

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos
žemės ūkio ministro
2022 m. sausio 20 d.
įsakymu Nr. 3D-23

VALSTYBĖS ĮMONĖS VALSTYBĖS ŽEMĖS FONDO 2022-2025 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

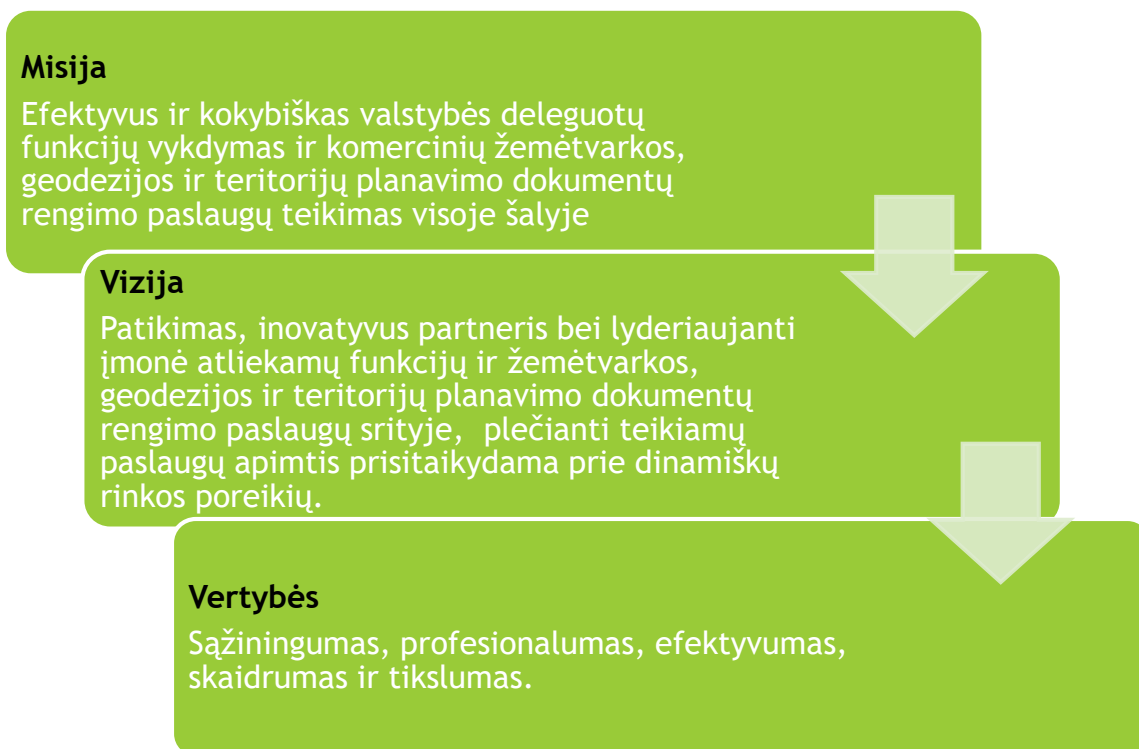
Vilnius 2022 m.

Turinys

1. Santrauka.....	2
2. Valstybės žemės fondo veikla	3
2.1. Įmonės apžvalga.....	3
2.2. Įmonės vykdoma veikla	4
3. Aplinkos veiksnių analizė	10
3.1. Vidinių veiksnių analizė	10
3.1.1. Pagrindinė veikla	10
3.1.1.1. Duomenų rinkimas	10
3.1.1.2. Paslaugos teikimas.....	12
3.1.1.3. Rinkodara.....	13
3.1.2. Pagalbinės veiklos	14
3.1.2.1. Įmonės infrastruktūros valdymas	14
3.1.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas	15
3.1.2.3. Technologijų valdymas.....	17
3.1.2.4. Korupcijos prevencija ir vidaus kontrolė	18
3.2. Išorinių veiksnių analizė	20
3.2.1. Politiniai veiksniai	20
3.2.2. Ekonominiai veiksniai	20
3.2.3. Socialiniai veiksniai	21
3.2.4. Technologiniai veiksniai	22
3.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai	22
3.2.6. Teisiniai veiksniai.....	23
3.3. Konkurencinės aplinkos analizė.....	24
3.4. Aplinkos veiksnių apibendrinimas - stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė	26
4. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys	27
4.1. Įmonės strateginė kryptis, strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų matavimo rodikliai	28
5. Ištekliai	31
6. Veiklos rizikos	32
7. Finansinės prognozės	33
8. Investicijos.....	38
9. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai	40

1. Santrauka

Strategijos rengimo tikslas - išanalizuoti aplinkos veiksnius ir jų įtaką valstybės įmonės Valstybės žemės fondo (toliau - Valstybės žemės fondas, Įmonė) veiklai, nustatyti Įmonės stiprybes ir silpnybes, galimybes ir grėsmes, kylančias Įmonės veikloje ir išskirti Įmonės strategines veiklos kryptis, kurios leis kryptingai įgyvendinti Valstybės žemės fondo misiją ir siekti numatytos vizijos laikantis pagrindinių Įmonės vertybių.



Pav. Nr. 1. Įmonės misija, vizija ir vertybės

Siekiant tinkamai vykdyti misiją ir įgyvendinti viziją bei valstybės keliamus lūkesčius, 2022-2025 m. didžiausias dėmesys bus skiriamas šioms strateginėms kryptims:

- Efektyvus ir inovatyvus specialiųjų įpareigojimų vykdymas
- Komercinių paslaugų kokybiškas ir efektyvus teikimas
- Įmonės ekonominis vystymas
- Veiklos efektyvumo didinimas

2. Valstybės žemės fondo veikla

2.1. Įmonės apžvalga

Valstybės žemės fondo istorija prasideda 1961 m. gegužės 24 d., kai siekiant žemėtvarkos darbus sukonzentruoti vienoje įmonėje, galinčioje aptarnauti visus rajonus, buvo įsteigtas Žemėtvarkos projektavimo institutas (nuo 1972 m. pavadinimas pakeistas į Respublikinį žemėtvarkos projektavimo institutą, o nuo 1991 m. - į Valstybinį žemėtvarkos institutą).

2010 m. spalio 21 d. Valstybinis žemėtvarkos institutas reorganizuotas į Valstybės žemės fondą. Įmonės veiklos tikslai buvo įgyvendinti valstybės žemės naudojimo politiką, spręsti apleistų žemių problemą, užtikrinti efektyvų žemės kaip gamtos turto naudojimą bei racionalią žemės valdų struktūrą.

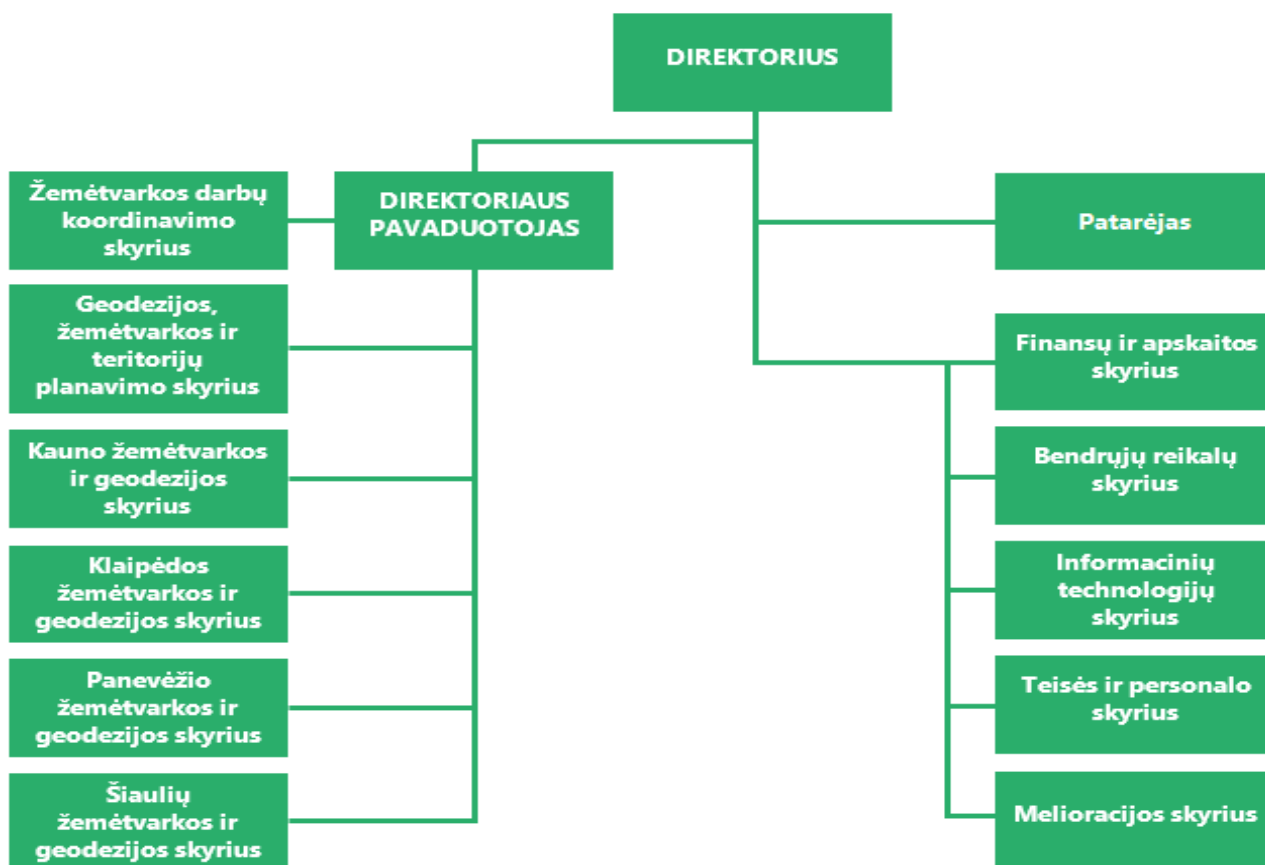
Lentelė Nr. 1. Valstybės žemės fondo rekvizitai

Įmonės pavadinimas	Valstybės įmonė Valstybės žemės fondas
Teisinė forma	Valstybės įmonė
Įmonės savininko kapitalas	1 935 838 Eur
Steigėjas	Žemės ūkio ministerija
Įregistravimo data	1990-12-17
Įmonės kodas	120093212
Įmonės PVM kodas	LT200932113
Įmonės registras	Lietuvos Respublikos juridinių asmenų registras
Buveinės adresas	Konstitucijos pr. 23 - 401, A korpusas, LT-08105 Vilnius
Tel.	8 5 262 3000
Faks.	8 5 2621672
El. p. adresas	info@vzf.lt
Interneto svetainės adresas	www.vzf.lt

Valstybės žemės fondo organai yra Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija - Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija (toliau - Žemės ūkio ministerija, Ministerija) ir vienasmenis valdymo organas - Įmonės vadovas. Vadovaujantis Įmonės įstatais, patvirtintais Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2017 m. gruodžio 21 d. įsakymu 3D-831 „Dėl valstybės įmonės Valstybės žemės fondo įstatų tvirtinimo“, kolegialus valdymo organas - valdyba - nėra sudaroma. Atsižvelgiant į tai, kad iki 2022 m. gruodžio 31 d. planuojama atlikti Įmonės reorganizavimo procedūras, valdybos sudaryti šiuo laikotarpiu neplanuojama.

Valstybės žemės fondo struktūrą nuo 2021 m. sausio 1 d. sudarė: direktorius, patarėjas, direktoriaus pavaduotojas bei 11 skyrių. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2020 m. gruodžio 9 d. įsakymu Nr. 3D-848 „Dėl Valstybės įmonės Valstybės žemės fondo struktūros patvirtinimo“ nuo 2021 m. balandžio 1 d. pakeista Valstybės žemės fondo struktūra ir optimizuojant Įmonės skyrių darbą panaikintas Vilniaus žemėtvarkos ir geodezijos skyrius, kurio funkcijas perėmė analogiškas funkcijas vykdomantis Geodezijos, žemėtvarkos ir teritorijų planavimo skyrius.

Valstybės žemės fondas turi gamybinės grupės, teikiančias paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims Ignalinoje, Anykščiuose, Utenoje ir Skuode. Nuo 2021 m. balandžio mėn. įvertinus atliekamų darbų apimtį ir išlaidų sąnaudas, atsisakyta gamybinės grupės Rokiškio mieste, vykdomus darbus perkeltant Panevėžio mieste esančiam skyriui.



Pav. Nr. 2. Valstybės žemės fondo struktūra

2.2. Įmonės vykdoma veikla

Žemės ūkio ministerijos 2020 m. spalio 19 d. rašte Nr. 2D-3154 (12.162 E) „Dėl Valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių valstybės įmonei Valstybės žemės fondui“ (toliau - Valstybės lūkesčių raštas) numatyta, kad Įmonės pagrindinė veikla - užtikrinti efektyvų, saugų ir nepertraukiamą Žemės informacinės sistemos registrų duomenų bazių bei informacinių sistemų funkcionavimą, rengti teritorijų planavimo dokumentus, nustatyti nekilnojamojo turto kadastro duomenis, vykdyti valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionus.

Valstybės įmonės kita veikla - kurti dirvožemio tyrimo duomenų bazes ir geografinę informacinę sistemą (GIS), atlikti žemės informacinės sistemos (ŽIS) plėtrą ir palaikymą, kurti žemių melioracinės būklės duomenų bazę, atlikti specialiųjų žemės naudojimo sąlygų duomenų bazės atnaujinimą, kurti apleistų žemių duomenų rinkinį, organizuoti žemės konsolidacijos projektų rengimą ir įgyvendinimą, melioracijos darbų ir statinių naudojimo valstybinę priežiūrą, žemės valdų struktūrų gerinimo ir apleistų žemės plotų mažinimo priemonę, įskaitant privačios žemės įsigijimą valstybės vardu, vykdyti komercinę veiklą:

žemėtvarkos darbus, susijusius su nuosavybės teisių atkūrimu kaimo vietovėse, teritorijų planavimą, dirvožemio vertinimus ir tyrimus ir kt.

Įmonės veiklos sritys skirstomos į valstybės deleguotų funkcijų (specialiųjų įpareigojimų) vykdymą bei komercinę veiklą. Vadovaujantis Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2021 m. kovo 16 d. įsakymu „Dėl Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimo“, Valstybės žemės fondui numatyti šie specialieji įpareigojimai:

- Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programos priemonės „Investicijos į materialųjį turtą“ veikla „Parama žemės konsolidacijai“;
- Žemės tvarkymo ir administravimo bei erdvinės informacijos infrastruktūros vystymo programos priemonės „Žemės informacinės sistemos plėtra ir palaikymas“ veikla;
- Melioracijos darbų ir melioracijos statinių naudojimo priežiūra;
- Valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionų vykdymas.

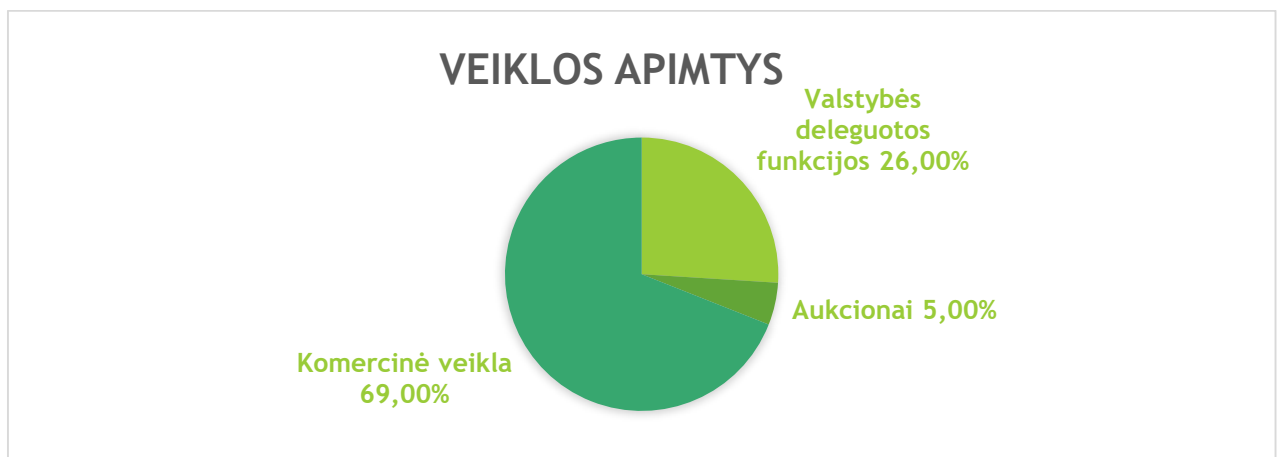
Specialiųjų įpareigojimų tinkamas vykdymas svarbus konkrečių socialinių, strateginių ir politinių valstybės tikslų įgyvendinimui. Specialiuosius įpareigojimus Valstybės žemės fonde vykdo darbuotojai, kurių kompetencija ir patirtis visos Lietuvos mastu yra išskirtinė melioracijos, dirvožemio, apleistų žemių nustatymo veiklos srityse ir šią patirtį turinčių specialistų veikla kuria didžiausią pridėtinę vertę specialiųjų įpareigojimų vykdyme.

