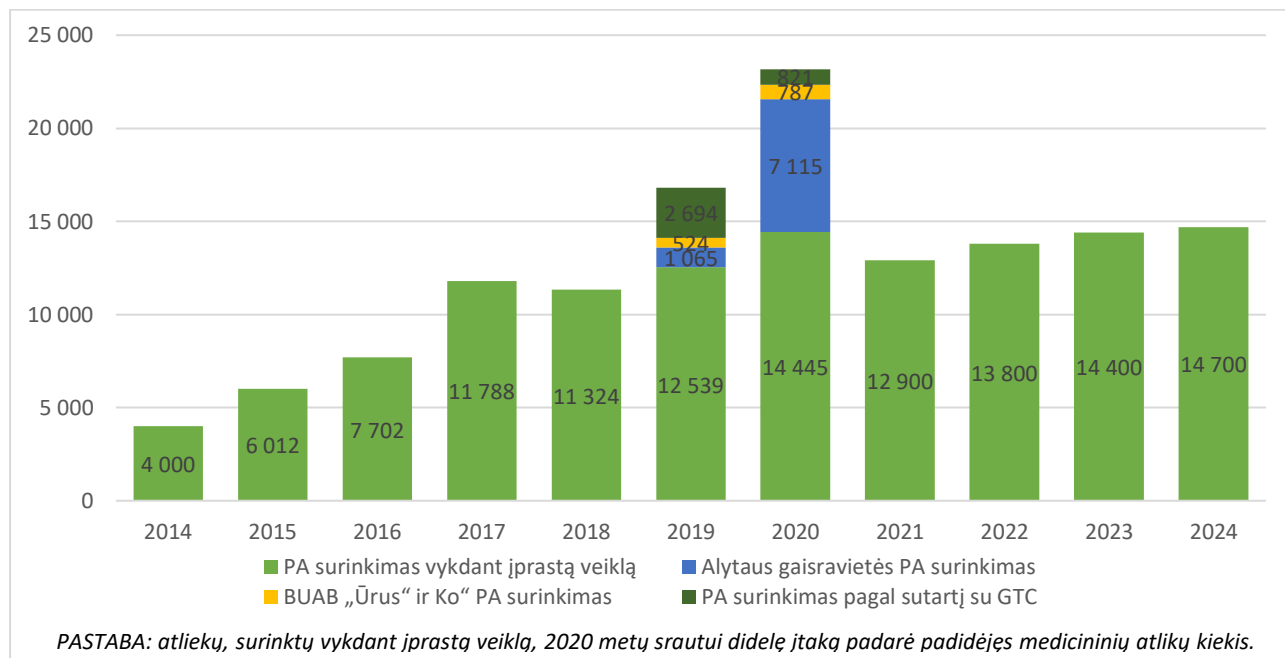
Strateginis tikslas / uždavinys	2021	2022	2023	2024	Priemonė
2.1 strateginis tikslas. Užtikrinti nuosavo kapitalo grąžą					
2.1.1. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną PA surinkimą	•	•	•	•	Vykdyti aktyvią naujų klientų paiešką ir sistemingą darbą su esamais klientais.
	•	•	•	•	Dalyvauti konkursuose dėl PA surinkimo ir tvarkymo paslaugų pirkimo.
	•				Iširti PA rinką šiaurės-rytų Lietuvoje, užmegzti santykius su potencialiais klientais.
	•	•			Įvertinti tikslingumą ir galimybes steigti atliekų tvarkymo aikštelę šiaurės-rytų Lietuvoje.
2.1.2. Teikti aukštos pridėtinės vertės paslaugas	•	•	•	•	Užtikrinti stabilų medicininių atliekų (įskaitant COVID-19 atliekų) surinkimą ir tvarkymą.
	•	•	•	•	Užtikrinti optimalų laboratorinių atliekų surinkimą ir tvarkymą.
	•	•	•	•	Užtikrinti optimalų kitų ypač pavojingų PA, kurių tvarkymas reikalauja aukštesnės kvalifikacijos ir technologijų, surinkimą ir tvarkymą.
2.1.3. Užtikrinti tvarią veiklą garantuojančią PA surinkimo kainą	•	•	•	•	Rinkti informaciją ir analizuoti PA tvarkymo sektoriaus ir rinkos plėtros tendencijas.
	•	•	•	•	Vykdyti aktyvią naujų klientų paiešką ir sistemingą darbą su esamais klientais.
	•	•	•	•	Tobulinti PA surinkimo ir tvarkymo paslaugų kainodarą, atsižvelgiant į situaciją rinkoje, turimus pajėgumus ir faktines sąnaudas.
2.2 strateginis tikslas. Užtikrinti technologiškai pažangų PA tvarkymą					
2.2.1. Taikyti inovatyvius PA tvarkymo būdus	•	•	•	•	Taikyti vandeninių atliekų tvarkymo flokuliacijos metodu pagal patvirtintą techninį reglamentą technologiją.
	•	•	•	•	Taikyti vandeninių atliekų ir rūgščių panaudojimo lakiesiems pelenams suketinti pagal patvirtintą techninį reglamentą technologiją.
	•	•			Ištirti galimybes diegti panaudotos alyvos regeneravimo, paverčiant ją PADĮ veikloje naudojamu kuru, technologiją.
	•	•	•	•	Ieškoti kitų inovatyvių PA tvarkymo technologijų taikymo galimybių.
2.2.2. Didinti nepavojingųjų atliekų atskyrimą iš bendro surinktų atliekų srauto	•				Įsigyti atliekų smulkintuvą smulkesnės frakcijos atliekų paruošimui šiaulių atliekų aikštelėje.
	•				Įgyvendinti 2020 metais pradėtą atliekų tvarkymo aikštelės su stogine statybos Klaipėdoje projektą.
	•				Įsigyti papildomus GAK kontenerius PA pervežti iš klientų ir tarp Bendrovės regioninių aikštelių.
	•				Įsigyti sunkųjį transportą GAK tipo kontenerių transportavimui.
2.2.3 Didinti atliekų, tinkančių perdirbimui ir antriniam žaliavų panaudojimui, atskyrimą	•				Įdiegti pirminio atliekų rūšiavimo kontenerių sistemą.
	•				Įtraukti išrūšiavimo veiklos rodiklius į darbuotojų skatinimo (kintamosios atlygio dalies nustatymo) sistemą.
	•	•	•	•	Ieškoti technologinių sprendimų efektyvesniam atliekų išrūšiavimui.
	•	•	•	•	Rinkti ir valdyti informaciją apie išrūšiuotų atliekų kiekį, siekiant užtikrinti žiedinės ekonomikos tikslų įgyvendinimą.

