

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos
žemės ūkio ministro
2025 m. sausio 21 d.
įsakymu Nr. 3D-26

**VALSTYBĖS ĮMONĖS
ŽEMĖS ŪKIO DUOMENŲ CENTRO
2025–2028 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

**ŽEMĖS ŪKIO
DUOMENŲ
CENTRAS**

Vilnius 2025 m.

TURINYS

Santrauka	3
Trumpiniai	4
1. APIE ĮMONĘ	5
1.1. Įmonės valdymo struktūra	6
1.2. Geografija	7
1.3. Personalo struktūra	7
1.4. Suinteresuotos šalys ir jų lūkesčiai	8
2. VIDAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	11
2.1. Pagrindinė įmonės veikla	11
2.1.1. Valstybės deleguotų funkcijų vykdymas	11
2.1.2. Paslaugų teikimas	13
2.1.3. Duomenų analitika ir viešinimas	14
2.2. Pagalbinė veikla	14
2.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas	14
2.2.2. Technologijų valdymas	16
2.2.3. Įmonės infrastruktūros valdymas	17
2.2.4. Pirkimai	18
2.3. Vidinių veiksmų įtakos stiprumo vertinimas	19
3. IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	20
3.1. Politiniai	20
3.2. Ekonominiai	20
3.3. Socialiniai	23
3.4. Technologiniai	24
3.5. Aplinkosauginiai	24
3.6. Teisiniai	26
3.7. Išorinių veiksmų įtakos stiprumo vertinimas	27
4. SSGG ANALIZĖ	30
5. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS	33
6. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI	35
7. IŠTEKLIAI	45
7.1. Žmogiškieji ištekliai	45
7.2. Priemonės, programinė įranga ir infrastruktūra	45
7.3. Finansiniai resursai	45
7.4. Finansinės prognozės	46
8. TVARUMO POLITIKA	49
9. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS	52
10. STEBĖSENA	59
11. PERTVARKA Į AKCINĘ BENDROVĘ	61

Santrauka

Žemės ūkio duomenų centro strateginis 2025–2028 m. veiklos planas (toliau – strateginis planas) nustato kryptis, kurios padės Įmonei tapti tvaria organizacija, stiprinti konkurencingumą ir plėsti veiklą, atsižvelgiant į augančius tiek žemės ūkio sektoriaus, tiek kitų rinkų poreikius. Įgyvendinant šį strateginį planą bus siekiama sukurti organizaciją, kuri ne tik vykdo savo funkcijas efektyviai, bet ir aktyviai prisideda prie aplinkosaugos, inovacijų ir aukštos kokybės paslaugų teikimo visiems klientams.

Pagrindinės strateginės kryptys:

Užtikrinti kokybišką specialiųjų įsipareigojimų vykdymą – Kokybiškas specialiųjų įsipareigojimų vykdymas siekia užtikrinti Įmonės paslaugų prieinamumą, orientuotą į registrų ir IS infrastruktūros kūrimą bei patikimumą, efektyviai naudojant išteklius. Tai apima paslaugų tęstinumą, projektų terminų laikymąsi, kokybės kontrolę, operatyvų reagavimą, aiškiai apibrėžtas atsakomybes ir kompetentingą projektų valdymą.

Tapti tvaria organizacija – Įmonė įsipareigoja atsakingai valdyti savo poveikį aplinkai, diegdama skaitmeninius sprendimus ir efektyviai naudodama išteklius. Ši kryptis apima tiek IT infrastruktūros modernizavimą, tiek geodezijos ir žemėtvarkos veiklos plėtrą ir efektyvumo didinimą ir valdymo optimizavimą. Tikslas yra užtikrinti, kad kiekviena Įmonės veiklos sritis būtų orientuota į ilgalaikį tvarumą ir pridėtinę vertę.

Stiprinti konkurencingumą – Įmonė siekia tapti patikimu ir inovatyviu partneriu tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Komercinėje geodezijos ir žemėtvarkos srityje orientuojamės į pažangiausių technologijų diegimą ir darbuotojų kompetencijų kėlimą, kad galėtume pasiūlyti aukštos kokybės paslaugas už konkurencingą kainą. Tuo pačiu metu, valstybės finansuojamame duomenų administravimo sektoriuje nuosekliai geriname efektyvumą, siekdami užtikrinti aukščiausią paslaugų kokybę ir patikimumą.

Auginti ir plėtoti veiklą – Įmonė siekia nuosekliai augti tiek duomenų administravimo, tiek geodezijos ir žemėtvarkos srityse. Duomenų administravime ypatingą dėmesį skiriame skaitmenizavimui, sistemų integracijai ir duomenų kokybės užtikrinimui, kad paslaugos atitiktų tiek šiuolaikinių klientų poreikius, tiek ateities iššūkius. Geodezijos ir žemėtvarkos srityje plėtra orientuota į rinkos analizę, naujų paslaugų kūrimą, santykių stiprinimą su esamais ir naujais klientais.

Mūsų vertybės – inovatyvumas, profesionalumas ir nuolatinis tobulėjimas – yra Įmonės strateginių tikslų pagrindas. Mes skatiname Įmonės darbuotojus proaktyviai ieškoti naujų sprendimų ir kurti pridėtinę vertę mūsų klientams. Kiekvienas komandos narys įsipareigoja veikti profesionaliai, laikydamasis aukštų kokybės standartų ir atsižvelgdamas į klientų lūkesčius. Vertiname mokymąsi ir nuolatinį tobulėjimą, siekdami, kad visi darbuotojai augtų kartu su organizacija, įgytų naujų kompetencijų ir prisidėtų prie inovacijų kūrimo.

ŽŪDC siekia tapti nepakeičiamu duomenų ir sprendimų partneriu Lietuvos žemės ūkyje ir kituose sektoriuose, kuriant modernią, skaitmeninę infrastruktūrą, kuri padėtų klientams priimti duomenimis grįstus sprendimus. Ilgalaikis tikslas – tapti inovacijų lydere ir organizacija, kurią vertina tiek valstybės institucijos, tiek privatus sektorius dėl aukštos kompetencijos, patikimumo ir pridėtinės vertės, kuriamos tvaraus verslo principų pagrindu.

Trumpiniai

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

1. APIE ĮMONĘ

VĮ Žemės ūkio duomenų centro (toliau – ŽŪDC) veiklos pradžia – 2023 m. sausio 3 d., reorganizavus sujungimo būdu VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centrą, VĮ Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centrą „GIS-Centras“ ir VĮ Valstybės žemės fondą. Įmonė perėmė visas reorganizuotų valstybės įmonių teises ir pareigas.

Teisinis Įmonės veiklos pagrindas yra Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2023 m. lapkričio 21 d. įsakymas Nr. 3D-758 „Dėl žemės ūkio ministro 2022 m. lapkričio 22 d. įsakymo Nr. 3D-708 „Dėl valstybės įmonės Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro, valstybės įmonės Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centro „GIS-Centras“ ir valstybės įmonės Valstybės žemės fondo reorganizavimo“ pakeitimo“ (toliau – ŽŪDC Įstatai).

Vadovaujantis 2023 m. LR Seimo priimtais įstatymų pakeitimais ir LR Vyriausybės priimtais atitinkamais įstatymų pakeitimų nuostatas įgyvendinančiais nutarimais, dalis ŽŪDC vykdytų funkcijų buvo perduota kitoms institucijoms vykdyti nuo 2024 m. sausio 1 d. Geodezijos ir kartografijos įstatyme nurodytos ŽŪDC vykdytos funkcijos perduotos Aplinkos ministerijos srities institucijai – VŠĮ Statybos sektoriaus vystymo agentūrai. Šiai institucijai taip pat perduotas ŽŪDC patikėjimo teise valdomas turtas, naudotas funkcijoms vykdyti. Nacionalinei žemės tarnybai prie Aplinkos ministerijos buvo perduotas valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionų vykdymas bei kt. darbų atlikimas.

Įmonių reorganizavimo tikslas yra 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.

Pagrindinė Įmonės paskirtis – tinkamas valstybės deleguotų funkcijų atlikimas, visų Įmonės vykdomų komercinių bei kitų paslaugų savalaikis bei tinkamas teikimas, registrų ir informacinių sistemų, kurių tvarkytoju paskirtas ŽŪDC, administravimas, tobulinimas bei duomenų teikimas. ŽŪDC yra iš valstybės turto įsteigta įmonė, nuosavybės teise priklausanti valstybei, kuri jai perduotą ir įgytą turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja patikėjimo teise.

ŽŪDC tęstinė veikla finansuojama trimis šaltiniais: Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis (toliau – Valstybės Biudžeto lėšos), ES fondų lėšomis (toliau – ES lėšos) ir Įmonės komercinėmis lėšomis, kurios gaunamos vykdant įprastinę veiklą: galvijo pasų ir arklinių šeimos gyvūnų tapatybės nustatymo dokumentų išdavimas, melioruotos žemės ir melioracijos įrenginių apskaita, žemėtvarkos darbai, valstybės sienos kartografavimas, valstybinių georeferencinių erdvių duomenų rinkinių tvarkymas, blankų pardavimai ir kt.

1.1. Įmonės valdymo struktūra

ŽŪDC valdymo organai yra:

Akcininkė	Įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija – LR žemės ūkio ministerija (toliau – Ministerija).
Valdyba	Ministerijos sprendimu ketverių metų laikotarpiui sudaromas Įmonės kolegialus valdymo organas - Valdyba, susidedanti iš 5 valdybos narių (3 nepriklausomi valdybos nariai, 1 Įmonės darbuotojų atstovas, 1 valstybės tarnautojas). Valdybai vadovauja valdybos pirmininkas, kurį iš savo narių renka valdyba. Už veiklą valdyboje jos nariams atlyginama Įmonės lėšomis teisės aktų nustatyta tvarka.
Generalinis direktorius	Įmonės vienasmenis valdymo organas yra generalinis direktorius, kuris yra priimamas ir atleidžiamas žemės ūkio ministro įsakymu.

Ministerija tvirtina Įmonės veiklos ataskaitą ir suteikia teisę Įmonei įkeisti Įmonės ilgalaikį materialųjį turtą, tačiau kitus sprendimus, susijusius su Įmonės valdymu, priima Įmonės generalinis direktorius ir valdyba. Valdyba: nustato Įmonės struktūrą; nustato Įmonės veiklos rodiklius ir įgyvendina jų vykdymo priežiūrą.

Valdyba

Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2023 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. 3D-875 "Dėl valstybės įmonės Žemės ūkio duomenų centro valdybos sudarymo" pakeitimo" sudaryta nauja įmonės valdyba.

Jos nariai yra:

Nerijus Adomaitis – nepriklausomas valdybos narys, turintis ūkio šakos, kurioje veikia Įmonė, srities kompetenciją. Vilniaus Gedimino Technikos Universitete įgytas magistro kvalifikacinis laipsnis, baigė ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto "Taikomoji organizacijos psichologija" modulio mokymus. Valdybos nario, vadovaujančio darbo patirtis, finansų valdymo / analizės / audito patirtis įgyta užimant vadovaujančiojo vadovo pareigas.

Elena Banevičienė – ŽŪDC darbuotojų atstovė, turinti kompetenciją teisės srityje. Vilniaus universitete įgytas teisės magistro kvalifikacinis laipsnis. Teisinio ir vadovaujamo darbo patirtis.

Kristina Indriošienė – Ministerijos Europos Sąjungos reikalų ir paramos politikos departamento vyriausioji patarėja, turinti valdymo ir teisės srities kompetenciją. Vadovaujant Ministerijos padaliniui ir einant kitas vadovaujamas pareigas, įgyta vadovaujamojo darbo patirtis strateginio planavimo srityje, finansų valdymo / analizės / audito srityje. Išsilavinimas - Teisės magistro kvalifikacinis laipsnis, specializacija ES teisė.

Dangirutis Janušas – nepriklausomas valdybos narys, turintis finansų (valdymo, analizės ir audito) srities kompetenciją. Finansų specializacijos bakalauro vadybos ir verslo administravimo magistro kvalifikaciniai laipsniai įgyti Vilniaus universitete. Valdybos nario darbo patirtis įvairiose privačiose ir valstybės valdomose įmonėse.

Paulius Martinkus – nepriklausomas valdybos narys, turintis strateginio planavimo ir valdymo srities kompetenciją. Stokholmo aukštojoje ekonomikos mokykloje įgytas ekonomikos ir

verslo administravimo bakalauro kvalifikacinis laipsnis, verslo vadybos magistro kvalifikacinis laipsnis – ISM Vadybos ir ekonomikos universitete. Tarptautinėse mokymo įstaigose įgytos profesionalo valdybos nario ir lyderystės kompetencijos. Darbo patirtis energetikos, transporto, finansų ir nevyriausybinuose sektoriuose. Taip pat tarptautinė darbo patirtis kitose šalyse.

Valdybos pirmininkas yra Paulius Martinkus.

ŽŪDC valdyba veikia pagal ŽŪDC valdybos posėdžio 2023 m. sausio 13 d. protokolo Nr. 6VP-1 sprendimu patvirtintą Valdybos darbo reglamentą.

LR žemės ūkio ministro 2024 m. kovo 22 d. įsakymu Nr. 3P-39 „Dėl Algirdo Juozaponio paskyrimo į pareigas“ į ŽŪDC generalinio direktoriaus pareigas paskirtas eiti Algirdas Juozaponis nuo 2024 m. balandžio 9 d.

Vilniaus universitete ekonomikos magistro laipsnį įgijęs A. Juozaponis turi aštuoniolikos metų darbo patirtį skirtingose valstybės valdomose energetikos sektoriaus grupių įmonėse, iš jų dvylika metų – vadovaujančiose pozicijose ir kolegialiuose organuose (UAB „EPSO-G“ finansų direktorius, AB „Litgrid“ ir „Amber Grid“ valdybos narys ir pirmininkas, UAB „Energijos tiekimas“ generalinis direktorius). Šiuo metu A. Juozaponis taip pat yra UAB „Vilniaus viešasis transportas“ valdybos narys ir Audito komiteto pirmininkas.

1.2. Geografija

ŽŪDC filialų ir atstovybių neturi, tačiau veiklą organizuoja ne vienose patalpose. Įmonė turi padalinius Vilniuje, Kaune, Panevėžyje, Klaipėdoje, Šiauliuose, Alytuje ir Anykščiuose, Skuode ir Utenoje.

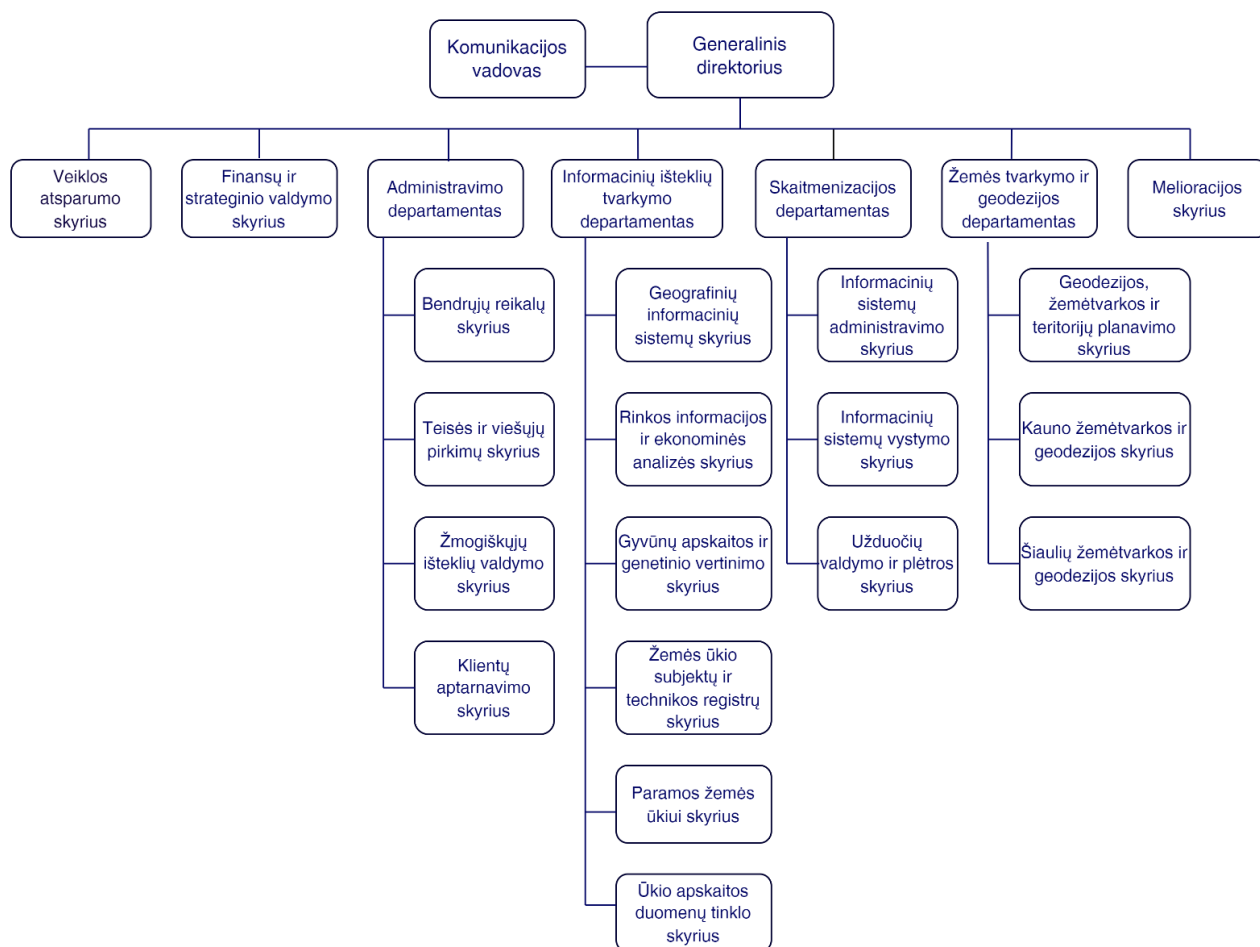
Po 2023 m. vykusios reorganizacijos, žmogiškieji ištekliai Įmonės patalpose pasiskirstę decentralizuotai, daugiausiai pagal sujungtų įmonių atskiras veiklas, atsižvelgiant į iki reorganizacijos veikusių įmonių valdytas patalpas.

