

**VALSTYBĖS ĮMONĖS
RADIOAKTYVIŪJŲ ATLIEKŲ TVARKYMO AGENTŪROS
2016-2020 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA**

**I SKYRIUS
VEIKLOS APRAŠYMAS**

1. Valstybės įmonė Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra (toliau – RATA, įmonė) įsteigta vykdant Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymo reikalavimus ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. gruodžio 27 d. nutarimą Nr. 1487 „Dėl įgaliojimų steigti valstybės įmonę Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūrą ir parengti bei patvirtinti teisės aktus Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymui įgyvendinti suteikimo“. 2001 m. gegužės 16 d. buvo patvirtinti ir 2015 m. kovo 13 d. atnaujinti Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūros įstatai. Įmonės valdymo organai yra savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija Lietuvos Respublikos energetikos ministerija (toliau – Energetikos ministerija) ir vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas – direktorius.

2. RATA savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymu, Lietuvos Respublikos branduolinės energijos įstatymu, Lietuvos Respublikos branduolinės saugos įstatymu, Lietuvos Respublikos radiacinės saugos įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos teisės aktais ir RATA įstatais. Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas yra tiesiogiai susijęs su branduoline ir radiacine sauga, todėl RATA yra gavusi atitinkamų valstybės institucijų išduotas licencijas ir leidimus, reikiamus šiai veiklai vykdyti. Įmonė turi Radiacinės saugos centro išduotas licencijas, suteikiančias teisę „Tvarkyti radioaktyviasias atliekas“ ir „Vežti radioaktyviasias medžiagas ir radioaktyviasias atliekas“ bei Valstybinės atominės energetikos saugos inspekcijos (toliau – VATESI) išduotas licencijas, suteikiančias teisę „Vykdyti uždarytos Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos priežiūrą“ ir „Verstis veikla jonizuojančiosios spinduliuotės aplinkoje branduolinės energetikos objekte“. RATA įdiegta kokybės ir aplinkos vadybos sistema, atitinkanti standartų LST EN ISO 9001:2008 ir LST EN ISO 14001:2005 reikalavimus, atliekamas šių sistemų tobulinimas. Įmonės vidaus auditų metu yra vertinama ar laikomasi įmonės politikos ir procedūrų, ar ištekliai naudojami efektyviai ir ekonomiškai, ar pasiekti numatyti tikslai.

3. RATA atlieka Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymo pakeitimo įstatyme nustatytas radioaktyviųjų atliekų tvarkytojo funkcijas. Pagrindinis RATA veiklos, apibrėžtos įmonės įstatuose, tikslas – sutvarkyti jai perduotas radioaktyviasias atliekas, užtikrinant branduolinę ir radiacinę saugą, bei vykdyti kitą veiklą, siekiant tenkinti viešuosius interesus. Įmonė vykdydama veiklą siekia valstybės socialinių ir politinių tikslų įgyvendinimo bei nenuostolingos veiklos.

4. Valstybės įmonės Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūros 2016–2020 metų veiklos strategijoje (toliau – Strategija) pateikiama aplinkos veiksnių analizė, nustatomos įmonės vizija, misija, veiklos principai, strateginiai tikslai, numatomi rizikos veiksniai, finansinės prognozės, Strategijos įgyvendinimo, vertinimo ir tobulinimo principai, strateginių tikslų žemėlapis.

5. Išskiriamos dvi pagrindinės RATA veiklos:

5.1. radioaktyviųjų atliekų tvarkytojo funkcijų vykdymas (RATA perduotų radioaktyviųjų atliekų surinkimas, apdorojimas ir perdavimas į valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės (toliau – Ignalinos AE) saugyklas; radioaktyviųjų atliekų pakuočių gamybos proceso nagrinėjimas jų darytojo teritorijoje vertinant ar apdorotos radioaktyviosios atliekos tenkina priimtumo kriterijus; pakuočių kontrolės

vykdymas); uždarytos Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos (toliau – Maišiagalos saugykla) priežiūros ir jos eksploataavimo nutraukimo vykdymas; giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno įrengimo parengiamųjų darbų vykdymas;

