PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2026 m. sausio 14 d. įsakymu Nr. 3D-19

VALSTYBĖS ĮMONĖS ŽEMĖS ŪKIO DUOMENŲ CENTRO 2026–2029 M. VEIKLOS STRATEGIJA

ŽEMĖS ŪKIO DUOMENŲ CENTRAS

Vilnius 2026 m.

TURINYS

Santrauka 3
Trumpiniai 4
1. APIE ŽŪDC 5
1.1. ŽŪDC valdymo struktūra 7
1.2. Personalo struktūra 8
1.3. Geografija 9
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ 11
2.1. Vidinių veiksnių analizė 11
2.1.1. Pagrindinė ŽŪDC veikla 11
2.1.2. Pagalbinė ŽŪDC veikla 22
2.2. Išorinė veiksnių analizė 30
2.2.1. Politiniai veiksniai 31
2.2.2. Ekonominiai veiksniai 31
2.2.3. Socialiniai veiksniai 33
2.2.4. Technologiniai veiksniai 35
2.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai 36
2.2.6. Teisiniai veiksniai 38
2.3. Konkurencinės aplinkos analizė 39
2.4. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė 41
2.5. Suinteresuotos šalys ir jų lūkesčiai 46
3. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS 52
4. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI 54
5. IŠTEKLIAI 61
5.1. Žmogiškieji ištekliai 61
5.2. Materialieji ištekliai 61
5.3. Finansiniai ištekliai 62
5.4. Finansinės prognozės 63
6. TVARUMO POLITIKA 67
7. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS 71
8. STEBĖSENA 78

Santrauka

Valstybės įmonės Žemės ūkio duomenų centro (toliau – ŽŪDC, Įmonė) 2026–2029 m. veiklos strategija (toliau – Strategija) nustato pagrindines Įmonės plėtros kryptis, kurios leis stiprinti Įmonės tvarumą, konkurencingumą ir veiklos apimtis, atliepiant augančius žemės ūkio sektoriaus ir kitų sektorių poreikius. Įgyvendinant Strategiją bus siekiama, kad ŽŪDC veiktų efektyviai, orientuodamasi į inovacijas, aplinkosaugos principų taikymą ir aukštos kokybės paslaugų teikimą klientams.

Pagrindinės strateginės kryptys:

1. Valstybės svarbių funkcijų užtikrinimas.

ŽŪDC veiklą sudaro valstybės deleguotų funkcijų vykdymas, apimantis informacinių sistemų kūrimą, administravimą, funkcionavimą ir priežiūrą. Šių funkcijų kokybė yra kritiškai svarbi tiek žemės ūkio sektoriaus dalyviams, tiek viešajam sektoriui ir visuomenei. Atsižvelgiant į tai, Įmonės veikla turi būti orientuota į nuolatinį paslaugų prieinamumą, duomenų patikimumą, procesų skaidrumą, inovatyvių sprendimų diegimą bei stabilų ir efektyvų finansų valdymą, užtikrinantį valstybei svarbių funkcijų tęstinumą ir finansinę Įmonės atsparą.

2. Konkurencingumo ir vertės didinimas.

Siekdama didinti konkurencingumą ir kuriamą vertę, Įmonė nuolat tobulina teikiamas paslaugas, diegia pažangius technologinius sprendimus ir stiprina visų klientų pasitenkinimą. Įmonės konkurencingumas grindžiamas gebėjimu kurti pridėtinę vertę valstybės institucijoms, socialiniams partneriams ir verslui, užtikrinant efektyvų, patikimą ir modernų veiklos modelį.

3.Tvarios organizacijos vystymas.

ŽŪDC siekia kurti atsakingą, skaidrią ir aplinkai draugišką Įmonę, veikiančią pagal tvaraus vystymosi principus. Ši kryptis apima Įmonės darbuotojų švietimą, gerovės stiprinimą, poveikio aplinkai mažinimą ir socialinės atsakomybės didinimą visose veiklos srityse. Siekiama veikti skaidriai ir atsakingai prieš darbuotojus, visuomenę bei valstybę.

ŽŪDC siekia tapti Įmone, kuri ne tik valdo duomenis, bet ir paverčia juos strateginiu ištekliumi. Įmonė orientuojasi į technologinį progresą, nuolatinį skaitmeninį atsinaujinimą ir pažangių duomenų sprendimų diegimą. Įgyvendindamas šią viziją, ŽŪDC taip pat siekia būti patikimu viešojo ir privataus sektoriaus partneriu, prisidedančiu prie efektyvesnio sprendimų priėmimo, bei kurti pridėtinę vertę verslui, užtikrinant prieigą prie kokybiškų duomenų ir inovatyvių paslaugų.

Trumpiniai

EK	Europos Komisija
ES	Europos Sąjunga
IS	Informacinė (-s) sistema (-os)
IT	Informacinės technologijos
ŠESD	Šiltnamio efektą sukeliančios dujos
VKC	VšĮ Valdymo koordinavimo centras
ŽŪDC, Įmonė	Valstybės įmonė Žemės ūkio duomenų centras
Žemės ūkio ministerija, Ministerija	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija

1. APIE ŽŪDC

ŽŪDC veiklą pradėjo – 2023 m. sausio 3 d., reorganizavus sujungimo būdu tris valstybės įmones: Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centrą, Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centrą „GIS-Centras“ ir Valstybės žemės fondą. Teisinis ŽŪDC veiklos pagrindas yra Įmonės įstatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2023 m. lapkričio 21 d. įsakymu 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.

ŽŪDC perėmė visas reorganizuotų valstybės įmonių vykdytas funkcijas, savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija išliko – Žemės ūkio ministerija. Nuo 2024 m. sausio 1 d. Geodezijos ir kartografijos įstatymo įgyvendinimo funkcijos iš ŽŪDC perduotos 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 organizavimas ir jų vykdymas. Melioracijos darbų ir statinių naudojimo valstybinę priežiūrą nuo 2024 m., sausio 1 d. vykdo Žemės ūkio ministro įgaliota institucija. Vadovaujantis Žemės ūkio ministro 2023 m. rugpjūčio 3 d. įsakymu Nr. 3D-519, šias funkcijas pavesta atlikti Žemės ūkio agentūrai prie Žemės ūkio ministerijos.

Trijų įmonių reorganizavimo tikslas – sistemingai stiprinti valstybės valdomų įmonių gebėjimus efektyviai ir tvariai valdyti bei panaudoti sukauptą informaciją ir duomenis, racionaliai paskirstyti žmogiškuosius, materialinius ir infrastruktūros išteklius, skatinti inovacijas ir užtikrinti aukščiausios kokybės paslaugų prieinamumą vartotojams.

Reorganizavimas siejamas su ilgalaike viešosios vertės kūrimo vizija – stiprinama koordinacija, skaidrumas ir profesionalus kolegialus valdymas visuose procesuose, užtikrinamas nuolatinis veiklos efektyvumas, tvarus valstybės turto naudojimas ir atviras bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis. Visos šios priemonės įgyvendinamos remiantis Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymu, EBPO gerosios valdysenos principais ir Lietuvos žemės ūkio politikos prioritetais, siekiant nacionalinių bei visuomenės interesų įgyvendinimo.

ŽŪDC yra įsteigta valstybės nuosavybės pagrindu, veiklą grindžia aukščiausiais skaidrumo, tvarumo ir atskaitomybės standartais. ŽŪDC perduotą ir įgytą valstybės turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja patikėjimo teise, vadovaudamasi naujausiomis gerosios

valdysenos gairėmis bei nuosekliai įgyvendindama teisės aktus. Šios nuostatos įtvirtintos valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos apraše, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“. ŽŪDC veiklos tęstinumą užtikrina subalansuotas finansavimas iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, ES fondų ir komercinių pajamų.

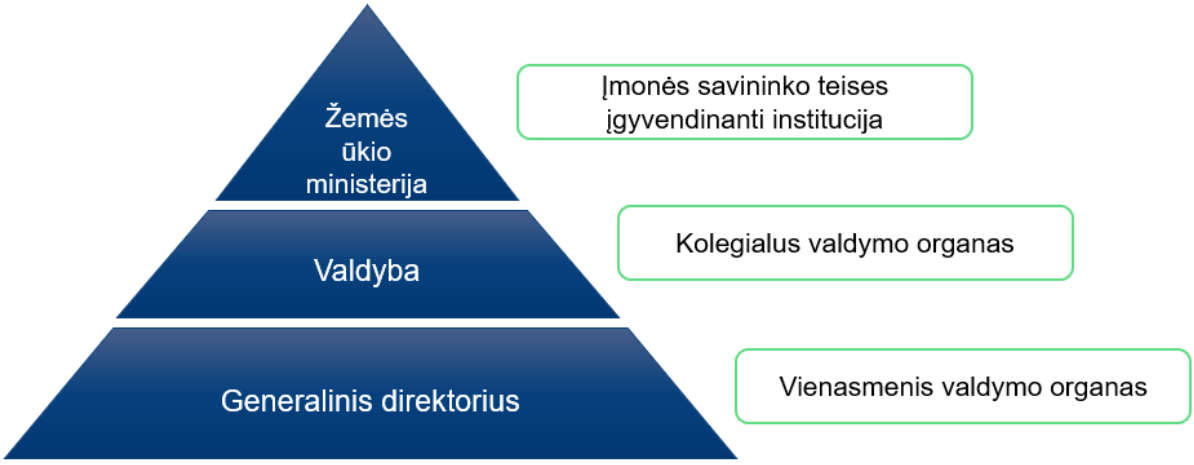
ŽŪDC atsakingai prižiūri ir nuolat tobulina žemės ūkio registrų IS bei kitas valstybės IS, akcentuodamas duomenų atvėrimą, inovacijas ir vertės kūrimą viešajam sektoriui. ŽŪDC analizuoja, sistemina ir aktyviai dalijasi patikimais duomenimis su valstybės institucijomis, ūkininkais, socialiniais partneriais – taip sudaromos sąlygos duomenimis grįstiems, inovatyviems ir tvariems sprendimams. Taip pat moderniai tvarko erdvinius žemės, dirvožemio, melioracijos duomenis, būtinus tvarios žemės ūkio politikos planavimui bei aplinkosaugos užtikrinimui.

Be valstybės deleguotų funkcijų, ŽŪDC nuosekliai plečia teikiamas komercines paslaugas – geodezijos, žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo, žemėtvarkos ir teritorijų planavimo dokumentų regimo, dirvožemio tyrimo, melioracijos duomenų tvarkymo, ir kitose, su žemėtvarka, teritorijų planavimu bei geodezija, susijusiose srityse, užtikrindamas aukštą paslaugų kokybę bei vertę visuomenei ir valstybei.

ŽŪDC strategija grindžiama viešosios vertės didinimu, ilgalaikiu sektoriaus tvarumu, skaitmeninimo plėtra, atvira komunikacija, rizikų valdymu, socialinės atsakomybės ir korupcijos prevencijos principais, nuolat užtikrinant aukštą atskaitomybės lygį bei inovacijų diegimą konkurencingam ir tvariam žemės ūkio duomenų vystymuisi.

1.1. ŽŪDC valdymo struktūra

ŽŪDC valdymo ir savininko teisių įgyvendinimo struktūra:



1 paveikslas. ŽŪDC valdymo ir savininko teisių įgyvendinimo struktūra

ŽŪDC savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Žemės ūkio ministerija, veikia ne tik kaip valstybės interesų atstovas, bet ir kaip strateginis partneris, aktyviai formuojantis bei koordinuojantis Įmonės ilgalaikes veiklos kryptis. Ministerija užtikrina, kad ŽŪDC veikla būtų nuosekliai suderinta su nacionalinės žemės ūkio politikos tikslais, atitiktų visuomenės lūkesčius ir griežtai laikytųsi aukščiausių gerosios valdysenos standartų. Be teisėtumo ir atitikties priežiūros, Ministerija atsakingai vykdo valdymo ir kontrolės funkcijas, remdamasi Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymu bei kitais taikomais teisės aktais, taip užtikrindama skaidrią, atsakingą ir rezultatyvią ŽŪDC veiklą.

Kolegialus ŽŪDC valdymo organas – Valdyba. Valdyba veikia kaip nepriklausomas strateginis priežiūros ir sprendimų priėmimo organas. Ji atsako už ŽŪDC Strategijos įgyvendinimą, veiklos rezultatų vertinimą, pagrindinių projektų bei investicijų patvirtinimą, taip pat už veiklos efektyvumo, skaidrumo ir gero valdymo principų laikymosi užtikrinimą. Valdyba sudaroma ketverių metų kadencijai, užtikrinant valdybos narių profesionalumą, kompetencijų įvairovę, nepriklausomumą bei įsipareigojimą nuolat siekti ilgalaikių Įmonės tikslų įgyvendinimo. ŽŪDC valdybą turi sudaryti 5 valdybos nariai, iš jų – 1 narys valstybės tarnautojas, paskirtas Ministerijos, 1 narys – ŽŪDC darbuotojų atstovas ir 3 nepriklausomi, profesionalūs, pagal griežtą kompetencijų ir skaidrumo kriterijų sistemą.

Vienasmenis valdymo organas – vadovas (generalinis direktorius). ŽŪDC vadovas yra atsakingas už veiklos organizavimą, Strategijos įgyvendinimą ir kasdienį valdymą, veikia bendradarbiaudamas su valdyba ir Ministerija. Jis koordinuoja darbuotojų darbą, efektyviai

valdo išteklius, užtikrina finansinę drausmę, veiklos tęstinumą, organizacijos skaidrumą ir atskaitomybę. Atstovauja ŽŪDC santykiuose su Žemės ūkio ministerija, kitomis valstybės institucijomis, partneriais, klientais ir suinteresuotomis šalimis, stiprinant komunikaciją ir bendradarbiavimą. Atsakomybę už aukšto lygio valdymą vadovas įgyvendina remdamasis gerosios valdysenos principais, aktyviai skatindamas inovacijas, nuolatinį procesų tobulinimą, rizikų valdymą bei ir atsižvelgdamas į socialinius, aplinkosauginius ir tvarumo aspektus.

Žemės ūkio ministro sprendimu, nuo 2025 m. balandžio 18 d. iš pareigų atšaukta ŽŪDC valdyba ir generalinis direktorius. Vadovo funkcijas laikinai vykdo ŽŪDC Administravimo departamento direktorė Lina Zinkevičienė.

1.2. Personalo struktūra

Siekiant užtikrinti ŽŪDC veiklos efektyvumą, racionalų išteklių paskirstymą ir aukščiausios kokybės paslaugų teikimą, Įmonės organizacinė struktūra yra strategiškai suformuota departamentų, skyrių bei funkcinių vienetų pagrindu. Struktūra yra suformuota aiškiai apibrėžtomis atsakomybėmis, vadovaujantis skaidrumo principais ir nuolatiniu procesų tobulinimu. Kiekvienas organizacinis vienetas veikia glaudžiai bendradarbiaudamas, skatindamas inovacijas, darbuotojų kompetencijų ugdymą ir lankstų prisitaikymą prie nuolat kintančių žemės ūkio sektoriaus poreikių ir valstybės strateginių tikslų. ŽŪDC valdymas grindžiamas gerosios valdysenos principais, spartinančiais efektyvų sprendimų priėmimą, veiklos rezultatyvumą ir viešąją atskaitomybę.

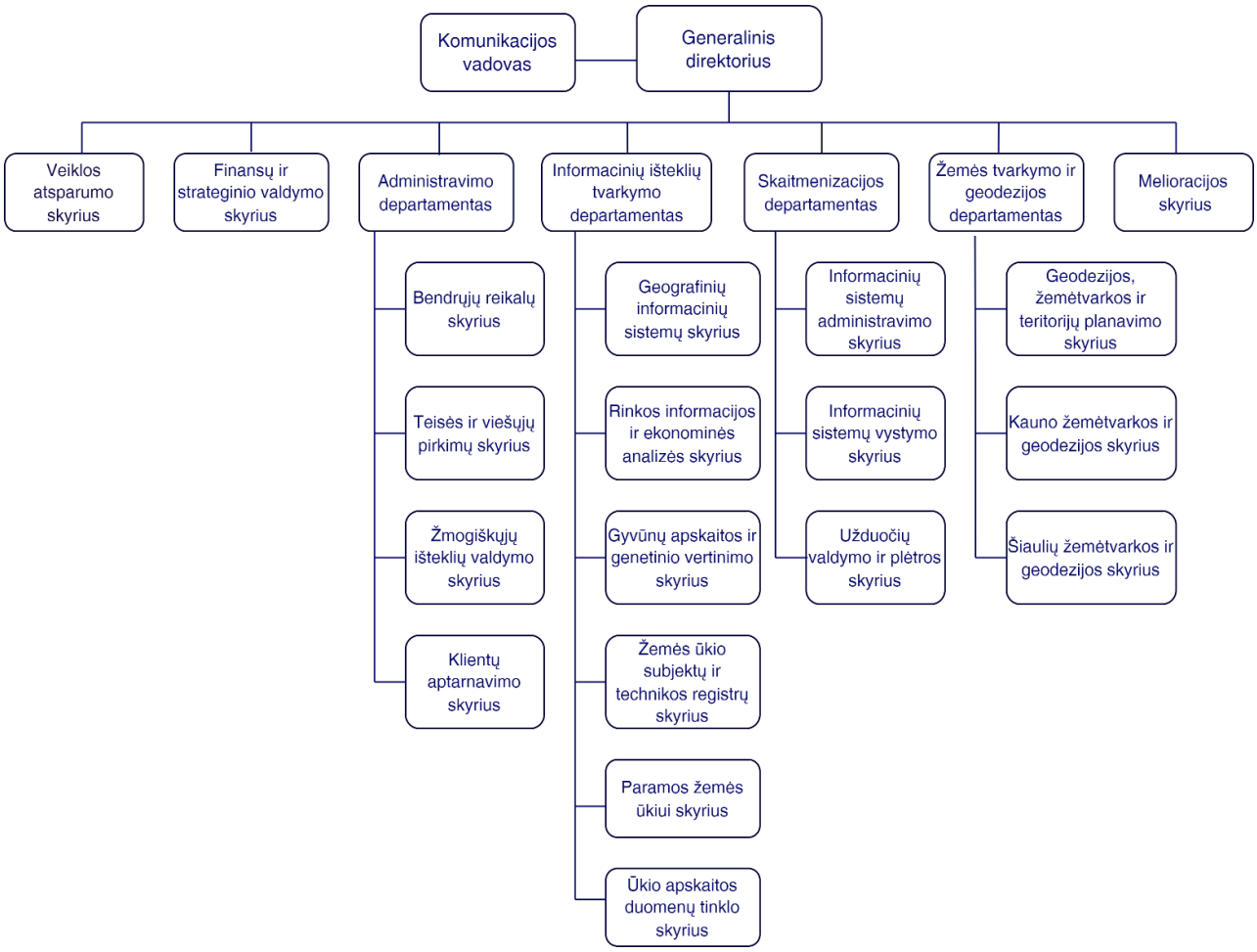
ŽŪDC struktūriniai padaliniai yra šie:

- Generalinis direktorius;
- Administravimo departamentas;
- Informacinių išteklių tvarkymo departamentas;
- Skaitmenizacijos departamentas;
- Žemės tvarkymo ir geodezijos departamentas;
- Finansų ir strateginio valdymo skyrius;
- Melioracijos skyrius;
- Veiklos atsparumo skyrius;
- Kiti skyriai.

Nuo veiklos pradžios 2023 m. sausio 3 d. ŽŪDC nuosekliai optimizuoja organizacinę struktūrą, siekdamas pašalinti besidubliuojančias funkcijas, skatinti veiklos skaitmeninimą,

perduoti dalį funkcijų kitoms institucijoms ir užtikrinti sklandų bei efektyvų valdymą. Todėl ŽŪDC organizacinė struktūra yra nuolat peržiūrima ir tobulinama (ŽŪDC struktūra koreguota 2023 m. balandžio 3 d; 2024 m. sausio 1 d.; 2024 m. vasario 1 d.; 2024 m. spalio 1 d.).

2025 m. gruodžio 31 d. duomenimis, ŽŪDC dirba 324 darbuotojų. Personalas apima įvairių sričių specialistus, užtikrinančius įstaigos veiklos tęstinumą ir kompetencijų įvairovę – nuo informacinių išteklių tvarkymo, skaitmeninių sistemų vystymo iki administracinių funkcijų įgyvendinimo.



2 paveikslas. Žemės ūkio duomenų centro struktūra

1.3. Geografija

ŽŪDC neturi oficialių filialų ar atstovybių tinklo, tačiau veiklą efektyviai vykdo per keliolikoje Lietuvos savivaldybių įkurtus savo padalinius. Įmonės veiklos vietos yra išsidėsčiusios didžiuosiuose šalies miestuose – Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje – bei regionuose: Alytuje, Anykščiuose, Skuode ir Utenoje. Po 2023 m.

įvykusios reorganizacijos Įmonės struktūra tapo labiau decentralizuota, atsižvelgiant į suderintas veiklos kryptis ir optimizuojant infrastruktūros panaudojimą, naudojant sujungtų Įmonių patalpas.



3 paveikslas. Žemės ūkio duomenų centro padaliniai

ŽŪDC nuosekliai siekia optimizuoti patalpų išlaikymo kaštus. Per 2024 m. pavyko juos sumažinti 8,04 proc. – nuo 81 041 euro 2023 m. iki 74 522 eurų 2024 m. Žymus kaštų sumažėjimas fiksuotas ir patalpų nuomos bei remonto srityje – 2024 m. šie kaštai siekė 6 074 eurus, kai 2023 m. buvo 8 424 eurus, tai sudaro net – 27,90 proc. pokytį. Šis rezultatas pasiektas dėl keleto svarbių priemonių: pradėta plačiau taikyti mišriojo bei nuotolinio darbo praktika, peržiūrėtas nereikalingų ar neefektyviai naudojamų administracijos erdvių plotas, bei optimizuotos komunalinių paslaugų (šildymo, elektros, valymo ir kitų) sutartys su paslaugų tiekėjais. 2025 m. reikšmingų patalpų išlaikymo kaštų pokyčių nefiksuota – kaštų lygis išliko stabilus, užtikrinant pasiektų optimizavimo sprendimų tęstinumą.

Siekiant toliau mažinti veiklos sąnaudas, numatoma:

- peržiūrėti nuomos, paslaugų teikimo sutartis ir galimus susijusius mokesčius;
- įvertinti galimybes optimizuoti eksploatuojamas administracines patalpas, taip sumažinant išlaidas;
- investuoti į energetinio efektyvumo sprendimus.

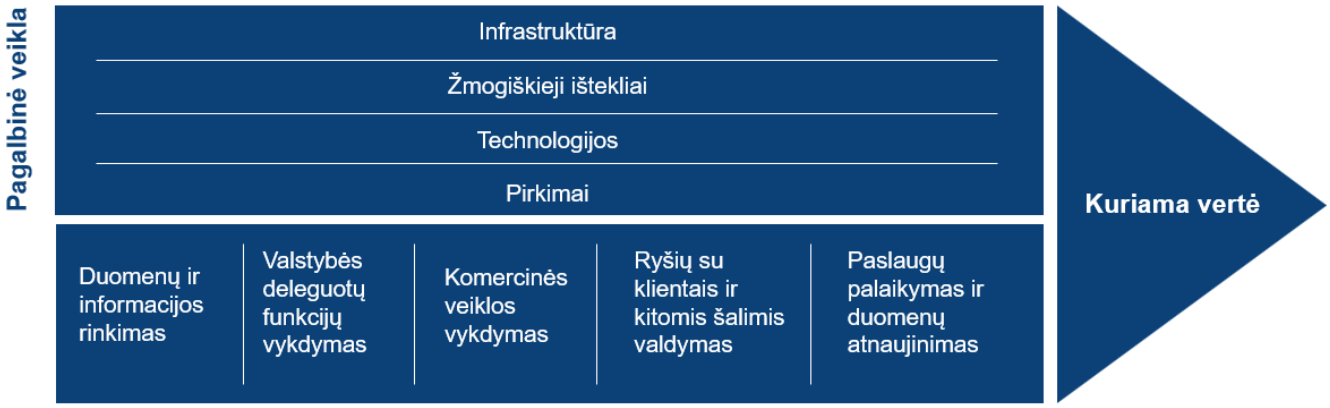
Šie žingsniai atitinka ŽŪDC strateginius tikslus – užtikrinti skaidrumą ir prisidėti prie tvaraus žemės ūkio sektoriaus vystymosi bei viešosios vertės kūrimo.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1. Vidinių veiksnių analizė

ŽŪDC yra esminė įmonė Lietuvos žemės ūkio, kaimo plėtros, žuvininkystės bei kitų susijusių sektorių duomenų infrastruktūros, informacinių sistemų, paslaugų ir sprendimų paramos sistemos dalis. Veikla apima kompleksines valstybines funkcijas – nuo registrų informacinių sistemų ir kitų valstybės informacinių sistemų priežiūros bei tobulinimo, ES paramos priemonių administravimo iki statistikos ir rinkos stebėseną bei duomenų atvėrimo. ŽŪDC darbuotojai vykdo technines ir komercines funkcijas, susijusias su žemės tvarkymu, geodezija, žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymu, žemėtvarkos ir teritorijų planavimo dokumentų rengimu, dirvožemio tyrimais, melioracija taip pat teikia duomenų apdorojimo bei erdvinių duomenų tvarkymo paslaugas. Visos šios veiklos sritys 2026 – 2029 metų veiklos strategijoje yra analizuojamos ir struktūrizuojamos pagal Porterio vertės grandinės modelio principus, siekiant identifikuoti, kur kuriama aukščiausia pridėtinė vertė, bei orientuotis į veiklų optimizavimą, efektyvumo didinimą ir klientų poreikių tenkinimą.

Strategijoje numatomas ne tik esamų veiklų stiprinimas, bet ir nuolatinis inovacijų diegimas, skaitmenizacijos pažanga ir efektyvus išteklių valdymas, orientuotas į ilgalaikį žemės ūkio sektoriaus tvarumą bei atsparumą kintančioms rinkos bei geopolitinėmis sąlygoms.



4 paveikslas. Porterio vertės grandinė

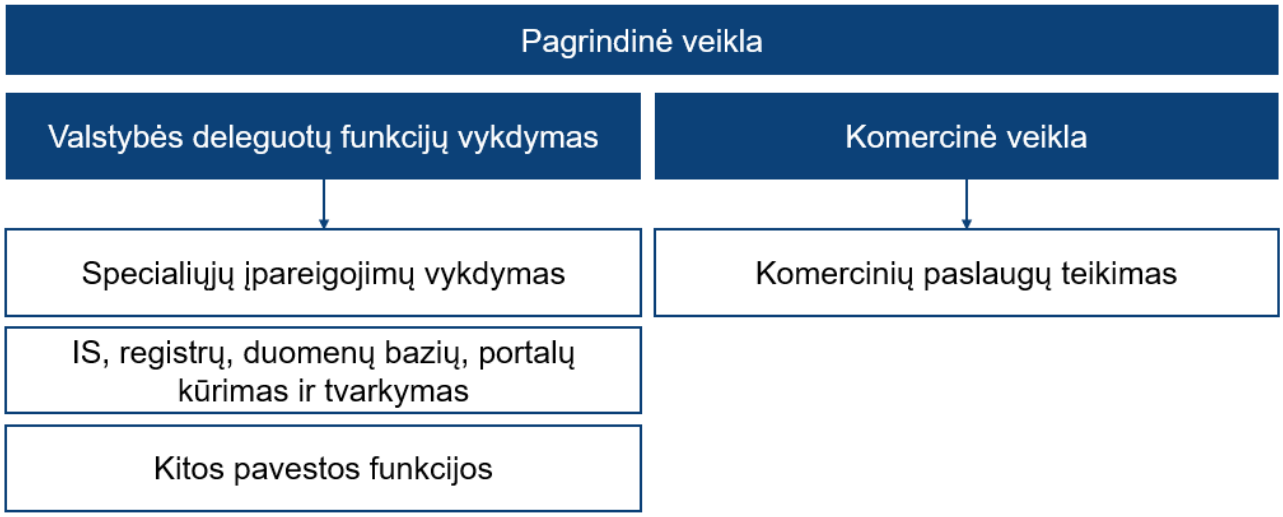
2.1.1. Pagrindinė ŽŪDC veikla

ŽŪDC pagrindinė veikla yra strategiškai orientuota į valstybės įpareigojimų tinkamą įgyvendinimą bei komercinės veiklos vykdymą bei jos plėtrą, kurios abu aspektai yra vienodai svarbūs ilgalaikiams strateginiams tikslams. Valstybės įpareigojimų tinkamas vykdymas

užtikrina svarbų ŽŪDC indėlį į viešojo sektoriaus funkcijų įgyvendinimą ir nacionalinės žemės ūkio informacinės infrastruktūros palaikymą bei plėtrą, duomenų kokybės gerinimą bei viešojo sektoriaus funkcijų skaidrumą. Komercinė veikla, savo ruožtu, leidžia generuoti pajamas, skatina diegti inovacijas, efektyviai panaudoti turimus išteklius ir kurti pridėtinę vertę klientams ir visuomenei. Šių dviejų veiklos sričių derinimas suteikia galimybę Įmonei veikti nuosekliai, strategiškai ir tvariai, užtikrinant tiek valstybės, tiek privačių interesų pusiausvyrą bei ilgalaikį stabilumą.

