

VALSTYBĖS ĮMONĖS TURTO BANKO 2023–2026 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA

TURINYS

I SKYRIUS. ĮMONĖS VEIKLOS APRAŠYMAS	2
II SKYRIUS. ĮMONĖS VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ	10
III SKYRIUS. ĮMONĖS IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ	15
IV SKYRIUS. ĮMONĖS KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	17
V SKYRIUS. ĮMONĖS STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ	18
VI SKYRIUS. ĮMONĖS STRATEGIJA	20
VII SKYRIUS. ĮMONĖS IŠTEKLIAI	22
<i>PIRMASIS SKIRSNIS. ĮMONĖS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA, STRUKTŪRINIŲ PADALINIŲ FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMAS</i>	<i>22</i>
<i>ANTRASIS SKIRSNIS. INFORMACINĖS SISTEMOS</i>	<i>26</i>
<i>TREČIASIS SKIRSNIS. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR APSKAITA</i>	<i>27</i>
<i>KETVIRTASIS SKIRSNIS. KOMUNIKACIJOS SISTEMA</i>	<i>28</i>
VIII SKYRIUS. ĮMONĖS VEIKLOS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO REZULTATŲ STEBĖSENA	28
IX SKYRIUS. ĮMONĖS FINANSINĖS PROGNOZĖS	28

I SKYRIUS ĮMONĖS VEIKLOS APRAŠYMAS

Informacija apie įmonę

Valstybės įmonė Turto bankas (toliau – Įmonė) savo veiklą pradėjo 1996 metais. Įmonė, kaip akcinė bendrovė, įkurta siekiant maksimaliai sumažinti 1995 metų Lietuvos bankų krizės nuostolius. 2010 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seime buvo priimtas Lietuvos Respublikos akcinės bendrovės Turto banko pertvarkymo į valstybės įmonę Turto banką įstatymas. Turto banko teisinės formos pakeitimas į valstybės įmonę sietas su Įmonės reorganizavimu sujungimo būdu su kita valstybės įmone – Valstybės turto fondu, turint tikslą po reorganizavimo veiksiančiai įmonei perduoti valstybės politikos valstybės nekilnojamojo turto (toliau – VNT) valdymo srityje įgyvendinimo funkciją. Valstybės įmonė Valstybės turto fondas 2014 m. spalio 1 d. buvo reorganizuota prijungimo būdu, prijungiant ją prie reorganizavime dalyvavusios valstybės įmonės Turto banko.

2014 m. kovo 20 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Lietuvos Respublikos centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymą ir susijusius įstatymų pakeitimo įstatymus, kurie įsigaliojo 2014 m. spalio 1 d. Priimtais teisės aktais optimizuota VNT valdymo institucinė struktūra, įdiegtas centralizuoto VNT valdymo modelis, pagrįstas laipsnišku VNT perdavimu valdyti centralizuotai, įtvirtinta centralizuota VNT perdavimo ir nuosavybę sistema, sudarytos sąlygos sukurti VNT valdymo kontrolės sistemą. Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojas yra po reorganizavimo veikianti įmonė, kuriai perėjo visos reorganizuotos valstybės įmonės Valstybės turto fondo teisės ir pareigos bei 2014 m. rugsėjo 30 d. patikėjimo teise valdytas valstybės turtas. Vadovaujantis Valstybės įmonės Turto banko įstatų, patvirtintų Lietuvos Respublikos finansų ministro 2014 m. rugsėjo 30 d. įsakymu Nr. 1K-300 „Dėl Valstybės įmonės Turto banko įstatų patvirtinimo“ (toliau – Įmonės įstatai), IV skyriumi, Įmonės organai yra:

- Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Lietuvos Respublikos finansų ministerija;
- kolegialus valdymo organas – Įmonės valdyba, kurią 4 metų kadencijai skiria Finansų ministerija ir kurios sudėtis nurodyta 1 lentelėje;
- vienasmenis valdymo organas – Įmonės vadovas (generalinis direktorius), kurio pareigas šiuo metu eina Mindaugas Sinkevičius.

1 lentelė. Įmonės valdybos sudėtis

Įmonės valdybos sudėtis		
Valdybos narys (nepriklausomas narys)	Laimonas Belickas	UAB <i>Orion Leasing</i> generalinis direktorius, kuriam Vilniaus universitete suteiktas tarptautinės prekybos magistro laipsnis ir kuris baigė Tulano universitetą (<i>JAV</i>) ir Baltijos vadybos instituto (<i>Baltic management Institute</i>) lyderystės programą.
Valdybos narys (nepriklausomas narys)	Marius Junda	<i>Girteka Europe West</i> UAB finansų direktorius, kuriam Jungtinės Karalystės Soutamptono universitete suteiktas ekonomikos ir finansų bakalauro laipsnis.
Valdybos narys (nepriklausomas narys)	Aurimas Tomas Staškevičius	<i>LTL Kredito unijos</i> Verslo tarnybos vadovas, kuriam Vilniaus Gedimino technikos universitete ir Hendersono universitete (<i>JAV</i>) suteiktas verslo vadybos magistro laipsnis.
Valdybos narė	Lina Frejutė	Finansų ministerijos Apskaitos informacinių sistemų strategijos valdymo grupės vadovė, kuriai Vilniaus Gedimino technikos universitete suteiktas vadybos ir verslo administravimo magistro laipsnis.
Valdybos narė	Justė Žibūdienė	Įmonės Teisės ir administravimo departamento direktorė, kuriai Mykolo Romerio universitete suteiktas civilinės teisės magistro laipsnis.

Įmonės specialieji įpareigojimai nustatyti Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašė, patvirtintame Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2021 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 4-193 „Dėl Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimo“.

Įmonės veiklos tikslai ir funkcijos

Įmonės veiklos tikslai – įgyvendinti centralizuotą VNT valdymą, vykdyti valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimą, išieškoti skolas valstybei ir administruoti pagal pavedimo sutartis perduotas paskolas, valstybės garantijas ir kitus turtinius įsipareigojimus, administruoti bešeimininkį, konfiskuotą, valstybės paveldėtą, valstybei perduotą nekilnojamąjį turtą, akcinių bendrovių ir uždaryjusių akcinių bendrovių akcijas.

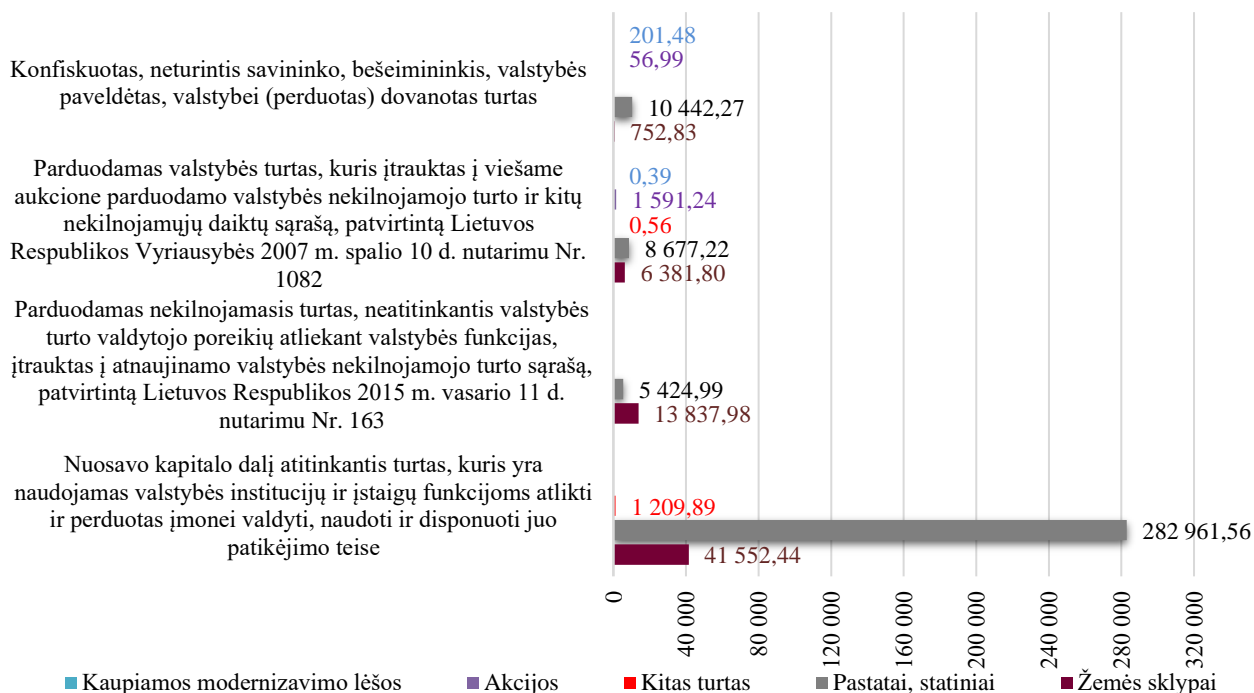
Siekdama šių tikslų, Įmonė atlieka šias pagrindines funkcijas:

- įgyvendina centralizuotą VNT valdymą;
- privatizuoja jai patikėjimo teise perduotas valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančias akcijas;
- išieško skolas valstybei ir administruoja pagal pavedimo sutartis su Finansų ministerija perduotas paskolas, valstybės garantijas ir kitus turtinius įsipareigojimus;
- rengia metinę valstybei nuosavybės teise priklausančio turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitą (toliau – Ataskaita);
- administruoja bešeimininkį, konfiskuotą, valstybės paveldėtą, valstybei perduotą nekilnojamąjį turtą, akcinių bendrovių ir uždaryjusių akcinių bendrovių akcijas.

Įmonė, įgyvendindama centralizuotą VNT valdymą:

- valdo, naudoja jai Vyriausybės nustatyta tvarka patikėjimo teise perduotą VNT ir jam priskirtus valstybinės žemės sklypus ir jais disponuoja. 2022 m. gruodžio 31 d. Įmonė valdė 373 091,64 tūkst. eurų (likutine verte) valstybės turto, kurio struktūra pateikiama 1 grafike.

1 grafikas. Įmonės centralizuotai valdomas valstybės turtas (likutine verte), tūkst. eurų



- parduoda VNT ir jam priskirtus valstybinės žemės sklypus ir kitus nekilnojamuosius daiktus;
- nuomoja patikėjimo teise centralizuotai valdomą administracinės paskirties VNT (toliau – AVNT) (iki 2021 m. sausio 1 d. Įmonė teikė patikėjimo teise perduoto valdyti AVNT valdymo ir priežiūros paslaugas pagal kartu su panaudos sutartimis su turto naudotojais sudarytas VNT valdymo ir priežiūros sutartis, 2019 m. spalio 1 d. įsigaliojus Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymo ir Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimams, minėtos sutartys nuo 2021 m. sausio 1 d. pakeistos į AVNT nuomos sutartis).

Informacija apie Įmonės 2018–2022 metais nuomotą ir panaudos pagrindais suteiktą naudotis turta pateikta 2 lentelėje, kurioje taip pat nurodyta informacija apie 2018–2022 metais nuomos sutartis, sudarytas skelbiant nuomos konkursus Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gruodžio 14 d. nutarimo Nr. 1524 „Dėl valstybės ilgalaikio materialiojo turto, valstybės ir savivaldybių nekilnojamojo turto nuomos“ nustatyta tvarka, taip pat informacija apie 2018–2022 metais panaudos sutartis, sudarytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 3 d. nutarimo Nr. 1890 „Dėl valstybės turto perdavimo panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis“ nustatyta tvarka.

2 lentelė. Informacija apie Įmonės nuomojamą ir panaudos pagrindais suteiktą naudotis turta 2018–2022 metais

Informacija apie nuomojamą ir panaudos pagrindais suteiktą naudotis turta	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Pagal centralizuotos nuomos sutartis išnuomotas plotas, kv. m	270 354	423 256	429 589 30 592	473 558	459 466
Centralizuotos nuomos sutarčių pajamos, tūkst. eurų	1 931	3 165	5 252	11 804	11 994
Pagal komercinės nuomos sutartis išnuomotas plotas, kv. m	144 104	108 157	112 584	127 518	101 899
Komercinių nuomos sutarčių pajamos, tūkst. eurų	663	1 033	1 152	2 174	1 777
Pagal panaudos be atlygio sutartis perduotas plotas, kv. m	48 098	65 121	65 763	53 284	43 753
Laisvo ploto kiekis nekilnojamojo turto portfelyje, kv. m	71 090	119 307	149 080	170 530	188 130

Pastaba. Lentelės pirmos ir antros eilučių 2018, 2019 ir 2020 metų duomenys nurodyti iki pakeitimo į centralizuotos nuomos sutartis – pagal panaudos su atlygiu sutartis.

Pagal Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 19 straipsnio 4 dalies 1 punktą, kuriuo įteisintas AVNT centralizuotas valdymas, AVNT valdymas ir priežiūra vykdomi centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo su šio turto naudotojais sudarytų šio turto nuomos sutarčių pagrindu. Pagal Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 5, 6, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 24 straipsnių pakeitimo ir 18 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo (toliau – Disponavimo įstatymo pakeitimo įstatymas) 13 straipsnio 6 dalį centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo su šio turto naudotojais sudarytos AVNT panaudos ir turto valdymo ir priežiūros sutartys iki 2020 m. gruodžio 31 d. turėjo būti pakeistos į AVNT nuomos sutartis. Iki Disponavimo įstatymo pakeitimo įstatymo įsigaliojimo pagal Vyriausybės nutarimus perduoto centralizuotai valdyti AVNT panaudos ir šio turto valdymo ir priežiūros sutartys galiojo iki 2020 m. gruodžio 31 d., o nuomos sutartys įsigaliojo 2021 m. sausio 1 d.:

- Įmonė teikia išvadas dėl turto valdytojų derinti pateiktų sprendimų projektų, susijusių su patikėjimo teise valdomo VNT valdymu, naudojimu ir disponavimu juo.
- Įmonė pagal Lietuvos Respublikos finansų ministro 2017 m. vasario 23 d. įsakymu Nr. 1K-65 „Dėl administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumo

rodiklių ir apsirūpinimo administracinės paskirties nekilnojamuoju turtu, reikalingu veiklai vykdyti ir valstybinėms funkcijoms įgyvendinti, normatyvų nustatymo“ nustatytus AVNT panaudojimo efektyvumo rodiklius (toliau – AVNT efektyvumo rodikliai) vertina šio turto panaudojimo efektyvumą.

- Įmonė, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos finansų ministro 2017 m. vasario 23 d. įsakymu Nr. 1K-65 „Dėl administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumo rodiklių ir apsirūpinimo administracinės paskirties nekilnojamuoju turtu, reikalingu veiklai vykdyti ir valstybinėms funkcijoms įgyvendinti, normatyvų nustatymo“ nustatytais apsirūpinimo AVNT, reikalingu valstybinėms funkcijoms įgyvendinti, normatyvais (toliau – AVNT normatyvai), aprūpina valstybės institucijas ir įstaigas valstybinėms funkcijoms įgyvendinti reikalingu ir jų poreikius atitinkančiu AVNT ir (jeigu reikia) kitos paskirties VNT, reikalingu valdymo ir naudojimo tikslams ir turtą naudojančių asmenų poreikiams tenkinti.

- Įmonė įgyvendina centralizuotai valdomo AVNT atnaujinimo ir energijos vartojimo efektyvumo didinimo projektus, kurie nurodyti Lietuvos Respublikos finansų ministro 2023 m. kovo 22 d. įsakymu Nr. 1K-97 „Dėl 2023–2026 metų centralizuotai valdomo administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo investicijų plano patvirtinimo“ patvirtinto 2023–2032 metų centralizuotai valdomo administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo investicijų plano (toliau – Investicijų planas) 2 lentelėje.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 9 d. nutarimu Nr. 597 „Dėl Vilniaus koncertų ir sporto rūmų rekonstrukcijos ir pritaikymo kongresams, konferencijoms ir kultūriniais renginiams projekto pripažinimo valstybei svarbiu projektu“ Įmonei pavesta įgyvendinti Vilniaus koncertų ir sporto rūmų rekonstrukcijos ir pritaikymo kongresams, konferencijoms ir kultūriniais renginiams projektą.

2022 m. gruodžio 31 d. Įmonė buvo sudariusi 16 susitarimų dėl VNT atnaujinimo su 10 valstybės turto valdytojų. Nuo 2014 m. spalio 1 d. nauji atnaujinamo VNT objektai į Atnaujinamo valstybės nekilnojamojo turto sąrašą neįtraukiami. 2020–2023 metais baigtų VNT atnaujinimo objektų apimtys pateiktos 3 lentelėje.

