



STRATEGINIS PLANAS 2022-2025

SUTRUMPINTAS

2021 M. LAPKRITIS

TURINYS

1.	SANTRAUKA	2
2.	VEIKLOS APRAŠYMAS	3
2.1.	Valdymas ir nuosavybės struktūra	3
2.2.	Apskaita ir finansinių ataskaitų sudarymas	4
2.3.	Veiklos procesas ir infrastruktūra	4
2.4.	Svarbiausi istoriniai faktai	5
2.5.	Valdysenos įvertinimas	6
2.6.	Veiklos ir finansiniai rodikliai	6
3.	APLINKOS ANALIZĖ	8
3.1.	Vidinė aplinka	8
3.2.	Konkurencinė aplinka	9
3.3.	Išorinė aplinka	10
3.4.	SSGG analizė	12
4.	STRATEGIJA	13
4.1.	Misija, vizija ir vertybės	13
4.2.	Strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir rodikliai	14
4.3.	Priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti	19
5.	FINANSINĖS PROGNOZĖS	22
5.1.	PA surinkimo ir tvarkymo planas	22
5.2.	Pajamų, pelno ir dividendų prognozė	23
5.3.	Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai	24
5.4.	Investicijų planas	24
6.	STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VALDYMAS	27

1. SANTRAUKA

UAB „Toksika“ 2021 metais baigė tvarkyti pavojingąsias atliekas, susidariusias po gaisro Alytaus padangų perdirbimo įmonėje UAB „Ekologistika“ ir visiškai įvykdė 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 saugiai sutvarkyti šias atliekas (iš viso – 8 180 t, iš jų 2021 metais sutvarkyta dalis – 1 430 t). Dėl COVID-2019 pandemijos Bendrovė 2021 metais surinko ir saugiai sutvarkė rekordiškai daug galimai infekuotų medicininių atliekų – 1 866 t (preliminariais duomenimis). 2021 metais pavojingųjų atliekų deginimo įrenginyje sudeginta 10 000 t atliekų (preliminariais duomenimis), o įrenginio leidžiami pajėgumai išnaudoti 100%.

Įgyvendindama strateginiame plane 2021 – 2024 metų laikotarpiui numatytas žaliajo kurso priemones, „Toksika“ 2021 metais parengė veiklos neigiamo poveikio aplinkai (anglies dioksido emisijos) mažinimo (kompensavimo) priemonių planą ir jį vykdo – perka tik žaliąją elektros energiją, gerina pastatų energetinį efektyvumą, diegia atsinaujinančiais energijos šaltiniais paremtus sprendimus, perka elektros energija varomą techniką, įsigijo miško įveisimui skirtą žemės sklypą (planuojant jame įveisti mišką ir tokiu būdu iš dalies kompensuoti pavojingųjų atliekų deginimo įrenginio anglies dioksido emisiją), parengė miško įveisimo projektą.

Dar 2020 metais buvo įvertinta, kad „Toksikos“ vykdomos atliekų tvarkymo veiklos anglies dioksido emisija 2019 metais sudarė 1141 kg vienai sutvarkytų atliekų tonai. 2022 – 2025 metų strategijos perspektyvoje „Toksika“ yra numatę sumažinti (kompensuoti) vienai sutvarkytų atliekų tonai tenkančią anglies dioksido emisiją 8%, o iki 2030 metų – 50%.

Rengiant šį strateginį planą buvo surengta valdybos ir vadovybės strateginė sesija, kurios metu buvo peržiūrėta bendrovės misija, vizija, strateginės kryptys bei strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis. Sesijos metu priėjus išvados, kad vizija tapti „didžiausia ir patikimiausia pavojingųjų atliekų tvarkymo įmone Lietuvoje“ jau yra pasiekta ir ji nevisiškai atspindi Europos žaliąjį kursą bei juo paremtą „Toksikos“ siekį tapti klimatui neutralia įmone, bendrovės vizija buvo persvarstyta ir iškelta nauja vizija:

„Toksika“ – tvari, aplinkai draugiškus sprendimus taikanti atliekų tvarkymo įmonė.

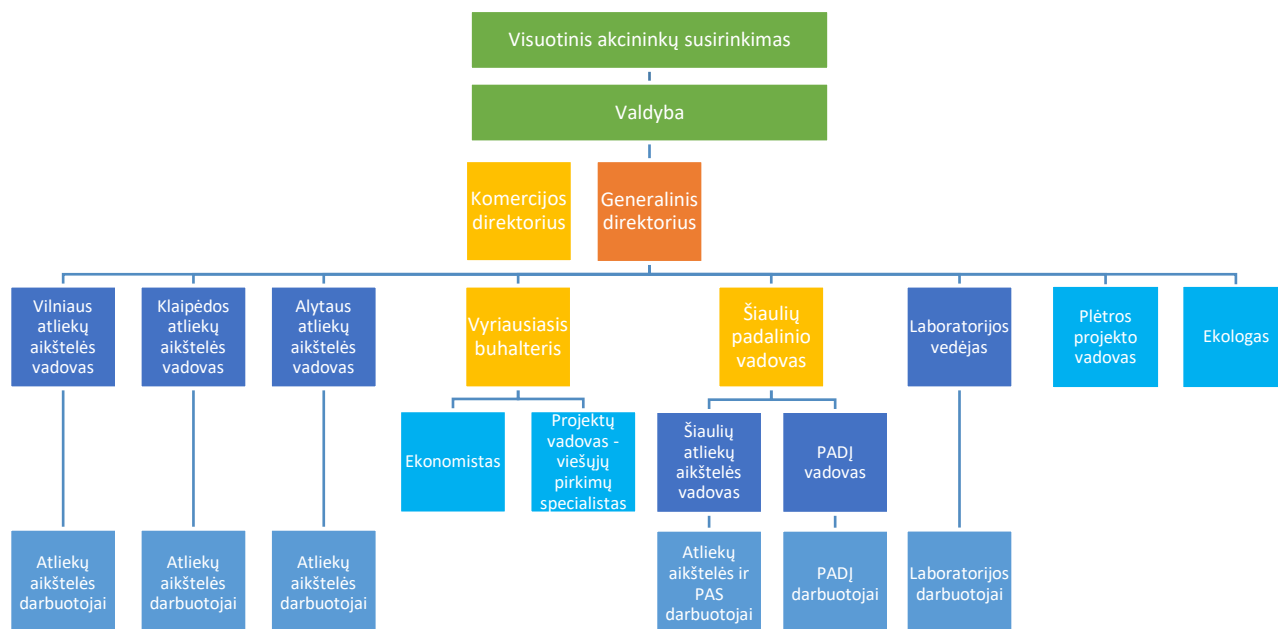
Be vizijos buvo persvarstytas taip pat ir „Toksikos“ strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis. Modifikuotas žemėlapis yra paremtas „Toksikos“ dėmesiu aplinkos apsaugos, socialinės atsakomybės ir valdysenos (angl. – Environmental, Social and Governance arba ESG) veiksniams bei rodikliams, kuriais vadovaujamosi priimant tiek strateginės plėtros, tiek su kasdiene veikla susijusius sprendimus.

Išskiriamos trys „Toksikos“ strateginės kryptys: 1) vertės kūrimas, 2) saugi ir darni veikla ir 3) efektyvumo didinimas. Kiekvienai iš šių strateginių krypčių 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.

2. VEIKLOS APRAŠYMAS

2.1. 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).

Valdybos kadencijos pabaiga – 2021 m. lapkričio 6 d. Nepriklausomų valdybos narių atrankos konkursas naujai kadencijai buvo paskelbtas 2021 m. spalio 15 d.

Aukščiausiojo lygmens vadovai:

- generalinis direktorius Arūnas Dirvinskas,
- vyr. buhalterė Valerija Greičiuvienė,
- komercijos direktorius Lukas Andronavičius,
- Šiaulių padalinio vadovas Bronislovas Skarbalius.

2.2. 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 (tiek dėl riboto užsienio PA tvarkytojų finansinių duomenų prieinamumo, tiek 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 apsvarstyti valdybos posėdyje, o vėliau pristatyti pagrindinio akcininko teises 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 kasmet atnaujiną TAS taikymo tikslingumo analizę ir jos rezultatus pateikia valdybai. Paskutinį kartą atnaujinta analizė buvo pateikta ir apskaitos standartų taikymo klausimas buvo svarstytas 2021 m. spalio 8 d. valdybos posėdyje. 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) šiuo metu persvarstyti nereikia.

2.3. 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 leidimus (toliau – **TIPK**), Bendrovei leidžiama: PA surinkimo ir saugojimo aikštelėse saugoti iki 10 758 t PA vienu metu; PA deginimo įrenginyje (toliau – **PADI**) sudeginti iki 10 000 t PA per metus, PA sąvartyne (toliau – **PAS**) pašalinti iki 9000 t PA per metus.

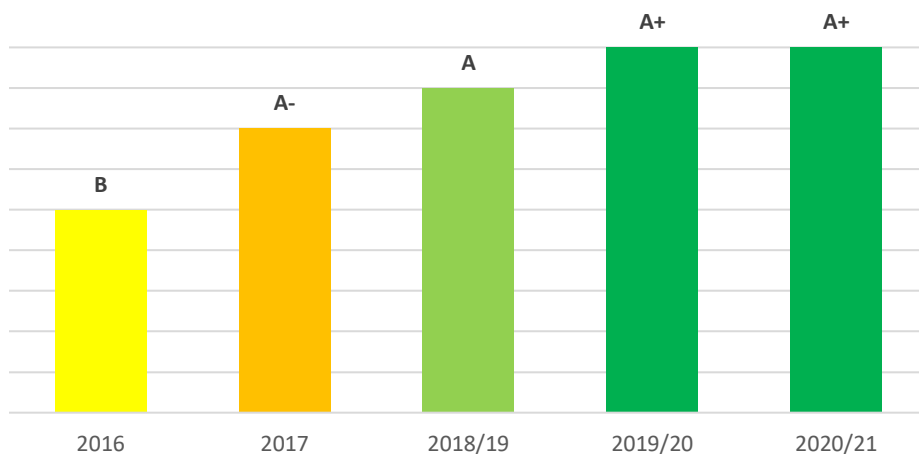
PA tvarkymo procesą sudaro tokios svarbiausios veiklos: 1) PA surinkimas ir transportavimas specialiu Bendrovės transportu iki jų šalinimo vietas; 2) PA laikinas saugojimas (tol, kol bus pašalintos arba perduotos kitiems tvarkytojams); 3) PA šalinimas Bendrovėje (deginant PADI arba šalinant PAS) arba jų perdavimas galutiniam sutvarkymui kitiems tvarkytojams (pvz., neturint technologijų ir / arba leidimo šalinti konkrečios rūšies PA arba pasiekus leidimuose nustatytus veiklos apimtį ribojimus).

