PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos

žemės ūkio ministro

2022 m. sausio 25 d.

įsakymu Nr. 3D-39

**VĮ ŽEMĖS ŪKIO INFORMACIJOS IR KAIMO**

**VERSLO CENTRO**

**2022–2025 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

VILNIUS

2022 m.

**TURINYS**

[**I. SANTRAUKA** 3](#_Toc92230284)

[**II. ŽŪIKVC VEIKLOS APRAŠYMAS** 3](#_Toc92230285)

[**III. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ** 12](#_Toc92230286)

[**IV. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ** 28](#_Toc92230287)

[**V. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS** 30](#_Toc92230288)

[**VI. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI** 32](#_Toc92230289)

[**VII. FINANSINIAI IŠTEKLIAI** 36](#_Toc92230290)

[**VIII. ŽŪIKVC GALIMOS RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS** 36](#_Toc92230291)

[**IX. ŽŪIKVC FINANSINĖS PROGNOZĖS** 37](#_Toc92230292)

[**X. ŽŪIKVC STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI** 40](#_Toc92230293)

# **I. SANTRAUKA**

Strateginis veiklos planas parengtas pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires. Strateginio veiklos plano paskirtis – nustatyti valstybės įmonės Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro (toliau – ŽŪIKVC, įmonė) strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus ir jų matavimo rodiklius, pagal kuriuos bus vertinamas tikslų įgyvendinimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas išanalizavus ir įvertinus vidinius bei išorinius veiksnius, kurie daro įtaką ŽŪIKVC veiklai.

Strateginis veiklos planas parengtas 2022–2025 metų laikotarpiui. ŽŪIKVC veiklos prognozės paremtos šiandienos kainomis ir planuojamomis pajamomis.

# **II. ŽŪIKVC VEIKLOS APRAŠYMAS**

ŽŪIKVC yra iš valstybės turto įsteigtas ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. ŽŪIKVC nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir įgytą turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja patikėjimo teise. ŽŪIKVC savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija (toliau – ŽŪM).

Atsižvelgdami į besikeičiančius Europos Sąjungos (toliau – ES) ir Lietuvos Respublikos teisės aktus, taip pat taupydami biudžeto lėšas ir mažindami administracinę naštą, reaguodami į besikeičiančias aplinkybes ir siekdami registrų bei informacinių sistemų efektyvaus veikimo, visus registrus ir informacines sistemas nuo pat ŽŪIKVC veiklos pradžios kuria, administruoja ir tobulina ŽŪIKVC specialistai.

2002 metais iš likviduojamos viešosios įstaigos Kaimo verslo plėtros ir informacijos centro ŽŪIKVC perėmė Veislinių gyvulių, Arklių veislininkystės, Pasėlių deklaravimo (įskaitant žemdirbiams skirtų žemėlapių fragmentų spausdinimą ir platinimą) informacines sistemas bei Gyvulių registrą toliau administruoti ir tobulinti. Vėliau buvo pradėti kurti ir administruoti nauji registrai ir informacinės sistemos, reikalingos Lietuvai stojant į ES, o vėliau – administruojant ES ir nacionalinę paramą žemdirbiams. Dauguma šių informacinių sistemų ir registrų yra sudėtinės Integruotos administravimo ir kontrolės sistemos (toliau – IAKS) dalys.

2002 m. įsteigtas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registras, kurio sukūrimas, administravimas ir tvarkytojo funkcija pavesta ŽŪIKVC. Registras sukurtas ir pradėtas eksploatuoti 2003 metais.

2003 m. buvo patvirtinti Ūkininkų ūkių registro (toliau – Ūkių registras) nuostatai ir registro tvarkytoju paskirtas ŽŪIKVC. Dar tais pačiais metais sukuriama nauja registro infrastruktūra ir pradedama eksploatacija.

2004 m. buvo patvirtinti Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinės sistemos nuostatai ir informacinės sistemos administravimo funkcija iš Lietuvos Respublikos žemės ūkio rūmų perduota ŽŪIKVC.

2004 metais, Lietuvai įstojus į ES, toliau tobulinamas Gyvulių registras, ypatingą dėmesį skiriant galvijų registravimui, pradedami išduoti galvijų pasai. Šią funkciją vykdyti pavesta ŽŪIKVC.

Siekiant efektyvinti pasėlių deklaravimo procesą, atsisakant popierinių ūkių žemėlapių fragmentų spausdinimo ir platinimo, 2005 metais pradėta kurti visiškai skaitmenizuota (su geografinių informacinių sistemos komponentu) Paraiškų priėmimo informacinė sistema.

Patvirtinus ES ir nacionalinės paramos priemones žemdirbiams, 2005 metais sukuriama ir pradedama eksploatuoti Tiesioginių išmokų už pieną informacinė sistema.

2006 m. įsteigiamas Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registras. ŽŪIKVC specialistai sukuria registro infrastruktūrą ir 2006 m. spalio 1 d. registras pradedamas eksploatuoti.

Nuo 2007 m. pradeda veikti ŽŪIKVC specialistų sukurta Pieno gamybos kvotų elektroninio aukciono informacinė sistema. Pieno gamybos kvotų aukcionas vyko du kartus per metus.

2008 m. ŽŪIKVC įdiegiama Supirkėjų duomenų apdorojimo informacinė sistema (toliau – SDAIS), leidžianti pieno supirkimo įmonėms kas mėnesį elektroniniu būdu tiesiogiai į SDAIS perduoti mėnesinių ir metinių pieno supirkimo ataskaitų duomenis apie iš kiekvieno gamintojo supirktą pieno kiekį, pieno riebumą ir kitus duomenis, o nuo 2021 m. lapkričio 1 d. ŽŪIKVC pavesta, naudojantis SDAIS pieno supirkimo įmonių pateikta informacija, viešinti ir pieno supirkimo kainas. Jos bus skelbiamos tinklalapyje <https://www.vic.lt/pieno-rinka/>.

2010 m. pasėliai Paraiškų priėmimo informacinės sistemos pagalba pirmą kartą deklaruoti elektroniniu būdu, įskaitant ir laukų ribų įbraižymą. Tai reiškia, kad buvo atsisakyta A3 formato popierinių žemėlapių fragmentų spausdinimo. 2010 m. įdiegus Paraiškų priėmimo informacinę sistemą sumažinta administracinė našta, naudodamiesi šia informacine sistema žemdirbiai patys gali pateikti paraiškas.

2011 m. ŽŪIKVC pavesta kurti ir tvarkyti registrus: Lietuvos Respublikos fitosanitarinį registrą ir Patvirtintų pašarų ūkio subjektų registrą, kuris vėliau reorganizuotas į Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registrą. ŽŪIKVC paskiriamas jų tvarkytoju.

2011 m. spalio 13 d. Europos Komisijos įgyvendinimo sprendimu buvo paskelbta, kad Lietuvos galvijų duomenų bazė pripažįstama tinkamai veikiančia bei atitinka Europos Parlamento ir Tarybos reglamento nustatančio galvijų identifikavimo bei registravimo sistemą, reglamentuojančio jautienos bei jos produktų ženklinimą reikalavimus.

2014 m. ŽŪIKVC perėmė techniškai administruoti ŽŪM ir Nacionalinės mokėjimo agentūros prie ŽŪM (toliau – NMA) įgyvendinto projekto metu sukurtą Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos (toliau – ŽŪM) reguliavimo sričiai priskirtų institucijų ir įstaigų teikiamų paslaugų informacinę sistemą, kurią administravo iki 2021 m. rugsėjo 1 d., kai Žemės ūkio ministerijos informacinės sistemos administravimas buvo perduotas kitam tvarkytojui.

Nuo 2016 m. sausio 1 d. pradėjo veikti Gyvūnų augintinių registras, įsteigtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. gruodžio 9 d. nutarimu Nr. 1268.

Atsižvelgiant į Valstybės kontrolės atlikto audito išvadas ir rekomendacijas, 2018 m. sukurtas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registro ir Ūkininkų ūkių registro portalas (toliau – VŪRAP), leidžiantis vienu metu tvarkyti abiejuose registruose esančius žemės ūkio subjekto duomenis. VŪRAP įgyvendinimas užtikrina registrų duomenų aktualumą, sudaro galimybę žemdirbiams patiems atnaujinti savo žemės ūkio valdos ir (ar) ūkininko ūkio duomenis, mažina administracinę naštą tiek šių registrų tvarkytojams (savivaldybių administracijų darbuotojams), tiek patiems žemdirbiams.

2018 m. pabaigoje ŽŪIKVC pasirašė jungtinės veiklos partnerystės sutartį su ŽŪM. Šia sutartimi ŽŪIKVC įsipareigojo kartu su ŽŪM, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba ir kitais partneriais įgyvendinti projektą „Žemės ūkio verslo analitinės sistemos sukūrimas“. Šiam projektui įgyvendinti skirtos ES struktūrinių fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšos.

2019 m. pradėjo veikti Traktorininko pažymėjimų informacinė sistema.

Vadovaujantis Ūkinių gyvūnų veislininkystės plėtojimo ir rėmimo 2016–2020 m. programa ir 2015 m. gruodžio 22 d. įsigaliojusiais Gyvulių veislininkystės informacinės sistemos nuostatais, 2019 m. pradėta Pieninių galvijų, Mėsinių galvijų, Arklių, Avių, Ožkų ir Kiaulių veislininkystės posistemių duomenų integracija į Gyvulių veislininkystės informacinę sistemą. Integracija užbaigta 2021 m.

Taip pat ŽŪIKVC įgyvendino projektą „Atvirų duomenų platformos, įgalinančios efektyvų viešojo sektoriaus informacijos pakartotinį panaudojimą verslui, ir jos valdymo įrankių sukūrimas“. Jo rezultatai leidžia verslo įmonėms pasinaudoti atvertais, nuasmenintais ŽŪIKVC administruojamų registrų ir informacinių sistemų duomenimis.

2020 m. Ūkių apskaitos duomenų tinklas, skirtas kaupti ir teikti kasmetinius duomenis į Europos Komisijos unifikuotą Ūkių apskaitos duomenų tinklo sistemą, apibendrintustyrimų rezultatus naudoti šalies žemės ūkio ir kaimo plėtros politikai formuoti, nuo 2021 m. sausio 1 d. perduotas administruoti ŽŪIKVC ir ŽŪIKVC ŪADT klausimais tapo ryšių palaikymo agentūra su EK.

Vykdant Lietuvos Respublikos mokesčio už aplinkos teršimą įstatymo nuostatas, nuo 2021 m. sausio 1 d. Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registre įgyvendintas žemės ūkio technikos taršos mokesčio apskaičiavimo ir sumokėjimo administravimas.

2021 m. patvirtinus Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) pripažinimo žemės ūkio kooperatinėmis bendrovėmis (kooperatyvais) tvarkos aprašą, nuo 2021 m. rugsėjo 1 d. kooperatyvų pripažinimo dokumentai administruojami naudojantis Kooperatyvų programiniu įrankiu.

Vykdant [Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų teikimo pagal paslaugų kvitą įstatymo](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f1f87082b87411eb91e294a1358e77e9?jfwid=kyu1it4mu) nuostatas nuo 2021 m. rugsėjo 1 d. žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų kvito blankų (toliau – paslaugų kvitų knygelė) pardavimą organizuoja ŽŪIKVC.

Esminiai ŽŪIKVC veiklos raidos etapai aprašyti 1 paveikslėlyje.

Perimama iš Žemės ūkio rūmų ir naujai kuriama Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos IS.

Sukuriama nauja Paraiškų priėmimo su geografinių informacinių sistemos komponentu (pasėlių deklaravimo) IS.

Pradedami išduoti galvijų pasai.

Sukuriama ir administruojama Tiesioginių išmokų už pieną IS.

Sukurta Traktorininko pažymėjimų IS.

Ūkių apskaitos duomenų tinklo administravimas.

**\***Vykdytos ŽŪM pavestos laikinosios vienkartinio pobūdžio funkcijos.

Įgyvendintas žemės ūkio technikos taršos mokesčio apskaičiavimo ir sumokėjimo administravimas

Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų teikimo pagal paslaugų kvitą įstatymą organizuojamas

paslaugų kvitų knygelių pardavimas.

**\***Vykdytos ŽŪM pavestos laikinosios vienkartinio pobūdžio funkcijos.

Sukuriamas ir administruojamas Gyvūnų augintinių registras.

Kuriama Gyvulių veislininkystės IS\*

Pradėtas vykdyti kiaulių genetinis vertinimas.

**\***Vykdytos ŽŪM pavestos laikinosios vienkartinio pobūdžio funkcijos.

Sukuriama, administruojama ir tobulinama:

Kiaulių veislininkystės IS;

Avių veislininkystės IS.

Sukuriama ir administruojama Pieno apskaitos IS.

Perimamas administruoti Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos IS (iki 2021-09-01)

Sukuriamas ir administruojamas Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ir kaimo verslo registras

Kuriamas ir administruojamas Ūkininkų ūkių registras

Administruojama ir tobulinama:

Veislinių gyvulių IS;

Arklių veislininkystės IS;

Gyvulių registras;

Pasėlių deklaravimo IS.

Sukuriamas ir administruojamas Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registras.

Sukuriama ir administruojama Pieno kvotų prekybos (aukciono) IS.

Pradėtas vykdyti Galvijų genetinis vertinimas, o duomenys siunčiami *Interbull* tarptautiniam vertinimui.

Sukurta ir administruojama Ekologinio sektoriaus administravimo IS.

Sukuriama ir administruojama Pieno supirkėjų duomenų apdorojimo IS.

Sukuriama ir administruojama elektroninė Paraiškų priėmimo IS.

Sukurta Žemdirbių mokymo ir konsultavimo IS.

Kuriamas ir tobulinamas Lietuvos Respublikos fitosanitarinis registras

Kuriamas ir tobulinamas Pašarų ūkio subjektų registras

**2002**

**2003**

**2008 -2009**

**2004-2005**

**2019-2020**

**2010-2011**

**2006-2007**

**2012-2015**

**2016-2018**

**2021**

**1 pav. *ŽŪIKVC veiklos raida***

Pastabos. \*Gyvulių veislininkystės informacinė sistema bendra, kaip atskirus modulius integruojanti Pieninių galvijų, Mėsinių galvijų, Arklių, Kiaulių, Avių, Ožkų informacines sistemas.

*Informacinė sistema* trumpinama IS.

Pagrindinė ŽŪIKVC veikla – užtikrinti Žemės ūkio ministerijos reguliavimo srities registrų ir informacinių sistemų, jų duomenų bazių saugų ir nepertraukiamą veikimą, užtikrinantį efektyvų duomenų panaudojimą administruojant ES paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai priemones; teikti operatyvią, apibendrintą informaciją valstybės ir savivaldybių institucijoms, socialiniams partneriams, didinti teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų apimtį ir efektyvumą bei siekti pelningos veiklos.

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

Laikoma, kad ŽŪIKVC vykdo specialiuosius įpareigojimus, jeigu pareiga atlikti tam tikrą aiškiai apibrėžtą funkciją yra nustatyta įstatymuose arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose ir atliekant šią funkciją tenkinamas bent vienas Rekomendacijose nurodytų kriterijų. ŽŪIKVC vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašas:

* Ūkinių gyvūnų registro administravimas;
* Gyvūnų augintinių registro administravimas;
* Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registro administravimas;
* Ūkininkų ūkių registro administravimas;
* Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registro administravimas;
* Pašarų ūkio subjektų registro administravimas.
* Lietuvos Respublikos fitosanitarinio registro administravimas;
* Paraiškų priėmimo informacinė sistemos administravimas;
* Tiesioginių išmokų už pieną informacinės sistemos administravimas;
* Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinės sistemos administravimas;
* Gyvulių veislininkystės informacinės sistemos administravimas;
* Kontrolinių žemės sklypų erdvinių duomenų rinkinio kūrimas, tvarkymas;
* Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) pripažinimo žemės ūkio kooperatinėmis bendrovėmis (kooperatyvais) administravimas.