3 lentelė. 2020–2023 metais baigtų VNT atnaujinimo objektų apimtys

Metai	Apimtis, m ²	Lėšos, tūkst. eurų
2020 m.	1 300	1 287
2021 m.	0	0
2022 m.	9 625	18 293
2023 m.	19 546	31 821
IŠ VISO:	30 471	51 401

Per 10 metų į valdomo AVNT atnaujinimą Įmonė planuoja investuoti apie 507,79 mln. eurų, daugiau nei pusė šių investicijų bus nukreipta į Vilniaus miesto pastatų atnaujinimą. Šios investicijos leis atnaujinti 327 tūkst. kvadratinį metrų valdomo AVNT ir bus pasiektas optimalaus – apie 470 tūkst. kvadratinį metrų – dydžio portfelis, kurio efektyvumas, tikimasi, bus ne daugiau kaip 18,59 kvadratinio metro bendrojo ploto vienam darbuotojui, o darant prielaidą, kad visuotinai bus taikomas hibridinio darbo modelis, – ne daugiau kaip 16 kvadratinį metrų bendrojo ploto vienam darbuotojui. Šis turto atnaujinimas taip pat leis metines turto išlaikymo išlaidas sumažinti 7,3 mln. eurų. Įmonė planuoja, kad po šio investicinio laikotarpio apie 70 procentų valdomo VNT portfelio bus ne žemesnės nei C energinio naudingumo klasės (šiuo metu tokių pastatų yra tik 34 procentai, likusi portfelio dalis yra žemesnių energinio naudingumo klasių). Taip pat nuo 55 iki ne mažiau kaip 85 procentų bus padidintas geros būklės patalpų skaičius bendrame valdomame VNT portfelyje.

Per artimiausius 3 metus, t. y. 2023–2025 metais, į valdomo AVNT atnaujinimą planuojama investuoti apie 123,61 mln. eurų. Šios investicijos leis atnaujinti iki 109,61 tūkst. kvadratinį metrų

ploto, pagerinti darbo sąlygas beveik 4 700 darbuotojų ir papildomai leis įrengti iki 1 200 naujų darbo vietų. Įgyvendinus Investicijų plane numatytus projektus, bendras valdomas AVNT portfelis sumažės daugiau kaip 80 tūkst. kvadratinių metrų, bendras portfelio efektyvumas pagerės ir, tikimasi, iki 2026 m. sausio 1 d. pasieks apie 19,55 kvadratinių metrų bendrojo ploto vienam darbuotojui. Taip pat bus sutaupyta iki 3,6 mln. eurų per metus turto išlaikymo išlaidų. Be to, verta paminėti, kad įgyvendinus šią modernizavimo programą, atsiradusio laisvo ir valstybės funkcijoms atlikti nebereikalingo turto pardavimas leis valstybės biudžetą papildyti apie 25,91 mln. eurų.

- Įmonė Vyriausybės nustatyta tvarka atstovauja valstybei bylose dėl nekilnojamojo turto valdymo nuosavybės teise fakto nustatymo ir kitose bylose dėl VNT nuosavybės teisių gynimo, kai šis turtas nėra perduotas kitai valstybės institucijai ar įstaigai.

- Įmonė atlieka Valstybės turto informacinės paieškos sistemos (toliau – VTIPS) tvarkytojo funkcijas.

Finansų ministerija kartu su Įmone įgyvendino projektą „VTIPS kūrimas, diegimas ir naudojimas valstybės turtui valdyti“. VTIPS kūrimo ir diegimo projekto tikslas – siekti racionalesnio ir efektyvesnio valstybės turto valdymo, sudarant galimybes valstybės institucijoms priimti pagrįstus sprendimus, susijusius su valstybės turto valdymu, naudojimu ir disponavimu juo, bei koordinuoti priimtų sprendimų įgyvendinimą. VTIPS pradėta naudoti 2015 m. gruodžio 23 d., ja naudojantis kasmet rengiama Ataskaita.

- Įmonė atlieka kitas įstatymais jai priskirtas funkcijas, susijusias su centralizuotu VNT valdymu.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2005 m. vasario 24 d. nutarimu Nr. 215 „Dėl įgaliojimų suteikimo“ įgaliojo centralizuotai valdomo valstybės turto valdytoją Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.108 straipsnio 5 dalyje nustatytais atvejais atlikti juridinio asmens likvidatoriaus pareigas.

Įmonė, privatizuodama jai patikėjimo teise perduotas valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančias akcijas:

- atstovauja valstybės interesams valdydama, naudodama jai patikėjimo teise perduotas valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančias akcijas ir jomis disponuodama (informacija apie Įmonės patikėjimo teise valdomas valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančias akcijas pateikta 4 lentelėje);

4 lentelė. Informacija apie Įmonės patikėjimo teise valdomas valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančias akcijas 2022 m. gruodžio 31 d.

Informacija apie Įmonės patikėjimo teise valdomas valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančias akcijas (tūkst. eurų)	Nominalioji vertė 2022 m. gruodžio 31 d.	Likutinė vertė 2022 m. gruodžio 31 d.
Įmonių akcijos, įtrauktos į privatizavimo objektų sąrašą, perimtos iš valstybinių institucijų	1 479,09	1 591,24
Valstybei perduotos akcijos pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. gegužės 26 d. nutarimą Nr. 634 „Dėl Bešeimininkio, konfiskuoto, valstybės paveldėto, valstybei perduoto turto, daiktinių įrodymų, lobių ir radinių perdavimo, apskaitymo, saugojimo, realizavimo, grąžinimo ir pripažinimo atliekamais taisyklių patvirtinimo“, įskaitant į privatizavimo objektų sąrašą įtrauktas akcijas	74,58	56,99
Kitos akcijos	274,33	0
IŠ VISO:	1 828	1 648,23

- perima ir valdo valstybei nuosavybės teise priklausančias acinių bendrovių ir uždarytų acinių bendrovių akcijas;

- sudaro su kitais acininkais valstybei nuosavybės teise priklausančių acijų pardavimo kartu su šių acininkų acijomis sutartis;

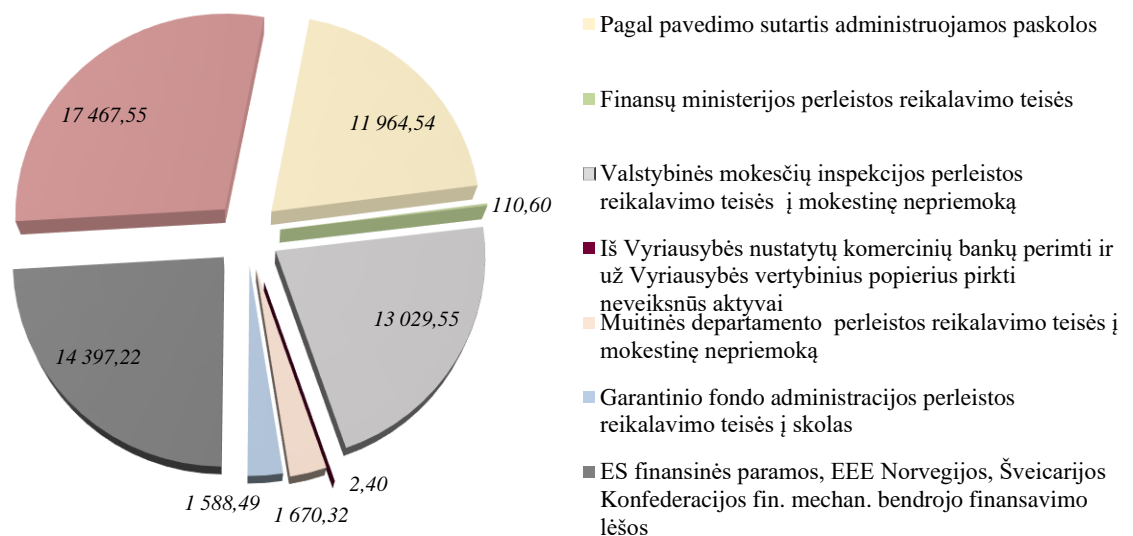
- sudaro sutartis su savivaldybėmis dėl joms nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimo;
- vykdydama privatizavimo sandorius perleidžia į privačią nuosavybę valstybei ar savivaldybėms nuosavybės teise priklausančias akcijas;
- atlieka kitas įstatymais Įmonei priskirtas funkcijas, susijusias su jai patikėjimo teise perduotų valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimu.

Įmonė, išieškodama skolas valstybei ir administruodama pagal pavedimo sutartis su Finansų ministerija jai perduotas administruoti paskolas, valstybės garantijas ir kitus turtinius įsipareigojimus:

- vykdo mokestinių nepriemokų ir kitų skolų valstybei, kurių išieškojimas jai perduotas, išieškojimą;
- vykdo su perduotų administruoti paskolų, valstybės garantijų ir kitų turtinių įsipareigojimų administravimu susijusias veiklas;

2 grafike pateikiama informacija apie Įmonės valdomo (išieškoti perleistų reikalavimo teisių, iš bankų perimtų neveiksnių aktyvų, pagal pavedimo sutartis administruojamų paskolų) portfelio struktūrą 2022 m. gruodžio 31 d.

2 grafikas. Įmonės valdomo (išieškoti perleistų reikalavimo teisių, iš bankų perimtų neveiksnių aktyvų, pagal pavedimo sutartis administruojamų paskolų) portfelio struktūra 2022 m. gruodžio 31 d., tūkst. eurų



- vykdo Europos Sąjungos finansinės paramos ir kitos tarptautinės finansinės paramos bei bendrojo finansavimo lėšų, išmokėtų iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir (ar) panaudotų pažeidžiant teisės aktus, išieškojimą;
- perima, vykdydama skolų valstybei išieškojimą, valstybės nuosavybėn skolininkų arba trečiųjų asmenų turtą, jeigu nepavyko jo parduoti Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso ir (ar) Lietuvos Respublikos juridinių asmenų nemokumo įstatymo nustatyta tvarka, jį administruoja ir parduoda viešo aukciono tvarka;
- parduoda reikalavimo teises pagal jai perduotas išieškoti skolas viešo aukciono tvarka;
- atlieka kitas įstatymais Įmonei priskirtas funkcijas, susijusias su skolų valstybei išieškojimu ir paskolų, valstybės garantijų ir kitų turtinių įsipareigojimų administravimu.

Įmonė, administruodama bešeimininkį, konfiskuotą, valstybės paveldėtą, valstybei perduotą nekilnojamąjį turtą, akcinių bendrovių ir uždarytų akcinių bendrovių akcijas:

- perima, įvertina konfiskuotą, valstybės paveldimą ir paveldėtą, valstybei perduotą nekilnojamąjį turtą, akcinių bendrovių ir uždaryjusių akcinių bendrovių akcijas ir tvarko šio turto ir akcijų apskaitą;

- kreipiasi į teismą dėl nekilnojamojo turto, kuris neturi savininko (ar savininkas nežinomas), pripažinimo bešeimininkiu ir perdavimo valstybės ar savivaldybės nuosavybėn, taip pat dėl akcinių bendrovių ir uždaryjusių akcinių bendrovių akcijų, kurios neturi savininko (ar savininkas nežinomas), pripažinimo bešeimininkėmis ir perdavimo valstybės nuosavybėn;

- perima, įvertina ir tvarko pripažinto bešeimininkiu ir valstybės nuosavybėn perduoto nekilnojamojo turto, akcinių bendrovių ir uždaryjusių akcinių bendrovių akcijų apskaitą;

- organizuoja pripažinto bešeimininkiu ir valstybės nuosavybėn perduoto, konfiskuoto, valstybės paveldėto, valstybei perduoto nekilnojamojo turto realizavimą viešo aukciono tvarka;

- organizuoja pripažintų bešeimininkėmis ir valstybės nuosavybėn perduotų akcinių ir uždaryjusių akcinių bendrovių akcijų realizavimą;

- skelbia informaciją apie nekilnojamąjį turtą, kuris neturi savininko (ar savininkas nežinomas), ir apie akcines bendroves ir uždaryusias akcines bendroves, kurios kreipėsi dėl akcijų pripažinimo bešeimininkėmis, Įmonės interneto svetainėje;

- atlieka kitas įstatymais Įmonei priskirtas funkcijas, susijusias su bešeimininkio, konfiskuoto, valstybės paveldėto, valstybei perduoto nekilnojamojo turto ir akcinių bendrovių ir uždaryjusių akcinių bendrovių akcijų administravimu.

Įmonės veiklos tikslams pasiekti sukaupta didelė šio darbo patirtis, išugdytas kvalifikuotas kolektyvas. Įmonės darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją ir tobulina profesines žinias. Informacija apie Įmonės darbuotojus pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. 2018–2022 metų informacija apie Įmonės darbuotojus

Informacija apie darbuotojus	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Vidutinis darbuotojų skaičius	153	172	203	217	229
Darbuotojų skaičius (su darbuotojais, esančiais vaiko priežiūros atostogose) (laikotarpio pabaigoje)	169	201	220	240	258
Bendros darbo apmokėjimo lėšos (įskaičiuojant vadovaujančių darbuotojų darbo apmokėjimo lėšas), tūkst. eurų	2 545	4 245	5 512	6 430	7 450
Išaitinės kompensacijos už nepanaudotas atostogas, ligos pašalpos, tūkst. eurų	36	240	269,6	167	115
Iš jų:					
Vadovaujančių darbuotojų skaičius (generalinis direktorius ir generalinio direktoriaus pavaduotojas) (laikotarpio pabaigoje)	2	2	1	1	1
Vadovaujančių darbuotojų darbo apmokėjimo lėšos, tūkst. eurų	54	119	69,2	70	74

Įmonės vadovo darbo užmokestis nustatomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr. 1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“.

Įmonės finansiniai rodikliai 2018–2022 metais pateikti 6 lentelėje.

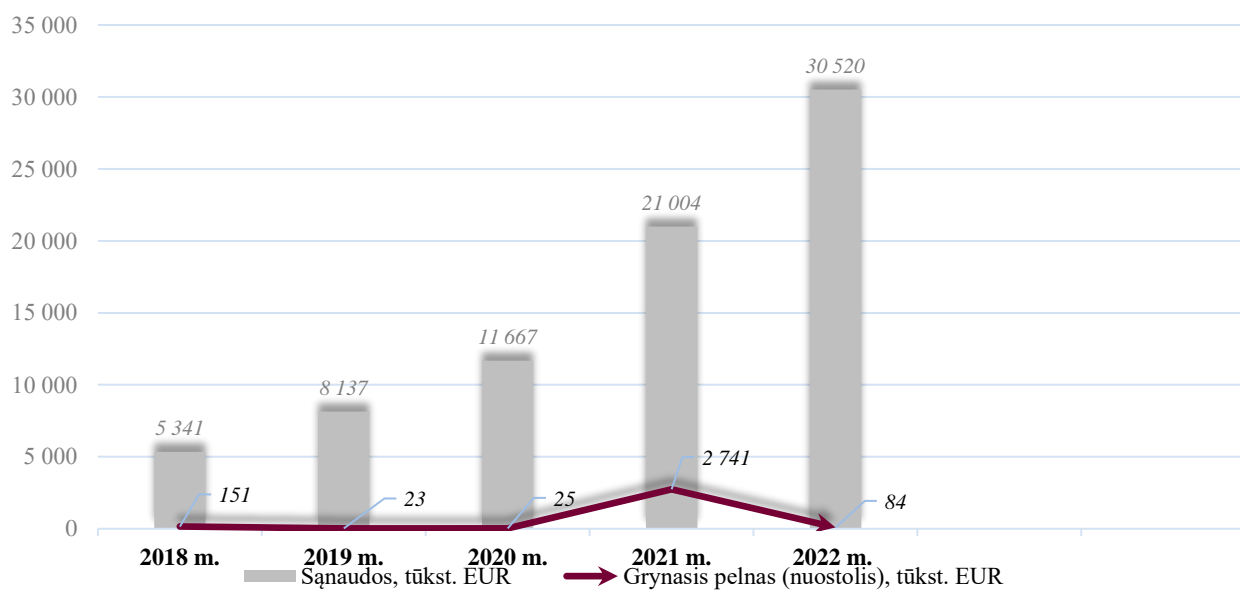
6 lentelė. Įmonės finansiniai rodikliai 2018–2022 metais

	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Pajamos, tūkst. eurų	5 509	8 187	11 720	24 373	31 136
Sąnaudos, tūkst. eurų	5 341	8 137	11 667	21 004	30 520

Pelnas neatskaičius mokesčių, tūkst. eurų	168	50	53	3 369	616
Pelno mokestis, tūkst. eurų	17	27	28	628	532
Grynasis pelnas, tūkst. eurų	151	23	25	2 741	84
Veiklos pelningumas (EBITDA)	1 549	2 250	3 840	7 890	5 597

Įmonės grynojo pelno ir sąnaudų dinamika 2018–2022 metais pavaizduota 3 grafike.

3 grafikas. Įmonės grynojo pelno ir sąnaudų dinamika 2018–2022 metais, tūkst. eurų



II SKYRIUS ĮMONĖS VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Vidiniams veiksniams priskiriami tie veiksniai, kuriuos Įmonė turi galimybę savarankiškai kontroliuoti ir kurių įtaka pasinaudoti, siekdama savo veiklos tikslų ir atlikdama savo funkcijas. Vadovaujantis M. Porterio vertės grandinės modeliu, išskiriamos Įmonės pagrindinės, papildomos ir pagalbinės veiklos, kuriančios vertę. Įmonės vertės grandinės modelis pagal M. Porterį pateiktas 4 grafike.