ŽŪDC veikla skirstoma:

- Specialiųjų įpareigojimų vykdymas
- IS, registrų, duomenų bazių, portalų kūrimas ir tvarkymas
- Kitos pavestos funkcijos
- Komercinė veikla



5 paveikslas. Pagrindinių veiklų struktūra

Veiklos vykdymas grindžiamas griežtais kokybės, skaidrumo ir saugumo standartais, nuolat integruojant pažangiausias technologijas ir gerąsias praktiką (įskaitant ISO 9001, ISO 27001 ir ISO 14001 standartus). ŽŪDC aktyviai bendradarbiauja su valstybės institucijomis, ūkininkais, socialiniais partneriais ir kitomis suinteresuotomis šalimis.

Specialiųjų įpareigojimų vykdymas

ŽŪDC priskirtas valstybei svarbias funkcijas vykdo atlikdamas aiškiai apibrėžtas funkcijas nustatytas įstatymuose arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose – specialusis įpareigojimas. Specialųjį įpareigojimą apima valstybės pavestų žemės ūkio informacinių ir kontrolės sistemų veiklos užtikrinimas. Jį sudaro:

- Ūkinių gyvūnų registro informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Ūkininkų ūkių registro informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registro informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registro informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų bei jų priekabų registro informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Gyvūnų augintinių registro administravimas;
- Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinės sistemos administravimas, tobulinimas ir informacijos teikimas Europos Sąjungai;
- Žemės ūkio ir maisto produktų sertifikavimo informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Paraiškų priėmimo informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Pieno apskaitos informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Traktorininko pažymėjimų informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Paramos žemės ūkio veiklos subjektams apskaičiavimo informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Ūkinių gyvūnų veislininkystės informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Žemės ūkio veiklą vykdančių ūkio subjektų patikrinimo aktų informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Žemdirbių mokymo ir konsultavimo informacinės sistemos administravimas ir tobulinimas;
- Galvijų ir kiaulių genetinio vertinimo atlikimas ir duomenų analizė;
- Žemės ūkio įmonių gamybinių - finansinių rodiklių rinkimas, tvarkymas ir suvestinės parengimas;
- Valstybinėms (perduotoms savivaldybėms) žemės ūkio funkcijoms atlikti skirtų lėšų apskaičiavimas.

Vykdydamas valstybės pavestus specialiuosius įpareigojimus, ŽŪDC užtikrina stabilų ir patikimą valstybės duomenų infrastruktūros funkcionavimą, žemės ūkio sektoriaus informacinių sistemų veikimą bei efektyvų viešųjų paslaugų teikimą visuomenei ir sektoriaus dalyviams.

IS, registrų, duomenų bazių, portalų kūrimas ir tvarkymas

ŽŪDC vykdo valstybės deleguotas funkcijas, kylančias iš nacionalinių ir ES teisės aktų. ŽŪDC valstybės pagrindiniai įpareigojimai orientuoti į valstybės registrų IS ir kitų valstybės IS tvarkymą bei erdvinių duomenų infrastruktūros palaikymą. ŽŪDC atsakingas už valstybės pavestų informacinių sistemų administravimą, projektavimą, diegimą, eksploatavimą ir nuolatinį tobulinimą, užtikrinant jų funkcionalumą, patikimumą ir prieinamumą naudotojams.

ŽŪDC, vykdydamas Ministerijos pavestas funkcijas, tiesiogiai prisideda prie programos „Žemės ir maisto ūkio, kaimo, žuvininkystės ir fitosanitarijos vystymas“ (programos kodas 15-001) priemonių vykdymo, kurios yra svarbios tiek žemės ūkio informacinės infrastruktūros palaikymui, tiek duomenų rinkimui, analizei ir jų prieinamumo užtikrinimui politikos formavimui bei kontrolės sistemoms.

Pagal 15-001 programą ŽŪDC vykdo šias Ministerijos priemones:

- 15-001-11-04-34 – Žemės ūkio informacinių ir kontrolės sistemų veiklos užtikrinimas. Ši priemonė apima didelės ir vidutinės svarbos valstybės registrų ir informacinių sistemų, pavestų centrui, priežiūrą, administravimą ir funkcionavimo užtikrinimą. Šios sistemos sudaro valstybės žemės ūkio duomenų infrastruktūros pagrindą, yra būtinos paramos administravimui, kontrolės sistemoms, žemės ūkio stebėsenai ir duomenų prieigai užtikrinti.
- 15-001-11-04-35 – Ūkių tvarumo duomenų tinklo (ŪTDT) veiklos užtikrinimas. ŽŪDC pagal pavestą funkciją renka ir teikia duomenis apie ūkių pajamas, išlaidas ir veiklos rezultatus Europos Komisijai, užtikrindamas skaidrų BŽŪP priemonių įgyvendinimą bei ūkių ekonominio gyvybingumo stebėseną.
- 15-001-11-04-45 – Žemės išteklių stebėsenos informacinės sistemos plėtra ir palaikymas. Ši priemonė susijusi su žemės naudmenų ir fondo duomenų valdymu, erdvinių duomenų sluoksnių palaikymu, sistemų vystymu pagal politikos formavimo ir kontrolės poreikius.
- 15-001-11-04-46 – Kontrolinių žemės sklypų duomenų bazės vystymas. ŽŪDC vysto ir prižiūri kontrolinių žemės sklypų sistemą, kuri yra būtina IAKS sistemos komponentė tiesioginių išmokų administravimui bei nuotolinei pasėlių stebėsenai.
- 15-001-11-04-22 – Techninė pagalba, skirta įgyvendinti Strateginį planą 2023-2027 m.
- 15-001-12-05-22 – Žuvininkystės duomenų rinkimo programos vykdymą (2021–2027 m.) įgyvendinimas. ŽŪDC dalyvauja tvarkant ir analizuojant žuvininkystės

sektoriaus duomenis, kurie yra teikiami Europos Komisijai pagal Reglamentus (ES) 2017/1004, (ES) 2019/473.

ŽŪDC administruojamos registrų IS ir kitos valstybės IS atitinka skirtingas informacijos svarbos kategorijas, nustatytas pagal Valstybės informacinių išteklių svarbos vertinimo tvarkos aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. 349 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo įgyvendinimo“ ir pagal Valstybės informacinių išteklių svarbos nustatymo metodiką, patvirtintą Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2023 m. liepos 19 d. įsakymu Nr. 4-418 „Dėl valstybės informacinių išteklių svarbos nustatymo metodikos patvirtinimo“:

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

1 lentelė. ŽŪDC administruojami registrai ir IS

Eil. Nr.	Valstybės informacinė sistema / valstybės registras / kita	Svarbos kategorija
1	Ūkinių gyvūnų registro informacinė sistema (ŪGRIS)	Ypatingos svarbos
2	Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinė sistema (LŽŪMPRIS)	Ypatingos svarbos
3	Paraiškų priėmimo informacinė sistema (PPIS)	Ypatingos svarbos
4	Ūkinių gyvūnų veislininkystės informacinė sistema (ŪGVIS)	Svarbūs
5	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registro informacinė sistema (ŽŪKVRIS)	Svarbūs
6	Ūkininkų ūkių registro informacinė sistema (ŪŪRIS)	Svarbūs
7	Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registro informacinė sistema (TSMPRIS)	Svarbūs
8	Traktorininko pažymėjimų informacinė sistema (TPIS)	Svarbūs
9	Žemės ūkio veiklą vykdančių ūkio subjektų patikrinimo aktų informacinė sistema (ŽŪVŪSPAIS)	Svarbūs
10	Žemės ūkio ir maisto produktų sertifikavimo informacinė sistema (ŽŪMPSIS)	Vidutinės svarbos
11	Paramos žemės ūkio veiklos subjektams apskaičiavimo informacinė sistema (PŪŽVSAIS)	Vidutinės svarbos
12	Pieno apskaitos informacinė sistema (PAIS)	Vidutinės svarbos

13	Žemdirbių mokymo ir konsultavimo informacinė sistema (ŽMIKIS)	Vidutinės svarbos
14	Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registro informacinė sistema (PŪSRIS)	Vidutinės svarbos
15	Gyvūnų augintinių registro informacinė sistema (GARIS)	Vidutinės svarbos
16	Žemės išteklių stebėsenos informacinė sistema (ŽISIS)	Mažos svarbos

Skirtingų informacijos svarbos kategorijų registrų IS ir kitoms valstybės IS keliami skirtingi reikalavimai jų nepertraukiamos veiklos užtikrinimui, veiklos nutrūkimo atstatymui, kuriuos Įmonė įgyvendina ir užtikrina. Administruojant valstybės registrų IS ir kitas valstybės IS užtikrinami trys svarbiausi informacijos saugumo principai:

- Konfidencialumas;
- Vientisumas;
- Pasiekiamumas.

ŽŪDC administruojami ir prižiūrimi šie pagrindiniai erdvinių duomenų rinkiniai.

2 lentelė. ŽŪDC valdomi erdvinių duomenų rinkiniai

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

Kitos pavestos funkcijos

Be specialiojo įpareigojimo vykdymo, ŽŪDC taip pat vykdo ir kitas pavestas funkcijas, susijusias su žemės ūkio informacinių sistemų administravimu bei duomenų valdymu. Veiklos taip pat yra svarbios užtikrinant žemės ūkio sektoriaus duomenų kokybę, kontrolės ir apskaitos procesus, tačiau pagal galiojančius teisės aktus jos nėra priskiriamos specialiesiems įpareigojimams, nes nėra tiesiogiai pavestos Lietuvos Respublikos įstatymu ar Vyriausybės nutarimu.

Tokioms funkcijoms priskiriama:

- Ūkių tvarumo duomenų tinklo veiklos užtikrinimas;
- Kontrolinių žemės sklypų erdvinio duomenų rinkinio atnaujinimas;
- Valstybei nuosavybės teise priklausančių melioracijos statinių ir (ar) sistemų rekonstravimo ir projektavimo darbų ir apleistų žemės plotų mažinimo priemonių 2025–2027 metų programos priemonių įgyvendinimas;

- Žemės valdų struktūrų gerinimo ir apleistų žemės plotų mažinimo priemonių įgyvendinimas;
- Valstybei nuosavybės teise priklausančių melioracijos statinių ir (ar) sistemų rekonstravimo ir projektavimo darbų ir apleistų žemės plotų mažinimo priemonių 2025–2027 metų programos priemonių įgyvendinimas;
- Žemės valdų struktūrų gerinimo ir apleistų žemės plotų mažinimo priemonių įgyvendinimas;
- kitos funkcijos.

Šių funkcijų vykdymu ŽŪDC prisideda prie žemės ūkio sektoriaus duomenų valdymo sistemos stabilumo, procesų skaidrumo ir valstybės politikos įgyvendinimo žemės ūkio srityje.

Komercinė veikla

Be valstybės pavestų specialiųjų įpareigojimų ir kitų funkcijų užtikrinimo, ŽŪDC vykdo ir komercinę veiklą, teikdamas įvairias paslaugas, skirtas tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui. Komercinės veiklos tikslas – užtikrinti pelningą veiklą, efektyviai panaudoti turimus išteklius ir suteikti kokybiškas duomenų ir projektavimo paslaugas klientams.

Pagrindinės komercinės veiklos sritys apima:

- Žemėtvarka ir geodezija: ŽŪDC nustato žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro duomenis, atlieka įvairius geodezinius darbus bei rengia įvairių rūšių žemėtvarkos ir teritorijų planavimo dokumentus. Šios paslaugos yra svarbios tiek nekilnojamojo turto valdymo, tiek infrastruktūros projektų planavimo procese.
- Melioruotos žemės ir melioracijos statinių apskaita: ŽŪDC vykdo duomenų registraciją ir apskaitą, susijusią su melioruotomis žemėmis bei melioracijos statiniais. Ši paslauga padeda užtikrinti tikslią ir atnaujintą informaciją apie melioracijos infrastruktūrą, kuri yra reikalinga tiek žemės savininkams, tiek valstybės institucijoms.
- Projektinės dokumentacijos apdorojimas: ŽŪDC atlieka melioruotos žemės ir melioracijos statinių projektinės dokumentacijos skenavimą, vektorizavimą, atributinių duomenų rinkinio papildymą bei koregavimą. Tokiu būdu sukuriamas patogiai naudojamas, skaitmeninis duomenų formatas, kuris palengvina planavimą, analizę ir sprendimų priėmimą tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus užsakovams.
- Melioracijos erdvinių duomenų tvarkymas: ŽŪDC tvarko Lietuvos Respublikos teritorijos M 1:2000 mastelio melioruotos žemės ir melioracijos statinių erdvinių duomenų rinkinį Mel_DR2LT. Ši paslauga užtikrina, kad erdviniai duomenys būtų

nuolat atnaujinami, tikslūs ir prieinami klientams, siekiantiems atlikti teritorijų planavimą, infrastruktūros projektavimą ar kitus su žemės naudojimu susijusius darbus.

Vykdydama šią komercinę veiklą, Įmonė ne tik užtikrina paslaugų kokybę ir aktualumą klientams, bet ir prisideda prie efektyvesnio žemės ir melioracijos duomenų valdymo šalyje, taip pat užtikrina savo finansinį savarankiškumą bei stabilų veiklos plėtojimą.

Paslaugų prieinamumas

ŽŪDC veikloje didelis dėmesys skiriamas paslaugų prieinamumui įvairioms vartotojų grupėms. Paslaugų teikimas iš vieno šaltinio padidina paslaugų prieinamumą vartotojams, sumažina administracinę naštą, suteikiama galimybė gauti daugiau paslaugų vienoje vietoje. Paslaugų centralizavimas ir skaitmenizacijos plėtra sudaro sąlygas daugelį paslaugų teikti nuotoliniu būdu per valstybinius registrus, informacines sistemas ir Lietuvos erdvinės informacijos portalą. Tokiu būdu užtikrinamas patogesnis ir efektyvesnis paslaugų pasiekiamumas, ypač regionų gyventojams, mažinant poreikį fiziškai lankytis institucijose.

Paslaugų prieinamumą taip pat didina įgyvendinama atvirų duomenų politika – inventorizuoti ir atverti duomenys. Sukurti technologiniai sprendimai, skirti statistinės informacijos duomenų rinkinių atvėrimui ir viešinimui per viešąjį portalą „Atviri duomenys“ (*https://data.gov.lt*). Šie duomenų rinkiniai apima viešai skelbiamą informaciją apie tam tikrų žemės ūkio sektorių produktų kainas ir kiekius, kurie gali būti pakartotinai panaudojami analitikos, mokslinių tyrimų, inovacijų kūrimo ar viešųjų paslaugų tobulinimo tikslais.

ŽŪDC sistemose yra sudarytos ir nuolat tobulinamos duomenų mainų sąsajos su valstybės informaciniais ištekliais, siekiant užtikrinti efektyvų veiklos procesų vykdymą, duomenų tikslumą ir paslaugų skaitmeninimą. Duomenų mainai vykdomi su šiomis institucijomis:

- Valstybės duomenų agentūros informacinėmis sistemomis – siekiant gauti statistinius duomenis, reikalingus LŽŪMPRIS posistemiams;
- Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos informacine sistema – siekiant tikrinti prekių judėjimo duomenis, susijusius su rinkos informacine sistema;
- Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos informacine sistema – siekiant pateikti trūkstamus vertinimams duomenims;
- Valstybinės skaitmeninių sprendimų agentūros informacinėmis sistemomis – siekiant užtikrinti saugų ir patikimą duomenų perdavimą bei integraciją su bendraisiais valstybės IT sprendimais;

- Nacionalinės mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos informacinėmis sistemomis – siekiant paramos už žemės ūkio naudmenas ir kitus plotus bei ūkinius gyvūnus paramos administravimui ir kontrolei;
- Valstybinės augalininkystės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos informacinėmis sistemomis – siekiant vykdyti kontrolės funkcijas;
- Všį “Ekoagros” informacinėmis sistemomis – siekiant išduoti ekologinius sertifikatus ir vykdyti kontrolės funkciją;
- Privačiu sektoriumi: UAB “Hikos“, UAB „Geoface“, Všį “Konsultavimo tarnyba” ir kitomis įmonėmis;
- Ir kitomis institucijomis.

Duomenų mainai vykdomi automatizuotai, naudojant saugius duomenų perdavimo protokolus, užtikrinant duomenų vientisumą, konfidencialumą ir atsekamumą. Informacija, gauta iš išorinių sistemų, naudojama sistemų veiklos procesų vykdymui, sprendimų priėmimui ir ataskaitų rengimui.

Nuo 2024 m. Lietuvoje įsigaliojo rekomendacijos asmenims su negalia teikti informaciją jų pasirinktu prieinamu bendravimo būdu. Įgyvendinant šiuos reikalavimus, ŽŪDC gali prireikti pritaikyti esamus registrus ir informacines sistemas įvairias negalias turintiems asmenims, užtikrinant galimybę naudotis elektroninėmis paslaugomis naudojant pagalbines technologijas (ekrano skaitytuvus, didinimo programas, alternatyvų valdymą ir kitą). Taip pat svarbu užtikrinti, kad visa teikiama informacija būtų pateikiama lengvai suprantama kalba, naudojant aiškius, glaustus ir vizualiai pritaikytus formatus. Prieinamumo didinimas galėtų apimti ir papildomus sprendimus – pavyzdžiui, galimybę gauti informaciją gestų kalba, garsiniu formatu arba pasitelkiant nuotolinės pagalbos priemones. Toks požiūris ne tik atitinka nacionalinius ir tarptautinius prieinamumo standartus, bet ir užtikrina lygiavertes galimybes visiems vartotojams, nepriklausomai nuo jų gebėjimų, taip didinant ŽŪDC paslaugų prieinamumą bei pasitikėjimą įstaiga.

Integruota vadybos sistema

ŽŪDC, siekdamas suinteresuotosioms šalims teikti tik kokybiškas paslaugas, savo veikloje yra įdiegęs integruotą vadybos sistemą, apimančią tarptautinių standartų ISO 9001 (kokybės vadybos), 14001 (aplinkos apsaugos vadybos), 27001 (informacijos saugumo vadybos) reikalavimus. Pažymėtina, kad Įmonėje yra taikomas procesinis požiūris, įdiegti procesai – aprašyti ir suprantami darbuotojams. Tai, kad ŽŪDC yra taikoma integruotos vadybos sistema, rodo Įmonės brandą, atsakomybę už kokybę, poveikį aplinkai ir informacijos saugumą. ŽŪDC

patvirtinta visa reikiama kokybės vadybos, aplinkos apsaugos vadybos ir informacijos saugumo vadybos sistemų dokumentacija, Įmonėje kasmet vykdomi vidaus ir išorės auditai. Siekiant, jog Įmonės veiklos sertifikavimas nenutrūktų, darbuotojams rengiami reguliarūs vidiniai mokymai minėtomis temomis, kad kiekvienas suprastų savo indėlį gerinant ir tobulinant veiklos procesus.

Kainodara

ŽŪDC teikiamų valstybės deleguotų paslaugų kainodara formuojama vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, žemės ūkio ministro bei ŽŪDC generalinio direktoriaus įsakymais. Tokia praktika sudaro sąlygas taikyti vienodas, aiškiai reglamentuotas ir visiems vartotojams vienodai prieinamas kainas.

Komercinių paslaugų kainodara nustatoma sutartiniu būdu, įtvirtinant ją ŽŪDC ir užsakovų (fizinių ar juridinių asmenų) sutartyse. Ši kainodaros lankstumo suteikianti praktika leidžia Įmonei išlikti konkurencingai, pritaikyti pasiūlymus rinkos poreikiams ir užtikrinti tvarią komercinės veiklos plėtrą.

Informacijos valdymas ir atvėrimas

ŽŪDC kryptingai stiprina informacijos valdymo funkciją, siekdamas užtikrinti sukauptų registrų, kadastrų ir valstybinių informacinių sistemų duomenų efektyvų panaudojimą strateginiams valstybės, savivaldybių, verslo ir mokslo bendruomenės sprendimams. Nuosekliai yra plėtojama duomenų surinkimo, sisteminimo, apdorojimo ir analitinio vertinimo procesus, kurie sudaro prielaidas kokybiškam žemės išteklių naudojimo stebėjimui, ūkinės veiklos pokyčių analizei bei viešosios politikos formavimo pagrįstumui.

Svarbi veiklos kryptis – duomenų atvėrimo ir viešo prieinamumo užtikrinimas. Įgyvendindamas nacionalinius ir ES teisės aktų reikalavimus, ŽŪDC vykdo duomenų rinkinių inventorizaciją, jų atvėrimą bei perdavimą Lietuvos atvirų duomenų portalui ir Lietuvos erdvinės informacijos infrastruktūros portalui. Šiuo metu ŽŪDC yra atvėręs 142 duomenų rinkinius, kurie reikšmingai prisideda prie skaidrumo didinimo, visuomenės ir verslo pasitikėjimo valstybiniais duomenimis stiprinimo bei sudaro sąlygas kurti naujas, pridėtinę vertę generuojančias paslaugas.

Artimiausio laikotarpio prioritetas – stiprinti informacijos valdymo ir analizės pajėgumus diegiant pažangias technologijas, plėsti interaktyvių ataskaitų, vizualizacijų ir skaitmeninių paslaugų spektrą, užtikrinti duomenų prieinamumą plačiam suinteresuotųjų šalių ratui bei skatinti jų pakartotinį naudojimą. Šie veiksmai prisidės prie duomenimis grįstos politikos

įgyvendinimo, inovacijų ekosistemos stiprinimo ir nacionalinių bei tarptautinių įsipareigojimų vykdymo.

ŽŪDC siekdamas sukurti ir tobulinti skaitmeninius sprendimus įgyvendina tris projektus: “Interaktyvios sistemos mėsos (kiaulienos ir galvijienos) rinkos kainoms prognozuoti ir stabilumui analizuoti sukūrimas”, „Virtualaus pieninkystės ūkio rentabilumo matematinio modelio modernizavimas ir plėtra“, „Viešojo informacinio portalo *www.produktukainos.lt* tobulinimas ir plėtra“. Skaitmeninis sprendimas būtinas siekiant įgyvendinti Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plane suplanuotą Vyriausybės programos projektą. Projektas įpareigoja remti pažangias technologijas, skaitmeninimą ir kitus išmaniuosius verslo valdymo sprendinius, didinančius konkurencingumą ir tvarumą žemės ir maisto ūkio bei žuvininkystės srityse. Taip pat projektu prisidedama prie 2021 – 2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 05-002-01-07-08 „Kurti technologinius sprendimus ir įrankius, leidžiančius saugiai ir patogiai naudotis paslaugomis“ aprašo patvirtinimo“ įgyvendinamo Nacionalinio pažangos plano uždavinio Nr. 1.7. Skatinti valstybės skaitmeninimą.

ŽŪDC centralizuotai teikia viešą statistinę informaciją, kuri prieinama elektronine forma įvairiuose viešuose informaciniuose portaluose – *produktukainos.lt*, *mesosrinka.zudc.lt*, *osp.stat.gov.lt* – bei interneto svetainėse *zudc.lt*, *zudc.lt/drp*, *pienorinka.zudc.lt*. Taip pat informacija pateikiama elektroniniuose leidiniuose: interaktyviame mėnesiniame statistiniame leidinyje „AgroRINKA“ ir pusmetiniame leidinyje „Lietuvos žemės ūkis: faktai ir skaičiai“.

Lygiagrečiai ŽŪDC nuosekliai stiprina komunikacijos valdymą, kuris glaudžiai siejasi su informacijos valdymo ir atvėrimo funkcijomis. Komunikaciją koordinuoja Komunikacijos vadovas, atsakingas už vidinės ir išorinės komunikacijos procesų integralumą. Tai apima vieningo organizacijos įvaizdžio formavimą, reputacijos stiprinimą, ŽŪDC matomumo ir žinomumo (*angl. „brand awareness“*) didinimą viešojoje erdvėje. Strategiškai valdoma komunikacija padeda stiprinti visuomenės ir partnerių pasitikėjimą, pristatyti duomenų valdymo, skaitmenizacijos ir tvarumo iniciatyvas, formuoti ŽŪDC kaip patikimos, pažangios ir socialiai atsakingos organizacijos įvaizdį. Vidinė komunikacija orientuota į bendradarbiavimą, žinių sklaidą ir darbuotojų įsitraukimą, o išorinė – į skaidrumo, atvirumo ir partnerystės su visuomene stiprinimą.

Toks integruotas informacijos ir komunikacijos valdymo modelis leidžia ŽŪDC efektyviai derinti duomenų politiką su viešosios informacijos sklaida, prisidedant prie valstybės skaitmeninės transformacijos, duomenų prieinamumo ir pasitikėjimo viešuoju sektoriumi stiprinimo.

2.1.2. Pagalbinė ŽŪDC veikla

Pagalbinė veikla užtikrina pagrindinių paslaugų ir funkcijų efektyvų vykdymą bei prisideda prie ilgalaikio tvarumo ir konkurencinio pranašumo kūrimo. Tai apima ŽŪDC infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių ir technologijų valdymą, taip pat atliekamus pirkimus. Per šias veiklas ŽŪDC kuria veiklos efektyvumą, gerina paslaugų kokybę, optimizuoja išteklių naudojimą ir užtikrina skaidrumą bei socialinę atsakomybę, sudarydama prielaidas tiek valstybės funkcijų vykdymui, tiek pelningos komercinės veiklos plėtrai.

Infrastruktūra

ŽŪDC veikla grindžiama efektyvios ir modernios infrastruktūros naudojimu bei nuolatinio jos valdymo gerinimo principais. ŽŪDC valdo įvairius fizinius ir informacinius išteklius, įskaitant nekilnojamąjį turtą, informacinių sistemų infrastruktūrą, duomenų bazes, geodezijos ir kartografijos priemones, taip pat transporto priemones ir techninę įrangą. Infrastruktūra orientuota į registrų IS, kadastrų ir kitų valstybės IS administravimą, projektavimą, diegimą, eksploatavimą ir tobulinimą.

