

PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos  
žemės ūkio ministro  
2023 m. sausio 16 d.  
įsakymu Nr. 3D-20

**VALSTYBĖS ĮMONĖS  
ŽEMĖS ŪKIO DUOMENŲ CENTRO  
2023–2026 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

Vilnius 2023 m.

# Turinys

---

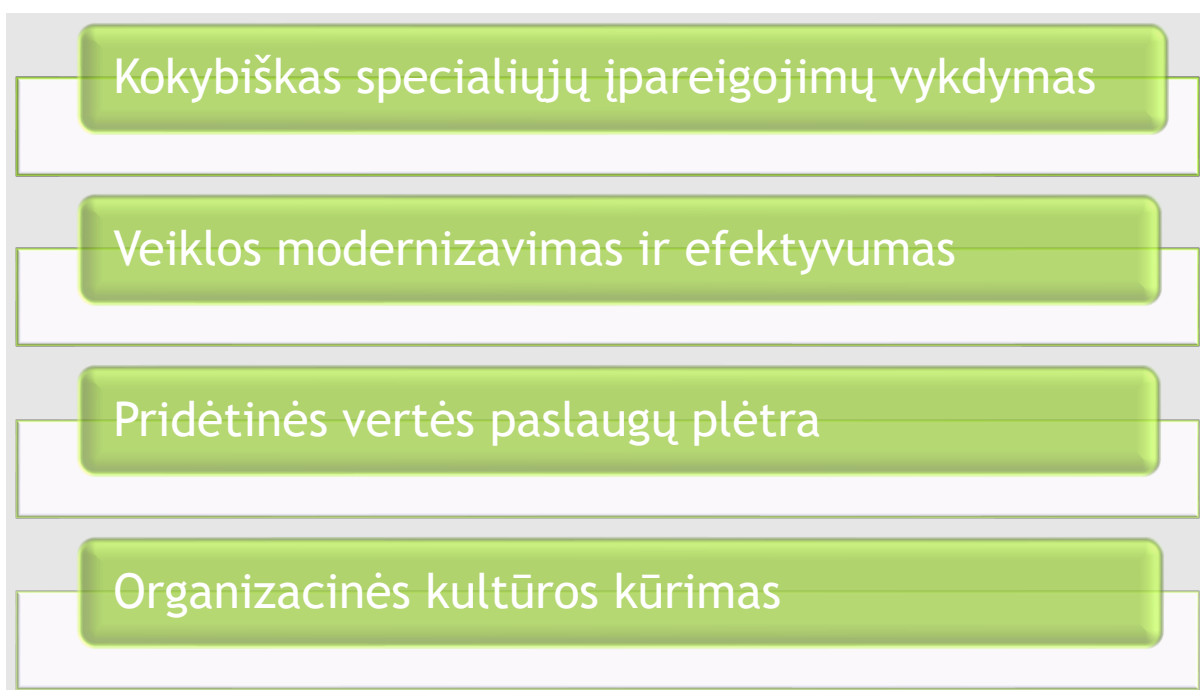
I. Santrauka .....	3
II. VĮ Žemės ūkio duomenų centro veiklos aprašymas .....	4
2.1. Įmonės apžvalga .....	4
2.2. Įmonės vykdoma veikla.....	6
III. Aplinkos veiksnių analizė .....	13
3.1. Vidinių veiksnių analizė .....	13
3.1.1. Pagrindinė veikla.....	13
3.1.1.1. Registrų, IS, duomenų bazių, portalų kūrimas ir tvarkymas .....	14
3.1.1.2. Erdvinių duomenų kūrimas ir su jais susijusių elektroninių paslaugų administravimas .....	14
3.1.1.3. Žemėtvarkos, geodezijos ir melioracijos darbų vykdymas .....	17
3.1.1.4. Paslaugų teikimas.....	18
3.1.1.5. Rinkodara .....	20
3.1.2. Pagalbinės veiklos .....	21
3.1.2.1. Įmonės infrastruktūros valdymas .....	21
3.1.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas .....	22
3.1.2.3. Technologijų valdymas .....	23
3.1.2.4. Korupcijos prevencija ir vidaus kontrolė.....	24
3.2. Išorinių veiksnių analizė .....	25
3.2.1. Politiniai veiksniai.....	25
3.2.2. Ekonominiai veiksniai.....	26
3.2.3. Socialiniai veiksniai .....	26
3.2.4. Technologiniai veiksniai .....	27
3.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai .....	28
3.2.6. Teisiniai veiksniai .....	28
3.3. Konkurencinės aplinkos analizė .....	29
3.3.1. Rinka .....	30
IV. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė .....	31
V. Misija, vizija, vertybės .....	32
VI. Įmonės strateginės kryptys, strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų matavimo rodikliai.....	33
VII. Finansiniai ištekliai .....	37
VIII. Galimos veiklos rizikos ir jų valdymas .....	37
IX. Finansinės prognozės .....	38
X. Investicijos .....	41
XI. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai .....	41

## I. Santrauka

---

Strategijos rengimo tikslas – išanalizuoti aplinkos veiksnius ir jų įtaką valstybės įmonės Žemės ūkio duomenų centro (toliau – Įmonė arba ŽŪDC) veiklai, nustatyti Įmonės stiprybes ir silpnybes, galimybes ir grėsmes, kylančias Įmonės veikloje, ir išskirti Įmonės strategines veiklos kryptis, kurios leis kryptingai įgyvendinti Įmonės misiją ir siekti numatytos vizijos laikantis pagrindinių Įmonės vertybių.

Siekiant tinkamai vykdyti misiją ir įgyvendinti viziją bei valstybės keliamus lūkesčius, 2023–2026 m. didžiausias dėmesys bus skiriamas šioms strateginėms kryptims:



## II. VĮ Žemės ūkio duomenų centro veiklos aprašymas

---

### 2.1. Įmonės apžvalga

---

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 (toliau – VŽF). Įmonė perėmė visas reorganizuojamų valstybės įmonių teises ir pareigas.

Valstybės įmonė Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras (toliau – ŽŪIKVC) – 2002–2022 m. veiklą vykdžiusi valstybės įmonė, užtikrinusi Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos (toliau – Žemės ūkio ministerija, Ministerija) reguliavimo srities registrų ir informacinių sistemų (toliau – IS), jų duomenų bazių saugų ir nepertraukiamą veikimą, efektyvų duomenų panaudojimą administruojant ES paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai priemones; teikusi operatyvią, apibendrintą informaciją valstybės ir savivaldybių institucijoms, socialiniams partneriams, didinusi teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų apimtį ir efektyvumą bei siekusi pelningos veiklos.

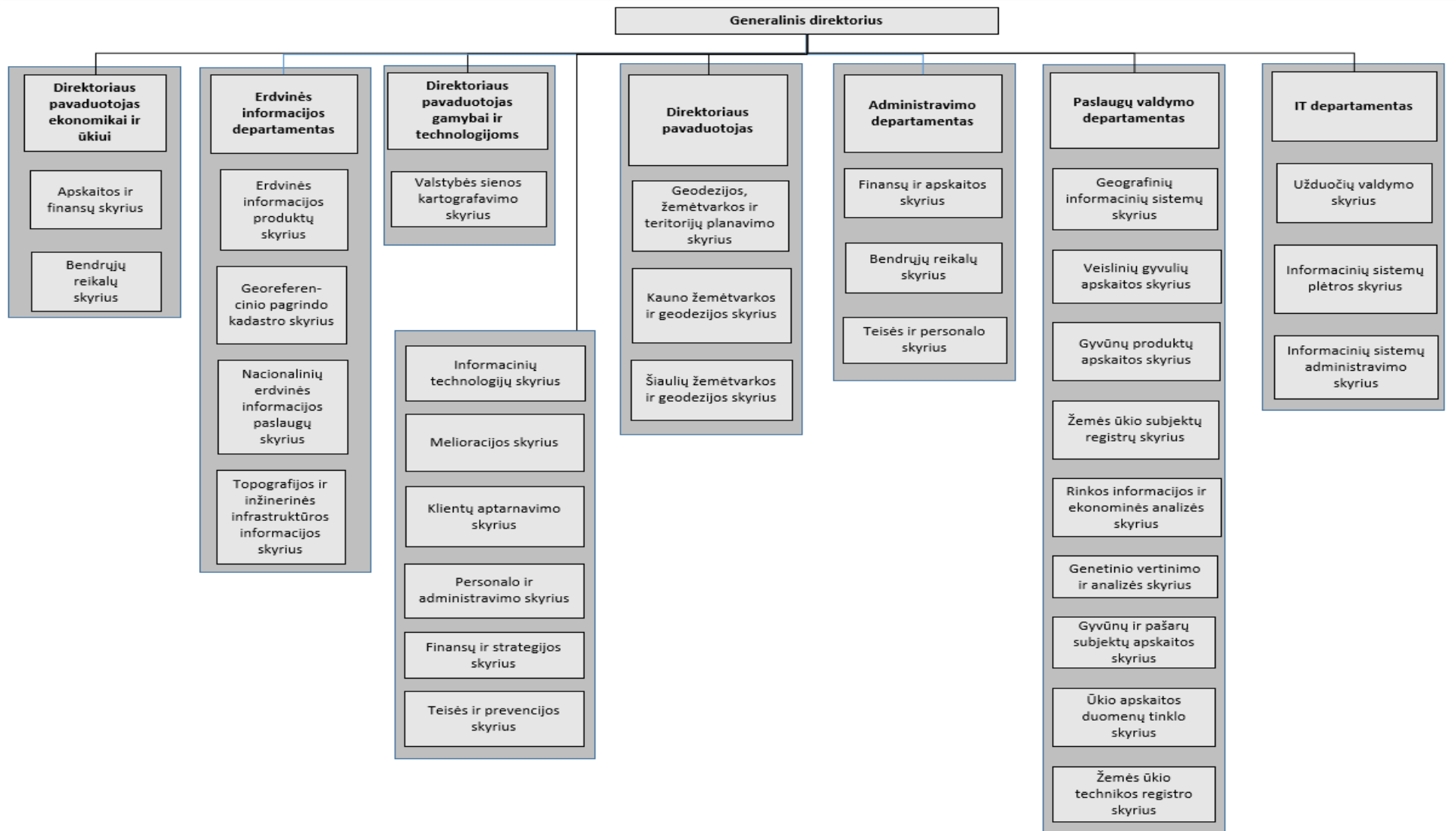
Valstybės įmonė Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centras „GIS-Centras“ (toliau – GIS centras) – 1992–2022 m. erdvinių duomenų kūrimo ir su jais susijusių elektroninių paslaugų administravime bei komercinę veiklą geografinės informacijos sistemų kūrimo, diegimo ir administravimo, nuotolinių tyrimų, erdvinių duomenų rinkinių gamybos srityse veiklą vykdžiusi valstybės įmonė.

Valstybės įmonė Valstybės žemės fondas (toliau – VŽF) – 2010–2022 m. įgyvendinant valstybės žemės naudojimo politiką, sprendžiant apleistų žemių problemą, užtikrinant efektyvų žemės, kaip gamtos turto naudojimą, bei racionalią žemės valdų struktūrą veiklą vykdžiusi valstybės įmonė.

ŽŪIKVC, GIS centro ir VŽF reorganizavimo tikslas – padidinti turimos informacijos ir duomenų valdymo efektyvumą, optimaliau panaudoti turimus žmogiškuosius, materialinius ir infrastruktūros išteklius, teikti kokybiškesnes paslaugas vartotojams ir užtikrinti žemės ūkio ministro valdymo srities valstybės įmonių valdymo efektyvumą.

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Žemės ūkio ministerija, vienasmenis valdymo organas – Įmonės generalinis direktorius. Sudaromas kolegialus valdymo organas – valdyba.

## VĮ Žemės ūkio duomenų centro organizacinė struktūra

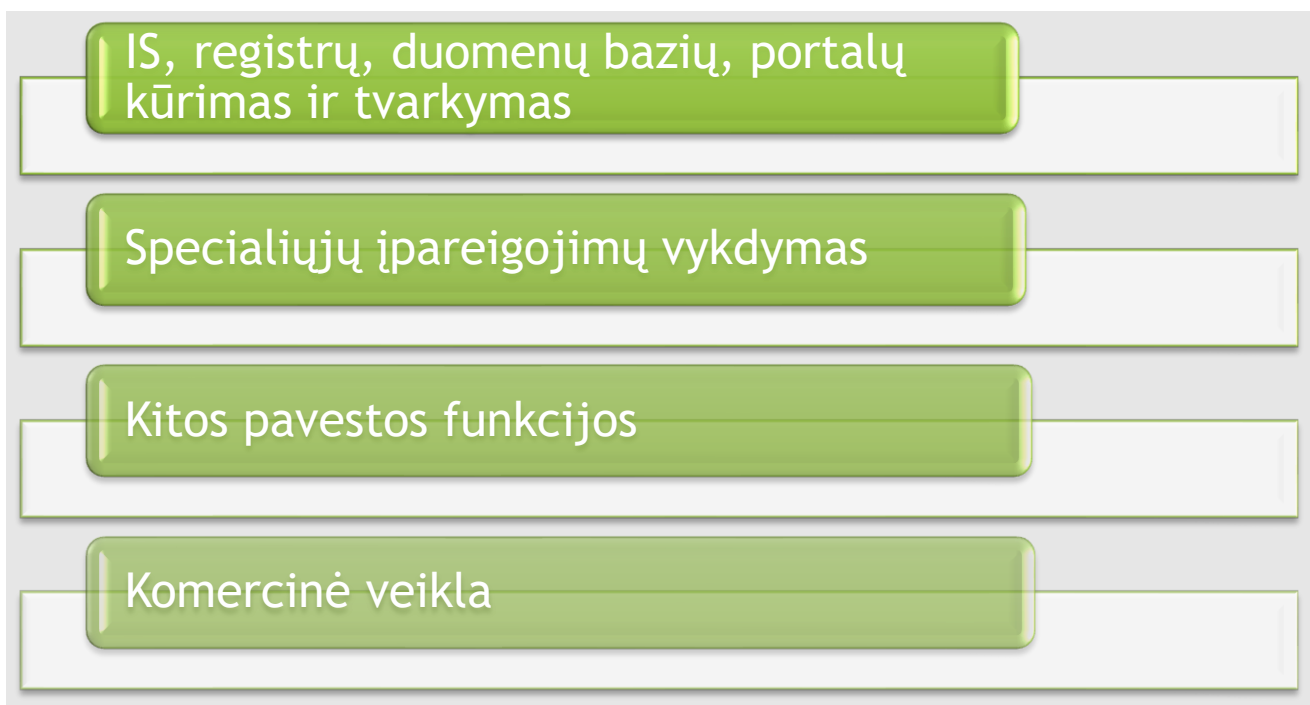


## 2.2. Įmonės vykdoma veikla

---

Įmonės pagrindinė veikla – užtikrinti efektyvų, saugų ir nepertraukiamą tvarkomų IS, registru, duomenų bazių veikimą, efektyvų duomenų panaudojimą administruojant ES paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai priemones; tvarkyti Lietuvos erdvinės informacijos portalą, Lietuvos Respublikos globalinės padėties nustatymo sistemos nuolatinių stočių tinklą, georeferencinio pagrindo kadastrą; teikti Lietuvos erdvinės informacijos infrastruktūros erdvinį duomenų rinkinius; rengti teritorijų planavimo dokumentus; nustatyti nekilnojamojo turto kadastro duomenis; vykdyti valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionus.

