

**VIEŠOJI ĮSTAIGA
TRANSPORTO KOMPETENCIJŲ AGENTŪRA**

PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro

2020 m. d.

Įsakymu Nr.

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

Vilnius, 2020



TURINYS

SANTRAUKA	2
VEIKLOS APRAŠYMAS	3
1.1. ĮSTAIGA IR JOS VEIKLA	3
1.2. ĮSTAIGOS KLIENTŲ PASITENKINIMAS	4
APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	5
2.1. ĮSTAIGOS VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	5
2.2. RINKOS IR KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ	10
2.3. ĮSTAIGOS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	11
2.4. ĮSTAIGOS STIPRYBĖS, SILPNYBĖS, GALIMYBĖS IR GRĖSMĖS	14
MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS	16
2020-2024 M. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ ĮGYVENDINIMAS	17
4.1. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ RODIKLIAI	17
4.2. STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMAS 2020 METAIS	18
FINANSINĖS PROGNOZĖS	20
STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	22
PRIEDAI.....	23

SANTRAUKA

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

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 perduoti vykdyti kitai įstaigai. Po įvykdytos reorganizacijos, nuo 2020 m. rugpjūčio 4 d. VŠĮ Transporto kompetencijų agentūra veiklą vykdo eismo saugos užtikrinimo, civilinės aviacijos valdymo ir priežiūros srityse.

Atsižvelgiant į įvykusią reorganizaciją, keičiamas 2020-2024 m. strateginis veiklos planas, Kadangi naujai registruotos įstaigos veikla prasidėjo nuo rugpjūčio 4 dienos, tai 2020 m. strateginių tikslų siektinos rodiklių reikšmės apima tik 2020 m. rugpjūčio-gruodžio mėn.

Atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos lūkesčių laišką, pakeistą strateginio planavimo metodiką (taikoma Lean X-matrix) ir praėjusių metų veiklos rezultatus, 2024 m. Transporto kompetencijų agentūra (toliau – TKA) nustatė tokius strateginius tikslus:

- ***Nė vienos avarijos ir pavojingo incidento komercinėje aviacijoje.*** 2020 metais komercinėje aviacijoje planuojama sumažinti avarijų ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 000 skrydžių, skaičių iki 0,4.
- ***Padidintas klientų pasitenkinimo lygis iki 88 proc.*** Siekiama, kad 2020 metais klientų pasitenkinimas siektų ne mažiau negu 80 proc.

1.

VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Įstaiga ir jos veikla

Siekiant sukurti profesionalią, inovatyvią, į verslo poreikius orientuotą aviacijos priežiūros sistemą, 2018 m. buvo pertvarkoma Civilinės aviacijos administracija (CAA), šios įstaigos funkcijas perduodant dviems kitoms sektoriaus įstaigoms: CAA prijungta prie Lietuvos transporto saugos administracijos (LTSA) ir dalis funkcijų pavesta vykdyti susisiekimo ministro įgaliotai viešajai įstaigai – VšĮ Kelių ir transporto tyrimo institutui, kuris nuo 2019 m. pervadintas į VšĮ Transporto kompetencijų agentūrą (TKA). 2020 m. rugpjūčio mėnesį, toliau įgyvendinant veiklos pokyčius, TKA atsisakė didžiosios dalies susisiekimo komunikacijų srityje teikiamų paslaugų.

Nuo 2020 m. sausio 2 d. įsigaliojusioje Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymo redakcijoje TKA, pagal savo kompetenciją civilinės aviacijos srityje, numatytos tokios funkcijos:

1) vykdo civilinės aviacijos, įskaitant antžeminę įrangą ir aviacijai teikiamas paslaugas, valstybinę priežiūrą;

2) organizuoja Nacionalinės civilinės aviacijos saugumo programos įgyvendinimą;

3) atlieka Reglamente (EB) Nr. 300/2008 nurodytos atitinkamos institucijos, Reglamente (ES) Nr. 1178/2011, Reglamente (ES) Nr. 748/2012, Reglamente (ES) Nr. 923/2012, Reglamente (ES) Nr. 965/2012, Reglamente (ES) Nr. 139/2014, Reglamente (ES) Nr. 376/2014, Reglamente (ES) Nr. 598/2014, Reglamente (ES) Nr. 1321/2014, Reglamente (ES) 2015/340 ir Reglamente (ES) 2018/395 nurodytos kompetentingos institucijos, Reglamente (ES) 2018/1139 nurodytos nacionalinės kompetentingos institucijos ir Reglamente (EB) Nr. 549/2004 bei Reglamente (ES) 2019/317 nurodytos nacionalinės priežiūros institucijos funkcijas;

4) išduoda pažymėjimus, patvirtinimus, leidimus ir aviacijos specialistų licencijas;

5) teikia metodinę pagalbą ir konsultacijas civilinės aviacijos klausimais.

Nuo 2020 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojusioje Lietuvos Respublikos Saugaus eismo automobilių keliais įstatymo redakcijoje nustatyta, kad TKA, užtikrindama eismo saugumą, vykdo šias funkcijas:

1) atlieka valstybinės reikšmės kelių saugos stebėseną ir analizę;

2) atlieka kelių saugos valdymą;

3) atlieka eismo įvykių ir avaringų vietų analizę ir stebėseną;

4) priskiria kelių saugos lygius;

5) teikia pasiūlymus dėl Valstybinės eismo saugumo programos rengimo.

