

PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos  
žemės ūkio ministro  
2024 m. sausio d.  
įsakymu Nr. 3D-

**VALSTYBĖS ĮMONĖS  
ŽEMĖS ŪKIO DUOMENŲ CENTRO  
2024–2027 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

**ŽEMĖS ŪKIO  
DUOMENŲ  
CENTRAS**

Vilnius 2024 m.

## TURINYS

<b>Santrauka</b> .....	3
<b>Trumpiniai</b> .....	4
<b>1. VIDAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ</b> .....	5
1.1. Pagrindinė veikla.....	5
1.1.1. Valstybės deleguotų funkcijų vykdymas .....	6
1.1.2. Paslaugų teikimas.....	7
1.1.3. Duomenų analitika ir viešinimas .....	9
1.2. Pagalbinė veikla .....	11
1.2.1. Įmonės infrastruktūros valdymas.....	11
1.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas.....	13
1.2.3. Technologijų valdymas.....	14
1.2.4. Pirkimai .....	16
<b>2. IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ</b> .....	17
2.1. Politiniai .....	17
2.2. Ekonominiai .....	17
2.3. Socialiniai .....	20
2.4. Technologiniai.....	22
2.5. Aplinkosauginiai.....	22
2.6. Teisiniai .....	24
<b>3. SSGG ANALIZĖ</b> .....	26
<b>4. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ POREIKIAI IR LŪKESČIAI</b> .....	28
<b>5. MISIJA, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS</b> .....	31
<b>6. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI</b> .....	32
<b>7. IŠTEKLIAI</b> .....	42
7.1. Žmogiškieji ištekliai.....	42
7.2. Priemonės, programinė įranga ir infrastruktūra.....	42
7.3. Finansiniai resursai .....	42
7.4. Finansinės prognozės .....	43
<b>8. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS</b> .....	47
<b>9. STEBĖSENA</b> .....	52

## Santrauka

Įmonės veikla skirstoma į tris sritis: valstybės deleguotų funkcijų vykdymas, komercinių ir kitų paslaugų teikimas bei duomenų analitika ir viešinimas.

Pagrindinė Įmonės paskirtis – tinkamas valstybės deleguotų funkcijų atlikimas, visų įmonės vykdomų komercinių bei kitų paslaugų savalaikis bei tinkamas teikimas, registrų, kadastrų ir valstybės informacinių sistemų, kurių tvarkytoju paskirtas valstybės įmonė Žemės ūkio duomenų centras (toliau – ŽŪDC), administravimas bei tobulinimas.

ŽŪDC sukurtais ir administruojamais skaitmeniniais produktais klientai naudojami tiek tiesiogiai, tiek ir per tarpininkus – institucijas ar konsultacines įmones.

Šiame Strateginiame veiklos plane Įmonės misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys suformuotos atsižvelgiant į Įmonės vykdomas veiklas bei Įmonei skirtą Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro lūkesčių laišką.

Įmonės misija – įgalinti Lietuvos žemės ūkio sektoriaus skaitmenizavimą.

Įmonės vizija – pažangus ir tvarus duomenų ir skaitmeninių paslaugų tiekėjas, prisidedantis prie žemės ūkio sektoriaus vystymosi.

Šiai misijai ir vizijai pasiekti numatyti trys tikslai:

- Horizontalus strategijos tikslas – tapti tvaria organizacija;
- Du strateginiai veiklos tikslai – užtikrinti kokybišką specialiųjų įsipareigojimų vykdymą; didinti paslaugų kokybę ir modernizuoti veiklą.

Sėkmingam Strateginio veiklos plano įgyvendinimui nustatyta jo įgyvendinimo, tikslinimo ir atsiskaitymo už pasiektus rodiklius tvarka.

## Trumpiniai

EK	Europos Komisija
ES	Europos Sąjunga
IS	Informacinė (-s) sistema (-os)
ISVS	Informacijos saugumo valdymo sistema
IT	Informacinės technologijos
YSII	Ypatingos svarbos informacinės sistemos ir registrai
LEIP	Lietuvos erdvinės informacijos portalas
LR	Lietuvos Respublika
RC NTR	Registrų centro Nekilnojamojo turto registras
ŠESD	Šiltnamio efektą sukeliančios dujos
VKC	VšĮ Valdymo koordinavimo centras
ŽŪDC, Įmonė	Valstybės įmonė Žemės ūkio duomenų centras

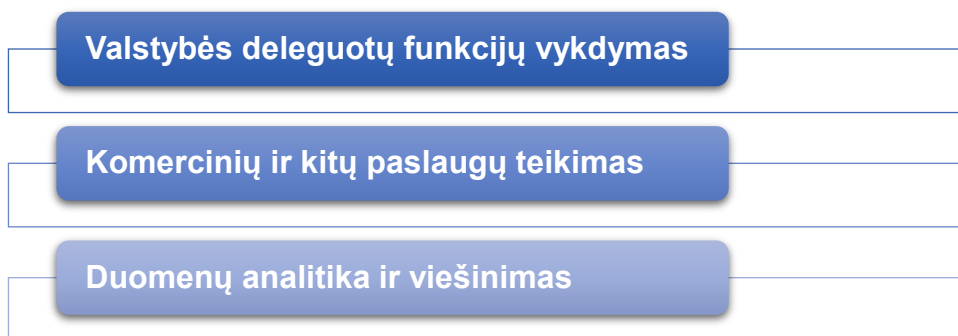
## 1. VIDAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

### 1.1. Pagrindinė veikla

Įmonės veiklos pradžia – 2023 m. sausio 3 d., reorganizavus sujungimo būdu valstybės įmonę Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centrą, valstybės įmonę Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centrą „GIS-Centras“ ir valstybės įmonę Valstybės žemės fondą. Įmonė perėmė visas reorganizuotų valstybės įmonių teises ir pareigas. Nuo 2024 m. sausio mėn. dalis Įmonės funkcijų bus perduota kitoms institucijoms.

Pagrindinė Įmonės veikla – valstybės deleguotų funkcijų vykdymas; komercinių ir kitų paslaugų teikimas tinkamai ir laiku; registrų, kadastrų ir informacinių sistemų, kurių tvarkytoju paskirtas ŽŪDC, administravimas, tobulinimas; el. paslaugų teikimas (plačiau internetinėje svetainėje [www.zudc.lt](http://www.zudc.lt)).

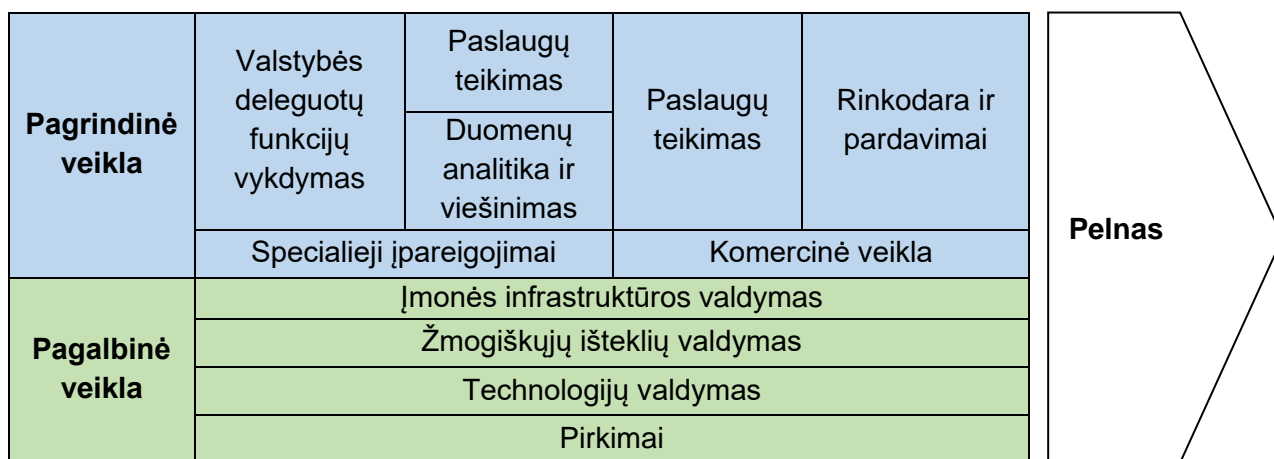
Įmonės veiklos tikslai:



**1 paveikslas. Įmonės veiklos tikslai**

Įmonės vidinių veiksmų analizė atliekama remiantis Porterio vertės grandinės modeliu. Pagal šį modelį, Įmonės vykdomos veiklos skirstomos į vertę kuriančias pagrindines veiklas ir palaikymo funkcijas atliekančias pagalbines veiklas. Pagrindinės veiklos – esminiai ir didžiausią vertę bei naudą Įmonei sukuriantys procesai, veiklos rezultatai, pagalbinės veiklos – papildo pagrindines veiklas ir sustiprina jų vertę.

Įmonės vertės grandinė:



**2 paveikslas. Įmonės vertės grandinė**

### 1.1.1. Valstybės deleguotų funkcijų vykdymas

Kadangi valstybės deleguotų funkcijų vykdymas, visų komercinių ir kitų paslaugų teikimas, registrų, IS kūrimas, tvarkymas ir administravimas, interneto portalų kūrimas ir tvarkymas yra pagrindinės Įmonės veiklos, todėl svarbiausias Įmonės prioritetas yra užtikrinti sklandų jų veikimą, pasiekiamumą, veiklos nepertraukiamumą, veiklos sutrikimų operatyvų pašalinimą ir, prireikus, sistemų veikimo atstatymą. Siekiant šių tikslų pasitelkiamos Įmonės žmogiškosios kompetencijos, technologijos, pasirenkami optimaliausi techniniai, procesiniai ir procedūriniai sprendimai. Vykdamas savo veiklą ŽŪDC taip pat bendrauja su užsakovais, klientais ir kitomis susijusiomis šalimis informacijos surinkimo ir teikimo klausimais, dalis ŽŪDC paslaugų teikiama per savivaldybių seniūnijas.

Įmonės administruojami registrai ir IS atitinka skirtingas informacijos svarbos kategorijas<sup>1</sup>: ypatingos svarbos IS ir registrus (YSII), svarbius, vidutinės ir mažos svarbos valstybės informacinius išteklius. Atitinkamai, skirtingų kategorijų registrams ir IS keliami skirtingi reikalavimai jų nepertraukiamos veiklos užtikrinimui, veiklos nutrūkimo atstatymui ir pan., kuriuos Įmonė įgyvendina ir užtikrina. Administruojant valstybės registrus ir IS užtikrinami trys svarbiausi informacijos saugumo principai: konfidencialumas, vientisumas, pasiekiamumas. Įmonės administruojami registrai ir IS pateikiami 1 lentelėje:

**1 lentelė. Įmonės administruojami registrai ir IS**

Eil. Nr.	Valstybės registras / valstybės informacinė sistema	Svarbos kategorija
1.	Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinė sistema (LŽŪMPRIS)	YSII
2.	Paraiškų priėmimo informacinė sistema (PPIS)	YSII
3.	Ūkinių gyvūnų registras (ŪGR)	YSII
4.	Lietuvos Respublikos fitosanitarinis registras (FR)	Svarbūs
5.	Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registras (TSMPR)	Svarbūs
6.	Lietuvos Respublikos ūkininkų ūkių registras (ŪŪR)	Svarbūs
7.	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registras (ŽŪKVR)	Svarbūs
8.	Ūkinių gyvūnų veislininkystės informacinė sistema (ŪGVIS)	Svarbūs
9.	Gyvūnų augintinių registras (GAR)	Vidutinės svarbos
10.	Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registras (PŪSR)	Vidutinės svarbos
11.	Paramos žemės ūkio veiklos subjektams apskaičiavimo informacinė sistema (PŽŪVSAIS)	Vidutinės svarbos
12.	Pieno apskaitos informacinė sistema (PAIS)	Vidutinės svarbos
13.	Traktorininko pažymėjimų informacinė sistema (TPIS)	Vidutinės svarbos
14.	Žemdirbių mokymo ir konsultavimo informacinė sistema (ŽMIKIS)	Vidutinės svarbos
15.	Žemės ūkio ir maisto produktų sertifikavimo informacinė sistema (ŽŪMPSIS)	Vidutinės svarbos
16.	Žemės išteklių stebėsenos informacinė sistema (ŽISIS)	Mažos svarbos
17.	Žemės ūkio veiklą vykdančių ūkio subjektų patikrinimo aktų informacinė sistema (ŽŪVŪSPAIS)	Mažos svarbos

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2020 m. gruodžio 4 d. įsakymas Nr. V-941 „Dėl Informacinių technologijų saugos atitikties vertinimo metodikos patvirtinimo“

Įmonės tvarkomi duomenų rinkiniai nurodomi 2 lentelėje.

## 2 lentelė. Duomenų rinkiniai

Eil. Nr.	Erdvinių duomenų rinkinys
1.	Apleistų žemių erdvinių duomenų rinkinys (AŽ_DRLT)
2.	Dirvožemio erdvinių duomenų rinkinys (Dirv_DR10LT)
3.	Kontrolinių žemės sklypų erdvinių duomenų rinkinys (KŽS_DR5LT)
4.	Žemių melioracinės būklės ir užmirkimo erdvinių duomenų rinkinys (Mel_DR10LT)
5.	Žemės ūkio naudmenų naudojimo ir apsaugos rinkinys

*Kadangi Įmonės pagrindinė veikla yra valstybės deleguotų funkcijų vykdymas, Įmonė didžiausią dėmesį savo veikloje privalo skirti šioms funkcijoms įgyvendinti. Tai reikalauja žmogiškųjų ir finansinių resursų, kurie ne visada yra atitinkamai padengiami valstybės skiriamu finansavimu, kyla grėsmė nepadengti šios veiklos kaštų ir dengti juos iš Įmonės pelno.*

### 1.1.2. Paslaugų teikimas

#### Valstybės deleguotos funkcijos ir komercinės paslaugos

Be valstybės deleguotų funkcijų vykdymo, registrų, IS kūrimo, tvarkymo ir administravimo, Įmonė taip pat užsiima labai svarbia įvairių komercinių žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastrinių matavimų atlikimo bei kadastro duomenų nustatymo, geodezijos melioracijos, dirvožemio darbų atlikimo, kontrolinių žemės sklypų, erdvinių duomenų kūrimu ir atnaujinimu, pažymų / išrašų, saugiųjų dokumentų blankų, galvijų pasų, arklinių šeimos gyvūnų tapatybės nustatymo dokumentų išdavimo bei melioracijos veikla.

Įmonės teikiamos paslaugos skirstomos į komercines ir valstybės deleguotas:

Valstybės deleguotos funkcijos	Komercinės paslaugos
Apleistų žemių erdvinių duomenų rinkinio (AŽ_DRLT) tvarkymas	Arklinių šeimos gyvūnų tapatybės nustatymo dokumento išdavimas
Dirvožemio erdvinių duomenų rinkinio tvarkymas	Dirvožemio bei melioracijos darbų vykdymas
Duomenų administravimas ir teikimas	Galvijų pasų išdavimas
Kontrolinių žemės sklypų erdvinių duomenų kūrimas, atnaujinimas	Geodezijos darbų vykdymas
Organizuojamas ir vykdomas žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų kvito blankų pardavimas fiziniams arba juridiniams asmenims ir kitoms organizacijoms	Pažymų, išrašų išdavimas
Žemės ūkio naudmenų naudojimo ir apsaugos rinkinio tvarkymas	Saugiųjų dokumentų blankų išdavimas
Žemės melioracinės būklės ir užmirkimo erdvinių duomenų rinkinio tvarkymas	Žemės bei kito nekilnojamojo turto kadastrinių matavimų bei duomenų nustatymo paslaugos
	Žemėtvarkos bei teritorijų planavimo dokumentų rengimo paslaugos

## Paslaugų teikimas ir jų prieinamumas

ŽŪDC sukurtais produktais naudojasi kitos įstaigos ar institucijos, kurios teikia klientui paslaugas. Pavyzdžiui, traktoriaus registravimas Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registre vykdomas ŽŪDC administruojamoje ir palaikomoje sistemoje, tačiau šią paslaugą klientams suteikia savivaldybių administracijos, taip pat paramos už pieną ir ūkinius gyvūnus apskaičiuojamos ŽŪDC, rezultatas perduodamas Nacionalinei mokėjimo agentūrai prie Žemės ūkio ministerijos, kuri moka paramą paramos gavėjams ir pan.

Kita dalis klientų yra privatūs ar juridiniai asmenys, kurie tiesiogiai iš ŽŪDC gauna paslaugas ar skaitmeninius produktus. Pavyzdžiui, visi sukurti ŽIS duomenys (apleistų žemių, dirvožemio, melioracijos) bei erdvinių duomenų rinkiniai naudotojams yra prieinami LEIP puslapyje.

Klientų prašymai suteikti paslaugas priimami tiek ŽŪDC patalpose, tiek elektroninėje erdvėje – bendruoju ŽŪDC elektroniniu paštu, tiek kituose Įmonės padaliniuose. Klientai prie daugelio ŽŪDC teikiamų paslaugų gali prisijungti per Elektroninius valdžios vartus (Administracinių ir viešųjų elektroninių paslaugų portalas)<sup>2</sup>. 2023 metais Įmonė kartu su Informacinės visuomenės plėtros komitetu įgyvendino sudėtinę paslaugą „Tapau ūkininku“, kuria naudodamiesi fiziniai asmenys per Elektroninius valdžios vartus gali užsakyti ŽŪDC išduodamas pažymas, išrašus, erdvinių duomenų rinkinius<sup>3</sup>. Pažymėtina, kad ne visų paslaugų apimtyje yra taikomas vieno langelio principas, tai ypač aktualu komercinių paslaugų teikimui. Dėl veiklos specifikos, paslaugų teikimo konkrečioje vietoje, dažniausiai paslaugos apimtis ir kaina nustatoma individualiai ir pasirašomos Paslaugų atlikimo sutartys.