Kitų ŽŪIKVC informacinių sistemų administravimas ir funkcijų vykdymas galėtų būti laikomi specialiaisiais įpareigojimais, tačiau pagal Rekomendacijas šios funkcijos neatitinka specialiojo įpareigojimo kriterijaus – nėra pavestos Lietuvos Respublikos įstatymu ar Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu. Tai yra:

* Pieno apskaitos informacinės sistemos administravimas;
* Traktorininko pažymėjimų informacinės sistemos administravimas;
* Žemdirbių mokymo ir konsultavimo informacinės sistemos administravimas;
* Žemės ūkio ir maisto produktų sertifikavimo informacinės sistemos administravimas;
* Galvijų ir kiaulių genetinio vertinimo atlikimas ir duomenų analizė;
* Žemės ūkio įmonių gamybinių-finansinių rodiklių rinkimas, tvarkymas ir suvestinės parengimas;
* Valstybinėms (perduotoms savivaldybėms) žemės ūkio funkcijoms atlikti skirtų lėšų apskaičiavimas;
* KŽS\_DR5LT erdvinių duomenų atnaujinimas;
* Ūkių apskaitos duomenų tinklo veiklos užtikrinimas.

ŽŪIKVC, vadovaudamasis ES ir nacionaliniais teisės aktais, kuria ir administruoja registrus ir informacines sistemas, vykdo funkcijas ir įgyvendina uždavinius, susijusius su Lietuvos Respublikos strateginių ūkio plėtros nuostatų įgyvendinimu, ES ir nacionalinės paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai administravimu, laikinosios paramos (nukentėjusiems nuo liūčių, sausros, šalnų ir COVID-19 pandemijos) žemdirbiams administravimu. Dalis registrų ir informacinių sistemų yra IAKS sudėtinės dalys, kurių duomenys naudojami administruojant tiesiogines išmokas ir kitą paramą.

ŽŪIKVC administruojami registrai ir informacinės sistemos atitinka skirtingas informacijos svarbos kategorijas. Administruojant valstybės registrus ir informacines sistemas užtikrinami trys svarbiausi informacijos saugumo principai: konfidencialumas, vientisumas, pasiekiamumas.

Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2021 m. birželio 21 d. įsakymu Nr. 3D-399 įsakymu patvirtinta ŽŪIKVC valdyba. Ją 4 metų kadencijai sudaro: Paulius Martinkus – valdybos pirmininkas, Romas Bunevičius, Evaldas Pranckevičius ir ŽŪIKVC darbuotojų atstovė Dalia Bubnelytė-Daktariūnienė.

Atsistatydinus ilgamečiam įmonės vadovui, 2021 m. spalio 18 d. laikinai vadovu (kol bus paskirtas naujas nuolatinis vadovas) paskirtas Artūras Palekas.

Valdybos nutarimu 2021 m. gruodžio 4 d. buvo atnaujinta įmonės struktūra (ji pateikta 2 pav. žemiau). Darbuotojų atsakomybė ir įgaliojimai apibrėžti ŽŪIKVC vidaus teisės aktuose.

2021 m. lapkričio mėn. Lietuvos Respublikos Vyriausybė pritarė ŽŪM siūlymui sujungti tris valstybės įmones: Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centrą, Valstybės žemės fondą bei Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centrą „GIS-Centras“ ir jų pagrindu įsteigti vieną naują valstybės įmonę – Žemės informacijos centrą. Šiam sprendimui dar turės pritarti Seimas. Planuojamas sujungimo terminas – iki 2022 m. gruodžio 31 d. Šis faktas gali turėti didelės įtakos tolimesnei ŽŪIKVC strategijai, strateginiams tikslams bei rodikliams, todėl ŽŪIKVC formuojama strategija 2022–2025 metams yra gana nuosaiki, susilaikoma nuo ilgesnio laikotarpio įsipareigojimų ir investicijų, susikoncentruojama į veiklos skaidrumą, aiškumą ir efektyvumą siekiant ko paprastesnio susijungimo proceso.



**2 pav.** *ŽŪIKVC struktūra*

ŽŪIKVC VEIKLOS RODIKLIAI

ŽŪIKVC pagrindiniai rodikliai pateikti toliau.

**1 lentelė.** *ŽŪIKVC 2019–2025 m. veiklos rodikliai*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Veiklos rodikliai | 2019 m. | 2020 m. | 2021 m. | Prognozė | | | |
| **2022 m.** | **2023 m.** | **2024 m.** | **2025 m.** |
| Registrų administravimas, vnt. | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Informacinių sistemų administravimas, vnt. | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Dalyvavimas administruojant IS ir registrus, vnt. | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - |
| Registrų ir informacinių sistemų kūrimas, vnt. | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Pajamos, tūkst. eurų | 753 | 673 | 754,4 | 802,3 | 850 | 900 | 1 000 |
| Sąnaudos, tūkst. eurų | 1 083 | 1 438 | 1040,1 | 802,3 | 815 | 848 | 930 |
| Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą, tūkst. eurų | (330) | (765) | (285,7) | 0 | 35 | 52 | 70 |
| Turto grąža, proc. | (9,9) | (24,0) | (10,4) | 0,0 | 1,7 | 3,1 | 4,1 |
| EBITDA, proc. | (23,4) | (99,6) | (31,6) | (2,2) | 6,1 | 7,6 | 8,6 |
| Skolos/nuosavo kapitalo koeficientas (be dotacijų) | 0,3 | 0,7 | 1,2 | 1,1 | 1,0 | 0,9 | 0,8 |
| Grynasis pelningumas, proc. | (43,8) | (113,7) | (37,9) | 0,0 | 3,9 | 5,6 | 6,7 |
| Vidutinis darbuotojų skaičius, vnt. | 192 | 192 | 207 | 210 | 210 | 210 | 210 |

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

**3 pav.** *ŽŪIKVC pajamos 2019–2025 m. prognozė, tūkst. Eur*

Pagal teikiamas paslaugas ŽŪIKVC pajamos pasiskirsto taip:

**4 pav.** *ŽŪIKVC pajamų pasiskirstymas 2020–2022 m. (planas), proc.*

Didžiausią pajamų dalį sudaro pajamos už galvijo pasus ir išduodamus blankus.

ŽŪIKVC sąnaudos skirstomos į kompensuotas (dotuojamos valstybės biudžeto ir ES lėšomis) ir nekompensuotas. Toliau pateiktame grafike pavaizduotas bendras kompensuotų ir nekompensuotų sąnaudų pasiskirstymas.

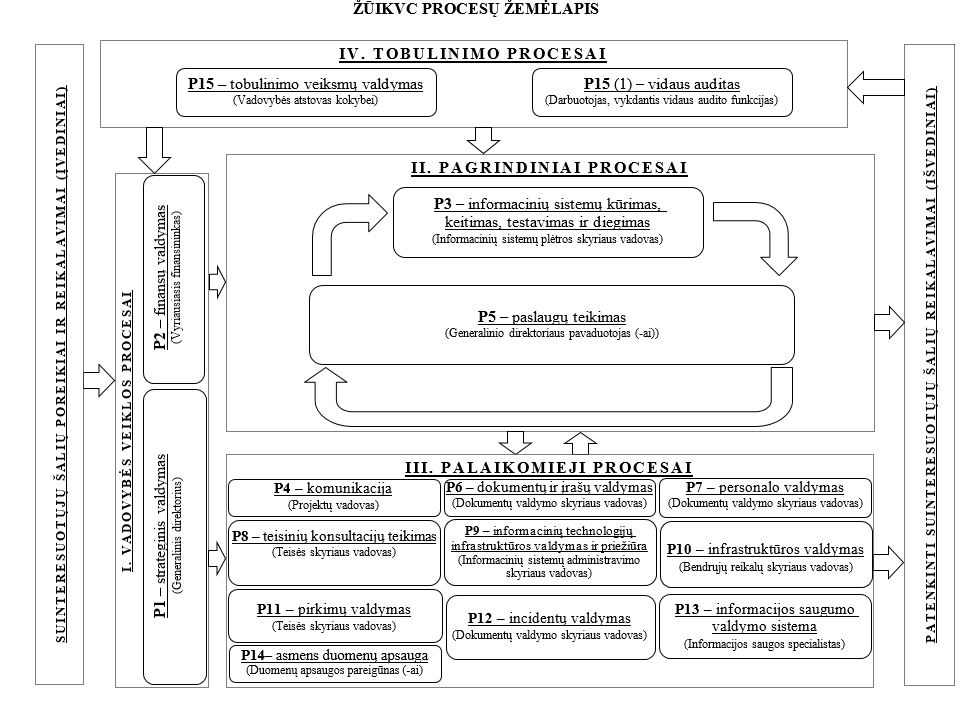
**5 pav.** *ŽŪIKVC bendros (kompensuotos ir nekompensuotos) veiklos sąnaudos 2019–2025 m. (prognozė), tūkst. Eur*

Vykdydama tik tokių pajamų apskaitą, įmonė susiduria su finansų valdymo problemomis. Visų pirma, įmonės gaunamas finansavimas ir dotacijos iškart mažina sąnaudas, o tai apsunkina realių sąnaudų matymą ir analizę, todėl įvairūs įmonės finansavimo šaltiniai turėtų būti apskaitomi kaip finansinės pajamos, taip būtų paprasčiau ir aiškiau analizuoti finansinę įmonės situaciją bei priimti sprendimus. Kita problema – tai įmonės nustatyti įmokų įkainiai ir jų pagrindimas. Kadangi tai yra reguliuojama sritis, tam tikri įkainiai turi būti patvirtinti Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos (toliau – RRT). Įmonė užsakė, kad tarifus apskaičiuotų ir pagrįstų tuo užsiimanti įstaiga, pagal šios įstaigos atliktą analizę nauji tarifai pateikti RRT įvertinimui. Trečioji problema – tai sutartys su klientais, naudojamų registrų duomenų apskaita ir jų finansinis įvertinimas. Vienas iš ŽŪIKVC veiklos produktų ir (arba) paslaugų yra tvarkomų registrų informacijos teikimas klientams, kuris turėtų būti apskaitomas. Tačiau ŽŪIKVC dar nėra išsprendusi duomenų vieneto apibrėžimo ir duomenų pateikimo klausimų, atitinkamai negalima pritaikyti tinkamos kainodaros rinkos dalyviams. Visos šios problemos lemia įmonės finansinę situaciją, keletą metų iš eilės yra patiriamas veiklos nuostolis, nesubalansuojamos įmonės pajamos ir išlaidos. Tai yra didelis iššūkis ateinantiems laikotarpiams.

# **III. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

VIDINIAI VEIKSNIAI

ŽŪIKVC vidinių veiksnių analizė atliekama remiantis ŽŪIKVC procesų žemėlapiu, kuris pateikiamas žemiau, taip pat taikomi pagrindiniai Porterio vertės grandinės modelio elementai.



PAGRINDINĖ VEIKLA

Pagrindinėmis veiklomis įmonėje laikomos veiklos, kurios prižiūri registrus ir valstybės IS, taip pat bendrauja su užsakovais, klientais ir kitomis susijusiomis šalimis informacijos surinkimo ir teikimo klausimais. Žemiau bus pateikiama pagrindinių veiklų informacija pagal šiuo metu ŽŪIKVC galiojančią struktūrą.

**GYVŪNŲ IR GYVŪNŲ PRODUKTŲ APSKAITA**

Gyvūnų ir gyvūnų produktų apskaitos departamentas (GGPAD) jungia keturis skyrius, vykdančius ŽŪIKVC paskirtas funkcijas, susijusias su gyvulininkyste, paramų už gyvulius ir pieną apskaičiavimu, pieno apskaita. Departamente yra administruojami 6 registrai ir (arba) informacinės sistemos.

***Gyvūnų ir pašarų subjektų apskaitos skyriui*** (toliau – GPSAS) pavesta administruoti registrus:

* Gyvūnų augintinių registrą (toliau – GAR). GAR apskaitomi šunys, katės, šeškai ir kiti mikroschemomis paženklinti naminiai gyvūnai;
* Ūkinių gyvūnų registrą (toliau – ŪGR). ŪGR registruojamos 62 ūkinių gyvūnų rūšys, ūkinių gyvūnų laikytojai, laikymo vietos, bandos, ūkinių gyvūnų judėjimo ir kaitos, ūkinių gyvūnų skerdimo, utilizavimo, sėklinimų, veislių kraujo laipsnio nustatymo, trumpųjų pranešimų (SMS) informavimo, ūkių patikros aktų, galvijų pasų, ir paramos už ūkinius gyvūnus duomenys.

GPSAS darbuotojai vykdo ŪGR ir GAR duomenų apskaitą, duomenų registravimą, duomenų teikimą ir ataskaitų rengimą, atlieka kitą administracinę veiklą, taip pat rūpinasi registrų tobulinimu ir plėtros galimybėmis. Skyrius taip pat išduoda galvijų pasus, arklinių šeimos gyvūnų tapatybės dokumentus.

***Gyvūnų produktų apskaitos skyrius*** (toliau – GPAS) atsakingas už šių sistemų duomenų teikimą, registravimą, administravimą ir plėtrą:

* Pieno apskaitos informacinės sistemos (toliau – PAIS);
* Tiesioginių išmokų už pieną informacinės sistemos (toliau – TIPIS);
* Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registrą (toliau – PŪSR).

GPAS taip pat atsakingas už paramų už ūkinius gyvūnus ir (ar) pieną apskaičiavimą, pieno supirkėjų registravimą, statistinės ir kitos informacijos teikimą suinteresuotoms institucijoms. Skyrius bendrauja ir bendradarbiauja bei konsultuojasi su ŽŪM, VMVT, NMA, savivaldybėmis, pieno supirkimo įmonėmis ir kitais ŽŪIKVC skyriais.

***Veislinių gyvulių apskaitos skyriaus*** pagrindinis veiklos uždavinys − užtikrinti gyvulių veislininkystės informacinės sistemos (toliau – GYVIS) – Pieninių galvijų veislininkystės posistemio, Mėsinių galvijų veislininkystės posistemio, Arklių veislininkystės posistemio, Kiaulių veislininkystės posistemio, Avių veislininkystės posistemio ir Ožkų veislininkystės posistemio – funkcionavimą. Skyriaus veikla apima duomenų analizę, visų išvardytų posistemių administravimą, tam tikrų ŪGR sistemos posistemių administravimą, duomenų teikimą genetiniam įvertinimui, kitos informacijos paruošimą ir teikimą.

***Genetinio vertinimo ir analizės*** skyriaus pagrindinės funkcijos: galvijų genetinio vertinimo pagal selekcionuojamus požymius atlikimas, kiti genetinio vertinimo duomenų analizės, ataskaitų teikimo, duomenų paruošimo darbai, genetinio vertinimo metodikų kūrimas ir tobulinimas.

**ŽEMĖS ŪKIO SUBJEKTŲ REGISTRAI IR RINKOS INFORMACIJA**

Žemės ūkio subjektų registrų ir rinkos informacijos departamentas jungia tris skyrius.

***Žemės ūkio subjektų registrų skyrius*** administruoja Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo (toliau – ŽŪKVR) ir Ūkininkų ūkių registrus (toliau – ŪŪR). Taip pat atlieka šias funkcijas:

* apskaičiuoja žemės ūkio valdų, ūkininkų ūkių ir ūkinius gyvūnus įregistravusių subjektų ūkių, kurie neįregistruoti ŽŪKVR ar ŪŪR, tam tikras specifines ekonomines reikšmes;
* priima iš žemės ūkio bendrovių ir kitų žemės ūkio įmonių gamybinių-finansinių rodiklių statistines ataskaitas, jas apdoroja, kaupia ir saugo jose pateiktą informaciją;
* administruoja akcizais neapmokestinamų gazolių, skirtų naudoti žemės ūkio veiklos subjektams, įsigijimą ir teikia ataskaitas;
* organizuoja ir vykdo ūkininko ūkio įregistravimo pažymėjimų blankų išdavimą savivaldybių administracijoms;
* organizuoja ir vykdo žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų kvito blankų pardavimą fiziniams arba juridiniams asmenims ir kitoms organizacijoms.

***Žemės ūkio technikos registro skyrius*** atlieka šias pavestas funkcijas:

* administruoja Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių, žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registrą (toliau – TSMPR);
* administruoja Traktorininko pažymėjimų informacinę sistemą (toliau – TPIS);
* administruoja kooperatinių bendrovių pripažinimą žemės ūkio kooperatinėmis bendrovėmis;
* vykdo saugiųjų dokumentų blankų išdavimą.