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 klientų pasitenkinimas

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

Siekiant teikti paslaugas, atitinkančias klientų poreikius ir lūkesčius, TKA vykdo susitikimus su klientais, kad pristatytų savo paslaugas, ateities planus ir pristatytų laukiamus veiklos pokyčius, pavyzdžiui –veiklą reglamentuojančių teisės aktų pasikeitimus. Susitikimuose dalyvauja oro vežėjai ir orlaivių techninės priežiūros, gamybos ir mokymo organizacijos, mokymo organizacijos, skrydžių treniruoklių operatoriai, su oro uostų veikla susijusios įmonės, oro navigacijos paslaugų teikėjai.

Išsamiau ir konkrečiau klientų poreikius ir teikiamų paslaugų pasitenkinimo lygį padeda nustatyti klientų apklausa. Apklausa atliekama naudojantis anketa, parengta vadovaujantis Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V-339 „Dėl Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“. 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 būtų atliekami atitinkami pakeitimai įstaigos veikloje.

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 – eismo saugos užtikrinimas ir civilinės aviacijos valdymas ir priežiūra – aprašyta pirmame skyriuje. Pagalbinė veikla: žmonių ir technologinių išteklių valdymas, veiklos auditas, kokybės valdymas, specialistų kompetencijos palaikymas ir ugdymas.

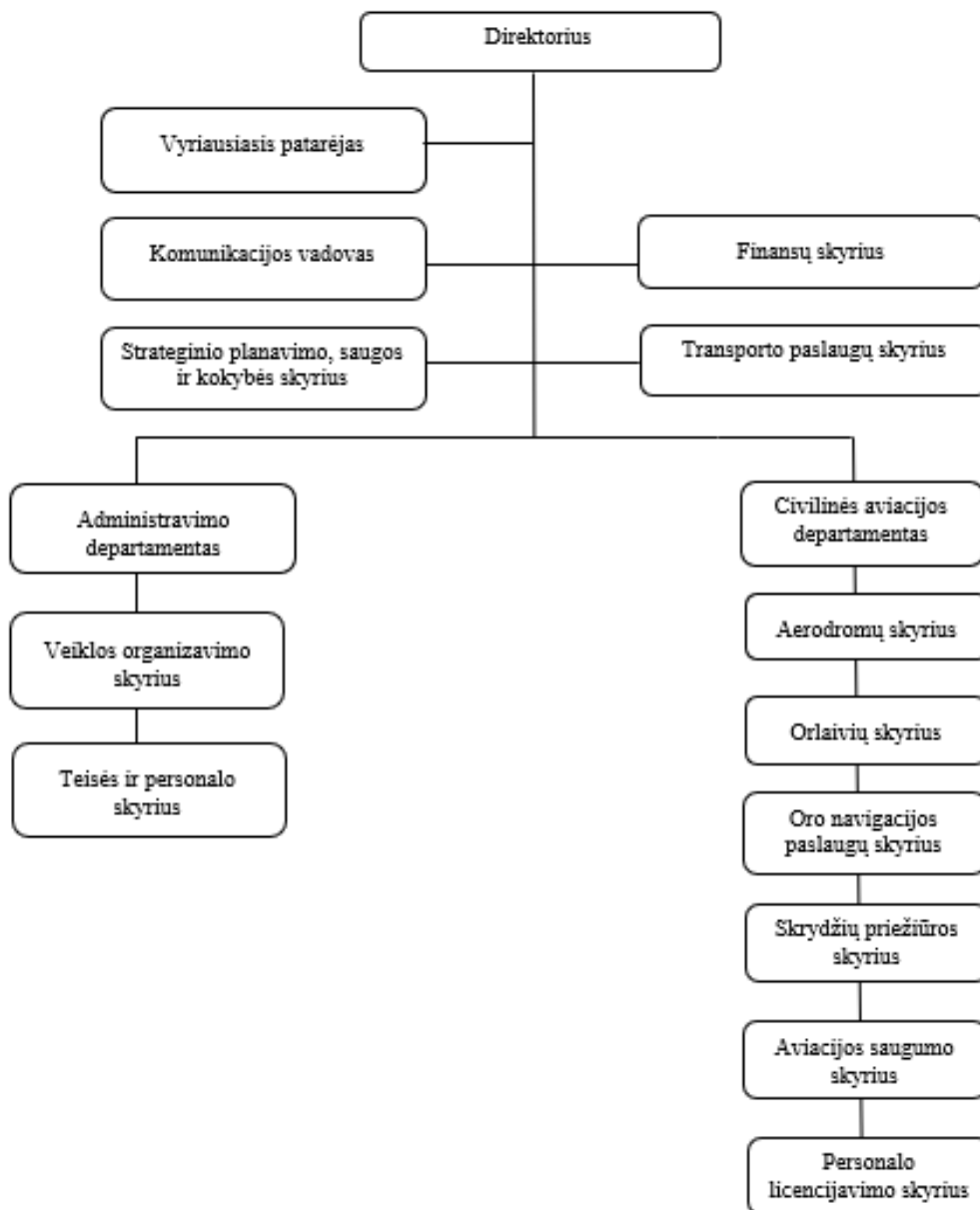
Žmogiškieji ištekliai

TKA valdymo struktūra pateikta 1 paveiksle. 2020 m. rugsėjo mėnesį TKA iš viso buvo užimta 71,75 etato. TKA dirbantiems specialistams keliami aukšti išsilavinimo ir kvalifikacijos reikalavimai. Didžioji jų dalis turi aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą.