Įmonė, vykdydama veiklą, renka, apdoroja bei teikia įvairius duomenis. Rezultatyvus ir kokybiškas duomenų surinkimas ir apdorojimas įtakojamas tarpusavyje susijusių veiksmų:

- Įmonės darbuotojų aprūpinimas programine ir technine įranga – siekiant efektyviai surinkti ir apdoroti duomenis, Įmonės darbuotojai turi būti aprūpinti reikalinga programine ir technine įranga.
- Pakankama darbuotojų kompetencija ir darbo patirtis – siekiant užtikrinti sklandų duomenų surinkimą, Įmonės darbuotojai turi būti apmokyti dirbti su minėta technine ir programine įranga.

Paslaugų teikimui ŽŪDC naudoja vidinius resursus, atskirų projektų atveju išorinius išteklius siekiant užtikrinti reikalingas kompetencijas. Siekiant geresnių Įmonės veiklos rezultatų ir klientų pasitenkinimo Įmonės paslaugomis, Įmonė organizuoja klientų mokymus. Paminėtina, jog Įmonės mokymai klientams planuojami vykdomų veiklų apimtyje.

Siekiant užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo kokybę, ŽŪDC vykdo išorinių naudotojų apklausą. Asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketa yra patalpinta internetinėje svetainėje [www.zudc.lt](http://www.zudc.lt), užpildytos anketos gaunamos elektroniniu paštu ([anketos@zudc.lt](mailto:anketos@zudc.lt)), arba anketa užpildoma raštu, apsilankius VĮ ŽŪDC. 2023 m. sausio-

<sup>2</sup> [Elektroniniai valdžios vartai – ŽŪDC paslaugos](#)

<sup>3</sup> [Elektroniniai valdžios vartai – Tapau ūkininku](#)



gruodžio mėn. duomenimis, 88,5 proc. apklaustų asmenų aptarnavimo kokybę kreipiantis į ŽŪDC įvertino gerai, ir tik 8 proc. – blogai. Vertinant atsakymų pateikimo operatyvumą, 83 proc. apklaustųjų įvertino atsakymų operatyvumą gerai, ir tik 3 proc. – blogai. 82,3 proc. apklaustųjų teigė, jog klausimai, dėl kurių jie kreipėsi į ŽŪDC, buvo išspręsti ir į juos aiškiai atsakyta, 10,4 proc. apklaustųjų su šiuo teiginiu nesutiko. Remiantis apklausų duomenimis, Įmonė vertina savo paslaugų teikimo kokybę ir, prireikus, gali pritaikyti priemones klientų patirties gerinimui.

### Paslaugų kainodara

Įmonės paslaugų įkainiai yra nustatyti LR Vyriausybės nutarimais, Žemės ūkio ministro ir Įmonės generalinio direktoriaus įsakymais, su fiziniais ir juridiniais asmenimis pasirašytose Paslaugų teikimo sutartyse.

Teikiant komercines paslaugas Įmonė susiduria su konkurencija rinkoje, kuri riboja Įmonės galimybes plėsti savo veiklą, sudėtinga pritraukti kompetentingus darbuotojus. Įmonė taip pat naudojasi kitų įmonių kuriamais komerciniais produktais siekiant užtikrinti savo paslaugų teikimą. Pavyzdžiui, Įmonėje elektroninėms paslaugoms kurti, erdvinių duomenų rinkinių kūrimui ir atnaujinimui daugiausia naudojama Esri gamintojo ArcGIS programinė įranga, komercinėms geodezijos ir žemėtvarkos paslaugoms teikti plačiai naudojama GeoMap (veikia AutoCAD pagrindu) programinė įranga. Siekiama padidinti atviro kodo programinės įrangos naudojimą, taip sumažinant Įmonės išlaidas komerciniams produktams.

### Rinkodara ir pardavimai

Įmonė klientams teikia informaciją pagal prašymus, kurių skaičius tiesiogiai nuo Įmonės nepriklauso, todėl strateginio veiklos plano rengimo metu aktyvių komercinių paslaugų pardavimų Įmonė tiesiogiai nevykdo. Sustiprinus kompetencijas duomenų analizės ir IT srityse, Įmonė galėtų teikti papildomas komercines paslaugas.

Aktyvesnė komunikacija ir rinkodara leistų Įmonei padidinti savo žinomumą, pasitikėjimą Įmone, pritraukti kvalifikuotų darbuotojų. Įmonė planuoja pasiūlyti naujas komercines paslaugas, skaitmenizuoti esamas paslaugas, didinti jų prieinamumą galutiniam klientui.

---

*Įmonės teikiamos paslaugos yra tiek deleguotos valstybės, tiek komercinės, todėl Įmonei tenka konkuruoti rinkoje su kitais paslaugų teikėjais. Dalis Įmonės klientų, kuriems teikiamos paslaugos, jas gauna tiesiogiai, kita dalis klientų Įmonės paslaugas gauna per tarpininkus, todėl Įmonė ne visada gali kontroliuoti savo paslaugų kokybę galutiniam vartotojui. Daliai paslaugų taikomas vieno langelio principas, tačiau dėl komercinių paslaugų specifikos ir kainodaros specifikos vieno langelio principas gali būti taikomas ne visoms Įmonės teikiamoms paslaugoms.*

---

#### 1.1.3. Duomenų analitika ir viešinimas

ŽŪDC atsakingas už įvairių su žemės ūkiu ir gyvulininkyste susijusių duomenų apdorojimą, sisteminimą, administravimą ir teikimą. Taip pat Įmonė kuria ir atnaujinama apleistų žemių, dirvožemio, kontrolinių žemės sklypų bei žemių melioracinės būklės ir užmirkimo erdvinių duomenų rinkinius, rengia atliktų darbų ataskaitas, priemonių įgyvendinimo

vertinimo kriterijų ataskaitas, duomenų kokybės įgyvendinimo ir kontrolės ataskaitas bei atlieka tyrimus.

ŽŪDC registruose ir IS gaunama papildoma informacija iš kitų šalies institucijų, pavyzdžiui, į Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registrą teikiama informacija apie technikos draudimą (ar priemonė turi civilinės atsakomybės draudimą), apie technikos areštus ir hipoteką (ar priemonei uždėtas areštas, ar ji įkeista bankui) ir pan. Informaciją registrams ir IS tiesiogiai teikia atitinkamos valstybinės institucijos.

Įmonė, teikdama paslaugas atlygintinai ir neatlygintinai, naudoja technologinę bazę. ŽŪDC registruose ir IS skelbiama informacija yra laikoma serveriuose, registruose surinktą ir IS apibendrintą informaciją Įmonė publikuoja savo interneto svetainėje, žemės ūkio naudmenų ir kitų plotų deklaravimo duomenys pateikiami ir vizualiai – žemėlapiuose. Įmonė surinktus ir susistemintus duomenis skelbia Lietuvos atvirų duomenų portale, tokiu būdu skatina viešojo sektoriaus duomenų naudojimą. Didžiausia rizika kyla dėl Įmonės priklausomybės nuo IT, techninės bazės būklės ir bet kuris trikdys gali sustabdyti ar sulėtinti Įmonės paslaugų teikimą naudotojams.

Siekdama stiprinti komunikacijos ir duomenų analitikos sritis, o taip pat lankstesnio duomenų teikimo valdymo, Įmonė viešina duomenų analitikos rezultatus, apžvalgas ir leidinius savo internetinėje svetainėje (<https://www.zudc.lt/>), socialinių tinklų paskyrose (*Facebook, LinkedIn*) ir kt.

---

*Įmonė atlieka renkamų duomenų analizę ir jos rezultatus viešina savo interneto puslapyje. Didžiausia rizika Įmonei kyla dėl priklausomybės nuo IT, techninės bazės trikdžiai gali sustabdyti ar sulėtinti Įmonės paslaugų teikimą naudotojams.*

---

## 1.2. Pagalbinė veikla

### 1.2.1. Įmonės infrastruktūros valdymas

#### Įmonės veiklos organizavimas

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – LR žemės ūkio ministerija, vienasmenis valdymo organas – Įmonės generalinis direktorius. LR žemės ūkio ministerijos sprendimu Įmonėje ketverių metų laikotarpiui sudaroma Įmonės valdyba, susidedanti iš 5 valdybos narių (3 nepriklausomi valdybos nariai, 1 Įmonės darbuotojų atstovas, 1 valstybės tarnautojas). Valdybai vadovauja valdybos pirmininkas, kurį iš savo narių renka valdyba. LR žemės ūkio ministerija tvirtina Įmonės veiklos ataskaitą ir suteikia teisę Įmonei įkeisti Įmonės ilgalaikį materialųjį turtą, tačiau kitus sprendimus, susijusius su Įmonės valdymu, priima generalinis direktorius ir valdyba. Valstybės Įmonės statusas riboja galimybes efektyviai teikti komercines paslaugas ir užsitikrinti rinkos sąlygas atitinkančius paslaugų įkainius.

Įmonės rezultatų planavimą atlieka valdyba, ji nustato Įmonės veiklos rodiklius ir įgyvendina jų vykdymo priežiūrą. Įmonės veiklos planai rengiami kasmet, strateginiai dokumentai ruošiami 4 metų laikotarpiui.

#### Įmonės patalpos ir žmogiškųjų išteklių pasiskirstymas

Po 2023 m. vykusios reorganizacijos, žmogiškieji ištekliai Įmonės patalpose pasiskirstę decentralizuotai, daugiausiai pagal sujungtų įmonių atskiras veiklas, atsižvelgiant į buvusių įmonių patalpas.

#### 3 lentelė. Įmonės patalpos

Eil. Nr.	Patalpų / pastato adresas	Bendras plotas (kv. m.)	Valdymo pagrindas
1.	V. Kudirkos g. 18-1, Vilnius	1 747,45	Patikėjimo
2.	V. Kudirkos g. 18-2, Vilnius	617,08	Patikėjimo
3.	Konstitucijos pr. 23, Vilnius	769,01	Patikėjimo
4.	K. Donelaičio 33, Kaunas	1 314,17	Patikėjimo
5.	Respublikos g. 63, Panevėžys	504,39	Patikėjimo
6.	S. Šimkaus g. 19, Klaipėda	190,50	Patikėjimo
7.	Tilžės g. 170, Šiauliai	451,57	Patikėjimo
8.	J. Biliūno g. 28-2, Anykščiai	55,72	Patikėjimo
9.	Vilniaus g. 13, Skuodas	22,59	Panaudos
10.	Maironio g. 4, Utena	47,00	Nuomos

Užtikrinant optimalų fizinių darbo vietų poreikį, dalis Įmonės darbuotojų dirba tik nuotoliu arba mišriuoju būdu. Optimalaus darbo vietų panaudojimo siekiama ne vienerius metus, tačiau Įmonė susiduria su sunkumais, ypač po reorganizacijos, kai trijų atskirų įmonių darbuotojai perkelti į vieną Įmonę.

#### Įmonės transporto priemonės

Transporto priemonių prieinamumas Įmonės darbuotojams yra neatsiejamas nuo sėkmingo darbuotojų funkcijų vykdymo, o šių priemonių trūkumas gali trukdyti tinkamai

įvykdyti sutartinius įsipareigojimus. Įmonės vykdomi žemės sklypų ir kitų nekilnojamojo turto kadastriniai matavimai ir kadastro duomenų nustatymo, žemėtvarkos bei teritorijų planavimo dokumentų rengimo, geodezinių paslaugų, dirvožemio bei melioracijos darbų atlikimas, įvairūs patikrinimai bei apžiūros, dažniausiai yra vykdomos sunkiai pasiekiamose vietovėse visoje šalies teritorijoje, pasiekiamumas galimas tik turint tinkamą, gero pravažumo transportą. Šiuo metu Įmonė eksploatuoja 37 automobilius, iš kurių 19 – ŽŪDC nuosavybė, kiti 18 – pagal veiklos nuomos sutartis. Visi automobiliai varomi iškastiniu kuru, Įmonė nesinaudoja hibridiniais ar elektra varomais automobiliais.

### Komunikacija

Įmonės komunikacija su klientais vykdoma Įmonės interneto puslapyje, *Facebook* paskyroje<sup>4</sup>, *LinkedIn* paskyroje<sup>5</sup>. Informacija klientus pasiekia specializuotuose internetiniuose portaluose (pvz. [www.produktukainos.lt](http://www.produktukainos.lt)). Klientai apie paslaugas yra informuojami bendruoju informacijos teikimo telefonu arba elektroniniu paštu. Interesantai priimami fizinėse klientų aptarnavimo vietose.

ŽŪDC darbuotojai dalyvauja klientų organizuojamuose renginiuose, susirinkimuose ir pristatymuose arba klientai yra kviečiami į Įmonės rengiamus pasitarimus, konferencijas ir pan. Įmonės interneto puslapyje ir socialiniuose tinkluose skelbiama informacija apie naujausius ŽŪDC atliktus tyrimus ir analizes bei kita aktuali informacija, kuri pateikiama straipsnių forma, įtraukiant duomenis, grafikus, nuorodas ir t. t. Įmonė priklauso tarptautinėms organizacijoms, pavyzdžiui „Europetnet“, dalyvauja įvairiuose tarptautiniuose ir valstybės lygmens projektuose.

### Vadybos sistema

Įmonė įgyvendina darnumo politiką ir vadovaujasi darnios veiklos principais veiklos skaidrumo, aplinkosaugos ir tvarumo, darnios veiklos santykiuose su darbuotojais, klientais, partneriais bei visuomene srityse.

Siekiant užkirsti kelią korupcijai, Įmonėje įgyvendinama nulinės tolerancijos korupcijai politika, priimti ir atnaujinami korupcijos prevenciją reglamentuojantys dokumentai: patvirtinta kovos su korupcija programa ir jos įgyvendinimo veiksmų planas, vykdoma stebėseną ir teikiamos ataskaitos, kasmet nustatomas darbuotojų tolerancijos korupcijai indeksas, vykdomas korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas Įmonės veiklose. Skaidrios aplinkos kūrimo praktikos ŽŪDC perimtos iš Valstybės Įmonės Valstybės žemės fondo, kurios atsakingi darbuotojai tobulino žinias Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos organizuojamoje Skaidrumo akademijoje ir ją baigė aukštu įvertinimu, bei visų reorganizuotų įmonių, pritaikant korupcijos prevencijos dokumentus didelei ir įvairių veiklų turinčiai Įmonei. Taip pat, 2024–2027 m. Įmonė išlaikys narystę Skaidrumo akademijoje ir sieks ne tik semtis žinių, bet dalintis patirtimi ir tapti naujai prisijungusių akademijos narių mentoriumi.

Įmonė siekia užtikrinti kuo geresnę klientų patirtį ir nuolat kelti suteikiamų paslaugų kokybės lygį, todėl Įmonės lygiu reguliariai vykdoma klientų apklausa apie Įmonės suteiktas

<sup>4</sup> [VĮ Žemės ūkio duomenų centras | Vilnius | Facebook](#)

<sup>5</sup> <https://lt.linkedin.com/company/%C5%BEem%C4%97s-%C5%ABkio-duomen%C5%B3-centras>

paslaugas. Grįžtamasis ryšys apie Įmonės teikiamas paslaugas surenkamas tiek inicijuojant apklausą po paslaugos suteikimo, tiek renkant atsiliepimus iš suinteresuotųjų šalių pasitelkus Asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketą. Atsižvelgiant į surinktą grįžtamojo ryšio informaciją tobulinami ŽŪDC procesai ir tvarkos.

ŽŪDC taikomas procesinis ir rizika pagrįstas valdymas, taikant tarptautinių standartų ISO 9001:2015, ISO/IEC 27001:2022 ir ISO 14001:2015 reikalavimus. Šių reikalavimų atitiktis įgyvendinta įdiegtoje integruotoje vadybos sistemoje, kuri apima kokybės, informacijos saugumo ir aplinkosaugos vadybos elementus. Integruotos vadybos sistemos įsipareigojamai nustatyti vadybos sistemos politikose, kurios prieinamos suinteresuotosioms šalims.

---

*Žmogiškieji ištekliai Įmonės patalpose pasiskirstę decentralizuotai, dalis įmonės darbuotojai dirba nuotoliu, tiek mišriuoju būdu. Vidinė komunikacija palaikoma taikant IT įrankius. Vykdoma komunikacija su klientais socialiniuose tinkluose, Įmonės internetiniame puslapyje, specializuotuose puslapiuose. Siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę, Įmonėje apklausiami paslaugų gavėjai.*

---

### 1.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas

ŽŪDC žmogiškieji ištekliai yra svarbus veiksnys užtikrinantis sėkmingą Įmonės veiklą, o žmogiškųjų išteklių valdymas yra neatsiejamas nuo bendro Įmonės valdymo. Dabartinė Įmonės organizacinė struktūra, kuri galios iki 2024 m. sausio 30 d. pateikiama 1 priede, nuo 2024 m. vasario 1 d. įsigaliosianti nauja organizacinė struktūra pateikiama 2 priede. Atsižvelgiant į šiuos pokyčius atsakomybės už veiklas numatytas strateginio veiklos plane bus peržiūrėtos.