Strateginis tikslas / uždavinys	2021	2022	2023	2024	Priemonė
3.1 strateginis tikslas. Mažinti atliekų tvarkymo veiklos neigiamą poveikį aplinkai					
3.1.1. Griežtai laikytis atliekų saugojimo ir tvarkymo reikalavimų	•	•	•	•	Vykdyti nuolatinį PA srautų planavimą ir jų kiekio atliekų aikštelėse kontrolę.
	•	•	•	•	Užtikrinti savalaikį atliekų perdavimą tvarkymui.
	•	•	•	•	Turėti bendradarbiavimo sutartis su partneriais – atliekų tvarkytojais pertekliniam atliekų srautui perduoti.
	•	•	•	•	Ieškoti užsienio partnerių pertekliniam atliekų srautui perduoti.
3.1.2. Taikyti ambicingus taršos normatyvus	•	•	•	•	Užtikrinti optimalų reagentų išmetamų teršalų išvalymui naudojimą.
	•	•	•	•	Užtikrinti optimalią deginamų atliekų sudėtį.
	•	•	•	•	Atlikti nuolatinę teršalų normatyvų laikymosi stebėjamą ir kontrolę.
3.1.3. Įgyvendinti CO2 emisijai (tiesioginei ir netiesioginei) mažinti skirtas priemones	•				Įrengti saulės jėgainę Vilniuje.
	•				Įrengti saulės jėgainę Alytuje.
		•			Atlikti Vilniaus atliekų aikštelės administracinio pastato išorės remontą ir apšiltinimą.
	•				Atlikti Alytaus atliekų aikštelės administracinio pastato vidaus remontą ir grindų šiltinimą.
	•		•		Įsigyti komercinės paskirties elektromobilį.
	•				Įsigyti elektrinį autokrautuvą, skirtą naudoti Šiaulių atliekų aikštelėje.
	•				Parengti veiklos neigiamo poveikio (CO ₂ emisijos) mažinimo (kompensavimo) priemonių planą.
3.2 strateginis tikslas. Užtikrinti saugią darbo aplinką ir aukštą darbuotojų kvalifikaciją					
3.2.1. Užtikrinti saugią darbuotojų darbo aplinką	•	•	•	•	Užtikrinti darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos, atitinkančios standartą ISO 45001:2018, taikymą.
	•	•	•	•	Taikyti ir reguliariai peržiūrėti rizikos valdymo politiką, rizikų registrą ir rizikos valdymo priemonių planą.
	•	•	•	•	Taikyti nuolatinį profesinės rizikos valdymo procesą, siekiant išvengti galimų profesinių susirgimų ir traumų darbe.
	•	•	•	•	Užtikrinti prevencinių priemonių, siekiant mažinti darbuotojų riziką užsikrėsti koronavirusine ar kita infekcija darbo vietoje, taikymą.
3.2.2. Užtikrinti aukštą darbuotojų kvalifikaciją	•	•	•	•	Sekti darbuotojų kvalifikacijos atitikimą darbo vietai keliamiems reikalavimams ir užtikrinti savalaikį kvalifikacijos atnaujinimą.
	•	•	•	•	Sudaryti sąlygas darbuotojams kelti kvalifikaciją ir atnaujinti kompetencijas darbo, priešgaisrinės ir civilinės saugos srityse.
3.2.3 Užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį	•	•	•	•	Taikyti ir reguliariai peržiūrėti darbuotojų atlygio politiką, siekiant užtikrinti jos efektyvumą ir atitikimą strateginiams tikslams.
	•	•	•	•	Taikyti ir reguliariai peržiūrėti darbuotojų atrankos ir priėmimo į darbą tvarką.
	•	•	•	•	Pasiekus strateginius ir darbuotojų tikslus viršijančių rezultatų – taikyti skaidrų premijavimą, siekiant didinti darbuotojų motyvumą.