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 sukaukę ne mažesnę nei penkerių metų patirtį. Aviacijos specialistai vykdomoms funkcijoms turi turėti specifinių žinių, kurios įgyjamos kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose, dažniausiai organizuojamuose tarptautinių aviacijos srities mokymo organizacijų.

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 ir 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 kvalifikacijai kelti, planas, apimantis svarbiausius žinių ir įgūdžių poreikius. Planavimas vyksta renkant visų darbuotojų poreikį. Vėliau atsakingai įvertinus pateiktus poreikius sudaromas planas, nuo kurio siekiama nenukrypti daugiau negu 10 proc.

Skiriant didelį dėmesį TKA darbuotojams išlaikyti, pritraukti ir motyvuoti bei įsitraukimui didinti 2020 m. patvirtinta naujo darbuotojo adaptacijos programa, sudarytas kompetencijų žemėlapis, parengtas ir pradėtas įgyvendinti įsitraukimo didinimo priemonių planas.



1 paveikslas. TKA struktūra

Technologiniai ištekliai

TKA veikla yra vykdoma pastatuose, esančiuose I. Kanto g. 23 Kaune ir Rodūnios kelias 2 Vilniuje. Siekiant užtikrinti darbo lankstumą visiems darbuotojams sudarytos sąlygos dirbti nuotoliniu būdu. Su klientais komunikuojama telefonu bei internetu: per elektroninio pašto, virtualių privačių tinklų ir failų apsikeitimo sistemas. Be šių išvardytų priemonių, įstaigos darbuotojai vidinei komunikacijai bei užduotims valdyti naudoja „MS Teams“ programinę įrangą.

Interneto serveriuose realizuoti interneto vardų palaikymo, interneto prieigos valdymo ir apsaugos, virtualaus privataus tinklo, failų apsikeitimo, elektroninio pašto ir jo apsaugos (nuo virusų ir SPAM) servais, taip pat kitos pagalbinės programų sistemos.

Projektų duomenims kaupti ir 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 ir šifruotų informacijos mainų sertifikatus. Kiekvienas darbuotojas turi individualų elektroninio pašto adresą ir DVS vartotojo vardą.

Specialios įrangos, naudojamos eismo saugos tyrimams atlikti ir aviacijos srities specialistų bei ūkio subjektų priežiūros paslaugomis teikti, sąrašas pateiktas 1 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 – 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 atskirų sričių priežiūroje, jo komitetų ir valdybos veikloje. Taip pat rengia Baltijos funkcinio oro erdvės bloko tam tikrų veiklos periodų planus, prižiūri jų įgyvendinimą ir vertina kiekvienų metų nustatytų tikslinių rodiklių pasiekimą ir atsiskaito EK.

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

- spalio mėn. aerodromų priežiūros auditas;
- lapkričio mėn. skrydžių priežiūros auditas;
- gruodžio mėn. orlaivių priežiūros auditas;

Taip pat, spalio mėnesį bus atliekamas aviacijos saugumo auditas, kurį atliks Europos komisija.

2020 m. TKA buvo atliekamas finansinis auditas, kurio metu nustatytiems trūkumams ir pateiktoms rekomendacijoms įgyvendinti sudarytas ir įgyvendinamas veiksmų planas.

TKA pagal vidinę vidaus auditų procedūrą kas tris metus patvirtina atitikties stebėsenos auditų planą, kurį kasmet atnaujina. Pagal dabar galiojantį planą, 2020 m. numatoma atlikti septynis vidaus auditus, kurie padės identifikuoti neatitiktis ir pasiruošti tarptautiniams auditams.

Aviacijos saugumo 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 atitiktis 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 koncepcija, kuria siekiama užtikrinti nuolatinį su sauga susijusios informacijos prieinamumą. Aviacijos veiklą vykdančios organizacijos ir asmenys informaciją apie aviacijos įvykius teikia TKA, kuri ją renka, analizuoja ir saugo. Apie įvykius, dėl kurių nėra taikomi pranešimo įpareigojimai, aviacijos veiklą vykdančios organizacijos ir asmenys skatinami pranešti naudojantis savanoriška pranešimų tvarka.

TKA analizuoja gautą informaciją apie įvykius ir klasifikuoja saugos rizikos veiksnius pagal EK 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.

Rizikai mažinti 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. Po jų įgyvendinimo ir po konsultacijų su visais suinteresuotaisiais subjektais TKA 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 jų veikla atitinka tarptautinius saugos reikalavimus. Įgyvendinant bendrąją Bendrijos strategiją – užtikrinti ir palaikyti visoje Europoje vienodą aukštą civilinės aviacijos saugos lygį – reikalavimus tikrinimams perone atlikti nustato Reglamentas (ES) 965/2012.

