



# UAB ALYTAUS REGIONO ATLIEKŲ TVARKYMO CENTRO 2020-2022 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro užsakymu parengė UAB „Eurointegracijos projektai“  
Vilnius, 2019 m.

## TURINYS

### 1. Juridinio asmens aprašymas

- 1.1. Informacija apie juridinį asmenį
- 1.2. Dabartinė organizacija, vadybos komanda, darbuotojai

### 2. Bendrovės esama situacija bei atliekų tvarkymo aplinkos analizė

- 2.1. Dabartinė veikla, pobūdis ir rezultatai
- 2.2. Pagrindinio turto ir išteklių aprašymas (žmogiškieji ištekliai, valdymo išlaidos, materialiniai resursai)
- 2.3. Pagrindiniai veiklos rezultatai ir finansinės atskaitomybės duomenys (finansiniai resursai)
- 2.4. SSGG

### 3. Strategija

- 3.1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys (maisto atliekų surinkimas, aplinkos taršos mažinimas, aplinkosauginių reikalavimų užtikrinimas, atliekų surinkimo ir transportavimo sistemos tobulinimas, reinvesticijos (susidėvėjusio turto atnaujinimas ) ir defektų šalinimas jau esamose veiklose ir kt.)
- 3.2. Veiklos prioritetai
- 3.3. Strateginiai tikslai, rodikliai ir programos
- 3.4. Strateginiai uždaviniai, veiksmai ir jų matavimo rodikliai (investicijų poreikis, finansavimo šaltiniai)
- 3.5. Europos sąjungos, valstybės investicijų projektai
- 3.6. Veiklos efektyvumo didinimo kryptys
- 3.7. Planuojami pasiekti pagrindiniai veiklos rodikliai
- 3.8. Galimi pavojai ir jų valdymas

### 4. Stebėsenos sistema

- 4.1. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai
- 4.2. Įmonės veiklos rodiklių vertinimo ir jų stebėsenos sistema
- 4.3. Darbuotojų veiklos vertinimo sistema

### 5. Trumpa užsienio šalių atliekų tvarkymo sistemų apžvalga

- 5.1. Latvijos atliekų tvarkymo analizė
- 5.2. Estijos atliekų tvarkymo analizė
- 5.3. Lenkijos atliekų tvarkymo analizė

### Priedai

# 1 Juridinio asmens aprašymas

1 strateginio veiklos plano dalis yra skirta esamai įmonės analizei.

## 1.1 Informacija apie juridinį asmenį

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras įkurtas 2002 m. vasario 18 d. tarp septynių Alytaus regiono savivaldybių pasirašius jungtinės veiklos sutartį. Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro tikslas – įgyvendinti Alytaus regiono atliekų tvarkymo sistemos plėtros projektą ir administruoti sukurta sistemą, vadovaujantis Alytaus regiono atliekų tvarkymo planu bei pasirašytais bendradarbiavimo sutartimis su savivaldybėmis. Bendrovės funkcijos:

- savivaldybių ir regiono atliekų tvarkymo planų rengimas;
- atliekų tvarkymą reglamentuojančių teisės aktų rengimas;
- atliekų surinkimo, atliekų tvarkymo objektų eksploatacijos paslaugų pirkimo konkursų organizavimas;
- sutarčių pasirašymas ir jų vykdymo kontrolė;
- duomenų apie atliekų srautus rinkimas ir registravimas;
- rinkliavų už atliekų tvarkymą rinkimas.

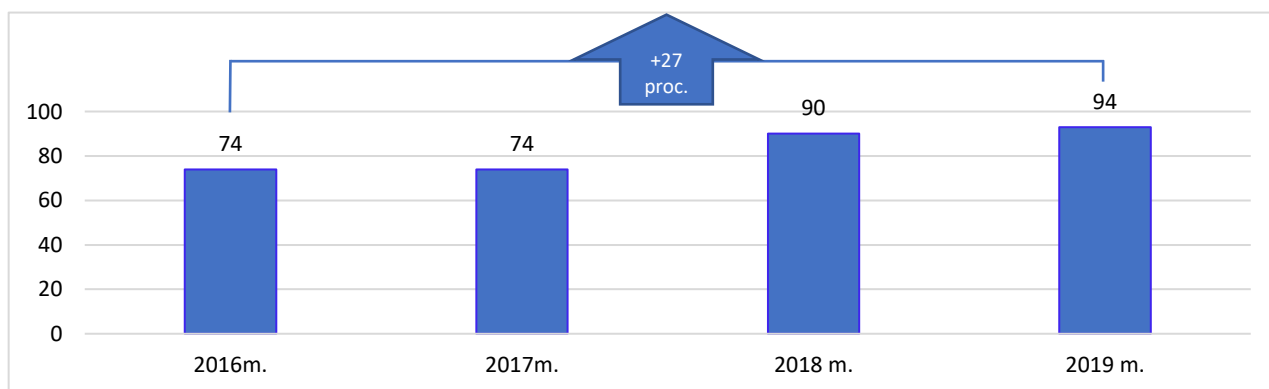
### 1.1.1 lentelė. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro rekvizitai

|                           |                                                              |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Pavadinimas:              | UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras                 |
| Registracijos adresas:    | Vilniaus g. 31, 62112 Alytus                                 |
| Administracinės patalpos: | Vilniaus g. 31, 62112 Alytus                                 |
| Telefono Nr:              | (+370 315) 72842                                             |
| Fakso Nr:                 | (+370 315) 50150                                             |
| Elektroninis paštas:      | <a href="mailto:info@alytausratc.lt">info@alytausratc.lt</a> |
| Interneto puslapis:       | <a href="http://www.aratc.lt">www.aratc.lt</a>               |
| Įmonės kodas:             | 250135860                                                    |
| Registravimo data:        | 2002 m. balandžio 10 d.                                      |
| PVM kodas:                | LT100001596812                                               |
| Vadovas:                  | Direktorius Algirdas Reipas                                  |

Šaltinis: [www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt)

## 1.2 Dabartinė organizacija, vadybos komanda, darbuotojai

Šiuo metu UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centre dirba 94 darbuotojai. Darbuotojų skaičius UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centre 2016 - 2019 metais didėjo. 2019 m. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centre dirba 27 proc. daugiau darbuotojų, lyginant su 2016 metais (žr. 1.2.1 pav.).



1.2.1 pav. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro personalo dinamika 2016-2019 m.

Šaltinis: UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenys, 2019 m

2019 m. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro veiklą vykdo 11 padalinių. Didžioji dalis Bendrovės darbuotojų dirba veiklos organizavimo, finansų ir apskaitos, priimamojo padalinyje ir stambiųjų atliekų aikštelių eksploatavimo padalinyje (detali darbuotojų dinamika pateikta 1.2.2 pav.).

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro veiklą reglamentuoja visuotinio akcininkų susirinkimo 2017 m. gruodžio 14 d. sprendimu patvirtinti įstatai. Įstatų V skirsniu patvirtinti Bendrovės valdymo organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas, kolegialus valdymo organas – valdyba, vienasmenis valdymo organas – Bendrovės vadovas. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro organizacinė schema, kartu su patvirtintu 39-ių pareigybių sąrašu, pateikiama 1.2.3 paveiksle.

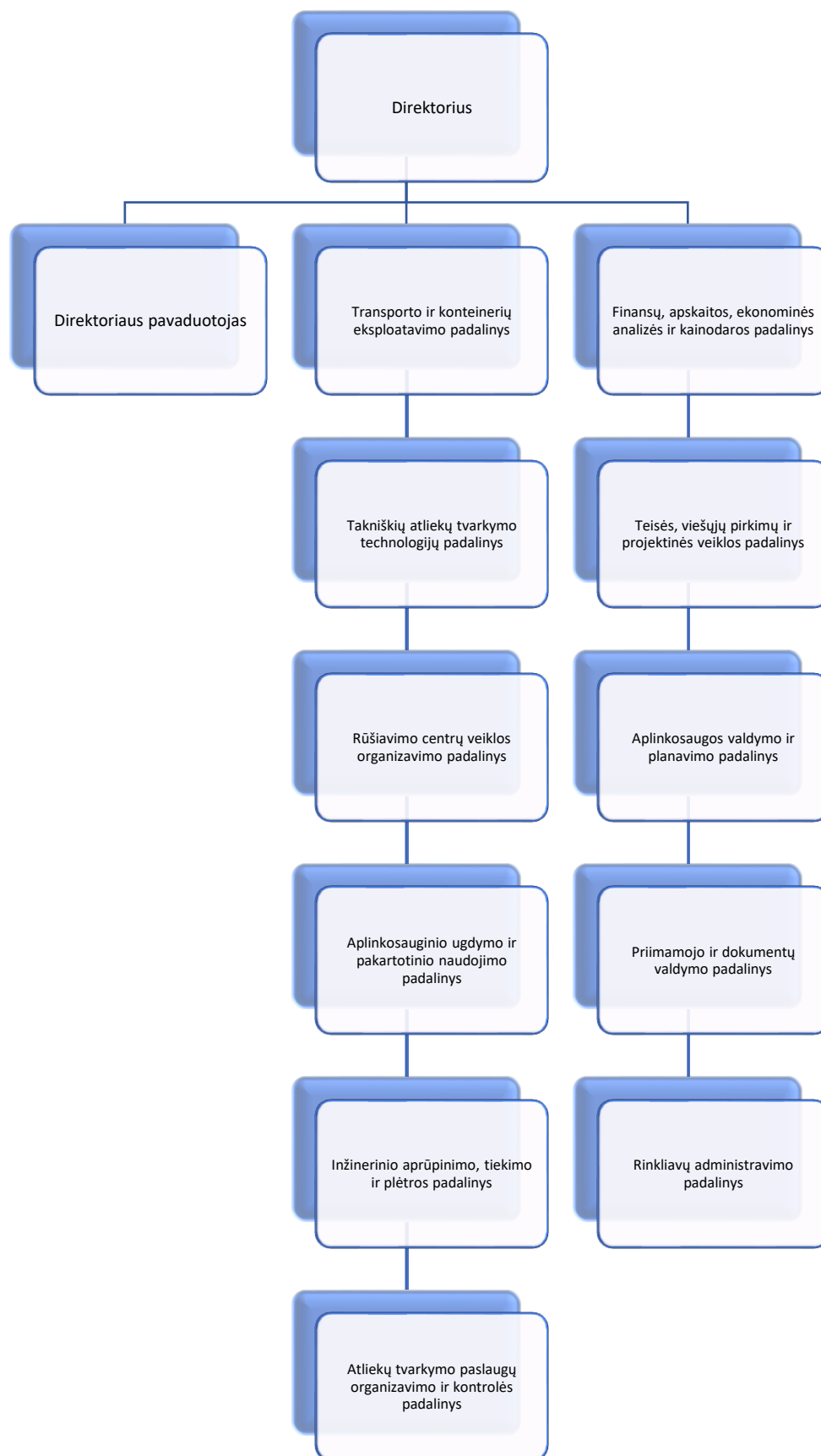
UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro valdybą sudaro 9 nariai, kurie renkami ketveriems metams visuotinio akcininkų susirinkimo metu. Bendrovės vadovas – direktorius yra vienasmenis valdymo organas, kurį renka, atšaukia ir atleidžia iš pareigų valdyba. Bendrovės vadovas skiriamas 5 metų kadencijai ir gali būti renkamas ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės. Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės organas.

Šiuo metu valdybos narių pareigas eina (nuo 2019 m. rugpjūčio 22 d.):

- Vida Mačernienė, valdybos pirmininkė – Alytaus miesto savivaldybės administracijos Aplinkos apsaugos skyriaus vedėja.
- Agnė Baranauskaitė, valdybos pirmininko pavaduotoja – Druskininkų savivaldybės administracijos Architektūros ir urbanistikos skyriaus vyriausioji specialistė.
- Rolandas Juonys – Alytaus miesto savivaldybės administracijos direktorius.
- Romualdas Paulauskas – Alytaus miesto savivaldybės administracijos Teisės skyriaus vyr. specialistas.
- Irmantas Adamonis – Birštono savivaldybės administracijos Vyriausiasis viešosios tvarkos specialistas.
- Indrė Adomynienė – Lazdijų rajono savivaldybės administracijos Vietinio ūkio skyriaus vyriausioji specialistė.
- Jūratė Zailskienė – Prienų rajono savivaldybės administracijos direktorė.
- Egidijus Zaleskis – Varėnos rajono savivaldybės Turto valdymo skyriaus vedėjas.
- Aušra Kuldaite – Alytaus rajono savivaldybės administracijos Komunalinio ūkio skyriaus vyresnioji specialistė.

Remiantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo 34 str. nuostatomis, valdyba atlieka šias funkcijas:

- Prižiūri Bendrovės vadovo veiklą, teikia visuotiniam akcininkų susirinkimui atsiliepimus ir pasiūlymus dėl Bendrovės vadovo veiklos;
- Svarsto, ar Bendrovės vadovas tinka eiti pareigas, jeigu Bendrovė dirba nuostolingai;
- Teikia siūlymus Bendrovės vadovui atšaukti jo sprendimus, kurie prieštarauja įstatymams ir kitiems teisės aktams, Bendrovės įstatams, visuotinio akcininkų susirinkimo ar valdybos sprendimams.



**1.2.3 pav. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro organizacinė schema 2019 m.**

*Šaltinis: UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenys, 2019 m.*

| Direktorius                                                 |    |                                                                      |           |                                                                        | 1         |
|-------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Direktorius pavaduotojas                                    |    | 1                                                                    |           |                                                                        |           |
| <b>TRANSPORTO IR KONTEINERIŲ EKSPLOATAVIMO PADALINYS</b>    |    | <b>APLINKOSAUGINIO UGDYMO IR PAKARTOTINIO NAUDOJIMO PADALINYS</b>    |           | <b>FINANSŲ, APSKAITOS, EKONOMINĖS ANALIZĖS IR KAINODAROS PADALINYS</b> |           |
| Padalinio vadovas                                           | 1  | Padalinio vadovas                                                    | 1         | Padalinio vadovas                                                      | 1         |
| Logistikos specialistas                                     | 1  | Aplinkosauginio ugdymo specialistas                                  | 1         | Padalinio vadovo pavaduotojas                                          | 1         |
| Vairuotojas                                                 | 6  | Operatorius- priėmėjas                                               | 1         | Buhalteris ekonomistas                                                 | 2         |
| Konteinerių priežiūros inžinierius                          | 1  | Darbininkai remontininkai                                            | 0         | Buhalteris rinkliavoms                                                 | 1         |
| Viso etatų padalinyje                                       | 9  | Viso etatų padalinyje                                                | 3         | Viso etatų padalinyje                                                  | 5         |
| <b>TAKNIŠKIŲ ATLIEKŲ TVARKYMO TECHNOLOGIJŲ PADALINYS</b>    |    | <b>INŽINERINIO APRŪPINIMO, TIEKIMO IR PLĖTROS PADALINYS</b>          |           | <b>TEISĖS, VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ IR PROJEKTINĖS VEIKLOS PADALINYS</b>        |           |
| Padalinio vadovas                                           | 1  | Padalinio vadovas                                                    | 1         | Padalinio vadovas                                                      | 1         |
| MBA Eksploatavimo inžinierius - PV pavaduotojas             | 1  | Inžinierius energetikas                                              | 1         | Projektų vadovas                                                       | 1         |
| Infrastruktūros eksploatavimo inžinierius – PV pavaduotojas | 1  | Technikos inžinierius                                                | 1         | Viešųjų pirkimų specialistas                                           | 1         |
| Inžinierius technologas                                     | 3  | Darbo saugos ir priešgaisrinės saugos inžinierius                    | 1         | Teisininkas skolų administravimui                                      | 1         |
| Kompostavimo aikštelės vadovas- mechanizatorius mašinistas  | 1  | Viso etatų padalinyje                                                | 4         | Viso etatų padalinyje                                                  | 4         |
| Rūšiavimo centro vadovas- atliekų priėmimo operatorius      | 1  | <b>ATLIEKŲ TVARKYMO PASLAUGŲ ORGANIZAVIMO IR KONTROLĖS PADALINYS</b> |           | <b>APLINKOSAUGOS VALDYMO IR PLANAVIMO PADALINYS</b>                    |           |
| Atliekų priėmimo operatorius                                | 2  | Padalinio vadovas                                                    | 1         | Padalinio vadovas                                                      | 1         |
| Mechanizatorius mašinistas                                  | 6  | Specialistas paslaugų organizavimui                                  | 2         | Aplinkosaugos specialistas                                             | 1         |
| Atliekų rūšiuotojas                                         | 2  | Kokybės inspektorius                                                 | 2         | Atliekų tvarkymo specialistas                                          | 2         |
| Pagalbinis darbininkas                                      | 4  |                                                                      |           | Viso etatų padalinyje                                                  | 4         |
| Viso etatų padalinyje                                       | 22 | Viso etatų padalinyje                                                | 5         | <b>PRIMAMOJO IR DOKUMENTŲ VALDYMO PADALINYS</b>                        |           |
| <b>RŪŠIAVIMO CENTRŲ VEIKLOS ORGANIZAVIMO PADALINYS</b>      |    |                                                                      |           | Padalinio vadovas                                                      | 1         |
| Padalinio vadovas                                           | 1  |                                                                      |           | Dokumentų valdymo administratorius                                     | 1         |
| Eksploatavimo inžinierius – padalinio vadovo pavaduotojas   | 1  |                                                                      |           | Biuro administratorius - archyvaras                                    | 1         |
| Rūšiavimo centro vadovas                                    | 18 |                                                                      |           | Valytojas                                                              | 1         |
| Mechanizatorius mašinistas                                  | 1  |                                                                      |           | Viso etatų padalinyje                                                  | 4         |
| Pagalbinis darbininkas                                      | 3  | <b>Iš viso etatų gamybinuose padaliniuose</b>                        | <b>67</b> | <b>RINKLIAVŲ ADMINISTRAVIMO PADALINYS</b>                              |           |
| Viso etatų padalinyje                                       | 24 |                                                                      |           | Padalinio vadovas                                                      | 1         |
|                                                             |    |                                                                      |           | Rinkliavų administravimo specialistai                                  | 7         |
|                                                             |    |                                                                      |           | Viso etatų padalinyje                                                  | 8         |
|                                                             |    |                                                                      |           | <b>Viso administracijoje 25 etatai</b>                                 | <b>25</b> |
|                                                             |    | <b>Viso etatų įmonėje</b>                                            | <b>94</b> |                                                                        |           |

### 1.2.2 pav. Personalo dinamika UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro padaliniuose 2019 m.

Šaltinis: UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras, 2019 m.