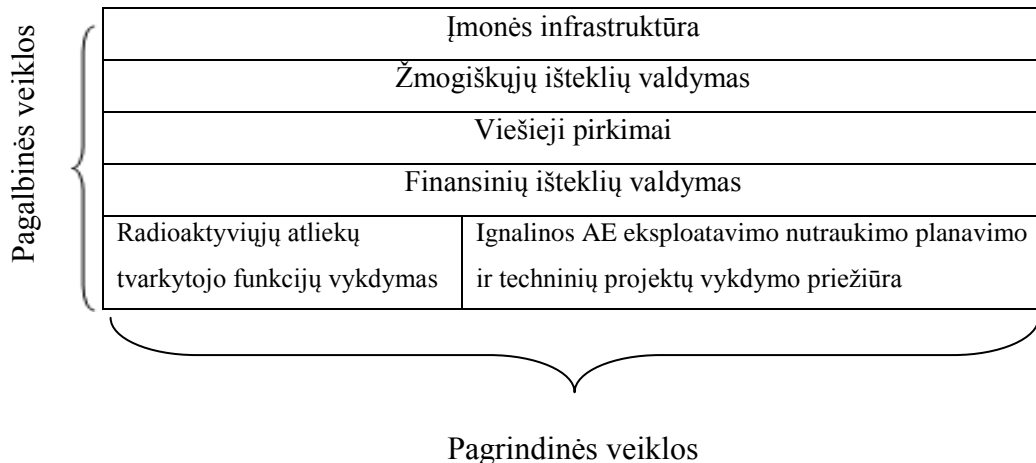
5.2. Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimo planavimo ir Galutinio Ignalinos atominės elektrinės eksploataavimo nutraukimo plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2014 m. rugpjūčio 25 d. įsakymu Nr. 1-230 „Dėl Galutinio Ignalinos atominės elektrinės eksploataavimo nutraukimo plano patvirtinimo“ (toliau – GENP), įgyvendinimo analizė bei pasiūlymų Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimo efektyvumui parengimas.

II SKYRIUS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

6. Strategijoje analizuojama RATA aplinka ir išorės veiksniai, turintys įtaką įmonės veiklai. Aplinkos veiksniai suprantami kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, aplinkosaugos, teisinių) bei vidinių stiprybių, silpnybių, galimybių ir išorinių grėsmių sąveika. Bendra šių veiksnių kombinacija daro įtaką RATA strateginiams tikslams. Išorinių veiksnių tiesiogiai reguliuoti RATA neturi galimybės, tačiau nuolat juos vertina, siekiant, kad laiku būtų atsižvelgta į RATA funkcijoms svarbias besikeičiančias aplinkybes, numatytos rizikos, išvengta grėsmių ir pasinaudota galimybėmis.

7. **Vidiniai veiksniai** – tai RATA organizacinė struktūra, finansiniai, žmogiškieji ištekliai, įmonės veiklos funkcijos bei procesai. Pagalbinės priemonės – įmonės infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, finansinių išteklių valdymas, viešųjų pirkimų procesai. Pagalbinės veiklos aptarnauja ir palaiko pagrindinę įmonės veiklą. Įmonės vidiniai veiksniai analizuojami vadovaujantis Porterio vertės grandinės modeliu (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas. RATA porterio vertės grandinė



Vienas artimiausiais metais įmonės planuojamų vykdyti projektų – Maišiagalos saugyklos eksploataavimo nutraukimas (toliau – Projektas). Ši saugykla negali būti pertvarkyta į atliekyną, kadangi žemės paviršiuje įrengti barjerai negali užtikrinti ilgalaikės apsaugos nuo radionuklidų sklaidos aplinkoje. Todėl siekiant sutaupyti jos priežiūrai skiriamas lėšas ir apsaugoti aplinką nuo potencialios grėsmės, radioaktyviosios atliekos bus išimtos iš saugyklos, paruoštos transportavimui ir išgabentos į Ignalinos AE saugyklas. Taip bus atstatyta natūrali gamtinė aplinka, t. y. teritorija bus rekultivuota ir panaikinta jos kontrolė radiaciniu požiūriu. Radioaktyviosioms atliekoms iškelti iš Maišiagalos saugyklos ir teritorijai sutvarkyti iš Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų planuojama skirti 4 mln. Eur. Projektą sudarys du etapai: pirmojo etapo metu iki 2019 metų vyks pasiruošimas Maišiagalos saugyklos

eksploatavimo nutraukimui, t. y. reikalingų dokumentų saugyklos eksploatavimui nutraukti rengimas, įskaitant VATESI licencijos dėl Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo gavimą. Nurodyta licencija planuojama gauti iki 2018 metų pabaigos. Antrojo etapo metu iki 2021 metų planuojama vykdyti Maišiagalos saugyklos likvidavimo darbus: infrastruktūros įrengimą, radioaktyviųjų atliekų išvežimą ir teritorijos sutvarkymą. Projektas yra įtrauktas į 2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programą ir laikytinas valstybinės reikšmės projektu.