2.4.Svarbiausi istoriniai faktai

1 lentelė. Svarbiausi istoriniai faktai

Data	Istorinio fakto aprašymas
1992-11-10	Jsteigta 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 – PADJ 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 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.).
2014-05-20	Valdybos nutarimu buvo išrinktas Bendrovės generalinis direktorius, kuriuo tapo Arūnas Dirvinskas.
2014-12-19	Aplinkos apsaugos agentūros Bendrovei išduotas neterminuotas PADJ Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės (toliau – TIPK) leidimas Nr. T-Š.9-3/2014.
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.).
2017-11-07	4 metų kadencijai išrinkta Bendrovės valdyba, kurią sudarė du nepriklausomi nariai (Dangirutis Janušas ir Valdemar Kačanovskij) ir vienas narys, atstovaujantis Ekonomikos ir inovacijų ministerijai (Gerda Krukonienė – nuo 2019-04-26). Valdybos pirmininku išrinktas Dangirutis Janušas.
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	Bendrovei išduotas pakeistas PADJ TIPK leidimas, kuriuo 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 ekstremaliųjų situacijų komisijos 2019-11-08 posėdyje priimtus sprendimus, iš gaisravietės teritorijos išvežta 8180 t gaisro metu susidariusių PA.
2020-06-29	Baigtos grąžinti ilgalaikės paskolos, kurios buvo paimtos siekiant nuosavomis lėšomis prisidėti prie projektų „Pavojingųjų atliekų tvarkymas Lietuvoje“ ir „Pavojingųjų atliekų sąvartyno statyba“. Bendra 2013 metais paimtų ir 2020 metais baigtų grąžinti paskolų suma – 2,57 mln. Eur.
2020-08-12	Europos komisijos priimtas sprendimas pripažinti Bendrovės įvykdytą projektą „Pavojingų atliekų tvarkymas Lietuvoje“ užbaigtu ir išmokėti Lietuvos Respublikai likusias finansavimo lėšas – 1 663 055 Eur. Bendrovė projekto veikloms įgyvendinti 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. Tvarkant vandenines atliekas flokuliacijos būdu, iš jų atsiskiriamas vanduo, kuris (jei atitinka leistinas taršos ribas), gali būti išleidžiamas į nuotekų tinklą.
2020-10-23	Valstybinės akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybos prie sveikatos apsaugos ministerijos Bendrovei išduota licencija, leidžianti teikti patalpų, kuriose gali būti COVID-19 užkratas, dezinfekavimas. Dezinfekavimui naudojama naujausia patentuota rūko dezinfekcinė sistema.
2020-12-08	Išduotas Šiaulių padalinyje baigtos statyti 3 413 kv. m. ploto atliekų tvarkymo aikštelės su stogine statybos užbaigimo aktas. Į aikštelės su stogine projektavimą ir statybą investuota 416 tūkst. Eur.
2021-03-25	Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimų 2020 m. konkurse, kurį nuo 2013 metų organizuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Ekonomikos ir inovacijų ministerija bei Aplinkos ministerija kartu su socialiniais partneriais, Bendrovė vidutinių įmonių kategorijoje pripažinta „Aplinkai draugiškiausia įmonė 2020“, „Metų bendruomeniškiausia įmonė 2020“ ir „Delfi“ skaitytojų išrinkta Metų bendruomeniškiausia įmonė 2020“.
2021-04-27	Bendrovės akcininkams už 2020 finansinius metus skirti dividendai – 880 391 Eur.
2021-08-19	Baigta statyti 2402 kv. m ploto stoginė Klaipėdos atliekų tvarkymo aikštelėje, į kurią investuota 470 tūkst. Eur.
2021-10-15	Paskelbtas atrankos konkursas nepriklausomiems valdybos nariams naujai kadencijai išrinkti. 2017-11-07 išrinktos valdybos, kurią sudarė valdybos pirmininkas ir nepriklausomas narys Dangirutis Janušas, nepriklausomas narys Valdemar Kačanovskij ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijai atstovaujanti Gerda Krukonienė, kadencija baigiasi 2021-11-06.

2.5. Valdysenos įvertinimas

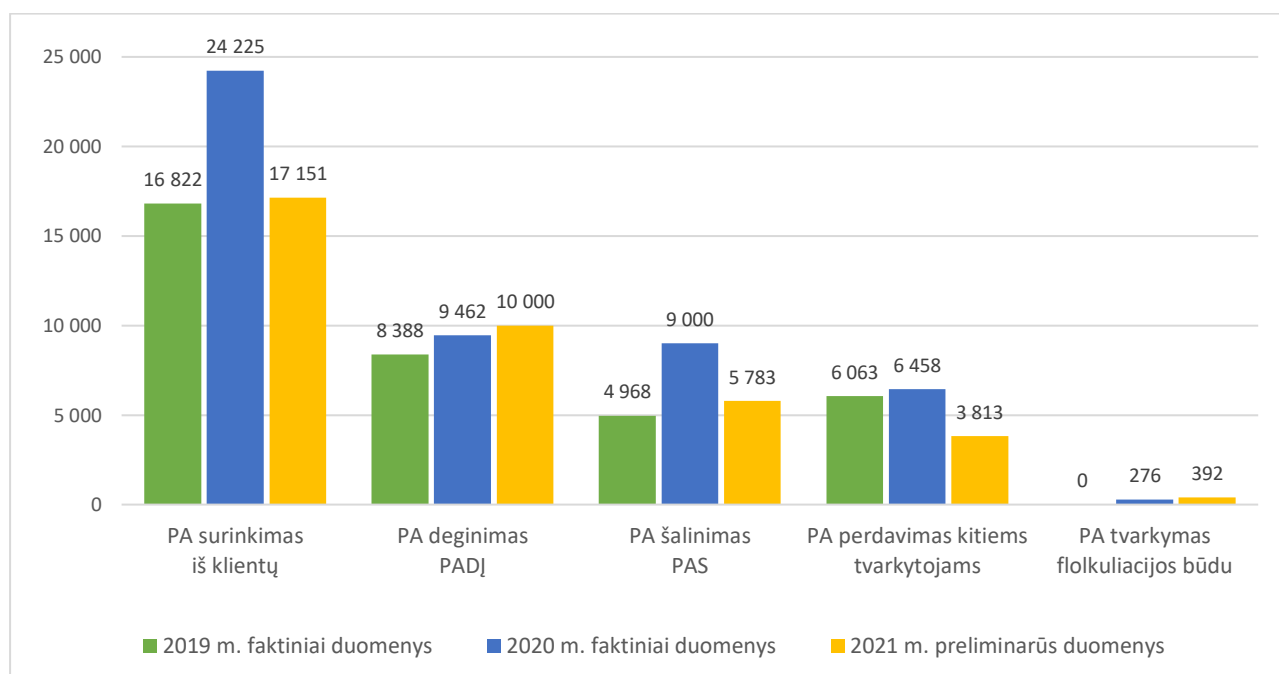


2020 ir 2021 metais Valdymo koordinavimo centras Bendrovės valdyseną įvertino aukščiausiu A+ gerosios valdysenos indeksu. Antrus metus iš eilės Bendrovė buvo pripažinta valdysenos lydere vidutinių įmonių kategorijoje.

2 pav. UAB „Toksika“ gerosios valdysenos rodiklis

2.6. Veiklos ir finansiniai rodikliai

2021 metais Bendrovė, preliminariais duomenimis, surinko 17 151 t PA (29% mažiau negu 2020 metais). Įprastinės veiklos atliekų srautas, preliminariais duomenimis, sudarė 13 867 t ir buvo panašus į 2020 metais surinktą tokių atliekų kiekį, tačiau bendram surenkamų atliekų kiekiui didelę įtaką daro netipiniai, nepastovūs atliekų srautai, gaunami susidarius ekstremalioms situacijoms arba dėl kitų priežasčių. 2020 metais tokių atliekų buvo gauta net 8 724 t (tai buvo atliekos, priimtose iš gaisravietės UAB „Ekologistika“ teritorijoje, bankrutuojančios UAB „Ūrus“ ir Ko atliekos ir kt.), o 2021 metais tokių atliekų srautas buvo 84% mažesnis ir sudarė 1 418 t (tai buvo bankrutuojančios UAB „Ūrus“ ir Ko atliekos ir kt.). Didelę teigiamą įtaką veiklos rezultatams padarė 2021 metais reikšmingai padidėjęs iš medicinos įstaigų gaunamų medicininių atliekų kiekis (jo padidėjimas susijęs su COVID-19 pandemija). Tokių atliekų 2020 metais buvo gauta ir sutvarkyta 1 402 t, o 2021 metais – 1 866 t (33% daugiau).



3 pav. Atliekų surinkimas ir tvarkymas 2019 – 2021 metais (2021 m. duomenys – preliminarūs)

Dėl mažesnio priimtų netipinių atliekų srauto 2021 metais mažesnis buvo ir bendras sutvarkytų atliekų kiekis. Preliminariais duomenimis iš viso buvo sutvarkyta 20 145 t PA (21% mažiau negu 2020 metais). Maždaug pusė šio kiekio buvo sudeginta PADJ, kurio leidžiami pajėgumai 2021 metais išnaudoti 100% – preliminariais duomenimis sudeginta 10 000 t atliekų (6% daugiau negu 2020 m.). PAS pašalintas atliekų kiekis 2021 metais sudarė 5 783 t ir buvo 36% mažesnis negu 2020 m. (tais metais PAS buvo pašalinta neįprastai daug atliekų – iš viso 9 000 t, iš jų 5 858 t sudarė atliekos, priimtose iš UAB „Ekologistika“ gaisravietės).

Flokuliacijos¹ būdu 2021 metais sutvarkyta 392 t atliekų (42% daugiau negu 2020 m.). Kitiems tvarkytojams 2021 metais Bendrovė, preliminariais duomenimis, perdavė 3 813 t atliekų (41% mažiau negu 2020 m.). Šių atliekų srautą 2019 – 2020 metais neįprastai didino kitiems atliekų tvarkytojams perduotas demontuotų geležinkelio pabėgių kiekis, kuris 2021 metais reikšmingai sumažėjo.

Preliminariais duomenimis 2021 metų pardavimo pajamos sudarė 7,14 mln. Eur (17% mažiau negu 2020 m.), pardavimo savikaina – 3,23 mln. Eur (24% mažiau negu 2020 m.), bendrosios ir administracinės sąnaudos – 2,54 mln. Eur (4% mažiau negu 2020 m.).

2 lentelė. UAB „Toksika“ finansiniai ir veiklos rodikliai 2018 – 2021 metais

Finansiniai ir veiklos rodikliai	2018	2019	Pokytis	2020	Pokytis	2021*	Pokytis*
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai							
Pardavimo pajamos	3 468 463	4 894 219	41%	8 566 119	75%	7 143 606	-17%
Pardavimo savikaina	-1 703 824	-2 852 547	67%	-4 272 684	50%	-3 229 731	-24%
Bendrasis pelnas	1 764 639	2 041 672	15,70%	4 293 435	110%	3 913 875	-9%
Veiklos sąnaudos	-1 518 726	-1 819 769	20%	-2 647 086	45%	-2 535 526	-4%
Tipinės veiklos pelnas	245 913	221 903	-10%	1 646 349	642%	1 378 349	-16%
Kitos veiklos rezultatai	5 447	15 250	180%	44 353	191%	46 415	+5%
Palūkanų ir pan. pajamos / sąnaudos	212 305	38 164	-82%	-52 621	-238%	-50 658	-4%
Grynasis pelnas (nuostolis)	446 324	280 675	-37%	1 638 339	484%	1 251 843	-24%
EBITDA	793 664	801 527	1%	2 261 203	182%	2 106 903	-7%
Santykiniai rodikliai							
Bendrojo pelno marža	50,9%	41,7%	---	50,1%	---	54,8%	---
Tipinės veiklos pelno marža	7,1%	4,5%	---	19,2%	---	19,3%	---
Grynojo pelno marža	12,9%	5,7%	---	19,1%	---	17,52%	---
Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	7,6%	4,5%	---	22,7%	---	15,2%	---
Kiti rodikliai							
Darbuotojų skaičius laikotarpio pab.	64	64	0%	69	8%	76	+10%
Vidutinis darbo užmokestis	1221	1703	8%**	1878	10%	2 250	+20%

* 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 2021 metais EBITDA sudarė 2,11 mln. Eur (7% mažiau negu 2020 m.), grynasis pelnas – 1,25 mln. Eur (24% mažiau negu 2020 m.), nuosavo kapitalo grąža – 15,2% (2020 m. – 22,7%).

¹ Bendrovės 2020 metais įdiegta technologija, leidžianti iš skystųjų atliekų (klijų, dažų ir kitų) atskirti vandenį, vėliau jį (jei atitinka leistinas taršos ribas) išleidžiant į nuotekų tinklą.