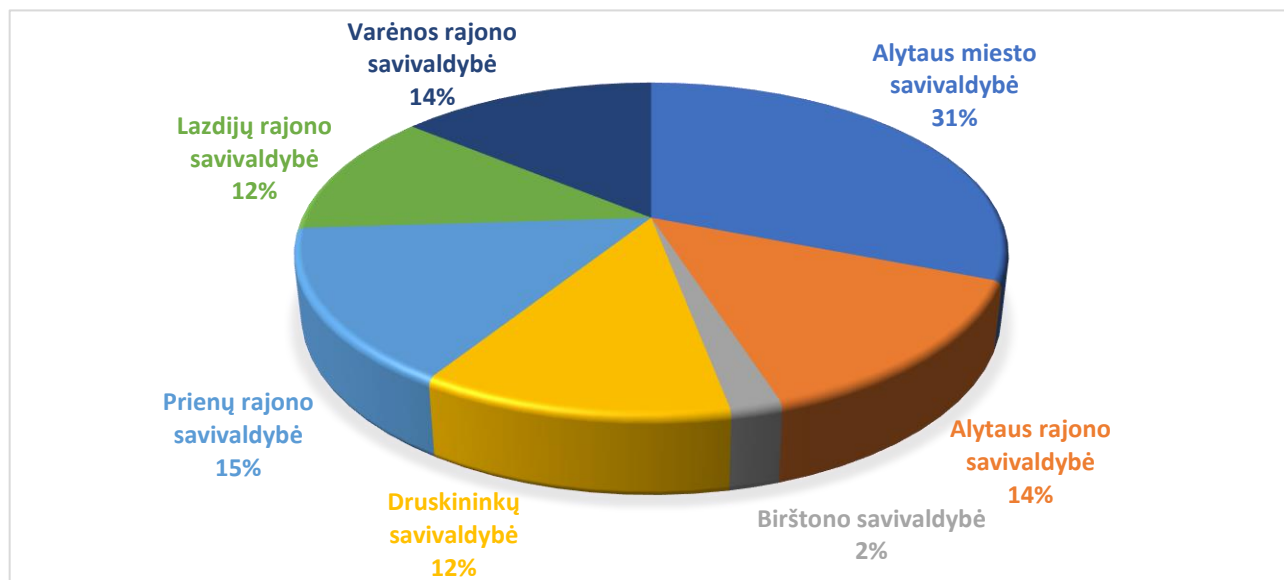
## 2 Bendrovės esama situacija bei atliekų tvarkymo aplinkos analizė

Atliekų tvarkymas – paprastai nuo žmogaus veiklos atlikusių medžiagų (atliekų) surinkimas, pervežimas, apdirbimas, perdirbimas ar pašalinimas dėl sveikatos, estetinių ir kitų priežasčių. Svarbus atliekų srautas yra pakuočių atliekos. Dėl Lietuvos gyventojų vartojimo augimo kasmet pakuočių kiekiai auga, todėl itin reikšmingas yra efektyvus atliekų rūšiavimas. Atliekų rūšiavimas – tai perdirbti tinkamų žaliavų atrinkimas. Paprasčiausia rūšiuoti popierių ir kartoną (200101), stiklą (200102), tekstilės gaminius (200111), plastmasę (200139). Tačiau ir kitos atliekos – metalai (200140), žaliosios (200201), stambiagabaritinės (200307) ir kita – gali būti perdirbtos arba panaudotos kaip energijos šaltinis. Gaminant daiktus iš antrinių žaliavų mažiau teršiama aplinka. Kuo daugiau naudojama antrinių žaliavų, tuo daugiau sutaupoma gamtinių išteklių.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos atliekų tvarkymo įstatymo (Žin., 1998, Nr. 61-1726; 2002, Nr. 72-3016) nuostatomis, už komunalinių atliekų tvarkymo sistemų organizavimą savo teritorijose yra atsakingos savivaldos institucijos. Savivaldybės komunalinių atliekų tvarkymo sistema apima komunalinių atliekų surinkimo, išvežimo, rūšiavimo, naudojimo ir šalinimo paslaugas visiems savivaldybės teritorijoje esantiems komunalinių atliekų turėtojams (fiziniais ir juridiniais asmenimis). Komunalinių atliekų tvarkymo sistemų organizavimą jos gali pavesti (kaip privalomą užduotį) savivaldybės ar kelių savivaldybių įsteigtai įmonei.

Lietuvoje yra įsteigta 10 regioninių atliekų tvarkymo centrų, kurie organizuoja komunalinių atliekų tvarkymo sistemas savivaldybėse.

2002 m. vasario 18 d. tarp septynių Alytaus regiono savivaldybių pasirašyta jungtinės veiklos sutartis ir įkurtas Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras, kuriam pavesta organizuoti komunalinių atliekų tvarkymą. Akcininkų struktūra pateikiama 2.1 pav.



2.1 pav. Akcininkų struktūra, proc.

Šaltinis: UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenys, 2019 m.

### 2.1 Dabartinė veikla, pobūdis ir rezultatai

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras yra didžiausia atliekas tvarkanti įmonė Alytaus regione. Visiems bendrovės eksploatuojamiems įrenginiams yra gauti Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės leidimai arba taršos leidimai, kurie leidžia vykdyti veiklą juose. Įmonė turi pavojingų atliekų tvarkymo licenciją (išduota 2015.02.18 LR aplinkos ministerijos Nr. 000957), kuri leidžia surinkti ir laikyti pavojingas atliekas eksploatuojamose didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse bei surinkti ir šalinti pavojingas atliekas inertinių

atliekų apdorojimo aikštelės asbesto šalinimo sekcijoje. Bendrovė įrašyta į atliekų tvarkytojų, turinčių teisę išrašyti gaminių ir (ar) pakuočių atliekų sutvarkymą įrodančius dokumentus sąrašą, kuri pakuotes išskiria mišrių komunalinių atliekų (200301) apdorojimo procese. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras užregistruotas gamintojų ir importuotojų registre, gavusi veterinarinį patvirtinimą, kuris suteikia teisę biologinio apdorojimo įrenginiuose su energijos gamyba tvarkyti trečios kategorijos šalutinius gyvūninius produktus.

Bendrovė yra įsidiegusi aplinkos vadybos sistemą pagal LST EN ISO 14001:2015 standartą, kuris galioja iki 2020 metų spalio 31 dienos.

Komunalinių atliekų turėtojams Alytaus regione teikiamos šios komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos:

- mišrių komunalinių atliekų tvarkymas;
- antrinių žaliavų, įskaitant pakuočių atliekas, tvarkymas;
- žaliųjų atliekų tvarkymas;
- didžiųjų atliekų, įskaitant naudotas padangas ir statybines (smulkaus buities remonto) atliekas, tvarkymas;
- elektros ir elektroninės įrangos atliekų tvarkymas;
- buities pavojingų atliekų tvarkymas;
- maisto atliekų tvarkymas.

Detalus įmonėje naudojamų ir (ar) šalinamų atliekų sąrašas atskirai nėra pateikiamas, kadangi pastarasis nuolatos kinta, nes bendrovė plečia savo veiklą atliekų tvarkymo srityje. Aktualus įmonėje naudojamų ir (ar) šalinamų atliekų sąrašas gali būti randamas atliekų tvarkytojų registre, kuris pasiekiamas adresu <https://atvr.aplinka.lt/?jsessionid=40b85596a8754220ae50453d28dc>.

Komunalinių tvarkymo paslaugų teikimas kiekvienoje savivaldybėje detalai reglamentuojamas savivaldybių atliekų tvarkymo taisyklėse.

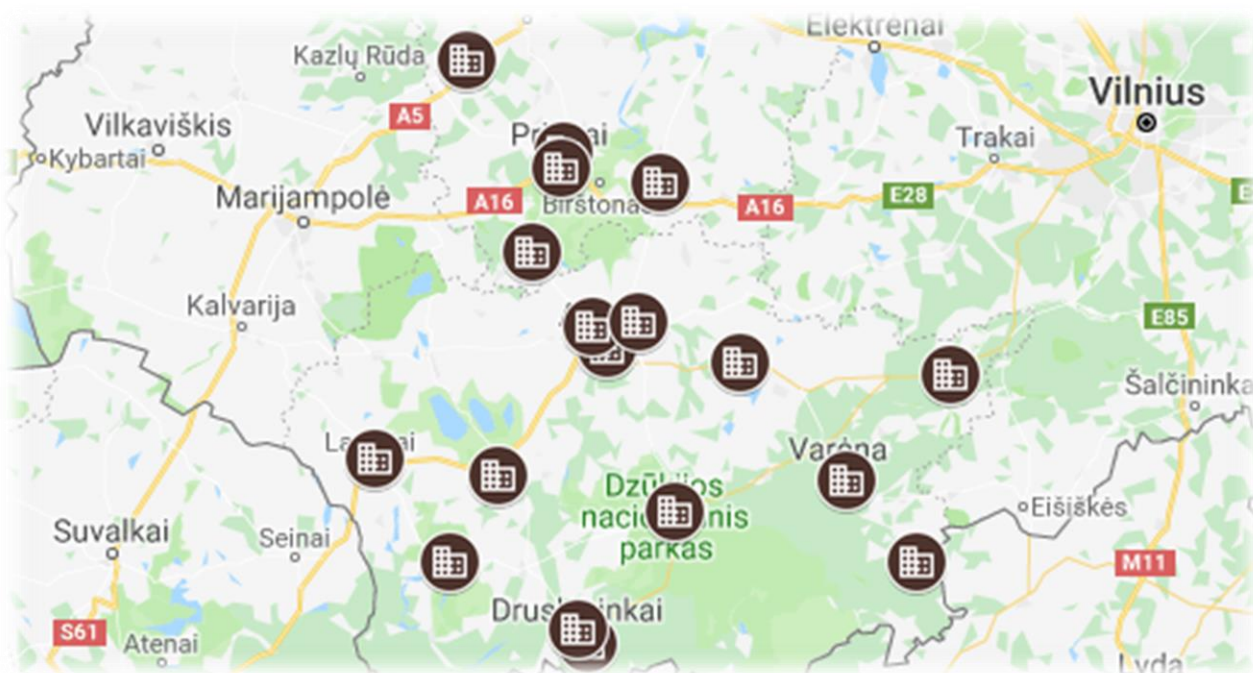
## 2.2 Pagrindinio turto ir išteklių aprašymas (žmogiškieji ištekliai, valdymo išlaidos, materialiniai resursai)

2018 m. Alytaus regione veikė:

- nepavojingų atliekų sąvartynas;
- 19 didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelių;
- 7 žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės;
- inertinių atliekų apdorojimo aikštelė su asbesto šalinimo sekcija;
- mechaninio rūšiavimo linija;
- biologinio apdorojimo įrenginiai su energijos gamyba.

Alytaus regiono nepavojingų atliekų sąvartynas įrengtas adresu Karjero g. 2, Takniškių kaime, Alovės seniūnijoje, Alytaus rajone. Atliekos į sąvartyną gabenamos įprastais atliekų surinkimo sunkvežimiais ar individualiomis gyventojų transporto priemonėmis. Sąvartyne atliekos iškraunamos mechaniniu būdu. Iš atliekų turėtojų surinktos mišrios komunalinės atliekos pirmiausiai nukreipiamos mechaninio apdorojimo įrenginius, kur atskyrus antrines žaliavas, deginimui skirtą frakciją ir biologiškai skaidžias atliekas, likusioji mišrių komunalinių atliekų dalis keliauja į sąvartyną. Alytaus regioniniame nepavojingų atliekų sąvartyne per 2018 metus buvo priimta 21553,493 t atliekų, iš kurių 19934 t - komunalinės atliekos. Likutinių mišrių komunalinių atliekų 2018 metais pašalinta 1599,9 t.

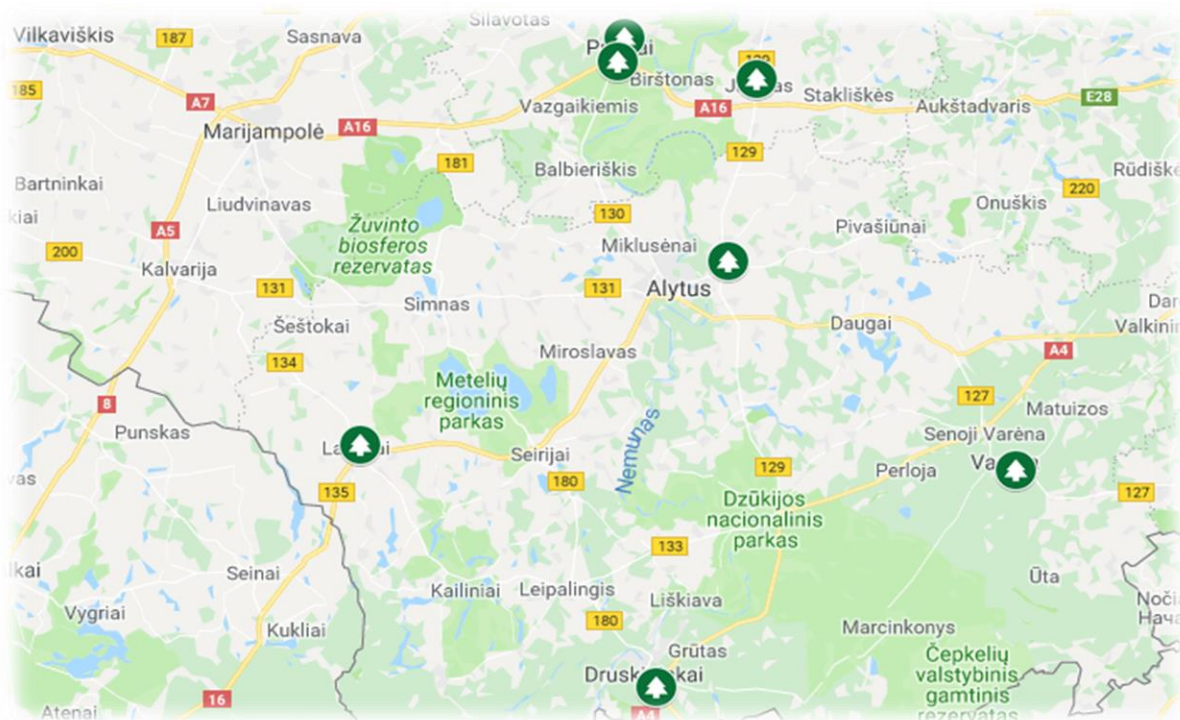
Didelių gabaritų bei kitų atliekų surinkimo aikštelių paskirtis yra surinkti komunalines atliekas, kurios negali būti pilamos ar paliekamos prie atliekų kontenerių ir kurių gyventojai bei kiti smulkūs atliekų turėtojai neturi galimybės pristatyti į šių atliekų perdirbimo arba šalinimo vietas. Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse atliekos iš gyventojų priimamos nemokamai. Šiose aikštelėse surinktos atliekos rūšiuojamos ir saugojamos iki jų išvežimo į atliekas tvarkančias įmones. 2018 m. į Alytaus regiono didelių gabaritų surinkimo aikšteles buvo pristatyta 9671 t atliekų. 2013-2018 m. laikotarpiu didelių gabaritų surinkimo aikštelėse priimtų atliekų kiekis augo bei lyginant 2013 m. ir 2018 m. priimtų atliekų kiekis išaugo 2,7 karto.



**2.2.1 pav. 19 didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės**

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.*

Žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelėse yra priimamos šios bioskaidžios atliekos: želdynų karpymo atliekos, nukritę lapai, nupjauta žolė, gėlės, piktžolės, vaisių, daržovių atliekos, medžio žievė, pjuvenos, drožlės, skiedros, smulkios medžių, krūmų genėjimo šakos. 2017 m. į kompostavimo aikšteles buvo pristatyta 14789 t atliekų.



**2.2.2 pav. 7 žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės**

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.*

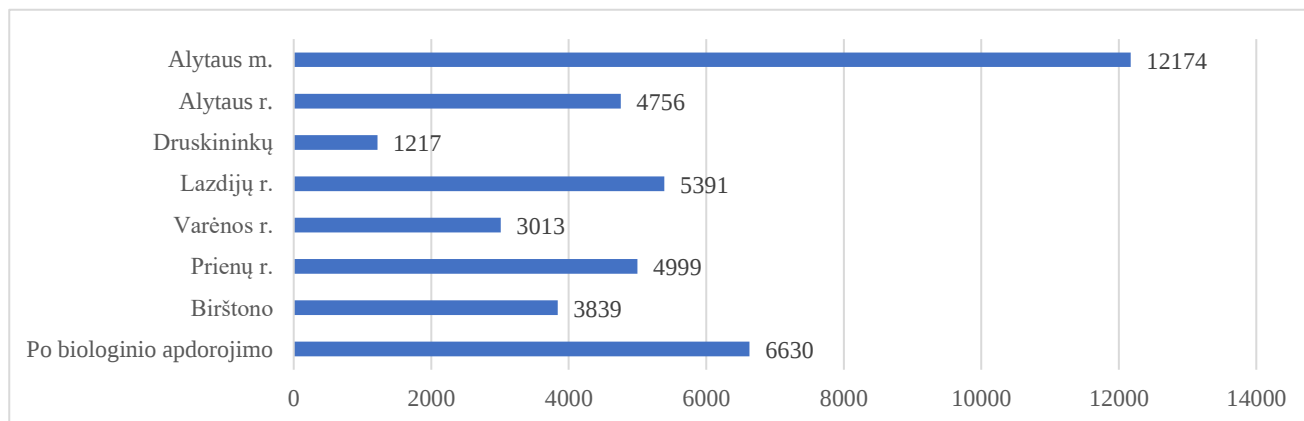
Inertinių atliekų apdorojimo aikštelėje su asbesto šalinimo sekcija priimamos nepavojingos statybinės inertinės atliekos (betonas, plytos, čerpės, keramikos ir kt.) ir pavojingos statybinės atliekos (izoliacinės medžiagos ir statybinės medžiagos, kuriose yra asbesto). Į inertinių atliekų aikštelę 2018 m. priimta 5478,83 t atliekų, iš kurių pašalinta 2037,98 t. Inertinių atliekų apdorojimo aikštelės adresas: Takniškių k., Alytaus r. (žr. 2.2.3 pav.).



**2.2.3 pav. Inertinių atliekų apdorojimo aikštelė su asbesto šalinimo sekcija, mechaninio rūšiavimo linijos ir biologinio apdorojimo įrenginių su energijos gamyba vieta – Karjero g. 2, Takniškių km., Alytaus r.**

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.*

Mechaninio rūšiavimo linijoje iš bendro atliekų srauto atskiriamos perdirbimui tinkamos antrinės žaliavos ir pakuotės, biologiškai skaidžios atliekos, degios atliekos. Įrenginiuose atliekos rūšiuojamos ne tik pagal dydį bei tankį, bet ir atsižvelgiant į jų magnetines savybes, elektroninį ir optinį laidumą, tankį, svorį ir kitas savybes. Šie įrenginiai leidžia atsisakyti naujų sąvartynų įrengimo kaštų. Mechaninio rūšiavimo linijos adresas: Karjero g. 2, Takniškių km., Alytaus r. (žr. 2.2.3 pav.).



**2.2.4 pav. Komunalinių atliekų kiekis išrūšiuotas rūšiavimo įrenginiuose 2018 m.**

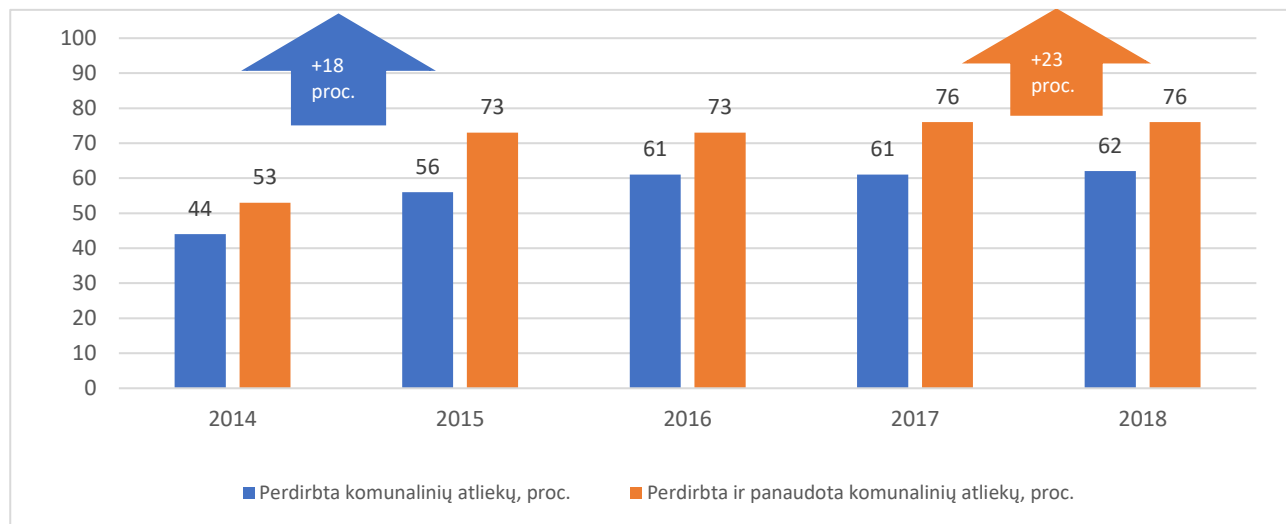
*Šaltinis: UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenys, 2019 m.*

2018 m. mechaninio rūšiavimo įrenginiuose apdorota 42019 t, likutinių mišrių komunalinių atliekų ir atliekų po biologinio apdorojimo (20 proc. mažiau nei 2017m. – 52580 t.).