Užtikrinant optimalų fizinių darbo vietų poreikį, dalis Įmonės darbuotojų dirba nuotoliu arba mišriuoju būdu. Optimalaus darbo vietų panaudojimo siekiama ne vienerius metus, tačiau Įmonė susiduria su iššūkiais siekiant optimizuoti veiklą, atsisakant ir ieškant naujų administracinės paskirties patalpų, kurios būtų pritaikytos pasikeitusiems Įmonės veiklos organizavimo principams, dėl įvykusios reorganizacijos.

Siekiant užtikrinti veiklos nepertraukiamumą ir formuoti Įmonės organizacinę kultūrą, optimizuojant Įmonės valdomas patalpas bei dėl Įmonės kai kurių funkcijų perdavimo kitoms institucijoms, 2023 m. buvo atsisakyta administracinių patalpų (nuomos) 453,43 kv. m. (S. Konarskio g. 49, Vilnius – sutaupant 37 800 Eur/metų) ir 496,00 kv. m. (Savanorių pr. 192, Kaune – sutaupant 10 000 Eur/metų). Planuoti sprendimai: optimizuoti fizinių darbo vietų poreikį, derinant nuotolinio ir darbo Įmonėje darbo organizavimo priemones, buvo įgyvendinti.

1.3. Personalo struktūra

Reorganizavus Įmonę, 2023 m. sausio 3 d. Įmonėje dirbo 406 darbuotojai. Atsižvelgiant į tai, kad nuo 2024 m. sausio 1 d. dalis ŽŪDC funkcijų perduotos kitoms institucijoms – VŠĮ Statybos sektoriaus vystymo agentūrai ir Žemės ūkio agentūrai prie Žemės ūkio ministerijos, 61 darbuotojas nuo 2024 m. sausio 1 d. buvo perkelti kitam darbdaviui. Per 2023 m. Įmonė nutraukė darbo santykius su 132 darbuotojais ir sudarė 70 naujų darbo sutarčių. Per 2024 m. Įmonė nutraukė darbo santykius su 75 darbuotojais ir sudarė 67 naujų darbo sutarčių. 2024 m. gruodžio 31 d. Įmonėje dirbo 332 darbuotojai.



1 paveikslas. Įmonės organizacinė struktūra

1.4. Suinteresuotos šalys ir jų lūkesčiai

LR žemės ūkio ministerijos (savininko) lūkesčiai

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

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

- Vykdyti kitą lūkesčių laiške išdėstytus lūkesčius atitinkančią, pelningą komercinę veiklą.

Šiame LR Žemės ūkio ministro rašte įvardinti šie įmonei keliami nefinansiniai lūkesčiai:

- užtikrinti kokybišką valstybei svarbių – įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, žemės ūkio ministro įsakymais ir kitais teisės aktais pavestų funkcijų atlikimą;
- didinti turimos informacijos ir duomenų valdymo, veiklos efektyvumą, optimizuojant veiklos procesus ir administravimo išlaidas, taikant inovatyvias vadybos praktikas, optimaliai paskirstant ir panaudojant turimus žmogiškuosius, materialinius ir infrastruktūros išteklius, identifikuojant rizikos veiksnius ir juos valdant, efektyviai priimant sprendimus, gerinant teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinant kokybišką procesų, projektų valdymą, funkcijų vykdymą ir mažinant veiklos sąnaudas;
- imtis visų priemonių dėl komercinių paslaugų apimties didinimo ir siekti, kad ši komercinė veikla būtų pelninga, taip pat teikti kokybiškas paslaugas vartotojams;
- siekti energijos vartojimo efektyvumo didinimo ir aplinkosaugos tikslų, atsižvelgdama į visų suinteresuotųjų pusių (vartotojų, darbuotojų, bendruomenės, verslo atstovų, valdžios, visuomenės ir kt.) interesus;
- Įmonės veikla turi būti vykdoma skaidriai ir sąžiningai;
- vykdyti Įmonės veiklą pagal aukščiausius etikos ir socialinės atsakomybės standartus bei didinti darbuotojų įsitraukimo rodiklį, siekiant darbuotojų motyvacijos augimo ir užtikrinant reikalingų kompetencijų augimą;
- saugoti ir gerinti išskirtinę reputaciją, taip pat efektyviai naudoti išorinę ir vidinę komunikaciją;
- Planuojama pertvarkyti įmonės teisinę formą į akcinę bendrovę. Įmonė turės planuoti savo veiklą, priimti visus sprendimus ir atlikti veiksmus, reikalingus sklandžiam valstybės įmonės pertvarkymui į kitos teisinės formos juridinį asmenį.

Šis raštas nustato Įmonei šiuos finansinius lūkesčius:

- užtikrinti, jog Vyriausybės patvirtinti pagrindiniai finansiniai veiklos matavimo rodikliai (ilgalaikio pelningumo, optimalios kapitalo struktūros ir pelno įmokų) bei finansiniai specializuoti veiklos matavimo rodikliai, kurių rinkinys kasmet VKC parengiamas ir pavišinamas, būtų įtraukti į strateginį veiklos planą ir pasiekti;
- siekti pelningos veiklos, vykdant komercinę veiklą.

Kitų suinteresuotųjų šalių poreikiai

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

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

Suinteresuotosios šalys	Poreikiai ir lūkesčiai	Veiksmai ir priemonės
Klientai	• Patogios ir prieinamos paslaugos; • Tikslī informacija.	• Sistemų prieinamumas; • Patogi vartotojo sąsaja; • Papildomos pridėtinės vertės paslaugos.
Valstybės institucijos	• Esant poreikiui, neatlygintinai laiku gaunama išsami, teisinga ir aktuali informacija iš ŽŪDC administruojamų IS ir registrų.	• Internetinės svetainės reguliarius atnaujinimas ir peržiūra, siekiant užtikrinti duomenų naujumą ir aiškų pateikimą. • Glaudus bendradarbiavimas.
ŽŪDC administruojamų informacinių Sistemų ir registrų naudotojai	• ŽŪDC administruojamų IS ir registrų tinkamas veikimas • Patogus ir aiškus naudojimas ŽŪDC sukurtais duomenų įvedimo įrankiais	• Proaktyvi komunikacijos ir viešųjų ryšių veikla; • Aktualios informacijos viešinimas / sklaida ŽŪDC interneto svetainėje ir socialiniuose tinkluose; • Naudotojų mokymai.
ŽŪDC duomenų naudotojai	• Laiku gaunama išsami, teisinga ir aktuali informacija iš ŽŪDC administruojamų IS ir registrų	• Glaudus bendradarbiavimas; • Siūlomų paslaugų teikimo supaprastinimas; • Klientų pasitenkinimo tyrimai; • Greitas reagavimas į užklausas.
Visuomenė ir žiniasklaida	• Laiku gaunama aktuali su ŽŪDC veikla susijusi informacija įvairiomis ryšio priemonėmis (ŽŪDC interneto svetainėje, socialiniuose tinkluose, žiniasklaidoje ir kt.)	• Proaktyvi komunikacijos ir viešųjų ryšių veikla; • Informacijos apie teigiamus / neigiamus paminėjimus žiniasklaidoje rinkimas ir analizė; • Greitas reagavimas į užklausas.
ŽŪDC paslaugų tiekėjai	• Sutartinių įsipareigojimų laikymasis	• Glaudus bendradarbiavimas.
Įmonės darbuotojai	• Kvalifikaciją, atsakomybę, darbo krūvį ir rinkos sąlygas atitinkantis laiku mokamas darbo užmokestis. • Vidinės karjeros galimybės; • Pasitenkinimas darbu; • Saugios ir ergonomiškos darbo sąlygos. • Geras mikroklimatas.	• Reguliaraus grįžtamojo ryšio užtikrinimas; • Darbo užmokesčio ir papildomų naudų sistema; • Mokymų planai; • Mikroklimato tyrimai.

Lentelė 1. Įmonės suinteresuotosios šalys ir jų poreikiai, lūkesčiai

2. VIDAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

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

Įmonės vertės grandinė

Pagrindinė veikla	Valstybės deleguotų funkcijų vykdymas	Paslaugų teikimas	Duomenų analitika ir viešinimas	Paslaugų teikimas	Rinkodara ir pardavimai	Duomenų analitika ir viešinimas
	Specialieji įpareigojimai			Komerčinė veikla		
Pagalbinė veikla	Įmonės infrastruktūros valdymas					
	Žmogiškųjų išteklių valdymas					
	Technologijų valdymas					
	Pirkimai					

Lentelė 2. Įmonės vertės grandinė

2.1. Pagrindinė įmonės veikla

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

Kadangi valstybės deleguotų funkcijų vykdymas, visų komercinių ir kitų paslaugų teikimas, registrų, IS kūrimas, tvarkymas ir administravimas, interneto portalų kūrimas ir tvarkymas yra pagrindinės Įmonės veiklos, svarbiausias Įmonės prioritetas yra užtikrinti sklandų jų veikimą, pasiekiamumą, veiklos nepertraukiamumą, veiklos sutrikimų operatyvų pašalinimą ir, prireikus, sistemų veikimo atstatymą.

Siekiant šių tikslų pasitelkiamos Įmonės žmogiškosios kompetencijos, technologijos, pasirenkami optimalūs techniniai, procesiniai ir procedūriniai sprendimai. Vykdam savo veiklą ŽŪDC taip pat bendrauja su užsakovais, klientais ir kitomis susijusiomis šalimis informacijos surinkimo ir teikimo klausimais, dalis ŽŪDC paslaugų teikiama per savivaldybių seniūnijas.

2.1.1. Valstybės deleguotų funkcijų vykdymas

Kadangi Įmonės pagrindinė veikla yra valstybės deleguotų funkcijų vykdymas, Įmonė didžiausią dėmesį savo veikloje privalo skirti šių funkcijų įgyvendinimui. Tai reikalauja žmogiškųjų ir finansinių resursų, kurie ne visada yra atitinkamai padengiami valstybės skiriamu finansavimu.

Įmonės administruojami registrai ir IS atitinka skirtingas informacijos svarbos kategorijas:

- Ypatingos svarbos informaciniai ištekliai
- Svarbūs valstybės informaciniai ištekliai
- Vidutinės svarbos valstybės informaciniai ištekliai
- Mažos svarbos valstybės informaciniai ištekliai

Skirtingų informacijos svarbos kategorijų registrams ir IS keliama 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

Valstybės registras / valstybės informacinė sistema	Svarbos kategorija
Ūkinių gyvūnų registras (ŪGR)	YSII
Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinė sistema (LŽŪMPRIS)	Svarbūs
Paraiškų priėmimo informacinė sistema (PPIS)	Svarbūs
Lietuvos Respublikos fitosanitarinis registras (FR)	Svarbūs
Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registras (TSMPR)	Svarbūs
Lietuvos Respublikos ūkininkų ūkių registras (ŪŪR)	Svarbūs
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registras (ŽŪKVR)	Svarbūs
Ūkinių gyvūnų veislininkystės informacinė sistema (ŪGVIS)	Svarbūs
Traktorininko pažymėjimų informacinė sistema (TPIS)	Svarbūs
Gyvūnų augintinių registras (GAR)	Vidutinės svarbos
Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registras (PŪSR)	Vidutinės svarbos
Paramos žemės ūkio veiklos subjektams apskaičiavimo informacinė sistema (PŽŪVSAIS)	Vidutinės svarbos
Pieno apskaitos informacinė sistema (PAIS)	Vidutinės svarbos
Žemdirbių mokymo ir konsultavimo informacinė sistema (ŽMIKIS)	Vidutinės svarbos
Žemės ūkio ir maisto produktų sertifikavimo informacinė sistema (ŽŪMPŠIS)	Vidutinės svarbos
Žemės ūkio veiklą vykdančių ūkio subjektų patikrinimo aktų informacinė sistema (ŽŪVŪSPAIS)	Vidutinės svarbos
Žemės išteklių stebėsenos informacinė sistema (ŽISIS)	Mažos svarbos

Lentelė 3. Įmonės administruojami registrai ir IS

Erdvinių duomenų rinkinys
Apleistų žemių erdvinių duomenų rinkinys (AŽ_DRLT)
Dirvožemio erdvinių duomenų rinkinys (Dirv_DR10LT)
Kontrolinių žemės sklypų erdvinių duomenų rinkinys (KŽS_DR5LT)
Žemių melioracinės būklės ir užmirkimo erdvinių duomenų rinkinys (Mel_DR10LT)
Žemės ūkio naudmenų naudojimo ir apsaugos rinkinys

Lentelė 4. Duomenų rinkiniai

2.1.2. Paslaugų teikimas

Komercinių ir nekomercinių paslaugų teikimas

Be valstybės deleguotų funkcijų vykdymo, registrų, IS kūrimo, tvarkymo ir administravimo, Įmonė taip pat užsiima labai svarbia įvairių komercinių žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastrinių matavimų atlikimo bei kadastro duomenų nustatymo, geodezijos, dirvožemio tyrimų, durpžemių plotų nustatymo bei jų tikslinimo, darbų atlikimo, Lietuvos Respublikos teritorijos M 1:2000 melioruotos žemės ir melioracijos statinių erdvinių duomenų rinkinio Mel_DR2LT tvarkymu pagal melioracijos projektinę ir rekonstrukcijos medžiagą, inžinerinių tinklų planus, vektorinių melioracijos duomenų kūrimas, atnaujinimas ar koregavimas, melioruotos žemės ir melioracijos statinių apskaita, kontrolinių žemės sklypų, erdvinių duomenų kūrimu ir atnaujinimu, pažymų / išrašų, saugiųjų dokumentų blankų, galvijų pasų, arklinių šeimos gyvūnų tapatybės nustatymo dokumentų išdavimo veikla.

Paslaugų teikimas ir jų prieinamumas

ŽŪDC sukurtais produktais naudojasi kitos įstaigos ir institucijos, kurios teikia savo klientams įvairias paslaugas. Pavyzdžiui, traktoriaus registravimas LR traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registre vykdomas ŽŪDC administruojamoje ir palaikomoje sistemoje, tačiau šią paslaugą klientams suteikia savivaldybių administracijos, taip pat paramos už pieną ir ūkinius gyvūnus apskaičiuojamos ŽŪDC, rezultatas perduodamas Nacionalinei mokėjimo agentūrai prie Žemės ūkio ministerijos, kuri moka paramą paramos gavėjams. Atnaujintus suvestinius melioruotos žemės ir melioracijos statinių apskaitos duomenis pagal kadastro vietas, savivaldybių teritorijas, nuosavybės formą, melioracijos statinių rūšis kas mėnesį teikia 52 savivaldybės. LR Žemės ūkio ministerijai, Žemės ūkio agentūrai ir savivaldybių administracijoms suvestines žinias apie 52 savivaldybių teritorijose iš valstybės biudžeto lėšų atliktus melioracijos ir polderių eksploatavimo darbus ir kt.

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

Klientų prašymai suteikti paslaugas priimami tiek visų ŽŪDC padalinių patalpose, tiek elektroninėje erdvėje – bendruoju ŽŪDC elektroniniu paštu. Klientai prie daugelio ŽŪDC teikiamų paslaugų gali prisijungti per Elektroninius valdžios vartus (Administracinių ir viešųjų elektroninių paslaugų portalas). Įmonė kartu su Informacinės visuomenės plėtros komitetu įgyvendino sudėtinę paslaugą „Tapau ūkininku“, kuria naudodamiesi fiziniai asmenys per Elektroninius valdžios vartus gali užsakyti ŽŪDC išduodamas pažymas, išrašus, erdvinių duomenų rinkinius. Pažymėtina, kad ne

visų paslaugų apimtyje yra taikomas vieno langelio principas, tai ypač aktualu komercinių paslaugų teikimui. Dėl veiklos specifikos, paslaugų teikimo konkrečioje vietoje, dažniausiai paslaugos apimtis ir kaina nustatoma individualiai ir pasirašomos Paslaugų atlikimo sutartys.

Paslaugų kainodara

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

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

2.1.3. Duomenų analitika ir viešinimas

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

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

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

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

2.2. Pagalbinė veikla

2.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Įmonė teikia IT infrastruktūros, duomenų bazių administravimo, duomenų analizės ir geodezinių matavimų paslaugas ir dėl to itin svarbus modernus ŽI valdymas. Kadangi apie 75 proc. Įmonės kaštų sudaro darbo sąnaudos, aukštos kvalifikacijos ir gerai apmokyti specialistai yra Įmonės veiklos pagrindas ir tvarus konkurencinis pranašumas.