Įmonės veikla:



### 2.2.1. IS, registru, duomenų bazių, portalų kūrimas ir tvarkymas

Įmonės administruojami registrai ir IS atitinka skirtingas informacijos svarbos kategorijas. Įmonės tvarkomi registrai ir informacinės sistemos atitinka Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2020 m. gruodžio 4 d. įsakyme Nr. V-941 „Dėl Techninių valstybės registru (kadastru), žinybinių registru, valstybės informacinių sistemų ir kitų informacinių sistemų elektroninės informacijos saugos reikalavimų aprašo ir Informacinių technologijų saugos atitikties vertinimo metodikos patvirtinimo“ nustatytas kategorijas: ypatingos svarbos informacines sistemas ir registrus (YSII), II, III ir IV kategorijos informacines sistemas ir registrus. Atitinkamai, skirtingų kategorijų

informacinėms sistemoms ir registrams 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.

Eil. Nr.	Valstybės informacinė sistema / valstybės registras / kita	Svarbos kategorija
1.	Paraiškų priėmimo informacinė sistema (PPIS)	YSII
2.	Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinė sistema (LŽŪMPRIS)	YSII
3.	Ūkinių gyvūnų registras (ŪGR)	YSII
4.	Ūkinių gyvūnų veislininkystės informacinė sistema (ŪGVIS)	II
5.	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registras (ŽŪKVR)	II
6.	Lietuvos Respublikos ūkininkų ūkių registras (ŪŪR)	II
7.	Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registras (TSMPR)	II
8.	Lietuvos Respublikos fitosanitarinis registras (FR)	II
9.	Žemės ūkio ir maisto produktų sertifikavimo informacinė sistema (ŽŪMPŠIS)	III
10.	Traktorininko pažymėjimų informacinė sistema (TPIS)	III
11.	Tiesioginių išmokų už pieną informacinė sistema (TIPIS)	III
12.	Pieno apskaitos informacinė sistema (PAIS)	III
13.	Žemdirbių mokymo ir konsultavimo informacinė sistema (ŽMIKIS)	III
14.	Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registras (PŪSR)	III
15.	Gyvūnų augintinių registras (GAR)	III
16.	Žemės informacinė sistema (ŽIS)	III
17.	Lietuvos erdvinės informacijos portalas (LEI portalas)	III
18.	Topografinių ir inžinerinės infrastruktūros informacinė sistema (TIIS)	III
19.	Georeferencinio pagrindo kadastras (GRPK)	III
20.	Lietuvos Respublikos globalinės padėties nustatymo sistema (LitPOS)	IV

### 2.2.2. Specialiųjų įpareigojimų vykdymas

Įmonė vykdo funkcijas, išdėstytas įstatuose ir kitas jai pavestas užduotis. Įmonė vykdo viešąjį administravimą, kuriame išskiriamos dvi veiklos sritys: bendroji ir specialioji.

Laikoma, kad Įmonė vykdo specialiuosius įpareigojimus, jeigu pareiga atlikti tam tikrą aiškiai apibrėžtą funkciją yra nustatyta įstatymuose arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose ir atliekant šią funkciją tenkinamas bent vienas Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijose, patvirtintose Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 4-1100 „Dėl Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų patvirtinimo“, nurodytas kriterijus.

Įmonės vykdomi specialieji įpareigojimai:

Paraiškų priėmimo informacinės sistemos administravimas	Ūkinių gyvūnų registro administravimas
Tiesioginių išmokų už pieną informacinės sistemos administravimas	Ūkininkų ūkių registro administravimas
Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinės sistemos administravimas	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registro administravimas
Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registro administravimas	Pašarų ūkio subjektų registro administravimas
Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) pripažinimo žemės ūkio kooperatinėmis bendrovėmis (kooperatyvais) administravimas	Gyvūnų augintinių registro administravimas
Lietuvos Respublikos fitosanitarinio registro administravimas	Ūkinių gyvūnų veislininkystės informacinės sistemos administravimas
Kontrolinių žemės sklypų erdvinių duomenų rinkinio kūrimas, tvarkymas	Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 metų programos priemonės „Investicijos į materialųjį turtą“ veikla „Parama žemės konsolidacijai“
Georeferencinio pagrindo kadastro tvarkymas	Žemės tvarkymo ir administravimo bei erdvinės informacijos infrastruktūros vystymo programos priemonės „Žemės informacinės sistemos plėtra ir palaikymas“ veikla
Lietuvos erdvinės informacijos infrastruktūros portalo (LEI portalas) tvarkymas	Valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionų vykdymas
Melioracijos darbų ir melioracijos statinių naudojimo priežiūra	

### 2.2.3. Kitos pavestos funkcijos



Kitų Įmonės IS administravimas ir funkcijų vykdymas galėtų būti laikomi specialiaisiais įpareigojimais, tačiau pagal teisės aktų reikalavimus šios funkcijos neatitinka specialiojo įpareigojimo kriterijaus – nėra pavestos Lietuvos Respublikos įstatymu ar Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu. Tai yra:

Pieno apskaitos informacinės sistemos administravimas	Traktorininko pažymėjimų informacinės sistemos administravimas
Žemės ūkio ir maisto produktų sertifikavimo informacinės sistemos administravimas	Žemdirbių mokymo ir konsultavimo informacinės sistemos administravimas
Žemės ūkio įmonių gamybinių-finansinių rodiklių rinkimas, tvarkymas ir suvestinės parengimas	Valstybinėms (perduotoms savivaldybėms) žemės ūkio funkcijoms atlikti skirtų lėšų apskaičiavimas
Ūkių apskaitos duomenų tinklo veiklos užtikrinimas	Galvijų ir kiaulių genetinio vertinimo atlikimas ir duomenų analizė
KŽS_DR5LT erdvinių duomenų atnaujinimas	Žemės valdų struktūrų gerinimo ir apleistų žemės plotų mažinimo priemonė, įskaitant privačios žemės įsigijimą valstybės vardu pasinaudojant Lietuvos Respublikos žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo įstatymo 5 straipsnio 2 dalyje nustatyta pirmumo teise
Lietuvos Respublikos globalinės padėties nustatymo sistemos nuolatinių stočių tinklo administravimas ir paslaugų plėtra	Valstybės sienos kartografavimas, valstybės sienos duomenų rinkinio tvarkymas ir palaikymas
Topografijos ir inžinerinės infrastruktūros informacinės sistemos tvarkymas, plėtra ir palaikymas	

Kitos Įmonės vykdomos funkcijos:

- Lietuvos žemės ūkio integruotos administravimo ir kontrolės sistemos (toliau – IAKS), Europos žemės ūkio garantijų fondo ir Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai priemonių įgyvendinimas.
- Administruojant Gyvūnų augintinių registrą (GAR), apskaitomi šunys, katės, šeškai ir kiti mikroschemomis paženklininti naminiai gyvūnai.
- Administruojant Ūkinių gyvūnų registrą (toliau – ŪGR), registruojamos 62 ūkinių gyvūnų rūšys, ūkinių gyvūnų laikytojai, laikymo vietos, bandos, ūkinių gyvūnų judėjimo ir kaitos, ūkinių gyvūnų skerdimo, utilizavimo, sėklinimų, veislių kraujo laipsnio nustatymo, trumpųjų pranešimų (SMS) informavimo, ūkių patikros aktų, galvijų pasų, ir paramos už ūkinius gyvūnus duomenys.
- Vykdoma ŪGR ir GAR duomenų apskaita, duomenų registravimas, duomenų teikimas ir ataskaitų rengimas, atliekama kita administracinė veikla, taip pat rūpinamasi registru tobulinimu ir plėtros galimybėmis.
- Išduodami galvijų pasai, arklinių šeimos gyvūnų tapatybės dokumentai.

- Administruojant Pieno apskaitos informacinę sistemą (PAIS), Tiesioginių išmokų už pieną informacinę sistemą (TIPIS); Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registrą (PŪSR), taip pat atsako už paramų už ūkinis gyvūnus ir (ar) pieną apskaičiavimą, pieno supirkėjų registravimą, statistinės ir kitos informacijos teikimą suinteresuotoms institucijoms; bendraujama ir bendradarbiauja bei konsultuojasi su Ministerija, VĮ Valstybine maisto ir veterinarijos tarnyba, Nacionaline mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos, savivaldybėmis, pieno supirkimo įmonėmis ir kt.
- Užtikrina Ūkinių gyvūnų veislininkystės informacinės sistemos (ŪGVIS) – Pieninių galvijų veislininkystės posistemio, Mėsinių galvijų veislininkystės posistemio, Arklių veislininkystės posistemio, Kiaulių veislininkystės posistemio, Avių veislininkystės posistemio ir Ožkų veislininkystės posistemio – funkcionavimą; veikia apima duomenų analizę, visų išvardytų posistemų administravimą, tam tikrų ŪGR sistemos posistemų administravimą, duomenų teikimą genetiniams įvertinimui, kitos informacijos paruošimą ir teikimą.
- Atliekamas galvijų genetinis vertinimas pagal selekcionuojamus požymius, kitos genetinio vertinimo duomenų analizės, teikiamos ataskaitos, vykdomi duomenų paruošimo darbai, genetinio vertinimo metodikų kūrimas ir tobulinimas.
- Apskaičiuojamos žemės ūkio valdy, ūkininkų ūkių ir ūkinis gyvūnus įregistravusių subjektų ūkių, kurie neįregistruoti Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registre ar Ūkininkų ūkių registre, Valdos ekonominio dydžio (VED ir EDV) reikšmės, jas parduoda kitoms institucijoms ūkininkų mokesstinėms prievolėms, Europos paramos tinkamumui nustatyti; priimamos bei tvarkomos iš žemės ūkio bendrovių ir kitų žemės ūkio įmonių gamybinių-finansinių rodiklių statistinės ataskaitos, jos apdorojamos, bei perduodamos Statistikos departamentui.
- Administruoja akcizais neapmokestinamų gazolių, skirtų naudoti žemės ūkio veiklos subjektams, įsigijimą ir teikiamos ataskaitos.
- Organizuojamas ir vykdomas ūkininko ūkio įregistravimo pažymėjimų blankų išdavimas savivaldybių administracijoms.
- Organizuojamas ir vykdomas žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų kvito blankų pardavimas fiziniams arba juridiniams asmenims ir kitoms organizacijoms.
- Vykdomas kitų saugiųjų dokumentų blankų išdavimas.
- Atliekami statistiniai tyrimai Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos sektoriuose; inspektuojamos įmonės (teikiamų statistinių duomenų kokybės patikra); teikiamos ataskaitas Lietuvos statistikos departamentui, Ministerijai, kitoms nacionalinėms institucijoms ir įstaigoms, Europos Komisijai (toliau – EK) ir Eurostatui;
- Analizuojama ir prognozuojama Lietuvos užsienio prekybą žemės ūkio ir maisto produktais, įskaitant jautrius produktus.
- Rengia ir leidžia elektroninį dvisavaitinį oficialų informacinį statistinį leidinį „AgroRINKA“ ir elektroninį pusmečio informacinį statistinį leidinį „Lietuvos žemės ūkis: faktai ir skaičiai“.
- Atsako už teisingą šalutinių gyvūninių produktų šalinimo ir naikinimo sąnaudų dydžio apskaičiavimą.
- Analizuoja ir teikia ekspertinį vertinimą biodegalų gamybai teiktinos paramos efektyvumui;
- Skelbia statistines ataskaitas ir analitines apžvalgas apie vidaus, Europos Sąjungos (toliau – ES) ir pasaulines rinkas leidiniuose, interneto svetainėse [www.vic.lt](http://www.vic.lt), [www.produktukainos.lt](http://www.produktukainos.lt).

- Paraiškų priėmimo informacinėje sistemoje (toliau - PPIS) kaupiami grafiniai žemės ūkio naudmenų laukų duomenys ir kita aprašomoji informacija, kurie itin svarbūs Ministerijos reguliavimo sričiai priskirtoms kontrolės įstaigoms, taip pat kitoms įstaigoms, teikiančioms Ūkio valdymo platformos paslaugas.
- PPIS sistemoje teikiamos žemės ūkio veiklos subjektams svarbios elektroninės paslaugos: priimamos paraiškos valstybės ir ES paramai žemės ūkiui ir kaimo plėtrai gauti; paraiškos sertifikuoti žemės ūkio gamybą; priimami žemės ūkio darbų apskaitos žurnalų duomenys; priimami pranešimai apie apleistų žemės ūkio naudmenų plotų netikslumus; priimami pranešimai apie žemės plotų tinkamumo paramai gauti pokyčius; priimami pranešimai apie planuojamą augalų apsaugos produktų panaudojimą ir apie tai informuojami bičių laikytojai; priimami žemės ūkio valdoje panaudotų mineralinių ir organinių trąšų duomenys.
- Kuriamas, plėtojamas ir tvarkomas Lietuvos Respublikos teritorijos M 1:5 000 kontrolinių žemės sklypų erdviųjų duomenų rinkinys KŽS\_DR5LT, kuris naudojamas atliekant visų pagal Europos žemės ūkio garantijų fondo priemonių pateiktų paraiškų administracinės kryžminės patikras, siekiant užtikrinti veiksmingą paramos mokėjimą ir kontrolę. Prireikus vykstama į patikras vietoje tam, kad būtų maksimaliai eliminuotas netinkamas paramai plotas ir kad būtų galima patikrinti, ar žemės ūkio veiklos subjektams mokama tik už reikalavimus atitinkantį plotą.
- Atliekamas kasmetinis KŽS\_DR5LT kokybės vertinimas, nuo kurio priklauso kitų IAKS sistemų funkcionalumas ir kitų kontrolės procesų efektyvumas.
- Vykdo Lietuvos stojimo į Europos Sąjungą įsipareigojimus, teikiant EK ūkininkų ūkių ir žemės ūkio bendrovių ekonominius, finansinius, gamybinius rodiklius, reikalingus ES bendrajai žemės ūkio politikai formuoti ir vykdyti.
- Įmonė yra ryšių palaikymo su EK agentūra, bendradarbiaujanti su EK Lietuvos ūkių apskaitos duomenų tinklo (toliau – ŪADT) klausimais.
- Tvarko ŪADT tinklą.
- Apskaičiuoja Eurostato nustatytų augalininkystės ir gyvulininkystės produktų ar grupės produktų standartinės produkcijos reikšmes;
- Užtikrina Lietuvos erdvinės informacijos infrastruktūros erdviųjų duomenų teikimą į Europos Bendrijos erdvinės informacijos infrastruktūros (INSPIRE) portalą.
- Vykdo Savivaldybės erdviųjų duomenų rinkinių (SEDR) tvarkymo kokybinę patikrą.
- Kuria, plėtoja ir tvarko Lietuvos 3D žemėlapių ir susijusias el. paslaugas.
- Projektuoja, diegia ir tvarko geoinformacines sistemas; sudaro ir užpildo geoinformacinių duomenų bazes.
- Teikia kartografavimo paslaugas.
- Platina skaitmeninius žemėlapius ir geoinformacines duomenų bazes naudotojams.
- Vykdo distancinių tyrimų veiklą, atlieka tyrimus ir taikomąją veiklą.
- Vykdo geodezinę veiklą, rengia duomenis apie šalies žemės fondo būklę, vykdo žemės išteklių naudojimo stebėseną.
- Įgyvendina valstybės biudžeto ir Europos Sąjungos lėšomis finansuojamas priemones, gerinančias žemės valdų struktūras ir mažinančias apleistos žemės plotus.
- Vykdo valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionus.

