



VŠĮ ŠIAULIŲ REGIONO ATLIEKŲ TVARKYMO CENTRAS

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2023–2025 m.



Šiauliai, 2023 m.

VADOVO ŽODIS

Gerbiami dalininkai, darbuotojai, partneriai, bendraminčiai ir kiti interesų turėtojai,

Rengiant strateginį VšĮ Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centro veiklos planą, buvo ieškoma galimybių kurti ambicingą ir sėkmingą regiono atliekų valdymo viziją, atliepiančią gyventojų, savivaldybių, kitų interesų grupių lūkesčius. Tačiau šiais neapibrėžtumo laikais tai neįmanoma, jei į procesą nėra įtraukiami visi sistemos dalyviai. Naujausios valdymo tendencijos brėžia aiškias kryptis:

„visi sistemos dalyviai patys kuria ir nuolat keičia sistemą“.

Džiugu, kad šis strateginis veiklos planas gimė taikant naujausius įtraukiančius sisteminio dialogo metodus, kurie leido visiems interesų turėtojams rasti bendrus sąlyčio taškus dėl vertybių, darbo principų, organizacijos ateities misijos bei paskirties, strateginių kryptių ir naujų tarpusavio bendradarbiavimo formų. Nuoširdžiai dėkoju visiems, kurie prisidėjo prie bendros ateities kūrimo.



ŠRATC, atsižvelgdamas į tvaraus vystymosi poreikį, interesų šalių aplinkosauginius, socialinius ir ekonominius lūkesčius, pasiryžo žengti tvarumo keliu, pagrįstu atvirumu, skaidrumo bei atskaitingumo principais.

Atliekų tvarkymo sistema turi ne tik žengti kartu su technologijomis investuojant į modernias atliekų tvarkymo sistemas, kuriant naujus, šiuolaikinius atliekų tvarkymo pajėgumus, bet ir būti gyventojams bei ūkio subjektams aiški bei suprantama, o kaina už teikiamas atliekų tvarkymo paslaugas privalo būti sąžininga. Sąžininga – reiškia, kad visi žino už ką moką ir kodėl tiek moka. Atliekų tvarkymo grandinė turi būti subalansuota ir skaidri, o nesąžiningai veikiantys iš šios grandinės pašalinti.

Svarbu „versti ir naują puslapį“ iš atliekų tvarkytojų tampant tvarumo puoselėtojais, švietėjais, ekspertais, galinčiais didinti visuomenės sąmoningumą, aktyviai vystyti bei palaikyti švietėjiškas veiklos kryptis, visuomenines iniciatyvas. Tokiu būdu geriau atliepsime visuomenės lūkesčius, suformuosime pozityvų įvaizdį, tapsime lengviau suprantami bei prognozuojami. Laukia naujas etapas, atsiranda naujos galimybės ir aktyviai bei efektyviai veikdami komandoje neturėtume jų praleisti. Atliekų tvarkymo sektorius per 20 metų padarė nemažą pažangą, nors ir buvo padaryta klaidų. Neabejoju, jog drąsiai žengdami į naują etapą galime daugiau bei geriau.

Žilvinas Šilgalis

Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centro vadovas
Lietuvos regioninių atliekų tvarkymo centrų asociacijos prezidentas

BENDRAKŪROJE DALYVAVUSIŲ INTERESŲ GRUPIŲ ATSTOVŲ REFLEKSIJOS

VšĮ Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centro strategijos rengimui buvo pasitelkti bendrakūrybos bei sisteminio dialogo metodai. Į ateities veiklos kryptių bendrą matymą ir veikimą įtrauktos visos esminės suinteresuotos šalys. Procesu buvo kuriamas bendras kontekstas apie regioninę komunalinių atliekų tvarkymo sistemą, išgryninti ir susisteminti suinteresuotųjų šalių poreikiai bei lūkesčiai Šiaulių regiono atliekų tvarkymo sistemos atžvilgiu (informacija pateikta SSGG analizėje), išgryninta suinteresuotųjų šalių vizija dėl ŠRATC vaidmens regioninėje sistemoje, identifikuotos suinteresuotųjų šalių bei ŠRATC galimos bendros veiklos, projektai, partnerystės sritys įgyvendinant numatytąją strategiją.

ŠRATC ekosistemos šalys bendrai kurs strategines veiklos kryptis, jie juos ir įgyvendins, todėl strategijos projektai tampa „gyvi“, nes jų niekas nenuleido „iš viršaus“, jie – bendrakūrėjai, jie visi buvo išgirsti.

Procese transformuojasi žmonių santykiai, užsimezga bendradarbiavimas ir bendrystė, gimsta nauji lyderiai ir struktūros, bendradarbiavimo kryptys. Gimsta visai kitokia bendradarbiavimo ir bendrakūrybos kultūra įmonėje bei visoje regioninėje sistemoje.

BENDRAKŪROS PROCESAS



SUTRUMPINIMAI

Trumpinys	Reikšmė
ŠRATC	VšĮ Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras
SSGG (SWOT)	Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė
ŽAKA	Žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės
DGASA	Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės
TIPK	Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės leidimas
MBA	Mechaninio biologinio apdorojimo įrenginiai
AAA	Aplinkos apsaugos agentūra
BSA	Biologiškai skaidžios atliekos
DVT	Darnaus vystymosi tikslai
EEĮ	Elektros ir elektroninės įrangos atliekos
MKA	Mišrios komunalinės atliekos


TURINYS

STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PASKIRTIS	6
1.VEIKLOS APRAŠAS	6
1.1. Valdymas ir nuosavybės forma.....	6
1.2. Regioninės sistemos apimtis, veikla, procesai ir infrastruktūra	7
1.3. Veiklos rezultatai	9
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	14
2.1. Vidinių veiksnių analizė.....	14
2.2. Išorinių veiksnių analizė	21
2.3. Aplinkos veiksnių apibendrinimas – SSGG analizė	26
3. ORGANIZACIJOS STRATEGIJA.....	29
3.1. Organizacijos pamatinis tikslas, vizija, misija	29
3.2. Vertybės	30
3.3. Strateginės kryptys	30
3.4. Strateginės veiklos sritys, tikslai, uždaviniai, priemonės bei rodikliai	31
3.5. Finansiniai tikslai ir uždaviniai, rodikliai, prognozės	43
3.6. Investicijų ir finansų valdymas.....	48
4. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR STEBĖSENA.....	49

STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PASKIRTIS

ŠRATC strateginis veiklos planas 2023-2025 m. parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis ir rekomendacijomis, atsižvelgiant į ŠRATC suinteresuotų šalių strategijos bendrakūros rezultatus. Strateginis veiklos planas skirtas efektyviam žmogiškųjų, finansinių, technologinių ir kitų išteklių valdymui įvertinti bei planuoti per ateinančius trejus metus.

Strateginiame veiklos plane įtvirtinti pamatiniai ŠRATC vystymosi tikslai, prioritetinės kryptys, strateginiai tikslai, taip pat pateikiama informacija apie turimus bei planuojamus žmogiškuosius, finansinius ir kitus išteklius. Rengiant strateginį veiklos planą, buvo remiamasi atliktais tyrimais, analizėmis, galimybių studijomis ir teisiniu reglamentavimu.

Atsižvelgiant į nuolat kintančią politinę, ekonominę, ekstremalią / nenugalimos jėgos aplinką, planas gali būti tikslinimas, kad atitiktų realius ŠRATC bei suinteresuotų šalių poreikius ir padėtų siekti užsibrėžtų vystymosi rezultatų.

1. VEIKLOS APRAŠAS

1.1. Valdymas ir nuosavybės forma

Siekiant įdiegti efektyviai veikiančią regioninę komunalinių atliekų tvarkymo sistemą, Šiaulių regiono savivaldybės (Šiaulių miestas bei Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių rajonai) 2002 m. birželio 25 d. įsteigė pelno nesiekiančią viešąją įstaigą – ŠRATC. Savivaldybės susitarė kooperuoti savo turtą, darbą ir žinias, bendrai įdiegdami regioninę atliekų tvarkymo sistemą.

Pagrindiniai ŠRATC valdymo organai: visuotinis dalininkų susirinkimas, valdyba ir direktorius.

Visuotinį dalininkų susirinkimą sudaro septynios Šiaulių regiono savivaldybės, kurios pagal piniginių įnašų dydžius bei gyventojų skaičių turi atitinkamą dalių skaičių ŠRATC valdyme: Akmenės rajono savivaldybė – 8 dalys, Joniškio rajono savivaldybė – 9 dalys, Kelmės rajono savivaldybė – 11 dalių, Pakruojo rajono savivaldybė – 8 dalys, Radviliškio rajono savivaldybė – 14 dalių, Šiaulių miesto savivaldybė – 37 dalys, Šiaulių rajono savivaldybė – 13 dalių.

ŠRATC valdybą sudaro 8 nariai, renkami iš 7 dalininkų teikiamų kandidatų, ir ŠRATC direktoriaus. Valdybos posėdyje vienas narys turi vieną balsą.

AKMENĖS RAJONO
SAVIVALDYBĖ



JONIŠKIO RAJONO
SAVIVALDYBĖ



KELMĖS RAJONO
SAVIVALDYBĖ



PAKRUOJO RAJONO
SAVIVALDYBĖ



RADVILIŠKIO RAJONO
SAVIVALDYBĖ



ŠIAULIŲ Miesto
SAVIVALDYBĖ



ŠIAULIŲ RAJONO
SAVIVALDYBĖ



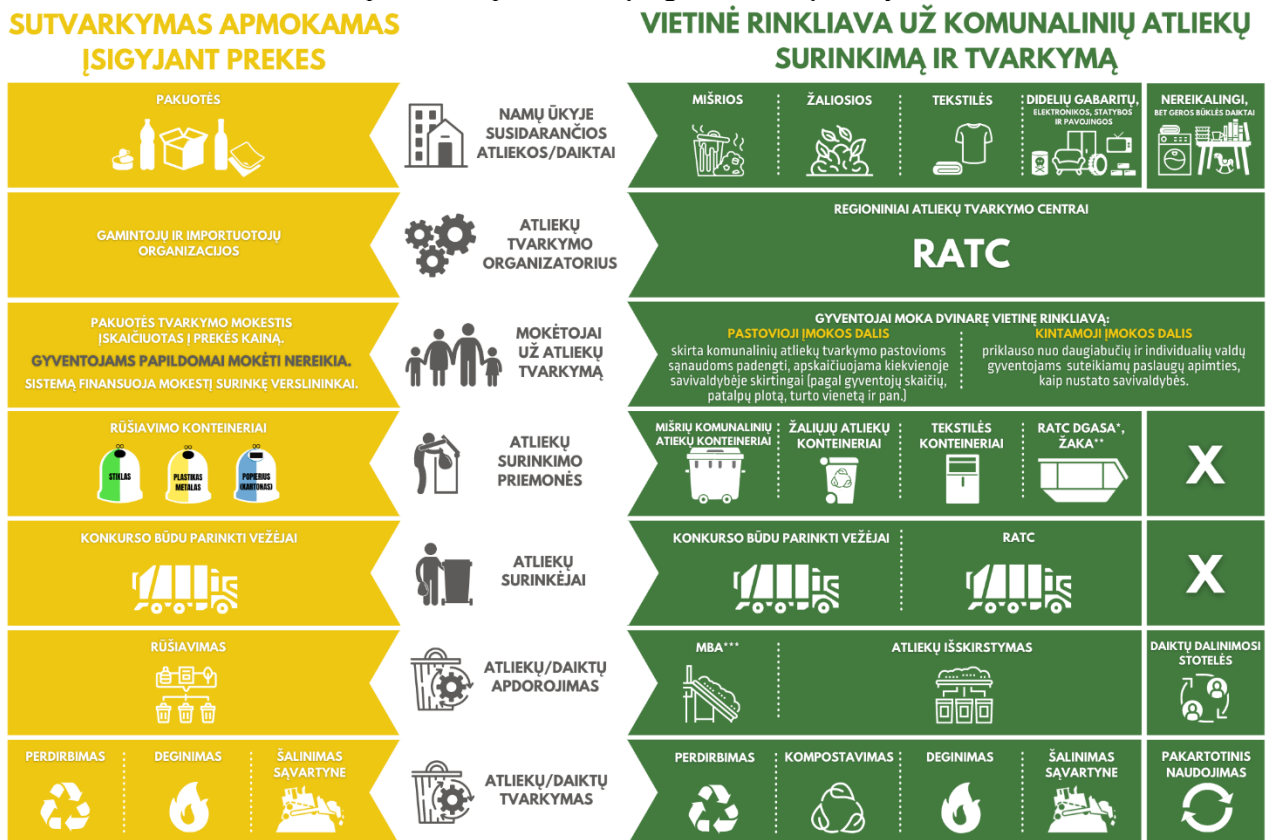
1.2. Regioninės sistemos apimtis, veikla, procesai ir infrastruktūra

Pagrindinės ŠRATC veiklos sritys:

Principo „teršėjas moka“ įgyvendinimas	Atliekų prevencija dalijimosi daiktais stotelėse „Daiktų kiemas“
Komunalinių atliekų surinkimo iš fizinių ir juridinių asmenų organizavimas	Žaliųjų atliekų priėmimas ir kompostavimas žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelėse
Vieningos regioninės komunalinių atliekų tvarkymo sistemos kūrimas ir plėtra	Visuomenės informavimas ir švietimas komunalinių atliekų prevencijos ir tvarkymo klausimais
Eksplatuojamo regioninio sąvartyno ir visų uždarytų bei sutvarkytų sąvartynų monitoringo vykdymas ir priežiūra	Pagalba regiono savivaldybėms sprendžiant atliekų tvarkymo klausimus ir rengiant regiono bei savivaldybių atliekų tvarkymo planus, regione ir savivaldybių teritorijose atliekų tvarkymą reglamentuojančių teisės aktų ir sprendimų projektus
Regioninės atliekų tvarkymo infrastruktūros eksploatavimas (Šiaulių regiono nepavojingų atliekų sąvartynas, mechaninio-biologinio apdorojimo įrenginiai, atliekų priėmimo aikštelės, kompostavimo aikštelės ir kitų atliekų surinkimo, tvarkymo objektai)	Komunalinių ir nepavojingų gamybos ar kitos ūkinės veiklos metu susidariusių atliekų, kurių šiuo metu nėra galimybių perdirbti, priėmimas ir apdorojimas Šiaulių regiono nepavojingų atliekų sąvartyne

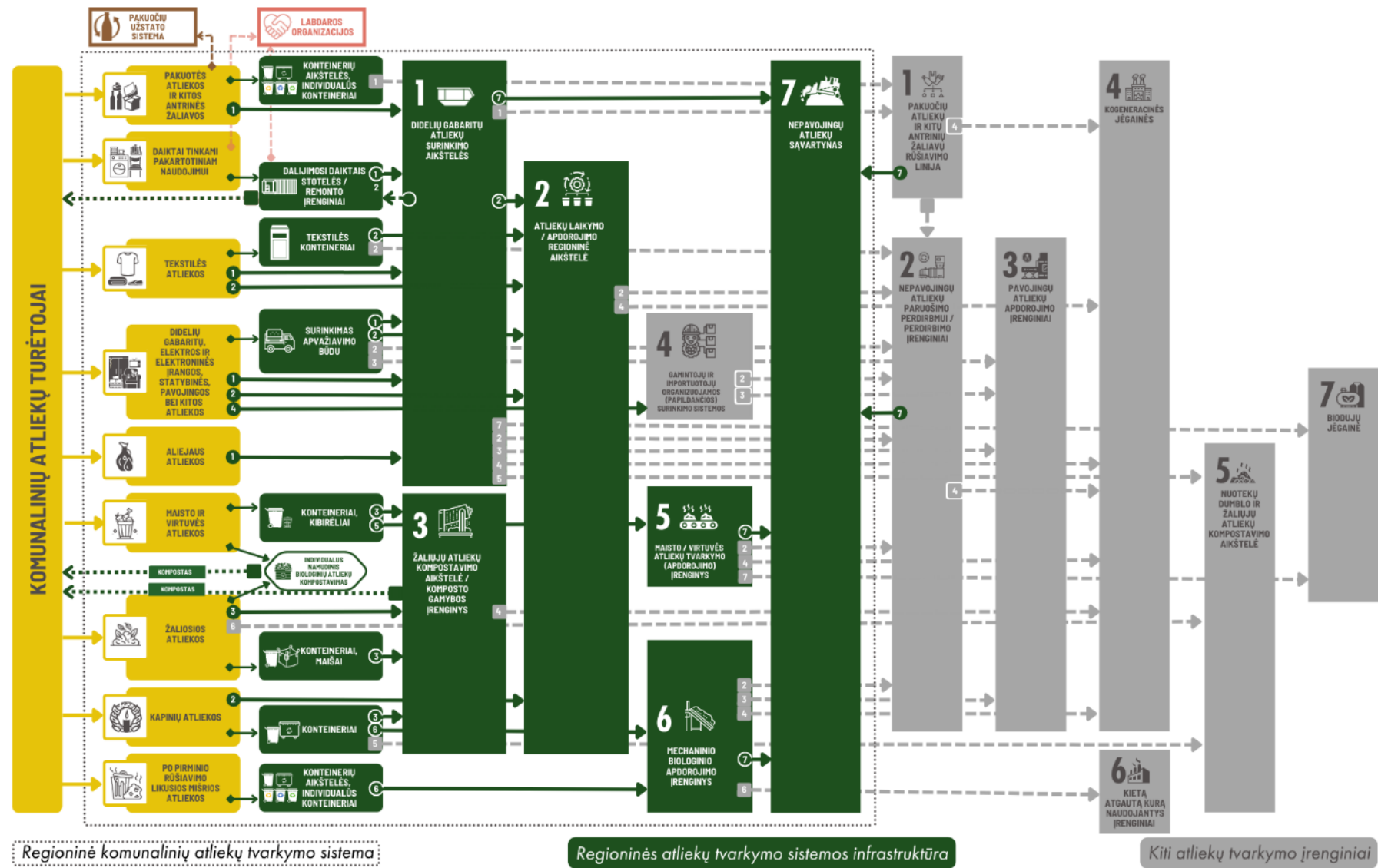
Principinė Šiaulių regiono atliekų tvarkymo sistemos kainodaros schema pateikta 1 paveiksle, o planuojama Šiaulių regiono atliekų tvarkymo sistemos organizacinė schema pateikta 2 paveiksle.

1 pav. Principinė Šiaulių regiono atliekų tvarkymo sistemos kainodaros schema



*DGASA – Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelė
 **ŽAKA – Žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelė
 ***MBA – Mechaninis biologinis apdorojimas.

Pav. 2. Planuojami komunalinių atliekų tvarkymo srantai Šiaulių regione iki 2027 m.



Principinė Šiaulių regiono atliekų tvarkymo sistemos infrastruktūros schema pateikta 3 Pav.

3 pav. Principinė Šiaulių regiono atliekų tvarkymo sistemos infrastruktūros schema



TIPK ir taršos leidimai bei veiklos sąlygos

ŠRATC yra atsakingas už nepavojingų ir pavojingų atliekų tvarkymą, todėl įregistruotas Atlieku tvarkytojų valstybės registre. Veikla vykdoma vadovaujantis išduotų Taršos (TL) bei Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės (TIPK) leidimų sąlygomis. Šiuo metu įstaigos valdomai infrastruktūrai (mechaninio biologinio apdorojimo (MBA) įrenginiai, žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės (ŽAKA), didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės (DGASA) bei pakartotinio daiktų naudojimo įrenginiai) – yra išduoti 23 TL / TIPK leidimai. Leidimai nuolat koreguojami ir atnaujinami, atsižvelgiant į nuolatinį infrastruktūros optimizavimą ir plėtrą.

ŠRATC priima atliekas ir jas tvarko vadovaudamasi bei griežtai laikydamasi atliekų tvarkymą reglamentuojančių Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktų reikalavimų.