Įmonės veiklos specifika reikalauja nuolatinio mokymosi ir prisitaikymo prie sparčiai besikeičiančių technologijų, todėl darbuotojų profesinis augimas yra svarbus norint efektyviai tenkinti klientų poreikius. Modernus ŽI valdymas taip pat skatina inovacijas ir darbo efektyvumą, kurdamas aplinką, kurioje darbuotojai gali sėkmingai bendradarbiauti bei ugdyti lojalumą Įmonei. Tai leidžia ne tik išlaikyti aukštą paslaugų kokybę, bet ir stiprinti konkurencines pozicijas rinkoje.

Po 2023 m. Įmonės reorganizacijos buvo įgyvendinti svarbūs pokyčiai ŽI valdyme. ŽI valdymo procesai ir tvarkos buvo suvienodinti. Taip pat buvo įdiegta standartinė personalo, darbo užmokesčio ir laiko valdymo sistema.

ŽI užtikrinimas atliekamas pačiai Įmonei vykdant darbuotojų atranką: Įmonės interneto puslapyje, Lietuvos Užimtumo tarnybos puslapyje, taip pat komerciniuose darbo skelbimų portaluose skelbiami darbo skelbimai, taip pat vadovaujantis LR teisės aktais darbuotojų paieška vykdoma per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą, bendradarbiaujama su Lietuvos aukštosiomis mokyklomis. Už naujų darbuotojų atranką, priėmimą, ir darbuotojų kasmetinį vertinimą, tobulėjimą bei kvalifikacijos kėlimą atsakingas Įmonės Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius, kuris tai derina bei bendradarbiauja su Įmonės departamentų bei skyrių vadovais.

Vykdant kandidatų į laisvas darbo vietas atranką, susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu, Įmonei sudėtinga pritraukti darbuotojus ir dėl siūlomo atlyginimo dydžio, kuris ne visada yra konkurencingas palyginus su rinkoje siūlomais atlyginimais, taip pat dėl kasmet labai ženkliai mažėjančio aukštųjų mokyklų rengiamų specialistų skaičiaus.

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

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

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

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

2.2.2. Technologijų valdymas

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

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

Informacijos saugumas (apimantis kibernetinį saugumą ir asmens duomenų apsaugą)

Informacijos saugumą Įmonėje reglamentuoja generalinio direktoriaus patvirtinta informacijos saugumo politika. ŽŪDC informacijos saugumo reikalavimų įgyvendinimas užtikrinamas ir valdomas nuosekliai planuojant, įgyvendinant, vertinant ir tobulinant ISVS, vadovaujantis standarto ISO/IEC 27001:2022 ir LR teisės aktų reikalavimais. Su informacijos saugumu susijusių aktualių teisės aktų sąrašas yra žinomas ŽŪDC darbuotojams, periodiškai atnaujinamas ir prieinamas darbuotojams bei suinteresuotoms šalims.

2024 m. pavasarį ŽŪDC sėkmingai sertifikuotas pagal ISO standartus, kuriais vadovaujasi savo veikloje - ISO 9001 (kokybės vadybos sistema), ISO 27001 (informacijos saugumo vadybos sistema). Išorės organizacijai atlikus sertifikavimo auditą, nebuvo nustatyta neatitikčių, taip patvirtinant, kad integruota vadybos sistema Įmonėje suprantama ir žinoma darbuotojams bei taikoma visuose veiklos procesuose. Tuo pačiu laikotarpiu atliktas ir pirmų metų priežiūros auditas siekiant įvertinti ŽŪDC atitiktį ISO 14001 (aplinkos apsaugos vadybos sistemos) standarto reikalavimams.

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

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

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

2.2.3. Įmonės infrastruktūros valdymas

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

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

Patalpų / pastato adresas	Bendras plotas (kv. m.)	Valdymo pagrindas
V. Kudirkos g. 18-1, Vilnius	1 747,45	Patikėjimo
V. Kudirkos g. 18-2, Vilnius	617,08	Patikėjimo
Konstitucijos pr. 23, Vilnius	769,01	Patikėjimo
K. Donelaičio 33, Kaunas	1 314,17	Patikėjimo
Respublikos g. 63, Panevėžys	504,39	Patikėjimo
S. Šimkaus g. 19, Klaipėda	190,50	Patikėjimo
Tilžės g. 170, Šiauliai	451,57	Patikėjimo
Vilties g. 5-105A, Alytus	88,35	Nuomos
J. Biliūno g. 28-2, Anykščiai	55,72	Patikėjimo
Vilniaus g. 13, Skuodas	22,59	Panaudos
Maironio g. 4, Utena	47,00	Nuomos

Lentelė 5. Įmonės patalpos

Transporto priemonių prieinamumas Įmonės darbuotojams yra neatsiejamas nuo sėkmingo darbuotojų funkcijų vykdymo, o šių priemonių trūkumas gali trukdyti tinkamai įvykdyti sutartinius įsipareigojimus. Įmonės vykdomi žemės sklypų ir kitų nekilnojamojo turto kadastriniai matavimai ir kadastro duomenų nustatymo, žemėtvarkos bei teritorijų planavimo dokumentų rengimo, geodezinių paslaugų, dirvožemio bei melioracijos darbų atlikimas, įvairūs patikrinimai bei apžiūros, dažniausiai yra vykdomos sunkiai pasiekiamose vietovėse visoje šalies teritorijoje, pasiekiamumas galimas tik turint tinkamą, gero pravažumo transportą. Šiuo metu Įmonė eksploatuoja 37 automobilius, iš kurių 13 – ŽŪDC nuosavybė, kiti 24 – pagal veiklos nuomos sutartis. Visi automobiliai varomi iškastiniu kuru, Įmonė nesinaudoja hibridiniais ar elektra varomais automobiliais.

Komunikacija

Įmonės komunikacija su klientais vykdoma Įmonės interneto puslapyje, Facebook ir LinkedIn paskyroje. Informacija klientus pasiekia specializuotuose internetiniuose portaluose (pvz. www.produktukainos.lt). Klientai apie paslaugas yra informuojami bendruoju informacijos teikimo telefonu arba elektroniniu paštu. Interesantai priimami fizinėse klientų aptarnavimo vietose.

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

Vadybos sistema

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

Siekiant užkirsti kelią korupcijai, Įmonėje įgyvendinama nulinės tolerancijos korupcijai politika, priimti ir atnaujinami korupcijos prevenciją reglamentuojantys dokumentai: patvirtinta kovos su korupcija programa ir jos įgyvendinimo veiksmų planas, vykdoma stebėsena ir teikiamos ataskaitos, kasmet nustatomas darbuotojų tolerancijos korupcijai indeksas, vykdomas korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas Įmonės veiklose. Skaidrios aplinkos kūrimo praktikos ŽŪDC perimtos iš Valstybės įmonės Valstybės žemės fondo, kurios atsakingi darbuotojai tobulino žinias Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos organizuojamoje Skaidrumo akademijoje ir ją baigė aukštu įvertinimu, bei visų reorganizuotų įmonių, pritaikant korupcijos prevencijos dokumentus didelei ir įvairių veiklų turinčiai įmonei. Taip pat, 2025–2028 m. Įmonė išlaikys narystę Skaidrumo akademijoje ir sieks ne tik semtis žinių, bet dalintis patirtimi ir tapti naujai prisijungusių akademijos narių mentoriumi.

Įmonė siekia užtikrinti kuo geresnę klientų patirtį ir nuolat kelti suteikiamų paslaugų kokybės lygį, todėl Įmonės lygiu reguliariai vykdoma klientų apklausa apie Įmonės suteiktas paslaugas. Grįžtamasis ryšys apie Įmonės teikiamas paslaugas surenkamas tiek inicijuojant apklausą po paslaugos suteikimo, tiek renkant atsiliepimus iš suinteresuotųjų šalių pasitelkus Asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketą. Atsižvelgiant į surinktą grįžtamojo ryšio informaciją tobulinami ŽŪDC procesai ir tvarkos.

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

2.2.4. Pirkimai

Įmonė yra perkančioji organizacija, jos pirkimų procesas vykdomas pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nuostatas. Vadovaujantis Aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdant žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašu, 100 proc. Įmonės vykdomų pirkimų nuo 2023 m. privalo būti žalieji.

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

2.3. Vidinių veiksmų įtakos stiprumo vertinimas

Sritis	Išoriniai veiksniai	Poveikis
Komerčinė veikla	Kaštų kontrolė	Labai reikšmingas
	Kritinės pareigybės	Reikšmingas
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Valdymo struktūra	Reikšmingas
	Darbuotojų kvalifikacija ir kompetencijos	Labai reikšmingas
	Motyvacinė darbo užmokesčio sistema	Reikšmingas
	Darbuotojų kaita	Reikšmingas
Finansų valdymas	Įsiskolinimo lygis	Nereikšmingas
	Pirkėjų įsiskolinimai	Nereikšmingas
	Neefektyvi kapitalo struktūra	Nereikšmingas
	Sąnaudų kontrolė	Labai reikšmingas
	Finansų planavimo ir biudžetavimo procesas	Reikšmingas
Technologija	Technologinė skola	Reikšmingas
	Kibernetinis saugumas	Labai reikšmingas
Pirkimai	Perkančiosios organizacijos statusas	Reikšmingas
Infrastruktūros valdymas	Patalpų būklė	Reikšmingas
	Komunalinės išlaidos	Reikšmingas
	Optimalus patalpų naudojimas	Reikšmingas

Lentelė 6. Vidinių veiksmų įtakos stiprumo vertinimas

3. IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

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

3.1. Politiniai

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

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

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

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

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

3.2. Ekonominiai

Kylančios paslaugų ir prekių kainos šalyje lemia ir didėjančius Įmonės išlaikymo, funkcijų vykdymo kaštus (komunalinėms paslaugoms, degalams, paslaugų teikimui reikalingoms prekėms ir t. t.). Augant prekių ir paslaugų kainoms, tikėtina, kad Įmonės patiriamos sąnaudos 2025–2028 m. laikotarpyje taip pat išaugs. Siekiant įgyvendinti strateginiame veiklos plane numatytus finansinius rodiklius, finansavimas valstybės deleguotų funkcijų vykdymui turės būti didinamas.

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

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

Lentelė 7. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis šalyje (iš viso šalies ūkis su individualiosiomis įmonėmis, bruto), EUR

Šaltinis: Valstybės duomenų agentūra

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

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

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

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

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

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

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

Analizės sritis	Analizės rezultatai
Tiekėjų galia	Ištekliai ir paslaugos reikalingos Įmonės veiklai vykdyti perkami viešųjų pirkimų būdu, užtikrinant tiekėjų / teikėjų konkurenciją įsigyjama geriausiomis įmanomomis kainomis, o tiekėjai keičiasi priklausomai nuo viešųjų pirkimų rezultatų. Efektyviam viešųjų pirkimų vykdymui itin svarbus skaidrumas, todėl Įmonėje didelis dėmesys skiriamas viešųjų pirkimų vykdymo procedūroms ir racionaliam Įmonės lėšų naudojimui. Tačiau pasitaiko atvejų, kad viešųjų pirkimų procedūros užtrunka ir Įmonę ne visada laiku pasiekia perkami išteklių / paslaugos. Perkančiosios organizacijos statusas vertinamas kaip Įmonės silpnybė rinkoje lyginant su privačiomis įmonėmis, kurios gali įsigyti reikalingas prekes ir paslaugas nevykdydamos griežtų viešųjų pirkimų procedūrų.

Lentelė 8. Konkurencinės analizės rezultatai

3.3. Socialiniai

2020–2024 m. gyventojų skaičius šalyje ir kaime keitėsi netolygiai – šalyje bendras gyventojų skaičius padidėjo, tuo tarpu kaime – sumažėjo. Šis pokytis gerai atspindi mažėjantį ūkininkų skaičių, taip pat mažėjant kaimo gyventojų skaičiui, mažėja ir potencialių ŽŪDC paslaugų naudotojų skaičius.

Gyvenamoji vieta	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	Pokytis, proc.
Šalyje bendrai	2 794 090	2 810 761	2 805 998	2 857 279	2 885 891	+1,0014 proc.
Mieste	1 882 506	1 916 751	2 805 998	1 955 758	1 977 699	+1,1219 proc.
Kaime	911 584	894 010	892 613	901 521	908 192	+0,74 proc.

Lentelė 9. Gyventojų skaičius šalyje 2020–2024 m. pradžioje Šaltinis: Valstybės duomenų agentūra

Atsižvelgiant į galimų paslaugos naudotojų skaičių Įmonei labiau aktualu ne gyventojų skaičius, o ūkių skaičius. Remiantis Ūkininkų ūkių registro duomenimis, 2024 m. lapkričio 1 d. Lietuvoje yra registruota Ūkininkų ūkių 86 444, o 2023 m. lapkričio 1 d. buvo registruota 87 847. 2024 m. ūkių skaičius sumažėjo 1 403 ūkiais (1,6 proc. sumažėjimas). Tuo pačiu laikotarpiu vidutinis ūkio dydis padidėjo nuo 15,43 ha iki 15,49 ha (0,4 proc. padidėjimas).

Paslaugų naudotojų mažėjimo riziką galima sumažinti didinant prieinamumą prie ŽŪDC paslaugų, perkelti paslaugas į elektroninę erdvę, diegiant sistemoje tobulinimo procesus, pavyzdžiui kaip savitarnos kūrimas, pažymų užsakymas ir gavimas automatiškai iš sistemos ir pan. Pažymėtina, jog 2024 m. lapkričio 1d. Ūkininkų ūkių registro duomenimis, tik 17,6 proc. ūkininkų pateko į amžiaus grupę iki 40 metų. Didžioji dalis ūkininkų (51,8 proc.) pateko į amžiaus grupę tarp 40 metų ir pensinio amžiaus, taip pat net 30,6 proc. ūkininkų buvo jau sulaukę pensinio amžiaus. Įvertinus ūkininkų ūkių skaičiaus pasiskirstymą pagal ūkininkų amžių, Įmonė daug paslaugų jau perkėlė ir perkels į elektroninę erdvę, tačiau visų paslaugų į elektroninę erdvę perkelti negalima, nes taip būtų apribota prieiga prie informacinių išteklių tiems visuomenės nariams, kurie neturi galimybių naudotis elektroninėmis priemonėmis (vyresnio amžiaus, žemo kompiuterinio raštingumo asmenys).

Sklandžiai ir kokybiškai Įmonės veiklai užtikrinti būtini kvalifikuoti darbuotojai, kurių paruošimas aukštosiose mokyklose yra labai svarbus žmogiškųjų išteklių kūrimui. Aukštosios mokyklos atlieka esminį vaidmenį ugdant profesines žinias, įgūdžius ir suteikiant reikiamas kompetencijas, kad absolventai galėtų sėkmingai integruotis į darbo rinką. Esant kvalifikuotų

specialistų trūkumui rinkoje įmonė susiduria su sunkumais pritraukiant tinkamus darbuotojus, o tai gali stabdyti įmonės plėtrą bei produktyvumą.

Remiantis 2024 m. bendrojo priėmimo į Lietuvos aukštąsias mokyklas apžvalga (šaltinis. Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacija bendrajam konkursui organizuoti. ([2024-m.-bendrojo-priemimo-rezultatu-apzvalga-1.pdf](#)) įstoti į Lietuvos aukštąsias mokyklas 2024 m. siekė 61,3 proc. bendrojo ugdymo mokyklų abiturientų (2023 m. – 67,8 proc.). Į universitetus ir kolegijas įstojo 10 607 arba 52 proc. šių metų Lietuvos mokyklų abiturientų (2023 m. – 12 259 arba 60,9 proc.). Atliepdama į informacinių technologijų (IT), inžinerijos ir technologijos studijų programų absolventų paklausą Vyriausybė kasmet skiria daugiau vietų IT studijų kryptių grupei, tačiau šiemet skirtų vietų IT studijų programoms vietų užteko, pasirengusių pagal IT programas studijuoti jau nedaugėja. Universitetuose į IT studijų kryptių grupę 2024 m. priimti 1 348 asmenys (2023 m. – 1 377), kolegijose – 506 asmenys (2023 m. – 819). Universitetuose į inžinerijos ir technologijų studijų kryptių grupę priimti 1 358 asmenys (2023 m. – 1 271), kolegijose – 1 440 asmenų (2023 m. – 1 472). Priėmimas į žemės ūkio mokslų studijų programas universitetų sektoriuje truputį išaugo – priimti 268 asmenys (2023 m. – 251), o kolegijų sektoriuje priimtųjų mažėja – priimta 197 asmenys (2023 m. – 244).