Lentelė Nr. 2. Valstybės žemės fondo specialieji įpareigojimai

Specialieji įpareigojimai	Veikla
➤ Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programos priemonės „Investicijos į materialųjį turtą“ veikla „Parama žemės konsolidacijai“	Po žemės konsolidacijos projektų rengimo ir jų sprendinių įgyvendinimo pabaigos vykdomas kontrolės laikotarpis: Nacionalinei mokėjimo agentūrai teikiamos metinės ataskaitos. Kontrolės laikotarpio pabaiga - 2024 m. gruodžio 12 d.
➤ Žemės tvarkymo ir administravimo bei erdvinės informacijos infrastruktūros vystymo programos priemonės „Žemės informacinės sistemos plėtra ir palaikymas“ veikla	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Žemių melioracinės būklės ir užmirkimo erdvių duomenų rinkinio tvarkymas. ➤ Apleistų žemių erdvių duomenų rinkinio tvarkymas. ➤ Dirvožemio erdvių duomenų rinkinio tvarkymas. ➤ ŽIS plėtra ir palaikymas.
➤ Melioracijos darbų ir melioracijos statinių naudojimo priežiūra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melioracijos darbų ir melioracijos statinių naudojimo valstybinė priežiūra. ➤ Valstybei nuosavybės teise priklausančių melioracijos statinių rekonstravimo darbų organizavimas ir koordinavimas. ➤ Kartu su savivaldybėmis organizuoti melioracijos infrastruktūros atstatymo darbus.
➤ Valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionų vykdymas	Valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionų vykdymas, glaudus bendradarbiavimas su Nacionalinės žemės

Taip pat, be lentelėje Nr. 2 išvardintų veiklų, vadovaujantis Lietuvos Respublikos žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo įstatymo 4 straipsnio 6 dalies 1 punktu, Valstybės žemės fondui yra deleguota funkcija - žemės valdų struktūrų gerinimo ir apleistų žemės plotų mažinimo priemonė, įskaitant privačios žemės įsigijimą valstybės vardu pasinaudojant šio įstatymo 5 straipsnio 2 dalyje nustatyta pirmumo teise.

Įmonė be specialiųjų įpareigojimų vykdo komercinę veiklą - teikia žemėtvarkos, teritorijų planavimo ir miškotvarkos paslaugas fiziniams bei juridiniams asmenims. Valstybės deleguotos funkcijos, t. y. biudžeto lėšomis atliktų valstybės deleguotų funkcijų darbų vertė sudaro apie 26 proc., aukcionų pajamos (valstybės deleguota funkcija, kuri priskiriama prie komercinės veiklos, kai nėra gaunamos dotacijos patirtoms išlaidoms kompensuoti) sudaro apie 5 proc., tačiau kitos komercinės veiklos pajamos sudaro didžiąsą dalį - apie 69 proc. Įmonės pajamų.



Pav. Nr. 3. Veiklos apimtys

Įmonės veiklos sritys - žemėtvarka, teritorijų planavimas, geodezijos bei miškotvarkos paslaugos, o šiose srityse teikiamos paslaugos yra labai įvairios, dėl to Valstybės žemės fondas, vykdydamas komercinę veiklą, turi galimybes klientams pasiūlyti platų paslaugų spektrą. Teikiamų paslaugų grupavimas pateikiamas paveiksle Nr. 4.



Pav. Nr. 4. Komercinė veikla. Teikiamos paslaugos

Įmonė per pastaruosius metus didelį dėmesį skyrė veiklos skaidrinimui ir efektyvumo didinimui, o suburta profesionalų komanda leidžia Įmonei ir toliau kryptingai siekti strateginių tikslų įgyvendinimo. Valstybės žemės fondas 2022-2025 m. laikotarpiu siekia toliau plėstis, stiprinti technologijas, įgyti naujų kompetencijų ir dalyvauti rinkoje kaip stambus tiekėjas, galintis pasiūlyti platų teikiamų paslaugų spektrą ir įgyvendinti didelius valstybinės reikšmės projektus.

Valstybės žemės fondo pagrindinis dėmesys skiriamas Įmonės veiklos optimizavimui, todėl visi plėtros procesai priklausys nuo valstybės deleguotų funkcijų finansavimo apimčių, Įmonės teikiamų paslaugų apimčių didėjimo ir vykdomų projektų.

Valstybės žemės fondas 2021 metais veikė stabiliai, vykdė svarbias valstybės deleguotas funkcijas, dėjo daug pastangų veiklos efektyvumui ir kokybei didinti, dėl šių priežasčių dirbo pelningai. Iš neigiamų aspektų Įmonės veikloje pastebėta didesnė nei įprastai darbuotojų kaita, o bendras darbuotojų skaičius lyginant su 2020 m. sumažėjo 7 proc. Tai galimai nulėmė numatoma Valstybės žemės fondo reorganizacija, daranti įtaką darbuotojų apsisprendimui dėl tolesnio darbo Įmonėje.

Įmonės 2019 - 2021 metų pagrindiniai finansiniai ir veiklos rodikliai pateikiami 3 lentelėje.

Lentelė Nr.3. Pagrindiniai Įmonės finansiniai ir veiklos rodikliai 2019 - 2021 m., tūkst. Eur

	2021*	2020	2019
Pardavimų pajamos tūkst. Eur	2 738	2 556	2 653
Pardavimo savikaina tūkst. Eur	2 325	2 224	2 353
Bendras veiklos pelnas tūkst. Eur	413	332	300
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	55	33	37
Grynasis veiklos pelningumas (net margin) proc.	2,01	1,27	1,39
Bendrasis padengimo koeficientas (Current ratio)	5,03	6,0	4,99

*2021 m. preliminarūs finansiniai duomenys.

Įmonės 2019 - 2021 metų finansinės būklės bei bendrųjų pajamų apžvalga pateikiama 4 - 5 lentelėse.

Lentelė Nr. 4. Finansinės būklės ataskaitų duomenys 2019 m. - 2021 m., tūkst. EUR

EIL. NR.	STRAIPSNIAI	2021*	2020	2019
A.	ILGALAIKIS TURTAS	1 317	1 320	1 304
1.	NEMATERIALUSIS IR MATERIALUSIS TURTAS	1 317	1 320	1 304
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS	1 489	1 411	1 493
1.	ATSARGOS	10	5	15
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	275	127	264
3.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	1 204	1 279	1 214
TURTO IŠ VISO:		2 806	2 731	2 797
D.	NUOSAVAS KAPITALAS	2 112	2 088	2 089
1.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	1 936	1 936	1 936
2.	REZERVAI	117	115	112
3.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	59	37	41
E.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	398	407	407

F.	ATIDĖJINIAI	0	0	0
G.	MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	296	236	301
1.	ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	0	1	2
2.	TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	296	235	299
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGIJŲ IŠ VISO:		2 806	2 731	2 797

*2021 m. preliminarūs finansiniai duomenys.

Lentelė Nr. 5. Bendrųjų pajamų ataskaitų duomenys 2019 m. - 2021 m, tūkst. EUR

EIL. NR.	STRAIPSNIAI	2021*	2020	2019
1.	Pardavimo pajamos	2 738	2 556	2 653
2.	Pardavimo savikaina	(2 325)	(2 224)	(2 353)
3.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	413	332	300
4.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(366)	(303)	(320)
5.	KITOS VEIKLOS REZULTATAS	20	15	32
6.	VEIKLOS PELNAS	67	44	12
9.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖS VEIKLOS REZULTATAS	2	(3)	32
10.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	69	41	44
11.	Pelno mokestis	(14)	(8)	(7)
12.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	55	33	37

*2021 m. preliminarūs finansiniai duomenys.

Įmonės 2019 - 2021 metų pajamų pasiskirstymas pagal užsakovus bei atliekamas funkcijas pateikiama 6 - 7 lentelėse.

Lentelė Nr. 6. Pajamų struktūra 2019 -2021 metais pagal užsakovus, EUR

Pardavimo pajamų struktūra pagal užsakovus	Metai								
	2021*			2020			2019		
	Pajamos	Sutarčių sk.	Proc. nuo pajamų	Pajamos	Sutarčių sk.	Proc. nuo pajamų	Pajamos	Sutarčių sk.	Proc. nuo pajamų
Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos	402 454	32	15,92	593 729	68	24,43%	609 511	107	24,06%
Miestų ir rajonų savivaldybės	560 337	88	22,17	744 309	98	30,63%	728 436	73	28,75%
Kiti juridiniai asmenys įmonės, organizacijos (AB, UAB, ŽŪB)	782 293	33	30,95	455 521	43	18,75%	604 868	33	23,87%
Fiziniai asmenys	782 411	2 522	30,96	636 146	2 454	26,19%	590 778	2 245	23,32%
Iš viso:	2 527 495	2 675	100,00%	2 429 705	2 663	100,00%	2 533 593	2 458	100,00%
Aukcionų pajamos (valstybės deleguota funkcija)	211 308	[vykusių aukcionų sk.		126	[vykusių aukcionų sk.		119 327	[vykusių aukcionų sk.	
		420		729	246			230	
Iš viso pardavimo pajamų (pagal pelno (nuostolių) ataskaitą:	2 738 803			2 556 434			2 652 920		

*2021 m. preliminarūs finansiniai duomenys.

Lentelė Nr. 7. Pajamos iš Valstybės deleguotų funkcijų, EUR

Valstybės deleguota funkcija	Metai		
	2021*	2020	2019
Konsolidacija	0	0	1 451 455
Aukcionai	211 308	126 729	119 327
Biudžeto lėšomis atliekami darbai	ŽŪS programa	689 606	690 393
	Žemės ūkio, maisto ir kaimo plėtros skatinimo programa	155 373	184 018
			204 205

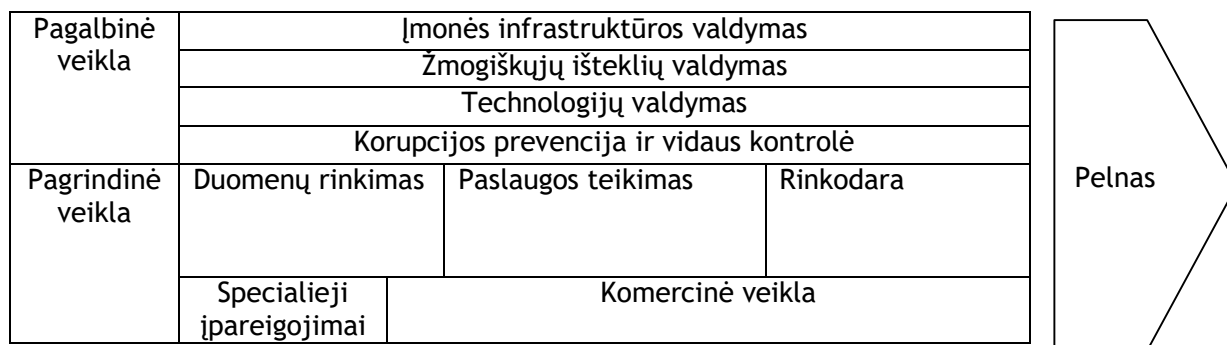
*2021 m. preliminarūs finansiniai duomenys.

3. Aplinkos veiksnių analizė

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

3.1. Vidinių veiksnių analizė

Įmonės vidinių veiksnių analizė atliekama remiantis Porterio vertės grandinės modeliu. Pagal šį modelį, įmonės vykdomos veiklos skirstomos į vertę kuriančias pagrindines veiklas ir palaikymo funkcijas atliekančias pagalbines veiklas. Pagrindinės veiklos - esminiai ir didžiausią vertę ir naudą Valstybės žemės fondui sukuriantys procesai, pagalbinės veiklos - papildo pagrindines veiklas ir sustiprina jų vertę.



Pav. Nr. 5. Valstybės žemės fondo vertės grandinė

3.1.1. Pagrindinė veikla

3.1.1.1. Duomenų rinkimas

Įmonės veiklos pobūdis lemia, kad pagrindinė tinkamo ir sėkmingo paslaugų suteikimo sąlyga - duomenų, reikalingų paslaugos teikimui surinkimas. Duomenų surinkimas - pradinė ir pagrindinė tiek specialiuųjų įpareigojimų, tiek komercinės veiklos vykdymo stadija.

Esminiai tinkamą duomenų gavimą lemiantys veiksniai:

- Reikiamų duomenų gavimas. Apima tikslių duomenų, reikalingų konkrečiu atveju, identifikavimą ir surinkimą.
- Aprūpinimas programine įranga. Apima naujausios programinės įrangos prieinamumo įmonės darbuotojams užtikrinimą.
- Aprūpinimas technine įranga. Apima modernios techninės įrangos prieinamumo įmonės darbuotojams užtikrinimą.



Pav. Nr. 6. Duomenų rinkimas

Pirminis duomenų surinkimo etapas - informacijos ir reikalingų duomenų gavimas iš fizinio ar juridinio asmens, kuriam teikiama paslauga. Tam, kad būtų užtikrinta paslaugos teikimo kokybė, būtina tinkamai bendradarbiauti visoms suinteresuotoms šalims, t. y. Įmonės darbuotojui tinkamai komunikuoti, kokie duomenys yra reikalingi, o klientui - laiku tuos duomenis pateikti. Komunikacijos problemos gali lemti ir neretai lemia netinkamą duomenų surinkimą ir nekokybišką paslaugos suteikimą. Valstybės žemės fondui šis etapas yra labai svarbus, kadangi dėl netikslų duomenų gali būti suteikiamos nekokybiškos paslaugos, tinkamai neįvykdomos sudarytos sutartys. Dėl to Įmonės darbuotojams periodiškai primenama apie komunikacijos svarbą Įmonės veikloje, darbuotojai skatinami kuo daugiau bendrauti elektroniniu būdu, laikytis Įmonėje patvirtinto Asmenų aptarnavimo Valstybės žemės fonde standarto nuostatų ir tokiu būdu stiprinama darbuotojų komunikacija su klientais, institucijomis. Neatsiejama tinkamo asmenų aptarnavimo ir komunikacijos dalis - darnumo politikos principų pritaikymas Įmonės veikloje. Atsižvelgiant į tai, Įmonės direktoriaus 2021 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. GĮ-666 „Dėl Darnumo politikos patvirtinimo“ Įmonėje patvirtinta Darnumo politika, o 2022-2025 m. Įmonė sieks stiprinti darnumo praktikas ir į jų taikymą integruoti visus Įmonės darbuotojus.

Įmonėje dirba kvalifikuoti specialistai, turintys visus reikalingus paslaugų teikimui kvalifikacijos pažymėjimus ir galintys lengvai identifikuoti duomenis, kurie reikalingi konkrečios sutarties vykdymui. Įmonės darbuotojai specializuojasi pagal turimus kvalifikacijos pažymėjimus (nekilnojamųjų daiktų kadastro nustatymo, geodezijos, žemės sklypų formavimo ir pertvarkymo projektų rengimo ir kt., paveikslas Nr. 7). Dėl mažėjančio darbuotojų skaičiaus ir didelės darbuotojų kaitos, daugėjant nepatyrusių jaunų specialistų, gali kilti sunkumų identifikuojant ir apdorojant gautus duomenis, dėl ko gali nukentėti duomenų tikslumas ir teikiamų paslaugų kokybė. Valstybės žemės fondui tai sukelia reikšmingas problemas, kurios gali lemti esminius kokybiškų paslaugų suteikimo trūkumus. Atsižvelgiant į tai Įmonė siekia stiprinti naujų darbuotojų integravimą ir

mokymąsi, skirdama jiems mentorius ir tuo pačiu užtikrindama įvairių kvalifikacijos kėlimo kursų prieinamumą.

Specialistai duomenis renka keliais būdais: vykdydami apžiūras ir matavimus vietovėje bei naudodamiesi informacinėmis sistemomis ir registrais, kurių tvarkytojai yra kitos institucijos. Apžiūrų ir matavimų vietovėje metu gautų duomenų patikimumas ir tikslumas priklauso nuo paties specialisto kvalifikacijos ir naudojamos įrangos kokybės, o išorės informacinių sistemų ir registrų duomenų patikimumo įmonė kontroliuoti negali, todėl teikiamų paslaugų kokybei turi įtakos visų valstybės institucijų patikimas ir saugus informacinių sistemų ir duomenų tvarkymas. Apžiūroms vietovėje itin svarbus darbuotojų mobilumo užtikrinimas ir pakankamas transporto priemonių kiekis ir šioje srityje įmonė susiduria su iššūkiais bei problemomis, kadangi intensyviai naudojamas įmonės transporto parkas greitai nusidėvi, o automobilių nuomos galimybės riboja teisės aktų nuostatos. Siekiant įveikti šį iššūkį, svarbus tinkamas išteklių paskirstymas, bendradarbiavimas tarp skyrių ir tinkamos priemonės, užtikrinančios sklandų transporto parko valdymą, taip pat investicijos į naujų transporto priemonių įsigijimą.