Visuose ŠRATC atliekų tvarkymo įrenginiuose vedama atliekų prevencijos, tvarkymo ir atliekų susidarymo apskaita, daugelyje įrenginių atliekos yra sveriamos, teisės aktų nustatyta tvarka atsakingai institucijai kasmet teikiamos atliekų tvarkymo bei susidarymo metinės ataskaitos.

ŠRATC vykdoma visapusiška atliekų tvarkymo įrenginių kontrolė: nuo atliekų surinkimo, atliekų tvarkymo įrenginių iki atliekų apskaitos kontrolės. Taip pat atliekama fizinių ir juridinių asmenų atliekų rūšiavimo kontrolė.

Šiaulių regione aplinkos monitoringas vykdomas 1 eksploatuojamame ir 9 didžiuosiuose uždarytuose sąvartynuose pagal su Aplinkos apsaugos agentūra (AAA) bei Lietuvos geologijos tarnyba suderintas monitoringo programas.

1.3. Veiklos rezultatai

Pagrindiniai komunalinių atliekų tvarkymo rodikliai 2018–2020 m.

Šiaulių regione perdirbamų komunalinių atliekų dalis 2018–2020 m. didėjo (nuo 55 iki 60 proc.), taip pat augo deginamų atliekų dalis (nuo 14 iki 19 proc.), tuo tarpu šalinamų atliekų dalis mažėjo (nuo 28 iki 21 proc.)¹ 1 (žr. 1 lentelę). 2018–2020 m. laikotarpiu Šiaulių regione perdirbamų komunalinių atliekų rodiklis buvo ženkliai didesnis nei Lietuvos regionų vidurkis, tačiau Šiaulių regione komunalinių atliekų šalinama šiek tiek daugiau, palyginus su šalies vidurkiu.

1 lentelė. Komunalinių atliekų perdirbimo, deginimo ir šalinimo rodikliai Lietuvos regionuose 2018–2020 m.

Regionas	Perdirbta/panaudota pakartotinai komunalinių atliekų, %			Sudeginta komunalinių atliekų, %			Pašalinta komunalinių atliekų, %		
	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Alytaus regionas	64	61	69	9	14	18	27	25	12
Kauno regionas	58	52	51	2	9	28	40	39	21
Klaipėdos regionas	24	23	27	67	67	69	9	10	4
Marijampolės regionas	58	69	65	4	5	11	38	20	20
Panevėžio regionas	69	57	55	2	2	12	26	39	33
Šiaulių regionas	55	60	60	14	13	19	28	27	21
Tauragės regionas	45	41	53	1	-	7	44	59	40
Telšių regionas	66	63	57	-	-	38	25	14	5
Utenos regionas	73	62	62	2	-	-	22	36	24
Vilniaus regionas	62	50	28	3	1	8	14	14	21
Iš viso (LT vidurkis):	56	51	46	12	13	23	25	25	19

Šaltinis: AAA duomenys

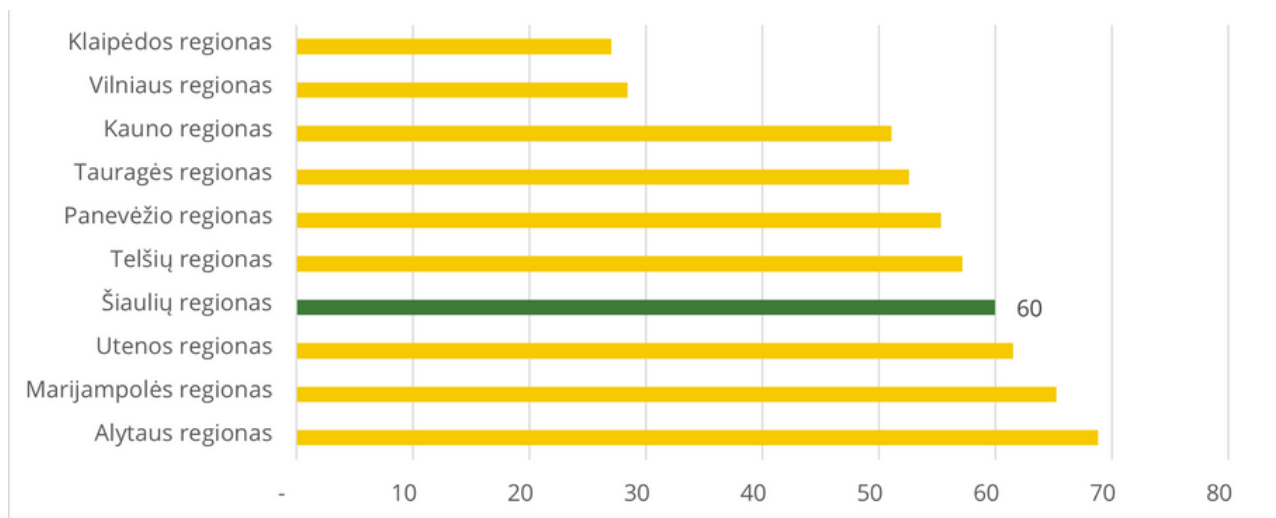
AAA, atsižvelgdama į 2018 m. gegužės 30 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje (ES) 2018/851, kuria iš dalies keičiama Direktyva 2008/98/EB dėl atliekų, patikslintą komunalinių atliekų apibrėžimą, tikslino 2020 m. komunalinių atliekų statistinius duomenis, prie komunalinių atliekų priskirdama tik 15 ir 20 grupės atliekas. Todėl 2020 m. komunalinių atliekų statistiniai duomenys, ypač susidarymo ir perdirbimo, skiriasi nuo ankstesnių metų (yra mažesni). Dėl šios priežasties toliau pateikiamas tik 2020 m. Šiaulių regiono komunalinių atliekų tvarkymo rodiklių palyginimas su kitais regionais (2020 m. statistinių duomenų palyginimas su ankstesniais metais nėra tikslingas).

Už Šiaulių regioną daugiau komunalinių atliekų 2020 m. buvo perdirbta tik Alytaus, Marijampolės ir Utenos regionuose (žr. 2 pav.), didesnę dalį komunalinių atliekų sudegino Klaipėdos, Telšių ir Kauno regionai (žr. 3 pav.). Pagal pašalintų komunalinių atliekų dalį Šiaulių regiono rezultatas yra 5 vietoje šalyje. Mažiausią pašalintų atliekų rodiklį pasiekė Klaipėdos regionas (4 proc.), nes didžioji dalis komunalinių atliekų šiame regione buvo sudeginta (69 proc.). Šiaulių regione, palyginus su Klaipėdos regionu, sąvartyne šalinama beveik 5 kartus daugiau komunalinių atliekų, t. y. apie 21 proc. (žr. 4 pav.).

¹ Remiantis AAA duomenimis apie komunalinių atliekų tvarkymo sistemas Lietuvos savivaldybėse, www.gamta.lt

2 pav. Komunalinių atliekų perdirbimo/panaudojimo pakartotinai rodikliai Lietuvos regionuose

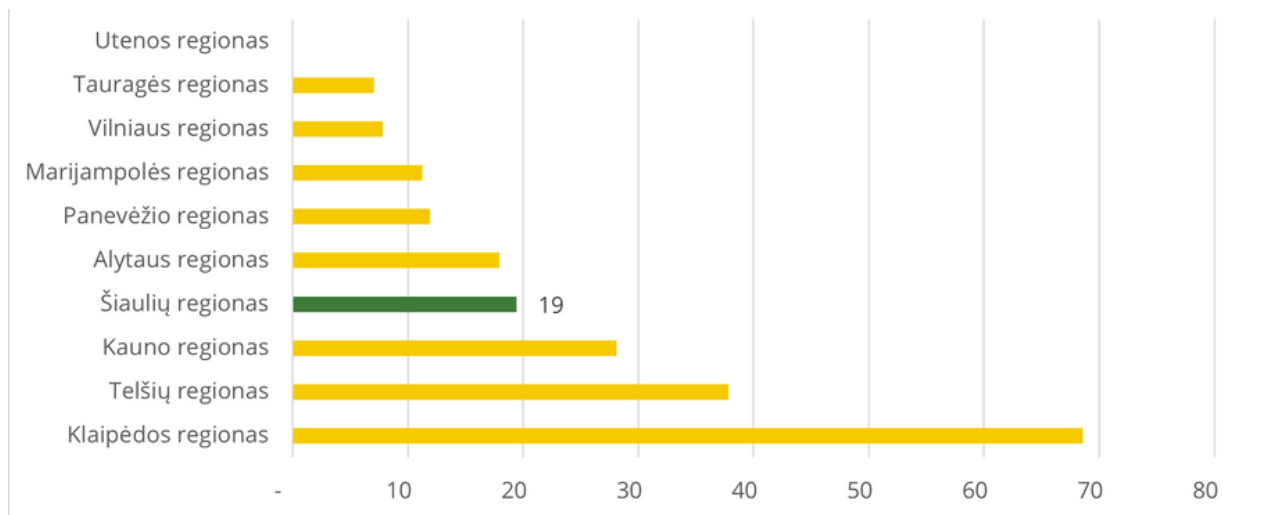
Perdirbta/panaudota pakartotinai komunalinių atliekų, %



Šaltinis: AAA duomenys

3 pav. 2020 m. komunalinių atliekų deginimo rodikliai Lietuvos regionuose

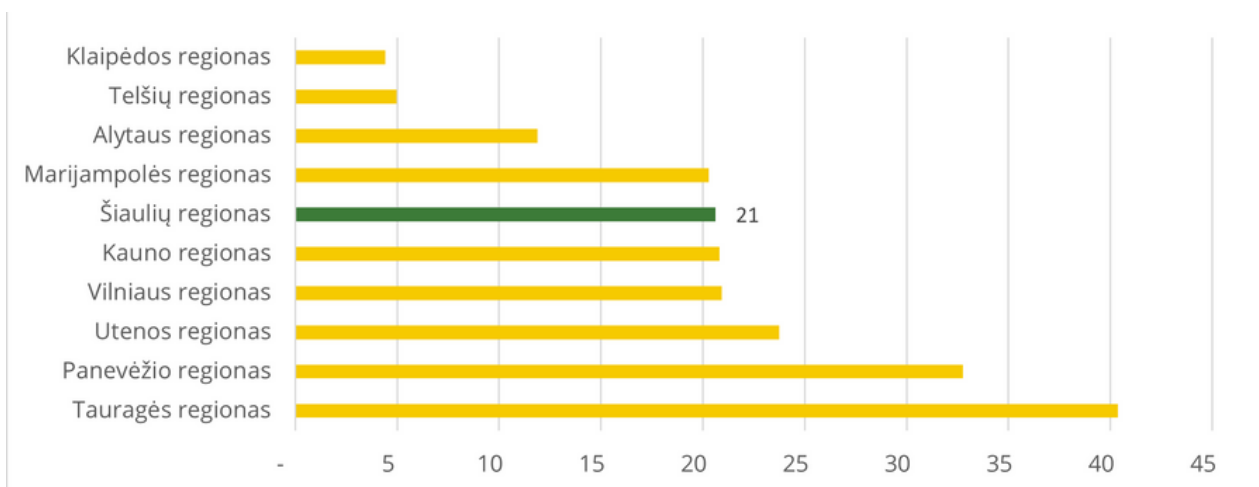
Sudeginta komunalinių atliekų, %



Šaltinis: AAA duomenys

4 pav. 2020 m. komunalinių atliekų šalinimo rodikliai Lietuvos regionuose

Pašalinta komunalinių atliekų, %



Šaltinis: AAA duomenys

Valstybinių komunalinių atliekų tvarkymo užduočių vykdymas. Remiantis AAA duomenimis, Šiaulių regione 2020 m. buvo įvykdyta valstybinė komunalinių atliekų tvarkymo užduotis – perdirbti, pakartotinai ar kitaip panaudoti (pvz., energijai gauti) ne mažiau kaip 65 proc. komunalinių atliekų. Šiaulių regione komunalinių atliekų panaudojimas 2020 m. siekė 79 proc.

Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktų duomenų, 2018–2020 m. tiek visose Šiaulių regiono savivaldybėse, tiek visame regione bendrai, valstybinė biologiškai skaidžių atliekų (BSA) šalinimo sąvartynuose mažinimo užduotis teoriškai taip pat buvo įvykdyta².

2 lentelė. Šiaulių regiono sąvartyne pašalinti biologiškai skaidžių atliekų kiekiai 2018–2020 m. ir didžiausias leistinas šalinti komunalinių biologiškai skaidžių atliekų kiekis Šiaulių regiono savivaldybėms

Savivaldybė	Didžiausias leistinas šalinti komunalinių biologiškai skaidžių atliekų kiekis, t		Pašalinta biologiškai skaidžių atliekų kiekis, t		
	2018–2019 m.	2020 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Akmenės r.	2 326	2 035	11	22	25
Joniškio r.	2 609	2 283	17	35	48
Kelmės r.	3 239	2 834	55	69	62
Pakruojo r.	2 364	2 068	21	1	-
Radviliškio r.	4 232	3 703	0	5	13
Šiaulių m.	10 989	9 616	4	16	85
Šiaulių r.	4 426	3 873	30	80	83
Iš viso:	30 185	26 411	139	228	316

Šaltinis: ŠRATC duomenys

² 2 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad sąvartyne mišrios komunalinės atliekos be apdoravimo nebuvo šalinamos, tačiau ar praktiškai biologiškai skaidžios atliekos MBA įrenginiuose buvo atskiriamos tinkamai, laikantis sutartinių įsipareigojimų, kol juose veiklą vykdė MBA įrenginių operatorius – UAB „NEG Recycling“, iš pateiktų duomenų nėra galimybės nustatyti.

3 lentelė. ŠRATC finansiniai ir veiklos rodikliai 2018–2022 m.

Eil. Nr.	Straipsniai	2019 m.	2020 m.	Pokytis	2021 m.	Pokytis	2022 m.	Pokytis
	Veiklos rezultatų ataskaita							
	Pardavimo pajamos	6 742 405,00	8 888 043,00	0,32	8 850 036,00	0,00	8 529 008,26	-0,04
	Pardavimo savikaina	5 926 270,00	8 004 064,00	0,35	6 519 987,00	-0,19	6 620 694,19	0,16
	Bendrasis pelnas	816 135,00	883 979,00	0,08	2 330 049,00	1,64	1 908 314,07	-0,58
	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	808 128,00	1 091 463,00	0,35	805 841,00	-0,26	2 474 575,10	0,11
	Tipinės veiklos pelnas	8 007,33	-207 484,39	-26,91	1 524 208,14	-8,35	-566 261,03	-0,94
	Kitos veiklos rezultatas	11 185,07	0,00	-1,00	35 833,54		37 778,55	0,05
	Palūkanų ir panašios pajamos/sąnaudos	-19 170,00	-489 114,00	24,51	-36 917,00	-0,92	-3 945 545,51	107,26
	Grynasis pelnas (nuostolis)	22,67	-696 598,48	-30 728,77	1 523 124,90		-4 474 027,99	
	Santykiniai rodikliai							
	Bendrojo pelno marža	12,10	9,95	-0,18	26,33	-1,65	22,37	0,15
	Tipinės veiklos pelno marža	0,12	-2,33	-20,66	17,22	-8,38	-6,63	1,39
	Grynojo pelno marža	0,00	-7,84	0	17,21	-3,20	-52,46	4,05
	Kiti rodikliai							
	Darbuotojų skaičius	77	81	0,05	85,00	0,05	95,00	0,12
	Vidutinis darbo užmokestis	1069,47	1139,46	0,07	1 226,69	0,08	1 373,16	0,12

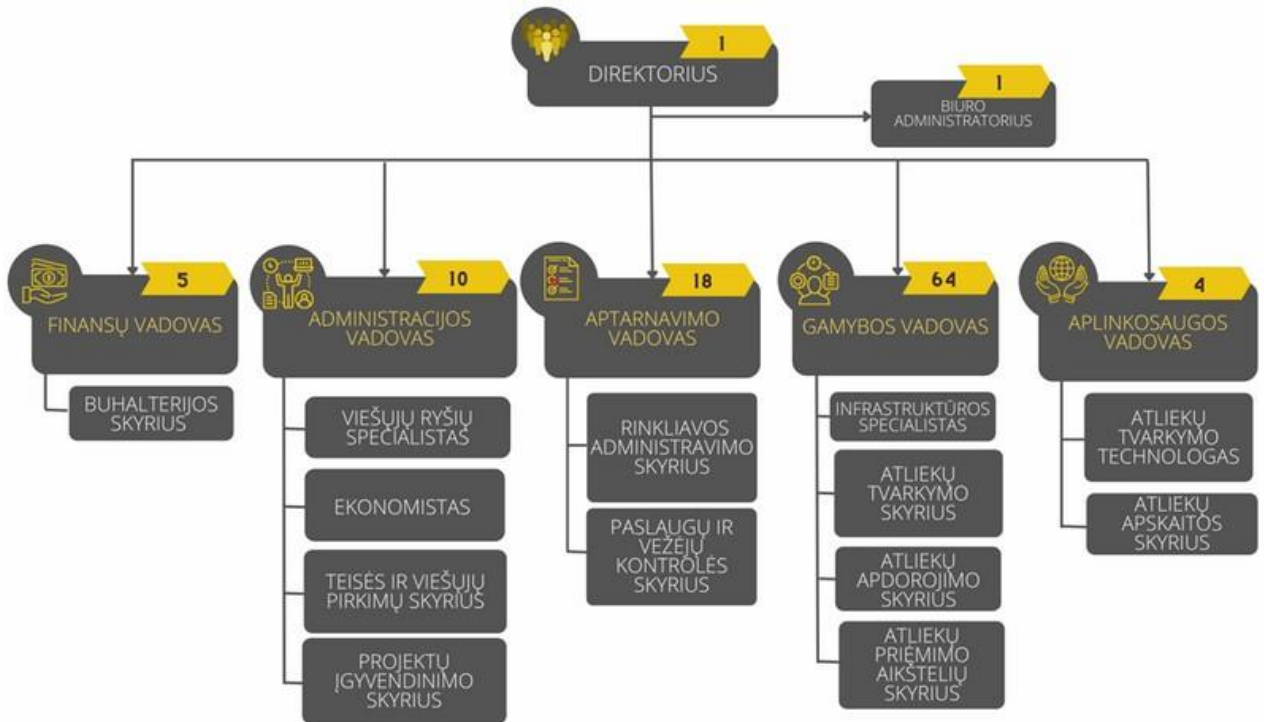
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1. Vidinių veiksmų analizė

ŠRATC valdymo struktūra ir darbo principai – naujos vystymo kryptys.

Visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu, atsižvelgiant į 2021 m. veiklos auditoriaus UAB „KPMG Baltics“ pateiktas išvadas dėl įstaigos valdymo struktūros optimalumo ir pagrįstumo, organizacinės struktūros tinkamumo nustatytoms funkcijoms efektyviai vykdyti, patvirtinta nauja ŠRATC valdymo struktūra (galioja nuo 2022 m. vasario 1 d.).

Pav. 5 pav. ŠRATC Įstaigos valdymo struktūra nuo 2022 m. vasario 1 d.



Nauja ŠRATC struktūra yra horizontalesnė pagal vykdomas funkcijas ir atsakomybes, patvirtintas etatų skaičius – 103 etatai.

Vidinės organizacijos vystymo kryptys

2021 m. atliktas ŠRATC vidinis organizacijos tyrimas, kuris išryškino šias vidines organizacijos stiprybes: lankstus ir greitas sprendimų priėmimas visuose lygmenyse; aiškus savo pareigų, kompetencijų ir funkcijų supratimas – kokybiški vidiniai procesai; geras emocinis klimatas, skyrių ir kolegų bendradarbiavimas bei pasitikėjimas vieni kitais; orientacija į kliento poreikius. Tyrimo metu buvo vertinamos šios sritys: santykiai ir bendruomeniškumas, komandinis darbas, savilyderystė, vadovavimas, kompetencijos, pasitikėjimas organizacija, grįžtamasis ryšys, darbuotojų veiksmų suderinamumas su strategija bei inovatyvumas.