Valdymo praktikos orientuojamos į racionalų turto naudojimą, efektyvumo didinimą ir skaidrumą. ŽŪDC optimizuoja turimų išteklių panaudojimą, mažina administracines išlaidas, taiko inovatyvias vadybos priemones ir užtikrina nuolatinį rizikų valdymą. Siekiant efektyviai paskirstyti fizines darbo vietas, dalis ŽŪDC darbuotojų dirba nuotoliniu būdu arba mišriai. Optimalus darbo vietų naudojimas yra ilgalaikis tikslas.

3 lentelė. ŽŪDC valdomos patalpos

Eil. Nr.	Patalpų / pastato adresas	Bendras plotas (kv. m)	Valdymo pagrindas
1	V. Kudirkos g. 18-1, Vilnius	1 747,45	Patikėjimo
2	V. Kudirkos g. 18-2, Vilnius	617,08	Patikėjimo
3	Konstitucijos pr. 23, Vilnius	769,01	Patikėjimo
4	K. Donelaičio g. 33, Kaunas	1 314,17	Patikėjimo
5	Respublikos g. 63, Panevėžys	504,39	Patikėjimo
6	S. Šimkaus g. 19, Klaipėda	190,50	Patikėjimo
7	Tilžės g. 170, Šiauliai	451,57	Patikėjimo
8	J. Biliūno g. 28-2, Anykščiai	55,72	Patikėjimo
9	Vilniaus g. 13, Skuodas	23,50	Nuomos
10	Maironio g. 4, Utena	34,64	Nuomos
11	Vilties g. 5-105 A, Alytus	88,00	Nuomos

Energijos vartojimo efektyvumo didinimas ir aplinkosaugos tikslai yra integruoti į infrastruktūros valdymą. ŽŪDC planuoja ir įgyvendina trumpalaikes, vidutinio ir ilgojo laikotarpio priemones energijos taupymui, diegia mažesnės energijos sąnaudos technologijas ir siekia plėsti žaliosios energijos naudojimą. Transporto priemonėms ir įrangai teikiamas prioritetas netaršioms technologijoms.

Visa infrastruktūra ir jos valdymas orientuoti į valstybės funkcijų užtikrinimą, paslaugų kokybės gerinimą bei komercinės veiklos pelningumą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas

ŽŪDC didelį dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių plėtrai, vadovaudamasis nuostata, jog kvalifikuoti, motyvuoti ir įsitraukę darbuotojai yra viena iš pagrindinių sėkmės sąlygų. Siekiant užtikrinti tvarią veiklos kokybę ir inovacijų diegimą, nuosekliai investuojama į darbuotojų kompetencijų stiprinimą, profesinį tobulėjimą ir darbo aplinkos gerinimą. Įgyvendinant pažangius atlygio, skatinimo ir pripažinimo principus, siekiama išlaikyti konkurencingą darbo užmokesčio lygį, skatinti asmeninį augimą bei lojalumą organizacijai. ŽŪDC siekia kurti modernią, atvirą ir įtraukią darbo kultūrą, kurioje kiekvienas darbuotojas jaučiasi vertinamas, turi galimybių tobulėti ir prisidėti prie bendro tikslo – efektyvaus valstybės duomenų valdymo ir visuomenei teikiamos naudos.

2025 m. ŽŪDC žmogiškųjų išteklių valdymo srityje įvyko reikšmingų pokyčių, susijusių su organizacijos vadovybės pasikeitimu. 2025 m. balandžio mėn. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro sprendimu iš pareigų buvo atšauktas ŽŪDC generalinis direktorius Algirdas Juozaponis, taip pat atšaukta Įmonės valdyba. Nuo 2025 m. balandžio 18 d. laikinai generalinio direktoriaus pareigas eina Administravimo departamento direktorė Lina Zinkevičienė.

ŽŪDC personalo dinamika 2025 m. rodo reikšmingą darbuotojų judėjimą: laikotarpiu nuo 2025 m. sausio 1 d. iki 2025 m. gruodžio 31 d. į darbą priimta 60 darbuotojų, atleisti 67 darbuotojai, iš jų 46 darbo santykius nutraukė savo noru. Vidutinis darbuotojų skaičius 2025 m. siekė 333. Bendra darbuotojų kaita sudarė 20 proc., savanoriška darbuotojų kaita – 13,8 proc., todėl darbuotojų išlaikymo ir kompetencijų tęstinumo klausimai išlieka svarbia žmogiškųjų išteklių valdymo sritimi.

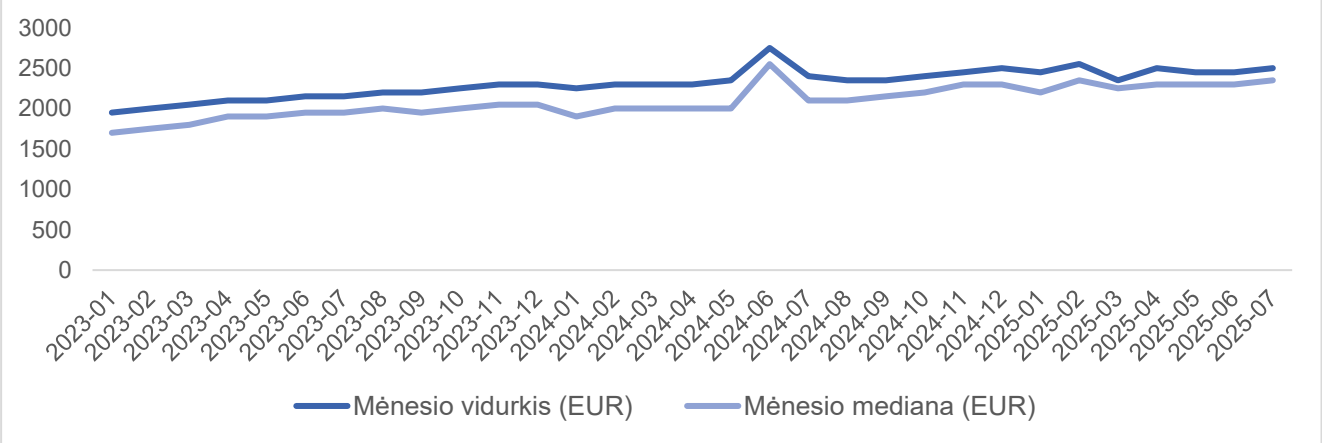
Siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą ir sumažinti priklausomybę nuo pavienių kompetencijų, ŽŪDC nustatė kritines pareigybes ir parengė jų pakaitumo užtikrinimo planą. Taip pat 2025 m. įkurtos naujos pareigybės – tvarumo specialisto bei darbuotojų saugos, sveikatos ir aplinkosaugos specialisto – stiprinant organizacijos atsparumą ir atitiktį tvarumo bei saugos reikalavimams.

Įmonė nustatydama darbuotojų užmokestį vadovaujasi patvirtinta darbo apmokėjimo ir skatinimo tvarka, grindžiama pareigybių vertinimu ir nustatytais pareigybių lygiais pagal Hay metodiką, kuri užtikrina aiškų ir nuoseklų atlygio nustatymo principą pagal atsakomybę, veiklos sudėtingumą ir reikalingas kompetencijas. 2025 m. atliktas naujas ŽŪDC pareigybių vertinimas ir nustatyti pareigybių lygiai vadovaujantis tarptautine Hay metodika, taip pat atliktas pareigybių lygių rinkos atlygio tyrimas. Darbo užmokestis nustatomas pagal pareigybės lygių rinkos atlygio rėžius, siekiant užtikrinti konkurencingą ir pagrįstą atlygį, atitinkantį pareigybės vertę ir rinkos tendencijas.

Pareigybių vertinimas ir darbo užmokesčio peržiūra atliekami periodiškai – ne rečiau kaip kartą per metus arba esant reikšmingiems organizaciniams pokyčiams. Darbuotojai yra supažindinami su galiojančiais darbo apmokėjimo principais, nustatytais rėžiais ir pokyčiais, taip užtikrinant skaidrumą ir atvirą komunikaciją atlygio politikos srityje.

4 lentelė. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2023 – 2025 m.[1]

	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Departamentų direktoriai	4 222	4 695	5 050
Skyrių vadovai	3 324	3 616	3 873
Specialistai	1 898	2 116	2 466
Pagalbinis personalas	983	1 099	1 275



6 paveikslas. ŽŪDC vidutinio mėnesio darbo užmokesčio vidurkis ir mediana[2]

ŽŪDC darbo užmokestis nuolat peržiūrimas įvertinant rinkoje esančius atlygius bei atsižvelgiant į finansines galimybes. Tokiu būdu siekiama užtikrinti sąžiningą ir konkurencingą atlygį.

[1] Darbo užmokestis - VĮ Žemės ūkio duomenų centras
[2] Žemės ūkio duomenų centras, VĮ atlyginimų vidurkis. Rekvizitai.lt

5 lentelė. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio palyginimas: viešasis, privatus sektorius ir ŽŪDC (2023–2024 m.)

	2023 m.	2024 m.
Viešasis sektorius	2 089,54	2 362,48
Privatusis sektorius be individualiųjų įmonių	1 968,13	2 153,93
ŽŪDC	2 003,00	2 141,00

ŽŪDC taip pat siekiama užtikrinti patrauklias darbo sąlygas, motyvavimo sistemą ir darbuotojų lojalumą. Nuo 2024 m. vasario 1 d. ŽŪDC taikoma nauja darbo apmokėjimo ir skatinimo tvarka numatanti galimybę darbuotojams gauti pareiginį (bazinį) darbo užmokestį ir kintamą darbo užmokesčio dalį, priklausančią nuo individualių darbuotojo bei Įmonės rodiklių pasiekimo. 2024 m. buvo atliktas darbuotojų individualių rodiklių pasiekimo vertinimas, o 2025 m. darbuotojams nustatyti individualūs veiklos rodikliai. Darbuotojų lojalumui skatinti mokamos išmokos tiems, kurie ŽŪDC dirba ilgiau nei penkerius metus.

ŽŪDC siekia užtikrinti profesionalią, motyvuotą ir kompetentingą komandą, gebančią įgyvendinti ŽŪDC strateginius tikslus. Todėl ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, nuolatiniam kompetencijų tobulinimui bei efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui. Darbuotojams sudaromos galimybės dalyvauti vidiniuose ir išoriniuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose ir seminaruose. Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų įtraukimui į Įmonės tobulinimo procesus. Siekiant užtikrinti bendrą supratimą apie kokybės, aplinkosaugos ir informacijos saugumo principus, darbuotojams rengiami reguliarūs vidiniai mokymai pagal integruotos vadybos sistemos (ISO 9001, ISO 14001 ir ISO 27001) standartus. Šie mokymai padeda kiekvienam darbuotojui suvokti savo asmeninį indėlį į veiklos kokybės, efektyvumo ir tvarumo gerinimą bei skatina atsakomybę už bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Stiprinant vidinę kultūrą skatinamas bendradarbiavimas, pasitikėjimas, gerinama vidinė komunikacija. ŽŪDC vidinės komunikacijos stiprinimui 2024 m. įsteigta komunikacijos vadovo pareigybė, kuriami bei nuolat tobulinami vidinės komunikacijos kanalai (ŽŪDC intranetas, naujienlaiškiai, žinių dalijimosi platforma ir kiti).

Pažymėtina, kad užtikrinant socialinį dialogą tarp darbuotojų ir darbdavio Įmonėje veikia darbo taryba, kuri atstovauja darbuotojų interesams svarstant darbo sąlygų, darbo užmokesčio bei kitus su darbo aplinka susijusius klausimus. Bendradarbiavimas su darbo taryba padeda efektyviau spręsti kylančius klausimus, stiprina abipusį pasitikėjimą ir prisideda prie tvarios, darbuotojus įtraukiančios organizacijos kūrimo.

ŽŪDC taip pat diegiamos ir kitos darbuotojų motyvavimo, skatinimo ir kompetencijų tobulinimo priemonės, siekiant didinti įsitraukimą, pasitenkinimą darbu ir nuolatinį profesinį augimą. Darbuotojų motyvavimas ir įsitraukimas nuolat stebimi per vidinius tyrimus. 2024 m. atliktas darbuotojų įsitraukimo tyrimas, kuriame dalyvavo 75 proc. darbuotojų, nustatė 57 proc. darbuotojų įsitraukimo indeksą. Tyrimas taip pat parodė, jog didelė dalis darbuotojų jaučia prasmę dirbdami ŽŪDC ir identifikuoja save su Įmonės misija bei kuriama verte. Darbuotojai išreiškė pasitikėjimą darbovietės gebėjimu išlikti modernia, patikima ir nuolat besikeičiančia Įmone, gebančia diegti inovacijas ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos reikalavimų.

Siekiant užtikrinti lankstumą ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, darbuotojams sudarytos galimybės dirbti nuotoliniu būdu tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Taip pat suteikiama papildoma sveikatinimo diena, numatyta vienkartinė finansinė parama bei papildomos atostogų dienos darbuotojo ar jo šeimos nario mirties atveju.

Papildomoms naudos priemonėms priskiriamos nuolaidos tam tikroms prekėms ir paslaugoms per MELP nuolaidų platformą, taip pat darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų. ŽŪDC nuosekliai ieško naujų būdų stiprinti darbuotojų motyvaciją ir gerinti jų pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant, ŽŪDC žmogiškųjų išteklių valdymas grindžiamas ilgalaike strategija, kuria siekiama suburti kompetentingą, motyvuotą ir įsitraukusią komandą, gebančią įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Nuosekliai diegiamos modernios personalo valdymo praktikos – nuo aiškios ir skaidrios darbo apmokėjimo sistemos iki pažangių darbuotojų vertinimo, kvalifikacijos tobulinimo bei motyvavimo priemonių – leidžia išlaikyti aukštą veiklos kokybę ir užtikrinti organizacijos stabilumą. Skatinant atvirą komunikaciją, socialinį dialogą ir pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą, stiprinama organizacinė kultūra, orientuota į darbuotojų gerovę, profesinį augimą ir tvarų veiklos tobulėjimą. Tokiu būdu ŽŪDC kuria modernią, įtraukią ir vertybėmis grįstą darbo aplinką, kuri užtikrina tiek darbuotojų pasitenkinimą, tiek efektyvų viešojo sektoriaus tikslų įgyvendinimą.

Technologijų valdymas

ŽŪDC veikla yra grindžiama pažangių informacinių technologijų naudojimu ir strateginiu jų valdymu, kuris yra esminė Įmonės strategijos dalis, lemiantis paslaugų kokybę, duomenų patikimumą, valstybės informacinių išteklių saugumą ir viešosios vertės kūrimą.

Infrastruktūra ir investicijos

Siekiant užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, nepertraukiamumą, patikimumą ir veiksmingumą, ŽŪDC nuolat strategiškai investuoja į moderniausią techninę ir programinę

įrangą bei registrų IS ir kitų valstybės IS plėtrą ir administravimą. ŽŪDC 2024m. audituotų finansinių ataskaitų duomenimis informacinių technologijų plėtrai buvo skirta 600 tūkst. eurų. Pagrindiniai technologiniai ištekliai apima serverius, kompiuterius, specializuotą programinę įrangą ir saugią duomenų architektūrą, užtikrinančią nepertraukiamą 24/7 paslaugų prieinamumą. Duomenų saugumui ir rizikų valdymui serveriai laikomi sertifikuotuose valstybiniuose duomenų centruose.

2024 m. ŽŪDC infrastruktūra perkelta į naujai pastatytą TIER III valstybės duomenų centrą, o 2025 m. atliktas papildomas persikraustymas tarp duomenų centrų. Šiuo metu visa ŽŪDC IT įranga ir kritinės informacinės sistemos yra dubliuotos per du TIER III valstybinius duomenų centrus, užtikrinant aukštą veiklos tęstinumo ir atsparumo lygį.

Technologinės skolos likvidavimas ir modernizacija

2024 m. ŽŪDC sėkmingai įgyvendino kompleksinę technologinės skolos likvidavimo programą, kuri apėmė: registrų IS ir kitų valstybės IS atnaujinimą, Oracle duomenų bazių migraciją per septynias versijas, techninės įrangos virtualizaciją, serverių perkėlimą į sertifikuotus TIER III duomenų centrus, IT infrastruktūros konsolidavimą po įmonių sujungimo, projektinio valdymo ir automatizuoto testavimo sprendimų diegimą, analitinės platformos diegimą bei aplinkų standartizavimą. 2025 m. tęsiami duomenų bazių modernizavimo darbai: atliktas Oracle duomenų bazių programinės įrangos atnaujinimas, įdiegtas automatinis sistemų ir registrų aplinkų (DEV, TEST, MOK, PRE-PROD, PROD) duomenų atnaujinimo procesas, užtikrinant duomenų nuasmeninimą neprodukcinėse aplinkose bei įdiegtas automatizuotas pokyčių diegimo į APP serverius procesas, taikant nuoseklų diegimą per visas aplinkas.

Šios kompleksines priemonės ne tik užtikrino sklandų paslaugų teikimą ūkininkams ir valstybės institucijoms, bet ir leido operatyviai prisitaikyti prie teisės aktų bei sektoriaus pokyčių.

Informacijos ir kibernetinis saugumas – strateginis prioritetas

Nuo 2025 m. ŽŪDC, įtrauktas į esminių kibernetinių subjektų sąrašą pagal nacionalinius ir ES kibernetinio saugumo reikalavimus (NIS2 direktyvą), aiškiai suvokia kibernetinio saugumo svarbą ne tik kaip operacinį, bet ir kaip strateginį prioritetą. Šis statusas patvirtina ŽŪDC vaidmenį kaip kritinės valstybės informacinės infrastruktūros dalies ir žemės ūkio sektoriui gyvybiškai svarbaus subjekto. Esminių kibernetinių subjektų statusas įpareigoja Įmonę nuolat investuoti į pažangias saugumo technologijas, stiprinti pasirengimą kibernetinėms grėsmėms, sistemingai mokyti darbuotojus ir reguliariai atnaujinti saugumo praktiką. ŽŪDC privalės toliau tobulinti incidentų valdymo sistemas, plėsti kibernetinės higienos programas ir užtikrinti operatyvią atitiktį griežtėjantiems norminių reikalavimų pokyčiams.

Siekdamas užtikrinti aukščiausio lygio informacijos ir kibernetinio saugumo valdymą bei teikti patikimas, saugias ir kokybiškas paslaugas, ŽŪDC nuosekliai įgyvendina tarptautinio standarto ISO 27001:2022 informacijos saugumo vadybos principus ir integruoja naujus NIS2 reikalavimus. Nuo 2024 m. balandžio Įmonė yra sertifikuota pagal ISO 27001:2022 standartą, o tai patvirtina brandžią ir nuosekliai tobulinamą saugumo valdymo sistemą.

Informacijos saugumo valdymo sistema (ISVS) taikoma visuose veiklos procesuose, struktūriniuose padaliniuose, informacijos ištekliuose, technologijose ir IT infrastruktūroje, taip pat vidiniams ir išoriniams naudotojams bei trečiųjų šalių paslaugų tiekėjams. ISVS pagrindiniai tikslai – apsaugoti informaciją nuo kibernetinių grėsmių, užtikrinti teisės aktų ir tarptautinių standartų laikymąsi, įgyvendinti reikalingas saugumo priemones bei sumažinti incidentų poveikį valstybės ir privataus sektoriaus operacijoms. 2025 m. atliktas visų ŽŪDC tvarkomų informacinių sistemų įsilaužimų testavimas, kurio metu kritinių pažeidžiamumų nenustatyta. Likusiems pažeidžiamumams parengtas prioretizuotas šalinimo planas, dalis jų pašalinta 2025 m. IV ketvirtį.

ŽŪDC bendradarbiauja su Nacionaliniu kibernetinio saugumo centru (NKSC) ir kitomis atsakingomis institucijomis, dalyvauja kibernetinio saugumo mokymuose, atliekamuose kibernetinio saugumo auditų ir incidentų valdymo pratybose, taip stiprinant organizacijos gebėjimą greitai reaguoti į potencialius pavojus. Nuolatinis kibernetinio saugumo gerinimas yra integruota ŽŪDC strateginės vadybos ir veiklos tobulinimo dalis.

Auditas, strateginis planavimas ir tobulinimas

2024 m. atliktas ŽŪDC informacinių technologijų infrastruktūros auditas padėjo identifikuoti silpnybes ir technologinę skola, kurios buvo sisteminiu būdu likviduojamos. Šis auditas patvirtino vadovybės ir valdybos dėmesį technologinio atnaujinimo prioretizavimui. Nuoseklus investavimas į pažangias IT praktikas sustiprina infrastruktūros patikimumą, duomenų prieinamumą ir kibernetinį atsparumą. 2025 m. pradėtas diegti „MagicDraw“ įrankis dokumentacijos kūrimui ir valdymui, stiprinant architektūros, procesų ir sistemų dokumentavimo brandą. Įgyvendintos modernizacijos priemonės – serverių konsolidavimas, virtualizacija, duomenų bazių atnaujinimas ir automatizuoto testavimo sprendimai – leidžia užtikrinti nenutrūkstamą veiklą ir greitą reagavimą į pokyčius.

Inovacijos ir partnerystės

ŽŪDC aktyviai bendradarbiauja su technologijų partneriais, universitetais ir ES institucijomis, siekdama įdiegti inovatyvius sprendimus ir dalyvauti Europos skaitmeninėse iniciatyvose. Šis bendradarbiavimas skatina naujas duomenų valdymo ir analizės technologijas, kurios didina viešosios vertės kūrimą žemės ūkio sektoriuje.

Technologijų valdymas ŽŪDC yra strateginis veiklos pagrindas, kuris ne tik užtikrina informacinių sistemų patikimumą ir duomenų saugumą, bet ir atidaro naujas galimybes inovacijoms, skaitmenizacija ir tvariam sektoriaus vystymuisi. Vadovavimasis aukščiausiais tarptautiniais standartais ir nuolatinis tobulėjimas sudaromai sąlygas efektyviai valdyti technologinius išteklius, mažinti rizikos ir kurti moderniausią, saugią bei ilgalaikiams valstybės poreikiams pritaikytą technologinę aplinką, paremtą atsakingu valdymu ir nuolatine orientacija į viešosios vertės didinimą.

Pirkimai

ŽŪDC pirkimai vykdomi vadovaujantis skaidrumo, sąžiningumo ir aukščiausiais etikos standartais. Įmonė nuosekliai taiko nulinės tolerancijos korupcijai principą, užtikrindama, kad bet kokios korupcinės apraiškos ar su jomis susijęs elgesys būtų nedelsiant identifikuojami ir netoleruojami. Už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą ir prevencinę vykdomų pirkimų kontrolę atsakingas Veiklos atsparumo skyrius, vykdantis sisteminę priežiūrą ir rizikų valdymo priemones.

ŽŪDC įstatuose numatyta, kad valdyba iš anksto pritaria visiems pirkimų sandoriams dėl darbų, prekių ir paslaugų, kurių vertė be pridėtinės vertės mokesčio viršija 50 tukst. eurų, išskyrus atvejus, kai prekės ar paslaugos perkamos per centrinę perkančiąją organizaciją (CPO). Tokiu būdu užtikrinamas tinkamas valdymas, atsakomybė ir kontroliuojamas didesnių vertės sandorių procesas.

Atsižvelgiant į valstybės lūkesčius, numatytus naujame lūkesčių rašte, nuo 2026 m. ŽŪDC kryptingai peržiūrės ir optimizuos savo veiklos bei pirkimų planavimo procesus, siekdama didinti konkurencingumą dalyvaujant kitų institucijų, įmonių ir organizacijų skelbiamuose viešuosiuose pirkimuose ŽŪDC veiklos srityse. Ši kryptis apima vidinių procesų efektyvinimą, pasiūlymų rengimo praktikų tobulinimą, sąnaudų struktūros vertinimą bei ekonominio pagrįstumo didinimą, kad valstybės įmonei būtų sudarytos prielaidos teikti konkurencingus ir pelningus pasiūlymus.

ŽŪDC pirkimų ir veiklos planavimo funkcijos bus derinamos taip, kad pirkimų sprendimai ne tik užtikrintų teisės aktų laikymąsi, bet ir prisidėtų prie ilgalaikės finansinės grąžos valstybei, veiklos efektyvumo didinimo ir organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo.

ŽŪDC taip pat įgyvendina žaliųjų pirkimų principus, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. birželio 28 d. įsakymu Nr. D1-508 nustatyta tvarka. Visi viešieji pirkimai yra planuojami ir vykdomi taip, kad užtikrintų aplinkosaugos kriterijų taikymą tais

atvejais, kai tai yra ekonomiškai ir techniškai pagrįsta, prisidedant prie tvaraus išteklių naudojimo ir aplinkos apsaugos tikslų.

Tokiu būdu ŽŪDC pirkimų politika užtikrina ne tik teisės aktų, skaidrumo ir aplinkosaugos standartų laikymąsi, bet ir aktyvų valstybės įmonės konkurencingumo stiprinimą viešųjų pirkimų rinkoje, didinant veiklos efektyvumą, finansinį tvarumą ir kuriamą viešąją vertę.

2.2. Išorinė veiksnių analizė

Siekiant užtikrinti, kad ŽŪDC Strategija būtų tvari ir atitiktų tiek valstybės, tiek visuomenės lūkesčius, nuodugniai analizuojami išorės aplinkos veiksniai, galintys tiesiogiai ar netiesiogiai paveikti ŽŪDC veiklą. Išorinės analizės tikslas – identifikuoti reikšmingas tendencijas, kurios gali turėti įtakos ŽŪDC veiklos efektyvumui, inovacijų diegimui, skaitmeninių paslaugų plėtrai ir tvarumo tikslų siekimui. Išorės veiksnių įtaka įvertinta Porterio penkių konkurencinių jėgų modelio ir PESTAT modelio principais. Aplinkos veiksnių analizė baigiama SSGG analize (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės).



7 paveikslas. ŽŪDC veiklą veikiantys išoriniai PESTAT veiksniai

2.2.1. Politiniai veiksniai

ŽŪDC veikla yra glaudžiai susijusi su valstybės vykdoma politika, reguliavimo institucijų sprendimais ir tarptautiniais įsipareigojimais, todėl politiniai veiksniai daro tiesioginį poveikį funkcijų vykdymui, finansavimui, projektų įgyvendinimui ir strateginiams prioritetams. ŽŪDC privalo nuosekliai vykdyti įstatymų, Vyriausybės nutarimų ir Žemės ūkio ministro įsakymų numatytas funkcijas, įskaitant registrų IS, kadastrų ir kitų valstybės IS administravimą, erdvinių duomenų rinkinių infrastruktūros plėtrą bei žemės naudojimo stebėseną. ŽŪDC yra priklausomas nuo valstybės institucijų sprendimų dėl žemės ūkio sektoriaus reguliavimo, informacinių sistemų plėtros ir finansavimo. Valstybės nustatyti prioritetai formuoja veiklos kryptis ir investicijų planavimą, todėl nuolatinė politika ir reguliavimo aplinka tiesiogiai veikia ŽŪDC Strategijos įgyvendinimą.

ES lygmeniu Lietuva yra įsipareigojusi vykdyti įvairius ES žemės ūkio ir aplinkosaugos politikos tikslus, susijusius su darnaus vystymosi principais, klimato kaitos mažinimu, žaliųjų technologijų diegimu ir energetinio efektyvumo didinimu – šie įsipareigojimai daro tiesioginį poveikį ir ŽŪDC veiklai.

Tarptautinis kontekstas apima ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos rekomendacijas, kurios pabrėžia gerojo valdymo principus valstybės valdomose įmonėse. Taip pat Lietuva yra įpareigota laikytis Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslų (SDGs), kurie akcentuoja skaidrų duomenų valdymą, aplinkosaugą, inovacijų plėtrą bei socialinę atsakomybę. ŽŪDC, kaip duomenų centras, turi svarbų vaidmenį šių tikslų įgyvendinime, užtikrindamas patikimą informacijos teikimą ir prieinamumą sprendimų priėmėjams.