Atsižvelgiant į tai, kad Įmonės struktūra keitėsi po 2023 m. reorganizacijos ir 2024 m. bus įgyvendinami kiti pokyčiai, Įmonėje svarbu užtikrinti vienodus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, sukurti vieningą žmogiškųjų išteklių valdymo tvarką, įdiegti standartinę personalo, darbo užmokesčio ir laiko valdymo sistemą. Siekiant tvarumo tikslų, numatoma dokumentų, susijusių su žmogiškųjų išteklių valdymu, peržiūra bei skaitmeninimas. Siekiant užtikrinti Įmonės veiklos efektyvumą peržiūrimos struktūrinių padalinių, jų darbuotojų vykdomos funkcijos, įvertinant besidubliuojančias funkcijas, vykdomos veiklos skaitmeninimo galimybes.

Žmogiškųjų išteklių užtikrinimas atliekamas pačiai Įmonei vykdant darbuotojų atranką: Įmonės interneto puslapyje, Lietuvos Užimtumo tarnybos puslapyje, taip pat komerciniuose darbo skelbimų portaluose skelbiami darbo skelbimai, taip pat vadovaujantis Lietuvos Respublikos teisės aktais darbuotojų paieška vykdoma per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą, bendradarbiaujama su Lietuvos aukštosiomis mokyklomis. Už naujų darbuotojų atranką, priėmimą, ir darbuotojų kasmetinį vertinimą, tobulėjimą bei kvalifikacijos kėlimą atsakingas Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius, kuris tai derina bei bendradarbiauja su Įmonės departamentų bei skyrių vadovais. Vykdamas kandidatų į laisvas darbo vietas atranką susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu, Įmonei sudėtinga pritraukti darbuotojus ir dėl siūlomo atlyginimo dydžio, kuris ne visada konkurencingas palyginus su rinkoje siūlomais atlyginimais, taip pat dėl kasmet labai ženkliai mažėjančio aukštųjų

mokyklų rengiamų specialistų skaičiaus (plačiau 2.3. skyriuje). Didžioji dalis Įmonės darbuotojų vykdo specifines, aukštos kompetencijos reikalaujančias veiklas (IT ir registrų administravimą, žemėtvarkos, teritorijų planavimo, nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo bei geodezijos funkcijas, melioruotos žemės ir melioracijos statinių apskaitą, topografijos, dirvožemio tyrimų, geografinės informacijos sistemų funkcijas, elektroninių paslaugų administravimą, informacinių sistemų administravimą), dalis Įmonės specialistų turi daugiau nei vieną kvalifikaciją. Pažymėtina, kad sėkmingai Įmonės veiklai užtikrinti kompetentingi darbuotojai yra svarbiausia dedamoji dalis, todėl skiriamas didelis dėmesys darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, jų skatinimui dalyvauti kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimo mokymuose.

Įmonė dalyvauja viešuosiuose konkursuose, todėl konkurenciniam pranašumui darbuotojų turimi kvalifikacijos pažymėjimai bei atestatai ir jų įvairovė yra ypatingai svarbūs dalyvaujant didelio/sudėtingo masto projektų konkursuose, kuriuose perkamos kompleksinės paslaugos. Siekiant kurti aukštos pridėtinės vertės paslaugas aukštos kvalifikacijos darbuotojai svarbūs bendram Įmonės augimui ir konkurenciniam pranašumui.

Įvertinant žmogiškųjų išteklių svarbą, Įmonė planuoja nuo 2024 m. patvirtinti ir vadovautis darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo taisyklėmis. Šiose taisyklėse bus numatyta, kad Įmonės darbuotojų darbo užmokestį sudaro pastovioji (bazinė atlyginimo dalis, nustatoma atsižvelgiant į tarptautinėje praktikoje pripažintą ir Lietuvoje plačiai taikomą metodą), taip pat kintanti darbo užmokesčio dalis, priklausanti nuo Įmonės veiklos rodiklių ir individualių darbuotojui nustatytų rodiklių pasiekimo. Darbo užmokestį taip pat sudarys priemokos, priedai, premijos. Siekiant motyvuoti darbuotojus numatytas ir papildomų naudų taikymas (esant finansinėms galimybėms), tokios kaip papildoma atostogų diena, sveikatinimo diena, išmoka už nepertraukiamą darbo stažą, t. t.

Grįžtamasis ryšys iš darbuotojų vertinamas kaip galimybė didinti darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbo sąlygomis, rezultatyviam ryšiui užtikrinti Įmonėje organizuojamas darbuotojų pasitenkinimo, psichologinio klimato vertinimas.

Šiuo metu Įmonėje dirba 399 darbuotojai, 2024 m. įgyvendinus planuojamus pokyčius bendras Įmonės darbuotojų skaičius sumažės apie 50 darbuotojų.

---

*Įmonė susiduria su konkurencija darbo rinkoje išlaikant ir pritraukiant kompetentingus darbuotojus. Didžioji dalis Įmonės darbuotojų vykdo specifines, aukštos kompetencijos reikalaujančias veiklas, dalis Įmonės specialistų turi daugiau nei vieną kvalifikaciją. Sėkmingai Įmonės veiklai užtikrinti kompetentingi darbuotojai yra svarbiausia dedamoji dalis.*

---

### 1.2.3. Technologijų valdymas

ŽŪDC teikia įvairias paslaugas, kurių pagrindas informacinių technologijų taikymas. Priskirtoms funkcijoms atlikti Įmonei reikalingi technologiniai ištekliai – serveriai, kompiuteriai, specializuota kompiuterinė programinė įranga. Įmonė vykdo registrų ir IS (sąrašas pateiktas 1 lentelėje), kuriuos administruoja, palaikymą. Atkreiptinas dėmesys, kad duomenų architektūra turi užtikrinti 24/7 veikimą, sistemų prieinamumą.



Įmonės rezultatyviai veikai užtikrinti itin svarbios yra naujausios technologijos, galinčios užtikrinti tinkamą ir saugų informacijos rinkimą, saugojimą ir analizę (plačiau – 2.4 skyriuje), o taip pat svarbūs ir informacinių technologijų specialistai, palaikantys registrus, IS ir duomenų bazes. Planuojama atnaujinti geodezinius matavimo prietaisus, programinę įrangą, kompiuterinę ir kitą techninę įrangą, gerinti tinklo infrastruktūrą, įsigyjant naujos, modernios ir inovatyvios technikos.

#### Informacijos saugumas (apimantis kibernetinis saugumas ir asmens duomenų apsauga)

Informacijos saugumą Įmonėje reglamentuoja generalinio direktoriaus patvirtinta informacijos saugumo politika. ŽŪDC informacijos saugumo reikalavimų įgyvendinimas užtikrinamas ir valdomas nuosekliai planuojant, įgyvendinant, vertinant ir tobulinant ISVS, vadovaujantis standarto ISO/IEC 27001:2022 ir LR teisės aktų reikalavimais. Su informacijos saugumu susijusių aktualių teisės aktų sąrašas yra žinomas ŽŪDC darbuotojams, periodiškai atnaujinamas ir prieinamas darbuotojams bei suinteresuotoms šalims. Šio strateginio veiklos plano rengimo laikotarpiu atsižvelgiant į Įmonės reorganizacinius pokyčius, rengiamasi pakartotiniam integruotos vadybos sistemos sertifikavimui.

Įmonės veikai užtikrinti svarbiausi techniniai resursai – IT ištekliai, serveriai ir kiti elektroniniai prietaisai. Siekiant informacijos saugumo ir valdant rizikas, registrams ir IS palaikyti reikalingi serveriai yra valstybiniame duomenų centre.

Už ŽŪDC asmens duomenų saugumo reikalavimų užtikrinimą ir asmens duomenų tinkamą tvarkymo nuostatų įgyvendinimą atsakingi paskirti 2 duomenų apsaugos pareigūnai. Asmens duomenų tinkamo tvarkymo ir saugumo reikalavimų įgyvendinimas užtikrinamas ir valdomas nuosekliai planuojant, įgyvendinant, vertinant ir tobulinant asmens duomenų apsaugos procesą. Atsakingi už ŽŪDC atitiktį asmens duomenų saugumo reikalavimams asmenys užtikrina, kad būtų nuolat stebima, analizuojama ir į ŽŪDC veiklą įtraukiama pati naujausia praktika, susijusi su asmens duomenų tinkamo tvarkymo ir apsaugos reguliavimo kitimu, nuolat besiformuojančia ir kartu kintančia priežiūros institucijos pozicija, teikiamomis rekomendacijomis, vykdomais patikrinimais, skiriamų baudų praktika ir pan.

ŽŪDC, atsižvelgdama ne tik į duomenų saugumo reikalavimų įgyvendinimo teorinius klausimus bei problematiką, tačiau ir į išties efektyvios duomenų saugos bei suinteresuotų šalių bei duomenų subjektų pasitikėjimo vykdant įprastą Įmonės veiklą užtikrinimą, didelį dėmesį planuoja skirti asmens duomenų saugumo pažeidimų analizei ir prevencijai, poveikio duomenų apsaugai vertinimui ir taip pat Įmonės darbuotojų sąmoningumo asmens duomenų tinkamo tvarkymo ir apsaugos srityje didinimui.

---

*Įmonės teikiamų paslaugų pagrindas – IT taikymas, todėl IT sauga ir resursai yra kritiškai svarbūs sėkmingai Įmonės veiklai ir paslaugų teikimui. Registrams ir IS palaikyti reikalingi serveriai yra valstybiniame duomenų centre, taip užtikrinamas kibernetinis saugumas ir mažinamos grėsmės, susijusios su paslaugų teikimo nepertraukiamumo užtikrinimu. Įmonėje užtikrinama asmens duomenų apsauga.*

---

#### 1.2.4. Pirkimai

Įmonė yra perkančioji organizacija, jos pirkimų procesas vykdomas pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nuostatas. Vadovaujantis Aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdamas žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašu<sup>6</sup> (plačiau – 2.5. skyriuje), 100 proc. Įmonės vykdomų pirkimų nuo 2023 m. privalo būti žalieji.

Vadovaujantis Įmonės įstatais, valdyba iš anksto pritaria Įmonės pirkimų sandoriams dėl darbų, prekių ir paslaugų pirkimo, kurių vertė be pridėtinės vertės mokesčio didesnė kaip 50 tūkst. Eur, išskyrus atvejus, kai prekės ir paslaugos perkamos iš centrinės perkančiosios organizacijos arba per ją.

---

<sup>6</sup> patvirtintą LR Aplinkos ministro 2022 m. gruodžio 13 d. įsakymu Nr. D1-401



## 2. IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Įmonę veikiančių išorės veiksnių analizei atlikti naudojamas PESTAT metodas, apžvelgiant į politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkosauginius ir teisinius veiksnius, kurie daro ar gali turėti įtaką įmonės veiklai ir jos rezultatams.

### 2.1. Politiniai

Įmonės vykdoma veikla tiesiogiai susijusi su ES bendrąja žemės ūkio politika (toliau – BŽŪP) ir jos įgyvendinimu Lietuvoje. 2024–2027 m. BŽŪP grindžiama dešimtimi tikslų, daugiausia dėmesio skiriant aplinkosauginiams, socialiniams ir ekonominiams tikslams:

- užtikrinti teisingas pajamas ūkininkams;
- didinti konkurencingumą;
- gerinti ūkininkų padėtį maisto grandinėje;
- kovoti su klimato kaita;
- apsaugoti aplinką;
- išsaugoti kraštovaizdžius ir biologinę įvairovę;
- remti kartų kaitą;
- kurti gyvybingas kaimo vietas;
- apsaugoti maisto produktų ir sveikatos priežiūros kokybę;
- kaupti žinias ir diegti inovacijas.

Įmonės veiklą tiesiogiai veikia politiniai sprendimai, padaryti ES lygiu dėl erdviųjų duomenų pateikimo ir saugojimo elektroninėje erdvėje, o tai yra viena iš esminių įmonės veiklos sričių. Remiantis ES lygiu galiojančia 2007 m. kovo 14 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2007/2/EB, sukuriančia Europos bendrijos erdvinės informacijos infrastruktūrą (toliau – INSPIRE direktyva), kartu su duomenimis ir informacija būtina pateikti ir išsamius metaduomenis, taip pat, duomenų rinkiniai privalo būti susiejami ir atskleidžiamas erdviųjų objektų tarpusavio ryšys. Duomenys turi būti lengvai paieškomi ir prieinami, rodomi, parsisiunčiami ir transformuojami. Įmonė taip pat prisideda prie Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2023–2027 m. strateginio plano įgyvendinimo.

Lietuvoje trūksta tarpinstitucinio erdviųjų duomenų mainų valdymo ir koordinavimo, kas turėtų būti pagrindu INSPIRE direktyvos įgyvendinimui. Kitose ES šalyse koordinaciniai komitetai vienija aukščiausius erdvine informacija suinteresuotų ministerijų ir kitų valstybės institucijų pareigūnus. Tokio komiteto įsteigimas Lietuvoje suinteresuotoms šalims padėtų valstybės mastu lengviau derinti savo veiksmus.

Įmonės veiklai didelę įtaką daro dažnas teisės aktų keitimas ar naujų priėmimas. Pasikeitus teisės aktams įmonė turi operatyviai atnaujinti registrus ir IS.

### 2.2. Ekonominiai

Kylančios paslaugų ir prekių kainos šalyje lemia ir didėjančius įmonės išlaikymo, funkcijų vykdymo kaštus (komunalinėms paslaugoms, degalams, paslaugų teikimui reikalingoms prekėms ir t. t.). Augant prekių ir paslaugų kainoms, tikėtina, kad įmonės patiriamos

sąnaudos 2024–2027 m. laikotarpyje taip pat išaugs. Siekiant įgyvendinti strateginiame veiklos plane numatytus finansinius rodiklius, finansavimas valstybės deleguotų funkcijų vykdymui turės būti didinamas.

Poveikį turi šalies mastu didėjantis vidutinis darbo užmokestis, taip pat Įmonei aktualiose veiklos srityse rinkoje augantis darbo užmokestis. Planuojant naujus ir siekiant išlaikyti esamus kvalifikuotus darbuotojus Įmonė turi pasiūlyti konkurencingą atlyginimą.

#### **4 lentelė. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis šalyje (iš viso šalies ūkis su individualiosiomis įmonėmis, bruto), Eur**

Vidutinis darbo užmokestis, Eur	2018 m.*	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	Pokytis, proc.
Bendrai šalyje	924,1*	1 296,4	1 428,6	1 579,4	1 579,4	+21,8 proc.
Informacija ir ryšiai	1 652,0*	2 340,3	2 564,9	2 859,5	3 346,7	+43 proc.

Šaltinis: Valstybės duomenų agentūra

\* Nuo 2019 m. įsigaliojo gyventojų pajamų mokesčio įstatymo pakeitimai, pakeičiantys atlyginimo skaičiavimo logiką, todėl 2018 m. duomenys neįtraukiami į pokyčio palyginimą.

Darbo užmokesčio augimas didina darbuotojų lūkesčius, todėl nuolatinė darbo užmokesčio bazinės dalies peržiūra ir siekis atitikti rinkos dydį, bei motyvuojančių priemonių paieška ir įgyvendinimas, turi būti Įmonės siekiamybė. Šios aplinkybės didins Įmonės sąnaudas, tačiau sudarys sąlygas rezultatyviai Įmonės veiklai.

Ekonominiai pokyčiai žemės ūkio sektoriuje, ūkių struktūros kaita turi tiesioginę įtaką Įmonės veiklos rezultatams. Ypatingai Įmonės veiklos rezultatams įtaką daro gyvulininkystės sektoriaus pokyčiai, pavyzdžiui, Įmonės pajamos už galvijų pasus sudaro ženkliai dalį visų Įmonės pardavimų pajamų. Keičiasi ūkių struktūra – ūkiai stambėja, tačiau pieninių galvijų laikytojų netenkina pieno supirkimo kainos ir nuolatos brangstančios paslaugos bei prekės, todėl ūkininkai traukiasi iš pieno ūkio veiklos. Ši situacija lemia, jog mažėja ūkiuose laikomų galvijų skaičius ir atitinkamai mažėja išduodamų galvijų pasų. Mažėjant pasų išdavimui, mažėja Įmonės pajamos ir blogėja finansiniai rodikliai.

Pažymėtina, kad Įmonė vykdo specialiuosius įpareigojimus, todėl veikla registru ir IS kūrimo ir tvarkymo, erdvinių duomenų kūrimo ir su jais susijusių elektroninių paslaugų administravimo srityse neturi konkurencinės aplinkos. Šios funkcijos yra deleguotos valstybės, konkurencinės sąlygos neturi galimybių susiformuoti arba gali formuotis tik tarp įmonių, kurios įgyvendina valstybės deleguotas funkcijas.

Žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos darbų rinkoje Įmonė veikia konkurencinėje aplinkoje. Šios rinkos dydis per metus vidutiniškai sudaro apie keturiasdešimt milijonų eurų ir apima visą šalies teritoriją. Įmonės užimama rinkos dalis žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos darbų srityje yra apie 7 proc. šalies rinkos. Rinkos augimą tiesiogiai lemia statybos, inžinerinės infrastruktūros projektų plėtra, valstybinės reikšmės projektų organizavimas ir vykdymas.

