



TURINYS

SANTRAUKA	2
1. VEIKLOS APRAŠYMAS	3
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	5
2.1. ĮSTAIGOS VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	5
2.2. RINKOS IR KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ	13
2.3. ĮSTAIGOS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	14
2.4. ĮSTAIGOS STIPRYBĖS, SILPNYBĖS, GALIMYBĖS IR GRĖSMĖS	18
3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS	19
4. 2021-2025 M. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ ĮGYVENDINIMAS	20
4.1. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ RODIKLIAI	20
4.2. STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMAS 2021 METAIS	20
5. FINANSINĖS PROGNOZĖS	25
6. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	28
PRIEDAI	29

SANTRAUKA

Pasibaigus reorganizacijai, kurios tikslas – atskirti su kelių transporto ir susisiekimo komunikacijų planavimu, stebėseną ir tyrimais susijusias funkcijas ir jas perduoti vykdyti kitai įstaigai – nuo 2020 m. rugpjūčio 4 d. VšĮ Transporto kompetencijų agentūra (toliau – TKA) veiklą vykdo eismo saugos užtikrinimo, civilinės aviacijos valdymo ir priežiūros srityse.

TKA misija – TKA užtikrina saugą ir saugumą Lietuvos civilinės aviacijos ir kelių srityse.

TKA vizija – Aukščiausių saugos ir saugumo lygį civilinės aviacijos ir kelių srityse užtikrinanti organizacija – patikimas partneris savo klientams.

TKA 2022-2026 m. laikotarpio strateginiai tikslai:

- ***EASA auditų metu D kategorijos trūkumų nustatyta ≤ 17 proc. (sauga); EK auditų metu trūkumų nustatyta ≤ 6 (aviacijos saugumas); EK priimta kelių tinklo saugumo klasifikacijos ataskaita (kelių saugumas).*** Siekiama, kad kasmet vykstančių tarptautinių auditų metu D kategorijos trūkumų (sauga) ir trūkumų (aviacijos saugumas) būtų nustatoma vis mažiau, atitinkamai – 2022 m. ≤ 25 proc. D kategorijos trūkumų saugos srityje ir ≤ 10 trūkumų aviacijos saugumo srityje. Siekiant, kad iki 2026 m. EK būtų priimta kelių tinklo saugumo klasifikacijos ataskaita, 2022 m. turi būti parengtos kelių infrastruktūros saugumo valdymo procedūros.
- ***Darbuotojų įsitraukimas ≥ 47 proc..*** Siekiama, kad 2022 metais TKA darbuotojų įsitraukimas būtų ≥ 42 proc.
- ***Klientų pasitenkinimo lygis ≥ 89 proc.*** Siekiama, kad 2022 metais klientų pasitenkinimas siektų ≥ 85 proc.

2018 m. pertvarkyta Civilinės aviacijos administracija (toliau – CAA), kurios funkcijos perduotos dviem kitoms sektoriaus įstaigoms: CAA prijungta prie Lietuvos transporto saugos administracijos (toliau – 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. 2020 m. rugpjūčio mėnesį įvykus dar vienai reorganizacijai TKA išgrynino savo veiklas ir toliau teikia aviacijos saugos ir saugumo bei eismo saugos priežiūros paslaugas.

Aviacijos įstatyme numatyta, kad TKA, pagal savo kompetenciją civilinės aviacijos srityje, vykdo tokias funkcijas:

- 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. 1321/2014, Reglamente (ES) 2015/340, Reglamente (ES) 2017/373, Reglamente (ES) 2018/1976 ir Reglamente (ES) 2018/395 nurodytos kompetentingos institucijos, taip pat Reglamente (ES) 2019/947 nurodytos kompetentingos institucijos, atsakingos už šio reglamento 18 straipsnio a-e ir g-m punktų nuostatų vykdymą, 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;
- 6) vykdo bepiločių orlaivių ir bepiločių orlaivių naudotojų, nurodytų Reglamente (ES) 2019/947 14 straipsnio 1 dalyje, registravimą;
- 7) atlieka eksperimentinės kategorijos orlaivių patikrą, išduoda šios kategorijos orlaiviams specialiuosius tinkamumo skraidyti pažymėjimus ir pratęsia jų galiojimą, išduoda eksperimentinės kategorijos orlaivio tinkamumo skraidyti patikros inspektoriaus patvirtinimus.

Nuo 2022 m. įsigaliojo Saugaus eismo automobilių keliais įstatymas, kuriuo suteiktos platesnės funkcijos TKA eismo saugumo srityje. Įstatymo pakeitimą sąlygojo siekis įgyvendinti 2019 m. spalio 23 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą (ES) 2019/1936, kuria iš dalies keičiama Direktyva 2008/96/EB dėl kelių infrastruktūros saugumo valdymo.

Įsigaliojus Saugaus eismo automobilių keliais įstatymui, TKA, užtikrindama eismo saugumą, vykdo šias funkcijas:

- 1) atlieka eismo saugumo rodiklių stebėseną ir analizę;
- 2) atlieka eismo įvykių tyrimus kelių infrastruktūros saugumo požiūriu;
- 3) tvarko eismo įvykių duomenis, vykdo jų stebėseną ir atlieka statistinę analizę;
- 4) teikia su eismo saugumu susijusią informaciją Lietuvos Respublikos ir tarptautinėms institucijoms, įstaigoms, valstybės įmonėms, bendrovėms ir kitoms organizacijoms, susijusioms su eismo saugumo sritimi;
- 5) teikia Susisiekimo ministerijai pasiūlymus dėl Valstybinės eismo saugumo programos rengimo;

6) tvirtina valstybinės reikšmės kelių poveikio kelių saugumui vertinimo, reguliarių kelio saugumo patikrinimų, kelių darbo vietų aptvėrimo saugumo patikrinimų, viso kelių tinklo saugumo vertinimo procedūras, kelių infrastruktūros saugumo valdymo gaires;

7) atlieka valstybinės reikšmės kelių poveikio kelių saugumui vertinimą, kuriuo remdamasi pateikia išvadą, reguliarius kelio saugumo patikrinimus, kelių darbo vietų aptvėrimo saugumo patikrinimus, viso kelių tinklo saugumo vertinimą, kuriuo remdamasi rengia, reguliariai atnaujinama ir, suderinusi su Susisiekimo ministerija, tvirtina prioritetinių veiksmų planą;

8) nustato valstybinės reikšmės keliuose juodąsias dėmes ir atlieka jų tyrimą;

9) egzaminuoja kelių saugumo auditorius, išduoda kelių saugumo auditoriaus pažymėjimus, sustabdo pažymėjimų galiojimą, panaikina pažymėjimų galiojimo sustabdymą, panaikina pažymėjimų galiojimą ir atlieka kelių saugumo auditorių veiklos priežiūrą;

10) teikia Susisiekimo ministerijai pasiūlymus dėl juodųjų dėmių nustatymo, tyrimo ir šalinimo, kelių saugumo audito atlikimo, kelių saugumo auditorių mokymo, egzaminavimo, pažymėjimų išdavimo, galiojimo sustabdymo, galiojimo sustabdymo panaikinamo ir galiojimo panaikinimo, poveikio kelių saugumui vertinimo reikalavimų ir tvarkos;

11) atlieka kelių saugumo auditorių kompetencijos įgijimo ir kompetencijos tobulinimo kursų organizavimo ir vedimo priežiūrą;

12) atlieka kitas šiame įstatyme nustatytas funkcijas.“

TKA yra valstybės įsteigta viešoji įstaiga, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei. Įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Susisiekimo ministerija.

1 lentelė. TKA valdymo struktūra

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

2.1. Įstaigos vidinių veiksmų analizė

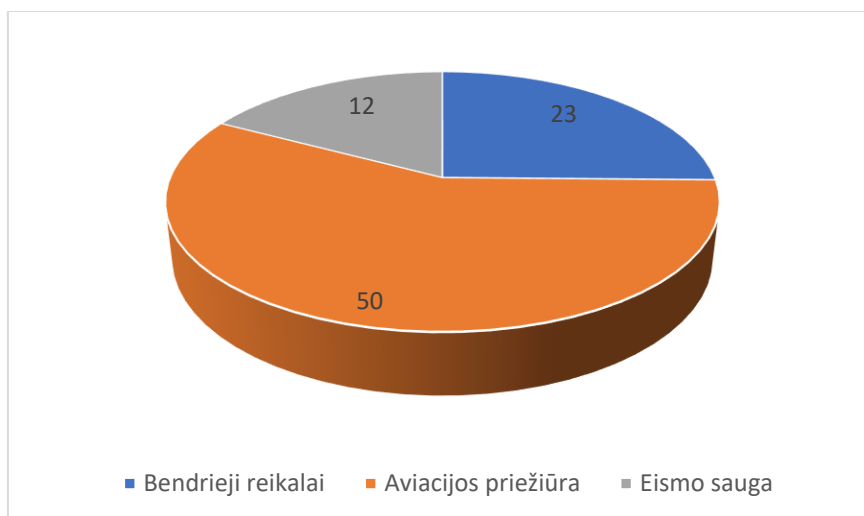
Įstaigos veiklos analizė

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 įstaigos veikla – žmogiškųjų ir technologinių išteklių valdymas, specialistų kompetencijos palaikymas ir ugdymas, veiklos auditas.

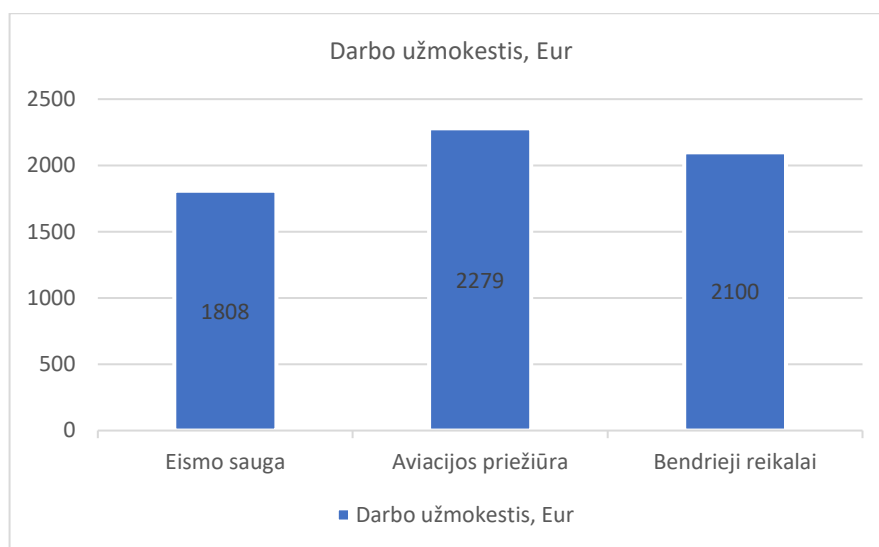
Žmogiškieji ištekliai

Planuojama, kad 2022 m. pradžioje TKA dirbs 85 darbuotojai (iš jų: 4 su terminuota sutartimi projekto įgyvendinimo laikotarpiu), kurių didžiąją dalį (73 proc.) sudarys aviacijos saugos ir eismo saugos srities specialistai (žr. 1 pav.).