Kadangi įmonėje vykstantys procesai glaudžiai susiję, duomenų rinkimas neatsiejamas nuo pagalbinių veiklų - įmonės specialistų aprūpinimo programine ir technine įranga. Kuo modernesnė įmonės veikloje naudojama geodezinė ir programinė įranga, tuo gaunami kokybiškesni ir tikslesni duomenys. Todėl nuolatinis įrangos atnaujinimas, modernizavimas yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių sėkmingą įmonės veiklą.

3.1.1.2. Paslaugos teikimas

Įmonė, vykdydama specialiuosius įpareigojimus ir komercinę veiklą, teikia didelę reikšmę tiek specialiujų įpareigojimų, tiek teikiamų paslaugų kokybei. Nors įmonės veikla neatsiejama nuo tinkamo specialiujų įsipareigojimų vykdymo, tačiau atsižvelgiant į tai, kad vykdoma komercinė veikla sudaro didžiąją dalį įmonės uždirbamų pajamų, didžiausią vertę įmonei kuria būtent komercinė veikla. Kadangi įmonė veikia žemėtvarkos, teritorijų planavimo srityse, kurias sudaro didelė paslaugų įvairovė, plėtros galimybės yra didelės, tačiau jas apriboja keli svarbiausi veiksniai: žemėtvarkos bei teritorijų planavimo specialistų trūkumas visoje Lietuvos Respublikoje ir įmonės rinkodaros strategija, kurią 2022-2025 m. bus siekiama sustiprinti, skleidžiant žinomumą apie įmonę įvairiais komunikacijos kanalais. Šiuo metu įmonės teikiamos paslaugos nurodytos lentelėje Nr. 8.

Lentelė Nr. 8. Komercinė veikla. Teikiamos paslaugos

Komercinė veikla. Teikiamos paslaugos
Žemės sklypų kadastriniai (geodeziniai) matavimai
Pastatų, patalpų (butų), statinių, inžinerinių tinklų kadastriniai matavimai
Žemės sklypų formavimo ir pertvarkymo projektai (žemės sklypų padalijimas, sujungimas, paskirties pakeitimas ir kt.)
Kaimo plėtros žemėtvarkos projektai (miško įveisimo planavimas, ūkininko sodybos vietos parinkimas ir kt.)
Topografinių nuotraukų parengimas
Geodezinių (išpildomųjų) nuotraukų parengimas ir inžinerinių komunikacijų nužymėjimas (pastatų kontrolinės nuotraukos, tinklų išpildomosios ir kt.)
Miškotvarkos projektų rengimas

Sunaikintų riboženklių atstatymas vietovėje (nužymėjimas)
Naudojimosi žemės sklypu tvarkos, specialiųjų žemės naudojimo sąlygų, servitutų nustatymas
Kitos žemėtvarkos, teritorijų planavimo ir miškotvarkos paslaugos

Informacija apie teikiamas paslaugas išsamiai nurodoma Įmonės internetiniame puslapyje, Įmonė naudojami ir socialinių tinklų platformomis, internetinio puslapio išskėlimu Google paieškos sistemoje. 2021 m. teikiamų paslaugų sritis išplėsta miškotvarkos paslaugų teikimu, sustiprinta detaliųjų planų rengimo sritis. Įmonė, teikdama įvairias paslaugas, gali vykdyti sudėtingus, kompleksinius, valstybinės reikšmės projektus. Nors Įmonės teikiamų paslaugų spektras jau dabar gana platus, tačiau siekiant įgyvendinti išsikeltus tikslus būtina ieškoti naujų Įmonės plėtos galimybių. Atsižvelgiant į Valstybės lūkesčių raštą, šiuo metu plėtos galimybes galima numatyti žemėtvarkos ir teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos darbų atlikimo srityse, tačiau plėsti šios srities paslaugų apimtį įmanoma tik turint pakankamai kvalifikuotų žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos srities specialistų. Deja, Įmonė nuolat susiduria su sunkumais pritraukiant šios srities specialistus visų pirma dėl bendrai labai ženkliai mažėjančio šių specialistų skaičiaus Lietuvoje, visų antra - dėl planuojamos Įmonės reorganizacijos.

3.1.1.3. Rinkodara

Komercinė veikla užtikrina Įmonės veiklos ir finansų stabilumą bei nuoseklų augimą. Tačiau kaip vieną pagrindinių problemų Valstybės žemės fondo rinkodaros srityje galima išskirti menką žinomumą apie teikiamas paslaugas sklaidą ir atitinkamai su tuo susijusius naujų klientų, ypač verslo sektoriuje, paieškos sunkumus. Siekiant išlaikyti Įmonės pozicijas rinkoje būtina ieškoti naujų veiklų, taip pat didinti žinomumą apie jau teikiamas paslaugas. Atsižvelgiant į tai, Įmonėje planuojama kryptingiau vykdyti pardavimo strategijos organizavimą ir vykdymą, kad Įmonė nesusidurtų su sunkumais ieškodama naujų klientų ir skleisdama žinomumą apie Įmonės teikiamas paslaugas. Įmonės plėtrai svarbi partnerystė su verslo sektoriumi, dėl to būtina stiprinti rinkodaros sritį ir ieškoti būdų nustatyti kryptingumą ir nuoseklumą rinkodaros srityje.

COVID-19 pandemijos laikotarpiu Įmonė siekė naujų komunikacijos būdų: siūlomos profesionalios konsultacijos per Microsoft Teams vaizdo skambutį, internetiniame Įmonės puslapyje ir į Įmonės skyrius atvykę fiziniai ir juridiniai asmenys nuolat skatinami teikti nuotolineis užklausas internetiniame puslapyje, bendrauti telefonu. Įmonės darbuotojai aprūpinti darbo telefonais, todėl klientai skatinami kreiptis telefoniniu skambučiu arba elektroniniu paštu.

Vis didėjant socialinių tinklų reikšmei būtina stiprinti šią sritį ir tokiu būdu plėsti žinomumą apie Įmonę ne tik orientuojantis į komercinius klientus, tačiau teikiant informaciją ir apie specialiųjų įpareigojimų vykdymą. 2021 m. pabaigoje socialiniuose tinkluose Įmonę seka vos 1300 vartotojų, todėl būtina siekti, kad kuo didesnę vartotojų skaičių pasiektų informacija apie Valstybės žemės fondo teikiamas komercines paslaugas ir vykdomus specialiuosius įpareigojimus. Komunikacija socialiniuose tinkluose turėtų būti vieningos rinkodaros strategijos dalis, to Įmonėje bus siekiama 2022-2025 m.

Pastebima, kad tiek besikreipiantiems elektroniniu būdu, tiek telefonu klientams dažniausiai kyla klausimų dėl paslaugų teikimo kainos. Tačiau Įmonės teikiamų paslaugų

tikslią kainodarą sudėtinga nustatyti, kadangi nekilnojamojo turto objektai, dėl kurių dažniausiai ir yra užsakomos paslaugos, yra labai skirtingi plotu, išsidėstymu vietovėje, užstatymu ir visi paminėti aspektai turi įtakos paslaugų kainos nustatymui, o tikslią paslaugos kainą klientas gali sužinoti tik specialistui surinkus pirminius duomenis apie nekilnojamojo turto objektą. Sudėtinga kainodara kelia problemų bendraujant su klientais, kadangi didžioji dauguma tikslus paslaugų įkainius nori sužinoti iš karto. Atsižvelgiant į tai Įmonėje 2021 m. patvirtintos teikiamų komercinių paslaugų orientacinės kainos, skirtos visų Įmonės skyrių vieningos komercinių paslaugų kainodaros nustatymui.

3.1.2. Pagalbinės veiklos

3.1.2.1. Įmonės infrastruktūros valdymas

2021 m. patvirtinta Įmonės struktūra (paveikslas Nr. 2) yra optimali ir išlaikanti balansą tarp bendrąsias administracines (Finansų ir apskaitos, Bendrųjų reikalų, Informacinių technologijų, Teisės ir personalo skyriai) bei gamybines funkcijas (Melioracijos, Žemėtvarkos darbų koordinavimo, Geodezijos, žemėtvarkos ir teritorijų planavimo, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio ir Šiaulių žemėtvarkos ir geodezijos skyriai) atliekančių skyrių. Struktūra orientuota į efektyvų ir pagrįstą vadovavimą bei valdymą, optimalų paslaugų teikimą. Bendrąsias funkcijas vykdo 21 darbuotojas, kurie aptarnauja gamybines funkcijas vykdančius 170 darbuotojus. Bendrąsias funkcijas atliekančių skyrių vykdoma veikla itin svarbi gamybiniams skyriams, kadangi be tinkamo bendradarbiavimo sklandžiam gamybinių skyrių paslaugų teikimui kiltų kliūčių. Svarbus aspektas - tinkamai nustatyti, kaip dalijamasi informacija Įmonės viduje ir išorėje. Bendradarbiavimo tarp darbuotojų užtikrinimas neatsiejamas nuo Darnumo politikos įgyvendinimo, todėl siekiant užtikrinti bendrąsias funkcijas atliekančių skyrių ir gamybinių skyrių bendradarbiavimą, sklandų dalijimąsi informacija, būtina stiprinti ir nuosekliai darbuotojus supažindinti su Darnumo politikos principais bei skatinti jų laikytis.

2021 m. Įmonė disponavo vienu gamybiniu pastatu, penkiomis gamybinėmis patalpomis ir keturiais garažais, 20 transporto priemonių. Įmonė nuolat ieško būdų optimizuoti patalpų išlaikymo sąnaudas: atsisakyta gamybinės grupės Rokiškyje, VĮ Turto bankui perduotos Įmonės funkcijų vykdymui nenaudojamos sandėliavimo ir garažų paskirties patalpos Kauno mieste (bendras perduotų patalpų plotas 423,70 kv. m.), 2022 m. atsižvelgus į VĮ Turto banko prašymą, bus perduotos VĮ Turto bankui patalpos, esančios Panevėžio mieste (168,11 kv. m.). Atsisakius šių patalpų, bendra patalpų nuomos ir pastatų išlaikymo sąnaudų suma sumažės apie 8 proc. per metus.

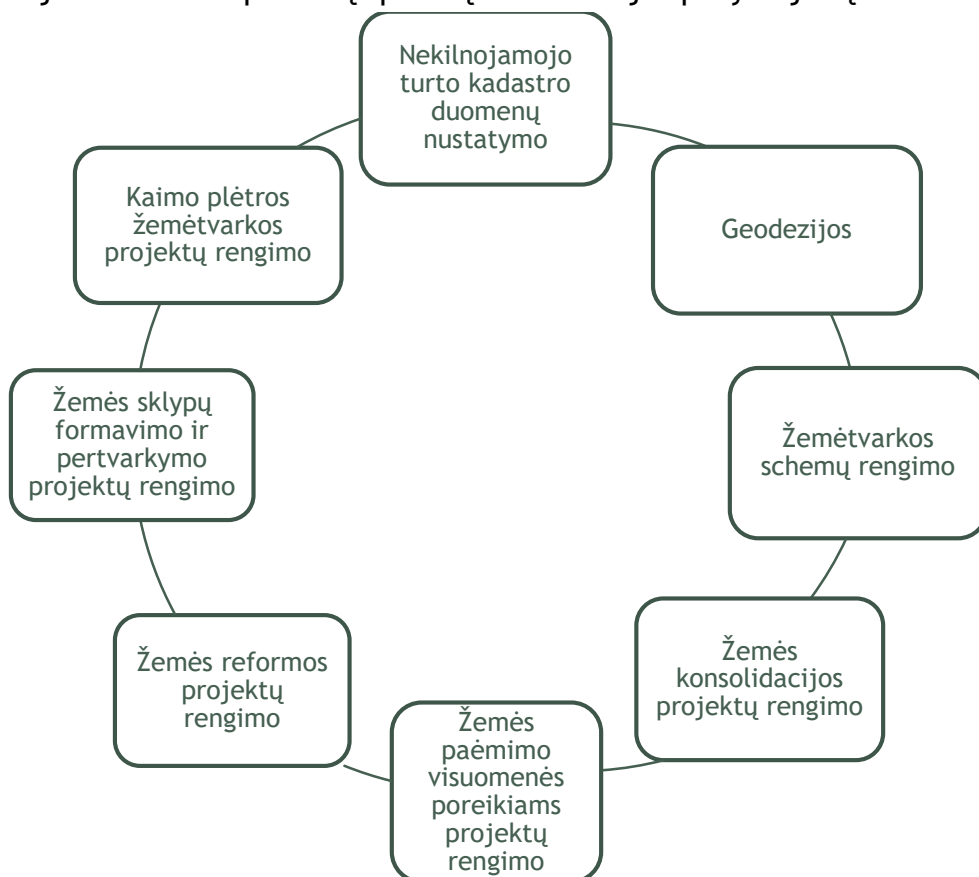
Transporto priemonių prieinamumas Įmonės darbuotojams yra neatsiejamas nuo sėkmingo darbuotojų funkcijų vykdymo, o šių priemonių trūkumas kelia problemų siekiant tinkamai įvykdyti sutartis, kadangi matavimai bei apžiūros, dažnu atveju sunkiai pasiekiamose vietovėse visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje, galimi tik turint tinkamą, gero pravažumo transportą. Įmonės transporto parkas sensta ir 2021 m. jau buvo parduoti 4 naudojimui nebetinkami automobiliai, o Įmonės patikėjimo teise valdomų automobilių parkas sumažėjo nuo 24 iki 20 automobilių. Įmonė disponuoja dar 6 senais, nusidėvėjusiais ir neatitinkančiais darbuotojų poreikių automobiliais, kuriuos 2022-2023 m. planuojama parduoti aukcionuose. Įvertinus tai, 2022 m. planuojamos investicijos į naujų, mažiau taršių transporto priemonių įsigijimą.

Siekiant užtikrinti darbuotojų mobilumą vykstant atlikti tiesioginių darbo funkcijų, taip pat bus būtina didinti nuomojamų automobilių kiekį. Atsižvelgiant į teisės aktuose valstybės įmonėms numatytus apribojimus transporto nuomai, įmonė susiduria su iššūkiu, kaip tinkamai paskirstyti transporto išteklius, kad darbo funkcijos būtų vykdomos sklandžiai. Tačiau įsigijus naujus ir tinkamai perskirsčius nuomojamus automobilius, tikimasi užtikrinti sklandų darbuotojų judėjimą visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje.

3.1.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas

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

Įmonė yra vienintelė Lietuvoje, turinti tokį didelį žemėtvarkos, teritorijų planavimo, nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo bei geodezijos srities specialistų skaičių. Dalis specialistų turi daugiau nei vieną kvalifikacijos pažymėjimą, todėl įmonės gamybiniuose skyriuose dirbantys 170 specialistų turi net 302 kvalifikacijos pažymėjimus. Aukštąjį išsilavinimą įmonėje turi 61 proc. darbuotojų, tačiau dėl Valstybės žemės fondo veiklos specifikos darbuotojų išsilavinimo sritis nėra esminis veiksnys, lemiantis kokybišką specialistų darbą, kadangi didesnę reikšmę turi įgyti kvalifikacijos pažymėjimai ir atestatai. Dėl šių priežasčių Valstybės žemės fondas skiria didelį dėmesį darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, o darbuotojai nuolat skatinami dalyvauti mokymuose ir pagal vykdomas funkcijas turėti kuo platesnį spektrą kvalifikacijos pažymėjimų.



Pav. Nr. 7. Kvalifikacijos pažymėjimai Valstybės žemės fonde

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

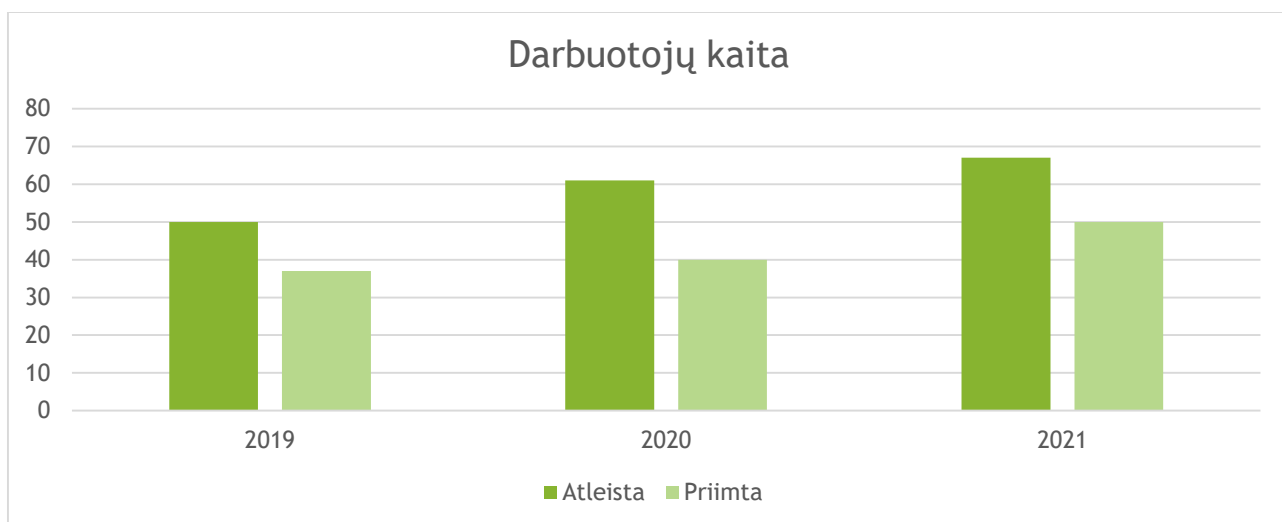
2021 m. Įmonės specialistų komandą papildė kvalifikuota architektė ir miškotvarkos specialistas. Tai leido išplėsti teikiamų paslaugų sritis ir rengti detaliuosius planus, miškotvarkos projektus, o 2022-2025 m. planuojama toliau stiprinti pozicijas šiose veiklos srityse bei siekti plėsti teritorijų planavimo bei miškotvarkos paslaugų sektorių.