Vykdydama IAE eksploatavimo nutraukimo planavimo ir techninių projektų vykdymo priežiūrą, RATA numato sistemingai peržiūrėti ir įvertinti IAE eksploatavimo nutraukimo planą bei techninių projektų vykdymą. Įgyvendindama šias priežiūros funkcijas RATA atliks GENP analizę, siekiant nustatyti svarbiausius IAE eksploatavimo nutraukimo projekto valdymo procesus arba projekto etapus, turinčius didžiausią įtaką projekto apimčiai, biudžetui, terminui ir kokybei bei pasiūlys priemones GENP įgyvendinimo efektyvinimui. Įvertinus nustatytą procesų/projektų valdymą, bus parengtas IAE eksploatavimo nutraukimo projekto įgyvendinimo efektyvinimo priemonių planas, apimantis galimo šių priemonių įgyvendinimo poveikio IAE eksploatavimo nutraukimo projekto biudžetui ir terminams indikacijas. Atitinkamai bus parengtas veiksnių, skirtų priemonių plano įgyvendinimui sąrašas, suderintas su Ignalinos AE ir Energetikos ministerija.

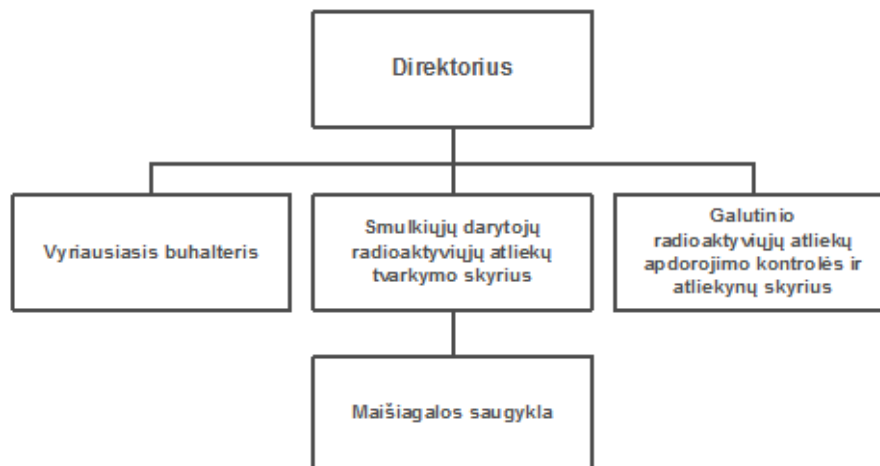
Radioaktyviausias atliekas būtina tvarkyti naudojant moksliskai pagrįstas technologijas, todėl RATA nuolat dalyvauja vykdant tyrimus, leidžiančius patobulinti vykdomą radioaktyviųjų atliekų pakuočių kokybės kontrolę ir galutinio apdorojimo bei dėjimo į atliekynus technologijas. Paskutiniaisiais metais buvo atlikti tyrimai, leidžiantys įvertinti pakuočių matricos atsparumą klimatinių sąlygų pokyčiams: Ignalinos AE buvo atlikti kelios dešimtys matricos užšaldymo ir atšildymo ciklų, vertinta jų įtaka pakuotės ilgaamžiškumui. Taip pat RATA padėjo Ignalinos AE įsisavinti sunkiai matuojamų radionuklidų aktyvumo nustatymo metodikas. RATA vykdo ilgametę veiklą panaudoto branduolinio kuro ir kitų ilgaamžių bei didelio aktyvumo radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tyrimų srityje, todėl yra sukaupusi nemažai informacijos apie kitų valstybių patirtį ir šios patirties pritaikymo galimybes Lietuvoje.

7.1. Įmonės infrastruktūra. RATA nuomoja gamybinės - administracinės patalpas, esančias Lukšio g. 5 Vilniuje priklausančias UAB „Energetikos paslaugų ir rangos organizacija“. Nuomojamų patalpų bendras plotas yra 313,96 m². Iš jų gamybinės patalpos sudaro 130,25 m², administracinės – 133,43 m² ir pagalbinės patalpos 50,28 m². Gamybinės patalpos, esančios pastato pirmame aukšte, pritaikytos radioaktyviųjų atliekų tvarkymui – licencijuota saugykla, kur galima saugoti radioaktyviausias medžiagas, laboratorija („karšta kamera“), kurioje galima nuotoliniu būdu manipuliatorių pagalba saugiai tvarkyti labai aukšto aktyvumo (II- III pavojingumo klasės) jonizuojančiosios spinduliuotės šaltinius, įrengta patalpa su specialia traukos spinta, kurioje galima tvarkyti objektus užterštais paviršiais, ir pagalbiniais apsauginiais ekranais, kurie sudaro galimybę saugiai tvarkyti IV – V pavojingumo klasės panaudotus uždaruosius jonizuojančiosios spinduliuotės šaltinius. Taip pat normatyvinius aktus atitinkanti sanitarinė zona, reikiama ventiliacija ir t.t. Antrame aukšte yra administracinės patalpos.