Atlikus vidinę darbo analizę, identifikuotos šios vidinės organizacijos tobulinimo kryptys:

Strateginės inovacijos	Strateginis valdymas
<ul style="list-style-type: none"> – Kūrybiškumo, novatoriškumo, nestandartinių idėjų kultūra; – Galimybės eksperimentuoti, tyrinėti ir klysti bei mokytis iš patirties; 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategijos ir tikslų žinojimas, įgalinimas bei motyvavimas juos įgyvendinti; – Informuotumas apie rinką ir konkurentus visuose lygmenyse;

- Savarankiškumo ir iniciatyvumo palaikymas;
- Investicijos į inovacijas, naujas paslaugas.

- Atsakomybė ir pasitikėjimas darbuotojais vadovų lygmenyje;
- Galimybės ir paskatos mokytis bei kelti kvalifikaciją.

Atvirumas

- Atvirumas vidinei ir išorinei bendruomenei, partnerystės plėtotė;
- Nuomonių įvairovės įsileidimas;
- Klientų pasitenkinimo didinimas.

Progresyvios kompetencijos

- Tvarumo, žiediškumo, atsparumo, regeneratyvumo, klimato kaitos ir kitais klausimais.

Kūrybinės partnerystės kultūra

- Tarpsritis bendradarbiavimas, partnerystės vertikaliai ir horizontaliai.

Įgyvendinti / įgyvendami projektai

Šiame skyriuje pateikiami esminiai įstaigos veiklos istoriniai įvykiai bei svarbiausi įgyvendinti / įgyvendinami projektai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. ŠRATC nuo įkūrimo įgyvendinti ir įgyvendinami projektai

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto Nr. / Projekto vertė	Įgyvendinimo laikotarpis	Finansavimo šaltiniai*
1	2	3	4	5
1.	<p>Šiaulių regiono atliekų tvarkymo sistemos sukūrimas.</p> <p>Rezultatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jurgeliškių k. (buvę Aukštrakiai), Šiaulių r., pastatytas naujas regioninis sąvartynas. – Rekonstruotas privažiavimo kelias į Jurgeliškių k. (buvę Aukštrakiai) esantį sąvartyną. – Šiaulių apskrityje įrengti 34 atliekų priėmimo punktai. – Šiaulių apskrityje įrengtos 247 bendro naudojimo konteinerinių aikštelės. – Kairiuose (Šiaulių r.) įrengta žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelė. – Uždarytas Šiaulių miesto senasis sąvartyną Kairiuose (uždarymo I etapas). – Šiaulių apskrityje uždaryta ir sutvarkyta 116 mažųjų sąvartynų (šiukšlynų). – Įsigyta atliekų tvarkymo įranga. 	Nr. 2001/LT/16/P/PE/008 / 9 402 000 Eur be PVM	Pradžia – 2001-12-21 Pabaiga – 2008-12-31	ES Sanglaudos fondas, LR biudžetas ir ŠRATC lėšos
2.	<p>RECO – regioninis bendradarbiavimas atliekų tvarkymo srityje kartu su kitais 52 projekto partneriais.</p> <p>Rezultatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Patirties mainai seminaruose, mokymuose – Pažintinis vizitas Švedijoje – Visuomenės informavimas 	Nr. RB21T / bendra projekto vertė 114 000,00 Eur	Pradžia – 2005-01 Pabaiga – 2007-12	ERPF (Interreg III programa), ŠRATC lėšos
3.	<p>Ventos ir Lielupės upių baseinų rajonų valdymo planų kūrimas ir nacionalinių institucinių pajėgumų stiprinimas</p> <p>Rezultatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Šiaulių regiono komunalinių atliekų sąvartyne Jurgeliškių k. (buvę Aukštrakiai) baigti statyti filtrato valymo įrenginiai. – Išleisti lankstinukai. – Išleistas bukletas – Išspausdinti straipsniai spaudoje – Surengti seminarai. 	Nr. SIV-107 / 814 410,88Eur be PVM	Pradžia – 2006-09-25 Pabaiga – 2007-11-25	ERPF parama pagal INTERREG III programą, LR biudžetas ir ŠRATC lėšos

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto Nr. / Projekto vertė	Įgyvendinimo laikotarpis	Finansavimo šaltiniai*
	– Suorganizuota tarptautinė konferencija.			
4.	<p>Visuomenės aplinkosauginio švietimo sistemos Šiaulių apskrityje sukūrimas bei įgyvendinimas</p> <p>Rezultatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Išleisti lankstinukai; – Išspausdinti straipsniai; – Surengti mokymai/seminarai – Suorganizuota tarptautinė konferencija. – Sukurtas dokumentinis filmas – Sukurtas televizijos laidų ciklas. – Išleistas informacinis mokomasis leidinys „Atliekų kelias nuo kibirėlio iki sąvartyno“. – Suorganizuota fotoparoda-konkursas – Atlikta gyventojų apklausa 	Nr. BPD2004-ERPF-1.3.0-05-06/0004-01 / 63 250,12 Eur be PVM	Pradžia – 2006-11-30 Pabaiga – 2008-10-01	ERPF, LR biudžetas ir ŠRATC lėšos
5.	<p>Atliekų tvarkymo, antrinių žaliavų surinkimo ir perdirbimo sričių viešųjų paslaugų kokybės gerinimas Šiaulių regione</p> <p>Rezultatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sukurtas virtualus technologijų demonstravimo ir konsultavimo centras. – Atliktas atliekų tvarkymo, antrinių žaliavų surinkimo bei perdirbimo technologijų tyrimas, parengta tyrimų rezultatų analizė. – Išleista brošiūra. – Paskelbti informaciniai pranešimai 	Nr. BPD2004-ERPF-3.2.6-04-06/0002 / 68 437,21 Eur be PVM	Pradžia – 2007-02-01 Pabaiga – 2008-03-31	ERPF ir ŠRATC lėšos
6.	<p>Šiaulių regiono didelių gabaritų atliekų surinkimo ir kompostavimo aikštelių įrengimas</p> <p>Rezultatai:</p> <p>8 didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelių ir 4 kompostavimo aikštelių projektavimas ir įrengimas Šiaulių regione</p>	Nr. VP3-3.2-AM-01-V-01-014 / 4 692 343,07 Eur be PVM	Pradžia – 2008-10-07 Pabaiga – 2014-09-15	ES Sanglaudos fondas, Šiaulių regiono savivaldybių ir ŠRATC lėšos
7.	<p>Šiaulių regiono Kairių sąvartyno uždarymo II etapas</p> <p>Rezultatai:</p> <p>Rekultivuotas sąvartynas, jo teritorijoje atkurta natūrali aplinka, sąvartyno iškyli kalva pagyvina kalvų gausumu pasigirti negalinčią Šiaulių apylinkių panoramą</p>	Nr.VP3-3.2-AM-01-V-01-002 / 3 692 655,24 Eur be PVM	Pradžia – 2009-03-18 Pabaiga – 2011-09-17	ES Sanglaudos fondas ir LR biudžetas
8.	<p>Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centro darbuotojų gebėjimų stiprinimas</p> <p>Rezultatai:</p>	Nr. 2004-LT0029-SAC-1EEE/NOR-02-020 /	Pradžia – 2009-10-20	Gebėjimų stiprinimo fondo parama

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto Nr. / Projekto vertė	Įgyvendinimo laikotarpis	Finansavimo šaltiniai*
	Gerinant Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centro darbuotojų kompetencijas ir įgūdžius, surengta 11 mokymų skirtingomis temomis	68 401,59 Eur be PVM	Pabaiga – 2010-08-30	(Paprojektį finansuoja Islandija, Lichtenšteinas, Norvegija pagal EEE ir Norvegijos finansinius mechanizmus ir bendrai finansuoja Lietuva) ir ŠRATC lėšos
9.	Šiaulių regiono Aukštakių (dabar Jurgeliškių k.) sąvartyno išskiriamų dujų surinkimo ir utilizavimo sistemos statyba Rezultatai: Šiaulių regiono nepavojingų atliekų sąvartyno išskiriamų dujų surinkimas ir utilizavimas, panaudojant jas naudingos energijos gamybai	Vykdytojas UAB „Enodus“	Pradžia – 2009-12-30 Pabaiga – 15 m. po sąvartyno uždarymo	UAB „Enodus“ lėšos.
10.	Šiaulių regiono senų sąvartynų ir šiukšlynų uždarymas Rezultatai: Uždaryti Šiaulių regiono senieji sąvartynai (14 vnt.) ir šiukšlynai (39 vnt.)	Nr. VP3-3.2-AM-01-V-01-005 / 5 371 453,99 Eur be PVM	Pradžia – 2010-04-22 Pabaiga – 2014-03-21	ES Sanglaudos fondas ir LR biudžetas
11.	Projektas RECO Baltic 21 Tech (pratęsimas) su kitais partneriais iš Lietuvos, Švedijos, Latvijos, Estijos, Lenkijos, Vokietijos ir Baltarusijos. Rezultatai: Parengti ir patvirtinti reikalingi dokumentai tolimesnių projektų įgyvendinimui	Nr. RB21T / bendra projekto vertė, įskaitant pratęsimą 114 000,00 Eur	Pradžia – 2011-01-01 Pabaiga – 2014-03-16	ERPF (Interreg IVB Baltijos jūros regiono programa 2007-2013), ŠRATC lėšos
12.	Šiaulių regiono komunalinių biologiškai skaidžių atliekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Rezultatai: – Nupirktos ir gyventojams išdalintos atskiro bioskaidžių atliekų surinkimo konteineriai (29 233 vnt.) ir kompostavimo dėžės (22 267 vnt.) – Pastatyti ir įrengti biologiškai skaidžių komunalinių atliekų apdorojimo linija – mechaninio biologinio apdorojimo (MBA) įrenginiai	Nr. VP3-3.2-AM-01-V-02-011 / 7 527 895,29 Eur be PVM	Pradžia – 2012-03-14 Pabaiga – 2016-02-29	ES Sanglaudos fondas, ŠRATC lėšos
13.	Kur keliauja atliekos? Sužinok ir papasakok Rezultatai: – Surengti mokymai pedagogams (14 vnt.)	Nr. VP3-1.4-AM-09-K-02-044 / 72 730 Eur be PVM	Pradžia – 2012-09-03 Pabaiga –	ERPF ir ŠRATC lėšos

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto Nr. / Projekto vertė	Įgyvendinimo laikotarpis	Finansavimo šaltiniai*
	<ul style="list-style-type: none"> – Įgyvendintas Švietėjiškų renginių ciklas moksleiviams (21 vnt.) – Sukurtas 4 dalių mokomasis filmas – Organizuota baigiamoji konferencija 		2014-03-31	
14.	<p>Komunalinių atliekų rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūros plėtra Šiaulių regione</p> <p>Laukiami rezultatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Įrengti naujas konteinerių aikšteles ir įsigyti naujus konteinerius šioms aikštelėms (738 vnt. konteinerių aikštelių ir 3 554 vnt. konteinerių) – Įrengti didelių gabaritų atliekų surinkimo aikšteles ir įsigyti naujus konteinerius šioms aikštelėms (12 vnt. aikštelių ir 91 vnt. konteinerių) – Sukurti atliekų (daiktų) paruošimo naudoti pakartotinai infrastruktūrą (9 vnt.) – Įrengti informacines lentelės konteinerių aikštelėse – Organizuoti susitikimus su daugiabučių namų gyventojais. – Įgyvendinti viešinimo kampanijas su skirtingomis veiklomis (2 vnt.) 	Nr.05.2.1-APVA-R-008-61-0001 / 11 972 067,87 Eur be PVM.	Pradžia – 2017-09-30 Pabaiga – 2023-09-01	ES struktūrinių fondų, ŠRATC ir savivaldybių lėšos
15.	<p>Išteklių atgavimo iš sąvartynų galimybių vertinimo modelis ir jo išbandymas Lietuvos sąlygomis</p> <p>Laukiami rezultatai:</p> <p>Sukurtas detalus algoritmas ir jo pagrindu programinė įranga, skirta atliekų sąvartynuose sukauptų produktų ir energijos gamybai tinkamų išteklių potencialo ir atgavimo techninių, ekonominių ir aplinkosauginių galimybių įvertinimui</p>	Nr. 01.2.1-LVPA-V-835-03-0005 / 450 000,00 Eur be PVM	Pradžia – 2019-12-02 Pabaiga – 2023-08-31	ES fondų, ŠRATC, VŠĮ Kauno regiono atliekų tvarkymo centro, UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro lėšos
16.	<p>Rūšiuojamuoju būdu surinktų maisto ir virtuvės atliekų apdorojimo infrastruktūros sukūrimas Šiaulių regione</p> <p>Laukiami rezultatai:</p> <p>Sukurti ir įrengti maisto ir virtuvės atliekų apdorojimo įrenginiai</p>	Nr. 05.2.1-APVA-R-008-61-0003 / 1 817 646,44 Eur be PVM	Pradžia – 2020-07-23 Pabaiga – 2023-07-30	ES struktūrinių fondų, ŠRATC ir savivaldybių lėšos
17.	<p>Bandomasis maisto ir virtuvės atliekų surinkimo iš daugiabučių namų Šiaulių mieste projektas „#Aš pats. Planuoju. Valgau. Rūšiuoju. Saugau“.</p> <p>Laukiami rezultatai:</p> <p>Įvertinti galimų surinkti maisto-virtuvės atliekų kiekiai ir formuojami tinkami gyventojų rūšiavimo įpročiai</p>	/ 32 200 Eur	Pradžia – 2021-10-11 Pabaiga – 2023-12-31	Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto lėšos
18.	<p>Šiaulių regiono ir Šiaulių regiono savivaldybių atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021-2027 m. planų rengimas</p> <p>Laukiami rezultatai:</p> <p>Regioninio ir savivaldybių atliekų prevencijos ir tvarkymo planų 2021-2027 m. parengimas</p>		Pradžia – 2022-05-17 Pabaiga – 2023-11-15	Atliekų prevencijos ir tvarkymo programos lėšos

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto Nr. / Projekto vertė	Įgyvendinimo laikotarpis	Finansavimo šaltiniai*
19.	<p>Namų ūkiuose susidariusių asbesto atliekų tvarkymas Akmenės, Joniškio, Kelmės, Radviliškio rajonų savivaldybėse</p> <p>Laukiami rezultatai: Subsidija teikiama namų ūkiuose susidariusių asbestinio šiferio atliekų surinkimo, vežimo ir šalinimo išlaidoms finansuoti. Projektas vykdomas Akmenės, Joniškio, Kelmės, Radviliškio r. sav. teritorijose.</p>	Nr. AT-D-68(2022) / 90 000,00 Eur be PVM	Pradžia – 2021-12-06 Pabaiga – 2023-11-15	Atliekų prevencijos ir tvarkymo programos lėšos
20.	<p>Individualių antrinių žaliavų surinkimo konteinerių įsigijimas Šiaulių regione</p> <p>Laukiami rezultatai: Įsigyjama 980 vnt. (240 l talpos) ir 980 vnt. (120 l talpos) individualių antrinių žaliavų surinkimo konteinerių</p>	Nr. AT-D-15(2022) / iki 60 760,00 Eur be PVM	Pradžia – 2022-03-09 Pabaiga – 2023-11-15	Atliekų prevencijos ir tvarkymo programos ir Gamintojų ir importuotojų organizacijų lėšos
21.	<p>Biologinių atliekų surinkimo priemonių įsigijimas Šiaulių regione</p> <p>Laukiami rezultatai: Įsigyjama 488 vnt. biologinių atliekų surinkimo priemonių (388 vnt. bendros paskirties konteinerių ir 100 vnt. individualių konteinerių) įsigijimui aprūpinant 13 134 namų ūkių Kelmės, Joniškio, Radviliškio, Šiaulių rajonų ir Šiaulių m. savivaldybėse.</p>	Nr. AT-D-31(2022) / iki 71 315,00 Eur be PVM	Pradžia – 2022-04-13 Pabaiga – 2023-11-15	Atliekų prevencijos ir tvarkymo programos lėšos
22.	<p>Tekstilės atliekų surinkimo konteinerių įsigijimas Šiaulių regione</p> <p>Laukiami rezultatai: Įsigyjama 87 vnt. tekstilės atliekų konteinerių</p>	Nr. AT-D-54(2022) / iki 88 700,00 Eur be PVM	Pradžia – 2022-05-11 Pabaiga – 2023-11-15	Atliekų prevencijos ir tvarkymo programos ir savivaldybių lėšos

* Paaiškinimai: ES – Europos Sąjunga, LR – Lietuvos Respublika, ŠRATC – VšĮ Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras, ERPF – Europos regiono plėtros fondas, EEE – Europos ekonominės erdvės

2.2. Išorinių veiksmų analizė

Aplinkosaugos ir tvarumo iššūkiai

Pasaulis išgyvena karo, energetikos, COVID-19, klimato kaitos, biologinės įvairovės nykimo krizes vienu metu, visais lygiais. Atsižvelgus į pasaulines tendencijas, jau 2015 m. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja patvirtino 17 darnaus vystymosi tikslų (DVT) 2016–2030 m. laikotarpiui. Lietuva, kaip ir kitos 192 valstybės, įsipareigojo įgyvendinti šiuos tikslus. Šių visuotinių tikslų siekimas gali paskatinti vyriausybes, savivaldybes bei verslus sutelkti dėmesį ne tik į augimą, bet ir į sistemų integraciją, atsparumą ir tvarumą, bendradarbiavimo su suinteresuotais šalimis svarbą.



DVT apima ne tik išmatuojamus gerovės pokyčius, šalių ekonominę vystymąsi ir geresnę aplinką planetoje, konkrečioje šalyje, savivaldybėje ar sektoriuje, šiuo atveju – komunalinių atliekų, bet ir priemones, kaip šiuos pokyčius paskatinti, be to, kad būtų sudaryta taikos, saugumo ir valdymo aplinka, taip pat teisės aktų laikymosi ir įtraukimo bei dalyvavimo sąlygos. Integruotas komunalinių atliekų tvarkymas yra viena iš sistemų, kuri gali padėti pasiekti 17 darnaus vystymosi tikslų, t. y. ji gali tiesiogiai ar netiesiogiai veikti kaip stipri varomoji jėga, siekiant plataus spektro konkrečių tikslų ir rezultatų.

Komunalinių atliekų tvarkyme svarbiausiai reikšmingi aspektai bei sritys, kuriose turi būti iškelti tikslai ir pasiekti rezultatai:

Atliekų surinkėjų, rūšiuotojų skurdo mažinimas	Regioninių žiedinių modelių skatinimas
Pragyvenimo lygio kėlimas	Socialinės ir ekonominės neformalių swm bendruomenių įtraukties skatinimas
Sauga ir sveikata bei informuotumas apie atliekų kilmę ir galimas rizikas	Komunalinių paslaugų organizavimas, ženkliai gerinantis gyvenimo kokybę
Maisto atliekų (organinių medžiagų) atskyrimas ir grąžinimas dirvai	Klimato kaitos aspektų suvaldymas
Moterų įtraukimas į atliekų tvarkymo sistemas, ypač valdymo organus	Institucijų stiprinimas
Gruntinio vandens apsauga sąvartynų eksploatavimo procesuose	Skirtingų suinteresuotų šalių identifikavimas, įtraukimas ir partnerystė su kitais sektoriais

Aplinkosaugos ir tvarumo iššūkiai

Europos žaliasis kursas (COM/2019/640) yra vienas aktualiausių, esminių Europos Sąjungos strateginių dokumentų, kurio tikslas – skatinti švarių technologijų ir produktų rinkų kūrimą, atverti naujas galimybes Europos pramonei, siekiant ilgalaikių tikslų iki 2050 m. Europos Komisija ir Europos Sąjungos valstybės narės yra atsakingos už Europos žaliojo kurso politikos tikslų perkėlimą į nacionalinius strateginius dokumentus ir teisės aktus bei veiksmingą jų įgyvendinimą.