Įvertinant nemažą konkurenciją, atlikta konkurencinė analizė. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami rezultatai:

**5 lentelė. Konkurencinės analizės rezultatai**

Analizės sritis	Analizės rezultatai
Esami konkurentai	<p>Valstybės duomenų agentūros duomenimis, pagal EVRK kodų klasifikatorių Įmonės veiklos srityje „Architektūros ir inžinerijos veikla; techninis tikrinimas ir analizė“ 2023 m. pradžioje veikė 2 909 įmonės, iš jų didžioji dalis smulkios, turinčios iki 4 darbuotojų. Išskirtinai žemėtvarkos paslaugas Lietuvoje teikia daugiau kaip 500 įvairaus dydžio ir pajėgumo įmonių, taigi konkurencija šioje Įmonės veiklos srityje yra labai didelė. Kai kurių mažų įmonių atveju konkurencinis pranašumas sumažėja, dėl jų vykdomos praktikos vykdyti veiklą artimiausiose teritorijose.</p> <p>Atitinkamo dydžio įmonių, kaip ŽŪDC, kurios gali vykdyti kompleksinius, labai sudėtingus ir didelės apimties projektus, kuriems reikalingas didelis aukštos kvalifikacijos specialistų skaičius, šalyje beveik nėra. <b>Įmonės pranašumas prieš konkurentus – galimybė trumpais terminais visos šalies teritorijoje teikti kompleksines, sudėtingas ir didelės apimties žemėtvarkos, teritorijų planavimų dokumentų rengimo, geodezijos paslaugas.</b> Atsižvelgiant į tai, kompleksinių, sudėtingų ir didelės apimties bei strateginių paslaugų teikimas ir tarptautinių bei kitų šalies ūkiui svarbių bei reikalingų projektų vykdymas yra Įmonės pranašumas esamoje rinkoje, suteikiantis galimybes plėsti Įmonės komercinės veiklos žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei įvairių geodezijos paslaugų užimamą rinkos dalį.</p> <p>Atsižvelgiant į tai, kad Įmonė vykdo valstybės pavestas funkcijas, kurių negali įgyvendinti kitos įmonės, dalis Įmonės paslaugų yra monopolinės. <b>Išskirtinis Įmonės pranašumas – Įmonės padalinių geografinis išdėstymas visuose Lietuvos regionuose, tai svarbus aspektas paslaugų vykdyme, padedantis plačiau bei efektyviau vykdyti žemėtvarkos, visų rūšių teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei įvairias geodezines paslaugas visoje Lietuvoje.</b></p>
Naujų konkurentų grėsmė	<p>Komercinių paslaugų teikimas rinkoje nėra ribojamas, yra didelė tikimybė naujų konkurentų atsiradimui, dažniausiai tai mažos įmonės, atitinkamai vykdančios nedidelės apimties ir nesudėtingus užsakymus, tai patrauklu fiziniams asmenims. Pastaraisiais metais rinkoje atsiranda vis daugiau mažųjų bendrijų, veikiančių įvairiuose skirtinguose Lietuvos savivaldybėse ir galinčių pasiūlyti paslaugas mažesnėmis kainomis vietinėje rinkoje. <b>Naujų vidutinių ir / ar didelių įmonių, galinčių teikti plataus spektro paslaugas, vykdyti didelio masto projektus ir tapti tiesioginiu Įmonės konkurentu, rinkoje atskaitiniu laikotarpiu atsirado nemažai.</b></p>
Pakaitalų grėsmė	<p>Įmonės teikiamos valstybės pavestų funkcijų paslaugos didžiąja dalimi yra unikalios, tačiau dalis Įmonės teikiamų komercinių paslaugų gali būti laisvai įsigijamos rinkoje. Komercinių paslaugų tiekėjo pakeitimo kaštai pirkėjams yra maži, todėl pirkėjai gali lengvai pakeisti Įmonę ir pasirinkti kitą verslo subjektą. <b>Kadangi komercinių paslaugų rinka yra dinamiška ir nuolat kintanti, Įmonė turi pozicionuoti rinkoje pabrėždama savo išskirtinumą</b></p>

Analizės sritis	Analizės rezultatai
	<b>vykdyti sudėtingus, kompleksinius, didelės apimties projektus visoje šalyje.</b>
Pirkėjų galia	Valstybės pavestų funkcijų įgyvendinimo paslaugų įkainiai būna patvirtinti, paslaugų pirkėjai neturi galios jas pakeisti. Įmonės teikiamų komercinių paslaugų atveju, pirkėjai turi stiprias derybines pozicijas mažinti kainas, kadangi gali lengvai pakeisti paslaugos tiekėją. Dėl Įmonės veiklos specifikos paslaugos kokybę gali įvertinti tik profesionalūs specialistai, <b>klientas gaunantis paslaugą dažniausiai vertina ją pagal kainą, atlikimo terminus, paslaugos pasiekiamumą ir aiškumą.</b>
Tiekėjų galia	Ištekliai ir paslaugos reikalingos Įmonės veiklai vykdyti perkami viešųjų pirkimų būdu, užtikrinant tiekėjų / teikėjų konkurenciją įsigyjama geriausiomis įmanomomis kainomis, o tiekėjai keičiasi priklausomai nuo viešųjų pirkimų rezultatų. Efektyviam viešųjų pirkimų vykdymui itin svarbus skaidrumas, todėl Įmonėje didelis dėmesys skiriamas viešųjų pirkimų vykdymo procedūroms ir racionaliam Įmonės lėšų naudojimui. Tačiau pasitaiko atvejų, kad viešųjų pirkimų procedūros užtrunka ir Įmonę ne visada laiku pasiekia perkami ištekliai / paslaugos. <b>Perkančiosios organizacijos statusas vertinamas kaip Įmonės silpnybė rinkoje lyginant su privačiomis įmonėmis, kurios gali įsigyti reikalingas prekes ir paslaugas nevykdydamos griežtų viešųjų pirkimų procedūrų.</b>

### 2.3. Socialiniai

2019–2023 m. gyventojų skaičius šalyje ir kaime keitėsi netolygiai – šalyje bendras gyventojų skaičius padidėjo, tuo tarpu kaime – sumažėjo. Šis pokytis gerai atspindi mažėjantį ūkininkų skaičių, taip pat mažėjant kaimo gyventojų skaičiui, mažėja ir potencialių ŽŪDC paslaugų naudotojų skaičius.

**6 lentelė. Gyventojų skaičius šalyje 2019–2023 m. pradžioje**

Gyvenamoji vieta	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	Pokytis, proc.
Šalyje bendrai	2 794 184	2 794 090	2 810 761	2 805 998	2 857 279	+2,3 proc.
Mieste	1 875 370	1 882 506	1 916 751	2 805 998	1 955 758	+4,3 proc.
Kaime	918 814	911 584	894 010	892 613	901 521	-1,9 proc.

Šaltinis: Valstybės duomenų agentūra

Atsižvelgiant į galimų paslaugos naudotojų skaičių Įmonei labiau aktualu ne gyventojų skaičius, o ūkių skaičius. Remiantis Ūkininkų ūkių registro duomenimis, 2021-2023 m. Lietuvoje 2021 m. ūkių skaičius padidėjo 244 ūkais ir 2023 m. sausio 1 d. sudarė 87 167 (0,3 proc. padidėjimas). Tuo pačiu laikotarpiu vidutinis ūkio dydis padidėjo nuo 15,35 ha iki 15,89 ha (3,5 proc. padidėjimas).

Paslaugų naudotojų mažėjimo riziką galima sumažinti didinant prieinamumą prie ŽŪDC paslaugų, perkelti paslaugas į elektroninę erdvę. Pažymėtina, jog 2023 m. Ūkininkų ūkių registro duomenimis, tik 17 proc. ūkininkų pateko į amžiaus grupę iki 40 metų. Didžioji dalis

ūkininkų (52 proc.) pateko į amžiaus grupę tarp 40 metų ir pensinio amžiaus, taip pat net 31 proc. ūkininkų buvo jau sulaukę pensinio amžiaus. Dėl šios priežasties, nors Įmonė daug paslaugų jau perkėlė ir perkelia į elektroninę erdvę, tačiau visų paslaugų į elektroninę erdvę perkelti negalima, nes taip būtų apribota prieiga prie informacinių išteklių tiems visuomenės nariams, kurie neturi galimybių naudotis elektroninėmis priemonėmis (vyresnio amžiaus, žemo kompiuterinio raštingumo asmenys).

Sklandžiai ir kokybiškai Įmonės veiklai užtikrinti būtini kvalifikuoti darbuotojai. Valstybės duomenų agentūros pateikiamais duomenimis, mažėja kolegijų ir universitetų studentų, studijuojančių žemės ūkio, architektūros ir statybos, informacijos ir ryšio technologijų ir inžinerijos srityse, o kai kuriais atvejais Įmonei aktualių profesijų studentai apskritai nebėra ruošiami. Paminėtina, jog kolegijose studijuojančių studentų mažėja lėčiau nei universitetų studentų, didžiausias sumažėjimas 2018–2023 m. laikotarpiu fiksuotas žemės ūkio sritį studijuojančių universiteto studentų tarpe (studentų skaičius sumažėjo 41 proc.), didžiausias padidėjimas – informacijos ir ryšio technologijas studijuojančių kolegijos studentų (padidėjo 43,4 proc.).

**7 lentelė. Studentų skaičius pagal sritis mokslo metų pradžioje**

Studentų skaičius	2018-2019 m.	2019-2020 m.	2020-2021 m.	2021-2022 m.	2022-2023 m.	Pokytis, proc.
<b>Žemės ūkis</b>						
Kolegijų studentai	455	442	433	410	438	-3,7 proc.
Universitetų studentai	1 018	826	679	637	600	-41 proc.
<b>Architektūra ir statyba</b>						
Kolegijų studentai	1 818	1 613	1 619	1 560	1 482	-18,5 proc.
Universitetų studentai	2 877	2 510	2 298	2 132	1 985	-31 proc.
<b>Informacijos ir ryšio technologijos</b>						
Kolegijų studentai	1 236	1 375	1 545	1 603	1 773	+43,4 proc.
Universitetų studentai	5 096	5 088	4 977	4 884	5 501	+7,9 proc.
<b>Inžinerija ir inžinerinės profesijos</b>						
Kolegijų studentai	4 876	3 995	3 358	3 055	3 093	-36,6 proc.
Universitetų studentai	8 422	7 630	6 800	6 415	5 846	-30,6 proc.

Šaltinis: Valstybės duomenų agentūra

Akademijos ir kitos mokymo institucijos taip pat rengia privačius mokymus, kuriuose ŽŪDC esami ar būsiami darbuotojai gali individualiai kelti savo kvalifikaciją ir įgyti ar keisti turimas kvalifikacijas į trūkstamas.

Šis pokytis lemia ir ateityje dar labiau lems mažėjančią kvalifikuotų specialistų skaičių, stiprės kvalifikuotų specialistų trūkumas tiek bendrai šalyje, tiek ŽŪDC darbuotojų ir potencialių darbuotojų tarpe. Mažėjant kvalifikuotos darbo jėgos skaičiui, didelę įtaką siekiant pritraukti naujus ir išlaikyti esamus Įmonės darbuotojus turės siūlomas darbo užmokestis, kuris turės būti konkurencingas privačiame sektoriuje siūlomam atlyginimui.



## 2.4. Technologiniai

Kibernetinio saugumo užtikrinimas visame pasaulyje tampa prioritetine sritimi, ypač geopolitinio karo akivaizdoje. Įmonė turi skirti didelį dėmesį organizaciniams ir technologiniams sprendimams, didinantiems atsparumą kibernetinėms atakoms. Įmonė valdo ir administruoja 17 skirtingų registru ir IS, kurios bet kada gali tapti kibernetinės atakos taikiniais, todėl būtina skirti pakankamai finansinių ir žmogiškųjų išteklių kibernetinio saugumo užtikrinimui.

Didėjantis gyventojų naudojimas internetu ir kompiuteriu, kaip minėta, skatina Įmonę perkelti dalį savo paslaugų į elektroninę erdvę, taip pagerinant savo paslaugų prieinamumą ir naudojimąsi jomis. Norint palaikyti vis didėjančių registru ir IS naudotojų skaičių, Įmonei būtina nuolat atnaujinti savo programinę įrangą ir techninę bazę, kad vartotojams būtų užtikrinamas nepertraukiamas paslaugų prieinamumas, būtų palaikomas bendravimas su partneriais, konkurentais, tiekėjais ir kitais suinteresuotais asmenimis. Tos pačios technologijos (serveriai, kompiuteriai ir pan.) ir IT sprendimai registrams ir IS naudojamos daug metų iš eilės. Nauja techninė bazė ir programinė įranga taip pat užtikrintų geresnę apsaugą nuo kibernetinių atakų, tačiau jų atnaujinimas pareikalautų papildomų finansinių išteklių ir IT specialistų, kurių rasti ir išlaikyti Įmonei yra sudėtinga.

Be paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę, didėja ir mobiliųjų įrenginių svarba pasiekiant Įmonės teikiamą informaciją ir paslaugas. Siekiant esamas ir būsimas paslaugas ir prieinamą informaciją pritaikyti mobiliųjų įrenginių vartotojams, Įmonei taip pat reikės papildomų finansinių išteklių.

## 2.5. Aplinkosauginiai

Įmonė tiesiogiai neteikia paslaugų ir neveikia tokiose srityse, kurioms tiesioginę įtaką darytų aplinkosauginiai veiksniai, tačiau aplinkosauginiai reikalavimai gali turėti įtakos bendrai Įmonės veiklai.

Bendrai šalyje galioja ES Žaliojo kurso nustatyti tikslai, kuriais siekiama Europą paversti klimatui neutraliu žemynu ir iki 2050 m. sumažinti ŠESD emisijas iki nulio, ekonomikos augimą atsiejant nuo išteklių naudojimo. ES naujoji Bendroji žemės ūkio politika, pradedama įgyvendinti nuo 2023 m., įtvirtina „žaliosios architektūros“ sąvoką, ES numato papildomą paramą tiems, kas imsis savanoriškai įgyvendinti klimatui, aplinkai ir gyvūnų gerovei naudingas praktikas, pavyzdžiui, naujai sukuriamas ekologines sistemas. Taip pat, Geros agrarinės ir aplinkosaugos būklės (toliau – GAAB) standartai kartu su valdymo reikalavimais šiuo metu numato bazinius reikalavimus visiems ūkininkams, norintiems gauti ES paramą. Ūkininkai, kurie savo noru pasirenka įgyvendinti priemones, viršijančias GAAB reikalavimus, gaus papildomas išmokas. Už dalyvavimą 2023–2027 m. laikotarpiu planuojamose agroaplinkosaugos ir klimato srities priemonėse žemdirbiams bus atlyginta papildomai (Lietuva ūkininkams siūlo penkias ekoschemas: klimato, dirvožemio, vandens, kraštovaizdžio, bioįvairovės). Visos ES šalys narės naujuoju programiniu laikotarpiu 2023–2024 m. privalo bent 22,5 proc., o 2025–2027 m. – bent 25 proc. tiesioginių išmokų ir 35 proc. kaimo plėtros lėšų skirti aplinkosaugos ir klimato atžvilgiu tvariam ūkininkavimui. Svarbiausiame mūsų šalies žemės ūkio politikos įgyvendinimui skirtame dokumente –

Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2023–2027 m. strateginiame plane už tvaresnį, aplinkai draugiškesnį ūkininkavimą numatyta skirti šiek tiek daugiau nei ketvirtadalį visų žemės ūkiui ir kaimo plėtrai tenkančių lėšų – apie 1,2 mlrd. Eur.

Šalies lygiu LR Seimo patvirtintoje Nacionalinėje klimato kaitos valdymo darbotvarkėje didelis dėmesys skiriamas ir žemės ūkiui. Išmetamų ŠESD kiekio sumažinimo tikslas žemės ūkio sektoriuje (palyginti su 2005 m.) iki 2025 m. sumažinti ŠESD 3,8 proc., o iki 2030 m. – 11 proc. Žemės ūkio ir žemės naudojimo, žemės naudojimo keitimo ir miškininkystės sektoriams keliami tikslai iki 2050 m. taip pat susiję su ŠESD mažinimu, ekologišku ūkininkavimu, žemės panaudojimo efektyvumo didinimu. Tiek ES, tiek nacionalinio lygmens dokumentai, reglamentuojantys klimato kaitos reikalavimus, tiesioginės įtakos įmonės veiklai nedaro, tačiau jie veikia įmonės paslaugų naudotojus, duomenų teikėjus, tikslinę auditoriją bei sąlygoja kitų, įmonei tiesiogiai taikomų, teisės aktų egzistavimą.

Šalyje galioja keletas ribojimų, susijusių su pirkimais ir transporto priemonėmis, kurie yra tiesiogiai aktualūs ir ŽŪDC veiklai. Šiuo metu aktualūs yra:

- Aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdant žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašas, patvirtintas LR Aplinkos ministro 2022 m. gruodžio 13 d. įsakymu Nr. D1-401<sup>7</sup> – nurodo žaliųjų pirkimų reikalavimus, taikomus įmonei ir kitoms viešųjų pirkimų įstatyme apibrėžtoms perkančiosioms organizacijoms
- LR Vyriausybės 2021 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 478 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 8 d. nutarimo Nr. 804 "Dėl Nacionalinės žaliųjų pirkimų įgyvendinimo programos patvirtinimo" ir jį keitusių nutarimų pripažinimo netekusiais galios"<sup>8</sup> – įtvirtina jog nuo 2023 m. 100 proc. pirkimų, atliekamų ŽŪDC, privalo atitikti žaliųjų pirkimų reikalavimus.