Įmonei priklauso du gamybiniai automobiliai: VW LT – 35 (2002 m.) su pakeliamu liftu ir Opel Combo (2005 m.), kurie yra pritaikyti radioaktyvioms atliekoms transportuoti ir vežti jonizuojančius spinduliuotės šaltinius. Automobiliai atitinkamai trylikos ir dešimties metų senumo, kasmet brangsta jų remonto ir eksploatavimo paslaugos. RATA turi 2006 – 2009 metais įsigytus matavimo prietaisus, kurie yra naudojami Maišiagalos saugykloje. Smulkiųjų radioaktyviųjų atliekų darytojų atliekų tvarkyme naudojami 2002-2007 metais pagal PHARE programą kaip techninė parama gauti matavimo prietaisai. Kasmet visi prietaisai turi būti kalibruojami ir atliekama jų patikra, tačiau dėl finansavimo trūkumo, ne visi prietaisai tikrinami kasmet. Skaičiuojama, jog minėti prietaisai tinkami naudoti dar bus 3-5 metus. Maišiagalos saugykloje yra sumontuotos fizinės saugos sistemos. Tarptautinės atominės energijos agentūros (toliau – TATENA) teikiama parama leidžia efektyviau kontroliuoti Ignalinos AE gaminamų radioaktyviųjų atliekų pakuočių kokybę. 2011 metais TATENA, kaip kapitalo dotaciją, pateikė matavimo prietaisų už 26,7 tūkst. Eur., o 2014 metais už 13,8 tūkst. Eur. Pažymėtina, jog visa šiuo metu įmonei priklausanti įranga yra nudėvėta.

7.2. **Žmogiškieji ištekliai.** Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2014 m. birželio 5 d. įsakymu Nr. 1-150 buvo patvirtinta tokia RATA struktūra (žr. 2 paveikslą):

2 paveikslas. RATA struktūra



RATA struktūra susideda iš direktoriaus, vyriausiojo buhalterio, Smulkiųjų darytojų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo skyriaus ir Galutinio radioaktyviųjų atliekų apdorojimo kontrolės ir atliekynų skyriaus. Atsižvelgiant į tai, kad nuo 2016 m. RATA vykdys Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimo planavimo ir techninių projektų vykdymo priežiūrą, RATA struktūra gali kisti. Darbuotojai yra pagrindinis RATA sėkmės faktorius. Jie yra vertinami, įmonėje žemas darbuotojų kaitos rodiklis. Darbuotojų išsilavinimas, profesiniai įgūdžiai ir patirtis yra įmonės sėkmingos veiklos pagrindas. Visų darbuotojų (išskyrus Maišiagalos saugyklos sargus ir pagalbinį darbuotoją) išsilavinimas aukštasis. Visgi, RATA specialistų amžiaus vidurkis yra 55,5 m. Trys iš dvidešimties, t.y. šeštadalis, darbuotojų yra sulaukę pensinio amžiaus. Artėja neišvengiama būtinybė atjauninti žmogiškuosius išteklius. Įmonėje pirmiausia stigs aukštos kvalifikacijos inžinierių, todėl specifinių gebėjimų personalui tenkinti reikės papildomų žmogiškųjų resursų iš išorės. Siekiant pritraukti naujų, apmokyti ar perkvalifikuoti bei išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus, prisidėsiančius prie RATA tikslų įgyvendinimo, reikalingi finansiniai ištekliai, kurie suteiktų papildomos finansinės motyvacijos bei nuolatinio tobulinimosi galimybes. IAE eksploataavimo nutraukimo planavimo ir techninių projektų vykdymo priežiūros funkcija yra nauja, todėl dėl RATA žmogiškųjų išteklių stokos, tikslinga bus vykdyti naujų darbuotojų paiešką.

Žmonių išteklių vadyba, visų kategorijų darbuotojų atranka, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas bei motyvavimas atlyginant už atliktą darbą yra svarbiausi veiksniai, lemiantys įmonės veiklos efektyvumą bei konkurencingumą tarp privačių radioaktyviųjų atliekų vežėjų. Nuo darbuotojų sugebėjimo dirbti kartu siekiant užsibrėžto tikslo priklauso veiklos sėkmė ir rodikliai, todėl RATA įsipareigoja kelti darbuotojų kvalifikaciją ir suinteresuotumą kokybišku darbu bei saugos kultūra. Kadangi RATA finansinės galimybės yra ribotos, žmonių išteklių vadyba yra svarbiausia galimybė plėtoti įmonės dinaminis gebėjimus. Tai stipriai atsiremia į nefinansinę darbuotojų motyvaciją bei karjeros ir ugdymo galimybes. Įmonėje trūksta aiškios personalo politikos. Įmonės darbuotojams vertėtų savo patirtį fiksuoti ir kaupti dokumentuose bei kitose laikmenose, kadangi pasikeitus darbuotojams, informacija gali likti nesudokumentuota.