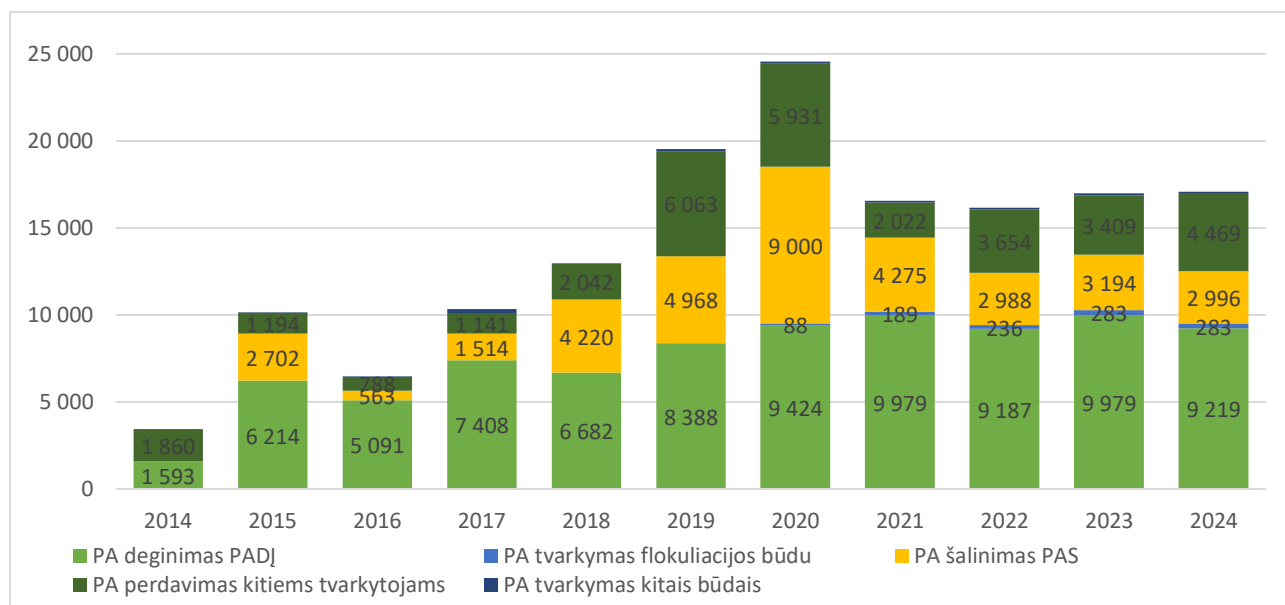
4. FINANSINĖS PROGNOZĖS

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 10 000 tonų PA per metus, o PA sąvartyne pašalinti – ne daugiau kaip 9000 t PA per metus. Toliau diagramose – atliekų surinkimo ir tvarkymo apimtys (iki 2019 m. – faktinės, 2020 m. – preliminaros, nuo 2021 m. – prognozuojamos). Atliekų surinkimo apimtis pateikiama atskiriant netipinius atliekų srautus¹⁰ nuo įprastinėje veiklos surinktų atliekų.



6 pav. PA surinkimas, tonomis per metus (2020 m. rodikliai – preliminarūs)



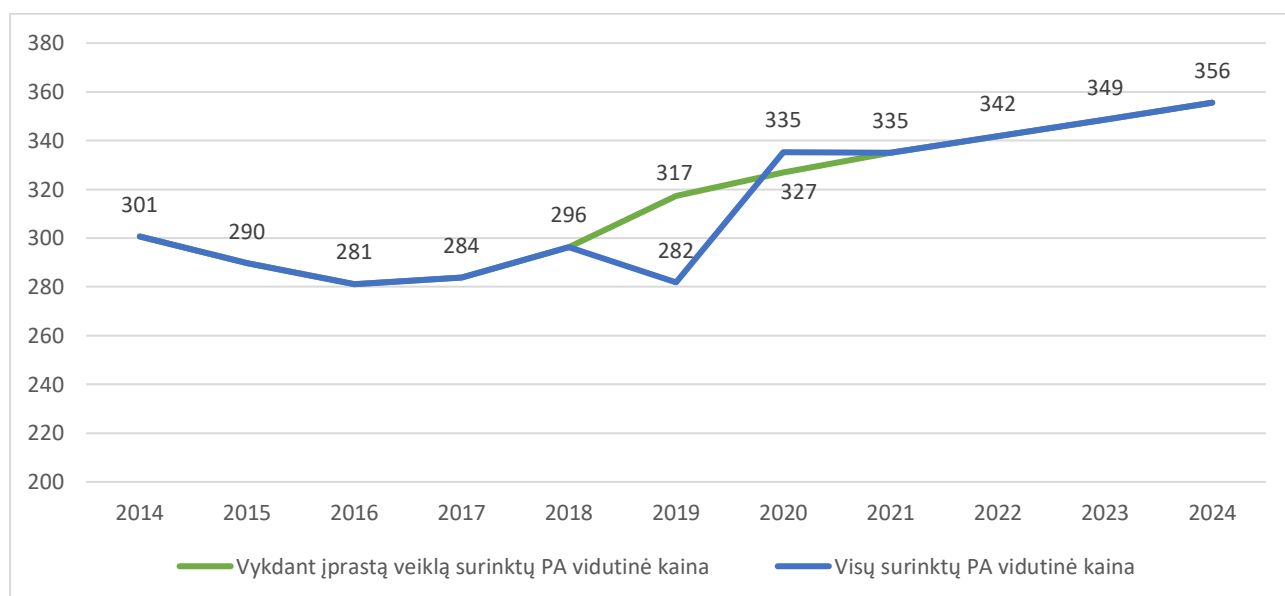
7 pav. PA tvarkymas, tonomis per metus (2020 m. rodikliai – preliminarūs)

¹⁰ Netipinių atliekų srautų pobūdis detaliau aprašytas [1.6 poskyryje](#).