4 grafikas. Įmonės vertės grandinės modelis pagal M. Porterį



Įmonė siekia, kad perduoto centralizuotai valdyti VNT valdymas ir su juo susijusių paslaugų teikimas būtų efektyvus. Turto perdavimas, jo valdymas, paslaugų teikimas ir klientų – valstybės institucijų ir įstaigų, juridinių ir fizinių asmenų (toliau kartu – Klientai) aptarnavimas turi vykti sklandžiai, procesai turi būti aiškūs ir greiti, kur įmanoma – skaitmenizuoti. Tuo tikslu Įmonė standartizuoja savo veiklos procesus, eliminuodama vertės Klientams nekuriančius veiksmus. Siekiant kuo geriau aptarnauti Klientus ir proaktyviai valdyti jų lūkesčius įdiegta Klientų užklausų valdymo sistema, kurią naudodami Klientai savitarnoje gali registruoti savo užklausas dėl teikiamų paslaugų. Klientų užklausų valdymo sistemoje kaupiamų duomenų pagrindu Įmonė gali tiksliau analizuoti Klientų poreikius ir pagal tai planuoti prevencinius valdomo turto priežiūros veiksmus.

Įmonė, valdydama AVNT, kurio didžioji dalis nuomininkų yra institucijos, su jomis kuria ilgalaikės partnerystės santykius, siūlydama turto valdymo sprendimus ne tik institucijų santalkos vietose – didžiuosiuose Lietuvos miestuose, bet ir regionuose, atsižvelgdama į institucijų poreikį būti arčiau Klientų – Lietuvos Respublikos piliečių. Tokia partnerystė bei valdomo turto lokacija formuoja stabilią Įmonės Klientų bazę, kuri užtikrina Įmonės veiklos stabilumą.

Įmonė dalyvauja įgyvendinant AVNT centralizuoto valdymo reformą, kurios veiklos tikslai – optimizuoti AVNT apimtį (siekti, kad valstybė turėtų tik tiek nekilnojamojo turto, kiek jo reikia valstybinėms funkcijoms įgyvendinti, valdyti valstybės institucijų ir įstaigų aprūpinimą AVNT, kuris turi būti pagrįstas kaštų ir naudos analize bei atitikti AVNT efektyvumo rodiklius bei AVNT normatyvus, mažinti AVNT valdymo ir priežiūros sąnaudas, kurios dengiamos valstybės lėšomis). Įmonė iki 2021 metų pabaigos perėmė 100 procentų perduotino centralizuotai valdyti AVNT.

Konsolidavus visą AVNT, Įmonės turto portfelis skirstomas į dvi dalis – valdytiną AVNT ir parduotiną AVNT. Valdytinam AVNT priskiriamas nekilnojamasis turtas, kuris nuomojamas valstybės institucijoms, išlaikyti portfelyje ir vertei palaikyti arba kelti. Parduotinam AVNT priskiriamas

nekilnojamasis turtas, kurio pardavimo lėšomis kuriama arba palaikoma valdytino turto portfelio vertė. Toks valdytino turto AVNT finansavimo modelis leidžia Įmonei stabiliai įgyvendinti projektus, nurodytus Investicijų plano 2 lentelėje, neieškant išorinio finansavimo šaltinių. Nors artimiausiais metais dėl brangstančio skolinimosi Klientams, perkantiems Įmonės parduodamus objektus, gali mažėti šių objektų paklausa. Valdant paklausos sumažėjimo riziką, nuolat peržiūrimas parduotino turto portfelio paruošimo parduoti ir pardavimų planas, kas leidžia reaguoti į rinkos pokyčius bei viešiesiems aukcionams parengti skirtingų segmentų Klientų poreikius atitinkančių objektų (pvz., dvarų).

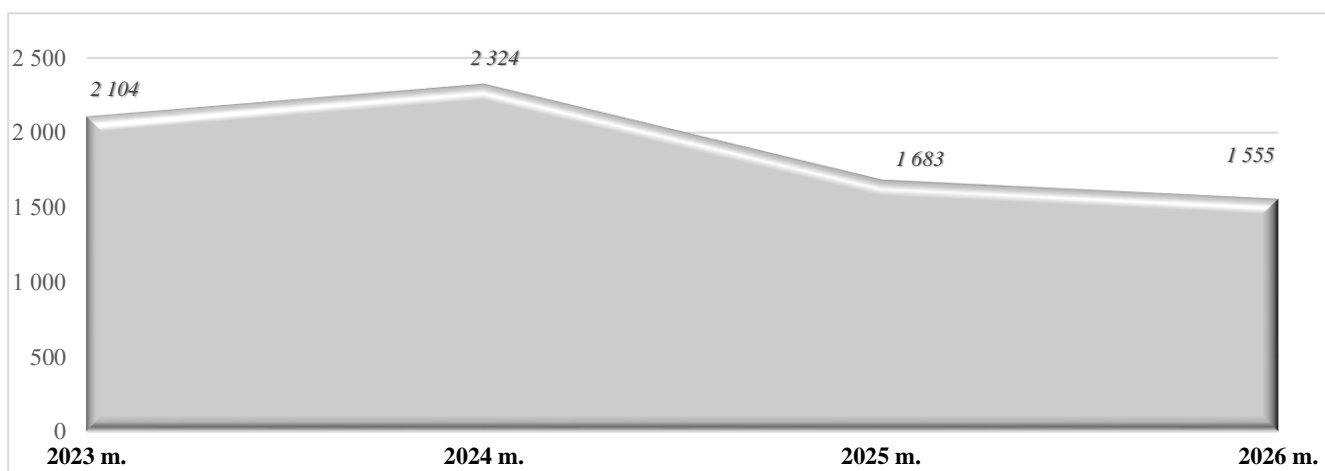
Nors Įmonės vykdomos veiklos reikšmingumas nuolat didėja, vis dėlto neretai susiduriama su neigiamais veiklos vertinimais. Institucijos ir įstaigos, šiuo metu patikėjimo teise valdančios VNT, tam tikrais atvejais neigiamai vertina centralizuoto turto valdymo reformą, nes nenori atsisakyti vykdomų, tačiau šioms institucijoms ir įstaigoms nebūdingų funkcijų. Ši aplinkybė ir tai, kad nuomos santykiai su tokiais Klientais yra detalai reglamentuoti norminiuose teisės aktuose, riboja Įmonės sprendimo galią, kai siekiama optimizuoti valdomus nekilnojamojo turto plotus, tačiau sprendimus reikia suderinti tarp skirtingų Klientų ir jų steigėjų.

Įmonės pagrindinės veiklos – perduoto centralizuotai valdyti VNT valdymo ir su juo susijusių paslaugų teikimo bei papildomų veiklų – akcijų privatizavimo, skolų administravimo, Ataskaitos rengimo, šeimininkio turto administravimo skirtinga procesų logika Įmonei kelia iššūkių standartizuojant vienodus veiklų procesus ir užtikrinant naudojamų skirtingų informacinių sistemų sąsajas, kas lėtina veiklos greitį. Reaguodama į šiuos iššūkius, Įmonė stengiasi kuo labiau standartizuoti ir skaitmenizuoti panašias veiklas bei formuoja nuolatinio tobulinimo kultūrą, peržiūredama procesus. Su vykdomos veiklos procesų sudėtingumu susijusį kitą iššūkį lemia tai, kad dalies teikiamų paslaugų procesai yra neatsiejami nuo kitų institucijų sprendimų priėmimo arba šių institucijų valdomų registru ar duomenų bazių veiklos greičio ir pasiekiamumo. Siekdama pagerinti tokių paslaugų teikimą, didinti duomenų kokybę bei visuomenei atverti vis daugiau duomenų apie savo veiklą, Įmonė inicijuoja valdomų informacinių sistemų atnaujinimą ir sąsajų su kitų institucijų sistemomis spartinimą.

Skolų administravimas

5 grafike pavaizduotos planuojamos per 2023–2026 metus išieškoti skolos pagal Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymo 4 straipsnio 4 dalį.

5 grafikas Planuojamos per 2023–2026 metus išieškoti skolos, tūkst. eurų



Numatoma aktyviai dalyvauti vykstančiose skolininkų bankroto procedūrose, siekiant maksimalaus Įmonės finansinių reikalavimų tenkinimo, taip pat kontroliuoti, kaip vykdomos sutarčių, sudarytų su skolininkais, sąlygos, vertinti skolininkų galimybes atsiskaityti, analizuoti visas įmanomas skolų realizavimo alternatyvas.

Pažymėtina, kad nuo 2019 metų Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Įmonei neperduoda administruoti naujų reikalavimo teisių į mokestines nepriemokas, tai lemia turimo skolų valstybei portfelio kokybę ir kasmet mažėjantį planuojamų išieškoti skolų mastą.

Akcijų privatizavimas

2023–2026 metais numatoma gauti apie 2 690 tūkst. eurų už akcijų privatizavimą.

Pagrindinės šios veiklos silpnosios pusės – politinė rizika. Planuoti privatizavimo lėšų apimtis sudėtinga dėl galimų Valstybės valdomų įmonių pertvarkos ir valdymo centralizavimo priemonių plano patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės pasitarimo 2023 m. sausio 11 d. protokolu Nr. 1, pakeitimų ir dėl to, kad valstybei priklausančias akcijas valdančios įmonės neturi išankstinės pozicijos dėl privatizavimo arba jų pozicija gali keistis vėliau, kai įmonių akcijos įtraukiamos į privatizavimo objektų sąrašą. Taip pat pastebima tendencija, kad dalis įmonių, kurių akcijas rengiamasi privatizuoti, patiria ilgalaikių finansinių sunkumų, susijusių su jų veiklos tęstinumo ir (ar) bankroto rizika. Veiklos tęstinumo rizika turi tiesioginę įtaką šių įmonių pardavimo proceso sudėtingumui, bankrotas lemia privatizavimo proceso, negavus pajamų, baigtį.

Galimi atvejai, kai, įmonei veikiant nuostolingai, siekiama panaikinti į įmonės balansą įrašytus nuostolius (Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo 52 straipsnio 2 dalies 1 punktas) arba, įmonei turint finansines galimybes išmokėti akcininkui (-ams) priklausančias lėšas, siekiama akcininkams išmokėti bendrovės lėšų (Akcinių bendrovių įstatymo 52 straipsnio 2 dalies 3 punktas). Šiais atvejais priimami visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimai mažinti įstatinį kapitalą. Tai turi įtakos privatizuojamų akcijų vertei, kuri yra lygi pradinei privatizuojamų akcijų kainai pirmą kartą skelbiant privatizavimo programą.

Prie stiprybių paminėtina Įmonės darbuotojų kompetencija valstybei ir savivaldybėms priklausančių akcijų privatizavimo srityje.

Pastebėtina, kad valstybei perduotų akcijų (pripažintų bešeimininkėmis, konfiskuotų, valstybės paveldėtų ar kitais teisės aktų nustatytais atvejais perduotų valstybės nuosavybėn, kurios galėtų būti privatizuojamos) apimtis didėja. Lietuvos Respublikos Seimui 2022 m. birželio 30 d. priėmus Lietuvos Respublikos valstybei ir savivaldybėms priklausančių akcijų privatizavimo įstatymo Nr. VIII-480 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 19, 20 ir 21 straipsnių pakeitimo įstatymą, rengiami šio įstatymo įgyvendinamieji teisės aktai, kuriems išgaliojus bus sudarytos teisinės galimybės praktiškai įgyvendinti valstybei perduotų akcijų privatizavimo funkciją.

Planuojamos valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų, įskaitant valstybei perduotas akcijas, privatizavimo apimtis 2023–2026 metais pavaizduotos 7 lentelėje.

7 lentelė. Planuojamos valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų, įskaitant valstybei perduotas akcijas, privatizavimo apimtis 2023–2026 metais, tūkst. eurų

Valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimo apimtis (tūkst. eurų)			
2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
1 190	500	500	500

Bešeimininkio turto administravimas

Įmonė, vadovaudamasi Bešeimininkio, konfiskuoto, valstybės paveldėto, valstybei perduoto turto, daiktinių įrodymų, lobių ir radinių perdavimo, apskaitymo, saugojimo, realizavimo, grąžinimo ir pripažinimo atliekomis taisyklių, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. gegužės 26 d. nutarimu Nr. 634 „Dėl Bešeimininkio, konfiskuoto, valstybės paveldėto, valstybei perduoto turto, daiktinių įrodymų, lobių ir radinių perdavimo, apskaitymo, saugojimo, realizavimo, grąžinimo ir pripažinimo atliekomis taisyklių patvirtinimo“, nuostatomis, perima bešeimininkį, konfiskuotą, valstybės vardu paveldėtą, valstybei perduotiną nekilnojamąjį turtą ir žemės sklypus, priskirtus tam turtui eksploatuoti, bei akcijas.

Nuo šios funkcijos atlikimo pradžios, t. y. nuo 2015 metų kovo mėnesio, iki 2022 m. gruodžio 31 d. Įmonė gavo pranešimus ir pradėjo 8 180 paveldėjimo bylų, iš kurių 3 565 bylos jau baigtos – nustatyti įpėdiniai, persiūstos pagal kompetenciją arba kitais pagrindais. Atlikdama šią funkciją Įmonė notarų biurams pateikė 3 160 prašymų dėl palikimo perėjimo valstybei liudijimų išdavimo, gavo 3 342 palikimo perėjimo valstybei liudijimus (įskaitant pateiktus Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos), pagal kuriuos surašė 3 384 priėmimo–perdavimo aktus (patalpos, pastatai ir statiniai bei jiems priskirti žemės sklypai), perėmė 118 įmonių akcijų paketų bei perimtą turtą įtraukė į Įmonės apskaitą. Didžioji dalis atliekant minėtą funkciją perimto nekilnojamojo turto yra su viešuose registruose skelbiamais skoliniais įsipareigojimais (areštuotas, įkeistas ar kitais pagrindais).

2019 m. spalio 1 d. įsigaliojus įstatymų pakeitimams (Disponavimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Lietuvos Respublikos centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymo Nr. XII-791 3, 4, 6, 8, 9 straipsnių pakeitimo ir 5 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymas, Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso 626, 628, 629, 668 ir 691 straipsnių pakeitimo įstatymas), 2023–2026 metais numatoma parengti parduoti apie 1 400–1 500 valstybės paveldėto, konfiskuoto, valstybei dovanoto nekilnojamojo turto objektų (per 2022 metus parengti 363 nekilnojamojo turto objektai, per 2023 metus numatoma parengti parduoti taip pat ne mažiau kaip 360 nekilnojamojo turto objektų). Iš parduoto turto vertės Įmonė padengia skolinius įsipareigojimus, susidariusius iki turto perėmimo, atsiskaito su kreditoriais ir antstoliais – padengia antstolių vykdymo išlaidas iki vykdomosios bylos sustabdymo, taip pat atlygina Įmonės patirtas būtinausias išlaidas, susijusias su turto paveldėjimu. Šios veiklos efektyviam vykdymui neigiamą įtaką turi teisminiai procesai, susiję su palikimo perėjimo valstybei liudijimų išdavimu, t. y. įpėdiniai pagal įstatymą ar testamentą inicijuoja teisinius procesus dėl palikimo perėjimo valstybei užginčijimo (pagal teismo sprendimus panaikinta 160 liudijimų), taip pat teisminiai procesai su antstoliais ir kitais kreditoriais dėl tinkamo ir laiku pateikiamo kreditorių reikalavimų pareiškimo Civilinio kodekso 5.63 straipsnio nustatyta tvarka. Vykstant teisiniams procesams Įmonė negali rengti objektų parduoti, prižiūri nekilnojamąjį turtą, patirdama papildomų turto išlaikymo sąnaudų.

Ataskaitos rengimas

Vadovaudamasi Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymu, Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 22 d. nutarimu Nr. 207 „Dėl valstybei nuosavybės teise priklausančio turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitos rengimo“, Įmonė privalo kasmet rengti Ataskaitą. Ataskaitoje pateikiami duomenys apie:

- VNT panaudą, nuomą, laisvą VNT, AVNT;
- valstybės funkcijoms įgyvendinti naudojamą išsinuomotą nekilnojamąjį turtą;
- Įmonės patikėjimo teise valdomą VNT;
- kitą valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą (transporto priemones, laivus, orlaivius, žemės gelmių išteklius ir ertmes, žemės plotus, kultūros vertybes ir panašiai).

Ataskaitoje atskleidžiama informacija apie tai, kiek ir kokio nekilnojamojo ir kito turto turi valstybė, kiek turto valdo patikėjimo teise, kiek nuomojasi, kiek yra išnuomojusi ir (ar) suteikusi panaudai, nustatomos institucijos, kurios valstybės turtą valdo neefektyviai, tokiu būdu įgyvendinant VNT kontrolę. Įmonės darbuotojai, turėdami ilgametę duomenų apie VNT valdymo patirtį, neretai teikia ekspertinę nuomonę institucijoms, kaip efektyviausiu būdu galima panaudoti institucijų turimą nekilnojamąjį turtą, kuris neįtrauktas į Įmonės valdomą portfelį.

Ataskaitos tikslumas priklauso nuo valstybės turto valdytojų suvestų duomenų, dėl ko gali nukentėti Ataskaitos turinys.

Su Įmonės parengtomis ir viešinamomis Ataskaitomis galima susipažinti Įmonės ir Finansų ministerijos interneto svetainėse.