***Rinkos informacijos ir ekonominės analizės skyrius*** atlieka valstybės informacinės sistemos – Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinės sistemos (toliau – LŽŪMPRIS) ir jos posistemių – techninę priežiūrą, administravimą ir tobulinimą. Skyrius taip pat vykdo šias funkcijas:

* atlieka statistinius tyrimus Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos sektoriuose;
* inspektuoja įmones (teikiamų statistinių duomenų kokybės patikra);
* teikia ataskaitas Lietuvos statistikos departamentui, ŽŪM, kitoms nacionalinėms institucijoms ir įstaigoms, EK ir Eurostatui;
* analizuoja ir prognozuoja Lietuvos užsienio prekybą žemės ūkio ir maisto produktais, įskaitant jautrius produktus;
* nustato šalutinių gyvūninių produktų šalinimo ir sunaikinimo paslaugų kainas;
* analizuoja ir kaip ekspertai vertina biodegalų gamybai teiktinos paramos efektyvumą;
* skelbia statistines ataskaitas ir analitines apžvalgas apie vidaus, ES ir pasaulines rinkas leidiniuose, interneto svetainėse www.vic.lt, [www.produktukainos.lt](http://www.produktukainos.lt).

**GEOGRAFINĖS INFORMACINĖS SISTEMOS**

***Geografinių informacinių sistemų skyriaus*** (toliau – GISS) veiklos sritis – Lietuvos žemės ūkio integruotos administravimo ir kontrolės sistemos (toliau – IAKS), Europos žemės ūkio garantijų fondo ir Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai priemonių įgyvendinimas.

GISS kuria, plėtoja ir tvarko Paraiškų priėmimo informacinę sistemą (toliau – PPIS), paremtą geografinės informacinės sistemos technologijomis. PPIS kaupiami grafiniai žemės ūkio naudmenų laukų duomenys ir kita aprašomoji informacija, kurie itin svarbūs Žemės ūkio ministerijos reguliavimo sričiai priskirtoms kontrolės įstaigoms, taip pat kitoms įstaigoms, teikiančioms Ūkio valdymo platformos paslaugas. PPIS sistemoje teikiamos žemės ūkio veiklos subjektams svarbios elektroninės paslaugos:

* priimamos paraiškos valstybės ir ES paramai žemės ūkiui ir kaimo plėtrai gauti,
* paraiškos sertifikuoti žemės ūkio gamybą;
* priimami žemės ūkio darbų apskaitos žurnalų duomenys;
* priimami pranešimai apie apleistų žemės ūkio naudmenų plotų netikslumus;
* priimami pranešimai apie žemės plotų tinkamumo paramai gauti pokyčius;
* priimami pranešimai apie planuojamą augalų apsaugos produktų panaudojimą ir apie tai informuojami bičių laikytojai;
* nuo 2023 m. planuojama priimti žemės ūkio valdoje panaudotų mineralinių ir organinių trąšų duomenis.

GISS taip pat kuria, plėtoja ir tvarko Lietuvos Respublikos teritorijos M 1:5 000 kontrolinių žemės sklypų erdvinių duomenų rinkinį KŽS\_DR5LT, kuris naudojamas atliekant visų pagal Europos žemės ūkio garantijų fondo priemonių pateiktų paraiškų administracines kryžmines patikras, siekiant užtikrinti veiksmingą paramos mokėjimą ir kontrolę. Prireikus vykstama į patikras vietoje tam, kad būtų maksimaliai eliminuotas netinkamas paramai plotas ir kad būtų galima patikrinti, ar žemės ūkio veiklos subjektams mokama tik už reikalavimus atitinkantį plotą.

GISS atlieka ir kasmetinį KŽS\_DR5LT kokybės vertinimą. Nuo KŽS\_DR5LT kokybės priklauso kitų IAKS sistemų funkcionalumas ir kitų kontrolės procesų efektyvumas.

**ŽEMĖS ŪKIO SUBJEKTŲ DUOMENŲ APSKAITA**

Lietuvos ūkių apskaitos duomenų tinklo (toliau – ŪADT) veiklos tikslas – vykdyti Lietuvos stojimo į ES įsipareigojimus, teikiant EK ūkininkų ūkių ir žemės ūkio bendrovių ekonominius, finansinius, gamybinius rodiklius, reikalingus ES bendrajai žemės ūkio politikai formuoti ir vykdyti. ŽŪIKVC yra ryšių palaikymo su EK agentūra, bendradarbiaujanti su EK ŪADT klausimais. ŪADT skyriaus funkcijos:

* apdoroti Lietuvos statistikos departamento žemės ūkio surašymo / struktūros tyrimų duomenis Lietuvos ūkių tipologijai nustatyti, parengti ūkių atrankos planą, kuris atspindėtų valstybės narės prekinių ūkių visumą pagal ūkių tipologiją;
* surinkti, apdoroti, atlikti patikrą ir pateikti ūkių duomenis į ES ŪADT sistemą;
* atlikti pirminį ūkininkų ūkių ir žemės ūkio bendrovių (toliau – ŽŪB) duomenų tvarkymo lygį – teikiamų EK ūkininkų ūkių duomenų kontroliavimą, testavimą, klaidų taisymą;
* atlikti antrąjį ūkininkų ūkių ir ŽŪB duomenų tvarkymo lygį – galutinį duomenų patvirtinimą pagal EK ŪADT sistemos kontroles ir testus;
* apskaičiuoti Eurostato nustatytų augalininkystės ir gyvulininkystės produktų ar grupės produktų standartinės produkcijos reikšmes;
* parengti kasmetinį statistinį leidinį „Ūkių veiklos rezultatai“.

ŽŪIKVC savo reikmėms ir komerciniais tikslais teikdavo ir spaustuvės paslaugas. Atlikus analizę bei įvertinus, kiek įmonė gauna pajamų už šios funkcijos veiklą, kiek reikia spaustuvės paslaugų privalomai įmonės veiklai ir kiek kainuoja spaustuvės išlaikymas, buvo nuspręsta nuo 2022 m. pradžios atsisakyti šios nebūdingos įmonei veiklos.

**2 lentelė**. ŽŪIKVC prižiūrimos sistemos ir kita veikla

|  |
| --- |
| **REGISTRAI** |
| Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo registras (ŽŪKVR) |
| Ūkininkų ūkių registras (ŪŪR) |
| Lietuvos Respublikos traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registras (TSMPR) |
| Ūkinių gyvūnų registras (ŪGR) |
| Gyvūnų augintinių registras (GAR) |
| Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registras (PŪSR) |
| Lietuvos Respublikos fitosanitarinio registro IS (FR) |
| **VALSTYBĖS INFORMACINĖS SISTEMOS** |
| Traktorininko pažymėjimų IS (TPIS) |
| Kooperatyvai |
| Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos IS (LŽUMPRIS) |
| Galvijų genetinio vertinimo ir duomenų analizės sistema |
| Gyvulių veislininkystės informacinė sistema (GYVIS) |
| Pieno apskaitos IS (PAIS) |
| Tiesioginių išmokų už pieną IS (TIPIS) |
| Paraiškų priėmimo IS (PPIS) |
| Žemdirbių mokymo ir konsultavimo IS (ŽMIKIS) |
| Žemės ūkio ir maisto produktų sertifikavimo IS (ŽŪMPSIS) |
| **KITOS SISTEMOS** |
| Žemės ūkio subjektų duomenų apskaita (ŪADT) |
| Vidaus IS |
| EDV / VED išmokų skaičiavimai |
| Produktukainos.lt |
| Augalų genčių ir rūšių veislių ūkinio vertingumo tyrimo duomenų IS (AVETIS) |
| Ekologinio sektoriaus duomenų administravimo IS |
| Užsienio prekybos ir rinkos apsaugos IS (UPRAIS) |
| Kiaulių IS |
| Arklių IS |
| ZUSR |
| KVIS |
| Kitos IS ir paslaugos |
| **KITA VEIKLA** |
| Gyvūnų pasų išdavimas |
| Blankai |
| Projektai |
| Spauda (nuo 2022 m. nebus teikiama) |

Apibendrinant pagrindines ŽŪIKVC veiklas, galima teigti, kad veiklų spektras yra gana platus ir atsakomybė didelė, nes prižiūrimos ypatingos svarbos sistemos ir reikalingas šių sistemų nepertraukiamas ir kokybiškas veikimas. Taip pat reikalingas ypač glaudus bendradarbiavimas įmonės viduje ir su suinteresuotomis šalimis. Pagrindiniai akcentai, į kuriuos reiktų atkreipti dėmesį, yra:

* registrai ir informacinės sistemos yra prižiūrimos atskirų veiklos skyrių, trūksta bendros strategijos sistemų plėtroje ir tobulinime, tarpusavio veiksmų derinime;
* trūksta atliekamų paslaugų tinkamos apskaitos sistemos, dėl to sudėtinga identifikuoti sistemų naudojimosi intensyvumą, taip pat susiduriama su problemomis paskirstant darbus įmonės viduje, skiriant tinkamą apkrovimą darbuotojams;
* panašios funkcijos dirbant su sistemomis atliekamos skirtinguose skyriuose, taip iš dalies dubliuojasi darbai ir darbuotojai. Galima būtų įvertinti tam tikrų veiklos funkcijų centralizavimą;
* tobulintinas bendradarbiavimas su palaikančiųjų funkcijų įmonėje darbuotojais, nėra aiškios atsakomybių ribos;
* tobulintinas klientų aptarnavimas, nes šiuo metu jis yra išskirstytas atskiruose skyriuose. Būtų naudinga įvertinti bendrą klientų aptarnavimo sistemą, nustatyti tinkamus aptarnavimo kokybės rodiklius.

PALAIKOMOJI VEIKLA

**ŽŪIKVC INFRASTRUKTŪRA**

ŽŪIKVC savo veiklą vykdo trijuose biuruose: Vinco Kudirkos g. 18-1, Simono Konarskio g. 49, Vilniuje, ir Savanorių pr. 363, Kaune. Patalpos, esančios Vilniuje, Vinco Kudirkos g. 18-1, valdomos patikėjimo teise, kitos – nuomojamos. Abiejuose Vilniaus biuruose yra įrengtos serverinės.

ŽŪIKVC susiduria su problema, kad patalpos nėra tinkamos efektyviai veiklai vykdyti. Visuose trijuose ofisuose jos yra per didelės, išdėstymas nepatogus, taip pat per didelės pastatų išlaikymo išlaidos lyginant su poreikiu.

Ofisų optimizavimą apsunkina tai, kad atskiruose Vilniuje įsikūrusiuose ofisuose yra serverinės, kurių perkėlimas į kitas patalpas būtų gana brangus. Taip pat labai svarbus niuansas – trijų įmonių jungimo atveju, tikėtina, kad būtų ieškomos naujos pritaikytos patalpos. Tai reiškia, kad šiuo metu ŽŪIKVC negali priimti efektyvių sprendimų, nes patalpų įrengimas ir pritaikymas yra ilgalaikė 3–5 metų investicija, o numatytas įmonių jungimas planuojamas per šiuos metus, todėl per artimiausius vienerius metus ŽŪIKVC lieka ieškoti trumpalaikių ir mažiau efektyvių sprendimų nei tai būtų galima padaryti ilgalaikėje perspektyvoje.

ŽŪIKVC taip pat turi perteklinio turto, kuris atsirado nutraukus spaustuvės veiklą. Bus organizuojami aukcionai ir siekiama parduoti įrangą už rinkos kainą.

ŽŪIKVC yra aprūpinęs darbuotojus 6 automobiliais. Automobilių ūkis ir jo valdymas taip pat reikalauja patobulinimo ir realių poreikių įvertinimo.

**FINANSINIAI IŠTEKLIAI**

ŽŪIKVC tęstinė veikla finansuojama iš trijų šaltinių:

* Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto (vykdant ŽŪM strateginio plano priemones „Žemės ūkio informacinių ir kontrolės sistemų veiklos užtikrinimas“, „Žuvininkystės plėtra ir konkurencingumas“, „Kontrolinių žemės sklypų duomenų bazės vystymas“ ir „Ūkių apskaitos duomenų tinklo veiklos užtikrinimas“);
* ES fondų (vykdant priemonę „Techninė pagalba“ ir „Žuvininkystės duomenų rinkimas“);
* Lėšos surenkamos iš įmokų, už blankų spausdinimą ir panašios veiklos.

Taip pat ŽŪIKVC dalyvauja bendruose projektuose kuriant tam tikrus visuomeninės paskirties informacinius įrankius, duomenų prieigas. Iš projektinių lėšų yra kompensuojamos ŽŪIKVC išlaidos, darbuotojų atlyginimai.

Didžiausia problema valdant finansus yra tai, kad paskutinius keletą metų įmonė patiria nuostolius ir turi sukaupusi virš 2 mln. Eur nepaskirstytojo nuostolio. Nuostolio suma gali pasiekti nuosavo kapitalo dydį, atitinkamai ŽŪIKVC gresia nemokumo problemos. Priežastys dėl nuostolio generavimo yra gana miglotos, tikėtina, susijusios su nepakankama finansine drausme, kai ŽŪIKVC išleidžia daugiau nei surenka pajamų iš aukščiau įvardytų šaltinių.

Trumpuoju periodu ŽŪIKVC gyvybingai svarbu išlaikyti finansinį mokumą, sustabdyti nuostolio didėjimą. Tolimesni žingsniai susiję su skaidriu ir aiškiu finansų valdymu, labai aiškia ir detalizuota išlaidų, pajamų ir finansavimo šaltinių apskaita bei pelno uždirbimu ateityje.

**ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI IR KOMPETENCIJOS**

Įmonės veiklos specifika, atliekamos funkcijos, teikiamų paslaugų pobūdis, siekis atsižvelgti į visuomenės poreikius įpareigoja ŽŪIKVC patikimai valdyti vieną iš strateginių išteklių – žmogiškuosius išteklius. Racionalūs žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimai yra ypatingai svarbūs vidiniai veiksniai, lemiantys ŽŪIKVC veiklos rezultatus.

Daugiau nei 60 proc. darbuotojų ŽŪIKVC dirba ilgiau nei 10 metų. Personalo proceso dokumentams naudojama dokumentų valdymo sistema „Avilys“, darbuotojų duomenys administruojami Darbuotojų duomenų administravimo sistemoje.

Atsižvelgiant į dabartinę situaciją rinkoje ir tai, kaip organizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas kitose organizacijose bei koks dėmesys kreipiamas į darbuotojų gerovę ir jų įsitraukimą, tenka konstatuoti, jog ŽŪIKVC turi didelių iššūkių žmogiškųjų išteklių valdyme.

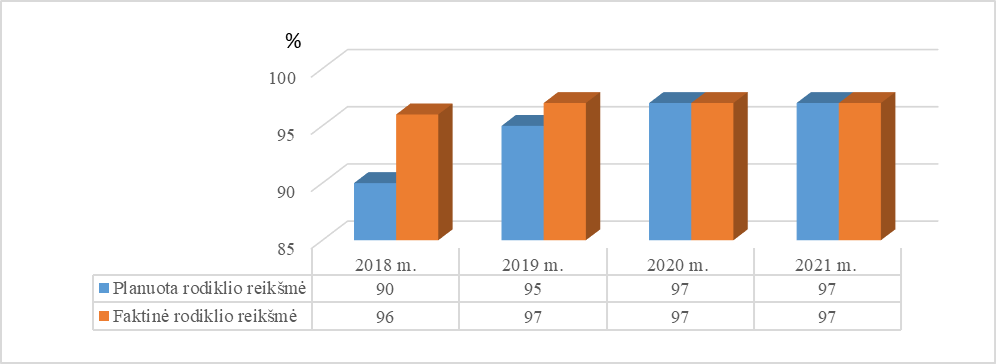
ŽŪIKVC nėra naudojami tinkami informaciniai įrankiai personalo procesų ir analitikos valdymui. Dokumentų valdymo sistemoje yra ilgi dokumentų proceso etapai, tobulintinas dokumentų rengimas ir derinimas, taip pat neišnaudotos kitos „Avilio“ techninės galimybės. Visa tai reikalauja papildomų žmogiškųjų išteklių procesų suvaldymui, taip pat mažina darbuotojų pasitenkinimą nepagrįstai daug laiko skiriant sisteminiams vertės nekuriantiems darbams. Taip pat COVID-19 pandemijos situacijoje ŽŪIKVC nėra skiriama papildomo dėmesio darbuotojų psichologinei būsenai ir, deja, darbuotojai nėra tinkamai aprūpinami reikalinga IT įranga kasdieniniams darbams atlikti (nešiojamais kompiuteriais, telefonais, ausinėmis, vaizdo kameromis, bendra programine įranga, skirta bendrauti).