Biologinio apdorojimo įrenginiai - tai didžiulė mikroorganizmų ferma. Mikroorganizmų gyvavimui reikia šilumos, drėgmės ir biologinių atliekų, kurias jos valgo ir gamina šalutinius produktus – metaną ir anglies

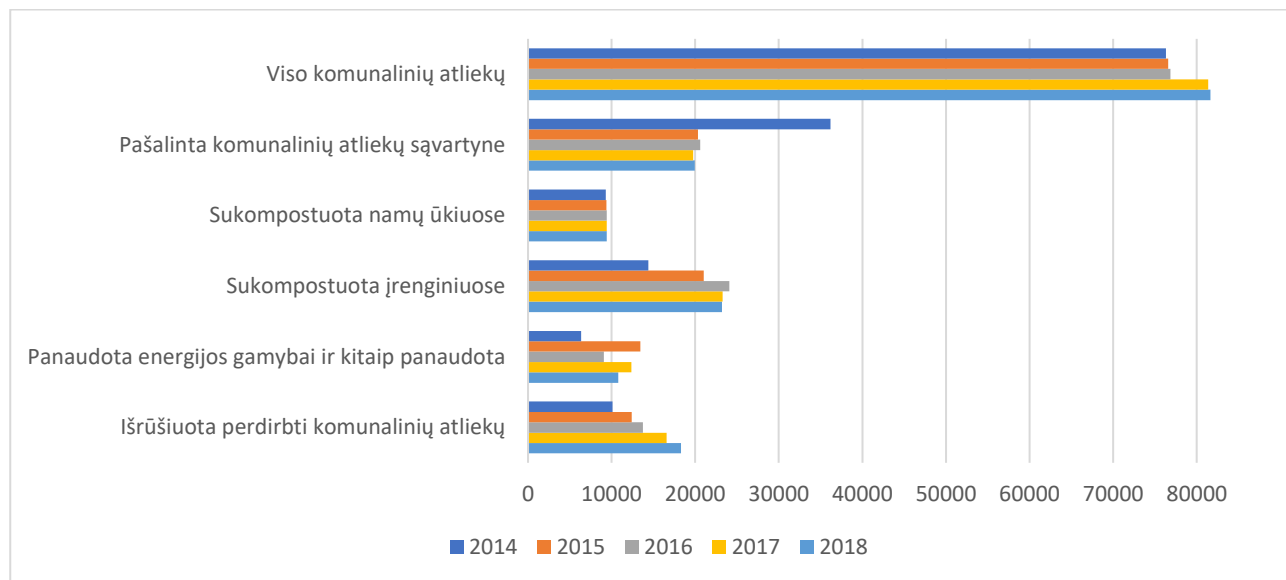
dvideginį. Metanas vidaus degimo varikliuose paverčiamas į elektros ir šilumos energiją. Biologinio apdorojimo įrenginių tuneliuose ir fermentavimo – perkoliato rezervuare susidariusios dujos panaudojamos kaip kuras vidaus degimo variklyje su el. generatoriumi, kur gaminama elektra saviems poreikiams ir šiluma technologiniam procesui. Biologinio apdorojimo įrenginiuose 2018 m. apdorotų atliekų kiekis siekė 19667 t.

2015 m. įvedus į eksploataciją mechaninio biologinio apdorojimo (MBA) įrenginius perdirbtų ar kitaip panaudotų atliekų bei pašalintų komunalinių atliekų sąvartyne proporcijos ženkliai pasikeitė. Lyginant 2014 m. ir 2018 m. perdirbtų ir panaudotų komunalinių atliekų dalis išaugo 23 proc. (2018 m. perdirbtų ir panaudotų komunalinių atliekų dalis siekė 76 proc.).



**2.2.5 pav. Komunalinių atliekų perdirbimo pokytis proc. 2014 – 2018 m.**

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.*

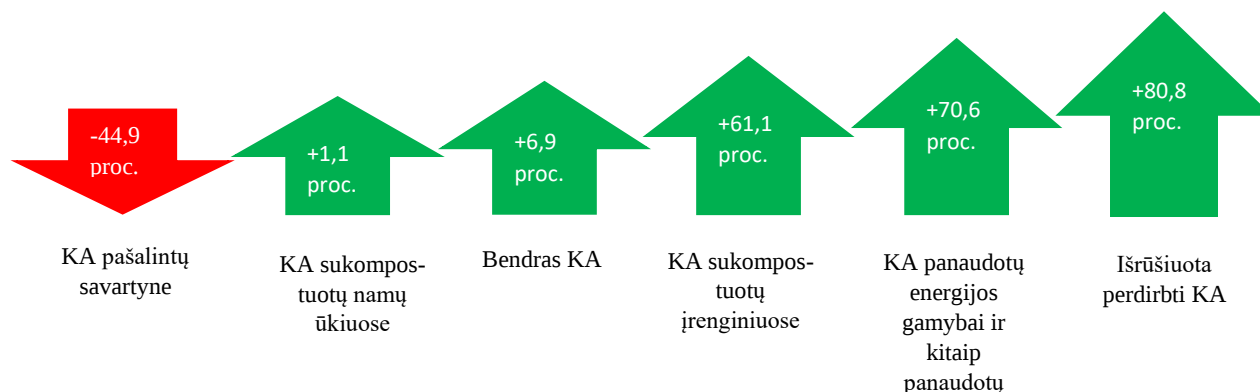


**2.2.6 pav. Komunalinių atliekų perdirbimo pokytis (t.) 2014 – 2018 m. pagal tvarkymo būdus**

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.*

2018 m. Alytaus regione susidarė ir buvo sutvarkyta 81645 tonos komunalinių atliekų. Bendras komunalinių atliekų kiekis 2014 – 2016 m. buvo panašus, o 2017 - 2018 m. išaugo beveik 6 proc. Lyginant 2014 m. ir 2018 m. komunalinių atliekų išrūšiavimas perdirbimui išaugo 80,8 proc., panaudojimas energijos gamybai

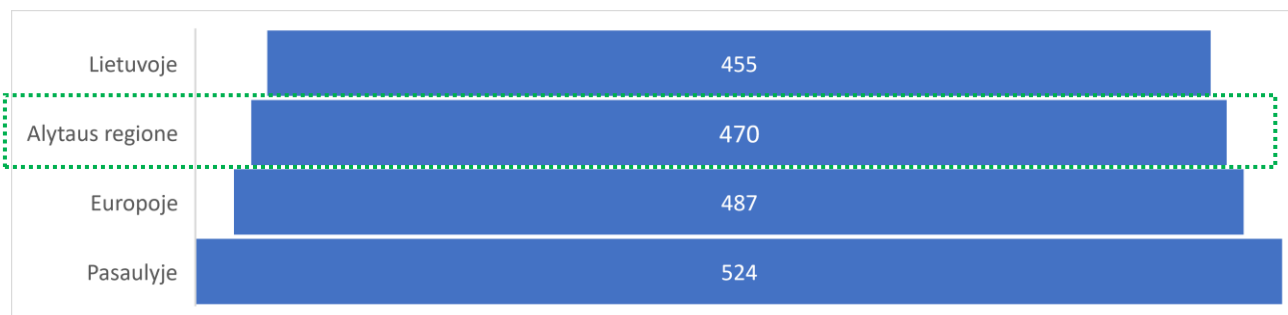
ir kitaip išaugo dvigubai, sukompostuota įrenginiuose 61,1 proc. daugiau, o pašalinimas sąvartyne sumažėjo 44,9 proc. (nuo 36174 t/metus (2014 m.) iki 19934 t/metus (2018 m.)).



### 2.2.7 pav. Komunalinių atliekų perdirbimo pokytis proc. 2014 – 2018 m. pagal tvarkymo būdus

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.

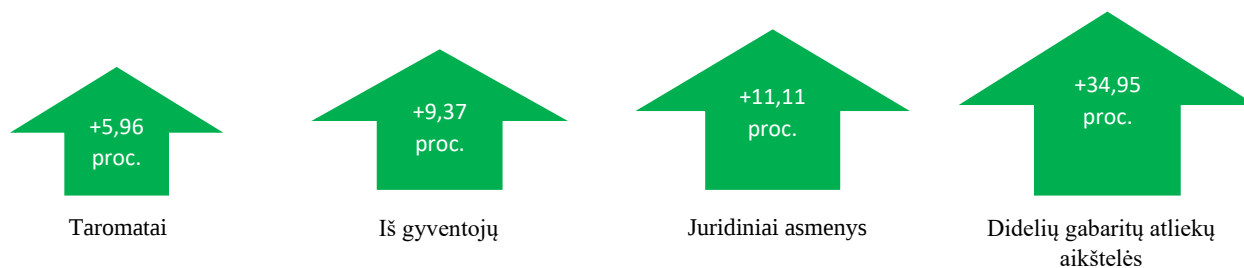
Bendras komunalinių atliekų kiekis vienam statistiniam gyventojui per metus 2017 m. Alytaus regione buvo 3,5 proc. mažesnis už ES vidurkį ir 10 proc. mažesnis už pasaulio vidurkį, tačiau 3,3 proc. didesnis už Šalies vidurkį.



### 2.2.8 pav. Komunalinių atliekų kiekis vienam gyventojui per 2017 metus, kg

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.

Alytaus regione 2018 m. iš gyventojų pakuočių atliekų buvo surinkta 9,37 proc. daugiau nei 2017 m., o iš juridinių asmenų 11,1 proc. daugiau nei 2017 m. Iš gyventojų surenkamų pakuočių atliekų kiekiai augo beveik visose savivaldybėse, išskyrus Druskininkų ir Lazdijų rajonų savivaldybes, o iš juridinių asmenų išskyrus Alytaus ir Prienų rajonų savivaldybes.

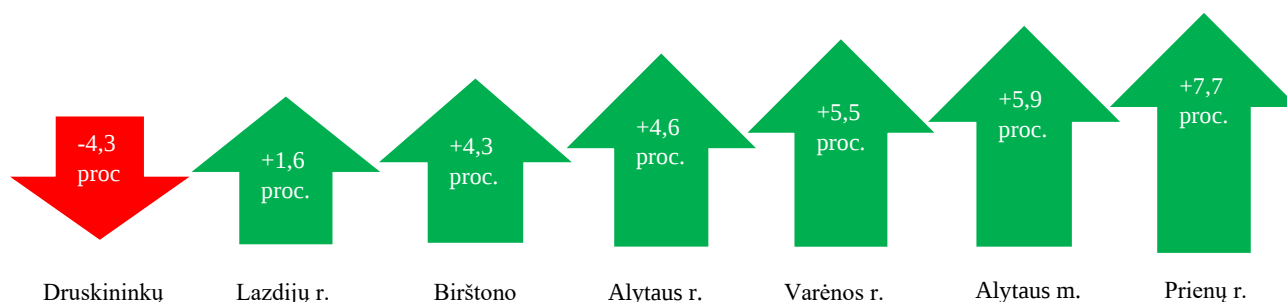


### 2.2.9 pav. Surinktų pakuočių ir antrinių žaliavų pokytis proc. 2017 – 2018 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.

Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse 2018 m. pakuočių atliekų ir antrinių žaliavų surinkta 34,95 proc. daugiau nei 2017 m. Alytaus rajono savivaldybėje didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse 2018 m. pakuočių atliekų ir antrinių žaliavų surinkta du kartus daugiau nei 2017 m. Didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse atliekos iš gyventojų priimamos nemokamai.

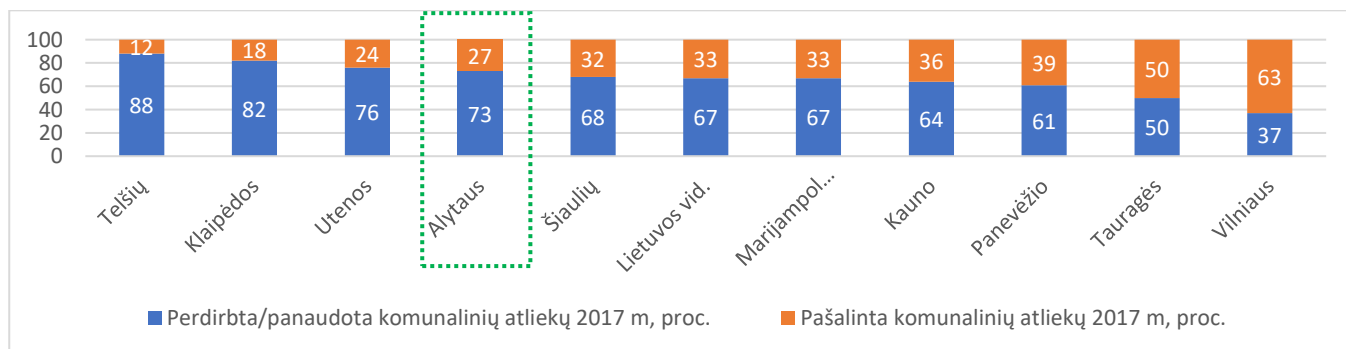
2018 m. vienkartinį pakuočių užstato sistemoje pakuočių surinkimas visose Alytaus regiono savivaldybėse išaugo vidutiniškai 6 proc. lyginant su 2017 m.



#### 2.2.10 pav. Pakuočių ir antrinių žaliavų kiekis vienam gyventojui per metus, kg

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.

Išrūšiuotų pakuočių ir antrinių žaliavų kiekis tenkantis vienam statistiniam gyventojui per metus vidutiniškai Alytaus regione išaugo 4,64 kg. Tik vienoje regiono savivaldybėje – Druskininkų savivaldybėje, išrūšiuotų pakuočių ir antrinių žaliavų kiekis tenkantis vienam statistiniam gyventojui per metus sumažėjo (-4,33 kg). Mažiausia pakuočių ir antrinių žaliavų surūšiuoja Alytaus miesto gyventojai, o daugiausia – Alytaus rajono savivaldybės gyventojai. Alytaus miesto gyventojai išrūšiuoja du kartus mažiau pakuočių ir antrinių žaliavų nei vidutiniškai kitų Alytaus regiono savivaldybių gyventojai.



#### 2.2.11 pav. Lietuvos regionų atliekų tvarkymo centrų 2017 m. pašalintų ir perdirbtų ar panaudotų komunalinių atliekų palyginimas, proc.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.

Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro perdirbtų ir panaudotų komunalinių atliekų kiekį palyginus su kitų Lietuvos atliekų tvarkymo centrais galima matyti, kad tik trys centrai (Telšių, Klaipėdos ir Utenos) perdirba arba kitaip panaudoja didesnę dalį komunalinių atliekų nei Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras, kuris lenkia Šiaulių, Marijampolės, Kauno, Panevėžio, Tauragės, Vilniaus regionų atliekų tvarkymo centrus ir Lietuvos vidurkį.

### 2.3 Pagrindiniai veiklos rezultatai ir finansinės atskaitomybės duomenys (finansiniai resursai)

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro įstatinis kapitalas 2018 m. siekia 463 392 Eur. Vadovaujantis finansinėmis ataskaitomis, bendrovė 2014 – 2017 m. dirbo pelningai. Analizuojamu laikotarpiu

grynasis pelnas buvo kaupiamas, dėl to didėjo nuosavas kapitalas. 2014 – 2018 m. laikotarpiu nuosavas kapitalas išaugo 48,3 proc.

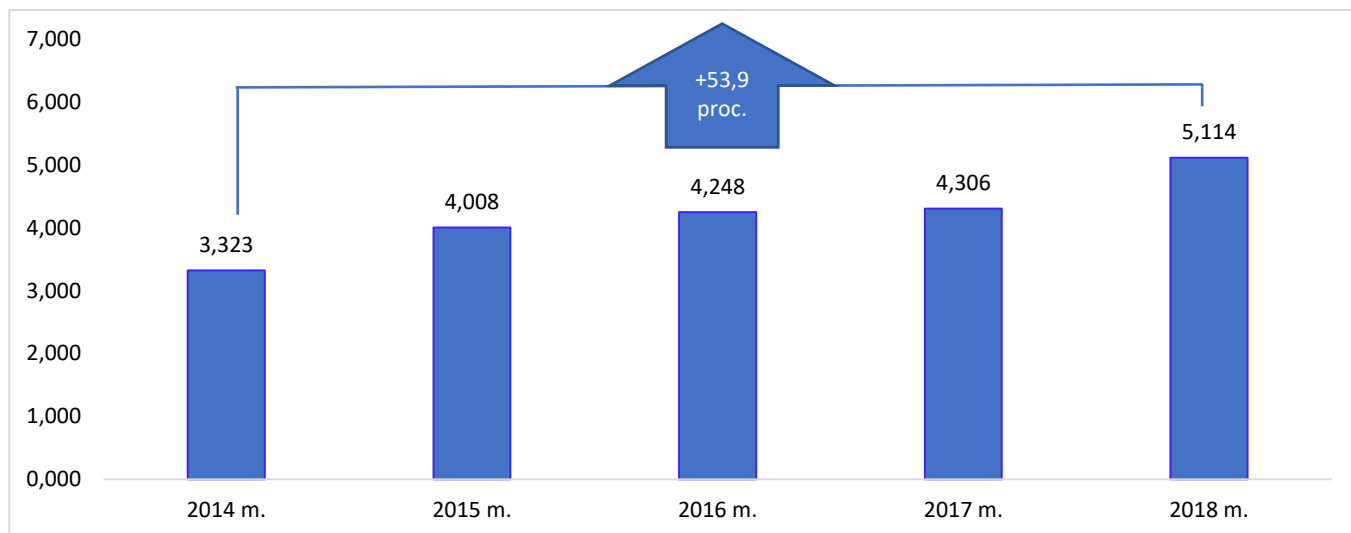
### 2.3.1 lentelė. Grynasis pelnas, nuosavas kapitalas, turtas ir pajamos

| Rodiklis                             | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Grynasis pelnas (nuostoliai)         | 19 828     | 15 607     | 23 830     | 37 345     | 285 483    |
| Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai) | 173 152    | 185 863    | 204 692    | 237 037    | 471 520    |
| Nuosavas kapitalas                   | 654 790    | 670 397    | 694 226    | 731 571    | 971 054    |
| Visas turtas                         | 28 122 417 | 28 062 865 | 25 790 189 | 23 273 246 | 22 275 102 |
| Pajamos                              | 3 322 800  | 4 007 830  | 4 247 569  | 4 305 515  | 5 114 301  |

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.

Bendrovės viso turto (ilgalaikis ir trumpalaikis) vertė 2018 gruodžio 31 d. buvo 22 275 tūkst. Eur arba 20,79 proc. mažesnė nei 2014 m. gruodžio 31 d. (28 122 tūkst. Eur). Turto mažėjimui didžiausią įtaką darė ilgalaikio turto vertės sumažėjimas (pastatai ir statiniai, mašinos ir įrengimai, kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai).

Bendrovės pajamos 2014 – 2018 m. laikotarpiu išaugo 53,9 proc.