- Atlieka melioracijos darbų ir melioracijos statinių naudojimo valstybinę priežiūrą bei tvarko melioruotos žemės ir melioracijos statinių apskaitą ir kadastrą.
- Organizuoja žemės konsolidacijos projektų rengimą ir jų sprendimų įgyvendinimą.
- Veikia valstybės vardu valstybei paveldint ir įsigyjant valstybei nuosavybėn privačios žemės sklypus, priskirtus žemės konsolidacijos projekto teritorijai, taip pat įsigyjant valstybės nuosavybėn privačios žemės sklypus, reikalingus valstybės biudžeto ir Europos Sąjungos lėšomis finansuojamoms žemės valdų struktūrų gerinimo ir apleistų žemės plotų mažinimo priemonėms įgyvendinti.
- Vykdo valstybinės žemės sklypų, teisės aktų nustatyta tvarka priskirtų konsolidacijos projekto teritorijai, išskyrus šiai teritorijai priskirtus valstybinės žemės sklypus, perduotus kitiems valstybinės žemės patikėtiniais, taip pat įstatymų nustatyta tvarka iš privačių asmenų įsigytų valstybės nuosavybėn žemės sklypų, reikalingų įmonės administruojamoms valstybės biudžeto ir Europos Sąjungos lėšomis finansuojamoms priemonėms, gerinančioms žemės valdų struktūros ir mažinančioms apleistos žemės plotus, įgyvendinti, patikėtinio funkcijas.

#### 2.2.4. Komerčinė veikla

Įmonė, be specialiųjų įpareigojimų ir kitų funkcijų, vykdo komercinę veiklą ir teikia šias komercines paslaugas:



### III. Aplinkos veiksnių analizė

Įmonės aplinka – tai visuma veiksnių, darančių įtaką jos veiklai. Vidiniai ir išoriniai veiksniai itin svarbūs Įmonės raidai, kadangi tik lanksčiai į aplinkos veiksnius reaguojanti Įmonė gali sėkmingai vykdyti veiklą. Atlikdama aplinkos veiksnių analizę Įmonė siekia išskirti svarbiausius vidaus ir išorės veiksnius, kurie planuojamuoju laikotarpiu turės didžiausią įtaką Įmonės veiklai, jos rezultatams ir priimamiems sprendimams.

Vidinių veiksnių grupei priskiriami tie veiksniai, kurie gali kelti riziką Įmonės veiklos kokybei, tačiau galima juos savarankiškai kontroliuoti ir išnaudoti siekiant nusistatytų tikslų. Išoriniai veiksniai nėra Įmonės kontroliuojami ir gali kelti grėsmes arba suteikti galimybes.

Toliau aprašomi veiksniai, kurie lemia Įmonės silpnybes ir stiprybes, bei aplinkos situacija, lemianti galimybes ir grėsmes.

#### 3.1. Vidinių veiksnių analizė

Įmonės vidinių veiksnių 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 ir naudą Įmonei sukuriantys procesai, veiklos rezultatai, pagalbinės veiklos – papildo pagrindines veiklas ir sustiprina jų vertę.

Įmonės vertės grandinė:



##### 3.1.1. Pagrindinė veikla

### 3.1.1.1. Registru, IS, duomenų bazių, portalų kūrimas ir tvarkymas

---

Pagrindinėmis veiklomis įmonėje laikomos veiklos, kuriomis kuriami ir tvarkomi registrai, IS, duomenų bazės ir portalai, taip pat bendrauja su užsakovais, klientais ir kitomis susijusiomis šalimis informacijos surinkimo ir teikimo klausimais.

Įmonė, vadovaudamasi ES ir nacionaliniais teisės aktais, kuria ir administruoja registrus ir IS, vykdo funkcijas ir įgyvendina uždavinius, susijusius su Lietuvos Respublikos strateginių ūkio plėtros nuostatų įgyvendinimu, ES ir nacionalinės paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai administravimu, laikinosios paramos (nukentėjusiems nuo liūčių, sausros, šalnų ir kt.) žemdirbiams administravimu. Dalis registru ir IS yra ūkio IAKS sudėtinės dalys, kurių duomenys naudojami administruojant tiesiogines išmokas ir kitą paramą.

Įmonės veiklos pradžia sąlygoja pagrindinis iššūkis: užtikrinti ir sklandžiai vykdyti iki reorganizavimo veikusių ŽŪIKVC, GIS centro ir VŽF įmonių veiklą, registru, IS, duomenų bazių, portalų kūrimo ir tvarkymo srityje. Svarbiausias tikslas Įmonėje užtikrinti registru, IS pasiekiamumą, veiklos nepertraukiamumą, veiklos sutrikimų operatyvų pašalinimą ir / ar sistemų veikimo atstatymą. Veiklos užtikrinimas bus vykdomas įtraukiant sujungtų įmonių žmogiškąsias kompetencijas, technologijas, pasirenkant optimaliausias techninius, procesinius ir procedūrinius sprendimus.

Pirmaisiais Įmonės veiklos metais bus analizuojami ir vertinami sujungtų įmonių veiklos procesai, veiklos organizavimo principai, siekiant nustatyti visai Įmonei bendrai taikytinus procesus ir / ar procedūras pagrindinės veiklos vykdyme.

Įmonė turi nuolat kontroliuoti veiklos sąnaudas ir siekti veiklą vykdyti efektyviai, patirdama mažiausias išlaidas, todėl, įgyvendinant strateginį planą, ypatingas dėmesys bus skiriamas efektyviam išteklių panaudojimui, veiksmingam informacinių technologijų (toliau – IT) taikymui ir pelningumui didinti. Siekiant efektyvesnės veiklos Įmonės viduje bei kokybiškų, į elektroninę erdvę perkeltų paslaugų teikimo išorei, didelis dėmesys bus skiriamas procesų standartizavimui ir optimizavimui.

### 3.1.1.2. Erdvinių duomenų kūrimas ir su jais susijusių elektroninių paslaugų administravimas

---

Veiklos sritis, susijusi su Įmonės tvarkomų IS pateikiamais erdviniais duomenimis, t. y. su jų gavimu ir jų kokybės patikra, taip pat su IS procesuose naudojamos programinės įrangos aprūpinimu.

Pagrindiniai šios veiklos veiksniai, susiję su Įmonės veiklos efektyvumu, yra:

- užtikrintas reikiamų erdvinių duomenų gavimas;
- užtikrintas aprūpinimas programine įranga;
- užtikrintas aprūpinimas technine įranga.

LEI portalas yra platforma, skirta teikti kitų erdviųjų duomenų teikėjų erdviųjų duomenų paieškos, peržiūros, parsisiuntimo ir transformavimo paslaugoms. Teikimas vykdomas pagal sudarytas duomenų teikimo sutartis. Kadangi naudotojai teikiamas paslaugas pasiekia LEI portale, jų pasitenkinimas priklauso nuo tinkamo pradinių erdviųjų duomenų rinkinių gavimo iš duomenų teikėjų ir tinkamo atnaujinimo jiems pasikeitus. Pagal sutartis į LEI portalą teikiama daugiau kaip 350 erdviųjų duomenų rinkinių. Kadangi pradinių erdviųjų duomenų rinkinių teikėjai kartais pakeičia teikiamų duomenų sandarą, didelę LEI portalo palaikymo darbų dalį sudaro pateiktų rinkinių analizė. Tai trukdo automatizuoti erdviųjų duomenų įkėlimo į LEI procesus.

Savalaikis papildomų erdviųjų duomenų gavimas svarbus GRPK erdviuoms duomenims tvarkyti. Pagal dabartines procedūras reikalingi duomenys iš 5 registrų ir IS, taip pat atnaujinimui naudojami kiti 10 erdviųjų duomenų šaltinių, kurių tvarkytojai yra kitos institucijos. Duomenų gavimas per LEI portalo paslaugas leidžia pagreitinti reikiamų duomenų gavimą: šiuo metu per LEI portalą teikiama 10 iš 15 GRPK atnaujinimui reikalingų duomenų rinkinių. Išlieka naudojamų išorinių erdviųjų duomenų suderinamumo su GRPK sandara problema, dėl kurios padidėja GRPK tvarkymo darbų apimtis.

TIIS yra platforma, skirta teikti topografinės ir inžinerinės infrastruktūros erdviuosius duomenis. TIIS yra realizuotos 3 el. paslaugos ir erdviųjų duomenų apdorojimo algoritmai, kurie naudojami šiose paslaugose. Šių paslaugų patogumas naudotojams tiesiogiai priklauso nuo erdviųjų duomenų rinkinių išsamumo ir savalaikio pateikimo į TIIS. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Geodezijos ir kartografijos įstatymo nuostatomis, savivaldybės ir inžinerinės infrastruktūros valdytojai privalo teikti į TIIS parengtus erdviųjų duomenų rinkinius. Šiuo metu tokius erdviųjų duomenų rinkinius teikia 60 savivaldybių ir keli inžinerinės infrastruktūros valdytojai. Remiantis Geodezijos ir kartografijos įstatymo nuostatomis ir TIIS sistemoje užregistruotais inžinerinės infrastruktūros valdytojais, laukiama, kad nuo 2023 m. sausio 1 d. į TIIS bus teikiama virš 200 vnt. erdviųjų duomenų rinkinių. Įmonė, vadovaudamasis ŽŪM patvirtintomis tvarkomis, atliks šių erdviųjų duomenų rinkinių kokybės patikrą ir rezultatus teiks ŽŪM. Minėtų paslaugų kokybę mažina tai, kad: ne visos savivaldybės užpildo tinkamai teikiamus erdviųjų duomenų rinkinius; inžinerinių tinklų valdytojai neturi skaitmeninių valdomų tinklų duomenų; nėra atliktas Lietuvos teritorijos aerofotografavimas stambiu masteliu.

Nuo 2023 m. sausio 1 d. į TIIS per sąsają su Infostatyba IS bus teikiami statinių projektų erdviniai duomenys. Taip bus suformuotas dar vienas svarbus įeinančios informacijos srautas.

Įmonė siekia, kad būtų naudojamos naujausios ir pažangiausios GIS technologijos; turi šiuolaikišką technologinę bazę, savo jėgomis kuria ir diegia gamybinių procesų automatizavimo metodikas ir taikomąsias programas. Įmonė sujungimo metu iš GIS centro perėmė sukauptos erdvinės informacijos technologijų ir metodinės kompetencijos bei praktinių sprendimų patirtį, tiria galimybes savo veikloje dar plačiau naudoti atviro kodo programinę įrangą, planuoja daugiau dėmesio skirti dirbtinio intelekto, didelių duomenų apdorojimo perspektyvoms tirti.

Įmonės kuriami ir tvarkomi produktai:

- GRPK erdviųjų duomenų rinkinys;



- LEI portalo paslaugos;
- INSPIRE geoportalo paslaugos;
- TIIS el. paslaugos;
- LitPOS paslauga;
- erdvinių duomenų naudojimui ir analizei skirtos taikomosios programos;

Pagrindiniai veiksniai, susiję su erdvinių duomenų kūrimo ir paslaugų administravimo veiklomis yra:

a) GRPK atnaujinimo efektyvumas, kurį planuojama padidinti optimizuojant struktūrą (keičiant specifikaciją, pritariant AM) ir automatizuojant procesus. Šiuo metu vienam GRPK žemėlapiu lapui atnaujinti darbo sąnaudos užtikrinant numatytą kokybę yra vidutiniškai 32 val.

b) GRPK duomenų atvėrimo pagal atvirąsias internetines Creative Commons licencijas įgyvendinimas. GRPK erdvinių duomenų rinkiniui taikomas Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją ir pakartotinio naudojimo įstatymas pagal kurį duomenys gali būti pakartotinai naudojami, atkuriami, perdaromi ir platinimai naudotojo tikslams suderintais su atvirosiomis licencijomis. Atvirų duomenų portale galima peržiūrėti GRPK duomenų rinkinio metaduomenis ir rinkinio struktūrą pritaikytą mašininiam radimui ir skaitymui – <https://data.gov.lt/dataset/georeferencinio-pagrindo-kadastras>

c) per LEI portalą teikiamų erdvinių duomenų rinkinių skaičius, nuo kurio priklauso išteklių poreikis bei administravimo sąnaudos. Turint omenyje, kad erdvinių duomenų rinkinių teikėjų skaičius Lietuvoje yra ribotas, augimo rodiklis palaipsniui mažėja, bet dar išlieka didelis.

d) Lietuvos Respublikos teritorijoje išdėstytos globalinės padėties nustatymo sistemos (GPNS) paslaugų plėtra susijusi su naudotojų poreikiais gauti duomenis iš daugiau GPNS sistemų. Planuojamas techninių ir programinių priemonių LitPOS naudotojų poreikiams tenkinti parengimas. Vartotojui turint galimybę naudoti daugiau GNPS sistemų, suteikia jam dar tikslesnius matavimų rezultatus. Planuojama atlikti LitPOS stočių geodezinių koordinatų ir aukščių kokybės parametrų analizę (laiko serijų analizė), išanalizuoti GNPS matavimų kokybę pagal RINEX formatu parengtus matavimų rezultatų failus, įvertinti LitPOS stočių padėčių kitimą tarptautinių geodezinių tinklų lygmenyje.

e) TIIS paslaugų plėtra susijusi su teisės aktų pokyčiais. TIIS jau sukurtų technologinių sprendimų viešinimas siekiant įtraukti erdvinių duomenų tvarkytojus naudotis sukurtais technologiniais sprendimais.

f) palaikomų komercinių produktų skaičius. Šiuo metu palaikomi ir plėtojami įvairūs komerciniai produktai – GIS sprendimai ir / ar sistemos. Su juo susijusios veiklos priklauso nuo užsakovų poreikio.

Įmonė per LEI portalą teikia sąveikas erdvinių duomenų el. paslaugas ES INSPIRE geoportalui, Europos erdvinės informacijos portalui, ELF technologinei platformai. Šių paslaugų skaičius per kelerius metus augo atsižvelgiant į didėjantį šių el. paslaugų poreikį Europos rinkoje.

Įmonė administruoja šias Topografijos ir inžinerinės infrastruktūros informacinės sistemos (TIIS) viešojo administravimo el. paslaugas:

- Topografinių ir inžinerinių tinklų planų erdvinių duomenų teikimas derinti ir tvarkyti (TIIS1);
- Topografinių ir inžinerinės infrastruktūros objektų erdvinių duomenų ir kitos informacijos gavimas (TIIS2)



- Informacijos apie numatomą įrengti elektroninių ryšių infrastruktūrą, elektroninių ryšių infrastruktūrai įrengti ir (ar) bendrai naudoti tinkamą fizinę infrastruktūrą viešinimas (TIIS4).

Didelis administruojamų el. paslaugų ir produktų naudotojų skaičius verčia skirti vis didesnę dėmesį administravimui ir konsultavimo veikloms. Įmonė planuoja didelį dėmesį skirti bendroms (sujungime dalyvavusių įmonių) administravimo ir konsultavimo veikloms gerinti, efektyvinti procesus, užtikrinti vieningą jų taikymą, siekiant efektyvumo šiose srityse.

### 3.1.1.3. Žemėtvarkos, geodezijos ir melioracijos darbų vykdymas

Įmonės veiklos pobūdis lemia, kad pagrindinė tinkamo ir sėkmingo žemėtvarkos, teritorijų planavimo, dokumentų rengimo, geodezijos, dirvožemio, melioracijos ir kitų paslaugų suteikimo sąlyga – duomenų, reikalingų paslaugos teikimui surinkimas. Duomenų surinkimas – pradinė ir pagrindinė tiek specialiuųjų įpareigojimų, tiek komercinės veiklos vykdymo stadija.