Įmonėje kiekvienas darbuotojas yra vertinamas, ir tiems darbuotojams, kurie dėl įvairių priežasčių negali vykdyti matavimų vietovėse, ieškoma kitų veiklos sričių: 2020 m. pabaigoje pradėtos teikti archyvinių teritorijų planavimo dokumentų bylų skenavimo ir duomenų suvedimo paslaugos, šių paslaugų teikimą planuojama plėsti 2022-2025 m. laikotarpiu.

Specialiųjų įpareigojimų vykdymui svarbūs Įmonėje dirbantys ilgamečiai melioracijos, dirvožemio srities specialistai, kurių patirtis labai svarbi ypač atsižvelgiant į tai, kad šių sričių specialistų Lietuvoje mažėja.

Įmonės žmogiškųjų išteklių valdymas nuolat tobulinamas atsižvelgiant į veiklos strategijoje numatytus tikslus ir kylančius naujus iššūkius.

Pagrindinis iššūkis, susijęs su žmonių išteklių valdymu - išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus esant nepalankiai konkurencinei aplinkai darbo rinkoje. Dėl didelės konkurencijos rinkoje ir ribotų galimybių pasiūlyti konkurencingą darbo užmokestį, Įmonėje 2020-2021 m. vyko gan nemaža darbuotojų kaita, tačiau ji vyko didžiaja dalimi savanoriškai. Didžiausia darbuotojų kaita pastebima 26-36 m. amžiaus grupėje.



Pav. Nr. 8. Darbuotojų kaita Valstybės žemės fonde

Nors 2021 m. atleistų-priimtų darbuotojų santykis stabilizuotas, tačiau bendras darbuotojų skaičius vis dėlto per metus sumažėjo 7 proc. Mažėjantis darbuotojų skaičius lemia sunkumus tinkamai įvykdyti prisiimtus sutartinius įsipareigojimus, kadangi bendras sudarytų sutarčių skaičius kasmet didėja.

Lentelė Nr. 9. 2019-2021 m. sudarytos sutartys

	2019	2020	2021
Sudarytų sutarčių skaičius	2 458	2 663	2675

Didelė darbuotojų kaita taip pat turi neigiamos įtakos tinkamam paslaugų suteikimui - naujai priimtas darbuotojas, ypač neturintis reikalingos patirties, negali iš karto kokybiškai vykdyti darbo funkcijų, šiuos darbuotojus turi apmokyti patyrę specialistai, kurių tiesioginis darbas perteikinėjant žinias naujiems darbuotojams taip pat nukenčia. Dėl šių priežasčių Įmonė siekia išsaugoti specialistus, taikant darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemones: individualų darbo grafiką, nuotolinį darbą, kvalifikacijos kėlimo kursus ir mokymus. Taip pat siekiama daugiau vidinių mokymų, skirtų darbuotojams geriau suvokti Įmonėje vykstančius procesus ir taikomą politiką, tokiu būdu tapatintis su Įmone ir ugdyti lojalumą. Be to nuolatosis ieškoma ir naujų skatinimo bei motyvavimo priemonių, atsižvelgiant į Įmonės finansines galimybes.

Tiek visoje Lietuvoje, tiek ir Valstybės žemės fonde vis daugiau moterų patikima ne tik vykdymo, bet ir vadovavimo atsakomybė - Įmonėje iš vienuolikos skyrių šešioms vadovauja moterys. Lyčių pasiskirstymas 2018 - 2021 m. priimant darbuotojus į darbą buvo tolygus. Įmonė siekia, kad tiek vyrai, tiek moterys būtų priimti į darbą lygiomis teisėmis ir be diskriminacijos, todėl 2022 m. planuojama patvirtinti Lygių galimybių politikos įgyvendinimo tvarkos aprašą. Valstybės žemės fondui užtikrinti lyčių lygybę taip pat svarbu ir dėl specialistų trūkumo, abiem lytims sudarant vienodas sąlygas įsidarbinti ir tęsti karjerą Įmonėje.

3.1.2.3. Technologijų valdymas

Įmonės teikiamų paslaugų srityje vienas svarbiausių veiksnių - technologijų vystymas, taip pat, atsižvelgiant į mažėjantį darbuotojų skaičių, itin svarbu darbuotojų trūkumą kompensuoti pažangių technologijų naudojimu. Dėl to Valstybės žemės fondas 2022-2025 m. planuoja investuoti į naujausius geodezinius instrumentus, kurie supaprastins darbo procesus ir palengvins darbuotojų darbą. Taip pat naujausios technologijos į Įmonės darbuotojų gretas turėtų padėti pritraukti jaunų, inovatyvių specialistų. 2022 m. planuojama įsigyti specializuotą droną tiksliais aerokartografavimo darbams vykdyti. Toks naujų išmanių technologijų naudojimas sumažins Įmonės gamybinių skyrių sąnaudas ir dalinai kompensuos specialistų trūkumą, pakels darbuotojų darbo našumą ir darbų efektyvumą, kadangi sutrumpės darbų atlikimo trukmė ir per trumpesnę laiką bus galima pamatuoti didesnės apimties objektus. Dėl efektyvesnio darbo Įmonė bus pajėgi ir konkurencinga dalyvauti didesnės apimties ir sudėtingų paslaugų viešuosiuose konkursuose bei teikti tokias paslaugas ir privačiam sektoriui. Ne mažiau svarbūs ir nuolatiniai geodezinių prietaisų ir programinės įrangos atnaujinimai.

Įmonėje naudojamos pažangios tinklo (perimetro ir vidinio) apsaugos ugniasienės, kurių pagalba saugomi Įmonės vidiniai resursai nuo įvairių kibernetinių grėsmių. Taip pat jų pagalba Valstybės žemės fondo skyriai sujungti į bendrą saugų VPN tinklą, darbuotojams sudarytos galimybės per nuotolį saugiai jungtis prie Įmonės vidinių resursų per VPN.

Įmonės siekiamybės informacinių technologijų srityje:

- Naudojama techninė įranga (kompiuteriai, spausdintuvai ir pan.) turėtų būti modernūs, atitinkantys juose naudojamoms programinės įrangos keliamus minimalius reikalavimus.
- Naudojama serverinė įranga (serveriai, duomenų saugyklos, komutatoriai) turi turėti jos gamintojo suteiktą garantiją arba techninį palaikymą, kad gedimo atveju būtų nedelsiant suremontuota arba pakeista nauja. Tai labai svarbu verslo tęstinumui užtikrinti, kad nebūtų didelių prastovų pasiekiant duomenis ar sistemas.
- Visa naudojama programinė įranga būtų aktuali, gamintojo palaikoma, kuriai gamintojas teikia klaidų (saugumo, funkcionalumo ar pan.) pataisymus.
- Naudojama techninė ir programinė įranga turi atitikti visas einamuoju metu keliamas teisės aktų, numatančių saugumo reikalavimus, nuostatas.
- Naudojama techninė ir programinė įranga turi visiškai tenkinti darbuotojų poreikius, susijusius su tiesioginiu jų darbu.

Šiuos siekius Įmonė siekia įgyvendinti kasmet atnaujindama techninę įrangą, atsižvelgdama į naujausius teisės aktų reikalavimus duomenų ir kibernetiniam saugumui, taip pat paisydama darbuotojų siūlymų dėl techninės, programinės įrangos atitikimo jų poreikiams, naujų sistemų integravimo. 2021 m. atsižvelgus būtent į Įmonės darbuotojų pateiktus siūlymus, atnaujinta vidinė sutarčių stebėsenos ir kontrolės sistema, kuri yra svarbus pagalbinis įrankis sėkmingam sutartinių įsipareigojimų vykdymui laikantis sutartyse numatytų terminų.

3.1.2.4. Korupcijos prevencija ir vidaus kontrolė

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

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

2021 m. Įmonė tapo Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos organizuojamos Skaidrumo akademijos nariu. Tai gerosios antikorporcinės praktikos mainų vieta, kur didžiausią patirtį sukaupe ir aukščiausią kompetenciją turintys skaidrumo standartų ekspertai dalijasi patirtimi ir patarimais, kaip organizacijoje kurti korupcijai atsparią aplinką.

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

2020-2022 m. kovos su korupcija programoje ir programos įgyvendinimo priemonių plane numatytos korupcijos prevencijos priemonės vykdomos kaip numatyta, bet prisijungus

prie LR Specialiųjų tyrimų tarnybos organizuojamos Skaidrumo akademijos Įmonė kelia sau daug didesnius iššūkius.

Programos įgyvendinimo priemonių planas 2022 m. bus atnaujintas ir be jau vykdomų teisės aktų projektų antikorupcinio vertinimo, dovanų politikos, viešųjų ir privačių interesų deklaravimo kontrolės, bus kreipiamas didelis dėmesys į kiekvieno Įmonės darbuotojo įtraukimą į skaidrią Įmonės politiką, numatytos skatinimo priemonės, kurios motyvuotų elgtis sąžiningai, pranešti apie korupciją bei apie kitus pažeidimus.

Nors Įmonėje nustatyta nedaug pažeidimų, tačiau vertinant darbuotojų toleranciją korupcijos apraiškoms pastebėta, kad ne visi teigiamai reaguoja į kvietimą pranešti apie pastebėtus neteisėtus veiksmus arba nusižengimus. 2022 m. Įmonėje iškeltas tikslas įtraukti visus darbuotojus į skaidrią Įmonės veiklą - garantuoti informaciją teikiančio asmens konfidencialumą užtikrinant, kad apie pažeidimus pranešusiems darbuotojams nebus daromas neigiamas poveikis. Taip pat nuolat siekiama darbuotojams išaiškinti informacijos teikimo naudą ir kad tokia informacija Įmonės vadovybei padeda sąžiningai ir skaidriai valdyti Įmonę. Pagrindinis Įmonės uždavinys korupcijos prevencijos srityje strateginio veiklos plano įgyvendinimo laikotarpiu - pakeisti požiūrį į apie pažeidimus pranešančius darbuotojus, akcentuoti jų svarbą atsiveriant visuomenei.

Valstybės žemės fondas yra Įmonė, vykdanči veiklą visoje šalies teritorijoje, atliekanti aukštos kvalifikacijos reikalaujančius darbus, teikianči paslaugas valstybės institucijoms, Įmonėms ir privatiems užsakovams, todėl privalo savo veikloje užtikrinti darnius sprendimus, kurie jungtų socialinius, aplinkosauginius ir ekonominius sprendimus. Atsižvelgiant į tai Įmonėje patvirtinta Darnumo politika ir 2022-2025 m. Valstybės žemės fondas itin didelę reikšmę teiks Darnumo politikos įgyvendinimui, kad pradėta skaidrinimo veikla vyktų nenutrūkstamai: būtų užtikrintas vadovybės ir darbuotojų dialogas, skatinamas darbuotojų įsitraukimas į darnumo principų įgyvendinimą, priimamų sprendimų vertinimas aplinkosauginiu aspektu, diegiamos naujos inovacijos, keliami darbuotojų kvalifikacija.

3.1.2.5. Vidinių veiksmų poveikio vertinimas

Įmonės vidinių veiksmų, jų poveikio kryptčių apibendrinimas ir jų reikšmingumo įvertinimas pateikiami lentelėje Nr. 10.

Lentelė Nr. 10. Vidinių veiksmų poveikis

Veiklos	Veiksniai	Poveikio krypttis/reikšmingumas*
Duomenų rinkimas	Duomenų tikslumas	Teigiama/labai reikšminga
	Bendradarbiavimas ir komunikacija su klientais ir institucijomis gaunant reikalingus duomenis	Neigiama/reikšminga
Paslaugos teikimas	Teikiamų paslaugų spektras	Teigiama/labai reikšminga
	Plėtros galimybės	Teigiama/labai reikšminga
Rinkodara	Silpna rinkodara	Neigiama/reikšminga
	Sudėtinga kainodara	Neigiama/labai reikšminga
Infrastruktūra	Optimali struktūra	Teigiama/mažai reikšminga
	Transporto parko valdymas	Neigiama/reikšminga
	Darbuotojų kompetencijos	Teigiama/labai reikšminga

Žmogiškieji ištekliai	Kvalifikuotų specialistų pritraukimas	Neigiama/labai reikšminga
	Kvalifikacijos kursų prieinamumas	Teigiama/labai reikšminga
Technologijos	Naujų technologijų įsisavinimas	Teigiama/reikšminga
	Informacinių technologijų taikymas	Teigiama/reikšminga
Korupcijos prevencija ir vidaus kontrolė	Darnumo praktikų taikymas	Teigiama/reikšminga
	Darbuotojų įtraukimas į Įmonės veiklos skaidrinimą	Neigiama/mažai reikšminga

*Reikšmingumo vertinimas: labai reikšminga, reikšminga, mažai reikšminga

3.2. Išorinių veiksnių analizė

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

3.2.1. Politiniai veiksniai

Atsižvelgiant į Įmonės juridinį statusą, politinių veiksnių įtaka Įmonės veiklai yra labai reikšminga. 2021 m. LR Vyriausybei svarstyti pateiktas įstatymų pakeitimų projektų paketas, kurį priėmus iki 2022 m. gruodžio tris valstybės įmones (Valstybės žemės fondą, VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centrą ir VĮ Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centrą „GIS-Centras“) planuojama reorganizuoti ir sujungti į vieną įmonę - VĮ Žemės informacijos centrą, konsoliduojant informacinių išteklių kūrimo ir palaikymo funkcijas ir numatant, kad naujas subjektas vykdytų minėtų valstybės įmonių funkcijas tokia pačia apimtimi. Šis veiksnys jau 2021 m. turėjo didelės neigiamos įtakos naujų kvalifikuotų specialistų pritraukimui ir esamų išlaikymui, kadangi tiek norintiems įsidarbinti, tiek jau dirbantiems specialistams reorganizacija kelia nerimą dėl ateities perspektyvų ir daro įtaką apsisprendimui dėl darbo Įmonėje. Klausimų dėl reorganizacijos ir ilgalaikio sutartinių įsipareigojimų įvykdymo taip pat kyla fiziniams bei juridiniams asmenims, sudariusiems su Įmone sutartis dėl paslaugų teikimo.

3.2.2. Ekonominiai veiksniai

2021 m. augo paslaugų ir prekių kainos: Lietuvos statistikos departamento duomenimis, metinė infliacija sudarė 10,7 proc. (lyginant 2020 m. ir 2021 m. duomenis). Dėl to didėjo ir planuojama, kad toliau didės einamosios išlaidos (komunalinėms paslaugoms, degalams, paslaugų teikimui reikalingoms prekėms ir kt.). Atsižvelgiant į Bendrųjų pajamų ataskaitos duomenis (lentelė Nr. 5), Įmonės bendrosios ir administracinės sąnaudos 2021 m. lyginant su 2020 m. padidėjo apie 17 proc., taigi Įmonės veiklai didėjančios kainos turi reikšmingą įtaką. Degalų sunaudojimas, išlaidos komunalinėms paslaugoms ir paslaugų teikimui reikalingų prekių bei paslaugų kainos yra paslaugų įkainių sudėtinė dalis, todėl kainų didėjimas turi tiesioginę įtaką Įmonės konkurencingumui rinkoje.

Augantys atlyginimai IT, inžinerijos ir kitose su įmonės veikla susijusiose srityse lemia didėjančius kaštus. Norint prisivilioti naujus bei išlaikyti esamus kvalifikuotus darbuotojus įmonė turi pasiūlyti konkurencingą atlyginimą, kas įtakoja didėjančias sąnaudas. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, vidutinis darbo užmokestis 2021 m. išaugo 10 proc. Bendras darbo užmokesčio augimas šalies mastu didina darbuotojų lūkesčius, dėl to įmonė turi nuolat peržiūrėti darbo užmokesčio sritį ir motyvuoti darbuotojus kitomis skatinimo priemonėmis, dėl ko atitinkamai didėja įmonės sąnaudos.