### 2.3.2 pav. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro pajamos mln. Eur. ir pokytis 2014 – 2018 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro duomenimis, 2019 m.

Žemiau pateikiama Alytaus atliekų tvarkymo centro pagrindinių finansinių rodiklių apžvalga ir jų palyginimas su kitų Lietuvos regionų atliekų tvarkymo centrų rodikliais. Regionų atliekų tvarkymo centrai išreitinguoti pagal 2018 m.

Vienas iš svarbių finansinės galimybės parodančių rodiklių – **Likvidumo rodikliai**, kurie parodo įmonės gebėjimą vykdyti trumpalaikius įsipareigojimus. Kuo rodiklio reikšmė didesnė tuo įmonės gebėjimas vykdyti trumpalaikius įsipareigojimus yra tvirtesnis, įmonė laikoma patikimesne. Įprastai yra skaičiuojami šie likvidumo rodikliai: bendrasis ir kritinis. Šie rodikliai neretai dar priskiriami prie mokumo rodiklių. Likvidumas – Vertybinių popierių arba materialųjų vertybių pavertimo (be žymių nuostolių iš anksto numatyta kaina) grynaisiais pinigais galimybė; įmonės sugebėjimas laiku atsiskaityti su partneriais.

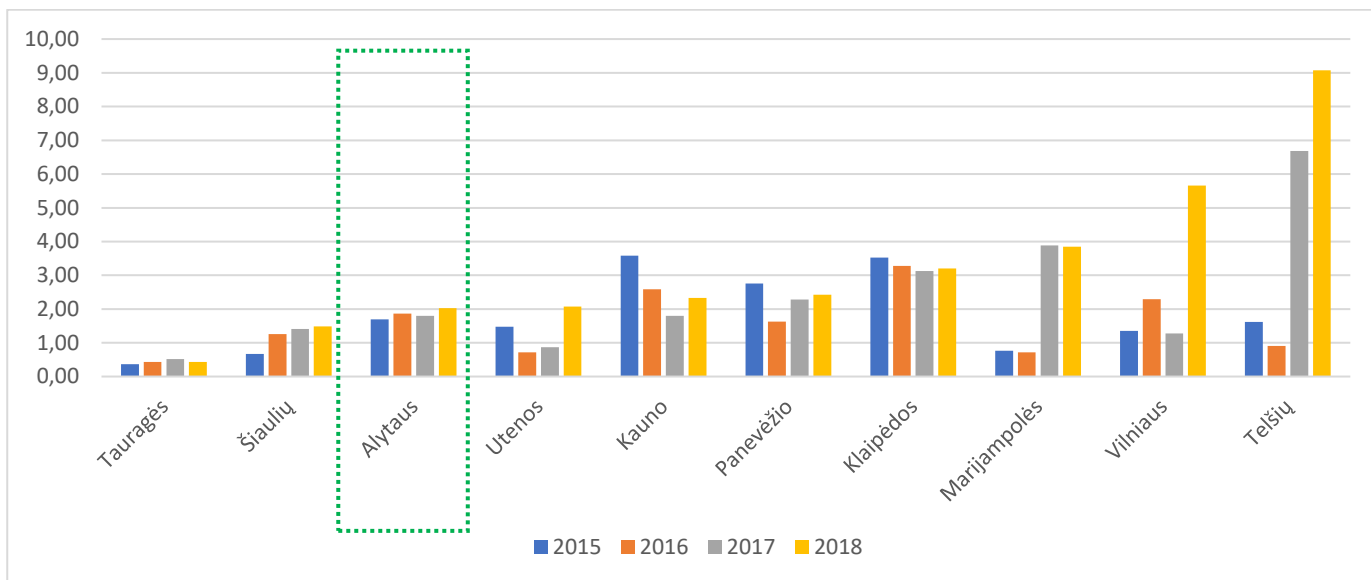
**Bendrasis likvidumo koeficientas** dar vadinamas einamuoju likvidumo koeficientu, kuris parodo įmonės sugebėjimą savo trumpalaikiu turtu padengti trumpalaikius įsipareigojimus. Labai svarbu įvertinti įmonės trumpalaikio turto kokybę. Vertė parodo kiek vienas trumpalaikių įsipareigojimų euras dengiamas trumpalaikiu turtu. Reikšmė mažesnė nei vienetas leidžia daryti prielaidą, kad įmonė gali nevykdyti trumpalaikių įsipareigojimų. Rodiklis gaunamas trumpalaikio turto sumą padalinus iš trumpalaikių įsipareigojimų sumos.

2.3.3 lentelė. Bendrasis likvidumo rodiklis 2014-2018 m.

| 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------|------|------|------|------|
| 0,64 | 1,69 | 1,86 | 1,80 | 2,03 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro finansinių ataskaitų duomenimis, 2019 m.

Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro bendrasis likvidumo rodiklis 2014 m. nesiekė minimalios priimtinos reikšmės ribos, tačiau 2015 m. viršijo minimalią priimtinos reikšmės ribą ir 2016 – 2018 m. išliko priimtinas – tai parodo, kad Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro turtas naudojamas efektyviai.



2.3.3 pav. Lietuvos regionų atliekų tvarkymo centrų bendrojo likvidumo 2015 - 2018 m. palyginimas

Šaltinis: UAB „Eurointegracijos projektai“ analizė 2019 m.

Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro bendrojo likvidumo rodiklį palyginus su kitų Lietuvos atliekų tvarkymo centrų rodikliais galima matyti, kad 2018 m. daugumos centrų rodiklis aukštesnis, Alytaus centro bendrojo likvidumo rodiklis lenkia tik Tauragės ir Šiaulių atliekų tvarkymo centrų rodiklius.

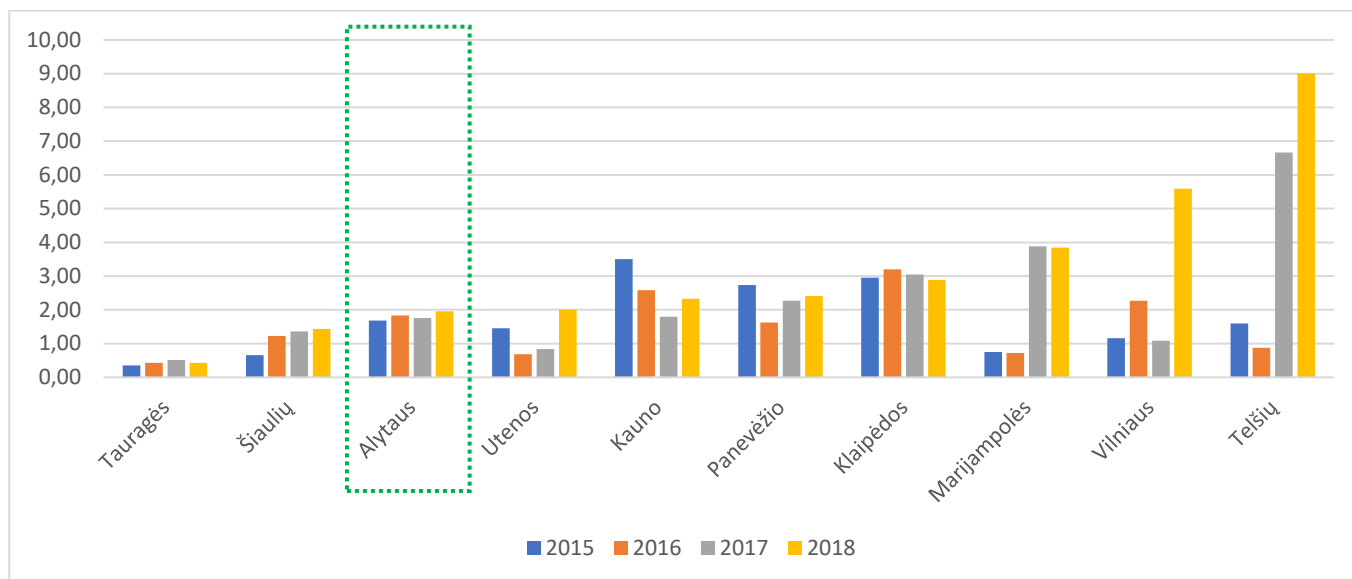
**Kritinis likvidumo koeficientas** (kritinis likvidumo rodiklis) rodo įmonės gebėjimą, esant aplinkybių spaudimui, skubiai padengti savo trumpalaikius įsipareigojimus. Rodiklio tarp 1,0 ir 1,5 reikšmė laikoma normali, o didesnė nei 1,5 yra gera ir įmonės likvidumas gali būti laikomas saugiu. Rodiklis gaunamas iš trumpalaikio turto sumos atėmus atsargų sumą ir padalinus iš trumpalaikių įsipareigojimų sumos.

2.3.4 lentelė. Kritinis likvidumo rodiklis 2014-2018 m.

| 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------|------|------|------|------|
| 0,64 | 1,68 | 1,83 | 1,76 | 1,95 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro finansinių ataskaitų duomenimis, 2019 m.

Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro kritinis likvidumo rodiklis 2014 m. buvo mažesnis už nepatenkinamos reikšmės ribą, tačiau 2015 m. viršijo saugios reikšmės ribą ir 2016 – 2018 m. išliko saugus – tai parodo, kad Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras, esant aplinkybių spaudimui, gebėtų skubiai padengti savo trumpalaikius įsipareigojimus.



2.3.5 pav. Lietuvos regionų atliekų tvarkymo centrų kritinio likvidumo 2015 - 2018 m. palyginimas

Šaltinis: UAB „Eurointegracijos projektai“ analizė 2019 m.

Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro kritinį likvidumo rodiklį palyginus su kitų Lietuvos atliekų tvarkymo centrų kritinio likvidumo rodikliais galima matyti, kad daugumos centrų rodiklis aukštesnis, Alytaus centro bendrojo likvidumo rodiklis lenkia tik Tauragės ir Šiaulių atliekų tvarkymo centrų rodiklius.

## 2.4. SSGG analizė

Pagrindinės UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro stiprybės gali būti siejamos su ilgametę darbo patirtį turinčiais Bendrovės darbuotojais, ištisus metus teikiamomis paslaugomis, orientacija į klientus ir jų poreikius, užtikrinant Bendrovės veiklą pelningumą, ir kt. (žr. 2.4.1 lentelę). Pagrindinėmis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro silpnybėmis gali būti įvardijamas nepakankamai organizuotas Bendrovės ir jos padalinių valdymas, neparengti plėtros planai ir strategijos, nusidėvėjęs bendrovės turtas ir kt. (žr. 2.4.1 lentelę).

Remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro SSGG analize, Bendrovės galimybės galėtų būti orientuotos į teikiamų paslaugų plėtrą ir jų kokybės gerinimą, pajamų didinimą (investicijų pritraukimą ir kt.) ir sąnaudų mažinimą, efektyvesnį viešųjų pirkimų vykdymą ir kt. (žr. 2.4.1 lentelę). UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro numatomos grėsmės gali būti susijusios su žaliavų ir paslaugų pabrangimu, kintančia teisine aplinka ir kt. (žr. 2.4.1 lentelę).

2.4.1 lentelė. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro SSGG analizė

| Stiprybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Silpnybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Įmonė</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginės reikšmės bendrovė Lietuvoje</li> <li>Ilgametė atliekų tvarkymo patirtis</li> <li>Aukšta atliekų tvarkymo paslaugų teikimo kokybė</li> </ul> <b>Veikla</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pelninga bendrovės veikla</li> <li>Orientacija į klientus ir jų poreikius</li> <li>Suformuotas nuolatinis klientų ratas</li> <li>Gera bendrovės reputacija</li> <li>Orientacija į žiedinės ekonomikos principus</li> </ul> <b>Veikla</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliarus atliekų surinkimas</li> </ul> | <b>Įmonė</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neišvystyta rinkliavų administravimo sistema</li> <li>Nepakankamai išvystyta gyventojų aptarnavimo sistema</li> </ul> <b>Veikla</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nepakankamai taikomi šiuolaikiniai vadybos metodai bei IT sprendimai bendrovės veikloje</li> <li>Duomenų bazių trūkumas</li> <li>Neidentifikuotas bendrovės vykdomų atskirų veiklų pelningumas</li> <li>Pavojingų atliekų rūšiavimo patirties stoka</li> </ul> <b>Personalas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Darbuotojų motyvacinės sistemos trūkumas</li> <li>Darbuotojų įvertinimo sistemos trūkumas</li> </ul> |

| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyventojų švietimas atliekų rūšiavimo klausimais</li> <li>• Gerai išvystyta kompostavimo proceso sistema</li> <li>• Mažėjantys atliekų kiekiai sąvartyne</li> <li>• Vykdomas mechaninis biologinis atliekų apdorojimas</li> <li>• Pradėta maisto atliekų surinkimo veikla</li> <li>• Pradėta tekstilės atliekų surinkimo veikla</li> </ul> <p><b>Personalas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerai žinomas darbdavys</li> <li>• Personalo funkcijų diversifikavimas</li> <li>• Aukštas esamo personalo profesionalumas</li> <li>• Personalo orientacija į rezultatus</li> </ul> <p><b>Turtas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerai išvystyta atliekų tvarkymo infrastruktūra</li> <li>• Veikiantys mechaninio biologinio apdorojimo įrenginiai</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamos užsienio kalbų žinios</li> <li>• Kvalifikacijos tobulinimo sistemiškumo stoka</li> <li>• Nepakankama įmonės vidinė komunikacija</li> </ul> <p><b>Turtas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikšmingų investicijų ir atnaujinimų reikalaujanti infrastruktūra</li> <li>• Įrangos, įrenginių stoka</li> <li>• Nepakankamas didelių gabaritų aikštelių skaičius</li> <li>• Nepakankamai panaudojamas turimas turtas</li> <li>• Atliekų perdirbimo infrastruktūros stoka</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Galimybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Grėsmės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Įmonė</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT sprendimai greitesniam paslaugų teikimui</li> <li>• Pajamų didinimas ir naujos verslo nišos</li> <li>• Bendrovės sąnaudų mažinimas efektyvinant procesus</li> <li>• Gerosios patirties perėmimas iš analogiškas paslaugas teikiančių organizacijų užsienyje</li> <li>• Plėsti bendradarbiavimą su mokslo įstaigomis</li> <li>• Greitesnis atliekų turėtojo pasiekimas per IT sprendimus</li> </ul> <p><b>Veikla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teikiamų paslaugų asortimento išplėtimas</li> <li>• Galimybė dalyvauti nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose, viešuosiuose pirkimuose</li> <li>• Viešųjų pirkimų optimizacija</li> <li>• Plėsti maisto atliekų surinkimą</li> <li>• Plėsti asbesto surinkimą</li> <li>• Skatinti atliekų rūšiavimą per švietimą</li> </ul> <p><b>Personalas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivesnės ir kvalifikuotesnės komandos plėtra</li> </ul> <p><b>Turtas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ES struktūrinių fondų finansinės perspektyvos išnaudojimas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimas žaliavų ir paslaugų brangimas (kuras, transportas, atliekos ir kt.)</li> <li>• Kintantys įstatymai ir teisinė sistema, sąlygojantys mokesčių didinimą ar naujų mokesčių atsiradimą ir / ar įvairius apribojimus</li> <li>• Politiniai pokyčiai rajone</li> <li>• Galimi neigiami bendrovės veiklos reguliavimo pokyčiai</li> <li>• Nepakankamas dėmesys ir finansavimas infrastruktūros atnaujinimui ir plėtrai</li> </ul>                                                                          |

Šaltinis: UAB „Eurointegracijos projektai“ analizė 2019 m.

## 3 Strategija

3.1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys (maisto atliekų surinkimas, aplinkos taršos mažinimas, aplinkosauginių reikalavimų užtikrinimas, atliekų surinkimo ir transportavimo sistemos tobulinimas, reinvesticijos (susidėvėjusio turto atnaujinimas) ir defektų šalinimas jau esamose veiklose ir kt.)

**VIZIJA** – UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras – pažangi, visuomenės poreikius ir interesus atitinkanti, turinti atliekų turėtojų pasitenkinimą įmonė.

**MISIJA** – teikti vartotojams kokybiškas atliekų tvarkymo paslaugas, užtikrinant jų prieinamumą visiems gyventojams, įmonėms bei organizacijoms, patiriant mažiausias išlaidas ir padarant minimalią žalą aplinkai.

Misijos įgyvendinimas, vizijos siekimas ir visa bendrovės veikla grindžiama šiomis **pamatinėmis vertybėmis**:

**ATSAKOMYBĖ** – įmonės veikloje vadovaujamosi atsakomybės, bendravimo ir bendradarbiavimo principais, laikomasi visuotinai priimtų elgesio normų, rodoma pagarba sau ir kitiems.

**KOKYBĖ** – atliekų turėtojas gauna kokybiškas paslaugas, vykdoma atsakinga ir sisteminga paslaugų kokybės kontrolė.

**PATIKIMUMAS** – paslaugos prieinamos visuomenei, bendrovė skelbia teisingą informaciją.

**LOJALUMAS** – organizacija telkia lojalių partnerių ratą, kurdama papildomą vertę atliekų turėtojams.

### PAGRINDINĖS STRATEGINĖS KRYPTYS.

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro veikla sukoncentruota į atliekų tvarkymo veiklą. Atsižvelgiant į aukščiau nagrinėtuose skyriuose pateiktą analizę, bendrovės vadovybės projektuojamas perspektyvas, išskiriamos įmonės strateginės kryptys, į kurias koncentruojama centro veikla:

- maisto atliekų surinkimas (nauja bendrovės niša);
- aplinkos taršos mažinimas (nuolatos vykdoma bendrovės veikla);
- aplinkosauginių reikalavimų užtikrinimas (nuolatos vykdoma bendrovės veikla);
- atliekų surinkimo ir transportavimo sistemos tobulinimas (nuolatos vykdoma bendrovės veikla);
- reinvesticijos (susidėvėjusio turto atnaujinimas) (nuolatos vykdoma bendrovės veikla);
- defektų šalinimas jau esamose veiklose (nuolatos vykdoma bendrovės veikla).

Identifikuotų strateginių bendrovės krypčių įgyvendinimas įmanomas per strateginių bendrovės tikslų formulavimą bei įgyvendinimą. Numatomi įgyvendinti bendrovės strateginiai tikslai suformuluoti tolimesniuose veiklos plano skyriuose.

## 3.2. Veiklos prioritetai

Ankstesniame bendrovės strateginio veiklos plano skyriuje identifikuotos strateginės kryptys, kurios iš esmės atitinka įmonės ateities veiklos prioritetus, todėl siekiant dirbtinai neperkrauti bendrovės strategijos struktūros, veiklos prioritetai nėra išskiriami.

## 3.3. Strateginiai tikslai, rodikliai ir programos

Žemiau esančioje strategijos struktūroje formuluojami pagrindiniai strateginiai bendrovės tikslai, kurie detalizuojasi planuojamais įgyvendinti uždaviniais bei priemonėmis. Kadangi bendrovės veikla yra sukoncentruota yra vieną ekonominės veiklos rūšį – atliekų tvarkymą – programų formulavimas nėra tikslingas (įprastai programos formuluojamos juridiniam asmeniui vykdant skirtingas ekonominės veiklos rūšis).