Tiek vidaus, tiek tarptautinė politinė aplinka gali būti nestabili: nenumatyti sprendimai, biudžeto perskirstymai ar prioritetų pasikeitimai žemės ūkio sektoriuje gali paveikti veiklos tęstinumą ir strateginių projektų įgyvendinimą. Dėl šios priežasties ŽŪDC privalo nuolat stebėti politinius pokyčius, prisitaikyti prie jų ir planuoti veiklą atsižvelgiant į galimus scenarijus. Tačiau teigiami politiniai veiksniai suteikia ir galimybių: valstybės parama naujoms technologijoms ir skaitmeninių paslaugų plėtrai, dalyvavimas nacionalinėse bei ES iniciatyvose, gali sustiprinti reputaciją, pagerinti paslaugų kokybę ir efektyvumą.

2.2.2. Ekonominiai veiksniai

ŽŪDC veiklą veikia šalies ir tarptautinė ekonominė aplinka. Nacionalinė biudžeto politika lemia valstybės įmonių finansinius išteklius ir investicines galimybes, dėl didelės dalies veiklos finansavimo iš valstybės lėšų.

ŽŪDC veiklą reikšmingai veikia valstybės biudžeto formavimo ir vykdymo sprendimai, nes beveik du trečdaliai Įmonės finansuojami viešosiomis (valstybės ir ES) lėšomis, todėl asignavimų dydis tiesiogiai lemia finansinių išteklių prieinamumą ir investicines galimybes, kas turi lemiamą reikšmę registrų IS ir kitų valstybės IS modernizavimo bei erdvinių duomenų infrastruktūros plėtros projektų apimčiai ir įgyvendinimo tempui. Kiekvienas sprendimas dėl asignavimų dydžio tiesiogiai daro įtaką registrų IS, kitų valstybės IS modernizavimo ar erdvinių duomenų infrastruktūros plėtros projektų apimčiai. Tuo pat metu ŽŪDC veikla yra susieta su valstybės lūkesčiais dėl pelningos komercinės veiklos – tai reiškia, kad ŽŪDC turi gebėti diversifikuoti pajamas ir užtikrinti ne tik valstybės pavestų funkcijų vykdymą, bet ir tvarią komercinę plėtrą.

Makroekonominės tendencijos – BVP augimo tempai, infliacijos lygis, valstybės viešųjų ir ES fondų investicijų politika bei darbo rinkos situacija – daro reikšmingą įtaką ŽŪDC veiklos planavimui. Lietuvos banko prognozės rodo, kad infliacija turėtų sumažėti iki maždaug 3,5 proc. 2025 m. ir stabilizuotis ties 2,3 proc. 2026–2027 m., tačiau net ir nuosaikus kainų augimas išlieka iššūkiu kaštų planavimui.

6 lentelė. Lietuvos ekonomikos prognozės[3]

	2025 m.		2026 m.		2027 m.	
	LB	SEB	LB	SEB	LB	SEB
Infliacija	3,5 %	3,7 %	3,1 %	3,4 %	2,6 %	2,7 %
Darbo užmokestis	8,2 %	8,5 %	8,9 %	7,8 %	6,9 %	7,0 %
BVP augimas	2,7 %	2,7 %	2,3 %	3,1 %	2,3 %	2,1 %
Nedarbo lygis	7,1 %	7,0 %	6,6 %	6,8 %	6,5 %	6,7 %

Įmonei reikšmingą poveikį sudarys darbo užmokesčio pokyčiai: nuo 2026 m. prognozuojamas apie 15 proc. minimalios mėnesinės algos (MMA) augimas – iki 1 198 eurų. Tokie pokyčiai sudaro struktūrinį spaudimą darbo užmokesčio sąnaudoms, ypač sektoriuose, kur jaučiama kvalifikuotų specialistų trūkumo problema. ŽŪDC veiklos specifika reikalauja aukštos kvalifikacijos IT sistemų inžinierių ir administratorių, programuotojų, duomenų analitikų GIS (geografinių informacinių sistemų) specialistų, kibernetinio saugumo ekspertų ir projektų vadovų, taip pat kvalifikuotų geodezininkių, matininkų bei teritorijų planavimo dokumentų rengėjų. Šių kompetencijų paklausa Lietuvos darbo rinkoje yra itin didelė, todėl konkurencija dėl darbuotojų nuolat auga, o jų pritraukimas ir išlaikymas tampa iššūkiu.

[3] Ekonomikos analizė ir prognozės | Lietuvos bankas
Makroekonomikos prognozės | SEB

Atsižvelgdama į šiuos iššūkius, Įmonė privalo planuoti personalo kaštus taip, kad galėtų užtikrinti patrauklų ir rinkoje konkurencingą darbo užmokestį, motyvuoti darbuotojus bei išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus. Investicijos į organizacijos patrauklumą, darbuotojų kompetencijų ugdymą ir procesų automatizavimą yra būtinos tam, kad centras galėtų įgyvendinti valstybės keliamus tikslus ir užtikrinti tvarią bei konkurencingą plėtrą dinamiškoje ekonominėje aplinkoje.

Svarbų vaidmenį ŽŪDC veikloje atlieka ES finansavimo instrumentai – struktūriniai fondai, žemės ūkio ir regioninės plėtros programos. Šie resursai sudaro sąlygas diegti pažangias technologijas, modernizuoti informacines sistemas, didinti duomenų prieinamumą ir užtikrinti integraciją į europines erdvinių duomenų infrastruktūras, taip spartinant skaitmenizaciją ir prisidedant prie šalies konkurencingumo didinimo.

Apibendrinant ŽŪDC veiklą veikia Lietuvos ir pasaulio ekonominiai veiksniai sukurdami galimybes bei rizikas: viena vertus, atsiveria papildomas finansavimas (valstybės lėšos, kapitalo investicijos, ES fondai; 2021–2027 m. Lietuvai iš ES sanglaudos ir kitų ES fondų skirta apie 8 mlrd. eurų[4]), kita vertus, kyla pavojų dėl priklausomybės nuo biudžeto, bendro kainų lygio pokyčių ir kvalifikuotų darbuotojų stygiaus. Todėl Strategijoje svarbu užtikrinti lankstų projektų portfelio valdymą, efektyviai paskirstyti išteklius, numatyti nuolatinio palaikymo išlaidas po investicijų ir taikyti aiškius rezultatų rodiklius, kad finansai būtų tvarūs, o paslaugų kokybė – stabili.

2.2.3. Socialiniai veiksniai

ŽŪDC veiklą veikia socialinė aplinka, apimanti demografines tendencijas, visuomenės pokyčius bei darbuotojų kompetencijų raidą. Užimtumo tarnybos duomenimis Lietuvos užimtumo rodikliai rodo, kad 2024 m. 15–64 metų amžiaus gyventojų užimtumo lygis pasiekė 73,6 proc., tai yra aukščiausias rodiklis per pastarąjį dešimtmetį. Bendras registruotas nedarbo lygis 2024 m. siekė 8,8 proc., šiek tiek daugiau nei ankstesniais metais, o struktūroje išaugo aukštąjį išsilavinimą turinčių bedarbių dalis. Tai rodo, kad darbo rinkoje vis svarbesni tampa praktiniai įgūdžiai ir profesinis pasiruošimas, o ne vien diplomas. Šios tendencijos daro tiesioginę įtaką ŽŪDC veiklai. Viena vertus, bendras užimtumo augimas sudaro prielaidas lengviau pritraukti darbuotojus, tačiau kvalifikacijų neatitikimas reiškia, kad aukštą išsilavinimą turintys kandidatai ne visuomet turi reikiamų kompetencijų, ypač IT, geoinformacinių sistemų ir duomenų analitikos srityse.

[4] Apie 2021-2027 m. ES fondų investicijų programą | 2021-2027 ES investicijų interneto svetainė

Tarp socialinių veiksnių, darančių reikšmingą poveikį ŽŪDC žmogiškiesiems ištekliams, svarbi vieta tenka darbuotojų amžiaus struktūrai, kuri tiesiogiai susijusi su kompetencijų išlaikymu, žinių perdavimu ir organizacijos tvarumu. Tarptautinė praktika rodo, kad viešojo sektoriaus įstaigoms būtina sistemingai vertinti darbuotojų amžiaus pasiskirstymą kaip žmogiškųjų išteklių planavimo dalį. EBPO (OECD) gairės ir EK rekomendacijos akcentuoja, jog amžiaus struktūros analizė padeda prognozuoti būsimas kompetencijų spragas, užtikrinti kartų tęstinumą ir laiku planuoti personalo kaitą. Pavyzdžiui, Suomijoje viešajame sektoriuje taikomas darbuotojų amžiaus valdymo (*angl. „age management“*) modelis, derinantis vyresnių darbuotojų motyvaciją ir jų žinių perdavimą jaunesniems specialistams, o Vokietijoje taikomi pakaitomumo planai, leidžiantys išvengti esminių kompetencijų praradimo išėjus kritiniams specialistams.

Atsižvelgiant į šias praktikas, ŽŪDC darbuotojus tikslinga skirstyti į tris amžiaus grupes:

- Jauni specialistai (iki 30 m.) – pasižymi inovatyvumu, gebėjimu greitai įsisavinti skaitmeninius sprendimus ir prisidėti prie technologinės pažangos, tačiau jiems reikalingos praktinės patirtys ir aiški karjeros raida.
- Vidutinio amžiaus darbuotojai (30 – 50 m.) – sudaro organizacijos branduolį, užtikrina projektų įgyvendinimą ir procesų tęstinumą, tačiau jiems svarbus nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, ypač duomenų analitikos ir IT srityse.
- Vyresni darbuotojai (50+ m.) – yra vertingi žinių ir patirties nešėjai, todėl juos tikslinga įtraukti į mentorystės programas, suteikti sąlygas dalintis patirtimi ir skatinti per lojalumo bei pripažinimo priemones.

Tokia analizė padėtų ŽŪDC kryptingai planuoti personalo politiką: užtikrinti žinių tęstinumą, laiku pritraukti jaunus specialistus, stiprinti vidurinės grandies darbuotojų kompetencijas bei išlaikyti vyresniųjų ekspertų sukauptą patirtį. Tai sudarytų sąlygas subalansuotai amžiaus struktūrai, didintų organizacijos atsparumą pokyčiams ir kurtų motyvuojančią, visoms amžiaus grupėms palankią darbo aplinką.

Visuomenės lūkesčiai socialinės atsakomybės srityje darosi vis reikšmingesni. ŽŪDC, kaip valstybės valdoma Įmonė, privalo užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, skaidrumą ir duomenų prieinamumą, nes tai tiesiogiai siejasi su visuomenės pasitikėjimu valstybės institucijomis. Skaidrumas ir sąžiningumas viešuosiuose pirkimuose, atvirų duomenų politika ir atsakingas valstybės turto naudojimas tampa ne tik formalia pareiga, bet ir reputacijos pagrindu.

Socialinė atsakomybė taip pat apima santykius su darbuotojais ir bendruomene. ŽŪDC privalo užtikrinti sąžiningą atlyginimą, motyvuojančią darbo aplinką, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą bei galimybes nuolat tobulėti. Siekiant stiprinti darbuotojų įsitraukimą,

svarbu vykdyti reguliarias apklausas, vertinti pasitenkinimo lygį ir reaguoti į išsakytus poreikius. Atsakinga vidaus politika, skatinanti lyčių lygybę, jaunimo įsitraukimą ir kompetencijų ugdymą, prisideda prie socialinės gerovės kūrimo tiek Įmonės viduje, tiek platesnėje visuomenėje.

Tvarumo aspektai taip pat glaudžiai susiję su socialiniais veiksniais. ŽŪDC veikla turi būti grindžiama darnaus vystymosi principais – nuo energijos vartojimo efektyvumo didinimo iki atsakingo požiūrio į aplinką, darbuotojus ir bendruomenę. ŽŪDC indėlis į žaliąją transformaciją, alternatyvių degalų naudojimą tarnybiniame transporte ar energijos taupymo iniciatyvas prisideda prie visuomenės lūkesčių įgyvendinimo.

2.2.4. Technologiniai veiksniai

ŽŪDC veikla yra tiesiogiai susijusi su technologine pažanga, kuriai strateginis dėmesys skiriamas kaip vienam pagrindinių veiklos sėkmės veiksnių. Pagrindinė ŽŪDC atsakomybė – registrų IS, kadastrų, kitų valstybės IS bei erdvinių duomenų infrastruktūros tvarkymas ir plėtra – remiantis pažangiais ir patikimais IT sprendimais. Nuolat spartėjanti skaitmenizacija ir informacinių technologijų pažanga suteikia galimybes didinti duomenų prieinamumą, plėtoti inovatyvias elektronines paslaugas, užtikrinti veiksmingą integraciją su kitomis valstybės institucijomis bei ES erdvinių duomenų infrastruktūra.

Vienas svarbiausių technologinių veiksnių yra duomenų valdymo inovacijos – debesų kompiuterija, didžiųjų duomenų analizė, dirbtinio intelekto sprendimai ir automatizacija. Šių technologijų diegimas ŽŪDC veiklą gali padaryti efektyvesnę, sumažinti žmogiškųjų klaidų riziką, užtikrinti greitesnį paslaugų teikimą ir atverti duomenis platesniam naudojimui visuomenėje bei versle. Tačiau šių technologijų diegimas reikalauja nuoseklių investicijų, brandžių pirkimų sprendimų ir gebėjimo užtikrinti aukštą informacinių sistemų saugos bei patikimumo lygį.

Esminę įtaką technologinei aplinkai daro ir išoriniai kibernetinio saugumo reikalavimai bei valstybės keliami lūkesčiai informacinių sistemų saugai ir prieinamumui. Pagal naujame valstybės lūkesčių rašte formuojamus prioritetus, valstybės įmonė turi užtikrinti maksimalų informacinių sistemų prieinamumą ir duomenų saugumą, stiprinti kibernetinio saugumo priemones, didinti darbuotojų sąmoningumą kibernetinio saugumo srityje ir vadovautis gerosiomis kibernetinio saugumo praktikomis.

Tvarkydama valstybės informacines sistemas ir erdvinius duomenis, ŽŪDC privalo atitikti Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo teisinį reguliavimą, ES NIS2 direktyvos reikalavimus bei tarptautinius standartus (ISO 27001). Didėjantis kibernetinių grėsmių intensyvumas, geopolitinė situacija ir technologijų sudėtingumas lemia būtinybę nuolat

atnaujinti technines ir programines saugumo priemones, užtikrinti sistemų atsparumą incidentams ir nepertraukiamą informacinių sistemų veikimą.

Technologiniai veiksniai atveria ir naujų galimybių. ŽŪDC gali plėsti atvirų duomenų pasiūlą, skatinti jų pakartotinį naudojimą versle, moksle ir viešajame sektoriuje, taip prisidėdamas prie inovacijų ekosistemos kūrimo Lietuvoje. Taip pat atsiveria galimybės bendradarbiauti su universitetais, tyrimų centrais ir technologijų įmonėmis, kuriant pažangius sprendimus žemės ūkio duomenų srityje. Kartu technologijų raida didina ir rizikas – spartus technologijų senėjimas, augantys saugos reikalavimai bei sudėtingesnės informacinių sistemų architektūros gali lemti papildomą spaudimą finansiniams ir organizaciniams ištekliams.

Apibendrinant galima teigti, kad technologiniai veiksniai yra kritiškai svarbūs ŽŪDC veiklos sėkmei. Valstybės keliami lūkesčiai dėl informacinių sistemų saugos, kibernetinio atsparumo ir nepertraukiamo veikimo formuoja išorinę technologinę aplinką, kurioje ŽŪDC privalo veikti. Nuoseklus investavimas į inovacijas, informacijos saugą ir darbuotojų kompetencijų stiprinimą leidžia ŽŪDC prisitaikyti prie technologinės aplinkos pokyčių, užtikrinti aukštą paslaugų kokybę bei kurti ilgalaikę vertę valstybei ir visuomenei.

2.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai

Nors ŽŪDC veikla tiesiogiai neapima aplinkosaugos užduočių, tačiau priimti sprendimai ir veiklos procesai daro reikšmingą poveikį aplinkai. Tvarkant valstybės žemės fondą, vykdant melioracijos priežiūrą, renkant erdvinius ir ekologinius duomenis bei dalyvaujant teritorijų planavimo procesuose, ŽŪDC gali prisidėti prie tvaraus išteklių naudojimo, ekologinės rizikos valdymo ir klimato kaitos mažinimo tikslų.

Svarbiausi aplinkosaugos veiksniai, susiję su ŽŪDC veikla, apima energijos vartojimo efektyvumo didinimą, žaliosios energijos naudojimą, darnaus vystymosi principų taikymą ir infrastruktūros atsparumo ekstremalioms sąlygoms užtikrinimą. Veiklos procesų derinimas su ES ir nacionaliniais standartais padeda mažinti neigiamą poveikį aplinkai, prisideda prie klimato kaitos mažinimo ir atitinka energijos vartojimo efektyvumo reikalavimus.

Visoje ES galioja Žaliojo kurso tikslai, kuriais siekiama Europą paversti klimatui neutraliu žemynu ir iki 2050 m. sumažinti ŠESD emisijas iki nulio, skatinant ekonomikos augimą atsiejant jį nuo išteklių naudojimo. Nuo 2023 m. įgyvendinama naujoji Bendroji žemės ūkio politika (BŽŪP), įtvirtinanti „žaliosios architektūros“ sąvoką, skatinančią tvarumo principų integraciją į žemės ūkio sektorių. 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 (GAAB) standartai

kartu su valdymo reikalavimais šiuo metu numato bazinius reikalavimus visiems ūkininkams, norintiems gauti ES paramą. Reikia atkreipti dėmesį, kad 2026 m. gali įsigalioti pakeitimai pagal BŽŪP supaprastinimo („Omnibus III“) paketą, kurie numato lankstesnį kai kurių GAAB reikalavimų traktavimą valstybėse narėse. Tokie pakeitimai gali sumažinti kai kurių aplinkosaugos bei žemdirbystės apribojimų griežtumą, suteikti galimybes nacionaliniam adaptavimui ar išimtims, bet tuo pačiu reikš, kad Lietuvoje reikės persvarstyti savo GAAB įgyvendinimo normatyvus ir vertinimo mechanizmus. Ūkininkai, kurie savo noru pasirenka įgyvendinti priemones, viršijančias GAAB reikalavimus, gaus papildomas išmokas. Svarbiausiame šalies žemės ūkio politikos įgyvendinimo dokumente – Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2023–2027 m. Strateginiame plane – siekiant skatinti tvaresnį ir aplinkai draugiškesnį ūkininkavimą numatyta skirti daugiau nei ketvirtadalį visų žemės ūkio ir kaimo plėtros finansinių išteklių, tai yra apie 1,2 mlrd. eurų. Visa ši iniciatyva rodo, jog tiek ES, tiek nacionaliniu lygmeniu žemės ūkio politika yra vis labiau orientuota į tvarumą, aplinkos apsaugą ir atsakingą išteklių naudojimą, skatinant ūkininkus imtis priemonių, kurios viršija minimalius reikalavimus.

2023 m. gegužės 30 d. ŽŪDC generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1V-313 patvirtinta ŽŪDC aplinkos apsaugos valdymo politika, kuria Įmonė, teikdama paslaugas ir vykdydama jai pavestas funkcijas, prisiima atsakomybę už savo veiklos poveikį aplinkai bei įsipareigoja laikytis aplinkos apsaugos valdymo principų. Ši politika įgyvendinama kartu su 2023 m. vasario 2 d. sudarytu Energijos sutaupymo susitarimu su Lietuvos Respublikos energetikos ministerija, pagal kurį ŽŪDC įsipareigoja dalyvauti įgyvendinant energijos vartojimo efektyvumo didinimo priemones ir iki 2030 m. kasmet mažinti galutinės energijos suvartojimą ne mažiau kaip po 1,5 proc. nuo vidutinio trejų metų (2022 m. sausio 1 d.) energijos vartojimo lygio. Tokiu būdu iki 2030 m. gruodžio 31 d. planuojama sutaupyti 0,194 GWh galutinės energijos. Efektyvus energijos vartojimas ir žaliosios technologijos diegimas ne tik mažina veiklos sąnaudas, bet ir prisideda prie nacionalinių klimato kaitos mažinimo tikslų įgyvendinimo.

Aplinkosaugos veiksniai taip pat suteikia galimybių stiprinti ŽŪDC reputaciją ir viešąjį įvaizdį, didinti visuomenės pasitikėjimą bei skatinti konstruktyvų bendradarbiavimą su valstybės institucijomis, mokslo centrais, verslo įmonėmis ir kitomis suinteresuotomis šalimis. ŽŪDC yra sertifikuotas pagal ISO 14001 aplinkosaugos vadybos standartą, todėl savo veikloje nuosekliai laikosi tvaraus valdymo principų ir siekia mažinti poveikį aplinkai keturiose prioritetinėse srityse: popieriaus naudojimo, atliekų rūšiavimo, degalų bei elektros energijos vartojimo. Tokie veiksmai sustiprina organizacijos patikimumą, rodo atsakingą požiūrį į aplinkosaugą ir prisideda prie nacionalinių bei ES tvarumo tikslų įgyvendinimo.

2.2.6. Teisiniai veiksniai

ŽŪDC veiklai teisiniai veiksniai yra ypač svarbūs, nes jie nustato veiklos teisinį pagrindą ir užtikrina atskaitomybę bei skaidrumą. ŽŪDC privalo laikytis galiojančių įstatymų ir reglamentų, taip pat valstybės priežiūros institucijų nustatytų standartų.

Pagrindiniai teisiniai veiksniai, darantys įtaką ŽŪDC veiklai:

- **LR įstatymai** sudaro pagrindą ŽŪDC veiklai. Lietuvos Respublikos žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymas, Geodezijos ir kartografijos įstatymas, Melioracijos įstatymas, Žemės įstatymas, Piliečių nuosavybės teisių į išlikusį nekilnojamąjį turtą atkūrimo įstatymas, Žemės reformos įstatymas, Žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo įstatymas, Teritorijų planavimo įstatymas, Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas, Nekilnojamojo turto registro įstatymas, Specialiųjų žemės naudojimo sąlygų įstatymas, Kibernetinio saugumo įstatymas ir kiti teisės aktai apibrėžia pagrindines centro funkcijas – registrų IS, kadastrų, kitų valstybės IS tvarkymą, melioracijos darbų priežiūrą, žemės naudojimo stebėseną bei duomenų rinkimą apie šalies žemės fondą.
- **Vyriausybės nutarimai** nustato valstybės prioritetus bei konkrečius uždavinius, kuriuos ŽŪDC turi įgyvendinti. Tai apima valstybės informacinių sistemų administravimo, erdvinių duomenų infrastruktūros vystymo, žemės konsolidacijos projektų įgyvendinimo ar kitų nacionalinių programų vykdymą. Vyriausybės sprendimai dėl sektoriaus politikos gali turėti lemiamos įtakos ŽŪDC finansavimui, plėtros kryptims ir projektų mastui.
- **Seimo nutarimai** ir priimami įstatymų pakeitimai tiesiogiai formuoja teisinį reguliavimą, kuriuo vadovaujasi ŽŪDC. Kiekvienas naujas sprendimas dėl žemės ūkio sektoriaus reguliavimo ar valstybės valdomų įmonių pertvarkos gali pakeisti ŽŪDC atsakomybės sritis, finansinius įsipareigojimus ar veiklos organizavimą.
- **Žemės ūkio ministro įsakymai** detalizuoja ir įpareigoja ŽŪDC įgyvendinti konkrečias funkcijas, susijusias su registrų IS ir kitų valstybės IS veikimu, duomenų atvėrimu, valstybei nuosavybės teise priklausančių melioracijos statinių ir (ar) sistemų funkcionalumo atkūrimą, sudarant galimybę naudoti žemę pagal pagrindinę žemės naudojimo paskirtį ar kitomis specializuotomis užduotimis. Ministro lūkesčiai ŽŪDC veiklai yra aiškiai įvardyti ir nuolat prižiūrimi, todėl įsakymų vykdymas užtikrina, kad ŽŪDC veikla atitiktų nacionalinės politikos kryptis.
- **Aplinkos ministro įsakymai** reglamentuoja ŽŪDC veiklą žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo, geodezijos, žemės reformos,

žemėtvarkos ir teritorijų planavimo dokumentų rengimo, aplinkosaugos, erdvinių duomenų ir gamtinių išteklių stebėsenos srityse. Jie nustato reikalavimus aplinkos informacijos valdymui ir melioracijos poveikio aplinkai vertinimui. Įsakymų vykdymas užtikrina, kad ŽŪDC veikla atitiktų nacionalinės ir ES aplinkos politikos tikslus.

Teisės aktų įgyvendinimas ne tik mažina teisinės rizikos tikimybę, bet ir stiprina visuomenės, partnerių bei suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą. Nepakankamas teisės aktų laikymasis ar teisiniai pažeidimai gali neigiamai paveikti ŽŪDC reputaciją, finansinį stabilumą ir gebėjimą vykdyti valstybei svarbias funkcijas, tokias kaip registrų IS ir kadastrų, kitų valstybės IS administravimas, erdvinių duomenų teikimas, žemės išteklių stebėsena ar melioracijos darbų priežiūra.

ŽŪDC prioritetu laikoma sisteminga teisės aktų reikalavimų integracija į kasdienę veiklą, skaidrumo didinimas bei rizikų valdymo procesų stiprinimas. Siekiama užtikrinti, kad visi sprendimai būtų pagrįsti protingumo, efektyvumo ir racionalaus turto valdymo principais, o viešieji pirkimai – vykdomi skaidriai ir sąžiningai. Be to, laikantis teisės aktų, ŽŪDC gali efektyviau planuoti ir vykdyti savo funkcijas, atsakingai naudoti turimus išteklius, prisidėti prie socialinės atsakomybės, energijos vartojimo efektyvumo didinimo bei ilgalaikio tvarumo.

Įgyvendindamas šiuos principus, ŽŪDC taip pat stiprina gerąją valdymo praktiką, vykdo nuolatinę vidaus kontrolę ir duomenų atvirumą, atsižvelgia į visų suinteresuotųjų šalių interesus ir prisideda prie nacionalinių bei ES teisės aktų įgyvendinimo. Tokiu būdu teisiniai veiksniai tampa ne tik atskaitomybės pagrindu, bet ir strateginiu instrumentu, leidžiančiu ŽŪDC veiklai būti efektyvia ir inovatyvia ir visuomenės pasitikėjimą pelniusia įmone.

2.3. Konkurencinės aplinkos analizė

Atlikus išorės veiksnių įtakos vertinimą ŽŪDC veiklai pagal M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį, identifikuojamos šios pagrindinės jėgos:

Esami konkurentai

ŽŪDC nemaža dalis veiklų yra valstybės pavestos funkcijos, todėl tiesioginė konkurencija yra ribota, čia užimama unikalų statusą. Vis dėlto konkurencijos aspektai išryškėja komercinėje veikloje ir inovacijų diegimo tempu.

ŽŪDC, teikdamas komercines paslaugas, konkuruoja su valstybinėmis ir privačiomis įmonėmis, kurios siūlo panašius sprendimus IT, geoinformatikos, duomenų analizės srityse. Šioje aplinkoje konkurencija kyla dėl technologinio pranašumo, paslaugų kokybės, prieinamumo ir inovacijų diegimo tempo. Jei privatus sektorius greičiau diegia inovatyvius sprendimus ar gali pasiūlyti patogesnes paslaugas, atsiranda rizika, kad dalis klientų pasirinks alternatyvius duomenų šaltinius ar sistemas. Konkurencijos objektu

tampa dirbtiniu intelektu grįstos informacinės ir analitinės platformos. ŽŪDC, turėdamas prieigą prie nacionalinių duomenų šaltinių ir kompetencijų analitikos srityje, gali pasiūlyti konkurencingus, duomenų vizualizacija, prognozavimu ir sprendimų paramos sistemomis, paremtus įrankius viešajam ir privatiems sektoriams, taip stiprindama savo pozicijas.

Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo, žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos paslaugų rinka Lietuvoje išskaidyta – joje veikia daugiau nei 500 įmonių, daugiausia smulkių, veikiančių lokaliai, todėl konkurencijos intensyvumas yra labai aukštas. Dalis mažesnių įmonių savo veiklą koncentruoja tik artimiausiose teritorijose, dėl to jų konkurencinis pranašumas yra ribotas. Tuo tarpu ŽŪDC išsiskiria gebėjimu veikti nacionaliniu mastu. Šis masto ir kompetencijų pranašumas suteikia konkurencinę persvarą rinkoje. Be to, ŽŪDC patirtis įgyvendinant strategiškai svarbius projektus, susijusius su nacionaliniais ar tarptautiniais įsipareigojimais, įtvirtina ŽŪDC kaip nacionalinio masto rinkos lyderį.

Naujų konkurentų grėsmė

Naujų konkurentų grėsmė ŽŪDC valstybės deleguotų funkcijų vykdymo veikloje yra gana ribota, dauguma pagrindinių funkcijų – registrų IS, kadastrų, kitų valstybės IS kūrimas ir administravimas – griežtai reglamentuotos teisės aktais ir pavestos išimtinai ŽŪDC. Šiose srityse tiesioginė konkurencija čia faktiškai neįmanoma.

Tačiau komercinėje veikloje – žemėtvarkos ir teritorijų planavimo, geodezijos, taip pat žemės bei kito nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo darbų srityse, naujų konkurentų atsiradimas yra labiau tikėtinas. ŽŪDC konkurencinė rizika slypi gebėjime būti lanksčiai organizacijai ir greitai prisitaikyti prie nuolat kintančių ir tobulėjančių technologinių naujovių. Rinkoje aktyviai veikia tiek Lietuvos, tiek tarptautinės įmonės, kurios gali pasiūlyti inovatyvius ir lankstesnius sprendimus. ŽŪDC pranašumas slypi gebėjime veikti nacionaliniu mastu ir užtikrinti kompleksinių, didelės apimties projektų įgyvendinimą ir kurti sprendimus, integruojamus su valstybės informacinėmis sistemomis.

Pakaitalų grėsmė

Pakaitalų grėsmė ŽŪDC veiklai vertinama kaip vidutinė. ŽŪDC teikiamos valstybės pavestų funkcijų paslaugos, tokios kaip registrų ir kadastrų administravimas ar erdvinių duomenų teikimas, reglamentuojamos įstatymu ir yra iš esmės unikalios, todėl pakaitalai šiose srityse praktiškai neegzistuoja. Tuo tarpu dalis ŽŪDC vykdomos komercinės veiklos, pavyzdžiui, žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo paslaugos, gali būti laisvai įsigyjamos rinkoje ir susiduria su didesne pakaitalų rizika. Nepaisant to, ŽŪDC turi strateginį pranašumą dėl glaudaus bendradarbiavimo su valstybės institucijomis, prieigos prie nacionalinių duomenų ir ilgametės patirties žemėtvarkos ir geodezijos srityse ir žemės ūkio sektoriuje, dėl ko yra palankiai pozicionuota kurti pridėtinę vertę iš administruojamų duomenų šaltinių – analitinius ir prognostinius modelius, sprendimų

	paramos sistemas.
Pirkėjų galia	ŽŪDC veikloje pirkėjų galia turi specifinę įtaką, atsižvelgiant į tai, kad paslaugos skirtos tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui. Pirkėjai gali turėti didesnę įtaką komercinių paslaugų segmentuose, kur paslaugų kainodara yra labiau konkurencinga. Tačiau dėl unikalių duomenų prieigos ir sukauptos patirties kai kuriose srityse (pvz., erdvinių duomenų tvarkyme) ŽŪDC turi pranašumą, kuris riboja pirkėjų spaudimą. Tuo tarpu geodezijos ir konsultavimo paslaugose konkurencija su privačiais tiekėjais yra ypač didelė, todėl pirkėjų galia čia ryškesnė. Tokiu atveju konkurentų gausa leidžia pirkėjui lengvai pasirinkti kitą tiekėją, todėl jie gali daryti spaudimą dėl kainų, kokybės ar papildomų paslaugų. Tuo tarpu valstybės pavestų funkcijų srityje pirkėjų galia formaliai ribota, nes paslaugos reglamentuotos įstatymų ir neturi alternatyvų. Vis dėlto, užsakovas – Ministerija ar kitos valstybės institucijos – daro reikšmingą įtaką per finansavimą, teisės aktų keitimus ir kontrolės mechanizmus, todėl ši galia nėra visiškai eliminuota.
Tiekėjų galia	ŽŪDC priklauso nuo įvairių tiekėjų, įskaitant IT paslaugų teikėjus, duomenų tiekėjus ir technologijų tiekėjus, kurie užtikrina paslaugų kokybę, techninės infrastruktūros patikimumą ir efektyvumą. Tai kelia riziką dėl technologinės priklausomybės – pasirinkus vieną platformą ar įrangą, vėliau pereiti prie kito tiekėjo tampa brangu ir sudėtinga. Visi ŽŪDC pirkimai vykdomi viešųjų pirkimų būdu. Tai riboja tiekėjų galimybes diktuoti kainas, tačiau kartu apriboja ir patį ŽŪDC – ilgos procedūros mažina lankstumą, o kai kurie inovatyvūs tiekėjai nesidomi konkursais. Dėl to realiai pasirinkimų gali sumažėti. Ilgai trunkančios viešųjų pirkimų procedūros taip pat gali apsunkinti prekių ar paslaugų įsigijimą skubiais atvejais, sukeldamos iššūkių operatyvumui.

2.4. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė (*angl. SWOT*) yra neatsiejama strateginio planavimo proceso dalis, leidžianti įvertinti ŽŪDC vidinę ir išorinę aplinką. Šios analizės tikslas – identifikuoti veiksnius, turinčius esminės įtakos ŽŪDC strateginių tikslų įgyvendinimui, ir sudaryti prielaidas pagrįstiems valdymo sprendimams. Analizė padeda nustatyti stipriąsias ŽŪDC puses, kurias galima išnaudoti siekiant ilgalaikių tikslų, įvardyti silpnybes, kurias būtina šalinti ar mažinti, identifikuoti galimybes, kurias ŽŪDC gali panaudoti savo veiklos plėtrai, ir grėsmes, kurioms reikia iš anksto pasirengti. Ši analizė sudaro pagrindą formuoti kryptingą, efektyvų ir tvarų veiklos vystymąsi bei užtikrinti, kad ŽŪDC gebėtų prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

7 lentelė. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Stiprybės	Silpnybės
Pirmaeilės stiprybės	**Pirmaeilės silpnybės**
1. Institucinė kompetencija ir unikalios valstybės pavestos funkcijos: ŽŪDC vykdo teisės aktais pavestas nacionaliniu mastu kritines valstybės funkcijas, administruodamas 3 ypatingos svarbos ir 6 svarbius valstybės informacinius išteklius, kurie užtikrina ES paramų administravimą, maisto saugą, gyvūnų ligų prevenciją ir valstybės pasirengimą nepaprastosioms situacijoms. Tarp jų – Paraiškų priėmimo informacinė sistema (PPIS), Ūkinių gyvūnų registras ir LŽŪMPRIS posistemės, kurių nepertraukiamas veikimas yra būtinas valstybės finansų valdymui, ES lėšų panaudojimui ir žemės ūkio sektoriaus stabilumui. 2. Finansinis savarankiškumas ir komercinės veiklos pajamos: ŽŪDC geba užtikrinti veiklos tęstinumą ne tik iš valstybės biudžeto, bet ir iš vykdomos komercinės veiklos gaunamų pajamų. 2024 m. komercinės pardavimo pajamos sudarė 5,3 mln. eurų. Įmonė efektyviai derina valstybės pavestų funkcijų vykdymą su komercinių paslaugų teikimu, o dalį komercinių pajamų nukreipia valstybiniams įsipareigojimams finansuoti. Tai rodo finansinį lankstumą ir gebėjimą savarankiškai stiprinti pajėgumus. 3. Aukštas kritinių informacinių sistemų patikimumas ir veiklos tęstinumas: ŽŪDC užtikrina aukštą kritinių informacinių sistemų prieinamumą ir stabilumą – 2024 m. sistemų pasiekiamumas siekė 99,96 %, o 2025 m. – ~100 %, o 2025 m. nefiksuota nė vieno avarinio PPIS sistemos sutrikimo. Kritinės sistemos automatiniais testais padengtos daugiau nei 80 proc. Tai rodo brandų IT infrastruktūros ir	1. Priklausomybė nuo politinių sprendimų ir teisės aktų pokyčių: ŽŪDC veiklos kryptys, prioritetai ir dalies funkcijų apimtis tiesiogiai priklauso nuo Vyriausybės ir ministerijų sprendimų bei teisėkūros proceso, ypač įgyvendinant Žemės ir maisto ūkio, kaimo, žuvininkystės ir fitosanitarijos vystymo ŽŪM programą. Šios programos rėmuose nustatomos vykdomos priemonės, jų finansavimo sąlygos ir terminai, todėl ŽŪDC negali savarankiškai keisti dalies veiklos apimčių ar prioritetų, nepriklausomai nuo vidinių efektyvumo ar rinkos signalų. Dėl to strateginis planavimas yra jautrus politinio ciklo, teisės aktų keitimų ir valstybės politikos prioritetų kaitai. 2. Struktūrinis veiklos ir investicijų lankstumo ribotumas: ŽŪDC investicinių ir veiklos sprendimų lankstumą riboja finansinė struktūra ir viešojo sektoriaus valdymo modelis. 53,75 proc. ŽŪDC pajamų sudaro valstybės finansavimas, kuris yra planuojamas metiniu ar programiniu principu ir ribotai pritaikomas operatyviems veiklos ar investicijų poreikių pokyčiams. Tokia pajamų struktūra mažina galimybes greitai perskirstyti lėšas, spartinti investicinius sprendimus ar savarankiškai didinti investicijų apimtį be papildomų derinimų, taip pat riboja komercinės veiklos masto didinimą trumpuoju laikotarpiu. 3. Vidinis procesų sudėtingumas ir administracinė našta: ŽŪDC veiklai būdingas platus ir tarpusavyje susijęs funkcijų spektras, aukšti atitikties, saugos ir kontrolės reikalavimai bei daugiasluoksnė vidaus valdymo ir sprendimų derinimo struktūra, kuri didina administracinę naštą ir procesų kompleksiškumą. Dėl to dalis sprendimų ir veiksmų įgyvendinami ilgesniais

procesų valdymą, kuris yra esminis valstybės deleguotų funkcijų vykdymui.

4. Integruotas veiklos, rizikų ir atitikties valdymas:

Įmonėje veikia integruota vadybos sistema, apimanti kokybės (ISO 9001), informacijos saugos (ISO 27001:2022) ir aplinkosaugos (ISO 14001) standartus; reguliariai atliekami vidaus ir išorės auditai; nuo 2025 m. ŽŪDC priskiriamas esminių kibernetinių subjektų grupei pagal NIS2, stiprinant organizacijos kibernetinį ir veiklos atsparumą.

Antraeilės stiprybės

5. Brandi skaidrumo ir korupcijos prevencijos sistema:

ŽŪDC nuosekliai taiko skaidrumo, etikos ir korupcijos prevencijos priemones, integruotas į kasdienę veiklą ir darbuotojų elgseną. 2024 m. daugiau nei 70 proc. darbuotojų dalyvavo korupcijos prevencijos mokymuose, 110 darbuotojų dalyvavo tolerancijos korupcijai vertinimo apklausoje. Veikia interesų konfliktų valdymo ir pranešėjų apsaugos mechanizmai, taikoma nulinė dovanų politika, o korupcijos rizikos periodiškai vertinamos ir atnaujinamos. Taip pat yra atverta 142 duomenų rinkiniai bei veikia vieši portalai

6. Organizacinis atsparumas ir kritinių kompetencijų užtikrinimas:

ŽŪDC yra identifikavęs 27 kritines pareigybes, kurioms 100 % atvejų patvirtinti pakaitumo užtikrinimo planai (nuo 2025-06-20). Tai leidžia užtikrinti nepertraukiamą kritinių funkcijų vykdymą personalo kaitos ar nenumatytų situacijų metu ir mažina veiklos tęstinumo rizikas valstybės mastu.

7. Aukštas klientų pasitenkinimo lygis:

88 proc. teigiamas klientų vertinimas – rodo, kad ŽŪDC teikiamos paslaugos ir skaitmeniniai sprendimai atitinka vartotojų lūkesčius, yra patikimi, kokybiški ir orientuoti į naudotojų poreikius, taip stiprinant įmonės terminais, reikalingas platesnis vidaus derinimas, o procesų valdymas reikalauja didesnių laiko ir žmogiškųjų išteklių sąnaudų. Tai gali riboti operacinį lankstumą, mažinti procesų efektyvumą ir apsunkinti greitą reagavimą į veiklos aplinkos ar klientų poreikių pokyčius, ypač vykdant tarpdisciplinines ar inovacines iniciatyvas.

Antraeilės silpnybės

4. Priklausomybė nuo aukštos kvalifikacijos siauro profilio specialistų

Didžiausias iššūkis šiuo metu susijęs su maža pasiūla ir didele paklausa rinkoje kibernetinio saugumo specialistų srityje. Atsižvelgiant į ŽŪDC tvarkomų duomenų jautrumą ir registrų svarbą, šių specialistų trūkumas didina įmonės veiklos ir atitikties riziką. Taip pat žemėtvarkos specialistai, turintys kompetencijų žemės sklypų formavimo, pertvarkymo, žemės naudojimo ir planavimo, erdvinių (GIS) duomenų tvarkymo bei teisės aktų taikymo srityse. Jų trūkumas tiesiogiai įtakoja su žemės naudojimu, deklaravimu, duomenų tikslumu ir registrų kokybe susijusių ŽŪDC funkcijų vykdymą.

5. Darbuotojų įsitraukimo indeksas – vidutinio lygio.

Nors darbuotojų įsitraukimas sistemingai matuojamas, 2024 m. nustatytas 57 proc. įsitraukimo indeksas rodo vidutinį lygį ir signalizuoja apie neišnaudotą potencialą. Veiklos ataskaitoje identifikuotos tobulintinos sritys (darbo procesai, darbo užmokestis, mokymai, karjeros planavimas) rodo poreikį nuosekliai stiprinti darbuotojų patirtį siekiant didesnio organizacinio efektyvumo.

reputaciją bei pasitikėjimą jos vykdomomis valstybei svarbiomis funkcijomis.

8. ES integracija:

ŽŪDC dalyvavimas ES erdvinių duomenų infrastruktūros ir kitose ES iniciatyvose stiprina matomumą bei skatina finansavimo šaltinių pritraukimą.

Galimybės	Grėsmės
Pirmaeilės galimybės	**Pirmaeilės grėsmės**
1. Kritinių IS ir kibernetinio saugumo funkcijų koncentracijos didėjimas valstybės mastu: Europos Sąjungos NIS2 direktyvos įgyvendinimas Lietuvoje stiprina valstybės kryptį koncentruoti kritinių informacinių sistemų ir kibernetinio saugumo funkcijas ribotame skaičiuje esminių subjektų. ŽŪDC priskyrimas esminių kibernetinių subjektų grupei sudaro prielaidas valstybės mastu plėsti centralizuotų, aukštesnio patikimumo ir saugumo lygio duomenų bei IS valdymo sprendimų poreikį, didinant specializuotų paslaugų paklausą ir ilgalaikį institucijų bendradarbiavimą. 2. Ekonomikos augimas ir investicijos į žemės ūkį: 2021–2027 m. ES finansavimo laikotarpiu Lietuvai skirta apie 8 mlrd. Eur, iš kurių daugiau nei 1,2 mlrd. Eur numatyta žemės ūkio tvarumo ir skaitmenizacijos priemonėms. Šios investicijos didina paklausą duomenų analitikos, registrų IS ir skaitmeniniams sprendimams, sudarydamos palankias išorines sąlygas ŽŪDC veiklos apimčių augimui ir viešosios vertės kūrimui. 3. Technologinė plėtra ir dirbtinio intelekto diegimas: Inovatyvių technologijų, tokių kaip dirbtinis intelektas, didžiųjų duomenų analizė, prognozavimas, debesų kompiuterija ir automatizacija nuoseklus	1. Politinės aplinkos pokyčiai: Kintanti ES ir nacionalinė teisinė bazė, pokyčiai duomenų apsaugos, viešųjų pirkimų, skaitmenizacijos reglamentavimo srityse taip pat geopolitiniai svyravimai gali keisti ŽŪDC veiklos prioritetus, procesus ir finansavimo apimtis. 2. Technologiniai iššūkiai ir kibernetinio saugumo rizikos: Kibernetinių grėsmių mastas Lietuvoje nuosekliai auga – 2024 m. užregistruoti 3 874 kibernetiniai incidentai (63 proc. daugiau nei 2023 m.)[5], reikšminga jų dalis nukreipta į viešojo sektoriaus subjektus. Didėjantis atakų skaičius, spartėjanti technologijų kaita ir IT infrastruktūros senėjimo rizikos gali neigiamai paveikti duomenų saugumą, paslaugų nepertraukiamumą ir reikalauti nuolatinių investicijų į kibernetinį saugumą bei sistemų modernizavimą. 3. Finansinės rizikos: Valstybės biudžeto ir ES finansavimas yra dinamiškas – jo pokyčiai nepriklauso nuo Įmonės veiklos rezultatų. Nors valstybinių įpareigojimų vykdymo apimtis nesikeičia, o reikalavimai tik griežtėja, finansavimo svyravimai gali riboti galimybes užtikrinti funkcijų tęstinumą, įgyvendinti inovacijas ir skaitmenizacijos projektus.
	Antraeilės grėsmės
	4. Aplinkosaugos reikalavimai:

[5] Nacionalinė kibernetinio saugumo būklės ataskaita: pernai 63 proc. išaugo kibernetinių incidentų skaičius - Lietuvos kriminalinės policijos biuras

diegimas užtikrina ilgalaikį prisitaikymą prie rinkos ir sektoriaus pokyčių, didina duomenų prieinamumą bei aukštos viešosios vertės kūrimą žemės ūkio sektoriui. ŽŪDC, diegdama inovatyvius skaitmeninius ir analitinius sprendimus, iki 2029 m. planuoja sumažinti pagrindinių procesų įgyvendinimo laiką ne mažiau kaip 12 proc.

Antraeilės galimybės

5. Aplinkosaugos iniciatyvos:

Žaliosios energetikos ir energijos vartojimo efektyvumo programos sudaro sąlygas ŽŪDC dalyvauti tvarumo finansavimo iniciatyvose ir diegti energiją taupančius sprendimus. Valstybės įmonė yra įsipareigojusi kasmet mažinti galutinės energijos suvartojimą ne mažiau kaip 1,5 proc., didinti žaliosios elektros energijos naudojimo dalį bei įgyvendinti energijos efektyvumo projektus, kurie mažina veiklos sąnaudas ir aplinkosauginį pėdsaką. Šios kryptys sudaro prielaidas pritraukti išorinį finansavimą ir didinti ilgalaikį veiklos tvarumą.

6. Projektų finansavimo ir paramos išnaudojimas:

ES fondai, nacionalinės programos bei inovacijų partnerystės suteikia galimybę pritraukti papildomų investicijų infrastruktūros modernizacijai, strateginei plėtrai ir inovacijų skatinimui bei viešosios vertės kūrimui. Skaidrus ir efektyvus lėšų valdymas užtikrina ilgalaikį konkurencingumą bei paslaugų kokybės gerinimą.

7. Komunikacijos ir reputacijos stiprinimas:

ŽŪDC turi galimybę geriau panaudoti komunikacijos potencialą – didinti organizacijos matomumą, stiprinti reputaciją bei formuoti patikimo partnerio ir patrauklaus darbdavio įvaizdį. Tikslinga ir nuosekli komunikacija gali įtvirtinti ŽŪDC, kaip žemės ūkio duomenų ekspertus, viešojoje erdvėje ir tapti svarbiu konkurenciniu pranašumu,

Griežtėjantys klimato kaitos mažinimo tikslai (Kasmetinis 1,5 % energijos vartojimo mažinimas, žaliųjų pirkimų reikalavimai) ir energetinės priklausomybės rizikos gali lemti papildomas išlaidas bei veiklos ribojimus.

5. Specifinių kompetencijų specialistų trūkumas:

Šalyje mažėja kvalifikuotų specifinių kompetencijų specialistų, kurių rengimas nebeatitinka rinkos poreikių. Tai kelia riziką užtikrinti specifinių funkcijų vykdymą ir kompetencijų tęstinumą. Siekiama stiprinti partnerystes su švietimo įstaigomis ir sektoriaus organizacijomis, siekiant užtikrinti šių kompetencijų išlaikymą.

6. Visuomenės lūkesčių spaudimas:

Augantys reikalavimai skaidrumui, tvarumui ir kokybei kelia papildomų iššūkių, kurių įgyvendinimas priklauso nuo finansavimo. Strateginė kryptis – efektyvus išteklių valdymas, aiški komunikacija ir prioritetų nustatymas, siekiant balansuoti lūkesčius ir galimybes.

užtikrinančiu pasitikėjimą bei tvirtesnius ryšius su visuomene, socialiniais partneriais ir privačiu sektoriumi.	

2.5. Suinteresuotos šalys ir jų lūkesčiai

ŽŪDC veikla yra glaudžiai susijusi su įvairiomis vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis, kurių lūkesčiai daro reikšmingą įtaką organizacijos strateginiams sprendimams, veiklos prioritetams ir ilgalaikiams tikslams. Suinteresuotųjų šalių interesų ir lūkesčių analizė sudaro pagrindą subalansuotam strateginiam planavimui, leidžiančiam suderinti valstybės (savininko) siekius, viešąją misiją, veiklos efektyvumą ir tvarios vertės kūrimą.

8 lentelė. Suinteresuotos šalys, lūkesčiai ir tikslai

Suinteresuota šalis	Lūkesčiai / Tikslai
Vidaus suinteresuotos šalys	
ŽŪDC vadovas	Efektyvus Strategijos įgyvendinimas, aiškūs prioritetai, procesų ir išteklių optimizavimas, veiklos stabilumas, reputacijos išlaikymas ir organizacijos atsparumas rizikoms.
Valdyba	Nepriklausomas, objektyvus ir profesionalus sprendimų priėmimas, nuosekli ir efektyvi veiklos kontrolė, rizikų valdymas, ŽŪDC interesų atstovavimas, geroji valdysena ir atskaitomybė savininkui (valstybei).
Darbuotojai ir profesinės organizacijos	Konkurencingas ir skaidrus darbo užmokestis, stabilios darbo sąlygos, kompetencijų ugdymas, įsitraukimas, aiškūs vaidmenys ir nuoseklus dialogas su vadovybe.
Išorės suinteresuotos šalys	
Žemės ūkio ministerija (savininkas)	Valstybės deleguotų funkcijų kokybiškas ir nepertraukiamas vykdymas, veiklos efektyvumo didinimas, skaidrus finansų valdymas, kibernetinio saugumo ir IS patikimumo užtikrinimas, geroji valdysena.
Valstybės institucijos ir priežiūros subjektai (Vyriausybė, VKC, audito institucijos)	Tikslūs ir patikimi finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, teisės aktų laikymasis, veiklos efektyvumo ir investicijų pagrįstumo vertinimas, rizikų valdymas ir atskaitomybė.
Vietos savivaldos institucijos	Efektyvus teritorijų planavimas, melioruotos žemės ir melioracijos statinių apskaitos vykdymas, apleistų žemių tvarkymas, bendruomenių interesų atsižvelgimas į projektus.

Verslo subjektai ir žemės ūkio gamintojai	Sklandus registrų IS ir kitų valstybės IS, išduodamų dokumentų, erdvinių duomenų ir elektroninių paslaugų teikimas; duomenų apie žemės naudojimą ir ūkinę veiklą pateikimas; kokybiškų komercinių paslaugų teikimas.
ŽŪDC administruojamų registrų IS ir kitų valstybės IS naudotojai	Patikimas ir nepertraukiamas sistemų veikimas, patogūs bei aiškūs duomenų įvedimo ir paieškos įrankiai, nuolatinis sistemų tobulinimas, atsižvelgiant į naudotojų poreikius ir grįžtamąjį ryšį, bei operatyvi pagalba iškilus techniniams klausimams.
Visuomenė ir žiniasklaida	Duomenų skaidrumas ir atvirumas, laiku gaunama aktuali ir suprantama informacija įvairiomis žiniasklaidos priemonėmis, greita reakcija į užklausas ir sklandus bendradarbiavimas.

Rengiant ŽŪDC 2026–2029 m. veiklos strategiją, atsižvelgiama į 2025 m. rengiamo Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro rašto „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių valstybės įmonei Žemės ūkio duomenų centrui“ projekte formuojamas valstybės strategines kryptis ir prioritetus. Šioje veiklos strategijoje numatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės yra suderinti su numatomais valstybės (savininko) lūkesčiais ir orientuoti į ilgalaikės viešosios vertės kūrimą, veiklos efektyvumą, atsparumą ir patikimą valstybės informacinių išteklių valdymą viso strateginio planavimo laikotarpio metu. Galutiniai valstybės lūkesčiai, patvirtinus lūkesčių raštą, bus tikslinami įgyvendinimo etape, nekeičiant pagrindinių strateginių krypčių.

Finansiniai lūkesčiai

Valstybė, kaip ŽŪDC savininkė, kelia aiškius ir apibrėžtus finansinius lūkesčius, orientuotus į ilgalaikį finansinį stabilumą, veiklos tvarumą ir atsakingą valstybės turto valdymą. Strateginio planavimo laikotarpiu ŽŪDC privalo užtikrinti, kad Vyriausybės patvirtinti pagrindiniai finansiniai veiklos matavimo rodikliai – ilgalaikio pelningumo, optimalios kapitalo struktūros ir pelno įmokų – taip pat finansiniai specializuoti veiklos matavimo rodikliai, kurių rinkinį kasmet parengia ir viešai skelbia Valdymo koordinavimo centras, būtų integruoti į Strategiją ir nuosekliai pasiekiami.

Ministerija tikisi, kad ŽŪDC vykdys pelningą komercinę veiklą, o įmonės pelningumo lygis atitiks Vyriausybės nustatytus reikalavimus valstybės valdomoms įmonėms. Kartu pabrėžiama, kad pelningumas turi būti pasiekiamas ne pažeidžiant ŽŪDC viešosios misijos, bet užtikrinant veiklos efektyvumą, racionalų sąnaudų valdymą ir pagrįstų komercinių sprendimų taikymą.

Atsižvelgiant į istoriškai susiformavusią finansinę situaciją, Ministerija kelia konkretų lūkestį, kad per ketverių metų laikotarpį būtų panaikintas sukauptas nuostolis. Šiam tikslui pasiekti ŽŪDC turi pasitvirtinti ketverių metų finansinio nuostolio panaikinimo planą (FNPP) ir užtikrinti jo nuoseklų įgyvendinimą viso strateginio planavimo laikotarpiu. FNPP turi apimti aiškias finansines prielaidas, planuojamas priemones, rizikų vertinimą ir kontrolės mechanizmus.