Aviacijos saugumo užtikrinimo pagrindas – Nacionalinė civilinės aviacijos saugumo programa. Jos tikslas – nustatyti civilinės aviacijos saugumo užtikrinimo priemonės 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 dalyvaujančios institucijos, iš jų sudarytos Nacionalinės civilinės aviacijos saugumo komisijos funkcijos, taip pat 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 užtikrinti 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.). Dėl to vadovaujantis Nacionaline civilinės aviacijos saugumo kokybės kontrolės programa būtina vykdyti nuolatinę aviacijos saugumo kokybės kontrolę. Programoje nustatyti minimalūs reikalavimai skirtingų aviacijos saugumo sričių priežiūrai, priemonės, kaip atlikti priežiūrą (auditai, įgyvendinimo patikrinimai, bandymai, apžvalgos), auditoriams būtinos kompetencijos, teisės, poveikio priemonės. Nacionalinė civilinės aviacijos saugumo kokybės kontrolės programa yra parengta vadovaujantis Reglamentu (ES) Nr. 18/2010, kuris apibrėžia tuos pačius aviacijos saugumo kokybės kontrolės principus, tačiau tik Europos Sąjungos (ES) lygiu.

Kokybės politika

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

- didinti veiklos lankstumą, efektyvumą, skaidrumą ir diegti pažangius viešojo valdymo ir darbo organizavimo metodus;
- siekti, kad vidaus kokybės vadybos sistema būtų sujungta su veiklos procesais ir siekiamais rezultatais;
- vykdyti tarptautinius įsipareigojimus ir tinkamai įgyvendinti paslaugoms vykdyti keliamus reikalavimus;
- gerinti priežiūros paslaugų kokybę ir sukurti ES reikalavimus atitinkančią organizacijos saugos valdymo sistemą;
- kurti palankią aplinką verslui ir pramonei, laiku nustatyti esamus ir prognozuoti būsimus klientų poreikius 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 ir 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 naudojama visuose valdymo lygmenyse.

TKA vadovybės įsipareigojimai:

- užtikrinti pakankamai žmogiškųjų ir finansinių išteklių, kad įstaigos tikslai būtų įgyvendinami tinkamai ir efektyviai;
- sudaryti darbo sąlygas darbuotojams kokybiškai ir našiai dirbti, užtikrinti socialines garantijas ir geranorišką savitarpio supratimo atmosferą;
- sukurti ir įgyvendinti skaidrią darbuotojų motyvavimo sistemą, ja remiantis objektyviai vertinti darbuotojų nuopelnus, kūrybinę iniciatyvą ir juos skatinti siekti geresnių rezultatų;
- suteikti sąlygas realizuoti idėjas ir pasiūlymus, įvertinant jų praktinę naudą;
- ypatingą dėmesį skirti darbuotojų atrankai ir jų kvalifikacijai vertinti bei kelti;
- kasmet peržiūrėti kokybės ir saugos 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 įtakos ir pakaitalų bei naujų konkurentų atsiradimo grėsmių nustatymą.

2 lentelė. Konkurencinės įtakos analizė

Konkurencinės įtakos subjektas	Įtakos aprašymas
Tiekėjai	<p><u>Programinės įrangos tiekėjai</u>: įstaiga visą reikalingą programinę įrangą, reikalingą suteikti paslaugas klientams, perka skelbdama viešuosius pirkimus, kuriuose gali dalyvauti visi suinteresuoti tiekėjai. Prieš pirkimo konkursą analizuojama rinka ir įranga įsigyjama už panašią į rinkos kainą.</p> <p>Įsigytos specifinės programinės įrangos atnaujinimą gali atlikti tik įrangos pardavėjas. Todėl jis turi galimybę vienašališkai nustatyti atnaujinimo kainą. Šiuo aspektu tiekėjai turi didelę 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 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 nėra linkę kelti kainas.</p>
Klientai	<p><u>Pagrindiniai paslaugų, susijusių su eismo sauga, klientai yra valstybės valdomos įmonės ir įstaigos, miestų ir rajonų savivaldybės, seniūnijos</u>. 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), deklaruojamosios mokymo organizacijos (12), patvirtintos mokymo organizacijos (8), skrydžių vadovų mokymo organizacijos (2), skrydžių treniruoklių operatoriai (5), aviacijos medicinos centrai (2), Lietuvos oro vežėjai (8), užsienio šalių oro vežėjai (iki 30, vykdant SAFA programą), iš trečiųjų šalių į ES krovinius gabenantys oro vežėjai (2), patvirtintos tinkamumo skraidyti vadybos organizacijos (15), patvirtintos techninės priežiūros organizacijos (27), patvirtintos techninės priežiūros mokymo organizacijos (3), patvirtintos gamybos organizacijos (2), tarptautiniai oro uostai (4), aerodromai (27), lauko aikštelės (22), reguliuojami subjektai (7), reguliuojami orlaivio atsargų tiekėjai (5), specialiuosius skrydžius vykdantys operatoriai (4), salono įgulos narių pradinio mokymo organizacijos (2), įvairių kategorijų pilotai (1300), civilinio orlaivio įgulos nariai, aviacijos saugumo funkcijas vykdantys sertifikuojami asmenys (virš 700), pavojingųjų krovinių vežimo oro transportu mokymo instruktoriai (8), skrydžių</p>