Esminiai tinkamą duomenų gavimą lemiantys veiksniai:

- Reikiamų duomenų gavimas. Apima reikalingų duomenų identifikavimą ir surinkimą.
- Aprūpinimas programine įranga. Apima naujausios programinės įrangos prieinamumo įmonės darbuotojams užtikrinimą.
- Aprūpinimas technine įranga. Apima modernios techninės įrangos prieinamumo įmonės darbuotojams užtikrinimą.
- Darbuotojų kompetencija.



*Duomenų rinkimas*

Kadangi Įmonė veikia žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, geodezijos, dirvožemio, melioracijos darbų vykdymo srityse, kurias sudaro didelė paslaugų įvairovė, plėtros galimybės yra didelės, tačiau jas apriboja keli svarbiausi veiksniai: žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, geodezijos, dirvožemio specialistų trūkumas visoje Lietuvos Respublikoje ir

Įmonės rinkodaros strategija, kurią bus siekiama sustiprinti, skleidžiant žinomumą apie Įmonę įvairiais komunikacijos kanalais.

Įmonės veiklos žemės tvarkymo, melioracijos srityje:

Žemės sklypų kadastriniai (geodeziniai) matavimai
Pastatų, patalpų (butų), statinių, inžinerinių tinklų kadastriniai matavimai
Žemės sklypų formavimo ir pertvarkymo projektai (žemės sklypų padalijimas, sujungimas, paskirties pakeitimas ir kt.)
Kaimo plėtros žemėtvarkos projektai (ūkininko sodybos vietos parinkimas ir kt.)
Topografinių nuotraukų parengimas
Geodezinių (išpildomųjų) nuotraukų parengimas ir inžinerinių komunikacijų nužymėjimas (pastatų kontrolinės nuotraukos, tinklų išpildomosios ir kt.)
Sunaikintų riboženklių atstatymas vietovėje (nužymėjimas)
Naudojimosi žemės sklypu tvarkos, specialiųjų žemės naudojimo sąlygų, servitutų nustatymas
Kitos žemėtvarkos, teritorijų planavimo ir miškotvarkos paslaugos

#### 3.1.1.4. Paslaugų teikimas

Įmonė, vykdydama specialiuosius įpareigojimus ir teikdama komercines paslaugas, teikia didelę reikšmę tiek specialiųjų įpareigojimų, tiek teikiamų paslaugų kokybei.

Įmonė, kurdama, administruodama ir tobulindama ŽŪM reguliavimo srities registrus ir IS, teikia viešąsias, administracines, elektronines ir kitas paslaugas. Įmonė ne tik gauna duomenis iš įvairių institucijų IS bei registrų, bet ir juos teikia. Įmonės sukaupti duomenys teikiami valstybės institucijoms (Žemės ūkio ministerija, NMA ir kt.), savivaldybių administracijoms, Lietuvos statistikos departamentui, Policijos departamentui, užsienio institucijoms (EK, Eurostatui, „Europetnet“ ir kt.), duomenų naudotojams, sudariusiems sutartis su Įmone<sup>1</sup> arba pagal pateiktus prašymus, žemės ūkio veiklos subjektams (toliau – ūkininkai), produkcijos gamintojams, supirkėjams, perdirbėjams, rinkos analitikams, mokslininkams, studentams ir kt.

Įmonė tai pat vykdo komercinę veiklą geografinės informacijos sistemų kūrimo, diegimo ir administravimo, nuotolinių tyrimų, erdvinių duomenų rinkinių gamybos srityse. Šioje dalyje komercinė veikla apima:

1. smulkaus mastelio erdvinių duomenų rinkinių sudarymą;
2. skaitmeninių žemėlapių sudarymą;
3. erdvinių duomenų apdorojimo programų kūrimą;
4. geografinės informacijos sistemų projektavimą, kūrimą;
5. nuotolinių tyrimų vykdymą, nuotoliniais tyrimais gautų duomenų apdorojimą ir analizę;
6. stambaus mastelio topografijos ir inžinerinės informacijos infrastruktūros erdvinių duomenų tvarkymą.

<sup>1</sup> Sutartis ir kiti įsipareigojimai perėjo ŽŪDC iš reorganizavime dalyvavusių įmonių (ŽŪIKVC, GIS centras, VŽF)

Įmonė sieks efektyvinti veiklą ir plėsti savo konkurencinius sugebėjimus, t. y. kurti naujas ir tobulinti esamas erdvinės informacijos technologijas, kelti darbuotojų kompetencijas, kvalifikaciją ir didinti motyvaciją.

Kadangi Įmonė veikia erdvinių duomenų gamybos, geografinės informacijos sistemų kūrimo, palaikymo ir plėtros, interaktyvių elektroninių paslaugų kūrimo ir administravimo, kartografavimo, geodezijos, kadastrinių matavimų, žemėtvarkos, teritorijų planavimo, interneto žemėlapių naršyklių kūrimo srityse, plėtros galimybės yra didelės, tačiau jas apriboja keli veiksniai: specialistų trūkumas visoje Lietuvos Respublikoje ir didelė konkurencija.

Įmonėje elektroninėms paslaugoms kurti, erdvinių duomenų rinkiniams pildyti daugiausia naudojama GIS programinė įranga yra ESRI gaminama ArcGIS. Komerčinėms geodezijos ir žemėtvarkos paslaugoms teikti plačiai naudojama GeoMap (veikia AutoCAD pagrindu) programinė įranga. Įmonėje taip pat naudojama atviro kodo programinė įranga, tačiau jos dalis kol kas yra maža ir visiškai atsisakyti komercinių produktų neįmanoma. Bus sistemiškai siekiama didinti atviro kodo sprendimų dalį ir su atviru kodu susijusių specialistų kompetencijų ugdymą taip taupant valstybės lėšas.

Įmonė, galėdama sutelkti didelį skaičių specialistų gali vykdyti sudėtingus, kompleksinius, valstybinės reikšmės projektus. Tokia kryptimi numatoma plėtoti komercines veiklas 2023–2026 m.

Informacija apie teikiamas paslaugas išsamiai nurodoma Įmonės internetiniame puslapyje, Įmonė naudojami ir socialinių tinklų platformomis, internetinio puslapio iškėlimu Google paieškos sistemoje. Nors Įmonės teikiamų paslaugų spektras jau dabar gana platus, tačiau siekiant įgyvendinti išsikeltus tikslus būtina ieškoti naujų Įmonės plėtros galimybių. Žemėtvarkos ir teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos darbų atlikimo srityse plėtros galimybes galima numatyti, tačiau plėsti šios srities paslaugų apimtį įmanoma tik turint pakankamai kvalifikuotų žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos srities specialistų. Deja, Įmonė nuolat susiduria su sunkumais pritraukiant šios srities specialistus dėl bendrai labai ženkliai mažėjančio šių specialistų skaičiaus Lietuvoje, nepatrauklaus darbo užmokesčio dydžio, siūlomo šiems specialistams.

Įmonė, nustatydamą naudotojų pasitenkinimo suteiktomis paslaugomis rodiklius, siekia išmatuoti klientų darbo su Įmone patirčių lygį. Tai vienas iš paslaugų kokybės rodiklių, atspindintis Įmonės teikiamų paslaugų kokybę, naudotojų poreikių patenkinimą.

Siekiant didinti Įmonės klientų, kurie aktyviau naudotųsi paslaugomis, skaičių, didelis dėmesys skiriamas registrų ir IS naudotojų mokymams. Taip pat Įmonė skatina duomenų teikėjus savarankiškai naudotis sukurtais programiniais įrankiais, organizuoja jiems mokymus.

Įmonė vertina kiekvieną klientą, todėl siekia, kad jis laiku, tinkamai ir prieinama forma gautų patikimą informaciją. Įmonės paslaugų ir aptarnavimo kokybę, suinteresuotų šalių ir darbuotojų pasitikėjimo stiprinimas gali tapti išskiriamaisiais bruožais, formuojančiais Įmonės, kaip patikimo ir kompetentingo paslaugų teikėjo, įvaizdį.

### 3.1.1.5. Rinkodara

Komercinė veikla užtikrina Įmonės veiklos ir finansų stabilumą bei nuoseklų augimą. Siekiant išlaikyti Įmonės pozicijas rinkoje būtina ieškoti naujų veiklų, taip pat didinti žinomumą apie jau teikiamas paslaugas. Atsižvelgiant į tai, Įmonėje planuojama kryptingiau vykdyti pardavimo strategijos organizavimą ir vykdymą, kad Įmonė nesusidurtų su sunkumais ieškodama naujų klientų ir skleisdama žinomumą apie Įmonės teikiamas paslaugas. Įmonės plėtrai svarbi partnerystė su verslo sektoriumi, dėl to būtina stiprinti rinkodaros sritį ir ieškoti būdų nustatyti kryptingumą ir nuoseklumą rinkodaros srityje.

Įmonė įvaldė naujus komunikacijos būdus: siūlomos profesionalios konsultacijos per Microsoft Teams vaizdo skambutį, internetiniame Įmonės puslapyje ir į Įmonės skyrius atvykę fiziniai ir juridiniai asmenys nuolat skatinami teikti nuotolines užklausas internetiniame puslapyje, bendrauti telefonu. Įmonės darbuotojai aprūpinti darbo telefonais, todėl klientai skatinami kreiptis telefoniniu skambučiu arba elektroniniu paštu. Vis didėjant socialinių tinklų reikšmei numatoma stiprinti šią sritį ir tokiu būdu plėsti žinomumą apie Įmonę ne tik orientuojantis į komercinius klientus, tačiau teikiant informaciją ir apie specialiųjų įpareigojimų vykdymą.

Įmonė dalį komercinių paslaugų teikia pagal sutartis, kurios sudarytos su paslaugų užsakovais laimėjus viešuosius pirkimus (konkursus). Siekiant ir toliau dalyvauti skelbiamuose viešuose pirkimuose, Įmonėje bus vykdoma konkursų skelbimų stebėseną, rūpinamasi, kad Įmonė atitiktų konkursų kvalifikacinius reikalavimus.

Komercinių paslaugų pajamomis yra laikomos iš trečiųjų asmenų gautos sumos už Įmonės išduodamus arklinių šeimos gyvūno tapatybės nustatymo dokumentą (toliau – arklio pasas), galvijo pasą, juridinę galią turinčias pažymas, registrų išrašus, duomenų peržiūras, paiešką, duomenų perdavimą duomenų kanalu, metinį abonementinį mokestį už teikiamus duomenis, žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų kvitų knygelės, Traktoriaus ir savaeigės mašinos vairuotojo (traktorininko) pažymėjimo, Traktoriaus, savaeigės mašinos (priekabos) techninės apžiūros talonų, Traktoriaus ir savaeigės mašinos registracijos liudijimo, Apdorojimo augalų apsaugos produktais įrangos pažymėjimo, Ūkininko ūkio įregistravimo pažymėjimo išdavimą (toliau visi kartu – blankai), kuriuos, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos teisės aktais, Įmonė perduoda savivaldybių administracijoms ar įmonėms ir kt. (toliau – Įmokos). Įmokų įkainiai yra nustatyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro ir Įmonės generalinio direktoriaus įsakymais.

Atsižvelgiant į tai, kad į Įmonę sujungtos Įmonės (ŽŪIKVC, GIS centras, VŽF) turėjo ir taikė savo atskirus kainodaros principus, įkainių apskaičiavimo ir nustatymo tvarkas (metodikas). Artimiausio laikotarpio tikslas bus parengti ir taikyti vieningas įkainių apskaičiavimo metodikas. Taip pat svarbu siekti kuo aiškesnio reguliavimo reguliuojamų įkainių veikloje. Taip pat bus siekiama reguliavimo funkciją vykdančiai institucijai teikti tvirtinti teisės aktų reguliuojamus įkainius, įvertinus visą Įmonės veiklą. Taip pat užtikrinti periodinę taikytinų įkainių peržiūrą ir perskaičiavimą pasikeitus rinkos sąlygoms.

## 3.1.2. Pagalbinės veiklos

### 3.1.2.1. Įmonės infrastruktūros valdymas

Įmonės struktūra sudaryta sujungus 3 įmonių struktūras. Jungtinė struktūra yra neoptimali, todėl iki 2023 m. liepos mėn. planuojama parengti ir Įmonės valdybos sprendimu patvirtinti naują Įmonės struktūrą.

Įmonė veiklą vykdo:

Eil. Nr.	Patalpų / pastato adresas	Bendras plotas (kv. m.)	Valdymo pagrindas
1.	Vinco Kudirkos g. 18-1, Vilniuje	1747,45	Patikėjimo
2.	Vinco Kudirkos g. 18-2, Vilnius	617,08	Patikėjimo
3.	S. Konarskio g. 49	453,43	Nuoma
4.	Sėlių g. 66, Vilniuje	1107,16	patikėjimo
5.	Konstitucijos pr. 23-401, Vilniuje	769,01	Patikėjimo
6.	Savanorių pr. 192, Kaune	310,00	Nuomos
7.	Savanorių pr. 192, Kaune	186,00	Nuomos
8.	K. Donelaičio 33, Kaune	1314,17	Patikėjimo
9.	Respublikos g. 63, Panevėžyje	504,39	Patikėjimo
10.	S. Šimkaus g. 19, Klaipėdoje	190,50	Patikėjimo
11.	Tilžės g. 170, Šiauliuose	451,57	Patikėjimo
12.	J. Biliūno g. 28-2, Anykščiuose	55,72	Patikėjimo
13.	Vilniaus g. 13, Skuode	22,59	Panaudos
14.	Maironio g. 4, Utenoje	47,00	Nuomos

Atitinkamai, planuojama per 2023 m. optimizuoti valdomas patalpas, siekti, kad sujungtų įmonių darbuotojai dirbtų vienoje ar keliose patalpose. Tai būtų svarbu tiek veiklos nepertraukiamumo užtikrinimui, tiek Įmonės organizacinės kultūros formavimui. Bus siekiama pasirinkti sprendimu optimizuojant fizinių darbo vietų poreikį, derinant nuotolinio ir darbo Įmonėje darbo organizavimo priemones.

Transporto priemonių prieinamumas Įmonės darbuotojams yra neatsiejamas nuo sėkmingo darbuotojų funkcijų vykdymo, o šių priemonių trūkumas kelia problemų siekiant tinkamai įvykdyti sutartis, kadangi matavimai bei apžiūros, dažnu atveju sunkiai pasiekiamose vietovėse visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje, galimi tik turint tinkamą, gero pravažumo transportą.

Siekiant užtikrinti darbuotojų mobilumą vykstant atlikti tiesioginių darbo funkcijų, taip pat bus būtina didinti nuomojamų automobilių kiekį. Atsižvelgiant į teisės aktuose valstybės įmonėms

numatytus apribojimus transporto nuomai, Įmonė susiduria su iššūkiu, kaip tinkamai paskirstyti transporto išteklius, kad darbo funkcijos būtų vykdomos sklandžiai. Tačiau įsigijus naujus ir tinkamai perskirsčius nuomojamus automobilius, tikimasi užtikrinti sklandų darbuotojų judėjimą visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje.

### 3.1.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas

---

Atsižvelgiant į Įmonės teikiamų paslaugų pobūdį, žmogiškieji ištekliai, Įmonės specialistai yra vienas svarbiausių vidinių veiksnių, lemiančių Įmonės veiklos rezultatus, todėl racionalūs personalo sprendimai turi esminę reikšmę tinkamam žmogiškųjų išteklių naudojimui ir su tuo neatsiejamai susijusiam tinkamam paslaugų teikimui ir įsipareigojimų vykdymui.