Šie reikalavimai skatins aplinkai palankesnius sprendimus, perkant paslaugas ar prekes, tačiau žalieji pirkimai gali padidinti bendras prekių ir produktų kainas dėl mažesnės pasiūlos (mažiau tiekėjų, kurie atitinka keliamus reikalavimus) ar didesnių kaštų kuriant prekes / paslaugas pagal reikalavimus. Pakilusios kainos tiesiogiai lemtų padidėjusias įmonės sąnaudas.

LR žemės ūkio ministerijos keliami lūkesčiai įmonei taip pat numato energijos vartojimo efektyvumo didinimą, įmonė sieks prisidėti prie transporto sukeltos aplinkos taršos mažinimo įsigyjant ar nuomojantis tarnybinius automobilius, prioritetą teiks netaršioms transporto priemonėms. Šis siekis taip pat prisidės prie aplinkosauginių tikslų, tačiau gali padidinti automobilių pirkimo ar nuomos kainą, padidinant ir įmonės sąnaudas.

2023 m. gegužės 30 d. ŽŪDC generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1V-313 patvirtinta Valstybės įmonės Žemės ūkio duomenų centro aplinkos apsaugos valdymo politika<sup>9</sup>. Joje įvardinta, jog pagrindinės aplinkos apsaugos valdymo sritys, kurioms įmonės veikla daro įtaką yra elektros energijos vartojimas, degalų vartojimas, popieriaus naudojimas ir atliekų rūšiavimas. ŽŪDC, teikdama paslaugas ir vykdydama kitas jai pavestas funkcijas, prisiima

<sup>7</sup> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4B60A8C9678B/asr>

<sup>8</sup> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.7BD90628EAE1/asr>

<sup>9</sup> [https://zudc.lt/1V\\_313\\_aplinkos\\_politika.pdf](https://zudc.lt/1V_313_aplinkos_politika.pdf)

atsakomybę už jos veiklos daromą poveikį aplinkai ir įsipareigoja laikytis šių aplinkos apsaugos valdymo principų:

- prisidėti prie klimato kaitos problemų sprendimo ir siekti, kad Įmonė sumažintų grynąjį išmetamų anglies dvideginio dujų (CO<sub>2</sub>) kiekį;
- naudoti (įsigyti ar nuomoti) Įmonės transportą, kuris būtų mažiau taršus, taip pat savo veikloje vadovautis Alternatyvių degalų įstatymo nuostatomis;
- skatinti atliekų rūšiavimą ir mažinti Įmonės veiklos metu susidarančių atliekų kiekį;
- atsakingai prižiūrėti valdomus įrenginius ir juos modernizuoti, siekdama gerinti aplinkos būklę ir visuomenės gyvenimo kokybę;
- mažinti elektros energijos sąnaudas;
- mažinti popieriaus sunaudojimą, peržiūrint Įmonės vidinius ir išorinius veiklos procesus, siekdama sumažinti spausdinamų vidinių ir išorinių dokumentų kiekį;
- nenaudoti pavojingųjų cheminių medžiagų, kurios teršia aplinką ir kelia pavojų sveikatai.
- ugdyti Įmonės darbuotojų kompetenciją ir atsakingą požiūrį į aplinkos apsaugą tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime;
- analizuoti Įmonės veikloje daromą neigiamą poveikį aplinkai, vertinti riziką ir numatyti priemones jam mažinti ar išvengti; galimybes naudoti atsinaujinančius energijos išteklius, daugiau dėmesio skirti elektros energijos efektyvumo užtikrinimui;
- stiprinti ryšius su užsakovais ir tiekėjais, kurių požiūris į aplinkos apsaugą, atsakomybę ir kliento pasitenkinimą sutampa su Įmonės požiūriu;
- stebėti, kontroliuoti ir Įmonės suinteresuotosioms šalims nuolat atvirai komunikuoti apie savo veiklos aplinkos apsaugos srityje tikslus, atliktus veiksmus ir pasiektus rodiklius;
- stebėti aplinkos apsaugos vadybos sistemos, pagrįstos tarptautinio standarto ISO 14001:2015, rezultatyvumą ir veiksmingumą, analizuoti, gerinti numatytų tikslų, susijusių su aplinkos apsaugos valdymu, įgyvendinimą.

## 2.6. Teisiniai

Vadovaujantis Įmonės įstatais, Įmonė savo veikloje vadovaujasi Civiliniu kodeksu, Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, kitais LR teisės aktais, Įmonės generalinio direktoriaus įsakymais, ir laikosi Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo, patvirtinto LR Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo“, ir Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto LR Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“, nuostatų.

Prie teisinių veiksnių, galinčių turėti tiesioginės ar netiesioginės įtakos Įmonės veiklai ir jos rezultatams, priskiriami įstatymai ir kiti teisės aktai, reglamentuojantys valstybės įmonių veikimo sąlygas, mokesčius, darbo santykius, atlyginimą už duomenų teikimą ir kitas paslaugas.



LR Vyriausybės sprendimai, nutarimai mažinant administracinę naštą ir tam tikslui taikomas ar numatomas taikyti priemonės bei skiriamus finansinius išteklius gali turėti įtakos Įmonės veiklai.

Įmonei pavestos LR žemės ūkio ministerijos ir Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos reguliavimo srities registrų ir IS administravimo funkcijos, nustatytos ir pavestos teisės aktuose, o registrų teikiamų duomenų ir paslaugų įkainius tvirtina LR Vyriausybė, LR žemės ūkio ministerija.

Vadovaujantis Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymu<sup>10</sup>, Ekonomikos ir inovacijų ministro įgaliota institucija atsako už valstybės informacinių išteklių funkcijų suderinamumą, kūrimą, tvarkymą ir plėtrą. ŽŪDC, kaip registrų ir IS administruojanti įmonė, veikiama šio įstatymo nuostatų ir privalo vadovautis reikalavimais, keliamais registrų ir IS duomenų prieinamumui, suderinamumui ir priežiūrai. Informacinių išteklių valdymo įstatyme numatyta, jog už iš registrų gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos nemoka Įmonei atlygio.

Nuo 2024 m. Lietuvoje įsigalios rekomendacijos asmenims su negalia teikti informaciją jų pasirinktu prieinamu bendravimo būdu<sup>11</sup>, šioms rekomendacijoms įgyvendinti ŽŪDC gali prireikti pritaikyti esamus registrus ir IS įvairias negalias turintiems asmenims ir pateikti informaciją lengvai suprantama kalba. Norint užtikrinti atitikimą rekomendacijoms, Įmonei teks skirti papildomus finansinius ir žmogiškuosius išteklius pokyčiams įgyvendinti.

Atsižvelgiant į ES prioritetines kryptis, įgyvendinant bendrąją žemės ūkio politiką, keičiant žemės ūkio subjektų veiklą reglamentuojančius teisės aktus, yra rengiami nacionaliniai teisės aktai, kurių keitimas ir vėlesni išaiškinimai gali turėti reikšmingos įtakos Įmonės veiklai. Kaip minėta anksčiau, remiantis INSPIRE direktyva, nustatomi teisiniai reikalavimai kaupiamiems ir pateikiamiems duomenims, ES valstybės narės įpareigtos sukurti ir valdyti valstybės jurisdikcijoje esančias teritorijas aprašančių skaitmeninių erdvinių duomenų rinkinių ir paslaugų tinklą, užtikrinti, kad būtų sukaupti ir nuolat atnaujinami direktyvos I, II ir III prieduose įvardytų temų duomenų rinkinių metaduomenys, teikiamos sąveikios jų paieškos, peržiūros, parsisiuntimo ir transformavimo paslaugos.

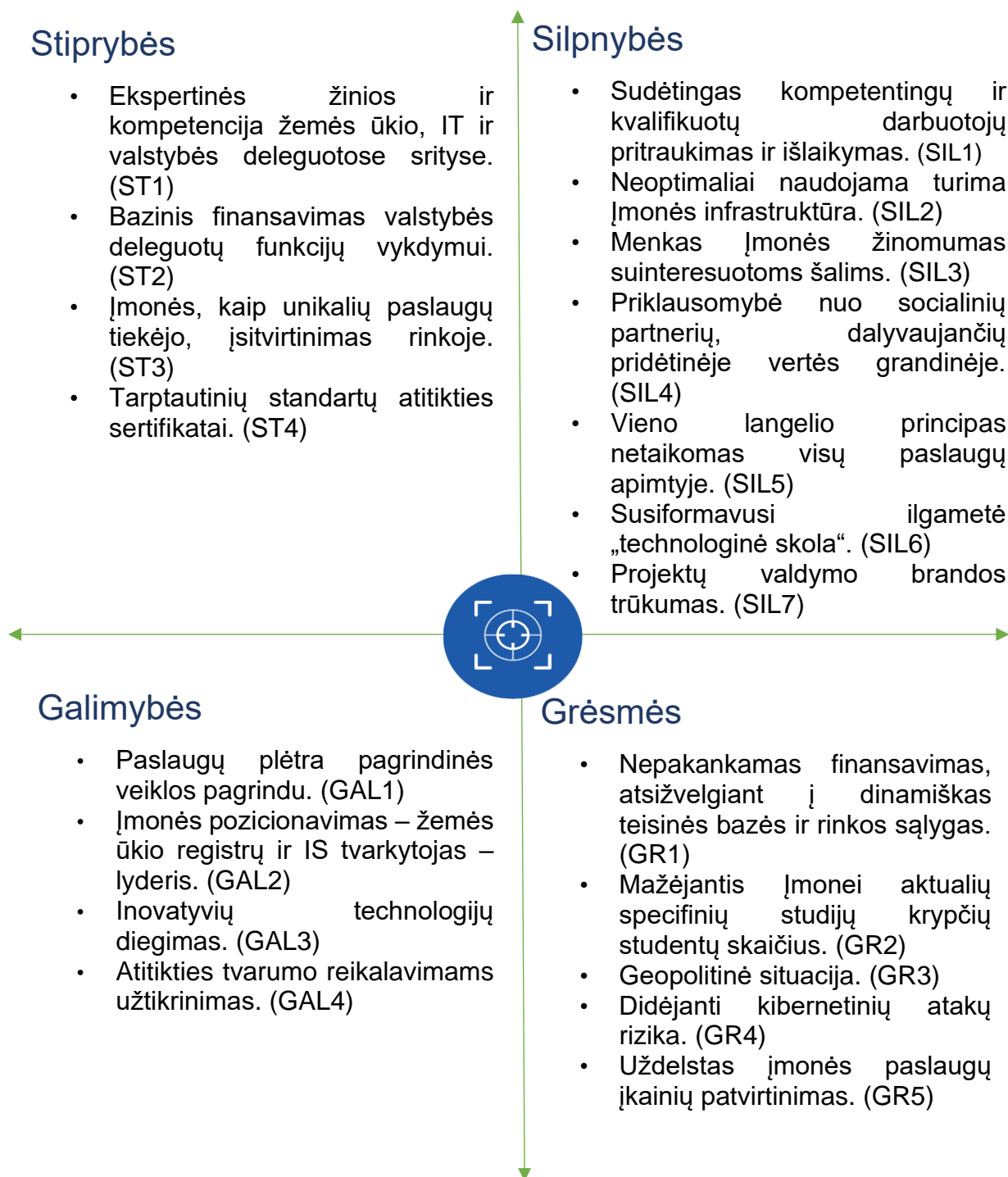
Europos Parlamento ir tarybos direktyva dėl atvirųjų duomenų ir viešojo sektoriaus informacijos pakartotinio naudojimo – 2019 m. birželio 20 d. nauja redakcija įsigaliojusi direktyva Nr. (ES) 2019/1024 numato reikalavimus duomenų teikimui realiu laiku, vertingų viešųjų duomenų teikimą pakartotinai naudoti ir lankstesnį duomenų teikimo valdymą. Direktyva buvo priimta siekiant skatinti viešojo sektoriaus duomenų naudojimą, atvėrimą bei duomenų produktų ir paslaugų inovacijas. Ši direktyva tiesiogiai veikia Įmonės veiklą, skatinant valstybinių duomenų naudojimą.

<sup>10</sup> [XI-1807 Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas \(Irs.lt\)](#)

<sup>11</sup> Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas dėl Informacijos teikimo asmeniui su negalia jo pasirinktu (-ais) prieinamu (-ais) bendravimo būdu (-ais) rekomendacijų patvirtinimo <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/f6b508a10e6111ee9ac6bb8cb9c06455?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=0c63bf20-4aae-4beb-8721-672ed6a90a21>

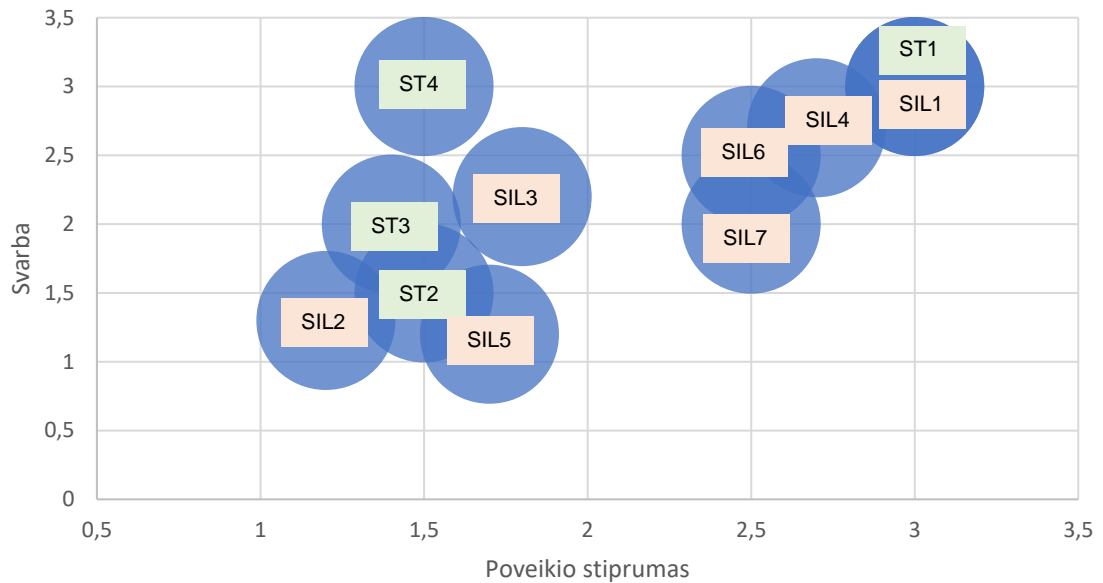
### 3. SSGG ANALIZĖ

Įmonės strateginėms kryptims nustatyti, atlikta aplinkos analizė pasitelkiant SSGG modelį. Pastarasis atskleidžia Įmonės vidinius pajėgumus ir resursus – stiprybes ir silpnybes, bei aplinkos sąlygas, kuriomis Įmonė veikia – galimybes ir grėsmes.



Toliau pateikiamos matricos, kuriose stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės įvertintos pagal jų svarbą Įmonės veiklai ir valdymo procesams (nuo mažiausiai iki labiausiai svarbių) bei poveikio stiprumą (nuo mažiausiai iki labiausiai stiprių).

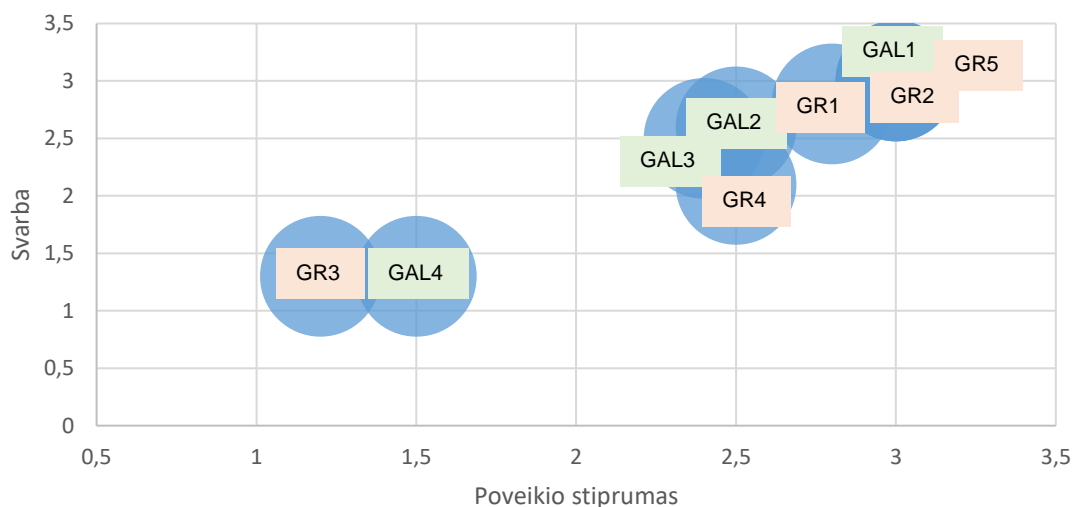
### Stiprybių ir silpnybių svarbos-poveikio stiprumo matrica



### 3 paveikslas. Stiprybių ir silpnybių svarbos-poveikio stiprumo matrica

Didžioji dalis Įmonės stiprybių ir silpnybių turi vidutinę arba žemą svarbą Įmonės veiklai ir daro vidutinį arba žemą poveikį. Pažymėtina, jog priklausomybė nuo socialinių partnerių teikiant paslaugas bei kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas yra didžiausią poveikį darančios ir svarbiausios Įmonės silpnybės, o ekspertinės žinios ir kompetencija žemės ūkiui, IT ir valstybės deleguotose srityse – didžiausią poveikį daranti ir svarbiausia Įmonės stiprybė.