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras (toliau – ARATC) veiklos programoje yra išskiriami šie pagrindiniai strateginiai tikslai:

- **TIKSLAS I. APLINKOS KOKYBĖS GERINIMAS**

- TIKSLAS II. PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS
- TIKSLAS III. VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS
- TIKSLAS IV. ATLIEKŲ PERDIRBIMO IR ANTRINIO PANAUDOJIMO DIDINIMAS

Visi šie strateginiai tikslai yra nukreipti gerinti vidinį organizacijos valdymą, tobulinti paslaugų kokybę ir skatinti bei kurti gerą įmonės vardą. Žemiau pateikiama strateginio plano loginė matrica:

#### TIKSLAS I. APLINKOS KOKYBĖS GERINIMAS

- Uždavinys 1.1. Mažinti susidarancius kvapus
- Uždavinys 1.2. Gerinti aplinkosauginį švietimą ir visuomenės informavimą
- Uždavinys 1.3. Mažinti sąvartynų filtratų kiekius ir jų taršą prioritetinėmis medžiagomis
- Uždavinys 1.4. Vykdyti sąvartyno filtrato kiekio ir taršos monitoringą

#### TIKSLAS II. PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS

- Uždavinys 2.1. Atnaujinti ir plėsti rūšiuojamojo atliekų surinkimo sistemą
- Uždavinys 2.2. Didinti paslaugų prieinamumą

#### TIKSLAS III. VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS

- Uždavinys 3.1. Mažinti bendrovės sąnaudas
- Uždavinys 3.2. Tobulinti ekonominės analizės procesus
- Uždavinys 3.3. Tobulinti vadybos sistemą
- Uždavinys 3.4. Didinti pardavimus
- Uždavinys 3.5. Aktyviai dalyvauti „minkštuosiuose“ projektuose

#### TIKSLAS IV. ATLIEKŲ PERDIRBIMO IR ANTRINIO PANAUDOJIMO DIDINIMAS

- Uždavinys 4.1. Vystyti ruošimo pakartotinai naudoti veiklą
- Uždavinys 4.2. Didinti komunalinių atliekų perdirbimą

Detalios strateginio veiklos plano priemonės, veiksmai bei planuojami pasiekti rodikliai pateikiami strateginio veiklos plano priede Nr. 1.

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro veiklos strategijai įtakos turi ne tik regione bei Lietuvoje vykstantys atliekų tvarkymo sistemos nuolatiniai pokyčiai, bet ir pasaulinės tendencijos. Pastaruoju metu ypač plačiai pradėta kalbėti apie tai, jog daugelis Europos šalių pereina nuo linijinės ekonomikos prie žiedinės ekonomikos sampratos.

Žiedinė ekonomika užtikrinta darnų išteklių naudojimą ir nekintamą išteklių vertę, eliminuodama atliekas ir sukurdamą teigiamą vertę tiek ekonomikai, tiek aplinkai bendrąja prasme. Ši sistema sukuria alternatyvą prieš tai dominavusiai ekonomikai, kuri rėmėsi „imk–gamink–išmesk“ principu.

Žiedinė ekonomika – tai atsinaujinanti sistema, kurioje išteklių ir atliekų sąnaudos, emisijos ir energijos praradimai yra sumažinami juos teisingai valdant ir sujungiantį uždarą energijos ir medžiagų grandinę.

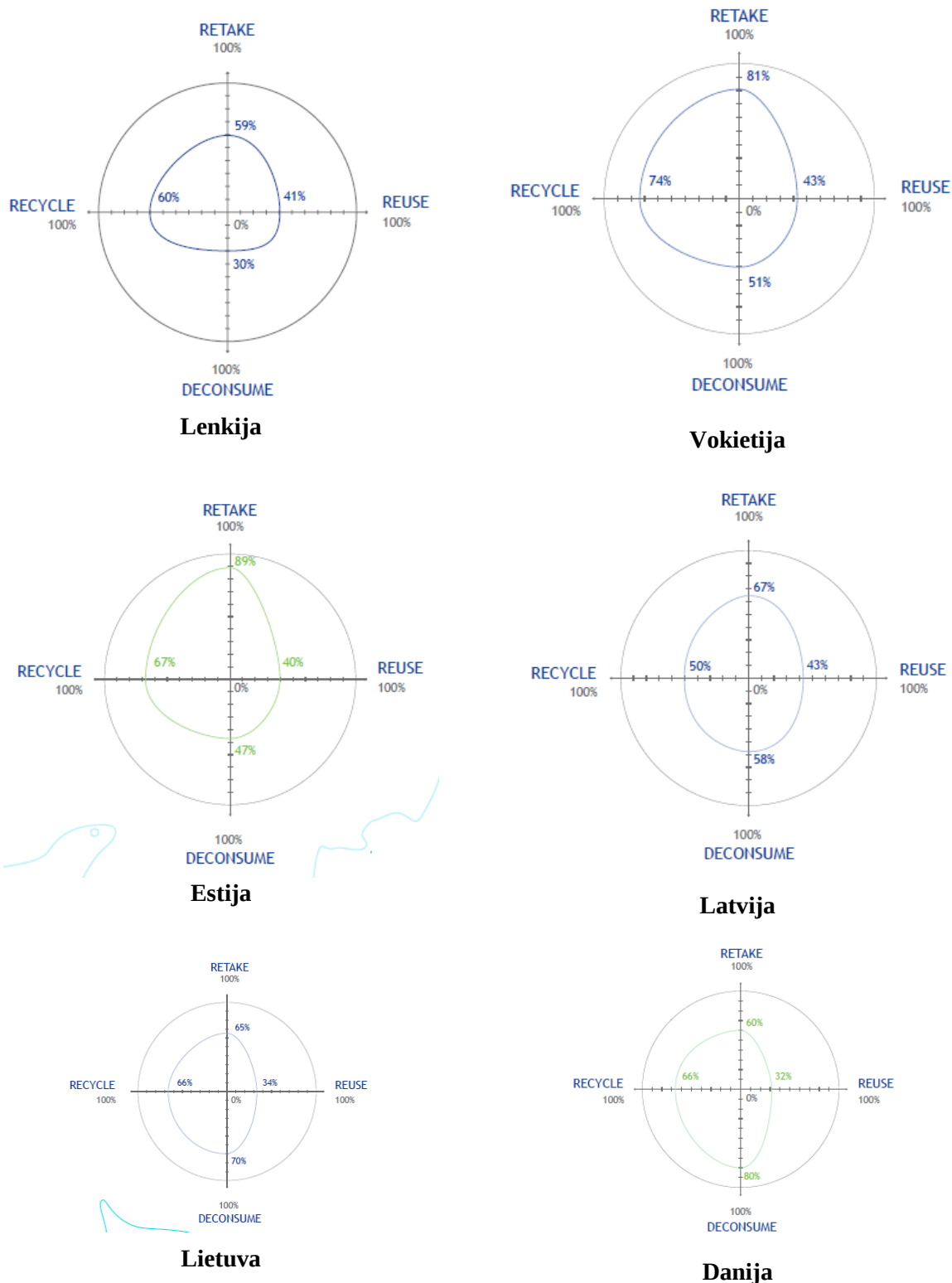
Vienam gyventojui Europoje tenka didžiausias importuojamų grynųjų išteklių kiekis pasaulyje, o Europos ekonomika yra priklausoma nuo importuojamų žaliavų ir energijos. Todėl susiduriama su nenusipėjimais žaliavų ir mineralų tiekimo pokyčiais.

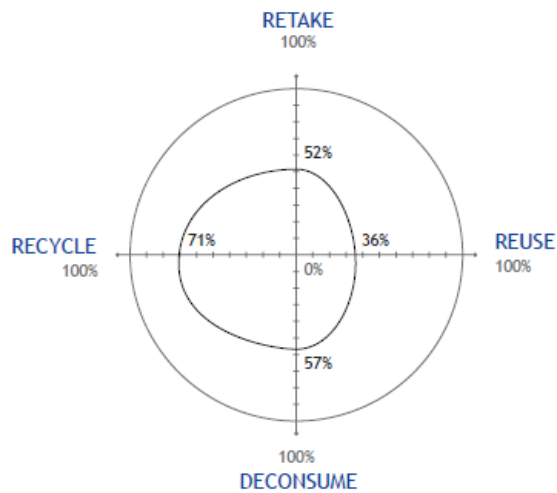
Saugus šių išteklių prieinamumas tapo strategine ES ekonomine problema. Septintajame aplinkosaugos veiksmų plane yra nurodyta, kad privalome gyventi atsizvelgdami į mūsų planetos galimybes.

Ankstesniais metais išteklių naudojimo būdas ekonomikoje buvo tiesinis: **take-make-consume-dispose (paimk-pagamink-suvartok-atsikratyk)**. Žiedinėje ekonomikoje visi šie žingsniai yra susiję, nuolat kartojasi. Idealiame pasaulyje nė viena iš panaudotų medžiagų (išteklių) nėra švaistoma, o visas, kas suvartojama, pakartotinai panaudojama gaminant dalį, kad „take“ dalis visiškai išnyktų, t. y. nebūtų iš naujo naudojami ištekliai. Tam reikia pakeisti gamybos ir vartojimo būdus kiekviename proceso etape. 2019 m. birželio 12-13 m. Gdanske vykusiam Baltijos jūros regiono forumo dėl Europos Sąjungos strategijos (finansinės perspektyvos) įvertinta, kiek kiekvienos šalies ekonomikos struktūra primena visiškai žiedinį medžiagų (išteklių) judėjimą ir kaip šis procesas pasiekiamas įgyvendinant aplinkos, vartojimo ir energetikos politiką. Tuo tikslu Forume įvestas novatoriškas žiedinės ekonomikos plėtros (CEA) indeksas, kuris

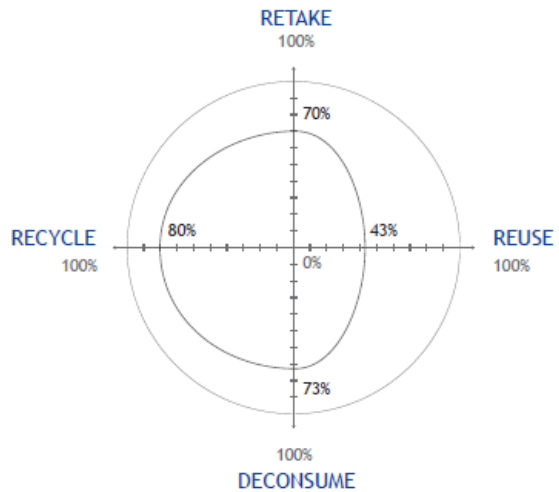
matuoja poslinkį iš linijinės ekonomikos prie žiedinės ekonomikos Baltijos jūros regiono šalyse keturiose kategorijose: **retake**, **reuse**, **deconsume** and **recycle** (**naudok perdirbtą išteklių-pakartotinai panaudok-suvartok-perdirbk**). Žemiau esančioje lentelėje pateikiami statistiniai duomenys apie tai, kaip Baltijos jūros regiono kiekvienos šalies (įskaitant ir Lietuvą) atliekų sistema atitinka žiedinės ekonomikos plėtros indeksą (2017 m. duomenimis).

**Lentelė 3.3.1. Baltijos jūros regiono valstybių atliekų sistemos atitikimas žiedinės ekonomikos plėtros indeksą**

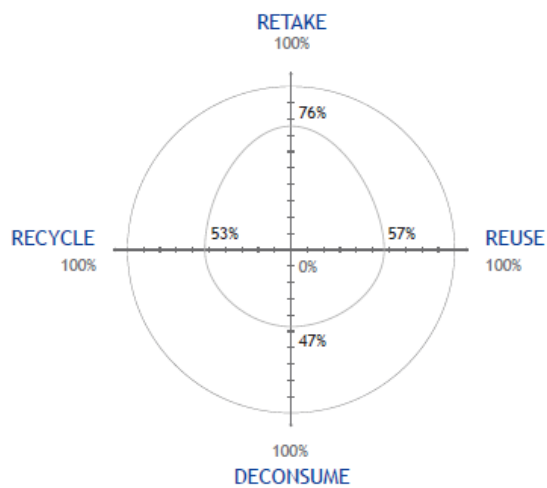




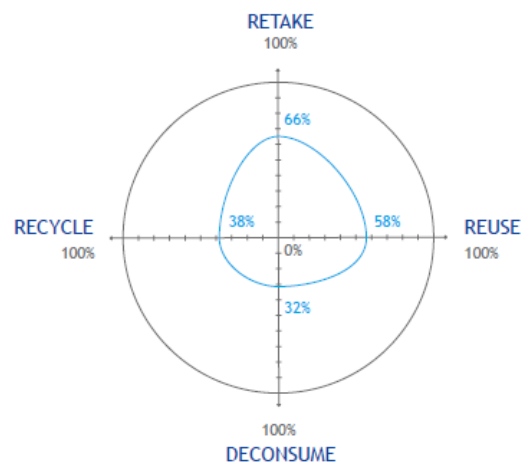
Suomija



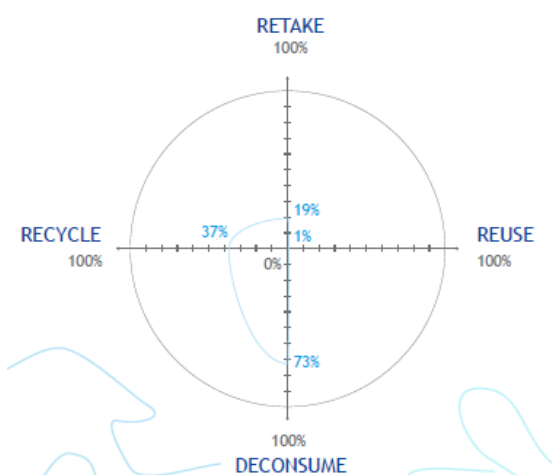
Švedija



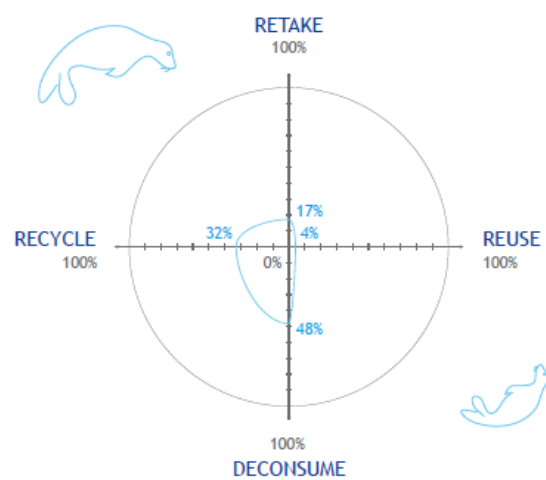
Norvegija



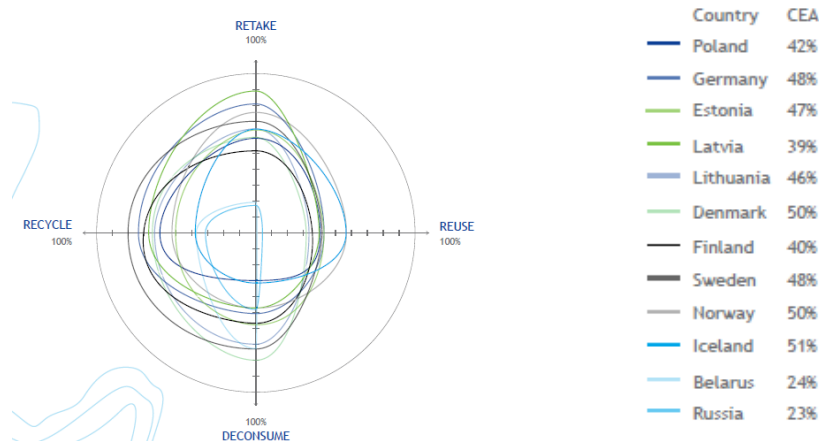
Islandija



Baltarusija



Rusija



### Baltijos jūros regionas

Šaltinis: 2019 m. birželio 12-13 m. Gdanske vykusiame Baltijos jūros regiono forume dėl Europos Sąjungos strategijos (finansinės perspektyvos), 2019 m.

Remiantis aukščiau nurodytos lentelės duomenimis matyti, jog Lietuvos perėjimas iš linijinės ekonomikos sampratos prie žiedinės ekonomikos yra pakankamai rezultatyvus lyginant su kaimyninėmis valstybėmis, tačiau pakankamai atsiliekantis nuo Skandinavijos valstybių.

Vertinant UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro veiklos rezultatus matyti, jog veikla vykdoma pakankamai efektyviai, taikomi žiedinės ekonomikos principai. Bendrovės vadovybės siekis atitinka svarbiausią žiedinės ekonomikos tikslą – „gyvename be atliekų“. Atsižvelgiant į tai bei remiantis Alytaus regione surenkamų atliekų istoriniais duomenimis, žemiau esančiose lentelėse pateikiami prognozuojami atliekų kiekiai bei jų siektinas panaudojimas strateginio plano periodui (2020-2022 m.).

Remiantis Vokietijos atliekų tvarkymo metodika, paremta žiedinės ekonomikos principais, bei UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro skaičiavimais, bendras atliekų perdirbimo procentas 2018 m. Alytaus regione siekė apie 37 proc., tuo tarpu Lietuvoje taikomomis metodologijomis, Alytaus regione komunalinių atliekų perdirbimas siekia apie 62 proc. Toks perdirbimo rodiklį neatitikimas pagrįstas prielaidomis, jog pvz. Vokietijoje neperdirbamas plastikas nepatenka į perdirbimo kategoriją ir kt. Remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro skaičiavimais, strateginio plano įgyvendinimo paskutiniaisiais metais susidarančių komunalinių atliekų kiekis turėtų būti panašus į 2018 m., tuo tarpu remiantis Vokietijoje taikomomis metodikomis, perdirbimo procentas turėtų išaugti nuo 37 (2018 m.) iki beveik 46 proc. (2022 proc.).

**Lentelė 3.3.2. Planuojami komunalinių atliekų perdirbimo pokyčiai**

| Atliekų srautas                                         | 2018 metai                     |                  |                  | 2022 metai                     |                  |                  |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|------------------|--------------------------------|------------------|------------------|
|                                                         | Susidarančių atliekų kiekis, t | Perdirbimo proc. | Perdirbimas, t   | Susidarančių atliekų kiekis, t | Perdirbimo proc. | Perdirbimas, t   |
| MKA                                                     | 36 989,66                      | 5                | 1 849,48         | 25390,02                       | 5                | 1269,501         |
| Biologiškai skaidžios                                   | 19 416,25                      | 70               | 13 591,38        | 25450,75                       | 70               | 17815,525        |
| Popierius                                               | 6 328,44                       | 95               | 6 012,02         | 7989,52                        | 95               | 7590,044         |
| Stiklas                                                 | 3 642                          | 90               | 3 277,8          | 4597,94                        | 90               | 4138,146         |
| Mišrios pakuotės ir perdirbamos medžiagos               | 4 543                          | 40               | 1 817,2          | 5735,43                        | 40               | 2294,172         |
| Kitos                                                   | 10 504,68                      | 35               | 3 676,64         | 12288,98                       | 35               | 4301,143         |
| <b>Numatomas perdirbimo lygis pagal esamą situaciją</b> | <b>81 424,03</b>               | <b>37,12</b>     | <b>30 224,51</b> | <b>81452,64</b>                | <b>45,93</b>     | <b>37408,531</b> |

Šaltinis: UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro skaičiavimai, 2019 m.

Remiantis UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro skaičiavimais, Strateginio plano įgyvendinimas turės ir teigiamas finansines vertes, t. y. neįgyvendinus strateginiame plane numatytų priemonių, dėl vykstančių

didelių pokyčių atliekų tvarkymo sistemoje tarptautiniu mastu, kiekvienais metais išlaidos atliekų tvarkymui didėtų apie 1,1 mln. Eur Alytaus regione, o įgyvendinus planą – apie 109 tūkst. Eur.

**Lentelė 3.3.3. Kaštų pokyčiai**

| Kaštų padidėjimas 2022 metais neįgyvendinus strateginio plano priemonių, Eur | Kaštų padidėjimas 2022 metais įgyvendinus strateginio plano priemones, Eur |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1 109 690                                                                    | 108 630                                                                    |

Šaltinis: UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro skaičiavimai, 2019 m.