RATA specialistai kvalifikaciją kėlė Japonijos, Ispanijos, Šveicarijos, Prancūzijos, Švedijos, Vengrijos, Čekijos, Slovakijos, Vokietijos atominėse elektrinėse, radioaktyviųjų atliekų saugyklose ir atliekynuose bei radioaktyviąsias atliekas tvarkančiose įmonėse, kur praktinių užsiėmimų metu susipažino su šiose įmonėse naudojamais naujausiais radioaktyviųjų atliekų tvarkymo metodais ir įranga. RATA darbuotojai pastoviai kelia kvalifikaciją TATENA organizuojamose renginiuose, dalyvauja įvairių tarptautinių organizacijų veikloje. Taip pat TATENA kviečia RATA specialistus kaip ekspertus dalyvauti savo rengiamose misijose kitose šalyse.

7.3. **Pirkimai.** Prekių ir paslaugų pirkimai įmonėje vykdomi pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo reikalavimus, RATA įdiegta kokybės vadybos sistemos procedūra „Pirkimo vadyba“ bei patvirtintos RATA supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės. RATA perka medžiagas ir gaminius, reikalingus radioaktyviųjų atliekų tvarkymui, mokslo įstaigų bei sertifikuotų laboratorijų paslaugas, pavyzdžiui, geologinius tyrimus atliekynų aikštelių parinkimui, pagamintų radioaktyviųjų atliekų pakuočių savybių vertinimo ir gerinimo tyrimus bei kt. Daugiausia vykdomi mažos vertės pirkimai. Pirkimo (technines) užduotis rengia įvairūs RATA darbuotojai, kurie ne visada turi pakankamos patirties ir žinių, reikalingų sklandžiam ir kokybiškam pirkimų vykdymui. Todėl svarbu turėti kvalifikuotą specialistą, gebantį atlikti sudėtingus viešuosius pirkimus.

7.4. **Finansiniai ištekliai.** RATA veikla yra finansuojama Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis, Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo (toliau – Fondas) lėšomis. Viso įmonei paskutiniųjų metų laikotarpiu buvo skirtos šios lėšos:

- 2012 m. – 344.648 Eur, iš jų grąžinta 5075 Eur;
- 2013m. – 340.136 Eur, iš jų grąžinta 25651 Eur;
- 2014 m. – 333.642 Eur, iš jų grąžinta 7345 Eur;
- 2015 m. – 369.192 Eur, iš jų grąžinta 4959,21 Eur.

Taip pat įmonė gauna lėšų vykdydama ekonominę veiklą – įmonėms ir įstaigoms teikia radioaktyviųjų atliekų vežimo, apdorojimo ir perdavimo į saugyklas paslaugas. 1 lentelėje pateikti ankstesnių metų duomenys:

1 lentelė.

Metai	Savininko kapitalas, Eur	Skirtos NES lėšos, Eur	Skirtos ENF lėšos, Eur	Pajamos iš ekonominės veiklos, Eur	Vidutinis darbuotojų skaičius	Vidutinis darbo užmokestis, Eur
2012	137 372	130 329	214 319	23 990	18,0	735,3
2013	137 372	130 329	212 871	19 210	18,3	740,0
2014	112 943	130 329	203 313	38 158	18,8	740,5
2015	121 607	159 291	209 901	14 870	19,5	788,70

Įmonės veiklai vykdyti skiriamos valstybės lėšos ilgalaikiam turtui įsigyti. Vadovaudamasi valstybės įmonių veiklą reglamentuojančiais teisės aktais RATA privalo skaičiuoti ilgalaikio turto nusidėvėjimą. Iki 2013 m. įmonė gaudavo dotaciją ilgalaikio turto nusidėvėjimui padengti. Nuo 2013 m. ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos iš biudžeto nekompensuojamos. Kadangi beveik visa įmonės veikla yra dotuojama (uždirbtos pajamos sudaro apie 10% nuo metinio RATA biudžeto), ilgalaikio turto įsigijimui gautais asignavimais didinamas įmonės savininko kapitalas. Per 2013-2014 m. dotuojamai veiklai patirtos ir į įmonės veiklos sąnaudas nurašytos nusidėvėjimo ir amortizacijos sudaro 24,8 tūkst. Eur. Dėl šios priežasties įmonės veikla tampa nuostolinga.

8. **Išoriniai veiksniai** turi įtakos RATA veiklai. Jie yra nuo įmonės nepriklausantys, tačiau galintys ją veikti ateityje. Todėl planuodama savo tolimesnę veiklą, RATA turi įvertinti teisinius, politinius, ekonominius, aplinkosauginius veiksnius. Šie veiksniai turi tiesioginės ar netiesioginės įtakos visiems ūkio subjektams, nepriklausomai nuo jų veiklos pobūdžio.

