

**VIEŠOJI ĮSTAIGA
TRANSPORTO KOMPETENCIJŲ AGENTŪRA**

PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro

201 m. d.

Įsakymu Nr.

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS
TRANSPORTO KOMPETENCIJŲ AGENTŪROS
2020-2024 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS
PLANAS**

Vilnius, 2019

TURINYS

SANTRAUKA.....	2
1. VEIKLOS APRAŠYMAS.....	3
1.1. ĮSTAIGA IR JOS VALDYMAS	3
1.2. ĮSTAIGOS VEIKLA IR TEIKIAMOS PASLAUGOS	4
1.3. ĮSTAIGOS KLIENTŲ PASITENKINIMAS	4
1.4. FINANSINIAI VEIKLOS RODIKLIAI	5
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	7
2.1. ĮSTAIGOS VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	7
2.2. RINKOS IR KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ	12
2.3. ĮSTAIGOS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	14
2.4. ĮSTAIGOS STIPRYBĖS, SILPNYBĖS, GALIMYBĖS IR GRĖSMĖS	18
3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS	20
4. 2020-2024 M. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ ĮGYVENDINIMAS.....	21
4.1. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ RODIKLIAI	21
4.2. STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMAS 2020 M.	22
5. FINANSINĖ PROGNOZĖS	24
6. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	26
PRIEDAI.....	27
1. TKA teikiamų paslaugų sąrašas.	
2. Klientų pasitenkinimo vertinimo anketa.	
3. TKA turimos įrangos sąrašas.	
4. TKA strateginių tikslų ir jų rodiklių matrica.	
5. TKA biudžetas 2020-2024 m.	
6. Ketinama įsigyti įranga.	

SANTRAUKA

Siekiant sukurti profesionalią, inovatyvią, į verslo poreikius orientuotą aviacijos priežiūros sistemą 2018 m. buvo pertvarkyta Civilinės aviacijos administracija. Šios įstaigos funkcijos perduotos dviem kitoms sektoriaus įstaigoms – BĮ Lietuvos transporto saugos administracijai ir VŠĮ Transporto kompetencijų agentūrai (iki 2019 m. VŠĮ Kelių ir transporto tyrimo institutas).

Nuo 2019 m. VŠĮ Transporto kompetencijų agentūros veikla apima šias sritis: specialistų licencijavimas ir jų veiklos priežiūra; aviacijos sektoriaus ūkio subjektų veiklos priežiūra, akreditavimas ir licencijavimas; transporto ir susisiekimo komunikacijų planavimas; transporto ir susisiekimo komunikacijų stebėseną, tyrimai.

2019 m. antrąjį pusmetį prasidėjo VŠĮ Transporto kompetencijų agentūros reorganizacija, kurios tikslas atskirti su kelių transporto ir susisiekimo komunikacijų planavimu, stebėseną ir tyrimais susijusias funkcijas ir jas vykdyti perduoti kitai įstaigai. Po reorganizacijos, kurią planuojama įgyvendinti iki 2020 m. vidurio, VŠĮ Transporto kompetencijų agentūra veiklą vykdys šiose srityse: specialistų licencijavimas ir jų veiklos priežiūra; aviacijos sektoriaus ūkio subjektų veiklos priežiūra, akreditavimas ir licencijavimas; ekspertinės, konsultacinės paslaugos. Sėkminga TKA reorganizacija priklausys nuo vyriausybės pritarimo ir LR susisiekimo ministerijos, kaip savininko teises įgyvendinančios institucijos, atliktų administracinių veiksmų.

Atsižvelgiant į LR susisiekimo ministerijos lūkesčių laišką, pakeistą strateginio planavimo metodiką (taikoma Lean X-matrix), vykstančią reorganizaciją ir šių metų veiklos rezultatus, 2020-2024 m. laikotarpiui Transporto kompetencijų agentūra nustatė tokius strateginius tikslus:

- Nei vienos avarijos ir pavojingo incidento komercinėje aviacijoje. 2017-2019 m. laikotarpiu nustatyta 0,54 avarijų ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 000 skrydžių (atliekamų TKA prižiūrimų oro vežėjų). 2020 metais planuojama sumažinti avarijų ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 000 skrydžių, komercinėje aviacijoje iki 0,4.
- Padidintas klientų pasitenkinimo lygis iki 88 proc. 2019 m. atliktas tyrimas parodė, kad klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis yra 78 proc. Siekiama ir toliau kasmet didinti klientų pasitenkinimą po 2 proc. (2020 m. – 80 proc.) ir 2024 m. pasiekti 88 proc.
- Iš naujų komercinės prigimties ir kitų transporto paslaugų gauta ne mažiau negu 395 tūkst. Eur. pajamų. Planuojama nuosekliai plėsti įstaigos veiklą, plėtrą pradedant nuo iš kitų biudžetinių įstaigų perimamų komercinės prigimties paslaugų. 2020 m. planuojama gauti 192 tūkst. Eur.

1.1. Įstaiga ir jos valdymas

Siekiant sukurti profesionalią, inovatyvią, į verslo poreikius orientuotą aviacijos priežiūros sistemą, buvo pertvarkoma Civilinės aviacijos administracija (CAA), šios įstaigos funkcijas perduodant dviem kitoms sektoriaus įstaigoms. CAA prijungta prie Lietuvos transporto saugos administracijos (LTSA) ir šiai įstaigai pavestos CAA vykdytos valstybės atstovavimo tarptautinėje aviacijos bendruomenėje, civilinės aviacijos inspektavimo, teisėkūros, administracinių sankcijų skyrimo, keleivių teisių apsaugos ir ekonominio aviacijos reguliavimo funkcijos.

Kitos CAA atliekamos funkcijos, t. y. techninių-ekspertinių civilinės aviacijos priežiūros paslaugų teikimas pavestas vykdyti susisiekimo ministro įgaliojimai viešajai įstaigai – VšĮ Kelių ir transporto tyrimo institutui, kuris nuo 2019 metų pervadintas į VšĮ Transporto kompetencijų agentūrą (TKA).

Visi pakeitimai ir VšĮ Transporto kompetencijų agentūros funkcijos numatyti nuo 2019 m. sausio 1 d. įsigaliojusioje Lietuvos Respublikos Aviacijos įstatymo redakcijoje. Nuo 2019 m. TKA pagal savo kompetenciją civilinės aviacijos srityje:

- 1) vykdo civilinės aviacijos, įskaitant antžeminę įrangą ir aviacijai teikiamas paslaugas, valstybinę priežiūrą;
- 2) organizuoja nacionalinės civilinės aviacijos saugumo programos įgyvendinimą;
- 3) vykdo Reglamente (EB) Nr. 300/2008 nurodytos atitinkamos institucijos, Reglamente (ES) Nr. 1321/2014, Reglamente (ES) Nr. 748/2012, Reglamente (ES) Nr. 965/2012, Reglamente (ES) Nr. 1178/2011, Reglamente (ES) Nr. 139/2014, Reglamente (ES) 2015/340, Reglamente (ES) Nr. 923/2012, Reglamente (ES) Nr. 376/2014 ir Reglamente (ES) 2018/395 nurodytos kompetentingos institucijos ir Reglamente (EB) Nr. 549/2004, Reglamente (ES) Nr. 390/2013 ir Reglamente (ES) Nr. 391/2013 nurodytos nacionalinės priežiūros institucijos funkcijas;
- 4) išduoda pažymėjimus, patvirtinimus ir aviacijos specialistų licencijas;
- 5) teikia metodinę pagalbą ir konsultacijas civilinės aviacijos klausimais.

2019 m. pabaigoje, toliau įgyvendinant veiklos pokyčius TKA atsisakys ir didžiosios susisiekimo komunikacijų srityje teikiamų paslaugų dalies. Šias funkcijas ir jų vykdymui naudojamą ilgalaikį turtą po reorganizacijos, planuojama nuo 2020 m. vidurio, perims nauja VšĮ Transporto tyrimų infrastruktūros centras. Susisiekimo komunikacijų srityje TKA toliau teiks tik ekspertines, konsultacines paslaugas.

TKA yra valstybės įsteigta viešoji įstaiga, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei. Įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. Apibendrinta informacija apie TKA valdymo struktūrą pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. TKA valdymo struktūra

Valdymo organas	Pavadinimas
Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija	Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija
Vienasmenis valdymo organas	Įstaigos direktorius: Goda Bražytė Balčiūnė
Kolegialus valdymo organas	Valdyba: pirmininkė Jūratė Baltrušaitytė Glodenė, nariai: Roma Andruškevičienė, Simonas Bartkus

1.2. Įstaigos veikla ir teikiamos paslaugos

Įstaigos veiklos tikslas – prisidėti prie visuomenės interesus atitinkančios ir konkurencingos Lietuvos susisiekimo sistemos kūrimo, vykdam jai skiriamų valstybės išteklių panaudojimo priežiūrą, ir plėtros, užtikrinant aukščiausius kokybės, saugos ir saugumo standartus.

Pagrindinės TKA veiklos sritys:

- Specialistų licencijavimas ir jų veiklos priežiūra – veiklos sritis, apimanti įvairių transporto sričių specialistų atestavimo, sertifikavimo, licencijavimo, egzaminavimo, įgūdžių vertinimo, veiklos priežiūros ir kito pobūdžio profesinio vertinimo veiklą. Šios veiklos efektyvumas užtikrinamas teikiant centralizuotas paslaugas, atitinkančias aukščiausios kokybės standartų reikalavimus.
- Aviacijos sektoriaus ūkio subjektų veiklos priežiūra, akreditavimas ir licencijavimas – ši veiklos sritis yra viena iš svarbiausių, siekiant užtikrinti orlaivių, oro navigacijos, skrydžių, gamybos, techninės priežiūros, aerodromų veiklos ir kitų aviacijos srities elementų saugų, efektyvų ir aukščiausius standartus atitinkantį funkcionavimą. Šios veiklos kokybę užtikrina aukštos kvalifikacijos ir ilgametę darbo patirtį šioje srityje turintys įstaigos specialistai.
- Transporto ir susisiekimo komunikacijų planavimas – veiklos sritis, apimanti transporto infrastruktūros strateginį planavimą, plėtros programų rengimą, eismo modeliavimą ir saugos valdymą, investicinių projektų rengimą ir kitą inžinerinę veiklą, paremtą darnia transporto sektoriaus plėtra bei ekonomine ir socialine nauda. Vykdam šią veiklą siekiama efektyviai prisidėti prie svarbiausių valstybinės reikšmės transporto objektų planavimo.
- Transporto ir susisiekimo komunikacijų stebėseną, tyrimai – veiklos sritis, apimanti duomenų apie transporto infrastruktūrą rinkimą, kokybinių rodiklių tyrimus, patikrinimus, stebėseną ir kitą veiklą, siekiant užtikrinti transporto infrastruktūros statinių ir kitų elementų darnų, efektyvų, saugų ir visuomenės poreikius atitinkantį funkcionavimą. Šiai veiklos sričiai vykdyti naudojami pažangūs tiriamieji mechanizmai ir programinė įranga.

Šiuo metu TKA teikiamos paslaugos pateiktos 1 priede.

1.3. Įstaigos klientų pasitenkinimas

TKA klientų pasitenkinimo pagrindas – saugiai, efektyviai ir operatyviai teikiamos paslaugos.

Siekiant teikti paslaugas atitinkančias klientų poreikius ir lūkesčius TKA vykdo periodinius susitikimus su klientais, kad pristatytų savo paslaugas, ateities plėtros planus ir identifikuotų jų poreikius. Susitikimuose dalyvauja oro vežėjai ir orlaivių techninės priežiūros, gamybos ir mokymo organizacijos, mokymo organizacijos, FSTD operatoriai, su oro uostų veikla susijusios įmonės, oro navigacinių paslaugų teikėjai.

Susitikimų tikslas – supažindinti paslaugų gavėjus su paslaugų kainodara ir numatomais pakeitimais, įvertinti klientų poreikius ir lūkesčius, siekiant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo.

Išsamiau ir konkrečiau klientų poreikius ir teikiamų paslaugų pasitenkinimo lygį padeda nustatyti klientų apklausa. Apklausa atliekama naudojantis anketa (žr. 2 priede), parengta vadovaujantis LR Vidaus reikalų ministerijos 2010 m. paruoštos Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos gairėmis. Apklauskos metu surinkti vertinimai naudojami klientų pasitenkinimo indeksui apskaičiuoti. Taip pat apklauskos metu identifikuojamos sritys, kurios turi būti tobulinamos, siekiant padidinti klientų pasitenkinimą.