3.4. Technologiniai

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

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

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

3.5. Aplinkosauginiai

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

Bendrai šalyje galioja ES Žaliojo kurso nustatyti tikslai, kuriais siekiama Europą paversti klimatui neutraliu žemynu ir iki 2050 m. sumažinti ŠESD emisijas iki nulio, ekonomikos augimą atsiejant nuo išteklių naudojimo. ES naujoji Bendroji žemės ūkio politika, pradedama įgyvendinti nuo 2023 m., įtvirtina „žaliosios architektūros“ sąvoką, ES numato papildomą paramą tiems, kas imsis savanoriškai įgyvendinti klimatui, aplinkai ir gyvūnų gerovei naudingas praktikas, pavyzdžiui, naujai

sukuriamas ekologines sistemas. Taip pat, Geros agrarinės ir aplinkosaugos būklės (toliau – GAAB) standartai kartu su valdymo reikalavimais šiuo metu numato bazinius reikalavimus visiems ūkininkams, norintiems gauti ES paramą. Ūkininkai, kurie savo noru pasirenka įgyvendinti priemones, viršijančias GAAB reikalavimus, gaus papildomas išmokas. Už dalyvavimą 2023–2027 m. laikotarpiu planuojamose agroaplinkosaugos ir klimato srities priemonėse žemdirbiams atlyginama papildomai (Lietuva ūkininkams siūlo keletą ekologinių sistemų: klimato, dirvožemio, vandens, kraštovaizdžio, bioįvairovės). Visos ES šalys narės naujuoju programiniu laikotarpiu 2023–2024 m. privalo bent 22,5 proc., o 2025–2027 m. – bent 25 proc. tiesioginių išmokų ir 35 proc. kaimo plėtros lėšų skirti aplinkosaugos ir klimato atžvilgiu tvariam ūkininkavimui. Svarbiausiame mūsų šalies žemės ūkio politikos įgyvendinimui skirtame dokumente – Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2023–2027 m. strateginiame plane už tvaresnį, aplinkai draugiškesnį ūkininkavimą numatyta skirti šiek tiek daugiau nei ketvirtadalį visų žemės ūkiui ir kaimo plėtrai tenkančių lėšų – apie 1,2 mlrd. Eur.

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

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

- Aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdant žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašas, patvirtintas LR Aplinkos ministro 2022 m. gruodžio 13 d. įsakymu Nr. D1-401¹ – nurodo žaliųjų pirkimų reikalavimus, taikomus Įmonei ir kitoms viešųjų pirkimų įstatyme apibrėžtoms perkančiosioms organizacijoms
- LR Vyriausybės 2021 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 478 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 8 d. nutarimo Nr. 804 "Dėl Nacionalinės žaliųjų pirkimų įgyvendinimo programos patvirtinimo" ir jį keitusių nutarimų pripažinimo netekusiais galios"² – įtvirtina jog nuo 2023 m. 100 proc. pirkimų, atliekamų ŽŪDC, privalo atitikti žaliųjų pirkimų reikalavimus.

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

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

2023 m. gegužės 30 d. ŽŪDC generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1V-313 patvirtinta Valstybės Įmonės Žemės ūkio duomenų centro aplinkos apsaugos valdymo politika³. Joje įvardinta,

¹ <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4B60A8C9678B/asr>

² <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.7BD90628EAE1/asr>

³ https://zudc.lt/1V_313_aplinkos_politika.pdf

jog pagrindinės aplinkos apsaugos valdymo sritys, kurioms Įmonės veikla daro įtaką yra elektros energijos vartojimas, degalų vartojimas, popieriaus naudojimas ir atliekų rūšiavimas. ŽŪDC, teikdama paslaugas ir vykdydama kitas jai pavestas funkcijas, prisiima atsakomybę už jos veiklos daromą poveikį aplinkai ir įsipareigoja laikytis šių aplinkos apsaugos valdymo principų:

- prisidėti prie klimato kaitos problemų sprendimo ir siekti, kad Įmonė sumažintų grynąjį išmetamų anglies dvideginio dujų (CO_2) kiekį;
- naudoti (įsigyti ar nuomoti) Įmonės transportą, kuris būtų mažiau taršus, taip pat savo veikloje vadovautis Alternatyvių degalų įstatymo nuostatomis;
- skatinti atliekų rūšiavimą ir mažinti Įmonės veiklos metu susidarančių atliekų kiekį;
- atsakingai prižiūrėti valdomus įrenginius ir juos modernizuoti, siekdama gerinti aplinkos būklę ir visuomenės gyvenimo kokybę;
- mažinti elektros energijos sąnaudas;
- mažinti popieriaus sunaudojimą, peržiūrint Įmonės vidinius ir išorinius veiklos procesus, siekdama sumažinti spausdinamų vidinių ir išorinių dokumentų kiekį;
- nenaudoti pavojingųjų cheminių medžiagų, kurios teršia aplinką ir kelia pavojų sveikatai.
- ugdyti Įmonės darbuotojų kompetenciją ir atsakingą požiūrį į aplinkos apsaugą tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime;
- analizuoti Įmonės veikloje daromą neigiamą poveikį aplinkai, vertinti riziką ir numatyti priemones jam mažinti ar išvengti; galimybes naudoti atsinaujinančius energijos išteklius, daugiau dėmesio skirti elektros energijos efektyvumo užtikrinimui;
- stiprinti ryšius su užsakovais ir tiekėjais, kurių požiūris į aplinkos apsaugą, atsakomybę ir kliento pasitenkinimą sutampa su Įmonės požiūriu;
- stebėti, kontroliuoti ir Įmonės suinteresuotosioms šalims nuolat atvirai komunikuoti apie savo veiklos aplinkos apsaugos srityje tikslus, atliktus veiksmus ir pasiektus rodiklius;
- stebėti aplinkos apsaugos vadybos sistemos, pagrįstos tarptautinio standarto ISO 14001:2015, rezultatyvumą ir veiksmingumą, analizuoti, gerinti numatytų tikslų, susijusių su aplinkos apsaugos valdymu, įgyvendinimą.

3.6. Teisiniai

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

Prie teisinių 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.

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

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

Vadovaujantis Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymu⁴, Ekonomikos ir inovacijų ministro įgaliota institucija atsako už valstybės informacinių išteklių funkcinį suderinamumą, kūrimą, tvarkymą ir plėtrą. ŽŪDC, kaip registrų ir IS administruojanti įmonė, veikiama šio įstatymo nuostatų ir privalo vadovautis reikalavimais, keliamais registrų ir IS duomenų prieinamumui, suderinamumui ir priežiūrai. Informacinių išteklių valdymo įstatyme numatyta, jog už iš registrų gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos nemoka Įmonei atlygio.

2024 m. Lietuvoje įsigaliojo rekomendacijos asmenims su negalia teikti informaciją jų pasirinktu prieinamu bendravimo būdu⁵ - ŽŪDC pritaikė savo išorės internetinį puslapį asmenims su regos negalia. 2025 m. šioms rekomendacijoms įgyvendinti ŽŪDC gali prireikti pritaikyti esamus registrus ir IS įvairias negalias turintiems asmenims ir pateikti informaciją lengvai suprantama kalba. Norint užtikrinti atitikimą rekomendacijoms, Įmonei teks skirti papildomus finansinius ir žmogiškuosius išteklius pokyčiams įgyvendinti.

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

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

3.7. Išorinių veiksmų įtakos stiprumo vertinimas

Sritis	Išoriniai veiksniai	Poveikis	Komentaras
Politika	Politiniai sprendimai	Labai reikšmingas	Daugiau kaip 50 proc. įmonės veiklos yra tiesiogiai susiję su ES, LRV, ŽŪM ir AM sprendimais

⁴ [XI-1807 Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas \(lrs.lt\)](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/f6b508a10e6111ee9ac6bb8cb9c06455?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=0c63bf20-4aae-4beb-8721-672ed6a90a21)

⁵ Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas dėl Informacijos teikimo asmeniui su negalia jo pasirinktu (-ais) prieinamu (-ais) bendravimo būdu (-ais) rekomendacijų patvirtinimo <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/f6b508a10e6111ee9ac6bb8cb9c06455?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=0c63bf20-4aae-4beb-8721-672ed6a90a21>

Ekonomika	Šalies mastu didėjantis vidutinis darbo užmokestis	Labai reikšmingas	Daugiau kaip 70 proc., įmonės kaštų yra kvalifikuotų darbuotojų atlyginimai. Darbo užmokesčių augimas darbo rinkoje turi reikšmingos tiesioginės įtakos Įmonės kaštams.
	Infliacija, komunalinių ir energijos kainų didėjimas	Reikšmingas	Nors komunalinės ir energijos išlaidos sudaro mažiau negu 5 proc., jų spartus augimas per paskutinius 2 metus turėjo tiesioginės įtakos Įmonės bendriems kaštams, o taip pat netiesiogiai atlyginimų augimui
	Konkurencinė aplinka	Reikšmingas	Šiuo metu Įmonė turi gana stiprų pranašumą pagal savo kompetencijas, paslaugų apimtį ir geografinį išdėstymą. Bet dėl to, kad konkurencinė aplinka yra labai dinamiška, yra grėsmė pakankamai greitai prarasti konkurencinį pranašumą.
Socialiniai	Demografiniai pokyčiai kaime	Nereikšmingas	Gyventojų ir ūkių mažėjimo tendencijos per paskutinius 5 metus buvo pakankamai nereikšmingos.
	IT profesijų absolventų mažėjimas	Reikšmingas	IT profesijų absolventų trūkumas rinkoje gali apsunkinti Įmonei surasti jai reikalingų IT srityje kvalifikuotų darbuotojų.
Technologiniai	Kibernetinės atakos	Labai reikšmingas	Įmonės pagrindinė veikla gali būti apsunkinta arba visai sustabdyta kibernetinės atakos atveju.
	Technologinis progresas	Labai reikšmingas	Įmonė turi nuolat atnaujinti ir tobulinti savo technologinę ir programinę bazę, kad išlaikytų savo konkurencinį pranašumą.
Aplinkosauga	Aplinkosauginiai reikalavimai	Nereikšmingas	Įmonė tiesiogiai neteikia paslaugų ir neveikia tokiose srityse, kurioms tiesioginę įtaką darytų aplinkosauginiai veiksniai, tačiau aplinkosauginiai reikalavimai gali turėti įtakos bendrai Įmonės veiklai.

Teisė	ES ir LR Vyriausybės sprendimai	Reikšmingas	Įmonė užsiima su specialiaisiais įpareigojimais susijusia veikla ES ir LRV sprendimų ir sutarčių su valstybės institucijomis pagrindu. Nors ši veikla sudaro daugiau kaip 50 proc. įmonės veiklos, neplanuotų sutarčių nutraukimo arba pakeitimo rizika yra pakankamai maža.
-------	---------------------------------------	-------------	--

Lentelė 10. Išorinių veiksnių įtakos stiprumo vertinimas

4. SSGG ANALIZĖ

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

Stiprybės	Silpnybės
• Ekspertinė kompetencija žemės ūkio, IT ir valstybės deleguotose srityse: Įmonė turi ilgametę patirtį ir žinias specifinėse srityse, kurios užtikrina patikimą valstybės deleguotų funkcijų vykdymą. • Bazinis finansavimas valstybės deleguotoms funkcijoms vykdyti: šis finansavimas suteikia stabilumą pagrindinėms Įmonės veikloms ir padeda išlaikyti infrastruktūrą. • Unikalių paslaugų tiekėjo pozicija rinkoje: Įmonė atlieka išskirtines funkcijas, kurių negali įgyvendinti kiti rinkos dalyviai. • Tarptautinių standartų atitiktis: Įmonė laikosi pripažintų tarptautinių standartų, o tai užtikrina patikimumą ir paslaugų kokybę. • Didelė ir profesionali žemėtvarkos bei geodezijos komanda: komanda turi gebėjimų įgyvendinti stambius infrastruktūrinius projektus, užtikrindama aukštą darbų kokybę ir tikslumą.	• Sunkumai pritraukiant ir išlaikant kompetentingus specialistus: Įmonė susiduria su problema išlaikyti ir pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus dėl ribotų finansinių galimybių ir nepakankamai konkurencingų darbo sąlygų. • Neoptimaliai naudojama nekilnojamojo turto infrastruktūra: decentralizuotas nekilnojamasis turtas nėra efektyviai išnaudojamas, o tai didina eksploatacijos kaštus ir veiklos sudėtingumą. • Trūksta automatizavimo įrankių bei funkcionalumo, dėl to daug rankinio darbo, papildomų kaštų ir nepasitenkinimo iš klientų. • Neefektyvi veikla ir ribota komercinė veikla: didelė priklausomybė nuo valstybės skiriamų lėšų, kurios yra ribotos, stabdo galimybes kelti darbo užmokestį ir investuoti į modernizaciją. Įmonė neturi reikšmingos pelningos komercinės veiklos, kuri galėtų sumažinti priklausomybę nuo biudžeto. • Mažas paslaugų žinomumas tarp suinteresuotų šalių: suinteresuotos šalys gerai žino Įmonę, tačiau nepakankamai supranta, kokias paslaugas ji gali pasiūlyti, kas riboja bendradarbiavimo ir plėtros galimybes. • Priklausomybė nuo partnerių: veiklos vertės grandinėje dalyvaujantys komerciniai partneriai kelia riziką, nes Įmonė yra iš dalies priklausoma nuo jų veiklos efektyvumo. • Neturima modernios finansų valdymo sistemos: finansų planavimas ir valdymas apsunkintas dėl nepakankamai išvystytų įrankių ir sistemų. • Vieno langelio principo ribotumas: ne visos paslaugos teikiamos pagal šį principą, kas gali sukelti klientams nepatogumų ir apsunkinti paslaugų pasiekiamumą.
Galimybės	Grėsmės
• Komercinių paslaugų plėtra ir diversifikacija: plėtojant naujas paslaugas, paremtas pagrindine Įmonės veikla, galima generuoti	• Nepakankamas finansavimas dėl dinamiškų teisinės bazės ir rinkos sąlygų: gali kilti

papildomas pajamas ir sumažinti priklausomybę nuo valstybės finansavimo. • Vartotojo sąsajos (angl. <i>User Interface</i>) įmonės interneto svetainėje tobulinimas ir galutinių vartotojų savarankiškumo skatinimas: sudarant galimybę galutiniams vartotojams naudotis įrankiais be tarpininkų pagalbos, įmonė gali pagerinti paslaugų prieinamumą ir klientų patirtį. • Popierinių blankų atsisakymas: skaitmenizavimas ir procesų optimizavimas gali sumažinti veiklos kaštus, padidinti efektyvumą ir gerinti įmonės įvaizdį kaip modernios organizacijos. • Lyderystės stiprinimas žemės ūkio registrų ir IS tvarkymo srityje: stiprindama savo kompetencijas ir veiklos integralumą, įmonė gali tapti sektoriaus lydere, pritraukti daugiau klientų ir stiprinti reputaciją. • Tapimas LR Žemės ūkio ministerijai pavaldžių įmonių IT kompetencijų centru: ši galimybė leistų konsoliduoti IT valdymą, gerinti sistemų ir vartotojo sąsajų integralumą bei užtikrinti efektyvesnį duomenų valdymą žemės ūkio sektoriuje. • Inovatyvių technologijų diegimas: naujų technologijų diegimas padėtų padidinti veiklos efektyvumą, pagerinti paslaugų kokybę ir prisitaikyti prie šiuolaikinių verslo poreikių. • Tvarumo skatinimas per poveikio aplinkai mažinimą: įgyvendinant tvarumo projektus, įmonė gali aktyviai prisidėti prie aplinkosaugos tikslų ir tapti patrauklia partnere šioje srityje. • Projektų finansavimo ir paramos galimybių išnaudojimas: dalyvavimas nacionaliniuose ir tarptautiniuose finansavimo projektuose gali užtikrinti papildomus išteklius infrastruktūros ir veiklos modernizavimui.	sunkumų užtikrinant veiklos tęstinumą ir naujų projektų finansavimą. • Mažėjantis aktualių specifinių studijų kryptių studentų skaičius: kvalifikuotų specialistų trūkumas ilginiui didina darbo jėgos riziką. • Geopolitinė situacija ir kibernetinio saugumo grėsmės: geopolitiniai įvykiai kelia kibernetinio saugumo pavojų, kuris gali sutrikdyti pagrindines funkcijas. • Uždelstas paslaugų įkainių patvirtinimas: dėl lėto paslaugų įkainių tvirtinimo ribojamas pelningumo potencialas ir efektyvios paslaugų teikimo galimybės.
---	--

Lentelė 11. Aplinkos analizė.

Dauguma įmonės stiprybių ir silpnybių daro vidutinį arba žemą poveikį veiklai. Tačiau tokie veiksniai kaip specialistų pritraukimas ir žinomumo didinimas yra kritiškai svarbūs veiklos stabilumui. Ekspertinės žinios ir stipri kompetencija valstybės deleguotose srityse išlieka didžiausia įmonės stiprybe.

Atsižvelgiant į svarbiausias stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, numatomi šie prioritetingi veiksmai:

**Komercinių paslaugų
kūrimas ir vystymas**

Išnaudojant turimas kompetencijas, bus siekiama didinti pajamas iš komercinės veiklos, kurių įkainius nustato Įmonės vadovybė. Tokiu būdu sumažinama rizika dėl uždelsto valstybės deleguotų paslaugų įkainių tvirtinimo. Papildomos pajamos bus nukreiptos „technologinei skolai“ mažinti ir darbuotojų motyvacijai stiprinti.

**Inovacijų ir
technologinės
skaitmenizavimo
plėtra**

Planuojama įdiegti modernias technologijas ir skaitmenizuoti paslaugas, taip mažinant priklausomybę nuo tarpininkų ir stiprinant kibernetinį saugumą.

**Projektų valdymo
tobulinimas**

Siekiant gerinti paslaugų kokybę ir klientų patirtį, bus plečiamos kompetencijos projektų valdymo srityje.

