



PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos finansų ministro  
2025 m. kovo 13 d. įsakymu Nr. 1K- 57



# VALSTYBĖS ĮMONĖS TURTO BANKO 2025–2028 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA



## TURINYS

I SKYRIUS. SANTRAUKA.....	3
II SKYRIUS. ĮMONĖS VEIKLOS APRAŠYMAS .....	3
PIRMASIS SKIRSNIS. INFORMACIJA APIE ĮMONĘ .....	3
ANTRASIS SKIRSNIS. ĮMONĖS VEIKLOS TIKSLAI IR FUNKCIJOS .....	6
III SKYRIUS. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	8
PIRMASIS SKIRSNIS. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	8
Turto portfelio valdymas.....	9
Turto priežiūra.....	11
Turto realizavimas.....	12
Valstybės aktyvų administravimas .....	14
Valstybės turto apskaita.....	15
ANTRASIS SKIRSNIS. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	21
TREČIASIS SKIRSNIS. KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ .....	22
KETVIRTASIS SKIRSNIS. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖS APIBENDRINIMAS .....	23
IV SKYRIUS. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS VEIKLOS KRYPTYS .....	25
PIRMASIS SKIRSNIS. ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS.....	25
ANTRASIS SKIRSNIS. ĮMONĖS STRATEGINĖS VEIKLOS KRYPTYS .....	25
TREČIASIS SKIRSNIS. ĮMONĖS VEIKLOS TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI.....	30
KETVIRTASIS SKIRSNIS. ĮMONĖS VEIKLOS UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI.....	31
V SKYRIUS. ĮMONĖS IŠTEKLIAI .....	34
PIRMASIS SKIRSNIS. ĮMONĖS IŠTEKLIŲ SKIRSTYMAS .....	34
ANTRASIS SKIRSNIS. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI.....	34
TREČIASIS SKIRSNIS. INFORMACINĖS SISTEMOS.....	34
KETVIRTASIS SKIRSNIS. FINANSINIAI IŠTEKLIAI .....	34
VI SKYRIUS. VIDAUS KONTROLĖ, GALIMOS RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS.....	35
VII SKYRIUS. FINANSINĖS PROGNOZĖS .....	36
VIII SKYRIUS. ĮMONĖS VEIKLOS STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI .....	44

## **I SKYRIUS SANTRAUKA**

1. Valstybės įmonės Turto banko (toliau – Įmonė) pagrindinė funkcija – centralizuotai valdyti valstybės nekilnojamąjį turtą (toliau – VNT). Įmonei Lietuvos Respublikos centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymu pavestos ir kitos valstybei svarbios funkcijos, skirtos paslaugoms teikti ir Įmonės klientams – valstybės institucijoms ir įstaigoms, fiziniams ir juridiniams asmenims (toliau kartu – Klientai) aptarnauti. Šiuo metu Įmonė valdo 738,5 tūkst. m<sup>2</sup> administracinės paskirties VNT (toliau – AVNT) portfelį, didžiausią jo dalį nuomodama valstybės institucijoms ir įstaigoms jų veiklai vykdyti.

2. Įmonės misija – efektyvus VNT valdymas, kuriantis vertę visuomenei ir Klientams.

3. Įmonės vizija – sukurti tvarų nekilnojamojo turto (toliau – NT) portfelį, kuris ne tik užtikrintų sklandų viešųjų paslaugų teikimą, bet ir generuotų didėjančią gražą valstybei.

4. Pagrindinės Įmonės suinteresuotos šalys, į kurias atsižvelgiant rengta Įmonės 2025–2028 metų veiklos strategija (toliau – Įmonės veiklos strategija), – Klientai, tiekėjai (partneriai), valstybė, Įmonės darbuotojai ir visuomenė.

5. Vykdydama savo misiją Įmonė tęsia valdomo AVNT modernizavimo projektus pagal 2025–2034 metų centralizuotai valdomo administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo investicijų planą, patvirtintą Lietuvos Respublikos finansų ministro 2024 m. liepos 12 d. įsakymu Nr. 1K-235 „Dėl 2025–2034 metų centralizuotai valdomo administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo investicijų plano patvirtinimo“, (toliau – Investicijų planas). 2025–2028 metais planuojama į valdomą turto portfelį investuoti 326 mln. eurų ir kasmet gerinti pelno neatskaičius mokesčių, nusidėvėjimo ir amortizacijos rodiklį (toliau – EBITDA): 2025 metais pasiekti 10,12 mln. eurų, 2026 metais – 11,40 mln. eurų, 2027 metais – 17,08 mln. eurų, 2028 metais – 18,13 mln. eurų.