1 pav. TKA darbuotojų pasiskirstymas pagal veiklos sritį

TKA susiduria su naujais iššūkiais žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Dėl atsigaunančio aviacijos sektoriaus ir įstaigoje vykdomų projektų auga aviacijos, transporto bei kitų sričių aukštos kvalifikacijos specialistų poreikis. TKA sunku pritraukti reikiamos kvalifikacijos specialistus į laisvas pozicijas dėl didelės konkurencijos darbo rinkoje, siauros reikiamų specialistų pasiūlos ir sparčiai šalyje augančių atlyginimų. Šiuo metu TKA vidutinis darbo užmokestis aviacijos priežiūros srityje siekia apie 2279 Eur (iki mokesčių), eismo saugos srityje – 1808 Eur, bendrųjų reikalų – 2100 Eur.



2 pav. TKA darbuotojų darbo užmokestis iki mokesčių, Eur

Atsižvelgiant į esamą ekonominę situaciją bei numatomą spartų darbo užmokesčio didėjimą visoje šalyje, 2022 m. I ketvirtį planuojamas TKA darbuotojų darbo užmokesčio didinimas 5 proc.

Esamiems darbuotojams išlaikyti ir TKA kaip darbdavio patrauklumui stiprinti, 2022 m. III ketv. bus pradėta taikyti kintamoji darbo užmokesčio dalis, kuri bus nustatoma periodiškai atsižvelgiant į darbuotojo darbo rezultatus, asmeninį indėlį siekiant tikslų bei gautas planines TKA pajamas. Planuojamas 5 proc. priedas už pasiektus ketvirčio tikslus. Didesnis darbo užmokestis ir motyvuojanti, su darbo rezultatais susieta darbo užmokesčio sistema, užtikrins darbo apmokėjimo sistemos objektyvumą ir teisingumą bei prisidės prie motyvuotus ir aukštos kvalifikacijos specialistų išlaikymo. Taip pat TKA vykdoma nuolatinė turimo personalo stebėseną, vertinami darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos, numatomi mokymų poreikiai ieškoma naujų motyvavimo būdų, vadovaujantis kitų organizacijų gerąja praktika.

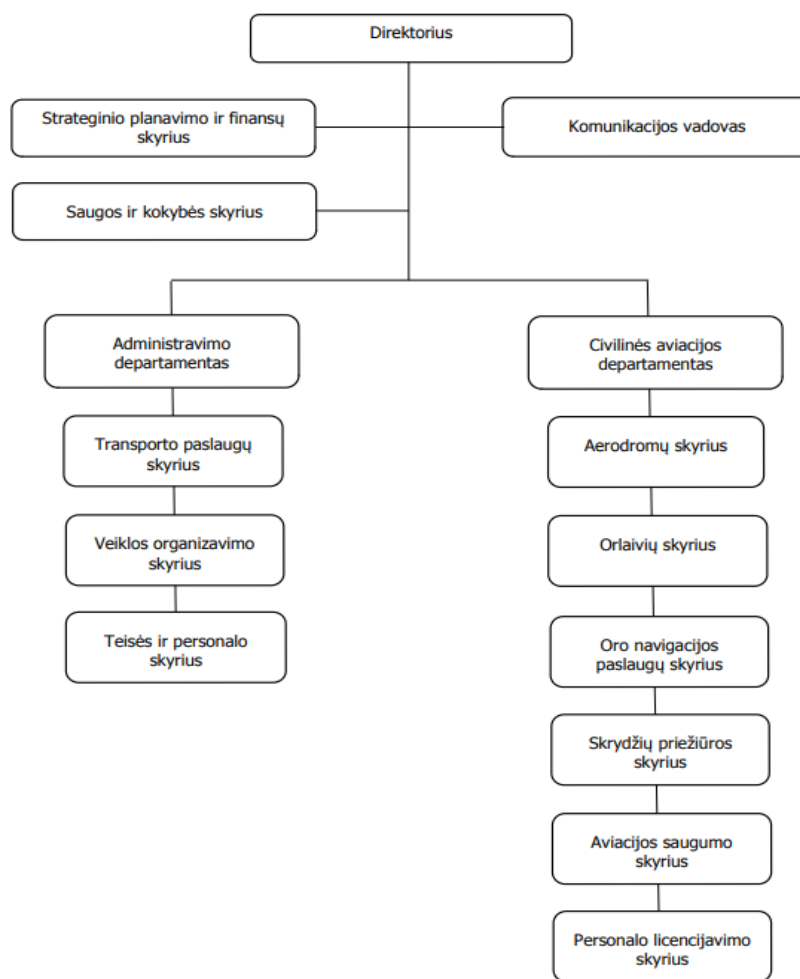
Siekiant efektyvesnio ir produktyvesnio TKA darbo organizavimo, ES reikalavimų dėl Saugos ir kokybės vadovo nepriklausomumo užtikrinimo, taip pat atsižvelgiant į įstaigoje per pastaruosius metus natūraliai susiformavusį darbo organizavimą, funkcijų / darbų artimumą, 2021 m. vasario 15 d. buvo pakeista TKA struktūra (žr. 3 pav.). 2021 m. TKA pastangomis buvo inicijuotas Saugaus eismo automobilių keliais įstatymo pakeitimas, kuriuo nuo 2022 m. TKA yra pavedamos vykdyti naujos funkcijos kelių saugumo srityje. Taip pat buvo įgyvendintos ES teisės aktuose numatytos nuostatos, įpareigojančios priežiūros instituciją, t. y. TKA turėti nepriklausomą Saugos ir atitikties/kokybės vadovą ar tam skirtą asmenų grupę.

COVID-19 pandemijai suvaldyti priimti teisės aktai, kuriais įstaigos, įmonės buvo įpareigos, esant galimybei, pradėti dirbti nuotoliniu būdu, suformavo nuotolinio darbo TKA įpročius ir galimybes. TKA pavyko užtikrinti funkcijų vykdymą darbuotojams dirbant ir nuotoliniu būdu. Vyriausybei panaikinus karantino režimą, nuotolinis darbas ir toliau yra naudojamas, atsižvelgiant tiek į darbuotojų pageidavimus, tiek į epidemiologinę situaciją. TKA ir ateityje planuojama skatinti/toleruoti nuotolinį darbą, nustatant aiškias jo taikymo taisykles.

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 ir mokymuose, dažniausiai organizuojamuose tarptautinių aviacijos srities mokymo organizacijų.

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 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 nukrypti daugiau negu 10 proc.



3 pav. TKA struktūra

TKA darbuotojai, atsakingi už civilinės aviacijos priežiūrą nuolat dalyvauja įvairių tarptautinių organizacijų, institucijų ir jų agentūrų bei tarpvalstybinių susitarimų pagrindu vykdomose veiklose.

Šalims, siekiant stiprinti bendradarbiavimą oro navigacijos srityje ir ypač numatyti bendrą oro eismo paslaugų organizavimą viršutinėje oro erdvėje, įsteigtos Europos saugos oro navigacijos organizacijos (toliau – Eurokontrolė) laikinojoje taryboje dalyvauja TKA direktorius. TKA direktorius, esant poreikiui vietoj susisiekimo ministro, gali būti paskirtas dalyvauti ir Eurokontrolės nuolatinės/išplėstinės komisijos posėdžiuose.

TKA Eurokontrolės išplėstinio komiteto dėl maršruto rinkliavų ir Eurokontrolės maršruto rinkliavų studijų grupėse TKA atstovauja ir Eurokontrolės nuolatinio finansų komiteto veiklose dalyvauja Oro navigacijos paslaugų skyriaus specialistai. Taip pat jie itin intensyviai šiais metais dalyvavo Europos aviacijos krizių koordinacinėje grupėje.

Konkretūs darbuotojai TKA direktoriaus įsakymu Lietuvos Respublikos poziciją pristato įvairiose Europos Komisijos ir jos įsteigtos Europos Sąjungos aviacijos saugos agentūros (toliau – EASA) veiklose. Europos Komisijos komitetai, kuriuose nuolat dalyvauja TKA darbuotojai: Teisės aktų, susijusių su techninių reikalavimų ir administracinių procedūrų derinimu civilinės aviacijos srityje, taikymo komitetas; Teisės aktų, susijusių su naudojimusi antžeminiu aptarnavimu Bendrijos oro uostuose, taikymo komitetas; Bendro Europos dangaus komitetas; Civilinės aviacijos saugumo komitetas; Oro uostų kritinės infrastruktūros komitetas; Oro eismo vadybos kritinės infrastruktūros komitetas; Teisės aktų, susijusių su atitinkamų oro eismo valdymo įrangos ir sistemų įsigijimo techninių specifikacijų apibrėžimu ir naudojimu, taikymo komitetas.

Atsakingos institucijos teisėmis TKA dalyvauja Europos aviacijos saugos agentūros komitete.

Nacionalinių priežiūros institucijų pagal Bendro Europos dangaus teisiną platformos (NCP) veikloje TKA darbuotojai savanoriškai dalyvauja per darbo grupes: Veiklos rezultatų planavimo ir Jungtinę darbo grupę (atsirado 2020 m. apjungus prieš tai buvusias darbo grupes).

EASA valdybą, kuri atsakinga už prioritetų nustatymą, biudžeto sudarymą ir veiklos stebėseną, sudaro valstybių narių ir Europos Komisijos atstovai. Nuo Lietuvos Respublikos valdyboje dalyvauja TKA direktorius, esant būtinybei pavaduoja Civilinės aviacijos departamento direktorius arba Skrydžių priežiūros skyriaus vadovas.

Daugybė EASA siūlomų veiksmų tiesiogiai veikia valstybes nares ir aviacijos pramonę, todėl taip vadinami patariamieji organai sudaro galimybę dėl agentūros prioritetų konsultuotis su suinteresuotomis šalimis ir nacionalinėmis priežiūros institucijomis tiek strateginiu, tiek techniniu lygmenimis. Šalių narių patariamojo organo veikloje nuo TKA dalyvauja Civilinės aviacijos departamento direktorius ir Skrydžių priežiūros skyriaus vadovas. Visų Civilinės aviacijos departamento skyrių vadovai dalyvauja atitinkamos srities techninėse darbo grupėse (Aerodromų; Oro eismo vadybos/Oro navigacijos paslaugų; Skrydžių įgulų; Oro eismo operacijų; Produkcijos ir nebetrakiamo tinkamumo skraidyti; Bendrosios aviacijos ir Saugos vadybos).