Įmonės veiklos dalyje, susijusiose su registru, IS, duomenų bazių ir portalų kūrimu ir tvarkymu aktualus darbuotojų pakaitumo ir kompetencijos klausimas. Būtina atstatyti sumažėjusius žmogiškuosius išteklius Įmonei kritinės veiklos srityse. Tam turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, kad Įmonė ne tik galėtų laiku įvykdyti įsipareigojimus, bet ir užtikrintų bei sukurtų tinkamas sąlygas darbuotojams, sudarytų tinkamas sąlygas jų socialinio gyvenimo sąlygų gerėjimui, užtikrintų visų darbuotojų poilsio ir darbo režimo balansą. Bus siekiama reaguoti į situaciją Įmonės viduje, parenkant ir taikant priemones, kad kritinius darbuotojų resursus ar kritinių pareigybių netekimus papildytų ar dubliuotų kiti darbuotojai ar pasitelkiant išorės tiekėjus.

Įmonės daugiau kaip 80 proc. darbuotojų vykdo specifines veiklas (IT, PPIS registru ir IS administravimo funkcijas vykdančių ir kt.), žemėtvarkos, teritorijų planavimo, nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo bei geodezijos srities specialistų, kartografijos, topografijos, geografinės informacijos sistemų specialistų, GIS analitikų, GIS sistemų ir taikomųjų programų programuotojų, elektroninių paslaugų administratorių, informacinių sistemų administratorių skaičių. Dalis specialistų turi daugiau nei vieną kvalifikacijos pažymėjimą. Dėl šių priežasčių Įmonė skiria didelį dėmesį darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, o darbuotojai nuolat skatinami dalyvauti mokymuose ir pagal vykdomas funkcijas turėti kuo platesnį spektrą kvalifikacijos pažymėjimų.

Įmonė dalyvauja viešuosiuose konkursuose, todėl turimi kvalifikacijos pažymėjimai ir jų įvairovė yra svarbus veiksnys, ypač dalyvaujant didelių projektų konkursuose, kuriuose reikalingos kompleksinės paslaugos. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai turi platų pažymėjimų ir atestatų spektrą ir reikalingą patirtį, Įmonė išlaiko gebėjimą įvykdyti didelės apimties darbus ir prisidėti prie valstybei svarbių strateginių projektų vykdymo.

Pagrindinis iššūkis, susijęs su žmonių išteklių valdymu, – išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, esant nepalankiai konkurencinei aplinkai darbo rinkoje. Dėl didelės konkurencijos rinkoje ir ribotų galimybių pasiūlyti konkurencingą darbo užmokestį, Įmonėje gali vykti didelė darbuotojų kaita.

Įmonėje bus sukurta darbuotojų atlygio mokėjimo ir skatinimo sistema, vykdomi pareigybių nustatymo ir atlygio lygio tyrimai, parengtas ir įgyvendinamas planas, siekiant suvienodinti darbuotojų darbo užmokestį, numatant aiškias apmokėjimo ir skatinimo taisykles.

Didelė darbuotojų kaita taip pat turi neigiamos įtakos tinkamam paslaugų suteikimui – naujai priimtas darbuotojas, ypač neturintis reikalingos patirties, negali iš karto kokybiškai vykdyti darbo funkcijų, šiuos darbuotojus turi apmokyti patyrę specialistai, kurių tiesioginis darbas perteikinant

žinias naujiems darbuotojams taip pat nukenčia. Dėl šių priežasčių Įmonė siekia išsaugoti specialistus, taikant darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemones: individualų darbo grafiką, nuotolinį darbą, kvalifikacijos kėlimo kursus ir mokymus. Taip pat siekiama pravesti daugiau vidinių mokymų, skirtų darbuotojams geriau suvokti Įmonėje vykstančius procesus ir taikomą kokybės valdymo politiką; tokiu būdu skatinti tapatintis su Įmone ir ugdyti lojalumą. Be to nuolatosis ieškoma ir naujų skatinimo bei motyvavimo priemonių, atsižvelgiant į Įmonės finansines galimybes.

Įmonė siekia užtikrinti, kad visi jos darbuotojai turėtų galimybę išsakyti pastabas ir pasiūlymus dėl Įmonės veiklos ir savo darbo sąlygų, pasitelkiant inovatyvias ir interaktyvias bendradarbiavimo priemones. Reguliariai organizuojamas darbuotojų pasitenkinimo, psichologinio klimato vertinimas ir vadovaujamas jo rezultatais.

### 3.1.2.3. Technologijų valdymas

---

Įmonės teikiamų paslaugų srityje vienas svarbiausių veiksnių – technologijų vystymas, taip pat, atsižvelgiant į mažėjantį darbuotojų skaičių, itin svarbu darbuotojų trūkumą kompensuoti pažangių technologijų naudojimu. Dėl to Įmonė 2023–2026 m. planuoja investuoti į naujausius matavimų instrumentus, programinius sprendimus, kurie supaprastins darbo procesus ir palengvins darbuotojų darbą. Technologijų vystymas neatsiejamas nuo teikiamų paslaugų kokybės, todėl planuojama tobulinti esamas IS bei registrus siekiant užtikrinti didesnę naudojimo pasitenkinimą tiek tarp vidinių resursų, tiek išorinių klientų.

Naujų išmanių technologijų naudojimas sumažins Įmonės gamybinių skyrių sąnaudas ir iš dalies kompensuos specialistų trūkumą, pakels darbuotojų darbo našumą ir darbų efektyvumą, kadangi sutrumpės darbų atlikimo trukmė ir per trumpesnį laiką bus galima pamatuoti didesnės apimties objektus. Dėl efektyvesnio darbo Įmonė bus pajėgi ir konkurencinga dalyvauti didesnės apimties ir sudėtingų paslaugų viešuosiuose konkursuose, bei teikti tokias paslaugas privačiam ir viešajam sektoriams. Taip pat naujausių technologijų taikymas į Įmonės darbuotojų gretas turėtų padėti pritraukti jaunų, inovatyvių specialistų.

Įmonėje naudojamos pažangios tinklo (perimetro ir vidinio) apsaugos ugniasienės, kurių pagalba saugomi Įmonės vidiniai resursai nuo įvairių kibernetinių grėsmių. Darbuotojams sudarytos galimybės per nuotolį saugiai jungtis prie Įmonės vidinių resursų per VPN.

Įmonės siekiamybės informacinių technologijų srityje:

- Naudojama serverinė įranga turi turėti jos gamintojo suteiktą garantiją arba techninį palaikymą, kad gedimo atveju būtų nedelsiant suremontuota arba pakeista nauja. Tai labai svarbu verslo tęstinumui užtikrinti, kad nebūtų didelių prastovų pasiekiant duomenis ar sistemas.
- Visa naudojama programinė įranga būtų aktuali, gamintojo palaikoma, kuriai gamintojas teikia klaidų (saugumo, funkcionalumo ar pan.) pataisymus.
- Naudojama techninė ir programinė įranga turi atitikti visas einamuoju metu keliamas teisės akty, numatančių saugumo reikalavimus, nuostatas.



- Naudojama techninė ir programinė įranga turi visiškai tenkinti darbuotojų poreikius, susijusius su tiesioginiu jų darbu.

Šiuos siekius Įmonė planuoja įgyvendinti kasmet atnaujindama techninę įrangą, atsižvelgdama į naujausius teisės aktų reikalavimus duomenų ir kibernetiniam saugumui, taip pat paisydama darbuotojų siūlymų dėl techninės, programinės įrangos atitikimo jų poreikiams.

#### 3.1.2.4. Korupcijos prevencija ir vidaus kontrolė

---

Vadovaujantis 2020–2021 m. Lietuvos korupcijos žemėlapiu, žemėtvarkos srityje veikiančios institucijos patenka į labiausiai korumpuotų Lietuvoje institucijų sąrašą. Atsižvelgiant į tai, Įmonei itin svarbi korupcijos prevencijos ir vidaus kontrolės sritis, kadangi tik skaidri Įmonės veikla gali užsitarnauti fizinių ir juridinių asmenų pasitikėjimą.

Įmonės vadovybė, skatindama antikorupcinės aplinkos kūrimą ir nulinę toleranciją korupcijai Įmonėje, vertina šios veiklos svarbą visų valstybės įmonių kontekste, pirmiausia, kaip pasitikėjimo darbuotojais, jų teikiamomis paslaugomis didinimą, valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvinimą.

Įmonė sieks atsinaujinti (išlaikyti) narystę Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos organizuojamoje Skaidrumo akademijoje. Tai gerosios antikorupcinės praktikos mainų vieta, kur didžiausią patirtį sukaupę ir aukščiausią kompetenciją turintys skaidrumo standartų ekspertai dalijasi patirtimi ir patarimais, kaip organizacijoje kurti korupcijai atsparią aplinką.

Įmonės vadovybės požiūris į antikorupcinės aplinkos kūrimą kaip į skaidrumo užtikrinimo ir veiklos efektyvinimo priemonę, leidžia atsakingiems asmenims tobulinti teisės aktus, atlikti jų antikorupcinį vertinimą, įtraukti, sudominti ir motyvuoti darbuotojus, mažinti toleranciją bet kokioms korupcijos apraiškoms.

Įmonėje bus atnaujinti ir suvienodinti vidaus teisės aktai, reglamentuojantys dovanų politiką, viešųjų ir privačių interesų deklaravimo procesą ir kontrolę, didelis dėmesys bus kreipiamas į kiekvieno Įmonės darbuotojo įtraukimą į skaidrią Įmonės politiką, numatytos skatinimo priemonės, kurios motyvuotų elgtis sąžiningai, pranešti apie korupciją bei apie kitus pažeidimus.

Įmonėje iškeltas tikslas įtraukti visus darbuotojus į skaidrią Įmonės veiklą – garantuoti informaciją teikiančio asmens konfidencialumą užtikrinant, kad apie pažeidimus pranešusiems darbuotojams nebus daromas neigiamas poveikis. Taip pat bus nuolat siekiama darbuotojams išaiškinti informacijos teikimo naudą ir kad tokia informacija Įmonės vadovybei padeda sąžiningai ir skaidriai valdyti Įmonę. Pagrindinis Įmonės uždavinys korupcijos prevencijos srityje strateginio veiklos plano įgyvendinimo laikotarpiu – pakeisti požiūrį į apie pažeidimus pranešančius darbuotojus, akcentuoti jų svarbą atsiveriant visuomenei.

Įmonė siekia savo veikloje užtikrinti darnius sprendimus, kurie jungtų socialinius, aplinkosauginius ir ekonominius sprendimus. Atsižvelgiant į tai, Įmonėje bus atnaujinta ir patvirtinta Darnumo politika ir 2023–2026 m. Įmonė itin didelę reikšmę teiks Darnumo politikos įgyvendinimui, kad pradėta skaidrinimo veikla vyktų nenutrūkstamai: būtų užtikrintas vadovybės ir darbuotojų dialogas, skatinamas darbuotojų įsitraukimas į darnumo principų įgyvendinimą, priimamų



sprendimų vertinimas aplinkosauginiu aspektu, diegiamos naujos inovacijos, keliama darbuotojų kvalifikacija.

## 3.2. Išorinių veiksnių analizė

---

Įmonė turi ribotas galimybes kontroliuoti ar tiesiogiai paveikti išorinių veiksnių pasireiškimą, todėl išorinių veiksnių analizė atliekama siekiant numatyti galimas veiklos pokyčių kryptis ir tinkamai reaguoti į aplinkos poveikį. Analizuojant išorinius aplinkos veiksnius, naudojamas PESTAT modelis.

### 3.2.1. Politiniai veiksniai

---

Dalis Įmonės vykdomų valstybės įpareigojimų finansuojama pagal sutartis su Žemės ūkio ministerija, dalis – pagal sutartis su Aplinkos ministerija. Atsiranda rizikos dėl skirtingų strateginių tikslų skirtingose ministerijose suderinimo Įmonės veikloje.

Įmonės vykdoma veikla taip pat tiesiogiai susijusi su ES formuojama bendrąją žemės ūkio politika (toliau – BŽŪP) ir jos įgyvendinimu Lietuvoje. 2023–2027 m. BŽŪP bus grindžiama devyniais pagrindiniais tikslais, daugiausia dėmesio skiriant socialiniams, aplinkos ir ekonominiams tikslams:

- užtikrinti teisingas pajamas ūkininkams;
- didinti konkurencingumą;
- užtikrinti galių pusiausvyrą 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.

2023–2027 m. laikotarpiu didelis dėmesys bus skiriamas „žaliajai architektūrai“, kuri pakeis žemės ūkį Lietuvoje. Įsigaliojus šiems ES teisės aktams, jiems įgyvendinti bus priimami ar keičiami nacionaliniai teisės aktai, kurie taip pat turės didelės įtakos Įmonės veiklai.

Nuo 2003 m. didėja erdvinės informacijos (toliau – EI) svarbos suvokimas ES (ypač priėmus 2007 m. kovo 14 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą 2007/2/EB, sukuriančią Europos Bendrijos erdvinės informacijos infrastruktūrą (INSPIRE) (OL 2007 L 108, p. 1) (toliau – INSPIRE direktyva)). Šis veiksnys daro esminę įtaką Lietuvos erdvinės informacijos portalo paslaugoms, kurios yra tarpsritinės ir naudojamos praktiškai visuose valstybės sektoriuose. Iki šiol labai trūksta tarpinstitucinio erdvių duomenų mainų valdymo ir koordinavimo. Kitose 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.

Neapibrėžtumo situacijoje įneša pastaruosius kelis metus aktyviai aptarinėjamas valstybės IT išteklių konsolidavimo klausimas. Numatomų valstybinių informacinių technologijų duomenų centrų sukūrimo projektas gali turėti teigiamą (kaštų ekonomija aptarnaujant serverinės techninę įrangą) įtaką Įmonės veiklai. Tačiau valstybėje turėtų būti plačiau ir giliau svarstomas ne tik IT išteklių bet ir GIS išteklių konsolidavimo klausimas.

### 3.2.2. Ekonominiai veiksniai

---

Ženkliai padidėjo ir planuojama, kad toliau didės Įmonės einamosios išlaidos (komunalinėms paslaugoms, degalams, paslaugų teikimui reikalingoms prekėms ir kt.). Įmonės einamųjų sąnaudų didėjimas nėra numatytas 2023 m. valstybės deleguotų funkcijų vykdymo sąnaudų biudžetuose. Siekiant kompensuoti šį einamųjų išlaidų padidėjimą, gali tekti mažinti kitas sąnaudas.

Augantys atlyginimai IT, inžinerijos ir kitose su Įmonės veikla susijusiose srityse lemia didėjančius kaštus. Norint įdarbinti naujus bei išlaikyti esamus kvalifikuotus darbuotojus Įmonė turi pasiūlyti konkurencingą atlyginimą, kas įtakoja didėjančias darbo užmokesčio sąnaudas. Bendras darbo užmokesčio augimas šalies mastu didina darbuotojų lūkesčius, dėl to Įmonė turi nuolat peržiūrėti darbo užmokesčio sritį ir motyvuoti darbuotojus kitomis skatinimo priemonėmis, dėl ko atitinkamai didėja Įmonės sąnaudos.