Konkurencinės įtakos subjektas	Įtakos aprašymas
	<p>vadovai (96), egzaminuotojai (114), aviacijos medicinos gydytojai (8), 1-2-3 klasės medicinos pažymėjimo turėtojai (1845), orlaivių techninio aptarnavimo specialistai, turintys EASA licencijas (390), orlaivių techninio aptarnavimo specialistai, turintys nacionalines licencijas (138), aviacijos saugumo instruktoriai (8). TKA paslaugų kainos yra nustatomos vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta metodika įvertinant patiriamas sąnaudas, todėl jų dydžiui klientai tiesioginės įtakos neturi.</p> <p><u>Priežiūros paslaugų klientai iš kitų šalių:</u> sąlyginai žemi, lyginant su kitomis ES šalimis, paslaugų įkainiai skatina 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 iš trečiųjų šalių. Žymiai plečiasi TKA prižiūrimų aviacijos sektoriaus subjektų veiklos geografija (tiek ES, tiek ir trečiose šalyse). Didėja ne tik subjektų ir objektų skaičius ir geografija, bet ir jų vykdomų darbų apimtys, darbų sudėtingumas, dėl ko auga ir priežiūros apimtys, o pati priežiūra reikalauja specialiujų techninių žinių.</p>
<p>Esami konkurentai</p>	<p><u>Pagrindiniai įstaigos konkurentai paslaugų, susijusių su eismo sauga, rinkoje:</u> 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.</p> <p><u>Priežiūros paslaugų aviacijos sektoriui teikimo atžvilgiu:</u> TKA konkurentų Lietuvos rinkoje neturi.</p>
<p>Pakaitalų grėsmė</p>	<p>Licencijavimo paslaugas galėtų teikti tik kitų šalių civilinės aviacijos priežiūros institucijos arba, kai kurių civilinės aviacijos priežiūros subjektų ar objektų atžvilgiu – skirtingi kvalifikuotieji subjektai, kurių 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 eismo sauga, atžvilgiu:</u> naujiems konkurentams patekimas į rinką 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> naujų konkurentų atėjimas negalimas dėl teisinės bazės reikalavimų.</p>

2.3. Įstaigos išorinių veiksnių analizė

Politiniai veiksniai

TKA veiklai įtakos turės 2020 m. vyksiantys Lietuvos Respublikos Seimo rinkimai ir naujos Lietuvos Respublikos Vyriausybės sudėtis, programa, joje numatyti prioritetai susisiekiimo srityje. Eismo saugos paslaugų teikimui svarbūs Lietuvos derybų su ES dėl ateinančių septynerių metų biudžeto rezultatai, siekiant užsitikrinti ES paramą šiam laikotarpiui.

Aviacinių paslaugų sritį 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. Lietuvoje registruotų ir TKA prižiūrimų oro vežėjų veikla vykdoma visame pasaulyje, todėl COVID-19 sukelta pasaulinė krizė labai stipriai paveikė aviacijos sektorių, o tuo pačiu – ir TKA vykdomą priežiūros veiklą. Gaunami atskaitymai už oro navigacijos paslaugų priežiūrą priklauso nuo oro erdvės naudotojų skrydžių skaičiaus. Drastiškas skrydžių skaičiaus mažėjimas sumažino ir ateityje mažins TKA gaunamas pajamas. Stebint pasaulinius įvykius, artimiausiais metais grėsmė kyla dėl šių įvykių:

- Besitęsianti ir, kaip prognozuojama, rudenį sustiprėsianti COVID-19 pandemija ir su jos stabdymu susiję įvairių šalių vyriausybių sprendimai lems aviakompanijų veiklos apimtį;

- Rytų Ukrainos separatistinis konfliktas, dėl kurio keičiasi Lietuvos oro erdvės naudotojų srantai;
- 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

Esminės TKA funkcijos numatytos Lietuvos Respublikos aviacijos įstatyme ir Lietuvos Respublikos Saugaus eismo automobilių keliais įstatyme. Kadangi TKA nuosavybės teise priklauso valstybei, todėl planuojant veiklą nuolat privalo atsižvelgti į savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos keliamus lūkesčius, ilgalaikius planavimo dokumentus.

Pagrindinė TKA funkcija – civilinės aviacijos priežiūra vykdoma vadovaujantis ICAO, Europos Parlamento (EP), Europos Tarybos (ET) ir EK išleistais civilinės aviacijos priežiūros srityje veikiantiems subjektams taikomais teisės aktais, kurie yra nuolat atnaujinami. Todėl Lietuvos ir tarptautiniu lygiu vykstantys bendro planavimo procesai ir 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.) reikalauja daug TKA laiko ir žmogiškųjų išteklių, siekiant vykdyti naujų ir dar tik besiformuojančių aviacijos sričių Lietuvoje (pvz., bepiločių orlaivių) priežiūrą.

Ekonominiai veiksniai

Ekonomika ir transporto sektorius yra 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 ir žmonių judumą. 2020 metais pasauliui netikėtai susidūrus su COVID-19 pandemija ir ryškiomis jos neigiamomis pasekmėmis tiek visai ekonomikai, tiek transporto sektoriui, ateities situacija tapo sunkiai prognozuojama.

Transporto sektoriui didelės įtakos turės bendras pasaulio ekonomikos lėtėjimas, o ypač – fiziškai apribotas žmonių mobilumas. Tai itin paveiks aviacijos sektorių. Tarptautinė oro transporto asociacija prognozuoja, kad vien oro linijų bendrovių pajamos dėl koronaviruso pandemijos 2020 metais sumažės 55 proc. arba 314 mlrd. JAV dolerių. Aviakompanijos viena paskui kitą pradėjo mažinti sąnaudas, atleisti darbuotojus. Šalys siekdamos sustabdyti aviacijos sektoriaus įmonių bankrotus teikia joms įvairią finansinę pagalbą, tačiau nežinomybė dėl ateities nežada greito turizmo sektoriaus atsigavimo. Atsižvelgiant į krizės mastą, prognozuojama, kad aviacijos sektoriaus atsigavimas bus U formos, kai vidaus kelionės atsinaujins greičiau nei tarptautinė rinka.