### Galimybių ir grėsmių svarbos-poveikio stiprumo matrica



### 4 paveikslas. Galimybių ir grėsmių svarbos-poveikio stiprumo matrica

Vertinant galimybes ir grėsmes, svarbos ir poveikio stiprumo pasiskirstymas išsiskiria – dalis galimybių ir grėsmių turi žemą svarbą ir poveikį, dalis – aukštą. Svarbiausia ir potencialiai galinti padaryti didžiausią poveikį galimybė – paslaugų plėtra pagrindinės veiklos pagrindu, didžiausios ir pavojingiausios grėsmės – kasmet mažėjantis Įmonei aktualių specifinių studijų kryptių studentų skaičius bei uždelstas Įmonės paslaugų įkainių patvirtinimas.

Siekiant pasinaudoti svarbiausiomis ir didžiausią įtaką darančiomis stiprybėmis, sumažinti stipriausių silpnųjų įtaką Įmonės veiklai, pasinaudoti svarbiausiomis galimybėmis ir išvengti potencialiai didžiausią poveikį darančių grėsmių, bus siekiama:

- Panaudojant turimas kompetencijas kurti komercines paslaugas, kurios leis užsitikrinti reikiamą finansavimą. Komercinių paslaugų įkainiai nustatomi Įmonės vadovo arba valdybos sprendimu, tad mažins riziką dėl uždelsto deleguotų paslaugų įkainių tvirtinimo. Naujų paslaugų pajamos bus skirtos technologinės skolos mažinimui ir darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimui;
- Įmonėje diegti inovatyvias technologijas ir skaitmenizuoti paslaugas, taip mažinant „technologinę skolą“, priklausomybę nuo tarpininkų vertės grandinėje ir gerinant kibernetinę saugą;
- Plėsti Įmonės kompetencijas projektų valdymo srityje, taip gerinant paslaugų kokybę ir klientų patirtį;
- Didinti valdomų IS skaičių LR žemės ūkio ministerijos veiklos srityje, taip užsitikrinant pripažinimą žemės ūkio sektoriuje ir Įmonės patrauklumą pritraukiant naujus darbuotojus.

## 4. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ POREIKIAI IR LŪKESČIAI

**Suinteresuotosios šalys** – tai įvairūs juridiniai ar fiziniai asmenys, darantys tam tikrą vidinį arba išorinį poveikį Įmonės veiklai. Didžiausią įtaką turinčios suinteresuotosios šalys išskirtos toliau.

Išorinės suinteresuotosios šalys	Vidinės suinteresuotosios šalys
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientai;</li> <li>• LR žemės ūkio ministerijos (savininko) teises ir pareigas atstovaujanti institucija;</li> <li>• Valstybės institucijos;</li> <li>• ŽŪDC administruojamų informacinių sistemų ir registrų naudotojai;</li> <li>• ŽŪDC duomenų naudotojai;</li> <li>• Visuomenė ir žiniasklaida;</li> <li>• ŽŪDC paslaugų tiekėjai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės darbuotojai.</li> </ul>

## LR žemės ūkio ministerijos (savininko) lūkesčiai

Rašte „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių valstybės įmonei Žemės ūkio duomenų centrui“, patvirtintame LR žemės ūkio ministro 2023 m. vasario 8 d. įsakymu Nr. 3D-71, įvardinti šie įmonei keliami veiklos tikslai:

- Siekti valstybei svarbių tikslų įgyvendinimo atliekant specialiuosius įpareigojimus ir pelningos veiklos:
  - atlikti registru, kadastrų ir valstybės informacinių sistemų, kurių tvarkytoja ji bus paskirta, administravimo, projektavimo, diegimo, eksploatavimo, tobulinimo darbus, geodezijos ir kartografijos darbus;
  - rengti duomenis apie šalies žemės fondo būklę, atlikti žemės išteklių naudojimo stebėseną, vykdyti žemės valdų struktūrų gerinimo ir apleistų žemės plotų mažinimo priemones;
  - vadovaujantis ES ir LR teisės aktais rinkti, kaupti, apdoroti ir teikti duomenis, apibūdinančius žemės ūkio produkcijos gamintojų ūkinę finansinę veiklą ir jos rezultatus;
  - vykdyti kitas valstybės įmonei teisės aktais pavestas funkcijas.
- Vykdyti kitą lūkesčių laiške išdėstytus lūkesčius atitinkančią, pelningą komercinę veiklą<sup>12</sup>.

Kitų suinteresuotųjų šalių poreikiai, taikytinos priemonės ir reikalingi vykdyti veiksmai (žr. lentelę žemiau). Tinkamai parinktos ir aktyviai taikomos priemonės – pagrindas sklandžiai ir efektyviai įmonės veiklai ir suinteresuotų šalių pasitenkinimo didinimui.

---

<sup>12</sup> Viešai skelbiamas Lūkesčių laiškas [https://governance.lt/wp-content/uploads/2023/02/zemes\\_ukio\\_duomenu\\_centras\\_lukesciai\\_2023.pdf](https://governance.lt/wp-content/uploads/2023/02/zemes_ukio_duomenu_centras_lukesciai_2023.pdf)

Suinteresuotosios išorinės šalys	Poreikiai ir lūkesčiai	Veiksmai ir priemonės
<b>Klientai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patogios ir prieinamos paslaugos;</li> <li>Tiksli informacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemų prieinamumas;</li> <li>Patogi vartotojo sąsaja;</li> <li>Papildomos pridėtinės vertės paslaugos.</li> </ul>
<b>Valstybės institucijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esant poreikiui, neatlygintinai laiku gaunama išsami, teisinga ir aktuali informacija iš ŽŪDC administruojamų IS ir registų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internetinės svetainės reguliarius atnaujinimas ir peržiūra, siekiant užtikrinti duomenų naujumą ir aiškų pateikimą.</li> <li>Glaudus bendradarbiavimas.</li> </ul>
<b>ŽŪDC administruojamų informacinių sistemų ir registų naudotojai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ŽŪDC administruojamų IS ir registų tinkamas veikimas</li> <li>Patogus ir aiškus naudojimas ŽŪDC sukurtais duomenų įvedimo įrankiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktyvi komunikacijos ir viešųjų ryšių veikla;</li> <li>Aktualios informacijos viešinimas / sklaida ŽŪDC interneto svetainėje ir socialiniuose tinkluose;</li> <li>Naudotojų mokymai.</li> </ul>
<b>ŽŪDC duomenų naudotojai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laiku gaunama išsami, teisinga ir aktuali informacija iš ŽŪDC administruojamų IS ir registų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Glaudus bendradarbiavimas;</li> <li>Siūlomų paslaugų teikimo supaprastinimas;</li> <li>Klientų pasitenkinimo tyrimai;</li> <li>Greitas reagavimas į užklausas.</li> </ul>
<b>Visuomenė ir žiniasklaida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laiku gaunama aktuali su ŽŪDC veikla susijusi informacija įvairiomis ryšio priemonėmis (ŽŪDC interneto svetainėje, socialiniuose tinkluose, žiniasklaidoje ir kt.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktyvi komunikacijos ir viešųjų ryšių veikla;</li> <li>Informacijos apie teigiamus / neigiamus paminėjimus žiniasklaidoje rinkimas ir analizė;</li> <li>Greitas reagavimas į užklausas.</li> </ul>
<b>ŽŪDC paslaugų tiekėjai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sutartinių įsipareigojimų laikymasis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Glaudus bendradarbiavimas.</li> </ul>
<b>Įmonės darbuotojai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalifikaciją, atsakomybę, darbo krūvį ir rinkos sąlygas atitinkantis laiku mokamas darbo užmokestis.</li> <li>Vidinės karjeros galimybės;</li> <li>Pasitenkinimas darbu;</li> <li>Saugios ir ergonomiškos darbo sąlygos.</li> <li>Geras mikroklimatas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliarus grįžtamojo ryšio užtikrinimas;</li> <li>Darbo užmokesčio ir papildomų naudų sistema;</li> <li>Mokymų planai;</li> <li>Mikroklimato tyrimai.</li> </ul>

## 5. MISIJA, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Įmonės misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys formuojamos atsižvelgiant į vykdomas veiklas bei Įmonei skirtą lūkesčių laišką.

### MISIJA

Įgalinti Lietuvos žemės ūkio sektoriaus skaitmenizavimą

### VIZIJA

Pažangus ir tvarus duomenų ir skaitmeninių paslaugų tiekėjas, prisidedantis prie žemės ūkio sektoriaus vystymosi

### VERTYBĖS

#### Profesionalumas

Turime reikiamas žinias, technologijas, nuolat tobulėjame ir keičiamės.

#### Teikiamų paslaugų kokybė

Siūlome efektyvias, kokybiškas ir konkurencingas paslaugas kurdami ir tvarkydami registrus, informacines sistemas, patikimus, tikslius, išsamius ir aktuales duomenis, inovatyvius ir efektyvius komercinius sprendimus žemėtvarkos, geodezijos, teritorijų planavimo, dirvožemio bei melioracijos srityse.

#### Bendradarbiavimas

Darbą su klientais, bendradarbiais ir kitomis suinteresuotomis šalimis grindžiame atsakomybe ir pasitikėjimu.

#### Skaidrumas ir atsakingumas

Mums rūpi skaidrus ir atsakingas išteklių valdymas, kokybiškos ir laiku atliekamos pareigos.

### STRATEGINĖS KRYPTYS

#### Horizontali strateginė kryptis:

1. Tapti tvaria organizacija

#### Strateginės kryptys

2. Užtikrinti kokybišką specialiųjų įsipareigojimų vykdymą

3. Didinti paslaugų kokybę ir modernizuoti veiklą

## 6. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI

ŽŪDC strateginis veiklos planas 2024–2027 metų laikotarpiui parengtas, atsižvelgiant į LR žemės ūkio ministerijos rašte išdėstytus valstybės siekiamus tikslus ir keliamus lūkesčius ŽŪDC, taip pat, Įmonės valdybos išsakytus atsiliepimus ir siūlymus.

Strateginė kryptis	Krypties aprašymas
<p><b>1. Tapti tvaria organizacija</b></p>	<p>ŽŪDC siekia užtikrinti tvarų Įmonės ekonominį augimą, prisidėti prie visuomenės lūkesčių įgyvendinimo ir sumažinti neigiamą poveikį gamtai, kurį tiesiogiai ar netiesiogiai gali sukelti Įmonės veikla.</p> <p>Kompetentingos ir motyvuotos komandos kūrimas / išlaikymas, darbuotojų įsitraukimo didinimas – svarbūs veiksniai įgyvendinant strateginiame veiklos plane numatytus tikslus ir uždavinius, todėl numatoma parengti Kompetencijų modelį, formuoti patrauklų darbdavio įvaizdį, atlikti darbuotojų įsitraukimo tyrimą bei įgyvendinti įsitraukimo didinimo rekomendacijas.</p> <p>Siekiant mažinti neigiamą poveikį aplinkai numatoma didinti energijos suvartojimo efektyvumą, siekti atitikties tvarumo reikalavimams.</p> <p>Tvarios organizacijos kūrimui taikyti Valdymo koordinavimo centro teikiamas rekomendacijas, užtikrinant efektyvią ir geriausią valdymo praktiką.</p> <p>Siekiant tvarumo Įmonė taip pat sieks nenuostolingos Įmonės veiklos. Nenuostolingos veiklos tikslas siejamas su atsakingu metinio biudžeto planavimu ir jo vykdymo kontrole. Subalansuoti pinigų srautai – svarbi sąlyga įgyvendinant kitus strateginiame veiklos plane numatytus tikslus.</p>



**Strateginės krypties „1. Tapti tvaria organizacija“ veiksmų planas**

<b>1.1. Tikslas: Darbuotojų įsitraukimo didinimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
1.1 Darbuotojų įsitraukimo indeksas		Atliktas tyrimas	2024 m. rezultatas +2,0	2024 m. rezultatas +4,0	2024 m. rezultatas +6,0	Administravimo departamentas
<b>Uždaviniai</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
1.1.1. Parengti ir įgyvendinti darbuotojų skatinimo sistemą	Nustatyti individualūs tikslai darbuotojams dėl KDU, proc.	100	100	100	100	Administravimo departamentas
1.1.2. Parengti ir įgyvendinti kompetencijų modelį	Kritinių pareigybių ir jų pakaitumo užtikrinimo plano įgyvendinimas, proc.	Parengtas planas	70	100	100	Administravimo departamentas
1.1.3. Suformuoti patrauklaus darbdavio įvaizdį ir vykdyti darbuotojų kaitos stebėseną	Savanoriška darbuotojų metinė kaita, pokytis metai/proc.	≤10	≤10	≤10	≤10	Administravimo departamentas
<b>1.2. Tikslas: Įmonės valdysenos tobulinimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
1.2. Gerojo valdymo indekso reikšmė		A-	A	A	A	Generalinis direktorius
<b>Uždaviniai</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
1.2.1. Stiprinti korupcijos prevenciją	Sukurta korupcijai atspari aplinka, lygis, balas	> 0,8	> 0,8	> 0,8	> 0,8	Generalinis direktorius
<b>1.3. Tikslas:</b>						

<b>Įmonės veiklos aplinkosauginio pėdsako mažinimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
1.3. Mažinti ŠESD, proc. per metus		Parengta skaičiavimo metodika, ŠESD skaičiavimas	-5 proc.	-5 proc.	-5 proc.	Administravimo departamentas
<b>Uždaviniai</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
1.3.1. Taikyti darnią viešųjų pirkimų praktiką	Žaliųjų pirkimų vertė, proc.	100	100	100	100	Administravimo departamentas
1.3.2. Užtikrinti darnią Įmonės veiklą	Darnumo politikos įgyvendinimo plano priemonių įgyvendinimas, proc. nuo visų priemonių	100	Atnaujinta darnumo politika	100	100	Administravimo departamentas
<b>1.4. Tikslas: Įmonės finansinio stabilumo ir pridėtinės vertės paslaugų plėtros užtikrinimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
1.4. Grynojo pelno marža, proc.		11	12	13	14	Finansų ir strategijos skyrius
<b>Uždaviniai</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
1.4.1. ŽŪDC teikiamų duomenų sistema-sistema būdu stebėsenos modulio įgyvendinimas	Duomenų teikimo būdo pakeitimas sistema-sistema būdu, progresas proc.	Modulio parengimas	80	100	100	IT departamentas Paslaugų valdymo departamentas
1.4.2. Analitinių paslaugų vystymas	Pajamos iš analitinių paslaugų, tūkst. Eur	Verslo plano parengimas	Rodikliai pagal	Rodikliai pagal	Rodikliai pagal	Generalinis direktorius Paslaugų departamentas

			verslo planą	verslo planą	verslo planą	
1.4.3. Aukštos kokybės paslaugų teikimas	Teigiamai paslaugas vertinančių klientų dalis, proc. (apklausų duomenys)	80	85	85	85	Administravimo departamentas
1.4.4. Užtikrinti atitiktį ISO 9001 standartui	ISO 9001 standarto atitikties sertifikatas, vnt.	1	1	1	1	Vadovybės atstovas kokybei

Strateginė kryptis	Krypties aprašymas
<b>2. Užtikrinti kokybišką specialiųjų įsipareigojimų vykdymą</b>	Kokybiškas specialiųjų įsipareigojimų vykdymo pagrindinis siekis – Įmonės paslaugų prieinamumo užtikrinimas, kuris orientuotas į registru ir IS infrastruktūros kūrimą, tęstinumą ir patikimumo palaikymą, siekiant racionaliai naudojant išteklius. Šių paslaugų kokybės didinimas suprantamas kaip nepertraukiamas pasiekiamumas, projektų terminų laikymasis, jų kokybės kontrolė, operatyvus reagavimas į išsakytas pastabas, nustatytos darbuotojų pareigos ir atsakomybės, taip pat projektų vadovų kompetencija.