Vienas svarbiausių dokumentų žiedinės ekonomikos srityje Europos Sąjungos lygmeniu – naujas žiedinės ekonomikos veiksmų planas (COM/2020/98). Jis pateikia iniciatyvią darbotvarkę, siekiant švaresnės, konkurencingesnės Europos ir įtraukiant Vyriausybę, verslo įmones, savivaldybes, vartotojus, piliečius bei visuomenines organizacijas. Plane numatyti esminiai reguliavimo pokyčiai: gamyba, vartojimas, atliekų

tvarkymas bei antrinių žaliavų rinkų kūrimas. 2015 m. ir 2020 m. Europos Sąjungos Žiedinės ekonomikos veiksmų planai numatė konkrečias priemones, kurių dauguma bus integruotos į rengiamą Lietuvos Žiedinės ekonomikos veiksmų planą iki 2035 m., Lietuvos Valstybinį prevencijos ir atliekų tvarkymo planą 2021-2027 m. bei naujai parengtą Lietuvos pramonės perėjimo prie žiedinės ekonomikos kelrodį.

2020 m. Europos Sąjungos Žiedinės ekonomikos veiksmų plane pateikiamos naujos, su visu gaminių gyvavimo ciklu susijusios iniciatyvos, kuriomis siekiama modernizuoti ir pertvarkyti ekonomiką, kartu apsaugant aplinką. Šio naujo plano tikslas – užtikrinti gaminių tvarumą ir galimybę naudotis juos ilgiau bei sudaryti sąlygas piliečiams visapusiškai dalyvauti žiedinėje ekonomikoje, pasinaudoti jos kuriamais teigiamais pokyčiais.

Esminės pokyčių sritys, kurios turės įtakos komunalinių atliekų tvarkymo reguliavimui bei inovacijų poreikiui kuriant regionines ir savivaldybių sistemas, šviečiant visuomenę bei kuriant santykius ekosistemoje:

- Europos Sąjungos rinkai tiekiami gaminiai bus pagaminti taip, kad būtų ilgiau naudojami, lengviau pataisomi ir atnaujinami, perdirbami ir pakartotinai panaudojami;
- skatinama taikyti produkto, kaip paslaugos, sprendimus, pagal kuriuos gamintojai lieka produkto savininkais ir yra atsakingi už jį per visą gyvavimo ciklą;
- diegiami nauji verslo modeliai, kurie paskatins pramonę kurti ir gaminti tvaresnius gaminius, juos pakartotinai naudoti bei perdirbti ir suteikti vartotojams galimybę juos rinktis. Ekologinio projektavimo sistema taikoma daug platesniam gaminių asortimentui;
- vienkartinį gaminių, kur įmanoma, palaipsniui bus atsisakyta, pakeičiant juos ir jie bus pakeisti ilgalaikiais daugkartinio naudojimo gaminiais. Bus imamasi mikroplastikų kiekio mažinimo veiksmų – ribojamas sąmoningai pridedamų mikroplastikų kiekis ir surenkama daugiau mikroplastikų visais atitinkamais gaminių gyvavimo ciklo etapais;
- pasiūlyta naujų teisėkūros iniciatyvų, kuriomis siekiama maitinimo paslaugų sektoriuje vienkartinės pakuotes, stalo reikmenis / įrankius pakeisti daugkartiniais gaminiais ir iškelti pakuočių atliekų kiekio mažinimo tikslai;
- nustatytos atliekų prevencijos ir jų kiekio mažinimo, antrinių žaliavų perdirbimo dalies didinimo, taip pat atliekų eksporto į Europos Sąjungai nepriklausančias šalis mažinimo priemonės;
- pradėtas taikyti Europos Sąjungoje rūšiuojamojo surinkimo ir gaminių ženklavimo modelis.

Lietuvos Valstybinio atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane numatyta, kad ir toliau komunalinių atliekų tvarkymo užduotys bus vykdomos per savivaldybių organizuojamas komunalinių atliekų tvarkymo sistemas arba savivaldybėms bendradarbiaujant ir bendrai naudojant regionines komunalinių atliekų tvarkymo sistemas. Komunalinių atliekų tvarkymo sistema kiekvienoje Lietuvos savivaldybėje turi būti organizuojama atskirai surenkant atliekas, kad būtų įgyvendintos šios valstybinės užduotys:

- iki 2025 m. padidinti pakartotinai naudoti paruošiamų ir perdirbamų komunalinių atliekų kiekį, kad jis sudarytų ne mažiau kaip 55 proc. susidariusių komunalinių atliekų (pagal svorį);
- iki 2030 m. padidinti pakartotinai naudoti paruošiamų ir perdirbamų komunalinių atliekų kiekį, kad jis sudarytų ne mažiau kaip 60 proc. susidariusių komunalinių atliekų (pagal svorį);
- iki 2030 m. sumažinti sąvartnyuose šalinamų komunalinių atliekų kiekį, kad jis sudarytų ne daugiau kaip 5 proc. visų susidariusių komunalinių atliekų (pagal svorį).

Komunalinių atliekų tvarkymas turi būti organizuojamas taip, kad skatintų atliekas tinkamai paruošti pakartotinai naudoti ir perdirbti. Savivaldybės visiems komunalinių atliekų turėtojams, neimdamos papildomo mokesčio, išskyrus nustatytą vietinę rinkliavą už komunalinių atliekų surinkimą iš atliekų turėtojų už atliekų tvarkymą ar kitą įmoką už komunalinių atliekų surinkimą iš atliekų turėtojų ir komunalinių atliekų tvarkymą, turi:

- iki 2024 m. aprūpinti namų ūkius biologinių atliekų surinkimo priemonėmis urbanizuotose vietovėse arba sudaryti galimybę kompostuoti šias atliekas jų susidarymo vietose, taip pat užtikrinti, plėtoti ir skatinti kompostavimo bendruomenių daržuose sistemą. Biologines atliekas kompostuojantiems gyventojams gali būti taikomos nuolaidos už komunalinių atliekų tvarkymą;
- sudaryti galimybę surinkti buityje susidarantiems išrūšiuotoms statybines atliekas;
- atskirai surinkti baldų, elektros ir elektroninės įrangos, baterijų ir akumuliatorių, kitas komunalines atliekas. Savivaldybės privalo užtikrinti, kad jų organizuojamos komunalinių atliekų tvarkymo sistemos neatsisakytų priimti baterijų ir akumuliatorių atliekų iš gyventojų;
- iki 2025 m. aprūpinti gyventojus surinkimo priemonėmis buityje susidarantiems tekstilės atliekoms

- surinkti;
- iki 2025 m. užtikrinti galimybę atiduoti atskirai surinktas buityje susidarančias pavojingąsias atliekas (išskyrus baterijų ir akumuliatorių atliekas).

Efektyviai veikiančios komunalinių atliekų tvarkymo sistemos sukūrimui regionų plėtros tarybos ir savivaldybės, siekdamos užtikrinti atliekų surinkimo ir rūšiavimo galimybę bei priemones visiems komunalinių atliekų turėtojams, į regioninius ir savivaldybių atliekų prevencijos bei tvarkymo planus turi įtraukti ir vykdyti šias užduotis:

- susidarymo vietoje sutvarkytų biologinių atliekų ir rūšiuojamuoju būdu surinktų komunalinių atliekų kiekis 2023 m. turi sudaryti ne mažiau kaip 60 proc., 2024 m. – 65 proc., 2025 m. – 70 proc., 2026 m. – 75 proc., 2027 m. – 80 proc. susidariusių komunalinių atliekų kiekio;
- užtikrinti, kad gyventojai būtų aprūpinti tinkamomis priemonėmis atliekoms surinkti pagal šiuos minimalius reikalavimus:
 - gyvenamuosiuose daugiabučių namų rajonuose, atliekų surinkimo aikštelėse, šalia mišrių komunalinių atliekų konteinerių pastatyti antrinių žaliavų (popieriaus ir kartono, stiklo, plastiko, metalų, įskaitant pakuočių atliekas) konteinerius, vadovaujantis aplinkos ministro nustatyta tvarka;
 - kolektyviniuose soduose pastatyti, jei trūksta, kolektyvinius antrinių žaliavų (popieriaus ir kartono, stiklo, plastiko, metalų, įskaitant pakuočių atliekas) konteinerius ir užtikrinti, kad jie būtų laiku ištuštinami;
 - individualių gyvenamųjų namų gyventojams pastatyti individualius antrinių žaliavų (popieriaus ir kartono, stiklo, plastiko, metalų, įskaitant pakuočių atliekas) surinkimo konteinerius arba suteikti kitas gyventojams patogias antrinių žaliavų surinkimo priemones, taip pat užtikrinti, kad konteineriai būtų laiku ištuštinami;
 - iki 2025 m. pastatyti specialius konteinerius tekstilės, pavojingosioms, statybinėms atliekoms surinkti arba užtikrinti kitas priemones ir būdus tekstilei, buityje susidarančioms statybinėms atliekoms atskirai surinkti (apvažiuojamasis surinkimas ne rečiau kaip 4 kartus per metus, individuali atliekų išvežimo paslauga pagal gyventojų užsakymą ar kita);
 - iki 2027 m. išplėsti didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelių (DGASA) tinklą, t. y. kaimo vietovėse įrengti po vieną DGASA ne didesniu kaip 10 km atstumu nuo gyvenamųjų teritorijų, miestuose – vieną DGASA, tenkančią bent 40 000 gyventojų;
 - nuolat teikti gyventojams aplinkos ministro nustatyta tvarka patvirtintą išsamią informaciją apie visų atliekų srautų atskiros surinkimo galimybes. Informacinėje medžiagoje turi būti aiškiai nurodytos surinkimo vietos, teikiamos paslaugos, surinkėjų kontaktai, paaiškinta teisingo atliekų rūšiavimo nauda, įvardytos sankcijos už neteisingą atliekų rūšiavimą ar šalinimą. Informacija turi būti platinama per seniūnijas, atliekų vežėjus, daugiabučių namų valdytojus – pateikiama kartu su sąskaitomis už komunalinių atliekų tvarkymą ir (ar) suteiktas kitas daugiabučių bendrojo naudojimo patalpų priežiūros paslaugas, daugiabučių laiptinių ir (ar) seniūnijų skelbimų lentose.

Valstybiniame atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plane taip pat numatytos maisto švaistymo, šiukšlinimo ir vienkartinį plastikinių gaminių prevencijos priemonės.

Siekiant vykdyti šiukšlinimo prevenciją ir šiukšlių tvarkymą, planuojama įgyvendinti visuomenės informavimo ir viešinimo priemones, siekiant mažinti šiukšlinimą vienkartiniais plastikiniais gaminiiais ir taršą žvejybos įrankiais, organizuoti ir skatinti pilietines šiukšlių rinkimo akcijas, iniciatyvas, įtraukti šiukšlių rinkimą miškuose, aplink vandens telkinius, pakelėse į viešųjų darbų programas, taip pat integruoti kovos su šiukšlinimu priemones į švietimo ir ugdymo programas, pagal galimybes išplėsti antrinių žaliavų rūšiuojamojo surinkimo priemonių tinklą viešose vietose (parkuose, skveruose, lankytinose, susibūrimo vietose, pagrindinėse gatvėse), plėtoti viešųjų geriamojo vandens stotelių tinklą savivaldybių traukos centruose, viešose sporto aikštelėse, aikštynuose ir parkuose, finansuoti padangų atliekų, kurių turėtojo nustatyti neįmanoma arba kuris neegzistuoja, sutvarkymą.

Siekiant prisidėti prie Jungtinių Tautų darnaus vystymosi 12.3 tikslo, kuriuo siekiama iki 2030 m. 50 proc. sumažinti maisto atliekas vienam gyventojui mažmeninės prekybos ir vartotojų lygiu, mažinti maisto nuostolius visoje maisto gamybos ir tiekimo grandinėje, būtina imtis priemonių, skatinančių maisto švaistymo prevenciją. Planuojama įgyvendinti įvairias tematinės priemones, pvz., sukurti bendradarbiavimo platformą, finansuoti taupaus maisto vartojimo iniciatyvas viešojo maitinimo įstaigose, mokyklų, darželių, darboviečių valgyklose, įgyvendinti viešinimo priemones maisto švaistymo mažinimo ir maisto atliekų prevencijos,

gyventojų maisto naudojimo įgūdžių ugdymo temomis ir pan.

Gamintojo atsakomybės principas taikomas tvarkant pakuočių, padangų, baterijų ir akumuliatorių, vidaus degimo variklių degalų, tepalų, įsiurbiamo oro filtrų, autotransporto priemonių amortizatorių, elektros ir elektroninės įrangos, eksploatuoti netinkamų transporto priemonių, alyvos atliekas. Vadovaujantis Atliekų tvarkymo įstatymo nuostatomis, gamintojo atsakomybės principas nuo 2024 m. taikomas – vienkartinėms plastikinėms drėgnosioms servetėlėms, oro balionėliams ir žvejybos įrankiams, kurių sudėtyje yra plastiko. Nuo 2024 m. papildomai nustatyta pareiga padengti išlaidas, susijusias su šių gaminių šiukšlių, randamų aplinkoje, ir atliekų, išmestų į viešas surinkimo sistemas, sutvarkymu.

Ekonominės sąlygos

Pakuočių atliekų, susidarančių komunaliniame sraute, organizavimas ir finansavimas.

2021 m. liepos mėn. patvirtinus Pakuočių ir pakuočių atliekų tvarkymo įstatymo pakeitimus, atsirado daugiau aiškumo dėl prievolės ir atsakomybės parenkant komunalinių atliekų sraute susidariusių pakuočių atliekų tvarkytojus. Savivaldybėms arba jų komunalinių atliekų tvarkymo sistemų administratoriams liko prievolė parinkti pakuočių atliekų rūšiuojamojo surinkimo paslaugą teikiančius tvarkytojus (su jais už suteiktas paslaugas atsiskaito pakuočių gamintojų ir importuotojų organizacijos), o surinktų pakuočių paruošimo perdirbimui bei perdirbimo ar naudojimo paslaugas teikiančius atliekų tvarkytojus įpareigotos pasirinkti pačios organizacijos.

Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija parengė ir 2022 m. sausio mėn. pakartotinai pristatė Pakuočių atliekų, susidarančių komunalinių atliekų sraute, rūšiuojamojo surinkimo ir vežimo paslaugos teikimo būtinųjų reikalavimų ir pakuočių atliekų tvarkymo organizavimo ir finansavimo sutarties būtinųjų sąlygų projektą. Be ganėtinai detalių reikalavimų rūšiavimo infrastruktūrai įrengti bei pakuočių atliekų rūšiuojamojo surinkimo paslaugai teikti, Projekte taip pat detalizuota, kokios sąlygos turi būti numatytos sutartyje, pagal kurią atliekų tvarkytojas teiks pakuočių atliekų surinkimo iš rūšiavimo konteinerių paslaugą, o gamintojų ir importuotojų organizacijos už ją apmokės. Savivaldybės, jos parinkto atliekų tvarkytojo, kuris rinkis atliekas iš rūšiavimo konteinerių, bei gamintojų ir importuotojų organizacijos sutartyje turės būti numatyti surinkimo, infrastruktūros įrengimo, atnaujinimo, priežiūros ir plėtos paslaugos įkainiai, organizacijų įsipareigojimas apmokėti rūšiavimo infrastruktūros įrengimo, priežiūros, atnaujinimo ir plėtos išlaidas, atsiskaitymo periodiškumas ir kt. Jei savivaldybė laikysis projekte numatyto „minimalaus standarto“ pakuočių atliekų (ir antrinių žaliavų) rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūrai įrengti, plėsti ir atliekų surinkimo iš rūšiavimo konteinerių paslaugos teikėjui parinkti, galės tai daryti nederindama su gamintojų ir importuotojų organizacijomis.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2021 m. liepos 7 d. nutarimu Nr. 548 patvirtino naujas Apmokestinamųjų gaminių ir pakuočių atliekų naudojimo ir perdirbimo užduotis 2021–2030 metams. Vienoms pakuočių atliekų rūšims tvarkymo užduotys buvo padidintos, kitoms – sumažintos. Tačiau nuo 2025 m. neliks galimybių gamintojams pasinaudoti mokesčio už aplinkos teršimą pakuočių atliekomis lengvata sudeginant netinkamas perdirbti pakuočių atliekas, t. y. galios tik perdirbimo užduotis.

2021 m. gruodžio mėnesį Lietuvos Respublikos Seimas pritarė Mokesčio už aplinkos teršimą įstatymo pataisoms, kurios numato nuo 2023 m. didinti mokesčių už nepavojingųjų atliekų šalinimą sąvartyne ir išplėsti mokėtojų už aplinkos teršimą sąrašą. Šių pokyčių tikslas – spartinti perėjimą prie žiedinės ekonomikos. Nuo 2023 m. mokesčio tarifas už nepavojingųjų atliekų šalinimą sąvartyne didinamas nuo 10 iki 50 EUR už toną. Į šio mokesčio pokyčius tikslingai sureagavo ir atliekų deginimo jėgainės, kurios dėl didėjančios savikainos bei kylančių ATL kainų (Klaipėdos ir Kauno jėgainėse), jau 2022 m. padidino atliekų deginimo įkainius ir tikėtina, jie augs ir 2023 m.

Techniniai ir technologiniai veiksniai

Perdirbimo pajėgumai. Vadovaujantis Valstybiniu atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų planu, Lietuvoje sukurti tokie pakuočių atliekų ir kitų antrinių žaliavų perdirbimo pajėgumai (pastaba: jų dar nepakanka atliekas perdirbti į antrines žaliavas):

- popieriaus ir kartono pakuočių atliekas perdirba 10 įmonių, iš viso jos perdirba 260 tūkst. tonų per metus;

- plastikinių pakuočių atliekas perdirba 24 įmonės – apie 72 tūkst. tonų per metus, iš jų PET pakuočių atliekų perdirbama apie 4,4 tūkst. tonų per metus; stiklo, įskaitant stiklinių pakuočių, atliekas perdirba 4 įmonės, dar 2 įmonės stiklo atliekas rūšiuoja ir smulkina. Iš viso perdirbama apie 54,7 tūkst. tonų per metus. Stiklo atliekų automatinio rūšiavimo ir smulkinimo pajėgumai – apie 65 tūkst. tonų per metus;
- medienos atliekas, įskaitant medinių pakuočių atliekas, perdirba 25 įmonės (iš viso perdirbama apie 434 tūkst. tonų per metus). Daugiausia jų perdirbama į biokurą, kuris vėliau sudeginamas (panaudojamas energijai gauti);
- kombinuotų pakuočių atliekas perdirba 1 įmonė – 240 tonų per metus;
- išplėtoti metalo atliekų ir laužo, kitų antrinių žaliavų paruošimo perdirbti ir eksportuoti pajėgumai.

Remiantis Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos užsakymu parengtų studijų rezultatais, Lietuvoje yra tokie išvardytų gaminių atliekų perdirbimo pajėgumai (aktualūs tvarkant komunalines atliekas arba atliekas, tvarkomas per komunalinių atliekų tvarkymo sistemas):

- Elektros ir elektroninės įrangos (EEĮ) atliekas apdoroja 8 įmonės, pajėgumų pakanka apdoroti 45 tūkst. tonų šių atliekų per metus, tačiau nėra kineskopų stiklo, naujoviškų EEĮ tvarkymo įrenginių;
- alyvos atliekas perdirba 8 įmonės, perdirbimo pajėgumai sudaro apie 46,9 tūkst. tonų per metus. Alyvos atliekų perdirbimo į kurą pajėgumų pakanka, tačiau nėra šių atliekų perdirbimo į alyvą pajėgumų;
- padangų atliekas 2020 m. perdirbo 7 įmonės, jų pajėgumų užteko visoms tuo metu Lietuvoje susidariusioms padangų atliekoms perdirbti.