### 3.4. Strateginiai uždaviniai, veiksmai ir jų matavimo rodikliai (investicijų poreikis, finansavimo šaltiniai)

Detalus strateginiai uždaviniai, priemonės (veiksmai), planuojami pasiekti rodikliai, investicijų poreikis bei preliminarus finansavimo šaltinis pateikiami strateginio veiklos plano priede Nr. 1.

### 3.5. Europos sąjungos, valstybės investicijų projektai

Žemiau esančioje lentelėje pateikiami šiuo metu UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro įgyvendinami ES struktūrinių fondų finansuojami projektai.

Paminėtina, jog projektų tiesioginis poveikis bus pamatuojamas visame Alytaus regione, kadangi įgyvendinami projektai yra pakankamai didelės apimties.

**3.5.1 lentelė. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro įgyvendinami projektai**

| Rodiklis                   | Rodiklio aprašymas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projekto pavadinimas       | Komunalinių atliekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Kauno regione (Prienų raj. ir Birštono savivaldybėse)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Projekto kodas             | Nr. 05.2.1-APVA-R-008-21-0005                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Prioritetas                | 5 PRIORITETAS. Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Statusas                   | Įgyvendinamas (2019 m. birželio mėn. duomenys)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Projekto aprašymas         | Esamos konteinerių stovėjimo vietos Prienų rajono ir Birštono savivaldybėse neatitinka Kokybės reikalavimuose konteinerinėms aikštelėms nustatytų reikalavimų, trūksta konteinerių pagal atliekų rūšis. VATP nustatytas reikalavimas iki 2019 m. organizuoti atskirą maisto atliekų surinkimą, o Kauno regiono plėtros plane, Alytaus atliekų tvarkymo regiono, minėtų savivaldybių atliekų tvarkymo planuose 2014-2020 m. – iki 2017 m. pabaigos, tačiau šių atliekų surinkimas dabar neorganizuotas nei iš daugiabučių namų, nei iš individualių valdų. Nesilaikoma reikalavimo atskirai rinkti tekstilės atliekas. Nėra naudotų daiktų paruošimo naudoti pakartotinai infrastruktūros (daiktų punkto).Projektu siekiama Prienų rajono ir Birštono savivaldybėse išplėtoti komunalinių atliekų rūšiuojamojo atliekų surinkimo infrastruktūrą ir sukurti atliekų paruošimo naudoti pakartotinai infrastruktūrą, atsižvelgiant į daugiabučių, individualių valdų gyventojų, ūkio subjektų ir daiktų naudotojų (kurie yra projekto tikslinės grupės) poreikius. Planuojamos įgyvendinti veiklos – konteinerinių aikštelių įrengimas ir konteinerių įsigijimas; atliekų paruošimo naudoti infrastruktūros sukūrimas; biologinių atliekų konteinerių individualioms valdoms plėtra. Projektu bus: 1. įrengtos 63 konteinerinės aikštelės su rūšiuojamajam atliekų surinkimui skirtais antžeminiais, pusiau požeminiais ir požeminiais konteineriais Birštono sav. – 23 požeminių konteinerinių aikštelių (2 prie sodų bendrijų), 2 tekstilės atliekų konteineriai; Prienų rajono sav. – 40 konteinerinių aikštelių, iš jų - 12 antžeminių aikštelių (5 prie sodų bendrijų), 12 pusiau požeminių (1 prie sodų bendrijų) ir 16 požeminių (1 prie sodų bendrijų), 4 tekstilės atliekų konteineriai. 2. įrengtas daiktų punktas Alovės sen. Alytaus km., Alytaus r. (1220 m2 pastatas su 10 surinkimo konteinerių (30 m3 talpos).3. atskiram maisto atliekų surinkimui prie individualių valdų įsigyti 1462 konteineriai (Birštono sav. 172 vnt., Prienų r. sav. 1290 vnt.). |
| Projekto išlaidų suma, Eur | 2 162 915,41                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Finansavimo suma, Eur      | 1 838 460,00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Projekto pavadinimas       | Komunalinių atliekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Alytaus regione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projekto kodas             | Nr. 05.2.1-APVA-R-008-11-0001                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Prioritetas                | 5 PRIORITETAS. Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Statusas                   | Įgyvendinamas (2019 m. birželio mėn. duomenys)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Projekto aprašymas         | Esamos konteinerių stovėjimo vietos Alytaus regiono savivaldybėse neatitinka Kokybės reikalavimuose konteinerinėms aikštelėms nustatytų reikalavimų, trūksta konteinerių pagal atliekų rūšis. VATP nustatytas reikalavimas iki 2019 m. organizuoti atskirą maisto atliekų surinkimą, o Alytaus regiono plėtros plane, Alytaus atliekų tvarkymo regiono, minėtų savivaldybių atliekų tvarkymo planuose 2014-2020 m. – iki 2017 m. pabaigos, tačiau šių atliekų surinkimas dabar neorganizuotas nei iš daugiabučių namų, nei iš individualių valdų. Nesilaikoma reikalavimo atskirai rinkti tekstilės atliekas. Pagal patvirtintą didelių gabaritų atliekų surinkimo (toliau – didelių gabaritų) aikštelių schemą Alytaus regione trūksta 2 didelių gabaritų aikštelių, o esama Druskininkuose jau 2015 m. viršijo planinius pajėgumus. Projektu siekiama Alytaus regiono savivaldybėse išplėtoti komunalinių atliekų rūšiuojamojo atliekų surinkimo infrastruktūrą, atsižvelgiant į daugiabučių, individualių valdų gyventojų ir ūkio subjektų (projekto tikslinės grupės) poreikius. Planuojamos įgyvendinti veiklos: konteinerinių aikštelių įrengimas ir konteinerių įsigijimas; didelių gabaritų atliekų surinkimo naujų aikštelių įrengimas (Lazdijų r. ir Varėnos r.) ir atnaujinimas (Druskininkuose); biologinių atliekų konteinerių individualioms valdoms plėtra. Projektu bus: 1) įrengtos 308 konteinerinės aikštelės (84 antžeminės, 224 pusiau požeminės) su rūšiuojamajam atliekų surinkimui skirtais konteineriais: 134 aikštelės Alytaus mieste, 42 - Alytaus r., 78 - Druskininkuose, 23 - Lazdijų r., 31 - Varėnos r.; 2) įrengtos 2 didelių gabaritų aikštelės (Lazdijų ir Varėnos r.) ir praplėsta esama Druskininkų aikštelė; 3) įsigyti 4289 atskiro maisto atliekų surinkimo prie individualių valdų konteineriai. 1 konteinerinėje aikštelėje standartinis konteinerių paketas - mišrių, stiklo, popieriaus ir kartono, plastiko bei maisto atliekų (arba žaliųjų, jei prie kapinių) konteineriai. 1 tekstilės konteineris/ 10-čiai aikštelių. |
| Projekto išlaidų suma, Eur | 4 130 687,05                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Finansavimo suma, Eur      | 3 352 807,77                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Šaltinis: [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt), 2019 m.

Remiantis Europos Komisijos ataskaita, 2015 m. komunalinių atliekų Lietuvoje susidarė šiek tiek mažiau už ES vidurkį, t. y. 448 kg gyventojui per metus, tačiau 16 proc. daugiau nei prieš dešimtmetį. Nors Lietuva sąvartynuose šalina daug mažiau atliekų vertinant nuo 2009 m., ji vis dar labai viršija 26 proc. ES vidurkį ir šalinimas sąvartynuose tebėra pagrindinė atliekų tvarkymo priemonė Lietuvoje. Aplinkos apsaugos agentūros duomenimis, šis rodiklis išliko mažai pakitęs ir 2016 m.

2017 m. sąvartynuose šalinamų atliekų dalis sudarė 32,7 proc., kompostavimo dalis išaugo nuo 9,38 proc. 2014 m. iki 23,94 proc. 2017 m., perdirbimo – nuo 21,09 proc. 2014 m. iki 24,16 proc. 2017 m. Pastaraisiais metais kompostavimo dalis išaugo dėl mišrių komunalinių atliekų apdorojimo mechaninio biologinio atliekų apdorojimo (MBA) įrenginiuose. Deja, MBA įrenginiuose apdorojus biologiškai skaidžias atliekas, gautas stabilatas ar techninis kompostas dėl žemos kokybės dažniausiai yra panaudojamas tik atliekų perdengimui sąvartynų kaupuose. Naujojoje 2018 m. gegužės 30 d. Europos Parlamento ir tarybos Direktyvoje (ES) 2018/851, kuria iš dalies keičiama Direktyva 2008/98/EB dėl atliekų, numatyta, kad nuo 2027 m. sausio 1 d. biologines komunalines atliekas, patekusias į aerobinio ar anaerobinio apdorojimo operaciją, galima bus laikyti perdirbtomis atliekomis tik tokiu atveju, jeigu jos bus surenkamos atskirai arba atskiriamos jų susidarymo vietoje. Atsižvelgus į šias nuostatas ir remiantis ekspertiniu vertinimu, Lietuvos pasiekimai kompostuojant biologines atliekas yra gerokai mažesni, nei skelbia Aplinkos apsaugos agentūros duomenys.

Komunalinių atliekų perdirbimo rezultatai, nors ir iš lėto gerėjantys, nedžiugina – ši stagnacija gali sukliudyti Lietuvai 2020 m. pasiekti 50 proc. perdirbimo tikslą. Palyginus su 2016 m., atliekos tvarkomos gerokai efektyviau, tačiau norint pasiekti 2020 m. atliekų perdirbimo tikslą išlieka reikalinga ir toliau investuoti į atliekų rūšiuojamąjį surinkimą ir perdirbimą. 2010 m. suplanuoti ir 2016 m. pastatyti mechaninio ir biologinio apdorojimo įrenginiai, tačiau projektuojami bei statomi papildomi atliekų naudojimo energijai gauti kogeneraciniai pajėgumai Vilniuje ir Kaune gali sutrukdyti pasiekti 2015 m. Europos Žiedinės ekonomikos pakete nustatytus atliekų perdirbimo tikslus.

**Apibendrintos pagrindinės problemos:**

- Atliekų valdymas (įskaitant finansavimą) ir tvarkymas vykdomas ne pagal atliekų vengimo ir tvarkymo prioritetų eiliškumą.

**Priežastys:**

- Nepakankamos priemonės (teisinės, ekonominės, mokestinės, švietimo ir visuomenės informavimo bei skatinimo) atliekų vengimo ir pakartotinio naudojimo ilgalaikių sistemų kūrimui;
- Neužtikrinamas atliekų surinkimo ir perdirbimo užduočių įgyvendinimo finansavimas (pasenusios, nemodernizuojamos atliekų tvarkymo technologijos);
- Kai kurių atliekų (pakuočių, elektros ir elektroninės įrangos, apmokestinamųjų gaminių ir kt. srautuose) tvarkyme pilnai neįgyvendinamas išplėstinės gamintojo atsakomybės principas;
- Politinės valios stoka primant savalaikius, pagrįstus sprendimus (sąvartyno mokesčio didinimas, atliekų deginimo mokestis ir kt.);
- Integracijos tarp žiedinės ekonomikos ir atliekų valdymo bei tvarkymo sistemos stoka.

**Numatyti tikslai ir uždaviniai laikotarpiui po 2020 m.**

Atliekų sektoriaus strateginiai tikslai formuluojami Nacionalinės aplinkos apsaugos strategijos iki 2030 m. ir Nacionalinėje klimato kaitos valdymo politikos strategijos pagrindu:

**1 tikslas** – vengti atliekų susidarymo ir efektyviai tvarkyti atliekas, grindžiant šį procesą atliekų vengimo ir tvarkymo prioritetų eiliškumu.

**Uždaviniai:**

1. Užtikrinti reikalingas (teisinio reguliavimo, organizacines, finansines ar ekonomines) priemones bei laisvanoriškas schemas, skatinančias atliekų rūšiavimą ir perdirbimą.
2. Užtikrinti prevencines priemones, siekiant mažinti atliekų kiekį, tenkantį vienam gyventojui.
3. Inicijuoti ir pradėti taikyti priemones (teisinio reguliavimo, finansines ar ekonomines, administracines), kurios efektyviai užtikrintų gamintojo atsakomybės principo taikymą atliekų tvarkyme.
4. Skatinti atliekų perdirbimo į aukštos pridėtinės vertės produktus projektus.

**2 tikslas** – užtikrinti veiksmingas priemones, skatinančias Lietuvą pereiti prie Žiedinės ekonomikos principų ir efektyviai naudoti turimus išteklius bei energiją.

**Uždaviniai:**

1. Pasirengti perėjimui prie žiedinės ekonomikos – sukurti strategiją ir numatyti reikalingas įgyvendinimo priemones, užtikrinti lyderystę valstybiniu ir vietiniu lygiu.
2. Skatinti žiedinės ekonomikos modelių kūrimą ir diegimą įmonėse numatant reikalingas (teisinio reguliavimo, ekonomines) paskatas.
3. Skatinti eko-inovacijų kūrimą ir diegimą, numatant priemones, reikalingas užtikrinti bendradarbiavimui tarp verslo organizacijų ir mokslo institucijų.

**Siektini rodikliai:** sąvartynuose šalinamų komunalinių atliekų dalis:

- 78 proc. – 2011 m.
- 55 proc. – 2017 m.
- 35 proc. – 2020 m.

Remiantis preliminariais duomenimis, 2021-2027 m. finansinės perspektyvos periodu, iš ES struktūrinių fondų nebebūtų finansuojama infrastruktūra, susijusi su atliekų šalinimu ir apdorojimu, t. y. nebūtų teikiama negrąžinamoji subsidija infrastruktūros atnaujinimui ar plėtrai.

Atsižvelgiant į 2014-2020 m. finansinės perspektyvos įgyvendinimo tarpinius rezultatus, atliekų sektoriaus infrastruktūros finansavimo mechanizmas galėtų būti orientuotas į finansų inžinerijos principus, t. y. galėtų būti taikomas grąžinamosios subsidijos bei lengvatinės paskolos suteikimo mechanizmas.

2014-2020 m. visu finansinės perspektyvos laikotarpiu taikyta 2 proc. lengvatinė paskolų palūkanų norma. Planuojamo naujojo finansinio periodo atveju, paskolų palūkanų norma labai priklausys nuo Europos centrinio banko informacijos apie Lietuvos ilgalaikio skolinimosi palūkanų normas konvergencijos tikslais, taip pat Vyriausybės 10 metų trukmės skolos vertybinių popierių palūkanų duomenų.

### 3.6. Veiklos efektyvumo didinimo kryptys

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro vykdoma veikla apima daug funkcijų atliekų tvarkymo veikloje. Finansinių srautų prasme (pajamos, sąnaudos, turto priskyrimas atitinkamoms funkcijoms vykdyti ir kt.) atskiros bendrovės funkcijos nėra atskirtos, todėl nėra identifikuoti atskaitos taškai veiklos efektyvumo gerinimui. Todėl siekiant identifikuoti veiklos efektyvumo didinimo kryptis, pirmiausia, būtina atlikti bendrovės atskirų funkcijų kaštų – naudos vertinimą, parinkti atskaitos taškus, nuo kurių būtų vertinamas bei matuojamas bendrovės veiklos efektyvumo pokytis. Tokiu atveju, remiantis kaštų – naudos analizės duomenimis, galima būtų identifikuoti veiklos efektyvumo didinimo kryptis.

Paminėtina, jog įgyvendinus strateginį veiklos planą, remiantis stebėsenos sistema, bus matuojami plano įgyvendinimo efektyvumo rodikliai – produkto bei poveikio rodikliai. Atitinkamai bus galima daryti išvadas, ar strateginis veiklos planas įgyvendintas efektyviai. Be to, Strateginio planavimo metodikoje (Žin., 2002, Nr. 57-2312) pateiktas veiklos efektyvumo didinimo krypčių pavyzdys iš esmės atitinka šio strateginio veiklos plano priede Nr. 1 pateiktą strateginę matricą.

### 3.7. Planuojami pasiekti pagrindiniai veiklos rodikliai

Planuojami pasiekti pagrindiniai bendrovės veiklos rodikliai pateikiami strateginio veiklos plano priede Nr. 1.

### 3.8. Galimi pavojai ir jų valdymas

Remiantis Strateginio planavimo metodika (Žin., 2002, Nr. 57-2312), rizikos strateginiame plane nėra identifikuojamos. Pagrindinė šio Strateginio veiklos plano rizika – neįgyvendinti plane numatytų priemonių, t. y. nepasiekti iškeltų bendrovės 2020-2022 metais tikslų. Ši rizika iš esmės valdoma administracinėmis priemonėmis – rizikos pasireiškimą minimizuoja parengta Plano stebėsenos sistema, signalizuojanti apie Plano įgyvendinimo progresą.

## 4. Stebėsenos sistema

### 4.1. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai

Strateginio veiklos plano įgyvendinimui didžiausią įtaką turi kontrolės (stebėsenos) mechanizmas, leidžiantis atitinkamu laiku matuoti Strategijos įgyvendinimo progresą. Todėl svarbiausias Strategijos įgyvendinimo vertinimo, tobulinimo bei palaikymo principas – atskaitomybė už Plane numatytų priemonių įgyvendinimą.

#### Stebėsenos ir tikslinimo tvarkos paskirtis

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro strateginio veiklos plano stebėsenos ir tikslinimo tvarka – tai sisteminis aplinkos, susietos su patvirtinto strateginio veiklos plano įgyvendinimo metu atsirandančiais kiekybiniais ir kokybiniais pokyčiais, stebėjimo ir vertinimo procesas, kurio metu parengiamos strateginio veiklos plano įgyvendinimo tarpinė ir galutinė ataskaitos. Strateginio plano stebėsenos ir tikslinimo tvarkos tikslas – kontroliuoti plano vykdymą, vertinti įdiegtų priemonių poveikį regiono atliekų tvarkymo sistemai, pagal poreikius pildyti ir koreguoti veiklos strateginį planą. Ši tvarka skirta UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro darbuotojams, atsakingiems už strateginio plano įgyvendinimo priežiūrą.

#### Stebėsenos ir tikslinimo tvarkos institucinė schema

Strateginio veiklos plano stebėsenos ir tikslinimo tvarkos objektai – tikslai, uždaviniai ir priemonės bei vertinimo kriterijų sistema, pagal kuriuos yra vykdoma strateginio veiklos plano stebėsenos. Plano stebėsenos rezultatas – teikiamos strateginio veiklos plano įgyvendinimo tarpinė ir galutinė ataskaitos, kurios rengiamos plano stebėsenos procese.

Plano stebėsenos ir tikslinimo tvarkos sistemos institucinę struktūrą sudaro trys lygmenys: politinis, administracinis ir visuomeninis. Institucinės struktūros aprašymas pateikiamas 4.1.1. lentelėje.