**Lyderystės
užsitikrinimas žemės
ūkio sektoriuje**

Didinant tvarkomų IS skaičių žemės ūkio srityje, stiprinama Įmonės pozicija rinkoje, kas prisidės prie darbuotojų pritraukimo ir Įmonės žinomumo didinimo.

Tokie veiksmai leis efektyviau pasinaudoti esamomis stiprybėmis, sumažinti pagrindinių silpnybių įtaką bei maksimaliai išnaudoti galimybes, taip apsisaugant nuo svarbiausių grėsmių.

5. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

MISIJA

Kurti pridėtinę vertę žemės ūkio sektoriui, siūlant duomenimis pagrįstus sprendimus.

Įmonės misija yra prisidėti prie žemės ūkio sektoriaus modernizavimo, užtikrinant skaidrų, patikimą ir duomenimis pagrįstą sprendimų priėmimą, tačiau kartu teikiant svarbius duomenų ir analizės sprendimus įvairių sričių organizacijoms. Nors pagrindinis mūsų dėmesys skiriamas žemės ūkio sektoriaus poreikiams, esame pasirengę patenkinti ir kitų sektorių organizacijų lūkesčius – nuo viešųjų institucijų iki privataus sektoriaus klientų. Mūsų tikslas yra didinti veiklos efektyvumą, remiantis kokybiškais duomenimis ir analize, taip prisidedant prie Lietuvos tvaraus vystymosi bei technologinės pažangos.

VIZIJA

Aukštos kompetencijos duomenų administravimo ir analizės sprendimų teikėjas, siūlantis kokybiškas ir novatoriškas paslaugas, pritaikytas mūsų klientų poreikiams.

Savo veikla siekiame tapti patikimu duomenų sprendimų teikėju, kuris išsiskiria novatoriškomis, klientams pritaikytomis paslaugomis. Nors pagrindinė mūsų kryptis yra paremta žemės ūkio sektoriaus poreikiais, mes taip pat orientuojamės į kitus klientus, kuriems reikalingos aukšto lygio duomenų administravimo, analizės ir IT paslaugos. Mūsų vizija yra būti vertinamu partneriu, kuris ne tik užtikrina ilgalaikę vertę žemės ūkio sektoriuje, bet ir palaiko įvairių sričių organizacijų skaitmeninę transformaciją bei informuotą sprendimų priėmimą.

VERTYBĖS

Inicijuoti pokyčius ir naujoves

Mes nuolat siekiame progreso, drąsiai ieškome naujų būdų, kaip pagerinti mūsų paslaugas ir darbo metodus. Kiekvienas darbuotojas yra skatinamas veikti proaktyviai, siūlyti novatoriškas idėjas ir sprendimus, kuriančius pridėtinę vertę mūsų klientams ir visam sektoriui.

Veikti profesionaliai kiekvienoje situacijoje

Mes siekiame aukščiausių profesionalumo standartų ir visada dirbame su atsakomybe bei pagarba savo klientams ir partneriams. Mūsų atvirumas grįžtamajam ryšiui ir įsiklausymas į klientų lūkesčius leidžia mums nuolat tobulėti, teikti vis geresnes paslaugas ir stiprinti savo patikimumą.

Nuolat mokytis ir tobulėti

Mūsų Įmonė yra augimo ir žinių siekianti organizacija. Skatiname darbuotojų asmeninį ir profesinį tobulėjimą per mokymąsi ir naujų įgūdžių įgijimą, nes esame įsitikinę, kad nuolatinis tobulėjimas yra pagrindas mūsų gebėjimui prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingiems.

Siekio deklaracija (angl. *Destination Statement*)

Tapti nepakeičiamu duomenų ir sprendimų partneriu Lietuvos žemės ūkyje ir kitose veiklos srityse, siekiant skaitmeninės pertvarkos, kuri kuria pridėtinę vertę plačiam klientų spektrui ir skatina modernią, duomenimis grindžiamą sektorių ateitį.

ŽŪDC siekia būti organizacija, kuri aktyviai formuoja ne tik žemės ūkio sektoriaus, bet ir kitų sričių skaitmeninę pertvarką. Norime tapti nepakeičiamu partneriu tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, teikdami duomenų valdymo, analizės ir administravimo paslaugas, kurios padėtų klientams priimti informuotus sprendimus, prisidėti prie tvaraus vystymosi ir didinti veiklos efektyvumą. Mūsų teikiami sprendimai bus sukurti taip, kad atitiktų tiek specifinius žemės ūkio sektoriaus, tiek kitų verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų poreikius.

Siekiame sukurti tokią skaitmeninę infrastruktūrą, kuri būtų grindžiama aukščiausiais duomenų kokybės, saugumo ir prieinamumo standartais, pritaikyta nuolat besikeičiančioms technologinėms ir aplinkosaugos sąlygoms. Naudodami pažangias technologijas ir išteklius, ketiname skatinti duomenų analitiką, naujų įžvalgų kūrimą ir inovatyvių sprendimų plėtrą, kurie padės įveikti tiek šiandienos, tiek ateities iššūkius.

Mūsų tikslas – sukurti pridėtinę vertę, kuri skatintų sektorių ir visos šalies ekonomikos pažangą, taip pat palaikyti žemės ūkio sektoriaus ir kitų organizacijų tvarų augimą. Įmonė siekia tapti lyderiu, kuris ne tik pateikia aktualią informaciją ir duomenų sprendimus, bet ir aktyviai dalyvauja klientų skaitmeninės transformacijos procese. Ši partnerystė leis mūsų klientams išnaudoti naujas galimybes, diegti inovacijas ir kurti tvarią, į ateitį orientuotą ekonomikos ir visuomenės aplinką.

6. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI

Strateginės kryptys/ Strateginis tikslas	Aprašymas
UŽTIKRINTI KOKYBIŠKĄ SPECIALIŲJŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ VYKDYMĄ	Kokybiškas specialiųjų įsipareigojimų vykdymo pagrindinis siekis – Įmonės paslaugų prieinamumo užtikrinimas, kuris orientuotas į registrų ir IS infrastruktūros kūrimą, tęstinumą ir patikimumo palaikymą, siekiant racionaliai naudojant išteklius. Šių paslaugų kokybės didinimas suprantamas kaip nepertraukiamas pasiekiamumas, projektų terminų laikymasis, jų kokybės kontrolė, operatyvus reagavimas į išsakytas pastabas, nustatytos darbuotojų pareigos ir atsakomybės, taip pat projektų vadovų kompetencija. Nuolat užtikriname, kad projektai būtų įgyvendinami laiku, atitiktų kokybės reikalavimus ir efektyviai naudotų turimus išteklius. Tai apima aiškių procesų ir atsakomybių nustatymą, nuoseklią kokybės kontrolę, projekto terminų laikymąsi bei operatyvų reagavimą į iššūkius ar išsakytas pastabas. Nuolat užtikriname, kad organizacijos veiklos atitiktų Lietuvos Respublikos teisės aktams, reglamentuojantiems informacijos saugumą, TIS2 direktyvos nuostatomis bei ISO 27001 standarto reikalavimams. Tai apima informacijos saugumo valdymo sistemos kūrimą, nuolatinę priežiūrą ir tobulinimą, rizikų valdymą bei atitikties auditus, siekiant apsaugoti duomenis, užtikrinti paslaugų tęstinumą ir stiprinti pasitikėjimą organizacijos veikla. Nuolat diegiame pažangias technologijas, kurios leidžia efektyviau vykdyti veiklą, gerinti paslaugų kokybę ir sumažinti kaštus. Technologinė plėtra yra pagrindas Įmonės ilgalaikiai pažangai.
Tikslas: Kokybiškas projektų įgyvendinimas	
Tikslas: Atitikties užtikrinimas LR teisės aktams, reglamentuojantiems informacijos saugumą, TIS2 direktyvai ir ISO 27001 standarto reikalavimams	
Tikslas: Vystyti technologijas	

Strateginės kryptys/ Strateginis tikslas	Aprašymas
TAPTI TVARIA ORGANIZACIJA	Tapti tvaria organizacija – tai yra strateginė kryptis, kuri apima visus mūsų Įmonės veiklos aspektus, tiek valstybės finansuojamus duomenų administravimo sprendimus, tiek komercines paslaugas. Duomenų valdymo srityje, kuri sudaro pagrindinę Įmonės veiklos dalį, siekiame didinti efektyvumą ir mažinti ekologinį pėdsaką. Įgyvendindami šiuolaikinius duomenų valdymo sprendimus, užtikriname, kad mūsų IS būtų modernios, efektyvios ir patikimos.
Tikslas: Efektyvus finansų valdymas	Siekdami užtikrinti ilgalaikį stabilumą, orientuojamės į efektyvų finansų valdymą, griežtą biudžeto kontrolę ir skaidrų išlaidų planavimą. Šis tikslas apima išlaidų stebėseną ir efektyvų lėšų paskirstymą prioritetinėms sritims. Siekdami užtikrinti ilgalaikį stabilumą, orientuojamės į efektyvų finansų valdymą, griežtą biudžeto kontrolę ir skaidrų išlaidų planavimą.
Tikslas: Sukurti vieningą organizacinę kultūrą	Skatiname vieningą organizacinę kultūrą, grindžiamą bendradarbiavimu, pasitikėjimu ir inovacijomis. Ši kultūra padeda visiems darbuotojams jaustis įsitraukusiems, motyvuotiems ir įgyvendinti organizacijos tikslus.
Tikslas: Sutvarkyti procesų valdymą	Optimizuojame vidinius procesus, kad padidintume efektyvumą, sumažintume laiko sąnaudas ir išlaidas. Taikome geriausias praktikas procesų valdyme, kad kiekviena funkcija būtų vykdoma sklandžiai ir organizuotai.
Tikslas: Tobulinti rizikų valdymą	Identifikuojame ir valdome rizikas, kad būtų sumažinta grėsmė Įmonės veiklai. Rizikų valdymo tobulinimas padeda laiku reaguoti į iššūkius ir užtikrinti stabilumą bei verslo tęstinumą.

Strateginės kryptys/ Strateginis tikslas	Aprašymas
STIPRINTI KONKURENCINGUMĄ	Konkurencingumo stiprinimas yra ypač aktualus mūsų vykdomai duomenų administravimo veiklai, kurioje siekiame būti patikimu žemės ūkio sektoriaus partneriu duomenų sprendimų srityje. Kadangi duomenų valdymas yra finansuojamas valstybės lėšomis, mūsų tikslas yra šiuos išteklius panaudoti maksimaliai efektyviai, diegiant inovatyvias technologijas ir optimizuojant veiklos procesus. Skaitmenizavimo procesai, geresnė duomenų integracija ir analizės sprendimai padeda mums išsiskirti kaip pažangiam duomenų partneriui, kuris atliepia tiek dabartinius, tiek būsimus sektoriaus poreikius. Mūsų teikiamos geodezijos paslaugos taip pat yra konkurencingoje rinkoje, todėl investuojame į darbuotojų kvalifikaciją ir naujas technologijas, kad šioje srityje galėtume pasiūlyti aukštą paslaugų kokybę ir konkurencingą kainodarą. Stiprindami konkurencingumą abiejose srityse, užtikriname tvarią organizacijos plėtrą ir augančią pridėtinę vertę klientams.
Tikslas: Būti specialistų geidžiamu darbdaviu	Siekiame būti įmone, kuri pritraukia ir išlaiko talentingus specialistus, siūlydama konkurencingas sąlygas, tobulėjimo galimybes ir palankią darbo aplinką. Mūsų tikslas – būti geidžiamu darbdaviu, vertinamu už įsipareigojimus darbuotojams.
Tikslas: Išskirtinis kompetencijų centras	Siekiame tapti lyderiaujančiu kompetencijų centru savo srityje, kuriuo pasitikėtų tiek klientai, tiek partneriai. Ugdome aukštos kvalifikacijos specialistus ir kuriame inovatyvius sprendimus, užtikrinančius mūsų profesionalumo ir žinių išskirtinumą.
Tikslas: Efektyvi specialiųjų įpareigojimų veikla	Dedame visas pastangas, kad valstybės pavestos funkcijos būtų įgyvendinamos laiku, tiksliai ir kokybiškai. Užtikriname, kad šios veiklos sritys būtų atliekamos pagal aukščiausius standartus ir atitiktų valstybės ir visuomenės lūkesčius.

AUGINTI IR PLĖTOTI VEIKLĄ

Mūsų pagrindinis siekis yra ilgalaikė augimo ir plėtros strategija, kuri stiprina mūsų duomenų administravimo ir geodezijos veiklos sritis. Kadangi duomenų administravimo veikla daugiausia finansuojama valstybės biudžeto, mūsų prioritetas – modernizuoti ir plėtoti šią sritį, užtikrinant, kad mūsų IS būtų pirmaujantys sprendimai, padedantys valdyti žemės ūkio ir kitų sektorių duomenis. Orientuojamės į procesų skaitmenizavimą, duomenų kokybės užtikrinimą ir sistemų integraciją, kad mūsų duomenų bazės ir analizės sprendimai suteiktų maksimalų funkcionalumą ir patogumą. Tuo tarpu geodezijos paslaugų plėtra grindžiama rinkos poreikių analize ir konkurencingais sprendimais, siekiant didesnių projektų ir platesnio klientų rato. Abu šie augimo aspektai – duomenų administravimo modernizavimas ir geodezijos veiklos plėtra – sudaro mūsų strateginį tikslą didinti įmonės vertę ir ilgalaikį atsparumą.

Tikslas:

Didinti komercinių klientų portfelį

Siekdami plėtros, nuosekliai plečiame klientų ratą ir stipriname santykius su esamais klientais, siekdami būti jų pirmuoju pasirinkimu. Orientuojamės į įvairių sektorių poreikius, kad galėtume užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą.

Tikslas:

Analizuoti ir plėtoti komercinių ir nekomercinių paslaugų portfelį

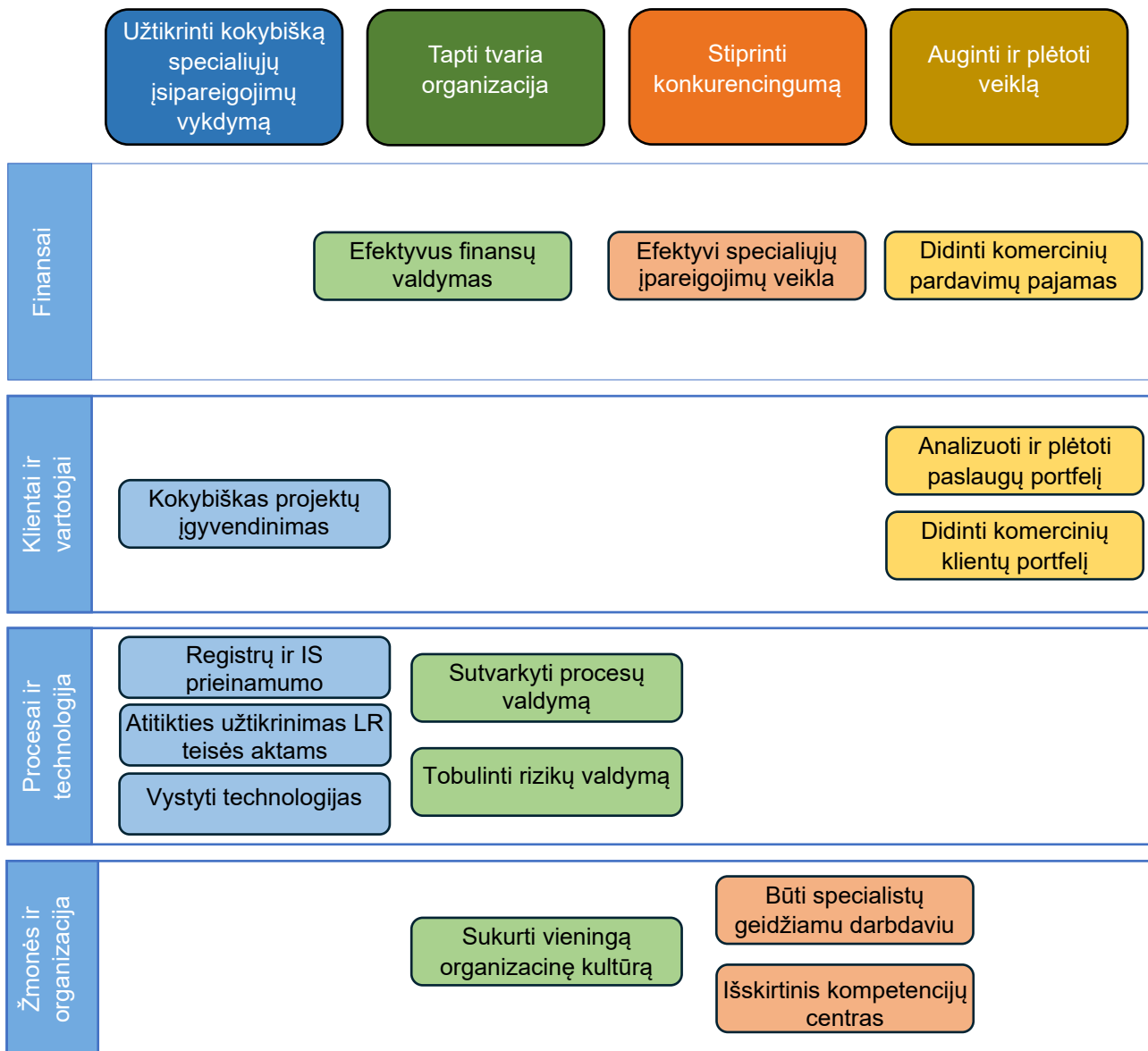
Peržiūrime ir tiksliname teikiamų paslaugų spektrą, siekdami užtikrinti jų vertę ir atitiktį rinkos poreikiams. Mūsų tikslas yra sustiprinti paslaugų kokybę ir didinti jų įvairovę, atitinkančią klientų lūkesčius.