EASA įsteigtas Europos centrinis klausimų bankas, skirtas šalių narių vykdomiems teoriniams egzaminavimams, kurios veikloje savanoriškai dalyvauja į ekspertų darbo grupę apsijungę šalių narių, tame tarpe ir Lietuvos atstovai iš TKA.

Baltijos funkcinio oro erdvės bloko, apimančio Lietuvos ir Lenkijos oro erdves, taryboje TKA atstovauja TKA direktorius. Baltijos funkcinio oro erdvės bloko nacionalinių priežiūros institucijų koordinacinio komiteto veiklose nuo Lietuvos Respublikos, keičiantis su Lenkijos atstovu, dalyvauja Oro navigacijos priežiūros skyriaus vadovas. Bloko vykdančiojo organo – Baltijos funkcinio oro erdvės bloko valdyboje dalyvauja Civilinės aviacijos departamento direktorius, kartu su Oro navigacijos ir Susisiekimo ministerijos atstovais. Baltijos funkcinio oro erdvės bloko komitetuose (Strateginis, ekonomikos ir veiklos rezultatų planavimo (SEPC); Saugos (SAFC), Oro erdvės (ASMC), Operacinis ir techninis (OPS/TECHC)) dalyvauja Oro navigacijos priežiūros skyriaus darbuotojai. Bendradarbiavimo tarp FABų iniciatyva (InterFAB Coordination) įsisteigė siekiant bendradarbiavimo tarp oro navigacijos paslaugų teikėjų. Šiuo metu veiklose dalyvauja ir prižiūrinčios institucijos, ministerijų atstovai. Joje keičiamasi gerąja praktika. Rengiamos konferencijos įvairiais aktualiais klausimais: eismo nestabilumas ir įtaka nacionaliniams ir FAB veiklos planams, dabar vykstanti Bendro Europos dangaus teisinio reforma (SES2+ reforma).

Transporto paslaugų skyriaus specialistai dalyvauja tokiose tarptautinėse veiklose:

- Europos Komisijos (toliau – EK) inicijuotas projektas „Pagrindinių eismo saugumo rodiklių surinkimas“ (toliau – KPI projektas). Projekte dalyvauja 19 Europos Sąjungos valstybių. Projekto laikotarpis 2020-2022 m.
- Tarptautinio transporto forumo bei Pasaulio banko inicijuota darbo grupė dėl „Saugios Sistemos“ įgyvendinimo (ITF/WB Working Group on Implementing the Safe System).
- Europos Sąjungos inicijuota gerosios praktikos dalinimosi programa „EU Road Safety Exchange“. Programą organizuoja Europos transporto saugumo taryba (ETSC). Programoje dalyvauja 12 Europos Sąjungos valstybių.

Technologiniai ištekliai

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

2021 m. pradėta diegti aviacijos priežiūros veiklos valdymo sistema (toliau – Centrik sistema), kurią sudaro 6 pagrindinės posistemės, skirtos atskirų įstaigos procesų valdymui: nuo klientų ir įstaigos darbuotojų mokymų ir dokumentų iki įstaigos rizikos vertinimo, atitikties stebėsenos ir saugos prižiūrimuose ūkio subjektuose užtikrinimo. Sistemos įdiegimas TKA ženkliai padidins veiklos efektyvumą, saugą, eliminuos veiklų, procesų dubliavimą ir užtikrins efektyvesnę komunikaciją. Sistemos galimybės ir nauda TKA pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Centrik sistemos galimybės ir nauda TKA

Posistemė	Galimybės	Nauda TKA
Dokumentai	Galimybė saugiai turėti visus veiklai reikalingus dokumentus vienoje vietoje, pasiekti juos iš bet kurios vietos, matyti, kada jie paskutinį kartą buvo pasiekti, atnaujinti ar perskaityti, siųsti priminimus ir pan.	Dokumentų valdymo proceso automatizavimas , kuris sudarys galimybę nevēluojant atnaujinti visas vidaus tvarkas ir procedūras, laiku su jomis supažindinti atsakingus asmenis (tiek TKA viduje, tiek išorėje). Standartizuotai bus laikomi visi įstaigos dokumentai vienoje duomenų bazėje, užtikrinamas atsekamumas. Visi EASA ir Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (toliau – ICAO) dokumentai vienoje vietoje, lengvai prieinami ir surandami: sistema nukreips tiesiai į galiojančias aktualias dokumentų redakcijas.
Rizika	Rizikos valdymo įrankis sudaro galimybę atlikti efektyvų saugos rizikos valdymą: naudojantis „šilumos žemėlapiu“ (rizikingumo lygis nustatytas pagal poveikį ir tikimybę gauna atitinkamą spalvą) analizuoti rizikas pagal ARMS (Aviation Risk Management Solutions) metodiką ir planuoti atitinkamus veiksmus, naudojantis ataskaitų teikimo sistema.	Rizikos valdymo proceso automatizavimas sudarys galimybę turėti visus rizikos vertinimus, priemones ir jų įgyvendinimą vienoje vietoje, saugiai. Taip pat, patogus informacijos prieinamumas atsakingiems asmenims leis gerokai efektyviau valdyti rizikas. Turimais sistemos funkcionalumais bus galima kompleksčiau vertinti įstaigos rizikas (verslo, aplinkosauginiu, saugos, bendroju ir kt. aspektais)
Sauga	EASA reikalavimus atitinkantis Saugos valdymo sistemos įrankis, sudarantis galimybes greitai ir paprastai pateikti pranešimus apie įvykius, pavojų, pokyčius. Pateiktas pranešimas automatiškai nukreipiamas saugos vadovui peržiūrai, suskirstymui į kategorijas pagal rizikingumą, apdorojimui. Kiekvieno pranešimo rizikingumo lygis, atsispindėdamas „šilumos žemėlapyje“ įgalina vadovus identifikuoti didžiausias rizikas.	Saugos valdymo proceso automatizavimas sudarys galimybę automatiškai analizuoti duomenis. Įvykius priskirti konkrečioms grėsmėms ir „gyvai“ stebėti jų pokyčius. Dėl to galėsime greičiau reaguoti į įvykių kategorijas, kuriose yra padidėjęs rizikingumas. Numatyta sąsaja su Europos nelaimingų atsitikimų ir incidentų pranešimų sistemų koordinavimo centru (ECCAIRS)

Kokybė/ atitiktis	Vidaus ir išorės auditams atlikti skirtas įrankis, sukurtas remiantis ISO9001 standartu, kuris suteikia galimybę tiek viduje stebėti, tiek reguliavimo institucijoms įrodyti atitikties reikalavimams lygį.	Automatizuotas ir standartizuotas kokybės valdymo procesas sudarys galimybę greitai ir lengvai valdyti tiek vidinius, tiek prižiūrimuose ūkio subjektuose atliekamus patikrinimus, rengti išvadas, ir sekti ištaisomuosius veiksmus. Visas procesas (komunikacija) vyks vienoje vietoje, kas palengvins visų priežiūros veiksmų dokumentavimą ir įrodomosios medžiagos archyvavimą.
Vadyba	Galimybė visas valdymo procedūras vykdyti vienoje sistemoje: susitikimų organizavimas, veiksmų nustatymas ir priskyrimas realiuoju laiku, automatinis veiksmų vykdymo sekimas. Visos posistemės leidžia sukurti atskiras užduotis, jas priskirti darbuotojams ir sekti jų įgyvendinimą.	Automatizuotos ir standartizuotos įvairios priežiūros veiklos darbo eigos, pvz. susitikimai, atitikties stebėseną, įvairios formos ir pan., kurių dėka gerokai sumažinama klaidų rizika, palengvėja užduočių vykdymo stebėseną, atsekamumas, delegavimas.
Mokymai	Galimybė valdyti ir stebėti nuolatinį visų darbuotojų profesinį tobulėjimą, planuoti mokymus ir stebėti jų galiojimo terminus: sistemos darbalaukis nuolat rodo atnaujintą informaciją apie komandos turimas kompetencijas ir planus jas kelti.	Visiškas mokymų planavimo ir stebėsenos proceso automatizavimas , suvienodinimas: personalo specialistai galės planuoti ir stebėti vienoje vietoje visos įstaigos darbuotojų mokymus. Galimybė gauti aktualią ir patikimą informaciją apie praeitį ir suplanuotus būtinus kvalifikacijai bei bendruosius kompetencijai mokymus bet kuriuo metu ir visiems kuriems ji reikalinga (pačiam darbuotojui, EASA auditoriams). Galimybė kaupti statistinius duomenis, atlikti analizę.

Centrik sistema sudarys galimybę užtikrinti stipresnę duomenų apsaugą (visa informacija, duomenys saugoma sistemoje, kuriai daromi kibernetinio saugumo bandymai, prie informacijos prieinama su slaptažodžiais, galimybė apriboti prieigą). Vienas konkretus standartas visoje įstaigoje (skaitmenizuoti 6 labai svarbūs procesai) eliminuos šiuo metu taikomas skirtingas praktikas, įrankius atskiruose skyriuose. Taip ženkliai bus sumažinama neatitikties reikalavimams tikimybė, todėl mažės veiklos auditų metu nustatomų trūkumų. Centrik sistema mažins techninio, neefektyvaus darbo apimtį, o sutaupytos darbo valandos galės būti skiriamos darbuotojų kompetencijų, susijusių su tiesioginiu darbu, stiprinimui, savišvietai.

Kai kurios Centrik sistemos posistemės, pvz. Rizika jau yra naudojamos, kitos pradedamos naudoti tuo pačiu metu vykdant diegimą, informacijos importavimą. Visas diegimo procesas planuojamas pabaigti iki 2022 m. birželio 31 ir nuo liepos 1 d. pilnai naudotis visomis Centrik teikiamomis galimybėmis. Sistema skirta priežiūroms funkcijoms vykdyti, todėl daugiausia ja naudosis tiesiogiai už priežiūrą atsakingi darbuotojai.

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 – ICAO, EASA ir Europos komisija (toliau – EK). Dėl EASA ir EK priamųjų naujų ir tobulinamųjų esamųjų teisės aktų nacionalinėms priežiūros institucijoms nuolatos atsiranda naujų funkcijų. Nauji tarptautiniai reikalavimai ir standartai, tobulinami galiojantys teisės aktai nacionalinei aviacijos priežiūros institucijai didina keliamų techninių ir organizacinių reikalavimų apimtį.

EASA atlikdama įstaigos priežiūrą vykdo veiklos auditus, kurie skiriasi savo apimtimi ir tikslu – išsamūs (*angl. comprehensive*) auditai vertina Civilinės aviacijos departamento skyrių veiklą platesniu mastu, o tikslinių (*angl. focused*) auditų metu vertinama, kaip buvo ištaisyti išsamaus audito metu nustatyti trūkumai ir viena ar kelios siauresnės TKA veiklos sritys.