Atsižvelgiant į tai, kad TKA veiklos finansavimo pagrindas yra aviacijos sektoriaus įmonėms teikiamos paslaugos, jau dabar aišku, kad COVID-19 krizės sukelti ekonomikos padariniai turės didelės neigiamos įtakos veiklai.

Remiantis Lietuvos banko duomenimis, daugelyje šalių ekonominis aktyvumas krito dar 2020 m. kovo mėn., kai buvo įvestas karantinas, sumažintos gyventojų galimybės judėti savo šalyse ir tarp šalių, atsirado tarptautinės prekybos suvaržymų. Itin didelį nuosmukį Lietuvos ekonomika patiria 2020

m. antrąjį ketvirtį, o tolesnę jos raidą gaubia didelis neapibrėžtumas. Nors buvo ir yra taikomos įvairios paramos priemonės, skatinančios išlaikyti darbo vietas ir prisidedančios prie gyventojų pajamų bei įmonių gyvybingumo tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse, vis dėlto įvesti įvairūs veiklos ir judėjimo apribojimai bei vis labiau išgalėjęs nerimas dėl ateities perspektyvų reikšmingai pablogino antrojo ketvirčio šalies ūkio rodiklius. Tebėra neaišku, kiek ekonominis aktyvumas sumažės III ketvirtį, tačiau tvyro dar didesnis neapibrėžtumas, kaip stipriai šis aktyvumas ims atsigausti ir kokia bus atsigavimo trajektorija.

Pagal Lietuvos banko parengtą bazinį scenarijų daroma prielaida, kad pasaulyje virusologinė padėtis visiškai susitvarkys ne iš karto, artimiausiais ketvirčiais galimai vėl atsiras tam tikrų COVID-19 židinių, o tai slopins pasaulio ir Lietuvos ekonomikos atsigavimą. Pasitvirtinus šiam scenarijui, Lietuvos ekonomika šiemet kristų 9,7 proc. Ekonomikai atsigaunant pagal bazinį scenarijų, ji nuosekliai pradėtų augti jau 2020 m. antrąjį pusmetį, bet pasiektų prieš krizę stebėtą lygį ne anksčiau nei 2022 m.

Pagal alternatyvų atšiaurųjį scenarijų daroma prielaida, kad COVID-19 plitimo pasaulyje nepavyksta suvaldyti iki tol, kol nėra išrandamas medicininis sprendimas kovai su šiuo virusu. Todėl tiek pasaulio, tiek Lietuvos ekonomikos aktyvumas yra santykinai labiau prislopintas. Ekonominį aktyvumą galėtų riboti ilgiau besitęsiantys kai kurie įmonių veiklos ir gyventojų sambūrių ribojimai, gerokai prastesni ekonomikos dalyvių lūkesčiai. Pasitvirtinus šiam scenarijui, Lietuvos realusis BVP šiemet kristų 17,0 proc., o į prieš krizę stebėtą lygį jis sugrįžtų tik po kelerių metų.

Socialiniai veiksniai

TKA veiklai neigiamos įtakos netiesiogiai turės dėl COVID-19 pandemijos pasaulio šalių vyriausybių apribotas gyventojų mobilumas, drastiškai sumažėję turistų srautai, stabdantys civilinės aviacijos veiklos plėtrą. Ekonominės prognozės nėra aiškios, tačiau būtent dėl neaiškumo gyventojai atideda atostogų ir kitų kelionių planus, tai lemia, kad skrydžių skaičiaus augimo dar teks palaukti.

Skaudžiausios COVID-19 krizės pasekmės gyventojams – darbo praradimas. Lietuvos banko 2020 m. liepos mėnesį pateikta statistika rodo, kad nedarbo rodikliai auga – 2019 m. fiksuotas 6,3 proc., o 2020 m. prognozuojamas 12,5 proc. vidutinis metinis nedarbo lygis. Daugelį metų TKA nebuvo konkurencinga kitų aviacijos sektoriaus darbdavių atžvilgiu ir negalėjo pritraukti aukščiausio lygio specialistų. Šiuo metu rinkoje, kuomet nemažai aviacijos pramonėje veikiančių įmonių atleido dalį darbuotojų, yra galimybė surasti reikiamos kvalifikacijos aviacijos specialistų, kurių iki šiol trūko.

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 neigiamų gamtinių išteklių eikvojimo 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 kieki, efektyvinti pagrindinį daugiarūšio tarpmiestinio 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“, VĮ Lietuvos oro uostai ir kt., siekdami patenkinti augančius rinkos poreikius ir tarptautinius reikalavimus ieško inovatyvių sprendimų veiklai vykdyti. Pvz., ES 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 turimų žmogiškųjų išteklių kiekiui ir jų kvalifikacijos reikalavimams, kad galėtų sertifikuoti naują įrangą ir užtikrinti profesionalią jos priežiūrą.

Vertinant naujausių technologinių veiksnių įtaką TKA veiklai, svarbu pastebėti, kad naujausios technologijos ir inovacijos nėra greitai pritaikomos ir įdiegiamos. Kol naujausi sprendimai pradami 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 ir kitų šalių taikoma gerąja praktika. Todėl technologijų įtaka TKA veiklai nėra labai didelė, be to yra prognozuojama.