Kita informacijos apie klientų pasitenkinimą surinkimo priemonė – klientų pretenzijų analizė. Gaunamos pretenzijos yra vertinamos ir analizuojamos. Toks visapusiškas klientų pasitenkinimo vertinimas suteikia galimybę tobulinti įstaigos teikiamų paslaugų kokybę. Planuojama, kad ateityje į kokybės vadybos sistemą bus integruota įvairiomis formomis pateiktų klientų pasiūlymų ir pastabų nagrinėjimo sistema. Išanalizavus pastabas ir pasiūlymus veikloje būtų atliekami atitinkami pakeitimai.

1.4. Finansiniai veiklos rodikliai

Iki 2019 m. VŠĮ „Kelių ir transporto tyrimų institutas“, kuris nuo 2019 m. pervadintas į VŠĮ „Transporto kompetencijų agentūra“, veikdamas pagal LR Viešųjų įstaigų įstatymą buvo pelno nesiekiantis viešasis juridinis asmuo. Pagal minėto įstatymo 14 str. įstaigos gautas pelnas buvo naudojamas tik viešosios įstaigos įstatuose nustatytiems veiklos tikslams siekti. Siekiant veiklos tikslo įstaiga vykdė biudžetinę programą „Susisiekimo valstybinės ir vietinės reikšmės keliais užtikrinimas“. Pagrindinės pajamos įstaigoje iki 2019 m. buvo gaunamos iš biudžeto už Lietuvos automobilių ir kelių direkcijai prie LR susisiekimo ministerijos pagal sutartį teikiamas paslaugas ir kitas susisiekimo komunikacijų paslaugas, teikiamas laimėjus viešųjų pirkimų konkursus.

Nuo 2019 m. prasiplėtus veiklos sritims įstaiga papildomai gauna pajamas iš civilinės aviacijos paslaugų. Aviacijos įstatymas, kurio naujoji redakcija įsigaliojo nuo 2019 m. sausio 1 d. numato, kad TKA išlaikyti bus naudojamos šios lėšos:

1) rinkliavų už oro navigacijos paslaugas atskaitymai, kuriuos iki kiekvieno ketvirčio pirmojo mėnesio 25 dienos perveda oro eismo paslaugų teikėjai arba Europos saugios oro navigacijos organizacija dalimis, lygiomis vienai ketvirtajai Agentūros einamųjų metų planuotų sąnaudų, susijusių su oro navigacijos paslaugų teikėjų valstybine priežiūra pagal Reglamento (EB) Nr. 549/2004 nuostatas;

2) rinkliavų už naudojamą oro uostais atskaitymai, kuriuos iki kiekvieno ketvirčio pirmojo mėnesio 25 dienos perveda tarptautinių oro uostų valdytojai dalimis, lygiomis vienai ketvirtajai Agentūros einamųjų metų planuotų sąnaudų, susijusių su Lietuvos Respublikos tarptautinių oro uostų valstybine priežiūra;

3) už atliktus darbus ir suteiktas paslaugas gautos pajamos;

4) valstybės biudžeto asignavimai.

2016-2018 m. finansiniai rodikliai ir laukiamas 2019 m. įvykdymas pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. 2016-2019 m. veiklos rodikliai, tūkst. Eur

Rodikliai				
	2016 metai	2017 metai	2018 metai	2019 m. laukiamas įvykdymas
Valstybinės reikšmės kelių infrastruktūros būklės tyrimai ir pasiūlymai dėl kelių plėtojimo programų rengimas	2 312	2 322	1 835	1 800

Susisiekimo komunikacijų paslaugos, iš jų:	962	1 207	865	440
Kitos pajamos (ne pagrindinės veiklos: patalpų nuoma ir kitos)	31	28	24	15
Civilinės aviacijos paslaugos, iš jų:				3 076
<i>Oro navigacijos paslaugų priežiūra</i>				1 712
<i>Oro uostų saugos ir saugumo priežiūra</i>				620
<i>SAFA programos vykdymas</i>				60
<i>Kitos civilinės aviacijos paslaugos</i>				684
Finansinės veiklos pajamos			4	1
Pajamos iš viso:	3 305	3 557	2 727	5 332
Pajamos be subrangos			2 514	5 276
Sąnaudos iš viso:	3 263	3 542	3 088	5 290
EBITDA	442	437	34	387
Kritinis likvidumas (Acid Test) t.b.>1	12	13	22	15
Grynasis pelnas/(nuostolis)	31	10	-366	42
Pelningumo proc.	1	0	-	1
Turtas	5 446	5 568	5 085	5 206
Nuosavas kapitalas	5 052	5 062	4 717	4 759

Daugiausia pajamų įstaiga gauna vykdydama darbus pagal biudžetinę programą (1,8 mln. Eur.) ir už oro navigacijos paslaugų priežiūrą (kartu su gaunamomis pajamomis iš oro erdvės naudotojų, kurias paskirsto Europos saugios oro navigacijos organizacija) (1,6 mln.). SAFA programa finansuojama LR biudžeto lėšomis.

2.1. Įstaigos vidinių veiksmų analizė

Įstaigos veiklos analizė

Vadovaujantis M. Porterio vertės grandinės modelio principu, sąlyginai išskiriamos pagrindinės ir pagalbinės veiklos, įvertinami vidiniai veiksniai, procesai, generuojantys pridėtinę vertę ir silpnosios pusės, kurias reikėtų tobulinti ar keisti.

Pagrindinė TKA veikla – visų rūšių transporto, jo infrastruktūros ir specialistų priežiūros paslaugų teikimas – išsamiai aprašyta pirmame skyriuje.

Pagalbinė veikla: žmonių ir technologinių išteklių valdymas, veiklos auditas, kokybės valdymas, personalo ir administracijos darbuotojų kompetencijos palaikymas bei ugdymas.

Žmogiškieji ištekliai

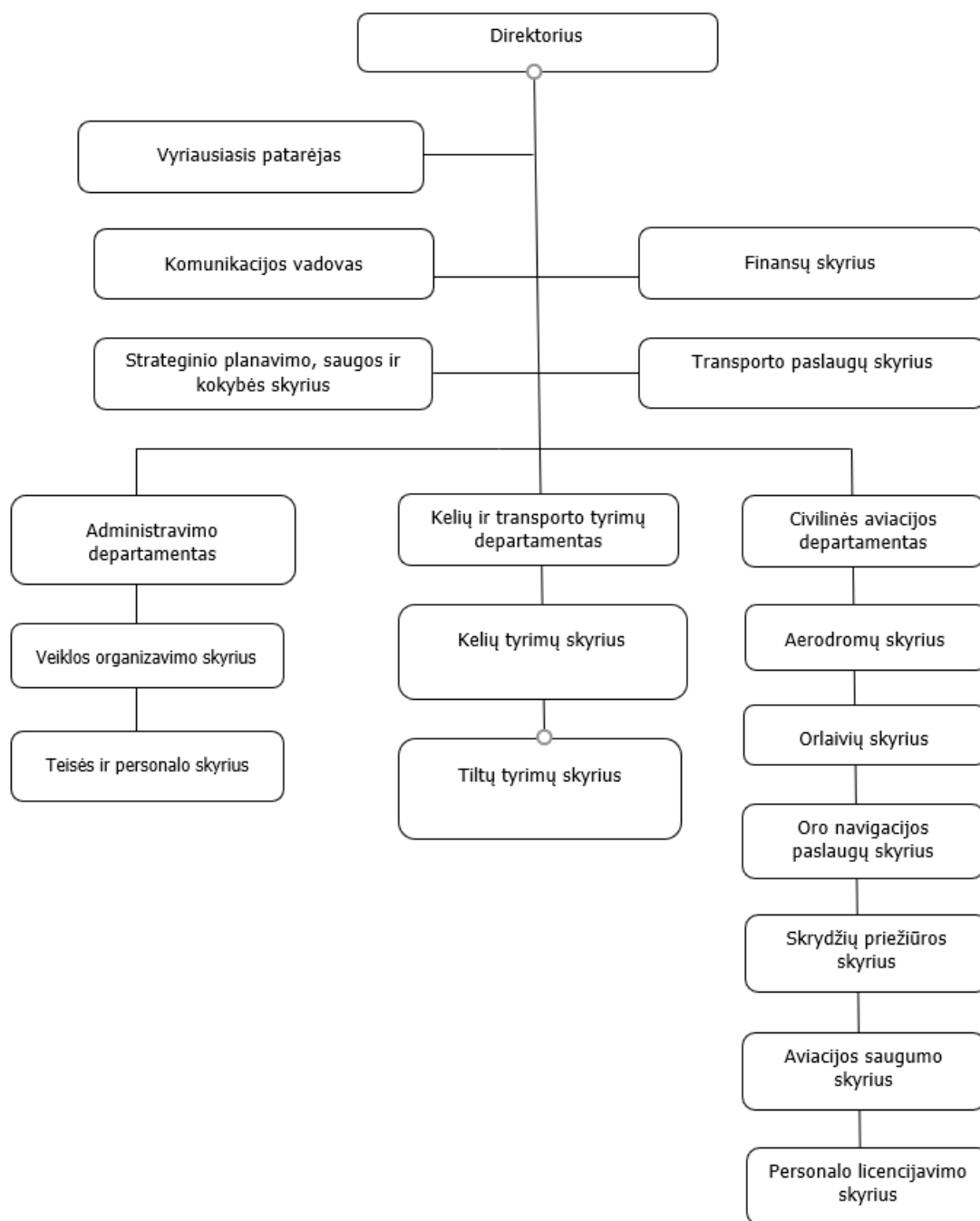
Nauja TKA valdymo struktūra pateikta 1 paveiksle. TKA struktūra buvo pakeista siekiant efektyvinti įstaigos veiklą, nes trūko tam tikrų specialistų ir buvo sudėtinga juos pritraukti. Naujoji struktūra atspindi faktinį įstaigos darbą – eliminuotos neužimtos vadovaujančios ir struktūriškai neefektyvios pozicijos, taip pat sudaroma galimybė sukurti naujas pareigybes naujoms, aktualioms funkcijoms vykdyti, keisti pareigybių pavadinimus pagal vykdomas funkcijas (teisininkai, komunikacijos vadovas), pasiūlyti didesnę atlygį, taip pritraukiant didesnę kvalifikaciją turinčius darbuotojus. Pakeitus struktūrą atsirado galimybė priimti trūkstamus darbuotojus – direktoriaus vyr. patarėją, atsakingą už korupcijos prevenciją ir asmens duomenų apsaugą, teisės ir personalo skyriaus vedėją, komunikacijos vadovą.

Planuojama, kad iš viso TKA 2020 metų sausio m. 1 d. bus užimti 129 etatai. Po antrosios reorganizacijos, kurios pabaiga planuojama 2020 m. liepos 1 d., liks užimti 69 etatai. TKA dirbantiems specialistams keliami aukšti išsilavinimo ir kvalifikacijos reikalavimai. Didžioji jų dalis turi aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą. Šiuo metu įstaigoje dirba 6 mokslo daktarai, 2 darbuotojai studijuoja doktorantūroje, 12 specialistų yra Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos ir Statybos produkcijos sertifikavimo centro atestuoti pagal statybos techninio reglamento STR 1.02.01:2017 „Statybos dalyvių atestavimo ir teisės pripažinimo tvarkos aprašo“ reikalavimus.

Aviacijos specialistai turi būti baigę studijas tokiose studijų kryptyse, kaip transporto inžinerija, mechanikos inžinerija, elektros inžinerija, aeronautikos inžinerija, statybos inžinerija, vadybos ir verslo administravimas. Kai kurie specialistai, atsižvelgiant į jų vykdomas funkcijas, turi turėti galiojančias licencijas ar/ir pažymėjimus (piloto licenciją, medicinos praktikos licenciją, orlaivio tipo skrydžių egzaminuotojo pažymėjimą) ir būti sukaupe ne mažesnę nei penkerių metų patirtį. Aviacijos specialistai vykdomoms funkcijoms turi turėti specifinių žinių, kurios įgyjamos kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose, kuriuos dažniausiai organizuoja tarptautinės aviacijos srities mokymo organizacijos.

Vienas iš pagrindinių TKA veiklos ir vizijos realizavimo sėkmės garantų – joje dirbantys specialistai, jų kompetencijos, žinios ir patirtis, todėl didelis dėmesys skiriamas personalo kompetencijoms ugdyti. Siekiant stiprinti specialiuosius ir bendruosius darbuotojų gebėjimus bei kompetencijas, atsakingai planuojamas ir organizuojamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, atsižvelgiant

į konkrečias pareigas ir reikalavimus kvalifikacijai turėti, darbų užduotis, derinant poreikius ir finansines galimybes. Kasmet tvirtinamas mokymų ir kitų renginių, skirtų kvalifikacijos kėlimui planas, apimantis svarbiausius žinių ir įgūdžių poreikius. Planavimas vyksta renkant visų darbuotojų poreikį ir vėliau atsakingai įvertinus reikalingumą sudaromas planas, nuo kurio siekiama nenukrypti daugiau negu 90 proc.