**4.1.1. lentelė. Institucinės struktūros aprašymas**

| Eil. Nr.                      | Institucija                                           | Apytikslis posėdžių skaičius per laikotarpį* | Pagrindiniai uždaviniai, įgyvendinant Planą                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Politis lygmuo</b>         |                                                       |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1.                            | UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro valdyba   | 1                                            | Išklauso Plano įgyvendinimo galutinę ataskaitą, plano įgyvendinimo metu atliktas korekcijas / patikslinimus / papildymus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Administracinis lygmuo</b> |                                                       |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2.                            | Strateginio plano priežiūros komisija (toliau – SPPK) | 4                                            | Strateginio plano priežiūros komisija yra UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro direktoriaus įsakymu sudaryta nuolatinė komisija, turinti komisijos pirmininką, pirmininko pavaduotoją ir komisijos sekretorių. Komisija svarsto Plano įgyvendinimo tarpinę ir galutinę ataskaitas administraciniu lygmeniu, teikia pasiūlymus dėl Plano koregavimo ar papildymo bei kitais klausimais, susijusiais su strategine plėtra. Komisija surenka informaciją apie Plano įgyvendinimo būklę iš bendrovės padalinių, ją sistemina ir rengia Plano įgyvendinimo tarpinę ir galutinę ataskaitas. Organizuoja Plano įgyvendinimo galutinės ataskaitos pristatymą bendrovės valdybai, esant poreikiams socialiniams – ekonominiams partneriams, visuomenei. Tarpinės ataskaitos (metinės) svarstomos tik komisijoje, viešai nepristatomos. Komisijos nariai surenka pasiūlymus dėl Plano koregavimo ar papildymo, teikia juos svarstyti komisijai. |

| Eil. Nr.                   | Institucija                                                                       | Apytikslis posėdžių skaičius per laikotarpį* | Pagrindiniai uždaviniai, įgyvendinant Planą                                                                                                |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.                         | Bendrovės padaliniai, atsakingi už Plano dalių įgyvendinimo priežiūrą (stebėseną) | -                                            | Teikia Komisijai informaciją apie padaliniams priskirtų vykdyti Plano dalių įgyvendinimą bei pasiūlymus dėl Plano koregavimo ar papildymo. |
| <b>Visuomeninis lygmuo</b> |                                                                                   |                                              |                                                                                                                                            |
| 4.                         | Socialiniai-ekonominiai partneriai                                                | -                                            | Teikia pasiūlymus dėl Plano koregavimo ar papildymo.                                                                                       |

\* Plano įgyvendinimo/koregavimo ar papildymo klausimais.

### Stebėsenos ir tikslinimo tvarkos procesas

Siekiant užtikrinti sklandų Strateginio veiklos plano rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos procesus, bendrovės struktūrinių padalinių nuostatuose ar kituose bendrovės vidaus dokumentuose turi atsispindėti strateginio planavimo funkcija, turi būti paskirti už strateginį planavimą atsakingi darbuotojai arba priskirtos funkcijos.

Plano įgyvendinimo tarpinės ataskaitos rengiamos kartą per metus, svarstomos ir tvirtinamos bendrovės Strateginio plano priežiūros komisijoje. Galutinė ataskaita rengiama, svarstoma ir teikiama išklausti Bendrovės valdybai sekančiais metais po Strateginio plano įgyvendinimo pabaigos.

### Plano keitimas ar papildymas

Plano keitimas ir papildymas – tai procedūra, kurios metu veiklos strateginio plano tikslai, uždaviniai arba priemonės yra papildomi naujais ar pakeičiami, tikslinami finansavimo šaltiniai ir t.t. Plano priemonės bei jų pasiekimo rodikliai (indikatoriai) gali būti keičiami pagal poreikį. Planas peržiūrimas kartą per metus, ir tuomet gali keistis nurodyta informacija. Vizija gali keistis, tik iš esmės peržiūrint ir keičiant Planą.

Plano priemonių sąrašo koregavimo/papildymo forma pateikiama sekančiame puslapyje.

UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro  
2020-2022 m. strateginio veiklos plano  
Priedas

**UAB ALYTAUS REGIONO ATLIEKŲ TVARKYMO CENTRO 2022-2022 M. STRATEGINIO VEIKLOS  
PLANO PRIEMONIŲ SĄRAŠO KOREGAVIMO/PAPILDYMO FORMA**

1. UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centro 2020–2022 m. strateginio veiklos plano priemonių sąrašo (pažymėti reikiamą):

1.1. koregavimas ☐

Tikslo Nr. \_\_\_\_\_,

Uždavinio Nr. \_\_\_\_\_,

Koreguojamos priemonės pavadinimas

1.2. papildymas nauja priemone ☐

Siūlomos priemonės pavadinimas

2. Pasiūlymą pateikusio asmens vardas, pavardė, pareigos

3. Priemonės koregavimo / papildymo poreikio trumpas pagrindimas

4. Priemonės aprašymas

| Eil. Nr. | Priemonė | Vykdytojai | Įvykdymo terminas | Siekiamas rodiklis | Siekiamo rodiklio paaiškinimas | Finansavimo šaltinis | Preliminarus lėšų poreikis, Eur |
|----------|----------|------------|-------------------|--------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------------------|
|          |          |            |                   |                    |                                |                      |                                 |
|          |          |            |                   |                    |                                |                      |                                 |
|          |          |            |                   |                    |                                |                      |                                 |
|          |          |            |                   |                    |                                |                      |                                 |
|          |          |            |                   |                    |                                |                      |                                 |

vardas, pavardė

data

parašas

#### 4.2. Įmonės veiklos rodiklių vertinimo ir jų stebėsenos sistema

Strategijoje numatyti bendrovės veiklos rodikliai bei strategijos pasiekimo rodikliai vertinami kiekvienais metais. Strategijos įgyvendinimo pažanga bei pasiekti rodikliai vertinami atskiroje matricoje, kuri pateikiama kaip priedas prie strateginio plano.

#### 4.3. Darbuotojų veiklos vertinimo sistema

Žinios kasdien tampa vis svarbesniu ištekliumi, lemiančiu žmonių ir organizacijų sėkmę, investicijų efektyvumą, ūkio plėtrą ir net valstybių galią. Pateikiama J. Bivainio ir R. Morkuvėno (2008) sudaryta darbuotojų žinių potencialo vertinimo sistema. Žinių potencialo kiekybinė išraiška suteikia galimybę vertinti ir lyginti tarpusavyje struktūrinius įvairaus lygmens žinių visuomenės ir žinių ekonomikos elementus. Siūloma darbuotojų žinių potencialo vertinimo metodika leidžia kiekybiškai išmatuoti organizacijos darbuotojų žinių potencialą, kurį lemiantys veiksniai: išsimokslinimas; profesinė patirtis; pareigų lygis; sprendimų priėmimo mastas ir atsakomybė; savarankiškumas darbe; darbo kultūra; technologijų naudojimas darbe; darbo sudėtingumas; motyvacija dirbti; darbuotojo įtaka organizacijos tikslams įgyvendinti. Kiekvieno iš šių veiksmų reikšmingumas traktuojamas pagal organizacijos veiklos specifiką.

Pateikiamos veiksmų skalės reikšmių diferencijavimas sudaro prielaidą gana objektyviai įvertinti darbuotojo žinių potencialą, susiejant jį su organizacija. Darbuotojų žinių potencialą lemiančių veiksmų spektras, jų turinio požiūriu labai platus.

Pirmoje lentelėje pateikta pirmo veiksmo „Išsimokslinimas“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksmo „Išsimokslinimas“ įvertis 100 balų (žr. 1 lentelę).

**4.3.1 lentelė. Pirmo veiksmo reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                               | Balai      |
|-----------|-------------------------------|------------|
| <b>1.</b> | <b>Išsimokslinimas</b>        | <b>100</b> |
| 1.1.      | Neturi vidurinio išsilavinimo | 12         |
| 1.2.      | Vidurinis išsilavinimas       | 24         |
| 1.3.      | Profesinis išsilavinimas      | 36         |
| 1.4.      | Aukštesnysis išsilavinimas    | 48         |
| 1.5.      | Bakalauras                    | 60         |
| 1.6.      | Magistras                     | 80         |
| 1.7.      | Mokslų daktaras               | 100        |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Antroje lentelėje pateikta antro veiksmo „Profesinė patirtis“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksmo „Profesinė patirtis“ įvertis 100 balų (žr. 2 lentelę).

**4.3.2 lentelė. Antro veiksmo reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                                                              | Balai      |
|-----------|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2.</b> | <b>Profesinė patirtis</b>                                    | <b>100</b> |
| 2.1.      | Neturi darbo patirties                                       | 5          |
| 2.2.      | Turi 5–12 mėn. darbo patirtį                                 | 10         |
| 2.3.      | Apmokytas darbo vietoje                                      | 20         |
| 2.4.      | Turi 1–3 metų darbo patirtį                                  | 30         |
| 2.5.      | Turi 5–12 mėn. darbo patirtį, atitinkančią užimamas pareigas | 40         |
| 2.6.      | Turi didesnę nei 3 metų darbo patirtį                        | 50         |
| 2.7.      | Turi 1–2 metų darbo patirtį, atitinkančią užimamas pareigas  | 60         |
| 2.8.      | Turi 2–3 metų darbo patirtį, atitinkančią užimamas pareigas  | 70         |
| 2.9.      | Turi 3–4 metų darbo patirtį, atitinkančią užimamas pareigas  | 80         |
| 2.10.     | Turi 4–5 metų darbo patirtį, atitinkančią užimamas pareigas  | 90         |

|       |                                                                       |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.11. | Turi didesnę nei 5 metų darbo patirtį, atitinkančią užimamas pareigas | 100 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----|

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Trečioje lentelėje pateikta trečio veiksnio „Pareigų lygis“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksnio „Pareigų lygis“ įvertis 100 balų (žr. 3 lentelę).

**4.3.3 lentelė. Trečio veiksnio reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                                                                                      | Balai      |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.</b> | <b>Pareigų lygis</b>                                                                 | <b>100</b> |
| 3.1.      | Darbininkai                                                                          | 5          |
| 3.2.      | Brigados vadovai                                                                     | 15         |
| 3.3.      | Specialistai                                                                         | 20         |
| 3.4.      | Vyresnieji specialistai ir žemutinės grandies vadovai                                | 30         |
| 3.5.      | Vidutinės grandies padalinių vadovai                                                 | 45         |
| 3.6.      | Centrinės administracijos vidutinės grandies vadovai                                 | 60         |
| 3.7.      | Teritorinių padalinių vadovai                                                        | 75         |
| 3.8.      | Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už konkrečią svarbią organizacijos veiklą sritį | 90         |
| 3.9.      | Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už visą organizacijos veiklą                    | 100        |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Ketvirtoje lentelėje pateikta ketvirto veiksnio „Sprendimų priėmimo mastas ir atsakomybė“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksnio „Sprendimų priėmimo mastas ir atsakomybė“ įvertis 100 balų (žr. 4 lentelę).

**4.3.4 lentelė. Ketvirto veiksnio reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                                                                                                                                                | Balai      |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.</b> | <b>Sprendimų priėmimo mastas ir atsakomybė</b>                                                                                                 | <b>100</b> |
| 4.1.      | Nepriima sprendimų                                                                                                                             | 0          |
| 4.2.      | Priima sprendimus atlikdami standartinius darbus                                                                                               | 5          |
| 4.3.      | Priima sprendimus, bet sprendimus kontroliuoja kiti darbuotojai                                                                                | 15         |
| 4.4.      | Priima savarankiškus sprendimus, kai problemos apibrėžtos, o rezultatas kontroliuojamas                                                        | 30         |
| 4.5.      | Priima sprendimus, daro tiesioginę įtaką viso kolektyvo darbo rezultatams, kai problemos apibrėžtos ir kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas | 50         |
| 4.6.      | Priima sprendimus, kai neapibrėžtos problemos, sprendimai lemia padalinio veiklos rezultatą                                                    | 70         |
| 4.7.      | Priima sprendimus, kuriems reikia analitinio problemos įvertinimo, sprendimas lemia visos organizacijos veiklą (taktiką ir politiką)           | 85         |
| 4.8.      | Vadovauja kolektyviniam valdymo organui sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais                            | 100        |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Penktoje lentelėje pateikta penkto veiksnio „Savarankiškumas darbe“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksnio „Savarankiškumas darbe“ įvertis 100 balų (žr. 5 lentelę).

**4.3.5 lentelė. Penkto veiksnio reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                                                               | Balai      |
|-----------|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.</b> | <b>Savarankiškumas darbe</b>                                  | <b>100</b> |
| 5.1.      | Labai reglamentuotas darbas (rutininiai darbai)               | 5          |
| 5.2.      | Vidutiniškai reglamentuotas darbas                            | 15         |
| 5.3.      | Mažai reglamentuotas darbas                                   | 30         |
| 5.4.      | Veiklą lemia nuolatinis bendravimas su kitų padalinių nariais | 50         |

|      |                                                                                                                                                           |     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.5. | Užduotys apibrėžtos, bet reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorinės aplinkos                                                                   | 60  |
| 5.6. | Vyrauja neapibrėžtos užduotys, reikia savarankiškai naudotis nuolat atnaujinama informacija iš išorinės aplinkos                                          | 70  |
| 5.7. | Labai didelis darbo neapibrėžtumai, reikalaujantis kelių specialybių žinių                                                                                | 85  |
| 5.8. | Plataus masto darbas, reikalaujantis kūrybiškumo, naujoviškumo, intuicijos, aukštojo išsilavinimo, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšių įvertinimo | 100 |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Šeštoje lentelėje pateikta šešto veiksnio „Darbo kultūra“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksnio „Darbo kultūra“ įvertis 100 balų (žr. 6 lentelę).

**4.3.6 lentelė. Šešto veiksnio reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                                                                                                                       | Balai      |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6.</b> | <b>Darbo kultūra</b>                                                                                                  | <b>100</b> |
| 6.1.      | Nepripažįsta kitų nuomonės, nuolat kelia konfliktus                                                                   | 0          |
| 6.2.      | Pripažįsta kitų nuomonę, tačiau nepripažįsta savo klaidų                                                              | 10         |
| 6.3.      | Nuolat mokosi iš savo klaidų, tačiau nesidalija duomenimis, informacija, žiniomis ir patirtimi su kitais darbuotojais | 30         |
| 6.4.      | Noriai dalijasi duomenimis, informacija, žiniomis ir patirtimi                                                        | 50         |
| 6.5.      | Nuolat moko kitus organizacijos narius, pataria, padeda išspręsti problemas                                           | 65         |
| 6.6.      | Kuria teigiamą organizacijos mikroklimatą                                                                             | 85         |
| 6.7.      | Geba panaikinti kultūrinius barjerus organizacijoje                                                                   | 100        |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Septintoje lentelėje pateikta septinto veiksnio „Technologijų naudojimas darbe“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksnio „Technologijų naudojimas darbe“ įvertis 100 balų (žr. 7 lentelę).

**4.3.7 lentelė. Septinto veiksnio reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                                                                                                                                              | Balai      |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7.</b> | <b>Technologijų naudojimas darbe</b>                                                                                                         | <b>100</b> |
| 7.1.      | Darbe nesinaudoja kompiuteriu ir kitomis informacinėmis technologijomis                                                                      | 0          |
| 7.2.      | Žemas kompiuterio ir kitų informacinių technologijų darbe taikymo lygis (pradedančiojo lygis)                                                | 10         |
| 7.3.      | Vidutinis kompiuterio ir kitų informacinių technologijų darbe taikymo lygis                                                                  | 30         |
| 7.4.      | Aukštas kompiuterio ir kitų informacinių technologijų darbe taikymo lygis                                                                    | 50         |
| 7.5.      | Darbe puikiai naudojasi kompiuteriu ir internetu, plačiai taiko įvairias programas, greitai perpranta inovatyvias technologijas ir pritaiko. | 80         |
| 7.6.      | Ne tik naudojasi moderniomis technologijomis, bet ir kuria technologijų naudojimo darbe sistemas                                             | 100        |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Aštuntoje lentelėje pateikta aštunto veiksnio „Darbo sudėtingumas“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksnio „Darbo sudėtingumas“ įvertis 100 balų (žr. 8 lentelę).

**4.3.8 lentelė. Aštunto veiksnio reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                                                                                | Balai      |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8.</b> | <b>Darbo sudėtingumas</b>                                                      | <b>100</b> |
| 8.1.      | Dirba nesudėtingą fizinį darbą, nereikalaujantį daug žinių ir nervinės įtampos | 20         |
| 8.2.      | Dirba sudėtingą fizinį darbą                                                   | 30         |
| 8.3.      | Dirba epizodiškai sukeliantį nervinę įtampą darbą                              | 40         |

|      |                                                                                                                   |     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.4. | Dirba darbą, susijusį su nuolatiniu protiniu ar fiziniu krūviu ir nervine įtampa                                  | 60  |
| 8.5. | Dirba didelės protinės ir nervinės įtampos darbą; veikla, neregamentuota darbo laiku                              | 80  |
| 8.6. | Dirba didelės protinės ir nervinės įtampos darbą, susijusį su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos organizacijos veiklos | 100 |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Devintoje lentelėje pateikta devinto veiksnio „Motyvacija dirbti“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksnio „Motyvacija dirbti“ įvertis 100 balų (žr. 9 lentelę).

**4.3.9 lentelė. Devinto veiksnio reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai |                                 | Balai      |
|-----------|---------------------------------|------------|
| <b>9.</b> | <b>Motyvacija dirbti</b>        | <b>100</b> |
| 9.1.      | Neturi motyvacijos dirbti       | 0          |
| 9.2.      | Kartais turi motyvaciją dirbti  | 20         |
| 9.3.      | Turi silpną motyvaciją dirbti   | 40         |
| 9.4.      | Turi vidutinę motyvaciją dirbti | 60         |
| 9.5.      | Turi gerą motyvaciją dirbti     | 80         |
| 9.6.      | Turi stiprią motyvaciją dirbti  | 100        |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

Dešimtoje lentelėje pateikta dešimto veiksnio „Darbuotojo įtaka organizacijos tikslų įgyvendinimui“ reikšmių skalė ir jų įverčiai balais. Maksimalus veiksnio „Darbuotojo įtaka organizacijos tikslų įgyvendinimui“ įvertis 100 balų (žr. 10 lentelę).

**4.3.10 lentelė. Dešimto veiksnio reikšmių skalė ir jų įverčiai balais**

| Rodikliai  |                                                            | Balai      |
|------------|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10.</b> | <b>Darbuotojo įtaka organizacijos tikslų įgyvendinimui</b> | <b>100</b> |
| 10.1.      | Nėra įtakos                                                | 0          |
| 10.2.      | Kartais įtaka nedidelė                                     | 10         |
| 10.3.      | Silpnai lemia                                              | 30         |
| 10.4.      | Pakankamai lemia                                           | 50         |
| 10.5.      | Stipriai lemia                                             | 70         |
| 10.6.      | Labai stipriai lemia                                       | 90         |
| 10.7.      | Organizacijos veikla neįmanoma be darbuotojo įnašo         | 100        |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

#### **Darbuotojų vertinimo atlikimas:**

1. Sudaroma ekspertų grupė, kuri supažindinama su vertinimo metodika, aptariamas vertinimo tikslas, parengiamos vertinimo anketos, kuriose pirmuoju žingsniu, pagal įmonės darbuotojų apskaitos duomenis, nustatomi kiekvieno darbuotojo pirmųjų trijų veiksmų įverčiai (išsimokslinimas, profesinė patirtis ir pareigų lygis). Ekspertams suformuotos dvi užduotys (kiekvienai įvykdyti sudaroma anketa):
  - įvertinti kiekvieno darbuotojo žinių potencialą pagal 4–10 veiksmius taikant nustatytą įverčių balais skalę;
  - įvertinti kiekvieno veiksnio reikšmingumą, atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką. Reikšmingumas vertinamas taikant 9 balų santykinį įverčių skalę. (žr. 11 lentelę).

4.3.11 lentelė. Veiksnių reikšmingumo vertinimo skalė

| Įverčiai | Turinys                                                                                    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Abiejų veiksnių įtaka darbuotojų žinių potencialui vienoda                                 |
| 3        | Vieno veiksnio, palyginti su kitu, įtaka darbuotojo žinių potencialui didesnė labai nedaug |
| 5        | Vieno veiksnio, palyginti su kitu, įtaka darbuotojo žinių potencialui nedaug didesnė       |
| 7        | Vieno veiksnio, palyginti su kitu, įtaka darbuotojo potencialui didesnė                    |
| 9        | Vieno veiksnio, palyginti su kitu, įtaka darbuotojo potencialui kur kas didesnė            |
| 2,4,6,8  | Tarpinės reikšmės, taikytinos esant abejonėms dėl nelyginių įverčių adekvatumo             |

Šaltinis: Bivainis.J.; Morkuvėnas.R. (2008) Verslas: Teorija ir praktika, 2019 m.