2021 m. TKA buvo atlikti 3 tarptautiniai veiklos audita, kuriuos atliko EASA. Gegužės mėn. buvo audituojama personalo licencijavimo ir aviacijos medicinos veikla. Audito metu nustatyta vienas D kategorijos trūkumas, o aviacijos medicinos veikloje nustatyti penki C kategorijos trūkumai. D kategorijos trūkumas buvo ištaisytas, o penkiems aviacijos medicinos sritys trūkumams perengtas

ištisomųjų veiksmų planas. Liepos mėn. TKA vyko vadybos sistemos auditas, kurio metu nustatyta vienuolika trūkumų, kuriems taip pat yra parengtas ir patvirtintas ištisomųjų veiksmų planas.

2022 m. ruošiamasi 4 tarptautiniams veiklos auditams, kuriuos atliks EASA: birželio mėn. – skrydžių priežiūros ir kitų šalių orlaivių saugos tikrinimo auditai; liepos mėn. – personalo licencijavimo; lapkričio mėn. – oro navigacijos paslaugų auditas. Taip pat kasmet EK atlieka aviacijos saugumo auditą.

TKA taip pat atlieka vidaus auditus. Pagal vidaus audito tvarkos aprašą TKA kas tris metus yra patvirtinamas atitikties stebėsenos auditų planas, kuris kasmet atnaujinamas. 2021 m. buvo atlikta 11 vidaus auditų, kurių metu iš viso patikrinti 733 klausimai, nustatyta 17 neatitiktį. Pagal dabar galiojantį planą, 2022 m. numatoma atlikti 16 vidaus auditų, kurie padės identifikuoti neatitiktis ir pasiruošti tarptautiniams auditams. Visiems vidaus auditų metu nustatytiems trūkumams ištaisyti sudaromi ištisomųjų veiksmų planai su konkrečiais terminais, didelis dėmesys skiriamas, kad trūkumai būtų ištaisomi laiku.

Rizikos valdymas

TKA rizikos valdymas vykdomas vadovaujantis Rizikos valdymo procedūra, kurioje aprašytas rizikos valdymo procesas. Nuo 2021 m. IV ketvirčio, kuomet buvo pradėta diegti Centrik sistema, TKA rizikos pradėtos vertinti sistemoje esančioje Rizikos posistemėje. Kaip parodė pirmieji rizikos vertinimai, ši sistema turi daug privalumų lyginant su iki šiol TKA naudotomis formomis ir metodais.

Centrik sistemoje esanti Rizikos valdymui skirta posistemė sudaro galimybes susipažinti ir naudoti gerąją kitų organizacijų patirtį. Rizikos vertinimo formoje galima pateikti ženkliai daugiau informacijos apie vertinamą riziką, stebėti kas atliko rizikos vertinimą ir skaidyti rizikas pagal atsakingus padalinius. Sistemoje naudojamas grėsmių / pasekmių metodas, kuris yra lengvai suprantamas visiems darbuotojams. Atliekant rizikos vertinimą šioje sistemoje, pirmiausia yra įvardijamos grėsmės, o vėliau identifikuojamos jų galimos pasekmės. Nurodžius visas pasekmes, įvardijami esami ir planuojami rizikos mažinimo veiksmai bei įvertinamas įvykio sunkumas (*angl. severity*) ir jo įvykimo tikimybė. Vertinant įvykio sunkumą galima rinktis iš kelių skirtingų pasekmių kategorijų: Verslo (teikiamų paslaugų, darbo tęstinumo ir reputacinės rizikos), Saugos, Bendrosios, Gamtosaugos, Saugos ir kt. Taip pat, vertinimo metu iškart yra numatomi rizikos mažinimo veiksmai, kurių stebėjimas yra itin paprastas (numatytos užduotys automatiškai nukreipiamos atsakingiems darbuotojams, kurie reikalingą atlikti veiksmą mato savo Centrik paskyroje, vos tik prisijungus). Naujoji sistema leidžia apibendrintai matyti pirminius rizikos vertinimo rezultatus ir šiuo metu stebimas rizikas.

TKA 2020 metais buvo atlikti penki rizikos vertinimai ir įgyvendinti visi rizikos mažinimui suplanuoti veiksmai. 2021 metais atlikta 11 rizikos vertinimų. Daugiausia vertinimų atlikta 2021 m. pabaigoje: dėl vadovujančio personalo esamų ir būsimų pokyčių. Toliau yra stebima 7 rizikos ir jų pasekmių mažinimui suplanuotų veiksmų įgyvendinimas.

Korupcijos prevencija

TKA įgyvendindama Lietuvos Respublikos nacionalinę kovos su korupcija 2015–2025 metų programą bei Korupcijos prevencijos įstatymo nuostatas, vykdo korupcijos prevenciją. TKA vadovaujasi susisieki ministro patvirtinta Korupcijos prevencijos tvarka ir įgyvendina Lietuvos Respublikos susisieki ministro priskirtų valdymo sričių korupcijos prevencijos programą bei jos įgyvendinimo priemonių veiksmų planą Korupcijos prevencijos įgyvendinimo priemonių veiksmų planas yra peržiūrimas/keičiamas kiekvienais metais, nustatant jame konkrečias priemones, kurias turi įgyvendinti ir TKA. TKA Susisieki ministerijai teikia informaciją apie programoje numatyty konkrečių priemonių įgyvendinimą/įvykdymą nustatytais terminais ir apimtimis.

TKA kiekvienais metais atlieka korupcijos pasireiški tikimybės nustatymą ir parengia motyvuotą išvadą, kurią teikia Susisieki ministerijai ir paskelbiama interneto svetainėje. Korupcijos pasireiški tikimybės nustatymas ir vertinimas atliekami su Susisieki ministerija suderintose

atitinkamų veiklų srityse. Atliekant vertinimą analizuojami veiklos sritį reglamentuojantys teisės aktai ir kiti dokumentai. Pateikiami esamos situacijos analizės rezultatai, atsižvelgiant į situacijos vertinimo kriterijus, įvardijamos priežastys, didinančios korupcijos pasireiškimo rizikos lygį ir kita svarbi informacija. Atlikus veiklos srities vertinimą nurodomi nustatyti korupcijos rizikos veiksniai bei pateikiami siūlymai dėl korupcijos veiksnių neigiamos įtakos panaikinimo ar sumažinimo, nurodant priemones, atsakingus vykdytojus ir įvykdymo terminus. Apie nustatytiems rizikos veiksniams skirtų priemonių įgyvendinimą nustatytais terminais yra informuojama Susisiekimo ministerija.

TKA kiekvienais metais vykdo darbuotojų tolerancijos korupcijai apklausą bei atlieka šios apklausos analizę ir suformuoja pasiūlymus/išvadas, su kuriomis yra supažindinama ir Susisiekimo ministerija. TKA atlieka per metus vykdytų viešųjų pirkimų analizę ir Susisiekimo ministerijos Korupcijos prevencijos komisijai teikia šios analizės rezultatus.

TKA, siekdama reaguoti į pranešimus apie galimą korupcinę veiklą, interneto svetainėje pateikia informaciją, kaip asmenys gali pranešti apie pastebėtus galimai korupcinio pobūdžio veiksmus. Tokių pranešėjų anonimiškumas ir pateiktos informacijos konfidencialumas garantuojamas, t. y. gautam pranešimui taikomi tokie patys kriterijai, kurie taikomi dirbant su įslaptinta informacija. Per 2019-2021 metus TKA nebuvo gavusi pranešimų apie galimo korupcinio pobūdžio veiklas.

Siekiant įvertinti asmenų patikimumą ir sumažinti korupcijos pasireiškimo tikimybę, Korupcijos prevencijos įstatymo nustatytais atvejais yra kreipiamasi į Specialiųjų tyrimų tarnybą dėl informacijos apie atitinkamas pareigas siekiantį eiti asmenį gavimo.

Siekdama didinti veiklos skaidrumą ir atsparumą korupcijai TKA yra nustačiusi ir patvirtinusi Dovanų gavimo ir tvarkymo tvarką, Veiksmų gavus neteisėtą atlygį tvarką, Korupcijos prevencijos politiką, Pranešimų pateikimo „Pasitikėjimo linija“ tvarką, Viešųjų ir privačių interesų derinimo tvarką bei paskyrusi už šių tvarkų vykdymą/įgyvendinimą atsakingus TKA darbuotojus.

Interneto svetainėje teikia ir viešina informacija, kuri yra privaloma skelbti laikantis Lietuvos Respublikos teisės aktų reikalavimų.

Paslaugų skaitmenizacija, inovacijos ir žalinimas

TKA siekdama nuolat tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, itin daug dėmesio skiria paslaugų modernizavimui. 2021 m. birželio mėn. atliktos klientų apklausos metu buvo sulaukta daug vertingų pastebėjimų, susijusių su efektyvesne komunikacija ir paslaugų teikimu laiku. Atsižvelgiant į klientų išreikštus poreikius ir susisiekimo ministerijos lūkesčių laiške įvardintus prioritetus TKA antrąjį šių metų pusmetį pasirašė sutartį dėl Centrik sistemos įdiegimo ir nuo spalio mėn. vykdo jos įdiegimą. Centrik sistema – tai aviacijos priežiūros veiklos valdymo sistema, leidžianti automatizuoti ir skaitmenizuoti ne mažiau negu 6 svarbiausius TKA veiklos procesus: dokumentų, rizikos, saugos, kokybės ir mokymų valdymą, darbų ir užduočių vykdymo planavimą. Minėtos sistemos įdiegimas padidins TKA veiklos efektyvumą, saugą, eliminuos veiklų, procesų dubliavimą ir užtikrins efektyvesnę komunikaciją.

Nuo 2021 m. pradėjus bepiločių orlaivių priežiūrą, buvo įdiegta Bepiločių orlaivių elektroninių paslaugų teikimo sistema, kurios dėka TKA žengė svarbų žingsnį ir pradėjo teikti pirmąsias pilnai skaitmenizuotas paslaugas įstaigoje. Klientai neatvykdami į TKA, o su saugiu kvalifikuotu parašu prisijungę prie sistemos, gali teikti reikalingus elektroninius prašymus, gauti, pratęsti ar atnaujinti įvairius pažymėjimus, gauti elektroninius kvalifikaciją patvirtinančius dokumentus, atlikti teorinį mokymą ir žinių patikrinimą laikydami nuotolinį teorijos egzaminą, apmokėti už paslaugas, gauti reikalingą informaciją ir teikti užklausas.

Taip pat 2021 m. padėjo veikti pažangi aviacijos specialistų egzaminavimo sistema. Naujai sukurta sistema leidžia į vieną sistemą suintegruoti TKA visus vykdomus egzaminus, nustatyti sudėtingus egzaminų sudarymo logaritmus ir apdoroti didelės apimties egzaminų klausimų bazes, valdyti egzaminų statusą. Turėdama tokias egzaminavimo sistemos galimybes TKA, tęsdama 2020 m. pradėtą vykdyti komercinės prigimties paslaugų perėmimą iš LTSA, yra pasirengusi perimti su transporto specialistų rengimu (egzaminavimas, pažymėjimų, liudijimų išdavimas) susijusių paslaugų tolimesnį teikimą.