Pasibaigus kiekvieniems kalendoriniams metams ir patvirtinus praėjusių metų metinį finansinių ataskaitų rinkinį, ŽŪDC įsipareigoja Ministerijai pristatyti FNPP įgyvendinimo rezultatus, pagrįstus faktiniais finansiniais duomenimis ir pasiektais rodikliais. Toks periodinis atsiskaitymas laikomas esmine finansinės drausmės, skaidrumo ir atskaitomybės dalimi.

Kartu pažymėtina, kad ŽŪDC finansiniai rezultatai yra glaudžiai susiję su valstybės sprendimais dėl pavestų funkcijų apimties, finansavimo modelio ir reguliacinės aplinkos. Todėl finansinių lūkesčių įgyvendinimas Strategijoje vertinamas kompleksiškai, derinant pelningumo, efektyvumo ir viešosios vertės kūrimo tikslus, siekiant užtikrinti ilgalaikį ŽŪDC veiklos stabilumą ir valstybės interesų įgyvendinimą.

Nefinansiniai lūkesčiai

Valstybė, kaip ŽŪDC savininkė, kelia kompleksinius nefinansinius lūkesčius, orientuotus į patikimą valstybės deleguotų funkcijų vykdymą, veiklos efektyvumą, atsparumą, skaidrumą, tvarumą ir gerąją valdyseną. Šie lūkesčiai laikomi esminiais užtikrinant ilgalaikę viešąją vertę, valstybės informacinių išteklių patikimumą bei visuomenės pasitikėjimą ŽŪDC veikla.

- Valstybei svarbių funkcijų užtikrinimas. Pagrindinis valstybės keliamas nefinansinis lūkestis – kokybiškas ir nepertraukiamas valstybei svarbių funkcijų vykdymas. ŽŪDC turi užtikrinti įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, žemės ūkio ministro įsakymais ir kitais teisės aktais pavestų funkcijų įgyvendinimą, taip pat patikimą žemės ūkio informacinių ir kontrolės sistemų veikimą. Tai apima registrų ir kitų valstybės informacinių sistemų prieinamumą, duomenų tikslumą, savalaikį paslaugų teikimą bei operatyvų reagavimą į sistemos sutrikimus ar išorinius pokyčius.
- Veiklos efektyvumas ir konkurencingumas. Tikimasi, jog ŽŪDC nuosekliai didins veiklos efektyvumą, optimizuodamas procesus, administravimo išlaidas ir turimų išteklių panaudojimą. Įmonė turi taikyti inovatyvias vadybos praktikas, stiprinti procesų ir projektų valdymo brandą, gerinti sprendimų priėmimo kokybę ir užtikrinti racionalų žmogiškųjų, materialinių ir infrastruktūros išteklių paskirstymą. Ypatingas dėmesys skiriamas rizikos veiksnių identifikavimui ir jų valdymui, siekiant užtikrinti

stabilų ir efektyvų funkcijų vykdymą. Nuo 2026 m. ir vėlesniais metais ŽŪDC turi nuolat peržiūrėti ir optimizuoti savo veiklos procesus, siekdamas aktyviau dalyvauti kitų institucijų, įstaigų ir organizacijų skelbiamuose viešuosiuose pirkimuose savo veiklos srityse, teikti konkurencingus ir valstybei pelningus pasiūlymus bei stiprinti pozicijas rinkoje.

- Energijos vartojimo efektyvumas ir aplinkosauga. Įmonė turi nuosekliai diegti energijos vartojimą mažinančias technologijas, didinti žaliosios energijos naudojimą ir prisidėti prie nacionalinių bei ES klimato kaitos švelninimo tikslų. ŽŪDC, bendradarbiaudamas su Energetikos ministerija, yra įsipareigojęs kasmet iki 2030 m. sumažinti galutinės energijos suvartojimą ne mažiau kaip 1,5 proc., remiantis istoriniu suvartojimo vidurkiu. Siekiant šio tikslo, tikimasi reguliariai atlikti energijos vartojimo auditą, planuoti trumpalaikes, vidutinio ir ilgojo laikotarpio energijos efektyvumo didinimo priemones ir užtikrinti jų įgyvendinimą. Taip pat ŽŪDC turi prisidėti prie transporto sukeliamų emisijų mažinimo, prioritetą teikdamas netaršioms transporto priemonėms ir technikai.
- Skaidrumas, rizikų valdymas ir duomenų atvėrimas. Tikimasi, kad ŽŪDC veikla bus vykdoma laikantis aukščiausių skaidrumo ir sąžiningumo standartų. Įmonė privalo viešai skelbti visą teisės aktais nustatytą informaciją, užtikrinti, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų norminių teisės aktų reikalavimus, o korupcijos prevencijos priemonės būtų realiai veikiančios ir tinkamai finansuojamos. ŽŪDC taip pat turi užtikrinti, kad atvertini duomenys būtų inventorizuoti, sistemingai atveriami ir teikiami Lietuvos atvirų duomenų portalui, laikantis teisės gauti informaciją ir duomenų pakartotinio naudojimo reglamentavimo. Tai laikoma svarbia viešosios vertės kūrimo ir visuomenės pasitikėjimo stiprinimo dalimi.
- Socialinė atsakomybė, tvarumas ir reputacija. Keliami lūkesčiai, kad ŽŪDC vykdys veiklą pagal aukščiausius etikos, socialinės atsakomybės ir tvarumo standartus. Įmonė turi užtikrinti darbuotojams sąžiningą darbo užmokestį, saugią ir motyvuojančią darbo aplinką, nuosekliai vertinti darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu bei palaikyti konstruktyvų dialogą su darbuotojų atstovais. ŽŪDC veikla turi būti grindžiama darnaus vystymosi principais, siekiant suderinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus. Tvarumo praktikos turi būti integruotos į Strategiją, atskleidžiamos vadovybės ataskaitoje ir skelbiamos viešai tiek, kiek to reikalauja teisės aktai. Taip pat tikimasi, kad ekstremalių situacijų ar

krizių atveju ŽŪDC aktyviai prisidės prie valstybės veiksmų, siekdamas sumažinti neigiamą poveikį visuomenei.

- Geroji valdysena. ŽŪDC, vadovaudamasis VKC ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijomis, turi užtikrinti efektyvią, skaidrią ir profesionalią valdyseną. Valstybė kelia tikslą, kad valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indekso vertinimuose ŽŪDC būtų vertinamas ne žemesniu kaip A lygiu, o iki 2027 m. būtų įgyvendintas planas, užtikrinantis šio lygio pasiekimą ir išlaikymą. Nefinansiniai specializuoti veiklos rodikliai, kuriuos kasmet nustato VKC, turi būti integruoti į Strategiją ir realiai pasiekiami.
- Informacinių sistemų kibernetinio saugumo stiprinimas. ŽŪDC privalo užtikrinti maksimalų informacinių sistemų prieinamumą, duomenų saugumą ir nepertraukiamą veikimą. Įmonė turi nuolat stiprinti kibernetinį saugumą, atnaujinti ir plėsti technines bei organizacines saugos priemones, didinti darbuotojų sąmoningumą kibernetinio saugumo srityje ir vadovautis gerosiomis praktikomis. Taip pat privaloma užtikrinti, kad informacinių technologijų infrastruktūra būtų apsaugota nuo fizinių ir kibernetinių grėsmių, o duomenys – nuo sunaikinimo, sugadinimo ar neteisėto panaudojimo.

Atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2023 m. vasario 8 d. įsakymu Nr. 3D-71 patvirtintame lūkesčių rašte suformuluotus valstybės siekius, strateginio planavimo laikotarpiu 2026–2029 m. ŽŪDC identifikuoja ir prioretizuoja keturis esminius valstybės lūkesčius, kuriems skiriamas didžiausias dėmesys ir organizaciniai ištekliai.

8 lentelė. Valstybės (savininko) keliamų lūkesčių prioretizavimas ir jų įgyvendinimas

Prioritetas	Valstybės (akcininko) keliamas lūkestis	Įgyvendinimo kryptis	Įgyvendinimas strateginiuose tiksluose
I	Kokybiškas ir nepertraukiamas valstybės deleguotų funkcijų vykdymas	Valstybės svarbių funkcijų užtikrinimas per atitikties reikalavimų laikymąsi, informacinių sistemų patikimumą ir veiklos tęstinumą.	1. Tikslas: Atitikties reguliaciniams reikalavimams užtikrinimas; 2. Tikslas: Aukštas paslaugų patikimumas; 3. Tikslas: Finansinio stabilumo užtikrinimas.
II	Veiklos efektyvumo didinimas ir racionalus išteklių naudojimas	Procesų optimizavimas, sąnaudų kontrolė ir veiklos rezultatų vertinimas pagal nustatytus rodiklius.	3. Tikslas: Finansinio stabilumo užtikrinimas; 4. Proveržio tikslas: Pažangių sprendimų diegimas;

III	Finansinio tvarumo ir pelningos veiklos užtikrinimas	Komercinės veiklos plėtra, konkurencingumo didinimas ir sukaupto finansinio nuostolio panaikinimas.	3. Tikslas: Finansinio stabilumo užtikrinimas; 6. Tikslas: Komercinės veiklos plėtra
IV	Skaidrumo, rizikų valdymo ir gerojo valdymo stiprinimas	VKC ir EBPO rekomendacijų įgyvendinimas, veiksmingos rizikų, atitikties ir antikorupcinės sistemos, viešas atskaitingumas.	9. Tikslas: Skaidrumo ir atsakomybės stiprinimas.
V	Informacinių sistemų kibernetinio saugumo ir duomenų apsaugos stiprinimas	Kritinių informacinių išteklių apsauga, veiklos nepertraukiamumas ir atsparumo grėsmėms didinimas.	1.Tikslas: Atitikties reguliaciniams reikalavimams užtikrinimas 2. Tikslas: Aukštas paslaugų patikimumas 4. Proveržio tikslas: Pažangių sprendimų diegimas;
VI	Energijos vartojimo efektyvumo didinimas ir aplinkosauginiai įsipareigojimai	Energijos vartojimo mažinimo priemonių įgyvendinimas ir aplinkosauginių rodiklių pasiekimas.	8. Tikslas: Poveikio aplinkai mažinimas.
(Horizontalūs)	Socialinė atsakomybė, darbuotojų gerovė, reputacijos stiprinimas	Integruojama į visas strategines kryptis kaip palaikantys ilgalaikio socialinio tvarumo veiksniai.	7. Tikslas: Darbuotojų gerovės stiprinimas; 9. Tikslas: Skaidrumo ir atsakomybės stiprinimas

ŽŪDC strateginis planavimas grindžiamas nuosekliu suinteresuotųjų šalių identifikavimu ir jų lūkesčių įvertinimu, ypatingą dėmesį skiriant valstybės (savininko) keliamiems tikslams. Vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių lūkesčiai atspindi ŽŪDC veiklos specifiką ir viešąją misiją, o valstybės lūkesčiai, suformuluoti Žemės ūkio ministro patvirtintame lūkesčių rašte, laikomi pagrindiniu strateginio planavimo atskaitos tašku. Atsižvelgiant į jų reikšmingumą valstybės interesams ir organizacijos veiklos tęstinumui, šie lūkesčiai Strategijoje yra aiškiai prioretizuoti ir integruoti į strategines kryptis, tikslus ir uždavinius. Toks požiūris užtikrina, kad ŽŪDC veiklos plėtra būtų suderinta su valstybės keliamais reikalavimais, kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčiais ir ilgalaikės viešosios vertės kūrimu.

3. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

ŽŪDC 2026–2029 m. veiklos strategija yra kompleksinis teisinis strateginio planavimo dokumentas, kuriuo nustatoma bendroji veiklos strategija.

MISIJA
Paversti paslaugas patikimais sprendimais valstybės, verslo ir visuomenės pažangai

ŽŪDC misija apibrėžia esminę veiklos prasmę – kurti pridėtinę vertę, teikiant patikimas ir duomenimis grįstas paslaugas, kurios tampa pagrindu efektyviems sprendimams. ŽŪDC, vykdydamas valstybės deleguotas funkcijas ir teikdamas įvairias komercines paslaugas rinkai, užtikrina patikimą duomenų ir informacinių sistemų valdymą, kuria sprendimus, stiprinančius viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, verslo konkurencingumą ir visuomenės pasitikėjimą.

TIKSLAS
Teikti patikimas paslaugas valstybės sprendimams, tvariam verslo augimui ir visuomenės gerovei

ŽŪDC veikla orientuota į paslaugų kokybę, duomenų patikimumą ir sprendimų vertę. ŽŪDC kuria ir teikia paslaugas, grindžiamas tiksliais bei kokybiškais duomenimis, užtikrindamas, kad jos būtų naudingos valstybės institucijoms, verslui ir visuomenei. Tokiu būdu ŽŪDC veikia kaip integruotas paslaugų ir duomenų kompetencijų centras, kuriantis ilgalaikę vertę ir prisidedantis prie darnaus šalies vystymosi.

VIZIJA
Tapti patikimu valstybės partneriu ir žemės ūkio duomenų ekspertu, kuriančiu atvirą ir inovacijomis grįstą paslaugų ekosistemą valstybės, verslo ir visuomenės pažangai

Vizija atspindi siekiamą ateities būseną – ŽŪDC kaip nacionalinį kompetencijų centrą, kuris ne tik valdo duomenis, bet ir paverčia juos strateginiu ištekliumi. ŽŪDC orientuojasi į technologinį progresą, nuolatinį skaitmeninį atsinaujinimą ir pažangiausių duomenų sprendimų diegimą. Įgyvendindamas viziją, ŽŪDC siekia būti patikimu partneriu viešajame sektoriuje, prisidedančiu prie efektyvesnio sprendimų priėmimo, taip pat kurti pridėtinę vertę verslui, užtikrinant prieigą prie kokybiškų duomenų bei inovatyvių paslaugų.

VERTYBĖS	
Patikimumas	Mūsų paslaugos ir sprendimai yra tikslūs, kokybiški ir laiku pateikiami. Užtikriname teisės aktų laikymąsi, standartų atitikimą ir nuolatinį efektyvumo bei rizikų valdymą.
Profesionalumas	Vertiname darbuotojų kompetencijas ir nuolatinį tobulėjimą, siekdami aukštos kokybės paslaugų, efektyvaus valdymo, nuolatinio procesų tobulinimo ir organizacijos augimo.
Skaidrumas	Veiklą grindžiame sąžiningumu ir atvirumu – užtikriname prieigą prie duomenų, laikomės gerojo valdymo bei antikorupcinių standartų, skelbiame informaciją ir atsiskaitome už sprendimus.
Inovacijos	Diegiame modernias technologijas, skatiname kūrybiškumą ir efektyviname procesus, siekdami, kad duomenys taptų vertinga ateities išteklių baze ir prisidėtų prie valstybės bei visuomenės pažangos.

Siekio deklaracija

ŽŪDC siekia tapti kertiniu skaitmeninių sprendimų ir paslaugų partneriu Lietuvoje, kuriančiu pridėtinę vertę tiek žemės ūkio sektoriui, tiek kitoms veiklos sritims. Mes siekiame, kad mūsų teikiami duomenys ir paslaugos padėtų priimti tikslinius, informacija grįstus sprendimus, skatintų tvarų vystymąsi ir didintų veiklos efektyvumą visuose lygmenyse.

ŽŪDC įsipareigoja būti atsakingu, skaidriu ir efektyviu partneriu, nuolat gerinti savo paslaugų kokybę, energijos vartojimo efektyvumą bei socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę. Mūsų siekis – ne tik teikti duomenis, bet ir aktyviai dalyvauti skaitmeninės transformacijos procesuose, padedant klientams diegti inovacijas ir kurti tvarią, į ateitį orientuotą sektorių ir visuomenę.

4. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI

9 lentelė. Strateginės kryptys ir tikslai

Strateginė kryptis/ strateginis tikslas	Aprašymas
VALSTYBĖS SVARBIŲ FUNKCIJŲ UŽTIKRINIMAS	ŽŪDC veiklos esmė – valstybės deleguotų funkcijų vykdymas, apimantis informacinių sistemų kūrimą, administravimą ir priežiūrą. Šių funkcijų kokybė yra kritiškai svarbi ne tik žemės ūkio sektoriaus dalyviams, bet ir viešajam sektoriui bei plačiajai visuomenei. Todėl veikla turi būti orientuota į nuolatinį paslaugų prieinamumą, duomenų patikimumą, procesų skaidrumą ir inovatyvių sprendimų diegimą.
1 Tikslas: Atitiktis reguliaciniams reikalavimams	ŽŪDC turi užtikrinti, jog visos veiklos sritys atitiktų galiojančius teisės aktus bei tarptautinius standartus. Tai apima nacionalinių teisės aktų, ES direktyvų (pvz., TIS2) ir tarptautinių standartų (pvz., ISO 27001, ISO 9001, ISO 14001) reikalavimų įgyvendinimą. ŽŪDC nuolat vykdys reguliarius atitikties auditus, rengs rizikos vertinimus ir diegs prevencines priemones.
2 Tikslas: Aukštas paslaugų patikimumas	ŽŪDC siekia užtikrinti patikimą registrų, kadastrų ir valstybės informacinių sistemų veikimą bei jų nuolatinį prieinamumą vartotojams. Bus stiprinamas projektų valdymas ir kibernetinis atsparumas, diegiant saugumo priemones, atliekant testavimus ir mokant darbuotojus pagal NKSC gaires. Tokiu būdu siekiama mažinti paslaugų sutrikimų riziką ir užtikrinti aukštą paslaugų kokybę bei prieinamumą.
3 Tikslas: Finansinio stabilumo užtikrinimas	ŽŪDC siekia užtikrinti stabilų ir efektyvų finansų valdymą, leidžiantį išlaikyti veiklos stabilumą ir pelningumą. Dėmesys skiriamas administracinių sąnaudų sumažinimui, išlaidų kontrolei ir finansiniam stabilumui. Toks požiūris Įmonei padeda racionaliai naudoti išteklius, laiku vykdyti įsipareigojimus ir išlikti finansiškai atspariai.

Strateginė kryptis/ strateginis tikslas	Aprašymas
KONKURENCINGUMO IR VERTĖS DIDINIMAS	Siekdama didinti konkurencingumą ir kuriamą vertę, ŽŪDC orientuojasi į teikiamų paslaugų kokybės, inovacijų ir duomenų panaudojimo gerinimą. Tai reiškia, kad ŽŪDC turi nuosekliai tobulinti teikiamas paslaugas, diegti pažangius technologinius sprendimus ir stiprinti klientų pasitenkinimą. Konkurencingumas grindžiamas gebėjimu kurti pridėtinę vertę valstybės institucijoms ir verslui, užtikrinant efektyvų, patikimą ir modernų veiklos modelį.
1 Proveržio tikslas: Pažangių sprendimų diegimas	Siekiant didinti veiklos pažangumą ir atitikti valstybės skaitmenizacijos kryptį, numatoma kryptingai diegti inovatyvius technologinius sprendimus. ŽŪDC sieks spartinti skaitmenizaciją ir diegti pažangias sistemas, kurios didintų paslaugų prieinamumą, patikimumą ir vartotojų patirtį. Bus nuosekliai plečiamos savitarnos sistemos galimybė, bei užtikrinamas aukštas įdiegtų sistemų stabilumas ir kokybė, kad nauji sprendimai veiktų sklandžiai ir be klaidų. Tokiu būdu stiprins savo technologinį potencialą ir prisidės prie valstybės duomenų valdymo modernizavimo.
2 Tikslas: Klientų patirties gerinimas	Siekdama stiprinti ryšį su klientais ir didinti jų pasitenkinimą, ŽŪDC orientuojasi į nuolatinį klientų patirties gerinimą. Bus siekiama užtikrinti aiškią, patogią ir greitą paslaugų teikimo patirtį tiek savitarnos sistemoje, tiek kitais kanalais. Klientų atsiliepimai ir pasitenkinimo vertinimai (NPS) bus naudojami kaip pagrindinis grįžtamojo ryšio įrankis, padedantis identifikuoti tobulintinas sritis. Toks požiūris leis nuosekliai gerinti paslaugų kokybę ir stiprinti ŽŪDC, kaip patikimo partnerio, reputaciją.
3 Tikslas: Komercinės veiklos plėtra	ŽŪDC toliau aktyviai vystys komercinę veiklą, kuri atitinka strateginius lūkesčius ir yra pelninga. Dėmesys bus skiriamas komercinių paslaugų apimčiai ir pajamoms, siekiama didinti veiklos pelningumą ir kapitalo grąžą. Tokiu būdu komercinė veikla taps patikimu finansiniu pagrindu ŽŪDC plėtrai ir ilgalaikei vertei kurti.

Strateginė kryptis/ strateginis tikslas	Aprašymas
TVARIOS ORGANIZACIJOS VYSTYMAS	ŽŪDC siekia kurti atsakingą, skaidrią ir aplinkai draugišką organizaciją, kuri veiktų pagal tvaraus vystymosi principus. Ši kryptis apima darbuotojų gerovės stiprinimą, poveikio aplinkai mažinimą ir socialinės atsakomybės didinimą visose veiklos srityse. Siekiama, kad ŽŪDC veikla būtų grindžiama skaidrumu ir atsakomybe prieš darbuotojus, visuomenę bei valstybę.
1 Tikslas: Darbuotojų gerovės stiprinimas	Siekdamas kurti tvarią ir stiprią įmonę, ŽŪDC ypatingą dėmesį skiria darbuotojų gerovei ir jų įsitraukimui. Žmonės yra pagrindinė ŽŪDC stiprybė, todėl siekiama sudaryti motyvuojančią, saugią ir lanksčią darbo aplinką, kurioje darbuotojai galėtų tobulėti ir jaustis vertinami. ŽŪDC sieks užtikrinti, kad atlygis būtų konkurencingas ir atitiktų rinkos medianą, o darbo sąlygos skatintų ilgalaikį darbuotojų išlaikymą. Bus ugdoma įsitraukusi, lojali ir tvari komanda, galinti užtikrinti organizacijos sėkmę ir tęstinumą.
2 Tikslas: Poveikio aplinkai mažinimas	Siekdamas prisidėti prie nacionalinių ir tarptautinių klimato kaitos tikslų, ŽŪDC orientuojasi į poveikio aplinkai mažinimą ir atsakingą išteklių naudojimą. Dėmesys bus skiriamas tvarių energijos sprendimų taikymui, ŠESD emisijų mažinimui bei aplinkosaugos standartų laikymuisi. ŽŪDC sieks mažinti savo veiklos aplinkos pėdsaką, palaikydama žaliuosius pirkimus bei įgyvendindama ISO 14001 standarto reikalavimus. Tokiu būdu bus kuriama aplinkai draugiška ir atsakinga organizacija, prisidedanti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo.
3 Tikslas: Skaidrumo ir atsakomybės stiprinimas	ŽŪDC orientuojasi į skaidrią, atsakingą ir pasitikėjimą keliančią veiklą. Dėmesys skiriamas korupcijos prevencijai, etikos principų taikymui bei aiškiems sprendimų priėmimo procesams. Svarbu, kad veiklos rezultatai ir tvarumo duomenys būtų viešai prieinami, taip stiprinant ŽŪDC atskaitomybę ir patikimumą. Tokia praktika kuria atsakingos organizacijos kultūrą, grindžiamą sąžiningumu, atvirumu ir pasitikėjimu tarp darbuotojų, partnerių bei visuomenės.



8 paveikslas. Strategijos žemėlapis

Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis

Strateginė kryptis	Tikslo svarba	Strateginis tikslas ir uždaviniai	Matavimo rodiklis	2024 F	Siektina matavimo rodiklio vertė				
					2025	2026	2027	2028	2029
Valstybės svarbių funkcijų užtikrinimas	10%	**1.Tikslas: Atitikties reguliaciniams reikalavimams užtikrinimas**	**Reikšmingų neatitikčių skaičius per metus (vnt.)**	0	0	0	0	0	0
		1.1. Užtikrinti ISO 9001 standarto reikalavimų nuolatinę atitiktį ir kokybės vadybos sistemos efektyvumo gerinimą.	Atitikties auditų sėkmės rodiklis (%)	100	100	100	100	100	100
		1.2. Užtikrinti nuolatinę atitiktį ISO 27001 standarto reikalavimams ir informacijos saugumo sistemos veiksmingumo gerinimą.	Atitikties auditų sėkmės rodiklis (%)	100	100	100	100	100	100
		1.3 Užtikrinti visišką atitiktį NIS2 direktyvos reikalavimams, įskaitant vykdomą kibernetinio saugumo valdymą ir incidentų tvarkymą iki 2027 m. balandžio 16 d. ir vykdyti tęstinį tobulinimą.	Atitikties rodiklis (%)	-	-	-	100	100	100
	10%	**2. Tikslas: Aukštas paslaugų patikimumas**	**Bendras sistemų neveikimo laikas (min.)**	199	65	60	55	50	40
		2.1. Užtikrinti nenutrūkstamą ir saugų duomenų paslaugų teikimą, siekti aukščiausio sistemos prieinamumo ir minimalizuoti incidentų skaičių.	Sistemos prieinamumas (%)	99	99	99	99,9	99,9	99,99
		2.2. Sukurti ir nuolat atnaujinti organizacinę saugumo kultūrą.	Apmokytų darbuotojų procentas (%)	30	40	50	60	70	75
	15%	**3. Tikslas: Finansinio stabilumo užtikrinimas**	**EBITDA marža (%)**	-1	3,1	4,49	4,4	4,85	4,95
		3.1. Didinti grynojo pelno maržą, užtikrinant subalansuotą skolos ir nuosavo kapitalo santykį.	Grynojo pelno marža (%)	-3,34	≥ 1	≥1,53	≥ 1	≥ 1,43	≥ 1,56
		3.2. Atlikti administracinių sąnaudų įvertinimą ir sumažinti jas[6].	Administracinių sąnaudų pokytis (%)	-	0	-1,0	-1,25	-2,5	-3,0

[6] Administracinių sąnaudų pokytis (%) – bendrųjų administracinių sąnaudų, kaip jos apibrėžtos pelno (nuostolių) ataskaitoje, procentinis pokytis, lyginant su 2025 metų baziniu lygiu.

Strateginė kryptis	Tikslo svarba	Strateginis tikslas / uždaviniai / veiksmai	Matavimo rodiklis	2024 F	Siektina matavimo rodiklio vertė				
					2025	2026	2027	2028	2029
Konkurencingumo ir vertės didinimas	20%	**4. Proveržio tikslas: Pažangių sprendimų diegimas**	**Sumažėjęs proceso įgyvendinimo laikas (%)[7]**	-	Atlieka analizę	-3	-6	-9	-12
		4.1 Diegti ir nuolat tobulinti inovatyvius viešųjų paslaugų sprendimus, didinančius vartotojų patirtį, efektyvumą ir prieinamumą.	Įdiegtų inovacinių projektų[8] skaičius per metus (vnt.)	1	2	3	4	5	6
		4.1.2 Perkelti IS į duomenų bazės platformą	Perkeltų IS duomenų kiekis į duomenų analizės platformą (%)	10	25	38	56	75	100
		4.3. Optimizuoti organizacijos procesus naudojant pažangias inovacijų praktikas.	Optimizuotų prioritetinių procesų dalis (%)	-	Atlieka analizę	20	50	70	100
		4.3.1 Atlikti prioritetinių procesų analizę	Atliktų procesų analizių skaičius (vnt.)	-	Atlieka analizę	-	-	-	-
		4.3.2 Automatizuoti pasirinktus procesus	Automatizuotų procesų skaičius (vnt.)	-	-	2	5	7	10
	10%	**5. Tikslas: Klientų patirties gerinimas**	**Teigiamai paslaugas vertinančių klientų (NPS) dalis (%)**	88	88	≥75	≥80	≥85	≥85
		5.1. Sumažinti suinteresuotų šalių pagrįstų skundų skaičių.	Gautų skundų santykis su pagrįstais skundais (%)	-	20	≤ 50	≤ 50	≤ 50	≤ 50
		5.2. Užtikrinti laiku vykdomų užduočių ir projektų įgyvendinimą.	Vėluojančių užduočių skaičius dokumentų valdymo sistemoje „Avilys“ (%)	6	4	3	3	2	2
	15%	**6. Tikslas: Komercinės veiklos plėtra**	**Komercinių pajamų dalis bendrose pajamose (%)**	40,3	46,2	42	40	43,5	46
		6.1. Didinti veiklos pelningumą ir kapitalo grąžą.	Nuosavo kapitalo grąža ROE, (%)	-1,74	3	6	4,4	5,2	5,3

[7] Sumažėjęs proceso įgyvendinimo laikas (%) matuojamas lyginant prioritetinių procesų vidutinę trukmę iki ir po optimizavimo, apskaičiuojant procentinį pokytį. Bazinis lygis nustatomas 2025 m., atlikus procesų analizę.