**Strateginės krypties „2. Užtikrinti kokybišką specialiųjų įsipareigojimų vykdymą“ veiksmų planas**

<b>2.1. Uždavinys: Registūrų ir IS prieinamumo užtikrinimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
2.1. LR teisės aktais nustatytų reikalavimų registūrų ir IS prieinamumui vykdymas, proc.		100	100	100	100	IT departamentas
<b>Uždaviniai</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
2.1.1. Atstatymo plano (DR) atnaujinimas	Atnaujintas atstatymo planas (DR), vnt.	1	1	1	1	IT departamentas Informacijos saugumo projektų vadovas
2.1.2. Atstatymo plano (DR) bandymai	Atstatymo plano (DR) bandymai, kartai per metus	1	1	1	1	IT departamentas Paslaugų valdymo departamentas Informacijos saugumo projektų vadovas
<b>2.2. Tikslas: Kokybiškas projektų įgyvendinimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
2.2. Tinkamai pagal projektų valdymo procesą įgyvendintų projektų dalis nuo bendro reikiamų įgyvendinti projektų skaičiaus, proc.		60	70	80	85	IT departamentas Paslaugų valdymo departamentas
<b>Uždavinys</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
2.2.1. Parengtas ir įdiegtas projektų valdymo procesas	Parengtas projektų valdymo procesas, vnt.	1	0	0	0	IT departamentas

						Paslaugų valdymo departamentas
<b>2.3. Tikslas: Atitikties užtikrinimas LR teisės aktams, reglamentuojantiems informacijos saugumą, TIS2 direktyvai ir ISO 27001 standarto reikalavimams</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
2.3. Neatitikčių skaičius, vnt.		0	0	0	0	IT departamentas
<b>Uždavinys</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
2.3.1. Saugus ŽŪDC paslaugų teikimas	ISO 27001 standarto atitikties sertifikatas, vnt.	1	1	1	1	Informacijos saugumo projektų vadovas

Strateginė kryptis	Krypties aprašymas
<b>3. Didinti paslaugų kokybę ir modernizuoti veiklą</b>	Veiklos modernizavimas susijęs su technologinės skolos eliminavimu, naujos technikos įsigijimu ar inovacijų pritaikymu Įmonės veikloje. Ši kryptis apima ir administracinės naštos mažinimo, administracinių procesų efektyvumo didinimo uždavinius. Krypties apimtyje atsižvelgiama ir į paslaugų kokybės didinimą įdiegiant „vieno langelio“ principą visose paslaugose ir pelningo komercinių paslaugų teikimo užtikrinimą.

**Strateginės krypties „3. Didinti paslaugų kokybę ir modernizuoti veiklą“ veiksmų planas**

<b>3.1. Tikslas: Registų ir IS techninės platformos modernizavimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
3.1. Garantinė įrangos dalis, kurios palaikymą užtikrina gamintojas, proc.		60	80	99	99	IT departamentas
<b>Uždavinys</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
3.1.1. Technologinės skolos eliminavimas pagal suderintą planą	Etapų vykdymo progresas, proc.	100	100	100	100	IT departamentas
<b>3.2. Tikslas: Registų ir IS veiklų bei įmonės administruojamų sistemų modernizavimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
3.2. Registų ir IS, kurių tvarkytojo funkcija pavesta ŽŪDC, plėtros plano parengimas		1	1	1	1	Paslaugų valdymo departamentas, IT departamentas
<b>Uždaviniai</b>	<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>	<b>Siekiamos rodiklių reikšmės</b>				<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
3.2.1. Įmonės sukurtos programinės įrangos, registų ir IS palaikymas ir plėtra	IS plėtros plano vykdymo progresas, proc.	100	100	100	100	Paslaugų valdymo departamentas, IT departamentas
3.2.2. Registų ir IS modernizavimo ir plėtros, naudotojo sąsajos, informacinės saugos tobulinimo darbai	Parengtas standartas, vnt.	1	0	0	0	Paslaugų valdymo departamentas, IT departamentas
<b>3.3. Tikslas: Pelningos įmonės komercinės veiklos užtikrinimas</b>						
<b>Rodiklis ir matavimo vienetai</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>Atsakingi už įgyvendinimą</b>
3.3. Pardavimo pajamos (komercinės), mln. Eur		4,7	4,85	4,79	4,87	Generalinis direktorius



Uždavinys	Rodiklis ir matavimo vienetai	Siekiamos rodiklių reikšmės				Atsakingi už įgyvendinimą
		2024	2025	2026	2027	
3.3.1. Žemės tvarkymo ir geodezijos departamentas	Metinės pardavimo pajamos (komercinės), mln. Eur	2,7	2,81	2,8	2,85	Žemės tvarkymo ir geodezijos departamento direktorius
3.3.2. Paslaugų valdymo departamentas	Metinės pardavimo pajamos (komercinės), mln. Eur	1,87	1,90	1,85	1,87	Paslaugų valdymo departamento direktorius
3.3.3. Melioracijos skyrius	Metinės pardavimo pajamos (komercinės), mln. Eur	0,13	0,14	0,14	0,15	Melioracijos skyriaus vadovas

\*Departamentai ir asmenys, atsakingi už tikslų ir uždavinių įgyvendinimą paskirti pagal 2023 m. galiojusią Įmonės organizacinę struktūrą, nuo 2024 m. vasario mėn. įsigaliojus naujai Įmonės struktūrai bus perduoti atsakingiems asmenims ir departamentams.

## 7. IŠTEKLIAI

Strateginis veiklos planas įgyvendinamas pasitelkiant žmogiškuosius, materialiuosius ir nematerialiuosius bei finansinius resursus.

### 7.1. Žmogiškieji ištekliai

Vienas iš numatytų uždavinių – didinti darbuotojų įsitraukimą. Kvalifikuotas, idėjų turintis ir aktyviai veikiantis kolektyvas – tai svarbus veiksnys, vystant veiklą, didinant vykdomos veiklos kokybę, kuriant naujas paslaugas ir diegiant inovatyvius įrankius.

2024–2027 metų strateginiame veiklos plane, siekiant didinti darbuotojų kompetencijas, kelti pasitenkinimą darbu bei įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, numatomi ilgalaikiai žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai:

- Aukštas darbuotojų įsitraukimas;
- Efektyvus darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių panaudojimas atliekant pagrindines įmonės veiklas, kritinių pareigybių ir jų pakaitumo užtikrinimas;
- Konkurencingo atlygio užtikrinimas;
- Įmonės įvaizdis ir kultūra, įgalinanti pritraukti savo srities profesionalus;
- Organizacijos vadybos stiprinimas.

### 7.2. Priemonės, programinė įranga ir infrastruktūra

Įmonės materialiniai resursai, kurie naudojami Įmonės tikslų bei uždavinių įgyvendinimui, yra Įmonės ilgalaikis turtas, kurį sudaro nematerialusis turtas ir materialusis turtas: pastatai, transporto priemonės, įrengimai, investicinis turtas, kitas turtas. Darbo priemonės sudaro nešiojamieji ir stacionarūs kompiuteriai, monitoriai, duomenų saugyklos, matavimų ir spausdinimo įranga, kitos smulkios priemonės. Kitas Įmonės veiklai svarbus resursas – programinė įranga.

Kadangi Įmonė vykdo aukštos pridėtinės vertės veiklą siekiama, kad naudojama kompiuterinė technika nebūtų technologiškai pasenusi, o programinė įranga atnaujinta ir aktuali. Strateginiame veiklos plane numatoma plėsti programinės įrangos paketą, įsigyjant tiek gamybinei veiklai plėsti, tiek Įmonės administracinei veiklai skaitmenizuoti ir efektyvinti reikalingų programų.

### 7.3. Finansiniai resursai

Įmonės finansiniai resursai skirstomi į vidinius ir išorinius.

Vidinius finansinius išteklius sudaro apyvartinės lėšos, nusidėvėjimas ir amortizacija, pelnas (nuostolis). Apyvartinių lėšų pokyčius veikia Įmonės veiklos rezultatai, pirkėjų skolų ir pinigų srautų kontrolė. Nusidėvėjimas ir amortizacija leidžia per nustatytus laikotarpius paskirstyti investicijoms išleistus pinigus, sukaupti lėšų turtui atkurti ir naujoms planuojamoms investicijoms atlikti.

Išorinius finansinius išteklius sudaro dotacijos / negražintini lėšų šaltiniai, skolintos lėšos.

Prognozuojama, kad strategijos įgyvendinimo laikotarpiu Įmonės veikla bus pelninga, o paskirstytinas pelnas bus naudojamas strategijoje iškeltų tikslų įgyvendinimui. Strateginiame veiklos plane numatoma plėsti programinės įrangos paketą, įsigyjant tiek

gamybinei veiklai plėsti, tiek Įmonės administracinei veiklai skaitmenizuoti ir efektyvinti reikalingų programų. 2024-2027 metų laikotarpyje suplanuotos investicijos ilgalaikiam turtui įsigyti, išlaidos programinės įrangos licencijoms ir kitoms darbo priemonėms pateikiamos skyriuje „Finansinės prognozės“.

## 7.4. Finansinės prognozės

Įmonės finansinės prognozės sudarytos remiantis:

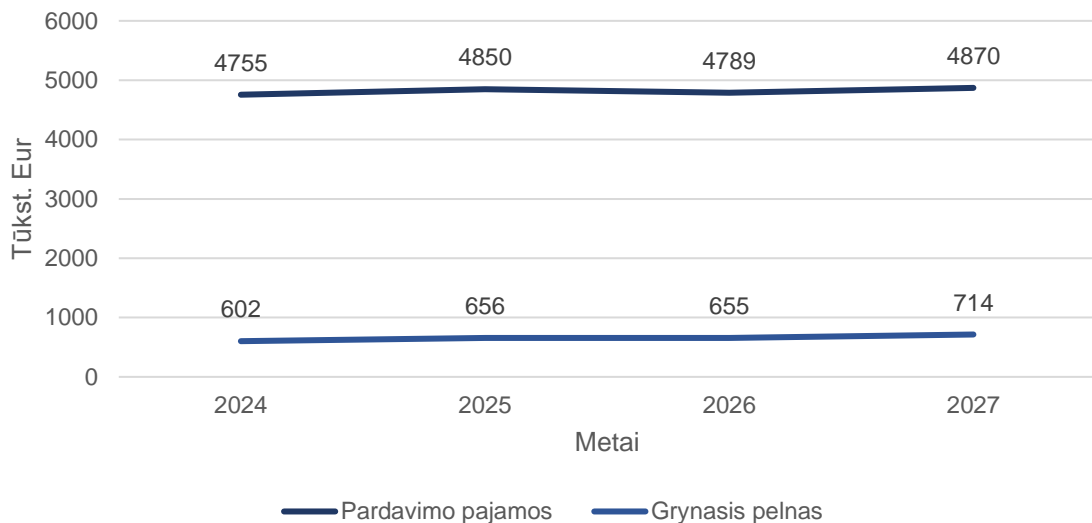
- Įmonės istoriniais finansiniais rodikliais, planuojamais pokyčiais Įmonės struktūroje (dalies Įmonių funkcijų perdavimas kitoms institucijoms) ir veikloje;
- bendromis ekonominės situacijos tendencijomis šalyje, Europos centrinio banko numatomą metinę infliaciją (2024 m. – 2,7 proc., 2025 – 2,1 proc., 2026 – 1,9 proc.);
- LR finansų ministerijos prognozuojamą vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio augimą (2024 m. – 2 135,8 Eur, 2025 m. – 2 241,7 Eur, 2026 m. – 2 353,2 Eur);
- numatomas Įmonės investicijas į nematerialųjį turtą;
- efektyvumo ir ekonomiškumo principus.

Prognozuojama, jog 2024–2027 m. Įmonės pardavimo pajamos didės, prognozuojamas ir didėjantis Įmonės grynasis pelnas bei augančios veiklos sąnaudos, tačiau planuojama 2024–2027 m. sumažinti bendrąsias ir administracines sąnaudas.

**8 lentelė. ŽŪDC 2023–2027 m. bendrųjų pajamų ataskaitos prognozė (tūkst. Eur)**

Eil. Nr.	Straipsniai	2023	2024	2025	2026	2027
1.	Pardavimo pajamos	4 635	4 755	4 850	4 789	4 870
2.	Pardavimo savikaina	(3 402)	(3 500)	(3 530)	(3 499)	(3 540)
3.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>1 233</b>	<b>1 255</b>	<b>1 320</b>	<b>1 290</b>	<b>1 330</b>
4.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(503)	(550)	(555)	(520)	(510)
5.	<b>KITOS VEIKLOS REZULTATAS</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
6.	<b>VEIKLOS PELNAS</b>	<b>736</b>	<b>705</b>	<b>765</b>	<b>770</b>	<b>830</b>
7.	Pajamos	7	0	0	0	0
8.	Sąnaudos	(9)	(7)	(4)	(5)	(9)
9.	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>	<b>(2)</b>	<b>(7)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(9)</b>
10.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ PŪKESTINIMĄ	734	698	761	765	821
11.	Pelno mokesčiai	(115)	(96)	(105)	(110)	(107)
12.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>620</b>	<b>602</b>	<b>656</b>	<b>655</b>	<b>714</b>

2024–2027 m. Įmonės pardavimo pajamų ir grynojo pelno prognozės vizualizacija pateikiama 5 paveiksle.



### 5 paveikslas. Prognozuojamas Įmonės grynasis pelnas ir pardavimo pajamos 2024–2027 m.

Strateginio veiklos plano laikotarpiu prognozuojama gerėjanti Įmonės finansinė būklė, planuojama sparčiai didinti nematerialiojo turto įsigijimą, taip didinant investicijas ir 2024–2027 m. padidinant nematerialiojo turto vertę daugiau nei dvigubai. Prognozuojamas materialiojo turto Įmonėje mažėjimas, taip didinant turimo turto efektyvų panaudojimą, optimaliai užpildant turimas Įmonės patalpas. Vertinant Įmonės istorinius duomenis, numatomas spartus pirkėjų skolos augimas.

### 9 lentelė. ŽŪDC 2023–2027 m. finansinės būklės ataskaitos prognozė (tūkst. Eur)

Eil. Nr.	Straipsniai	2023	2024	2025	2026	2027
	<b>TURTAS</b>					
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>2 820</b>	<b>2 886</b>	<b>2 752</b>	<b>2 615</b>	<b>2 683</b>
1.	NEMATERIALUSIS TURTAS	71	171	187	178	231
2.	MATERIALUSIS TURTAS	2 749	2 715	2 565	2 437	2 452
<b>B.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>6 807</b>	<b>7 107</b>	<b>2 846</b>	<b>3 503</b>	<b>4 076</b>
1.	ATSARGOS	99	72	63	76	76
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	4 999	5 295	1 756	1 991	2 434
2.1.	Pirkėjų skolos	121	414	395	420	520
2.2.	Kitos gautinos sumos ir ateinančių laikotarpių sąnaudos, sukauptos pajamos	4 878	4 881	1 361	1 571	1 914
3.	<b>PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI</b>	<b>1 709</b>	<b>1 740</b>	<b>1 027</b>	<b>1 436</b>	<b>1 566</b>
	<b>TURTO IŠ VISO:</b>	<b>9 627</b>	<b>9 993</b>	<b>5 598</b>	<b>6 118</b>	<b>6 759</b>
	<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>C.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	<b>2 895</b>	<b>3 497</b>	<b>4 153</b>	<b>4 808</b>	<b>5 518</b>
1.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	4 660	4 660	4 660	4 660	4 660
2.	REZERVAI	144	144	144	144	140
2.1.	Privalomasis	138	138	138	138	139
2.2.	Kiti rezervai	6	6	6	6	1
3.	<b>NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>(1 909)</b>	<b>(1 307)</b>	<b>(651)</b>	<b>4</b>	<b>718</b>
3.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	620	602	656	655	714
3.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	(2 529)	(1 909)	(1 307)	(651)	4
<b>D.</b>	<b>ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>6 732</b>	<b>6 396</b>	<b>1 445</b>	<b>1 310</b>	<b>1 241</b>
1.	ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	5 725	5 723	882	750	681
1.1	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>	<b>5 725</b>	<b>5 723</b>	<b>882</b>	<b>750</b>	<b>681</b>
2.	<b>TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>1 007</b>	<b>673</b>	<b>563</b>	<b>560</b>	<b>560</b>
2.1.	Skolos tiekėjams ir rangovams	270	225	138	160	145
2.2.	Gauti išankstiniai mokėjimai	175	161	175	200	185
2.3.	Kitos mokėtinos sumos, trumpalaikiai įsipareigojimai	562	287	250	200	230
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>	<b>9 627</b>	<b>9 893</b>	<b>5 598</b>	<b>6 118</b>	<b>6 759</b>

Prognozuojama, jog 2024–2027 m. augs darbuotojų atlyginimai ir Įmonės išlaidos jiems, tačiau didės ir pinigų įplaukos iš klientų. Planuojama, jog finansavimas, gaunamas valstybės pavestoms funkcijoms įgyvendinti, nemažės. Remiantis istoriniais duomenimis prognozuojama, jog didžiąją dalį Įmonės pinigų įplaukų 2024–2027 m. sudarys pinigų įplaukos iš klientų.