Atsižvelgiant į bendrą kainų lygio didėjimą, Įmonės patiriamos sąnaudos strateginiu laikotarpiu akivaizdžiai išaugs. Atsižvelgiant į tai, Įmonė susidurs su dar didesniu iššūkiu išlaikant esamus ir prisitraukiant naujus darbuotojus. Jei finansavimas valstybės deleguotoms funkcijoms nebus didinamas, gali kilti reali grėsmė, kad Įmonė nepasieks strateginiame veiklos plane numatytų finansinių rodiklių.

Ekonominiai pokyčiai žemės ūkio sektoriuje, ūkių struktūros kaita turi tiesioginės įtakos Įmonės veiklos rezultatams. Ypatingai išsiskiria gyvulininkystės sektorius. Įmonės pajamos už galvijų pasus sudaro ženklią dalį visų Įmonės pajamų. Keičiasi ūkių struktūra – jie stambėja, tačiau pieninių galvijų laikytojų netenkina pieno supirkimo kainos ir nuolatos brangstančios paslaugos bei prekės. Tai verčia juos trauktis iš pieno ūkio veiklos, perorientuoti gamybą į augalininkystės šakas, taip mažėja ūkiuose laikomų gyvulių skaičius ir atitinkamai mažėja išduodamų galvijų pasų. Tai lemia Įmonės finansinius rodiklius.

### 3.2.3. Socialiniai veiksniai

---

Pandemijos neišvengiamai daro įtaką bei kelia ekonominių ir finansinių iššūkių daugeliui įmonių. Visiems verslo subjektams veiklos planavimą apsunkina galimi karantinai. Pakartotinių karantinų paskelbimo tikimybė negali būti atmesta. Įmonės veiklai karantino paskelbimas galėtų sukelti šiuos sunkumus:

- Įmonė negali atlikti visų paslaugų teikimui reikalingų procedūrų nuotoliniu būdu;
- Įmonės paslaugų teikimas susijęs su kitais juridiniais asmenimis ir jų veiklos trikdžiai atsiliepia ir Įmonės veiklai;

- Gali sumažėti komercinių užsakymų kiekis;
- Nesant galimybės suteikti darbuotojams darbo nuotoliniu būdu, Įmonė gali būti laikinai priversta skelbti prastovas.

Dar vienas svarbus socialinis veiksnys – mažėjantis studentų skaičius kai kuriose Įmonės veiklos srityse, kuris atspindi menkstantį Įmonei reikalingų profesijų patrauklumą. Šiuo metu jau jaučiamas kvalifikuotų specialistų trūkumas, o ateityje šis trūkumas turės dar didesnę reikšmę visam žemėtvarkos paslaugų sektoriui. Kadangi universitetuose ir kolegijose nesurenkamos grupės studijoms, reiktų dar mokykloje besimokančius mokinius sudominti Įmonei reikalingos kvalifikacijos studijomis, to Įmonė planuoja siekti bendradarbiaudama su mokyklomis, mokinius supažindindama su Įmonės veikla ir matininko, geodezininko, melioracijos specialisto darbu.

Demografiniai pokyčiai, migracija turi įtakos Įmonės veiklai. Ypač svarbus socialinės aplinkos rodiklis – gyventojų skaičius ir jų amžius kaimo vietovėse. Mažėjant gyventojų skaičiui kaime, mažėja potencialių Įmonės paslaugų naudotojų. Tačiau kompiuterinis raštingumas net tarp kaimo vietovių gyventojų didėja, o tai skatina Įmonę daugiau paslaugų perkelti į elektroninę erdvę, suteikiant naudotojams galimybes prisijungti prie registrų ir IS per Elektroninius valdžios vartus.

Iš kitos pusės, Įmonė, vykdydama administracines paslaugas, visų teikiamų paslaugų perkelti į elektroninę erdvę negali, nes taip būtų apribota prieiga prie informacinių išteklių tiems visuomenės nariams, kurie neturi galimybių naudotis elektroninėmis priemonėmis.

### 3.2.4. Technologiniai veiksniai

---

Technologijų naujovės leidžia Įmonei pasiekti geresnių rezultatų. Automatizavimas ir skaitmenizavimas suteikia galimybę gerinti teikiamų paslaugų kokybę, mažinti veiklos kaštus, efektyvinti procesus, optimizuoti investicijas. Modernėjant Įmonės veikloje naudojami įrangai (elektroniniai tacheometrai, GNSS imtuvai) bei atsirandant technologinėms naujovėms (specializuoti nepilotuojami orlaiviai), gerinama paslaugų kokybė, supaprastinamos darbuotojų darbo funkcijos ir tokiu būdu optimizuojama Įmonės veikla. Spartūs technologiniai pokyčiai ir turima technika reikalauja papildomų žinių, mokymosi, finansinių išteklių.

Informacinės technologijos lengvina ir spartina nepertraukiamą bendravimą su partneriais, konkurentais, klientais, tiekėjais ir kitais suinteresuotais asmenimis, tačiau nuolat atsinaujinantys reikalavimai informacinėms technologijoms, kibernetiniam saugumui kelia iššūkius, kad Įmonės naudojama techninė ir programinė įranga atitiktų visus einamuoju metu keliamus teisės aktų reikalavimus. Tam reikalingi papildomi finansiniai ištekliai, kurie Įmonėje yra riboti.

Mobiliųjų įrenginių naudotojų skaičiaus didėjimas plečia internetinių paslaugų galimybes ir apimtis. Dėl šios priežasties Įmonė planuoja plačiau taikyti technologijas, pritaikytas naudoti mobiliuosiuose įrenginiuose.

Kibernetinio saugumo užtikrinimas visame pasaulyje tampa prioritetine sritimi. Įmonė skiria didelį dėmesį organizaciniams ir technologiniams sprendimams, didinantiems atsparumą kibernetinėms atakoms.

### 3.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai

---

Nors Įmonė veikia ne prekių gamybos sferoje ir nėra aiškiau diferencijuotų veiksmų, susijusių su ekologine aplinka, tačiau aplinkosaugos veiksniai gali turėti įtakos ir Įmonės veiklai. 2021 m. birželio 21 d. LR Vyriausybė priėmė nutarimą Nr. 478 „Dėl žaliųjų pirkimų tikslų nustatymo ir įgyvendinimo“, kuriuo vadovaujantis nuo 2023 m. žalieji pirkimai turės sudaryti ne mažiau kaip 100 proc. Vykdydami pirkimus laikantis žaliųjų kriterijų, neabejotinai bus skatinama aplinkosaugos sritis, tačiau perkamos prekės ir paslaugos gali dar labiau pabrangti ir dėl to gali padidėti Įmonės sąnaudos.

Aplinkosaugos veiksniai darosi vis svarbesni visos Europos mastu. Prie Lietuvos žaliojo kurso politikos prisideda ir Žemės ūkio ministerija, koordinuodama žemės ūkio, akvakultūros ir maisto gamybos sistemų vystymo ir gyvybingo kaimo projektus. Šių projektų įgyvendinimas gali turėti įtakos ir Įmonės kaip pavaldžios Žemės ūkio ministerijai Įmonės veiklai.

Kasmet griežtėjant reikalavimams ekologijos srityje, Įmonė susidurs su išlaidų elektros energijai augimu, transporto priemonių parko būtinu atnaujinimu į mažesnės taršos transporto priemones.

Siekis, jog žemės ūkis būtų mažiau taršus, pareikalaus papildomos informacijos, skaičiavimų, duomenų apdorojimo ir jų teikimo. Tai reiškia, kad aplinkosauginiai veiksniai ateityje gali turėti ženklesnę įtaką Įmonės veiklai.

### 3.2.6. Teisiniai veiksniai

---

Įmonės veiklai didelę įtaką turi ir ateityje turės ES ir Lietuvos teisinis reguliavimas, tiesiogiai priklausantis nuo politinių veiksmų pokyčių. Reaguodamas į teisinių ir politinių veiksmų pokyčius Įmonė privalo:

- Užtikrinti paslaugų teikimą ir funkcijų, nustatytų ir patvirtintų įstatuose, įstatymuose, ŽŪM įsakymuose, vykdymą nepriklausomai nuo veiklos pelningumo;
- Užtikrinti specialiųjų įpareigojimų ir kitų administracinių paslaugų vykdymą;
- Neatlygintą paslaugų teikimą, kaip to reikalauja įstatymai.

Prie teisinių veiksmų, 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.

Lietuvos Respublikos 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 ŽŪM ir AM reguliavimo srities registrų ir informacinių sistemų administravimo funkcijos, nustatytos ir pavestos teisės aktuose, o registrų teikiamų duomenų ir paslaugų įkainius tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė, išskyrus tam tikrų registrų duomenis. Informacinių sistemų paslaugų įkainius nustato valdytojai.

Kitoms institucijoms pavesti įgyvendinti uždaviniai turi įtakos ūmonės veiklai. Vadovaujantis Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymu, už iš registru gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos nemoka ūmonei atlygio. Matoma tendencija, kad didėja tiek duomenų gavėjų ratas, tiek duomenų apimtys, o kompensavimo mechanizmas nenumatytas, todėl bus siekiama nustatyti ir suderinti įpareigojimų bei finansavimo mechanizmą.

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 ūmonės veiklai.

Europos parlamento ir tarybos direktyva sukurianti Europos bendrijos erdvinės informacijos infrastruktūrą (INSPIRE) – 2007-05-14 įsigaliojusi direktyva Nr. (ES) 2007/2/EB ES valstybes narems įpareigoja 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 (angl. public sector information, PSI) pakartotinio naudojimo – 2019-06-20 nauja redakcija įsigaliojusi direktyva Nr. (ES) 2019/1024. Direktyva buvo priimta siekiant skatinti viešojo sektoriaus duomenų naudojimą, atvėrimą bei duomenų produktų ir paslaugų inovacijas. Pakeitimo pagrindinė priežastis – informacinių technologijų pažanga ir sąsaja su vėliau priimtais duomenų dalijimaisi reglamentuojančiais teisės aktais. Naujoji direktyva akcentuoja prieigą prie duomenų realiuoju laiku, vertingų viešųjų duomenų teikimą pakartotinai naudoti ir lankstesnį duomenų teikimo valdymą.

Europos parlamento ir tarybos direktyva dėl visuomenės galimybės susipažinti su informacija apie aplinką 2003/4/EB įsigaliojo 2003 m. sausio 28 d. Ja siekiama, kad visuomenei būtų nuosekliai ir viešai teikiama susipažinti informacija apie aplinką. Direktyva reikalauja, kad valdžios įstaigos teiktų turimą informaciją apie aplinką to paprašius bet kokiam juridiniam ar fiziniam asmeniui. Ji taip pat įgyvendina Orhuso konvencijos (Jungtinių tautų Europos ekonomikos komisija, 2008) nuostatas, įpareigojančias valstybes rinkti ir platinti informaciją apie aplinką, padaryti ją laisvai prieinamą visuomenei, skelbti apie su aplinka susijusių sprendimų priėmimą ir leisti svarstyme dalyvauti visiems norintiems, užtikrinti teisę kreiptis į teismus aplinkos klausimais. Tikimasi, kad piliečių informavimas paskatins juos įsitraukti į projektų svarstymą, prisidėti savo žiniomis ir patirtimi priimant svarbius su aplinka sprendimus ir pagerinti sprendimų kokybę. Dėl to dar svarbesnės tampa ūmonės teikiamos Lietuvos erdvinės informacijos portalo ir Topografinės ir inžinerinės informacijos infrastruktūros informacinių sistemų teikiamos paslaugos, kurių kokybiškam veikimui ir plėtrai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Jo pritrūkus gresia ES pažeidimo procedūros (angl. *infringement procedure*) ir baudos.

### 3.3. Konkurencinės aplinkos analizė

---

Konkurencinės aplinkos analizės pagalba įvertinama ne tik Įmonės padėtis rinkoje, bet ir kiti rinkos dalyviai: klientai, tiekėjai, esami ir galimi konkurentai. Šiai analizei atlikti naudojamas Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis.

### 3.3.1. Rinka

Įmonės veikla registru, IS, duomenų bazių ir portalų kūrimo ir tvarkymo, erdviųjų duomenų kūrimo ir su jais susijusių elektroninių paslaugų administravimo srityse neturi konkurencinės aplinkos, nes šiose dalyse Įmonės vykdo specialiuosius įpareigojimus. Kadangi šios funkcijos yra pavestos valstybės, konkurencinės sąlygos neturi galimybių susiformuoti.

Įmonė vykdo veiklą žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos darbų rinkoje, kurios dydis per metus vidutiniškai sudaro apie keturiasdešimt milijonų eurų ir apima visą Lietuvos Respublikos teritoriją. Įmonės užimama rinkos dalis žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos darbų srityje yra apie 8 proc. rinkos. Rinkos augimą tiesiogiai lemia statybos, inžinerinės infrastruktūros projektų plėtra, valstybinės reikšmės projektų organizavimas ir vykdymas. Konkurencija rinkoje yra nemaža, atliktos konkurencinės analizės rezultatai:

Esami konkurentai	<p>Lietuvos statistikos departamento duomenimis, pagal EVRK kodų klasifikatorių Įmonės veiklos srityje „Architektūros ir inžinerijos veikla; techninis tikrinimas ir analizė“ 2021 m. pradžioje veikė 2544 įmonės, iš jų didžioji dalis smulkios, turinčios iki 4 darbuotojų (1902 vnt.). Stambių įmonių, turinčių 150-249 darbuotojus yra 6 vnt. (veikiančias žemėtvarkos ir teritorijų planavimo srityje būtų galima išskirti VĮ Registrų centrą, UAB „Kelprojektas“). Išskirtinai žemėtvarkos paslaugas Lietuvoje teikia daugiau kaip 500 įvairaus dydžio ir pajėgumo įmonių, taigi konkurencija Įmonės veiklos srityje yra didelė, tačiau ji didžiausia tarp smulkių įmonių. Didžiausi Įmonės konkurentai tokių įmonių kategorijoje: UAB „Projektai ir Co“, UAB „Inžinerija LT“, UAB „Šiaulių hidroprojektas“, UAB „Inreal GEO“, UAB „ARCHIGRUPĖ“, UAB „ŽEMĖS PLĖTRA“, UAB „Narma“, R. Jogmino įmonė.</p> <p>Įmonės dydžio įmonių, taip pat galinčių vykdyti kompleksinius, sudėtingus projektus, kuriems reikalingas nemažas aukštos kvalifikacijos specialistų skaičius, nėra daug. Įmonės pranašumas prieš nurodytas įmones – galimybė teikti kompleksines, sudėtingas paslaugas.</p> <p>Atsižvelgiant į tai, kompleksinių, sudėtingų paslaugų teikimas, projektų vykdymas yra Įmonės pranašumas esamoje rinkoje, suteikiantis galimybes plėsti užimamą rinkos dalį.</p> <p>Taip pat išskirtinis Įmonės pranašumas – Įmonės padalinių išdėstymas Lietuvos regionuose, o tai leidžia tolygiai paskirstyti darbus.</p>
Naujų konkurentų grėsmė	<p>Patekimas į rinką nėra ribojamas, todėl rinkoje gali atsirasti nauji konkurentai, dažniausiai smulkios įmonės, vykdančios mažos apimties užsakymus, kurios patraukliausias fiziniams asmenims. Pastaraisiais metais rinkoje atsiranda vis daugiau mažųjų bendrijų, veikiančių įvairiuose skirtinguose Lietuvos miestuose bei miesteliuose ir galinčių pasiūlyti paslaugas mažesnėmis kainomis vietinėje rinkoje. Naujų</p>

	stambių įmonių, galinčių teikti plataus spektro paslaugas, vykdyti didelio masto projektus ir tokiu būdu būti tiesioginiu įmonės konkurentu, rinkoje neatsiranda
Pakaitalų grėsmė	Teikiamos paslaugos didžiaja dalimi nėra unikalios, o paslaugos tiekėjo pakeitimo kaštai pirkėjams yra maži, todėl pirkėjai gali lengvai pakeisti įmonę ir pasirinkti kitą verslo subjektą. Kadangi rinka yra dinamiška ir nuolat kintanti, įmonė turi prisitaikyti išsiskirdama tarp konkurentų, kad pirkėjai pasirinktų būtent įmonės siūlomas paslaugas
Pirkėjų galia	Įmonės paslaugų pirkėjas – fizinis arba juridinis asmuo, valdantis arba formuojantis nekilnojamojo turto objektus. Todėl tikslinė Pirkėjų grupė yra vyresni, turintys nekilnojamojo turto asmenys arba įmonės, įstaigos ir organizacijos, disponuojančios nekilnojamoju turtu. Pirkėjai turi galimybes žeminti kainas, kadangi gali lengvai pakeisti paslaugos tiekėją. Dėl įmonės veiklos specifikos paslaugos kokybę gali įvertinti tik profesionalūs specialistai. Paprastas pirkėjas paslaugą dažniausiai vertina pagal paslaugos kainą ir atlikimo terminus.
Tiekėjų galia	Prekės, paslaugos ir darbai reikalingi įmonės veiklai perkami viešųjų pirkimų būdu, todėl užtikrinant tiekėjų 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 reikalingos prekės ar paslaugos. Tai galima išskirti kaip įmonės trūkumą rinkoje lyginant su privačiomis įmonėmis, kurios gali įsigyti reikalingas prekes ir paslaugas nevykdydamos griežtų viešųjų pirkimų procedūrų

#### IV. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Atlikus įmonės vidinių ir išorinių veiksnių analizę, atliekama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (toliau – SSGG).