3. APLINKOS ANALIZĖ

3.1. 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> Nepriekaištinga reputacija, patikimo partnerio įvaizdis.	Atsakingas įsipareigojimų vykdymas. Nuolatinis ryšių su tiekėjais palaikymas. Skaidrūs viešieji pirkimai.
2.	<u>Stiprybė.</u> Veiklos skaidrumas nuo atliekų surinkimo iki galutinio sutvarkymo.	Giežtas teisės aktų laikymasis ir gamybos technologijų taikymas. Nuolatinis PADĮ veikimo ir taršos monitoringas ir duomenų skelbimas. Aktyvus dalyvavimas Lietuvos PA identifikavimo sistemos kūrime.
3.	<u>Silpnybė.</u> Ilgalaikio bendradarbiavimo sutarčių su užsienio partneriais (atliekų perdavimui) stoka.	Nuolatinis ryšių su užsienio partneriais palaikymas. Ilgalaikio bendradarbiavimo sutarčių su užsienio partneriais sudarymas.
Operacijos		
1.	<u>Stiprybė.</u> Efektyvus PADĮ pajėgumų panaudojimas.	Rinkodaros stiprinimas, naujų klientų paieška, dalyvavimas konkursuose dėl PA surinkimo ir tvarkymo. PADĮ priežiūros ir planinio remonto vykdymas laikantis patvirtinto plano.
2.	<u>Silpnybė.</u> Ribotos galimybės užtikrinti stabiliai aukštą PAS pajėgumų panaudojimą.	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 panaudojimas pajamoms generuoti.	Laboratorijos IT ir techninių išteklių tobulinimas. Veiklos procedūrų įdiegimas, ruošiantis akreditacijai. Tinkamo finansavimo akredituotai PA laboratorijai steigti paieška.
Produktų platinimas		
1.	<u>Stiprybė.</u> Bendrovės tvarkymo atliekų aikštelių buvimas arti pagrindinių PA susidarymo centrų.	Nuolatinė klientų (PA tiekėjų) paieška. Atliekų srautų paskirstymo tarp aikštelių planavimas ir optimizavimas. Nuolatinė aikštelėse saugomų PA kiekio kontrolė.
2.	<u>Silpnybė.</u> Atliekų tvarkymo aikštelės šiaurės – rytų Lietuvoje nebuvimas.	Galimybių steigti atliekų tvarkymo aikštelę šiaurės – rytų Lietuvoje tyrimas.
Rinkodara ir pardavimai		
1.	<u>Stiprybė.</u> Lankstumas, reaguojant į klientų individualius poreikius (pvz., PA surūšiavimas ir taravimas gabenimui kliento vietoje).	Ypatingas dėmesys kliento reikalavimams paslaugos kokybės, patogumo ir saugumo užtikrinimo atžvilgiu.
2.	<u>Stiprybė.</u> Ypač operatyvus PA priėmimas iš klientų (svarbu tvarkant medicininės, ekstremaliųjų situacijų atliekas 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> Efektyvi valdysena, orientuota į subalansuotą plėtrą.	Įdiegtų politikų ir procedūrų (įskaitant strateginio planavimo ir įgyvendinimo, atlygio, rizikos valdymo ir kt.) taikymas ir periodinė peržiūra. VKC rekomendacijų valdysenai tobulinti įgyvendinimas.
2.	<u>Stiprybė.</u> Funkcionalios IT priemonės rodiklių stebėsenai, atliekų apskaitai, transporto kontrolei ir saugai.	Išnaudoti turimus funkcionalumus. Pritaikyti Bendrovės valdymo ir apskaitos informacinės sistemas automatizuotam duomenų teikimui į Vieningą gaminių, pakuočių ir atliekų apskaitos informacinę sistemą (GPAIS), kai tokia galimybė atsiras GPAIS pusėje.
Žmogiškieji ištekliai		
1.	<u>Stiprybė.</u> Aukšta darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija.	Didelis dėmesys kvalifikacijai ir prof. savybėms darbuotojų atrankos metu. Nuolatinis esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Į ilgalaikius darbo santykius nukreiptų skatinimo priemonių taikymas.
2.	<u>Stiprybė.</u> Efektyvi darbuotojų atlygio politika, paremta iš objektyviais kriterijais ir vertinimo principais.	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.
2.	<u>Stiprybė.</u> Nuosavas ADR transportas pavojingiems kroviniams pervežti.	Savalaikis transporto aptarnavimas ir darbuotojų, dirbančių su ADR transportu, kvalifikacijos kėlimas.
3.	<u>Stiprybė.</u> Nauja efektyvi atliekų tvarkymo flokuliacijos metodu technologija.	Diegti flokuliacijos įrenginį Klaipėdoje. Tirti poreikį antram flokuliacijos įrenginiui Šiaulių padalinyje. Įvertinti flokuliacijos poreikį Alytaus ir Vilniaus atliekų tvarkymo aikštelėse.
4.	<u>Silpnybė.</u> Laisvų PADJ pajėgumų rezervo stoka (plėtrą ribojantis veiksnys).	Ieškoti, diegti ir taikyti alternatyvias deginimui PA tvarkymo technologijas. Tirti alyvų atliekų tvarkymo paverčiant kuru technologijos taikymo galimybę.
5.	<u>Silpnybė.</u> Universalios ir našios atliekų smulkinimo technologijos stoka.	Įsigyti vidutinio našumo smulkintuvą, tinkantį gaminti pasirinkto frakcijos dydžio (nuo smulkaus iki vidutinio) susmulkintų atliekų mišinį. Sudaryti sutartis su tvarkytojais susmulkintoms atliekoms perduoti.
6.	<u>Silpnybė.</u> Technologijų PADJ anglies dioksido emisijai valdyti stoka.	Ieškoti PADJ anglies dioksido emisijos mažinimo technologinių sprendimų. Įgyvendinti miško įveisimo projektą PADJ CO ₂ emisijai kompensuoti.
Finansiniai ištekliai		
1.	<u>Stiprybė.</u> Stabili finansinė būklė.	Pinigų srautų nuolatinis planavimas ir plano aktualizavimas. Griežta atsiskaitymų su trečiosiomis šalimis terminų laikymosi kontrolė.
2.	<u>Stiprybė.</u> Pelninga veikla.	Šiame strateginiame plane numatyto PA surinkimo ir tvarkymo plano vykdymas, subalansuojant surenkamą ir sutvarkomą PA kiekį ir palaikant stabilų PA likutį sandėliuose.

3.2. 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 2015 – 2019 metais buvo surenkama vidutiniškai po 169 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 ir aplinkai bei žmonių sveikatai žalingi tokių atliekų tvarkymo būdai. Bendrovės specialistų vertinimu, vien komunalinių atliekų deginimo jėgainėse (Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje) kasmet nelegaliai sudeginama apie 20 tūkst. t PA (t. y. apie 3% bendro atliekų srauto, patenkančio į komunalinių atliekų deginimo jėgaines).

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 sudaro 35% – 40%.

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 medicininių atliekų surinkėjai didelę dalį šalyje surenkamų medicininių atliekų išveža į Latviją. Aplinkos ministerijos oficialiosios atliekų statistikos duomenimis, 2019 metais iš Lietuvos buvo eksportuota 27 279 t PA.

2020 metais Lietuvoje pradėjo veikti dvi naujos didelio pajėgumo kogeneracinės jėgainės: 1) komunalinėmis ir pramoninėmis atliekomis bei vandenvalos įmonėse susidarančiu dumbliu kūrenama Kauno kogeneracinė jėgainė, kurios atliekų deginimo pajėgumas siekia 200 tūkst. t per metus, elektrinė galia – apie 24 MW, o šilumos gamybos galia – apie 70 MW; 2) komunalinėmis atliekomis ir biokuru kūrenama Vilniaus kogeneracinė jėgainė, kurios atliekų deginimo pajėgumas sieks 160 tūkst. t per metus, elektrinė galia – apie 92 MW, o šilumos gamybos galia – apie 229 MW.

Minėtosios jėgainės nėra skirtos tvarkyti PA ir neturės leidimo joms deginti, tačiau baiminamasi, kad dėl aiškios 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 ir įmonėse diegiamos naujos beatliekinės gamybos technologijos, kurias taikant gamybos procese nesusidaro PA, 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.

3.3. Išorinė aplinka

5 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Eil. Nr.	Veiksniai	Veiksnių planas galimybėms išnaudoti / grėsmių įtakai mažinti
Politiniai veiksniai		
1.	<u>Grėsmė.</u> EK žiedinės ekonomikos veiksnių plano įgyvendinimas, galintis daryti neigiamą įtaką PA kiekiui rinkoje.	Nuolatinė technologinės aplinkos ir PA rinkos stebėseną. Inovatyvių PA tvarkymo metodų paieška, diegimas ir taikymas. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas.
2.	<u>Grėsmė.</u> Santykinai didelis aplinkos taršos mokestis PAS šalinamoms atliekoms (politinių sprendimų nulemtas veiksnys, darantis didelę įtaką veiklai).	Sąvartyne šalintinių atliekų kainodara įvertinant mokėtino mokesčio dydį. Argumentuotų siūlymų teikimas, siekiant įtvirtinti tokį pat aplinkos taršos mokesčio tarifą, kuris taikomas komunalinių atliekų sąvartyuose šalinamoms atliekoms.
Ekonominiai veiksniai		
1.	<u>Galimybė.</u> Naujų gamybos objektų atsiradimas ir gamybos apimčių augimas, dėl ko Lietuvoje gali didėti susidarančių PA kiekis.	Ryšius su potencialiais būsimais klientais (PA tiekėjais) užmezgimas ankstyvojoje investavimo stadijoje. Patrauklių PA surinkimo sutvarkymui Bendrovėje sąlygų siūlymas.
2.	<u>Grėsmė.</u> Energijos išteklių kainų didėjimas.	Atsinaujinančius energijos išteklius naudojančių technologijų diegimas. Pastatų energetinio efektyvumo didinimas.
3.	<u>Grėsmė.</u> <u>Jrangos ir atsarginių dalių tiekimo grandinių sutrikimai.</u>	Dažnai keičiamas detales ir kertinius įrenginių mazgus turėti sandėlyje. Viešuosius pirkimus atlikti iš anksto. Turėti ilgalaikę sutartį su detalių, darbų ir paslaugų teikėjais.
4.	<u>Grėsmė.</u> Kvalifikuotų darbuotojų stoka darbo rinkoje ir spartus darbo užmokesčio augimas.	Užtikrinti atlygio politikos aktualumą. Užtikrinti sąžiningą tikslų nustatymą darbuotojams ir periodinę jų peržiūrą. Užtikrinti atlygio politikos ir socialinės atsakomybės politikos nuostatų principingą ir sąžiningą taikymą.
5.	<u>Grėsmė.</u> Nesąžininga kai kurių PA tvarkytojų veikla, tvarkant atliekas neleistiniais būdais ar pažeidžiant veiklą ribojančius normatyvus.	Stiprinti ryšius su verslu, pabrėžiant Bendrovės kaip pagrindinio PA galutinio tvarkytojo Lietuvoje statusą. Stiprinti ryšius su visuomene ir verslu, pabrėžiant, kad Bendrovė tvarko PA tik leistiniais būdais be žalos aplinkai.