TKA nuolatos siekia savo veikla prisidėti prie pažangių valstybinių projektų ekologiško transporto plėtros. Nuo 2020 m. TKA įgyvendina projektą, kurio metu, pagal TKA parengtą tvarką, savivaldybėms perduota ir iki 2021 m. pabaigos įpareigota įrengti 100 vidutinės galios 22 kW elektromobilių stotelių. Projekto tiklas – didinti elektromobilių krovos tinklą visoje Lietuvoje. TKA, vykdydama savivaldybių konsultacijas šiuo klausimu, tikisi, kad 2022 metais visos stotelės jau bus pasiekiamos vartotojams.

2022 m. planuojama atnaujinti kelių priežiūrai skirtų specialiųjų transporto priemonių parką ir taip sumažinti turimų taršių automobilių kiekį. Mažiau taršūs automobiliai bus įsigijami jeigu bus gautas tam finansavimas iš Kelių plėtros ir priežiūros programos.

2.2. Konkurencinės aplinkos analizė

TKA padėtis rinkoje ir konkurencinė aplinka vertinama naudojant M. Porterio „Penkių jėgų“ modelį, kuris numato tiekėjų, pirkėjų, esamų konkurentų įtakos ir pakaitalų bei naujų konkurentų atsiradimo grėsmių nustatymą.

3 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 vertinant pasiūlymus pagal kainos kriterijų arba kainos ir kokybės santykio kriterijų.</p> <p>Dažniausiai įsigytos specifinės programinės įrangos atnaujinimą gali atlikti tik įrangos pardavėjas (autorius). Todėl jis turi galimybę vienašališkai nustatyti atnaujinimo kainą. Šiuo aspektu tiekėjai, veikdami ne konkurencinėmis sąlygomis, turi galimybę vienašališkai didinti kainą.</p> <p><u>Elektros energijos, elektros energijos persiuntimo, šilumos energijos ir geriamojo vandens tiekėjai</u>: patalpose Kaune geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugos, šilumos energijos tiekimo paslaugos ir elektros energijos persiuntimo paslaugos teikiamos iš monopolinėmis rinkos sąlygomis veikiančių tiekėjų, todėl įstaiga neturi galimybės pasirinkti alternatyvių tiekėjų. Tuo tarpu elektros energija perkama organizuojant viešuosius pirkimus naudojantis Centrinės perkančiosios organizacijos katalogo paslaugomis. Elektros energijos tiekėjas atrenkamas konkurso būdu, vertinant pasiūlymus pagal kainos kriterijų.</p> <p>Patalpose Vilniuje, TKA nėra tiesioginis komunalinių paslaugų užsakovas. TKA kompensuoja elektros energijos, elektros energijos persiuntimo ir geriamojo vandens tiekimo bei nuotekų tvarkymo paslaugas pastato bendrasavininkiams, kurių patalpose įrengti įvadiniai apskaitos prietaisai.</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. Paslaugų teikėjai atrenkami organizuojant viešojo pirkimo procedūras.</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 (22), lauko aikštelės (19), reguliuojami subjektai (7), reguliuojami orlaivio atsargų tiekėjai (5), specialiuosius skrydžius vykdančios operatoriai (4), salono įgulos narių pradinio mokymo organizacijos (2), įvairių kategorijų pilotai (1300), civilinio orlaivio įgulos nariai, aviacijos saugumo funkcijas vykdančios sertifikuojami</p>

Konkurencinės įtakos subjektas	Įtakos aprašymas
	<p>asmenys (virš 700), pavojingųjų krovinių vežimo oro transportu mokymo instruktoriai (8), skrydžių 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>: lyginant su kitomis ES šalimis sąlyginai žemi 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 trečioje 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 specialiųjų techninių žinių.</p>
<p>Esami konkurentai</p>	<p><u>Pagrindiniai įstaigos konkurentai paslaugų, susijusių su eismo sauga</u>, rinkoje: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, UAB „Kelprojektas“, AB „Viamatika“, 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

2020 m. paskirta nauja Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir jos programoje numatyti prioritetai susisiekiui srityje turi tiesioginę įtaką TKA veiklai: TKA įpareigota įgyvendinti projektą „Galimybių Lietuvos oro vežėjams vykdyti skrydžius į JAV sudarymas“ (toliau – FAA projektas), kurio laukiamas rezultatas – suteikta teisė Lietuvos oro vežėjams vykdyti skrydžius į JAV (plačiau apie tai 3.2 skyriuje).

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 ir jai suvaldyti priimami politiniai sprendimai labai stipriai veikia aviacijos sektorių, o tuo pačiu – ir TKA vykdomą priežiūros veiklą. Gaunami atskaitymai už oro navigacijos paslaugų priežiūrą priklauso nuo oro erdvės naudotojų skrydžių skaičiaus.

Stebint pasaulinius įvykius, artimiausiais metais aviacijai įtakos turės šie įvykiai:

- Besitęsianti COVID-19 pandemija ir su jos stabdymu susiję įvairių šalių vyriausybių sprendimai, darantys įtaką aviakompanijų veiklos apimtims;

- Rytų Ukrainos separatistinis konfliktas, dėl kurio keičiasi Lietuvos oro erdvės naudotojų srautai;
- Teroristinės organizacijos „Islamo valstybė“ rengiami teroristiniai išpuoliai;
- Astravo branduolinės elektrinės eksploatacija (Baltarusijos Respublikos valdžios institucijų sprendimas dėl draudžiamos oro erdvės dydžio);
- Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos;
- Migrantų krizė ir jai valdyti taikomos sankcijos Baltarusijai.

Teisiniai veiksniai

Kadangi TKA nuosavybės teise priklauso valstybei, planuojant veiklą privaloma atsižvelgti į savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos – Susisiekimo ministerijos – keliamus lūkesčius, ilgalaikius planavimo dokumentus.

Atėinančiais metais TKA veiklai ir jos kryptčiai įtakos turės šiuo metu Susisiekimo ministerijoje rengiamos Lietuvos aviacijos vystymo gairės 2030, kuriose bus apibrėžta Lietuvos aviacijos vizija 2030 metams ir tikslai, padėsiantys ją pasiekti.

Esminės TKA funkcijos numatytos Aviacijos įstatyme ir Saugaus eismo automobilių keliais įstatyme. Nuo 2022 m. pradžios įsigaliojus saugaus eismo automobilių keliais įstatymui TKA praplėtė savo funkcijas saugaus eismo srityje ir tapo pagrindine institucija atsakinga už visavertį eismo saugos direktyvos įgyvendinimą. Šie pokyčiai sukūrė efektyvią valstybinės reikšmės kelių eismo saugos priežiūros sistemą. Taip pat planuojama, kad TKA bus atsakinga už Eismo saugumo programos „Vizija 0“ nuostatų, susijusių su eismo įvykių tyrimu ir programos eismo saugumo rodiklių nustatymu, įgyvendinimą. Planuojama TKA suteikti atsakomybę įgyvendinti Eismo įvykių registro tobulinimą – su siekiu Lietuvoje sukurti efektyvų eismo įvykių registrą, kuris prisidėtų prie eismo saugumo tyrimų ir eismo saugos valdymo.

TKA funkcija – civilinės aviacijos priežiūra, vykdoma vadovaujantis ICAO, Europos Parlamento (EP), Europos Tarybos (ET) ir EK išleistais civilinės aviacijos priežiūros srityje veikiančiais 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 pasaulį netikėtai užklupus COVID-19 pandemijai pasaulis pajuto itin neigiamas pasekmes tiek visai ekonomikai, tiek transporto sektoriui.

2021 m. įsibėgėjant vakcinacijai nuo COVID-19 matomas pasaulio ekonomikos atsigavimas. Remiantis Lietuvos banko makroekonomikos apžvalga, ekonomikos augimas 2021 m. – 6 proc., o 2022 metais prognozuojama 4,9 proc. Tačiau skirtingų šalių ekonomikų atsigavimas, dėl skirtingų vakcinacijos tempų ir teikiamos fiskalinės paramos atpimties, nėra tolygus: išsivysčiusioms valstybėms,

paskiepijusioms beveik pusę savo populiacijos, numatomas grįžimas į prieš pandemiją prognozuotą augimo lygį 2022 m., o besivystančioms valstybėms, paskiepijusioms tik apie dešimtadalį savo populiacijos ir turinčioms ribotas fiskalinio skatinimo galimybes, dėl atsinaujinančių COVID-19 protrūkių jis užtruks gerokai ilgiau. Kadangi pasaulio ekonomika visiškai galės atsigauti tik tada, kai pandemijos plitimas bus sustabdytas visame pasaulyje, COVID-19 ir toliau yra pagrindinė grėsmė pasaulio ekonomikos atsigavimui. Tad lėtesnis, nei tikimasi, vakcinacijos tempas ir galimos naujos vakcinoms atsparios COVID-19 atmainos bei jų protrūčiai tebėra įvardijami kaip pagrindinės rizikos dabar numatomam pasaulio ekonomikos atsigavimui.

Atsižvelgiant į tai, kad TKA veiklos finansavimo pagrindas yra aviacijos sektoriaus įmonėms teikiamos paslaugos, COVID-19 krizės sukelti ekonomikos padariniai turi didelės neigiamos įtakos veiklai. Pastaraisiais metais visam transporto sektoriui įtakos turėjo fiziškai apribotas žmonių mobilumas. Pandemijos pradžioje aviakompanijos viena paskui kitą pradėjo mažinti sąnaudas, atleisti darbuotojus. Šalys, siekdamos sustabdyti aviacijos sektoriaus įmonių bankrotus, teikia joms įvairią finansinę pagalbą. Tačiau, Tarptautinė oro transporto asociacija informuoja, kad naujausios oro linijų finansinės veiklos perspektyvos rodo geresnius rezultatus.

Prognozuojama, kad šios pramonės nuostoliai 2022 m. sumažės iki 11,6 mlrd. JAV dolerių (2021 m. – 51,8 mlrd.). Tikimasi, kad paklausa 2021 m. sudarys 40 proc. 2019 m. lygio, o 2022 m. padidės iki 61 proc. 2021 m. keleivių skaičius sieks 2,3 mlrd., o 2022 m. išaugs iki 3,4 mlrd. (atitinka 2014 m. lygį, tačiau gerokai mažiau negu 2019 m. (4,5 mlrd.)). Prognozuojama, kad ir toliau išliks didelė oro krovinių paklausa: 2021 m. – 7,9 proc. didesnė už 2019 m., o 2022 m. 13,2 proc. daugiau negu 2019 m. – 61,3 milijono tonų).