Politiniai veiksniai, kurių pagrindu suformuojami teisiniai pamatai, turi tiesioginės įtakos įmonės veiklai. Įmonės savininkė yra valstybė, todėl RATA veiklai įtakos turi valstybės politika energetikos srityje. Pokyčiai energetikos politikoje turi tiesioginę įtaką RATA formuojamoms užduotims. Įmonės savininko teises įgyvendina Energetikos ministerija, kuri dalyvauja RATA valdyme ir vykdo jos veiklos kontrolę. **Ekonominiai veiksniai** daro tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijos, kvalifikacijos kėlimo ir kitiems darbuotojų socialiniams tikslams, įmonės infrastruktūros atnaujinimui ir plėtrai. Pakankamas ir

laiku skiriamas finansavimas yra labai svarbus. *Aplinkosauginiai veiksniai* turi įtakos, kadangi RATA eksploatuoja branduolinės energetikos objektą. Įmonė nuolat atlieka Maišiagalos saugyklos aplinkos monitoringą. Jeigu ateityje būtų sugriežtinti reikalavimai, susiję su gyventojų apšvita, radioaktyviųjų medžiagų išmetimu į aplinką, radioaktyviųjų atliekų tvarkymu, tai turėtų įtakos RATA veiklai. *Teisiniai veiksniai* RATA veiklai įtakos turi tuomet, kai įgaliotos institucijos atnaujina teisinius reikalavimus branduolinės, radiacinės saugos ir aplinkosaugos srityse. Atsižvelgiant į tai, kad RATA eksploatuoja branduolinės energetikos objektą (Maišiagalos saugykla), RATA veiklai įtakos turi tarptautinis ir nacionalinis reguliavimas, susijęs su branduolinės saugos reikalavimais. Atitinkamai tokie reikalavimai yra įteisinami įmonės kokybės ir aplinkos vadybos sistemos dokumentuose, skyrių veiklos nuostatose, darbuotojų pareiginiuose nuostatose, o konkrečios tikslų įgyvendinimo priemonės ir įgyvendinimui reikiamų lėšų poreikis yra įtraukiamas į metines įmonės veiklos programas. *Socialiniai veiksniai* galimai turės įtakos įmonės veiklai, atsižvelgiant į darbuotojų kaitą: Lietuvoje branduolinės energetikos specialistų profesinis rengimas yra sumažėjęs, pavyzdžiui, Kauno technologijos universitete 2015 m. nesusidarė branduolinės energetikos studentų grupė. *Technologijų veiksniai* atžvilgiu, remiantis šiuo metu egzistuojančiais reikalavimais, įvežti panaudoti jonizuojančiosios spinduliuotės šaltiniai turi būti gražinti jų gamintojui. Atitinkamai egzistuoja grėsmė įmonės veiklos tęstinumui, nes būtinų galutinai sutvarkyti šaltinių ateityje mažės.

9. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aukštos kvalifikacijos specialistai branduolinės energetikos ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo srityse ➤ Uždarytos radioaktyviųjų atliekų saugyklos priežiūros patirtis ➤ Ilgalaikiai kontaktai ir ryšiai su tarptautinėmis organizacijomis ir Lietuvos institucijomis ➤ Reikiama infrastruktūra smulkiųjų radioaktyviųjų atliekų darytojų atliekų tvarkymui ➤ Gera ir nuolat tobulinama kokybės vadybos sistema pagal ISO standartus, VATESI reikalavimus ir TATENA rekomendacijas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nėra branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo projekto vykdymo ir priežiūros patirties ➤ Personalo senėjimas ➤ Trūksta kompetencijos organizuojant viešuosius pirkimus ➤ Nėra darbuotojų motyvacinės ir ugdymo sistemos, lanksčios darbo užmokesčio sistemos
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rekomendacijų Energetikos ministerijai pateikimas dėl Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo efektyvinimo ➤ Radioaktyviųjų medžiagų ir atliekų tvarkymo paslaugų teikimas plečiantis rinkoje ➤ Kompetencijų formavimas branduolinės energetikos objekto eksploatavimo nutraukimo srityje ➤ Gerosios patirties pasidalijimas (dalyvavimas tarptautiniuose projektuose) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ilgas naujų darbuotojų apmokymo/licencijavimo procesas (iki pusės metų) ➤ Radiofobija – neigiamas visuomenės požiūris į radiaciją ➤ Tikimybė, jog energetikos politikos nuostatų kaita turės didelės įtakos RATA formuojamoms užduotims ➤ Veikla nebus finansuojama iš Fondo, o iš biudžeto nebus pakankamai finansuojama

Apibendrinant išorinės ir vidinės aplinkos analizę, siekiant sumažinti silpnybes ir suvaldyti grėsmes, išnaudoti stiprybes ir pasinaudoti galimybėmis, buvo suformuota RATA misija, vizija, veiklos principai ir strateginiai tikslai.