Atsižvelgiant į bendrą kainų lygio didėjimą, taip pat politinius sprendimus dėl įmonės reorganizacijos, įmonės patiriamos sąnaudos strateginiu laikotarpiu akivaizdžiai išaugo. Pažymėtina, kad 2022 m. 40,0 tūkst. eurų suma (iš jų, net 37 tūkst. darbo užmokesčiui skirtų lėšų) jau sumažintas finansavimas „Žemės ir maisto ūkio, kaimo, žuvininkystės, žemės tvarkymo ir fitosanitarijos vystymo funkcijų vykdymas“ programos (15-001) priemonei „Plėtoti ir palaikyti žemės informacinę sistemą“. Atsižvelgiant į tai, įmonė susidurs su dar didesniu iššūkiu išlaikant esamus ir prisitraukiant naujus darbuotojus, todėl šios lėšos turės būti dengiamos įmonės komercinėmis lėšomis, kas didins įmonės sąnaudas ir mažins ekonominius rodiklius. Jei finansavimas Valstybės žemės fondo vykdomoms valstybės deleguotoms funkcijoms nebus didinamas, gali kilti reali grėsmė, kad įmonė nepasieks strateginiame veiklos plane numatytų finansinių rodiklių arba juos pasiekti bus itin sudėtinga.

3.2.3. Socialiniai veiksniai

Koronaviruso (Covid-19) pandemija neišvengiamai daro įtaką bei kelia ekonominių ir finansinių iššūkių daugeliui įmonių. Prasidėjusi 2020 m., pandemija tęsėsi visus 2021 m., planuojamas pandemijos poveikis taip pat ir 2022 m. Visiems verslo subjektams veiklos planavimą apsunkina galimi karantinai. Lietuvoje buvusios įvestos karantino priemonės stipriai pakeitė įmonės veiklą ir ateities perspektyvas bei poreikius. Karantino laikotarpiu Valstybės žemės fondo vykdoma veikla neįėjo (ir šiuo metu neįeina) į veiklų sąrašą, kurios karantino metu tiesiogiai ar netiesiogiai ribojamos. Todėl įmonė privalėjo užtikrinti būtinųjų neatidėliotinių įstatymų nustatytų funkcijų (darbų) atlikimą. Prieš karantiną ir karantino metu sudarytų sutarčių šalys (užsakovai) nenorėjo pripažinti, kad Lietuvos Respublikoje įvestas karantinas gali būti prilyginamas *force majeure* situacijai ir neatsižvelgė bei dažnu atveju netenkino įmonės prašymų pratęsti sutarčių vykdymo terminus, visa tai lėmė pokyčius darbo organizavime, bei įtakojo papildomų sąnaudų atsiradimą. Tebesitęsiant pandemijai, pakartotinių karantinų paskelbimo tikimybė negali būti atmesta. Įmonės veiklai karantino paskelbimas galėtų sukelti šiuos sunkumus:

- Įmonė negali atlikti visų paslaugų teikimui reikalingų procedūrų nuotoliniu būdu;
- Įmonės paslaugų teikimas susijęs su kitais juridiniais asmenimis ir jų veiklos trikdžiai atsiliepią ir įmonės veiklai;
- Gali sumažėti komercinių užsakymų kiekis;
- Nesant galimybės suteikti darbuotojams darbo nuotoliniu būdu, įmonė gali būti laikinai priversta skelbti prastovas.

Reaguodama į pandemijos situaciją, įmonė skatino darbuotojų imunizaciją ir prasidėjus masinei vakcinacijai Lietuvoje bei pradėjus skiepyti daugiau kaip 100 darbuotojų turinčias

įmonės, nedelsdama suteikė savo darbuotojams galimybę gauti vakciną nuo koronaviruso (Covid-19). Valstybės žemės fonde imunizuoti darbuotojai sudaro 95 proc., tai jau leidžia lengviau planuoti darbus, kadangi didžioji dauguma įmonės darbuotojų, būdami imunizuoti, gali laisvai patekti į reikalingas institucijas, įmonės ir organizacijas, prekybos vietas.

Dar vienas svarbus socialinis veiksnys - mažėjantis studentų skaičius įmonės veiklos srityje, kuris atspindi menkstantį profesijos patrauklumą. Šiuo metu jau jaučiamas kvalifikuotų specialistų trūkumas, o ateityje šis trūkumas turės dar didesnę reikšmę visam žemėtvarkos paslaugų sektoriui. 2021 m. į inžinerijos ir technologijų studijų kryptį programą priimtų studentų skaičius palyginus su 2015 m. rezultatais sumažėjo per pusę. Kadangi universitetuose ir kolegijose nesurenkamos grupės studijoms, reiktų dar mokykloje besimokančius mokinius sudominti įmonei reikalingos kvalifikacijos studijomis, to įmonė planuoja siekti bendradarbiaudama su mokyklomis, mokinius supažindindama su įmonės veikla ir matininko, geodezininko, melioracijos specialisto darbu.

3.2.4. Technologiniai veiksniai

Technologijų naujovės leidžia įmonei pasiekti geresnių rezultatų. Automatizavimas ir skaitmenizavimas suteikia galimybę gerinti teikiamų paslaugų kokybę, mažinti veiklos kaštus, efektyvinti procesus, optimizuoti investicijas. Modernėjant įmonės veikloje naudojamai įrangai (tacheometriai, GNSS imtuvai) bei atsirandant technologinėms naujovėms (specializuoti dronai), gerinama paslaugų kokybė, supaprastinamos darbuotojų darbo funkcijos ir tokiu būdu optimizuojama įmonės veikla.

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

3.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai

Nors įmonė veikia ne prekių gamybos sferoje ir nėra aiškiau diferencijuotų veiksmų, susijusių su ekologine aplinka, tačiau aplinkosaugos veiksniai gali turėti įtakos ir Valstybės žemės fondo veiklai. 2021 m. birželio 21 d. LR Vyriausybė priėmė nutarimą Nr. 478 „Dėl žaliųjų pirkimų tikslų nustatymo ir įgyvendinimo“, kuriuo vadovaujantis nuo 2022 m. žalieji pirkimai turės sudaryti ne mažiau 50 proc. visų pirkimų, atliekamų vadovaujantis viešųjų pirkimų procedūromis, o nuo 2023 m. tokie pirkimai turės sudaryti ne mažiau kaip 100 proc. Vykdamas pirkimus laikantis žaliųjų kriterijų, neabejotinai bus skatinama aplinkosaugos sritis, tačiau perkamos prekės ir paslaugos gali dar labiau pabrangti, dėl to padidėti įmonės sąnaudos.

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

ūkio ministerijai įmonės, veikiančios žemėtvarkos, melioracijos ir dirvožemio srityse, veiklai.

Žaliojo kurso politika numato ambicingus tikslus per ateinantį dešimtmetį sumažinti Lietuvoje išmetamų šiltnamio dujų kiekį 30 proc., palyginti su 2005 m. Atsižvelgiant į tai planuojama ir siekiama, kad iki 2030 m. pusė šalyje suvartojamos elektros energijos būtų pagaminta iš atsinaujinančių išteklių, pusę transporto priemonių parko sudarytų elektromobiliai ir mažataršės transporto priemonės, o ekologinio ūkininkavimo plotai - padvigubėtų. Kasmet griežtėjant reikalavimams ekologijos srityje, įmonė susidurs su išlaidų elektros energijai augimu, transporto priemonių parko būtinu atnaujinimu į mažesnės taršos transporto priemones, ką iš dalies planuojama padaryti 2022 m. Tai būtų didelė, bet būtina investicija, galinti turėti reikšmės įmonės rodiklių pasiekimui.

3.2.6. Teisiniai veiksniai

Lietuvos Respublikos teisės aktų pakeitimai gali turėti įtakos tiek įmonės sąnaudų didėjimui, tiek įmonės veiklos srities paslaugų teikimo procesui. Įmonės sąnaudų didėjimui įtakos turės nuo 2022 m. sausio 1 d. patvirtintas minimalaus darbo užmokesčio dydis, kuris kyla nuo 642 Eur iki 730 Eur. Tai padidins įmonės darbo užmokesčio fondą ir gali sumažinti veiklos pelningumą.

Įmonės veiklos srities paslaugų teikimo procesui turėjo reikšmės nuo 2021 m. liepos 1 d. atlikti teisės aktų pakeitimai, kai geodezinių nuotraukų derinimo paslauga perkelta iš Topografinių planų priėmimo ir derinimo sistemos į naują Topografijos ir inžinerinės infrastruktūros informacinę sistemą. Dėl nuolatinių naujos sistemos trikdžių Valstybės žemės fondui kilo sunkumų teikiant geodezines paslaugas ir vykdant sutartinius įsipareigojimus, tačiau ilguoju laikotarpiu tikimasi, kad nauja sistema padidins erdvinių duomenų pasiekiamumą, sumažins paslaugų teikimo laiką ir klaidų naudojant duomenis kiekį bei supaprastins paslaugų derinimo procesus.

2022 m. planuojami LR Žemės įstatymo, LR Žemės reformos įstatymo, LR Teritorijų planavimo įstatymo, LR Žemės įsigijimo įstatymo pakeitimai, kurie taip pat turės įtakos įmonės veiklai.

Lentelė Nr. 11. Išorės veiksniai.

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba
Politiniai	Planuojamas įmonės reorganizavimas turės įtakos įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams, kadangi įmonė kaip atskiras juridinis vienetas nebeegzistuos. Dėl reorganizacijos kyla grėsmė, kad įmonę paliks kvalifikuoti specialistai, dėl to gali būti sunku tinkamai įvykdyti sutartis ir numatyti finansiniai rodikliai gali būti nepasiekti	Didelė
Ekonominiai	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bendras paslaugų ir prekių kainų augimas didina įmonės išlaidas ir turės įtakos įmonės finansinių rodiklių pasiekimui ➤ Augantis bendras darbo užmokestis didina darbuotojų lūkesčius, o siekiant atsižvelgti į juos įmonės sąnaudos gali didėti ir gali kilti grėsmė, kad finansiniai rodikliai nebus pasiekti 	Didelė

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mažinamas valstybės deleguotų funkcijų finansavimas 	
Socialiniai	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tebesitęsianti Covid-19 pandemija neleidžia sklandžiai planuoti darbų, dėl to galimi sutartinių įsipareigojimų vykdymo trikdžiai ➤ Mažėjantis inžinerinės pakraipos studentų skaičius lemia specialistų trūkumą. Kadangi kvalifikuoti specialistai yra didžiausias įmonės turtas, trūkstant specialistų gali kilti tikimybė sutartinių įsipareigojimų neįvykdymui 	Didelė
Technologiniai	Technologijų naujovės leidžia gerinti teikiamų paslaugų kokybę, efektyviau vykdyti veiklą	Vidutinė
Aplinkosauginiai	Žaliųjų pirkimų vykdymas gali padidinti įmonės išlaidas ir turėti įtakos įmonės finansiniams rodikliams	Maža
Teisiniai	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Minimalaus darbo užmokesčio kilimas didins įmonės darbo užmokesčio fondą ir gali sumažinti veiklos pelningumą ➤ Teisės aktų pakeitimai žemėtvarkos srityje daro tiesioginę įtaką įmonės veiklai 	Vidutinė

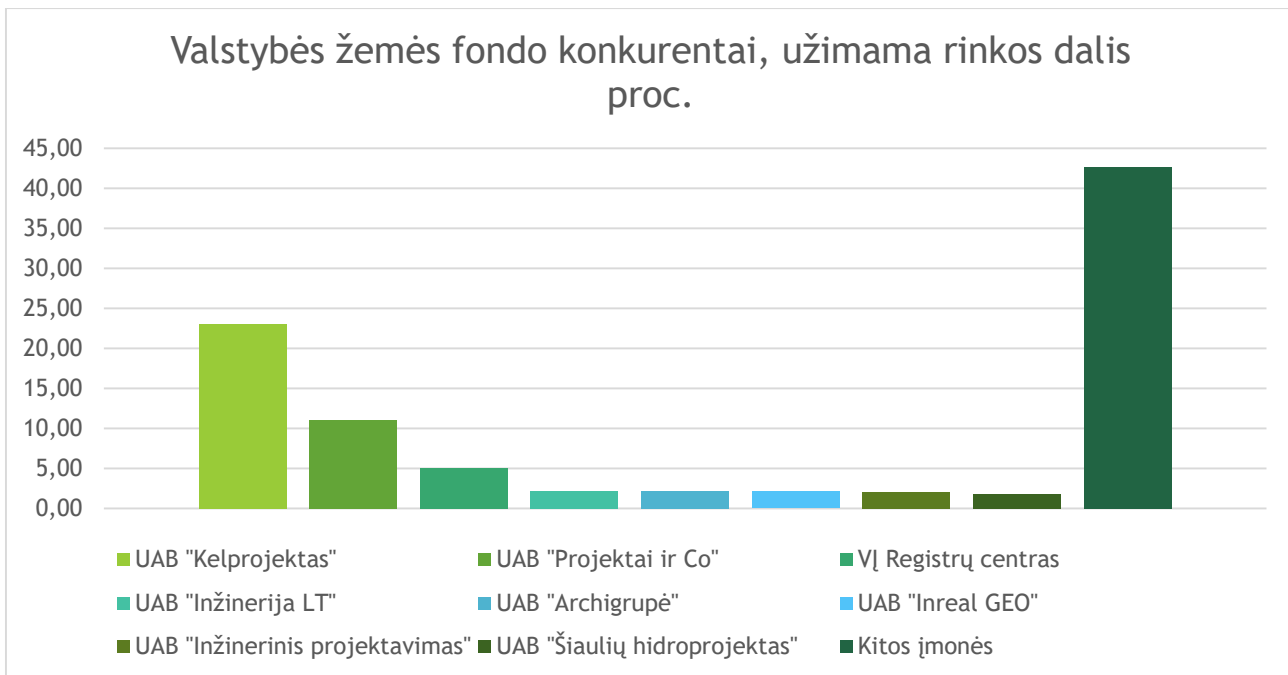
3.3. Konkurencinės aplinkos analizė

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

3.3.1. Rinka

Įmonė veikia rinkoje, kurios dydis per metus vidutiniškai sudaro apie keturiasdešimt milijonų eurų ir apima visą Lietuvos Respublikos teritoriją. Valstybės žemės fondo užimama rinkos dalis geodezijos bei žemėtvarkos ir teritorijų planavimo dokumentų rengimo srityje 2019-2021 m. išliko stabili ir 2021 m. sudarė apie 8 proc. rinkos. Rinkos augimą tiesiogiai lemia statybos, inžinerinės infrastruktūros projektų plėtra, valstybinės reikšmės projektų organizavimas ir vykdymas.

Dalyvavimas rinkoje yra reguliuojamas teisinėmis priemonėmis, kadangi įmonės, norinčios teikti įvairias žemėtvarkos ir teritorijų planavimo paslaugas turi turėti kvalifikuotus specialistus, turinčius atitinkamus kvalifikacijos pažymėjimus ar atestatus. Konkurencija rinkoje yra nemaža, konkurentų užimama rinkos dalis pateikiama paveiksle Nr. 9, o atliktos konkurencinės analizės rezultatai - lentelėje Nr. 12.