6. Pagrindinės Įmonės strateginės veiklos kryptys – tvarumas, efektyvumas, aktyvus turto portfelių valdymas.

7. Vykdydama savo veiklą Įmonė siekia prisidėti prie Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi darbotvarkėje nustatytų 17 universalių, pasaulinių ir tarpusavyje susijusių darnaus vystymosi tikslų. Įmonės progresas darnumo srityje pateiktas metinėse darnumo ataskaitose Įmonės interneto svetainėje.

## **II SKYRIUS ĮMONĖS VEIKLOS APRAŠYMAS PIRMASIS SKIRSNIS INFORMACIJA APIE ĮMONĘ**

8. Įmonė savo veiklą pradėjo 1996 metais. Įmonė įkurta siekiant maksimaliai sumažinti 1995 metų Lietuvos bankų krizės nuostolius. 2010 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seime priimtas Lietuvos Respublikos akcinės bendrovės Turto banko pertvarkymo į valstybės įmonę Turto banką įstatymas. Įmonės 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 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.

9. 2014 m. kovo 20 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymą ir su juo 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 patikėjimo teise valdyti centralizuotai, 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:

9.1. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Lietuvos Respublikos finansų ministerija;

9.2. kolegialus valdymo organas – Įmonės valdyba, kurios narius 4 metų kadencijai skiria Finansų ministerija ir kurios sudėtis nurodyta 1 lentelėje;

9.3. vienasmenis valdymo organas – Įmonės vadovas (generalinis direktorius) Gintaras Makšimas.

**1 lentelė. Įmonės valdybos sudėtis**

<b>Įmonės valdybos sudėtis</b>		
Valdybos narys (nepriklausomas narys)	Laimonas Belickas	UAB „Orion Leasing“ generalinis direktorius, kuriam Vilniaus universitete suteiktas tarptautinės prekybos magistro laipsnis ir kuris baigė Tulano universitetą (JAV) ir Baltijos vadybos instituto ( <i>Baltic management Institute</i> ) lyderystės programą.
Valdybos narys (nepriklausomas narys)	Marius Junda	UAB „Girteka Europe West“ finansų direktorius, kuriam Jungtinės Karalystės Soutamptono universitete suteiktas ekonomikos ir finansų bakalauro laipsnis.
Valdybos narys (nepriklausomas narys)	Aurimas Tomas Staškevi- čius	LTL Kredito unijos Verslo tarnybos vadovas, kuriam Vilniaus Gedimino technikos universitete ir Hendersono universitete (JAV) suteiktas verslo vadybos magistro laipsnis.
Valdybos narė	Lina Frejtė	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.