1 paveikslas. TKA struktūra

2019 m. pabaigoje atlikto TKA darbuotojų įsitraukimo vertinimo rezultatai parodė, kad TKA darbuotojų įsitraukimas nėra didelis – 30 proc. Tokius rezultatus galima nulėmė ilgai užsitęsusi įstaigos reorganizacija, jos pasėkoje įvykę dideli struktūriniai ir vadovybės pasikeitimai bei darbuotojų kaita.

Skiriant didelį dėmesį TKA darbuotojų išlaikymui, pritraukimui ir motyvacijos bei įsitraukimo didinimui bus sukurta nauja darbo užmokesčio apmokėjimo sistema, kuri garantuos sąžiningą ir kompetencijas atitinkantį darbo užmokestį bei padės padidinti darbuotojų įsitraukimą. Taip pat bus

patvirtinta naujo darbuotojo adaptacijos programa bei didelis dėmesys skiriamas darbuotojų pakankamumo vertinimui.

Technologiniai ištekliai

TKA veikla vykdoma patalpose, esančiose trijuose pastatuose, kurių du yra Kaune (Kanto g. 23 ir 25) ir vienas Vilniuje (Rodūnios kelias 2). Po antrojo reorganizacijos etapo, kurio pabaiga planuojama 2020 m. liepos 1 d., TKA veikla bus vykdoma Kanto g. 23 ir Rodūnios kelias 2. Pastarosios patalpos šiuo metu patikėjimo teise priklauso LTSA, o TKA yra valdomos panaudos teise. Tačiau TKA ketina jas perimti valdyti patikėjimo teise. Taip pat šiose patalpose nuo 2021 m. planuojama atlikti viso Rodūnios kelias 2 pastato renovaciją. Dalį pastato renovacijos išlaidų turės padengti TKA (apie 1 mln. Eur).

TKA turi 129 stacionarias ir 10 mobilių kompiuterizuotų darbo vietų, kurios įrengtos mobiliose kelių ir tiltų tyrimo laboratorijose kitose sutartose vietose. Po reorganizacijos, kurios pabaiga, planuojama, kitų metų liepos 1 d., situacija keisis dėl darbuotojų skaičiaus mažėjimo ir funkcijų tarp dviejų būsimų įstaigų pasidalijimo, stacionarių vietų bus apie 75, o mobilių apie 7.

Didžioji dalis TKA darbuotojų naudojama kompiuterinė technika yra technologiškai pasenusi (apie 2012 m. gamybos). Taip pat naudojama sena, 2007 ir 2010 m. „Microsoft Office“ programinė įranga.

Su nutolusiais abonentais komunikuojama internetu: per elektroninio pašto, virtualių privačių tinklų bei failų apsikeitimo sistemas. Interneto serveriuose realizuoti interneto vardų palaikymo, interneto prieigos valdymo ir apsaugos, virtualaus privataus tinklo, failų apsikeitimo, elektroninio pašto ir jo apsaugos (nuo virusų bei SPAM) servais, taip pat kitos pagalbinės programų sistemos.

Projektų duomenims kaupti bei atsarginėms duomenų kopijoms daryti naudojamos tinklo duomenų saugyklos, esančios įstaigoje ir nutolusiame duomenų centre. Įstaigos elektroniniai dokumentai talpinami DVS „Kontora“ serveryje. Saugi nuotolinė prieiga užtikrinama, panaudojant slaptažodžių sistemą bei šifruotų informacijos mainų sertifikatus. Kiekvienas darbuotojas turi individualų elektroninio pašto adresą ir DVS vartotojo vardą. Šiais metais įvertinus DVS „Kontora“ galimybes, buvo nustatyta, kad ji nėra pakankamai lanksti, jos funkcionalumas ribotas, neatliepiami įstaigos darbuotojų poreikiai.

Įstaiga, atlikdama kelių ir jų statinių tyrimus naudoja platų spektrą specializuotos įrangos bei programinės įrangos, skirtos vykdyti konkrečias užduotis, susijusias su valstybinės reikšmės kelių būklės ir eismo tyrimais, duomenų apie valstybinės reikšmės kelius rinkimu, inventorizacija ir analize, valstybinės reikšmės kelių statinių būklės tyrimais ir kitomis veiklomis. Speciali programinė įranga naudojama aviacijos srities specialistų ir ūkio subjektų priežiūros paslaugomis teikti. Įrangos sąrašas pateiktas 3 priede.

Veiklos auditas

Vertinant TKA veiklai įtaką darančius veiksnius, svarbu akcentuoti, kad aviacijos sektoriaus priežiūros paslaugų teikimui įtaką daro ir už aviacijos sektoriaus priežiūrą atsakingų subjektų kontrolę vykdančios institucijos. Tokios institucijos yra Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija (ICAO), Europos aviacijos saugos agentūra (EASA) ir Europos komisija (EK). Dėl EASA ir EK priimamų naujų ir tobulinamų esamų teisės aktų nacionalinėms priežiūros institucijoms nuolatos atsiranda daugiau naujų funkcijų. Nauji tarptautiniai reikalavimai ir standartai, tobulinami galiojantys teisės aktai nacionalinei aviacijos priežiūros institucijai didina keliamų techninių ir organizacinių reikalavimų apimtį.

TKA įgyvendina EK oro navigacijos paslaugoms (maršrutui ir terminalui) taikomas bendras rinkliavų nustatymo ir veiklos rezultatų planavimo ir įgyvendinimo sistemas, tuo tikslu organizuoja konsultacijas su oro erdvės naudotojais ir jų organizacijomis. Pagal Eurokontrolės daugiašalį susitarimą dėl maršruto rinkliavų, bendradarbiaujant su Eurokontrolė ir oro eismo paslaugų teikėju, TKA taiko priverstines priemones oro erdvės naudotojams, nesusimokėjusiems už paslaugų teikimą, įgyvendina vienodų principų taikymą, nustatant maršruto paslaugų vienetinius tarifus.

Pagal tarpvalstybinį susitarimą su Lenkijos Respublika 2008 m. buvo įsteigtas Baltijos funkcinis oro erdvės blokas. TKA dalyvauja Baltijos funkcinio oro erdvės bloko veiklos atskirose srityse priežiūroje, jo komitetų ir valdybos veikloje. Rengia Baltijos funkcinio oro erdvės bloko tam tikrų veiklos periodų planus, prižiūri jų įgyvendinimą ir vertina kiekvienų metų nustatytų tikslinių rodiklių pasiekimą bei atsiskaito Europos Komisijai.

2020 m. ruošiamasi šiems tarptautiniams veiklos auditams, kuriuos atliks EASA:

- balandžio mėn. orlaivių priežiūros auditas;
- rugpjūčio mėn. aerodromų priežiūros auditas;
- rugsėjo mėn. skrydžių priežiūros auditas;
- spalio mėn. saugos valdymo sistemos auditas;
- gruodžio mėn. tikslinis auditas skrydžių priežiūros srityje.

2020 m. TKA bus atliekamas finansinis auditas. Taip pat TKA pagal vidinę vidaus auditų procedūrą kas tris metus patvirtina atitikties stebėsenos auditų planą, kurį kasmet atnauжина. Pagal dabar galiojantį planą, 2020 m. planuojami atlikti 7 vidiniai auditai, kurie padės identifikuoti neatitiktis ir pasiruošti tarptautiniams auditams.

Aviacijos saugumas ir saugos valdymo sistema

Siekdama tinkamai užtikrinti aviacijos saugą valstybiniu lygmeniu TKA, kaip numato Čikagos konvencija ir Reglamentas (ES) 2018/1139, yra įdiegusi aviacijos saugos valdymo sistemą, kurią sudaro šie elementai:

- patvirtinta saugos politika ir procedūros, kuriomis apibūdinama įstaiga, priemonės ir metodai, padedantys užtikrinti atitiktį reikalavimams;
- pakankamas kiekis darbuotojų reikalingoms užduotims ir pareigoms vykdyti, jų kvalifikacijos įgijimo ir palaikymo bei poreikio numatymo sistemos;
- tinkami įrenginiai ir biuro patalpos paskirtoms užduotims vykdyti;
- valdymo sistemos atitikties reikalavimams ir procedūrų tinkamumo stebėjimo funkcija, įskaitant vidaus audito ir saugos rizikos valdymo proceso nustatymą;
- kiekvienoje veiklos srityje, įskaitant valdymo sistemą, paskirti visapusiškai už atitinkamos užduoties valdymą atsakingi asmenys;
- sistema, užtikrinanti įrašų ir dokumentų saugojimą;
- organizacijos pokyčių valdymo sistema.

Įgyvendindama Reglamento (ES) 2018/1139 įgyvendinamųjų reglamentų reikalavimus dėl kompetentingos institucijos valdymo sistemos sukūrimo, TKA vertina organizacinę savo veiklos riziką, turinčią įtakos valstybinės saugos priežiūros vykdymui.

Aviacijos saugos rizikos valdymo procesą sudaro šie etapai:

- saugos problemų nustatymas;
- saugos problemų vertinimas;
- saugos priemonių rengimas ir planavimas;
- saugos priemonių įgyvendinimas;
- saugos priemonių veiksmingumo vertinimas.

Saugos problemų nustatymo proceso pagrindas yra EASA, TKA ir kitų institucijų bei aviacijos veiklą vykdančių organizacijų teikiama informacija. Lietuvoje įgyvendinama teisingos kultūros

konceptija, kuria siekiama užtikrinti nuolatinę su sauga susijusios informacijos prieinamumą. Informaciją apie įvykius aviacijos veiklą vykdančios organizacijos ir asmenys teikia TKA, kuri ją renka, analizuoja, saugo ir keičiasi. Apie įvykius, dėl kurių nėra taikomi pranešimo įpareigojimai, aviacijos veiklą vykdančios organizacijos ir asmenys skatinami pranešti naudojantis savanoriška pranešimų sistema.

TKA analizuoja gautą informaciją apie įvykius ir klasifikuoja saugos rizikos veiksnius pagal Europos Komisijos patvirtintą bendrą Europos rizikos klasifikacijos sistemą. Informacija, gaunama iš pranešimų apie aviacijos įvykius, registruojama Nacionalinėje duomenų bazėje iš kurios patenka į Centrinę Europos saugyklą. Centrinėje Europos saugykloje esančius duomenis, bendradarbiaudama su TKA per Saugos analitikų tinklą ir aviacijos veiklą vykdančiais subjektais (tematinėse analizės grupėse) analizuoja EASA.

Rizikos mažinimui taikytinas priemonės nustato EASA kartu su TKA. Priėmus sutarimą dėl priemonių, jos įrašomos į saugos rizikos portfelį ir oficialiai įtraukiamos į Europos aviacijos saugos planą (EPAS). Lietuvai priskirtos taikyti priemonės privalomai įtraukiamos į Lietuvos Respublikos aviacijos saugos planą ir įgyvendinamos. Įgyvendinus saugos priemones TKA, po konsultacijų su visais suinteresuotaisiais subjektais, parengia ataskaitą, kurioje apibendrinamos visos numatytos priemonės, nurodomos pagrindinės problemos, su kuriomis susidurta tam tikrais metais, taip pat sritys, kuriose padaryta didelė pažanga siekiant nustatytų tikslų. Ataskaita teikiama EASA.

Saugos priemonių veiksmingumo vertinimo etape, naudojant saugos veiksmingumo rodiklius, įvertinama, ar nustatyta ir į saugos rizikos portfelį įtraukta rizika sumažinta įgyvendinus sutartas priemones. Jeigu atlikus vertinimą nustatoma, kad rizika nėra tinkamai sumažinta, gali būti persvarstomos rizikos mažinimo strategijos ir priemonės arba atliekamas papildomas vertinimas.

Siekiant užtikrinti aviacijos saugą viena iš priemonių yra ES Užsienio valstybių orlaivių saugos įvertinimo programa (SAFA), kurios pagrindinis tikslas – užtikrinama Europos piliečių, keliaujančių oro transportu, sauga. Šioje programoje dalyvaujanti TKA turi atlikti užsienio šalių orlaivių patikrinimus perone ir nustatyti, ar orlaiviai, įgula ir veikla atitinka tarptautinius saugos reikalavimus. Įgyvendinant bendrąją Bendrijos strategiją – užtikrinti ir palaikyti visoje Europoje vienodą aukštą civilinės aviacijos saugos lygį – reikalavimus tikrinimų perone atlikimui nustato Europos Komisijos Reglamentas (ES) 965/2012.

Aviacijos saugumo užtikrinimo pagrindas – Nacionalinė civilinės aviacijos saugumo programa.