2020 metais Bendrovė pradėjo taikyti vandeninių atliekų tvarkymo flokuliacijos¹¹ metodu technologiją – šiuo metodu sutvarkytų vandeninių atliekų kiekis, planuojama, palaipsniui padidės iki 360 t per metus, o iš jų atskirto vandens kiekis – iki 283 t per metus.

4.2. PA surinkimo kainos prognozė

PA surinkimo kainos yra labai skirtingos, priklausomai nuo atliekos rūšies, todėl vidutinei surenkamų atliekų kainai per laikotarpį didelę įtaką daro tai, kokių atliekų tą laikotarpį buvo surinkta daugiausiai, o kokių – mažiau. Iki 2016 metų vidutinė PA surinkimo kaina mažėjo. Pavyzdžiui, 2014 metais Bendrovei klientai už perduodamas PA vidutiniškai mokėjo po 301 Eur už toną, o 2016 metais – po 281 Eur už toną (7% mažiau). 2017 ir 2018 metais vidutinė atliekų surinkimo kaina didėjo, o 2019 ir 2020 metais reikšmingai svyravo – tam įtakos turėjo priimti netipiniai atliekų srautai¹². Analizės tikslais eliminavus netipinių atliekų srautų įtaką kainai, matoma, kad atliekų, surinktų vykdant įprastinę veiklą, kainos vidurkis 2019 ir 2020 metais kryptingai didėjo. Toliau diagramoje – vidutinė svertinė PA surinkimo kaina (iki 2019 m. – faktinė, 2020 m. – preliminarinė, nuo 2021 m. – prognozuojama).



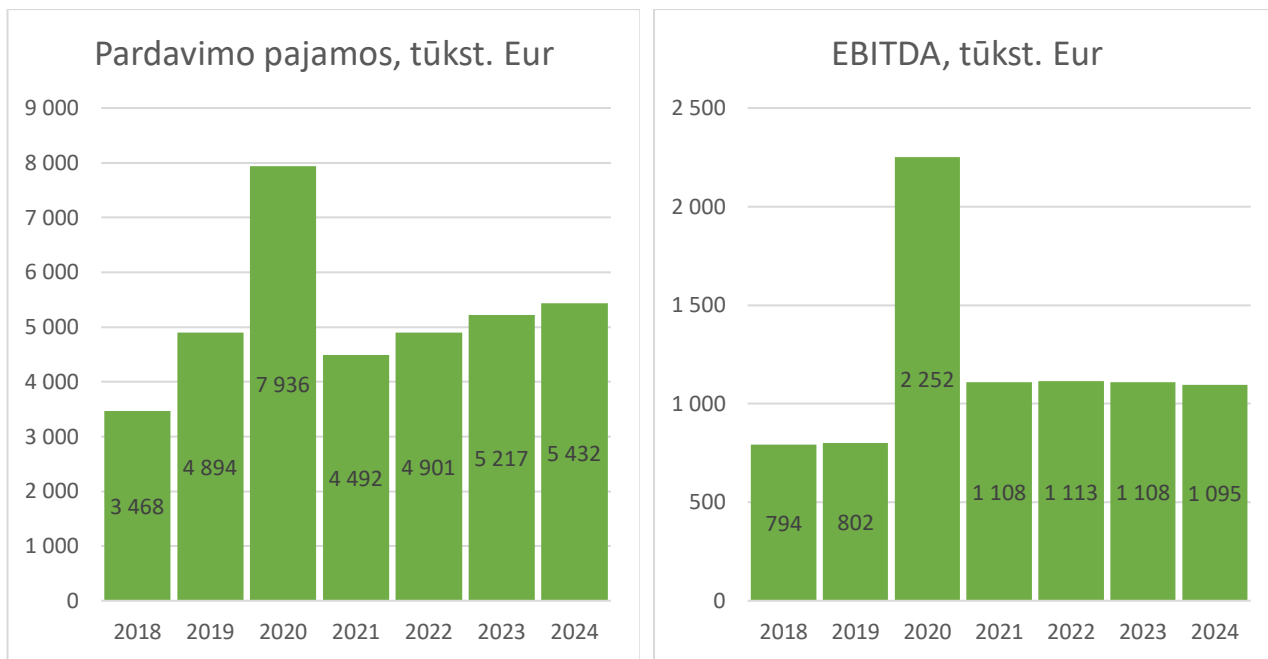
8 pav. Bendrovės PA surinkimo kainos svertinis vidurkis, Eur/t (2020 m. rodikliai – preliminarūs)

¹¹ Bendrovės diegiama technologija, leidžianti iš vandeninių PA (klijų, dažų, etc.) atskirti vandenį, kuris (jei atitinka leistinas taršos ribas) gali būti išleidžiamas į nuotekų tinklą.

¹² Plačiau apie tai – poskyriuose [1.6](#) ir [4.1](#).