Eil. Nr.	Veiksniai	Veiksmų planas galimybėms išnaudoti / grėsmių įtakai mažinti
6.	<u>Grėsmė.</u> Agresyvi užsienio PA tvarkytojų rinkodara, išnaudojant didelių pajėgumų privalumus, ir nedraudžiamas PA tarpvalstybinis išvežimas	Argumentuotų siūlymų teikimas, siekiant įgyvendinti Bazelio konvencijos normas Lietuvoje. Stiprinti ryšius su visuomene ir verslu, pabrėžiant, kad Bendrovė tvarko PA tik leistiniais būdais be žalos aplinkai.
Socialiniai veiksniai		
1.	<u>Grėsmė.</u> Visuomenės žinių trūkumas apie pavojingųjų atliekų tinkamą tvarkymą.	Kartu su savivaldybėmis inicijuoti švietėjiškus projektus, kurie skatintų visuomenės domėjimąsi pavojingųjų atliekų tvarkymo klausimais.
Technologiniai veiksniai		
1.	<u>Galimybė.</u> Inovatyvių technologijų, leidžiančių išplėsti tvarkomų atliekų spektrą ir didinti efektyvumą, atsiradimas.	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 diegiant beatliekinės gamybos technologijas.	Nuolatinė technologinės aplinkos ir atliekų rinkos stebėseną. Inovatyvių PA tvarkymo metodų paieška, diegimas ir taikymas. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas.
3.	<u>Grėsmė.</u> PA dalinio sutvarkymo (pvz., infekuotų medicininių atliekų nukenksminimo) pajėgumų kūrimas atliekų susidarymo vietose.	Rinkos dalyvių poreikių stebėseną. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas. Sąnaudomis grįstos kainodaros taikymas, skatinant atsisakyti investicijų į abejotino efektyvumo nuosavą PA nukenksminimo įrangą.
4.	<u>Grėsmė.</u> Alternatyvių PA tvarkymo technologijų atsiradimas, galintis daryti neigiamą įtaką gaunamų atliekų srautui.	Nuolatinė technologinės aplinkos ir atliekų rinkos stebėseną. Investicijų plano įgyvendinimas. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas.
Aplinkosauginiai veiksniai		
1.	<u>Galimybė.</u> Poveikio aplinkai mažinimo priemonių plano įgyvendinimas, diegiant aplinkai neutralias atliekų tvarkymo technologijas	PADJ anglies dioksido emisijos mažinimo galimybių paieška. Miško įveisimo projekto vykdymas PADJ CO ₂ emisijai kompensuoti. Aplinkai neutralių spendimų taikymas.
2.	<u>Galimybė.</u> GPAIS funkcijų išplėtimas ir aplinkosauginės kontrolės stiprinimas, dėl ko mažėtų netinkamai tvarkomų atliekų kiekis rinkoje.	Aktyvus dalyvavimas Pavojingųjų atliekų tvarkytojų asociacijos veikloje. Investicijų plano įgyvendinimas atliekų tvarkymo pajėgumams didinti. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas.
3.	<u>Galimybė.</u> Papildomo tvarkytinų PA kiekio atsiradimas rinkoje dėl nestandartinių, ekstremalių situacijų	Aukščiausio prioriteto taikymas ekstremalių situacijų padarinių likvidavimui, siekiant užkirsti kelią dar didesnei žalai aplinkai ir / arba žmonių sveikatai.
4.	<u>Grėsmė.</u> Galimi nauji aplinkosaugos reikalavimai, kuriems taikyti Bendrovė patirtų reikšmingų papildomų išlaidų.	Nuolatinė taikomų aplinkosaugos reikalavimų stebėseną. Veiklos planavimas įvertinant pasikeitusius reikalavimus. Kaštais grįstos kainodaros taikymas.
Teisiniai veiksniai		
1.	<u>Galimybė.</u> Atliekų identifikavimo sistemos sukūrimas ir taikymas Lietuvoje, dėl ko mažėtų netinkamai identifikuojamų atliekų kiekis rinkoje.	Nuolatinė atliekų rinkos stebėseną. Aktyvus dalyvavimas PA tvarkytojų asociacijos veikloje ir atliekų identifikavimo sistemos kūrime. Laboratorijos potencialo stiprinimas. Tvarkomų atliekų spektro išplėtimas.

3.4.SSGG analizė

6 lentelė. UAB „Toksika“ SSGG analizė

Vidinės aplinkos veiksniai	
Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Moderni kompleksinė PA tvarkymo infrastruktūra. 2. Veiklos skaidrumas nuo PA surinkimo iki galutinio sutvarkymo. 3. Nepriekaištinga reputacija, patikimo partnerio įvaizdis. 4. Pelninga veikla, stabili finansinė būklė. 5. Aukšta darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija. 6. Efektyvi darbuotojų atlygio politika, paremta objektyviais kriterijais ir vertinimo principais. 7. Bendrovės atliekų tvarkymo 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. Efektyvus PADĮ pajėgumų panaudojimas. 11. Nauja efektyvi atliekų tvarkymo flokuliacijos metodu technologija. 12. Efektyvi valdysena, orientuota į subalansuotą plėtrą. 13. Funkcionalios IT priemonės rodiklių stebėsenai, atliekų apskaitai, transporto kontrolei ir saugai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ribotos galimybės užtikrinti stabiliai aukštą PAS pajėgumų panaudojimą. 2. Nepakankamas laboratorijos išteklių panaudojimas pajamoms generuoti. 3. Atliekų tvarkymo aikštelės šiaurės – rytų Lietuvoje nebuvimas. 4. Technologijų PADĮ anglies dioksido emisijai valdyti stoka. 5. Universalios ir našios atliekų smulkinimo technologijos stoka. 6. Laisvų PADĮ pajėgumų rezervo stoka (plėtrą ribojantis veiksnys). 7. Ilgalaikio bendradarbiavimo sutarčių su užsienio partneriais (atliekų perdavimui) stoka. 8. Perkančiosios organizacijos statusas (konkuravimą su kitais Lietuvos PA tvarkytojais, neturinčiais tokio statuso, apsunkinantis veiksnys).
Išorinės aplinkos veiksniai	
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Naujų gamybos objektų atsiradimas ir gamybos apimčių didėjimas, dėl ko Lietuvoje gali didėti susidarančių PA kiekius. 2. Inovatyvių technologijų, leidžiančių išplėsti tvarkomų atliekų spektrą ir didinti efektyvumą, atsiradimas. 3. Papildomo tvarkytinų PA kiekio atsiradimas rinkoje dėl nestandartinių, ekstremalių situacijų. 4. GPAIS funkcijų išplėtimas ir aplinkosauginės kontrolės stiprinimas, dėl ko mažėtų netinkamai tvarkomų atliekų kiekis rinkoje. 5. Atliekų identifikavimo sistemos sukūrimas ir taikymas Lietuvoje, dėl ko mažėtų netinkamai identifikuojamų atliekų kiekis rinkoje. 6. Poveikio aplinkai mažinimo priemonių plano įgyvendinimas, diegiant aplinkai neutralias atliekų tvarkymo technologijas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. EK žiedinės ekonomikos veiksmų plano įgyvendinimas, galintis daryti neigiamą įtaką PA kiekiui rinkoje. 2. Pramonės transformacija diegiant beatliekinės gamybos technologijas. 3. Kvalifikuotų darbuotojų stoka darbo rinkoje ir spartus darbo užmokesčio augimas. 4. Spartus energijos išteklių kainų didėjimas. 5. Įrangos ir atsarginių dalių tiekimo grandinių sutrikimai. 6. PA dalinio sutvarkymo pajėgumų kūrimas atliekų susidarymo vietose. 7. Nesąžininga kai kurių PA tvarkytojų veikla nesilaikant teisės aktų ar viršijant veiklą ribojančius normatyvus. 8. Agresyvi užsienio PA tvarkytojų rinkodara, išnaudojant didelių pajėgumų privalumus, ir nedraudžiamas PA tarpvalstybinis išvežimas. 9. Santykinai didelis aplinkos taršos mokestis PA sąvartyne šalinamoms atliekoms. 10. Alternatyvių PA tvarkymo technologijų atsiradimas, galintis daryti neigiamą įtaką gaunamų atliekų srautui. 11. Visuomenės žinių trūkumas apie PA tinkamą tvarkymą. 12. Galimi nauji aplinkosaugos reikalavimai, kuriems taikyti Bendrovė patirtų reikšmingų papildomų išlaidų.

4. STRATEGIJA

4.1. Misija, vizija ir vertybės

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

**NAUJOJI BENDROVĖS VIZIJA² – TVARI, APLINKAI DRAUGIŠKUS
SPRENDIMUS TAIKANTI ATLIEKŲ TVARKYMO ĮMONĖ.**

Igyvendindama 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

² Naujoji Bendrovės vizija buvo suformuluota valdybos ir vadovybės strateginės sesijos, įvykusios 2021-09-10, metu, kadangi apsvarsčius misijos ir vizijos nuostatus buvo prieita išvados, kad ankstesnė vizija tapti „didžiausia ir patikimiausia pavojingųjų atliekų tvarkymo įmone Lietuvoje“ jau yra pasiekta ir ji nevisiškai atspindi Europos žaliąjį kursą bei juo paremtą „Toksikos“ siekį tapti klimatui neutralia įmone. Naujai iškeltai vizijai buvo pritarta valdybos 2021-09-28 posėdyje.

4.2. Strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir rodikliai

Rengiant šį strateginį planą 2021 m. rugsėjo 10 d. buvo surengta valdybos ir vadovybės strateginė sesija, kurios metu buvo peržiūrėta Bendrovės misija, vizija, strateginės kryptis bei strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis. Sesijos metu buvo prieta išvados, kad ankstesnė vizija tapti „didžiausia ir patikimiausia pavojingųjų atliekų tvarkymo įmone Lietuvoje“ jau yra pasiekta ir ji nevisiškai atspindi Europos žaliajį kursą bei juo paremtą „Toksikos“ siekį tapti klimatui neutralia įmone. Atsižvelgiant į tai, Bendrovės vizija buvo persvarstyta ir iškelta nauja vizija, kuriai buvo galutinai pritarta valdybos 2021 m. rugsėjo 28 d. posėdyje:

„Toksika“ – tvari, aplinkai draugiškus sprendimus taikanti atliekų tvarkymo įmonė.

Be vizijos, strateginės sesijos metu buvo persvarstytas taip pat ir „Toksikos“ strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis. Strateginės kryptys keičiamos nebuvo, tačiau buvo modifikuoti kai kurie strateginiai tikslai ir uždaviniai bei patikslintas jų išdėstymas tikslų ir uždavinių žemėlapyje. Modifikuotas žemėlapis yra paremtas „Toksikos“ dėmesiu aplinkos apsaugos, socialinės atsakomybės ir valdysenos (angl. – Environmental, Social and Governance arba ESG) veiksniams bei rodikliams, kuriais vadovaujama priimant visus tiek strateginės plėtros, tiek su kasdiene veikla susijusius sprendimus.

Išskiriamos trys „Toksikos“ strateginės kryptys: 1) vertės kūrimas, 2) saugi ir darni veikla ir 3) efektyvumo didinimas. Kiekvienai iš šių strateginių krypčių 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.