Nacionalinė civilinės aviacijos saugumo programos tikslas – nustatyti civilinės aviacijos saugumo užtikrinimo priemones ir apibrėžti atsakomybę už Reglamento (EB) Nr. 300/2008 4 straipsnyje nurodytų bendrųjų pagrindinių standartų įgyvendinimą, taip pat aprašyti priemones, kurias tuo tikslu turi taikyti operatoriai ir subjektai. Dokumente aprašyta šalies aviacijos saugumo sistema – aviacijos saugumo politikos formavime dalyvaujanti institucija, iš jų sudarytos Nacionalinės civilinės aviacijos saugumo komisijos funkcijos; numatytos konkrečios atskirų subjektų pareigos – įvardyta kas atsakingas už oro uosto fizinę apsaugą, keleivių ir jų bagažo patikrinimą, orlaivių patikrinimą ir apsaugą, kas taiko krovinių saugumo priemones ir t.t.

Visos Nacionalinėje civilinės aviacijos saugumo programoje nustatytos ir atskirų subjektų įgyvendinamos saugumo priemonės turi būti veiksmingos, kad būtų užkirstas kelias bet kokiai veiklai nukreiptai prieš civilinę aviaciją (Pvz. aviacijos saugumui naudojama įranga visada turi atitikti nustatytus reikalavimus, saugumą užtikrinantys asmenys nuolat turi būti tinkamai atrenkami ir mokomi bei sertifikuojami, keleivių patikrinimas turi būti atliekamas pagal aiškiai nustatytą procedūrą ir kt.). Šiuo tikslu būtina vykdyti nuolatinę aviacijos saugumo kokybės kontrolę, kuri vykdoma vadovaujantis Nacionaline civilinės aviacijos saugumo kokybės kontrolės programa, kurioje nustatyti minimalūs reikalavimai skirtingų aviacijos saugumo sričių priežiūrai, priemonės, kaip priežiūrą atlikti (auditai, įgyvendinimo patikrinimai, bandymai, apžvalgos), auditoriams būtinos kompetencijos, teisės, poveikio priemonės. Nacionalinė civilinės aviacijos saugumo kokybės kontrolės programa yra parengta vadovaujantis Komisijos Reglamentu (ES) Nr. 18/2010, kuris apibrėžia tuos pačius aviacijos saugumo kokybės kontrolės principus, tačiau tik ES lygiu.

Kokybės politika

Siekdama būti patikima ir profesionalia TKA užsibrėžė įgyvendinti šias kokybės politikos nuostatas:

- didinti veiklos lankstumą, efektyvumą, skaidrumą ir diegti pažangius viešojo valdymo bei darbo organizavimo metodus;
- siekti, kad vidaus kokybės vadybos sistema būtų sujungta su veiklos procesais ir siekiamais rezultatais;
- vykdyti tarptautinius įsipareigojimus ir tinkamai įgyvendinti paslaugų vykdymui keliamus reikalavimus;
- gerinti priežiūros paslaugų kokybę ir sukurti Europos Sąjungos reikalavimus atitinkančią organizacijos saugos valdymo sistemą;
- kurti palankią aplinką verslui ir pramonei bei laiku nustatyti klientų poreikius, prognozuoti būsimus ir į juos atsižvelgti;
- sukurti profesionalią, nešališką, į verslo poreikius orientuotą nacionalinę civilinės aviacijos priežiūros sistemą, kuri užtikrintų aukšto lygio skrydžių saugos priežiūrą ir aviacijos saugumą;
- tobulinti procesų technologijas bei diegti technines naujoves;
- kurti ir diegti rizikos vertinimu pagrįstą ūkio subjektų priežiūros sistemą;
- užtikrinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už savo darbo kokybę;
- sistemingai kelti darbuotojų kvalifikaciją.

TKA vadovybė atsako už kokybės ir saugos politikos nuostatų taikymą, rūpinasi būtinaisiais ištekliais ir siekia, kad kokybės ir saugos politika būtų suprantama ir ja vadovaujamosi visuose valdymo lygmenyse.

TKA vadovybės įsipareigojimai:

- užtikrinti pakankamai žmogiškųjų ir finansinių išteklių tinkamam ir efektyviam įstaigos tikslų įgyvendinimui;
- sudaryti darbo sąlygas darbuotojams kokybiškai ir našiai dirbti, užtikrinti socialines garantijas ir geranorišką savitarpio supratimo atmosferą, savo pavyzdžiu skleisti pavyzdinę darbo kultūrą;
- sukurti ir įgyvendinti skaidrią darbuotojų motyvavimo sistemą, ja remiantis objektyviai vertinti darbuotojų nuopelnus, kūrybinę iniciatyvą ir juos skatinti siekti geresnių rezultatų;
- suteikti sąlygas idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą;
- kreipti ypatingą dėmesį parenkant darbuotojus ir keliant jų kvalifikaciją;
- kasmet peržiūrėti kokybės politiką, kad ji nuolat būtų aktuali.

2.2. Rinkos ir konkurencinės aplinkos analizė

Siekiant įvertinti įstaigos padėtį rinkoje ir konkurencinę aplinką, naudojamas M. Porterio „Penkių jėgų“ modelis, numatantis tiekėjų, pirkėjų, esamų konkurentų įtaką ir pakaitalų bei naujų konkurentų atsiradimo grėsmių nustatymą.

3 lentelė. Konkurencinės įtakos analizė

Konkretnės įtakos subjektas	Įtakos aprašymas
Tiekėjai	<p><u>Programinės ir tyrimų įrangos tiekėjai</u>: įstaiga visą reikalingą programinę įrangą ir tyrimų įrangą, reikalingą suteikti paslaugas klientams, perka skelbdama viešuosius pirkimus, kuriuose gali dalyvauti visi suinteresuoti tiekėjai. Tiekėjų įsigijamos specifinės įrangos rinkoje nėra daug, tačiau svarios įtakos kainai tai nedaro. Prieš pirkimo konkursą analizuojama rinka ir įranga įsigijama už panašią į rinkos kainą.</p> <p>Įsigytos specifinės programinės įrangos atnaujinimą ir specifinės tyrimų įrangos priežiūrą bei remontą gali atlikti tik įrangos pardavėjas. Todėl jis turi galimybę vienašališkai nustatyti atnaujinimo, remonto ar priežiūros kainą. Šiuo aspektu tiekėjai turi didelį galią kainai.</p> <p><u>Elektros ir šalto vandens tiekėjai</u>: įmonės veikia monopolinėmis rinkos sąlygomis, todėl įstaiga neturi galimybės pasirinkti alternatyvių tiekėjų. Šaltuoju metų laiku dalis patalpų yra šildomos brangiausiu būdu – elektra, todėl bet koks elektros tiekimo įkainių pakėlimas daro didelę įtaką įstaigos finansiniam pajėgumui.</p> <p><u>Fiksuoto ir judraus telefono ryšio tiekėjai</u>: paslaugas teikia konkurencinėje erdvėje, įkainius riboja EK nustatyti maksimalūs įkainiai, todėl įstaiga gali pasirinkti optimalų kokybės ir kainos variantą. Ryšio tiekėjai neturi potencijos kelti kainas.</p>
Klientai	<p><u>Pagrindiniai paslaugų, susijusių su transporto ir susisiekimo komunikacijomis, klientai yra valstybės valdomos įmonės ir įstaigos</u>: BĮ „Lietuvos automobilių kelių direkcija“ prie Susisiekimo ministerijos, AB „Lietuvos geležinkeliai“, VĮ „Lietuvos oro uostai“, VĮ „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“, VĮ „Vidaus vandenų kelių direkcija“, miestų ir rajonų savivaldybės. Klientai tiesiogiai daro įtaką paslaugų kainoms ir lengvai gali pakeisti perkamos paslaugos tiekėją, nes įstaigos klientai paslaugas perka skelbdami viešuosius pirkimus, kuriuose gali dalyvauti visi suinteresuoti paslaugos tiekėjai. Viešųjų pirkimų konkursų laimėtoju pasirenkamas tiekėjas, pateikęs ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą.</p> <p><u>Priežiūros paslaugų klientai yra aviacijos srityje veikiantys juridiniai ir fiziniai asmenys</u>: oro navigacijos paslaugų teikėjai (3), patvirtintos mokymo organizacijos (26), skrydžių treniruoklių operatoriai (5), aviacijos medicinos centrai (2), Lietuvos oro vežėjai (8), užsienio šalių oro vežėjai (iki 30, vykdant SAFA programą), iš trečiųjų šalių krovinius į ES gabenantys oro vežėjai (2), patvirtintos techninės priežiūros organizacijos (25), patvirtintos techninės priežiūros mokymo organizacijos (6), patvirtinta gamybos organizacija (1), tarptautiniai oro uostai (4), aerodromai (27), lauko aikštelės (24), reguliuojami subjektai (6), reguliuojami orlaivio atsargų tiekėjai (5), specialiuosius skrydžius vykdytys operatoriai (2), salono įgulos narių pradinio mokymo organizacijos (2), įvairių kategorijų pilotai (1030), civilinio orlaivio įgulos nariai, aviacijos saugumo funkcijas vykdytys sertifikuojami asmenys (virš 700), pavojingųjų krovinių vežimo oro transportu mokymo instruktoriai (8), skrydžių vadovai (93), egzaminuotojai (114), aviacijos medicinos gydytojai (10), 1-2-3 klasės medicinos pažymėjimo turėtojai (1845), orlaivių techninio aptarnavimo specialistai, turintys EASA licencijas (374), orlaivių techninio aptarnavimo specialistai, turintys nacionalines licencijas (132), aviacijos saugumo instruktoriai (11). TKA yra vienintelė tokias priežiūros paslaugas įvardintiems klientams teikianti įstaiga Lietuvoje, o kaimyninių ES šalių identiškų priežiūros institucijų paslaugos yra brangesnės, todėl labai didelės įtakos klientai paslaugų kainai daryti negali.</p> <p><u>Priežiūros paslaugų klientai iš kitų šalių</u>: sąlyginai žemi, lyginant su kitomis ES šalimis, paslaugų įkainiai masina užsienio subjektus naudotis TKA paslaugomis. Sparčiai daugėja klientų, prašančių išduoti licencijas. Kitas veiksnys, darantis įtaką klientų gausėjimui – mokymo organizacijos pritraukia vis naujus klientus ne tik iš ES, bet ir trečiųjų šalių. Žymiai plečiasi TKA priežiūrimų aviacijos sektoriaus subjektų veiklos geografija (tik ES, tiek ir trečiojoje šalyje). Didėja ne tik subjektų/objektų skaičius ir geografija, bet ir jų vykdomų darbų apimtys, darbų sudėtingumas, dėl ko kartu auga priežiūros apimtys, o pati priežiūra reikalauja specialiųjų techninių žinių. Tai turės įtakos paslaugų kainų didėjimui.</p>
Esami konkurentai	<p><u>Pagrindiniai įstaigos konkurentai, paslaugų, susijusių su transporto ir susisiekimo komunikacijomis atžvilgiu</u>, rinkoje: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, UAB „Kelprojektas“, AB „Problematika“, UAB „Sweco Lietuva“, UAB „Cowi“ Lietuva“, UAB „Civitta“ ir kitos smulkesnės projektavimo ir konsultacijų įmonės. Akivaizdžių pranašumų šie konkurentai rinkoje neturi, išskyrus didesnę lankstumą ir prisitaikymą prie besikeičiančios rinkos. Su minėtomis įstaigomis ir įmonėmis labiausiai konkuruojama stebėsenos, tyrimų ir planavimo srityse.</p>

Konkurencinės įtakos subjektas	Įtakos aprašymas
	<p><u>Priežiūros paslaugų aviacijos sektoriui teikimo atžvilgiu</u>: TKA konkurentų Lietuvos rinkoje neturi. Teikiant paslaugas užsienio subjektams, TKA yra konkurencinga dėl sąlyginai žemų paslaugų įkainių.</p>
<p>Pakaitalų grėsmė</p>	<p>Įstaiga yra unikali tuo, kad vienintelė Lietuvoje turi kokybinių kelių dangos būklės matavimų įrangą, su kuria galima tirti valstybinės ir vietinės reikšmės kelių, oro uostų pakilimo takų dangos būklę. Taip pat vienintelė Lietuvoje atlieka tiltų tyrimus su mobilia bandymų laboratorija. Šių paslaugų šiuo metu rinkoje esantys konkurentai negali pasiūlyti, o klientai negali atsisakyti ar pakeisti kitomis paslaugomis, nes kelių, pakilimo takų ir tiltų būklę reikia stebėti nuolat.</p> <p>Priežiūros ir licencijavimo paslaugas galėtų teikti tik kitų šalių civilinės aviacijos priežiūros institucijos/organizacijos arba, kai kurių civilinės aviacijos priežiūros subjektų/objektų atžvilgiu, – skirtieji kvalifikuotieji subjektai, kokių Lietuvoje nėra. EASA taip pat galėtų perimti kai kurias paslaugas, bet aukšti paslaugų įkainiai neturėtų paklaustos aviacijos bendruomenėje.</p>
<p>Naujų konkurentų grėsmė</p>	<p><u>Paslaugų, susijusių su transporto ir susisiekimo komunikacijomis, atžvilgiu</u>: naujiems konkurentams į rinką patekimas nėra ribojamas, tačiau šiuo metu rinkoje yra daug tarpusavyje konkuruojančių įmonių, todėl mažai tikėtina, kad artimoje ateityje atsiras naujas reikšmingas konkurentas.</p> <p><u>Priežiūros paslaugų aviacijos sektoriui teikimo atžvilgiu</u>: naujo konkurento atėjimas galimas tik iš kitų ES šalių, kai plečiama jo paslaugų teikimo zona už nacionalinių ribų ir tos paslaugos yra pigesnės, kokybiškesnės ir suteikiamos greičiau nei TKA. Tačiau tikimybė atsirasti tokiems konkurentams yra labai maža.</p>

2.3. Įstaigos išorinių veiksnių analizė

Politiniai veiksniai

Įsigaliojus naujai Aviacijos įstatymo redakcijai dalis anksčiau veikusios biudžetinės įstaigos Civilinės aviacijos administracijos funkcijų, susijusių su civilinės aviacijos saugos ir saugumo priežiūra, perduotos viešajai įstaigai Transporto kompetencijų agentūrai.