Pav. Nr. 9. Valstybės žemės fondo konkurentai

Lentelė Nr. 12. Konkurencinės aplinkos analizė

Esami konkurentai	<p>Lietuvos statistikos departamento duomenimis, pagal EVRK kodų klasifikatorių įmonės veiklos srityje „Architektūros ir inžinerijos veikla; techninis tikrinimas ir analizė“ 2021 m. pradžioje veikė 2544 įmonės, iš jų didžioji dalis smulkios, turinčios iki 4 darbuotojų (1902 vnt.). Stambių įmonių, turinčių 150-249 darbuotojus yra 6 vnt. (veikiančias žemėtvarkos ir teritorijų planavimo srityje būtų galima išskirti VĮ Registrų centrą, UAB „Kelprojektas“). Išskirtinai žemėtvarkos paslaugas Lietuvoje teikia daugiau kaip 500 įvairaus dydžio ir pajėgumo įmonių, taigi konkurencija įmonės veiklos srityje yra didelė, tačiau ji didžiausia tarp smulkių įmonių. Didžiausi įmonės konkurentai tokių įmonių kategorijoje: UAB „Projektai ir Co“, UAB „Inžinerija LT“, UAB „Šiaulių hidroprojektas“, UAB „Inreal GEO“, UAB „ARCHIGRUPĖ“, UAB „ŽEMĖS PLĖTRA“, UAB „Narma“, R. Jogmino įmonė.</p> <p>Valstybės žemės fondo dydžio įmonių, taip pat galinčių vykdyti kompleksinius, sudėtingus projektus, kuriems reikalingas nemažas aukštos kvalifikacijos specialistų skaičius, nėra daug. Valstybės žemės fondo pranašumas prieš nurodytas įmones - galimybė teikti kompleksines, sudėtingas paslaugas, kadangi mažos įmonės tokias paslaugas suteikti nėra pajėgios, o didelės, tokios kaip VĮ Registrų centras ir UAB „Kelprojektas“ vienos kompleksinių paslaugų, apimančių kadastrinius, geodezinius matavimus, teritorijų planavimo paslaugas, suteikti neturi pakankamai pajėgumų.</p> <p>Atsižvelgiant į tai, kompleksinių, sudėtingų paslaugų teikimas, projektų vykdymas yra Valstybės žemės fondo pranašumas esamoje rinkoje, suteikiantis galimybes plėsti užimamą rinkos dalį.</p> <p>Taip pat išskirtinai Valstybės žemės fondo pranašumas prieš mažas įmones - įmonės padaliniai išsidėstę visoje Lietuvos teritorijoje ir įmonė gali tolygiai paskirstyti darbus, apimančius visus Lietuvos regionus.</p>
Naujų konkurentų grėsmė	<p>Patekimas į rinką nėra ribojamas, todėl rinkoje gali atsirasti nauji konkurentai, dažniausiai smulkios įmonės, vykdančios mažos apimties</p>

	užsakymus, kurios patraukliausios fiziniams asmenims. Pastaraisiais metais rinkoje atsiranda vis daugiau mažųjų bendrijų, veikiančių įvairiuose skirtinguose Lietuvos miestuose bei miesteliuose ir galinčių pasiūlyti paslaugas mažesnėmis kainomis vietinėje rinkoje. Naujų stambių įmonių, galinčių teikti plataus spektro paslaugas, vykdyti didelio masto projektus ir tokiu būdu būti tiesioginiu įmonės konkurentu, rinkoje neatsiranda
Pakaitalų grėsmė	Teikiamos paslaugos didžiaja dalimi nėra unikalios, o paslaugos tiekėjo pakeitimo kaštai pirkėjams yra maži, todėl pirkėjai gali lengvai pakeisti įmonę ir pasirinkti kitą verslo subjektą. Kadangi rinka yra dinamiška ir nuolat kintanti, įmonė turi prisitaikyti išsiskirdama tarp konkurentų, kad pirkėjai pasirinktų būtent įmonės siūlomas paslaugas
Pirkėjų galia	Valstybės žemės fondo paslaugų pirkėjas - fizinis arba juridinis asmuo, valdantis arba formuojantis nekilnojamojo turto objektus. Todėl tikslinė Pirkėjų grupė yra vyresni, turintys nekilnojamojo turto asmenys arba įmonės, įstaigos ir organizacijos, disponuojančios nekilnojamojo turto. Pirkėjai turi galimybes žeminti kainas, kadangi gali lengvai pakeisti paslaugos tiekėją. Dėl įmonės veiklos specifikos paslaugos kokybę gali įvertinti tik profesionalūs specialistai. Paprastas pirkėjas paslaugą dažniausiai vertina pagal paslaugos kainą ir atlikimo terminus.
Tiekėjų galia	Prekės, paslaugos ir darbai reikalingi įmonės veiklai perkami viešųjų pirkimų būdu, todėl užtikrinant tiekėjų konkurenciją įsigyjama geriausiomis įmanomomis kainomis, o tiekėjai keičiasi priklausomai nuo viešųjų pirkimų rezultatų. Efektyviam viešųjų pirkimų vykdymui itin svarbus skaidrumas, todėl įmonėje didelis dėmesys skiriamas viešųjų pirkimų vykdymo procedūroms ir racionaliam įmonės lėšų naudojimui. Tačiau pasitaiko atvejų, kad viešųjų pirkimų procedūros užtrunka ir įmonę ne visada laiku pasiekia reikalingos prekės ar paslaugos. Tai galima išskirti kaip Valstybės žemės fondo trūkumą rinkoje lyginant su privačiomis įmonėmis, kurios gali įsigyti reikalingas prekes ir paslaugas nevykdydamos griežtų viešųjų pirkimų procedūrų

3.4. Aplinkos veiksnių apibendrinimas - stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Atlikus Valstybės žemės fondo vidinių ir išorinių veiksnių analizę, atliekama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (toliau - SSGG), kurios metu apibrėžiamos įmonės stipriosios, silpnosios savybės, palankios galimybės bei galimos grėsmės. Stipriosios įmonės savybės ir atsiveriančios galimybės sudaro palankias sąlygas įmonės vystymuisi, o silpnosios savybės ir galimos grėsmės atvirkščiai - lėtina įmonės vystymąsi ir kelia veiklos problemas. Atliekama SSGG analizė parodo realias įmonės galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių, leidžia numatyti užsibrėžtų tikslų siekimo būdus. Apibendrinant, ši analizė padeda atskirti įmonės veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus.

Lentelė Nr. 13. SSGG analizė.

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacija ➤ Kvalifikacijos kursų prieinamumas įmonės darbuotojams ➤ Sudėtingų, didelės apimties projektų įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bendradarbiavimo ir komunikacijos su klientais ir institucijomis trūkumas ➤ Transporto priemonių trūkumas ➤ Silpna įmonės rinkodara ➤ Sudėtinga kainodara

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plati teikiamų paslaugų įvairovė ➤ Įmonėje skatinama ir laikomasi lyčių lygybės 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Didelė darbuotojų kaita ➤ Augantis nepatyrusių darbuotojų skaičius
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rinkoje atsirandančios naujos modernios technologijos, galinčios užtikrinti operatyvumą, kokybę ir tikslumą ➤ Teisės aktų pokyčiai, efektyvinantys paslaugų teikimo procesus ➤ Rinkoje nėra daug stambių konkurentų, galinčių įgyvendinti kompleksinius, didelės apimties projektus ➤ Mažiau taršių, aplinkosaugos reikalavimus atitinkančių transporto priemonių atsiradimas rinkoje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Politiniai sprendimai dėl planuojamos įmonės reorganizacijos ➤ Kylančios kainos ir didėjantis bendras darbo užmokesčio lygis ➤ Covid-19 pandemija ir galimo karantino paskelbimas ➤ Įmonės veiklos srityje mažėjantis studentų skaičius, kurie ateityje galėtų prisijungti prie įmonės specialistų komandos ➤ Naujų smulkių konkurentų atsiradimas ir esamų konkurentų aktyvumas rinkoje

Įmonė koncentruojasi į stiprybių panaudojimą galimybėms įgyvendinti ir grėsmėms sumažinti bei siekia spręsti klausimus dėl nustatytų silpnybių panaikinimo ir grėsmių suvaldymo.

Kvalifikuoti ir patyrę įmonės darbuotojai padeda užtikrinti, kad galimybės bus įgyvendintos, grėsmės - sumažintos, o silpnybės - pašalintos. Būtent įmonės darbuotojų kompetencija ir patirtis padės įdiegti įmonės veikloje naujas modernias technologijas ir tai sudarys sąlygas suvaldyti kelias kylančias grėsmes: apriboti naujų konkurentų atėjimo į rinką žalą ir pritraukti naujų specialistų, kuriuos motyvuotų darbas su naujausiomis technologijomis. Patyrę įmonės darbuotojai sėkmingai įsitraukia į naujų darbuotojų integravimą įmonėje ir gali atsverti jaunų darbuotojų patirties trūkumą.

Įmonės veiklos skaidrumas ir darnumo politika kels Valstybės žemės fondo patikimumą tarp fizinių asmenų bei leis gerinti komunikaciją tarp įmonės darbuotojų ir klientų bei institucijų.

Valstybės žemės fondas, optimizuodamas savo veiklos procesus gali pasiekti geresnių finansinių rezultatų, kompensuoti pajamų sumažėjimą dėl besikeičiančio teikiamų paslaugų poreikio, turėti atsvarą nepakankamam valstybės priskirtų funkcijų vykdymo finansavimui.

Viena didesnių grėsmių yra didėjantys darbuotojų lūkesčiai darbo užmokesčiui. Šią grėsmę tikimasi suvaldyti panaudojant finansavimą iš valstybės biudžeto už valstybės priskirtų funkcijų vykdymą bei sudarant galimybes darbuotojams dalyvauti įvairiuose komerciniuose projektuose.

4. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys

Įmonės misija - efektyvus ir kokybiškas valstybės deleguotų funkcijų vykdymas ir

žemėtvarkos, geodezijos ir teritorijų planavimo dokumentų rengimo paslaugų teikimas visoje šalyje.

Įmonės vizija - patikimas, inovatyvus partneris bei lyderiaujanti įmonė atliekamų funkcijų bei žemėtvarkos, geodezijos ir teritorijų planavimo dokumentų rengimo paslaugų srityje, plečianti teikiamų paslaugų apimtį prisitaikydama prie dinamiškų rinkos poreikių.

Vertybės - Sąžiningumas, profesionalumas, efektyvumas, skaidrumas ir tikslumas.

4.1. Įmonės strateginė kryptis, strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų matavimo rodikliai

Valstybės žemės fondo strateginės kryptys formuluojamos įvertinus Valstybės lūkesčių rašte numatytus lūkesčius Įmonei, taip pat atsižvelgiant į atliktą aplinkos veiksnių analizę, kuri padeda orientuoti Įmonės stiprybes į galimybių išnaudojimą.

Lentelė Nr. 14. Strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai

Eil. Nr.	Strateginės veiklos kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai
1.	Efektyvus ir inovatyvus specialiųjų įpareigojimų vykdymas	Užtikrinti efektyvų, naujausių technologijų naudojimui pagrįstą specialiųjų įpareigojimų vykdymą	1. ŽIS el. paslaugų ir duomenų rinkinių prieinamumo užtikrinimas 2. Techninės ir metodinės pagalbos teikimas melioracijos srityje 3. Valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionų organizavimas bei jų vykdymas
2.	Komercinių paslaugų kokybiškas bei efektyvus teikimas	Plėsti įmonės komercinę veiklą ir teikti kokybiškas paslaugas žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo bei geodezijos paslaugų teikimo srityse visoje Lietuvos Respublikoje	1. Plėsti komercinių žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, geodezijos ir miškotvarkos paslaugų teikimo apimtį 2. Stiprinti darbuotojų kompetenciją žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos srityje
3.	Įmonės ekonominis vystymas	Užtikrinti pelningą įmonės veiklą	1. Siekti grynojo pelno 2. Siekti didinti pardavimo ir paslaugų apimtį 3. Užtikrinti nuosavo kapitalo grąžą 4. Užtikrinti efektyvų Įmonės lėšų panaudojimą
4.	Veiklos efektyvumo didinimas	Darnios organizacijos vystymas	1. Gerinti Įmonės valdyseną 2. Užtikrinti skaidrią Įmonės veiklą 3. Gerinti Įmonės įvaizdį

Vykdam žemės informacinės sistemos plėtros ir palaikymo specialiuosius įsipareigojimus planuojama, kad 2022 - 2025 metais metinės darbų apimtys sudarys 651 000 EUR.

Melioracijos darbų ir melioracijos statinių naudojimo valstybinės priežiūros ir Valstybei priklausančių melioracijos statinių rekonstravimo darbų organizavimo ir koordinavimo specialiųjų įsipareigojimų 2022 - 2025 m. metinės darbų apimtys sudarys 165 000 EUR.

Kiekvienam strateginiam tikslui suformuluoti galutiniai rezultatai, kurie turi būti pasiekti ar konkretūs matavimo rodikliai, kurie leis objektyviai įvertinti tikslų pasiekimo pažangą. Už strateginių tikslų įgyvendinimą atsakingi asmenys yra atsakingi ir už konkretaus tikslo uždavinių įgyvendinimą.

Lentelė Nr. 15. Strateginių tikslų ir uždavinių vertinimo rodikliai

1 strateginis tikslas - Užtikrinti efektyvų, naujausių technologijų naudojimui pagrįstą specialiųjų įpareigojimų vykdymą					Atsakingas asmuo
Vertinimo rodiklių pavadinimai	Vertinimo rodiklių reikšmės				
	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	
1. Uždavinys - ŽIS elektroninių paslaugų ir duomenų rinkinių prieinamumo užtikrinimas					
ŽIS elektroninių paslaugų naudojimo prieaugis, lyginant su prieš tai buvusiu laikotarpiu	3 proc.	3 proc.	3 proc.	3 proc.	ŽIS projekto vadovas
2. Uždavinys. Techninės ir metodinės pagalbos teikimas melioracijos srityje					
Techninės ir metodinės pagalbos teikimas vykdant melioracijos statinių planinės medžiagos skaitmenizavimo darbus	2 500 val.	3 000 val.	3 800 val.	4 050 val.	Melioracijos skyriaus vadovas
3. Uždavinys. Valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionų organizavimas bei jų įvykdymas					
Paskelbti valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionai (žemės sklypų skaičius)	1200	1300	1350	1400	Direktoriaus pavaduotojas
Įvykdyti valstybinės žemės sklypų pardavimo ir nuomos aukcionai (žemės sklypų skaičius)	250	280	300	300	
2 strateginis tikslas - Plėsti įmonės komercinę veiklą ir teikti kokybiškas paslaugas žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo bei geodezijos paslaugų teikimo srityse visoje Lietuvos Respublikoje					
1. Uždavinys - Plėsti komercinių žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, geodezijos ir miškotvarkos paslaugų teikimo apimtis					
Žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo, nekilnojamojo turto kadastro duomenų nustatymo, geodezijos, melioracijos bei kitų paslaugų vykdymas, (Pardavimo pajamos, tūkst. Eur)	2 352	2 330	2 370	2 406	Skyrių vadovai
Fiziniais bei juridiniams asmenims parengti nekilnojamojo turto	3 300	3 500	3 600		

kadastro duomenų, teritorijų planavimo dokumentų bei geodezijos dokumentai (parengtų dokumentų skaičius)				3 600	
2. Uždavinys - Stiprinti darbuotojų kompetenciją teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos srityje					
Kvalifikuotų darbuotojų, galinčių teikti žemėtvarkos, teritorijų planavimo dokumentų rengimo bei geodezijos paslaugas, skaičius	112	113	114	115	
3 strateginis tikslas - Užtikrinti pelningą įmonės veiklą					
1. Uždavinys - Siekti grynojo pelno					
Siekti 2 % grynojo metinio pelningumo (grynasis pelnas x100% /pardavimų pajamos)	1,31	1,58	1,64	1,54	
Vidutinis metinis grynasis pelnas ≥31 tūkst.	31,0 tūkst. eurų	37,0 tūkst. eurų.	39,0 tūkst. eurų	37,0 tūkst. eurų	
Melioracijos darbų įprastinės veiklos pelningumas (prieš mokesčius)	≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5	
2. Uždavinys - Didinti pardavimo ir paslaugų apimtis					
Pardavimo ir paslaugų apimtis eurais per metus vienam įmonės vidutiniam sąlyginiam darbuotojui (pardavimo pajamos, Eur/ sąlyginis darbuotojų skaičius)	10 000	10 100	10 300	10 500	
3. Uždavinys - Užtikrinti nuosavo kapitalo grąžą					
Siekti 4 % nuosavo kapitalo grąžos, proc.	3,11	3,41	3,43	3,33	
4. Uždavinys - Užtikrinti efektyvų įmonės lėšų panaudojimą					
Siektina pinigų ir pinigų ekvivalentų santykio su visu turtu vertė (pinigų straipsnio vidurkis/viso turto vidurkis) ≤35	0,49	0,39	0,35	0,34	
4 strateginis tikslas - Darnios organizacijos vystymasis					
1. Uždavinys - gerinti įmonės valdyseną					
Gerojo valdymo indeksas pagal VKC metodiką	A-	A	A+	A+	Skyrių vadovai
2. Uždavinys - užtikrinti skaidrią įmonės veiklą					
VVĮ Gerojo valdymo indekso Korupcijos prevencijos kriterijaus reikšmė	A	A+	A+	A+	
3. Uždavinys - Gerinti įmonės įvaizdį					
Socialinių tinklų paskyrų administravimas	2000	3000	4000	5000	Skyrių vadovai

(paskyrų sekėjų skaičius)					
---------------------------	--	--	--	--	--

5. Ištekliai

Igyvendinant Valstybės žemės fondo strateginius tikslus, svarbiausi yra žmogiškieji ir materialiniai ištekliai. Darbuotojų skaičius kasmet mažėja, dėl to žmogiškųjų išteklių tinkamas valdymas turi vis didesnę reikšmę Įmonės veiklai.

Lentelė Nr. 16. Darbuotojų skaičius.

Rodiklis	2019 m.	2020 m.	2021 m.	Pokytis +/-	Pokytis, proc.
Darbuotojų skaičius, vnt.	223	205	191	-14	-7

Informacija apie Įmonės disponuojamą administracinės paskirties turtą, transporto priemones ir įrangą pateikiama 17 ir 18 lentelėse.

Lentelė Nr. 17. Pastatai ir patalpos.

Eil. Nr.	Patalpų/pastato adresas	Bendras plotas (kv. m.)	Valdymo pagrindas
1.	Konstitucijos pr. 23-401, Vilnius (patalpos)	769,01	Patikėjimo
2.	Respublikos g. 63, Panevėžys (patalpos)	504,39	Patikėjimo
3.	S. Šimkaus g. 19, Klaipėda (pastatas)	190,50	Patikėjimo
4.	Tilžės g. 170, Šiauliai (patalpos)	451,57	Patikėjimo
5.	K. Donelaičio 33, Kaunas (patalpos)	1314,17	Patikėjimo
6.	J. Biliūno g. 28-2, Anykščiai (patalpos)	55,72	Patikėjimo
7.	Vilniaus g. 13, Skuodas (patalpos)	22,59	Panaudos
8.	Maironio g. 4, Utena (patalpos)	47,00	Nuomos
9.	Laisvės g. 64, Ignalina (patalpos)	9,86	Nuomos

Lentelė Nr. 18. Transporto priemonės ir įranga.