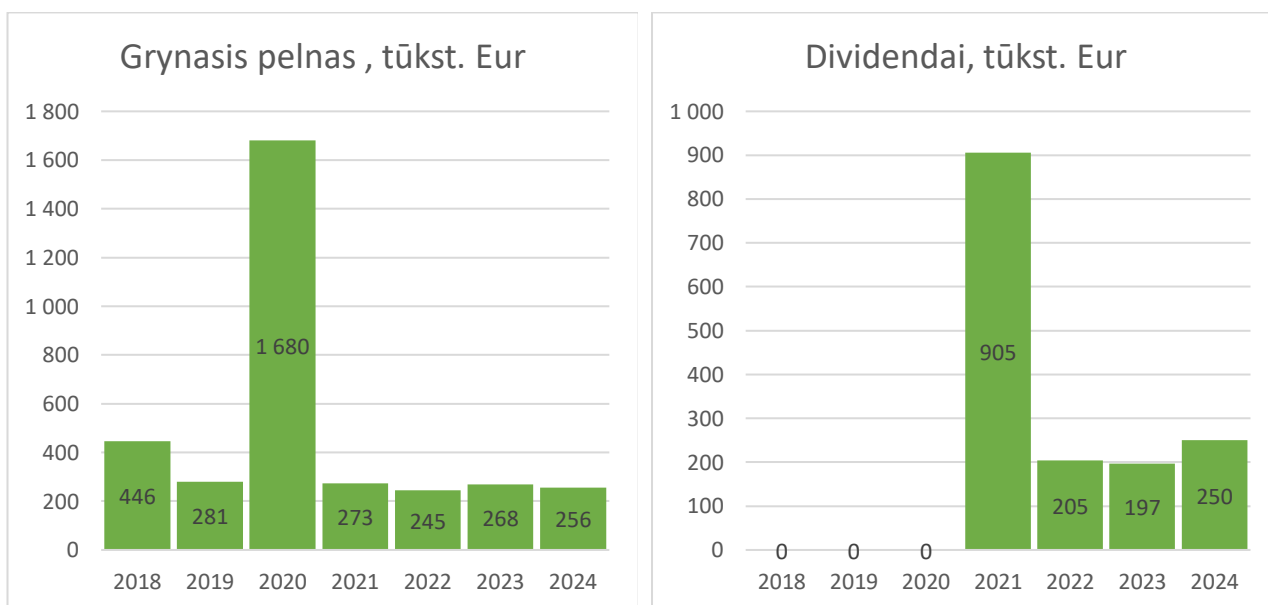
4.3. Pajamų, pelno ir dividendų prognozė

Pardavimo pajamų ir sąnaudų prognozė parengta remiantis praėjusių laikotarpių faktiniais veiklos rezultatais ir atsižvelgiant į numatomas veiklos (PA surinkimo, tvarkymo) apimtis ir rinkos tendencijas. Toliau diagramoje – pardavimo pajamų, EBITDA, grynojo pelno ir dividendų rodikliai (iki 2019 m. – faktiniai, 2020 m. – preliminarūs, nuo 2021 m. – prognozuojami).



9 pav. Pardavimo pajamos ir EBITDA, tūkst. Eur (2020 m. duomenys – preliminarūs)

Mokėtinų dividendų už praėjusius finansinius metus planas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997-01-14 nutarimo Nr. 20 „Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų“ nuostatomis.



10 pav. Grynasis pelnas (2020 m. duomenys – preliminarūs) ir planuojami dividendai, tūkst. Eur

4.4. Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai

Lentelėje pateikiami pagrindiniai Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai (iki 2019 m. – faktiniai, 2020 m. – preliminarūs, nuo 2021 m. – prognozuojami).

9 lentelė. Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai

Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PADĮ pajėgumų panaudojimas	84%	94%	100%	92%	100%	92%
PAS pajėgumų panaudojimas	55%	100%	47%	33%	35%	33%
Pardavimo pajamos, tūkst. Eur	4 894	7 936	4 492	4 901	5 217	5 432
EBITDA, tūkst. Eur	802	2 252	1 108	1 113	1 108	1 095
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	281	1 680	273	245	268	256
EBITDA marža, %	16,4%	28,4%	24,7%	22,7%	21,2%	20,2%
Grynojo pelno marža, %	5,7%	21,2%	6,1%	5,0%	5,1%	4,7%
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	4,5%	23,2%	3,5%	3,3%	3,6%	3,4%
Turto grąža (ROA), %	1,0%	6,3%	1,0%	1,0%	1,2%	1,2%
Nuosavo kapitalo ir turto santykis, %	24,2%	29,8%	29,3%	31,3%	33,8%	36,2%
Įsipareigojimų ir turto santykis, %	6,3%	5,3%	7,5%	7,1%	5,9%	5,1%
Visų įsipareigojimų ir EBITDA santykis	2,09	0,64	1,72	1,53	1,19	0,97

4.5. Investicijų planas

Toliau pateikiamas 2021 – 2024 metų investicijų planas.