Maisto pramonėje susidarantis biologiškai skaidžias atliekas (BSA) tvarko pačios įmonės, specializuotos atliekas tvarkančios įmonės arba jos naudojamos žemės ūkyje (pvz., jomis tręšiami laukai ar šeriami gyvūnai), vadovaujantis Reglamento (EB) Nr. 1069/2009 reikalavimais. Kai kuriose pieno perdirbimo įmonėse įdiegta įranga (pvz., ultrafiltracijos) tik iš dalies išsprendžia nuotekų tvarkymo problemą. Skystąsias biologiškai skaidžias atliekas gali perdirbti 2 įmonės. Dalis skystųjų BSA išvežama. Iš viso įrengta 10 BSA (įskaitant mėšlą ir nuotekų dumblą) naudojimo biodujoms gaminti įrenginių (bendra elektros galia didesnė kaip 9 MW). Ne visiems BSA srautams perdirbti pakanka pajėgumų.

Atskiras buitinių biologinių atliekų surinkimas iš susidarymo šaltinio Lietuvoje šiuo metu įvestas tik 1 regione iš 10, mišrios komunalinės atliekos ir jų biologinė dalis apdorojamos 10 savivaldybėms priklausančių MBA gamyklų. Visos MBA gamyklos, išskyrus Vilnių, Kauną ir Marijampolę, bus atnaujintos ir pritaikytos apdoroti nuo šaltinio atskirtai biologinei daliai. Kitos biologinės atliekos (iš HORECA, mažmenininkų ar maisto gamintojų) surenkamos, paruošiamos apdorojimui ir apdorojamos patvirtintuose šalutinių gyvūninių produktų (GŠP) kompostavimo arba biodujų įrenginiuose.

Sparčiai kuriasi maisto atliekų perdirbimo į biodujų jėgaines pajėgumai. Šiuo metu Lietuvoje yra 11 gamyklų, kurių bendra galia 10,8 MW, sukuriama energijos kiekis – 86 000 MWh per metus.

Probleminiai atliekų srautai. Perdirbimo atžvilgiu probleminiai komunalinių atliekų srautai yra šie:

- tekstilės atliekos. Perdirbimo pajėgumų Lietuvoje nėra, atliekų tvarkymas apsiriboja tinkamų pakartotiniam naudojimui tekstilės gaminių atrinkimu;
- užterštos plastikų atliekos (išrūšiuotos iš MKA). Lietuvoje riboti šių atliekų plovimo pajėgumai, kurie neužtikrina tinkamos perdirbimui žaliavos paruošimo;
- ganėtinai riboti paruošimo perdirbti (rūšiavimo) pajėgumai, kurie užtikrintų kokybiškų antrinių žaliavų, išrūšiuotų pagal medžiagas, jų rūšis, spalvą ir pan., paruošimą perdirbimui.

Vadovaujantis Valstybinio atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų planu, Lietuvoje planuojama parama maisto (virtuvės), žaliųjų, tekstilės, plastiko, kombinuotų, augalų apsaugos produktų pakuočių ir kitų atliekų paruošimo perdirbimui ir perdirbimo infrastruktūros modernizavimui, plėtrai, naujų įrenginių diegimui.

Atsižvelgiant į planuojamą skirti ES bei nacionalinę paramą perdirbimui skatinti iki 2030 m. (žr. 6 pav.), mažai tikėtina, kad Lietuvoje bus sukurti modernūs, rinkos poreikius kiekybiškai bei kokybiškai atitinkantys atliekų perdirbimo pajėgumai.



Kietasis atgautasis kuras. AB „Akmenės cementas“ – vienintelis cemento fabrikas Lietuvoje, įsikūręs Šiaulių regione, Naujojoje Akmenėje. Pagal galiojantį TIPK leidimą Nr. 1 (T-Š-1-1/2014), bendrovė kaip kurą energijai gauti (R1) naudoja ne tik netinkamas naudoti padangas (atliekos kodas 16 01 03), miesto buitinių nuotekų valymo dumblą (atliekos kodas 19 08 05), bet ir kitas atliekas, tarp kurių yra ir degiosios atliekos, t. y. iš atliekų gautas kuras (atliekos kodas 19 12 10). Bendri atliekų naudojimo energijai gauti pajėgumai siekia 216 tūkst. tonų per metus. Praktiniam tokių pajėgumų išnaudojimui visa apimtimi būtina modernizuoti kuro į krosnį padavimo sistemą bei įrengti išmetamų dūmų nuvedimo sistemą. Kol bendrovė neįgyvendino šių įrangos modernizavimo projektų, ji energijai gauti naudoja tik padangas bei sausintą arba džiovintą nuotekų dumblą. Tikimasi, kad AB „Akmenės cementas“ kietąjį atgautąjį kurą (KAK), paruoštą iš aukšto šilumingumo komunalinių atliekų, pradės naudoti 2023–2024 m., įgyvendinus sauso būdo klinkerio krosnies alternatyvaus kuro sistemos modernizavimo ir išmetamųjų dujų nuvedimo sistemos įrengimo projektą. Tikėtina, kad nuolat brangstant energetiniams ištekliams, AB „Akmenės cementas“ laikysis kainų atžvilgiu patrauklios KAK priėmimo politikos, kas sudarytų sąlygas nors dalinai sumažinti komunalinių atliekų tvarkymo sąnaudas savivaldybėms. Tačiau, atkreiptinas dėmesys, kad šiuo metu nei vienas RATC Lietuvoje neturi reikiamos įrangos ir pajėgumų KAK gamybai.

2.3. Aplinkos veiksnių apibendrinimas – SSGG analizė

5 lentelėje pateikiama ŠRATC vidinių stiprybių ir silpnybių, išorinių galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė, atlikta įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius, jų įtaką įstaigos veiklai bei įtraukiant interesų grupių bendrakūros procese pateiktus aspektus ir įstaigos veiklos auditorių įžvalgas.

5 lentelė. ŠRATC dalininkų, tarybos narių, visuomenės atstovų ir pan. vidinių stiprybių ir silpnybių, išorinių grėsmių ir galimybių analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
– Savivaldybės palankiai vertina naują ŠRATC vadovybę, pasitiki komanda. Svarbiausias dalininkų lūkestis – skaidrumas, atsakomybė ir savivaldybių interesų atstovavimas, kriminalinio mąstymo atsikratymas. ŠRATC jau tapo	– Nepaisomi mažųjų savivaldybių interesai, dominuoja tik Šiaulių m. interesų atstovavimas. Ankstesnei vadovybei trūko bendravimo su mažaisiais dalininkais, dalininkų posėdžiuose vykdavo tik „greiti prabalsavimai“. Mažosios savivaldybės valdyme neturi veto teisės ir

- kompetentingiausia institucija atliekų tvarkymo srityje regione, kasmet tobulėja įstaigos komunikacija.
- Stipriosios valdymo pusės: griežtos hierarchijos nebuvimas, pagarba ir gebėjimas išklaudyti, lankstumas visais lygmenimis, skyrių ir kolegų tarpusavio bendradarbiavimas ir pasitikėjimas vieni kitais, pastangos spręsti klientų nepasitenkinimo problemas, dėmesys kliento poreikiams, darbuotojų kompetentingumas, atsakingumas, nuolatiniai susirinkimai problemų sprendimui.
 - ŠRATC atliekų tvarkymo infrastruktūrą diegia vadovaujamas atliekų tvarkymo prioritetais, t. y. užtikrinamas ne tik saugus atliekų šalinimas, naudojimas, bet ir vis didesnis dėmesys skiriamas gyventojų atliekų pakartotiniam naudojimui bei prevencijai. 2020 m. buvo įvykdyta valstybinė komunalinių atliekų tvarkymo užduotis – perdirbti, pakartotinai ar kitaip panaudoti ne mažiau kaip 65 proc. komunalinių atliekų – Šiaulių regione komunalinių atliekų panaudojimas 2020 m. siekė 79 proc. Pastaraisiais metais stebimas MKA sumažėjimas ir atskirai surenkamų atliekų ženklus padidėjimas.
 - Įdiegta dvinarė vietinė rinkliava. Atskirtas žaliųjų atliekų apmokestinimas.
 - Atliekų perdirbimo našumas skaičiuojant vidutinį darbuotojų darbo užmokestį EUR / perdirbimo kiekis, t. y. efektyvesnis negu LRATC vidurkis.
 - Gyventojai aprūpinti pakuočių atliekų ir antrinių žaliavų rūšiavimo konteineriais – sukurta estetiška atliekų rūšiavimo bendro naudojimo konteinerių infrastruktūra; parenkant aikštelių vietas buvo atsižvelgiama į gyventojų nuomonę.
 - Plečiama rūšiavimo infrastruktūra – tekstilės konteineriai, žaliųjų atliekų surinkimas, ypač pasiteisino iniciatyva „Daiktų kiemas“.
 - Pradedami praktikuoti bandomieji projektai – maisto atliekų atskiro surinkimo ir tvarkymo pilotinis projektas Šiaulių mieste. Jo duomenys bus naudojami regioninės sistemos vystymui; planuojamas DGASA apdorojimo projektas, siekiant atgauti žaliavas ir didinti pakartotinį panaudojimą (mediena – knygų inkilų gamybai ir kt.)
- vienodo balsų skaičiaus.
- Nėra vieningo regioninio požiūrio, nes kiekvienas meras atstovauja savo savivaldybei.
 - ŠRATC steigėjai nepakankamai domėjosi ir dalyvavo įstaigos valdyme. Buvo per daug liberalus ir be kontrolės ŠRATC valdymas iš dalininkų pusės. Savivaldybių išsibarstymas, skirtingas dalininkų matymas ir vienybės nebuvimas nesukuria masto ekonomijos.
 - Įstaigos veiklos valdymo branda: valdyba nėra nustačiusi įstaigos teikiamų ataskaitų turinio ir dažnumo; įstaigoje nerengiami strateginiai planai; veiklos stebėseną nėra pagrįsta pagrindinių veiklos rodiklių sistema; įstaigoje nėra organizuojamas rezultatų aptarimas; nerengiamos stebėsenos ataskaitos.
 - Nepalankiai buvo vertinamas privataus MBA operatoriaus darbas.
 - Neišspręsti buvo ŠRATC „istoriniai nuostoliai“ (AB bankas „Snoras“).
 - Savivaldybių įsiskolinimas ŠRATC, laiku neapmokamos sąskaitos.
 - Verslo atstovų akimis – ŠRATC veikia pasyviai, norėtųsi daugiau aktyvumo, inovatyvumo. Verslas pasigenda ŠRATC kaip konsultuojančio partnerio.
 - Savivalda kol kas per mažai dėmesio skiria ŽE klausimams.
 - Daugiabučių MKA konteineriuose vis dar daug perdirbimui tinkamų atliekų, nėra komunikacijos ir viešinimo šiuo klausimu, nevertinamas rūšiavimo efektyvumas.
 - Silpna edukacija ir motyvacija gyventojams rūšiuoti – kodėl kaina kyla, jei žmonės vis geriau rūšiuoja atliekas? Pasigendama apmokestinimo pagal faktinį atliekų.
 - ŠRATC vartų mokesčio kainodara nemotyvuoja savivaldybių rūšiuoti, t. y. ŠRATC pajamas užsitikrina per MKA.
 - Apmokestinimo sistema neskatina gyventojų rūšiuoti – kodėl neimamas mokestis už DGA surinkimą, neskatinami gyventojai atvežti DGA į aikšteles? Gyventojai vis labiau nori patogesnės DGA surinkimo paslaugos, bet nenori už tai mokėti.
 - Labai silpna ŠRATC komunikacija su verslo įmonėmis dėl apmokestinimo (VR).
 - Pasigendama rodiklių, kurių matavimas parodytų sisteminių pokyčių (sukurta rūšiavimo infrastruktūra neužtikrina jos efektyvaus išnaudojimo)
 - Silpnas analitinis darbas – ŠRATC neanalizuoja, kur susidaro daugiausia atliekų ir kur būtų galima mažinti jų kiekį.
 - Ne visais atvejais parenkami tinkami darbuotojai darbui su gyventojais (gyventojai

- Kai kurios savivaldybės imasi iniciatyvų, ribodamos vienkartinio plastiko naudojimą renginiuose, vysto žaliojo krašto idėją (Joniškio r. sav., Šiaulių miesto sav.).
- ŠRATC kasmet atliekama vykdomos veiklos analizė ir numatomi planai bei priemonės atskirų veiklos sričių tobulinimui / gerinimui.
- bijo kai kurių DGASA priėmėjų „vienas darbuotojas stumdo, vadovauja, išvaro žmones“).
- Nėra ŠRATC komunikacijos su visuomene dėl sprendimų priėmimo (pvz., dėl paslaugų apimčių, išvežimų dažnių).
- Per mažai dėmesio atliekų vengimui, per mažai dirbama su žmonėmis rūšiovimo klausimais. Pvz., gyventojai needukuojami, kad reikėtų vengti atliekų susidarymo kapinėse (mažinti žvakučių atliekas). „Švaru ne ten kur šluojama, o ten kur nešiukšlinama“.
- Gyventojų šiukšlinimas ir žemas atliekų turėtojų sąmoningumas.
- Nepakankamai efektyvus sutarčių su atliekų vežėjais administravimas ir teikiamų paslaugų kokybės kontrolė. Ypatingai nepatenkinta Šiaulių m. centrinės dalies daugiabučių namų atstovė (bendro naudojimo aikštelės šiukšlinos, žaliosios atliekos neišvežamos ilgą laiką, konteineriai plaunami per retai ir t. t.).
- Per mažai kontroliuojami JA, dalis gamybinių atliekų patenka į KAT sistemą.
- Trūksta tūrio daviklių, kilnojami pustuščiai konteineriai.
- Rajone trūksta buities pavojingųjų atliekų surinkimo paslaugos / infrastruktūros, neracionaliai tvarkomos žaliosios atliekos.
- Šiaulių regione 2020 m. apie penktadalis komunalinių atliekų pašalinta sąvartyne, palyginus su pažangesniais regionais, šalinamų atliekų dalis yra ganėtinai didelė.
- 2020 m. dalis po MBA apdorojimo pašalintų likutinių atliekų buvo biologiškai nestabilios, kas kėlė abejones dėl MBA įrenginių tinkamo eksploatavimo.
- 4 iš 5 ŽAKA trūksta specializuotos kompostavimo technikos, pagaminto komposto realizacija yra labai nestabili, trūksta komposto, kuris nepasižymi vertingomis maistinėmis savybėmis, paklausos. Kairių ŽAKA plotas yra per mažas projektiniams atliekų kompostavimo pajėgumams pasiekti.

GRĖSMĖS

- Poreikis periodiškai didinti atliekų tvarkymo kainą gali sukelti vietos politikų nepasitikėjimą sistema ir sistemos plėtrai nebus gauti savivaldybių tarybų pritarimai. Politikai nesupranta / nenori suprasti sistemos kaštų augimo priežasčių (nepopuliaru kelti kainas).
- Neišnaudojamos bendradarbiavimo galimybės gyventojų švietimo ir edukavimo klausimais su pakuočių gamintojų organizacijomis, todėl neauga

GALIMYBĖS

- Savivaldybių bendradarbiavimas tarpusavyje ir priklausymas regioninei sistemai įgalina įgyvendinti daugiau atliekų tvarkymo projektų.
- Derlingos žemės, stiprūs ūkininkai, t. y. visos prielaidos įgyvendinti sėkmingus edukacinius – pilotinius projektus su ūkininkais.
- Joniškio žemės ūkio mokykla turi potencialo naujoms švietimo programoms atliekų tvarkymo ar žiedinės ekonomikos srityse (kol kas potencialas ir galimybės neišnaudojamos).
- Galimybės bendradarbiauti su Šiaulių krašto žmonėmis dėl gamybinių ir komunalinių atliekų

- gyventojų sąmoningumas rūšiavimo klausimais.
- Paskubomis įgyvendinami projektai, kurių terminus diktuoja finansavimo tvarkos, neužtikrina kokybiškos komunikacijos su savivaldybėmis dėl ekonomiškai pagrįstų sprendinių, ko pasėkoje savivaldybės atsisako dalyvauti regioniniuose infrastruktūros projektuose (maisto atliekų atvejis).
 - Dėl neišspręsto AB banko „Snoras“ klausimo, pralaimėtos sąvartyno dujų bylos gali kilti grėsmė kitų projektų įgyvendinimui.
 - Pakuočių atliekų tvarkymo sistemos nereguliuojamas valstybiniame lygmenyje riboja savivaldybių atliekų tvarkymo efektyvumą.
 - Privačių operatorių nusikalstamos veikos menkina visos sistemos įvaizdį.
 - Iki galo nesukoordinuoti atliekų tvarkymo projektai ir sprendiniai šalies mastu (dumblo tvarkymas kartu su žaliosiomis, maisto atliekomis ir regioninis maisto atliekų projektas, Akmenės atvejis).
 - LR aplinkos ministerija neturi priemonių regioninėms sistemoms skatinti ir palaikyti, baigėsi ES finansavimas regioninei infrastruktūrai.
 - Karantino metu augantys KA kiekiai didina sistemos kaštus.
 - Per mažos ir neatgrasančios baudos už šiukšlinimą šalies mastu sudaro prielaidas ir toliau augti šiukšlinimo atvejų skaičiui.
 - MBA nusidėvėjimas buhalterine verte, ypač kai ekonominio naudingumo vertė taip pat labai žema, numato ženkliai reinvesticijas į MBA įrenginius.
 - ŠRATC darbo užmokestis atsilieka nuo Lietuvos RATC vidurkio apie 20 proc., kas lemia prastesnę darbuotojų motyvaciją.
 - Plečiant DGASA tinklą neatlikus kaštų naudos analizės, naujų DGASA įrengimo ir eksploatavimo kaštai gali nepagrįstai išbranginti komunalinių atliekų tvarkymo sistemą.
 - bendrų perdirbimo iniciatyvų / pajėgumų sukūrimo / išteklių geresnio panaudojimo.
 - Galimybės bendradarbiauti su VU Šiaulių akademijos Botanikos sodu dėl namudinio kompostavimo skatinimo ir populiarinimo.
 - Yra labai aktyvių namų bendrijų, kurios gali turėti rakinamus konteinerius, todėl yra visos sąlygos padaryti bandomąjį projektą dėl apmokestinimo tobulinimo.
 - siūloma didinti dalininkų įsitraukimą į ŠRATC valdymą.
 - Galimybė regioninėje sistemoje išnaudoti AB „Akmenės cementas“ potencialą, gaminant KAK, tvarkant padangas.
 - Keičiami teisės aktai, kai savivaldybėms suteikta teisė skelbti konkursą dėl pakuočių atliekų surinkimo paslaugos, nesuderinus sąlygų su organizacijomis.
 - Sutelkti rinką – skelbti vieną pakuočių atliekų tvarkymo konkursą visame regione.
 - ŠRATC turėtų pristatinti naujoves, į ką verslas galėtų reaguoti.
 - Potencialas išnaudoti skaitmenines ir išmanias priemones (pvz., programėles vartotojams, tūrio daviklius konteineriuose ir pan.).
 - Naudotis ES gerąja praktika, kitų šalių patirtimi.
 - Įgyvendinus maisto atliekų tvarkymo projektą, bus sudarytos sąlygos gaminti aukštesnės kokybės kompostą, maišant žaliųjų atliekų ir maisto atliekų pirminį kompostą.
 - Turint galimybes gyventojams įrengti daugiau tiek pavojingųjų, tiek nepavojingųjų butyje susidarančių atliekų priėmimo vietų per DGASA, skatinamas geresnis atliekų rūšiavimas, mažinamas atliekų vežimas į miškus ar atsikratymas kitais neleistiniais būdais.
 - Įdiegus dalijimosi daiktais tinklą „Daiktų kiemas“, suteikiama galimybė daiktus naudoti pakartotinai / prailginamas jų būvio ciklas. Ateityje Kairių DGASA ir Šiaulių regiono nepavojingų atliekų sąvartyno Atliekų rūšiavimo aikštelėje planuojama vykdyti pakartotinai tinkamų naudoti daiktų smulkų remontą. Ši veikla prailgins daiktų naudojimo laiką, tokiu būdu sumažinant susidarančių atliekų kiekį.