2021 metų III ketv. lyginant su 2020 metais, bendras skrydžių skaičius Lietuvoje augo 1,6 karto. 2021 m. lapkritį Lietuvos oro uostai aptarnavo daugiau nei 308 tūkst. keleivių, kai 2020 metais tuo pačiu laikotarpiu buvo fiksuotas 43 tūkst. keleivių skaičius. Toks keleivių srautų augimas artėja prie rekordinių 2019 m. Šias augimo tendencijas iš dalies lemia ir startavusios dešimt naujų tiesioginių skrydžių kryptių. Lapkritį Lietuvos oro uostuose aptarnauta dukart daugiau skrydžių nei pernai – 3,6 tūkst., palyginti su 1,5 tūkst. Šiais metais Lietuvos oro uostų krovinių apimtys viršija ir priešpandeminį laikotarpį. Augimas siekia beveik 8 proc.

Socialiniai veiksniai

TKA veiklai neigiamos įtakos netiesiogiai turi dėl COVID-19 pandemijos pasaulio šalių vyriausybės apribotas gyventojų mobilumas, sumažėję turistų srautai, stabdantys civilinės aviacijos veiklos plėtrą. Dėl atsiradusios trečiosios COVID-19 viruso atmainos kyla daug neaiškumų dėl galimų suvaržymų, todėl gyventojai atideda atostogų ir kitų kelionių planus.

Skaudžiausios COVID-19 krizės pasekmės gyventojams – darbo praradimas. Tačiau, Lietuvos banko duomenimis, po kryčio 2020 m. nuo 2021 metų pradžios dirbančiųjų skaičius šalyje auga, o metų viduryje jis pasiekė ir prieš pandemiją stebėtą lygį. Palaiptiesiems mažėjančiam nedarbui įtakos turi gerėjanti situacija darbo rinkoje: baigėsi karantinas ir veiklų ribojimai, darbdaviai ir darbuotojai prisitaiko prie naujų aplinkybių, grįžtama į įprastą gyvenimo ritmą, intensyviau darbinamasi į laisvas darbo vietas.

Atsigaunanti darbo rinka nesprendžia iššūkių, su kuriais susidurs TKA ateinančiais metais. Plečiant funkcijas kelių saugumo srityje ir siekiant didinti paslaugų teikimo kokybę aviacijos priežiūros srityje, bei įgyvendinti Susisiekimo ministerijos įpareigojimus TKA bus reikalingi papildomi aukštos kvalifikacijos kelių saugumo ir aviacijos specialistai. Dėl siauros specializacijos ir didelės konkurencijos atlygio atžvilgiu, šiuos specialistus įdarbinti bus itin sudėtinga.

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. ES Transporto politikos 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“, 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 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 ir kitų šalių taikoma gerąja praktika. Todėl technologijų įtaka TKA veiklai nėra labai didelė, be to ji 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 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.

4 lentelė. SSGG analizė

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	Visų TKA sąnaudų nepadengiantis finansavimo modelis
Profesionalios ir operatyvios konsultacijos	Nepakankamas darbuotojų įsitraukimo lygis
Kokybiškas TKA atstovavimas tarptautinėje aviacijos bendruomenėje ir institucijose	
Išsaugomi geri oro transporto saugos rodikliai	
Galimybės	Grėsmės
Valstybinių eismo saugos, darnaus judumo projektų įgyvendinimas	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	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 silpnybes ir stiprybes bei atsižvelgdama į esančias galimybes ir kylančias grėsmes TKA ateinančius 5 metus savo veiklą stiprins šiomis kryptimis:

- tarptautinių saugos ir saugumo standartų įgyvendinimo užtikrinimas;
- darbuotojų kompetencijų ir įsitraukimo didinimas;
- veiklos efektyvumo ir paslaugų kokybės didinimas;

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

2020 m. rugsėjo mėn. vykusios TKA vadovų strateginės sesijos metu buvo apibrėžtos naujos TKA misija, vizija ir vertybės.

Misija – TKA užtikrina saugą ir saugumą Lietuvos civilinės aviacijos ir kelių srityse.

Vizija – Aukščiausią saugos ir saugumo lygį civilinės aviacijos ir kelių srityse užtikrinanti organizacija – patikimas partneris savo klientams.

TKA vertybės:

- Atsakomybė:

Savo darbą atliekame skaidriai bei sąžiningai ir atsakome už priimtus sprendimus bei gautus rezultatus.

- Profesionalumas:

Esame savo srities ekspertai, nuolatos siekiantys naujų žinių ir tobulėjimo.

- Inovatyvumas:

Ieškome naujų sprendimų būdų ir taikome pažangius darbo metodus.

- Bendradarbiavimas:

Esame komanda, tad siekiame tų pačių tikslų ir tarpusavyje dalijamės tiek savo žiniomis, tiek patirtimi.

Patvirtintos vertybės padeda TKA darbuotojams išlaikyti vienodą požiūrį į darbą, bendravimą su klientais ir tarpusavyje, turėti tą patį pagrindą priimant sprendimus savo veikloje. Siekiama vertybes nuolat komunikuoti TKA viduje, kad jos taptų TKA apibūdinančiomis tiesomis, užtikrinančiomis darbuotojams stabilumo, saugumo jausmą, didintų jų motyvaciją ir lojalumą TKA.

4.1. Strateginiai tikslai ir jų rodikliai

Atsižvelgiant į TKA veiklą reglamentuojančius teisės aktus, įstaigos misiją ir viziją, nacionalinius tikslus bei Susisiekimo ministerijos, TKA darbuotojų, valdybos ir klientų lūkesčius išsikelti ilgalaikiai strateginiai tikslai, kuriais siekiama užtikrinti aukščiausios kokybės civilinės aviacijos priežiūros ir kelių saugumo užtikrinimo paslaugas, didinti darbuotojų įsitraukimą ir klientų pasitenkinimą.

2026 m. TKA strateginiai tikslai ir siektinos jų reikšmės:

- ***EASA auditų metu D kategorijos trūkumų nustatyta ≤ 17 proc. (sauga); EK auditų metu trūkumų nustatyta ≤ 6 (aviacijos saugumas); EK priimta kelių tinklo saugumo klasifikacijos ataskaita (kelių saugumas).*** Siekiama, kad kasmet vykstančių tarptautinių auditų metu D kategorijos trūkumų (sauga) ir trūkumų (aviacijos saugumas) būtų nustatoma vis mažiau (atitinkamai D kategorijos (sauga) 2022 m. ≤ 25 proc., o trūkumų aviacijos saugumo srityje ≤ 10). Siekiant, kad iki 2026 m. EK būtų priimta kelių tinklo saugumo klasifikacijos ataskaita, 2022 m. turi būti atnaujintos visos eismo saugumo valdymo nacionalinių gairių nuostatos.
- ***Darbuotojų įsitraukimas ≥ 47.*** Siekiama, kad 2022 metais darbuotojų įsitraukimas būtų ≥ 42 proc.
- ***Klientų pasitenkinimo lygis ≥ 89 proc.*** Siekiama, kad 2022 metais klientų pasitenkinimas siektų ≥ 85 proc.

4.2. Strateginių tikslų įgyvendinimas 2022 metais

Pirmasis strateginis tikslas 2022 m. – EASA auditų metu nustatyta D kategorijos trūkumų ≤ 25 proc. (sauga) (2019-2021 m. vidurkis – 27 proc.); EK auditų metu trūkumų nustatyta ≤ 10 (aviacijos saugumas); Atnaujintos visos eismo saugumo valdymo nacionalinių gairių nuostatos, 100 proc. (kelių saugumas)

EASA auditai susideda iš dviejų dalių: priežiūros institucijos vertinimo ir tikrinamos srities prižiūrėjo subjekto vertinimo. Esant didelei saugos sistemos spragai TKA prižiūrime organizacijoje, jai būtų skirtas aukščiausios G kategorijos trūkumas (EASA atliekamų nacionalinių aviacijos priežiūros institucijų patikrinimų išvados pagal pažeidimų rimtumą skirstomos į C, D ir G kategorijas (EK Reglamentas 628/2013 18 str.). C klasės išvados rodo neatitiktį taikomiems reikalavimams, dėl kurių daugiausia kyla standartizacijos problemų, D kategorijos – be standartizacijos kyla dar ir saugos problemų, G kategorijos išvados reiškia nedelsiant spręstiną saugos problemą). Visa TKA atliekama aviacijos organizacijų priežiūra yra nukreipta į tai, kad tokių atvejų niekada neatsirastų, tai yra, kad niekada nebūtų nustatyta G kategorijos trūkumų. Siekiant niekada neprieiti prie situacijos, kad kuriai nors prižiūrimai organizacijai būtų nustatytas G kategorijos trūkumas, TKA kelia tikslą nuolat tobulinti saugos priežiūros sistemos efektyvumą. Tai pamatuoti geriausia stebint D kategorijos trūkumų tendenciją mažėjimą.

2021 m. įvykusių auditų metu nustatyti 6 trūkumai, iš jų D kategorijos – 1 (17 proc.). Šis rezultatas ypatingai geras, lyginant su ankstesnių metų tendencijomis (žr. 5 lent.). Tokį rezultatą iš dalies lėmė itin geras pasiruošimas įstaigos viduje. Tačiau, tam įtakos turėjo ir paties audito atlikimo būdas (auditas vyko nuotoliniu būdu). Todėl siekiamas D kategorijos trūkumų mažėjimas 2022 m. – ne daugiau

negu 25 proc. – planuojamas atsižvelgiant ne į 2021 metų reikšmę, o į paskutinių trejų metų vidurkį (27 proc.).

5 lentelė. EASA atliekamų auditų metu nustatyti trūkumai

	2018	2019	2020	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
C trūkumai	20	9	7	5					
D trūkumai	11	5	3	1					
Iš viso	31	14	10	6					
D trūkumų, proc.	35,48	35,71	30,00	16,67					
n – n-2 metų vidurkis			33,73	27,46	25	23	21	19	17

* siektina reikšmė

Siekiant didinti saugos priežiūros sistemos efektyvumą taip pat stebimas ir ICAO nustatomas saugos priežiūros sistemos efektyvumo rodiklis. Šis rodiklis 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. Rodiklis 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. Šis įvertis 2021 m. pakito (pakeista skaičiavimo metodika) ir šiek tiek sumažėjo (perskaičiuota reikšmė – 80 proc.). 2021 m. buvo planuota atlikti TKA saugos priežiūros sistemos efektyvumo įvertinimą, tačiau ICAO atstovai to padaryti negalėjo. Siekiama, kad šis rodiklis nesiektų mažiau negu 81 proc.

Siekiant turėti pakankamai informacijos apie organizacijų saugos valdymo sistemų veiksmingumą bei analizuoti įvykius ir vykdyti efektyvią prevenciją, toliau stebimas pranešimų apie aviacijos įvykius iš aviakompanijų ir kitų ūkio subjektų skaičius ir siekiama jo didėjimo.