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stabilus valstybės finansavimas;</li> <li>– Išvystytos IS ir registrai;</li> <li>– Išskirtinės registru ir IS tvarkytojo teisės;</li> <li>– Kvalifikuoti ir patyrę specialistai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rinkos ir įmonės darbo užmokesčio prasilenkimas;</li> <li>– Priklausomybė nuo esamų IT sprendimų;</li> <li>– Silpna rinkodaros funkcija;</li> <li>– Kritinių darbuotojų pakeičiamumo trūkumas;</li> <li>– Administracinių funkcijų dubliavimas po sujungimo;</li> <li>– Neefektyvi infrastruktūra;</li> <li>– Nesuderinti procesai;</li> </ul>



	– Vidinės ir išorinės komunikacijos trūkumas. –
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektinis ES ir NB finansavimas;</li> <li>– Auganti skaitmenizavimo sprendimų paklausa;</li> <li>– Naujos valstybės pavestos funkcijos;</li> <li>– Valstybės IT išteklių konsolidavimas;</li> <li>– Naujos technologijos ir inovacijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sudėtingas kainodaros reglamentavimas;</li> <li>– Nepakankamas valstybės priskirtų funkcijų finansavimas;</li> <li>– Auganti komercinių paslaugų konkurencija;</li> <li>– Rinkos kainų ir darbo užmokesčio augimas;</li> <li>– Kibernetiniai įsilaužimai;</li> <li>– Specialistų trūkumas rinkoje;</li> <li>– Veiklų ir atsakomybių tarp institucijų perskirstymas.</li> </ul>

Apibendrinant SSGG analizę, Įmonė 2023–2026 m. laikotarpyje išsigrūnino šias galimas iniciatyvas:

- Didinti kibernetinę saugą ir infrastruktūros patikimumą;
- Sukurti efektyvią naujos įmonės struktūrą ir veiklos procesus;
- Modernizuoti tvarkomas registrus bei IS;
- Peržiūrėti paslaugų įkainius ir pagrįsti subsidijų poreikį registrų ir IS valdytojams;
- Sukurti tinkamą organizacinę struktūrą bei procesus ir nuolat stiprinti naujų, konkurencingų komercinių paslaugų kūrimą ir pateikimą rinkai;
- Teikti duomenų analizės paslaugas;
- Tapti visų žemės ūkio ir aplinkos srities IS ir registrų tvarkytoju;
- Parengti darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemą.

## V. Misija, vizija, vertybės

---

Įmonės misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys formuojamos atsižvelgiant į reorganizuotų Įmonių (ŽŪIKVC, GIS centro ir VŽF) vykdytas veiklas, šioms Įmonėms keltus tikslus.

**Įmonės misija** – užtikrinti nepertraukiamą tvarkomų registrų, informacinių sistemų veikimą, efektyviai ir kokybiškai vykdyti valstybės deleguotas funkcijas ir teikti paslaugas visoje šalyje.

**Įmonės vizija** – patikimas žemės ūkio ir aplinkos srities informacinių sistemų ir registrų tvarkytojas, Lietuvos oficialiosios erdvinės informacijos, žemėtvarkos, geodezijos ir teritorijų planavimo dokumentų rengimo paslaugų srities lyderis.

**Vertybės:**

**Profesionalumas.** Turime reikiamas žinias, nuolat tobulėjame ir keičiamės.

**Teikiamų paslaugų kokybė.** Siūlome efektyvias, kokybiškas ir konkurencingas paslaugas kurdami ir tvarkydami registrus, informacines sistemas, patikimus, tikslus, išsamius ir aktualius erdvinis duomenis, inovatyvius ir efektyvius komercinius sprendimus žemėtvarkos, geodezijos, teritorijų planavimo srityse.



**Bendradarbiavimas.** Darbą su klientais ir bendradarbiais grindžiame atsakomybe, pasitikėjimu ir siekiamybe susitarti.

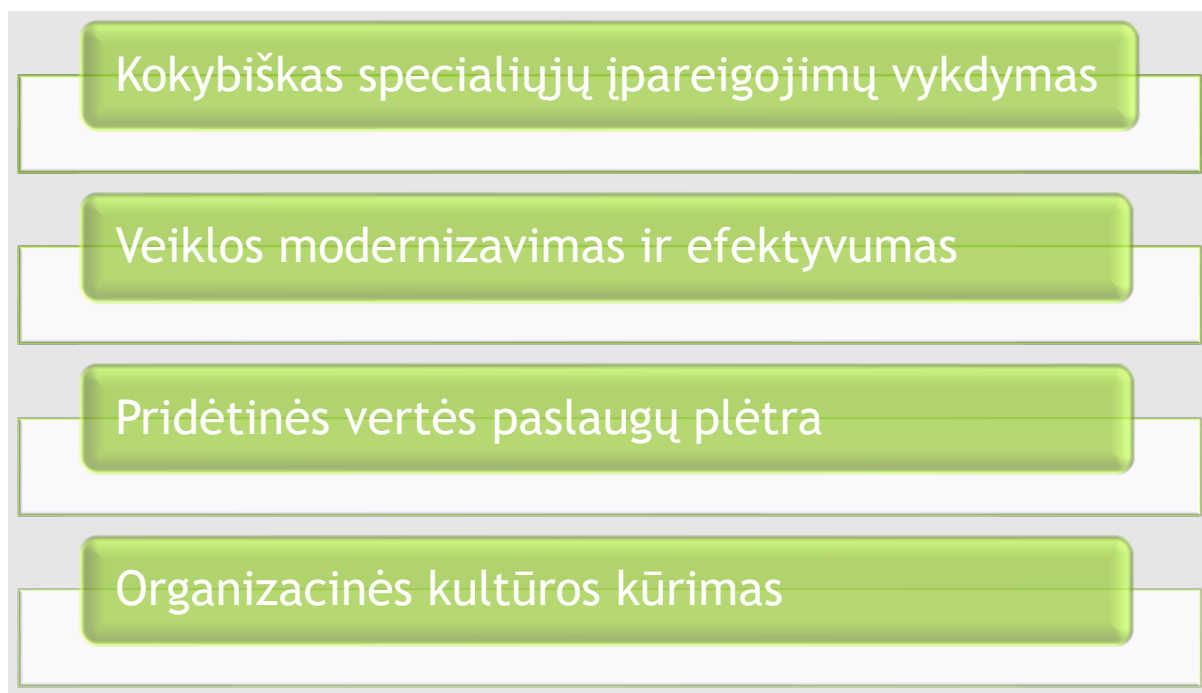
**Skaidrumas ir atsakingumas.** Mums rūpi skaidrus ir atsakingas išteklių valdymas, kokybiškas ir savalaikis pareigų atlikimas.

Pažymėtina, kad Įmonės misija, vizija ir vertybės nustatytos atsižvelgiant į ŽŪIKVC, GIS centro ir VŽF misiją, viziją ir vertybes, apjungiant sujungime dalyvavusių įmonių misiją, viziją ir vertybes. Įmonės misija, vizija ir vertybės bus nustatytos 2023 m., atlikus būtinus parengiamuosius veiksmus jų nustatymui (atrinkta valdyba, vadovas, misijos, vizijos ir vertybių aptariamoji strateginė sesija ir t.t.).

## VI. Įmonės strateginės kryptys, strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų matavimo rodikliai

---

Įmonės strateginės kryptys formuluojamos įvertinus Valstybės lūkesčių rašte numatytus lūkesčius Įmonei, taip pat atsižvelgiant į atliktą aplinkos veiksnių analizę, kuri padeda orientuoti Įmonės stiprybių ir galimybių išnaudojimą:



\* - Nustatyti rodikliai yra preliminarūs ir jie bus peržiūrėti ir atnaujinti gavus savininko lūkesčių laišką, priėmus reikalingus teisės aktų pakeitimus dėl įmonei keliamų rodiklių ir jų įgyvendinimo nustatančias sąlygas

		2023	2024	2025	2026	
<b>I. KOKYBIŠKAS SPECIALIŲJŲ ĮPAREIGOJIMŲ VYKDYMAS</b>						
<b>1.</b>	<b>Sistemų prieinamumas</b>					
	LR teisės aktais nustatytų reikalavimų IS prieinamumui vykdymas, %	>95	>95	>96	>96	IT departamento direktorius EI departamento direktorius
	YSII veikimo atstatymo laikas (val.)	7,5	7	7	7	IT departamento direktorius
	II Kategorijos registru, IS atstatymo laikas (val.)	12	11	11	11	IT departamento direktorius EI departamento direktorius
	III kategorijos registru, IS atstatymo laikas (val.)	15,5	15	15	15	IT departamento direktorius EI departamento direktorius
<b>1.1.</b>	<b>Didinti kibernetinę saugą ir infrastruktūros patikimumą.</b>					
	Įdiegti ISO 27000	100	-	-	-	Informacijos saugos specialistas
<b>II. VEIKLOS MODERNIZAVIMAS IR EFEKTYVUMAS</b>						
<b>2.</b>	<b>Veiklos pelningumas</b>					
	Grynojo pelno marža, proc.*	8	11	12	13	Vyr. finansininkas
<b>2.1.</b>	<b>Sukurti efektyvią naujos įmonės struktūrą ir veiklos procesus</b>					
	Įmonės administracinių sąnaudų mažinimas, proc.*	0	10	2	2	Administracijos departamento direktorius

<b>2.2.</b>	<b>Klientų pasitenkinimas</b>						
	Klientų ir partnerių pasitenkinimas (NPS), proc.*	Atlikti klientų pasitenkinimo tyrimą	Pagal gautus rezultatus bus nustatyta siektina rodiklio reikšmė				Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas
<b>2.3.</b>	<b>Tvarus įmonės vystymasis</b>						
	Gerosios valdysenos indekso reikšmė pagal VKC.	A-	A-	A	A	Generalinis direktorius	
<b>2.4.</b>	<b>Tvarus infrastruktūros valdymas</b>						
	Suvartojamos elektros energijos kiekių mažėjimas proc.	1,5	1,5	1,5	1,5	Administracijos departamento direktorius	
<b>III. PRIDĖTINĖS VERTĖS PASLAUGŲ PLĖTRA</b>							
<b>3.</b>	<b>Pajamos</b>						
	Pajamos iš komercinės veiklos, tūkst. Eur*	3,7	3,9	4,0	4,1	Vyr. finansininkas	
<b>3.1.</b>	<b>Pasiūlyti klientams naujas komercines paslaugas</b>						
	Naujos komercinės paslaugos, vnt.*	0	1	2	2	Generalinis direktorius	
<b>IV. ORGANIZACINĖS KULTŪROS KŪRIMAS</b>							
<b>4.</b>	<b>Darbuotojų įsitraukimo indeksas</b>						
	Darbuotojų įsitraukimo indeksas	-	Matuojamas už 2023 m.	+ 1 proc.punktas	+2 proc.punktai	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas	
	Kritinių pareigybių ir jų pakaitumo plano sudarymas (proc.)	100	-	-	-	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas	
	Kritinių pareigybių ir jų pakaitumo užtikrinimas (proc.)	-	10	10	10	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas	
	Savanoriškas darbuotojų kaitos rodiklis, (proc.)	-	≤10	≤10	≤10	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas	

<b>4.1.</b>	<b>Parengti darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemą.</b>						
	Darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo taisyklių parengimas ir patvirtinimas valdyboje (proc.)	100	-	-	-	-	Generalinis direktorius
	Pareigybių lygio nustatymas ir atlygio lygio tyrimas	100	-	-	100	100	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas
	Atlygio rėžių įgyvendinimo plano sudarymas ir jo vykdymas (proc.)*	-	≥95	≥95	≥95	≥95	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas
<b>4.2.</b>	<b>Darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų didinimas</b>						
	Kompetencijų modelio parengimas (visų veiklų funkcijų įvertinimas lygiais)	-	Modelio parengimas	-	-	-	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas
	Darbuotojų kompetencijų ugdymo planavimas ir mokymų grafiko parengimas pagal kompetencijų modelį, įgyvendinimas (proc.)	-	-	50	50	50	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas, atsakingi padalinių vadovai
<b>4.3.</b>	<b>Darbdavio įvaizdžio formavimas</b>						
	Darbdavio įvaizdžio formavimo strategija (įvykdymas proc.)	100	-	-	-	-	Komunikacijos specialistas ar kt. atsakingas darbuotojas
	Darbdavio ir Įmonės įvaizdžio gerinimo metinis veiklos planas (įvykdymas proc.)	100	100	100	100	100	Komunikacijos specialistas ar kt. atsakingas darbuotojas

## VII. Finansiniai ištekliai

Įmonė savo veiklą finansuoja iš skirtingų finansinių šaltinių. Pagrindiniai finansiniai ištekliai: biudžeto lėšos už pavestų funkcijų vykdymą, komercinės pajamos už teikiamas paslaugas.

Įmonės finansinės prognozės atliktos vadovaujantis turimais sujungiamų įmonių (ŽŪIKVC, GIS centras, VŽF) finansiniais duomenimis ir jų teiktomis prognozėmis.