Eil. Nr.	Įranga	Vnt.
1.	Transporto priemonės (valdomos patikėjimo teise)	20
2.	Tacheometrai	17
3.	GNSS imtuvai	22
4.	Kompiuterinė technika	270

Įmonėje įdiegta ir naudojama ŽIS tvarkomų valstybės erdvinių duomenų rinkinių (AŽ_DRLT, Mel_DR10LT, Dirv_DR10LT) tvarkymui ir administravimui bei komerciniams darbams atlikti reikalinga GIS ir CAD programinė įranga: Esri ArcGIS bei geodezinių uždavinių sprendimo programinė įranga GeoMap.

Finansiniai resursai strateginių tikslų įgyvendinimui yra svarbūs tiek, kiek užtikrina apyvartinių lėšų poreikį. Dalis valstybės deleguotų funkcijų dengiama valstybės biudžeto bei struktūrinių fondų lėšomis, dalis pajamų gaunama suteikiant komercines paslaugas. Strategijoje keliamiems tikslams ir atitinkamiems uždaviniams įgyvendinti Įmonė turi galimybę naudoti Įmonės visas turimas ir kitas pagal atskirus projektus gautas lėšas.

6. Veiklos rizikos

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

- Žmogiškųjų išteklių valdymo rizika (kvalifikuoto personalo, turinčio gerą gamybinę patirtį, trūkumas arba galimas praradimas);
- Technologijų valdymo rizika (informacinių technologijų atitikimo teisės aktų reikalavimams suvaldymas);
- Infrastruktūros valdymo rizika (įrangos: transporto priemonių, geodezinių prietaisų trūkumas);
- Politiniai sprendimai, susiję su Valstybės žemės fondo veikla.

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

Technologijų valdymo srityje galimas pavojus yra informacinių technologijų neatitikimas teisės aktų reikalavimams. Siekiant maksimaliai atitikti šiems reikalavimams, Įmonėje palaipsniui modernizuojama ar atnaujinama kompiuterinių tinklų įranga bei kita IT infrastruktūra. Siekiant užtikrinti informacijos saugumą, siekiama atsisakyti dalies failų serverių (ypač mažesniuose Valstybės žemės fondo skyriuose), duomenis perkeliant į saugyklas debesyse. Tai lemtų mažesnius jų priežiūros ir atnaujinimo kaštus, sumažintų gedimų riziką.

Neabejotina rizika infrastruktūros valdymo srityje - paslaugų teikimui būtinos įrangos trūkumas. Siekdama suvaldyti šias rizikas, Įmonė kasmet atnaujinama geodezinius matavimo prietaisus, planuoja įsigyti naujos, modernios ir inovatyvios technikos. Transporto priemonių trūkumą planuojama kompensuoti nuomojantis automobilius ir investuojant į naujų automobilių įsigijimą.

Politiniai sprendimai, susiję su Valstybės žemės fondo veikla taip pat kelia rizikas ir iššūkius Įmonei. Trūkstant apibrėžtumo dėl galimos Įmonės reorganizacijos, sudėtingiau pritraukti specialistus, klausimų dėl ilgalaikio sutartinių įsipareigojimų įvykdymo kyla fiziniams ir juridiniams asmenims, sudariusiems su Įmone sutartis dėl paslaugų teikimo. Šios rizikos suvaldymas ne visiškai priklauso nuo Valstybės žemės fondo veiksmų, tačiau jos poveikį sumažinti stengiamasi komunikacija su užsakovais, stengiantis atsakyti į visus išskylančius klausimus ir pateikti informaciją, kad Valstybės žemės fondo vykdomas funkcijas ir sutartinius įsipareigojimus po pertvarkos visa apimtimi perimtų naujas subjektas, dėl to užsakovų teisėti interesai neturėtų nukentėti.

7. Finansinės prognozės

Nustatant Valstybės žemės fondo finansinius rodiklius remtasi prielaidomis apie valstybės asignavimų ir komercinių pajamų bei veiklos sąnaudų apimtį.

Prielaidos, kuriomis remiantis sudarytos finansinės prognozės:

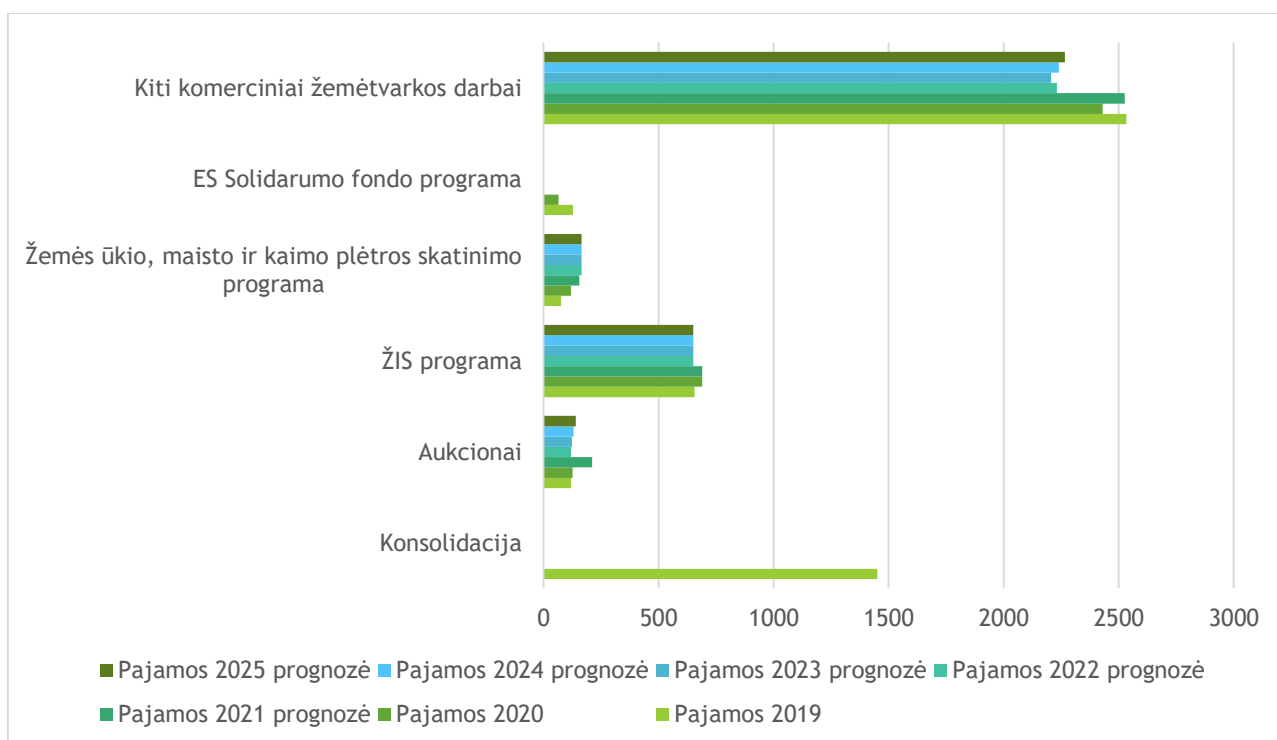
- Nesikeis valstybės žemės ūkio politika bei mokestinė sistema;
- Nesikeis įmonės savininkas bei statusas (vadovaujamosi veiklos tęstinumo principu);
- Ekstremalių (gamtinių, socialinių, medicininių) situacijų nebuvimas, kurios galėtų žymiai pakenkti įmonės darbui;
- 2022 m. jaučiamos COVID -19 pandemijos pasekmės.

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

Veiklos sąnaudos prognozuojamos remiantis ankstesnių metų darbo laiko funkcijoms vykdyti įverčiais bei darbo užmokesčio ir jo planuojamo augimo įverčiais.

Lentelė Nr. 19. 2022-2025 m. Bendrųjų pajamų ataskaitų prognozė (Tūkst. Eur)

Eil. Nr.	Straipsniai	2025 m.	2024 m.	2023 m.	2022 m.
1.	Pardavimo pajamos	2 406	2 370	2 330	2 352
2.	Pardavimo savikaina	(2 020)	(1 992)	(1 954)	(1 991)
3.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	386	378	376	361
4.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(340)	(330)	(329)	(325)
5.	KITOS VEIKLOS REZULTATAS	0	0	0	6
6.	VEIKLOS PELNAS	46	48	47	42
7.	Pajamos	0	0	0	0
8.	Sąnaudos	(2)	(2)	(3)	(3)
9.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(2)	(2)	(3)	(3)
10.	Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	44	46	44	39
11.	Pelno mokestis	(7)	7	(7)	(8)
12.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	37	39	37	31



Pav. Nr. 10. Pajamų struktūros prognozė 2022- 2025 metams, tūkst. EUR

Komercinių darbų pardavimo savikaina procentine išraiška kiekvienais metais apytiksliai pasiskirsto taip:

- 77 % visų sąnaudų sudaro darbo užmokestis ir socialinio draudimo įmokos;
- 16 % visų sąnaudų sudaro kitų įmonių ir organizacijų suteiktos paslaugos (VĮ Registrų centro, ryšių paslaugos, automobilių išlaikymo ir degalų sąnaudos, patalpų išlaikymas ir kt.);
- 3,7 % visų sąnaudų tenka ilgalaikio nematerialaus ir materialaus turto amortizacijai ir nusidėvėjimui;
- 3,3 % visų sąnaudų sudaro mažaverčio inventorius įsigijimas.

Lentelė Nr. 20. 2022-2025 m. Finansinės būklės ataskaitų prognozė (Tūkst. Eur)

Eil. Nr.	Straipsniai	2025 m.	2024 m.	2023 m.	2022 m.
	TURTAS				
A.	ILGALAIKIS TURTAS	1 316	1 330	1357	1 463
1.	NEMATERIALUSIS TURTAS	47	38	24	42
1.1.	Programinė įranga	47	38	24	42
2.	MATERIALUSIS TURTAS	1 269	1 292	1 333	1 421
2.1.	Pastatai ir statiniai	1 122	1 139	1 154	1 169
2.2.	Transporto priemonės	60	80	100	124
2.3.	Kita įranga, įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	87	73	79	128
3.	FINANSINIS TURTAS	0	0	0	0
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS	1 402	1 461	1 462	1 415
1.	ATSARGOS	18	5	14	7
1.1.	Žaliavos, medžiagos	18	5	14	7
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	505	472	453	157
2.1.	Pirkėjų skolos	419	394	413	120
2.2.	Kitos gautinos sumos, ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	86	78	40	37
3.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	879	984	995	1 251
TURTO IŠ VISO:		2 718	2 791	2 819	2 878
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI					

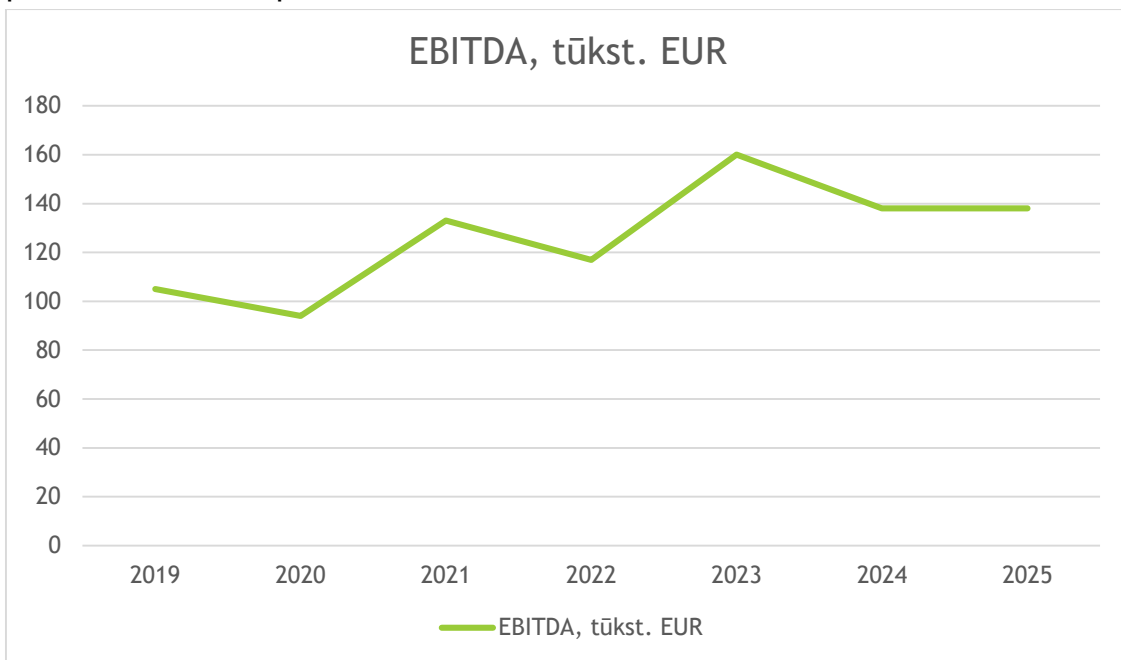
C.	NUOSAVAS KAPITALAS	2 103	2 102	2 100	2 008
1.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	1 936	1 936	1 936	1 936
2.	Turtą, kuris pagal įstatymus gali būti tik valstybės nuosavybė, atitinkantis kapitalas	0	0	0	0
3.	Centralizuotai valdomą valstybės turtą atitinkantis kapitalas	0	0	0	0
4.	PERKAINOJIMO REZERVAS	0	0	0	0
5.	REZERVAI	125	123	122	117
5.1.	Privalomasis	121	118	116	113
5.2.	Kiti rezervai	4	5	6	4
6.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	42	43	42	35
6.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	37	39	37	31
6.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	5	4	5	4
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	299	302	391	395
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	299	302	328	395
1.	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI			0	0
2.	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	316	387	328	395
2.1.	Gauti avansai	113	175	101	93
2.2.	Skolos tiekėjams	104	69	165	190
2.3.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai, sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	99	143	62	112
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		2 718	2 791	2 819	2 878

Lentelė Nr. 21. 2022-2025 m. Pinigų srautų ataskaitų prognozė (Tūkst. Eur)

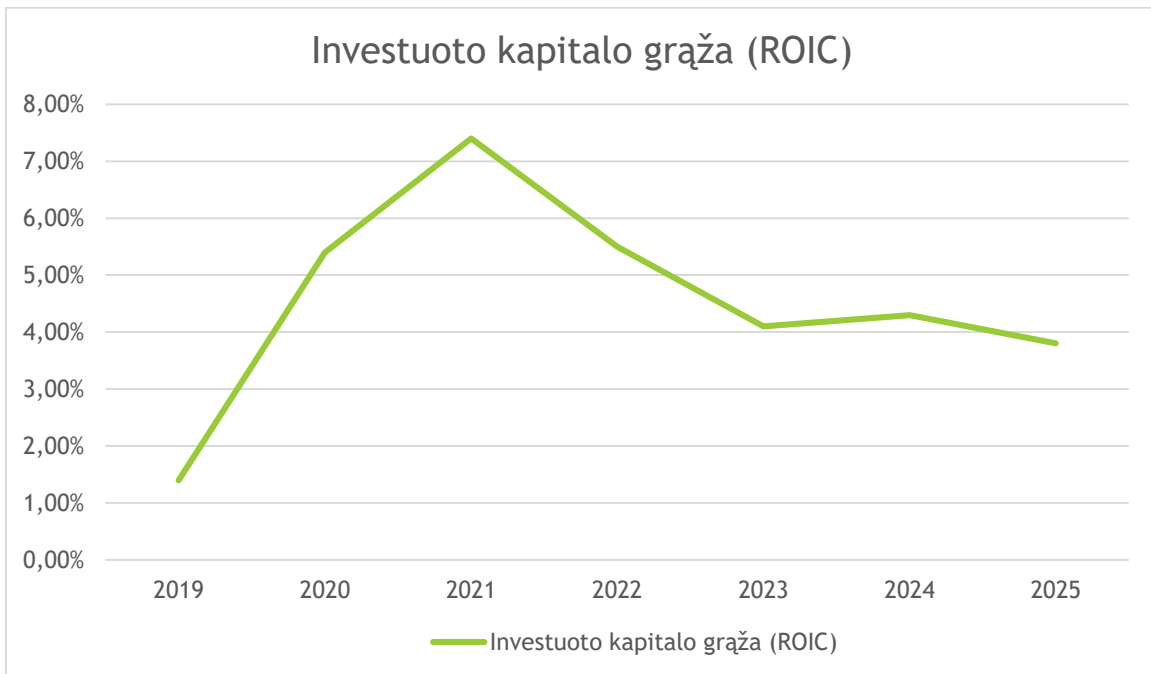
Eil. Nr.	Straipsniai	31/12/25	31/12/24	31/12/23	31/12/22
1	I. Pagrindinės veiklos pinigų srautai				
1.1.	I.1. Grynasis pelnas (nuostoliai)	37	39	37	31
1.2.	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	94	92	116	78
1.3.	Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	(3)	2	8	230
1.4.	Po vienu metų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0	0
1.5	Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	(13)	9	(7)	3
1.6.	Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	(25)	19	(293)	25
1.7.	Kitų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	(8)	(38)	(3)	93
1.8.	Ilgalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	0	0	0	0
1.9.	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	(27)	(22)	(17)	169
1.10	Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	(44)	81	(50)	(70)
	Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	11	182	(209)	559
2.	Investicinės veiklos pinigų srautai				
2.1.	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	(75)	(66)	0	(279)
	Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(75)	(66)	0	(279)
3.	Finansinės veiklos pinigų srautai				
3.1.	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	(36)	(36)	(40)	(47)
3.1.1.	Į valstybės ar savivaldybės biudžetą mokama įmonės pelno įmoka	(36)	(36)	(40)	(47)
3.2.	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	(5)	(91)	(7)	(6)
3.2.1	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas				0
3.2.2	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas	(3)	(89)	(4)	(3)
3.2.3	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimas				
3.2.4	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	(2)	(2)	(3)	(3)
	Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	(41)	(127)	(47)	(53)
4.	Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	(105)	(11)	(256)	227