2020 m. atlikta aviacinę veiklą vykdančių organizacijų apklausa, kurios rezultatai atskleidė saugos pranešimų kultūros lygį organizacijose, saugos vadybos sistemos veiksmingumą ir konkrečias priežastis, trukdančias augti saugos pranešimų kultūrai. Pranešimų apie aviacijos įvykius didėjimą nuo 2020 m. skatino efektyviai vykdoma TKA prevencija – individualūs susitikimai su įmonėmis vedant seminarus, kurių metu pateikiama informacija apie pranešimų svarbą, apie kokius įvykius turi būti pranešama ir kaip tai padaryti. Taip pat TKA įvairių aviacinę veiklą vykdančioms subjektams platina informacinius pranešimus, kuriuose įvardinama svarbi informacija apie saugos pranešimus. 2021 m. atlikus gautų pranešimų analizę pirmą kartą buvo parengta ir ūkio subjektams pristatyta saugos ataskaita, per 9 mėn. paskelbta 14 informacinių pranešimų saugos tematika, suorganizuota 13 susitikimų su ūkio subjektais.

Iš aviakompanijų gaunamų pranešimų apie aviacijos įvykius skaičius, tenkantis 10 000 komercinių skrydžių 2021 m. siekė 86, planuojama, kad 2022 m. jų būtų ne mažiau negu 90. Iš kitų ūkio subjektų gaunamų pranešimų apie aviacijos įvykius skaičius 2021 m. siekė 237, planuojama 2022 m. jų gauti ne mažiau negu 280. 2022 m. skatinant saugos kultūrą toliau bus pasitelkiami socialiniai tinklai

platinant saugos skatinimo informacinius pranešimus, bus vykdomi susitikimai su ūkio subjektais, ypatingą dėmesį skiriant mažiausiai pranešimų teikiantiems ūkio subjektams.

2022 m. TKA įgyvendins FAA projektą. JAV Federalinė aviacijos administracija (toliau – FAA), siekdama įvertinti kaip užsienio valstybės, kurios vežėjas vykdo ar ketina pradėti vykdyti skrydžius į JAV teritoriją, aviacijos priežiūros sistema įgyvendina Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO) nustatytus civilinės aviacijos saugos standartus, vykdo Tarptautinę civilinės aviacijos saugos įvertinimo programą (*International Aviation Safety Assessment Program*). Atlikus įvertinimą valstybei priskiriama 1 arba 2 kategorija. Teisę vykdyti naujus skrydžius į JAV teritoriją turi tik oro vežėjai, kurių valstybėms suteikta 1 kategorija, t. y. FAA vertinimu, šių valstybių vykdoma aviacijos priežiūra atitinka ICAO standartus. Atsižvelgiant į oro vežėjų poreikį vykdyti skrydžius į JAV ir siekiant sudaryti aviacijos sektoriui palankias sąlygas greičiau atsigauti nuo pandemijos sukeltos aviacijos sektoriaus krizės, atsirado poreikis sudaryti galimybes Lietuvos oro vežėjams vykdyti skrydžius į JAV. Siekiama su papildomu 208 tūkst. Eur. valstybės biudžeto finansavimu sėkmingai atlikti FAA auditą, kad Lietuvai būtų suteikta 1 kategorija, leidžianti oro vežėjams vykdyti skrydžius į JAV. Visas projekto įgyvendinimo veiksmų planas pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. FAA projekto įgyvendinimo etapai

Eil. Nr.	Veiksmas	Terminas
1	Įgyvendinti identifikuotas trūkstamas priemonės (parengti / atnaujinti dokumentus; atlikti papildomus mokymus; priimti trūkstamą personalą)	2022 01 01-2022 06 30
2	Papildyti FAA klausimyną trūkstamais duomenimis	2022 06 01-2022 06 30
3	Parengti medžiagą auditui	2022 07 01-2022 09 30
4	Pateikti paraišką FAA auditui	2022 10 01-2022 10 14
5	Gauti teigiamą paraiškos vertinimą ir paskirtą audito vizito datą	2022 10 15-2022 11 30
6	Auditas	2022 12 01-2023 02 28
7	Visi planuoti darbai baigti, patvirtinta baigiamoji ataskaita	2023 03 01-2023 04 30

Siekiant atitikti tarptautinius reikalavimus aviacijos saugumo srityje, t. y., kad EK auditų metu trūkumų būtų nustatyta ne daugiau negu 10 (2019-2020 m. – 15), siekiama, itin daug dėmesio skirti nuo kitų metų atsirandančiam reikalavimui atlikti priežiūrą kibernetinio saugumo srityje.

Siekiant įgyvendinti tikslą kelių saugumo srityje, 2021 m. buvo atnaujinti kelių infrastruktūros saugumo valdymo procedūrų aprašai, o 2022 m. bus rengiamos naujos kelių infrastruktūros saugumo valdymo procedūros ir taikomos jau parengtos (plačiau – 7 lentelėje).

7 lentelė. Eismo saugumo veiklos etapai

Metai	Veiksmas
2022	Naujų kelių infrastruktūros saugumo valdymo procedūrų parengimas ir esamų procedūrų vykdymas
2023	Kelių infrastruktūros saugumo valdymo procedūrų vykdymas (50 proc.)
2024	Kelių infrastruktūros saugumo valdymo procedūrų vykdymas (50 proc.)
2025	Ataskaitos pridavimas (pateikia Komisijai ataskaitą apie viso tinklo, įvertinto pagal 5 straipsnį (Direktyva 2008/96/), saugumo klasifikavimą bei ataskaitoje taip pat pateikiamas atnaujintų nacionalinių gairių, įskaitant visų pirma patobulinimus, susijusių su technologine pažanga ir pažeidžiamų eismo dalyvių apsauga, nuostatų sąrašas)

TKA 2022 m. ir toliau įgyvendins Susisiekimo ministerijos priemonę „Tirti valstybinės reikšmės kelių infrastruktūros būklę, rengti pasiūlymus kelių plėtros programai ir vykdyti kitą veiklą“. Konkretūs priemonės įvykdymo rodikliai pateikti 2 priede.

Antrasis strateginis tikslas – Darbuotojų įsitraukimas ≥ 42 proc. (2021 – 40 proc.)

2021 m. atliktas TKA darbuotojų įsitraukimo tyrimas atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas siekia 40 proc. Lyginant su tyrimą atlikusios organizacijos OVC *Consulting* duomenimis, TKA darbuotojų įsitraukimas yra 6 proc. mažesnis už vidutinį kitų OVC *Consulting* 2020-2021 m. I pusr. vertintų organizacijų darbuotojų įsitraukimą. Siekiama 2022 m. darbuotojų įsitraukimą padidinti ne mažiau negu 2 proc.

Didelį dėmesį skiriant darbuotojų įsitraukimui, 2022 m. siekiama 100 proc. įgyvendinti įsitraukimo didinimo planą, kuriame numatytos iniciatyvos, skirtos komunikacijai TKA viduje gerinti, darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimą, atlygio didinimui, motyvacinės sistemos diegimui, streso lygio darbe mažinimui, vidinių tradicijų formavimui, komandos stiprinimo renginių organizavimui.

2021 m. darbuotojų, išėjusių iš TKA savo noru, kaita siekė 7 proc. Siekiant stabilumo ir veiklų tęstinumo norima, kad 2022 m. šis rodiklis nebūtų didesnis negu 6 proc. Kitais metais planuojamas nemažas kolektyvo papildymas (numatyta metų eigoje įdarbinti 9 naujus darbuotojus (3 iš jų – Transporto paslaugų skyriuje dėl atsirandančių naujų funkcijų vykdymo ir augančio darbų kiekio, 3 – Civilinės aviacijos departamento skyriuose, kur papildomų darbuotojų priėmimas padės laiku suteikti reikiamas paslaugas įstaigos klientams, kiti – Saugos ir kokybės skyriuje dėl vykdomo FAA projekto)). Siekiant išlaikyti esamus darbuotojus, didinti jų motyvaciją bei įsitraukimą, planuojama dėmesį skirti naujų darbuotojų adaptacijos tvarkos atnaujinimui, motyvacinės sistemos sukūrimui. Planuojama organizuoti ne tik metinius darbuotojų pokalbius su vadovais bet ir pusmetinius.

2021 m. dėl COVID-19 pandemijai suvaldyti taikomų judėjimo suvaržymų sudėtinga buvo įgyvendinti 2021 m. suplanuotus darbuotojų mokymus – nemaža dalis mokymų buvo atšaukiami arba perkeliami. Tikintis kitais metais lengvėjančių suvaržymų ir siekiant efektyvios darbuotojų veiklos, jų kvalifikacijos ir motyvacijos augimo, planuojama, kad mokymų ir kitų renginių, skirtų kvalifikacijai kelti, pagal patvirtintą planą 2022 m. įvyks ne mažiau negu 90 proc. Be specializuotų, kvalifikacijai palaikyti būtinų mokymų, planuojami ir vadovavimo įgūdžių stiprinimo mokymai. Visiems TKA darbuotojų mokymams planuoti ir jų įgyvendinimui stebėti bus naudojama Centrik sistema.

Trečiasis strateginis tikslas – Klientų pasitenkinimo lygis ne mažesnis negu 85 proc. (2021 – 84 proc.)

Siekiant didinti klientų pasitenkinimą, svarbu atkreipti dėmesį į 2021 m. gegužės mėn. atliktos apklausos rezultatus. Atlikus apklausos duomenų analizę nustatyta, kad iššūkiai, su kuriais susiduria TKA klientai yra paslaugų teikimo vėlavimai ir nepakankamai efektyvi komunikacija, dokumentų dalijimasis. Siekiama, kad klientų komentarų, susijusių su paslaugų vėlavimu kitais metais vykdomos apklausos metu būtų gauta ne daugiau negu 10 proc. (2021 m. – 35 proc.), o su neefektyvia komunikacija susijusių ne daugiau negu 20 proc. (2021 m. – 53 proc.).

Atsižvelgiant į išsakytus klientų poreikius, kitais metais dėmesys bus skiriamas paslaugų teikimo laiku ir kokybiškos bei savalaikės komunikacijos užtikrinimui. Efektyvesnei komunikacijai ir sklandžiam darbui nemenkos įtakos turės šiais metais TKA pradėta diegti *Centrik* sistema (daugiau informacijos 1.1 skyriuje). Taip pat, atsižvelgiant į klientų pasiūlymus, planuojamas TKA tinklapiu tolimesnis tobulinimas, vidaus dokumentų atnaujinimas.