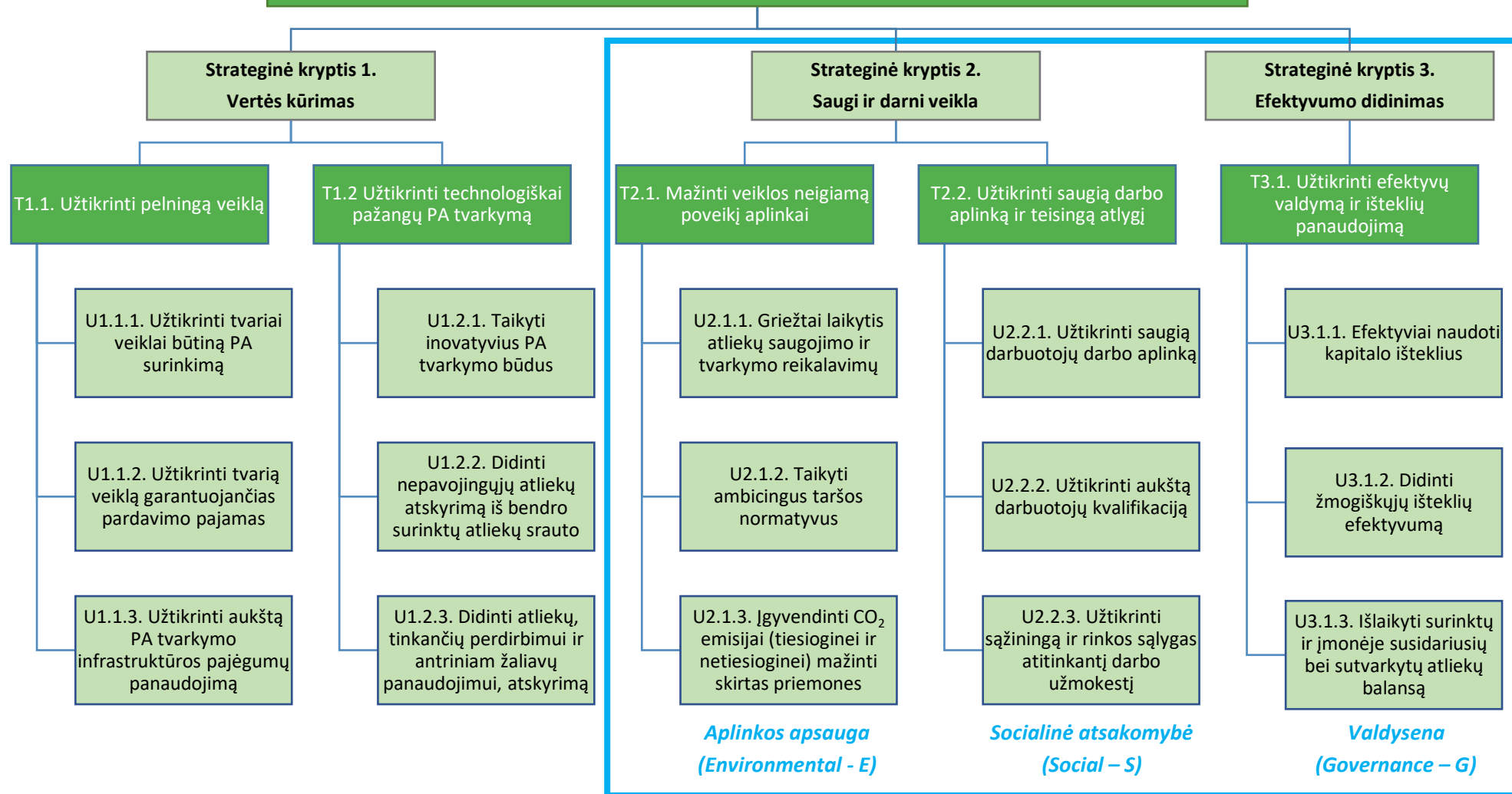
Iškeltų strateginių tikslų, uždavinių, jų matavimo rodiklių ir planuojamų reikšmių pagrindu buvo pasirinkti trys pagrindiniai ilgalaikiai ir šeši specializuoti trumpalaikiai Bendrovės veiklos vertinimo rodikliai 2022 – 2024 metų laikotarpiui ir nustatytos siektinos jų reikšmės. Siūlomi pagrindiniai ilgalaikiai rodikliai, įskaitant jų skaičiavimo formules ir siektinas reikšmes, pateikti toliau esančioje lentelėje.

7 lentelė. Siūlomi pagrindiniai ilgalaikiai veiklos vertinimo rodikliai ir siektinos jų reikšmės

Rodiklio pavadinimas (tipas)	Siektinos vertės 2022 – 2024 m. laikotarpyje	Skaičiavimo formulė / aprašymas
Vidutinė metinė EBITDA, mln. Eur (pelningumo)	≥ 1,5	Bendrasis pelnas (nuostoliai) - Pardavimo sąnaudos - Bendrosios ir administracinės sąnaudos + Kitos veiklos rezultatai + Nusidėvėjimo sąnaudos
Nuosavo kapitalo ir viso turto santykis (kapitalo struktūros)	0,30 – 0,45	Nuosavas kapitalas / Turtas iš viso
Procentinis dydis nuo paskirstytino pelno, priklausomai nuo vidutinio faktinio ROE dydžio (dividendų)	60 – 85% paskirstytinojo pelno, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997-01-14 Nutarimu Nr. 20	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. Nutarimu Nr. 20

Toliau pateikiamas Bendrovės strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis, o lentelėje pateikti strateginių tikslų ir uždavinių rodikliai bei jų siektinos reikšmės, nurodyti atsakingi asmenys.

MISIJA – TVARKYTI PAVOJINGĄS ATLIEKAS, UŽTIKRINANT SAUGIĄ APLINKĄ ATEITIES KARTOMS
VIZIJA – TVARI, APLINKAI DRAUGIŠKUS SPRENDIMUS TAIKANTI ATLIEKŲ TVARKYMO ĮMONĖ



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

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

Strateginis tikslas / uždavinys	Matavimas	Planuojamos rodiklių reikšmės				Atsakingas asmuo
		2022	2023	2024	2025	
1 strateginė kryptis. Vertės kūrimas						
1.1 strateginis tikslas. Užtikrinti pelningą veiklą	Metinė EBITDA, mln. Eur	≥ 1,30	≥ 1,58	≥ 1,62	≥ 1,78	Generalinis direktorius, vyr. buhalterė
1.1.1. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną PA surinkimą	Atliekų surinkimas, tonomis per metus	≥ 15 300	≥ 16 200	≥ 16 500	≥ 16 800	Komercijos direktorius, atliekų aikštelių vadovai
1.1.2. Užtikrinti tvarią veiklą garantuojančias pardavimo pajamas	Metinės pardavimo pajamos, mln. Eur	≥ 6,48	≥ 7,03	≥ 7,34	≥ 7,66	Komercijos direktorius, atliekų aikštelių vadovai
1.1.3. Užtikrinti aukštą PA tvarkymo infrastruktūros pajėgumų panaudojimą	PADĮ leidžiamų pajėgumų panaudojimas, procentais	≥ 95%	≥ 99%	≥ 95%	≥ 99%	Šiaulių padalinio vadovas, PADĮ vadovas
	PAS leidžiamų pajėgumų panaudojimas, procentais	≥ 35%	≥ 38%	≥ 38%	≥ 42%	Šiaulių padalinio vadovas, Šiaulių atliekų aikštelės vadovas
1.2 strateginis tikslas. Užtikrinti technologiškai pažangų PA tvarkymą	Darbo našumas (vieno darbuotojo per vieną dirbtą valandą sukurta pridėtinė vertė), eurai	≥ 27,00	≥ 30,00	≥ 31,00	≥ 33,00	Komercijos direktorius
1.2.1. Taikyti inovatyvius PA tvarkymo būdus	PA, sutvarkytų inovatyviais būdais ³ , kiekis per metus, t	≥ 746	≥ 851	≥ 837	≥ 851	Šiaulių padalinio vadovas
1.2.2. Didinti nepavojingųjų atliekų atskyrimą iš bendro surinktų atliekų srauto	Iš bendro srauto išrūšiuotų nepavojingųjų atliekų kiekis per metus, t	≥ 1200	≥ 1300	≥ 1400	≥ 1500	Komercijos direktorius, atliekų aikštelių vadovai
1.2.3. Didinti atliekų, tinkančių perdirbimui ir antriniam žaliavų panaudojimui, atskyrimą	Atliekų, perduotų perdirbimui ir antriniam žaliavų panaudojimui kiekis per metus, t	≥ 300	≥ 350	≥ 400	≥ 450	Šiaulių padalinio vadovas, atliekų aikštelių vadovai

³ 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 PADĮ veikloje.

Strateginis tikslas / uždavinys	Matavimas	Planuojamos rodiklių reikšmės				Atsakingas asmuo
		2022	2023	2024	2025	
2 strateginė kryptis. Saugi ir darni veikla						
2.1 strateginis tikslas. Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai	Atliekų tvarkymo (išskyrus pašalinimą PAS ir perdavimą kitiems tvarkytojams utilizuoti) CO ₂ emisija, kg CO ₂ / t PA	≤ 1096	≤ 1084	≤ 1069	≤ 1054	Komercijos direktorius, Šiaulių padalinio vadovas, PADĮ vadovas
2.1.1. Griežtai laikytis atliekų saugojimo ir tvarkymo reikalavimų	Reikšmingų atliekų saugojimo ir tvarkymo pažeidimų skaičius, vnt.	0	0	0	0	Atliekų aikštelių vadovai, PADĮ vadovas
2.1.2. Taikyti ambicingus taršos normatyvus	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%	
2.1.3. 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.	≥ 750 ⁴	≥ 100	≥ 100	≥ 100	Komercijos direktorius, Šiaulių padalinio vadovas, PADĮ vadovas, ekologas
2.2 strateginis tikslas. Užtikrinti saugią darbo aplinką ir teisingą atlygį	Darbuotojų, dirbančių Bendrovėje ne mažiau kaip 2 metus, dalis	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Generalinis direktorius, Šiaulių padalinio vadovas, atliekų aikštelių vadovai
2.2.1. 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
2.2.2. Užtikrinti aukštą darbuotojų kvalifikaciją	Darbuotojų, per metus kėlusią kvalifikaciją mokymuose, seminaruose, konferencijose, dalyvavusių darbų saugos, priešgaisrinės saugos ir civilinės saugos mokymuose, dalis	≥ 92%	≥ 94%	≥ 95%	≥ 95%	Generalinis direktorius, viduriniojo lygmens vadovai
2.2.3 Užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį	Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio (neįskaičiuojant visuotinio akcininkų susirinkimo ir valdybos skiriamų premijų) Bendrovėje ir vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio šalies ūkyje, įskaitant individualiąsias įmones, santykis	≥ 1,32	≥ 1,33	≥ 1,33	≥ 1,33	Generalinis direktorius, komercijos direktorius

⁴ 2022 metais numatyta: 1) įgyvendinti miško įveisimo projektą (planuojamas vidutinis metinis poveikis – 465 t sukaupto CO₂, t. y. 46 500 vnt. medžių × vidutiniškai 10 kg/vnt. sukaupto CO₂ per metus); 2) pradėti taikyti flokuliaciją Klaipėdoje (planuojamas poveikis – 249 t į aplinką neišskirto CO₂, t. y. 204 t be CO₂ emisijos sutvarkytų PA × vidutiniškai 1222 kg / t PA į aplinką neišskirto CO₂ per metus); 3) įrengti saulės fotovoltinę elektrinę Klaipėdoje (planuojamas poveikis – 45 t be CO₂ emisijos pagamintos el. energijos, t. y. 80 MWh/m. el. energijos × 570 kg/MWh į aplinką neišskirto CO₂ per metus). PASTABA: miško įveisimo projekto įgyvendinimas preliminariai įtrauktas į 2022 metus, tačiau iki sodinimui tinkamo metų laiko nespėjus atlikti paruošiamųjų darbų (pvz., gauti pritarimą miško įveisimo projektui arba gauti ES paramą medžių sodmenų įsigijimui), projekto įgyvendinimas bus perkeliamas į 2023 metus.