III SKYRIUS VIZIJA, MISIJA, VEIKLOS PRINCIPAI

10. **Vizija.** Užtikrinti, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos, o žmonės ir aplinka būtų apsaugoti nuo jų žalingo jonizuojančiosios spinduliuotės poveikio.

11. **Misija.** Kokybiškai ir saugiai tvarkyti radioaktyvias atliekas.

12. **Veiklos principai.** Įmonės veiklos principai, kuriais darbuotojai vadovaujasi priimdami sprendimus kasdien ir siekdami ilgalaikių įmonės tikslų:

12.1. Profesionalumas – išmanome savo darbą, nuolat tobulėjame ir dalijamės patirtimi;

12.2. Komandinis darbas – dirbame išvien siekdami geriausio rezultato;

12.3. Skaidrumas – mūsų atliekami procesai bei jų rezultatai yra vieši, aiškūs, atviri;

12.4. Sauga – apsaugoti žmones ir aplinką nuo žalingo jonizuojančiosios spinduliuotės poveikio.

IV SKYRIUS STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ SIEKIMAS

13. RATA veiklos principų, vizijos ir misijos santykis pasireiškia įgyvendinant įmonės strateginius tikslus. RATA, savo misiją suvokdama kaip kokybiškų ir saugių radioaktyviųjų atliekų tvarkymo procesų užtikrinimą ir vykdymą, 2016-2020 metų laikotarpiui siekia šių strateginių tikslų įgyvendinimo:

1. Pirmas strateginis tikslas – teikti aukštos kokybės ir saugumo reikalavimus atitinkančias radioaktyviųjų atliekų tvarkymo paslaugas. Įgyvendinant šį strateginį tikslą siekiama užtikrinti klientų pasitenkinimą, didinti klientui teikiamų paslaugų kokybę, didinti teikiamų paslaugų kiekį, valdant įmonei patikėtą turtą, šviečiant visuomenę radioaktyviųjų atliekų tvarkymo klausimais, valdant kitus įmonės išteklius.

2. Antras strateginis tikslas – sukurti ir įgyvendinti Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo planavimo ir techninių projektų vykdymo priežiūros sistemą. Įgyvendinant šį strateginį tikslą planuojama analizuoti GENP bei jo įgyvendinimo grafiką, siekiant nustatyti šio plano įgyvendinimo efektyvumo priemones; taip pat stiprinti radioaktyviųjų atliekų pakuočių kontrolę Ignalinos AE.

3. Trečias strateginis tikslas – tobulinti naują įmonės organizacinę kultūrą. Šio tikslo įgyvendinimas susijęs su įmonės veiklos efektyvumo didinimu bei personalo politikos sukūrimu.

Pagal strateginius tikslus išskelti uždaviniai bei numatytos priemonės jiems pasiekti. Strateginių tikslų žemėlapis yra pateikiamas priede.

V SKYRIUS FINANSINIŲ RIZIKŲ VEIKSNIAI

14. Sumažėjus radioaktyviųjų medžiagų įvežimui į Lietuvos Respubliką dėl teisinių apribojimų įvežti uždaruosius jonizuojančiosios spinduliuotės šaltinius, jeigu panaudojus nenumatoma jų grąžinti uždarojo jonizuojančiosios spinduliuotės šaltinio tiekėjui, ir atitinkamai sumažėjus radioaktyviųjų atliekų kiekiui, sumažėja radioaktyviųjų atliekų tvarkymo poreikis ir RATA uždirbamų pajamų dydis. Siekiant padidinti pajamas iš šios ekonominės veiklos, RATA vykdys radioaktyviųjų medžiagų pervežimo paslaugų marketingą, siekdama sustiprinti savo, kaip radioaktyviųjų atliekų vežėjo, poziciją rinkoje. Šiam tikslui RATA turi galiojančią licenciją.

15. Galima rizika, jog nuo 2017 m. Fondo lėšos bus visiškai panaudotos, o tolimesniam RATA veiklos finansavimui bus naudojamos valstybės biudžeto lėšos. Atsižvelgiant į valstybės biudžeto lėšų planavimo ir skyrimo procedūras egzistuoja rizika, jog po 2016 m. RATA veikla bus nepakankamai finansuojama arba iš viso nefinansuojama.