3. ORGANIZACIJOS STRATEGIJA

3.1. Organizacijos pamatinis tikslas, vizija, misija

Siekdamos sukurti efektyviai veikiančią regioninę komunalinių atliekų tvarkymo sistemą, Šiaulių regiono – Šiaulių miesto bei Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių rajonų – savivaldybės tam tikslui įsteigė ŠRATC.

Pamatinis ŠRATC veiklos tikslas – plėtoti tvarią, modernią, skaidrią, regionui svarbią strateginę įstaigą – aplinkosaugos kompetencijų centrą, užtikrinantį ambicingos, adaptyvios Europos Sąjungos ir Lietuvos aplinkosaugos standartus atitinkančios bei ekonomiškai efektyvios vieningos regioninės komunalinių atliekų tvarkymo sistemos Šiaulių regione sukūrimą, jos funkcionavimo organizavimą, plėtojimą ir administravimą.

MISIJA	Sutelkti visą kompleksinę atliekų tvarkymo grandinę – nuo atliekų konteinerių tuštinimo iki sukurtų atliekų perdirbimo ir atliekų / daiktų pakartotinio gražinimo rinką pajėgumų sukūrimo bei išplėstų teikiamų veikslių ar paslaugų apimtį didinimo, pateisinant naują veiklos šūkį: „Daugiau nei atliekų tvarkymas“.
VIZIJA	Visos atliekos yra potencialios žaliavos (vartojimo mažinimas, visos susidariusios atliekos – potencialios žaliavos).

Pagrindiniai veiklos principai:

- Veiklos skaidrumas bei tvarumas
- Veiklos efektyvumas
- Atitiktis teisės aktų reikalavimams ir geriausioms praktikoms, standartams bei principams sektoriuje
- Tikslų apibrėžtumas ir tvarumas
- Veiklos konkurencingumas
- Valdymo ir priežiūros organų atsakomybė bei atskaitomybė dalininkams
- Nuolatinis interesų grupių įtraukimas bei interesų atliepimas

3.2. Vertybės

TVARUMAS	Atliekas tvarkome mažiausiai kenksmingu aplinkai būdu.
STABILUMAS	Stabili atliekų tvarkymo sistema.
VIENTISUMAS	Vieninga regioninė komunalinių atliekų tvarkymo sistema.
ATVIRUMAS	Atviras ir skaidrus atliekų tvarkymas..
ŠIUOLAIKIŠKUMAS	Atliekos tvarkomos laikantis numatytų keliamų reikalavimų

3.3. Strateginės kryptys

Strateginės įstaigos veiklos kryptys:

1	Teisingas atliekų tvarkymas orientuotas į vengimo ir atliekų tvarkymo prioritetų eiliškumą – atliekų prevenciją, vartojimo mažinimą, geresnę rūšiavimą, pakartotinį daiktų panaudojimą, atliekų perdirbimą proporcingai mažinant neperdirbamų atliekų šalinimą sąvartyne.
----------	--

2	Teisingas atliekų tvarkymas už sąžiningą kainą. Užtikrintas ilgalaikis atliekų tvarkymo kainos stabilumas Šiaulių regione. Sąžininga kaina – nereiškia pigiausiai. Gyventojai turi aiškiai žinoti ir suprasti, už kokios kokybės paslaugas moka ir kodėl tiek moka.
3	Daugiau nei atliekų tvarkymas. ŠRATC – kompetencijų ir konsultavimo centras. Tai įstaiga, apjungianti atliekų tvarkyme bendradarbiaujančias šalis, edukuojanti ir šviečianti visuomenę atliekų tvarkymo temomis, konsultuojanti juridinius asmenis ir bendruomenes, siekiant bendro tikslo – tvarios aplinkos.

3.4. Strateginės veiklos sritys, tikslai, uždaviniai, priemonės bei rodikliai

6 lentelė. Strateginės veiklos sritys, strateginiai tikslai bei uždaviniai

Strateginės sritys	Finansų/ organizacijos perspektyva	Klientų / paslaugos perspektyva	Veiklos/ vidinių procesų perspektyva
Strateginiai tikslai	1. Užtikrinti tvarų bendrovės vystymą ir efektyvų valdymą	2. Užtikrinti aukščiausios kokybės ir efektyvų paslaugos teikimą	3. Pereiti prie beatliekio regiono vizijos įgyvendinimo
Uždaviniai	1.1 Skaidriai ir efektyviai valdyti įstaigą, taikant strategines inovacijas konkurencingumui, tvarumui ir efektyvumui užtikrinti 1.2. Užtikrinti įstaigos finansinį stabilumą 1.3. Efektyviai naudoti turtą ir valdyti skolą 1.4. Gerinti darbo sąlygas ir mikroklimatą įstaigoje 1.5. Diegti darbuotojų nuolatinio ugdymo politiką, užtikrinant progresyvių kompetencijų (tvarumo, žiediško, klimato kaitos, įtraukties temose) atsiradimą ir gerinti aptarnavimo kultūros lygį 1.6. Užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį, lyčių lygybės principus atitinkantį darbo užmokestį 1.7. Diegti kultūrinės partnerystės kultūrą, skatinant nuolatinį tarpšritinį bendradarbiavimą, kuriant ilgalaikes partnerystes su ŠRATC interesų grupėmis	2.1. Didinti komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos kainodaros skaidrumą ir efektyvinti vietinės rinkliavos administravimą 2.2. Tobulinti klientų aptarnavimą ir diegti naujas paslaugas 2.3. Gerinti komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos kokybę ir informacijos apie teikiamas paslaugas prieinamumą 2.4. Užtikrinti gyventojų ir juridinių asmenų pasitenkinimą ŠRATC veikla ir paslaugomis	3.1. Mažinti komunalinių atliekų susidarymą (KA, MA, MKA) ir skatinti pakartotinį naudojimą 3.2. Plėtoti rūšiuojamąjį atliekų surinkimą ir užtikrinti antrinių žaliavų kokybę 3.3. Užtikrinti efektyvų KA tvarkymo infrastruktūros eksploatavimą, modernizavimą ir plėtrą 3.4. Didinti visuomenės ir ūkio subjektų įsitraukimą, teikti verslo subjektams konsultacijas 3.5. Diegti inovatyvius technologinius sprendinius ir paslaugas 3.6. Tobulinti komunikaciją ir viešinti rezultatus.

1 Strateginis tikslas. Užtikrinti tvarų bendrovės vystymą ir efektyvų valdymą

7 lentelė. 1 strateginio tikslo uždaviniai, priemonės, terminai, atsakingi darbuotojai, lėšų poreikis ir siejami rodikliai

Eil. Nr.	Uždaviniai	Priemonės	Terminas	Atsakingas	Lėšų poreikis	Siekiamas rodiklis
1.1.	Skaidriai ir efektyviai valdyti įstaigą, taikant strategines inovacijas konkurencingumui, tvarumui ir efektyvumui užtikrinti	1.1.1. Užtikrinti skaidrumą, atsakomybę ir atskaitomybę dalininkams, valdybos nariams bei tarybos nariams, stiprinant visos regioninės atliekų tvarkymo ekosistemos įtrauktį. Esmines suinteresuotas grupes (ypač mažąsias savivaldybes, verslo įmones, NVO) įtraukti į ŠRATC scenarijų vystymą bei sprendimų alternatyvų paiešką, užtikrinti visapusišką ir savalaikį informacijos pateikimą sprendimų priėmimui, pagrindinį dėmesį telkiant į savivaldybių regioninio bendradarbiavimo bei masto ekonomijos naudą	2023-2025 m.	Direktorius	Vidiniai resursai	Įtraukties užtikrinimas esamoje struktūroje, jos pildymas, regiono atliekų tvarkymo sistemos fasilitatoriaus parengimas viduje
		1.1.2. Optimizuoti ŠRATC struktūrą	2022 m.	Direktorius	Vidiniai resursai	Naujos struktūros patvirtinimas
		1.1.3 Užtikrinti korupcijos prevenciją	2023 m.	Personalo specialistas	Vidiniai resursai	Parengtas vidaus dokumentas
		1.1.4. Strategijos įgyvendinimui viduje organizacijos suformuoti strateginę valdymo grupę, sudarytą iš skirtingo lygmens ir funkcijų atstovų	2023-2025 m.	Direktorius / Administracijos vadovas / Gamybos vadovas / Aptarnavimo vadovas / Aplinkosaugos vadovas / Finansų vadovas	Vidiniai resursai	Strateginės valdymo grupės suformavimas
1.2.	Užtikrinti įstaigos finansinį stabilumą	1.2.1. Peržiūrėti ir tobulinti kainodarą, kuri motyvuotų savivaldybes rūšiuoti ir mažinti MKA kiekius, tačiau tuo pačiu užtikrintų įstaigos finansinį stabilumą, mažėjant MKA kiekiams	2023-2024 m.	Gamybos vadovas / Aptarnavimo vadovas / Aplinkosaugos vadovas / Finansų vadovas	9 000	Kainodaros pokyčių įvertinimas
		1.2.3. Įvertinti galimybę gyventojams diferencijuoti atliekų priėmimo į įrenginius (sąvartyną, DGASA, ŽAKA) kiekius	2023 m.	Gamybos vadovas / Aplinkosaugos vadovas /	Vidiniai resursai	Atlikta analizė

				Atliekų tvarkymo skyriaus viršininkas / Atliekų priėmimo aikštelių skyriaus vyr. vadybininkas		
		1.2.4. Valorizuoti atliekų išteklius (antrines žaliavas, kompostą, pakartotinio naudojimo daiktus ir pan.)	2023 m.	Gamybos vadovas / Aplinkosaugos vadovas / Atliekų tvarkymo skyriaus viršininkas / Atliekų priėmimo aikštelių skyriaus vyr. vadybininkas	Vidiniai resursai	Kainodaros pokyčių įvertinimas
1.3.	Efektyviai naudoti turtą	1.3.1. MBA įrenginių operavimas	2023-2025 m.	Direktorius / Gamybos vadovas / Atliekų tvarkymo skyriaus viršininkas	9 000 000	MBA įrenginių modernizavimas
		1.3.2. Kontroliuoti savivaldybių išsiskolinimą	2023-2025 m.	Direktorius / Finansų vadovas	Vidiniai resursai	Savivaldybių išsiskolinimo sumažinimas
		1.3.3. Parengti nenaudojamo ar mažai naudojamo turto analizę, organizuoti tokio turto pardavimą	2023-2025 m.	Finansų vadovas / Buhalteris / Direktoriaus įsakymu paskirta komisija	Vidiniai resursai	Atlikta analizė
1.4.	Gerinti darbo sąlygas ir mikroklimatą įstaigoje	1.4.1. Taikyti gyvų organizacijų (saviorganizacijų) principus, plokščius susirinkimų vedimo, projektų vykdymo modelius, maksimaliai į sprendimų priėmimą ir atsakomybės prisiėmimą įtraukiant darbuotojus	2023-2025 m.	Administracijos vadovas / teisininkas / administratorius	2 000	Išklaustas saviorganizacijų gyvų organizacijų kursas, strateginės sesijos metu nuspręsta dėl principų taikymo.
		1.4.2. Toliau gilintis į individualius darbuotojų prigimtinius gebėjimus, formuoti įmonės vertės kūrimo grandines, priskiriant jiems funkcijas ar formuojant projektines komandas	2023-2025 m.	Administracijos vadovas / teisininkas / administratorius	2 000	Grupių formavimas naujiems darbuotojams atliekant

						testavimą
1.5.	Diegti darbuotojų nuolatinio ugdymo politiką, užtikrinant progresyvių kompetencijų (tvarumo, žiediškumo, klimato kaitos, įtraukties temose) atsiradimą ir gerinti aptarnavimo kultūros lygį	1.5.1. Sustiprinti funkcijas rinkos analizės, tvarumo, projektų valdymo klausimais	2023-2025 m.	Administracijos vadovas / Aplinkosaugos vadovas	Vidiniai resursai	Nuolatiniai darbuotojų mokymai aktualiais klausimais (2 kartus į metus)
		1.5.2. Nuolat sudaryti sąlygas darbuotojams kelti kvalifikaciją orientuojantis į naujausias (tvarumo, įtraukties, klimato kaitos, žiediškumo Ir kt.) žinias, kompetencijų „atnaujinimą“, sąmoningumo formavimą.	2023-2025 m.	Visi darbuotojai pagal poreikį	6 000	
		1.5.3. Kelti aikštelių darbuotojų kultūros ir aptarnavimo lygį (bendraujančių su gyventojais)	2023-2025 m.	Gamybos vadovas / Atliekų priėmimo aikštelių skyriaus vyr. vadybininkas	Iki 2 000	Mokymai darbuotojams (2 kartus per metus)
1.6.	Užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį, lyčių lygybės principus atitinkantį darbo užmokestį	1.6.1. Taikyti ir reguliariai peržiūrėti darbuotojų atlygio politiką, siekiant užtikrinti jos efektyvumą ir atitikimą strateginiams tikslams, eksperimentuoti taikant grupės atlygio sistemas ir individualias (ypač projektinei veiklai)	2023-2025 m.	Finansų vadovas / Teisininkas / Ekonomistas	Vidiniai resursai	Strateginis susitikimas dėl peržiūrėjimo eksperimentinėje srityje
		1.6.2. Pasiekus strateginius ir darbuotojų tikslus viršijančius nustatytus rezultatus, taikyti skaidrų premijavimą, siekiant didinti darbuotojų motyvaciją	2023 m.	Administracijos vadovas / Finansų vadovas / Teisininkas / Ekonomistas	Vidiniai resursai	Premijavimo tvarkos patvirtinimas
1.7.	Diegti kultūrinės partnerystės kultūrą, skatinant nuolatinį tarpšritinį bendradarbiavimą, kuriant ilgalaikes partnerystes su ŠRATC interesų grupėmis	1.7.1. Projektų ir iniciatyvų valdymas vykdomas formuojant įvairias tarpžinybines komandas. Siūlomi žinių ir idėjų „susirinkimai“, vidiniai „hakatoni“ bei kūrybinės sesijos, kuriose aktyviai dalyvautų ŠRATC ir interesų grupės	2023 m.	Viešųjų ryšių specialistas / Administracijos vadovas / Aplinkosaugos vadovas	Vidiniai resursai	Pasirašomos bendradarbiavimo sutartys

2 Strateginis tikslas. Užtikrinti aukščiausios kokybės ir efektyvų paslaugos teikimą

8 lentelė. 2 strateginio tikslo uždaviniai, priemonės, terminai, atsakingi darbuotojai, lėšų poreikis ir siejami rodikliai

Eil. Nr.	Uždaviniai	Priemonės	Terminas	Atsakingas	Lėšų poreikis	Siekiamas rodiklis
2.1.	Didinti komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos kainodaros skaidrumą ir efektyvinti vietinės rinkliavos administravimą	2.1.2. Stiprinti komunikaciją dėl vietinės rinkliavos didinimo poreikio, susieti ją su pasiektais atliekų tvarkymo rezultatais, sąnaudų optimizavimu, paslaugos pokyčiais ir pan.	2023 m.	Viešųjų ryšių specialistas / Aptarnavimo vadovas / Rinkliavos administravimo skyrius / Ekonomistas	6 000	Išsamus VR didinimo pagrindimas ir pristatymas. Taip pat viešinimas žiniasklaidoje ir kt. priemonės
2.2.	Tobulinti klientų aptarnavimą ir diegti naujas paslaugas	2.2.1. Tobulinti vietinės rinkliavos savitarną.	2023-2025 m.	Aptarnavimo vadovas / Rinkliavos administravimo skyrius / Viešųjų ryšių specialistas	9 000	Savitarnos programos priežiūra ir tobulinimas
		2.2.2. Skatinti popierinių mokėjimo pranešimų (MP) atsisakymą ir mažinti popierinių MP kieki.	2023-2025 m.	Aptarnavimo vadovas / Rinkliavos administravimo skyrius / Viešųjų ryšių specialistas /	Vidiniai resursai	Palaiapsniui atsisakyti popierinių MP, pvz. informuojant žiniasklaidoje, radijuje
2.3.	Gerinti komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos kokybę ir informacijos apie teikiamas paslaugas prieinamumą	2.3.1. Teikti mokamas paslaugas DGAS aikštelėse (pvz. padangų ar kitų atliekų priėmimas už mokestį).	2024 m.	Gamybos vadovas / Ekonomistas	2 000	Pakeista DGASA kainodara
		2.3.2. Pagal technines ir kitas galimybes, užtikrinti tūrio daviklių įrengimą bendro naudojimo pusiau požeminio (PP) konteinerio ir aptarnavimo dažnio optimizavimą, siekiant sumažinti atliekų surinkimo sąnaudas.	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius	0	Įdiegti tūrio davikliai bendro naudojimo PP konteineriuose, vadovaujantis atliekų surinkimo ir vežimo sutartimis

		2.3.3. Užtikrinti buities pavojingųjų ir kitų atliekų rūšių surinkimo paslaugą/infrastruktūrą rajonuose ir mažesnėse gyvenvietėse	Pagal poreikį	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius	-	Rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūros plėtra (spręs savivaldybės)
		2.3.4. Įvertinti žaliųjų atliekų tvarkymo optimizavimo galimybes („Neracionalus žaliųjų atliekų tvarkymas“).	2023-2025 m.	Aplinkosaugos vadovas / Atliekų tvarkymo technologas	Vidiniai resursai	Atlikta galimybių analizė
		2.3.5. Įrengti informacinės lentos (su išvežimo grafikais, didelio gabarito, pavojingųjų atliekų išvežimo grafikais) bendro naudojimo konteinerių aikštelėse ir pateikti informaciją patraukliai bei estetiškai.	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius	20 000	Įrengtos informacinės lentos
2.4.	Užtikrinti gyventojų ir juridinių asmenų pasitenkinimą ŠRATC veikla ir paslaugomis	2.4.1. Esant galimybei siekti, kad atliekų konteineriai būtų šiuolaikiški, švarūs, techniškai tvarkingi, įdomesnio dizaino, laiku aptarnauti, konteinerių aikštelėje palaikoma švara ir tvarka.	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius / Atliekų priėmimo aikštelių skyriaus vyr. vadybininkas / Atliekų priėmimo aikštelių skyriaus vadybininkas / Viešųjų ryšių specialistas	Vidiniai resursai	Įtraukta į pirkimų dokumentus parenkant paslaugos teikėjus
		2.4.2. Užtikrinti efektyvų sutarčių su atliekų vežėjais administravimą ir teikiamų paslaugų kokybės kontrolę.	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius	Vidiniai resursai	Mažėjantis nusiskundimų skaičius dėl paslaugų teikimo
		2.4.3. Konsultuotis su visuomene dėl paslaugų tobulinimo.	Pagal poreikį	Viešųjų ryšių specialistas / Direktorius / Administracijos vadovas / Gamybos vadovas / Aptarnavimo vadovas / Aplinkosaugos vadovas /	Vidiniai resursai	Visuomenės nuomonės tyrimų atlikimas