Kita probleminė sritis yra personalo valdymo strategijos nebuvimas ir tai susideda iš to, kad ŽŪIKVC nėra aiškios darbo apmokėjimo sistemos, nėra numatytas darbuotojų karjeros ir tobulėjimo planavimas ir valdymas, nepakankamas dėmesys skiriamas darbuotojų ugdymui. Jaučiamas darbuotojų įsitraukimo trūkumas, nėra aiškiai reglamentuojami darbo krūviai, atsakomybės, nėra veikiančios atgalinio ryšio teikimo sistemos. Visa tai sąlygoja, jog yra silpna ŽŪIKVC vidinė kultūra, tai kelia didelį pavojų tolimesnei tvariai įmonės veiklai. Neatidėliodamas ŽŪIKVC turi imtis modernių ir šiuolaikiškų personalo valdymo ir įsitraukimą skatinančių priemonių įgyvendinimo.

**PASLAUGŲ IR APTARNAVIMO KOKYBĖ**

ŽŪIKVC, kurdamas, administruodamas ir tobulindamas ŽŪM reguliavimo srities registrus ir informacines sistemas, teikia viešąsias, administracines, elektronines ir kitas paslaugas. ŽŪIKVC sukaupti duomenys teikiami valstybės institucijoms (ŽŪM, NMA ir kt.), savivaldybių administracijoms, Lietuvos statistikos departamentui, Policijos departamentui, užsienio institucijoms (EK, Eurostatui, „Europetnet“ ir kt.), duomenų naudotojams, pasirašiusiems sutartis su ŽŪIKVC arba pagal pateiktus prašymus, žemės ūkio veiklos subjektams (toliau – ūkininkai), produkcijos gamintojams, supirkėjams, perdirbėjams, rinkos analitikams, mokslininkams, studentams ir kt.

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



**6 pav.** *ŽŪIKVC registrų ir informacinių sistemų naudotojų pasitenkinimas suteiktomis paslaugomis 2018–2021 m., proc.*

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

Nors naudotojų pasitenkinimo rodiklis suteiktomis paslaugomis yra gana aukštas, tačiau aptarnavimo srityje ŽŪIKVC taip pat turi nemažai iššūkių. Iki 2015 metų ŽŪIKVC buvo Bendrosios informacijos skyrius, kuris „vieno langelio“ principu rūpinosi visomis užklausomis. Tačiau nuo 2015 metų dėl neaiškių aplinkybių šis skyrius buvo panaikintas, keletas darbuotojų buvo perkelti į Dokumentų valdymo skyrių ir toliau vykdo klientų aptarnavimą telefonu, keletas darbuotojų perkelti į IT skyrių ir atlieka „helpdesk“ funkciją, taip pat dalis telefoninių skambučių yra nukreipiami tiesiogiai į veiklas. Ši decentralizacija įnešė sumaišties vidaus procesuose, nes užklausos pradėtos registruoti atskirose sistemose, per menkas iš naudotojų gaunamas grįžtamasis ryšis. ŽŪIKVC pagrindinių veiklų darbuotojai tapo apkrauti klientų skambučiais, nors jie neturi vadinamosios skambučių centro įrangos. Dėl to sudėtingai valdoma kreipimųsi statistika, nėra tikslios analitinės informacijos, veiklos rodiklių, įskaitant ir informacijos apie savarankiško naudojimosi plėtrą. Kitaip tariant, trūksta bendros ir centralizuotos klientų aptarnavimo sistemos su veiklos rodikliais ir aiškiais tikslais.

**TEISĖ IR PIRKIMAI**

ŽŪIKVC veiklos pagrindinis tikslas yra įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka įgyvendinti valstybės socialinius ir politinius tikslus Žemės ūkio informacinės sistemos administravimo srityje. Įmonės veikla apima plačias sritis ir rūšis, nurodytas ŽŪIKVC įstatuose. Teisės srityje pagrindiniai uždaviniai yra:

* padėti ŽŪIKVC teisinėmis priemonėmis įgyvendinti teisės aktuose įtvirtintus tikslus ir uždavinius bei suteiktas teises ir įgaliojimus;
* užtikrinti, kad teisės aktų projektai, kiti rengiami dokumentai ar jų projektai atitiktų nacionalinės ir ES teisės aktų reikalavimus.

Vykdant teisės funkciją susiduriama su šiais iššūkiais ir problematika: teisės aktų reikalavimų dažna kaita, teisės aktų kolizijos, nepakankama rengiamų dokumentų projektų kokybė, kartu su naujomis ŽŪIKVC funkcijomis augančios darbų apimtys, teisės aktų, reglamentuojančių registrų ir IS veiklą, trūkumas, vėlavimas. Taip pat jaučiamas ir vidinių atsakomybių tarp skyrių nelabai aiškus pasiskirstymas ir iš to kylančios sklandaus bendradarbiavimo problemos.

ŽŪKVC vadovaujasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu ir turi perkančiosios organizacijos statusą, pirkimus organizuoja per CPO ir CVPIS sistemas. Deja, tenka pripažinti, kad šis perkančiosios organizacijos statutas ŽŪIKVC sukelia daugiau problemų nei atneša naudos. Visų pirma, labai sudėtingas vidinis pirkimų procesas, įtraukiantis daug proceso dalyvių, daug proceso etapų, dokumentų, kas atima nepagrįstai daug laiko bei vilkina pirkimo procesą. Taip pat sistema apsunkina geriausių pirkimų galimybę tais atvejais, kai perkamos prekės ar paslaugos yra specializuotos ir jų techninių charakteristikų aprašymas yra gana sudėtingas. Tokiais atvejais ŽŪIKVC labai sunku gauti gerąją rinkos praktiką atitinkančias prekes ir paslaugas. Verta paminėti, kad organizuojant viešuosius pirkimus susiduriama ir su kitomis vidinėmis problemomis. Tobulintinos vietos yra: pirkimo poreikio pagrįstumo nustatymas, pirkimų planavimas, finansų kontrolė viso pirkimo metu.

**PROJEKTŲ VALDYMAS**

ŽŪIKVC projektai valdomi mišriuoju projektų valdymo būdu, t. y. klasikinis projektų valdymas taikomas iki IT darbų, ir *Agile* projektų valdymo metodika, taikoma IT darbams. IT darbai, t. y. įmonės P3 procesas, aprašyti ŽŪIKVC informacinių technologijų valdymo gairėse.

ŽŪIKVC yra išorinių ir vidinių projektų, kurie apima keletą įmonės skyrių, taip pat išorės suinteresuotas šalis. Įvertinus tai, kad ŽŪIKVC atliekama veikla yra svarbi ir projektų įgyvendinimas turi įtakos rinkos dalyviams, tai reiškia, kad projektų valdymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Tenka konstatuoti, jog projektų valdymo veikla yra tobulintina, nes jaučiama nuolatinė įtampa viduje tarp projektą inicijuojančių asmenų ir tarp įgyvendinančios pusės, kuri dažniausiai yra IT dalyje. Pasigendama aiškios projekto dokumentacijos, projektų specifikacijų, projekto pradžios ir pabaigos tikslių datų nustatymo, gairių, laiko ir vykdymo stebėsenos mechanizmo. Dėl šių priežasčių atsiranda papildoma įtampa, vėlavimai, koregavimai ir kita pašalinė veikla, todėl ŽŪIKVC turi siekti pradėti dirbti taikydama bazines ir esmines projektų valdymo gaires bei stiprinti projektų valdymo kompetenciją.

**SAUGA IR PREVENCIJA**

Saugos ir prevencijos funkciją ŽŪIKVC galima detalizuoti į tokias veiklas: korupcijos prevencija, duomenų apsauga, darbų sauga, kokybės vadyba, informacijos sauga ir rizikų valdymas.

ŽŪIKVC įgyvendinamų **korupcijos prevencijos** priemonių tikslas – skaidri ŽŪIKVC veikla, nešališki, ŽŪIKVC interesus atitinkantys ir efektyvų turto valdymą užtikrinantys sprendimai. Už korupcijos prevencijos priemonių kontrolę ŽŪIKVC atsakingas korupcijos prevencijos specialistas. Šiuo metu paruošta arba derinama: Viešųjų ir privačių interesų derinimo tvarkos aprašas, Informacijos apie pažeidimus vidiniu kanalu teikimo ir tvarkymo tvarkos aprašas, Lobistinės veiklos priežiūros centre tvarkos aprašas, Etikos kodekso nauja redakcija. Atlikta apklausa korupcijos tolerancijai nustatyti. Artimiausi darbai: asmenų, privalomai tikrinamų STT, pareigybių sąrašo sudarymas, dovanų politikos pasitvirtinimas, nulinės tolerancijos korupcijai politikos pasitvirtinimas. Didžiausias iššūkis šioje srityje – identifikuoti realias ir galimas korupcijos pasireiškimo tikimybes ir didesnį dėmesį skirti šiai praktinei veiklai.

**Duomenų apsaugos** pareigūnai (toliau – DAP) padeda ŽŪIKVC užtikrinti atitiktį Bendrajam duomenų apsaugos reglamentui, taip pat dalyvauja sprendžiant visus klausimus, turinčius (galinčius turėti) įtakos asmens duomenų tinkamam tvarkymui ir apsaugai, teikia konsultacijas asmens duomenų apsaugos srityje, bendradarbiauja su priežiūros institucija ir yra kontaktiniai asmenys bendraujant su duomenų subjektais, didelį dėmesį skiria darbuotojų sąmoningumo ugdymui asmens duomenų apsaugos srityje. Vienas didžiausių asmens duomenų saugumo srityje kylančių iššūkių yra tinkamai, objektyviai ir laiku įsivertinti visas ŽŪIKVC veikloje kylančias saugumo rizikas, išsigryninti prioritetus jose bei didžiausią dėmesį skirti didžiausias rizikas keliančioms sritims.

**Darbų saugos** uždaviniai – kontroliuoti, kaip ŽŪIKVC laikomasi Lietuvos Respublikos teisės aktų reikalavimų, susijusių su darbuotojų sauga ir sveikata, priešgaisrine sauga. Funkcijos – padėti ŽŪIKVC įgyvendinti darbuotojų saugos ir sveikatos priemones, padėti įgyvendinti gaisrinės saugos priemones. Šiuo metu pagrindinis dėmesys – saugaus darbo organizavimo priemonių įgyvendinimas siekiant sumažinti dėl COVID-19 ligos atsiradusias rizikas, darbuotojų mokymų organizavimui. Pagrindiniai iššūkiai: besikeičianti darbo aplinka, požiūris ir dėmesys darbo saugos organizavimui ir psichosocialinių veiksnių svarbai.

**Kokybės sistema** yra būdas, kuriuo organizacija valdo tarpusavyje susijusias savo veiklos dalis siekdama savo tikslų. ŽŪIKVC įdiegti standartai: ISO/IEC 9001:2015 standartas (kokybė), ISO/IEC 27001:2013 standartas (saugumas). Šie standartai sudaro ŽŪIKVC integruotą vadybos sistemą. Problemos, su kuriomis susiduria ŽŪIKVC: vidinė kultūra, susijusi su kokybės vadybos sistema, atsirandantis neigiamas požiūris, nenoras pripažinti klaidas, pastabas, neatitiktis, procesų trūkumus, nenoras kažką keisti, tobulinti, tobulintinas tarpusavio bendravimas. Tikslai: skatinti darbuotojų teigiamą požiūrį į kokybės vadybos sistemą, stiprinti rizikų valdymą ir vidaus audito funkcijas, procesiniu lygmeniu skatinti ir ieškoti sprendimų, kaip labiau užtikrinti teikiamų duomenų patikimumą, operatyvumą, procesų efektyvumą ir klientų bei suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą.

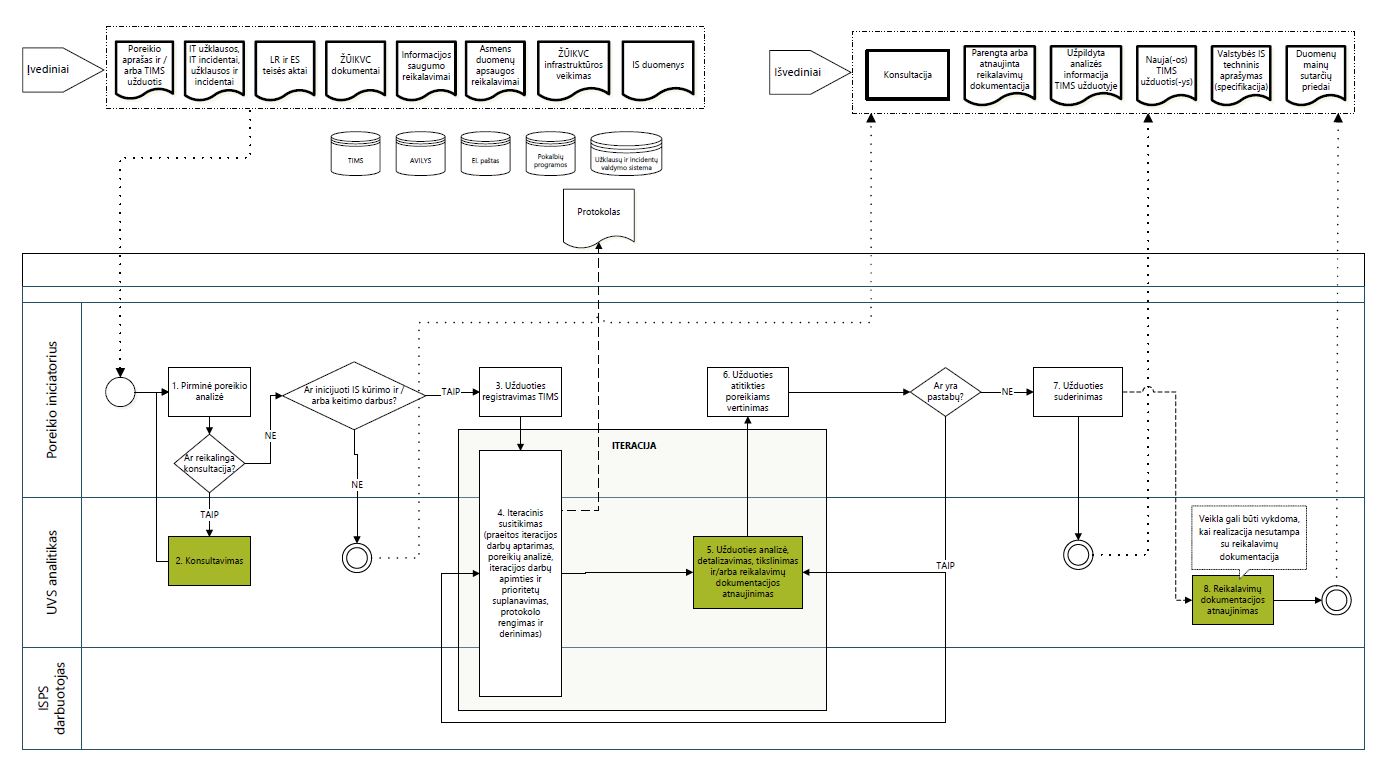
ŽŪIKVC **informacijos saugumo** reikalavimų įgyvendinimas užtikrinamas ir valdomas nuosekliai planuojant, įgyvendinant, vertinant ir tobulinant 2013 m. įdiegtą informacijos saugumo valdymo sistemą (ISVS), vadovaujantis ISO/IEC 27001:2013 standarto reikalavimais. Informacija yra viena vertingiausių ŽŪIKVC turto dalių, todėl jos praradimas, neteisėtas pakeitimas, atskleidimas ar informacijos apdorojimo nutraukimas gali sukelti ŽŪIKVC veiklos sutrikimų, padaryti žalos kitiems fiziniams ir juridiniams asmenims. ŽŪIKVC administruoja 15 I–III informacijos svarbos kategorijos valstybės informacinių išteklių, daugiau nei 20 įvairių vidaus administravimo sistemų, todėl privalu skirti didelį dėmesį organizaciniams ir technologiniams sprendimams, didinantiems atsparumą kibernetinėms atakoms. Pagrindiniai informacijos saugumo iššūkiai – dinamiška sritis, nuolat besikeičianti ir tobulėjanti kibernetinė erdvė ir joje vykstantys reiškiniai (įvykiai ir incidentai), praktinis informacijos saugumo priemonių įgyvendinimas ir kokybiškas jų veikimas.