10 lentelė. 2021 – 2024 m. investicijų plano suvestinė

Dalis	Padalinys	Suma, Eur be PVM			
		2021	2022	2023	2024
I	PA deginimo įrenginys	415 500	365 500	300 000	300 000
II	Laboratorija	80 000	0	0	0
III	Šiaulių atliekų aikštelė	374 000*	42 000	62 000	62 000
IV	Vilniaus atliekų aikštelė	99 000	45 000	0	0
V	Alytaus atliekų aikštelė	53 000	4 000	0	0
VI	Klaipėdos atliekų aikštelė	33 700**	0	0	0
IŠ VISO		1 055 200	456 500	362 000	362 000

* Dalis investicijų Šiauliuose, įskaitant sunkvežimio su priekaba ir manipulatoriumi įsigijimą, flokuliacijos įrenginio įsigijimą ir termovizorių bei vaizdo stebėjimo sistemos atliekų aikštelėje įdiegimą, į 2021 metų investicijų planą neįtraukiama. Šios investicijos buvo įtrauktos į 2020 m. investicijų planą (sprendimui dėl jų įgyvendinimo ir finansavimo buvo pritarta valdyboje), tačiau jų įgyvendinimo pabaiga perkeliama į 2021 metus.

** Atliekų tvarkymo aikštelės su stogine Klaipėdoje projektavimas ir statyba (500 000 Eur) į 2021 metų investicijų planą neįtraukiama. Ši investicija buvo įtraukta į 2020 m. investicijų planą (sprendimui dėl jos įgyvendinimo ir finansavimo buvo pritarta valdyboje), tačiau dėl užtrūkio projektavimo ir leidimo statyti gavimo statybos darbų pabaiga perkeliama į 2021 metus.

Toliau lentelėse pateikiamas 2021 – 2022 metų investicijų plano detalizavimas.

11 lentelė. 2021 – 2024 m. investicijų plano I dalis. PA deginimo įrenginys

I dalis. PADĮ	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2021	2022		
Automatinio monitoringo stotelės įsigijimas	300 000		Lizingas ir įmonės lėšos	PADĮ nepertraukiamos veiklos užtikrinimas ir įsigaliosiančių reikalavimų dėl gyvsidabrio matavimo įvykdymas. Atsipirkimo trukmė - 7 m.
PADĮ sukamosios krosnies futeruotės keitimas		200 000	Įmonės lėšos, kredito linija	Palaikomoji investicija.
Ekonomiškesnių vamzdinių pakeitimas	75 000	75 000	Įmonės lėšos	Palaikomoji investicija.
PADĮ katilo cheminio vandens on-line analizatoriaus įsigijimas		50 000	Įmonės lėšos	PADĮ priežiūros planavimo tobulinimas, neplaninių sustojimų ir taršos padidėjimo rizikos mažinimas.
Kitos palaikomosios investicijos	40 500	40 500	Įmonės lėšos	Palaikomosios investicijos.
Iš viso	415 500	365 500		

12 lentelė. 2021 – 2024 m. investicijų plano II dalis. Laboratorija

II dalis. Laboratorija	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2021	2022		
Laboratorinės informacinės sistemos sukūrimas ir įdiegimas	20 000		Įmonės lėšos	Laboratorijos veiklos optimizavimas.
Bendrosios organinės anglies analizatoriaus įsigijimas	60 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Gerąją praktiką atitinkančio bendrosios organinės anglies nustatymo metodo diegimas.
Iš viso	80 000	0		

13 lentelė. 2021 – 2024 m. investicijų plano III dalis. Šiaulių atliekų aikštelė

III dalis. Šiaulių atliekų aikštelė	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2021	2022		
Atliekų smulkintuvo įsigijimas	350 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Efektyvesnis PA mišinio paruošimas deginimui ir kaloringumo valdymas. Racionalus susmulkintų atliekų perdavimas kitiems tvarkytojams. Atsipirkimo trukmė - 6 m.
Naujo PAS projektavimas ir statybos vietos paruošimas	24 000	12 000	Įmonės lėšos	Pasiruošimas naujojo PAS statybai, kuris bus reikalingas PADĮ veikloje susidarantiems šlakams ir pelenams šalinti užpildžius esamą PAS. Atsipirkimo trukmė - 5 m.
Keleivinio mikroautobuso įsigijimas		30 000	Lizingas ir įmonės lėšos	Darbuotojų vežimas į ir iš darbo.
Iš viso	374 000*	42 000		

* Dalis investicijų, įskaitant sunkvežimio su priekaba ir manipulatoriumi įsigijimą, flokuliacijos įrenginio įsigijimą ir termovizorių bei vaizdo stebėjimo sistemos atliekų aikštelėje įdiegimą į 2021 metų investicijų planą neįtraukiama. Šios investicijos buvo įtrauktos į 2020 m. investicijų planą (sprendimui dėl jų įgyvendinimo ir finansavimo buvo pritarta valdyboje), tačiau jų įgyvendinimo pabaiga perkeliama į 2021 metus.