- Atliekama statistinė darbuotojų žinių potencialo ekspertų įverčių analizė – apskaičiuojamos tipinės statistinės charakteristikos (vidurkis, dispersija, standartinis nuokrypis, imties plotis, imties centras). Santykinai nedidelės standartinio nuokrypio reikšmės rodo gerą ekspertų nuomonių suderinamumą. Apskaičiuojamos vidutinės ekspertų įverčių reikšmės.
- Apskaičiuojamas kiekvieno įmonės darbuotojo žinių potencialas ( $D_i$ ):

$$D_i = \sum_{j=1}^{10} \lambda_j V_{ij}$$

čia:  $\lambda_j$  –  $j$ -ojo veiksnio reikšmingumas;  $V_{ij}$  –  $j$ -ojo veiksnio įvertis  $i$ -tojo darbuotojo atžvilgiu.

## 5. Trumpa užsienio šalių atliekų tvarkymo sistemų apžvalga

Šiame skyriuje pateikiama informacija apie Estijos, Latvijos ir Lenkijos valstybių atliekų tvarkymo sistemos naudojimo patirtį.

Iš analizuojamų valstybių, 2016 m. mažiausiai susidariusių komunalinių atliekų kg vienam gyventojui buvo Lenkijoje (307 kg vienam gyventojui), kai Lietuvoje, susidariusių komunalinių atliekų buvo 444 kg vienam gyventojui. Perdirbamų ir kompostuojamų atliekų daugiausiai buvo Lenkijoje, kurioje šis rodiklis sudarė 44,0 proc. Mažiausiai sąvartynuose šalinamų atliekų buvo Estijos valstybėje, kurioje sąvartynuose šalinamų atliekų dalis siekė 12,0 proc. (žr. 1 lentelė).

5 lentelė. Komunalinių atliekų situacija 2016 m.

| Valstybė | Komunalinių atliekų susidarymas (kg vienam gyventojui) | Perdirbamų ir kompostuojamų atliekų dalis, proc. | Sąvartynuose šalinamų atliekų dalis, proc. |
|----------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Estija   | 376                                                    | 32,0                                             | 12,0                                       |
| Latvija  | 410                                                    | 28,0                                             | 72,0                                       |
| Lenkija  | 307                                                    | 44,0                                             | 37,0                                       |
| Lietuva  | 444                                                    | 50,0                                             | 31,0                                       |

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Europos Parlamento duomenimis, 2019 m.

### 5.1. Latvijos atliekų tvarkymo analizė

Latvijos valstybė yra Šiaurės Europos Baltijos regione. Šalies teritorija siekia 64,6 tūkst. kv. km., kurioje gyvena 1,96 mln. gyventojų.

Per pirmąjį atliekų tvarkymo planavimo laikotarpį, remiantis 2006-2012 m. valstybės atliekų tvarkymo planu. Visa Latvijos teritorija buvo suskirstyta į dešimt atliekų tvarkymo regionų (toliau – ATR) (žr. 1 pav.).



#### 5.1.1 pav. Latvijos atliekų tvarkymo regionai ir kietųjų atliekų šalinimo sąvartynai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Europos Parlamento duomenimis, 2019 m.

Šie ATR organizuoja efektyvų atliekų tvarkymo paslaugų teikimą visoje šalyje. Naujoji atliekų tvarkymo sistema leido kiekviename ATR pastatyti po vieną sanitarinį sąvartyną (išskyrus Žemgalės ATR, kur yra du nedideli

kietųjų atliekų šalinimo sąvartynai). Sąvartynai buvo sukurti pagal Europos Sąjungos (toliau – ES) atliekų tvarkymo sektoriaus reikalavimus, valstybės teisės aktus ir 2014-2020 m. Valstybinį atliekų tvarkymo planą. Tokie veiksmai leido uždaryti daugiau kaip penkis šimtus atskirų sąvartynų. Sąvartynų operatoriai yra viešųjų paslaugų teikėjai, tačiau daugeliu atvejų, šių įmonių akcininkai yra atitinkamos ATR savivaldybės.

Kiekvienas sąvartyno operatorius privalo apskaičiuoti tarifą pagal Kietųjų atliekų šalinimo paslaugų tarifo apskaičiavimo metodiką. Tarifas apskaičiuojamas pagal gamtinių išteklių mokesčio už kietųjų atliekų šalinimą, nustatytą Gamtinių išteklių mokesčio įstatyme, normas. Tačiau tarp sąvartynų operatorių atsiranda didelių skirtumų, kaip jie teikia atliekų šalinimo paslaugas, ir tai daro įtaką tarifų skaičiavimo išlaidoms, pvz. pasirinktos technologijos, sąvartynų išplovimo apdorojimo techniniai sprendimai, perdirbimo ir panaudojimo medžiagų paruošimo būdas arba šalutinio produkto panaudojimas po mechaninio apdorojimo.

Remiantis Aplinkos apsaugos ir regioninės plėtros ministerijos, 2014-2020 m. atliekų tvarkymo sektoriaus investavimo patrauklumo politika, planuojamos investicijos su ES bendru finansavimu skirtos atskirų atliekų surinkimo, perdirbimo ir utilizavimo technologijų kūrimui. Savo ruožtu viešoji tarnyba daugiau investicijų skirs ilgalaikio turto ir infrastruktūros objektų atnaujinimui ar pakeitimui. Atsiranda tendencija, kad operatoriai daugiausia veikiantys sąvartynuose ir infrastruktūros objektuose, gali plėtoti savo verslo veiklą teikiant atliekų surinkimo paslaugas ATR arba teikiant atliekų utilizavimo paslaugas šilumos gamybai.

Latvijos sostinėje, Rygoje, atliekų tvarkymas vykdomas naudojant nuo durų iki durų šiukšlių rinkimą, kurio metu, gyventojai naudoja skirtingas šiukšlių dėžes skirtas popieriui, stiklui ir plastikui. Nuo durų iki durų šiukšlių išvežimas vykdomas kiekvieną savaitę. Viešose vietose pastatyti rūšiavimo konteineriai (apie 470 konteinerių) bei gyventojų patogumui yra sukurti 3 gražinimo taškai, kuriuose surenkamas metalas, plastikas, stiklas ir popierius. Tačiau atskiros biologinių atliekų surinkimo sistemos nėra, todėl atsiranda poreikis plėsti atliekų tvarkymo sistemą įtraukiant piliečius.

Už komunalinių atliekų tvarkymo organizavimą miesto teritorijoje yra atsakinga Rygos miesto taryba. Miesto taryba yra pasirašiusi sutartis su keturiomis atliekų surinkimo įmonėmis dėl komunalinių atliekų surinkimo. Šios įmonės yra atsakingos už atliekų surinkimą, įskaitant rūšiuojamų atliekų surinkimą, mokesčių už komunalines paslaugas rinkimą ir surinktų atliekų tvarkymą (perdirbimą). Šių įmonių veikla nėra kontroliuojama, tačiau nuo 2014 m., įmonės kas mėnesį turi pateikti ataskaitas apie surinktų atliekų kieki.

Atliekų tvarkymo sistemos plėtra susiduria su tam tikrais barjeriais, kurie trukdo vystyti šią sistemą:

- „Taryboje“ trūksta politinės valios toliau plėtoti atskirą atliekų surinkimo sistemą ir užtikrinti tinkamą mieste veikiančių atliekų surinkimo įmonių kontrolę;
- Mažas vartotojų motyvacijos lygis (ypatingai daugiabučių gyventojai), nematoma reali teigiama atliekų atskyrimo įtaka mokesčiams, kurie yra mokami už atliekų surinkimą;
- Nėra teikiama informacija apie atskirų atliekų surinkimą, įmonės atsakingos už atliekų surinkimą informuoja tik savo klientus, todėl informacijos lygis priklauso nuo įmonės veiklos;

- Biologinės atliekos atskirai nerenkamos daugiausia dėl to, kad sąvartynas, kuriame šalinamos komunalinės atliekos, priima kietas atliekas, sumaišytas su biologinėmis atliekomis, kurios sąvartynuose yra paverčiamos į biologiškai skaidomas ląsteles.

## 5.2. Estijos atliekų tvarkymo analizė

Estijoje Aplinkos ministerija yra atsakinga už Nacionalinio atliekų tvarkymo plano ir visų kitų atliekų tvarkymo politikos kūrimą ir įgyvendinimą. Ministerijoje yra Aplinkos valdyba, turinti šešis regioninius biurus, atsakingus už leidimų išdavimą, už komunalinių atliekų surinkimo, vežimo ir šalinimo organizavimą yra atsakingos savivaldybės.

Iki 2007 m. Estijoje buvo trijų pakopų (Nacionalinė, apskrities ir savivaldybių) atliekų tvarkymo planų sistema. 2007 m. Atliekų įstatymo pakeitimu sistema buvo pakeista į dvi pakopas - Nacionalinę ir vietinę (savivaldybių). Šis žingsnis buvo skirtas suteikti daugiau atsakomybės savivaldybėms ir paskatinti juos sutelkti savo išteklius ir stiprinti žmogiškuosius bei finansinius pajėgumus geresnėms atliekų tvarkymo veikloms. Pavyzdžiui, savivaldybėms privaloma remtis atliekų tvarkymo planais, tačiau pakeitus sistemą, savivaldybės gali tai derinti su kitomis savivaldybėmis, kad sudarytų regioninį atliekų tvarkymo planą. Rengiant atliekų tvarkymo planą atsižvelgiama į nacionalinio atliekų tvarkymo plano nuostatas.

Estijos tikslas atliekų srityje yra kiek įmanoma daugiau perdirbti panaudotas medžiagas (atliekas). Estijos Vyriausybės manymu, atliekos turi būti perdirbamos ir pakartotinai naudojamos kaip naujos medžiagos, sumažinant atliekų keliamą pavojų aplinkai. Todėl naujas Vyriausybės 2014-2020 m. Atliekų tvarkymo planas daugiausia skirtas šiuolaikiniam produktų kūrimui, švariai išteklių taupymo gamybai ir jau pagamintų medžiagų perdirbimui. Taupumas, naujovės, komfortas ir efektyvumas - visi keturi raktiniai žodžiai, geriausiai atspindintys atliekų tvarkymo sritį septynerių metų laikotarpiui.

Estijoje, atliekų tvarkymas grindžiamas atliekų tvarkymo hierarchija, principu, kuris kiek įmanoma sumažintų atliekų tvarkymo poveikį aplinkai. Pirmenybė turėtų būti teikiama aukščiausio rango hierarchijos sprendimams. Laikoma, kad geriausias sprendimas yra vengti atliekų susidarymo, kadangi perdirbimas laikomas mažesniu sprendimo prioritetu. Perdirbimo metodai apima pakartotinį naudojimą, medžiagų perdirbimą ir energijos gamybą.

Pastaraisiais metais atliekų utilizavimas Estijoje vis labiau augo. Sukurtos išplėstos gamintojų ir perdirbimo organizacijų atsakomybės, kurios savo ruožtu sukūrė elektroninės įrangos atliekų, baterijų ir akumuliatorių atliekų, senų padangų ir pakuočių surinkimo ir atkūrimo tinklus. Be to, padidėjo eksploatuoti netinkamų transporto priemonių, neatitinkančių aplinkosaugos reikalavimus, surinkimo ir naikinimo vietų skaičius. Taip pat, pastebimas sąvartynuose esančių atliekų kiekio mažėjimas, dėl biologinių atliekų limito sąvartynuose ir įpareigojimo skirtingas atliekas rinkti atskirai. Prie atliekų sąvartynuose kiekio mažėjimo prisidėjo palaipsniui didėjantis taršos mokestis, taip pat intensyviai kuriami nauji utilizavimo metodai: mechaninis-biologinis apdorojimas ir degalų gamyba, masinis deginimas ir biodegalų gamyba. Nuolat vystomi nauji atliekų pakartotinio naudojimo ir perdirbimo metodai, pvz.:

statybinių medžiagų, guminių kilimėlių ir plastikinių atliekų gamyba iš senų padangų; biodujos gaminamos iš mėšlo, srutų, sąvartynų dujų, dumblo ir biologinių atliekų. Veiksmai, padedantys išvengti atliekų susidarymo, tampa vis svarbesni tarp ekonomikos augimo ir atliekų gamybos.

Estijoje be įprastų gaminamų atliekų, susidaro pavojingos atliekos iš skalūnų pramonės. Viena didžiausių užduočių, kurias Estija turi spręsti, yra mažinti skalūnų atliekų kiekį. Todėl, šioje srityje taip pat bandoma nagrinėti naujus ir geresnius atliekų mažinimo ir perdirbimo sprendimus. Estijos valstybei svarbiausia užduotis - rasti būdų, kaip padidinti skalūnų atliekų perdirbimą. Dėl šios priežasties, Vyriausybė skatina įmones ir piliečius prisidėti prie perdirbimo tikslų plėtros ir įgyvendinimo.

### 5.3. Lenkijos atliekų tvarkymo analizė

Lenkijos savivaldybių atliekų tvarkymas labai pasikeitė nuo devintojo dešimtmečio pradžios, kai Lenkijos privatizavimo programos metu savivaldybių institucijos buvo atleistos nuo savo įsipareigojimų atliekų tvarkymo srityse. Pirmasis Lenkijos įstatymas dėl atliekų tvarkymo buvo priimtas 1997 m. Birželio mėn. Ir įsigaliojo 1998 m. Sausio 1 d. 2001 m. Spalio 1 d. įsigaliojo naujasis 2001 m. Balandžio mėn. įstatymas, kuriuo buvo nustatyta atliekų hierarchija, artumo principas ir išplėstos gamintojų atsakomybės principas, taip pat sukurti nauji reikalavimai atliekų gamintojams ir veikėjams, susijusiems su atliekų tvarkymu. 2002 m. patvirtintas pirmasis nacionalinis atliekų tvarkymo planas 2002-2006 m. laikotarpiui. Nuo šio laikotarpio, nacionalinis atliekų tvarkymo planas rengiamas kas ketverius metus.

Atsakomybė už atliekų šalinimą buvo perkelta namų ūkiams, kuriems buvo palikta individuali sutartis dėl savo pasirinktos atliekų surinkimo įmonės. Namų ūkiams nebuvo prievolės užsiregistruoti atliekų surinkimui, dėl to atliekų tvarkymas tapo visiškai nekontroliuojamas, o 2011 m. atliekų tvarkymo plano ataskaitoje buvo padaryta išvada, kad „atliekų tvarkymas yra vienas iš labiausiai apleistų ir tuo pačiu metu vienas svarbiausių Lenkijos aplinkosaugos klausimų“. Dėl šios priežasties, Lenkija pateikė keletą naujų, su atliekų tvarkymu susijusių, teisės aktų:

- Įstatymas dėl švaros ir tvarkos palaikymo savivaldybėse (2012 m.);
- Atliekų įstatymas (2012 m.);
- Pakuotės ir pakuočių atliekų tvarkymo įstatymas (2013 m.).

Pirmasis iš jų buvo revoliucinis, nes jis buvo atsakingas už komunalinių atliekų surinkimą ir šalinimą savivaldybėms. Dabar savivaldybės privalo organizuoti šiukšlių surinkimą ir atskirą biologiškai skaidžių atliekų ir perdirbamų medžiagų – popieriaus, metalo, stiklo ir plastiko, surinkimą. Šis įstatymas pagerino atliekų tvarkymo kontrolės priemones vietos lygiu ir sumažino neteisėtų šiukšlių iškrovimų neleistinose vietose bei jų deginimo mastą. Atliekų įstatymas padeda kovoti su atliekų tvarkymo pažeidimais ir įpareigoja atliekų tvarkytojus veikti laikantis atliekų tvarkymo principų ir planų, priimtų nacionaliniu lygmeniu (Ministrų Taryba), regioniniu lygiu (Vaivadija) ir vietos lygiu (Savivaldybė).

Nors Lenkijos piliečiai visada turėjo mokėti tiesiogiai už atliekų surinkimą, naujuose teisės aktuose buvo atlikti tam tikri esminiai mokėjimo sistemos pakeitimai. Šiuo metu yra trys skirtingi skaičiavimo metodai. Kiekvienam namų ūkiui taikomas standartinis mokestis, kuris taip pat koreguojamas taip, kad atspindėtų:

- Namų ūkyje gyvenančių žmonių skaičių;
- Nuosavybės kvadratinį metrų skaičių;
- Namų ūkyje naudojamo vandens kubinių metrų skaičius per mėnesį.

Pirmasis iš šių variantų gyventojams atrodo labiausiai pagrįstas ir tapo populiariausiu. Savivaldybėms yra paliekama teisė nustatyti standartinį rinkimo mokestį, kuris dėl to skiriasi kiekviename regione. Standartinį mokestį taip pat įtakoja namų savininko deklaracija dėl atliekų atskyrimo. Jei turto savininkas deklaruoja, kad atskyrė perdirbamas medžiagas, jie moka žymiai mažesnius mokesčius. Kai kuriose savivaldybėse tai gali būti iki 50% įprastinio mokesčio. Tačiau atsiranda gyventojų, kurie nenori rūšiuoti, todėl moka pilną kainą. Atsiranda tokių gyventojų, kurie deklaruoja, kad atlieka rūšiavimą, o iš tikrųjų ne. Deja, piktnaudžiavimas šia sistema yra lengvas, ypač dėl to, kad naujoji schema vis dar yra pradiniam etape ir dar nėra stabili. Dalyvavimo perdirbime stebėjimas, siekiant užkirsti kelią tokiam piktnaudžiavimui sistema, yra gana sudėtinga užduotis, tačiau ieškoma naujų būtų užtikrinančių tinkamą sistemos funkcionavimą.

Naujos atliekų tvarkymo sistemos taisyklės įsigaliojo 2017 m. liepos 1 d., kurios nurodo, kad miestai turi pastatyti naujus 4 spalvų konteinerių su aprašymais, kad būtų lengviau rūšiuoti šiukšles. Kai kuriuose miestuose tai yra didžiulis pokytis, tačiau kiti jau seniau naudoja panašias taisykles. Naujos konteinerių spalvos: mėlyna – popieriui, žalia – stiklui, geltona – metalui ir plastikui ir ruda – biologiškai skaidžios atliekos. Į vieną iš keturių įprastinių konteinerių negalima dėti baterijų, namų apyvokos, elektronikos, korozinių chemikalų atliekų ar senų vaistų. Kiekviena savivaldybė turėtų turėti vietą, vadinamą PSZOK - selektyviu miesto atliekų surinkimo punktą (Punkt Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych). Vietoje PSZOK, daugelyje miestų galima susisiekti su atliekų tvarkymo įmone ir ji suteikia specialų konteinerį specialioms atliekoms, ir tada jį išveža. Tačiau daugeliu atvejų tik pastatų valdytojas gali organizuoti surinkimo veiksmus gyventojams. Kaip alternatyva, susisiekus su atliekų tvarkymo įmone, ji tiesiogiai atvyksta paimiti elektroninius įrenginius: skalbimo mašinas, šaldytuvus, televizorius, orkaites, dulkių siurblius, lygintuvus, skrudintuvus, kompiuterius, spausdintuvus, telefonus, žoliapjoves, siuvimo mašinas ir baterijas.

## Priedai

Nr. 1. Strateginių, tikslų, uždavinių, priemonių ir rodiklių matrica.

Nr. 2. Bendrovės ir Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo sutarčių pakeitimai.

Nr. 3. Stebėsenos sistemos matrica excel formatu.