Visos aukščiau išvardytos saugos ir prevencijos veiklos ir priemonės sudaro ŽŪIKVC **rizikų valdymo** sistemą. ŽŪIKVC iššūkis visas šias sistemas suvienyti ir turėti vieningą rizikų valdymo ir stebėsenos sistemą.

**INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS**

Informacinių technologijų valdymui ŽŪIKVC priskiriamos trys funkcijos: užduočių valdymas, informacinių sistemų plėtra, informacinių sistemų administravimas

**Užduočių valdymo** skyriaus (toliau – UVS) pagrindinis uždavinys – specifikuoti ŽŪIKVC tvarkomų informacinių sistemų ir registrų (toliau – sistemos) funkcinius reikalavimus tarpininkaujant tarp užsakovų ir programuotojų. Skyriuje dirba sistemų analitikai. UVS analitikai dirba ne su visomis ŽŪIKVC tvarkomomis sistemomis ir užduotimis. Susiduriama su iššūkiu kiekvienoje situacijoje rasti ir pasiūlyti techniškai įgyvendinamų sprendimų, kurie tenkintų visas suinteresuotas šalis bei atitiktų teisės aktuose keliamus reikalavimus. Pagrindinės UVS veiklos pavaizduotos žemiau.

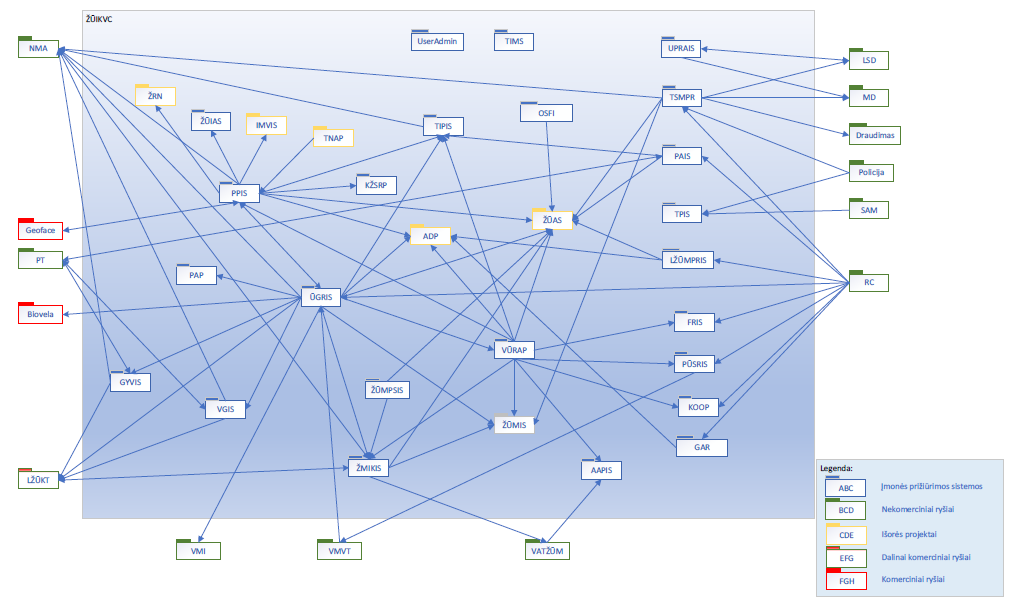


**7 pav.** UVS skyriaus vykdomos veiklos

Įžvelgiamos žemiau pateiktos sisteminės problemos:

* Skaidrumas. Neaiškūs darbų prioritetai, neatliekama poveikio analizė, kaštų ir naudos analizė, tobulintini procesų valdymo įrankiai, neužtikrinamas nešališkumas.
* Motyvacija. Tobulintinas įmonės P4 Komunikacijos procesas, užsitęsę projektai, bendradarbiavimo stoka.
* Kontrolė. Reiktų daugiau dėmesio skirti darbuotojų našumui ir kokybei.

**Informacinių sistemų plėtros** skyrius užsiima esamų sistemų priežiūra ir vystymu.



**8 pav**. Informacinių sistemų ryšių schema

Kaip matyti pateiktame paveiksle, ŽŪIKVC valdo, prižiūri ir tobulina gana didelį kiekį sistemų, jų integraciją su kitomis šalimis, todėl labai svarbu užtikrinti kokybišką sistemų veikimą ir plėtrą. Problemos, su kuriomis susiduriama – suinteresuotų šalių poreikių suderinamumas ir vientisos informacinių sistemų „eko-sistemos“ palaikymas. Verta peržiūrėti esamas sistemas, sukurtus ryšius, naudojimąsi sistemomis, įvertinti modernumą ir, žinoma, saugumą. Taip pat egzistuoja žmogiškųjų išteklių problema, darosi vis sunkiau surasti tinkamų IT programuotojų.

ŽŪIKVC **administruoja** dvi valstybės informacines sistemas ir vieną žinybinį registrą, kurie yra priskirti ypatingos svarbos informaciniams ištekliams, todėl privalo užtikrinti minėtų informacinių sistemų ir registrų saugumo ir veikimo prieinamumą ne mažiau kaip 99 proc. laiko per parą. Svarbiausia techninė priemonė šiam tikslui pasiekti – didinti taikomųjų programų tarnybinių stočių patikimumą ir pajėgumą. Siekiama, kad IT infrastruktūra, registrai ir informacinės sistemos, duomenų bazių architektūra užtikrintų 24/7 veikimą ir sumažintų teikiamų paslaugų sutrikimų riziką.

ŽŪIKVC yra 200 kompiuterizuotų darbo vietų. ŽŪIKVC turi 54 „Intel“ tipo tarnybines stotis, 6 archyvavimo įrenginius (bendra talpa 260 TB). Taip pat yra 4 diskų masyvai (bendra talpa 120 TB). Rezerviniam kopijavimui yra 2 įrenginiai LTO-6 ir 8 TB duomenų atkūrimo licencijos. Registrai ir IS veikia 225 virtualiose tarnybinėse stotyse, kurios užima apie 75 TB vietos. Taip pat naudojamos 8 „Spark“ tarnybinės stotys, duomenys saugomi „Oracle“ duomenų bazėse, 18-oje virtualių serverių. Visa IT infrastrukūra yra išdėstyta per dvi serverines. Registrais ir sistemomis naudojasi 200 vidaus naudotojų ir apie 30 000 išorės naudotojų. Esminė naudotojų problema, kad sistemos dažnai veikia lėtai.

Administruojant IT infrastruktūrą susiduriama su poreikių nevientisumu, trūksta atsakingos koordinuojančios funkcijos, kuri būtų ŽŪIKVC atsakinga už visą IT veiklą. Iš to kylančios problemos apima tokias sritis, kurias sukelia, tikėtina, per plati IT infrastruktūra, ką parodo aukščiau pateikti skaičiai. Atitinkamai trūksta bendrų programų / įrankių (pvz., el. pašto kliento, bendravimo įrankių, darbo vietos įrangos standarto).

Apibendrinant galima teigti, kad informacinių technologijų valdymas ŽŪIKVC mastu yra kritiškai svarbus. ŽŪIKVC, įžvelgdamas rizikas, reaguodamas į išvardytas tobulintinas vietas, 2021 m. pabaigoje valdybos pritarimu įsteigė IT departamento direktoriaus poziciją ir siekia sujungti ir suvienyti IT funkcijų veiklą bei pagerinti tarpusavio bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis. Taip pat akivaizdu, kad ŽŪIKVC reikia bendros IT strategijos.

IŠORINIAI VEIKSNIAI

**KONKURENCINĖ APLINKA**

Konkurencinė aplinka šiuo metu nėra įtakingas išorinės aplinkos veiksnys, tačiau besikeičianti aplinka verčia į tai kreipti dėmesį. Konkurencinės aplinkos analizei panaudoti Porterio penkių konkurencinių įtakų modelio elementai.

**Esamų konkurentų grėsmė.** Šiuo metu ŽŪIKVC neturi konkurentų, kurie galėtų pateikti pirminę, ŽŪIKVC tvarkomuose registruose / informacinėse sistemose esančią informaciją, tačiau kitų įmonei pavestų darbų, tokių kaip genetinis vertinimas, išmokų, kitų ekonominių rodiklių skaičiavimai, analitinis darbas, IT produktų kūrimas ir priežiūra, blankų spausdinimas bei platinimas, galėtų būti atliekamas kitų išorės bei viešųjų organizacijų, todėl ŽŪIKVC verta stebėti rinką, vertinti šias išvardytas funkcijas galinčių atlikti organizacijų veiklą, vadovautis gerąja rinkos praktika.

**Naujų konkurentų grėsmė.** Nuo pat ŽŪIKVC įkūrimo jo veikla pasipildydavo tam tikrais darbais, pavedamais įstatymais bei nutarimais. Ne visi darbai būdavo deleguojami, kaip naujai atsiradę poreikiai Lietuvai įgyvendinti. Dažnu atveju sprendimai dėl jų delegavimo ŽŪIKVC buvo priimami tarpinstituciniame lygmenyje. Kaip ŽŪIKVC perėmė darbus, tokiu pačiu būdu jie gali būti perduodami ir kitoms institucijoms, todėl bet kuri valstybės institucija, galinti efektyviau įgyvendinti pavedamas funkcijas, gali būti įvardijama kaip konkurencinė grėsmė. Taip pat verta pagalvoti ir apie komercinę rinką, nes tam tikrų funkcijų sudėtiniai elementai gali būti perduodami ir komercinei rinkai.

**Tiekėjų derėjimosi galia.** ŽŪIKVC veiklą lemia tam tikri kritiniai tiekėjai. Atliekamoms funkcijoms užtikrinti ŽŪIKVC privalo įsigyti tam tikrus produktus iš vienintelių tiekėjų. Pvz., GIS infrastruktūra funkcionuoja ESRI programinės įrangos pagrindu, kurią platina vienintelis atstovas Baltijos šalyse. Vykdant saugiųjų blankų platinimo funkciją susiduriama su atitinkamų įgaliojimų saugiems blankams spausdinti turinčių spaustuvių trūkumu, nes tokios yra tik dvi. Kitos tiekėjų grupės nedaro ženklaus poveikio ŽŪIKVC veiklai. Nebent verta pabrėžti, kad perkančiosios organizacijos statusas apsunkina tinkamų ir patikimų tiekėjų pasirinkimą siūlančių labiausiai atitinkančias prekes ir paslaugas ŽŪIKVC.

**Klientų derėjimosi galia.** Klientai, kurie tiesiogiai naudojasi paslaugomis, administruojama informacija:

* ŽŪM, kuri skiria asignavimus / finansavimą tam tikriems darbams atlikti;
* Viešojo sektoriaus įmonės – teisės aktais pavestoms funkcijoms vykdyti;
* Ūkininkai – vykdantys prievoles atnaujinti savo veiklos informaciją registruose, dalyvaujantys įvairiose paramų programose ir besinaudojantys įmonės teikiamais duomenimis;
* Komercinės organizacijos, kiti juridiniai asmenys, siekiantys panaudoti informaciją komercinei veiklai.

Keletas konkrečių finansavimo šaltinių, kainų reguliavimas iš dalies užtikrina ŽŪIKVC stabilų finansavimą ir veiklą, bet iš kitos pusės apsunkina vykdant realią klientų poreikių analizę ir siūlant klientams geriausius sprendimus. Dabartinė situacija apriboja bendrą ŽŪIKVC kultūros supratimą, kad klientas yra svarbiausias organizacijos egzistencijos pagrindas nepriklausomai nuo organizacijos veiklos.

**Pakaitalų grėsmė**. Pasaulinė technologijų plėtra skatina operatyviai reaguoti į rinkos poreikių pasikeitimus ir užtikrinti technologinių naujovių integralumą. Dėl to turi būti skiriamas ypatingas dėmesys pasaulinių tendencijų stebėsenai. Taip pat naudotojų kompiuterinio raštingumo didėjimas, naujų programų ir priemonių naudojimas verčia ŽŪIKVC reaguoti ir ieškoti priimtinų ir modernių informacijos pateikimo kanalų, plėtoti duomenų apdorojimo įrankius, siūlyti analitinius sprendimus.

**POLITINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI**

Išorinė aplinka daro didelę įtaką ŽŪIKVC veiklai, jos apimtims ir galimybėms. Ypač didelę įtaką ŽŪIKVC veiklai turi ES ir Lietuvos teisinis reguliavimas, tiesiogiai priklausantis nuo politinių veiksnių pokyčių. Reaguodamas į teisinių ir politinių veiksnių pokyčius ŽŪIKVC privalo:

* užtikrinti paslaugų teikimą ir funkcijų, nustatytų ir patvirtintų įstatuose, įstatymuose, žemės ūkio ministro įsakymuose, vykdymą nepriklausomai nuo veiklos pelningumo;
* užtikrinti specialiųjų įpareigojimų ir kitų administracinių paslaugų vykdymą;
* užtikrinti neatlygintiną paslaugų teikimą, kaip to reikalauja teisės aktai.

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

Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimai ir nutarimai dėl administracinės naštos mažinimo ir tam tikslui taikomos ar numatomos taikyti priemonės bei skiriami finansiniai ištekliai gali turėti įtakos ŽŪIKVC veiklai.

ŽŪIKVC vykdomos ŽŪM reguliavimo srities registrų ir informacinių sistemų administravimo funkcijos yra nustatytos teisės aktais, o registrų teikiamų duomenų ir paslaugų įkainius (išskyrus Ūkinių gyvūnų registro duomenis) tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

Teisės aktais nustatytus įkainius už duomenų teikimą iš administruojamų registrų, ŽŪIKVC yra įpareigota apskaičiuoti pagal LRV nutarimą. Šis nutarimas nustato naujų įkainių dydžių apskaičiavimo derinimo, tvirtinimo, perskaičiavimo tvarką. Įtvirtintas kainodaros nustatymo mechanizmas yra ilgai trunkantis procesas, neleidžiantis nedelsiant apskaičiuoti ir patvirtinti naujų įkainių. Šiuo metu ŽŪIKVC vykdo pasirengimo apskaičiuoti atlyginimų dydžius pagal Aprašą procedūras.

Vadovaujantis Informacinių išteklių įstatymo 38 straipsniu ŽŪIKVC įpareigotas neatlygintinai duomenis teikti valstybės ir savivaldybės institucijoms teisės aktuose nustatytoms funkcijoms atlikti, taip pat susijusiems registrams ir informacinėms sistemoms. Visos valstybės ir savivaldybių institucijos už iš ŽŪIKVC gaunamus duomenis nemoka atlygio.

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

* užtikrinti teisingas pajamas ūkininkams;
* didinti konkurencingumą;
* užtikrinti galių pusiausvyrą maisto grandinėje;
* kovoti su klimato kaita;
* apsaugoti aplinką;
* išsaugoti kraštovaizdžius ir biologinę įvairovę;
* remti kartų kaitą;
* kurti gyvybingas kaimo vietoves;
* apsaugoti maisto produktų ir sveikatos priežiūros kokybę.

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

Prie politinių veiksnių galima priskirti ir planuojamą trijų įmonių, priklausančių ŽŪM, sujungimą. Tai irgi darys didelę įtaką ŽŪIKVC veiklai, jos tolimesnei strategijai. Tikimasi, kad šis poveikis bus teigiamas, reikalingas tik tinkamas pasiruošimas.

**EKONOMINIAI VEIKSNIAI**

Nepalankios klimato sąlygos, sunkiai prognozuojama žemės ūkio subjektų ekonominė padėtis daro tiesioginę įtaką ŽŪIKVC teikiamų paslaugų apimtims ir finansiniams rodikliams.