2018 m. pradėjus reorganizaciją žengtas svarbus politinis žingsnis, siekiant išspręsti sisteminės civilinės aviacijos priežiūros problemas ir užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą civilinės aviacijos rinkos dalyviams bei aukščiausius saugos ir saugumo standartus. 2019 m. antrąjį pusmetį prasidėjo VŠĮ Transporto kompetencijų agentūros antroji reorganizacija, kurios preliminarus tikslas atskirti su kelių transporto ir susisiekimo komunikacijų planavimu, stebėseną ir tyrimais susijusias funkcijas ir jas vykdyti perduoti kitai įstaigai. Šiuo metu yra kreiptasi į Vyriausybę dėl sutikimo vykdyti reorganizaciją. Planuojama reorganizaciją baigti iki 2020 m. liepos 1 d.

TKA veiklai įtakos turės 2020 m. vyksiantys LR Seimo rinkimai ir naujos vyriausybės sudėtis, programa, joje numatyti prioritetai susisiekimo srityje. Kelių infrastruktūros priežiūros paslaugų teikimui svarbūs Lietuvos derybų su Europos Sąjunga dėl ateinančių septynerių metų biudžeto po 2020 m. rezultatai, siekiant užtikrinti dar vieną ES paramos gavimo periodą.

Vertinant iš planuojamų nuo 2020 m. vidurio pradėti teikti pavojingų krovinių vežėjų, transporto vadybininkų ir kt. transporto specialistų egzaminavimo paslaugų perspektyvų, svarbios yra derybos dėl Europos Sąjungos „Mobilumo paketo“ ir galutiniai jame priimti reikalavimai. Nustatyti nepamatuoti sprendimai gali neigiamai paveikti konkurencingumą transporto srityje ir sukelti transporto specialistų darbo vietų praradimą.

Aviacinių paslaugų sritį labiausiai veikia įvykiai vykstantys visame pasaulyje. Po įvykdytos reorganizacijos didžiąją dalį TKA gaunamų lėšų sudaro už civilinės aviacijos priežiūrą gaunami atskaitymai ir pajamos už teikiamas paslaugas. Todėl TKA veiklos finansiniam stabilumui svarbus aviacijos rinkos stabilumas. TKA prižiūrimų Lietuvoje registruotų oro vežėjų veikla vykdoma visame pasaulyje, todėl bet kokia krizė aviacijos sektoriuje tiesiogiai paveiktų vežėjus ir TKA vykdomą priežiūros veiklą. Taip pat, gaunami atskaitymai už oro navigacijos paslaugų priežiūrą priklauso nuo oro

erdvės naudotojų skrydžių skaičiaus. Todėl skrydžių skaičiaus mažėjimas reikštų ir mažesnes TKA gaunamas pajamas. Stebint pasaulinius įvykius, artimiausiai metais grėsmė kyla dėl šių įvykių:

- Rytų Ukrainos separatistinis konfliktas, dėl kurio keičiasi Lietuvos oro erdvės naudotojų srautai;
- Teroristinės organizacijos „Islamo valstybė“ rengiami teroristiniai išpuoliai;
- Astravo branduolinės elektrinės statyba ir jos eksploatacija (Baltarusijos Respublikos valdžios institucijų sprendimas dėl draudžiamos oro erdvės dydžio);
- Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos;
- JAV ir Kinijos prekybos konfliktas.

Teisiniai veiksniai

Civilinės aviacijos priežiūra vykdoma vadovaujantis Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO), Europos Parlamento (EP), Europos Tarybos (ET) bei Europos Komisijos (EK) išleistais civilinės aviacijos priežiūros srityje veikiantiems subjektams taikomais reglamentais, kurie yra nuolat atnaujinami, Europos Komisijos sprendimais, komunikatais. Todėl Lietuvos ir tarptautiniu lygiu vykstantys bendro planavimo procesai bei nuolat tobulinamų ar priimamų naujų tarptautinių ir nacionalinių teisės aktų, techninių ir organizacinių reikalavimų civilinės aviacijos priežiūros srityje įgyvendinimas turi ir ateityje turės didelę įtaką TKA veiklai.

Lietuvos dalyvavimas ES vykdomose aviacijos programose (bendro Europos dangaus, trečiųjų šalių orlaivių patikros, aviacijos saugumo reikalavimų taikymo plėtros ir pan.) pareikalaus daug TKA laiko ir žmogiškųjų išteklių, siekiant vykdyti naujų dar tik besiformuojančių aviacijos sričių Lietuvoje (pvz. sraigtasparniai) priežiūrą.

Planavimo dokumentai, kuriais TKA turi vadovautis, vykdydama savo veiklą civilinės aviacijos ir kito transporto infrastruktūros priežiūros srityje, yra šie:

- Nacionalinė susisiekimo plėtros 2014-2022 m. programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1253 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. Gruodžio 15 d. Nutarimo Nr. 1443 redakcija) „Dėl Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 metų programos patvirtinimo“ (2019 m. pabaigoje pradėta rengti Lietuvos susisiekimo plėtros iki 2050 m. strategija);
- Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“;
- Nacionalinė klimato kaitos valdymo politikos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. lapkričio 6 d. nutarimu Nr. XI-2375 „Dėl Nacionalinės klimato kaitos valdymo politikos strategijos patvirtinimo“;
- 2015-2020 m. Lietuvos Respublikos Valstybinės reikšmės kelių priežiūros ir plėtros programa, patvirtinta Lietuvos automobilių kelių direkcijos prie Susisiekimo ministerijos direktoriaus 2015 m. rugsėjo 24 d. įsakymu Nr. V(E)-19 „Dėl 2015-2020 m. Lietuvos Respublikos valstybinės reikšmės kelių priežiūros ir plėtros programa patvirtinimo“;
- ES ekonomikos augimo strategija „Europa 2020“, 2011 m. Baltoji knyga „Bendros Europos transporto erdvės kūrimo planas. Konkurencingos efektyviu išteklių naudojimu grindžiamos transporto sistemos kūrimas“ (KOM (2011) 144);
- 2009 m. Europos Komisijos komunikatu „Darnusis ateities transportas. Siekis sukurti integruotą, technologiškai pažangią ir vartotojams patogią transporto sistemą“ (KOM (2009) 279);
- 2007 m. Žalioji knyga „Nauja mobilumo mieste kultūra“ (KOM (2007) 551) ir jos 2009 m. Veiksmų planu (KOM (2009) 490).

Ekonominiai veiksniai

Ekonomika ir transporto sektorius yra labai glaudžiai susiję. Ekonomikos augimas, didėjanti perkamoji galia skatina didesnę žmonių ir prekių judėjimą bei suformuoja saugios ir efektyvios transporto infrastruktūros poreikį. Siekiant patenkinti didėjančius gyventojų ir verslo lūkesčius, didėja investicijos į infrastruktūrą, o tai padeda kurti gerovę ir darbo vietas, dar labiau skatina prekybą, geografinį pasiekiamumą bei žmonių judumą.

Lietuvos banko duomenimis, pasaulio ekonominės raidos vertinimas blogėja. Užsitęsęs neapibrėžtumo laikotarpis, gilėjantis protekcionizmas, pažeidžiama besivystančių šalių ekonominė padėtis mažina pasitikėjimo rodiklius pasaulyje, o tai neigiamai veikia ekonominę plėtrą. Ši situacija neigiamai veikia Lietuvos prekybos partnerius ir nors Lietuvos eksporto plėtra tebėra gana sparti, tačiau pas prekybos partnerius importuojamų prekių ir paslaugų paklausa didėja vis mažiau. Bendrus eksporto rodiklius gerina gamyba ir transporto sektoriaus suteikiamos paslaugos – didėja prekių reeksportas, tebeauga kitų krovinių pervežimo užsienio šalyse apimtys. Vis dėlto kai kurie rodikliai rodo beprasidedantį ūkio augimo lėtėjimą.

Ekonomikos augimo lėtėjimo tendencijos bus juntamos ir artimiausiais metais. Darbo pajamų augimo lėtėjimas palaipsniui lėtins ir privačiojo vartojimo didėjimą. Numatomas vis menkesnis lėšų iš ES paramos fondų gausėjimas slopins investicijų plėtrą. Pastarosioms poveikį turės ir daug neaiškumo kelianti tarptautinė ekonominė aplinka. Šiuo metu prognozuojama, kad šiemet padidėjusi 3,7 proc., kitamet Lietuvos ekonomika turėtų paaugti 2,5 proc.

Bendrosios infliacijos raida jau kurį laiką daug nesikeičia – labiau svyruoja maisto ir degalų kainos, o grynoji infliacija yra gana stabili. Prastėjanti pasaulio ekonominė būklė turi poveikį energijos žaliavų kainoms. Didėjant įtampai tarptautinės prekybos srityje, pasaulinė naftos kaina pastaraisiais mėnesiais krito ir buvo mažesnė, nei tikėtasi anksčiau. Tai mažinančiai veikia ir bendrąją infliaciją Lietuvoje.

Kylant pragyvenimo lygiui ES valstybėse, transporto sektoriaus svarba ekonomikoje yra linkusi mažėti, tačiau ne Lietuvoje. Pagal asmenų, dirbančių šioje ekonominėje veikloje, dalį Lietuva pirmauja ES – 2008–2018 m. šioje veikloje vidutiniškai dirbo 5,2 proc. visų užimtųjų, o ES – vidutiniškai 2,7 proc.

TKA teikiamų transporto infrastruktūros priežiūros ir kitų inžinerinių bei konsultacinių paslaugų paklausa tiesiogiai priklauso nuo šalies ir globalios ekonomikos augimo sąlygojamos transporto sistemos plėtros. Ekonomikos pakilimo sąlygomis Lietuvoje aviacijos veiklą vykdančios kampanijos plečia savo pajėgumus, o tai tiesiogiai įtakoja TKA už jiems teikiamas paslaugas gaunamų pajamų kiekį. Ekonomikai lėtėjant sumenks ir vartojimas, todėl galimas ženklus turizmo sektoriaus pokytis, pristabdysiantis aviakompanijų plėtros planus.

Socialiniai veiksniai

TKA veiklai netiesiogiai teigiamos įtakos turės didelis gyventojų mobilumas, migracija ir augantys turistų srautai, skatinantys kelių ir kito transporto infrastruktūros gerinimo poreikį bei civilinės aviacijos plėtrą. Ekonominės migracijos srauto didėjimas ir jo geografinė padėtis situacija diktuoja naujų oro susisiekimo krypčių poreikius ir sudaro prielaidas ilgalaikiam keleivių srautų augimui.

Itin didelę įtaką TKA veiklai specialistų licencijavimo srityje turės pilotus ir aviacijos inžinierius rengiančių mokymo organizacijų plėtra. Orlaivių gamintojo „Boeing“ prognozėmis per artimiausius 20 metų Europos lėktuvų parkas paaugs 80 proc. pasiekdamas 8800 orlaivių skaičių. Tokiam aviacijos augimui patenkinti vien Europoje prireiks 146 tūkst. naujų pilotų. Todėl jau dabar matomas augantis naujų pilotų mokymų resursų poreikis, kurį Lietuvoje, o ir kitose pasaulio šalyse aviacijos pramonėje veikiančios įmonės ketina užtikrinti steigdamos mokymo centrus (šių metų pabaigoje atidarytas ketvirtasis mokymų pastatas Vilniuje; steigiamas mokymų centras Vietname; pradedamas statyti – Kinijoje).