[8] Inovaciniu projektu laikomas ŽŪDC inicijuotas ir įgyvendinamas projektas, kurio metu sukuriamas arba iš esmės modernizuojamas informacinės sistemos funkcionalumas, duomenų valdymo sprendimas ar paslauga, taikant pažangias technologijas (pvz., dirbtinį intelektą, automatizavimą, didžiųjų duomenų analizę, skaitmenizaciją), ir kuris sukuria naują arba reikšmingai padidintą funkcinę, analitinę ar viešąją vertę vartotojams, institucijoms ar sprendimų priėmimui. Projekto įgyvendinimas fiksuojamas pasiekus apibrėžtą rezultatą (funkcionalumo paleidimą, modulio įdiegimą ar sistemos eksploatacijos pradžią).

Strateginė kryptis	Tikslo svarba	Strateginis tikslas ir uždaviniai	Matavimo rodiklis	2024 F	Siektina matavimo rodiklio vertė				
					2025	2026	2027	2028	2029
Tvarios organizacijos vystymas	5%	**7. Tikslas: Darbuotojų gerovės stiprinimas**	**Darbuotojų įsitraukimo indeksas (%)**	57	60	60	65	70	70
		7.1. Kurti konkurencingą darbo aplinką, užtikrinant darbuotojų išlaikymą.	Savanoriška darbuotojų kaita (%)	9,6	13,8	≤ 10	≤ 10	≤ 8	≤ 8
		7.2. Užtikrinti nuolatinį darbuotojų kompetencijų vystymą.	Darbuotojų, dalyvavusių kompetencijų ugdymo veiklose, dalis (%)	30	≥ 50	≥ 55	≥ 65	≥ 70	≥ 75
	5%	**8. Tikslas: Poveikio aplinkai mažinimas**	**ŠESD emisijų (Scope 1–2) absoliutaus kiekio mažinimas (%)**	2	≥ 2	≥ 2	≥ 4	≥ 6	≥ 8
		8.1. Žalios elektros energijos įsigijimas	Metinis žalios elektros suvartojimas (%)	100	100	100	100	100	100
		8.2. Išlaikyti ir nuolat tobulinti ISO 14001 (aplinkos apsaugos vadybos sistemos) standarto reikalavimus.	Atitikties auditų sėkmės rodiklis (%)	100	100	100	100	100	100
	10%	**9. Tikslas: Skaidrumo ir atsakomybės stiprinimas**	**Gerojo valdymo indekso reikšmė**	C	B	B	A-	A	A
		9.2. Stiprinti korupcijos prevenciją.	Sukurta korupcijai atspari aplinka, (balas)	0,8	> 0,8	> 0,8	> 0,8	> 0,8	> 0,8
		9.3. Įtraukti tvarumo rodiklius į metinę veiklos ataskaitą.	Metinėje ataskaitoje pateiktų tvarumo rodiklių kiekis	1	2	2	3	3	3

5. IŠTEKLIAI

Siekdamas įgyvendinti valstybės keliamus tikslus, užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą bei veiklos tęstinumą, ŽŪDC planuoja efektyviai naudoti ir tobulinti turimus išteklius. Kiekvienas išteklių tipas – darbuotojai, finansai, technologijos, turtas, energetiniai resursai – yra vertinamas kaip strateginė prielaida ilgalaikiam organizacijos konkurencingumui, reputacijai ir atsparumui iššūkiams užtikrinti.

5.1. Žmogiškieji ištekliai

Darbuotojai yra kertinis veiksnys, įgalinantis ŽŪDC pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus. Žmogiškųjų išteklių valdymas orientuotas į tvarios įmonės kūrimą užtikrinant valstybės pavestų funkcijų vykdymą, paslaugų kokybę, inovacijų diegimą, įmonės veiklos efektyvumo didinimą. Žmogiškųjų išteklių valdymas 2025 – 2029 m. laikotarpiu tiesiogiai prisideda prie strateginio tikslo susijusio su darbuotojų gerovės stiprinimu ir yra orientuotas į šiuos ilgalaikius tikslus:

- Kompetencijų stiprinimas – sistemingai ugdyti darbuotojų profesines ir bendrąsias kompetencijas, ypatingą dėmesį skiriant kokybės vadybos, duomenų valdymo, informacijos saugos, skaitmenizacijos, tvarumu sritims.
- Darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos didinimas – kurti saugią, pagarbią ir įtraukią darbo aplinką, užtikrinančią aiškią komunikaciją, skaidrų valdymą ir sąžiningą atlygį ir profesinio tobulėjimo galimybes.
- Tvarus žmogiškųjų išteklių planavimas – periodiškai vertinti žmogiškųjų išteklių poreikį, užtikrinant optimalų darbuotojų skaičių ir struktūrą pagal įmonės strateginius uždavinius, finansines galimybes ir veiklos apimtis. Lyderystės ir bendradarbiavimo kultūros stiprinimas – ugdyti vadovų lyderystės kompetencijas, skatinti bendradarbiavimą, inovatyvumą bei komandinių rezultatų siekimą.
- Darbuotojų išlaikymo ir įmonės patrauklumo didinimas – kurti konkurencingą ir patrauklią darbo aplinką, leidžiančią pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus užtikrinant įmonės veiklos tęstinumą ir kompetencijų išsaugojimą.

5.2. Materialieji ištekliai

ŽŪDC veiklos sėkmė priklauso nuo tinkamai valdomų materialinių ir infrastruktūros išteklių. Šie ištekliai apima ilgalaikį turtą – pastatus, transporto priemones, įvairius įrengimus

bei kitą inventorių – taip pat kasdien naudojamas darbo priemones, tokias kaip kompiuteriai, monitoriai, duomenų saugyklos, matavimo ir spausdinimo įranga ir kt. Be to, svarbus veiklos komponentas yra programinė įranga, leidžianti efektyviai tvarkyti duomenis, vykdyti paslaugas ir optimizuoti administracinius procesus.

Kadangi ŽŪDC vykdo aukštos pridėtinės vertės veiklą, siekiama užtikrinti, kad naudojama technika būtų moderni, o programinė įranga – atnaujinta ir pritaikyta nuolatiniams veiklos pokyčiams. Strategijoje numatyta plėsti naudojamų programų paketą tiek gamybinei veiklai, tiek administracinių procesų skaitmeninimui, taip didinant organizacijos efektyvumą ir kokybę.

Numatomi ilgalaikiai materialinių ir infrastruktūros išteklių valdymo tikslai:

- Modernizuoti fizinę ir IT infrastruktūrą, užtikrinant jos patikimumą, saugumą ir funkcionalumą.
- Nuolat atnaujinti programinę įrangą, diegiant sprendimus procesų automatizavimui, dokumentų valdymui ir duomenų analizei.
- Racionaliai valdyti turtą, atsisakant nebenaudojamo inventoriaus ir užtikrinant efektyvų ilgalaikio turto panaudojimą.
- Stiprinti infrastruktūros saugumą, užtikrinant veiklos tęstinumą ir atsparumą rizikoms.

Šie ištekliai sudaro pagrindą inovacijoms, paslaugų kokybei ir ilgalaikiam organizacijos tvarumui.

5.3. Finansiniai ištekliai

ŽŪDC finansiniai ištekliai yra esminė sąlyga įgyvendinant strateginius tikslus bei užtikrinant ilgalaikį veiklos tęstinumą. Jie gali būti skirstomi į vidinius ir išorinius.

Vidiniai finansiniai ištekliai – tai apyvartinės lėšos, sukauptas nusidėvėjimas ir amortizacija bei veiklos rezultatai (pelnas ar nuostolis). Apyvartinių lėšų apimtis priklauso nuo veiklos rezultatų, pirkėjų įsipareigojimų valdymo ir pinigų srautų kontrolės. Nusidėvėjimo ir amortizacijos mechanizmai sudaro galimybę planingai atnaujinti turtą, užtikrinti ilgalaikį jo funkcionavimą bei sukaupti lėšų naujoms investicijoms.

Išoriniai finansiniai ištekliai – tai dotacijos, kiti negrąžintini finansavimo šaltiniai bei skolintos lėšos, kurios gali būti pasitelkiamos strateginiams projektams įgyvendinti, jei vidinių išteklių nepakanka.

Strateginiu laikotarpiu prognozuojama, kad ŽŪDC veikla bus pelninga, o gautas pelnas bus nukreiptas Strategijoje iškeltų tikslų įgyvendinimui. Finansų valdymo prioritetai bus susiję su:

- tvariu pajamų augimu, ypač stiprinant komercinę veiklą;
- sąnaudų optimizavimu;
- kapitalo struktūros balanso palaikymu;
- investicijų nukreipimu į informacinių technologijų, infrastruktūros ir skaitmenizacijos plėtrą.

Tokiu būdu finansiniai ištekliai taps ne tik pagrindine organizacijos stabilumo prielaida, bet ir inovacijų, veiklos modernizavimo bei konkurencinių pranašumų kūrimo šaltiniu.

5.4. Finansinės prognozės

Pagrindinės prielaidos:

- Makroekonominė aplinka. Lietuvoje ir ES prognozuojamas nuosaikus, bet stabilus ekonomikos augimas (BVP ~2–3 proc. per metus), atlyginimų kilimas viršys infliaciją, o energijos kainos stabilizuosis.[9]
- Darbo užmokestis. Lietuvos banko prognozės rodo 7 – 8 proc. metinį darbo užmokesčio augimą ir reikšmingą minimalios mėnesinės algos didėjimą. Šie pokyčiai turės apčiuopiamą poveikį ŽŪDC sąnaudų bazei, todėl būtina nuosekliai stiprinti išlaidų planavimą ir sąnaudų kontrolę.[10]
- Investicijos. Numatomos nuoseklios investicijos į IT sistemas, programinę įrangą.

Prognozuojami 2026 – 2029 m. veiklos rezultatai

Prognozuojama, kad 2026 m. ŽŪDC pardavimo pajamos išliks stabilios, atspindėdamos dar galiojančių didelės apimties ilgalaikių sutarčių įgyvendinimą ir stabilų valstybės finansavimą pavestoms funkcijoms vykdyti.

Nuo 2027 m. numatomas laikinas pardavimo pajamų sumažėjimas, susijęs su 2026 m. užbaigiamomis strategiškai reikšmingomis ilgalaikėmis sutartimis. Šis sumažėjimas vertinamas kaip struktūrinis ir prognozuojamas, o ne kaip veiklos efektyvumo praradimas.

2028–2029 m. laikotarpiu prognozuojamas palaipsnis pajamų augimas, kurį lemia:

[9] OECD Economic Surveys: Lithuania 2025 | OECD
ECB staff macroeconomic projections for the euro area, September 2025
[10] Ekonomikos analizė ir prognozės | Lietuvos bankas

- didėjanti komercinių pajamų dalis bendrose pajamose;
- aktyvesnis dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose ir kitų institucijų projektuose;
- naujų ir modernizuotų skaitmeninių paslaugų diegimas;
- efektyvesnis turimų informacinių sistemų ir duomenų monetizavimas.

Strateginiuose rodikliuose tai atsispindi nuosekliu komercinių pajamų dalies augimu bendrose pajamose ir pelningumo rodiklių (EBITDA, ROE, grynojo pelno maržos) gerėjimu viso planavimo laikotarpio metu. Planuojama, kad ŽŪDC grynasis pelningumas analizuojamu laikotarpiu sieks apie 1–1,5 proc., atspindėdamas valstybės pavestų funkcijų vykdymo specifiką, reguliuojamą kainodarą ir ribotas galimybes sparčiai didinti pelningumą. Numatyta, kad šis pelningumo lygis bus pasiektas palaipsniui, nuosekliai didinant veiklos efektyvumą, mažinant administracines sąnaudas ir didinant komercinių pajamų dalį bendrose pajamose, kartu išlaikant finansinį stabilumą ir nepažeidžiant viešosios misijos.

Lentelė 10. ŽŪDC 2026–2029 m. bendrųjų pajamų ataskaitos prognozė (tūkst. Eur)

Eil. Nr.	Straipsniai	2026	2027	2028	2029
1.	Pardavimo pajamos	5 500	4 500	4 700	4 900
2.	Pardavimo savikaina	-4 200	-3 380	-3 480	-3 560
3.	**BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)**	**1 300**	**1 120**	**1 220**	**1 340**
4.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-1 200	-1 050	-1 120	-1 110
5.	KITOS VEIKLOS REZULTATAS	0	0	0	0
6.	**VEIKLOS PELNAS**	**100**	**70**	**185**	**340**
7.	Pajamos	0	0	0	0
8.	Sąnaudos	0	0	0	0
9.	**FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA**	**0**	**0**	**0**	**0**
10.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	100	70	185	340
11.	Pelno mokestis	-15	-15	-15	-15
12.	**GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)**	**85**	**59**	**157**	**289**

2026–2029 m. laikotarpiu ŽŪDC prognozuojamas turto ir nuosavo kapitalo augimas, užtikrinantis finansinį stabilumą ir tvarumą. Ilgalaikių įsipareigojimų mažėjimas rodo mažėjančią priklausomybę nuo dotacijų ir subsidijų, o subalansuota įsipareigojimų struktūra bei didėjantis pinigų likutis patvirtina ŽŪDC gebėjimą savarankiškai finansuoti veiklos plėtrą ir išlaikyti tvirtą finansinę padėtį.

Lentelė 11. ŽŪDC 2026–2029 m. finansinės būklės ataskaitos prognozė (tūkst. Eur)

Eil. Nr.	Straipsniai	2026	2027	2028	2029
	TURTAS				
A.	**ILGALAIKIS TURTAS**	2 900	3 045	3 198	3 358
1.	NEMATERIALUSIS TURTAS	200	210	221	232
2.	MATERIALUSIS TURTAS	2 700	2 835	2 977	3 126
B.	**TRUMPALAIKIS TURTAS**	7 543	7 425	7 331	7 250
1.	ATSARGOS	350	385	424	466
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	1 570	1 104	1 900	2 090
2.1.	Pirkėjų skolos	1 500	1 027	1 815	1 997
2.2.	Kitos gautinos sumos ir ateinančių laikotarpių sąnaudos, sukauptos pajamos	70	77	85	93
3.	TRUMPALAIKĖS INVESTICIJOS	3 623	3 836	2 802	2 379
4.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	2 000	2 100	2 205	2 315
	TURTO IŠ VISO:	**10 443**	**10 470**	**10 529**	**10 608**
	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI				
C.	**NUOSAVAS KAPITALAS**	2 743	2 785	2 852	2 927
1.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	4 879	4 879	4 879	4 879
2.	REZERVAI	0	0	0	0
2.1.	Privalomasis	0	0	0	0
2.2.	Kiti rezervai	0	0	0	0
3.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	-2 136	-2 094	-2 027	-1 952
3.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	84	42	67	75
3.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	-2 220	-2 136	-2 094	-2 027
D.	**ĮSIPAREIGOJIMAI**	7 700	7 685	7 677	7 681
1.	ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	5 450	5 247	5 035	4 815
1.1	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	5 450	5 247	5 035	4 815
2.	TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	2 250	2 438	2 642	2 866
2.1.	Skolos tiekėjams ir rangovams	600	630	662	695
2.2	Gauti išankstiniai mokėjimai	150	158	165	174
2.3.	Kitos mokėtinos sumos, trumpalaikiai įsipareigojimai	1 500	1 650	1 815	1 997
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	**10 443**	**10 470**	**10 529**	**10 608**

Prognozuojama, kad ŽŪDC ilgalaikis turtas didės ir 2026–2029 m. laikotarpio pabaigoje sudarys apie 3 358 tūkst. Eurų. Tokį turto augimą lems didėjantis nematerialusis ir materialusis turtas.

Lentelė 12. ŽŪDC prognozuojamos 2026–2029 m. investicijos (tūkst. Eur)

Ilgalaikio turto grupė	2026	2027	2028	2029
Nematerialusis turtas	**28**	**32**	**36**	**40**
Programinė įranga	28	32	36	40
Materialusis turtas	**330**	**355**	**370**	**385**
Kompiuterinė technika ir įrenginiai	250	275	290	305
Pastatų remontas ir atnaujinimas	80	80	80	80
Investicijos iš viso:	**358**	**387**	**406**	**425**

2026 – 2029 m. laikotarpiu prognozuojama gerėjanti ŽŪDC finansinė būklė, planuojama atnaujinti ir plėtoti nematerialųjį turtą, investuojant į esamos programinės įrangos atnaujinimą ir naujos programinės įrangos įsigijimą. Taip pat prognozuojamas materialiojo turto didėjimas. ŽŪDC atnaujina ir įsigyja naują materialųjį ir nematerialųjį turtą pagal poreikį įprastinėms darbo funkcijoms vykdyti.

Lentelė 13. ŽŪDC prognozuojami 2026–2029 m. pinigų srautai (tūkst. Eur)

Pinigų srautų ataskaitos straipsnis	2026	2027	2028	2029
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	1 659	2 000	2 090	2 205
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	479	451	470	520
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	-358	-387	-406	-425
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	0	0	0	0
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	121	64	64	95
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	2 000	2 090	2 154	2 249

Prognozuojama sąnaudų struktūra ir pelningumas

Didžiausią ŽŪDC sąnaudų dalį 2026–2029 m. laikotarpiu sudarys darbo užmokestis ir su juo susijusios išlaidos, kurios vidutiniškai sieks apie 62 proc. visų pardavimo pajamų, atspindėdamos organizacijos veiklos specifiką, aukštą teikiamų paslaugų žmogiškojo kapitalo intensyvumą ir kvalifikuotų specialistų svarbą. Bendrosios ir administracinės sąnaudos, kurios 2024 m. sudarė 847 309 Eur, planuojamu laikotarpiu bus nuosekliai mažinamos, įgyvendinant procesų skaitmeninimo, veiklos optimizavimo ir administracinio efektyvumo didinimo priemones – nuo 0 proc. pokyčio 2025 m. iki –3,0 proc. 2029 m. Atsižvelgiant į planuojamą sąnaudų struktūros pokytį, veiklos efektyvumo didinimą ir komercinės veiklos plėtrą, grynojo pelno marža analizuojamu laikotarpiu prognozuojama apie 1–1,5 proc., taip užtikrinant finansinį stabilumą, nuostolių panaikinimą ir strateginių tikslų įgyvendinimą.

6. TVARUMO POLITIKA

Tvarumo politika apibrėžia ŽŪDC vertybes ir įsipareigojimus kryptingai formuoti tvarią ir atsakingą veiklą. Šiame strateginiame veiklos plane tvarumo politika suprantama ne kaip atskiras formalus dokumentas, o kaip Žemės ūkio duomenų centro taikoma veiklos kryptis ir principų visuma, apimanti kasdienėje veikloje įgyvendinamas tvarumo praktikas. Ši politika padeda veikti atsakingai, racionaliai naudojant išteklius, stiprinant socialinę atsakomybę ir kartu užtikrinant ilgalaikį organizacijos atsparumą bei finansinį tvarumą.

Tvarumo politika ŽŪDC – tai tvarios ir atsakingos veiklos kryptis bei taikomų principų visuma, integruota į kasdienę veiklą ir sprendimų priėmimo procesus. Ji apibrėžia įmonės vertybines nuostatas ir kryptingą siekį didinti veiklos efektyvumą, stiprinti darbuotojų gerovę, atsakingai valdyti aplinkosauginius aspektus bei kurti ilgalaikę viešąją vertę.

Įgyvendindama tvarumo politiką, Įmonė nuosekliai siekia strateginių tikslų, kurie padeda efektyviai valdyti išteklius, diegti atsakingus ir inovatyvius sprendimus, didinti veiklos naudą klientams ir prisidėti prie tvarios visuomenės bei valstybės raidos.

ŽŪDC tvarumo politika siekiama įgyvendinti keturis pagrindinius tikslus:

- Mažinti ŽŪDC aplinkosauginį poveikį, kryptingai mažinant šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas bei didinant energijos ir kitų išteklių naudojimo efektyvumą;
- Stiprinti socialinę atsakomybę, užtikrinant darbuotojų gerovę, saugią ir sveiką darbo aplinką, profesinio tobulėjimo galimybes bei atsakingą santykį su bendruomenėmis;
- Užtikrinti ilgalaikį ekonominį tvarumą, kuriant pridėtinę vertę klientams, partneriams ir kitoms suinteresuotoms šalims bei stiprinant ŽŪDC finansinį atsparumą;
- Užtikrinti skaidrų ir atsakingą valdymą, įtraukiant suinteresuotas šalis ir laikantis aukščiausių etikos, atskaitomybės bei gerojo valdymo standartų.

Aplinkosaugos atsakomybė

Aplinkosaugos atsakomybė ŽŪDC yra viena esminių sudėtinių dalių, užtikrinančių, kad ekonominė ir socialinė veikla būtų vykdoma nekenkiant gamtai, o padaryta žala būtų ištaisyta. Tvarumo politika orientuota į ilgalaikę aplinkos, visuomenės ir ekonomikos darną, todėl aplinkosaugos atsakomybė joje tampa ne tik teisine, bet ir strategine priemone.

Efektyvus energijos naudojimas ir žaliosios energijos diegimas	ŽŪDC kryptingai siekia mažinti energijos suvartojimą visose veiklos srityse. Visi įsigyjami elektros energijos kiekiai yra 100 proc. iš atsinaujinančių energijos šaltinių, taip prisidedant prie nacionalinių ir ES klimato tikslų įgyvendinimo. Kasmet planuojama užtikrinti ne mažesnį kaip 5 proc. ŠESD emisijų sumažinimą, optimizuojant energijos vartojimą ir diegiant inovatyvius sprendimus.
Aplinkosaugos vadybos sistema ir atitiktis ISO 14001 standartui.	Įmonėje įdiegta aplinkosaugos vadybos sistema, atitinkanti ISO 14001 standarto reikalavimus. Atliekami periodiniai atitikties auditai, kurių rezultatai padeda tobulinti procesus ir mažinti veiklos poveikį aplinkai. Tikslas – išlaikyti 100 proc. sėkmingų auditų rodiklį visais strateginio laikotarpio metais.
Atliekų rūšiavimas	Kasdienėje veikloje įgyvendinamos popieriaus, plastiko ir elektroninių atliekų mažinimo priemonės. Biuruose vykdomas atliekų rūšiavimas, o elektroninė įranga tvarkoma atsakingai, vadovaujantis žiedinės ekonomikos principais. Siekiant mažinti poveikį aplinkai, plečiama dokumentų skaitmenizacija ir diegiami e.paslaugų procesai, kurie leidžia mažinti popieriaus vartojimą.
ŠESD emisijų mažinimas	Įmonės veikla turi įtakos anglies pėdsakui, todėl dedamos visos pastangos siekiant laikytis ES Žaliojo kurso gairių ir Lietuvos klimato politikos tikslų. Nuolat vertinamas Įmonės poveikis ir ieškoma sprendimų, kurie padėtų mažinti emisijas. ŽŪDC teikiamos paslaugos apima veiklą, kuriai reikia naudoti transporto priemones, todėl siekiama optimizuoti transporto priemonių panaudojimą, jog būtų sumažintos kuro sąnaudos ir anglies dvideginio (CO_2) emisijų kiekis. Ilgalaikėje perspektyvoje numatoma didinti netaršių transporto priemonių dalį.

Socialinė atsakomybė

Socialinė atsakomybė – ŽŪDC įsipareigojimas veikti ne tik pelningai, bet ir atsakingai visuomenės atžvilgiu. Kuriama darbo aplinką, kurioje kiekvienas jaučiasi vertinamas ir turintis galimybes augti. ŽŪDC skatina nuolatinį mokymąsi, dalijimąsi žiniomis ir profesinį tobulėjimą.

Darbuotojų gerovė ir įsitraukimas	ŽŪDC siekia kurti įtraukią, pagarbią ir motyvuojančią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir girdimi. Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų įsitraukimui, grįžtamojo ryšio kultūros stiprinimui ir veiklos tobulinimui remiantis darbuotojų nuomonėmis. Skatinamas komandinis bendradarbiavimas, abipusis pasitikėjimas ir atvira komunikacija.
Darbuotojų mokymai ir profesinis tobulėjimas	ŽŪDC nuosekliai investuoja į darbuotojų kompetencijų stiprinimą. Skatinamas nuolatinis mokymasis, kvalifikacijos kėlimas, dalijimasis patirtimi ir karjeros augimas. Kuriamos sąlygos, leidžiančios darbuotojams įgyti naujų žinių ir įgūdžių, būtinų tiek

	asmeniniam, tiek organizacijos augimui.
Atlygio teisingumas ir konkurencinga darbo aplinka.	ŽŪDC užtikrina, kad atlygio sistema būtų teisinga, skaidri ir atitiktų rinkos sąlygas. Darbuotojų darbo užmokestis atsižvelgiant į įmonės finansines galimybes reguliariai peržiūrimas, siekiant užtikrinti jo konkurencingumą ir skatinti ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą. Kuriama darbo aplinka, kurioje darbuotojai motyvuojami likti organizacijoje, ugdyti kompetencijas ir siekti profesinio augimo.

Ekonominis tvarumas

Ekonominis tvarumas – veikla orientuota į ilgalaikį finansinį stabilumą ir atsakingą išteklių naudojimą, kad būtų užtikrintas Įmonės augimas be neigiamo poveikio aplinkai ir visuomenei.

Veiklos efektyvumo ir kokybės didinimas.	ŽŪDC siekia užtikrinti aukštą paslaugų kokybę ir veiklos patikimumą, vadovaudamasis tarptautiniais vadybos standartais. Įgyvendinama kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001 reikalavimus, o procesų valdymas grindžiamas nuolatiniu tobulinimu, skaitmenizacija ir rezultatų stebėsena. Procesų optimizavimas ir aiškūs veiklos rodikliai padeda mažinti neatitikčių riziką, užtikrinti paslaugų stabilumą ir efektyviau naudoti organizacijos išteklius.
Finansinis stabilumas ir atsakingas valdymas.	Ekonominis tvarumas grindžiamas ilgalaikiu pelningumu, biudžeto planavimo ir vykdymo disciplina bei atsakingu išlaidų valdymu. Siekiama išlaikyti stabilią grynojo pelno maržą ir užtikrinti, kad biudžetas būtų vykdomas pagal planą. Įdiegti finansų planavimo, valdymo ir kontrolės procesai leidžia didinti prognozių tikslumą, efektyviau valdyti administracines sąnaudas ir kryptingai mažinti jų dalį. Tokiu būdu užtikrinamas tvarus finansinis augimas ir atsakomybė prieš suinteresuotąsias šalis.
Finansinis atsakingumas ir skaidrumas	ŽŪDC finansinė veikla vykdoma skaidriai, užtikrinant ataskaitų viešumą ir prieinamumą suinteresuotoms šalims. Reguliariai atliekamos vidinės ir išorinės analizės, kurios leidžia vertinti finansinių sprendimų poveikį, nustatyti tobulintinas sritis ir užtikrinti ilgalaikę vertės kūrimo kryptį.