ŽŪIKVC pavedami ir gali būti pavesti uždaviniai, kurie yra imlūs ištekliams. Tebesitęsiant COVID-19 viruso sukeltai pandemijai, 2021 m. ŽŪIKVC, įgyvendindamas teisės aktus, papildomai turėjo vykdyti laikinas funkcijas, kurios nebuvo planuotos.

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

Reiktų atkreipti dėmesį, kad iš esmės didžioji dalis įmonės finansavimo susijusi su ŽŪM biudžetu. Tai bet kokie ekonominiai pokyčiai gali daryti įtaką finansavimo dydžiui, kad turėtų ypatingai didelę reikšmę ŽŪIKVC.

**SOCIALINIAI VEIKSNIAI**

Socialinė aplinka, kintantys įpročiai, socialinė gerovė lemia ne tik visuomenės elgesį, bet ir turi įtakos ŽŪIKVC veiklai.

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

Tuo pačiu didėjantys reikalavimai informacijos kokybei, socialinių tinklų, mobiliųjų programų plėtra daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, todėl ŽŪIKVC nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti taikomąsias programas ir komunikacijos priemones.

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

ŽŪIKVC veiklai įtakos turi ir darbo rinkos pokyčiai IT srityje – kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. ŽŪIKVC priverstas konkuruoti su privataus sektoriaus IT įmonėmis dėl esamų IT specialistų išlaikymo ir naujų pritraukimo. ŽŪIKVC, kaip valstybės įmonė, gali mokėti konkurencingą darbo užmokestį IT specialistams, skirtingai nei dauguma viešojo sektoriaus įstaigų, tačiau šis pranašumas gali būti nepanaudotas dėl politinių veiksnių ir sprendimų ateityje peržiūrint ŽŪIKVC teisinę formą.

**TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI**

ŽŪIKVC veikla siejama su valstybės pavestomis administracinėmis paslaugomis, kurios didžiąja dalimi grindžiamos IT panaudojimu ir taikymu.

Pasaulinė technologijų plėtra skatina operatyviai reaguoti į rinkos poreikių pasikeitimus ir užtikrinti technologinių naujovių integralumą.

Mobiliųjų įrenginių naudotojų skaičiaus didėjimas plečia internetinių paslaugų galimybes ir apimtis, tačiau būtina įvertinti aplinkybes, kad dalis naujų paslaugų (su GIS komponentu) bus sudėtingiau prieinamos daliai naudotojų. Dėl šios priežasties ŽŪIKVC neketina atsisakyti taikomųjų programų, tačiau planuoja vis plačiau pradėti taikyti technologijas, pritaikytas naudoti mobiliuosiuose įrenginiuose.

ŽŪIKVC veiklai įtaką daro asmens duomenų tinkamo tvarkymo ir apsaugos reguliavimo pakeitimai, besiformuojančios naujos veiklos praktikos ir priežiūros institucijos pozicija, teikiamos rekomendacijos, vykdomi patikrinimai, skiriamų baudų praktika ir pan.

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

Atsižvelgiant į ES prioritetines kryptis, įgyvendinant BŽŪP 2023–2027 m., keičiant žemės ūkio paramos mokėjimą, žemės ūkio subjektų veiklą reglamentuojančius teisės aktus, bus rengiami nauji ir keičiami seni nacionaliniai teisės aktai, kurių keitimas ir vėlesni išaiškinimai turės reikšmingos įtakos ŽŪIKVC veiklai. Registrai ir informacinės sistemos turės būti pritaikyti naujam mokestiniam periodui, o teisės aktų pokyčiai gali turėti įtakos net iki 50 proc. registrų ir informacinių sistemų funkcionalumų pakeitimų.

**APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI**

Europai judant žaliojo kurso link, Lietuva, kaip ir kitos ES valstybės narės, privalės prisidėti prie žaliojo kurso įgyvendinimo. Be kitų įsipareigojimų nuo 2024 m. 25 proc. žemės ūkio produkcijos turės būti pagaminta ekologiškai, o visas žemės ūkis – tapti mažiau taršus. Tai reiškia, kad žemės ūkio sektorius susiduria su iššūkiu, o visi pokyčiai turėtų būti įgyvendinami remiantis mokslu, technologijomis, atlikus skaičiavimus, įvertinus ir socialinius-ekonominius sprendimų padarinius. Naujoji ES paramos sąlygų sistema yra nukreipta į klimato kaitos ir vandens užterštumo mažinimo, dirvožemio, biologinės įvairovės ir kraštovaizdžio išsaugojimo, maisto saugos ir gerovės bei tinkamo augalų apsaugos produktų naudojimo tikslus.

ŽŪIKVC veikla pati savaime neturi įtakos aplinkai, todėl aplinkosauginiai veiksniai pačiai įmonei kaip ir neturi ženklios įtakos. Tačiau tam tikrą teigiamą įtaką galima žvelgti tame, kad siekis, jog žemės ūkis būtų mažiau taršus, pareikalaus papildomos informacijos, skaičiavimų, duomenų apdorojimo ir jų teikimo. Tai reiškia, kad aplinkosauginiai veiksniai gali turėti ženklesnę įtaką ŽŪIKVC veiklai per įmonės teikiamas paslaugas, kurių poreikis didės.

# **IV.** **STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ**

Atsižvelgiant į Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, aplinkos veiksnių analizei apibendrinti buvo atlikta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė. Analizės metu nustatytos ŽŪIKVC stiprybės ir silpnybės, priklausančios nuo ŽŪIKVC vidaus veiksnių, taip pat nurodomos galimybės ir grėsmės, priklausančios nuo išorės veiksnių, kurių ŽŪIKVC negali kontroliuoti.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | STIPRYBĖS | SILPNYBĖS |
| Pagrindinė veikla | Aukšta darbuotojų kvalifikacija, žemės ūkio srities kompetencija, patirtis, maža kaita.  Operatyvus reagavimas į kritines užduotis.  Platus veiklos spektras, masto ekonomija. | Bendradarbiavimo stoka.  Bendros strategijos prižiūrimiems registrams trūkumas.  Paslaugų apskaitos sistemos nebūvimas.  Tikėtinas funkcijų dubliavimasis.  Nėra aiškaus paslaugų kokybės vertinimo. |
| Palaikomoji veikla | Pakankamas darbuotojų, atliekančių palaikomąsias funkcijas, skaičius.  Integruota vadybos sistema, dėmesys duomenų apsaugai, korupcijai.  Patikimai ir saugiai administruojami bei teikiami žemės ūkio srities duomenys; | Nepritaikyta infrastruktūra, brangus išlaikymas.  Nesuvaldyti finansai, neaiški finansinė situacija, miglotas finansų valdymas.  Sudėtingi procesai, daug biurokratinės veiklos.  Trūksta šiuolaikinės kompetencijos.  Nepakankama vidinė komunikacija.  Kertinių pareigybių pakaitumo trūkumas.  Necentralizuotas užklausų ir incidentų valdymas, aptarnavimo veikla neturi aiškių veiklos rodiklių.  Sudėtingas pirkimų procesas.  Projektų valdymo kompetencijos stoka.  Nepakankama kibernetinė sauga, trūksta centralizuoto rizikų valdymo.  Necentralizuotas ŽŪIKVC registrų ir IS naudotojų administravimas  Neaiškios atsakomybės tarp IT skyrių.  Pertekliniai IT įrankiai, perteklinė IT infrastruktūra.  Vartotojiškų IT darbo priemonių stoka. |
|  | **GALIMYBĖS** | **GRĖSMĖS** |
| Konkurencinė aplinka | Monopolinė registrų ir informacinių sistemų tvarkytojo teisė.  Galimas komercinių paslaugų poreikis (pvz., išoriniai mokymai, duomenų analitika). | Neprisitaikymas prie šiuolaikinės ir greitai besikeičiančios rinkos reikalavimų.  Tarpinstitucinis veiklų perskirstymas. |
| Politiniai ir teisiniai veiksniai | Kaupiamų duomenų ir teikiamų paslaugų apimties žemės ūkio srityje plėtra.  ŽŪ srities įmonių jungimas.  Naujų kontrolės mechanizmų poreikis. | Neprognozuojama politinė įtaka.  Teisiniai pasikeitimai duomenų administravimo ir valdymo srityse. |
| Ekonominiai veiksniai | Stabilus finansavimas.  Auganti ekonomika, ekonomikos skatinimo priemonės. | Kainų reguliacija, ilgai užtrunkantys kainų patvirtinimo procesai.  Žemės ūkio veiklos mažėjimas Lietuvoje. |
| Socialiniai veiksniai | Bendradarbiavimas su akademinėmis organizacijomis.  Didesnis naudotojų pasiekiamumas šiuolaikinėmis priemonėmis. | Kompetentingų darbuotojų stoka. |
| Technologiniai veiksniai | Naujos patrauklios technologijos, skatinančios jomis naudotis.  Valstybiniai duomenų centrai. | Kibernetinės atakos (konfidencialios informacijos atskleidimas, pakeitimas, sunaikinimas ar kitokia nesankcionuota prieiga ir veiksmai).  Asmens duomenų atskleidimas. |
| Aplinkosauginiai veiksniai | Žaliojo kurso priemonių įgyvendinimas |  |

**STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS**

Apibendrinant SSGG, ŽŪIKVC sudarydama strateginį planą, turėtų:

* užtikrinti ŽŪIKVC finansinį stabilumą ir padaryti finansų valdymą aiškesnį;
* tiksliau apskaityti ŽŪIKVC teikiamas paslaugas;
* ieškoti galimybių komercinės veikos plėtrai;
* užtikrinti nepriekaištingą informacinių sistemų veikimą;
* peržiūrėti IT ūkį, ieškoti modernizavimo ir efektyvinimo galimybių;
* sukurti ŽŪIKVC veiklos rodiklių sistemą visose srityse;
* didinti darbuotojų įsitraukimą;
* kelti darbuotojų kompetenciją, stebėti našumą, įvesti teisingą atlygio sistemą;
* daugiau dėmesio kreipti į klientų ir partnerių aptarnavimą;
* tobulinti IT įrankius ir sistemas, siekti, kad klientai daugiau naudotųsi šiais įrankiais ir sistemos būtų patrauklesnės;
* skirti daugiau dėmesio ŽŪIKVC gerajai valdysenai;
* didinti išorinę ir vidinę komunikaciją, siekti didesnio ŽŪIKVC patrauklumo tarp darbuotojų ir partnerių;
* plėsti stebėsenos ir kontrolės sistemų naudojimą;
* siekti tapti patraukliu darbdaviu ir patikimu partneriu remiantis šiuolaikiškais ir moderniais metodais;
* nuolat stebėti politinę situaciją, susijusią su planuojamu įmonių sujungimu, atlikti visus paruošiamuosius darbus.

# **V.** **MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS**

ŽŪIKVC misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys formuojamos atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos 2020 m. lapkričio 6 d. raštą „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių valstybės įmonei Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centrui“. Taip pat remiamasi visa aukščiau pateikta informacija apie ŽŪIKVC veiklą, 2021 m. rugsėjo mėn. įvykusiu ŽŪIKVC valdybos ir vadovybės strateginiu aptarimu, informacija apie planuojamą trijų žemės ūkio srities įmonių sujungimą.

**MISIJA.** Teikti paprastai naudojamas ir saugias aukštos kokybės informacines paslaugas, dėl kurių sukuriamos vertės suinteresuotos šalys taptų mūsų įmonės ambasadoriais, o darbuotojai didžiuotųsi čia dirbdami.

**VIZIJA.** Geriausia šalies informacinių paslaugų įmonė viešajame sektoriuje.

**VERTYBĖS**

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

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

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

STRATEGINĖS KRYPTYS

**Patikimas informacinių išteklių tvarkymas**

**Tvari įmonės veikla**

**Darbuotojų įsitraukimas ir veiklos efektyvumas**

**Inovacijomis grįsti informaciniai ištekliai bei paslaugos**

# **VI. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI**

**3 lentelė.** ŽŪIKVC *strateginių tikslų, uždavinių ir jų rodiklių reikšmės planuojamu laikotarpiu.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eil. Nr.** | **Tikslai ir uždaviniai** | **Rodiklis** | **Vertinimo rodiklių reikšmės** | | | | **Atsakingi padaliniai ir asmenys** |
| **2022 m.** | **2023 m.** | **2024 m.** | **2025 m.** |
| **I. STRATEGINĖ KRYPTIS. PATIKIMAS INFORMACINIŲ IŠTEKLIŲ TVARKYMAS** | | | | | | | |
| **1.** | **Prižiūrimų registrų ir IS veikimo užtikrinimas** | | | | | | |
|  |  | LR teisės aktais nustatytų reikalavimų IS veikimui vykdymas, % | 100% | 100% | 100% | 100% | IT departamento direktorius |
| **1.1.** | **ŽŪIKVC registrų ir IS prieinamumas** | | | | | | |
|  |  | LR teisės aktais nustatytų reikalavimų IS prieinamumui vykdymas, % | 100% | 100% | 100% | 100% | IT departamento direktorius |
| **1.2.** | **ŽŪIKVC registrų ir IS veiklos atkūrimas** | | | | | | |
|  |  | LR teisės aktais nustatytų reikalavimų IS atkūrimui vykdymas, % | 100% | 100% | 100% | 100% | IT departamento direktorius |
| **1.3.** | **Prižiūrimų registrų ir IS kokybės gerinimas** | | | | | | |
|  |  | Kliūčių, incidentų kiekio mažinimas, % | 10% | 10% | 10% | 10% | IT departamento direktorius |
| **1.4.** | **Tvarkomų ir prižiūrimų IT sistemų modernizavimo plano vykdymas.** | | | | | | |
|  |  | Plano sudarymas ir vykdymas, % | 90% | 90% | 90% | 90% | ISPS/ISAS vadovai |
| **1.5.** | **Tvarkomų ir prižiūrimų sistemų konsolidavimas** | | | | | | |
|  |  | Naudojamų įrankių, programų kiekio mažinimas, % | 10% | 10% | 10% | 10% | ISPS/ISAS vadovai |
| **II. STRATEGINĖ KRYPTIS. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS IR VEIKLOS EFEKTYVUMAS** | | | | | | | |
| **2.** | **Darbuotojų įsitraukimo didinimas** | | | | | | |
|  |  | Darbuotojų įsitraukimo indeksas | \* | +10% | +10% | +10% | Dokumentų valdymo skyriaus vadovas |
| **2.1.** | **Darbuotojų kompetencijos didinimas** | | | | | | |
|  |  | Valandos skirtos darbuotojų mokymuisi ir tobulėjimui | >8 | >16 | >16 | >16 | Dokumentų valdymo skyriaus vadovas |
| **2.2.** | **Vidinės komunikacijos kultūros formavimas** | | | | | | |
|  |  | Vidinės komunikacijos plano sukūrimas ir vykdymas, %. | 90% | 90% | 90% | 90% | Dokumentų valdymo skyriaus vadovas |
| **2.3.** | **Vidaus procesų optimizavimas** | | | | | | |
|  |  | Optimizuoti procesai, vnt. | 5 | 7 | 10 | 10 | Vadovybės atstovas kokybei |
| **2.4.** | **Darbo našumo didinimas** | | | | | | |
|  |  | Atliekamų paslaugų skaičiaus tenkančio darbuotojui augimas, % | \* | 10% | 10% | 10% | Generalinis direktorius |
| **III. STRATEGINĖ KRYPTIS. INOVACIJOMIS GRĮSTI INFORMACINIAI IŠTEKLIAI BEI PASLAUGOS** | | | | | | | |
| **3.** | **Partneriškos veiklos plėtimas** | | | | | | |
|  |  | Klientų ir partnerių pasitenkinimas (NPS), proc. | \* | +10% | +10% | +10% | Generalinis direktorius |
| **3.1.** | **Suinteresuotų šalių kompetencijų kėlimas** | | | | | | |
|  |  | Pravesti mokymai, paruošta medžiaga, val. | \* | +10% | +10% | +10% | Veiklos padalinių vadovai |
| **3.2.** | **Klientų aptarnavimo gerinimas** | | | | | | |
|  |  | Laiku įvykdytų naudotojų pateiktų prašymų ir užklausų dalis nuo bendro skaičiaus, proc. | >95 | >95 | >95 | >95 | Call center/ Help desk |
| **3.3.** | **Informacinių ir technologinių įrankių kūrimas ir tobulinimas** | | | | | | |
|  |  | Suplanuoto veiksmų plano vykdymas, proc | >90 | >90 | >90 | >90 | ISPS vadovas |
| **3.4.** | **Inovatyvių paslaugų kūrimas ir teikimas** | | | | | | |
|  |  | Naudotojų, savarankiškai besinaudojančių teikiamomis el. paslaugomis, augimas lyginant su praėjusių metų laikotarpiu, proc. | \* | 20% | 20% | 20% | Generalinis direktorius |
| **IV. STRATEGINĖ KRYPTIS. TVARI ĮMONĖS VEIKLA** | | | | | | | |
| **4.** | **Įmonės ekonominio stabilumo užtikrinimas** | | | | | | |
|  |  | Grynojo pelno marža, proc. | 0 | 3,9 | 5,6 | 6,7 | Vyr. finansininkas |
| **4.1.** | **Veiklos pelningumo didinimas** | | | | | | |
|  |  | Įmonės administracinių sąnaudų mažinimas, proc. | 10% | 5% | 5% | 5% | Vyr. finansininkas |
| **4.2.** | **Komercinių paslaugų pajamų augimas** | | | | | | |
|  |  | Pajamos iš komercinės veiklos, tūkst. Eur | 802 | 850 | 900 | 1000 | Generalinis direktorius |
| **4.3.** | **Paslaugų administravimo sistemos tobulinimas** | | | | | | |
|  |  | Paslaugų apskaitos sistemos sukūrimas ir paslaugų apskaitymo % | \* | 100% | 100% | 100% | Generalinis direktorius |
| **5.** | **Tvarus įmonės vystymasis** | | | | | | |
|  |  | Gerosios valdysenos indekso reikšmė pagal VKC. | B | A- | A | A | Generalinis direktorius |
| **5.1.** | **Įmonės įvaizdžio stiprinimas** | | | | | | |
|  |  | Išorinės komunikacijos plano sukūrimas ir vykdymas, %. | 90% | 90% | 90% | 90% | Generalinis direktorius |
| **5.2.** | **Vidaus kontrolės veiklos plėtimas** | | | | | | |
|  |  | Vidaus kontrolės ir stebėsenos sistemos sukūrimas ir vykdymas, % | \* | 90% | 90% | 90% | Vadovybės atstovas kokybei |
| **5.3.** | **Tvarus išteklių naudojimas** | | | | | | |
|  |  | Pasirinktos Žaliojo kurso iniciatyvos diegimas, % | 100% | 100% | 100% | 100% | Generalinio direktoriaus pavaduotojas |