VI SKYRIUS FINANSINĖS PROGNOZĖS

16. Preliminari RATA pelno (nuostolių prognozė) 2016-2018 m. laikotarpiu:

METAI	Biudžeto lėšos, Eur.			Fondo lėšos, Eur.			Smulkiųjų radioaktyviųjų atliekų darytojų lėšos, Eur.					FAKTINĖS LĖŠOS, VISO(3+6+9)
	Gautos lėšos	Panaudotos lėšos	Sugrąžintos lėšos	Gautos lėšos	Panaudotos lėšos	Sugrąžintos lėšos	Pajamos	Sanaudos	Veiklos pelnas	IT amortizacija, atost.kaupini	Balansinis pelnas	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2016 m. prognozė	159 000	159 000	0	837 000	837 000	0	15 000	10 500	4 500	15 000	-10 500	1 006 500
2017 m. prognozė	996 000	996 000	0	0	0	0	16 000	11 200	4 800	14 000	-9 200	1 007 200
2018 m. prognozė	996 000	996 000	0	0	0	0	17 000	11 900	5 100	13 000	-7 900	1 007 900
Iš viso:	2 151 000	2 151 000	0	837 000	837 000	0	48 000	33 600	14 400	42 000	-27 600	3 021 600

Remiantis Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos lėšų pavidimui vykdyti administravimo taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2013 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1-214, nuo 2013 m. iš tinkamų pavidimui vykdyti išlaidų sąrašo išbrauktos ilgalaikio turto amortizacijos ir nusidėvėjimo sąnaudos. RATA pagal Energetikos ministerijos pavidimą prižiūrimeje Maišiagalos saugykloje, kurios priežiūra finansuojama iš valstybės biudžeto lėšų, kasmet patiria ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudų, kurios nėra dotuotos. Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugykloje naudojamas ilgalaikis turtas nenaudojamas ekonominėje veikloje, jis nesukuria pridėamosios vertės. Todėl Maišiagalos saugykloje naudojamo turto, kuris buvo įsigytas iš įmonės nuosavų lėšų, nusidėvėjimo sąnaudos, pradedant 2013 m. ir iki jo galutinio nusidėvėjimo sudarys 85864 Eur, kurios bus tiesioginiai įmonės nuostoliai, viršijantys turimus pelno rezervus.

VII SKYRIUS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO, VERTINIMO IR TOBULINIMO PRINCIPAI

17. Kiekvienais metais Energetikos ministerija patvirtina RATA veiklos programą, kurioje nustatomi metiniai veiklos uždaviniai ir terminai, susieti su įmonės Strategija. Einamajam ketvirčiui pasibaigus įmonė Energetikos ministerijai pateikia metinės veiklos programos vykdymo ataskaitą. Ataskaitoje, be kita ko, pateikiama informacija apie įmonės rodiklį, nustatytą veiklos programoje, vykdymą.

Taip pat kiekvienais metais iki balandžio 1 dienos RATA pateikia Energetikos ministerijai finansinių ataskaitų rinkinį, metinių finansinių ataskaitų nepriklausomo auditoriaus išvadą, metinę veiklos ataskaitą, kurioje nurodomi duomenys apie įmonės veiklos strategiją ir tikslus, veiklos rezultatų atitiktis valstybės įmonės veiklos tikslams, kitus įvykius, turinčius reikšmės RATA veiklai, metinį darbo užmokesčio fondą, vidutinį darbuotojų darbo užmokestį, įmonės veiklą apibūdinančius finansinius rodiklius, kitą RATA veiklai svarbią informaciją.

18. Strategijos vertinimas, jos tikslų pasiekimas, atnaujinimas, tobulinimas bei papildymas atsiradus naujoms aplinkybėms ar rizikoms yra svarstomi kasmet įmonės Vadovybinės vertinamosios analizės metu.

19. Įmonėje nuolat stebimi vidiniai ir išoriniai veiksniai, kad būtų galima planuoti tobulinimo procesą. Įmonės darbuotojai, pagal jiems priskirtas vykdomas funkcijas, apie pastebėtus vidinių ir išorinių veiksnių pokyčius informuoja skyriaus vadovus. Skyrių vadovai pastebėtus ir strategijos įgyvendinimui reikšmės turinčius nukrypimus pristato savaitinių RATA darbuotojų susirinkimų metu. Įmonės strategijos tobulinimas ir palaikymas yra nenutrūkstamas procesas. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės

valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“, įmonės strategija turi būti peržiūrima kasmet, atsižvelgiant į vidinių ir išorinių veiksnių pokyčius. Strateginiame planavime dalyvauja RATA vadovo sudaryta strateginio planavimo darbo grupė. Kiekvienais metais strateginiame planavime dalyvaujantys darbuotojai peržiūri ir įvertina strategiją, parengia reikalingus pakeitimus. Įmonės strategijos projektas ne vėliau kaip iki kiekvienų metų spalio 15 dienos pateikiamas Energetikos ministerijai.