Finansų valdymas

Finansų valdymas užtikrina Įmonės veiklos tikslų įgyvendinimą, išteklių valdymą, pagrindinių funkcijų atlikimą. Įmonėje sukurta ir veikia nuolat tobulinama bei atnaujinama finansų valdymo ir kontrolės sistema, atitinkanti skaidraus finansų gerojo valdymo principus. Finansiniai rodikliai stebimi pagal veiklų kategorijas. Politiniai veiksniai taip pat turi įtakos Įmonės finansiniams srautams, kurie skatina didinti veiklos efektyvumą, mažinti veiklos sąnaudas ir didinti pelningumo lūkesčius valstybės valdomoms įmonėms. Valdomo ir parduodamo turto diferencijuota struktūra bei stabili nuomininkų bazė leidžia diversifikuoti įgyvendinamų projektų finansavimą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Atsižvelgiant į Įmonės veiklos specifiką, žmogiškieji išteklių ir racionalūs personalo valdymo sprendimai yra vienas iš svarbesnių Įmonės vidinės aplinkos veiksnių. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkis – aukštos kompetencijos darbuotojų Įmonėje užtikrinimas, išlaikant ir pritraukiant savo srities profesionalų, taip pat maksimaliai įtraukiant juos į Įmonės veiklos tikslų siekimą, darbo procesų optimizavimą. Iššūkį kelia tai, kad Įmonės veikloje reikia specifinių nekilnojamo turto valdymo, priežiūros, akcijų privatizavimo ir kitų sričių žinių bei specialistų Lietuvos regionuose, todėl sudėtinga pritraukti aukštos kompetencijos specialistų iš privataus sektoriaus dėl sąlyginai mažesnio darbo užmokesčio lygio bei dažnai stereotipiškai klaidingo viešojo sektoriaus įvaizdžio. Spręsdama šį iššūkį Įmonė suteikia lanksčias darbo sąlygas darbuotojams dirbti hibridiniu būdu, gerina darbo kultūrą, darbuotojus įtraukdama į veiklos tobulinimo iniciatyvas, vertybių ambasadorių bei savanorystės veiklas. Įmonė planuoja darbuotojų skaičių atsižvelgdama į Įmonės veiklos efektyvumo kriterijus, kad Įmonės veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais.

III SKYRIUS ĮMONĖS IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Analizuoti pagrindiniai išorės aplinkos veiksniai Įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams.

Veiksniai	Galimas poveikis Įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba
Politiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Visos atliekamos funkcijos priskirtos įstatymais ir Vyriausybės nutarimais, kuriuose aiškiai nustatomos Įmonės teisės ir pareigos bei veiklos apribojimai, atliekant konkrečias funkcijas. • Įmonės kasdienė veikla reikšmingai priklauso nuo politinių sprendimų, vizijos, integralumo kaitos, kas lemia pagrindinių Įmonės sprendimų (projektų) pasikeitimus. • Numatomas Įmonės pertvarkymas ir veiklos apimties pakeitimas gali veikti Įmonės pinigų srautus. • 2022 m. vasario 24 d. pradėta atvira Rusijos Federacijos karinė agresija prieš Ukrainą ir jos žmones (toliau – karas Ukrainoje) ir ukrainiečių apgyvendinimas Lietuvoje daro įtaką Įmonės parduodamų objektų apimtims bei didina remonto sąnaudas. • Įmonės pagrindinė veikla reikšmingai priklauso nuo kitų institucijų, įstaigų ir organizacijų veiklos (jų vidinių procesų, sprendimų priėmimo greičio, informacinių sistemų veikimo ir kt.), kas riboja Įmonės teikiamų paslaugų greitį. 	Didelė
Ekonominiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Rinkos darbo užmokesčio atotrūkis nuo Įmonės darbo užmokesčio bei atotrūkis tarp Įmonės vadovų ir specialistų darbo užmokesčio apsunkina kvalifikuotų specialistų pritraukimą ir išlaikymą. • Infliacija ir prognozuojama recesija gali daryti įtaką turto likvidumui, pirkėjų elgsenai bei skolininkų VNT portfelio struktūrai. • Prekių ir paslaugų brangimas, prieinamumo mažėjimas ir pristatymo terminų ilgėjimas apsunkina statybos projektų įgyvendinimą, nes sunkiau pritraukti partnerių, keičiasi pradėtų projektų biudžetai ir trukmė. • Didėja administruojamo VNT laisvo ploto kiekis dėl klientų išteklių taupymo. 	Didelė
Socialiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Hibridinis darbas keičia pastatų ir jų ploto paklausą, pritaikymą Klientų reikmėms. • Didėja poreikis pastatus pritaikyti žmonėms su negalia. • Tampa sudėtinga pritraukti aukštos kompetencijos darbuotojų ir rangovų regionuose. 	Vidutinė

Technologiniai veiksniai

- Nuolat tobulėjančios technologijos ir keliami inovatyvūs pastatų įrengimo, Klientams teikiamų paslaugų kokybės reikalavimai didina investicijų ir išskirtinės kompetencijos žmogiškųjų išteklių poreikius.
- Įmonės naudojamų informacinių sistemų funkcionalumas, efektyvumas ir sąsaja su kitų įstaigų informacinėmis sistemomis kelia iššūkių efektyvinant veiklas.
- Didėjantys lūkesčiai dėl atvirų duomenų didina informacinių sistemų pritaikymo šiems duomenims generuoti ir pateikti sąnaudas.
- Kibernetinių atakų suaktyvėjimas didina tiek darbo, tiek finansines sąnaudas ieškant proaktyvių sprendimų užkardyti tokias atakas.

Vidutinė

Aplinkosaugos veiksniai

- Didėjantys aplinkosaugos reikalavimai (CO₂ mažinimas, žaliasis kursas, automobilių infrastruktūros pokyčiai) didina investicijų į turtą poreikį.
- Didėjantys lūkesčiai dėl pastatų energinio efektyvumo kelia iššūkių, kurie susiję su turimais ištekliais, skirtais pastatų energiniam efektyvinimui, ir Klientų lūkesčių valdymu.

Didelė

Teisiniai veiksniai

- Įmonės veikla ir kainodara išsamiai reglamentuota teisės aktuose, kurie dėl sparčiai besikeičiančios veiklos aplinkos riboja Įmonės lankstumą.

Didelė

IV SKYRIUS ĮMONĖS KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Pagrindinių Įmonės teikiamų paslaugų konkurencinės aplinkos analizė atliekama pagal M. Porterio 5 jėgų modelį analizuojant konkurencinės aplinkos veiksnius.

Paslaugų teikėjų jėga	<ul style="list-style-type: none">• Visas reikalingas paslaugas Įmonė įsigyja viešųjų pirkimų būdu. Dauguma paslaugų teikėjų veikia konkurencinėje rinkoje. Įmonė, pirkdama paslaugas didelėmis apimtimis, turi stiprią derybinę galią. Atsižvelgiant į tai, kas išdėstyta, paslaugos iš paslaugų teikėjų perkamos centralizuotai mažiausios kainos ir geriausios kokybės santykiu. Įvertinus ankstesnių paslaugų pirkimų patirtį, galima teigti, kad paslaugų teikėjų rinkoje yra pakankamai ir dėl aktyvios konkurencijos paslaugų teikėjai negali ypač paveikti kainų. Įmonė siekia centralizuoti Įmonės vykdomus pirkimus, juos vykdyti maksimaliai skaidriai ir užtikrinti pagrindiniu laikomą valstybės viešųjų pirkimų sistemos tikslą – racionaliai naudoti viešąsias lėšas, todėl Įmonė palaiapsniui ir protingai siekia pereiti prie ekonominio naudingumo vertinimo kriterijų taikymo. Su prekių tiekėjais (darbų rangovais) susijusi grėsmė vertinama kaip maža.
Pirkėjų jėga	<ul style="list-style-type: none">• Atsižvelgiant į tai, kad didelė dalis Įmonei perduoto nekilnojamojo turto pritaikyta administravimo funkcijoms atlikti, Įmonės prioritetas – administruoti valstybei priklausančius objektus, kad institucijoms nebereiktų nuomotis patalpų rinkoje. Pagrindiniai paslaugų gavėjai – valstybės institucijos ir įstaigos, kiti juridiniai asmenys, fiziniai asmenys.• Įgyvendindama centralizuotą VNT valdymą, Įmonė ne tik valdo, naudoja VNT ir disponuoja VNT, perduotu valdyti patikėjimo teise, tačiau ir organizuoja nereikalingo VNT pardavimo viešus aukcionus, kuriuose dalyvauja tiek juridiniai, tiek fiziniai asmenys, įsigyjantys VNT viešo aukciono būdu. Šių pirkėjų galia Įmonei turi įtakos tiek finansine, tiek komunikacine prasme. Pirkėjų pasirinkimas pirkti VNT daro tiesioginę įtaką Įmonės finansiniams rodikliams, o pirkėjų skleidžiama informacija apie Įmonės suteiktas paslaugas bei jų kokybę tiesiogiai daro įtaką Įmonės reputacijos ir įvaizdžio formavimui.
Konkurentai	<ul style="list-style-type: none">• Įmonei suteikta išskirtinė teisė įgyvendinti centralizuotą VNT valdymą, organizuoti valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimą.
Naujų konkurentų grėsmė	<ul style="list-style-type: none">• Įmonė parduoda VNT ir privatizuoja valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančias įmonių akcijas. Dėl tokių išskirtinių produktų, kuriuos parduoti gali tik Įmonė, naujų konkurentų grėsmė minimali.
Pakaitalų grėsmė	<ul style="list-style-type: none">• Įgyvendinant centralizuotą VNT valdymą pakaitalų grėsmė yra minimali.

V SKYRIUS
ĮMONĖS STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

Vertintos Įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Stiprybės <i>(Įmonės savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kurių visuma suteikia pranašumo prieš kitas nekilnojamojo turto valdymo sektoriaus įmones)</i>	Silpnybės <i>(Įmonės savybės, kurios mažina Įmonės konkurencinį pranašumą prieš kitas nekilnojamojo turto valdymo sektoriaus įmones ir trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralizuotas ir stiprios kompetencijos administracinės paskirties VNT valdytojas. 2. Diversifikuotas (išskirtiniai objektai, įvairūs Klientų segmentai, skirtingi kainų lygiai) parduodamo turto portfelis. 3. Stabili Klientų bazė. 4. Finansavimas (stabilus ir diversifikuotas). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonės, kaip darbdavio, įvaizdis ir patikimo partnerio reputacija. 2. Neefektyvūs, nestandartizuoti procesai, kurie kenkia veiklos kokybei ir greičiui. 3. Sprendimo galios neturėjimas santykiuose su nuomininkais (centralizuota nuoma). 4. Aukštos kvalifikacijos darbuotojų neišlaikymas dėl mažesnio nei rinkoje darbo užmokesčio, karjeros galimybių ir darbo krūvio. 5. Organizacinė kultūra yra pagerėjusi, tačiau ją būtina stiprinti ir toliau. 6. Atvirų duomenų apimtys ir kokybė. 7. Įmonės naudojamų informacinių sistemų funkcionalumas, efektyvumas ir sąsaja su kitų įstaigų informacinėmis sistemomis.
Galimybės <i>(išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie Įmonės vertės didinimo)</i>	Grėsmės <i>(tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamą įtaką Įmonės veiklai)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę. 2. Didėja poreikis pastatus pritaikyti žmonėms su negalia. 3. Nuolat tobulėjančios technologijos lemia Klientų lūkesčius dėl inovatyvaus pastatų įrengimo. 4. Didėjantys aplinkosaugos reikalavimai (CO₂ mažinimas, žaliasis kursas, automobilių infrastruktūros pokyčiai) bei lūkesčiai dėl energinio efektyvumo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Numatomas Įmonės pertvarkymas ir veiklos apimties pakeitimas gali veikti Įmonės pinigų srautus. 2. Kibernetinės atakos, neteisėtas valdomų duomenų atskleidimas ir panaudojimas. 3. Rinkos recesijos grėsmė turto pardavimui. 4. Perkamų paslaugų ir (arba) prekių brangimas ir pristatymo terminų ilgėjimas, trikdančias turto valdymą bei atnaujinimo ir gerinimo projektų įgyvendinimą. 5. Darbo rinkos pokyčiai, lemsiantys kompetentingų darbuotojų praradimą ir (ar) nepritraukimą. 6. Situacija energetikos rinkoje ir galimai nesuvaldyti Klientų lūkesčiai (dėl kainų ir energinio efektyvumo). 7. Dėl pasikeitusio Klientų elgesio gali didėti laisvo ploto ir gali nepavykti greitai rasti naujų Klientų. 8. Įmonės pagrindinė veikla reikšmingai priklauso nuo kitų institucijų ir trečiųjų asmenų veiklos (jų vidinių procesų, sprendimų priėmimo greičio, informacinių sistemų veikimo ir kt.), sutrikus jų veiklai, gali būti ribojamas ir Įmonės teikiamų paslaugų greitis. 9. Įmonės veikla ir kainodara išsamiai reglamentuota teisės aktais, o dėl nuolat besikeičiančios veiklos aplinkos gali būti ribojamas Įmonės lankstumas.

Įmonė koncentruojasi į nustatytų galimybių išnaudojimą, pasinaudodama savo stiprybėmis. Atlikdama jai įstatymais priskirtas funkcijas, Įmonė visada siekia išnaudoti savo stiprybes ir galimybes, spręsti klausimus dėl nustatytų silpnybių panaikinimo ir pagal galimybes yra pasirengusi suvaldyti galimas grėsmes.

Sukaupta centralizuoto AVNT valdymo patirtis, šio turto teisinės bazės geras išmanymas, dalyvavimas ją kuriant ir tobulinant, ilgalaikė partnerystė su Klientais bei jų poreikių pažinimas leis tinkamai pasirengti numatomam Įmonės pertvarkymui į akcinę bendrovę bei galimam pinigų srautų pasikeitimui. Numatomas Įmonės pertvarkymas leis lanksčiau vystyti komercines paslaugas ir didinti komercinės nuomos apimtis. Diversifikuotas parduodamo turto portfelis leidžia palaikyti pastovią parduodamų objektų pasiūlą bei pajamas, kurios panaudojamos valdomam turtui modernizuoti. Turėdama stabilų ir diversifikuotą finansavimą, Įmonė gali įgyvendinti bandomuosius projektus – diegti inovatyvius pastatų įrengimo sprendimus, atliepiančius tiek didėjančius nuomininkų lūkesčius dėl energinio efektyvumo bei ergonominės kokybės, tiek didėjančius aplinkosauginius reikalavimus ar infrastruktūros, susijusios su pastatais, pokyčius. Inovatyvūs projektai ir juos įgyvendinant kylantys iššūkiai taip pat leidžia darbuotojams kaupti patirtį, kas ateityje leis savarankiškai ir greitai diegti šiuos inovatyvius sprendimus, susijusius su visu valdomu turtu, bei pasiūlyti Klientams geriausius jų lūkesčius atitinkančius sprendimus. Teikiamų paslaugų kompleksiskumas ir apimtys, įdiegta Klientų užklausų valdymo sistema bei joje kaupiamų duomenų analizė sudarys sąlygas formuoti Klientams tinkamus paslaugų paketus, suteikti institucijoms visuomeninės paskirties funkcijoms atlikti pritaikytą nekilnojamąjį turtą, taip geriau panaudojant pastatų plotus.

Aukštos kvalifikacijos, ambicingi Įmonės darbuotojai, sukaupe didelę patirtį, vadovaujami iniciatyvių padalinių vadovų, užtikrina sklandų ir tinkamą VNT valdymą, pardavimą, atnaujinimo organizavimą ir koordinavimą, skolų valdymą ir akcijų privatizavimą. Siekdama išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus ir pritraukti naujų specialistų, Įmonė nuolat gerina organizacijos kultūrą, paremtą vertybių stiprinimu, darbo aplinkos gerinimu, – atnaujina fizines darbo vietas, skatina hibridinį darbą ir suteikia galimybių įsitraukti į savanorystės veiklas.

Įmonės veiklos skaidrumas ir didėjanti kompetencija leis užmegzti ir palaikyti glaudesnius santykius tiek su viešojo, tiek su privataus sektorių subjektais, plėsti bendradarbiavimą su tarptautinių organizacijų nariais. Skaitmenizuojamos veiklos leis atverti vis daugiau kokybiškų duomenų visuomenei bei inicijuoti VNT naudojimo efektyvinimo iniciatyvas Klientams. Šios iniciatyvos ne tik leis taupyti Klientų lėšų, bet proaktyvi ir kūrybinga komunikacija stiprins Įmonės, kaip darbdavio, įvaizdį bei suteiks galimybių pritraukti naujų darbuotojų.

Teisės aktų, reglamentuojančių turto perdavimo, pardavimo ir kitus valdymo klausimus, keitimas, kai siekiama trumpinti ir kitaip efektyvinti nustatytus procesus, suteikia galimybę didinti Įmonei įstatymais priskirtų funkcijų finansavimą ir vystyti naujus informacinių sistemų sprendimus skaitmenizuojant šias funkcijas ir stiprinant Įmonės valdomų duomenų apsaugą nuo kibernetinių atakų bei kitos kenkėjiškos veiklos tiek Įmonės, tiek Klientų turtui.