Atsižvelgiant į sudėtingą TKA veiklos finansavimo situaciją kitais metais išskirtinis dėmesys bus skiriamas TKA finansavimo stabilumui užtikrinti. Planuojama sukurti naują TKA teikiamų paslaugų

kainodaros sistemą, atlikti nepriklausomą jos funkcionalumo auditą ir steigėjui pateikti galimus tvaraus TKA finansavimo sprendimus.

Kasmet Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atliekamo Ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų pažangumo vertinimo rezultatai rodo, kad TKA pažangumas dar nėra labai aukštas: C+ (vertinimo ribos: labai gerai (A+; A; A-); gerai (B+; B; B-) ir silpnai (C+; C; C-; D). Siekiama rezultata pagerinti bent per du balus ir pasiekti, kad jis padidėtų mažiausiai iki B, todėl 2022 m. vienas iš svarbiausių darbų bus, atsižvelgiant į EIMIN pateiktas rekomendacijas ir gerą kitų įstaigų praktiką, parengti Ūkio subjektų rizikingumo vertinimo tvarką.

Aptartiems tikslams ir jų rodikliams įgyvendinti skirtos konkrečios priemonės ir jų rodikliai pateikti 2 priede.

Aviacijos įstatyme nustatyta, kad TKA išlaikyti naudojamos šios lėšos:

1) rinkliavų už oro navigacijos paslaugas atskaitymai, kuriuos iki kiekvieno ketvirčio pirmojo mėnesio 25 dienos TKA 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 Agentūrai perveda tarptautinį oro uostą valdanti įmonė 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.

Vadovaujantis 2019 m. vasario 11 d. Komisijos reglamento (ES) Nr.317/2019 nuostatomis, rinkliavos už oro navigacijos paslaugas nustatomos taip, kad gaunamos pajamos padengtų patiriamas sąnaudas. Pajamų, kurios viršija faktines sąnaudas, dalis registruojama kaip atidėjiniai atitinkamai koreguojant įstaigos pripažintas pajamas. Jei už oro navigacijos paslaugas gaunamos pajamos nepadengia faktiškai šiems paslaugoms teikti patirtų sąnaudų, mokėjimai, kurie bus gauti ateityje, TKA yra apskaitomi kaip sukauptos gautinos pajamos atitinkamai koreguojant teikiamas pajamas.

Pajamos už Lietuvos oro uostų priežiūrą gaunamos vadovaujantis su Lietuvos oro uostais suderinta sąnaudų kompensavimo skaičiavimo metodika. TKA Lietuvos oro uostus kiekvienais metais informuoja apie pokyčius ir pristato planuojamus sąnaudų dydžius.

TKA gauna biudžetinį finansavimą, skirtą Aviacijos įstatyme ir Saugaus eismo automobilių keliais įstatyme numatytoms funkcijoms, kurios negeneruoja pajamų, vykdyti. 2022 m. biudžetinis finansavimas numatytas programos „Susisiekimo valstybinės ir vietinės reikšmės keliais užtikrinimas“ ir programos „Susisiekimo oro transportu užtikrinimas“ vykdymui.

Pagrindinės prielaidos, kuriomis remiantis sudarytos TKA finansinės prognozės 2022-2026 metams:

- TKA veiklos pokyčiai ir ateities planai, kuriais remiantis prognozuojami įstaigos veiklos rodikliai, pajamų ir sąnaudų struktūra bei jų apimtis;
- TKA veiklą reglamentuojančių teisės aktų pokyčiai;
- 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;
- rinkos dalyvių poreikiai ir prognozės;
- efektyvumo ir ekonomiškumo principai.

Pagrindiniai suvestiniai 2022 m. TKA finansiniai rezultatai pateikiami 8 lentelėje. 2022-2026 m. biudžetas pateiktas 3 priede.

8 lentelė. TKA finansiniai rezultatai 2022-2026 m.

Rodiklis	Mato vnt.	2021 planas	2021 laukiamas įvykdymas	2022 planas	2023 planas	2024 planas	2025 planas	2026 planas
Turtas iš viso	tūkst. Eur	1939	3413	3392	3629	3920	3917	3944
Dalininkų kapitalas	tūkst. Eur	1871	2306	2306	2306	2306	2306	2306
Grynasis turtas	tūkst. Eur	1431	2853	2854	3157	3446	3523	3580
Pajamos	tūkst. Eur	3068	3775	4477	4942	4989	5116	5133
Sąnaudos	tūkst. Eur	3868	3669	4476	4638	4700	5039	5077
Grynasis pelnas (nuostoliai)	tūkst. Eur	-800	106	1	304	289	77	56
Investicijos	tūkst. Eur	94	71	198				
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje		80	80	92	99	99	99	99
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius		70	70	80	89	89	89	89

2020 metai tapo dideliu iššūkiu ne tik TKA, bet ir visam pasauliui. COVID-19 pandemija paveikė daug verslo sričių, tačiau vienas didžiausių smūgių teko aviacijos pramonės šakai. 2021 metais didelius nuostolius patyręs aviacijos sektorius turėjo, ir dar artimiausius metus turės, neigiamos įtakos TKA paslaugų apimčiai ir pajamoms. Ypatingai ženklus pajamų praradimas, palyginus su 2019 metais, dėl sumažėjusių skrydžių navigacinės priežiūros srityje. Skrydžių srautai 2021 metais palyginti su 2019 metais sumažėjo apie 48 proc. Pagal iš Tarptautinės oro transporto asociacijos (IATA) ir Eurokontrolės gaunamą informaciją, 2022 metams prognozės dar nesiekia 2019 metų lygio. Prognozuojama, kad Lietuvos erdvėje skrydžiai sieks apie 85 proc. 2019 metų lygio. TKA moka Lietuvos narystės Eurokontrolės mokesčių, kuris yra įskaičiuotas į oro navigacijos paslaugų teikimo rinkliavas. Jį sumokėti valstybės privalo, neatsižvelgus į sumažėjusius skrydžių skaičius. 2021 metais šis mokesčio sudarė 1188 tūkst. Eur, dalis šio mokesčio 316 tūkst. Eur buvo padengta iš valstybės biudžeto lėšų.

2021 metams administracinių paslaugų pajamos buvo prognozuojamos 2020 metų pajamų lygyje, nes nebuvo žinoma kiek pandemija paveiks aviacijos verslą Lietuvoje. Tačiau metų eigoje paaiškėjo, kad aviacijos pramonė labai gerai prisitaikė prie pandemijos sąlygų, tai matoma iš faktiškai gautų pajamų. Pajamų padidėjimo priežastys buvo kelios: metinės priežiūros paslaugos netaikant nuolaidų ir pačios rinkliavos 2020 metais ženkliai didėjo palyginus su 2019 metais; bepiločių orlaivių stebėsenos reglamentų įgyvendinimo pajamos; naujų aviakompanijų licencijavimo pajamos. 2022 metais planuojama 15 procentų viršyti 2021 metų pajamų lygį, o 2019 metų pajamas planuojama viršyti apie 56 proc.

Oro uostų priežiūros mokesčio pajamos, susijusios su Lietuvos Respublikos tarptautinių oro uostų valstybine priežiūra, apskaičiuojamas pagal suderintą ir nustatytą tvarką. 2022 metams ženklų pokyčių nenumatoma.

2022 m. iš biudžeto planuojama gauti 1029 tūkst. Eur finansavimo pajamų, t. y. 227 tūkst. Eur daugiau negu 2021 m. (802 tūkst. Eur). 162 tūkst. Eur bus skirta iš dalies EK finansuojamam KPI projektui vykdyti, 581 tūkst. Eur – Kelių priežiūros ir plėtros programai (toliau – KPP programa), 60 tūkst. Eur – užsienio orlaivių patikrinimų plano (SAFA programa) vykdymui ir 60 tūkst. Eur sudarys elektromobilių pakrovimo stotelių nusidėvėjimo sąnaudos. FAA projekte numatytam auditui bus skirta 166 tūkst. Eur.

2022 metais TKA patirs 4476 tūkst. Eur sąnaudų. Didžiausią sąnaudų dalį sudaro personalo išlaikymo sąnaudos – 2554 tūkst. Eur (darbo užmokestis, mokymai, komandiruočių, atostogų rezervas ir kt.), kita stambiausia sąnaudų kategorija – Eurokontrolės narystės mokestis, kuris sieks 1181 tūkst. Eur.

Darbo užmokesčio didėjimą 27 proc. įtakoja papildomų darbuotojų skaičius, kuris reikalingas papildomoms funkcijoms atlikti įsigaliojus naujiems teisės aktams aviacijos bepiločiai orlaiviai, kibernetinė sauga) ir kelių saugos srityse. Planuojama metų bėgyje priimti papildomai 11 darbuotojų, taip pat atsižvelgus į tai, kad įstaigos darbuotojams atlyginimai nebuvo kelti nuo 2019 metų, numatomas iki 5 proc. pareiginio atlyginimo kėlimas, bei kintamo darbo užmokesčio suplanuotas fondas, jeigu bus pasiektas pajamų planas.

Įstaigos pagrindinės investicijos susijusios su kelių saugos teikimo paslaugomis ir jos bus įgyvendintos tik gavus šioms paslaugoms numatomą biudžetinį finansavimą. Bendroji investicijų suma siekia 198 tūkst. Eur (81 tūkst. Eur suplanuota naujam specializuotam transportui įsigyti).

Įstaiga neplanuoja per 2022 metus nuostolingos veiklos. VŠĮ TKA tikslas nėra pelno siekimas, o viešųjų paslaugų teikimas ir saugos užtikrinimas aviacijos srityje ir valstybės reikšmės keliuose, gautos papildomos pajamos bus investuojamos į personalo kvalifikacijos, darbuotojų išlaikymo ir skatinimo sistemas, bei darbo priemonių gerinimą.

2022 m. ūkinės finansinės veiklos rodikliai ir jų dydžiai vadovo mėnesinės algos kintamosios dalies dydžiui nustatyti:

Rodikliai	Mato vnt.	Algos kintamosios dalies dydis, proc.	2022 m.
EASA auditų metu nustatyta D kategorijos trūkumų (sauga)	proc.	10	≤ 25
EK auditų metu nustatyta trūkumų (aviacijos saugumas)	trūkumų skaičius	10	≤ 10
Naujų kelių infrastruktūros saugumo valdymo procedūrų parengimas* ir esamų procedūrų vykdymas (kelių saugumas)	proc.	10	100
Klientų pasitenkinimo lygis	proc.	5	≥ 85
Darbuotojų įsitraukimas	proc.	5	≥ 42
Paraiškos FAA auditui parengimas ir pateikimas	proc.	10	100

* Konkrečios procedūros įvardintos sutartyje su Susisiekimo ministerija dėl KPP programos lėšų panaudojimo.

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 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 ministerijai. Analizuojamas rodiklių vykdymas, skubiai reaguojama į galimus nukrypimus, esant poreikiui atnaujinami ir tobulinami planai ir strategijos.

2022-2026 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 2022-2026 m.