Finansų vadovas

3 Strateginis tikslas. Pereiti prie beatliekio regiono vizijos įgyvendinimo

9 lentelė. 3 strateginio tikslo uždaviniai, priemonės, terminai, atsakingi darbuotojai, lėšų poreikis ir siekiami rodikliai

Eil. Nr.	Uždaviniai	Priemonės	Terminas	Atsakingas	Lėšų poreikis	Siekiamas rodiklis
3.1.	Mažinti komunalinių atliekų susidarymą (KA, MA, MKA) ir skatinti pakartotinį naudojimą administravimą	3.1.1. Išanalizuoti komunalinių atliekų susidarymo šaltinius ir įvertinti jų mažinimo potencialą	2023-2025 m.	Ekonomistas / Finansų vadovas / Direktorius / Administracijos vadovas / Gamybos vadovas / Aptarnavimo vadovas / Aplinkosaugos vadovas	Vidiniai resursai	Atlikta KA susidarymo mažinimo analizė
		3.1.2. Parengti ir įgyvendinti maisto atliekų švaistymo mažinimo kampaniją.	2023 m.	Viešųjų ryšių specialistas	60 000	Įgyvendinta 1 kampanija
		3.1.3. Parengti ir įgyvendinti įvairių atliekų (kapinių ir kt.) vengimo ir šiukšlinimo mažinimo kampaniją	2023-2025 m.	Viešųjų ryšių specialistas / Aplinkosaugos vadovas / Aptarnavimo vadovas	Vidiniai resursai	Įgyvendinta 1 kampanija
		3.1.4. Užtikrinti JA kontrolę ir gamybinių atliekų nepatekimą į KA kontenerius.	2023-2025 m.	Viešųjų ryšių specialistas / Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius	Vidiniai resursai	Gamybinių atliekų mažėjimas KA konteneriuose
		3.1.5. Skatinti gyventojus naudotis daiktų dalijimosi stotelių „Daiktų kiemas“ veikla bei suskurti ir palaikyti „Daiktų kiemo“ internetinę platformą, skirtą gyventojams nemokamai dalintis nereikalingais daiktais (dovanoti), pagal galimybę įtraukiant labdaros organizacijas ir kitas įstaigas.	2023 m.	„Daiktų kiemo“ veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas	Vidiniai resursai	Sukurta internetinė platforma
		3.1.6. Skatinti namudinį kompostavimą.	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų	20 000	Namudinio kompostavimo

				kontrolės skyrius / Viešųjų ryšių specialistas / Projektų priežiūros specialistas		infrastruktūros plėtra, suplanuota regioniniame APTP
		3.1.7. Mažėjantis MKA kiekis, prieš tai sudarius patogesnes sąlygas gyventojams atsikratyti rūšiuotomis atliekomis ir apie tai juos informavus .	2023-2025 m.	Aptarnavimo vadovas / Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius	Vidiniai resursai	Mažėjantis MKA kiekis
		3.1.8. Pagal galimybę inicijuoti skirtingų atliekų rūšių (pvz., tekstilės) surinkimą per trečiuosius asmenis (įmones).	2023-2025 m.	Aptarnavimo vadovas / Gamybos vadovas	0	Inicijuotas bent 1 projektas
3.2.	Plėtoti rūšiuojamąjį atliekų surinkimą ir užtikrinti antrinių žaliavų kokybę	3.2.1. Įdiegti teisingai rūšiuojančių atliekų turėtojų pozityvaus skatinimo sistemą (lipdukais, įvertinti galimybes taikyti VR nuolaidą, ir pan.)	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius / Viešųjų ryšių specialistas / Projektų priežiūros specialistas	1 000	Įdiegta pozityvaus skatinimo sistema
		3.2.2. Didesnį dėmesį skirti daugiabučių namų gyventojų rūšiavimo įgūdžių tobulinimui, jų švietimui ir informavimui.	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius / Viešųjų ryšių specialistas	3 000	Įgyvendinta bent 1 tikslinė kampanija su jos išviešinimu
		3.2.3. Vykdyti maisto atliekų atskiro surinkimo projektą, jo rezultatais remiantis įdiegti atskirą maisto atliekų surinkimą.	2021-2023 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius / Viešųjų ryšių specialistas / Administracijos vadovas / Projektų priežiūros specialistas	39 000	1 demonstracinis maisto atliekų surinkimo projektas Šiaulių m., finansuojamas biudžeto lėšomis
		3.2.4. Įvertinti galimybes ir priemones dėl kitų atliekų srautų rūšiuojamojo surinkimo įgyvendinimo.	2023 m.	Aptarnavimo vadovas / Gamybos vadovas	-	Galimybių įvertinimas rengiant regioninį APTP
3.3.	Užtikrinti efektyvų KA tvarkymo infrastruktūros eksploatavimą,	3.3.1. Įvertinti galimybes Šiaulių regioninėje sistemoje išnaudoti AB „Akmenės cementas“ potencialą (gaminant KAK, bendradarbiaujant su kitais RATC dėl KAK	2023 m.	Direktorius	-	Galimybių įvertinimas rengiant regioninį APTP

	modernizavimą ir plėtrą	gamybos, tvarkant padangas ir pan.). 3.3.2. Parengti Šiaulių regiono prevencijos ir atliekų tvarkymo planą, kuriame būtų numatytas efektyvus KA tvarkymo infrastruktūros eksploatavimas, modernizavimas ir plėtra. Į regioninio plano rengimą įtraukti visas regiono savivaldybes.	2022 m. / 2023 m.	Administracijos vadovas / Aplinkosaugos vadovas	81 000	Parengtas ir patvirtintas regioninis APTP
3.4.	Didinti visuomenės ir ūkio subjektų įsitraukimą, teikti verslo subjektams konsultacijas	3.4.1. Užtikrinti konstruktyvų bendradarbiavimą su atliekų tvarkytojais (klausimai, atsakymai, rezultatai, partnerystė).	2023-2025 m.	Viešųjų ryšių specialistas / Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius	Vidiniai resursai	Inicijuotas bendradarbiavimas
		3.4.2. Užtikrinti tarpininkavimą bei bendradarbiavimą tarp atliekų tvarkytojų ir regiono savivaldybių.	2023-2025 m.	Aptarnavimo vadovas / Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius / Direktorius	Vidiniai resursai	Inicijuotas bendradarbiavimas
		3.4.3. Numatyti šiuolaikiškesnį jaunimo, pagyvenusių žmonių įtraukimą bei savanorystę, organizuoti bendras veiklas ir projektus atliekų prevencijos ar rūšiavimo srityje, išryškinant kartų bendradarbiavimo galimybes.	2023-2024 m.	Viešųjų ryšių specialistas / „Daiktų kiemo“ veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas	Vidiniai resursai	Įgyvendintas bent 1 projektas
		3.4.4. Bendradarbiauti su ugdymo įstaigomis (pvz., Joniškio žemės ūkio mokykla) ir inicijuoti naujas švietimo/ugdymo programas atliekų tvarkymo ar žiedinės ekonomikos srityse.	2023-2025 m.	Viešųjų ryšių specialistas / „Daiktų kiemo“ veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas / Administracijos vadovas	Vidiniai resursai	Inicijuota švietimo/ugdymo programa
		3.4.5 Įvertinti galimybes bendradarbiauti su Šiaulių krašto įmonėmis dėl gamybinių ir komunalinių atliekų bendrų perdirbimo iniciatyvų/pajėgumų sukūrimo/ išteklių geresnio panaudojimo.	2024 m.	Viešųjų ryšių specialistas / „Daiktų kiemo“ veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas / Administracijos	Vidiniai resursai	Apskritojo stalo diskusijos suorganizavimas

				vadovas		
		3.4.6. Bendradarbiauti su įmonėmis (pvz., VU Šiaulių akademijos Botanikos sodu) dėl namudinio kompostavimo skatinimo ir populiarinimo.	2023-2025 m.	Viešųjų ryšių specialistas / „Daiktų kiemo“ veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas / Administracijos vadovas	Vidiniai resursai	Inicijuotas bendradarbiavimas
		3.4.7. Organizuoti atliekų tvarkymo naujovių pristatymus Šiaulių krašto verslo įmonėms, teikti konsultacijas atliekų vengimo ir tvarkymo srityje.	2023-2025 m.	Viešųjų ryšių specialistas / Aplinkosaugos vadovas / Administracijos vadovas	Vidiniai resursai	Bent 1 bendras susitikimas per metus
3.5.	Diegti inovatyvius technologinius sprendinius ir paslaugas	3.5.1. Bendradarbiauti su mokslo institucijomis, inicijuoti ir dalyvauti bendruose projektuose	2023-2025 m.	Viešųjų ryšių specialistas / „Daiktų kiemo“ veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas / Administracijos vadovas / Aplinkosaugos vadovas	Vidiniai resursai	Įgyvendintas bent 1 bendras projektas
		3.5.2. Inovatyviai ir šiuolaikiškai populiarinti atliekų tvarkymo sistemą.	2024 m.	Viešųjų ryšių specialistas	4 000	Įgyvendinta bent 1 kampanija/projektas
		3.5.3. Išanalizuoti galimybes ŠRATC tapti regiono energetikos inkubatoriumi (AEI, KAK potencialas).	2025 m.	Direktorius / Administracijos vadovas / Gamybos vadovas / Aptarnavimo vadovas / Aplinkosaugos vadovas / Finansų vadovas / Atliekų tvarkymo	Vidiniai resursai	Įvertintos galimybės

				technologas / Inžinierius		
		3.5.4. Pagal galimybes ir poreikį diegti skaitmenines ir išmanias priemones (programėles vartotojams, tūrio daviklius konteineriuose (2.3.5 priemonė) ir pan.).	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius / Viešųjų ryšių specialistas	Vidiniai resursai	Įgyvendinta bent 1 priemonė
3.6.	Tobulinti komunikaciją ir viešinti rezultatus	3.6.1. Inicijuoti bendrus kultūrinius renginius su atliekų vengimo ar rūšiavimo tematika.	2023-2025 m.	Paslaugų ir vežėjų kontrolės skyrius / Viešųjų ryšių specialistas / „Daiktų kiemo“ veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas	Vidiniai resursai	Įgyvendintas bent 1 projektas
		3.6.2. Bendraujant su savivaldybėmis, akcentuoti žiedinės ekonomikos principus ir galimybes.	2023-2025 m.	Aplinkosaugos vadovas / Gamybos vadovas / Administracijos vadovas / Direktorius	Vidiniai resursai	-
		3.6.3. ŠRATC atliekų tvarkymo rezultatus susieti su poveikio klimato kaitai mažinimu (CO2 ir pan.).	2023-2025 m.	Aplinkosaugos vadovas / Gamybos vadovas / Administracijos vadovas / Direktorius	Vidiniai resursai	Tikslų nustatymas rengiant regioninį APTP
		3.6.4. Viešinti rūšiavimo efektyvumo rezultatus, patraukliai ir priimtinais pateikti visuomenei.	2023-2025 m.	Viešųjų ryšių specialistas / „Daiktų kiemo“ veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas / Administracijos vadovas / Aplinkosaugos vadovas	Vidiniai resursai	Informuoti atliekų turėtojai
		3.6.5. Svarstyti galimybę prisijungti prie	2023-2024 m.	Administracijos	Vidiniai	Inicijuota apvalaus stalo

	Europos „zero waste cities” iniciatyvos.		vadovas / Aplinkosaugos vadovas / Direktorius	resursai	diskusija su savivaldybėmis
	3.6.6. Sukurti informacinę-educacinę platformą.	2024 m.	Viešųjų ryšių specialistas / „Daiktų kiemo” veiklos priežiūros ir organizavimo vyr. specialistas / Administracijos vadovas / Aplinkosaugos vadovas	2 000	Sukurti platformos patobulinimai

3.5 Finansiniai tikslai ir uždaviniai, rodikliai, prognozės

Komunalinių atliekų surinkimo ir tvarkymo prognozės (2022 m.)

2022 m. Šiaulių regione buvo surinkta 109 955 tonos komunalinių atliekų arba atitinkamai 420 kg/ gyventojui, nevertinant namuose sukompostuoto biologinių atliekų kiekio. Iš jų mišrios komunalinės atliekos sudarė 56 567 tonas arba 216 kg / gyventojui (žr. 10 lentelę). Tačiau atsižvelgiant į Valstybinį atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų planą, jame numatyta užduotį savivaldybėms, kad „susidarymo vietoje sutvarkytų biologinių atliekų ir rūšiuojamuoju būdu surinktų komunalinių atliekų kiekis 2023 m. turi sudaryti ne mažiau kaip 60 proc., 2024 m. – 65 proc., 2025 m. – 70 proc., 2026 m. – 75 proc., 2027 m. – 80 proc. susidariusių komunalinių atliekų kiekio“, ir įvertinus namudinio kompostavimo kiekius, nustatyta, kad 2022 m. iš viso susidarė 118 891 tona komunalinių atliekų arba 454 kg/ gyventojui. Mišrios komunalinės atliekos sudarė 48 proc.

10 lentelė. MKA susidarymas Šiaulių regiono savivaldybėse, 2022 m.

Savivaldybė	MKA kiekis, t	Gyventojų skaičius*, 2022 m.	MKA kiekis, kg/gyv
Akmenės r. sav.	3 947	19 286	205
Joniškio r. sav.	3 648	20 534	178
Kelmės r. sav.	4 820	24 876	194
Pakruojos r. sav.	3 632	18 063	201
Radviliškio r. sav.	8 290	34 067	243
Šiaulių m. sav.	22 672	104 300	217
Šiaulių r. sav.	9 557	40 638	235
Iš viso:	56 566	261 764	216

*Šaltinis. Oficialios statistikos portalas.

Prognozuojant, kaip gali kisti komunalinių atliekų susidarymas ateityje, priimta prielaida, kad vyraus mažėjimo tendencija (pagrindė dėl mažėjančio gyventojų skaičiaus), vertinant absoliučius kiekius, taip pat neženkliai mažės ir 1 gyventojui sugeneruojamas komunalinių atliekų kiekis (2 proc. kasmet) dėl augiančio aplinkosauginio sąmoningumo, visuomenės švietimo ir informavimo. Taigi, prognozuojama, kad 1 gyventojas 2027 m. sugeneruos 435 kg/metus komunalinių atliekų (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Komunalinių atliekų susidarymo prognozė, kg/gyv./metus

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
KA susidarymas, kg/gyv.	491	482	472	463	453	444	435

Rengiant tiek Šiaulių regiono, tiek savivaldybių atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 m. planus, numatytos priemonės, kurios užtikrins valstybinių atliekų tvarkymo užduočių įgyvendinimą, tarp jų ir užduotį dėl susidarymo vietoje sutvarkytų biologinių atliekų ir rūšiuojamuoju būdu surinktų komunalinių atliekų kiekių. Atliekų prevencija yra aukščiausias prioritetas atliekų susidaryme ir tvarkyme. Atliekų prevencijos tikslas – vengti atliekų susidarymo, mažinti susidarančių ir nenaudojamų atliekų kiekį, neigiamą poveikį aplinkai ir visuomenės sveikatai, kenksmingų medžiagų kiekį medžiagose ir produktuose. Atsižvelgiant į šią užduotį, prognozuoti ir atitinkami mišrių komunalinių atliekų kiekiai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Mišrių komunalinių atliekų susidarymo prognozė

	2021 (faktiniai)	2022 (faktiniai)	2023	2024	2025	2026	2027
MKA susidarymas, %	47%	45%	40%	35%	30%	25%	20%
MKA susidarymas, kg/gyv.	233	217	189	162	136	111	87

Kaip matyti iš pateiktų prognozių, Valstybinio atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 metų plano projekte numatyta tikrai ambicinga atskiro surinkimo užduotis. Jeigu ji bus įgyvendinta, tai 2027 m. mišrių komunalinių atliekų susidarymas 1 gyventojui turėtų siekti 87 kg/gyv./metus, kas yra beveik 2,7 karto mažiau, palyginus su

esama situacija (2021 m.). Manytina, kad į šios užduoties įgyvendinimą turi būti orientuotas ir šis strateginis veiklos planas, ir rengiami Šiaulių regiono bei savivaldybių atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021–2027 m. planai, nes 87 kg/gyv./metus mišrių komunalinių atliekų rodiklio pasiekimas 2027 m. visiškai atspindi beatliekio regiono vizijos įgyvendinimą.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai. Pajamų ir pelno prognozė

ŠRATC vykdoma veikla – komunalinių atliekų tvarkymas, vietinės rinkliavos už komunalinių atliekų surinkimą ir tvarkymą administravimas. Pajamos, gaunamos iš Šiaulių regiono savivaldybių už komunalinių atliekų sutvarkymą yra apmokamos vietinės rinkliavos už komunalinių atliekų surinkimą iš atliekų turėtojų ir atliekų tvarkymą lėšomis.

ŠRATC yra vienintelė įstaiga regione vykdanči savivaldybėms deleguotą komunalinių atliekų tvarkymo organizavimo funkciją ir teikianti komunalinių atliekų (tame tarpe biologiškai skaidžių) tvarkymo paslaugą.

ŠRATC pardavimo pajamas sudaro:

- ūkinės veiklos atliekų priėmimo ir apdorojimo pajamos;
- komunalinių atliekų priėmimo ir apdorojimo pajamos; pajamos už atliekų surinkimą, vežimą;
- pagaminto komposto pardavimo pajamos;
- pajamos už vietinės rinkliavos administravimą;
- kitos pagrindinės veiklos pajamos.

Parduotų prekių savikainą sudaro:

- darbo užmokesčio sąnaudos;
- nepavojingų atliekų sąvartyno paslaugų sąnaudos;
- atliekų utilizavimo (deginimo) sąnaudos;
- rinkliavos administravimo ir kitų paslaugų sąnaudos;
- MBA paslaugų sąnaudos;
- komunalinių atliekų transportavimo sąnaudos;
- kitos pagrindinės veiklos sąnaudos.

Ataskaitiniu laikotarpiu ŠRATC vykdo ar prisideda prie šių projektų vykdymo: projektas „Komunalinių atliekų rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūros plėtra Šiaulių regione“, projektas „Išteklių atgavimo ir sąvartynų galimybių vertinimo modelis ir jo išbandymas Lietuvos sąlygomis“, projektas „Rūšiuojamuoju būdu surinktų maisto ir virtuvės atliekų apdorojimo infrastruktūros sukūrimas Šiaulių regione“, projektas „Bandomasis maisto – virtuvės atliekų surinkimo iš daugiabučių namų Šiaulių mieste projektas: #Aš Pats. Planuoju. Valgau. Rūšiuoju. Saugau.“, projektas „Individualių antrinių žaliavų surinkimo konteinerių įsigijimas Šiaulių regione“.

Įgyvendinant šiuos projektus gaunamas finansavimas iš valstybės ir savivaldybės biudžetų, Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų fondų ir kitų šaltinių.

Bankrutavus bankui Snoras, Įstaiga patyrė didelius veiklos nuostolius. Projektui „Šiaulių regiono komunalinių atliekų tvarkymo sistemos plėtra“ skirtos Europos Sąjungos Sanglaudos fondo lėšos buvo išmokėtos avansu ir pervestos į banke Snoras esančią sąskaitą. Dėl banko „Snoras“ bankroto dingus šioms lėšoms, įstaiga negalėjo gauti finansavimo panaudoti ir pastatyti modernesnės MBA gamyklos bei pasiekti kur kas efektyvesnio mišrių komunalinių atliekų Šiaulių regione apdorojimo.

ŠRATC prognoziniai veiklos rezultatai nėra optimistiniai, nes bankrutavus bankui „Snoras“, ŠRATC liko atsakinga už šios skolos sugražinimą, nors ši skola atsirado ne nuo ŠRATC priklausiusių aplinkybių, o dėl to, kad bankrutavo „Snoro“ bankas.