VI SKYRIUS ĮMONĖS STRATEGIJA

Įmonės misija, vizija, vertybės:

VIZIJA – profesionalūs ir inovatyvūs nekilnojamojo turto valdymo sprendimai valstybei.

MISIJA – efektyvus valstybės turto valdymas.

VERTYBĖS:

1. Veikiame drąsiai:

- 1.1. idėjas paverčiame sprendimais;
- 1.2. inicijuojame pokyčius ir juos įgyvendiname;
- 1.3. nebijome klysti ir nuolat tobulėjame;
- 1.4. kūrybiškai ieškome inovatyvių sprendimų.

2. Atsakingumas:

- 2.1. prisiimame atsakomybę už rezultatus;
- 2.2. laikomės susitarimų;
- 2.3. veikiame efektyviai;
- 2.4. kuriame pasitikėjimą.

3. Bendradarbiavimas

- 3.1. teikiame pagalbą ir palaikome;
- 3.2. įgaliname veikti;
- 3.3. konstruktyviai bendradarbiaujame.

Įmonės strateginės kryptys:

1. kokybiškos paslaugos Klientams;
2. racionalus valstybės turto valdymas;
3. finansinis tvarumas;
4. patikimas ir patrauklus darbdavys;
5. efektyvus Įmonės valdymas ir vidiniai procesai.

Įmonės veiklos tikslai iki 2026 metų:

1. Klientų pasitenkinimą Įmonės teikiamomis paslaugomis (vartojamas NPS (angl. „Net Promoter Score“) indeksas, kuris rodo Klientų patirtis, lojalumą ir numato verslo augimo galimybes. Tai trumpas tyrimas, vykdomas paprastai apklausiant visus Klientus) padidinti iki 53 procentų;
2. Valdomo VNT portfelio CO₂ emisiją kasmet sumažinti 7–11 procentų;
3. padidinti centralizuotai nuomai perduoto nekilnojamojo turto efektyvumą, kasmet 1–2,5 procento sumažinant vienai darbo vietai tenkančių kvadratinių metrų skaičių;
4. pasiekti valdomo VNT portfelio vakansiją ne daugiau kaip 18,15 procento;
5. EBITDA (pelnas neatskaičius palūkanų, mokesčių, nusidėvėjimo ir amortizacijos) turi siekti 4,50 mln. eurų;
6. palaikyti optimalią kapitalo struktūrą iki 0,2 karto;
7. suformuoti įsitraukusią bei Įmonės vertybėmis besivadovaujančią darbuotojų komandą, kurios darbuotojų įsitraukimo indeksas būtų ne mažesnis nei 80 procentų;
8. pagerinti Įmonės žinomumą visuomenėje ne mažiau kaip 50 procentų;
9. padidinti gerosios valdysenos indekso vertinimą iki A+;
10. padidinti Įmonės procesinio valdymo brandą iki 4 lygio.

Įmonės strateginis tikslų ir uždavinių žemėlapis

Rodikliai, rodiklių vertės ir kita svarbi informacija pagal Įmonės strategines kryptis ir veiklos tikslus pateikiami Valstybės įmonės Turto banko 2023–2026 metų strateginiame tikslų ir uždavinių žemėlapyje – šios strategijos 1 priede.

Įmonės planuojamos pasiekti 2023–2026 metų pagrindinių veiklos rodiklių reikšmės, nustatytos Lietuvos Respublikos finansų ministro valdymo sričių 2023–2025 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos finansų ministro 2023 m. sausio 31 d. įsakymu Nr. 1K-33 „Dėl finansų ministro valdymo sričių 2023–2025 metų strateginio veiklos plano ir Valstybės duomenų agentūros 2023–2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“, pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė. Įmonės planuojamos pasiekti 2023–2026 metų pagrindinių veiklos rodiklių reikšmės

Rodiklio pavadinimas	Siekta rodiklio vertė			
	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Energinio efektyvumo didinimas (kWh sumažėjimas) (proc.)	10	15	5	5
Vienai darbo vietai tenkančių kv. metrų ploto sumažinimas (proc.)	2,5	2,0	1,5	1
Vidutinė metinė EBITDA (pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją) (mln. eurų)	≥ 4,5	≥ 4,5	≥ 4,5	≥ 4,5

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (Finansų ministerija) tikisi, kad Įmonė savo veiklą vykdys vadovaudamasi skaidrumo principu, t. y. Įmonė atliks atitikties, užtikrinimo, veiklos vidaus auditus ir imsis visų priemonių, kad Įmonės veikla būtų efektyvinama, turtas būtų naudojamas racionaliai, o rizikos, galinčios pasireikšti Įmonės veikloje, būtų tinkamai valdomos. Įmonė daug pastangų skyrė ne tik veiklos ir valstybės interesų apsaugai nuo piktnaudžiavimo, sukčiavimo ir kitų korupcinio pobūdžio neteisėtų veikų poveikio, bet daug padarė korupcijai atsparios aplinkos priemonių sistemai sukurti. Įmonėje yra patvirtintas Etikos kodeksas, kuriame nustatytos profesinės etiškos elgsenos ir veiklos bei dovanų politikos nuostatos, veikia viešųjų ir privačių interesų kontrolė, kartą per metus įvertinama korupcijos pasireiškimo reikšmingiausiose Įmonės veiklos srityse tikimybė. Įmonė užtikrina ir plečia atvirų duomenų apimtį.

Įmonės vidaus kontrolės sistema – vykdomų visų rūšių kontrolės procedūrų ir funkcijų (finansų valdymo, apskaitos ir klaidų prevencijos, viešųjų pirkimų, sutarčių ir įsipareigojimų vykdymo, turto valdymo, naudojimo ir jo apsaugos ir kt.), įtrauktų į Įmonės veiklą reglamentuojančius dokumentus ir procesus, visuma. Įmonės vidaus kontrolė vertinama kaip gera (3 iš 4 balų).

Įmonės valdybos 2022 m. vasario 22 d. nutarimu Nr. 98 „Dėl valstybės įmonės Turto banko rizikų valdymo politikos patvirtinimo“ patvirtinta Rizikų valdymo politika, Įmonės generalinio direktoriaus 2019 m. vasario 7 d. įsakymu Nr. P1-41 „Dėl Valstybės įmonės Turto bankas rizikų valdymo politikos ir valstybės įmonės Turto bankas rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo metodikos patvirtinimo“ patvirtinta Valstybės įmonės Turto banko rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo metodika, sudarytas Rizikų valdymo komitetas, kuris nuolat vertina Įmonės veiklą ir veiklos tikslų pasiekimą galinčias paveikti rizikas. Šioms rizikoms valdyti sudaryti ir patvirtinti rizikų atsako planai.

Planuojant 2023–2026 metų Įmonės veiklos tikslus nustatytos naujos papildomos rizikos, kurios gali kilti siekiant veiklos tikslų: prekių ir paslaugų brangimas (ypač energijos išteklių) dėl infliacijos ir karo Ukrainoje nulemtas Įmonės valdomų objektų panaudojimas tiek karo pabėgėliams apgyvendinti, tiek slėptuvėms įrengti. Energijos išteklių kainų didėjimas gali turėti įtakos pagrindinių veiklos rodiklių pasiekimui, nes dalis Klientų, taupydami lėšas, atsisako dalies savo patalpų, kas didina

Įmonės patiriamas šių patalpų priežiūros sąnaudas. Didėjančios prekių ir paslaugų kainos bei tiekimo grandinių ilgėjimas gali turėti neigiamą įtaką energinio efektyvumo projektų įgyvendinimui tiek laiko, tiek biudžeto atžvilgiu. Rusijos Federacijos kariniai veiksmai Ukrainoje ir tolesnė karo eiga, auganti infliacija ir artėjančios recesijos grėsmė gali mažinti Įmonės pardavimo pajamas. Karo Ukrainoje nulemti padariniai didina Įmonės sąnaudas – Įmonės lėšomis objektai pritaikomi karo pabėgėliams apgyvendinti, atsiranda naujas poreikis valdomus objektus pritaikyti civilinės saugos (slėptuvių) funkcijoms atlikti. Šios aplinkybės ir ekonominės rizikos gali turėti įtakos Įmonės pinigų srautams bei tikslo dėl vidutinio metinio EBITDA rodiklio pasiekimui.

VII SKYRIUS ĮMONĖS IŠTEKLIAI

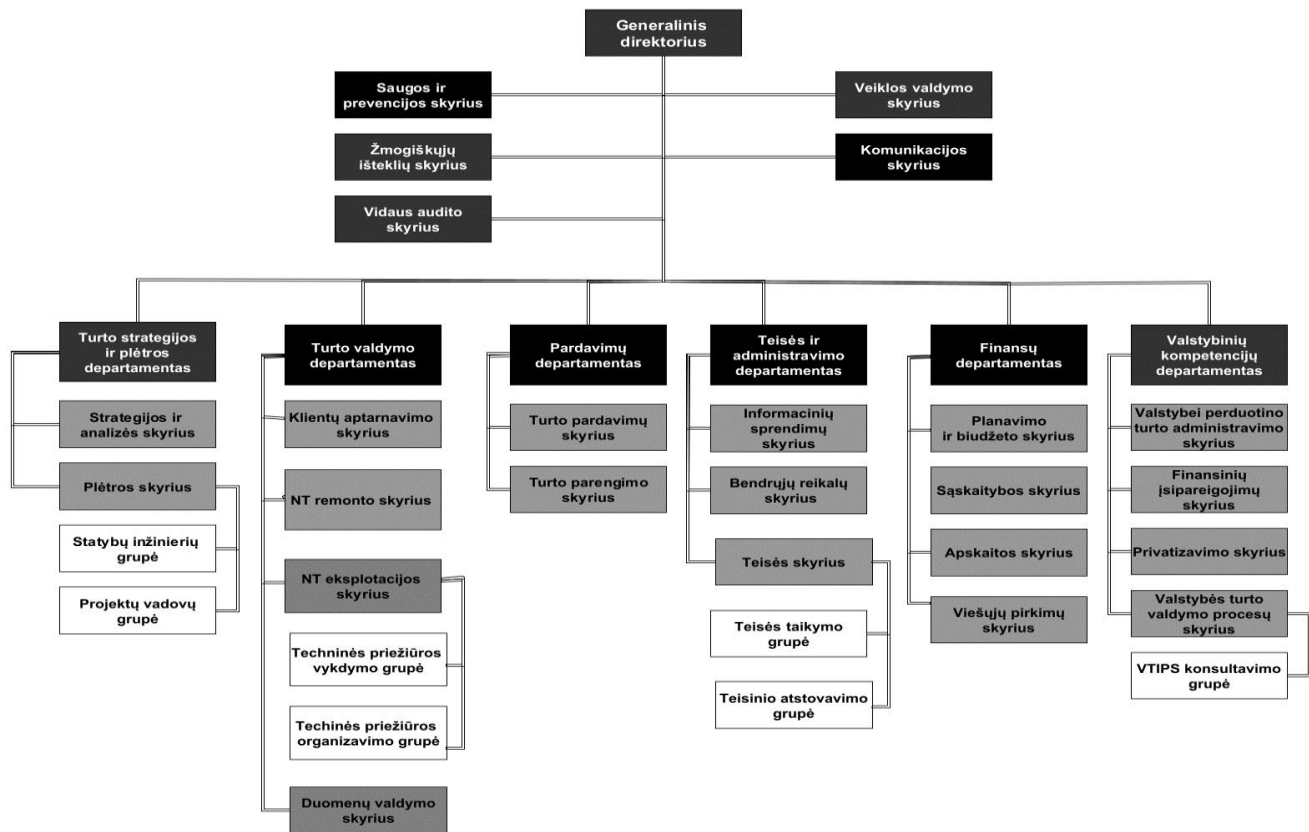
PIRMASIS SKIRSNIS ĮMONĖS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA, STRUKTŪRINIŲ PADALINIŲ FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMAS

Įmonės organizacinė struktūra nuolat tobulinama, pritaikoma prie naujų tikslų, užduočių, siekiama, kad ji sudarytų sąlygas siekti Įmonės tikslų ir efektyviai atlikti Įmonei įstatymais priskirtas funkcijas.

Įmonės valdybos 2021 m. rugsėjo 21 d. nutarimu Nr. SK2-78 „Dėl valstybės įmonės Turto banko struktūros“ patvirtinta nauja organizacinė struktūra, kuri įsigaliojo 2022 m. vasario 1 d., pavaizduota 6 grafike.

Šiuo pokyčiu siekta sustiprinti orientaciją į Klientui teikiamas paslaugas, pagerinti duomenų kokybę, padidinti veiklos efektyvumą.

6 grafikas. Įmonės organizacinė struktūra



Įmonės struktūrinių padalinių funkcijų pasiskirstymas

Turto strategijos ir plėtros departamentas pagal kompetenciją prisideda prie valstybės politikos nekilnojamojo turto valdymo srityje įgyvendinimo, siekia optimalaus ir racionalaus Įmonei perduoto VNT naudojimo, įstatymų nustatyta tvarka organizuoja ir koordinuoja Įmonei perduoto VNT atnaujinimą bei modernizavimą, statybą, griovimą ir išardymą, kuria ir įgyvendina atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimo ir CO₂ mažinimo strategijas.

Turto valdymo departamentas organizuoja efektyvų Įmonei patikėto VNT valdymą, užtikrina kokybišką nekilnojamojo turto priežiūros paslaugų teikimą valdant Įmonei patikėjimo teise perduotą VNT, vykdo Įmonei patikėjimo teise perduoto valdyti VNT priežiūros paslaugas, nuomos ir panaudos sutarčių administravimą.

Pardavimų departamentas inicijuoja ir vykdo Vyriausybės patvirtintame Viešame aukcione parduodamo valstybės nekilnojamojo turto ir kitų nekilnojamųjų daiktų sąrašė ir Įmonės generalinio direktoriaus įsakymuose nurodyto VNT ir jam priskirtų valstybinės žemės sklypų bei kitų nekilnojamųjų daiktų parengimą parduoti, organizuoja šio turto pardavimą, užtikrina jo viešą ir skaidrų vykdymą, kokybišką VNT pardavimo paslaugų teikimą, organizuoja žemės sklypų, esančių po savivaldybių viešame aukcione parduodamais statiniais, perėmimą bei perimtų žemės sklypų tvarkymo procesus ir vykdo šių sklypų pirkimo–pardavimo sutarčių pasirašymo procesą, siekia optimalaus ir racionalaus VNT naudojimo.

Teisės ir administravimo departamentas organizuoja dokumentų valdymą, užtikrina archyvinių dokumentų išsaugojimą ir jų panaudojimą, Įmonės ir jos struktūrinių padalinių informacinį ir techninį aprūpinimą, Įmonės kilnojamojo turto, naudojamo Įmonės reikmėms, priežiūrą ir tinkamą jo eksploatavimą, padeda Įmonės struktūriniams padaliniais teisėtomis priemonėmis įgyvendinti teisės aktuose nustatytus tikslus ir uždavinius bei jiems suteiktas teises ir įgaliojimus, užtikrina Įmonės veiklos atitiktį norminiams ir vidaus teisės aktams, gina valstybės ir Įmonės interesus teismuose, kitose ginčų sprendimo institucijose ir teismų sprendimų vykdymo procese, užtikrina Įmonės gerosios valdysenos indekso gerinimą ir palaikymą, vidaus kontrolės įgyvendinimo priežiūrą Įmonėje, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. vasario 24 d. nutarimo Nr. 215 „Dėl įgaliojimų suteikimo“ pagrindu atlieka juridinio asmens likvidatoriaus pareigas.

Finansų departamentas rengia ir įgyvendina Įmonės apskaitos politiką, tvarko Įmonės finansinę apskaitą, valdo pinigų srautus, rengia biudžetą, veiklos strategijas, analizuoja finansinės veiklos rodiklius, rengia ir teikia finansines ir statistines bei kitas ataskaitas, pagal kompetenciją planuoja, organizuoja ir vykdo viešųjų pirkimų procedūras.

Valstybinių kompetencijų departamentas išieško skolas pagal reikalavimo teises, užtikrina efektyvų ir skaidrų valstybei ar savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimą ir vykdo privatizavimo sandoriuose nustatytų sąlygų vykdymo kontrolę, administruoja bešeimininkį, konfiskuotą, valstybės paveldėtą (įskaitant palikimo administravimą iki paveldėto turto perdavimo), valstybei perduotą nekilnojamąjį turtą ir šiam turtui priskirtus žemės sklypus bei akcinių bendrovių ir uždarytų akcinių bendrovių akcijas, dalyvauja įgyvendinant valstybės politiką nekilnojamojo turto valdymo srityje, rengia Ataskaitą, siekia optimalaus ir racionalaus VNT valdymo ir naudojimo, derindamas turto valdytojų inicijuotus sprendimus VTIPS, inicijuoja, stebi ir kontroliuoja VTIPS tobulinimo ir modernizavimo darbus bei projektus, konsultuoja VTIPS naudotojus sistemos naudojimo klausimais, rengia mokymus, administruoja ir prižiūri VTIPS bei išorinę VTIPS svetainę, įgyvendina VNT centralizavimą.