Strateginis tikslas / uždavinys	Matavimas	Planuojamos rodiklių reikšmės				Atsakingas asmuo
		2022	2023	2024	2025	
3 strateginė kryptis. Efektyvumo didinimas						
3.1 strateginis tikslas. Užtikrinti efektyvų valdymą ir išteklių panaudojimą	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+	
3.1.1. Efektyviai naudoti kapitalo išteklius	Nuosavo kapitalo ir viso turto santykis	0,30 – 0,35	0,30 – 0,40	0,35 – 0,45	0,35 – 0,45	Generalinis direktorius, vyr. buhalterė
3.1.2. Didinti žmogiškųjų išteklių efektyvumą	Vienam darbuotojui tenkančios mėnesio pardavimų pajamos, Eur	≥ 7 000	≥ 7 500	≥ 7 800	≥ 8 000	Generalinis direktorius, komercijos direktorius
3.1.3. Išlaikyti surinktų ir įmonėje susidariusių bei sutvarkytų atliekų balansą	Sutvarkytų atliekų kiekio ir surinktų bei įmonėje susidariusių atliekų kiekio santykis	0,95-1,20	0,95-1,20	0,95-1,20	0,95-1,20	Generalinis direktorius, Šiaulių padalinio vadovas, atliekų aikštelių vadovai

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

4.3. Priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti

9 lentelė. Planuojamos priemonės strateginiams uždaviniams įgyvendinti

Strateginis tikslas / uždavinys	2022	2023	2024	2025	Priemonė
1.1 strateginis tikslas. Užtikrinti pelningą veiklą					
1.1.1. 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.
	•				Įsigyti naušų PA smulkinti tinkantį atliekų smulkintuvą, siekiant didinti kitiems tvarkytojams perduodamų atliekų kiekį.
	•				Įvertinti tikslingumą ir galimybes steigti atliekų tvarkymo aikštelę šiaurės-rytų Lietuvoje.
	•	•	•	•	Plėsti atliekų surinkimui skirtą automobilių parką.
1.1.2. Užtikrinti tvarią veiklą garantuojančias pardavimo pajamas	•	•	•	•	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.
	•	•	•	•	Prižiūrėti veiklos finansinių rezultatų ir strateginio plano rodiklių vykdymo pažangą, pasitelkiant Power BI ir kitas priemones.
1.1.3. Užtikrinti aukštą PA tvarkymo infrastruktūros pajėgumų panaudojimą	•	•	•	•	Rengti, periodiškai peržiūrėti ir įgyvendinti PADJ eksploatacijos, priežiūros ir remonto darbų planą.
	•	•	•	•	Siekti neviršyti PADJ prastovų terminų: nekeičiant futeruočių – iki 50 d., keičiant futeruočių – iki 65 d. per metus.
	•		•		Atnaujinti susidėvėjusį PADJ sukamosios krosnies mūrą ir betoną.
	•				Atnaujinti PADJ valdymo kompiuterius ir programinę įrangą.
	•				Atnaujinti susidėvėjusį PADJ šlapio valymo bokšto kamino cirkuliacinį siurbį.
	•				Įsigyti ir įdiegti oro kompresorius su integracija į PADJ.
		•			Pagaminti ir pakeisti susidėvėjusį PADJ ekonomizaizerių vamzdinę.
		•			Įsigyti PADJ katilo cheminio vandens on-line analizatorių.
			•		Atlikti PADJ antrinės deginimo krosnies kapitalinį remontą (priklausomai nuo susidėvėjimo).
	•				Patikslinti esamo PAS sąvartyno projektą, pagal poreikį atlikti PAV procedūras ir kreiptis dėl leidimo didinti esamo PAS tūrį.
		•	•		Parengti naujojo PAS statybos projektą, gauti leidimą statybai ir paruošti statybos vietą.
				•	Pastatyti naują PAS pagal parengtą statybos projektą.
	•				PA laboratorijai įsigyti BDS7, ChDSMn, azoto ir fosforo nustatymo nuotekose įrangą.
•				Įdiegti laboratorinę informacinę sistemą (LIS).	
	•			PA laboratorijai įsigyti ICP-OES spektrometrą.	

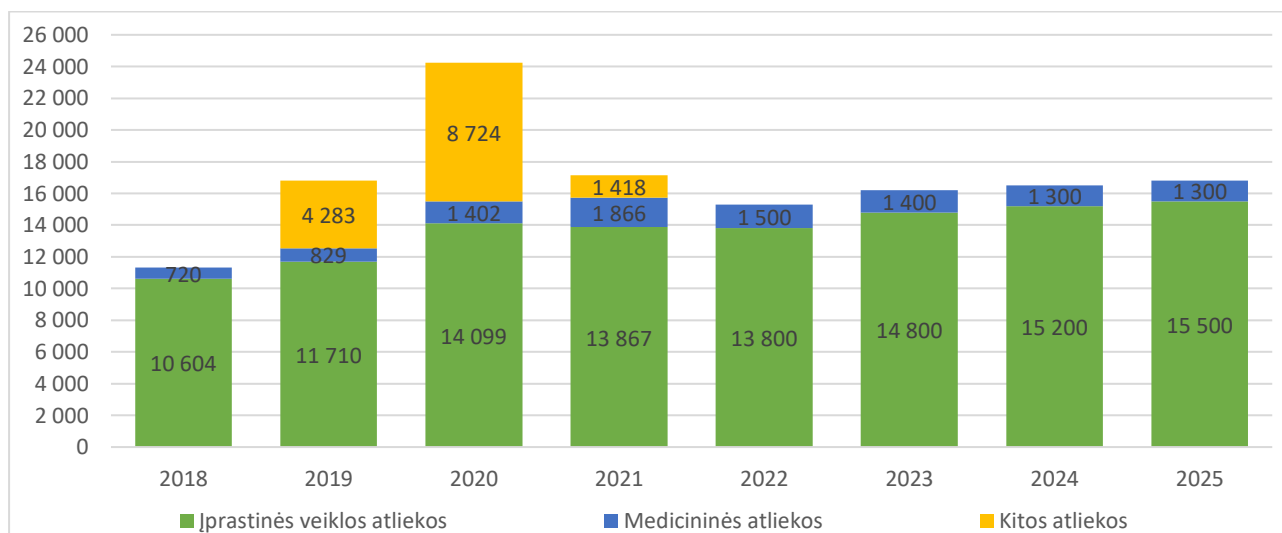
Strateginis tikslas / uždavinys	2022	2023	2024	2025	Priemonė
1.2 strateginis tikslas. Užtikrinti technologiškai pažangų PA tvarkymą					
1.2.1. Taikyti inovatyvius PA tvarkymo būdus	•	•	•	•	Vykdyti dažų, klijų ir kitų vandeninių atliekų tvarkymą flokuliacijos metodu.
	•	•	•	•	Taikyti lakiųjų pelenų paruošimo šalinti PAS, panaudojant skystąsias atliekas, technologiją.
	•				Įsigyti antrąjį flokuliacijos įrenginį, skirtą naudoti Klaipėdos atliekų aikštelėje.
	•				Įsigyti talpas alyvų atliekoms (vandeniui iš jų atskirti ir alyvoms paruošti antriniam panaudojimui ar tolimesniam tvarkymui).
	•	•			Tirti galimybes diegti panaudotos alyvos regeneravimo, paverčiant ją PADĮ veikloje naudojamu kuru, technologiją.
•	•	•	•	leškoti, diegti ir taikyti kitas inovatyvias PA tvarkymo technologijas.	
1.2.2. Didinti nepavojingųjų atliekų atskyrimą iš bendro surinktų atliekų srauto	•				Parengti atliekų tvarkymo aikštelės su stogine Vilniaus atliekų aikštelėje projektą ir gauti leidimą statybai.
	•	•			Pastatyti atliekų tvarkymo aikštelę su stogine Vilniaus atliekų aikštelėje
	•				Įsigyti papildomus GAK konteinerius PA pervežti iš klientų ir tarp Bendrovės regioninių aikštelių.
	•	•			Įsigyti naują sunkvežimį, skirtą PA pervežimui.
•	•	•	•	Įvertinti galimybes taikyti flokuliaciją platesniam nepavojingųjų atliekų (pvz., po baldų gamybos) tvarkymui.	
•	•	•	•	leškoti technologinių sprendimų efektyvesniam nepavojingųjų atliekų atskyrimui.	
1.2.3 Didinti atliekų, tinkančių perdirbimui ir antriniam žaliavų panaudojimui, atskyrimą	•				Plėtoti pirminio atliekų rūšiavimo konteinerių sistemą.
	•				Įsigyti galingesnę magnetą efektyvesniam metalų atskyrimui iš PADĮ po deginimo liekančių dugno pelenų.
	•				Įsigyti magnetą metalų surinkimui iš naujojo atliekų smulkintuvo.
	•	•	•	•	leškoti technologinių sprendimų efektyvesniam perdirbimui ir antriniam žaliavų panaudojimui tinkančių atliekų atskyrimui.
2.1 strateginis tikslas. Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai					
2.1.1. 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 pertekliniam atliekų srautui perduoti.
	•	•	•	•	leškoti užsienio partnerių pertekliniam atliekų srautui perduoti.
2.1.2. Taikyti ambicingus taršos normatyvus	•	•	•	•	Užtikrinti optimalų reagentų išmetamų teršalų išvalymui naudojimą.
	•	•	•	•	Užtikrinti optimalią deginamų atliekų sudėtį.
	•	•	•	•	Atlikti nuolatinę teršalų normatyvų laikymosi stebėjimą ir kontrolę.
2.1.3. Įgyvendinti CO2 emisijai (tiesioginei ir netiesioginei) mažinti skirtas priemones	•				Įrengti saulės fotovoltinę elektrinę Klaipėdoje.
	•				Atlikti administracijos pastato renovaciją (apšiltinimą) ir įrengti šildymo sistemą oras-oras arba oras-vanduo Šiaulių padalinyje.
	•				Atlikti administracinio pastato remontą (pakeisti langus) ir įrengti šildymo sistemą oras-oras Klaipėdos atliekų aikštelėje.
	•				Paruošti saulės fotovoltinių elektrinių parko Šiaulių padalinyje įrengimo projektą, įvertinti įrengimo galimybes.
	•				Įsigyti elektrinį autokrautuvą, skirtą naudoti Šiaulių atliekų aikštelėje.
	•				Įrengti elektromobilių krovimo stoteles Vilniuje ir Šiauliuose.
	•				Įsigyti du elektromobilius.
	•	•	•	•	Įsigyti tris elektromobilius (po vieną per metus).
	•	•			Įrengti elektromobilių krovimo stoteles Alytuje ir Klaipėdoje.
	•				Įveisti mišką įsigytame žemės sklype.
•	•	•	•	Tirti galimybes mažinti PADĮ anglies dioksido emisiją.	

Strateginis tikslas / uždavinys	2022	2023	2024	2025	Priemonė
2.2 strateginis tikslas. Užtikrinti saugią darbo aplinką ir teisingą atlygį					
2.2.1. 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.
	•	•			Įrengti radiacijos matavimo vartus Šiaulių padalinyje. Įsigyti keleivinį mikroautobusą Šiaulių padaliniui.
2.2.2. 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.
2.2.3. 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 motyvaciją.
	•	•	•	•	Taikyti pensijų kaupimą III pakopos pensijų fonduose.
3.1 strateginis tikslas. Užtikrinti efektyvų valdymą ir išteklių panaudojimą					
3.1.1. Efektyviai naudoti kapitalo išteklius	•				Skolintis atliekų smulkintuvo investicijoms (ne mažiau 70%, ne trumpesniam negu 5 m. laikotarpiui).
	•				Gauti ir panaudoti subsidiją saulės fotovoltinės aikštelės Klaipėdos atliekų aikštelėje įrengimui (30%).
		•			Skolintis stoginės statybai Vilniaus atliekų aikštelėje (ne mažiau 50%, ne trumpesniam negu 5 m. laikotarpiui).
				•	Skolintis naujojo PAS statybai (ne mažiau 50%, ne trumpesniam negu 5 m. laikotarpiui).
	•	•	•	•	Naujas transporto priemones ir aikštelių techniką pirkti lizingo būdu.
	•	•	•	•	Vykdyti kapitalo struktūros rodiklio nuolatinę stebėseną.
	•	•	•	•	Taikyti ir reguliariai peržiūrėti finansinės rizikos valdymo politiką.
•	•	•	•	Skirti dividendus akcininkams vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. Nutarimu Nr. 20.	
3.1.2. Didinti žmogiškųjų išteklių efektyvumą	•	•	•	•	Vykdyti efektyvumo rodiklių (pajamų darbuotojui ir darbo našumo) stebėseną ir į juos atsižvelgti planuojant investicijas ir darbo vietas.
	•	•	•	•	Kelti darbuotojų kvalifikaciją.
	•	•	•	•	Gerinti darbo aplinką, laiku atnaujinti darbuotojų naudojamą darbo ir IT priemones.
3.1.3. Išlaikyti surinktų ir įmonėje susidariusių bei sutvarkytų atliekų balansą	•	•	•	•	Vykdyti nuolatinę rodiklių stebėseną ir atliekų srautų planavimą.
	•	•	•	•	Ieškoti, diegti ir taikyti alternatyvius atliekų tvarkymo būdus.
	•	•	•	•	Perteklinį atliekų kiekį perduoti kitiems tvarkytojams, įskaitant perdavimą užsienio tvarkytojams.