Prognozuojama, kad Europoje iki 2036 m. aviacijos inžinierių poreikis išaugs iki 118 tūkst. Lietuvoje šioje srityje šiuo metu yra apie 2000 darbuotojų – orlaivių remonto mechanikų, inžinierių ir elektronikos sistemų priežiūros specialistų. Specialistai yra itin paklausūs, o dėl jų konkuruoja ne tik Lietuvos, bet ir viso pasaulio kompanijos. Atsižvelgiant į industrijos poreikius ir Lietuvai siekiant įsitvirtinti orlaivių remonto industrijoje bei toliau kurti aukštos pridėtinės vertės darbo vietas, planuojama, kad parengiamų specialistų skaičius turi padvigubėti – nuo dabar parengiamų 150-200 iki beveik 400 specialistų per metus. Siekiant tai užtikrinti aviacijos inžinerijos specialistai pradėti rengti Kauno technologijų universitetas.

Technologiniai veiksniai

Siekiant sukurti tvarią transporto sistemą, kuri pilnai atitiktų žmonių ir verslo poreikius, bet tuo pačiu metu tenkintų vis griežtesnius aplinkosauginius reikalavimus ir išvengtų gamtinių išteklių eikvojimo neigiamų pasekmių, pasaulyje sparčiai kuriamos naujos transporto priemonių ir eismo valdymo technologijos. Transporto baltojoje knygoje pateikta konkurencingos ir darnios transporto sistemos vizija, kuriai pasiekti keliami iššūkiai: augant transporto sektoriui, mažinti išmetamųjų teršalų kiekį, efektyvinti pagrindinį daugiarūšio tarp miestinio susisiekimo ir vežimo tinklą, suvienodinti sąlygas tolimosioms kelionėms ir krovinių vežimui pasauliniu lygmeniu, kelionėms į darbą ir atgal naudoti ekologišką transportą.

Technologinių inovacijų plėtra transporto sektoriuje sukuria ne tik privalumus, bet ir iššūkius, su kuriais tiesiogiai susiduria TKA, kurios prižiūrimi didieji ūkio subjektai, pvz. VĮ „Oro navigacija“, valstybės įmonė „Lietuvos orouostai“ ir kt., siekdamos patenkinti augančius rinkos poreikius ir tarptautinius reikalavimus ieško inovatyvių sprendimų veiklai vykdyti. Pvz. Europos Sąjunga inicijavo Europos oro eismo valdymo architektūros reformą, kuri leis restruktūrizuoti Europos oro erdvę, sukurti papildomų pajėgumų ir padidinti bendrą oro eismo valdymo sistemos efektyvumą. Todėl VĮ „Oro navigacija“ nemažai investuoja į naujos įrangos įsigijimą, mokslinių tyrimų vykdymą, o tai tiesiogiai daro įtaką TKA žmogiškiesiems ištekliams – jų pajėgumui ir kvalifikacijai sertifikuoti naują įrangą ir užtikrinti profesionalią jos priežiūrą.

Vertinant naujausių technologinių veiksnių įtaką TKA svarbu pastebėti, kad naujausios technologijos ir inovacijos nėra greitai pritaikomos ir įdiegiamos. Kol naujausi sprendimai pradedami taikyti praeina tam tikras laiko tarpas, per kurį TKA ir joje dirbantys specialistai turi pakankamai laiko susipažinti su planuojamomis ateityje įdiegti naujovėmis, išsiaiškinti jų sertifikavimo reikalavimus ir susipažinti su Tarptautinių institucijų rekomenduojama, kitų šalių taikoma gerąja praktika. Todėl įtaka TKA veiklai nėra labai didelė, be to yra prognozuojama.

Aplinkosauginiai veiksniai

Transporto sistema daro didelę žalą aplinkai, todėl Europos Sąjunga kelia vis didesnius aplinkosauginius reikalavimus. Transporto baltoji knyga numato konkurencingos ir efektyviu išteklių naudojimu pagrįstos transporto sistemos tikslus, kuriuos pasiekus, išmetamųjų teršalų sumažės 60 proc.

- Iki 2030 m. dvigubai sumažinti įprastiniu kuru varomų automobilių naudojimą miestuose; iki 2050 m. pasiekti, kad miestuose jų nebeliktų; iki 2030 m. pasiekti, kad vykdant miestų logistikos veiklą didžiuosiuose urbanistiniuose centruose CO₂ iš esmės nebūtų išmetamas;
- Užtikrinti, kad iki 2050 m. aviacijos sektoriuje naudojami tvarūs ir mažai anglies dioksido išskiriantys degalai sudarytų 40 proc.; taip pat iki 2050 m. 40 proc. sumažinti ES jūrų transporto sektoriuje išmetamo CO₂, įskaitant bunkerinį kurą, kiekį (jei įmanoma – 50 proc.);
- Iki 2030 m. 30 proc. daugiau kaip 300 km keliais vežamų krovinių turėtų būti gabenama kitų rūšių transportu – geležinkelių arba vandens transportu, o iki 2050 m. šis skaičius turėtų viršyti 50 proc. Tokį perėjimą turėtų palengvinti efektyvūs ekologiški krovinių vežimo koridoriai. Norint pasiekti šį tikslą, reikės sukurti atitinkamą infrastruktūrą;

- Iki 2050 m. užbaigti Europos greitųjų traukinių tinklą. Iki 2030 m. esamo greitųjų traukinių tinklo ilgį padidinti tris kartus ir visose valstybėse narėse išlaikyti tankų geležinkelių tinklą. Iki 2050 m. didžioji keleivių vežimo vidutiniais nuotoliais dalis turėtų būti vykdoma traukiniais;
- Siekti, kad iki 2030 TEN-T pagrindinis daugiarūšio transporto tinklas sklandžiai veiktų visoje ES, o iki 2050 m. jis turėtų tapti kokybišku didelio pajėgumo tinklu, teikiančiu atitinkamas informavimo paslaugas;
- Iki 2050 m. sujungti visus pagrindinio tinklo oro uostus su geležinkelių (pageidautina – greitųjų traukinių) tinklu; užtikrinti, kad visi pagrindiniai jūrų uostai būtų tinkamai sujungti su krovinių vežimo geležinkeliais tinklu ir, kur įmanoma, su vidaus vandens kelių tinklu;
- Iki 2020 Europoje įdiegti modernią oro eismo valdymo infrastruktūrą (SESAR) ir sukurti bendrą Europos aviacijos erdvę; įdiegti atitinkamas kelių ir vandens transporto valdymo sistemas (ERTMS, ITS, SSN ir LRIT, RIS); įdiegti Europos pasaulinę palydovinės navigacijos sistemą (Galileo);
- Iki 2020 m. sukurti Europos daugiarūšio transporto informacijos, valdymo ir mokėjimo sistemą;
- Iki 2050 m. užtikrinti beveik visišką kelių saugumą. Siekdama šio tikslo ES tikisi iki 2020 m. pasiekti, kad aukų keliuose sumažėtų perpus; užtikrinti, kad ES pirmautų pasaulyje visų transporto rūšių saugos ir saugumo srityje;
- Siekti, kad principai „naudotojas moka“ ir „teršėjas moka“ būtų taikomi plačiau, o privatusis sektorius aktyviau dalyvautų, kad būtų pašalinti iškraipymai, įskaitant kenksmingas subsidijas, taip pat kad būtų gaunamos pajamos ir užtikrintas būsimų investicijų į transportą finansavimas.

TKA su aplinkosauginiais reikalavimais labiausiai susiduria vykdydama aerodromų saugos priežiūrą. Atlikdami aerodromų ir jų teritorijų vertinimus ūkio subjektai pateikia informaciją apie įvairias kliūtis, turinčias įtakos saugai, kurių dažna yra susijusi su aukštais medžiais. Tačiau jų kirtimą ir genėjimą griežtai reglamentuoja nacionaliniai teisės aktai, kuriuos taip pat veikia ir tarptautiniai reikalavimai mažinti CO₂. Kol nėra susitarimo nacionaliniu lygiu (šiuo metu dar tik rengiama Nacionalinė aviacijos saugos programa) TKA susiduria su iššūkiais užtikrinti aviacijos saugą aerodromuose ir jų prieigose. Taip pat pastebimas vis didesnių resursų poreikis analizuojant ir tvirtinant aerodromų vystymo projektus, nes tarptautiniai reikalavimai be aviacijos saugos vertinimo nurodo vertinti ir aplinkosauginius aspektus.

2.4. Įstaigos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka TKA veiklai apibendrinama Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės lentelėje, kur vidiniai veiksniai priskiriami stiprybėms ir silpnybėms, išoriniai veiksniai – galimybėms ir grėsmėms. Tikslas – pasinaudojant stiprybėmis, įgyvendinti galimybes ir sumažinti grėsmes bei, pasinaudojant galimybėmis, ištaisyti silpnybes kartu sumažinant grėsmes.

4 lentelė. SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Vienintelė tokio tipo įstaiga Lietuvoje, teikianti konsultacijas kelių ir aviacijos segmentuose	Aukščiausios ir tinkamos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo ir motyvacijos problema
Aukšta įstaigos darbuotojų kompetencija	Per mažas žinomumas visuomenėje ir tarptautinėje rinkoje
Aukštos kokybės paslaugos	Senstanti techninė įranga kelių tyrimams ir ekspertizei, didėjančios amortizacinių atskaitymų sąnaudos

Didėjantis klientų pasitenkinimo lygis	Nedidelė užsakovų rinka, silpna įstaigos rinkodara siekiant pritraukti potencialius klientus iš užsienio
Profesionalios ir operatyvios konsultacijos	Sudėtingesnis aviacijos priežiūros sistemos valdymas, nes be TKA viešąjį administravimą atlieka ir LTSA
Specializuota analogų Lietuvoje neturinti techninė įranga kelių tyrimams ir ekspertizei	Žema (III) viešųjų įstaigų kategorija (VšĮ TKA) Pasenusi kompiuterinė technika ir programinė įranga
Kokybiškas valstybės atstovavimas tarptautinėje aviacijos bendruomenėje ir institucijose	Žemas darbuotojų įsitraukimo lygis
Išsaugomi geri oro transporto saugos rodikliai	Užsitęsusi įstaigos reorganizacija
Galimybės	Grėsmės
Paslaugų pardavimų plėtra aviacijos, geležinkelių bei savivaldybių kelių segmentuose	Konkurencijos augimas, tiek iš vietinių, tiek iš užsienio konsultacinių kompanijų, įsteigusių filialus Lietuvoje
Paslaugų teikimas tarptautinėje rinkoje	Kvalifikuotų darbuotojų stygiaus tikimybė, augant darbų apimtims, ir / ar jų praradimas dėl aukštesnių atlyginimų pramonėje
Paslaugų teikimas skubos tvarka	
Kelių ir tiltų tyrimų techninės įrangos parko plėtra ir modernizavimas	Neaiški Lietuvos ir ES makroekonomikos situacija, galimas ekonomikos lėtėjimas
Inovatyvių paslaugų kūrimas	Aviacijos sektoriaus įmonių bankrotai, veiklos apimčių mažėjimas
Pardavimų plėtra į kaimynes ES šalis	Geopolitinė Lietuvos situacija, veikiama kaimyninių, ne ES šalių narių, sprendimų

TKA įvertinusi savo savo silpnybes ir stiprybes bei atsižvelgdama į esančias galimybes ir kylančias grėsmės, ateinančius 5 metus savo veiklą stiprins šiomis kryptimis:

- tarptautinių aviacijos saugos ir saugumo standartų įgyvendinimo užtikrinimas;
- darbuotojų kvalifikacijos ir įsitraukimo didinimas;
- veiklos procesų tobulinimas;
- veiklos plėtra.

Atsižvelgiant į SSGG analizę priimami ilgalaikiai TKA veiklos strateginiai tikslai, jiems pasiekti uždaviniai ir priemonės (žr. 4 skyrių).

Transportas yra labai svarbus ekonomikai ir visuomenei. Judumas turi didelės įtakos vidaus rinkai ir piliečių, besinaudojančių laisve keliauti, gyvenimo kokybei. Todėl siekiant užtikrinti ekonomikos augimą ir darbo vietų kūrimą, reikia užtikrinti transporto sektoriaus saugą ir saugumą, tvarumą ir konkurencingumą.

Misija – vienijame kompetencijas saugiai ir darniai Jūsų kelionei.

Vizija – konkurencingiausias Lietuvos transporto sektorius Baltijos šalių regione.