*Planuojamos finansinės lėšos (tūkst. eurų)*

Pavadinimas	2022 m.	Prognozė			
		2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Finansavimas pagal pavestas funkcijas	9 590	9 299	9 322	9 322	9 322
Komercinės pajamos	3 384	3 770	3 890	4 000	4 120
Finansinės lėšos iš viso	12 974	13 069	13 212	13 322	13 442

## VIII. Galimos veiklos rizikos ir jų valdymas

Atsižvelgiant į atliktą aplinkos veiksnių analizę ir nustatytus vidinius bei išorinius veiksnius, lemiančius Įmonės veiklą, pagrindinėms rizikoms galima priskirti:

- Žmogiškųjų išteklių valdymo rizika (kvalifikuoto personalo, turinčio gerą gamybinę patirtį, trūkumas arba galimas praradimas);
- Technologijų valdymo rizika (informacinių technologijų atitikimo teisės aktų reikalavimams suvaldymas);
- Infrastruktūros valdymo rizika (įrangos: transporto priemonių, geodezinių prietaisų galimas trūkumas; programinės įrangos arba jos naujumo garantijos galimas trūkumas);
- Kibernetinės saugos rizikos (įsilaužimai į Įmonės sistemas, duomenų nutekinimas arba praradimas)
- Galimi nauji politiniai sprendimai, susiję su Įmonės veikla.

Vienas iš pagrindinių galimų pavojų žmogiškųjų išteklių valdyme yra kvalifikuoto personalo trūkumas. Siekiant to išvengti Įmonėje nuolat ieškoma darbuotojų, įdarbinami jauni specialistai. Palaipsniui auginant jaunų specialistų kompetenciją, jie siunčiami į kvalifikacijos kėlimo kursus, mokymus, Įmonėje stengiamasi taikyti įvairias motyvacines priemones.

Technologijų valdymo srityje galimas pavojus yra informacinių technologijų neatitikimas teisės aktų reikalavimams. Siekiant maksimaliai atitikti šiems reikalavimams, Įmonėje palaipsniui modernizuojama ar atnaujinama kompiuterinių tinklų įranga, programinė įranga, bei kita IT infrastruktūra. Siekiant užtikrinti informacijos saugumą, optimaliai naudoti serverių patalpas,

duomenis perkeliama į saugyklas debesyse. Tai lemia mažesnius jų priežiūros ir atnaujinimo kaštus, sumažina gedimų riziką.

Neabejotina rizika infrastruktūros valdymo srityje – paslaugų teikimui būtinos įrangos trūkumas. Siekdamas suvaldyti šias rizikas, Įmonė kasmet atnauja geodezinius matavimo prietaisus, programinę įrangą, kompiuterius ir tinklo infrastruktūrą, planuoja įsigyti naujos, modernios ir inovatyvios technikos. Transporto priemonių trūkumą planuojama kompensuoti nuomojantis automobilius ir investuojant į naujų automobilių įsigijimą.

## IX. Finansinės prognozės

Nustatant Įmonės finansinius rodiklius, remtasi prielaidomis apie valstybės asignavimų ir komercinių pajamų bei veiklos sąnaudų apimtį, taip pat atsižvelgiant į sujungime dalyvaujančių įmonių (ŽŪIKVC, GIS centras ir VŽF) finansinę veiklą, teiktas prognozes.

Prielaidos, kuriomis remiantis sudarytos finansinės prognozės:

- Nesikeis valstybės žemės ūkio ir aplinkos politika bei mokestinė sistema;
- Išlaikytas asignavimų skyrimo tęstinumas;
- Neįvertintas Įmonės struktūros efektyvinimas ir kaštų optimizavimas.

Pajamos iš komercinės veiklos prognozuojamos vadovaujantis galiojančiais paslaugų į kainiais, sudarytomis sutartimis dėl komercinių produktų kūrimo ir (arba) palaikymo bei ankstesnių metų laimėtų konkursų bei užsakymų statistikos patirtimi.

Veiklos sąnaudos prognozuojamos remiantis ankstesnių metų darbo užmokesčio fondo dydžiu.

Pažymėtina, kad tikslus planavimas ir prognozavimas negalimas, o pateikiamos prognozės atliktos aukščiau pateiktomis prielaidomis ir yra preliminaros.

2023-2026 m. Bendrųjų pajamų ataskaitų prognozė (Tūkst. Eur)

Straipsniai	2021 m.	Prognozė				
		2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Pardavimo pajamos	4 137	3 384	3 770	3 890	4 000	4 120
Pardavimo savikaina	-2 837	-2 374	-2 450	-2 500	-2 550	-2 600
<b>BENDRASIS (VEIKLOS) PELNAS</b>	<b>1 300</b>	<b>1 010</b>	<b>1 320</b>	<b>1 390</b>	<b>1 450</b>	<b>1 520</b>
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-1 441	-843	-973	-884	-875	-896
Kitos veiklos rezultatai	20	6	0	0	0	0
Finansinė ir investicinė veikla	2	-3	-3	-2	-2	-9
<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>-119</b>	<b>170</b>	<b>344</b>	<b>504</b>	<b>573</b>	<b>615</b>
Pelno mokestis	-34	-19	-52	-76	-86	-92
<b>ATASKAITINIŲ METŲ PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>-153</b>	<b>151</b>	<b>292</b>	<b>429</b>	<b>487</b>	<b>523</b>

2023-2026 m. Finansinės būklės ataskaitų prognozė (Tūkst. Eur)

Straipsnio pavadinimas	2021 m.	Prognozė				
		2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
<b>TURTAS</b>						
<b>Ilgalaikis turtas</b>	<b>7 976,5</b>	<b>6 870,2</b>	<b>5 821,4</b>	<b>4 960,2</b>	4 098,5	3 361,6
Nematerialusis turtas		2 967,7	2 244,0	1 528,4	807,7	359
Materialusis turtas		3 902,5	3 577,4	3 431,8	3 290,8	3002,6
<b>Trumpalaikis turtas</b>	<b>2 298,3</b>	<b>7 106,5</b>	<b>7 391,0</b>	<b>7 793,0</b>	7 860,5	8101,7
Atsargos	86,4	64,5	77,2	68,0	80,7	105,5
Per vienus metus gautinos sumos ir išankstiniai mokėjimai	324,3	196,5	489,4	505,6	535,9	618,5
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	1 914,9	6 865,5	6 842,7	7 236,2	7 259,2	7391,7
Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	316,5	232,7	287,8	308,0	308,0	308
<b>Turto iš viso</b>	<b>10 591,4</b>	<b>14 209,3</b>	<b>13 500,2</b>	<b>13 061,2</b>	<b>12 267,0</b>	<b>11 771,3</b>
<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>						
<b>Nuosavas kapitalas</b>	<b>3 038,5</b>	<b>2 871,3</b>	<b>3 092,1</b>	<b>3 441,7</b>	3 667,4	3829,54
Įmonės savininko kapitalas	4 899,4	4 899,4	4 899,4	4 899,4	4 899,4	4899,4
Nepaskirstytasis pelnas (nuostolis)	-2 037,5	-2 075,7	-1 896,3	-1 564,4	-1 347,5	-1191,3
<b>Dotacijos ir subsidijos</b>	<b>6 375,7</b>	<b>10 324,2</b>	<b>9 524,5</b>	<b>8 715,9</b>	<b>7 777,2</b>	<b>7043,5</b>
<b>Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</b>	<b>1 177,2</b>	<b>1 013,9</b>	<b>883,6</b>	<b>903,5</b>	<b>822,4</b>	<b>898,3</b>
Gauti avansai ir skolos tiekėjams		403,6	422,3	360,2	322,1	396
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		610,3	461,3	543,3	500,3	502,3
<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso</b>	<b>10 591,4</b>	<b>14 209,3</b>	<b>13 500,2</b>	<b>13 061,2</b>	<b>12 267,0</b>	<b>11 771,3</b>

2023-2026 m. Pinigų srautų ataskaitų prognozė (Tūkst. Eur)

Straipsnio pavadinimas	2021 m.	Prognozė				
		2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
I. Pagrindinės veiklos pinigų srautai						
I.1. Grynasis pelnas (nuostoliai)	-153,5	150,9	291,7	428,4	487,0	523,2
I.2. Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	292,6	224,1	214,4	187,8	170,3	137,0
I.3. Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto perleidimo rezultatų eliminavimas	-23,3	-2,1	0,0	0,0	0,0	0,0
I.4. Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	11,0	230,0	8,0	2,0	-3,0	3,0
I.5. Po vienu metų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I.6. Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	3 819,4	-19,6	-13,0	9,0	-13,0	-25,0
I.7. Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas)	2,6	-0,3	-0,3	-0,3	-0,2	-0,2
I.8. Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	43,5	18,9	-294,5	17,7	-26,2	-82,1
I.9. Kitų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	19,6	87,6	-3,0	-38,0	-8,0	-4,0
I.10. Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas)	-102,6	93,3	-54,8	-19,8	0,0	0,0
I.11. Ilgalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I.12. Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	-741,9	23,9	32,5	-67,5	-37,1	75,0
I.13. Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	-30,4	-8,1	-7,2	-7,1	-7,1	-6,9
I.14. Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	28,2	-98,3	1,0	1,0	1,0	0,9
I.15. Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	42,0	-90,3	-49,8	81,2	-43,8	1,2
I.16. Sukauptų sąnaudų ir ateinančių laikotarpių pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	14,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>3 222,4</b>	<b>610,0</b>	<b>125,0</b>	<b>594,3</b>	<b>520,0</b>	<b>622,1</b>
II. Investicinės veiklos pinigų srautai						
II.1. Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	-3 911,0	-342,0	-60,0	-247,6	-256,6	-181,6
II.2. Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, perleidimas	0,3	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>-3 910,7</b>	<b>-339,9</b>	<b>-60,0</b>	<b>-247,6</b>	<b>-256,6</b>	<b>-181,6</b>
III. Finansinės veiklos pinigų srautai						
III.1. Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	-257,1	-182,3	0,0	0,0	0,0	0,0
III.1.1. Į valstybės ar savivaldybės biudžetą mokama įmonės pelno įmoka	-257,1	-182,3	0,0	0,0	0,0	0,0
III.2. Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	577,8	5 043,0	33,2	141,3	27,3	52,3
III.2.1. Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas	0,0	4 825,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III.2.2. Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas	-8,0	0,0	-4,0	-89,0	-3,0	-3,0
III.2.3. Kitas finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	6 457,9	6 473,0	5 975,0	6 275,0	6 275,0	6 275,0
III.2.4. Kitas finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-5 872,2	-6 255,0	-5 937,8	-6 044,7	-6 244,7	-6 219,7
<b>Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>320,7</b>	<b>4 860,7</b>	<b>33,2</b>	<b>141,3</b>	<b>27,3</b>	<b>52,3</b>
<b>II. GRYNASIS PINIGŲ SRAUTŲ PADIDĖJIMAS (SUMAŽĖJIMAS)</b>	<b>-367,5</b>	<b>5 130,8</b>	<b>98,2</b>	<b>488,0</b>	<b>290,7</b>	<b>492,8</b>
<b>III. PINIGAI LAIKOTARPIO PRADŽIOJE</b>	<b>2 462,9</b>	<b>2 095,3</b>	<b>7 226,1</b>	<b>7 324,3</b>	<b>7 812,3</b>	<b>8 103,0</b>
<b>IV. PINIGAI LAIKOTARPIO PABAIGOJE</b>	<b>2 095,3</b>	<b>7 226,1</b>	<b>7 324,3</b>	<b>7 812,3</b>	<b>8 103,0</b>	<b>8 595,8</b>



## X. Investicijos

---

Investicijomis laikomas Įmonės turto atstatymas ir modernizavimas. Investicijų grąža nėra skaičiuojama, nes, kaip ir įvardyta, tai nėra tikroji investicija, generuojanti tam tikras konkrečias pajams ar kurianti tam tikrą konkrečią vertę. Šių investicijų pagrindimas:

- Dėl gana dažnai pasitaikančios darbuotojų izoliacijos ir nuotolinio darbo darbuotojus būtina aprūpinti nešiojamaisiais kompiuteriais, tinkamais dirbti su specializuotomis programomis;
- Dėl IS bei registrų nepertraukiamo ir patikimo veikimo bei užtikrinant kibernetinio saugumo reikalavimus būtina atnaujinti esamus techninius serverinių resursus;
- Tikslams duomenims gauti būtina įsigyti naujos geodezinių matavimų įrangos, prisitaikant prie naujausių rinkos tendencijų;
- Efektyviai pildyti erdvinių duomenų rinkinius ir teikti žemėlapių paslaugas reikia naudoti modernią programinę įrangą. Šiam tikslui planuojama nuolat naujinti naudojamą GIS, CAD, duomenų bazių valdymo programines įrangas;
- Įmonei taip pat labai svarbi saugi ir komfortiška darbuotojų darbo aplinka, todėl siekiant tai užtikrinti planuojama atsižvelgti į darbuotojų atsiliepimus ir dalį senų, susidėvėjusių kondicionierių pakeisti naujais;
- Vadovaujantis naujausiais aplinkosaugos reikalavimais, numatomos investicijos į transporto parko atnaujinimą.

Pažymėtina, kad bendras investicijų poreikis bus nustatytas įvertinus atskirų jungiamų veiklų poreikius ir jų pagrįstumą.

## XI. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai

---

Strategijos rengime dalyvauja Įmonės generalinis direktorius, pavaduotojai, departamentų direktoriai (vadovai), padalinių vadovai ir atsakingi darbuotojai.

Strateginio planavimo procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai:

**planavimas**, kai parengiamas veiklos strategijos projektas;

**įgyvendinimas**, kai vykdomi strategijoje numatyti uždaviniai ir siekiama užsibrėžtų tikslų;

**vertinimas**, kai analizuojamos rezultatų pasiekimo ar nepasiekimo priežastys;

**tobulinimas**, kai siekiama išlaikyti veiklos strategijos aktualumą.

Strateginio veiklos plano vertinimo, tobulinimo ir palaikymo tikslas – nuolat reaguoti į svarbią informaciją, nuolat kontroliuoti ir vertinti strateginių tikslų įgyvendinimą, ir priimti sprendimus tobulinimui. Privalu nuolat stebėti vidinius ir išorinius veiksnius, kad būtų galima vertinti ir planuoti tobulinimo procesą. Esant vidinių veiksmų nukrypimams, reikia tobulinti Įmonės veiklą, o esant išoriniams veiksmų nukrypimams – valdyti rizikas, siekiant sumažinti grėsmes.

Duomenys apie pasiektus tikslus ir uždavinių įgyvendinimo situaciją pateikiami Įmonės savininkui. Pateikiamose ataskaitose nurodomos nustatytų rodiklių reikšmės ir pateikiama atitinkama aiškinamoji informacija apie rodiklių nepasiekimo ar viršijimo priežastis.

Atsižvelgiant į tai, kad Įmonė įsteigta sujungus 3 valstybės įmones, būtinas strateginis visų Įmonės veiklų peržiūrėjimas, įvertinimas. Per 2023 metus bus iš esmės peržiūrėtos teikiamos paslaugos, veiklos sritys, visi rodikliai atnaujinti ir parengtas naujas 2024–2027 m. strateginis veiklos planas. Tai bus atliekama tokiais etapais:

I etapas: susipažinimas su Įmonės veika, funkcijomis, atsakomybėmis, veiklos reglamentavimu (2023 m. I ketv.).

II etapas: strateginės sesijos su Įmonės vadovybe, valdyba dėl strateginių kryptių (2023 m. II ketv.).

III etapas: 2024–2027 m. strateginio veiklos plano projekto rengimas (2023 m. III ketv.).

IV etapas: 2024–2027 m. strateginio veiklos plano projekto derinimas, tvirtinimas, teikimas atsakingoms institucijoms (203 m. IV ketv.).

Pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei, konkurencinei aplinkai ar atsiradus kitiems nenumatytiems išorės ar vidaus veiksniams, bus atliekami plano koregavimo veiksmai.