14 lentelė. 2021 – 2024 m. investicijų plano IV dalis. Vilniaus atliekų aikštelė

IV dalis. Vilniaus atliekų aikštelė	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2021	2022		
Administracinio pastato išorės renovacija ir apšiltinimas		40 000	Įmonės lėšos	Pastato funkcinių ir estetinių savybių bei vertės išsaugojimas. Darbuotojų darbo sąlygų gerinimas. Aukštesnis pastato energetinis efektyvumas.
Apskaitos ir svarstyklių programinė integracija su GPAIS		5 000	Įmonės lėšos	Veiklos optimizavimas, kuris bus įmanomas tik jeigu bus sukurta integracijos galimybė GPAIS pusėje.
Lengvojo komercinio automobilio įsigijimas	18 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Palaikomųjų ir plėtros investicijų kompleksas, kurio poreikis susijęs su padidėjusiomis atliekų surinkimo ir tvarkymo apimtimis.
GAK konteinerių įsigijimas	10 000		Įmonės lėšos	
Kitos investicijos	15 000		Įmonės lėšos	
Saulės jėgainės įrengimas (70 kWh)	56 000		Įmonės lėšos, APVA parama	El. energijos sąnaudų ir CO ₂ netiesioginės emisijos mažinimas. Atsipirkimo trukmė - 7 m.
Iš viso	99 000	45 000		

15 lentelė. 2021 – 2024 m. investicijų plano V dalis. Alytaus atliekų aikštelė

V dalis. Alytaus atliekų aikštelė	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2021	2022		
Autokrautuvo įsigijimas	20 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Palaikomųjų ir plėtros investicijų kompleksas, kurio poreikis susijęs su padidėjusiomis atliekų surinkimo ir tvarkymo apimtimis.
Kitos investicijos	5 000	4 000	Įmonės lėšos	
Saulės jėgainės įrengimas (35 kWh)	28 000		Įmonės lėšos, APVA parama	El. energijos sąnaudų ir CO ₂ netiesioginės emisijos mažinimas. Atsipirkimo trukmė - 7 m.
Iš viso	53 000	4 000		

16 lentelė. 2021 – 2024 m. investicijų plano VI dalis. Klaipėdos atliekų aikštelė

VI dalis. Klaipėdos atliekų aikštelė	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2021	2022		
Lengvasis automobilis	15 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Palaikomųjų ir plėtros investicijų kompleksas, kurio poreikis susijęs su padidėjusiomis atliekų surinkimo ir tvarkymo apimtimis.
Kitos investicijos	18 700		Įmonės lėšos	
Iš viso	33 700*	0		

* Atliekų tvarkymo aikštelės su stogine Klaipėdoje projektavimas ir statyba (500 000 Eur) į 2021 metų investicijų planą neįtraukiama. Ši investicija buvo įtraukta į 2020 m. investicijų planą (sprendimui dėl jos įgyvendinimo ir finansavimo buvo pritarta valdyboje), tačiau dėl užtrūkusių projektavimo ir leidimo statyti gavimo statybos darbų pabaiga perkeliama į 2021 metus.

Toliau 17 lentelėje pateikiama svarbiausių investicijų finansinio ir poveikio CO₂ emisijai įvertinimo suvestinė, kurioje įvertinti penki svarbiausi į investicijų planą įtraukti Bendrovės projektai:

- automatinio monitoringo stotelės įsigijimas (projektas įtrauktas į investicijų plano I dalį);
- atliekų smulkintuvo įsigijimas (projektas įtrauktas į investicijų plano III dalį);
- naujojo PA sąvartyno statyba (projekto paruošiamasis etapas – projektavimas ir statybos vietos paruošimas – įtrauktas į investicijų plano III dalį);
- saulės jėgainių Vilniuje ir Alytuje įrengimas (projektai įtraukti į investicijų plano IV ir V dalis).

Suvestinėje išskirti tris Bendrovei aktualūs laikotarpiai:

- artimiausių metų perspektyvą (stulpelyje „Artimiausi metai“ pateikiamas projektų poveikis Bendrovės 2021 metų ikimokestinio pelno, pinigų srautų ir CO₂ emisijos dydžiui);
- šios strategijos perspektyvą (stulpelyje „Strategijos perspektyva“ pateikiamas projektų sukauptas poveikis Bendrovės 2021 – 2024 metų ikimokestinio pelno, pinigų srautų ir CO₂ emisijos dydžiui);
- ilgalaikę 10 metų perspektyvą (stulpelyje „10 metų“ pateikiamas projektų sukauptas poveikis Bendrovės 2021 – 2030 metų ikimokestinio pelno, pinigų srautų ir CO₂ emisijos dydžiui).

Pateikta suvestinė parodo, kad artimiausiais veiklos metais tik saulės jėgainių Vilniuje ir Alytuje įrengimo investicijų projektai darys teigiamą įtaką Bendrovės ikimokestinio pelno dydžiui, tačiau kitų projektų, o taip pat ir bendras suminis visų projektų sugeneruotas ikimokestinis pelnas 2021 metais bus neigiamas (-14 019 Eur), kaip ir visų projektų suminis grynasis pinigų srautas, įvertinus finansavimo pinigų srautus (-299 369 Eur). Taigi, projektai turės neigiamą poveikį 2021 metų nuosavo kapitalo grąžos rodikliui ir pareikalaus „išaldyti“ beveik 300 tūkst. Eur Bendrovės nuosavų lėšų (bendra investuotų lėšų suma bus didesnė, tačiau didesniąją jos dalį padengs pritrauktas skolingas finansavimas ir parama saulės jėgainių statybai).

Analizuojant visą šios strategijos (2021 – 2024 metų) perspektyvą, pastebima, kad suminis visų investicinių projektų ikimokestinis pelnas iki 2024 metų pabaigos pasieks lūžio tašką (bendras visų projektų suminis ketverių metų ikimokestinis pelnas bus teigiamas, nors dar labai mažas – 2 429 Eur), tačiau suminis visų projektų pinigų srautas, atsižvelgiant į finansavimą, dar bus neigiamas ir sudarys -388 tūkst. Eur. Tokie investicinių projektų rezultatai per pirmuosius veiklos metus nestebina, kadangi visi projektai yra ilgalaikiai ir inicijuojami siekiant ilgalaikio poveikio Bendrovės veiklos rezultatams ir vertei.