Vertybės:

- **Profesionalumas:**
visi esame savo srities specialistai ir kiekvieną darbą atliekame kokybiškai, sąžiningai ir atsakingai; esame atsakingi už savo darbus, sprendimus; dirbame principingai, pareiŕingai, taip, kad galėtume didžiulis savo įstaiga ir indėliu į puikius jos veiklos rezultatus.
- **Inovatyvumas:**
generuojame naujoves ir jas pritaikome orientuodamiesi į visuomenės ir rinkos lūkesčius; kartu nuolat ieškome geriausio sprendimo, naujų darbo metodų ir formų; kartu siekiame tobulėti ir esame iniciatyvūs.
- **Bendradarbiavimas:**
veikiame vieningai vardan bendro tikslo; ugdome komandinio darbo dvasią; aktyviai dalijamės žiniomis ir patirtimi; diskutuojame ir geranoriškai padedame vieni kitiems.
- **Atvirumas:**
nebijome įvardinti problemas ir apie jas atvirai diskutuoti; pozityviai priimame kitų kritinę nuomonę; kartu su kolegomis ieškome efektyvių problemų sprendimo būdų.

4.1. Strateginiai tikslai ir jų rodikliai

TKA, teikdama paslaugas, siekia tenkinti viešąjį interesą, todėl, formuodama savo veiklos tikslus, atsižvelgia ne tik į paslaugų gavėjų poreikius, bet ir bendrus Europos bei Lietuvos siekius transporto infrastruktūros ir jos priežiūros srityje.

Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 m. programos strateginis tikslas – sukurti darnią, aplinkai nekenksmingą, konkurencingą ir didelę pridėtinę vertę kuriančią Lietuvos susisiekimo sistemą. Pasiekus strateginį tikslą, susisiekimo sistema užtikrintų kokybišką, efektyvą, nepertraukiamą ir darnų visuomenės narių judumą ir prekių transportavimą, aukštos kokybės logistikos paslaugas. LR susisiekimo ministerija lūkesčių laiške išreiškia lūkestį, kad TKA veiklą vystytų šiomis kryptimis:

- **Transporto sauga.** Įstaiga turėtų nuolat analizuoti esamą situaciją ir geriausias tarptautines praktikas, savo kompetencijos ribose aktyviai prisidėti prie Lietuvos transporto saugos rodiklių gerinimo.
- **Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumas.** Įstaiga turėtų organizuoti savo procesus ir nuolat juos tobulinti taip, jog būtų teikiamos kokybiškos ir į klientų poreikius orientuotos paslaugos. Įstaiga turėtų siekti pritraukti naujus transporto rinkos dalyvius į Lietuvą, taip pat sudaryti palankias sąlygas Lietuvos transporto įmonėms plėstis Lietuvoje ir užsienyje.
- **Inovacijos ir lyderystė.** Įstaiga turėtų investuoti į naujas technologijas ir modernius darbo metodus. Susisiekimo ministerija tikisi, jog Įstaiga taps transporto kompetencijų centru, kuris bus pavyzdžiu kitoms ES šalims.
- **Kompetencija ir profesionalumas.** Įstaiga turėtų sudaryti sąlygas darbuotojams gilinti savo žinias ir investuoti į darbuotojų kompetencijas transporto srityje.
- **Efektyvumas ir rezultatyvumas.** Įstaiga turėtų plėsti savo veiklą visose transporto srityse, perimant iš biudžetinių įstaigų komercinės prigimties funkcijas ir paslaugas. Įstaigos veikla visų pirma turėtų būti orientuota į kokybiškų paslaugų teikimą.
- **Korupcijos prevencija.** Įstaigoje privalo veikti korupcijos prevencijos mechanizmai, kurie užtikrintų veiklos skaidrumą, integralumą ir etikos standartų laikymąsi. Korupcijos prevencijos priemonės turėtų būti nuolatos peržiūrimos ir atnaujinamos, atsižvelgiant į kylančias grėsmes ir rizikas, taip pat atitikti gerąsias pasaulines praktikas.

Atsižvelgiant į nacionalinius tikslus ir LR susisiekimo ministerijos lūkesčius 2020-2024 m. laikotarpiui TKA nustatė šiuos strateginius tikslus (žr. 4 priedą):

- **Nei vienos avarijos ir pavojingo incidento komercinėje aviacijoje.** 2017-2019 m. laikotarpiu nustatyta 0,54 avarijų ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 000 skrydžių (atliekamų TKA prižiūrimų oro vežėjų) (avarijos ir pavojingi incidentai: 2017 m. – 0, 2018 m. – 2, 2019 m. – 4; skrydžių skaičius: 2017 m. – 30 000, 2018 m. – 32 000, 2019 m. – 50 000). Siekiama, kad 2024 metais avarijų ir pavojingų incidentų nebūtų.
- **Klientų pasitenkinimo lygis ne mažesnis negu 88 proc.** 2019 m. atliktas tyrimas parodė, kad klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis yra 78 proc. Siekiama ir toliau kasmet didinti klientų pasitenkinimą (2020 m. – 80 proc.) ir 2024 m. pasiekti 88 proc.

- **Iš naujų komercinės prigimties ir kitų transporto paslaugų gauta ne mažiau negu 395 tūkst. Eur. pajamų.** Planuojama nuosekliai plėsti įstaigos veiklą, plėtrą pradėdant nuo iš kitų biudžetinių įstaigų perimamų komercinės prigimties paslaugų.

4.2. Strateginių tikslų įgyvendinimas 2020

Pirmasis strateginis tikslas 2020 m. – Sumažinta avarijų ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 tūkst. skrydžių, komercinėje aviacijoje iki 0,4 (2017-2019 m. – 0,54 avarijos ir pavojingi incidentai/10 000 skr.).

2017-2019 m. užfiksuota 6 avarijos ir/ar pavojingi incidentai (2017 m – 0; 2018 m. – 2; 2019 m. – 4), o skrydžių skaičius: 2017 m. 30 tūkst., 2018 m. – 32 tūkst., 2019 m. prognozuojamas – 50 tūkst.).

Siekiant šio tikslo planuojama, kad Lietuvos Respublikos vežėjų naudojamų orlaivių tikrinimų, atliekamų užsienio inspektorių, kurių metu nebuvo nustatyta pažeidimų, turinčių didelio ar labai didelio poveikio skrydžių saugai, dalis bus ne mažesnė negu 82. Užsienio oro uostuose Lietuvos Respublikos operatorių orlaiviai yra tikrinami atitinkamų už aviacijos priežiūrą atsakingų institucijų. Vadovaujantis Komisijos reglamento 965/2012 dalimi ARO.RAMP.130 tikrinimo metu gali būti nustatyti reikalavimų nesilaikymo atvejai, kurių sunkumas skirstomas į tris pažeidimų kategorijas: 3 kategorijos pažeidimas yra bet koks nustatytas reikšmingas taikomų reikalavimų ar pažymėjimo sąlygų nesilaikymas, turintis labai didelį poveikį saugai; 2 kategorijos pažeidimas yra bet koks nustatytas taikomų reikalavimų ar pažymėjimo sąlygų nesilaikymas, turintis didelį poveikį saugai; 1 kategorijos pažeidimas yra bet koks nustatytas taikomų reikalavimų ar pažymėjimo sąlygų nesilaikymas, turintis nedidelį poveikį saugai.

Tikrinimų, kuriuose nenustatoma 2 ar 3 kategorijos pažeidimų (t.y. turinčių didelį ar labai didelį poveikį skrydžių saugai) dalis kasmet didėja (2015 m. 69,5 proc., 2016 m. 74,1 proc.; 2017 ir 2018 m. 77,4 proc.). Siekiama, kad šis rodiklis išlaikytų didėjimą.

Kitas saugos vertinimo rodiklis – EASA vykdytų auditų metu nustatytų trūkumų skaičius. Europos aviacijos saugos agentūros atliekamų nacionalinių aviacijos priežiūros institucijų patikrinimų išvados pagal pažeidimų rimtumą skirstomos į C, D ir G klases (EK Reglamento 628/2013 18 str.). C klasės išvados rodo neatitiktį taikomiems reikalavimams, dėl kurios daugiausia kyla standartizacijos problemų, D klasės – be standartizacijos dar ir saugos problemų, G klasės išvados reiškia nedelsiant spręstiną saugos problemą. 2019 m. įvyko tik vienas tarptautinis auditas, kurio metu tikrinta personalo licencijavimo ir aviacijos medicinos veikla. Jo metu nustatyti 5 trūkumai, iš jų D klasės – 2. Atsižvelgiant į tai, kad buvo atliekamas tik vienos srities auditas, o 2020 m. planuojami mažiausiai 5, TKA pasilieka prie anksčiau planuotos rodiklio reikšmės. Siekiama, kad veiklos laikotarpio pabaigoje bet kurio EASA audito metu nustatytų trūkumų skaičius nebūtų didesnis negu 9, o iš jų D klasės – ne daugiau 3.

Saugos priežiūros sistemos efektyvumas (EI) nustatomas, vertinant valstybės saugos priežiūros sistemą charakterizuojančių esminių elementų efektyvų įgyvendinimą srityse: LEG – teisėkūra, ORG – civilinės aviacijos priežiūros organizavimas, PEL – personalo licencijavimas, OPS – skrydžių vykdymas, AIR – orlaivių techninis tinkamumas, ANS – oro navigacijos paslaugos, AGA – aerodromai, AIG – avarijų ir incidentų tyrimas. Vertinimas atliekamas ICAO vizitų ar nuotolinių tikrinimų metu analizuojant nuolatinės stebėsenos sistemoje pateiktą informaciją. Informacija teikiama atsakymo į standartizuotus klausimus pavidalu. EI apskaičiuojamas teigiamai įvertintų atsakymų skaičiaus procentine išraiška nuo visų atitinkamai sričiai taikomų klausimų. Kadangi TKA pagal savo veiklos pobūdį ir funkcijas neturi lemiamos įtakos LEG, ORG, AIG srityse tikslinga matuoti likusių sričių (PEL, ORG, AIR, ANS, AGA) EI, apskaičiuojant vidurkį. 2019 m. rodiklis buvo 82 proc., siekiama, kad jis nemažėtų ir 2020 m.

Siekiant atitikti tarptautinius reikalavimus aviacijos saugumo srityje siekiama, kad Europos Komisijai teikiamoje metinio vertinimo ataskaitoje nebūtų identifikuota trūkumų šiose srityse: reguliarios priežiūros (ar išlaikytas tikrinimų dažnis), patikrinimų apimtyje (ar patikrinimų metu tikrinamos visos sritys), uždaru bandymų atlikime (ar bandymai tinkamai vykdomi visose srityse). Įsipareigojimas teikti

ataskaitas numatytas Nacionalinėje civilinės aviacijos saugumo programoje, pagal kurios 27 punktą TKA teikia Europos Komisijai priemonių, kurių imtasi įsipareigojimams pagal Reglamentą (ES) Nr. 18/2010 vykdyti, ataskaitas ir informuoja apie aviacijos saugumo padėtį Lietuvos Respublikos oro uostuose.

Siekiant aviacijos avarių ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 000 skrydžių mažėjimo svarbu kokybiška priežiūra, veiksmingos prevencijos priemonės. Tokiu atveju labai svarbi tampa saugos kultūra organizacijose. Žinoma, kad organizacijos praneša tik apie 10 proc. aviacijos įvykių. Todėl siekiama, kad saugos kultūra metai iš metų augtų, o tai geriausiai identifikuoti stebint pranešimų apie aviacijos įvykius skaičių. 2018 m. tokių pranešimų buvo 308, tai yra 96 tenkantys 10 000 skrydžių. Siekiama, kad 2020 m. pranešimų skaičius augtų ir būtų ne mažesnis negu 100.

Siekiant didinti pranešimų apie aviacijos įvykius skaičių kitais metais planuojama aviacinę veiklą vykdančių organizacijų apklausa, kurios metu ketinama išsiaiškinti konkrečias priežastis, trukdančias augti saugos pranešimų kultūrai. Taip pat tikslinių susitikimų su klientais metu bus teikiama informacija, raginama atsakingiau žiūrėti į organizacijose įvykstančius incidentus, apie visus juos pranešti TKA.

Antrasis strateginis tikslas – Klientų pasitenkinimo lygis ne mažesnis negu 80 proc. (2019 m. – 78 proc.)

Prie pirmojo strateginio tikslo numatyta aviacijos saugos ir saugumo standartų įgyvendinimo užtikrinimo veikla taip pat glaudžiai siejasi su klientų pasitenkinimu ir siekiu jį didinti. Kitos dvi veiklos kryptys – darbuotojų kvalifikacijos ir įsitraukimo didinimas bei veiklos procesų tobulinimas.