Veiklos valdymo skyrius įgyvendina veiklos valdymo praktikas Įmonėje, rengia Įmonės veiklos strategiją, užtikrina rizikų valdymą, veiklos procesų optimizavimą, automatizavimą ir skaitmenizavimą, organizuoja rodiklių sistemos diegimą bei palaikymą, siekdamas užtikrinti Įmonės veiklos efektyvumą ir gerinti Klientams teikiamas paslaugas.

Žmogiškųjų išteklių skyrius formuoja Įmonės organizacinę kultūrą (vertybes ir tradicijas), žmogiškųjų išteklių politiką ir strategiją bei dalyvauja įgyvendinant priimtus sprendimus Įmonės organizacinės kultūros, žmogiškųjų išteklių politikos ir strategijos klausimais, organizuoja Įmonės

žmogiškųjų išteklių žinių, įgūdžių, gebėjimų, kurių reikia Įmonės veiklai užtikrinti, plėtrą, administruoja Įmonės personalą.

Saugos ir prevencijos skyrius užtikrina efektyvų korupcijos prevencijos mechanizmą, tobulina esamas ir diegia naujas korupcijos prevencijos priemones, užtikrina Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo nuostatų laikymąsi, rizikų Įmonės veikloje valdymą, teisės aktų, reglamentuojančių asmens duomenų apsaugą, įgyvendinimą.

Vidaus audito skyrius tiria ir vertina Įmonės valdymą, rizikos valdymą ir vidaus kontrolę, atsižvelgdamas į Įmonės veiklą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų laikymąsi, strateginių planavimo dokumentų įgyvendinimą, veiklos vykdymą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu, turto apskaitą, valdymą, naudojimą ir disponavimą juo, teikiamą informaciją apie finansinę ir kitą veiklą, teikia rekomendacijas dėl Įmonės valdymo, rizikos valdymo ir vidaus kontrolės tobulinimo bei konsultuoja veiklos valdymo, rizikos valdymo ir vidaus kontrolės klausimais.

Komunikacijos skyrius inicijuoja, administruoja, koordinuoja ir valdo Įmonės informacijos viešinimo procesus, sudarydamas sąlygas efektyviai Įmonės veiklai, taip pat formuoja ir įgyvendina Įmonės įvaizdžio strategiją ir viešųjų ryšių politiką.

ĮMONĖS DEPARTAMENTŲ VADOVAI:



Turto strategijos ir plėtros departamentas

Departamento direktorė –
Inga Liutkevičiūtė



Pardavimų departamentas

Departamento direktorė –
Guoda Gurauskaitė



Turto valdymo departamentas

Departamento direktorius –
Jonas Stravinskas



Valstybinių kompetencijų departamentas

Departamento direktorius –
Algirdas Stumbrys



Teisės ir administravimo departamentas

Departamento direktorė –
Justė Zibūdienė

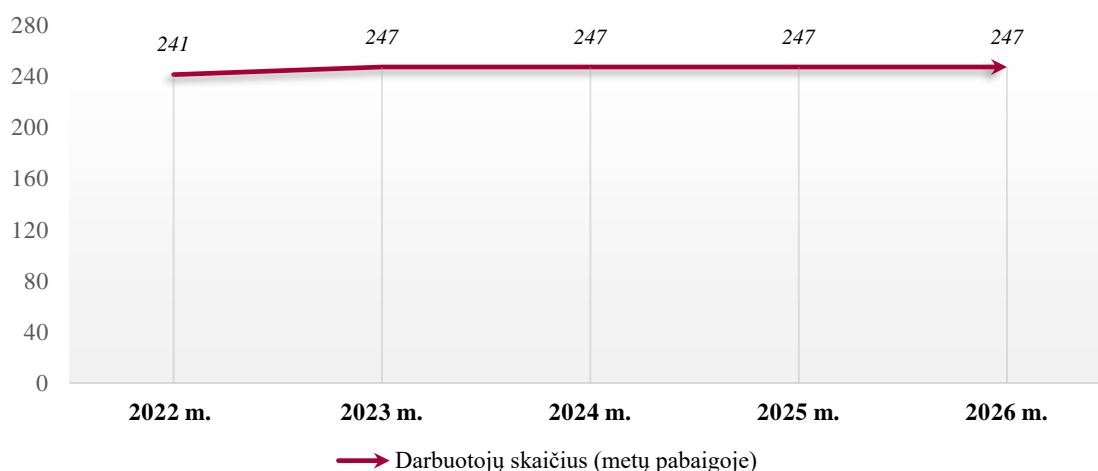


Finansų departamentas

Departamento direktorius –
Ernestas Česokas

2022 m. gruodžio 31 d. Įmonėje dirbo 241 darbuotojas (be darbuotojų, esančių vaiko priežiūros atostogose). Informacija apie Įmonės darbuotojų skaičiaus dinamiką 2022–2026 metais pateikta 7 grafike.

7 grafikas. Įmonės darbuotojų skaičiaus dinamika 2022–2026 metais



Planuojamas darbuotojų skaičiaus pokytis iki 2026 metų yra tik preliminarus, nes reikšmingą įtaką tam darys perimto valdyti nekilnojamojo turto objektų skaičius, finansinių skolų apimtis ir kiti veiksniai. Bet kuriuo atveju darbuotojų skaičius Įmonėje bus toks, kad būtų optimaliai užtikrinamas Įmonei priskirtų funkcijų atlikimas.

Įmonėje dirba kvalifikuoti darbuotojai, sukaupę didelę patirtį skolų valstybei išieškojimo, VNT atnaujinimo, valdymo ir pardavimo bei akcijų privatizavimo veiklose, ir kitų sričių kvalifikuoti specialistai. 2022 m. gruodžio 31 d. Įmonėje 96 procentai darbuotojų turėjo aukštąjį išsilavinimą.

Viena iš Įmonės strateginių krypčių – patikimas ir patrauklus darbdavys. Įmonėje daug dėmesio skiriama darbuotojų išlaikymui (didinant darbuotojų įsitraukimą įgyvendinant Įmonės padalinių įsitraukimo didinimo planuose numatytas veiklas) ir aukštos kompetencijos darbuotojų pritraukimui (gerinant Įmonės reputaciją ir darbdavio įvaizdį vykdant išorinę komunikaciją).

Įmonėje kiekvienais metais atliekamas darbuotojų įsitraukimo tyrimas ir šio tyrimo rezultatų vertinimas, aptarimas ir palyginimas su praėjusių metų rezultatais. Kiekvienais metais darbuotojų iniciatyvinė grupė – ambasadoriai – daug dėmesio skiria darbuotojų įsitraukimo tyrimo rezultatų analizei, darbuotojų komentarams ir, aktyviai diskutuodami, atnaujina įsitraukimo priemonių planą – įtraukia arba koreguoja darbuotojų įsitraukimo didinimo priemones. Stipriausiai Įmonės darbuotojai vertina santykį ir darbą su tiesioginiu vadovu, bendradarbiavimą Įmonės viduje ir psichologinį saugumą. Sritis, kurios labiausiai tobulėjo, yra komunikacija ir pripažinimas. Kaip tobulintinas sritis darbuotojai įvardijo atlygį, darbo sąlygas esant padidėjusiam darbo krūviui ir karjeros galimybes. Šioms sritims skiriamas prioritetas:

- siekiama stiprinti atlygio konkurencingumą ir komunikaciją Įmonės viduje ir išorėje;
- siekiama didinti darbuotojų darbo ir poilsio balansą optimaliai paskirstant darbo krūvį ir suteikiant papildomų poilsio dienų, taikant lankstų hibridinį darbą ir darbą iš įvairių užsienio valstybių;
- ugdant vadovus karjeros valdymo, ugdomojo vadovavimo temomis bei pasiūlant jiems karjeros valdymo sprendimus.

Taip pat daug dėmesio skiriama:

- Įmonės vertybių gryninimui, komunikacijai ir diegimui įvairiuose Įmonės procesuose, siekiant kurti ne tik įsitraukusią, bet ir Įmonės vertybėmis besivadovaujančią komandą;
- atviro ir nuolatinio grįžtamojo ryšio kultūros formavimui;
- įvairioms priemonėms, socialiniams projektams, kurie leis plėsti kandidatų dirbti Įmonėje ratą ir pritraukti daugiau darbuotojų;

- nuolatiniam savo veiklos srities ir vadovavimo kompetencijų augimui bei psichologinės sveikatos temoms.

ANTRASIS SKIRSNIS INFORMACINĖS SISTEMOS

Šiuo metu Įmonėje vykdoma informacinių technologijų ir informacinių sistemų (toliau kartu – IT) plėtra bei modernizavimas. Norint pasiekti geresnių rezultatų išskirti šie tikslai:

- **darni IT plėtra** – tikslas, kuriam reikia maksimalaus Įmonei vadovaujančių asmenų, visų procesų valdytojų ir IT srities darbuotojų įsitraukimo bei veiksmų koordinavimo. Šis tikslas yra nukreiptas į ilgalaikius strateginę ar ekonominę reikšmę Įmonei turinčius IT pokyčius ir projektus (pvz., naujų IT sistemų diegimas (išmanioji viešųjų pirkimų platforma „Ecocost“) ar esamų tobulinimas (bankinė informacinė sistema „Forpost“, Verslo valdymo sistema), debesijos technologijų panaudojimas, kompiuterinės įrangos priežiūros paslaugos). Įmonė, siekdama šio tikslo, siekia inovatyvių sprendimų ir investicijų, pagrįstų geriausiu kaštų ir naudos santykiu. Siekiama visiškai įgyvendinti iššūkį „kasdienėje Įmonės veikloje nenaudoti popierinių dokumentų“;

- **vartotojų (Įmonės darbuotojų ir Klientų) poreikius tenkinančios IT paslaugos** – užtikrinti, kad IT paslaugos būtų teikiamos nuolat, o galimi paslaugų teikimo trikdžiai būtų nereikšmingi Įmonės veiklai. Nustatyti darbuotojams teikiamų IT paslaugų prioritetus ir siekti, kad jos būtų teikiamos laiku ir kokybiškai. Nuolat vertinti teikiamų IT paslaugų kokybę, siekti, kad jos atitiktų IT naudotojų poreikius. Atsižvelgiant į IT raidą ir IT naudotojų poreikius, diegti jiems aktualias ir reikalingas IT paslaugas;

- **gerąją praktiką atitinkantis IT valdymas** – atlikti tarptautinio IT įmonių valdymo standarto ISO/IEC 38500 ir tarptautinio IT paslaugų valdymo standarto ISO/IEC 20000 reikalavimų bei TOGAF (*The Open Group Architecture Framework* – atvirosios architektūros servisas), COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies* – metodika ir gerosios praktikos rinkinys, padedantys organizacijoms siekti IT valdymui ir vadovavimui keliamų tikslų, t. y. sukurti optimalią vertę naudojant IT, išlaikant pusiausvyrą tarp siekiamos naudos, optimalaus rizikos valdymo ir išteklių naudojimo) ir ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* – verslo valdymo metodologija, orientuota į darbo optimizavimą bei kokybės užtikrinimą IT kompanijose ar įmonių IT padaliniuose) rekomenduojamų organizacijos IT valdymo modelių analizę ir sudaryti galimybes juos taikyti Įmonės IT veikloje. Atsižvelgiant į analizės rezultatus ir gerąją praktiką, tobulinti IT paslaugų valdymą Įmonėje;

- **Įmonės informacinių išteklių saugumo ir atsparumo didėjančioms kibernetinėms grėsmėms užtikrinimas** – vadovaujantis valstybės informacinių išteklių valdymą reglamentuojančiais Lietuvos Respublikos teisės aktais, informacijos saugumo standartų ISO/IEC 27000 reikalavimais, COBIT ir kitų metodikų teikiama gerąją praktika, užtikrinti elektroninės informacijos konfidencialumą ir saugą. Informacija, kaip ir bet kuris kitas Įmonės turtas, turi vertę ir todėl privalo būti tinkamai apsaugota. Teisingai identifikuodama ir klasifikuodama šį turtą, sistemingai vertindama riziką ir grėsmes, Įmonė gali pasirinkti tinkamas priemones šioms rizikoms valdyti ir kartu įrodyti Klientams, vartotojams, įvairioms institucijoms ir visuomenei, kad gali užtikrinti šio turto konfidencialumą, vientisumą ir prieinamumą;

- **aukšta darbuotojų kompetencija IT srityje** – sparčiai plėtojantis IT labai svarbu, kad IT skyriaus darbuotojų žinios ir kompetencija būtų pakankamos efektyviam Įmonės IT ir paslaugų valdymui, jų inovacijai ir optimizavimui. Todėl reikėtų skirti pakankamai išteklių specializuotiems IT skyriaus darbuotojų mokymams IT srityje. Ne mažiau svarbus ir IT paslaugų vartotojų vartojimo įgūdžių lavinimas ir kompiuterinis raštingumas. Darbuotojai turi būti nuolat supažindinami su IT naujovėmis;

- **VTIPS palaikymas ir tobulinimas** – VTIPS naudojama priimant (derinant) VNT valdymo, naudojimo ir disponavimo juo sprendimus, taip pat analizuojant turto valdymo ir naudojimo rodiklius bei rengiant Ataskaitas.

TREČIASIS SKIRSNIS FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR APSKAITA

Įmonės bendrieji apskaitos principai, apskaitos metodai ir taisyklės reglamentuojami Įmonės generalinio direktoriaus tvirtinamoje apskaitos politikoje. Įmonėje apskaita tvarkoma vadovaujantis Lietuvos Respublikos finansinės apskaitos įstatymu, Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymu ir verslo apskaitos standartais. Apskaitai tvarkyti naudojama verslo valdymo informacinė sistema „Labbis“, o valdomų skolų analitikos apskaitai – bendroji informacinė sistema „Forpost“. Apskaitos patikimumą užtikrina audito įmonių kasmet atliekamas finansinės atskaitomybės auditas.

Įmonės lėšas sudaro:

atlygis už:

- valstybei ar savivaldybei nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimą ir kitiems akcininkams nuosavybės teise priklausančių akcijų pardavimą;
- skolų valstybei išieškojimą;
- VNT ir jam priskirtų valstybinės žemės sklypų bei kitų nekilnojamųjų daiktų, įtrauktų į Vyriausybės patvirtintą viešame aukcione parduodamo VNT ir kitų nekilnojamųjų daiktų sąrašą, pardavimą;
- bešeimininkio, konfiskuoto, valstybės paveldėto, valstybei perduoto nekilnojamojo turto ir akcinių bendrovių ir uždarytų akcinių bendrovių akcijų administravimą, pardavimą ir (arba) privatizavimą, apskaičiuotas Vyriausybės nustatyta tvarka atskirai kiekvienai nurodytai veiklai;

nuomos mokestis (nuompinigiai, netesybos ir kiti mokėjimai) už išnuomotą VNT;

tantjemos;

valstybės biudžeto lėšos, gautos iš valstybės biudžeto asignavimų valdytojų programoms vykdyti;

lėšos, gautos už parduotą turtą, įgyvendinant centralizuotai valdomo AVNT atnaujinimo projektus;

skolintos lėšos;

lėšos, gautos už parduotą savininko kapitalą atitinkantį turtą;

kitos lėšos.

Valstybės institucijų ir įstaigų aprūpinimo valstybinėms funkcijoms atlikti reikalingu ir jų poreikius atitinkančiu AVNT ir (jeigu reikia) kitos paskirties VNT, reikalingu valdymo ir naudojimo tikslams ir turtą naudojančių asmenų poreikiams tenkinti, nuomos mokestis apskaičiuojamas Lietuvos Respublikos finansų ministro 2020 m. lapkričio 10 d. įsakymo Nr. 1K-357 „Dėl Centralizuotai valdyti perduoto administracinės paskirties ir kito kartu perduoto valstybės nekilnojamojo turto nuomos mokesčio apskaičiavimo taisyklių patvirtinimo“ nustatyta tvarka.

Pagal Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymo 4 straipsnio 1 dalies 5 punktą viena iš Įmonės funkcijų yra valstybės perimtino turto – bešeimininkio, konfiskuoto, valstybės paveldėto, valstybei perduoto nekilnojamojo turto ir akcinių bendrovių ir uždarytų akcinių bendrovių akcijų – administravimas. Pagal Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymo 6 straipsnio 1 dalies 1 punktą Įmonei už šios funkcijos atlikimą mokamas atlygis, apskaičiuotas Vyriausybės nustatyta tvarka. Nuo 2020 m. sausio 1 d. nustatyta atlygio už valstybės perimtino turto administravimą, pardavimą ir (arba) privatizavimą skaičiavimo tvarka. Pažymėtina, kad iki Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymo įsigaliojimo valstybės perimtino turto administravimo išlaidos buvo dengiamos valstybės biudžeto lėšomis, o atlygį Įmonė galėjo gauti tik už VNT pardavimą arba akcijų privatizavimą. 2020 m. sausio 1 d. įsigaliojus Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. gruodžio 30 d. nutarimui Nr. 1332 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. kovo 13 d. nutarimo Nr. 252 „Dėl Atlygio centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojui už jo vykdomas veiklas apskaičiavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, centralizuotai valdomo

valstybės turto valdytojui sudarytos sąlygos gauti atlygį už valstybės perimtino turto administravimą, pardavimą ir (arba) privatizavimą ir šį atlygį mokėti iš turto pardavimo lėšų.