Tikslas:

Efektyvus išteklių naudojimas

Siekiame optimizuoti išteklius, kad visos veiklos sritys maksimaliai efektyviai panaudotų laiką, darbuotojus ir materialinius išteklius. Tai apima geresnį resursų paskirstymą, procesų automatizavimą ir tvarumo principų taikymą.

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIS



2 paveikslas. Strategijos žemėlapis.

STRATEGINIAI VEIKLOS RODIKLIAI (KPI)

Strateginiai veiklos rodikliai (KPI) yra esminė mūsų Įmonės strateginio valdymo dalis, padedanti vertinti ir stebėti veiklos sėkmę bei užtikrinti strateginių tikslų įgyvendinimą. Šie rodikliai apibrėžia sėkmingos veiklos kryptis ir leidžia nuosekliai įvertinti mūsų pažangą.

Šie strateginiai veiklos rodikliai buvo parinkti siekiant išmatuoti svarbiausius aspektus, kurie atspindi tiek finansinę, tiek operacinę ir socialinę Įmonės veiklos pusę.

Strateginiai veiklos rodikliai	2025	2026	2027	2028
Grynojo pelno marža, proc.	≥10	≥10	≥10	≥10
Pajamos iš komercinių pardavimų (tEUR)	4 954	5 103	5 256	5 414
Darbuotojų įsitraukimo indeksas, proc.	59	61	63	65
LR teisės aktais nustatytų reikalavimų registrų ir IS prieinamumui vykdymas, proc.	100	100	100	100
Neatitikčių skaičius teisės aktams, reglamentuojantiems informacijos saugumą (vnt.)	0	0	0	0
Biudžeto valdymo tikslumas (%)	70	80	85	>95
Procesų taikymo rodiklis (%)	60	80	90	>90
Rizikos suvaldymo plano parengimo trukmė (dienos)	45	30	15	10
Savanoriška darbuotojų kaita (%)	7	5	5	5
Darbuotojų įgūdžių tobulinimo indeksas (%)	20	35	50	>50
Pajamų iš naujų klientų ir paslaugų augimas (%)	10	10	10	10

Lentelė 12. Strateginiai veiklos rodikliai.

STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/uždaviniai	Specializuotas veiklos matavimo rodiklis	2024 F	2025	2026	2027	2028
UŽTIKRINTI KOKYBIŠKĄ SPECIALIŲJŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ VYKDYMĄ	Tikslas: Registų ir IS prieinamumo užtikrinimas	LR teisės aktais nustatytų reikalavimų registų ir IS prieinamumui vykdymas (%)	100	100	100	100	100
	Atstatymo plano (DR) atnaujinimas	Atnaujintas atstatymo planas (DR) (vnt.)	1	1	1	1	1
	Atstatymo plano (DR) bandymai	Atstatymo plano (DR) bandymai (kartai per metus)	1	1	1	1	1
	Tikslas: Kokybiškas projektų įgyvendinimas	Tinkamai pagal projektų valdymo procesą įgyvendintų projektų dalis nuo bendro reikiamų įgyvendinti projektų skaičiaus (%)	60	70	80	85	90
	Parengtas ir įdiegtas projektų valdymo procesas	Parengtas projektų valdymo procesas (vnt.)	0	1	0	0	0
	Tikslas: Atitikties užtikrinimas LR teisės aktams, reglamentuojantiems informacijos saugumą, TIS2 direktyvai ir ISO 27001 standarto reikalavimams	Neatitikčių skaičius (vnt.)	0	0	0	0	0
	Saugus ŽŪDC paslaugų teikimas	ISO 27001 standarto atitikties sertifikatas (vnt.)	1	1	1	1	1
	Tikslas: Vystyti technologijas	Atliktos visos užduotys				Atlikta	
	IT infrastruktūros atsparumo stiprinimas	Atlikta užduotis	-	Įdiegta			
	Geopolitinės situacijos rizikų mažinimas	Atlikta užduotis	-		Įdiegta		
	Technologinė duomenų bazių pertvarka	Atlikta užduotis	-			Įdiegta	

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/uždaviniai	Specializuotas veiklos matavimo rodiklis	2024 F	2025	2026	2027	2028
TAPTI TVARIA ORGANIZACIJA	Tikslas: Efektyvus finansų valdymas	Biudžeto valdymo tikslumas (%)	-	70	80	85	>95
	Įdiegti įmonės finansų planavimo, valdymo ir kontrolės procesą	Įmonės biudžeto įgyvendinimo rodiklis (%)	-	80	100	100	100
	Sukurti finansų prognozavimo funkciją komercinei ir nekomercinei veiklai	Prognozės tikslumas (%)	-	70	80	>90	>90
	Tikslas: Sukurti vieningą organizacinę kultūrą	Darbuotojų įsitraukimo indeksas (%)	-	59	61	63	65
	Įmonės misijos, vizijos ir vertybių išgryninimas bei nuoseklus taikymas	Misijos ir vertybių suvokimas (%)	-	50	70	>90	>90
	Sukurti nuoseklią ir motyvuojančią vidinę komunikaciją apie įmonės strategiją, planus, rezultatus, vertybes, misiją ir viziją	Vidinės komunikacijos įsitraukimas (%)	60	70	85	>90	>90
	Tikslas: Sutvarkyti procesų valdymą	Procesų taikymo rodiklis (%)	-	60	80	90	>90
	Sutvarkyti prioritetinius procesus	Prioritetinių procesų tobulinimo rodiklis (%)	-	60	100	100	100
	Sutvarkyti likusius esminius procesus	Visų procesų tobulinimo rodiklis (%)	-	30	70	>90	>90
	Tikslas: Tobulinti rizikų valdymą	Rizikos suvaldymo plano parengimo trukmė (dienos)	-	45	30	15	10
	Rizikų nustatymas ir vertinimas	Rizikų vertinimo užbaigimo rodiklis (%)	-	60	80	>95	>95
	Rizikų mažinimas ir valdymo priemonių diegimas	Rizikos kontrolės efektyvumas (%)	-	50	70	85	>85

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/uždaviniai	Specializuotas veiklos matavimo rodiklis	2024 F	2025	2026	2027	2028
STPRINTI KONKURENCINGUMĄ	Tikslas: Būti specialistų geidžiamu darbdaviu	Savanoriška darbuotojų kaita (%)	10	7	5	5	5
	Atnaujinti atlygių ir motyvacinę sistemą ir sukurti papildomas naudas darbuotojams	Darbuotojų pasitenkinimas naudomis (%)	30	60	70	80	>80
	Sukurti modernią karjerų skatinimo sistemą įmonės darbuotojams	Darbuotojų pasitenkinimas karjeros galimybėmis (%)	19	30	50	70	>70
	Išorinis įmonės įvaizdžio stiprinimas	Žiniasklaidos paminėjimai ir kampanijos (vnt./mėn.)	4	6	10	12	12
	Tikslas: Išskirtinis kompetencijų centras	Darbuotojų įgūdžių tobulinimo indeksas (%)	-	20	35	50	>50
	Sukurti įrankius ir procesus, per kuriuos darbuotojai gali dalintis išskirtinėmis kompetencijomis įmonės viduje	Žinių dalijimosi renginių skaičius (vnt.)	20	35	52	52	52
	Tikslas: Efektyvi specialiųjų įpareigojimų veikla	Subrodiklių įgyvendinimo vykdymas (%)	-	90	95	>95	>95
	Efektvinti administracines funkcijas	Administracinių sąnaudų dalis bendrose įmonės sąnaudose (%)	11	10	8	7	7
	Valstybei teikiamų paslaugų kainodaros modelio susiderinimas	Kainodaros atnaujinimų dažnis (kas n mėn.)	24	24	12	12	12

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/uždaviniai	Specializuotas veiklos matavimo rodiklis	2024 F	2025	2026	2027	2028
AUGINTI IR PLĖTOTI VEIKLĄ	Tikslas: Didinti komercinių klientų portfelį	Pajamų iš naujų klientų ir paslaugų augimas (%)	-	10	10	10	10
	Išskirti pagrindinius klientų segmentus, kurie gali gauti didžiausią vertę	Atlikta užduotis	-	Atlikta			
	Pritraukti naujų komercinių klientų	Pajamų iš naujų klientų ir paslaugų rodiklis (%)	-	10	10	10	10
	Tikslas: Plėtoti komercinių ir nekomercinių paslaugų portfelį	Pajamų iš naujų klientų ir paslaugų augimas (%)	-	10	10	10	10
	Sukurti produktų vystymo procesą	Atlikta užduotis	-	Įdiegta			
	Didinti komercinių ir nekomercinių paslaugų portfelį	Naujų paslaugų skaičius (vnt.)	-	3	3	3	3
	Tikslas: Didinti komercinių pardavimų pajamas	Pajamos iš komercinių pardavimų (tEUR)	4 857	4 954	5 103	5 256	5 414
	Didinti žemės tvarkymo, geodezijos ir melioracijos paslaugų pajamas	Veiklos pajamos iš komercinių pardavimų (tEUR)	3664	3737	3849	3964	4083
	Didinti komercinių IT paslaugų pajamas	Veiklos pajamos iš komercinių pardavimų (tEUR)	1028	1049	1081	1114	1147
	Didinti melioracijos paslaugų pajamas	Veiklos pajamos iš komercinių pardavimų (tEUR)	165	168	173	178	184

Lentelė 13. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis

7. IŠTEKLIAI

Strateginio veiklos plano įgyvendinimas reikalauja žmogiškųjų, materialųjų, nematerialiųjų ir finansinių išteklių, kurie užtikrina pagrindinių įmonės tikslų pasiekimą, inovacijų diegimą ir veiklos kokybės didinimą.

7.1. Žmogiškieji ištekliai

Vienas pagrindinių uždavinių yra didinti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, nes kvalifikuotas, idėjų turintis ir aktyvus kolektyvas yra pagrindas efektyviai veiklai, aukštai paslaugų kokybei ir inovacijų plėtrai. 2025–2028 m. strateginiame veiklos plane numatomi ilgalaikiai žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai, orientuoti į darbuotojų pasitenkinimą, kompetencijų stiprinimą ir konkurencingą atlygio politiką. Siekiame užtikrinti:

- **Aukštą darbuotojų įsitraukimą** per palankią darbo aplinką ir motyvuojančią įmonės kultūrą;
- **Efektyvų darbuotojų gebėjimų panaudojimą** ir strateginį kritinių pareigybių pakaitumą, kuris užtikrina veiklos tęstinumą;
- **Konkurencingą atlygio sistemą**, kuri padeda pritraukti ir išlaikyti profesionalius specialistus;
- **Teigiamą įmonės įvaizdį ir stiprią organizacinę kultūrą**, leidžiančią pritraukti savo srities profesionalus;
- **Vadybos stiprinimą**, kuriant profesionalų ir kompetentingą vadovų komandą.

7.2. Priemonės, programinė įranga ir infrastruktūra

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

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

7.3. Finansiniai resursai

Įmonės finansiniai resursai skirstomi į vidinius ir išorinius.

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

Išorinius finansinius išteklius sudaro dotacijos / negrąžintini lėšų šaltiniai, skolintos lėšos. Prognozuojama, kad strategijos įgyvendinimo laikotarpiu Įmonės veikla bus pelninga, o paskirstytinas pelnas bus naudojamas strategijoje iškeltų tikslų įgyvendinimui. Strateginiame veiklos plane numatoma plėsti programinės įrangos paketą, įsigyjant tiek gamybinei veiklai plėsti, tiek Įmonės administracinei veiklai skaitmenizuoti ir efektyvinti reikalingų programų.



7.4. Finansinės prognozės

Įmonės finansinės prognozės sudarytos remiantis:

- Įmonės istoriniais finansiniais rodikliais, įvertinus pokyčius Įmonės struktūroje (dalies Įmonių funkcijų perdavimas kitoms institucijoms) ir veikloje;
- bendromis ekonominės situacijos tendencijomis šalyje: Europos centrinis bankas prognozuoja, kad 2025 m. infliacija stabilizuosis ties ECB nustatytu 2,0 % tikslu ir išliks šiame lygyje ilguoju laikotarpiu.
- LR finansų ministerijos prognozuojamą vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio augimą (2025 m. – 7,0 proc., 2026 m. – 6,6 proc., 2027 m. – 5,5 proc.);
- numatomas Įmonės investicijas į turtą;
- efektyvumo ir ekonomiškumo principus.

Prognozuojama, jog 2025–2028 m. Įmonės pardavimo pajamos didės, prognozuojamas ir didėjantis Įmonės grynasis pelnas bei augančios veiklos sąnaudos, tačiau planuojama 2025–2028 m. stabilias bendrąsias ir administracines sąnaudas.

Prognozuojami 2025-2028 m. veiklos rezultatai

Eil. Nr.	Straipsniai	2025	2026	2027	2028
1.	Pardavimo pajamos	4 954	5 103	5 256	5 414
2.	Pardavimo savikaina	(3 864)	(3 980)	(4 100)	(4 223)
3.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1 090	1 123	1 156	1 191
4.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(614)	(633)	(652)	(671)
5.	KITOS VEIKLOS REZULTATAS	0	0	0	0
6.	VEIKLOS PELNAS	476	490	504	520
7.	Pajamos	84	87	89	92
8.	Sąnaudos	0	0	0	0
9.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	84	87	89	92
10.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	560	577	593	612
11.	Pelno mokestis	(84)	(87)	(89)	(92)
12.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	476	490	504	520

Lentelė 14. ŽŪDC 2024–2028 m. bendrųjų pajamų ataskaitos prognozė (tūkst. Eur)



Prognozuojamas 2025-2028 m. balansas

Eil. Nr.	Straipsniai	2025	2026	2027	2028
	TURTAS				
A.	ILGALAIKIS TURTAS	2 724	2 918	3 122	3 340
1.	NEMATERIALUSIS TURTAS	61	68	76	85
2.	MATERIALUSIS TURTAS	2 663	2 850	3 046	3 255
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS	1 585	1 902	2 282	2 761
1.	ATSARGOS	63	76	91	110
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	1 522	1 826	2 191	2 651
2.1.	Pirkėjų skolos	395	474	569	688
2.2.	Kitos gautinos sumos ir ateinančių laikotarpių sąnaudos, sukauptos pajamos	1 127	1 352	1 622	1 963
3.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	580	779	926	977
TURTO IŠ VISO:		4 889	5 599	6 330	7 078
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI					
C.	NUOSAVAS KAPITALAS	3 891	4 381	4 885	5 405
1.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	4 879	4 879	4 879	4 879
2.	REZERVAI	145	145	145	145
2.1.	Privalomasis	138	138	138	138
2.2.	Kiti rezervai	7	7	7	7
3.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(1 133)	(643)	(139)	381
3.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	476	490	504	520
3.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	(1 609)	(1 133)	(643)	(139)
D.	ĮSIPAREIGOJIMAI	1 610	1 849	2 095	2 342
1.	ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	998	1 218	1 445	1 673
1.1	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	998	1 218	1 445	1 673
2.	TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	612	631	650	669
2.1.	Skolos tiekėjams ir rangovams	153	158	163	168
2.2.	Gauti išankstiniai mokėjimai	255	263	271	279
2.3.	Kitos mokėtinos sumos, trumpalaikiai įsipareigojimai	204	210	216	222
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		4 889	5 599	6 330	7 078

Lentelė 15. ŽŪDC 2024–2028 m. finansinės būklės ataskaitos prognozė (tūkst. Eur)

Prognozuojama, kad Įmonės ilgalaikis turtas nuo 2024.12.31 iki 2028.12.31 padidės 616 tūkst. eurų ir sudarys 3 340 tūkst. Eurų. Tokį turto augimą lems Įmonės atliktos investicijos – atliktų investicijų vertė bus didesnė nei turto nusidėvėjimo sąnaudos.

Prognozuojamas 2025-2028 m. investicijos

Ilgalaikio turto grupė	2025	2026	2027	2028
Nematerialusis turtas	25	28	32	36
Programinė įranga	25	28	32	36
Materialusis turtas	320	339	361	398
Kompiuterinė technika ir įrenginiai	220	249	281	318
Pastatų remontas ir atnaujinimas	100	90	80	80
Investicijos iš viso:	345	367	393	434

Lentelė 16. ŽŪDC prognozuojamos 2025–2028 m. investicijos (tūkst. Eur)

Strateginio veiklos plano laikotarpiu prognozuojama gerėjanti Įmonės finansinė būklė, planuojama atnaujinti ir plėtoti nematerialioji turtą, investuojant į esamos programinės įrangos atnaujinimą ir naujos programinės įrangos įsigijimą, reikšmingai padidinant jo vertę. Taip pat prognozuojamas materialiojo turto Įmonėje didėjimas – per 2025-2028 m. periodą apie 22 procentas. Pagrindė bus investuojama į kompiuterinės technikos ir įvairių matavimo prietaisų atnaujinimą ir modernizavimą. Dėl to kad programinė įranga, kompiuterinė technika ir matavimo įranga sparčiai technologiškai ir finansiškai nusidėvi, Įmonė turi pastoviai investuoti į šią sritį su tikslu išlaikyti ir pagerinti savo konkurencinį pranašumą.