17 lentelė. Svarbiausių į 2021 – 2024 m. investicijų planą įtrauktų projektų įvertinimo išvadų suvestinė

PERIODAS	ARTIMIAUSI METAI	STRATEGIJOS PERSPEKTYVA	10 METŲ
Automatinio monitoringo stotelė	2021	2021-2024	2021-2030
Sukauptas ikimokestinis pelnas	-9 565	-34 471	303 015
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą)	-102 565	-163 471	280 515
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0
Atliekų smulkintuvas	2021	2021-2024	2021-2030
Sukauptas ikimokestinis pelnas	-8 914	16 179	374 905
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą)	-120 914	-137 821	357 405
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas)	-2	-23	-85
Naujas PA sąvartynas	2021	2021-2024	2021-2030
Sukauptas ikimokestinis pelnas	0	0	673 329
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą)	-24 000	-60 000	53 329
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0
Saulės jėgainės	2021	2021-2024	2021-2030
Sukauptas ikimokestinis pelnas	4 460	20 721	53 978
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą)	-51 890	-26 809	24 088
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas)	50	226	562
Visi projektai	2021	2021-2024	2021-2030
Sukauptas ikimokestinis pelnas	-14 019	2 429	1 405 227
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą)	-299 369	-388 101	715 337
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas)	48	203	476

Analizuojant ilgalaikę (2021 – 2030 metų) perspektyvą, kiekvieno projekto atskirai ir bendri suminiai rodikliai yra teigiami: tiek per 10 metų sukauptas suminis ikimokestinis pelnas (visi projektai kartu sudėjus padės Bendrovei per 10 metų uždirbti 1,41 mln. Eur papildomo ikimokestinio pelno), tiek per 10 metų sukauptas suminis grynas pinigų srautas (jis sudarys 715 tūkst. Eur).

Atkreiptinas dėmesys ir į teigiamą suminį projektų poveikį Bendrovės CO₂ emisijai: teigiamas saulės jėgainių poveikis emisijai (dėl sumažėjusio poreikio pirkti el. energiją) visiškai padengs ir viršys neigiamą PA smulkintuvo poveikį emisijai (dėl kuro naudojimo). Kitos investicijos CO₂ emisijos požiūriu yra neutralios: 1) dėl naujos automatinio monitoringo stotelės įsigijimo el. energijos sąnaudos nepadidės, nes nauja stotelė taps pagrindine, o esama – rezervine, kuri bus naudojama tik pagrindinės gedimo atveju; 2) naujojo PA sąvartyno projektas įtakos Bendrovės veiklai ir atliekų tvarkymo procesui nepadarys, kadangi Bendrovė jau dabar eksploatuoja esamą PA sąvartyną, o jį užpildžiusi – tą pačią veiklą tęs naujajame.

Visos į 2021 – 2024 metų investicijų planą įtrauktos investicijos buvo nuodugniai apsvaistytos keliuose valdybos posėdžiuose 2020 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais ir joms valdyba pritarė. Tie projektai, kurių įvertinimo rezultatai nepatenkino lūkesčių arba kuriems patikimai įvertinti reikalingas nuodugnesnis pasirengimas, į investicijų planą neįtraukiami.

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VALDYMAS

2021 m. sausio 8 d. posėdyje valdyba patvirtino Bendrovės strateginio planavimo ir įgyvendinimo priežiūros tvarką, kurioje apibrėžė strateginio planavimo ir plano įgyvendinimo priežiūros principus ir procedūras bei nustatė šių procedūrų įvykdymo terminus ir už jų įvykdymą atsakingus asmenis. Vadovaujantis tvarka, įgyvendinant šį strateginį planą ir jį atnaujinat bus laikomasi tokių svarbiausių principų:

- Iniciatyvių, specifinių žinių turinčių darbuotojų įtraukimas į strateginį planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos procesą,
- ekspertų įtraukimas ir ekspertinių žinių panaudojimas, esant jų poreikiui,
- įgyvendinimo proceso ir rezultatų nuolatinė ir periodinė stebėseną ir analizė.

Strateginis planas atnaujinamas kasmet. 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, PADĮ vadovas, laboratorijos vedėjas bus atsakingi už plano įgyvendinimo valdymo sprendimus savo srityse.

Stebėseną savo kompetencijų ribose vykdys Bendrovės valdyba, generalinis direktorius, komercijos direktorius, vyr. buhalterė, Šiaulių padalinio vadovas. Strateginio plano pažangos stebėsenos ciklai, duomenų surinkimo ir pristatymo valdybai principai, jų periodiškumas ir terminai aprašyti valdybos patvirtintoje strateginio planavimo ir įgyvendinimo priežiūros tvarkoje.

Strateginio plano įgyvendinimo 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 kryptių 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 2022 – 2025 metų laikotarpiui bus pradėtas rengti 2021 m. rugpjūtį, o užbaigtas ir patvirtintas – 2022 m. sausį.



UAB „TOKSIKA“, 2021