Įtrauktis ir bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis

ŽŪDC vertina atvirą ir sąžiningą bendradarbiavimą su visomis suinteresuotosiomis šalimis. Siekiama kurti įtraukią aplinką, kurioje būtų gerbiamas kiekvieno balsas, o sprendimai priimami atsižvelgiant į įvairiapusiškus interesus ir poreikius.

Bendravimas ir atskaitomybė	Informacija apie ŽŪDC ir jo sprendimus pateikiama suprantamai, laiku ir tiksliai tiek darbuotojams, tiek klientams ir visuomenei. Naudojami įvairios bendravimo priemonės – susirinkimai, ataskaitos, el. laiškai, socialiniai tinklai. Reguliariai viešindami savo veiklos rezultatus atsakome už savo veiksmus, skatindami pasitikėjimą ir tvarų bendradarbiavimą.
Partnerystė tvarumo srityje	Tvarumo tikslų įgyvendinimas remiasi bendradarbiavimu su valstybės institucijomis, savivaldybėmis, verslo įmonėmis ir mokslo bendruomene. ŽŪDC aktyviai dalyvauja bendrose iniciatyvose, dalijasi duomenimis, siekdamas skatinti skaitmenizaciją, duomenų atvėrimą ir efektyvų viešojo sektoriaus procesų valdymą.

ŽŪDC veikla yra orientuota į duomenų rinkimą, apdorojimą, analizę ir skaitmeninių sprendimų kūrimą, todėl įmonės tiesioginis poveikis aplinkai yra ribotas. Didžioji dalis ŽŪDC poveikio aplinkai pasireiškia netiesiogiai – per kuriamus ir administruojamus informacinius sprendimus bei duomenų sistemas, kurios sudaro prielaidas efektyvesniam išteklių naudojimui, sprendimų optimizavimui ir tvaresniam žemės ūkio sektoriaus funkcionavimui. Atsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį, aplinkosauginiai tikslai formuojami proporcingai realiam poveikiui, užtikrinant, kad taikomos tvarumo priemonės būtų pagrįstos, pamatuojamos ir kuriančios realią viešąją vertę.

Žemės ūkio duomenų centre jau taikomos tvarumo priemonės, kurios yra integruotos į kasdienę veiklą ir valdymo procesus, įskaitant:

- darbuotojų gerovės ir kompetencijų stiprinimą;
- skaitmenizacijos plėtrą, mažinančią administracinę naštą ir fizinių procesų apimtį;
- duomenimis grįstų sprendimų diegimą, darančių teigiamą poveikį sektoriaus tvarumui;
- atsakingą energijos ir kitų išteklių naudojimą pačioje įmonėje.

Strateginio planavimo 2026–2029 m. laikotarpiu Žemės ūkio duomenų centre vykdomas tvarumo veiksnių vertinimas, siekiant identifikuoti organizacijai aktualiausius aplinkosauginius, socialinius ir valdysenos prioritetus, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, kylančias rizikas, naudojamus išteklius ir kuriamą viešąją vertę. Šio vertinimo rezultatai bus naudojami nustatant tvarumo tikslus, rodiklius ir planuojant jų nuoseklų įgyvendinimą strateginio plano laikotarpiu.

7. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS

ŽŪDC veiklai įtaką daro įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, galintys sukelti rizikas, kurios apsunkina Strategijos įgyvendinimą ir nustatytų tikslų pasiekimą. Rizikų valdymas yra neatsiejama ŽŪDC veiklos dalis, užtikrinanti organizacijos atsparumą neigiamam poveikiui ir veiklos tęstinumą. Efektyvus rizikų valdymas grindžiamas nuosekliu procesu, apimančiu rizikų nustatymą, įvertinimą, rizikos tolerancijos ribų apibrėžimą, valdymo priemonių planavimą ir įgyvendinimą bei nuolatinę stebėseną.

Rizikų valdymo tikslai:

Laiku identifikuoti galimus pavojus	Siekiama anksti nustatyti galimus rizikos šaltinius ir veiksnius, kurie gali turėti įtakos ŽŪDC veiklai ar strateginių tikslų įgyvendinimui. Ankstyva rizikų identifikacija leidžia imtis prevencinių priemonių ir išvengti veiklos sutrikimų.
Vertinti rizikos pasireiškimo tikimybę ir poveikį	ŽŪDC nuosekliai atlieka rizikų analizę, vertindamas jų pasireiškimo tikimybę ir galimą poveikį organizacijos finansiniams, veiklos, reputacijos bei teisiniams aspektams. Rizikos vertinimas padeda nustatyti prioritetines valdymo sritis ir efektyviau paskirstyti išteklius.
Numatyti rizikų valdymo priemones	Įvertinus rizikas, nustatomas rizikos lygis ir organizacijos rizikos tolerancijos lygis – t. y. priimtinas rizikos mastas. Parengiami ir įgyvendinami tiksliniai veiksmai rizikoms sumažinti iki priimtino lygio, įtraukiant tiek prevencines, tiek korekcines priemones. Rizikų valdymo veiksmai integruojami į veiklos planus ir apima IT infrastruktūros stiprinimą, procesų tobulinimą, darbuotojų mokymus bei kitus atsakomybę didinančius veiksmus.
Užtikrinti nuolatinę rizikų stebėseną ir reagavimą į pokyčius	Rizikų dinamika vertinama nuolat, o pagrindiniai rizikos rodikliai (PRR / KRI) analizuojami periodiškai. Atsižvelgiant į pokyčius, atliekami rizikos profilio atnaujinimai ir prireikus taikomos papildomos valdymo priemonės, siekiant išvengti neigiamo poveikio veiklos tęstinumui.
Užtikrinti savalaikį informacijos teikimą vadovybei ir Ministerijai	Apie reikšmingus rizikos rodiklių pokyčius, nustatytas grėsmes ar įgyvendintas priemones laiku informuojama ŽŪDC valdyba ir Ministerija. Toks informavimo procesas užtikrina efektyvų valdymo reakcijos mechanizmą, leidžia laiku priimti sprendimus ir stiprina organizacijos atsakomybę.

Rizikos valdymo sritys ir tipinės rizikos

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

Veiklos (operacinė) rizika Tikimybė: Vidutinė	Susijusi su kasdienės veiklos sutrikimais, kuriuos gali sukelti procesų neefektyvumas, technologiniai trikdžiai, IT sistemų klaidos ar infrastruktūros pažeidimai. Šiai sričiai priskiriama technologinės skolos, kibernetinio saugumo pažeidžiamumų bei korupcijos ir sukčiavimo rizika. Rizikos mažinamos nuolat tobulinant vidinius procesus bei užtikrinant duomenų saugumą.
Finansinė rizika Tikimybė: Vidutinė	Kyla dėl išlaidų didėjimo, infliacijos, kainų svyravimų ar valstybės finansavimo pokyčių. Gali paveikti ŽŪDC galimybes vykdyti pavestas funkcijas ir užtikrinti ilgalaikį finansinį stabilumą. Rizikos valdomos planuojant biudžetą, diversifikuojant finansavimo šaltinius ir reguliariai atliekant išlaidų analizę.
Reguliacinė ir teisinė rizika Tikimybė: Aukšta	Atsiranda dėl teisės aktų pokyčių, naujų ES ar nacionalinių reikalavimų įgyvendinimo, paslaugų įkainių tvirtinimo vėlavimo ar teisinio aiškumo stokos. Rizika ypač aktuali dėl ŽŪDC priklausomybės nuo valstybės sprendimų registrų IS, kadastrų ir kitų valstybės IS valdymo srityse. Valdymui svarbu užtikrinti nuolatinį teisinės aplinkos stebėjimą, adaptacijos planavimą ir glaudų bendradarbiavimą su Ministerija.
Žmogiškųjų išteklių rizika Tikimybė: Aukšta	Susijusi su kvalifikuotų specialistų trūkumu, kompetencijų neatitikimu ir darbuotojų kaitos iššūkiais. Didžiausia rizika kyla IT, informacijos saugos, duomenų analizės, geodezijos ir žemėtvarkos srityse, kur darbo rinka itin konkurencinga. Rizikos mažinamos kuriant patrauklią darbo aplinką, užtikrinant konkurencingą atlygį, karjeros galimybes ir tikslingą kompetencijų ugdymą.
Rinkos ir konkurencinė rizika Tikimybė: Aukšta	Atsiranda dėl konkurencijos augimo komercinių paslaugų srityje, rinkos prisotinimo ar klientų poreikių pokyčių. Rizikos mažinamos kuriant inovatyvius produktus, diversifikuojant paslaugas, stiprinant ryšius su klientais ir didinant paslaugų kokybę bei vertę.
Kibernetinio saugumo rizika Tikimybė: Aukšta	Susijusi su didėjančiu kibernetinių atakų pavojumi, duomenų praradimo ar paslaugų sutrikimų grėsme. Rizikos šaltiniai – priešiškų valstybių organizuotos atakos ir naujų technologijų (pvz., dirbtinio intelekto) panaudojimas rengiant kibernetines atakas. ŽŪDC įgyvendina informacijos saugumo vadybos sistemą pagal ISO 27001 standartą, vykdo darbuotojų mokymus pagal NKSC gaires ir nuolat stiprina IT saugumo infrastruktūrą.
Technologinių pokyčių ir inovacijų rizika Tikimybė: Vidutinė	Kyla dėl spartaus technologijų senėjimo ar naujų sprendimų integravimo sudėtingumo. Rizika ypač aktuali ŽŪDC, kuri administruoja valstybės IS. Siekiant išvengti technologinės atskirties, būtina planuoti IT atnaujinimus, stebėti rinkos tendencijas ir užtikrinti inovacijų tvarų įgyvendinimą.

Rizikos valdymo proceso eiga

Įmonėje rizikų valdymas organizuojamas vadovaujantis patvirtinta Rizikų valdymo metodika ir generalinio direktoriaus įsakymu sudarytos Rizikų valdymo darbo grupės veikla. Šie vidiniai dokumentai nustato rizikų valdymo tvarką, atsakomybes ir koordinavimo principus, taip užtikrindami sistemingą ir nuoseklų rizikos valdymo procesą. Rizikos valdymo procesas apima šiuos pagrindinius žingsnius:

Rizikos identifikavimas	Periodiškai atliekama ŽŪDC veiklos, procesų ir aplinkos analizė siekiant nustatyti rizikos veiksnius, galinčius turėti įtakos strateginių ir operacinių tikslų įgyvendinimui. Rizikos identifikuojamos remiantis vidaus auditų, incidentų analizės, veiklos rezultatų ir išorinių veiksnių vertinimais. Nustatytos rizikos registruojamos ŽŪDC rizikų registre.
Rizikų vertinimas ir prioritetų nustatymas	Identifikuotos rizikos vertinamos pagal jų pasireiškimo tikimybę ir galimą poveikį veiklai, finansams, reputacijai ir informacijos saugumui. Vertinimo metu nustatomas rizikos lygis, atliekama jų klasifikacija pagal reikšmingumą ir nustatomi valdymo prioritetai. Rizikų sąrašas periodiškai peržiūrimas ir atnaujinamas, o reikšmingų pokyčių atveju – teikiamas valdybai ir Ministerijai.
Rizikos valdymo priemonių planavimas ir įgyvendinimas	Atsižvelgiant į nustatytą rizikos lygį parengiami veiksmo planai, numatantys konkrečias priemones rizikos mažinimui, išvengimui, perleidimui ar poveikio sušvelninimui. Rizikos valdymo priemonės derinamos su valdyba ir Ministerija, integruojamos į veiklos planus bei susiejamos su atsakingais padaliniais ir numatytais ištekliais. Kiekvienai reikšmingai rizikai numatomi prevenciniai ir reagavimo veiksmai.
Rizikos stebėsena, analizė ir ataskaitos	Rizikų būklė ir pagrindiniai rizikos rodikliai (PRR / KRI) stebimi nuolat. Atliekama periodinė analizė, leidžianti laiku pastebėti rizikos padidėjimą ar mažėjimą, vertinamos tendencijos ir jų poveikis organizacijos tikslams. Apie reikšmingus rizikos pokyčius ar išaugusias grėsmes nedelsiant informuojama ŽŪDC vadovybė, valdyba ir Žemės ūkio ministerija. Rizikos valdymo rezultatai apibendrinami metinėse veiklos ir tvarumo ataskaitose, o priemonės atnaujinamos atsižvelgiant į atliktos analizės išvadas.

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

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

Lentelė 14. Rizikos ir jų valdymo priemonės

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos pasireiškimo tikimybė	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
FINANSINĖS RIZIKOS				
Netinkamų įkainių nustatymo rizika	Nustatyti per maži ar per dideli įkainiai gali lemti nepakankamas pajamas arba konkurencingumo praradimą rinkoje. Per maži įkainiai mažina pelningumą ir gali sukelti apyvartinių lėšų trūkumą, o per dideli – riboti paslaugų prieinamumą ir klientų pasitenkinimą.	Vidutinė	• Atliekama pinigų srautų ir pajamų prognozė, apimanti įvairius įkainių scenarijus; • Reguliarus įkainių peržiūrėjimas ir derinimas su Ministerija, įvertinant faktines sąnaudas ir rinkos pokyčius; • Alternatyvių pajamų šaltinių paieška (komercinės paslaugos).	Finansų ir strateginio valdymo skyrius; Valdyba; Informacinių išteklių tvarkymo departamentas; Žemės tvarkymo ir geodezijos departamentas; Melioracijos skyrius.
Užsakymų kiekio mažėjimas (dėl ekonomikos nuosmukio)	Mažėjant užsakovų investiciniam aktyvumui ar viešiesiems pirkimams, gali sumažėti paslaugų apimtys ir ŽŪDC pajamos.	Aukšta	• Administracinių sąnaudų optimizavimas; • Dalyvavimas viešuosiuose ir komerciniuose konkursuose; • Paslaugų diversifikavimas, naujų veiklos krypčių paieška; • Nuoseklus komercinių santykių su klientais palaikymas.	Finansų ir strateginio valdymo skyrius; Administravimo departamentas; Informacinių išteklių tvarkymo departamentas; Žemės tvarkymo ir geodezijos departamentas, Skaitmenizacijos departamentas; Melioracijos skyrius
Kaštų augimo rizika	Didėjant energijos, darbo užmokesčio ar paslaugų kainoms, gali mažėti veiklos pelningumas ir investicinių priemonių įgyvendinimo galimybės.	Vidutinė	• Biudžeto planavimo ir kontrolės stiprinimas; • Administracinių išlaidų analizė ir mažinimo priemonių planas; • Efektyvesnis išteklių paskirstymas ir centralizuoti pirkimai;	Finansų ir strateginio valdymo skyrius

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos pasireiškimo tikimybė	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
VERTĖS KLIENTAMS RIZIKOS				
Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas	Kompetencijų ar specialistų trūkumas gali lemti paslaugų kokybės mažėjimą, projektų vėlavimus ir klientų nepasitenkinimą.	Aukšta	• Darbuotojų paieškos kanalų plėtra (socialiniai tinklai, aukštosios mokyklos, stažuočių programos); • Bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis ir studentų įdarbinimo iniciatyvos; • Kompetencijų modelio diegimas ir metinis kvalifikacijos kėlimo planas; • Kvalifikacijos kėlimo biudžeto planavimas ir stebėsena.	Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius
Reputacinė rizika	Neigiama informacija viešojoje erdvėje ar paslaugų kokybės sutrikimai gali pakenkti ŽŪDC įvaizdžiui, klientų pasitikėjimui ir institucijos reputacijai.	Vidutinė	• Komunikacijos strategijos įgyvendinimas ir stebėsena; • Krizių komunikacijos planas; • Viešųjų ryšių koordinavimas su Ministerijos komunikacijos padaliniais.	Komunikacijos vadovas
Duomenų praradimo, pažeidimo, konfidencialumo pažeidimo ar netinkamo tvarkymo rizika	Netikslus, prarastas ar nutekėjęs duomenų turinys gali sukelti tiesioginę žalą klientams, sutrikdyti valstybinių registrų veikimą ir pakenkti ŽŪDC patikimumui.	Aukšta	• Informacijos saugumo vadybos sistemos palaikymas pagal ISO 27001; • Periodiniai vidiniai ir išoriniai IT saugumo auditai; • Atsarginių kopijų testavimas ir reagavimo planų peržiūra; • Reguliarūs darbuotojų kibernetinio saugumo mokymai.	Informacinių išteklių tvarkymo departamentas Veiklos atsparumo skyrius

Klientų patirties ir paslaugų prieinamumo rizika	Nepakankamas paslaugų prieinamumas ar sudėtingi procesai gali mažinti klientų pasitenkinimą ir rinkos konkurencingumą.	Vidutinė	• Paslaugų perkėlimas į savitarnos sistemą; • Klientų aptarnavimo standartų tobulinimas; • Skaitmeninių kanalų plėtra ir palaikymas.	Klientų aptarnavimo skyrius Skaitmenizacijos departamentas
Nepasiekti vykdomų projektų rezultatai	Žema projektų valdymo branda gali lemti, projektų vėlavimą, netinkamos kokybės projektų rezultatus, viršytą projekto biudžetą	Vidutinė	• Nuolatinė rodiklių stebėsena ir analizė; • Operatyvūs veiksmai kliūtims šalinti ar sumažinti; • Projektų valdymo ir projektų geros valdysenos taikymas	Informacinių išteklių valdymo departamentas Skaitmenizacijos departamentas

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos pasireiškimo tikimybė	Rizikos valdymas	Atsakingas už rizikos valdymą
PROCESŲ RIZIKOS				
Žemas darbuotojų įsitraukimas	Neįsitraukimas ir motyvacijos stoka gali mažinti veiklos efektyvumą, inovatyvumą ir tikslų įgyvendinimo tempą.	Vidutinė	• Periodiniai darbuotojų įsitraukimo tyrimai; • Įsitraukimo didinimo planas ir reguliarus grįžtamasis ryšys; • Vertybių ir strategijos komunikacija darbuotojams; • Vadovų mokymai lyderystės ir įtraukaus vadovavimo temomis; • Lankstaus darbo organizavimo priemonės.	Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius
Vėluojančios arba per ilgai trunkančios	Užsitęsusios pirkimų procedūros gali sukelti projektų vėlavimus,	Vidutinė	• Viešųjų pirkimų procedūrų iniciavimo kontrolė pagal viešųjų pirkimų planą; • Dėmesys pirkimų dokumentacijos kokybei;	Teisės ir viešųjų pirkimų skyrius

viešųjų pirkimų procedūros	neįgyvendintus įsipareigojimus ir neefektyvų lėšų panaudojimą.		• Konsultacijos su Viešųjų pirkimų tarnyba ir išoriniais ekspertais.	
Korupcijos ir sukčiavimo rizika	Korupciniai veiksmai ar interesų konfliktai gali lemti finansinius nuostolius, teisinę atsakomybę ir reputacijos žalą.	Žema–vidutinė	• Kandidatų reputacijos tikrinimas ir interesų deklaravimas; • Vidaus kontrolės procedūrų užtikrinimas; • Periodinis korupcijos pasireiškimo tikimybės vertinimas veiklos procesuose; • Pranešimų apie pažeidimus linijos veikla; • Galimų pažeidimų tyrimas; • Antikorupcinis švietimas; • Antikorupcinės vadybos sistemos diegimas pagal ISO 37001.	Veiklos atsparumo skyrius Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius
Atitikties vidaus procedūroms rizika	Vidaus taisyklių ar nustatytų procedūrų nesilaikymas gali mažinti valdymo efektyvumą ir kontrolės patikimumą.	Žema–vidutinė	• Vidaus kontrolės sistemų auditai; • Atitikties stebėsena pagal ISO 9001; • Atsakingų asmenų mokymai ir atsakomybės apibrėžimas.	Veiklos atsparumo skyrius Administravimo departamentas

8. STEBĖSENA

Strategijos stebėsena skirta užtikrinti veiksmingą, nuoseklų ir skaidrų ŽŪDC valdymą, nuolat vertinant strateginių tikslų, uždavinių ir suplanuotų priemonių įgyvendinimo pažangą. Stebėsenos sistema sudaro prielaidas laiku identifikuoti nuokrypius, priimti duomenimis pagrįstus sprendimus, koreguoti veiklos prioritetus bei užtikrinti atitiktį valstybės (savininko) keliamiems lūkesčiams.

Strategijos įgyvendinimo stebėsena grindžiama periodine veiklos rezultatų analize, finansinių ir nefinansinių rodiklių stebėjimu bei reguliariu atsiskaitymu valdymo ir priežiūros institucijoms. Šis procesas yra integruotas į kasdienę ŽŪDC veiklą ir sudaro neatsiejamą strateginio valdymo ciklo dalį.

Strategijos įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro:

Veiklos strategijos parengimas ir įgyvendinimas	Veiklos strategija sudaromas ketverių metų laikotarpiui, nustatant pagrindines ŽŪDC veiklos kryptis, prioritetus ir siektinus rezultatus. Plano rengimas grindžiamas išsamia veiklos, aplinkos ir rizikų analize, o jo įgyvendinimas užtikrina ilgalaikį ŽŪDC tvarumą efektyvų valstybės pavestų funkcijų vykdymą ir viešosios vertės kūrimą.
Metinio biudžeto sudarymas ir vykdymo kontrolė	Metinis biudžetas detalizuoja finansinius išteklius, reikalingus strateginiams tikslams pasiekti, ir užtikrina jų paskirstymą pagal nustatytus prioritetus bei investicinius planus. Biudžeto vykdymas stebimas nuolat, analizuojant faktinius rezultatus ir pinigų srautus, siekiant laiku reaguoti į finansinius pokyčius ir išlaikyti finansinį stabilumą.
Periodinė rezultatų analizė ir grįžtamojo ryšio taikymas.	Mėnesiniai, ketvirtiniai ir metiniai veiklos rezultatų aptarimai leidžia vertinti strateginių tikslų įgyvendinimo pažangą, nustatyti nuokrypius ir koreguoti veiksmus. Rezultatų analizė grindžiama kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, o gautos įžvalgos integruojamos į veiklos planavimo ir sprendimų priėmimo procesus.
Atsiskaitymas už valstybės (savininko) lūkesčių įgyvendinimą	ŽŪDC kasmet, pasibaigus kalendoriniams metams ir patvirtinus praėjusių metų metinį finansinių ataskaitų rinkinį, per 30 kalendorinių dienų Žemės ūkio ministerijai pateikia ir pristato informaciją apie lūkesčių įgyvendinimo eigą. Šioje informacijoje apžvelgiama pasiekta pažanga, pateikiami faktiniai rodikliai, o tais atvejais, kai lūkesčiai ar jų dalys neįgyvendinami nustatytais terminais, nurodomos priežastys ir planuojamos korekcinės priemonės.

Veiklos strategijos peržiūra ir atnaujinimas

Atsižvelgiant į stebėsenos rezultatus, išorinius aplinkos pokyčius (pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai ar kitiems valstybės / žemės ūkio politikos pokyčiams, galimai įtakosiančius Įmonės veiklos tikslus) ir rizikų vertinimą, Strategija periodiškai peržiūrima ir prireikus tikslinamas. Strategija atnaujinama ir tvirtinama vieną kartą per metus ketveriems metams.

ŽŪDC Strategija ir metinis biudžetas rengiami vadovaujantis Lietuvos Respublikos strateginio valdymo metodika ir tvirtinami žemės ūkio ministro įsakymu. Biudžetas sudaromas atsižvelgiant į strateginius tikslus, planuojamas investicijas ir veiklos prioritetus, siekiant užtikrinti efektyvų išteklių paskirstymą ir finansinį tvarumą.

Strategijos įgyvendinimo stebėsena ir vertinimas vykdoma periodiškai, ne rečiau kaip kartą per ketvirtį užtikrinant veiklos kryptingumą, atskaitomybę ir suderinamumą su valstybės (savininko) lūkesčiais. Vertinami pasiekti rezultatai, rodiklių įgyvendinimo pažanga ir nustatomos korekcinės priemonės, užtikrinančios strateginių tikslų tęstinumą.

Ketverių metų veiklos strategija yra dinamiškas dokumentas, periodiškai peržiūrimas ir prireikus koreguojamas, kad atlieptų pokyčius teisinėje, ekonominėje ir institucinėje aplinkoje. Atnaujintas planas teikiamas tvirtinti Žemės ūkio ministerijai, siekiant išlaikyti strateginį nuoseklumą ir veiklos kryptingumą.

Strategijos įgyvendinimo, tikslinimo ir atsiskaitymo už pasiektus rodiklius tvarka pateikiama toliau:

Lentelė 15. Strateginio veiklos plano įgyvendinimo, tikslinimo ir atsiskaitymo už pasiektus rodiklius tvarka

Subjektas	Funkcijos	Terminas
ŽŪDC struktūriniai padaliniai	• Atsakingi už pavestų valstybės funkcijų, strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą; • Finansų ir strateginio valdymo skyriui teikia informaciją apie strateginių rodiklių pasiekimą / nepasiekimą ir nukrypimus nuo plano; • Teikia informaciją apie identifikuotas rizikas (finansines, veiklos, kibernetinio saugumo, reputacines), galinčias turėti reikšmingą poveikį strateginių tikslų pasiekimui; • Teikia duomenis, reikalingus finansinio nuostolio panaikinimo plano (FNPP) įgyvendinimo stebėsenai (jei aktualu padalinio veiklai); • Strategijos tikslinimo / koregavimo atveju pateikia siūlymus ir jų pagrindimą.	Kasmet (sausio mėn.) ir pagal poreikį
ŽŪDC Finansų ir	• Sistemina ir tikslina struktūrinių padalinių pateiktą informaciją apie Strategijos ir rodiklių įgyvendinimą;	Kas pusmetį (metinė

strateginio valdymo skyrius	• Rengia Strategijos įgyvendinimo ir rodiklių pasiekimo ataskaitą; • Rengia ir atnaujina finansinio nuostolio panaikinimo planą (FNPP) bei stebi jo įgyvendinimą; • Vykdo biudžeto vykdymo, investicijų ir piniginių srautų kontrolę, analizuoja finansines rizikas; • Užtikrina, kad VKC parengti finansiniai ir nefinansiniai rodikliai būtų integruoti į Strategiją ir ataskaitas; • Parengtas ataskaitas teikia generaliniam direktoriui, o prireikus – tikslina pagal pastabas; • Pristato Strategiją, biudžeto, FNPP ir rodiklių įgyvendinimą generaliniam direktoriui ir ŽŪDC valdybai.	konsoliduota ataskaita – kasmet)
Generalinis direktorius	• Derina Strategiją, biudžeto ir FNPP įgyvendinimo ataskaitas; • Vertina strateginių tikslų, finansinių ir nefinansinių rodiklių pasiekimą, teikia siūlymus dėl plano koregavimo; • Užtikrina savalaikį informavimą apie esmines rizikas, reikšmingus veiklos pokyčius ir sprendimus; • Strategijos ir FNPP įgyvendinimo ataskaitas teikia ŽŪDC valdybai, Valdymo koordinavimo centrui ir Ministerijai; • Strategijos tikslinimo / koregavimo projektus teikia ŽŪDC valdybai ir Ministerijai tvirtinti.	Kas pusmetį (Ministerijai – kasmet)
ŽŪDC valdyba	• Nagrinėja Strategijos, biudžeto ir FNPP įgyvendinimo ataskaitas; • Vertina pažangą siekiant lūkesčių rašte nustatytų prioritetų (finansinio tvarumo, gerojo valdymo, rizikų valdymo); • Teikia rekomendacijas dėl prioritetinių veiksmų, investicijų ir rizikų valdymo; • Pritaria Strategijai, biudžeto ir FNPP įgyvendinimo ataskaitoms; • Teikia siūlymus Ministerijai dėl generalinio direktoriaus veiklos užduočių ir jų įgyvendinimo vertinimo.	Kas pusmetį