5.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	984	995	1 251	1 024
6.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	879	984	995	1 251

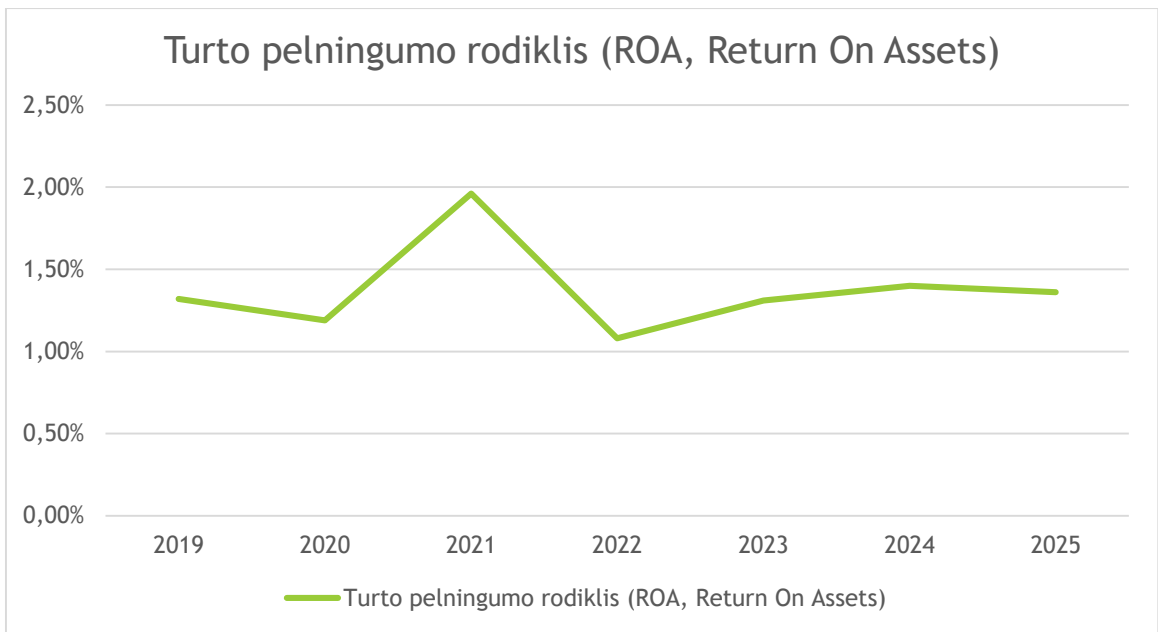
Strategijos įgyvendinimo rodiklių istorinis bei planuojamas progresas 2019-2025 m. pateikiamas 11-16 paveiksluose.



Pav. Nr. 11. VĮ Valstybės žemės fondas EBITDA rodiklis 2019 -2024



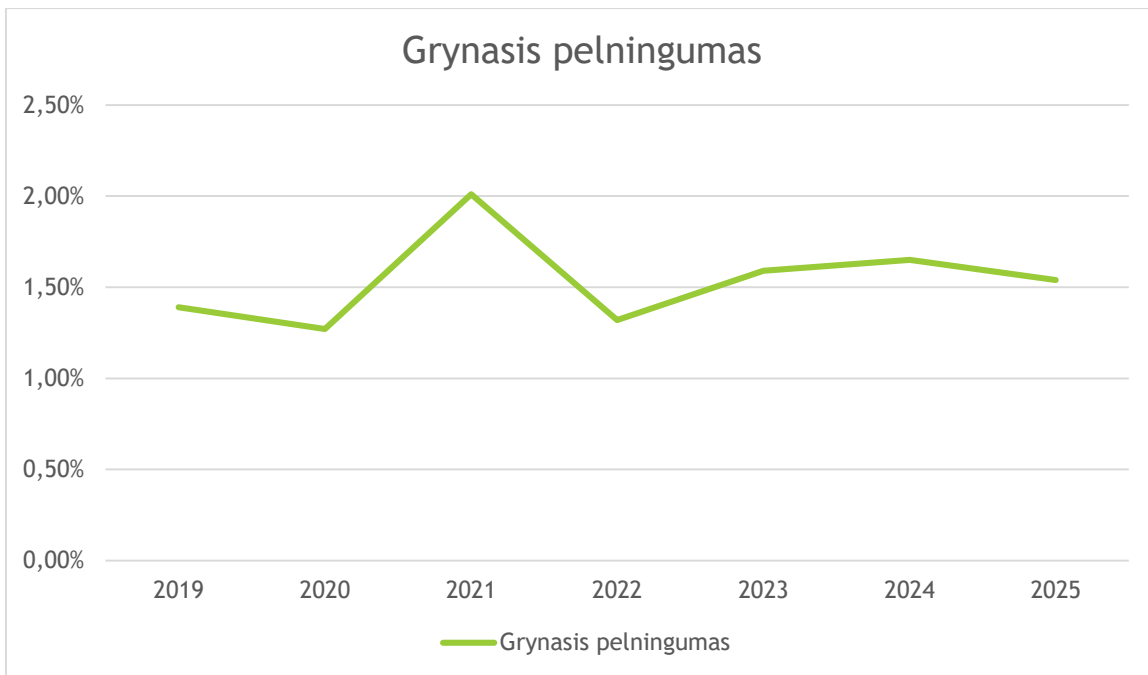
Pav. Nr. 12. VĮ Valstybės žemės fondo ROIC rodiklis 2019-2025 m.



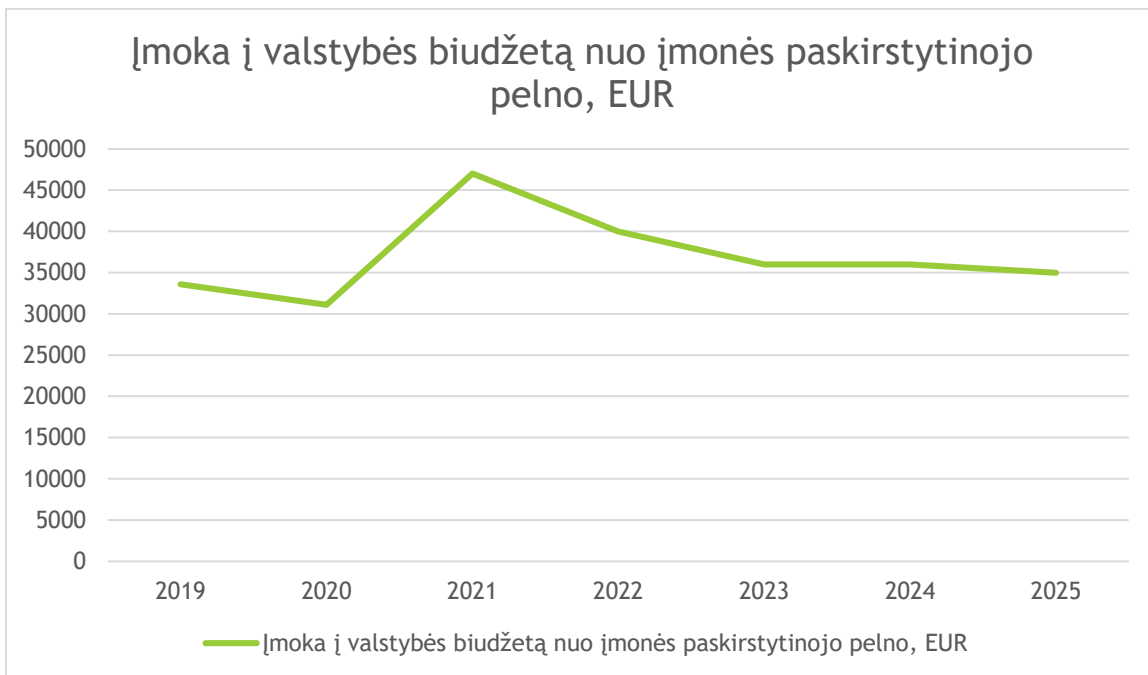
Pav. Nr. 13. VĮ Valstybės žemės fondas ROA rodiklis 2018 -2024



Pav. Nr. 14. VĮ Valstybės žemės fondas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis 2019 -2025



Pav. Nr. 15. VĮ Valstybės žemės fondas grynojo pelningumo rodiklis 2019 -2025



Pav. Nr. 16. VĮ Valstybės žemės įmoka į Valstybės biudžetą nuo Įmonės paskirstytinojo pelno 2019-2025 m.

8. Investicijos

Turtas, kurį įmonė planuoja įsigyti iš savo apyvartinių lėšų 2022 - 2025 metais:

Lentelė Nr. 22. Valstybės žemės fondo investicijos į ilgalaikį turtą eurais 2022- 2025 m.

Eil. Nr.	Ilgalaikio turto pavadinimas	2022 m.		2023 m.		2024 m.		2025 m.	
		Kiekis vnt.	Suma Eur	Kiekis vnt.	Suma Eur	Kiekis vnt.	Suma Eur	Kiekis vnt.	Suma Eur
1.	Nešiojamieji kompiuteriai	17	12 750	0	0	10	7 900	8	6 300
2.	Stacionarūs kompiuteriai	40	35 150	0	0	0	0	0	0
3.	Tarnybinės stotys (serveriai)	1	7 000	0	0	1	7 500	1	7 500

4.	Spalvoti spausdintuvai A3 ir A0	5	12 500	0		2	6 000	2	6 000
Iš viso kompiuterinės technikos, spausdintuvų, dauginimo įrangos:		63	67 400	0	0	13	21 400	11	19 800
5.	Geodezinė programinė įranga	20	41 500	0	0	15	28 200	15	28 200
6.	Windows Server operacinės sistemos ir licencijos	1	4 000	0	0	0	0	0	0
Iš viso programinės įrangos:		21	45 500	0	0	15	28 200	15	28 200
7.	Geodezinė matavimo įranga	7	38 900	0	0	3	16 000	5	27 000
Iš viso matavimo instrumentų ir jų priedų (geodezinė įranga):		7	38 900	0	0	3	16 000	5	27 000
8.	Kondicionieriai	6	7 800						
Iš viso kondicionierių:		6	7 800	0	0	0	0	0	0
9.	Automobiliai	6	120 000	0	0	0	0	0	0
Iš viso automobilių		6	120 000	0	0	0	0	0	0
Iš viso ilgalaikio turto:		103	279 600	0	0	31	65 600	26	75 000

2022 m. planuojamos nemažos investicijos į kompiuterinės technikos, programinės ir geodezinės įrangos atnaujinimą, naujų modernių technologijų įsigijimą (specializuotas dronas tiksliais aerokartografavimo darbams vykdyti), transporto priemonių parko atnaujinimą. Atsižvelgiant į tai, kad 2022 m. planuojama iš esmės atnaujinti Įmonės veikloje naudojamą įrangą ir priemones, 2023 m. tokie pirkimai nenumatomi, atitinkamai 2024-2025 m. toliau planuojant naujas investicijas.

Kokybiška ir moderni kompiuterinė technika, spausdinimo įranga ir programinė įranga yra vienos būtinausių priemonių Įmonėje dirbantiems specialistams, kadangi dauguma dirba su specializuota programine įranga, kurią, norint kokybiškai ir efektyviai teikti paslaugas, būtina nuolat atnaujinti, taip pat šios programinės įrangos tinkamam veikimui reikalinga ir moderni kompiuterinė technika. Be to, Covid-19 pandemijos metu itin išaugo nešiojamųjų kompiuterių poreikis, kadangi dėl gana dažnai pasitaikančios darbuotojų izoliacijos ir nuotolinio darbo darbuotojus būtina aprūpinti nešiojamaisiais kompiuteriais, tinkamais dirbti su specializuotomis programomis. 2021 m. ne visi Valstybės žemės fondo darbuotojai buvo aprūpinti šiomis priemonėmis, todėl 2022 m. planuojamos investicijos į kompiuterinę techniką, skirtos ne tik atnaujinti pasenusią, nebetinkamą naudoti įrangą, tačiau ir įsigyjant naujus nešiojamuosius kompiuterius, skirtus prisitaikyti prie pandemijos sukeltų padarinių. Atitinkamai bus investuojama ir į programinę įrangą, įsigyjant naujausią geodezinės programinės įrangos versiją.

Tiksliais duomenimis gauti būtina įsigyti naujos geodezinių matavimų įrangos, prisitaikant prie naujausių rinkos tendencijų. Modernesnė geodezinių matavimų įranga suteikia galimybes gauti tikslesnius duomenis, papildomos inovatyvios funkcijos palengvina darbą Įmonės specialistams, kadangi tokią įrangą lengviau valdyti, galima greičiau perkelti duomenis. Be to, 2022 m. planuojama įsigyti specializuotą droną tiksliais aerokartografavimo darbams vykdyti. Tokios technologijos naudojimas sumažins Įmonės gamybinių skyrių sąnaudas ir dalinai kompensuos specialistų trūkumą, pakels darbuotojų darbo našumą ir darbų efektyvumą, kadangi sutrumpės darbų atlikimo trukmė ir per trumpesnę laiką bus galima pamatuoti didesnės apimties objektus. Dėl efektyvesnio darbo Įmonė bus pajėgi ir konkurencinga dalyvauti didesnės apimties ir sudėtingų paslaugų viešuosiuose konkursuose bei teikti tokias paslaugas ir privačiam sektoriui. Atsižvelgiant į

tai ir siekiant būti patikima, inovatyvia įmone, kokybiškai teikiančia paslaugas, 2022 m. numatomos investicijos į naujos geodezinės matavimo įrangos įsigijimą.

Įmonei taip pat labai svarbi saugi ir komfortiška darbuotojų darbo aplinka, todėl siekiant tai užtikrinti 2022 m. planuojama atsižvelgti į darbuotojų atsiliėpimus ir dalį senų, susidėvėjusių kondicionierių pakeisti naujais. Atitinkamai planuojant investicijas buvo atsižvelgta ir į darbuotojų atsiliėpimus dėl transporto priemonių trūkumo, senų, susidėvėjusių, dažnai gendančių automobilių pakeitimo naujesniais, mažiau taršiais ir atitinkančiais naujausius aplinkosaugos reikalavimus. Atsižvelgiant į tai, taip pat vadovaujantis naujausiais aplinkosaugos reikalavimais, numatomos investicijos į transporto parko atnaujinimą, ne tik aprūpinant įmonės darbuotojus naujesnėmis, jų poreikius atitinkančiomis transporto priemonėmis, tačiau ir siekiant įgyvendinti aplinkosaugos reikalavimus.

Turtas bus perkamas iš įmonės nuosavų komercinių apyvartinių lėšų, t. y. iš pinigų ir pinigų ekvivalentų, esančių banko atsiskaitomojoje sąskaitoje.

9. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai

Strategijos rengime dalyvauja įmonės vadovai, įmonės skyrių vadovai ir atsakingi darbuotojai. Įmonėje patvirtinta metinio pranešimo, strategijos, strategijos projekto ir kitų susijusių dokumentų rengimo darbo grupė ir paskirtas šių dokumentų rengėjas.

Strateginio planavimo procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai:

- **planavimas**, kai parengiamas veiklos strategijos projektas;
- **įgyvendinimas**, kai vykdomi strategijoje numatyti uždaviniai ir siekiama užsibrėžtų tikslų;
- **vertinimas**, kai analizuojamos rezultatų pasiekimo ar nepasiekimo priežastys;
- **tobulinimas**, kai siekiama išlaikyti veiklos strategijos aktualumą.

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

Į strateginio planavimo procesą stengiamasi įtraukti visą įmonę. Kiekvieno skyriaus vadovas rengia metinius planus ir teikia ketvirtines vykdymo ataskaitas. Strategijos rengimo darbo grupė šia informacija naudojasi rengdami strateginį veiklos planą.

Rezultatai vertinami kiekvieną ketvirtį, pateikiant įmonės veiklos ir finansines ataskaitas. Duomenys apie pasiektus tikslus ir uždavinių įgyvendinimo situaciją pateikiami įmonės savininkui. Pateikiamose ataskaitose nurodomos nustatytų rodiklių reikšmės ketvirčio pabaigoje ir pateikiama atitinkama aiškinamoji informacija apie rodiklių nepasiekimo ar viršijimo priežastis.

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