\* - rodiklis bus pradėtas skaičiuoti, sukurtas tinkama matavimo sistema

**STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI**

ŽŪIKVC, siekdamas užsibrėžtų tikslų, uždavinių ir rodiklių susidarys konkretų veiksmų planą. Siekiamybė yra, kad kiekvienas darbuotojas galėtų prisidėti prie tikslų ir uždavinių pasiekimo. Preliminarių veiksmų sąrašas pateiktas žemiau. Vėliau jo pagrindu bus sudaromas ir tvirtinamas metinis veiksmų planas. Ten bus numatomos konkrečios atsakomybės, konkretūs veiksmų rodikliai, stebėsenos intervalai.

**4 lentelė.** *ŽŪIKVC veiksmų planas siekiant strateginių tikslų ir uždavinių 2022 metams*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Tikslas, Uždavinys** | **Veiksmas** |
| 1. | Prižiūrimų registrų ir IS veikimo užtikrinimas | Didesnis dėmesys kibernetinei saugai |
| 1.1. | ŽŪIKVC registrų ir IS prieinamumas | YSII registrų ir IS saugumas ir veikimo prieinamumas, proc. |
| II informacijos svarbos kategorijos registrų ir IS saugumas ir veikimo prieinamumas, proc. |
| III informacijos svarbos kategorijos registrų ir IS saugumas ir veikimo prieinamumas, proc. |
| 1.2. | ŽŪIKVC registrų ir IS veiklos atkūrimas | Maksimalus leistinas YSII registrų / IS neveikimo laikotarpis, val. |
| Maksimalus leistinas II kat. registrų / IS neveikimo laikotarpis, val. |
| Maksimalus leistinas III kat. registrų / IS neveikimo laikotarpis, val. |
| 1.3. | Prižiūrimų registrų ir IS kokybės gerinimas | Aukščiausio lygio incidentų fiksavimas |
| Centralizuoti užklausų ir incidentų registravimo sistemą |
| 1.4. | Tvarkomų ir prižiūrimų IT sistemų modernizavimo plano vykdymas | Serverių ir visų duomenų kaupimo įrenginių inventorizacija, perteklinių duomenų šalinimas |
| Modernizavimo veiksmų plano sudarymas |
| Rodiklių sistemos (KPI), kurie apibūdina IS veikimą, sudarymas |
| 2. | Darbuotojų įsitraukimo didinimas | Pradėti daryti darbuotojų įsitraukimo tyrimą |
| Darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimas |
| Patobulinti darbuotojų vertinimo anketą, daugiau dėmesio skiriant psichologiniams veiksniams. |
| 2.1. | Darbuotojų kompetencijos didinimas | Išplėsti naujų darbuotojų adaptacijos procesą, įvesti darbuotojų karjeros planavimą |
| Konsultacijos ir mokymai duomenų apsaugos klausimais |
| Siekti, kad virš 90 % darbuotojų dalyvautų mokymuose |
| Mokymų kursai e. mokymų platformoje BDAR klausimais |
| 2.2. | Vidinės komunikacijos kultūros formavimas | Pradėti naudoti daugiau komunikacinių įrankių (*Teams*, FB grupė, intranetas) |
| Susidaryti komunikacijos planą. |
| Atlikti daugiau darbuotojų apklausų įvairiomis temomis |
| 2.3. | Vidaus procesų optimizavimas | DVS AVILYS platesnės naudojimo galimybės, naujo funkcionalumo panaudojimas, esamų procesų sutvarkymas |
| Aptarti su procesų šeimininkais atitinkamų procesų optimizavimo galimybes ir jų įgyvendinimą. |
| Projektų valdymo sistemos sukūrimas ir kasdieninis naudojimas |
| 2.4. | Darbo našumo didinimas | Esant galimybei, fiksuoti darbuotojų atliekamus darbus, nustatyti darbų atlikimo normas |
| Darbo apmokėjimo sistemos parengimas |
| 3. | Partneriškos veiklos plėtimas | Sinergijos paieška administracinėse funkcijose su GIS ir VZF |
| Sinergijos paieška GIS funkcijose su GIS centru. |
| Susirasti tinkamiausią partnerių apklausos įrankį ir metodiką ir pradėti ją taikyti |
| 3.1. | Suinteresuotų šalių kompetencijų kėlimas | Mokomųjų platformų ir (arba) turinio kūrimas, vnt. |
| Suinteresuotų šalių ir akademinių bendruomenių narių mokymai, vnt. |
| 3.2. | Klientų aptarnavimo gerinimas | Atnaujinti interesantų apklausų anketas |
| Nusiskundimų ir pretenzijų dėl aptarnavimo kokybės mažinimas, lyginant su praėjusiu laikotarpiu. |
| Klientų aptarnavimo centro pasiekiamumo ir kitų rodiklių matavimas. |
| Peržiūrėti klientų aptarnavimo sistemą, siekti ją centralizuoti. |
| 3.3. | Informacinių ir technologinių įrankių kūrimas ir tobulinimas | Papildyta mobili programa (aplikacija) technikos techninių apžiūrų atlikimo rezultatais |
| Papildyta mobili Lietuvos Respublikos pašarų ūkio subjektų registro (PŪSR) programa (nauji funkcionalumai) |
| Numatytas Traktorių registro duomenų atidavimo į saityno tarnybą (angl. „web service“) perėjimas iš „soap“ metodo į „rest“ metodą |
| Hipotekos ir Turto areštų registrų duomenų gavimas (WS-WS) būdu |
| Saityno tarnyba (angl. „web service“) su NMA dėl informacijos apie apskaičiuotą susietąją paramą už gyvulius perdavimo |
| Naujos saityno tarnybos (angl. „web service“) su UAB „Geoface“ dėl apskaitos žurnalų duomenų gavimo įgyvendinimas |
| Naujos saityno tarnybos (angl. „web service“) su LŽŪKT dėl apskaitos žurnalų duomenų gavimo įgyvendinimas |
| Naujos saityno tarnybos (angl. „web service“) su UAB „Grudvila“ dėl žurnalų duomenų perdavimo įgyvendinimas |
| Duomenų teikimas pripažintoms gyvulių veislininkystės institucijoms |
| Nauja sąsaja su NMA duomenų rinkinių perdavimui (retų veislių išsaugojimo programa) |
| Papildomas pieninių gyvulių ataskaitų modulio kūrimas (pieninių gyvulių bandos valdymo įrankis) |
| Prisijungimas prie Ūkinių gyvūnų registro ūkinių gyvūnų laikytojams per El. valdžios vartus |
| Prisijungimas prie PŪSR per El. valdžios vartus |
| Nešiojamiems įrenginiams skirtų taikomųjų programų kūrimas, vnt. |
| Naujų sąsajų, duomenų rinkinių perdavimui–priėmimui per saityno tarnybą (angl. „web service“), sukūrimas, vnt. |
| Skaitmeninių įrankių kūrimas, vnt. |
| Registrų ir IS naudotojų prisijungimo ir identifikavimo per El. valdžios vartus funkcionalumo sukūrimas, proc. |
| Pienininkystės ūkio rentabilumo matematinio modelio tobulinimas ir plėtra. |
| Neuronų tinklų veikimo principu pagrįsto įrankio (pieno sektorius) tobulinimas |
| Neuronų tinklų veikimo principu pagrįsto įrankio (mėsos sektorius) sukūrimas |
| 3.4. | Inovatyvių paslaugų kūrimas ir teikimas | Paslaugos vartotojams panaudojant bepilotę skraidyklę |
| Informacinių paslaugų, skirtų pienininkystės ūkyje gaminamos produkcijos savikainai ir ūkio rentabilumui modeliuoti, teikimas. |
| Informacinių paslaugų, skirtų žaliavinio pieno supirkimo ir pieno produktų pardavimo kainoms prognozuoti, teikimas |
| Informacinių paslaugų, skirtų kiaulienos ir galvijienos rinkos kainoms prognozuoti, teikimas. |
| Paslaugų naudojimosi monitorinimas, aktyvūs veiksmai, skatinantys savarankiškumą |
| 4. | Įmonės ekonominio stabilumo užtikrinimas | Biudžetų sudarymas pagal skyrius ir sekimas pagal mėnesius |
| Papildomų taupymo priemonių paieška skyriuose |
| Detalus finansinių pajamų panaudojimo plano ir fakto sekimas |
| 4.1. | Veiklos pelningumo didinimas | Administracinių kaštų mažinimas (patalpų nuoma ir priežiūra) |
| Darbų atlikimo apimčių įvertinimas, aiškesnių procesų ir krūvių sudėliojimas |
| Diskusijos kiekviename skyriuje apie optimizavimo galimybes |
| 4.2. | Komercinių paslaugų pajamų augimas | Reguliuojamų kainų pasitvirtinimas RRT |
| Teikiamų paslaugų ir jų potencialo analizė |
| Galimybių kurti naujus mokamus analitinius įrankius, *Apps* įvertinimas |
| Dabartinių paslaugų teikimo sutarčių analizė iš kainodaros pusės |
| 4.3. | Paslaugų administravimo sistemos tobulinimas | Naujų analitinių įrankių kūrimas |
| Naujos buhalterinės programos paieška |
| 5. | Tvarus įmonės vystymasis | VKC gerosios valdysenos vertinimo rezultatų analizė |
| Pagrindinių taisytinų vietų pagal VKC išskyrimas ir veiksmų numatymas. |
| 5.1. | Įmonės įvaizdžio stiprinimas | Komunikacijos partnerio ar darbuotojo atranka |
| Komunikacijos plano parengimas |
| 5.2. | Vidaus kontrolės veiklos plėtimas | Duomenų inventorizacija BDAR aspektu |
| Patikrinimai ir stebėsena įmonės funkcijose, kur didžiausia rizika dėl BDAR pažeidimų |
| Ieškoti galimybių didinti procesų kontrolę, tobulinti procesų monitoringo rodiklius |
| Atsparumo korupcijos lygiui matavimas pagal įstatymų numatytą metodiką |
| Tinkamos duomenų apsaugos veiklos užtikrinimas visuose procesuose |
| Rizikų registrų ir valdymo plano atnaujinimas bei aktyvi stebėsena |
| 5.3. | Tvarus išteklių naudojimas | Turto vienetų inventorizavimas, apskaitos sistemos „išlengvinimas“ |
| Popierinių dokumentų atsisakymas |
| Ieškoti vietų ir galimybių plėtoti „žaliąjį kursą“ įmonėje |

# **VII. FINANSINIAI IŠTEKLIAI**

ŽŪIKVC savo veiklą finansuoja iš skirtingų finansinių šaltinių. Pagrindiniai finansiniai ištekliai – biudžeto lėšos už pavestų funkcijų vykdymą ir pajamos už teikiamas paslaugas. Banko paskolų ar kitų išorinių finansavimo šaltinių ŽŪIKVC neturi.

**5 lentelė.** *ŽŪIKVC planuojamos finansinės lėšos (tūkst. eurų)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pavadinimas | 2019 m. | 2020 m. | 2021 m. | Prognozė | | | |
| **2022 m.** | **2023 m.** | **2024 m.** | **2025 m.** |
| ŽŪIKVC finansavimas pagal sutartis su ŽŪM, NMA, iš jų: | 5 776 | 5866,0 | 6242,0 | 6 228 | 6 130 | 6 240 | 6 240 |
| ŽŪIKVC pajamos | 939 | 672 | 754,4 | 802,3 | 850 | 900 | 1 000 |
| Finansinės lėšos  iš viso | 6 715 | 6538 | 6613,8 | 7030,3 | 6 980 | 7 140 | 7 240 |

Iš vienos pusės, tokia finansavimo schema užtikrina ŽŪIKVC stabilumą, prognozavimas gana paprastas. Žinoma, reikia įvertinti ir politines bei ekonomines rizikas, nes didžioji finansavimo dalis yra iš ŽŪM. Tačiau tuo pačiu ypatingai svarbu suvaldyti ŽŪIKVC išlaidas, nes nėra esminių prielaidų, jog finansavimas augtų. O tai reiškia, jeigu ŽŪIKVC sąnaudos nėra valdomos ir jos auga, įmonė susiduria su didelėmis problemomis, iš kokių finansinių išteklių jas padengti. Tokioje situacijoje ŽŪIKVC jau yra šiuo metu, apie ką buvo užsiminta ankstesniuose skyriuose, todėl šiuo metu pagrindinė užduotis – kad įvardyti finansavimo šaltiniai padengtų ŽŪIKVC esamas ir prognozuojamas sąnaudas. Žinoma, plėsti komercines paslaugas, dalyvauti tam tikrose projektinės veiklose yra ŽŪIKVC strateginiai tikslai, kurie taip pat teigiamai veiktų finansinių išteklių augimą.