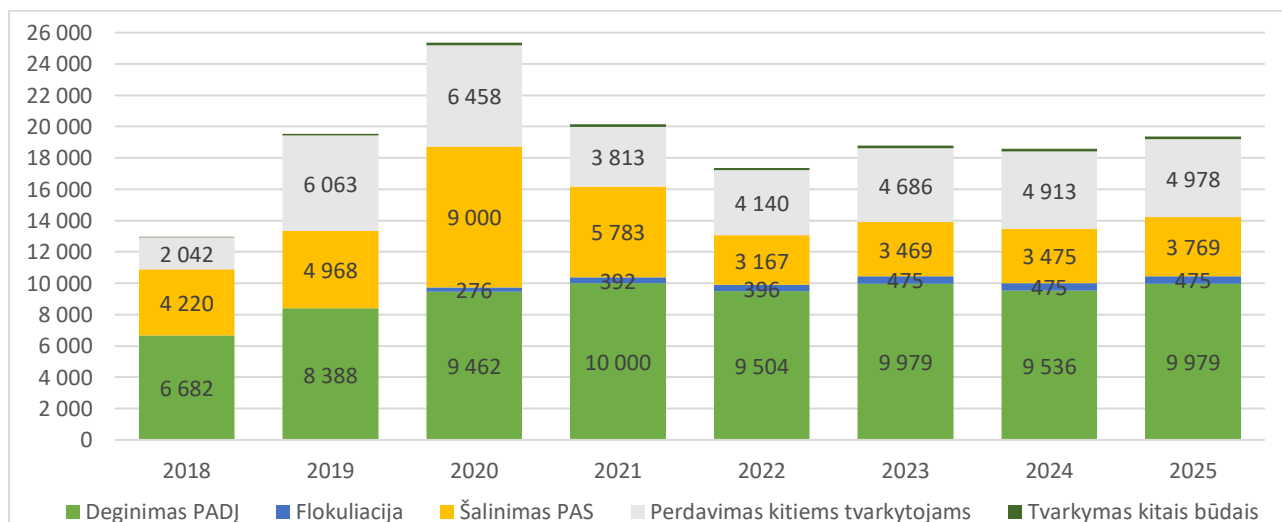
5. FINANSINĖS PROGNOZĖS

5.1. PA surinkimo ir tvarkymo planas

Remiantis Bendrovei išduotais taršos integruotos prevencijos ir kontrolės 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 2020 m. – faktinės, 2021 m. – preliminarios, nuo 2022 m. – prognozuojamos). Netipiniai atliekų srautai⁵ į prognozes neįtraukiami.



6 pav. PA surinkimas, tonomis per metus (2021 m. rodikliai – preliminarūs)



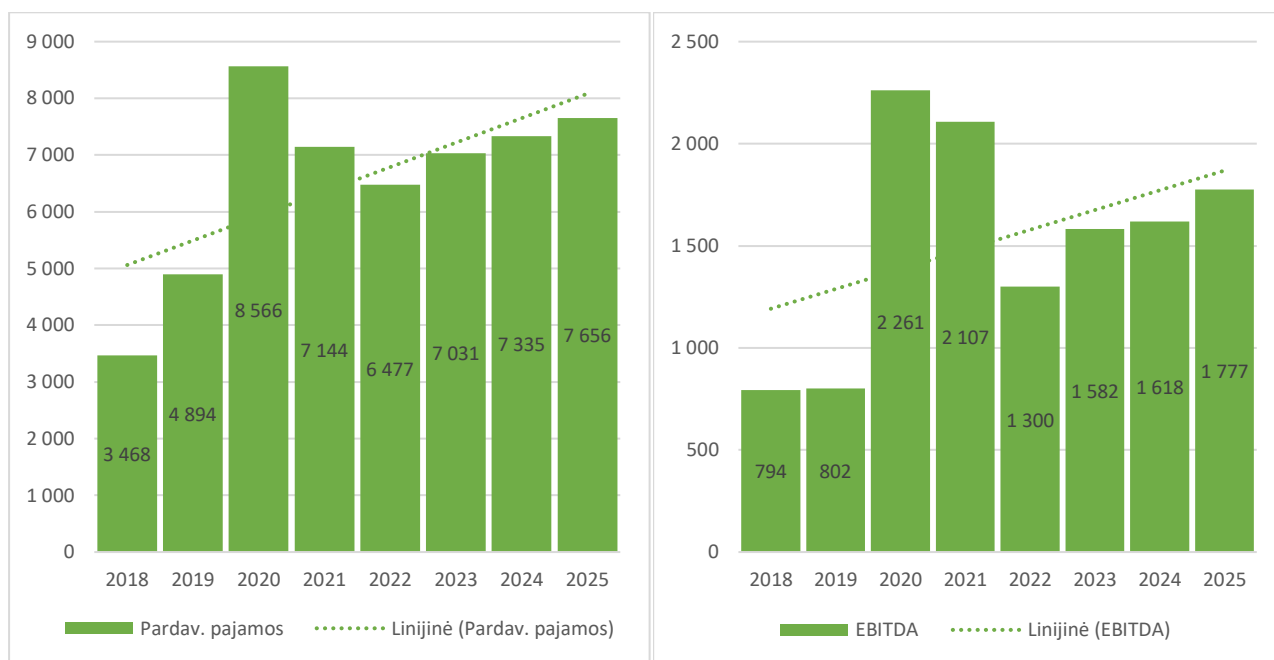
7 pav. PA tvarkymas, tonomis per metus (2021 m. rodikliai – preliminarūs)

2020 metais Bendrovė pradėjo Šiaulių padalinyje taikyti vandeninių atliekų tvarkymo flokuliacijos metodu technologiją, o 2022 metais planuoja įdiegti antrąjį flokuliacijos įrenginį Klaipėdos atliekų aikštelėje – šiuo metodu sutvarkytų vandeninių atliekų kiekis, planuojama, palaipsniui padidės iki 540 t per metus, o iš jų atskirto vandens kiekis – iki 475 t per metus.

⁵ Netipiniai, nepastovūs atliekų srautai, gaunami susidarius ekstremalioms situacijoms arba dėl kitokių priežasčių. Jų kiekį 2019 – 2021 m. sudarė atliekos, priimtose iš gaisravietės UAB „Ekologistika“ teritorijoje Alytuje, bankrutuojančios UAB „Ūrus“ ir Ko atliekos, taip pat didelės demontuotų geležinkelio pabėgių ir kai kurių kitų atliekų partijos.

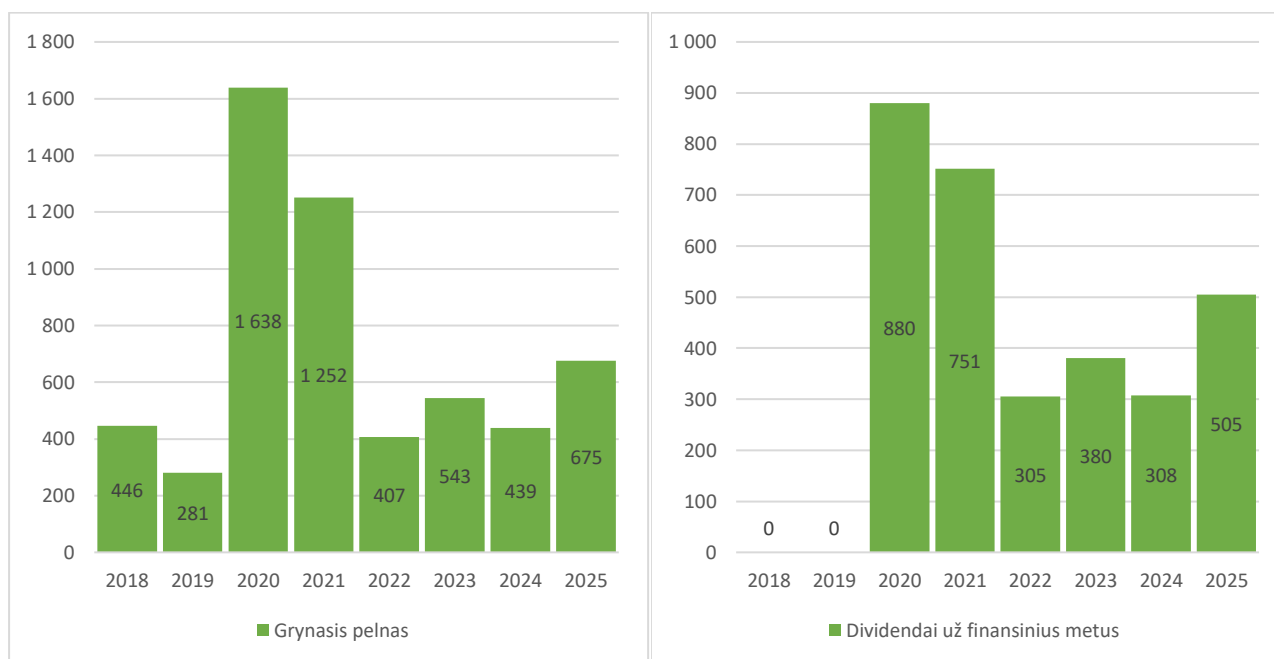
5.2. Pajamų, pelno ir dividendų prognozė

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 2020 m. – faktiniai, 2021 m. – preliminarūs, nuo 2022 m. – prognozuojami).



8 pav. Pardavimo pajamos ir EBITDA, tūkst. Eur (2021 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 įmokių“ nuostatomis.



9 pav. Grynasis pelnas (2021 m. duomenys – preliminarūs) ir planuojami dividendai, tūkst. Eur

5.3. Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai

Lentelėje pateikiami pagrindiniai Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai (iki 2020 m. – faktiniai, 2021 m. – preliminarūs, nuo 2022 m. – prognozuojami).

10 lentelė. Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai

Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PADĮ pajėgumų panaudojimas	84%	95%	100%	95%	100%	95%	100%
PAS pajėgumų panaudojimas	55%	100%	64%	35%	39%	39%	42%
Pardavimo pajamos, tūkst. Eur	4 894	8 566	7 144	6 477	7 031	7 335	7 656
EBITDA, tūkst. Eur	802	2 261	2 107	1 300	1 582	1 618	1 777
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	281	1 638	1 252	407	543	439	675
EBITDA marža, %	16,4%	26,4%	29,5%	20,1%	22,5%	22,1%	23,2%
Grynojo pelno marža, %	5,7%	19,1%	17,5%	6,3%	7,7%	6,0%	8,8%
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	4,5%	22,7%	15,2%	4,9%	6,6%	5,3%	7,9%
Turto grąža (ROA), %	1,0%	6,1%	4,6%	1,6%	2,2%	1,9%	3,0%
Nuosavo kapitalo ir viso turto santykis, %	24,2%	29,3%	31,8%	32,3%	34,6%	36,9%	38,8%
Įsipareigojimų ir viso turto santykis, %	6,3%	6,0%	6,4%	7,0%	7,2%	6,6%	9,8%
Visų įsipareigojimų ir EBITDA santykis	2,09	0,74	0,80	1,34	1,09	0,92	1,25

5.4. Investicijų planas

Toliau pateikiamas 2022 – 2025 metų investicijų planas.

11 lentelė. 2022 – 2025 m. investicijų plano suvestinė

Dalis	Padalinys	Suma, Eur be PVM			
		2022	2023	2024	2025
I	PA deginimo įrenginys	180 000	150 000	50 000	50 000
II	Laboratorija	50 300	70 000	0	0
III	Šiaulių atliekų aikštelė	685 000	171 000	74 000	1 990 000
IV	Vilniaus atliekų aikštelė	167 000	405 000	60 000	20 000
V	Alytaus atliekų aikštelė	42 000	20 000	20 000	60 000
VI	Klaipėdos atliekų aikštelė	267 000	20 000	20 000	20 000
IŠ VISO		1 391 300	836 000	224 000	2 140 000

Toliau lentelėse pateikiamas 2022 – 2023 metais planuojamų investicijų detalizavimas.