Siekiant efektyvios darbuotojų veiklos, jų kvalifikacijos ir motyvacijos augimo, planuojama, kad mokymų ir kitų renginių, skirtų kvalifikacijos kėlimui pagal patvirtintą planą 2020 m. įvyks ne mažiau negu 90 proc. Taip pat siekiama kasmet matuoti ir didinti darbuotojų įsitraukimą.

Siekiant efektyvios veiklos didelis dėmesys skiriamas procesų peržiūrai ir jų tobulinimui. Peržiūrėjus dažniausiai atliekamus procesus 2020 m. dėl įgyvendintų rekomendacijų planuojama sutaupyti ne mažiau negu 1000 darbo valandų. Siekiant padidinti klientų pasitenkinimą ir įgyvendinti šalies mastu keliamus verslo priežiūros modernizavimo tikslus, planuojama mažinti verslo patiriamą priežiūros našą.

Trečiasis strateginis tikslas – Iš naujų komercinės prigimties ir kitų transporto paslaugų gauta ne mažiau negu 192 tūkst. pajamų

Pajamas ketinama gauti iš aktyvaus dalyvavimo viešųjų pirkimų skelbiamuose konkursuose siūlant įvairias konsultavimo paslaugas transporto srityje. Planuojama, kad laimėtų konkursų dalis nuo visų dalyvautų 2020 m. bus ne mažesnė negu 35 proc. (2019 m. – 30 proc.)

Taip pat planuojama iš Lietuvos transporto saugos administracijos perimti ir nuo 2020 m. vidurio pradėti teikti vairuotojų, vežančių pavojinguosius krovinius, pavojingųjų krovinių vežimo saugos specialistų, transporto vadybininkų, mokytojų, mokančių asmenis, susijusius su pavojingųjų krovinių vežimu, vidaus vandenų transporto ir kitų specialistų egzaminavimo paslaugas. Iš viso 2020 m. planuojama pradėti teikti ne mažiau negu 8 naujas paslaugas transporto srityje.

Ketvirtasis strateginis tikslas – Kelių priežiūros ir plėtros programos dalies, už kurių atsakinga TKA įgyvendinimas 100 proc.

Šis strateginis tikslas apima biudžetinėje programoje „Susisiekimo valstybinės ir vietinės reikšmės keliais užtikrinimas“ numatytų įsipareigojimų vykdymą. Planuojama ją vykdyti pilnai iki momento, kuomet su jos vykdymu susijusi veikla bus perduota po reorganizacijos įsteigiamai naujai įstaigai. Programos vykdymas baigsis 2020 m. antrąjį ketvirtį, todėl tolimesniems metams pasiekimo rodiklių reikšmės nėra numatomos.

Aptartų tikslų ir jų rodiklių įgyvendinimui skirtos konkrečios priemonės ir jų rodikliai pateikti 4 priede.

Pagrindinės prielaidos, kuriomis remiantis sudarytos TKA finansinės prognozės 2020-2024 metams:

- planuojamas antrasis TKA reorganizacijos etapas;
- istoriniai finansiniai VŠĮ KTTI ir BĮ CAA duomenys bei jų pokyčių tendencijos;
- įstaigos veiklos pokyčiai ir plėtros planai, kuriais vadovaujantis prognozuojami įstaigos veiklos rodikliai, pajamų ir sąnaudų struktūra bei jų apimtys;
- įstaigos infrastruktūros būklė ir jos plėtros poreikiai (sudaromas investicijų planas);
- įstaigos turimi finansiniai ištekliai ir prisiimti įsipareigojimai;
- prognozuojami balansiniai pokyčiai, finansavimo šaltinių poreikis;
- makroekonominės tendencijos;
- efektyvumo ir ekonomiškumo principai.

Nuo 2019 m. TKA pradėjo vykdyti Aviacijos įstatymu priskirtas funkcijas. Be anksčiau turėtų pajamų iš paslaugų pirkėjų ir valstybės biudžeto asignavimų, įstatymas taip pat numato du naujus pajamų šaltinius:

1) rinkliavų už oro navigacijos paslaugas atskaitymai, kuriuos iki kiekvieno ketvirčio pirmojo mėnesio 25 dienos perveda oro eismo paslaugų teikėjai arba Europos saugios oro navigacijos organizacija dalimis, lygiomis vienai ketvirtajai Agentūros einamųjų metų planuotų sąnaudų, susijusių su oro navigacijos paslaugų teikėjų valstybine priežiūra pagal Reglamento (EB) Nr. 549/2004 nuostatas;

2) rinkliavų už naudojimąsi oro uostais atskaitymai, kuriuos iki kiekvieno ketvirčio pirmojo mėnesio 25 dienos perveda tarptautinių oro uostų valdytojai dalimis, lygiomis vienai ketvirtajai Agentūros einamųjų metų planuotų sąnaudų, susijusių su Lietuvos Respublikos tarptautinių oro uostų valstybine priežiūra.

Pagrindiniai suvestiniai TKA finansiniai rezultatai pateikiami 5 lentelėje. Visas 2020-2024 m. biudžetas – 5 priede.

5 lentelė. TKA veiklos rezultatai 2019-2024 m.

Rodiklis	Mato vnt.	2019 m. laukiamas įvykdymas	2020 m. planas	2021 m. planas	2022 m. planas	2023 m. planas	2024 m. planas
Turtas iš viso	tūkst. Eur	5 206	1 275	1 255	1 372	1 449	1 534
Įstatinis kapitalas	tūkst. Eur	4 814	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Nuosavas kapitalas	tūkst. Eur	4 759	1 016	1 052	1 159	1 236	1 321
Pajamos	tūkst. Eur	5 332	4 721	3 754	3 907	3 942	3 950
Sąnaudos	tūkst. Eur	5 290	4 705	3 718	3 801	3 865	3 865
EBITDA	tūkst. Eur	387	318	86	156	117	125

Grynasis pelnas	tūkst. Eur	42	16	36	106	77	85
Investicijos	tūkst. Eur	1 377	690	32	42	42	42
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigai	vnt.	131	72	72	72	72	72
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	vnt.	120	64	64	64	64	64
Vidutinis mėnesinis vieno sąlyginio darbuotojo darbo užmokestis	Eur	2 017	3 141	2 454	2 503	2 553	2 553

Planuojama, kad įvykus suplanuotai reorganizacijai, 2020 m. TKA baigs vykdyti valstybės biudžeto lėšomis finansuojamą programą „Susisiekimo valstybinės ir vietinės reikšmės keliais užtikrinimas“ ir dalį susisiekimo komunikacijų paslaugų vykdymo perduos naujai įstaigai. Todėl planuojama, kad nuo 2020 m. bendrosios TKA pajamos, palyginti su 2019 m., sumažės apie 10 proc. (2019 m. – 5,3 mln., 2020 m. – 4,7 mln.).

Pajamų praradimą iš su programos vykdymu susijusios veiklos iš dalies kompensuos 2020 m. planuojamos 15 proc. didesnės pajamos iš civilinės aviacijos teikiamų paslaugų (prižiūrėti subjektai už priežiūrą mokės pilną kainą, todėl planuojama gauti 100 tūkst. Eur. daugiau negu 2019 m.) ir naujų egzaminavimo bei konsultavimo paslaugų įvedimas (2020 m. planuojama gauti 192 tūkst. Eur). Prognozuojama, kad kasmet iki 2024 m. pajamos iš naujų ir kitų transporto paslaugų didės ir laikotarpio pabaigoje sieks ne mažiau nei 395 tūkst. Eur. Didžiąją dalį šių pajamų tikimasi gauti iš pavojingus krovinius vežančių specialistų egzaminavimo ir susijusių paslaugų bei konsultavimo paslaugų. Pajamų iš minėtų paslaugų gavimo prognozės paremtos išsamia praeities paslaugų teikimo duomenų analize ir perskaičiuotais paslaugų įkainiais.

Pajamos iš rinkliavų už oro navigacijos paslaugas ir naudojimąsi oro uostais 2020 m. laikotarpiu sudarys 1,3 mln. Eur. Dar 844 tūkst. Eur sudarys kitos pajamos iš civilinės ir bendrosios aviacijos paslaugų, gaunamos tiesiogiai iš paslaugų gavėjų ir valstybės biudžeto asignavimų. Bendrai iš civilinės aviacijos paslaugų (kartu su gaunamomis pajamomis iš Eurokontrolės) 2020 m. planuojama gauti 3,3 mln. Eur pajamų, kurios nuosekliai didės ir 2024 m. sudarys 3,5 mln. Eur.

TKA sąnaudos 2020 m. (4,7 mln. Eur) lyginant su laukiamu 2019 m. įvykdymu (5,3 mln. Eur) sumažės 11 proc. Dėl po reorganizacijos planuojamo darbuotojų mažėjimo, 2020 m. 17 proc. mažės personalo išlaikymo sąnaudos, o 2021 m. dar 20 proc. Tačiau nuo 2022 m. sąnaudos personalui didės dėl planuojamo nuosaikaus darbo užmokesčio ir su juo susijusių sąnaudų augimo. Planuojama, kad nuo 2020 metų vidurio įstaigoje dirbs 72 darbuotojai.

2020-2024 m. laikotarpiu TKA planuoja investuoti apie 848 tūkst. Eur nuosavų lėšų. Daugiausia investicijų numatyta 2020 m. – 690 tūkst. Eur., kurių didžiąją dalį (364 tūkst. Eur) sudaro investicijos į įrangą (perkama įranga ir jos poreikio pagrindimas pateiktas 6 priede). Taip pat planuojama investuoti į kompiuterinės ir programinės įrangos atnaujinimą (kompiuterių įsigijimas, naujos DVS įdiegimas, nauja buhalterinė sistema).

Planuojama, kad veikla 2020-2024 metais bus pelninga. 2019 m. laukiamas pelnas siekia 42 tūkst. Eur, 2020 m. planuojamas gauti 73 tūkst. Eur pelnas. Po 2020 m. įgyvendinti planuojamo reorganizavimo 2021 m. pelnas sumažės 25 proc. Tačiau dėl didėjančių pajamų iš civilinės aviacijos ir kitų transporto paslaugų toliau planuojamas pelno augimas, kuris laikotarpio pabaigoje, 2024 m. sieks 85 tūkst. Pelną planuojama investuoti į paslaugų kokybės gerinimą toliau atnaujinant kompiuterinę techniką ir programinę įrangą, keliant darbuotojų kvalifikaciją ir įsitraukimą.

Strategijos įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro:

- penkerių metų strateginio veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas;
- metinių biudžetų parengimas ir įgyvendinimas;
- mėnesinių, ketvirtinių ir metinių rezultatų peržiūra ir aptarimas;
- strateginio plano tikslinimas ir atnaujinimas.

Siekiant, kad strateginiame veiklos plane numatyti strateginiai tikslai ir strateginės kryptys būtų sėkmingai įgyvendinti ir pasiekta įstaigos vizija yra vykdomas strateginio plano stebėjimas ir vertinimas. Strateginio veiklos plano stebėjimo ir vertinimo tikslas – kontroliuoti strateginių tikslų ir jiems įgyvendinti atliekamų veiksmų eigą ir naudojamų priemonių veiksmingumą bei užtikrinti, kad reikalingi sprendimai būtų priimami laiku.

Strategijos įgyvendinimo vertinimui rengiamos tarpinės ketvirtinės finansinės ataskaitos, kurios teikiamos TKA valdybai, Susisiekimo ministerijos Ekonomikos ir biudžeto skyriui. Analizuojamas rodiklių vykdymas, skubiai reaguojama į galimus nukrypimus, esant poreikiui atnaujinami ir tobulinami planai ir strategijos.

2020-2024 m. strateginio veiklos plano tikslams pasiekti ir numatytų uždavinių bei priemonių įgyvendinimo stebėseną bei vertinimą bus vykdomas periodiškai apskaičiuojant uždavinių rodiklius ir palyginant jų reikšmes su planuojamomis. Nustačius rodiklių reikšmių nepasiekiamumą bus atliekama išsami priežasčių analizė ir priimami sprendimai, reikalingi kliūčių šalinimui arba atliekama strategijos korekcija.

Pagrindiniai principai, kuriais vadovaujamosi atliekant strategijos vertinimą, tobulinimą ir palaikymą:

- nuoseklumas;
- atsakingumas;
- operatyvumas;
- lankstumas;
- optimalus išteklių naudojimas.

PRIEDAI

1. TKA teikiamų paslaugų sąrašas.
2. Klientų pasitenkinimo vertinimo anketa.
3. TKA turimos įrangos sąrašas.
4. TKA strateginių tikslų ir jų rodiklių matrica.
5. TKA biudžetas 2020-2024 m.
6. Ketinama įsigyti įranga