Aplinkosauginiai veiksniai

Transporto sistema daro didelę žalą aplinkai, todėl ES 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.;
- Iki 2050 m. sujungti visus pagrindinio tinklo oro uostus su geležinkelių (pageidautina – greitųjų traukinių) tinklu;
- Iki 2020 m. 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 daugiaryšio transporto informacijos, valdymo ir mokėjimo sistemą;
- Iki 2050 m. užtikrinti beveik visišką kelių saugumą. Siekdama šio tikslo ES tikisi iki 2020 m. pabaigos 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.

Stiprybės	Silpnybės
Vienintelė tokio tipo įstaiga Lietuvoje, teikianti konsultacijas eismo saugos ir aviacijos valdymo bei priežiūros srityse	Per mažas žinomumas apie TKA veiklą visuomenėje ir tarptautinėje rinkoje
Aukšta įstaigos darbuotojų kompetencija	Nedidelė užsakovų rinka
Aukštos kokybės paslaugos	Sudėtingesnis aviacijos priežiūros sistemos valdymas, nes be TKA viešąjį administravimą atlieka ir LTSA
Didėjantis klientų pasitenkinimo lygis	Nepakankamas darbuotojų įsitraukimo lygis
Profesionalios ir operatyvios konsultacijos	
Kokybiškas TKA atstovavimas tarptautinėje aviacijos bendruomenėje ir institucijose	
Išsaugomi geri oro transporto saugos rodikliai	
Galimybės	Grėsmės
Paslaugų pardavimų plėtra saugaus eismo srityje	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
Inovatyvių paslaugų kūrimas	Neaiški Lietuvos ir pasaulio ekonomikos situacija dėl COVID-19
	Aviacijos sektoriaus stagnacija, bankrotai, veiklos apimčių mažėjimas
	Geopolitinė Lietuvos situacija, veikiama kaimyninių, ne ES šalių narių, sprendimų

Įvertinusi savo silpnynes ir stiprybes bei atsižvelgdama į esančias galimybes ir kylančias grėsmės TKA 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, o 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, pareiagingai, taip, kad galėtume didžiuotis 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 į 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. Lietuvos Respublikos 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. TKA 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 TKA 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. TKA 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 Susisiekimo ministerijos lūkesčius 2020-2024 m. laikotarpiui TKA nustatė šiuos strateginius tikslus (žr. 2 priedą):

- **Nė vienos avarijos ir pavojingo incidento komercinėje aviacijoje.** 2020 metais komercinėje aviacijoje planuojama sumažinti avarijų ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 000 skrydžių, skaičių iki 0,4.
- **Padidintas klientų pasitenkinimo lygis iki 88 proc.** Siekiama, kad 2020 metais klientų pasitenkinimas siektų ne mažiau negu 80 proc.

4.2. Strateginių tikslų įgyvendinimas 2020 metais

Pirmasis strateginis tikslas 2020 m. – Sumažinta avarijų ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 tūkst. skrydžių, komercinėje aviacijoje iki 0,4.

Siekiant šio tikslo, planuojama, kad Lietuvos vežėjų orlaivių saugos įvertinimo rodiklis (angl. *SAFA ratio*) nebūtų didesnis negu 0,76 proc. (2019 m. – 0,78 proc.). ES vidurkis 2019 m. – 0,5 proc. Kitas saugos vertinimo rodiklis – EASA vykdytų auditų metu nustatytų trūkumų skaičius. EASA 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 kurių daugiausia kyla standartizacijos problemų, D klasės – be standartizacijos kyla 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 14 trūkumų, iš jų D klasės – 5. Atsižvelgiant į tai, kad buvo atliekamas tik vienos srities auditas, o 2020 m. planuojami trys, 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 vnt.

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 atsakymų 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 EK teikiamoje metinio vertinimo ataskaitoje nebūtų identifikuota trūkumų šiose srityse: reguliarios priežiūros (ar išlaikytas tikrinimų dažnis), patikrinimų apimtyje (ar patikrinimų metu tikrinamos visos sritys), uždarų bandymų atlikime (ar bandymai tinkamai vykdomi visose srityse). Įsipareigojimas teikti ataskaitas numatytas Nacionalinėje civilinės aviacijos saugumo programoje, pagal kurios 27 punktą TKA teikia EK priemonių, kurių imtasi įsipareigojimams pagal Reglamentą (ES) Nr. 18/2010 vykdyti, ataskaitas ir informuoja apie aviacijos saugumo padėtį Lietuvos Respublikos oro uostuose.

Siekiant aviacijos avarijų ir pavojingų incidentų, tenkančių 10 000 skrydžių, mažėjimo, svarbu kokybiška priežiūra ir veiksmingos prevencijos priemonės. Taip labai svarbi tampa saugos kultūra aviacijos organizacijose. Žinoma, kad organizacijos praneša tik apie 10 proc. aviacijos įvykių. Todėl siekiama, kad saugos kultūra kasmet augtų, o tai geriausiai identifikuoti stebint pranešimų apie aviacijos įvykius skaičių. 2018 m. tokių pranešimų buvo 308 vnt., tai yra 96 pranešimai, tenkantys 10 000 skrydžių. Siekiama, kad 2020 m. pranešimų skaičius augtų ir būtų ne mažesnis negu 50 vnt., tenkančių 10 000 skrydžių.