12 lentelė. Investicijų plano I dalis. PA deginimo įrenginys

I dalis. PADĮ	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2022	2023		
PADĮ katilo cheminio vandens on-line analizatoriaus įsigijimas		100 000	Įmonės lėšos	Tikslesniam PADĮ aptarnavimo planavimui, gedimų rizikos sumažinimui.
PADĮ valdymo kompiuterių ir programų atnaujinimas	90 000		Įmonės lėšos	Naujos įrangos įsigijimas pakeičiant susidėvėjusią.
Magneto įsigijimas metalo atskirymui iš šlakų	20 000		Įmonės lėšos	Efektyvesniam metalo atskirymui iš PADĮ šlakų.
Oro kompresorių įsigijimas ir kitos palaikomosios investicijos	70 000	50 000	Įmonės lėšos	Palaikomosios investicijos.
Iš viso	180 000	150 000		

13 lentelė. Investicijų plano II dalis. Laboratorija

II dalis. Laboratorija	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2022	2023		
ICP-OES spektrometro įsigijimas		70 000	Įmonės lėšos	Metalų atliekose nustatymui.
Laboratorinės IS įsigijimas	35 000		Įmonės lėšos	Laboratorijos darbo optimizavimui.
Kitos įrangos įsigijimas	15 300		Įmonės lėšos	Kitos papildomos laboratorinės įrangos įsigijimas.
Iš viso	50 300	70 000		

14 lentelė. Investicijų plano III dalis. Šiaulių atliekų aikštelė

III dalis. Šiaulių atliekų aikštelė	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2022	2023		
Atliekų smulkintuvo įsigijimas	470 000		Paskola ir įmonės lėšos	Vidutinio našumo universalus pavojingoms ir nepavojingoms atliekoms smulkinti tinkančio atliekų smulkintuvo, galinčio iš bendro atliekų srauto atskirti teigiamą vertę turinčius metalus, įsigijimas. Atsipirkimo trukmė – 5 m.
Naujo PAS projektavimas ir statybos vietos paruošimas (statyba planuojama 2025 m.) ⁶		36 000	Įmonės lėšos	Naujas PAS bus reikalingas PADJ šlakams ir pelenams šalinti, kai bus užpildytas esamas. Planuojama investicija – 2 mln. Eur. Atsipirkimo trukmė – 5 m.
Radiacijos matavimo vartų įrengimas	30 000		Įmonės lėšos	Darbuotojų radiacinei saugai užtikrinti ir naujiems saugos reikalavimams įvykdyti.
Krovimo ir atliekų pervežimo technikos įsigijimas	80 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Investicijos reikalingos atsižvelgiant padidėjusias atliekų surinkimo ir tvarkymo apimtis.
Elektromobilių krovimo stotelės ir elektromobilio įsigijimas	25 000	40 000	Lizingas ir įmonės lėšos	Transporto priemonių atnaujinimas, pakeičiant į ekologiškas, ir jų krovimo infrastruktūros kūrimas.
Kitos investicijos	80 000	95 000	Įmonės lėšos	Pastato remontas ir palaikomosios investicijos.
Iš viso	685 000	171 000		

15 lentelė. Investicijų plano IV dalis. Vilniaus atliekų aikštelė

IV dalis. Vilniaus atliekų aikštelė	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2022	2023		
Stoginės įrengimas, aikštelės asfaltavimo ir betonavimo darbai (apie 2000 kv. m)	15 000	385 000	Paskola ir įmonės lėšos	PA surinkimui ir perdavimui kitiems tvarkytoms apimtims didinti, iš bendro srauto atskiriant nepavojingą atlieką. Atsipirkimo trukmė – 6 m.
Elektromobilių krovimo stotelės ir elektromobilio įsigijimas	65 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Transporto priemonių atnaujinimas, pakeičiant į ekologiškas, ir jų krovimo infrastruktūros kūrimas.
Naujo sunkvežimio ir GAK tipo konteinerių įsigijimas	77 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Investicijos reikalingos atsižvelgiant padidėjusias atliekų surinkimo ir tvarkymo apimtis.
Kitos investicijos	10 000	20 000	Įmonės lėšos	Palaikomosios investicijos.
Iš viso	167 000	405 000		

16 lentelė. Investicijų plano V dalis. Alytaus atliekų aikštelė

V dalis. Alytaus atliekų aikštelė	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2022	2023		
Krovininio mikroautobuso įsigijimas	30 000		Lizingas ir įmonės lėšos	PA transportavimui, atsižvelgiant į padidėjusias atliekų srautus.
Kitos investicijos	12 000	20 000	Įmonės lėšos	Palaikomosios investicijos.
Iš viso	42 000	20 000		

17 lentelė. Investicijų plano VI dalis. Klaipėdos atliekų aikštelė

VI dalis. Klaipėdos atliekų aikštelė	Suma, Eur be PVM		Finansavimo šaltiniai	Poreikio / naudos pagrindimas
	2022	2023		
Flokuliacijos įrenginio įsigijimas	35 000		Įmonės lėšos	Skystųjų atliekų tvarkymas atskiriant vandenį. Atsipirkimo trukmė – 2 m.
Stoginės šonų uždengimas	25 000		Įmonės lėšos	Pastatytos stoginės patobulinimas.
Šakinio krautuvo ir GAK tipo konteinerių įsigijimas	52 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Investicijos reikalingos atsižvelgiant padidėjusias atliekų surinkimo ir tvarkymo apimtis.
Fotovoltinės saulės elektrinės (85 kWh) įrengimas	69 000		APVA parama ir įmonės lėšos	Investicija leis taupyti el. energijos sąnaudas ir mažinti CO ₂ emisiją. Atsipirkimo trukmė – 7 m.
Elektromobilio įsigijimas	40 000		Lizingas ir įmonės lėšos	Transporto priemonių atnaujinimas, pakeičiant į ekologiškas.
Admin. pastato langų keitimas ir šilumos siurblių įrengimas	18 000		Įmonės lėšos	Energiniams efektyvumui didinti ir ekologiškam šildymui, naudojant saulės sugeneruotą energiją.
Kitos investicijos	28 000	20 000	Įmonės lėšos	Kitos plėtros ir palaikomosios investicijos.
Iš viso	267 000	20 000		

⁶ 2022 metais planuojama įvertinti esamo PAS tūrio praplėtimo galimybes. Planuojama tikslinti esamo PAS techninį projektą, esant poreikiui atlikti poveikio aplinkai vertinimo procedūras ir kreiptis dėl leidimo plėsti esamo sąvartyno tūrį. Jeigu leidimas esamo PAS tūrio išplėtimui bus gautas – naujojo PAS statyba gali būti nukelta į vėlesnį laiką.

18 lentelėje pateikiama svarbiausių investicinių projektų, susijusių su naujų gamybinių pajėgumų kūrimu, įvertinimo finansiniu ir poveikio anglies dioksido emisijai aspektais suvestinė: 1) atliekų smulkintuvo įsigijimas (įtrauktas į investicijų plano III dalį); 2) naujo PAS projektavimas, statybos vietos paruošimas ir statyba (III dalis); 3) stoginės įrengimas, aikštelės asfaltavimo ir betonavimo darbai Vilniaus atliekų aikštelėje (IV dalis); 4) flokuliacijos įrenginio Klaipėdos atliekų aikštelėje įsigijimas (VI dalis); 5) saulės fotovoltinės jėgainės Klaipėdos atliekų aikštelėje įrengimas (VI dalis).

18 lentelė. Svarbiausių į 2022 – 2025 m. investicijų planą įtrauktų projektų įvertinimo išvadų suvestinė

PERIODAS	ARTIMIAUSI METAI	STRATEGIJOS PERSPEKTYVA	10 METŲ PERSPEKTYVA
Atliekų smulkintuvas (Šiauliai)	2022	2022-2025	2022-2031
Sukaupta EBITDA, Eur	26 210	346 603	1 007 417
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą), Eur	-134 530	-37 199	504 188
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas), t	0	0	0
Naujas PA sąvartynas (Šiauliai)	2022	2022-2025	2022-2031
Sukaupta EBITDA, Eur	0	-27 714	2 595 438
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą), Eur	0	-839 714	439 438
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas), t	0	0	0
PA tvarkymo aikštelė su stogine (Vilnius)	2022	2022-2025	2022-2031
Sukaupta EBITDA, Eur	0	177 387	669 814
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą), Eur	-15 000	-128 413	247 814
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas), t	0	0	0
Saulės jėgainė (Klaipėda)	2022	2022-2025	2022-2031
Sukaupta EBITDA, Eur	5 625	28 672	72 644
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą), Eur	-42 675	-19 628	24 344
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas), t	34	168	430
Flokuliacijos įrenginys (Klaipėda)	2022	2022-2025	2022-2031
Sukaupta EBITDA, Eur	15 930	110 874	291 881
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą), Eur	-22 570	51 374	221 881
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas), t	125	873	2 369
Visi projektai	2022	2022-2025	2022-2031
Sukaupta EBITDA, Eur	47 765	635 823	4 637 195
Sukaupti pinigų srautai (įvertinus finansavimą), Eur	-214 775	-973 579	1 437 666
Sukauptas CO ₂ emisijos sumažėjimas (padidėjimas), t	159	1 041	2 799

Ilgalaikėje (2021 – 2030 metų) perspektyvoje kiekvieno projekto visi svarbiausi rodikliai yra teigiami: tiek per 10 metų sukaupta EBITDA (visi projektai kartu sudėjus per 10 metų uždirbs 4,64 mln. Eur EBITDA), tiek per 10 metų sukauptas suminis grynasis pinigų srautas (jis sudarys 1,44 mln. Eur).

Atkreiptinas dėmesys ir į teigiamą projektų poveikį CO₂ emisijai (saulės jėgainės projekto – dėl žalios elektros energijos gamybos, flokuliacijos – dėl atliekų sutvarkymo išvengiant deginimo). Kitos investicijos CO₂ emisijos požiūriu yra neutralios arba jų poveikis nėra reikšmingas: 1) atliekų smulkintuvas naudos PADĮ pagamintą el. energiją, 2) PAS projektas įtakos atliekų tvarkymo procesui nepadarys, kadangi Bendrovė jau dabar eksploatuoja esamą PA sąvartyną, o jį užpildžiusi – tą pačią veiklą tęs naujajame, 3) modernizuota aikštelė Vilniuje reikšmingo poveikio emisijai nedarys tol, kol joje bus naudojama iškastiniu kuru varoma technika.

6. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VALDYMAS

Bendrovėje taikoma valdybos patvirtinta strateginio planavimo ir įgyvendinimo priežiūros tvarka. Vadovaujantis tvarka, įgyvendinant šį strateginį planą ir jį atnaujinant bus laikomasi tokių svarbiausių principų:

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

Siekiant užtikrinti strategijos įgyvendinimo rezultatų atitiktį iškeltiems uždaviniams, bus tikrinama:

- ar veiklos ir finansiniai rezultatai (įskaitant atliekų surinkimo ir tvarkymo apimtis, pajamas, EBITDA, nuosavo kapitalo grąžą ir kt.) atitinka strateginio plano finansinę prognozę;
- ar strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo rodiklių pažanga atitinka rodiklių planą;
- ar priemonių įgyvendinimo pažanga atitinka priemonių planą;
- ar keičiantis aplinkai strateginis planas nepraranda aktualumo.

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, peržiūra ir koregavimas atliekamas laikantis tokių 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 esant poreikiui 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 dėl pasikeitusių aplinkos veiksnių įtakos jų įgyvendinimas neprisideda prie plane iškeltų tikslų siekimo arba jų įgyvendinimas tampa neįmanomas, o 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 paaiškėja, kad jų įgyvendinimas neprisideda prie plano uždavinių įgyvendinimo arba jų įgyvendinimas tampa neįmanomas, o naujos priemonės į planą gali būti įtraukiamos, jeigu jos prisidės prie uždavinių įgyvendinimo.

Strateginis planas 2023 – 2026 metų laikotarpiui bus pradėtas rengti 2022 m. gegužę, o užbaigtas ir patvirtintas – 2023 m. sausį.



UAB „TOKSIKA“, 2021 LAPKRITIS