Įmonė planuoja tik nereikšmingas investicijas į kitą materialųjį turtą – pastatai ir transporto priemonė – su tikslu jų būklę palaikyti ir atnaujinti.

Minėtoms investicijoms įgyvendinti Įmonė planuoja naudoti savo sukauptas lėšas - per ilgalaikio turto atskaitymus (nusidėvėjimą) ir sukauptą pelną.

Prognozuojami 2025-2028 m. pinigų srautai

Pinigų srautų ataskaitos straipsnis	2025	2026	2027	2028
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	416	580	779	926
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	425	479	451	393
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(345)	(367)	(393)	(434)
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	84	87	89	92
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	164	199	147	51
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	580	779	926	977

Lentelė 17. ŽŪDC prognozuojami 2025–2028 m. pinigų srautai (tūkst. Eur)

Prognozuojama, kad 2025-2028 m. laikotarpiu Bendrovės pagrindinės veiklos pinigų srautai bus teigiami ir vidutiniškai sudarys +140 tūkst. Eurų per metus. Visos šios lėšos bus naudojamos Įmonės investiciniams projektams finansuoti, finansiniams įsipareigojimams dengti ir dividendams mokėti.

Prognozuojama sąnaudų struktūra ir pelningumas

Didžiausią Įmonės sąnaudų dalį sudaro darbo užmokestis, kuris sudaro apie 78 proc. pardavimo pajamų. Administracinės sąnaudos siekia apie 12,4 %, o pelno-pardavimų marža sudaro apie 10 proc. Pagrindinis iššūkis – išlaikyti tokią sąnaudų struktūrą artimiausiais metais, atsižvelgiant į prognozuojamą darbo užmokesčio augimą, kuris sieks 4–6,5 proc. iki 2028 m., ir numatomą metinę infliaciją apie 2 proc. Esant nuosaikiam pardavimų augimui, prognozuojamam 2–3 proc. per metus, Įmonės nuosavo kapitalo grąža (ROE) turėtų siekti 9,8 proc. 2025 m., 10,0 proc. 2026 m., 10,3 proc. 2027 m. ir 10,7 proc. 2028 m.

8. TVARUMO POLITIKA

ŽŪDC tvarumo politika yra neatsiejama mūsų strategijos dalis, formuojanti kiekvieną veiklos aspektą – nuo kasdienių operacijų iki ilgalaikės plėtros ir investicijų. Tvarumo principai užtikrina, kad kiekvienas žingsnis, kurį žengiame, yra nukreiptas į ilgalaikę naudą tiek mūsų klientams ir partneriams, tiek aplinkai ir visuomenei. Suprantame, kad mūsų veikla daro įtaką plačiai auditorijai, įskaitant žemės ūkio sektorių, kitus verslo sektorius ir vietos bendruomenes. Ši politika padeda mums mažinti ekologinį pėdsaką, skatinti socialinį atsakingumą ir užtikrinti ekonominį tvarumą, kad galėtume kurti vertę savo klientams ir prisidėti prie tvarios visuomenės ateities.

Įgyvendindami šią politiką, nuosekliai siekiame strateginių tikslų, kurie padeda efektyviai valdyti išteklius, plėtoti ekologiškai atsakingas geodezijos paslaugas ir didinti mūsų veiklos naudą ne tik klientams, bet ir visai visuomenei.

Pagrindiniai tvarumo politikos tikslai

ŽŪDC tvarumo politika siekiama įgyvendinti keturis pagrindinius tikslus:

Sumažinti įmonės aplinkosauginį poveikį, mažinant anglies dioksido išmetimą ir optimizuojant išteklių naudojimą.

Stiprinti socialinę atsakomybę, rūpinantis darbuotojų gerove, sveikata, profesiniu tobulėjimu bei bendruomenių interesais.

Užtikrinti ekonominį stabilumą, kuriant pridėtinę vertę klientams, partneriams ir plačiam suinteresuotų šalių ratui.

Palaikyti skaidrumą ir įtraukti suinteresuotas šalis, kad mūsų veikla atitiktų jų lūkesčius ir atitiktų aukščiausius etikos standartus.

Aplinkosaugos atsakomybė

Įmonės veikla daro poveikį aplinkai, todėl esame įsipareigoję mažinti savo ekologinį pėdsaką per energijos vartojimo efektyvumą, atliekų tvarkymą, transporto optimizavimą ir atsakingą geodezijos paslaugų vykdymą. Šiame sektoriuje esame pasirengę imtis papildomų priemonių siekiant apsaugoti aplinką.

Energijos naudojimas ir mažinimas

ŽŪDC siekia mažinti energijos suvartojimą visose savo operacijose. Atnaujindami serverius ir kompiuterinę įrangą, naudojame energiją tausančias technologijas. Planuojame palaipsniui pereiti prie atsinaujinančios energijos šaltinių, kurie sumažintų įmonės priklausomybę nuo neatsinaujinančių išteklių.

Atliekų mažinimas ir perdirbimas

Vykdydami kasdienę veiklą, siekiame sumažinti popieriaus, plastiko ir elektroninių atliekų susidarymą. Biuruose įgyvendiname atliekų rūšiavimo ir perdirbimo programas, o elektroninę įrangą tvarkome laikydamiesi atsakingo perdirbimo principų. Siekiame įdiegti daugiau skaitmeninių procesų, kurie sumažintų popieriaus naudojimą ir prisidėtų prie aplinkos išsaugojimo.

Transporto poveikio mažinimas ir geodezijos paslaugų tvarumas

Kadangi mūsų geodezijos paslaugos apima veiklą, kuriai reikia naudoti transporto priemones, esame įsipareigoję sumažinti šių operacijų poveikį aplinkai. Planuojame optimizuoti mūsų transporto priemonių panaudojimą, kad sumažintume kuro sąnaudas ir anglies dvideginio (CO₂) emisijas. Taip pat vertiname galimybes įsigyti elektromobilius ar hibridinius automobilius, kurie mažintų transporto poveikį aplinkai.

Klimato kaitos mažinimas

Suprantame, kad mūsų veikla turi įtakos anglies pėdsakui, todėl dedame visas pastangas siekdami laikytis ES Žaliojo kurso gairių ir Lietuvos klimato politikos tikslų. Nuolat vertiname savo poveikį ir ieškome sprendimų, kurie padėtų mažinti emisijas.

Socialinė atsakomybė

Socialinė atsakomybė apima mūsų įsipareigojimus darbuotojų ir bendruomenių atžvilgiu. Skatiname palankią darbo aplinką, kuri orientuota į darbuotojų sveikatą, asmeninį ir profesinį augimą bei įvairovės puoselėjimą.

Darbuotojų gerovė ir įvairovė

Užtikriname, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinamas ir motyvuotas dirbti, o darbo aplinka skatintų įvairovę, abipusę pagarbą ir atvirą bendravimą. Palaikome darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, sudarydami sąlygas lanksčiam darbo grafikui, siekdami patenkinti įvairius darbuotojų poreikius.

Darbuotojų mokymai ir profesinis tobulėjimas

Skatiname darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti, suteikdami jiems galimybes įgyti naujų įgūdžių ir žinių per mokymus, seminarus ir profesinio tobulėjimo programas. Investavimas į darbuotojų augimą yra mūsų veiklos prioritetas, kuris didina įmonės efektyvumą ir prisideda prie aukštos paslaugų kokybės užtikrinimo.

Sveikatos ir darbo sauga

Darbuotojų sveikata ir saugumas yra mūsų atsakomybė. Įgyvendiname darbo saugos priemones, atsižvelgiant į rizikas, susijusias tiek su biuro, tiek su lauko darbu geodezijos paslaugų srityje. Reguliariai vykdomė sveikatos ir saugos mokymus, kad užtikrintume, jog visi darbuotojai galėtų dirbti saugiai ir sveikai.

Ekonominis tvarumas

Ekonominis stabilumas yra būtinas ilgalaikiai įmonės plėtrai. ŽŪDC įsipareigoja veikti finansiškai atsakingai ir siekti ilgalaikio pridėtinės vertės kūrimo savo klientams bei partneriams.

Veiklos efektyvumo didinimas

Nuolat optimizuojame veiklos procesus, kad maksimaliai panaudotume turimus išteklius ir sumažintume išlaidas. Šis požiūris leidžia gerinti mūsų paslaugų kokybę ir padeda mums išlikti konkurencingiems rinkoje.

**Naujų rinkų plėtra
ir inovacijos**

Plėsdami savo paslaugų spektrą, orientuojamės į inovatyvius duomenų administravimo ir analizės sprendimus, kuriuos pritaikome įvairių sričių poreikiams. Tai padeda kurti ilgalaikę vertę mūsų klientams ir skatina įmonės augimą.

**Finansinis
atsakingumas ir
skaidrumas**

Laikomės finansinio skaidrumo ir atsakingumo principų. Kasmet atidžiai analizuojame išlaidas ir priimame sprendimus, kurie leidžia užtikrinti tvarią veiklą bei efektyvų išteklių panaudojimą.

Įtrauktis ir bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis

Siekiame įtraukti klientus, partnerius ir kitas suinteresuotas šalis į sprendimų priėmimo procesus, kad jie būtų tikslūs ir atitiktų visų poreikius. Tai yra esminė sėkmingos tvarumo politikos dalis.

**Bendravimas ir
atskaitomybė**

Mūsų veiksmai ir pasiekimai tvarumo srityje yra skaidrūs, o suinteresuotos šalys reguliariai informuojamos apie svarbiausius veiksmus. Dalijamės pasiekimais, aptariame tvarumo tikslus ir prireikus įtraukiame šalis į sprendimų priėmimo procesus.

**Partnerystė
tvarumo srityje**

Siekiame stiprinti bendradarbiavimą su organizacijomis, kurios taip pat prisiima tvarumo atsakomybę. Dirbdami kartu galime efektyviau spręsti socialinius, aplinkosaugos iššūkius ir didinti tvarumo įtaką.

ŽŪDC tvarumo politika siekia mažinti poveikį aplinkai, stiprinti socialinę atsakomybę ir užtikrinti ilgalaikį ekonominį stabilumą. Įmonė yra įsipareigojusi teikti kokybiškas, efektyvias paslaugas, kurios skatintų sektoriaus modernizaciją ir kurtų tvarią ateitį. Laikydami šios politikos principų, įsipareigojame skaidriai ir atsakingai veikti taip, kad mūsų klientai ir partneriai galėtų prisidėti prie aplinkos apsaugos bei socialinės gerovės didinimo.

9. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS

Įmonės veiklai įtaką daro įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie gali sukelti įvairias rizikas, trukdančias įgyvendinti strateginį veiklos planą ir pasiekti Įmonės tikslus. Rizikų valdymas yra esminė ŽŪDC veiklos dalis, siekiant užtikrinti organizacijos atsparumą neigiamam poveikiui ir stabilų tikslų įgyvendinimą. Efektyvus rizikos valdymas reikalauja sistemingo proceso, kuris apima rizikų identifikavimą, vertinimą, rizikos apetito nustatymą, papildomų valdymo priemonių planavimą ir įgyvendinimą bei stebėseną.

Rizikų valdymo tikslai:

**Laiku identifikuoti
galimus pavojus**

Svarbu kuo anksčiau nustatyti galimus rizikos veiksnius ir imtis adekvačių prevencinių priemonių, kad būtų išvengta netikėtumų ir galimų sutrikimų Įmonės veikloje ir būtų pasiekti strateginiai tikslai.

**Vertinti rizikos
pasireiškimo
tikimybę ir poveikį**

Įmonė atlieka rizikos tikimybės ir poveikio analizę, įvertindama galimą rizikų finansinį ir nefinansinį poveikį veiklai.

**Numatyti rizikų
valdymo
priemonės**

Įvertinus rizikas, nustatomas rizikos lygis ir apetitas, t. y. Įmonei nepriimtinas rizikos lygis, parengiami ir įgyvendinami detalūs veiksmų planai kaip bus sumažinta rizikų pasireiškimo tikimybė ir/arba jų poveikį iki priimtino lygio. Papildomų rizikos valdymo priemonių įgyvendinimas su Įmonės veiklos planu ir apima papildomų resursų skyrimą, pvz. IT infrastruktūros stiprinimą, darbuotojų mokymus ir t. t.

**Nuolatinė
stebėseną ir
reagavimas į
pokyčius**

Rizikos veiksnių kaita stebima nuolat, o pagrindiniai rizikos rodikliai (*PRR arba angl. KRI – Key Risk Indicators*) analizuojami periodiškai. Priklausomai nuo rizikos pobūdžio, pasikeitimai yra registruojami ir vertinami tam, kad prireikus būtų laiku priimti korekciniai sprendimai dėl papildomų rizikos valdymo priemonių,

**Laiku informuota
valdyba ir LR
žemės ūkio
ministerija**

Apie reikšmingus rizikos rodiklių pokyčius bei rizikų valdymo sprendimus laiku informuojama Įmonės valdyba ir LR žemės ūkio ministerija. Taip užtikrinama, kad vadovybė galėtų efektyviai reaguoti ir priimti strategiškai reikšmingus sprendimus.

Rizikos valdymo sritys ir tipinės rizikos

Žemiau pateikiamos didžiausios pasireiškimo tikimybę ir potencialų poveikį turinčios rizikos, galinčios daryti įtaką Įmonės strateginių tikslų įgyvendinimui. Šios rizikos grupuojamos į pagrindines rizikos valdymo sritis:

**Veiklos (operacinė)
rizika**

Susijusi su galimais veiklos sutrikimais dėl vidinių procesų, IT sistemų ir infrastruktūros klaidų arba personalo trūkumo. Tai apima „technologinę skolą“, kibernetinio saugumo riziką ir technologinių sprendimų priklausomybę nuo specifinių IT tiekėjų, korupcijos, sukčiavimo ar kitų nesąžiningų veiksmų riziką.

Finansinė rizika	Kyla dėl išlaidų augimo (ypač dėl infliacijos, didėjančių darbo sąnaudų ir svyruojančių energijos kainų), galimų valstybės finansavimo vėlavimų ar jų mažinimo. Tai gali paveikti įmonės gebėjimą tinkamai vykdyti valstybės deleguotas funkcijas.
Reguliacinė ir teisinė rizika	Susijusi su dažnu teisės aktų keitimu arba jų netikėtu pritaikymu. Kadangi įmonės veikla priklauso nuo valstybės reikalavimų, staigūs teisiniai pokyčiai gali reikalauti skubios adaptacijos, koreguoti registrus ar IS veikimą. Tai taip pat apima riziką dėl ilgai trunkančio valstybės paslaugų įkainių tvirtinimo proceso, kuris riboja pelningumą.
Žmogiškųjų išteklių rizika	Kyla dėl kvalifikuotų specialistų pritraukimo ir išlaikymo iššūkių, nes trūksta darbuotojų, turinčių specifinių įgūdžių IT, žemėtvarkos ir kitose aktualiose srityse. Ši rizika dar labiau didėja dėl IT specialistų nuolatinio trūkumo darbo rinkoje ir mažėjančio įmonės veiklai aktualių profesinių sričių absolventų skaičiaus.
Rinkos ir konkurencinė rizika	Įmonės komercinė veikla susiduria su didėjančia konkurencija, kuri gali paveikti rinkos dalį ir mažinti pajamų potencialą. Konkurencinė aplinka ypač aktuali žemėtvarkos ir geodezijos darbų rinkoje, kur įmonė konkuruoja su smulkiais bei vidutinio dydžio įmonėmis.
Kibernetinio saugumo rizika	Technologijų tendencijos (dirbtinio intelekto skvarba, besiplečiančios panaudojimo galimybės) taip augančios geopolitinės įtampoms didina kibernetinių atakų grėsmę. Ypač svarbu stiprinti kibernetinę saugumą ir užtikrinti patikimą registrų bei IS veiklą bei jos tęstinumą.

Kiekvienai šių sričių rizikai numatyti konkretūs valdymo veiksmai ir prevencinės priemonės, įskaitant investicijas į IT atnaujinimą, darbuotojų motyvacijos sistemas, teisinę ir kibernetinę apsaugą, korupcijos ir sukčiavimo prevenciją, o taip pat strateginius santykius su socialiniais partneriais.

Rizikos valdymo proceso eiga

Rizikos valdymo procesas apima šiuos pagrindinius žingsnius:

Rizikos identifikavimas	Periodiškai atliekama visapusiška veiklos ir jos aplinkos analizė ir identifikuojami pagrindiniai įmonės veiklą galintys paveikti rizikos veiksniai.
Rizikos vertinimas	Įmonės rizikų sąrašas reguliariai peržiūrimas ir atnaujinamas. Įvertinus kiekvienos rizikos pasireiškimo tikimybę ir galimą poveikį įmonės veiklai, nustatomas visų rizikų lygis ir valdymo prioritetai.
Rizikos mažinimo priemonių kūrimas	Suderinus su valdyba ir LR žemės ūkio ministerija nustatomas rizikos apetitas, t. y. koks rizikų lygis yra nepriimtinas. Sudaromas konkretus veiksmų planas, apimantis rizikos valdymo strategijos pasirinkimą, t. y. ar papildomomis valdymo priemonėmis bus siekiama mažinti pasireiškimo tikimybę, ar poveikį, ar bus siekiama rizikos išvengti, ar ją perleisti ir t. t.