Įmonei svarbu bendradarbiaujant su Finansų ministerija, Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančia institucija, siūlyti, kaip būtų galima tobulinti teisinį reguliavimą, kad būtų išlaikytas tvarus finansavimas iš dalies valstybės biudžeto lėšomis finansuojamoms veikloms, kuriomis įgyvendinami Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2021 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 4-193 „Dėl Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimo“ Įmonei nustatyti specialieji įpareigojimai.

KETVIRTASIS SKIRSNIS KOMUNIKACIJOS SISTEMA

Informacija apie Įmonės veiklą visuomenei viešai skelbiama interneto svetainėje *turtas.lt*. Joje pateikiama išsami informacija apie AVNT valdymą, įgyvendinamus valstybės turto atnaujinimo bei modernizavimo projektus. Svetainėje taip pat pateikiama informacija apie VNT viešus aukcionus, numatomą parduoti VNT, parduodamą kilnojamąjį turtą, valstybei priklausančių įmonių akcijų privatizavimą, skolų valstybei išieškojimą. Daugiau informacijos apie turtą galima rasti VTIPS interneto svetainėje *valstybesturtas.lt*.

Informacija apie parduodamą turtą ir vykdomus VNT ir kilnojamojo turto pardavimo viešus aukcionus nuolat skelbiama portaluose *evarzytynes.lt* ir *aruodas.lt*.

Informacija skelbiama bendradarbiaujant su kitomis VNT parduodančiomis įstaigomis.

Įmonė yra visateisė *Pure-Net (Public Real Estate Network)* asociacijos, vienijančios Europos Sąjungos valstybinių įmonių ir institucijų, centralizuotai valdančių VNT, narė.

VIII SKYRIUS ĮMONĖS VEIKLOS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO REZULTATŲ STEBĖSENA

Įmonės Finansų departamento Planavimo ir biudžeto skyrius ir Veiklos valdymo skyrius rengia ketvirtines ir metines Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimo vykdymo pažangos ataskaitas ir teikia jas susipažinti Įmonės valdybai. Nuolatinė Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimo stebėseną vykdoma mėnesiniuose vadovybės (generalinio direktoriaus, jam pavaldžių departamentų ir skyrių vadovų) susirinkimuose analizuojant Įmonės struktūrinių padalinių stebėsenos rodiklių pasiekimą. Kilus veiklos tikslų įgyvendinimo sunkumų arba kitais atvejais, kai reikia sustiprinti Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimo stebėseną, vadovybė gali nustatyti ir kitokį atsiskaitymo už veiklos tikslų pasiekimą periodiškumą ir formą. Stebėsenos duomenys naudojami viešinant veiklos rezultatus. Vadovaujantis stebėsenos duomenimis, gali būti inicijuojamas Įmonės įgyvendinamų projektų, vykdomų veiklų vertinimas ir išlaidų peržiūra.

IX SKYRIUS ĮMONĖS FINANSINĖS PROGNOZĖS

Įmonės prognozuojama 2023–2026 metų pelno (nuostolių) ataskaita pateikiama 9 lentelėje.

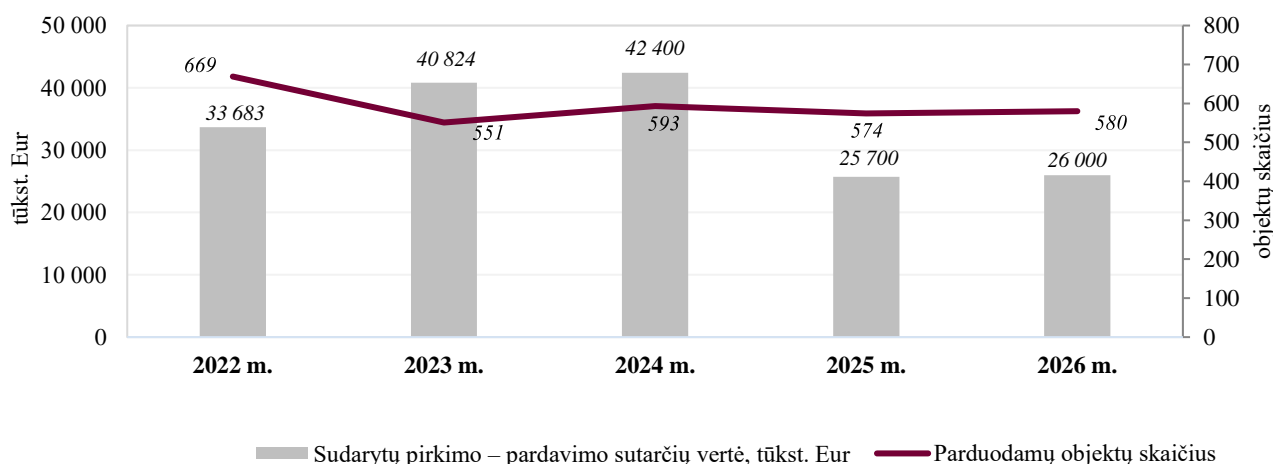
9 lentelė. Įmonės prognozuojama 2023–2026 metų pelno (nuostolių) ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai, tūkst. eurų	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
1.	Pardavimo pajamos	31 539	25 566	25 831	26 053
2.	Pardavimo savikaina	26 160	20 621	20 751	19 351

3.	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis				
4.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	5 379	4 945	5 080	6 702
5.	Pardavimo sąnaudos				
6.	Bendrosios ir administracinės paskirties sąnaudos	5 175	4 729	4 856	6 471
7.	Kitos veiklos rezultatai	0	0	0	0
8.	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos				
9.	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos				
10.	Kitų palūkanų ir panašios pajamos				
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas				
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos				
13.	PELNAS (NUOSTOLIAI) NEATSKAIČIUS MOKESČIŲ	203	216	223	231
14.	PELNO MOKESTIS				
15.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	203	216	223	231
16.	EBITDA (pelnas neatskaičius mokesčių, amortizacijos ir nusidėvėjimo), tūkst. Eur	5 059	4 929	4 852	4 824

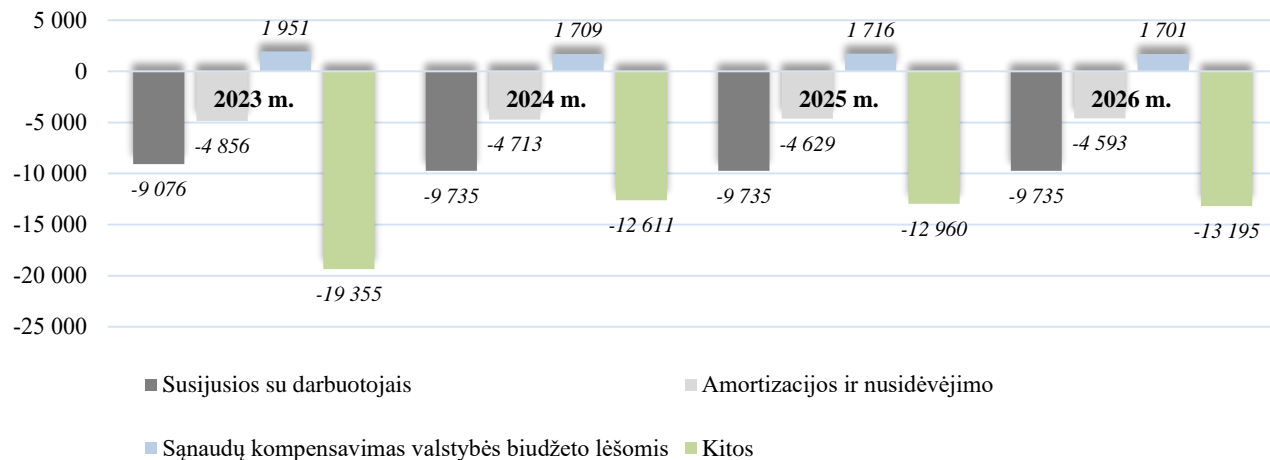
Įmonės 2023–2026 metų veiklos laikotarpiu planuojama siekti efektyvaus valstybei priklausančio nekilnojamojo turto pardavimo, tokiu būdu mažinant Įmonės sąnaudas valstybei nereikalingam nekilnojamajam turtui išlaikyti ir administruoti. 8 grafike pateikta 2022 metų faktinių ir 2023–2026 metų planuojamų sudaryti pirkimo–pardavimo sutarčių vertė ir parduodamų objektų skaičius.

8 grafikas. 2022 metų faktinių ir 2023–2026 metų planuojamų sudaryti pirkimo–pardavimo sutarčių vertės ir parduodamų objektų skaičiaus tendencijos



9 grafike pateikta planuojama 2023–2026 metų Įmonės sąnaudų struktūra.

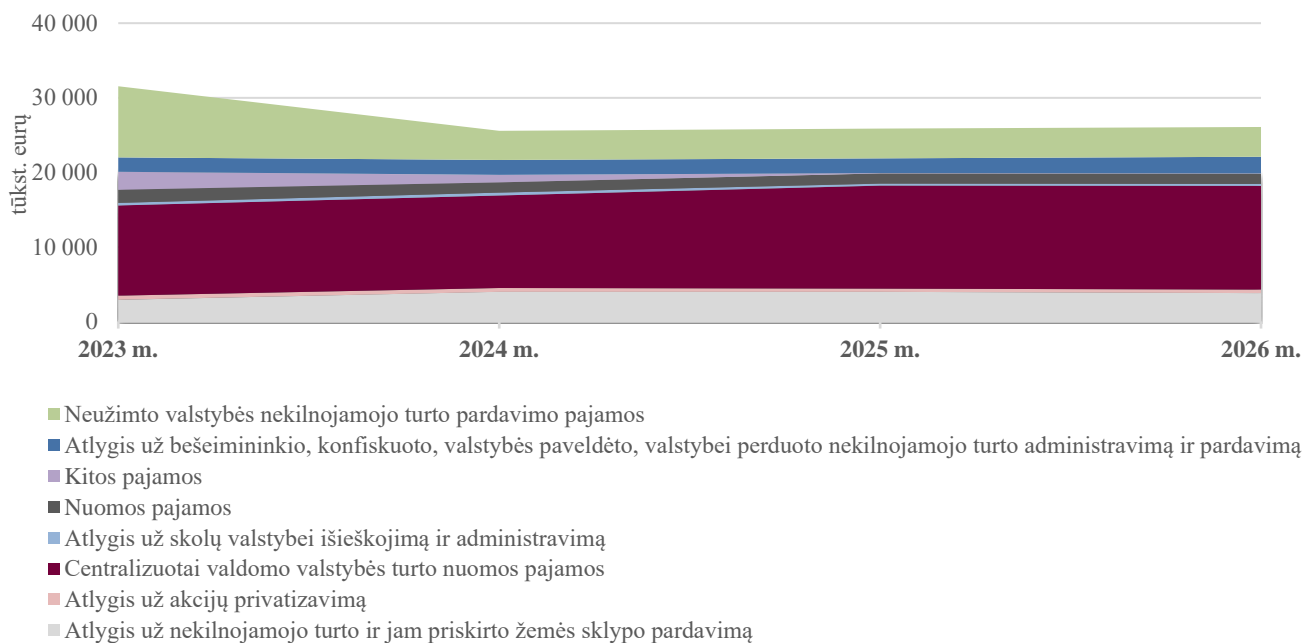
9 grafikas. Planuojama 2023–2026 metų sąnaudų struktūra, tūkst. eurų



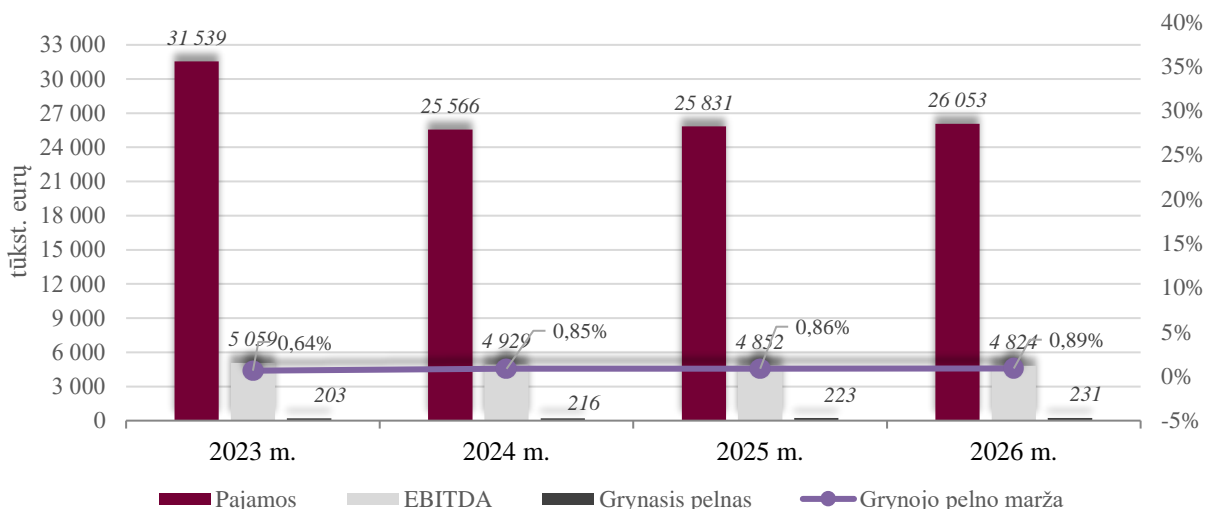
Sudarant Įmonės 2023–2026 metų veiklos strategiją, atsižvelgiama į tai, kad pagrindines Įmonės veiklos pajamas turėtų sudaryti pajamos, gautos iš centralizuotai valdomo VNT valdymo, t. y. nuomos pajamos, atlygio už nekilnojamojo turto valdymą ir priežiūrą pajamos, taip pat nekilnojamojo turto pardavimo atlygio pajamos, kurios prognozuojamu laikotarpiu, kaip pavaizduota 10 grafike, didėja arba išlieka panašaus lygio.

10 grafikas. Planuojamos pajamų struktūros kitimo tendencijos, tūkst. eurų

Planuojami Įmonės veiklos rezultatai pateikti 11 grafike.



11 grafikas. Planuojami Įmonės veiklos rezultatai 2023–2026 metais, tūkst. eurų



Įmonė negali prognozuoti, kokį VNT, kokios apimties ir kada Vyriausybės nutarimais bus nuspręsta perduoti patikėjimo teise valdyti Įmonei. Tokio Įmonei perduoto turto vertė tiesiogiai veikia Įmonės turto ir įsipareigojimų straipsniuose pateikiamus duomenis. Balanso ir pinigų srautų prognozė parengta remiantis praėjusių laikotarpių faktiniais duomenis ir atsižvelgiant į 2023–2032 metų investicijų planą.

Įmonės pelno paskirstymo prognozė parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 15 straipsnio nuostatomis. 10 ir 11 lentelėse pateikiamos balanso ir pinigų srautų prognozės 2023–2026 metams.