Siekiant Valstybinių ir ES keliamų reikalavimų įgyvendinimo, ŠRATC kelia sau ambicingus tikslus – modernizuoti ir plėsti esamą Šiaulių regiono komunalinių atliekų tvarkymo sistemą taip, kad kuo daugiau susidariusių atliekų taptų žaliavomis ar produktais. Tam ieškamos galimybės modernizuoti gamyboje vykstančius procesus, kad gautos pajamos ateityje kompensuotų dalį dėl mokesstinės politikos ir kitų aspektų

Strateginis veiklos planas 2023-2025 m.

rinkoje augančių sąnaudų. Susidėliojus galimas susidarantių komunalinių atliekų tvarkymo galimybes, ateityje tikinami efektyvesnio atliekų tvarkymo realiai pagrįstomis sąnaudomis.

ŠRATC pajamų, sąnaudų ir finansinės veiklos rezultato plano 2021–2025 metais duomenys pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. 2023–2025 m. planuojamų pajamų, sąnaudų ir finansinės veiklos rezultatai

Straipsniai	2021 m	2022 m	2023 m	2024 m	2025 m
Pardavimo pajamos	8 850 036,00	8 529 008,00	8 761 595,00	8 770 000,00	8 820 000,00
Pardavimo savikaina	6 519 987,00	6 620 694,00	7 710 595,00	7 717 600,00	7 761 600,00
Bendrasis pelnas	2 330 049,00	1 908 314,00	1 051 000,00	1 052 400,00	1 058 400,00
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	805 841,00	2 474 575,00	920 700,00	930 000,00	925 000,00
Tipinės veiklos pelnas	1 524 208,00	-566 261,00	130 300,00	122 400,00	133 400,00
Kitos veiklos rezultatas	35 834,00	37 779,00	38 000,00	39 500,00	38 000,00
Palūkanų ir panašios pajamos/sąnaudos	-36 917,00	-3 945 546,00	-160 000,00	-160 000,00	-165 000,00
Grynasis pelnas (nuostolis)	1 523 125,090	-4 474 028,00	8 300,00	1 900,00	6 400,00

14 lentelė. 2023–2025 m. planuojamų pinigų srautų suvestinė
Pateikimo valiuta ir tikslumas: eurai arba tūkstančiais eurų

Eil. Nr.	Straipsniai	Finansiniai metai					
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
A.	PAGRINDINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	1143 905,49	1542244,90	810500,00	661500,00	716700,00	585000,00
I.	Išplaukos	14983614,84	17668073,27	15203500,00	15176000,00	15309000,00	15357300,00
I.1.	Finansavimo sumos kitoms išlaidoms ir atsargoms	353926,13	1 302 444,80	433500,00	306000,00	309000,00	340000,00
I.1.1	Iš valstybės biudžeto	2702,88	28968,00	2500,00	3000,00	3000,00	3500,00
I.1.2	Iš savivaldybės biudžeto	421,93		1000,00	1000,00	1000,00	1500,00
I.1.3	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	315192,31	1100697,92	400000,00	270000,00	270000,00	300000,00
I.1.4	Iš kitų šaltinių	35609,01	172778,88	30000,00	32000,00	35000,00	35000,00
I.2.	Iš mokesčių	4954,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.3.	Iš socialinių įmokų						
I.4.	Už suteiktas paslaugas iš pirkėjų	9731104,55	11005127,53	9770000,00	9820000,00	9900000,00	9917300,00
I.5.	Už suteiktas paslaugas iš						

Strateginis veiklos planas 2023-2025 m.

	biudžeto						
I.6.	Gautos palūkanos						
I.7.	Kitos įplaukos	4893630,06	5360500,94	5000000,00	5050000,00	5100000,00	5100000,00
II.	Pervestos lėšos	-7115329,63	-7617640,34	-7300000,00	-7350000,00	-7420000,00	-7450000,00
II.1	Į valstybės biudžetą	-1117465,09	-1101004,70	-1300000,00	-1300000,00	-1320000,00	-1350000,00
II.2	Į savivaldybių biudžetą	-5964644,58	-6516500,00	-6000000,00	-6050000,00	-6100000,00	-6100000,00
II.3.	ES, užsienio valstybėms ir tarptautinėms organizacijoms						
II.4	Į kitus išteklių fondus						
II.5	Viešojo sektoriaus subjektams	-33219,96	-135,64				
II.6	Kitiems subjektams						
III.	Išmokos	-6724379,72	-8508188,03	-7093000,00	-7164500,00	-7172300,00	-7322300,00
III.1	Darbo užmokesčio ir socialinio draudimo	-1318422,45	-1704071,12	-1900000,00	-1900000,00	-1950000,00	-1990000,00
III.2	Komunalinių paslaugų ir ryšių	-68431,95	-183797,12	-72000,00	-73000,00	-75000,00	-75000,00
III.3	Komandiruočių	-4579,07	-2153,74	-4500,00	-5000,00	-6000,00	-6000,00
III.4	Transporto	-160308,25	-221945,49	-160000,00	-170000,00	-170000,00	-170000,00
III.5	Kvalifikacijos kėlimo	-3475,75	-5908,76	-5000,00	-5000,00	-5000,00	-5000,00
III.6	Paprastojo remonto ir eksploataavimo	-76945,63	-163345,21	-110000,00	-115000,00	-120000,00	-125000,00
III.7	Atsargų įsigijimo	-82439,41	-161138,81	-85000,00	-90000,00	-90000,00	-95000,00
III.8	Socialinių išmokų						
III.9	Nuomos	-217218,23	-447069,47	-150000,00	-150000,00	-150000,00	-150000,00
III.10	Kitų paslaugų įsigijimo	-4743840,17	-5617343,19	-4600000,00	-4650000,00	-4600000,00	-4700000,00
III.11	Sumokėtos palūkanos	-43361,91	-1400,28	-1500,00	-1500,00	-1300,00	-1300,00
III.12	Kitos išmokos	-5356,90	-14,84	-5000,00	-5000,00	-5000,00	-5000,00
B.	INVESTICINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-507242,09	-453047,54	-610500,00	-550000,00	-500000,00	-440000,00
I.	Ilgalaikio turto (išskyrus finansinį) ir biologinio turto įsigijimas	-507242,09	-453047,54	-610500,00	-550000,00	-500000,00	-440000,00
II.	Ilgalaikio turto (išskyrus finansinį) ir biologinio turto perdavimas						
III.	Ilgalaikio						

	finansinio turto įsigijimas						
IV.	Ilgalaikio finansinio turto perleidimas						
V.	Terminuotojų indėlių (padidėjimas) sumažėjimas						
VI.	Gauti dividendai						
VII.	Kiti investicinės veiklos pinigų srautai						
C.	FINANSINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-193161,19	-100000,00	-150000,00	-150000,00	-150000,00	-100000,00
I.	Išplaukos iš gautų paskolų						
II.	Gautų paskolų grąžinimas	-120675,00		-60000,00	-60000,00	-60000,00	-60000,00
III.	Finansinės nuomos (lizingo) įsipareigojimų apmokėjimas	-72486,19	-34692,24	-90000,00	-90000,00	-90000,00	-40000,00
IV.	Gautos finansavimo sumos ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti:						
IV.1	Iš valstybės biudžeto						
IV.2	Iš savivaldybės biudžeto						
IV.3	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų						
IV.4	Iš kitų šaltinių						
V.	Grąžintos ir perduotos finansavimo sumos ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti						
VI.	Gauti dalininko įnašai						
VII.	Kiti finansinės veiklos pinigų srautai						
D.	VALIUTOS KURSŲ PAKEITIMO ĮTAKA PINIGŲ IR PINIGŲ						

	EKVIVALENTŲ LIKUČIUI						
I.	Pinigų ir pinigų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	443502,21	1054505,12	50000,00	38500,00	66700,00	45000,00
II.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai ataskaitinio laikotarpio pradžioje	1818899,45	2262401,66	2333000,00	2383000,00	2421500,00	2488200,00
III.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	2262401,66	3316906,78	2383000,00	2421500,00	2488200,00	2533200,00

3.6. Investicijų ir finansų valdymas

Atliekų tvarkymo sistema privalo atitikti šių dienų reikalavimus, būti moderni, kurti naujus, šiuolaikinius atliekų tvarkymo pajėgumus ir būti maksimaliai orientuota į atliekų kiekio mažinimą. Tam ateinančiu laikotarpiu suplanuotos būtiniosios investicijos, siekiant teisės aktų reikalavimų įvykdymo ir esančios infrastruktūros, įskaitant naudojamų įrenginių, technikos, būtinojo atnaujinimo ar modernizavimo. Šios investicijos suplanuotos ir Šiaulių regiono atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021-2027 m. plane.

Šiaulių regiono komunalinių atliekų tvarkymo sistema finansuojama iš šių šaltinių: vietinės rinkliavos už komunalinių atliekų surinkimą ir tvarkymą, savivaldybių biudžeto, skolintų lėšų, ES bei valstybės paramos lėšų.

Pažymėtina, kad LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plane buvo numatyta patvirtinti atliekų kainodaros principus, taikomus komunalinių atliekų tvarkymo paslaugoms. Atitinkamai 2021 m. gruodžio 23 d. priimti Atliekų tvarkymo įstatymo pakeitimai (įsigalioja 2023 m. sausio 1 d.) dėl reguliuojamos komunalinių atliekų tvarkymo kainodaros įvedimo, suteikiant papildomas funkcijas nepriklausomai reguliavimo institucijai – Valstybinei energetikos reguliavimo tarybai (VERT). 2023 m. sausį įsigaliojus naujam reguliavimui, VERT pagal savo patvirtintą Komunalinių atliekų tvarkymo regioninės kainos nustatymo metodiką (2022 m. gruodžio 28 d.) nustatė regionines komunalinių atliekų tvarkymo paslaugų kainas ir prižiūrės, kaip jos taikomos. Regioninė kaina nustatyta 3 metų laikotarpiui, ją sudarys RATC reguliuojama kaina, pagrįsta būtinosiomis sąnaudomis. Į regioninę kainą nebus įskaičiuojamos komunalinių atliekų tvarkymo lėšų administravimo, komunalinių atliekų sistemos administravimo ir komunalinių atliekų surinkimo ir vežimo paslaugų sąnaudos.

Nuo 2023 m. RATC visas planuojamas vykdyti, vykdomas ar įvykdytas investicijas, susijusias su reguliuojama veikla, privalės pagrįsti ir suderinti su VERT. Be to, Atliekų tvarkymo įstatymo pakeitime numatyta, kad RATC privalės sumokėti VERT 0,95 procento praėjusių kalendorinių metų RATC reguliuojamosios veiklos pajamų.

Atsižvelgiant į 2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų investicijų programoje numatytus veiksmus – didinti komunalinių atliekų rūšiuojamojo surinkimo pajėgumus bei plėtoti atliekų paruošimo perdirbti ir perdirbimo pajėgumus, planuojama, kad dalis numatytų investicijų galės būti dalinai finansuojamos 2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų ir (ar) valstybės biudžeto lėšomis.

14 lentelė. Planuojamos investicijos 2023–2025 m.

Eil. Nr.	Planuojamos investicijos į infrastruktūrą ir įrenginius	Suma, tūkst. EUR be PVM
1.	Užbaigti bendro naudojimo konteinerių aikštelių įrengimo projektus Šiaulių m. ir Šiaulių r.	3 636
<i>ES fondų (2014-2020 m.) fondų lėšos, ŠRATC lėšos, savivaldybių biudžetų lėšos, kitos lėšos</i>		

Strateginis veiklos planas 2023-2025 m.

2.	Įrengti/rekonstruoti APP į DGASA (2 Radviliškio r. ir 1 Šiaulių m. savivaldybių teritorijoje)	3 000
	<i>Savivaldybių biudžetų lėšos, ES fondų (2014-2020 m.) lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	
3.	Įrengti Šiaulių regioninio nepavojingųjų atliekų sąvartyno 4 sekcija	2 700
	<i>ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, kitos lėšos</i>	
4.	Įgyvendinti maisto atliekų apdorojimo pajėgumų sukūrimo Šiaulių regione projektą	3 500
	<i>Savivaldybių biudžetų lėšos, ES fondų (2014-2020 m.) lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	
5.	Įrengti papildomas DGASA savivaldybių (po vieną Pakruojo, Kelmės ir Radviliškio rajonų savivaldybėse) parinktose vieto--se bei rekonstruoti/praplėsti Akmenės r. sav. esančią DGASA (Ventoje)	4 000
	<i>Savivaldybių biudžetų lėšos, ES fondų (2021-2027 m.) lėšos, valstybės biudžeto lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	
6.	Svarstyklių atliekų surinkimo aikštelėse pirkimas	103
	<i>Vietinės rinkliavos lėšos, ES fondų (2014-2020 m.) lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	
7.	Plėsti atliekų, tinkamų paruošti pakartotinai naudoti, priėmimo vietų (stotelių „Daiktų kiemas“) tinklą, įrengiant kiekvienoje DGASA ar kitose vietose	500
	<i>Savivaldybių biudžetai, vietinės rinkliavos lėšos, ES fondų (2021-2027 m.) lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	
8.	Įsigyti ir aprūpinti atliekų turėtojus maisto atliekų surinkimo konteneriais, pasirinktinai virtuviniais kibirėliais (388 vnt. 240 l talpos daugiabučių aikštelėms maisto ir virtuvės atliekų surinkimui, 100 vnt. 140 l ir 240 l talpos žaliųjų atliekų ir augalinės kilmės maisto ir virtuvės atliekų surinkimui, papildomas poreikis 67 vnt. 240 l talpos daugiabučių aikštelėms maisto ir virtuvės atliekų surinkimui)	95,4 (tame tarpe 83,9 dalinai finansuojama iš valstybės biudžeto; papildomas poreikis 11,5)
	<i>Savivaldybių biudžetai, ES fondų (2021-2027 m.) lėšos, valstybės biudžeto lėšos, kitos lėšos</i>	
9.	Plėsti buityje susidarančios tekstilės atliekų rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūrą (plėtoti konteinerių tinklą, diegti rūšiuojamąjį surinkimą per DGASA) (tekstilės atliekų konteinerių poreikis – 115 vnt., iš kurių 87 vnt. jau pateikta paraiška APVA)	138 (tame tarpe 104,4 dalinai finansuojama iš valstybės biudžeto; papildomas poreikis 33,6)
	<i>Savivaldybių biudžetai, ES fondų (2021-2027 m.) lėšos, valstybės biudžeto lėšos, kitos lėšos</i>	
10.	Vykdyti buityje susidarančių pavojingųjų atliekų priėmimą DGASA, plėtoti rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūrą DGASA	25
	<i>Savivaldybių biudžetų, ES fondų (2021-2027 m.) lėšos, valstybės biudžeto lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	
11.	Įrengti didelių gabaritų ir kitų atliekų surinkimo, laikymo/apdorojimo regioninę aikštelę	1 000
12.	<i>ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, kitos lėšos</i>	
13.	Įrengti regioninį pakartotinio daiktų (atliekų) naudojimo centrą	1 403
	<i>Vietinės rinkliavos lėšos, ES fondų (2014-2020 m.) lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	
14.	Mikroautobusas „Daiktų kiemo“ veiklai	100
	<i>ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, kitos lėšos</i>	
15.	Įgyvendinti saulės elektrinės/elektrinių įrengimo projektą	261,3
	<i>Klimato kaitos programos, valstybės biudžeto lėšos, ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, kitos lėšos</i>	
16.	Įgyvendinti Kairių ŽAKA plėtros projektą bei atnaujinti kompostavimo įrangą	1 260
	<i>ES fondų (2021-2027 m.) lėšos, valstybės biudžeto lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	
17.	Modernizuoti regioninius MBA įrenginius (I etapas – mišrių atliekų mechaninio apdorojimo ir perdirbimo cecho įrengimas, II etapas – žaliųjų atliekų, taip pat Maisto bei virtuvės atliekų, surinktų su žaliosiomis atliekomis perdirbimo į kompostą cecho įrengimas	I etapas – 2 900 II etapas – 4 100
	<i>ES fondų (2021-2027 m.) lėšos, valstybės biudžeto lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, savivaldybių biudžetų lėšos, ŠRATC lėšos, kitos lėšos</i>	

18.	Filtrato valymo įrenginių modernizavimas (I etapas – uždarytame Kairių sąvartyne, II etapas – veikiančiame regioniniame sąvartyne Jurgeliškių k.)	I etapas – 580 II etapas – 2 430
	<i>ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, valstybės biudžeto lėšos, kitos lėšos</i>	
19.	Uždaryto Kairių sąvartyno nuotekų, su pirminiu valymu, tinklų modernizavimas	180
	<i>ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, kitos lėšos</i>	
20.	Trūkstamos technikos (<i>sunkvežimio su Hooklift kablo sistema, sunkvežimio su Skip kablo sistema, tankintuvo, vikšrinio buldozerio, krano, teleskopinio krautuvo, universalaus krautuvo, frontalinio krautuvo, ratinio ekskavatoriaus, vikšrinio ekskavatoriaus, ratinio traktoriaus, savivarčio automobilio biriam kroviniui vežti, komposto sijotuvo, maišytuvo, smulkintuvo, barstytuvo, automobilio su vakuumine šluota, šiukšliavežės ir pan.</i>), reikalingos pastoviam naudojimui, įsigijimas	3 036
	<i>ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, kitos lėšos</i>	
21.	Nauji konteineriai (Hack tipo)	760
	<i>ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, kitos lėšos</i>	
22.	Preskonteineriai didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėms	348
	<i>ŠRATC lėšos, vietinės rinkliavos lėšos, kitos lėšos</i>	
VISO:		36 055,7

*Vertinant aikštelių išsidėstymą pagal gyventojų koncentraciją pastebima, kad šiuo metu aikštelių infrastruktūros trūkumas egzistuoja Akmenės r. bei Kelmės r. sav., todėl susidariusios žaliosios atliekos šiose savivaldybėse yra tvarkomos dumblo apdorojimo aikštelėse. Ateityje planuojant atitinkamų infrastruktūros objektų įrengimo vietas taip pat turėtų būti labiau atsižvelgiama į aplinkinių gyvenviečių nuotolį iki jų.

4. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR STEBĖSENA

Įgyvendinant strateginį planą, bus laikomasi šių svarbiausių principų:

- visų suinteresuotų šalių bei darbuotojų įtraukimas į strategijos įgyvendinimą ir stebėseną;
- ekspertų įtraukimas ir ekspertinių žinių panaudojimas, esant poreikiui;
- įgyvendinimo proceso ir rezultatų nuolatinė bei periodinė stebėseną ir analizė.

Strateginis planas atnaujinamas kasmet, o kiekvienų metų eigoje detalizuojami ir konkretizuojami metiniai veiklų įgyvendinimo planai, atsakomybė ir atskaitomybė už planuojamų veiklų įvykdymą, numatomi konkretūs reikalingi ištekliai. Plano įgyvendinimo valdymą savo kompetencijų ribose užtikrina įstaigos direktorius ir atskirų veiklos sričių vadovai.

Siekiant kryptingai įgyvendinti strategiją, peržiūrą ir koregavimą, bus laikomasi šių taisyklių:

- numatytų strateginių kryptių ir tikslų negali būti atsisakoma ir jie negali būti keičiami iš esmės, kadangi jie rodo pagrindinius tęstinius nekeičiamus įstaigos siekius. Tačiau į planą gali būti įtraukiami nauji tikslai, atitinkamai įtraukiant ir visą loginę uždavinių bei priemonių struktūrą;
- numatytų uždavinių gali būti atsisakoma arba jie gali būti iš esmės keičiami tik tuo atveju, 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 iš esmės keičiamos tik tuo atveju, 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.

Strateginį planą 2026–2028 m. laikotarpiui planuojama pradėti rengti 2024 m. III ketvirtį, o užbaigti ir patvirtinti – 2025 m. I-II ketv.