Siekiant didinti pranešimų apie aviacijos įvykius skaičių, 2020 m. 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.

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 kvalifikacijai kelti, 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 suplanuotus veiklos procesus 2020 m., dėl įgyvendintų rekomendacijų planuojama, kad bus sutaupyta ne mažiau negu 300 val. Siekiant padidinti klientų pasitenkinimą ir įgyvendinti šalies mastu keliamus verslo priežiūros modernizavimo tikslus, taip pat planuojama mažinti verslo patiriamą priežiūros našą.

Trečiasis strateginis tikslas – Iš naujų komercinės prigimties ir kitų transporto paslaugų gauta ne mažiau negu 37 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.

Aptartų tikslų ir jų rodiklių įgyvendinimui skirtos konkrečios priemonės ir jų rodikliai pateikti 2 priede.

5.

FINANSINĖS PROGNOZĖS

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

- TKA veiklos pokyčiai ir plėtros planai, kuriais remiantis prognozuojami įstaigos veiklos rodikliai, pajamų ir sąnaudų struktūra bei jų apimtis;
- 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.

Pagrindiniai suvestiniai 2020 m. rugpjūčio-gruodžio mėn. TKA finansiniai rezultatai pateikiami 4 lentelėje. Visas 2020-2024 m. biudžetas – 3 priede.

4 lentelė. TKA finansiniai rezultatai 2020-2024 m.

Rodiklis	Mato vnt.	2020 m. planas	2021 m. planas	2022 m. planas	2023 m. planas	2024 m. planas
Turtas iš viso	tūkst. Eur	3737	2432	1919	1781	1662
Dalininkų kapitalas	tūkst. Eur	1 871	1 871	1 871	1 871	1 871
Nuosavas kapitalas	tūkst. Eur	2627	1804	1393	1315	1256
Pajamos	tūkst. Eur	2233	2721	3150	3585	3640
Sąnaudos	tūkst. Eur	1467	3559	3576	3 678	3 714
Paskirstytasis pelnas	tūkst. Eur	564	-259	-670	-748	-807
Investicijos	tūkst. Eur	22	0	0	0	0
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigai	vnt.	80	72	72	72	72
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	vnt.	70	64	64	64	64
Vidutinis mėnesinis vieno sąlyginio darbuotojo darbo užmokestis	Eur	2386	2439	2439	2439	2439

Planuojama, kad nuo 2020 m. rugpjūčio 4 d. iki metų pabaigos bus gauta 2 233 tūkst. Eur. pajamų, kurių didžiausią dalį sudarys iš civilinės aviacijos priežiūros paslaugų gaunamos pajamos – 1 773 tūkst. Eur. Ši suma bus pasiekta įvertinus iš oro erdvės naudotojų planuojamą gauti sumą (apie 680 tūkst. Eur), vadovaujantis ES reglamentu Nr. 2019/317. Konkreti gautina suma bus apskaičiuota pasibaigus metams, kai bus žinomi faktiniai suteiktų paslaugų vienetai. Šiuo metu vyksta derybos svarstant reglamento įgyvendinimo gaires, atsižvelgiant į COVID-19 įtaką civilinei aviacijai, kurioms pasibaigus bus patvirtinta lėšų grąžinimo data.

Pajamos už oro uostų priežiūrą 2020 m. sieks 310 tūkst. Eur. Dėl COVID-19 įtakos nagrinėjamu laikotarpiu administracinių aviacijos paslaugų numatoma suteikti gerokai mažiau negu įprastai. Tačiau planuojama, kad pajamos sieks 433 tūkst. Eur kadangi jau nėra taikoma 50 proc. nuolaida metinės priežiūros paslaugoms.

Prognozuojama, kad 2020 m. rugpjūčio-gruodžio mėn. TKA sąnaudos sudarys apie 1 467 tūkst. Eur., tame tarpe 437 tūkst. Eur Eurokontrolės narystės mokestis ir 835 tūkst. Eur darbo užmokesčio fondas. Nuo 2020 m. rugpjūčio 4 d. TKA planuoja investuoti apie 22 tūkst. Eur nuosavų lėšų.

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, vykdomas strateginio plano vykdymo stebėjimas ir vertinimas. Šio proceso tikslas – kontroliuoti strateginių tikslų ir jiems įgyvendinti atliekamų veiksmų eigą ir naudojamų priemonių veiksmingumą bei užtikrinti, kad reikalingi sprendimai būtų priimami laiku.

Strategijos įgyvendinimui įvertinti rengiamos tarpinės ketvirtinės finansinės ataskaitos, kurios teikiamos TKA valdybai ir 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 numatytų uždavinių ir priemonių įgyvendinimo stebėseną bei vertinimą bus vykdomi periodiškai apskaičiuojant uždavinių rodiklius ir palyginant jų reikšmes su planuojamomis. Nustačius rodiklių reikšmių nepasiekiamumą bus atliekama išsami priežasčių analizė ir priimami sprendimai, reikalingi kliūtims pašalinti arba atliekama strategijos korekcija.

Pagrindiniai principai, kuriais remiantis atliekamas strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas:

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

PRIEDAI

1. TKA turimos įrangos sąrašas.
2. TKA strateginių tikslų ir jų rodiklių matrica.
3. TKA biudžetas 2020-2024 m.