# **VIII.** **ŽŪIKVC GALIMOS RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS**

Pateikti strateginiai tikslai ir uždaviniai bei rodikliai yra gana ambicingi. Galimi pavojai siekiant nustatytų tikslų būtų:

* Mažas darbuotojų įsitraukimas. Tikslų ir uždavinių yra daug, jie kitokie nei ankstesniais metais, todėl labai reikalingas tinkamas darbuotojų įsitraukimas.
* Politiniai sprendimai dėl susijusių trijų žemės ūkio sektoriaus įmonių sujungimo. Procesas gali paveikti darbuotojus, taip pat sujungimas turės įtakos ilgalaikiams strateginiams tikslams.
* Pinigų srautų nesuvaldymas. Įmonėje yra įtempta situacija, susijusi su piniginiais srautais. Rizikingiausia situacija yra 2022 m. sausio mėn. pabaigoje ir 2021 m. spalio mėn.
* Finansų, finansavimo šaltinių nesuvaldymas. Tai galėtų daryti įtaką finansinių lėšų įsisavinimui, neįsisavinimo metu dalį lėšų tektų grąžinti, o tai dar labiau pablogintų piniginių srautų situaciją.
* Vadovybė ir vadovybės įsitraukimas. Šiuo metu įmonei vadovauja laikinas vadovas, kol bus išrinktas naujas. Rizikos, susijusios su vadovo laikinumu, taip pat tam tikri strateginiai uždaviniai gali būti nepriimtini nuolatiniam vadovui. Dėl dabartinio vadovo terminuotos sutarties gali būti mažiau įsitraukę ir kiti darbuotojai.
* Tikslų ir uždavinių vykdymo periodinės stebėsenos nebuvimas.
* Žmogiškų kompetencijų stoka ir sudėtingas jų suradimas rinkoje. Gali pritrūkti kompetentingų darbuotojų, kuriuos bus sudėtinga surasti rinkoje. O pasisamdyti tinkamas išorines kompetencijas apsunkina perkančiosios organizacijos statutas.
* IT gedimai, kibernertinė sauga. IT sistemos reikalauja atnaujinimo, todėl reikia atkreipti dėmesį saugumui ir stabilumui.
* Investicijų stoka. Planuojant sujungti įmones, susilaikoma nuo ilgesnio laikotarpio investicijų, todėl galima stagnacija.

Kadangi dauguma pavojų ir jų galimų valdymo priemonių yra susiję su žmogiškaisiais ištekliais ir kompetencijomis, įmonė turi skirti ypatingą dėmesį darbuotojui pasiruošimui ir įsitraukimui įgyvendinant strateginius siekius, tokiu būdu rizikos ir jų įtaka būtų sumažinta.

# **IX.** **ŽŪIKVC FINANSINĖS PROGNOZĖS**

ŽŪIKVC finansų valdymo tikslas – panaudoti visus turimus išteklius taip, kad būtų užtikrinta ŽŪIKVC veikla. Sėkmingas finansinių rodiklių pasiekimas daugiausia priklauso nuo veikloje patiriamų sąnaudų valdymo, todėl didelį dėmesį skirsime veiklos sąnaudų efektyvinimui, racionaliam planavimui ir kontrolei.

ŽŪIKVC planuoja peržiūrėti atlygio politiką už vykdomus vidinius ir išorinius investicinius projektus. ŽŪIKVC planuoja didinti pardavimų pajamas didindama mokamų paslaugų skaičių, peržiūrėdamas teikiamų paslaugų įkainius ir optimizuodamas ilgalaikio turto įsigijimo ir finansavimo modelį. Sąnaudų straipsniuose įvertinta galimybė atsisakyti dalies nuomojamų patalpų, nežinybinės apsaugos ir kt., tai leistų sumažinti įmonės nuostolį.

**6 lentelė.** *2019–2025 m.* *pelno (nuostolių) ataskaita (tūkst. eurų)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Straipsniai** | **2019 m.** | **2020 m.** | **2021 m.** | **Prognozė** | | | |
| **2022 m.** | **2023 m.** | **2024 m.** | **2025 m.** |
| PARDAVIMO PAJAMOS | 753 | 673 | 754,4 | 802,3 | 850 | 900 | 1 000 |
| PARDAVIMO SAVIKAINA | -213 | -242 | -317 | - -376 | -370 | -390 | -410 |
| BENDRASIS (VEIKLOS) PELNAS | 540 | 431 | 437,4 | 426,3 | 480 | 510 | 590 |
| VEIKLOS SĄNAUDOS | -870 | -1 196 | - -723,1 | -426,3 | -445 | -458 | -520 |
| PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ | -330 | -765 | -278 | 0 | 35 | 52 | 70 |
| PELNO MOKESTIS | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 | -2 | -3 |
| ATASKAITINIŲ METŲ PELNAS (NUOSTOLIAI) | -330 | -765 | -285,7 | 0 | 33 | 50 | 67 |

Kaip matyti aukščiau pateiktoje lentelėje, ŽŪIKVC kelerius metus iš eilės generavo nuostolį, kuris ženkliai lėmė įmonės balansinius straipsnius, rodiklius, taip pat sukėlė riziką mokumui. ŽŪIKVC, žinodamas ir galėdamas prognozuoti finansines ir komercines pajamas, visgi nesilaikė finansinės drausmės ir planuojamų bei realių sąnaudų nesusiejo su pajamomis. Tokiu atveju nuostolis vis augo.

Todėl vienareikšmiškai priimtas sprendimas, jog ŽŪIKVC turi 2022 metams stabilizuoti situaciją ir daugiau nuostolio nepatirti. Tolimesniais periodais ŽŪIKVC turi pradėti dirbti pelningai. Planuojamu laikotarpiu – 2022–2025 metais – ŽŪIKVC tikslas yra kiekvienais metais stabiliai mažinti įmonės veiklos sąnaudas nepakenkiant efektyviai veiklai. Tai yra sudėtinga užduotis, nes didžiąją dalį ŽŪIKVC išlaidų sudaro personalo išlaidos. Sumažinti personalo išlaidas nepakenkiant kasdieninei ŽŪIKVC veiklai bei užtikrinti strateginių tikslų vykdymą – tai yra rimtas iššūkis įmonės vadovybei. Tuo tikslu sudaromas metinis veiklos planas siekiant, kad faktinė finansinė situacija 2022 metais atitiktų planuojamą, nes ankstesniais metais to padaryti nepavyko. Atitinkamai iššūkiu bus ir suvaldyti piniginius srautus, kurie pateikti žemiau.

**7 lentelė.** *2019–2025 m. pinigų srautai* *(tūkst. eurų)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Straipsnio pavadinimas** | **2019 m.** | **2020 m.** | **2021 m.** | **Prognozė** | | | |
| **2022 m.** | **2023 m.** | **2024 m.** | **2025 m.** |
| **I. PAGRINDINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI** |  |  |  |  |  |  |  |
| **I.1.Pinigų įplaukos** | 6 568,40 | 7084,0 | 7171,4 | 7110,3 | 7155,0 | 7315,0 | 7415,0 |
| Finansavimas, susijęs su pajamomis | 5 447,40 | 5866,0 | 5877,4 | 6098,0 | 5910,0 | 6020,0 | 6020,0 |
| Finansavimas, susijęs su ilgalaikiu turtu | 367,00 | 546,00 | 364,60 | 130,0 | 220,0 | 220,0 | 220,0 |
| Surinktų įmokų pajamos ir pajamos už kitas paslaugas | 754,00 | 672,0 | 754,4 | 802,3 | 850,00 | 900,00 | 1000,00 |
| Įplaukos iš ES |  |  | 175,0 | 80,0 | 175 | 175 | 175 |
| **I.2. Pinigų išmokos** | 6 741,00 | 7347,7 | 7438,5 | 7215,5 | 7187,4 | 7337,4 | 7437,4 |
| Personalo išlaidos | 4 557,00 | 5111,0 | 5301,8 | 5428,4 | 5500,0 | 5550,0 | 5600,0 |
| Pinigai, sumokėti žaliavų, prekių ir paslaugų tiekėjams (su PVM) | 1 778,10 | 1643,4 | 1564,0 | 1427,2 | 1244,5 | 1344,5 | 1394,5 |
| Išmokos, susijusios su ilgalaikiu turtu | 351,00 | 538,40 | 360,5 | 130,0 | 220,0 | 220,0 | 220,0 |
| Išmokos, susijusios su ES |  |  | 157,2 | 168,0 | 168,0 | 168,0 | 168,0 |
| Nepanaudotų dotacijų grąžinimas |  |  |  | 7,0 |  |  |  |
| Mokestis už turto naudojimą | 54,90 | 54,90 | 54,90 | 54,90 | 54,90 | 54,90 | 54,90 |
| **II. GRYNASIS PINIGŲ SRAUTŲ PADIDĖJIMAS (SUMAŽĖJIMAS)** | -172,60 | -263,70 | -267,1 | -105,2 | -32,4 | -22,4 | -22,4 |
| **III. PINIGAI LAIKOTARPIO PRADŽIOJE** | 944,70 | 772,10 | 508,40 | 241,3 | 136,1 | 103,7 | 81,3 |
| **IV. PINIGAI LAIKOTARPIO PABAIGOJE** | 772,10 | 508,40 | 241,3 | 136,1 | 103,7 | 81,3 | 58,9 |

**8 lentelė.** *2019–2025 m. balansas* *(tūkst. eurų)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Straipsnio pavadinimas** | **2019 m.** | **2020 m.** | **2021 m.** | **Prognozė** | | | |
| **2022 m.** | **2023 m.** | **2024 m.** | **2025 m.** |
| **TURTAS** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Ilgalaikis turtas** | **2 277** | **2 237** | 2187 | 1927 | 1634 | 1300 | 1300 |
| Nematerialusis turtas | 374 | 248 | 145 | 19 | 1 | 0 | 0 |
| Materialusis turtas | 1 903 | 1 989 | 2042 | 1908 | 1633 | 1300 | 1300 |
| **Trumpalaikis turtas** | **831** | **649** | 275,3 | 177,3 | 159,8 | 137,4 | 115 |
| Atsargos | 58 | 47 | 33 | 40,2 | 55,1 | 55,1 | 55,1 |
| Per vienus metus gautinos sumos ir išankstiniai mokėjimai | 1 | 94 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Pinigai ir pinigų ekvivalentai | 772 | 508 | 241,3 | 136,1 | 103,7 | 81,3 | 58,9 |
| **Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos** | **237** | **304** | 305 | 303 | 300 | 257 | 300 |
| **Turto iš viso** | **3 345** | **3 190** | 2767,3 | 2407,3 | 2093,8 | 1694,4 | 1715 |
| **NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Nuosavas kapitalas** | **1508** | **743** | 457,3 | 457,3 | 492,3 | 542,3 | 609,3 |
| Įmonės savininko kapitalas | 2 744 | 2 744 | 2 744 | 2 744 | 2 744 | 2 744 | 2 744 |
| Nepaskirstytasis pelnas (nuostolis) | -1 236 | -2 001 | -2286,7 | -2286,7 | -2251,7 | -2201,7 | -2134,7 |
| **Dotacijos ir subsidijos** | **1 395** | **1 868** | 1715 | 1518 | 1131,5 | 651,1 | 646,7 |
| **Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai** | **442** | **579** | 595 | 432 | 470 | **501** | 459 |
| Gauti avansai ir skolos tiekėjams | 63 | 98 | 115 | 120 | 70 | 114 | 69 |
| Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai | 379 | 481 | 480 | 312 | 400 | 390 | 390 |
| **Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų**  **iš viso** | **3 345** | **3 190** | 2767,3 | 2407,3 | 2093,8 | 1694,4 | 1715 |

Apibendrinant ŽŪIKVC balansą, įmonė balansuoja ties rizikinga riba, kai nepaskirstytas nuostolis yra labai artimas įmonės savininko kapitalui. Finansų valdymo prasme ši situacija yra grėsminga.

Galima sakyti, kad, apžvelgus pagrindinius finansines prognozes, pelno nuostolio ataskaitą, pinigų srautus ir balansą, ŽŪIKVC turi imtis ryžtingų priemonių suvaldyti įmonės finansus ir siekti, kad rodikliai būtų vienareikšmiškai ne blogesni nei suplanuoti.

ŽŪIKVC INVESTICIJOS

Pagrindinę ŽŪIKVC investicijų dalį sudaro investicijos į turto atstatymą ir modernizavimą. Pažymėtina, kad investicijomis ŽŪIKVC būtent ir įvardija turto atstatymą ir modernizavimą. Investicijų grąža nėra skaičiuojama, nes, kaip ir įvardyta, tai nėra tikroji investicija, generuojanti tam tikras konkrečias pajams ar kurianti tam tikrą konkrečią vertę.

Kitais strateginio laikotarpio metais ŽŪIKVC atsižvelgs į 2021 m. lapkričio 10 d. Vyriausybės pasitarime pritartai Valstybės valdomų įmonių pertvarkos ir valdymo centralizavimo priemonių plano priemonei dėl VĮ Valstybės žemės fondo, ŽŪIKVC ir VĮ Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centro „GIS-Centras“ veiklų konsolidavimo ir reorganizavimo jungimo būdu ir po jungimo veikiančios įmonės pertvarkymo į kitos teisinės formos juridinį vienetą (įgyvendinimo terminas – 2023 m. gruodžio mėn.). Sujungus 3 valstybės įmones, bus konsoliduotos informacinių išteklių kūrimo ir palaikymo funkcijos. Dėl šios priežasties ŽŪIKVC negali tiksliai suplanuoti kokios investicijos bus reikalingos ateinančiais 2023–2025 m..

2022 metams yra numatyta apie 130 tūkst. Eur investicija kompiuterinei įrangai atnaujinti. Ši įranga yra reikalinga bet kuriuo atveju, nes tai darbuotojų darbo priemonės ir šiuo metu jos nėra visiškai tinkamos. Nuo investicijų į tinklą, serverius bus susilaikyta dėl aukščiau įvardytos įmonių sujungimo priežasties. Taip pat įvertinta, kad tinklas ir tinklo ištekliai yra gana patikimi ir galima jų neatnaujinti šiuo periodu.

# **X.** **ŽŪIKVC STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI**

Strategijos įgyvendinimo vertinimas yra nuolatinis procesas, leidžiantis kontroliuoti tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Strateginis veiklos planas sudaromas 4 metams, kasmet peržiūrimas ir atnaujinamas, atsižvelgiant į vidinius ir išorinius veiksnius ir su jais susijusius bei planuojamus ŽŪIKVC veiklos pokyčius. Įgyvendinant strateginį veiklos planą ŽŪIKVC atliekama nuolatinė strateginio veiklos plano vykdymo rezultatų stebėsena.

Strateginio metinio veiklos plano įgyvendinimo kontrolė bus vykdoma sudarant ataskaitinių metų mėnesinius biudžetus, stebint jų vykdymą. Taip pat planuojama sudaryti mėnesinę tikslų ir uždavinių stebėsenos sistemą.

Planuojama atlikti kiekybinį ir kokybinį pasiektų rezultatų įvertinimą pagal nustatytus rodiklius. Taip pat bus svarstomi veiksniai, lemiantys planuotų rodiklių viršijimą ir (ar) nevykdymą, nagrinėjamos priežastys, sprendžiama dėl reikalingų koregavimo veiksmų. Vadovybės ir skyrių vadovų susirinkimų metu bus aptariami praėjusio laikotarpio pasiekimai, iškilusios problemos, priimami būtini sprendimai.

Duomenis apie tikslų ir uždavinių siekimo situaciją teiks skyrių vadovai, bus rengiamos ŽŪIKVC veiklos ketvirčio ataskaitos. Strateginio metinio veiklos plano įgyvendinimas suvedamas ir analizuojamas kiekvieną ketvirtį pagal metiniame veiklos plane nustatytus vertinimo rodiklius. ŽŪIKVC valdyboje bus svarstoma ketvirčio strateginio plano vykdymo ataskaita, susipažįstama su 6 mėnesių tarpinių ataskaitų rinkiniu ir aiškinamuoju raštu.

Pasibaigus metams, vadovybė paruoš metinį pranešimą bei finansinių ataskaitų rinkinį su aiškinamuoju raštu, kurie teikiami valdybai svarstyti ir tvirtinami ŽŪM. Po jo veiklos rezultatai bus aptariami visuotiniame darbuotojų susirinkime, aptariamos veiklos gairės ir uždaviniai.

Priklausomai nuo ŽŪIKVC politinės situacijos, ruošiant naują strateginį planą ar atnaujinant esamą, bus organizuojama strateginė sesija, kurios metu vadovybė ir kiti suinteresuoti asmenys aptars esamą situaciją, kurs ateities strategines kryptis ir iniciatyvas. ŽŪIKVC siekia, kad strateginio plano kūrime ir jo įgyvendinime dalyvautų visi įmonės darbuotojai pagal jų kompetencijas.

Atitinkamai ŽŪIKVC artimiausiu metu siekia atnaujinti strateginio plano rengimo ir priežiūros gaires ir ten detaliau išdėstyti visą strategijos ruošimo ir priežiūros procesą bei atsakingus asmenis.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_