10 lentelė. Įmonės balanso prognozė 2023–2026 metams

TURTAS		2023-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2026-12-31
A.	TURTAS				
	ILGALAIKIS TURTAS	396 282	440 537	471 023	528 358
1.	NEMATERIALUSIS TURTAS	252	230	208	186
1.1.	Plėtros darbai	0	0	0	0
1.2.	Programinė įranga	252	230	208	186
1.3.	Koncesijos, patentai, licencijos, prekių ženklai ir panašios teisės	0	0	0	0
1.4.	Kitas nematerialusis turtas	0	0	0	0
1.5.	Sumokėti avansai	0	0	0	0
2.	MATERIALUSIS TURTAS	394 798	439 321	470 026	527 541
2.1.	Žemė	0	0	0	0
2.2.	Pastatai ir statiniai	1 418	2 062	2 005	1 949
2.3.	Mašinos ir įranga	0	0	0	0
2.4.	Transporto priemonės	0	0	0	0
2.5.	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	2 409	2 350	2 290	2 230
2.6.	Investicinis turtas	370 412	419 010	452 266	522 810
2.6.1.	Žemė	41 542	41 542	37 388	33 649
2.6.2.	Pastatai	328 870	377 469	414 879	489 161
2.7.	Sumokėti avansai ir vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	20 559	15 900	13 464	552
3.	FINANSINIS TURTAS	1 233	986	789	631
3.1.	Po vieno metų gautinos sumos	0	0	0	0
3.2.	Kitas finansinis turtas	1 233	986	789	631
4.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS	0	0	0	0
4.1.	Atidėtojo mokesčio turtas	0	0	0	0
4.2.	Kitas ilgalaikis turtas	0	0	0	0
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS	105 790	96 842	98 621	90 372

1.	ATSARGOS	58 823	58 634	52 382	42 809
1.1.	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės	267	347	451	406
1.2.	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai	10 739	9 128	7 759	6 595
1.3.	Produkcija	0	0	0	0
1.4.	Biologinis turtas	0	0	0	0
1.5.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	0	0	0	0
1.6.	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti	47 733	49 033	44 130	35 745
1.7.	Sumokėti avansai	84	126	42	63
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	6 717	6 892	6 193	6 296
2.1.	Pirkėjų skolos	2 352	2 091	2 352	2 613
2.2.	Kitos gautinos sumos	4 364	4 801	3 841	3 683
3.	TRUMPALAIKĖS INVESTICIJOS	0	0	0	0
4.	PINGAI IR PINIGŲ EKIVALENTAI	40 251	31 316	40 047	41 267
C.	ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS	0	0	0	0
	TURTAS, IŠ VISO:	502 072	537 379	569 644	618 730

NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		2023-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2026-12-31
D.	NUOSAVAS KAPITALAS	352 290	352 374	352 522	352 675
1.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	4 982	4 982	4 982	4 982
2.	TURTA, KURIS PAGAL ĮSTATYMUS GALI BŪTI TIK VALSTYBĖS NUOSAVYBĖ, ATITINKANTIS KAPITALAS	0	0	0	0
3.	CENTRALIZUOTAI VALDOMĄ VALSTYBĖS TURTA ATITINKANTIS KAPITALAS	344 779	344 779	344 779	344 779
4.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)	0	0	0	0
5.	REZERVAI	626	626	626	626
5.1.	Privalomasis	498	498	498	498
5.2.	Kiti rezervai	128	128	128	128
6.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1 903	1 987	2 134	2 287
6.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	203	216	223	231
6.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	1 700	1 771	1 911	2 056
E.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	23 017	36 940	46 248	53 616
F.	ATIDĖJINIAI	29	29	29	29
1.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjiniai	14	14	14	14
2.	Mokesčių atidėjiniai	0	0	0	0
3.	Kiti atidėjiniai	15	15	15	15
G.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	126 719	148 020	170 829	212 395
1.	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	71 539	85 319	110 886	156 004
1.1.	Skoliniai įsipareigojimai	25 421	49 200	69 462	119 498
1.2.	Skolos kredito įstaigoms	0	0	0	0
1.3.	Gauti avansai	0	0	0	0
1.4.	Skolos tiekėjams	0	0	0	0
1.5.	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	0	0	0	0
1.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	46 118	36 118	41 424	36 506
2.	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	55 179	62 702	59 944	56 391
2.1.	Skoliniai įsipareigojimai	49 178	54 423	51 520	48 061
2.2.	Skolos kredito įstaigoms	66	97	126	126
2.3.	Gauti avansai	1 287	1 501	1 287	1 180
2.4.	Skolos tiekėjams	2 229	3 901	4 180	4 459
2.5.	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	0	0	0	0
2.6.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	19	16	16	16
2.7.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	1 243	1 118	1 007	906
2.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	1 157	1 644	1 808	1 644
H.	SUKAUPTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS	17	16	16	16
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ, IŠ VISO:	502 072	537 379	569 644	618 730

11 lentelė. Įmonės pinigų srautų prognozė 2023–2026 metams

Eil. Nr.	Straipsniai	2023-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2026-12-31
1.	Pagrindinės veiklos pinigų srautai				
1.1.	Grynasis pelnas (nuostoliai)	203	216	223	231
1.2.	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	3 970	4 000	4 200	4 300
1.3.	Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto perleidimo rezultatų eliminavimas	---	---	---	---
1.4.	Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	---	---	---	---
1.5.	Kitų nepiniginių straipsnių eliminavimas	105	15 451	25 011	25 469
1.6.	Po vienu metų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	---	---	---	---
1.7.	Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	5	---	---	---
1.8.	Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	30	(80)	(104)	45
1.9.	Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas)	981	(42)	84	(21)
1.10.	Pirkėjų įsiskolinimo (padidėjimas) sumažėjimas	(139)	261	(261)	(261)
1.11.	Kitų gautinų sumų (padidėjimas) sumažėjimas	1 870	(437)	960	158
1.12.	Trumpalaikių investicijų sumažėjimas (padidėjimas)	---	---	---	---
1.13.	Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas)	683	---	---	---
1.14.	Atidėjimų padidėjimas (sumažėjimas)	(15)	---	---	---
1.15.	Ilgalaikių skolų tiekėjams ir gautų išankstinių apmokėjimų padidėjimas (sumažėjimas)	---	---	---	---
1.16.	Pagal vekselius ir čekius po vienu metų mokėtinų sumų padidėjimas (mažėjimas)	---	---	---	---
1.17.	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų išankstinių apmokėjimų padidėjimas (sumažėjimas)	(5 157)	214	(214)	(107)
1.18.	Pagal vekselius ir čekius per vienus metus mokėtinų sumų padidėjimas (mažėjimas)	---	---	---	---
1.19.	Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	19	(2)	---	---
1.20.	Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	59	(124)	(112)	(101)
1.21.	Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	633	487	164	(164)
1.22.	Sukauptų sąnaudų ir ateinančių laikotarpių pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	(394)	(2)	---	---
	Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	2 853	19 942	29 951	29 549
2.	Investicinės veiklos pinigų srautai	---	---	---	---
2.1.	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	(198)	(43)	(43)	(43)
2.2.	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) perleidimas	---	---	---	---
2.3.	Ilgalaikių investicijų įsigijimas	(46 259)	(52 170)	(40 982)	(77 859)
2.4.	Ilgalaikių investicijų perleidimas	---	---	---	---
2.5.	Paskolų suteikimas	---	---	---	---
2.6.	Paskolų susigrąžinimas	---	---	---	---
2.7.	Gautos palūkanos	---	---	---	---
2.8.	Kitų investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimai	---	---	---	---
2.9.	Kitų investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai	---	---	---	---
	Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(46 457)	(52 213)	(41 025)	(77 902)
3.	Finansinės veiklos pinigų srautai	---	---	---	---
3.1.	P pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	(3 956)	(203)	(216)	(223)
3.1.1.	Įmonės savininko kapitalo didinimas	(1 385)	(71)	(76)	(78)
3.1.2.	Į valstybės ar savivaldybės biudžetą mokama įmonės pelno įmoka	(2 572)	(132)	(140)	(145)

3.2.	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	20 309	23 539	20 021	49 796
3.2.1.	Paskolų gavimas	20 549	23 779	20 261	50 036
3.2.2.	Paskolų grąžinimas	(200)	(200)	(200)	(200)
3.2.3.	Sumokėtos palūkanos	(40)	(40)	(40)	(40)
3.2.4.	Finansinės nuomos (lizingo) mokėjimai	---	---	---	---
3.2.5.	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas	---	---	---	---
3.2.6.	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas	---	---	---	---
3.2.7.	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimai	---	---	---	---
3.2.8.	Kitų finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai	---	---	---	---
	Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	16 353	23 336	19 805	49 573
4.	Valiutų kursų pasikeitimo įtaka grynujų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	---	---	---	---
5.	Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	(27 251)	(8 935)	8 731	1 220
6.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	67 502	40 251	31 316	40 047
7.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	40 251	31 316	40 047	41 267

1 priedas. Valstybės įmonės Turto banko 2023–2026 metų strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis

Strateginis tikslas/ uždavinys	Rodiklis, matavimo vnt.	Faktinė vertė 2022 m.	Siekstina rodiklio vertė				Atsakingas
			2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	
1 strateginė kryptis. Kokybiškos paslaugos klientams (valstybės institucijoms ir įstaigoms, nekilnojamojo turto pirkėjams ir nuomininkams)							
1.1 Strateginis tikslas. Padidinti vartotojų pasitenkinimą įmonės teikiamomis paslaugomis	Turto banko paslaugų NPS, %	47%	49%	50%	51%	53%	Generalinis direktorius
1.1.1. Padidinti vartotojų pasitenkinimą įmonės teikiamomis turto valdymo priežiūros paslaugomis	Turto valdymo priežiūros NPS indeksas, %	51%	52%	53%	54%	55%	Jonas Stravinskas, Turto valdymo departamento direktorius
1.1.2. Padidinti pardavimų veiklos klientų pasitenkinimą įmonės teikiamomis paslaugomis	Pardavimų veiklos klientų NPS indeksas, %	42%	45%	46%	48%	50%	Guoda Gurauskaitė, Pardavimų departamento direktorė
2 strateginė kryptis. Racionalus turto valdymas							
2.1 Strateginis tikslas. Sumažinti CO₂ kiekį	CO ₂ suvartotas kiekis lyginant su 2022 metų suvartotu kiekiu, %	5 proc. 8830 t CO ₂	≥ 11%	≥ 8%	≥ 11%	≥ 7%	Inga Liutkevičiūtė, Turto strategijos ir plėtros departamento direktorė
2.1.1 Padidinti savos elektros energijos generaciją	Įdiegtos saulės generacijos kiekis, kW	0 kW	497 kW	3 075 kW	3 878 kW	2 600 kW	Inga Liutkevičiūtė, Turto strategijos ir plėtros departamento direktorė
2.1.2 Energijos suvartojimo mažinimas	Suvalytų kWh kiekis lyginant su 2021 metų suvartotu kiekiu, %	1,61% (12,27 kWh/m ²)	10% (11,16 kWh/m ²)	15% (9,70 kWh/m ²)	5% (9,24 kWh/m ²)	5% (8,80 kWh/m ²)	Jonas Stravinskas, Turto valdymo departamento direktorius
2.2 Strateginis tikslas. Padidinti centralizuotai nuomai perduoto NT efektyvumą	1 darbo vietai tenkančių kv. metrų kiekio mažėjimas lyginat su praėjusiais metais, % (m ²)	2,67% (20,77 m ²)	2,5% (≤ 20,25 m ²)	2,0% (≤ 19,85 m ²)	1,5% (≤ 19,55 m ²)	1,0% (≤ 19,35 m ²)	Inga Liutkevičiūtė, Turto strategijos ir plėtros departamento direktorė
2.2.1. Padidinti geros būklės patalpų kiekį	Geros būklės patalpų kiekis nuo viso valdomo portfelio, % (m ²)	55%	≥ 64 % (≥ 460 137 m ²)	≥ 68 % (≥ 488 895 m ²)	≥ 73% (≥ 524 843 m ²)	≥ 75% (≥ 539 223 m ²)	Inga Liutkevičiūtė, Turto strategijos ir plėtros departamento direktorė
2.3 Strateginis tikslas. Sumažinti valdomo portfelio vakansiją	Valdomo portfelio vakansija, % (m ²)	25,97%	≤ 21,05% (≤ 151 342 m ²)	≤ 19,95% (≤ 143 433 m ²)	≤ 18,75% (≤ 134 806 m ²)	≤ 18,15% (≤ 130 492 m ²)	Inga Liutkevičiūtė, Turto strategijos ir plėtros departamento direktorė
2.3.1 Išnuomoti plotą komercinės nuomos būdu	Išnuomoti m ²	105 000 m ² (10% nuo 1 095 976 m ²)	105 000 m ² (12% nuo 858 157 m ²)	110 000 m ² (13% nuo 835 815 m ²)	115 000 m ² (14% nuo 807 314 m ²)	120 000 m ² (15% nuo 807 314 m ²)	Jonas Stravinskas, Turto valdymo departamento direktorius
2.3.2 Parduoti valdomo parduodamą turtą	Parduoto valdomo parduodamo turto, m ²	10 984 m ²	25324 m ²	9000 m ²	6000 m ²	5000 m ²	Guoda Gurauskaitė, Pardavimų departamento direktorė
3 strateginė kryptis. Finansinis tvarumas							
3.1. Strateginis tikslas. Pasiekti nustatytą EBITDA	Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją, Eur	5,6 mln. Eur	≥ 4,5 mln. Eur (5,06 mln. Eur)	≥ 4,5 mln. Eur (4,93 mln. Eur)	≥ 4,5 mln. Eur (4,85 mln. Eur)	≥ 4,5 mln. Eur (4,82 mln. Eur)	Ernestas Česokas, Finansų departamento direktorius
3.1.1 Užtikrinti optimalias sąnaudas kokybiškai veiklai vykdyti	Administracinės paskirties valstybės nekilnojamo turto valdymo ir priežiūros (Centralizuota + valdomo komercinė nuoma + panauda + laisvas plotas) sąnaudos, mln. Eur	21,92 mln. Eur	23,34 mln. Eur	17,7 mln. Eur	19,02 mln. Eur	19,18 mln. Eur	Jonas Stravinskas, Turto valdymo departamento direktorius
3.1.2 Užtikrinti strateginių tikslų įgyvendinimą garantuojančias pajamas	Metinės pardavimo pajamos, mln. Eur	31,1 mln. Eur	31,54 mln. Eur	25,57 mln. Eur	25,83 mln. Eur	26,05 mln. Eur	Visų padalinių vadovai pagal sritis

3.1.3. Pasiiekti savininko grąžą	Savininko grąžos (grynasis pelnas/įmonės savininko kapitalas) procentas, %	1,72%	4,08%	4,33%	4,48%	4,64%	Ernestas Česokas, Finansų departamento direktorius
3.2. Strateginis tikslas. Optimali kapitalo struktūra	Optimalios kapitalo struktūros (finansų institucijų suteiktų ilgalaikių ir trumpalaikių paskolų, overdraftų, lizingo paslaugų ir kt. likučiai metų pabaigoje / nuosavas kapitalas metų pabaigoje) santykis, kartais	0,01	0,1	0,1	0,2	0,2	Ernestas Česokas, Finansų departamento direktorius
3.2.1 Užtikrinti tvarų turto vertės augimą	Skolinių įsipareigojimų ir investicinio turto santykis procentais, %	1,62%	6,9%	11,8%	15,4%	22,9%	Ernestas Česokas, Finansų departamento direktorius
3.2.2 Užtikrinti racionalų investicijų finansavimą	Laisvo valdomo turto pardavimo pajamos, mln. Eur	10,96 mln. Eur	12,61 mln. Eur	6,6 mln. Eur	6,7 mln. Eur	6,75 mln. Eur	Guoda Gurauskaitė, Pardavimų departamento direktorė
4 strateginė kryptis. Patikimas ir patrauklus darbdavys							
4.1. Strateginis tikslas. Įsitraukusi, įmonės vertybėmis veikianti komanda	Darbuotojų įsitraukimo indeksas, %	67%	70%	73%	75%	80%	Viktorija Valeikienė, Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė
4.1.1. Stiprinti atlygio politikos komunikaciją ir konkurencingumą rinkoje	Įsitraukimo tyrimo atlygio vertinimo padidėjimas lyginat su praeity metų tyrimu, %	34%	≥2%	≥2%	≥2%	≥2%	Viktorija Valeikienė, Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė
4.1.2. Padidinti darbdavio rekomendacijos indeksą E-NPS (esami darbuotojai)	Darbuotojų lojalumo rodiklis (eNPS), %	16%	≥ 5 %	≥ 5%	≥ 5%	≥ 5%	Viktorija Valeikienė, Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė
4.2. Strateginis tikslas. Didinti Turto banko žinomumą ir reputaciją visuomenėje	Turto banką veiklą žinančių apklaustųjų dalis nuo visų apklaustųjų, %	28%	≥ 30 %	≥ 40 %	≥ 45 %	≥ 50 %	Karolis Vaitkevičius, Komunikacijos skyriaus vadovas
4.2.1. Didinti proatyvios komunikacijos kiekį	Proatyvios komunikacijos kiekis nuo visos komunikacijos per metus, %	20%	≥ 25%	≥ 35%	≥ 40 %	≥ 50 %	Karolis Vaitkevičius, Komunikacijos skyriaus vadovas
5 strateginė kryptis. Efektyvus įmonės valdymas ir vidiniai procesai							
5.1 Strateginis tikslas. Gerinti įmonės valdyseną	Gerosios valdysenos indeksas (ne žemesnis negu)	A	A	A+	A+	A+	Justė Žibūdienė, Teisės ir administravimo departamento direktorė
5.1.1. Didinti įmonės veiklos skaidrumą	Gerosios valdysenos indeksas Skaidrumo dimensijoje (ne žemesnis negu)	A-	A	A+	A+	A+	Justė Žibūdienė, Teisės ir administravimo departamento direktorė
5.1.2. Siekti geresnio strateginio planavimo įmonėje	Gerosios valdysenos indeksas vertinant Strateginį planavimą (ne žemesnis negu)	A-	A	A+	A+	A+	Justė Žibūdienė, Teisės ir administravimo departamento direktorė
5.2 Strateginis tikslas. Padidinti procesinio valdymo brandą per procesų efektyvumą ir automatizavimą	Įmonės procesinio valdymo brandos apklausos įvertinimas, lygis	ND	2 lygis	3 lygis	4 lygis	4 lygis	Gediminas Rainys, Procesų valdymo vadovas
5.2.1. Optimizuoti veiklos procesus	Darbuotojų darbo valandų sutaupymas ≥ 500 val. per metus	ND	≥ 500 val.	≥ 500 val.	≥ 500 val.	≥ 500 val.	Visų padalinių vadovai
5.2.2 Sutrumpinti vidinių viešųjų pirkimų procedūrų trukmę	Sutrumpinta viešųjų pirkimų trukmė pagal 2022 m. skirtingų pirkimo būdų vidutinės trukmes, %	ND	≥ 10 %	≥ 12%	≥ 14 %	≥ 16%	Ernestas Česokas, Finansų departamento direktorius