**Rizikos stebėseną
ir ataskaitas**

Stebimi pasirinkti pagrindiniai rizikos rodikliai, kurie turi laiku padėti laiku pastebėti didėjimą ar mažėjimą. Apie rizikų pokyčių tendencijos periodiškai informuojama įmonės vadovybė ir valdyba apie reikšmingas neigiamas ir teigiamas tendencijas informuojama nedelsiant, inicijuojant būtinus rizikos valdymo pokyčius.

Šis rizikos valdymo modelis užtikrina nepertraukiamą rizikos stebėseną ir prevencinius veiksmus, padedančius įmonei išlikti atspariai pokyčiams ir užtikrinti ilgalaikį veiklos tvarumą.

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

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
FINANSINĖS RIZIKOS			
Nepatvirtintų įkainių rizika	Nesant patvirtintiems įkainiams nėra galimybės vertinti galimas pajamas už suteiktas paslaugas. Pavirtinus mažesnius įkainius nei prognozuoja Įmonė gali atsirasti apyvartinių lėšų trūkumas, neleidiantis laiku vykdyti suplanuotų įsigijimų	- Pinigų srautų prognozės, apimančios numatomas pinigų įplaukas ir išmokas; - Įkainių patvirtinimas artimiausiu metu.	Finansų ir strateginio valdymo skyrius Valdyba
Užsakymų kiekio mažėjimas dėl ekonomikos nuosmukio	Dėl išorinės aplinkos pokyčių gali sumažėti užsakovų galimybės įgyvendinti projektus, o tai sumažintų paslaugų užsakymų kiekį, o kartu ir Įmonės pajamas bei galimybes pasiekti strateginius tikslus	- Administracinių kaštų peržiūrėjimas išgryninant būtinuosius; - Dalyvavimas konkursuose, savo paslaugas siūlant rinkoje.	Finansų ir strateginio valdymo skyrius
Kaštų augimo rizika	Ženklus savikainos, administracinių kaštų didėjimas gali lemti nuostolingą Įmonės veiklą	- Atsakingas Įmonės biudžeto planavimas ir kontrolė; - Esant poreikiui, kaštų peržiūrėjimas, sąnaudų mažinimas	Finansų ir strateginio valdymo skyrius

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
VERTĖS KLIENTAMS RIZIKOS			
Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas gali sutrukdyti įgyvendinti kokybiškas paslaugas	- Darbuotojų paieškos ir pritraukimo kanalų plėtra (LinkedIn, Instagram) ir aktyvus esamų kanalų išnaudojimas (Facebook, mokslo įstaigos); - Glaudus bendradarbiavimas su darbuotojų paieškos agentūromis; - Esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir ugdymas pagal parengtą kompetencijų modelį; - Lėšų kvalifikacijos kėlimui biudžete numatymas ir panaudojimo kontrolė	Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius
Reputacinė rizika	Neigiama informacija apie įmonę viešojoje erdvėje daro neigiamą įtaką ne tik įmonės vardui	Komunikacijos strategijos parengimas ir jos įgyvendinimo priežiūra;	Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius
Duomenų praradimo, pažeidimo, konfidencialumo pažeidimo ar kitokio netinkamo jų tvarkymo rizika	Įmonė kaupia, tvarko ir administruoja žemės sektoriaus duomenis. Jų praradimas dėl įsilaužimo ir kitų vidinių ar išorinių priežasčių padarytų tiesioginės žalos įmonės veiklai	- Periodinis išorinis IT saugumo auditas; - Aktualūs vidiniai informacijos saugumo procesai ir tinkamas jų reglamentavimas; - Laiku atliktos investicijos į IT infrastruktūrą;	IT departamentas, Veiklos atsparumo skyrius

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
Nepasiekti vykdomų projektų rezultatai	Žema projektų valdymo branda gali lemti, projektų vėlavimą, netinkamos kokybės projektų rezultatus, viršytą projekto biudžetą	- Atitiktis ISO 27001 reikalavimams; - Darbuotojų kompetencijos kėlimas IT saugumo klausimais - Nuolatinė rodiklių stebėseną ir analizę; - Operatyvūs veiksmai kliūtims šalinti ar sumažinti; - Projektų valdymo ir projektų geros valdysenos taikymas	Projektų valdymo skyrius

PROCESŲ RIZIKOS

Žemas darbuotojų įsitraukimas	Darbuotojų pastangų trūkumas ir nepakankama motyvacija gali apsunkinti ir ištęsti užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą	- Darbuotojų įsitraukimo dinamikos stebėjimas, atliekant periodinius darbuotojų įsitraukimo tyrimus; - Įsitraukimo didinimo priemonių įgyvendinimas; - Nuoseklaus grįžtamojo ryšio darbuotojui suteikimas; - Įmonės puoselėjamų vertybių komunikavimas; - Ryšio tarp darbuotojo ir Įmonės strategijos	Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius
-------------------------------	--	---	-------------------------------------

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
Vėluojančios, per ilgai trunkančios viešųjų pirkimų procedūros	Viešieji pirkimai gali vėluoti dėl išorinių priežasčių, t. y. susidariusi rinkos situacija ir jos dalyvių veiksmai, pvz. teisiniai ginčai, ir vidinių priežasčių, t. y. Įmonių darbuotojų klaidos, netinkamas planavimas ir pan. Užsitęsę viešųjų pirkimų procedūros atitinkamai gali sąlygoti kitų veiklų ir projektų įgyvendinimą	įgyvendinimo komunikavimas • Viešųjų pirkimų procedūrų iniciavimo viešųjų pirkimų plane numatytu laiku kontrolė; • Dėmesys pirkimų dokumentacijos kokybei; • Išorės ekspertų ir konsultantų pasitelkimas;	Teisės ir viešųjų pirkimų skyrius
Korupcijos ir sukčiavimo rizika	Įmonės darbuotojai savarankiškai ar paskatinti iš išorės gali padaryti korupcinio pobūdžio teisės pažeidimą, netinkamai valdyti interesų konfliktus. Kiltų teisinė atsakomybė ir žala įmonės reputacijai	• Kandidatų reputacijos tikrinimas; • Vidaus kontrolės procedūrų užtikrinimas; • Privačių interesų deklaravimas ir interesų konfliktų valdymas; • Periodinis korupcijos pasireiškimo tikimybės vertinimas Įmonės veiklos procesuose; • Pranešimų apie pažeidimus linijos veikla; • Galimų pažeidimų tyrimas; • Antikorupcinis švietimas.	Veiklos atsparumo skyrius

Lentelė 18. Rizikos ir jų valdymo priemonės

10. STEBĖSENA

Strateginio veiklos plano stebėseną siekiama užtikrinti efektyvų ir skaidrų įmonės valdymą, reguliariai vertinant strateginių tikslų, veiksmų ir uždavinių pažangą. Tai padeda priimti faktais grįstus sprendimus, stiprina rezultatų kokybę ir padeda įmonei laikytis suinteresuotų šalių keliamų reikalavimų bei lūkesčių. Stebėsenos procesas grindžiamas nuosekliu strategijos įgyvendinimo vertinimu ir reguliariu veiklos plano peržiūrėjimu.

Strategijos įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro:

Ketverių metų strateginio veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas

Ilgąjį laikotarpio veiklos planas sudaromas siekiant išgryninti pagrindines įmonės kryptis ir veiklos prioritetus.

Metinio biudžeto sudarymas ir įgyvendinimas

Metinis biudžetas numato lėšų paskirstymą, atsižvelgiant į strateginius prioritetus ir būtinas investicijas, užtikrinant sklandų plano vykdymą.

Mėnesinių, ketvirtinių ir metinių rezultatų analizė ir aptarimas

Šie periodiniai susitikimai leidžia stebėti tikslų pasiekimo lygį, reaguoti į vykdomos veiklos pokyčius ir laiku koreguoti strategiją.

Strateginio veiklos plano atnaujinimas ir tikslinimas

Atsižvelgiant į stebėsenos rezultatus ir išorinius veiksnius, plano prireikus koreguojamas ir derinamas su įmonės valdyba bei žemės ūkio ministru.

ŽŪDC strateginis veiklos planas ir biudžetas yra tvirtinami LR žemės ūkio ministro įsakymu, o prieš teikiant tvirtinimui dokumentams pritariama valdybos posėdyje. Siekiant užtikrinti strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, kiekvieniems metams rengiamas išsamus įmonės biudžetas. Šio biudžeto lėšos pirmiausia skirtos strateginiams tikslams ir prioritetinėms veikloms finansuoti, atsižvelgiant į numatytas ilgalaikes investicijas ir trumpalaikes veiklos išlaidas.

Nuolatinė stebėseną ir vertinimas: kiekvieną mėnesį atliekama strategijos įgyvendinimo analizė, kurios metu vertinami tikslų ir uždavinių pasiekimai. Esant poreikiui, priimamos korekcinės priemonės, padedančios optimizuoti išteklių panaudojimą ir pasiekti norimus rezultatus. Kiekvieną ketvirtį įmonės valdybai teikiamos ataskaitos apie strateginio plano ir biudžeto vykdymą, pasiektus rezultatus ir rodiklių įgyvendinimo būklę. Ketvirtiniuose susitikimuose ne tik aptariama esama situacija, bet ir, jei reikia, atliekamos korekcijos ar pateikiamos rekomendacijos.

Ketverių metų strateginis veiklos planas, sudarytas siekiant ilgalaikės įmonės plėtros, yra periodiškai peržiūrimas, kad atitiktų aktualius rinkos ir teisinės aplinkos pokyčius. Dėl objektyvių priežasčių, strateginis veiklos planas gali būti koreguojamas. Atnaujintas planas teikiamas valdybai svarstyti ir LR žemės ūkio ministerijai tvirtinti, siekiant užtikrinti, kad įmonės veikla išliktų kryptinga ir efektyvi.

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

Subjektas	Funkcijos	Terminas
ŽŪDC struktūriniai padaliniai	- Atsakingi už priemonių vykdymą Finansų ir strateginio valdymo skyriui pateikia informaciją apie veiklų vykdymą per ataskaitinį laikotarpį – informaciją apie rodiklių pasiekimą, ataskaitiniu laikotarpiu įgyvendintas veiklas. - Strateginio veiklos plano tikslinimo / koregavimo atveju, ŽŪDC struktūriniai padaliniai pateikia Įmonės Finansų ir strateginio valdymo skyriui informaciją apie strateginiame veiklos plane reikalingus atlikti patikslinimus / koregavimus kartu su jų atlikimo pagrindu.	Sausio mėn.
ŽŪDC Finansų ir strateginio valdymo skyrius	- Pagal ŽŪDC struktūrinių padalinių pateiktą informaciją sistemina, tikslina duomenis, reikalingus strateginio veiklos plano įgyvendinimo ir rodiklių pasiekimo ataskaitai. - Parengtą strategijos įgyvendinimo ataskaitą teikia generaliniam direktoriui derinti, esant poreikiui, tikslina ataskaitą pagal pastabas. - Strateginio veiklos plano tikslinimo / koregavimo atveju, parengia jo projektą, projektas teikiamas generaliniam direktoriui. - Vykdo biudžeto vykdymo kontrolę, stebi Įmonės piniginius srautus, skirtus investicijoms, teikia informaciją generaliniam direktoriui ir ŽŪDC valdybai. - Pristato strateginio veiklos plano, biudžeto, rodiklių įgyvendinimą generaliniam direktoriui ir ŽŪDC valdybai.	Sausio mėn. Kas pusmetį
Generalinis direktorius	- Derina strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitą ir biudžeto ataskaitą, teikia pasiūlymus dėl galimų tikslinimų / koregavimų. - Strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitą teikia ŽŪDC valdybai, VKC ir LR žemės ūkio ministerijai. - Strateginio veiklos plano tikslinimo / koregavimo atveju, jo projektą teikia ŽŪDC valdybai ir LR žemės ūkio ministerijai tvirtinti.	Kas pusmetį
ŽŪDC valdyba	- Susipažinusi su strateginio veiklos plano įgyvendinimo ir biudžeto ataskaita, teikia siūlymus, susijusius su prioritetinių veiksmų įgyvendinimu per sekantį ataskaitinį laikotarpį. - Pitaria ŽŪDC strateginio veiklos plano įgyvendinimo ir biudžeto ataskaitoms. - Teikia siūlymus LR žemės ūkio ministerijai dėl generalinio direktoriaus veiklos užduočių ir jų vykdymo vertinimo.	Kas pusmetį

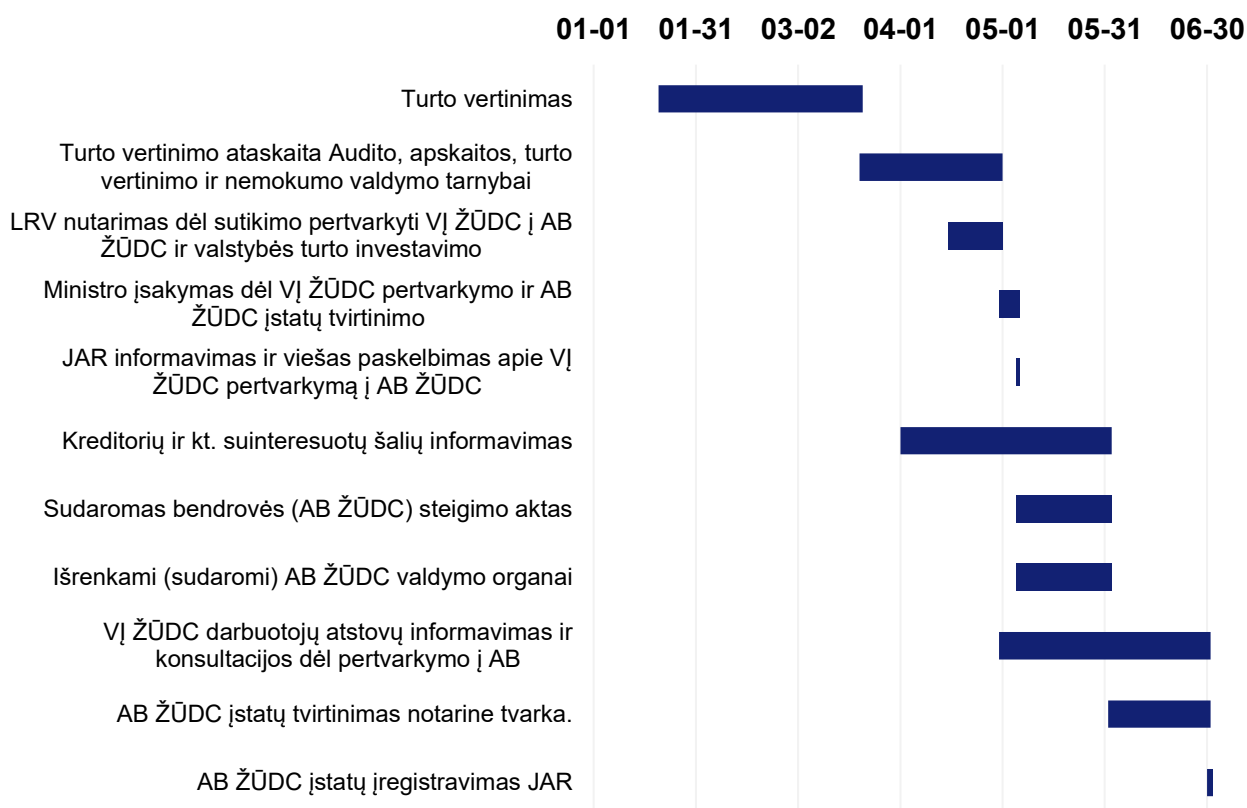
Lentelė 19. Strateginio veiklos plano įgyvendinimo, tikslinimo ir atsiskaitymo už pasiektus rodiklius tvarka

11. PERTVARKA Į AKCINĘ BENDROVĘ

2024 m. lapkritį LR Seimas patvirtino įstatymo pataisas, kuriomis siekiama transformuoti valstybės įmonę Žemės ūkio duomenų centrą į akcinę bendrovę nuo 2025 m. liepos 1 d.

Įmonės teisei formai pasikeitus, jos pagrindinė funkcija ir toliau liks nepakitusi – ŽŪDC turės užtikrinti sistemų veikimo tęstinumą. Pertvarkymas į akcinę bendrovę suteiks daugiau galimybių plėtoti komercinę veiklą.

Po pertvarkymo valstybė išliks vieninteliu akcininku, taip išlaikydama visišką įmonės kontrolę. Pertvarkymas atitinka Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijas dėl įmonių valdymo tobulinimo Lietuvoje.



3 paveikslas. Pertvarkos į akcinę bendrovę veiksmų planas

Žemės ūkio duomenų centro strateginį 2025–2028 m. veiklos planą peržiūrės ir tvirtins naujai išrinkti akcinės bendrovės valdybos nariai. Atsižvelgiant į turto vertinimo rezultatus bei sprendimą dėl įstatinio kapitalo formavimo, bus atnaujintos finansinės prognozės.