**10 lentelė. ŽŪDC 2023–2027 m. pinigų srautų ataskaitos prognozė (tūkst. Eur)**

Eil. Nr.	Straipsniai	2023	2024	2025	2026	2027
<b>1.</b>	<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>					
<b>1.1.</b>	<b>Ataskaitinio laikotarpio pinigų įplaukos (su PVM)</b>	<b>4 955</b>	<b>3 485</b>	<b>4 325</b>	<b>5 715</b>	<b>6 225</b>
1.1.1.	Pinigų įplaukos iš klientų	3 698	3 485	3 025	4 145	4 311
1.1.2.	Kitos įplaukos	1 257	-	1 300	1 570	1 914
<b>1.2.</b>	<b>Ataskaitinio laikotarpio pinigų išmokos</b>	<b>(18 518)</b>	<b>(10 466)</b>	<b>(12 080)</b>	<b>(12 478)</b>	<b>(13 051)</b>
1.2.1.	Pinigai, sumokėti žaliavų, prekių ir paslaugų tiekėjams (su PVM)	(4 175)	(3 100)	(3 301)	(3 284)	(3 410)
1.2.2.	Pinigų išmokos, susijusios su darbo santykiais	(4 457)	(3 800)	(3 975)	(4 104)	(4 177)
1.2.3.	Sumokėti į biudžetą mokesčiai	(4 186)	(3 566)	(3 504)	(3 520)	(3 550)
1.2.4.	Kitos išmokos	(5 700)	-	(1 300)	(1 570)	(1 914)
	<b>Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>(13 563)</b>	<b>(6 981)</b>	<b>(7 755)</b>	<b>(6 763)</b>	<b>(6 826)</b>
<b>2.</b>	<b>Investicinės veiklos pinigų srautai</b>					
2.1.	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	(70)	(160)	(130)	0	(216)
	<b>Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>(70)</b>	<b>(160)</b>	<b>(130)</b>	<b>0</b>	<b>(216)</b>
<b>3.</b>	<b>Finansinės veiklos pinigų srautai</b>					
<b>3.1.</b>	<b>Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais</b>	<b>(114)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1.1.	Į valstybės ar savivaldybės biudžetą mokama įmonės pelno įmoka	114	0	0	0	0
<b>3.2.</b>	<b>Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais</b>	<b>8 878</b>	<b>7 172</b>	<b>7 172</b>	<b>7 172</b>	<b>7 172</b>
3.2.1.	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas	8 878	7 172	7 172	7 172	7 172
	<b>Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>8 764</b>	<b>7 172</b>	<b>7 172</b>	<b>7 172</b>	<b>7 172</b>
<b>4.</b>	<b>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>(4 869)</b>	<b>31</b>	<b>(713)</b>	<b>409</b>	<b>130</b>
<b>5.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b>	<b>6 578</b>	<b>1 709</b>	<b>1 740</b>	<b>1 027</b>	<b>1 436</b>
<b>6.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>1 709</b>	<b>1 740</b>	<b>1 027</b>	<b>1 436</b>	<b>1 566</b>

## 8. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS

Įmonę veikiantys vidiniai ir išoriniai veiksniai yra įvairių rizikų, galinčių sutrukdyti įgyvendinti strateginį veiklos planą ir pasiekti užsibrėžtus tikslus, šaltinis. Rizikų valdymas yra neatsiejama ŽŪDC veiklos dalis. Valdant rizikas siekiama:

- laiku identifikuoti galimus pavojus;
- nustatyti identifikuotų pavojų pasireiškimo tikimybę ir galimą finansinį ir / ar nefinansinį poveikį;
- numatyti veiksmus ir priemones galimoms rizikoms išvengti arba jų poveikiui sumažinti iki priimtino lygio;
- nuolat stebėti rizikos veiksnių pasikeitimus ir jų galimą įtaką bei savalaikiai informuoti Įmonės valdybą bei LR žemės ūkio ministeriją.

Žemiau esančioje lentelėje išskirtos didžiausią pasireiškimo tikimybę turinčios rizikos, galinčios daryti įtaką strateginių tikslų įgyvendinimui.



11 lentelė. Rizikos ir jų valdymo priemonės

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
<b>FINANSINĖS RIZIKOS</b>			
Nepatvirtintų įkainių rizika	Nesant patvirtintiems įkainiams nėra galimybės vertinti galimas pajamas už suteiktas paslaugas. Pavirtinus mažesnius įkainius nei prognozuoja Įmonė gali atsirasti apyvartinių lėšų trūkumas, neleidiantis laiku vykdyti suplanuotų įsigijimų	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pinigų srautų prognozės, apimančios numatomas pinigų įplaukas ir išmokas;</li> <li>Įkainių patvirtinimas artimiausiu metu.</li> </ul>	Finansų ir strategijos skyrius Valdyba Generalinis direktorius
Užsakymų kiekio mažėjimas dėl ekonomikos nuosmukio	Dėl geopolitinės situacijos ir / ar ekonominės krizės gali sumažėti užsakovų galimybės įgyvendinti projektus, o tai sumažintų paslaugų užsakymų kiekį, o kartu ir Įmonės pajamas bei galimybes pasiekti strateginius tikslus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administracinių kaštų peržiūrėjimas išgryninant būtinuosius;</li> <li>Dalyvavimas konkursuose, savo paslaugas siūlant rinkoje.</li> </ul>	Generalinis direktorius Finansų ir strategijos skyrius
Kaštų augimo rizika	Ženklus savikainos, administracinių kaštų didėjimas gali lemti nuostolingą Įmonės veiklą	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atsakingas Įmonės biudžeto planavimas ir kontrolė;</li> <li>Esant poreikiui, kaštų peržiūrėjimas, sąnaudų mažinimas</li> </ul>	Generalinis direktorius Finansų ir strategijos skyrius

### VERTĖS KLIENTAMS RIZIKOS

Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas	Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas gali sutrukdyti įgyvendinti kokybiškas paslaugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų paieškos ir pritraukimo kanalų plėtra (LinkedIn, Instagram) ir aktyvus esamų kanalų išnaudojimas (Facebook, mokslo įstaigos);</li> <li>• Glaudus bendradarbiavimas su darbuotojų paieškos agentūromis;</li> <li>• Esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir ugdymas pagal parengtą kompetencijų modelį;</li> <li>• Lėšų kvalifikacijos kėlimui biudžete numatymas ir panaudojimo kontrolė</li> </ul>	Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius
Reputacinė rizika	Nepagrįsta neigiama informacija apie Įmonę viešojoje erdvėje daro neigiamą įtaką ne tik Įmonės vardui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijos strategijos parengimas ir jos įgyvendinimo priežiūra;</li> <li>• Lėšų komunikacijos strategijai įgyvendinti numatymas biudžete ir tikslingas panaudojimas</li> </ul>	Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius
Duomenų praradimo rizika	Įmonė kaupia, tvarko ir administruoja žemės sektoriaus duomenis. Jų praradimas dėl įsilaužimo, gamtinių veiksnių ar kitų priežasčių padarytų ypatingai didelės žalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodinis išorinis IT saugumo auditas;</li> <li>• Aktualūs vidiniai informacijos saugumo teisės aktai;</li> </ul>	IT departamentas, Informacijos saugumo projektų vadovas Informacijos saugumo projektų vadovas

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savalaikės investicijos į IT infrastruktūrą;</li> <li>• ISO 27001 reikalavimams atitikti;</li> <li>• Darbuotojų kompetencijos kėlimas IT saugumo klausimais</li> </ul>	<p>IT departamentas</p> <p>Informacijos saugumo projektų vadovas</p>
Nepasiekti vykdomų projektų rezultatai	Žema projektų valdymo branda gali įtakoti rezultatus, projektų vėlavimus, nepadėti pasiekti kokybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuolatinė rodiklių stebėseną ir analizę;</li> <li>• Operatyvūs veiksmai kliūtims šalinti ar sumažinti;</li> <li>• Projektų valdymo ir projektų geros valdysenos taikymas</li> </ul>	Projektų valdymo skyrius

## PROCESŲ RIZIKOS

<p>Žemas darbuotojų įsitraukimas</p>	<p>Darbuotojų pastangų trūkumas ir nepakankama motyvacija gali apsunkinti ir iššęsti laike užsibrėžtų tikslų vidaus efektyvumo ir augimo/mokymosi perspektyvose įgyvendinimą</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų įsitraukimo dinamikos stebėjimas, atliekant periodinius darbuotojų įsitraukimo tyrimus;</li> <li>• Įsitraukimo didinimo priemonių įgyvendinimas;</li> <li>• Nuoseklaus grįžtamojo ryšio darbuotojui suteikimas;</li> <li>• Įmonės puoselėjamų vertybių komunikavimas;</li> <li>• Ryšio tarp darbuotojo ir Įmonės strategijos įgyvendinimo komunikavimas</li> </ul>	<p>Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius</p>
<p>Sunkiai nuspėjamos ir laike suplanuojamos viešųjų pirkimų procedūros</p>	<p>Užsitęsę viešųjų pirkimų procedūros atitinkamai gali sąlygoti kitų veiklų ir projektų įgyvendinimą</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešųjų pirkimų procedūrų iniciavimo viešųjų pirkimų plane numatytu laiku kontrolė;</li> <li>• Dėmesys pirkimų dokumentacijos kokybei;</li> <li>• Išorės ekspertų ir konsultantų pasitelkimas;</li> </ul>	<p>Teisės ir viešųjų pirkimų skyrius</p>

## 9. STEBĖSENA

Strateginio veiklos plano stebėsenos tikslas – nuolatos vertinant strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą, užtikrinti efektyvų ŽŪDC valdymą ir faktais pagrįstų sprendimų priėmimą, rezultatyvumą, atitiktį suinteresuotųjų šalių keliamiems reikalavimams.

Strategijos įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro:

- Ketverių metų strateginio veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas;
- Metinio biudžeto parengimas ir įgyvendinimas;
- Mėnesinių, ketvirtinių ir metinių rezultatų peržiūra ir aptarimas;
- Strateginio veiklos plano tikslinimas ir atnaujinimas.

ŽŪDC strateginis veiklos planas ir biudžetas tvirtinami Žemės ūkio ministro įsakymu, šiems dokumentams pritaria Įmonės valdyba.

Siekiant užtikrinti strateginiame veiklos plane iškeltų strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, nustatytų rodiklių pasiekimą, kiekvieniems strategijos įgyvendinimo metams rengiamas bendras visos Įmonės biudžetas. Siekiama, kad investicijos ir išlaidos visų pirma prisidėtų prie strateginiame veiklos plane iškeltų tikslų įgyvendinimo.

Strateginio veiklos plano ir biudžeto įgyvendinimas stebimas kiekvieną mėnesį vertinant ir matuojant iškeltų tikslų ir uždavinių pasiekimą, pagal poreikį nustatomos korekcinės priemonės. Valdybai ŽŪDC strateginio veiklos plano, biudžeto, rodiklių įgyvendinimo rezultatai pristatomi ir aptariami ne rečiau kaip kas ketvirtį; esant poreikiui derinamos ir atliekamos korekcijos.

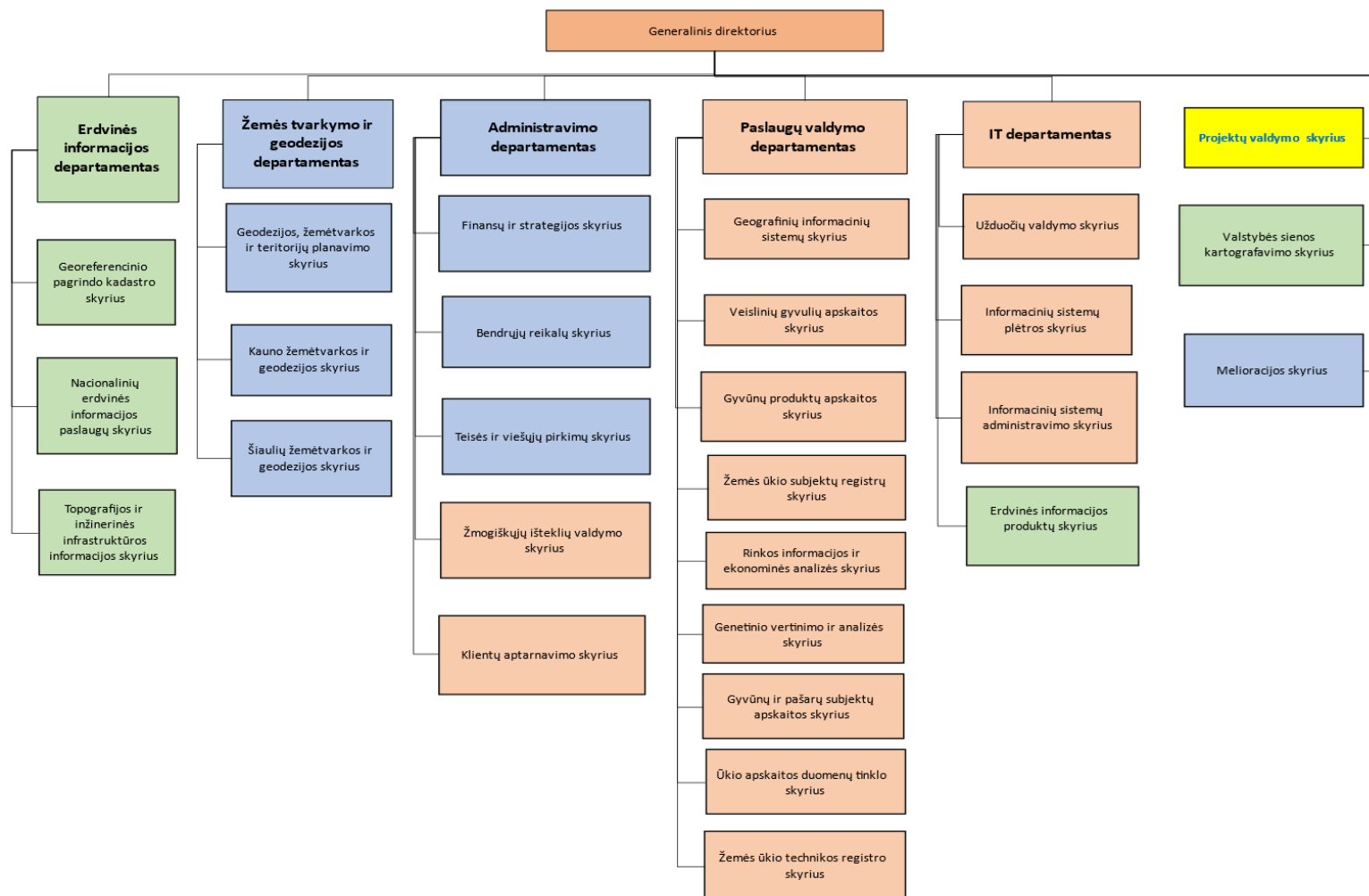
Strateginis veiklos planas rengiamas 4-erių metų laikotarpiui. Dėl objektyvių priežasčių, jis gali būti tikslinamas ir teikiamas valdybos pritarimui bei LR žemės ūkio ministerijos tvirtinimui.

Strateginio veiklos plano įgyvendinimo, tikslinimo ir atsiskaitymo už pasiektus rodiklius tvarka pateikiama toliau:

Subjektas	Funkcijos	Terminas
ŽŪDC struktūriniai padaliniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsakingi už priemonių vykdymą Finansų ir strategijos skyriui pateikia informaciją apie veiklų vykdymą per ataskaitinį laikotarpį – informaciją apie rodiklių pasiekimą, ataskaitiniu laikotarpiu įgyvendintas veiklas.</li> <li>• Strateginio veiklos plano tikslinimo / koregavimo atveju, ŽŪDC struktūriniai padaliniai pateikia Įmonės Finansų ir strategijos skyriui informaciją apie strateginiame veiklos plane reikalingus atlikti patikslinimus / koregavimus kartu su jų atlikimo pagrindimu.</li> </ul>	Sausio mėn.

Subjektas	Funkcijos	Terminas
ŽŪDC Finansų ir strategijos skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagal ŽŪDC struktūrinių padalinių pateiktą informaciją sistemina, tikslina duomenis, reikalingus strateginio veiklos plano įgyvendinimo ir rodiklių pasiekimo ataskaitai.</li> <li>• Parengtą strategijos įgyvendinimo ataskaitą teikia generaliniam direktoriui derinti, esant poreikiui, tikslina ataskaitą pagal pastabas.</li> <li>• Strateginio veiklos plano tikslinimo / koregavimo atveju, parengia jo projektą, projektas teikiamas generaliniam direktoriui.</li> <li>• Vykdo biudžeto vykdymo kontrolę, stebi Įmonės piniginius srautus, skirtus investicijoms, teikia informaciją generaliniam direktoriui ir ŽŪDC valdybai.</li> <li>• Pristato strateginio veiklos plano, biudžeto, rodiklių įgyvendinimą generaliniam direktoriui ir ŽŪDC valdybai.</li> </ul>	<p>Sausio mėn.</p> <p>Kas pusmetį</p>
Generalinis direktorius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derina strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitą ir biudžeto ataskaitą, teikia pasiūlymus dėl galimų tikslinimų / koregavimų.</li> <li>• Strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitą teikia ŽŪDC valdybai, VKC ir LR žemės ūkio ministerijai.</li> <li>• Strateginio veiklos plano tikslinimo / koregavimo atveju, jo projektą teikia ŽŪDC valdybai ir LR žemės ūkio ministerijai tvirtinti.</li> </ul>	<p>Kas pusmetį</p>
ŽŪDC valdyba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susipažinusi su strateginio veiklos plano įgyvendinimo ir biudžeto ataskaita, teikia siūlymus, susijusius su prioritetinių veiksmų įgyvendinimu per sekantį ataskaitinį laikotarpį.</li> <li>• Pritaria ŽŪDC strateginio veiklos plano įgyvendinimo ir biudžeto ataskaitoms.</li> <li>• Teikia siūlymus LR žemės ūkio ministerijai dėl generalinio direktoriaus veiklos užduočių ir jų vykdymo vertinimo.</li> </ul>	<p>Kas pusmetį</p>

1 priedas. ŽŪDC organizacinė struktūra (2023 m. redakcija)





**2 priedas. ŽŪDC organizacinė struktūra, įsigaliosianti nuo 2024 m. vasario mėn.**