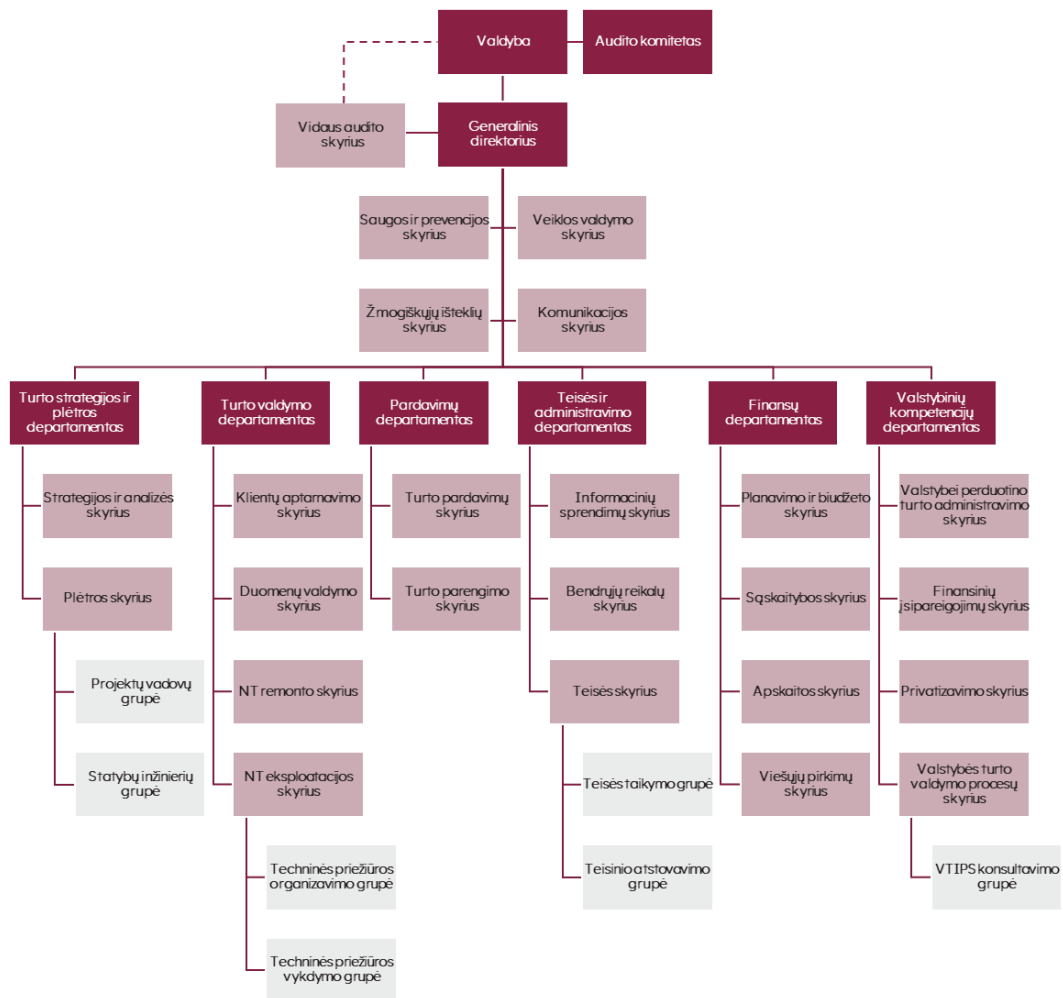
10. Įmonės valdyba ne ilgesniam kaip 4 metų laikotarpiui sudaro Audito komitetą. Audito komitetas vykdo Lietuvos Respublikos finansinių ataskaitų audito ir kitų užtikrinimo paslaugų įstatyme auditoriams nustatytas pareigas ir atlieka Įmonės valdybos tvirtinamuose Audito komiteto nuostatuose nustatytas funkcijas. Audito komiteto sudėtis nurodyta 2 lentelėje.

## 2 lentelė. Įmonės Audito komiteto sudėtis

Įmonės Audito komiteto sudėtis		
Audito komiteto pirmininkė (nepriklausoma narė)	Aurelija Aukščionė	UAB „Alter Domus Lithuania“ vidaus audito vadovė, kuriai Vilniaus universitete suteiktas verslo vadybos ir administravimo magistro laipsnis.
Audito komiteto (nepriklausoma narė)	Laura Garbenčiūtė-Bakienė	UAB „Baltijos ekonomistas“ direktorė ir savininkė, kuriai Vilniaus Gedimino technikos universitete suteiktas finansų magistro laipsnis.
Audito komiteto narys (valdybos nepriklausomas narys)	Aurimas Tomas Staškevičius	LTL Kredito unijos Verslo tarnybos vadovas, kuriam Vilniaus Gedimino technikos universitete ir Hendersono universitete (JAV) suteiktas verslo vadybos magistro laipsnis.

11. Įmonės organizacinė struktūra, galiojanti nuo 2024 m. gegužės 1 d., pavaizduota 1 grafike. Įmonės organizacinė struktūra tobulinama atsižvelgiant į Klientams teikiamas paslaugas, siekiant pagerinti Įmonės veiklos efektyvumą ir stengiantis taikyti gerąją organizacijų valdymo praktiką.

### 1 grafikas. Įmonės organizacinė struktūra



12. Įmonės specialieji įpareigojimai nustatyti Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo, patvirtinto 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“, 22–31 punktuose.

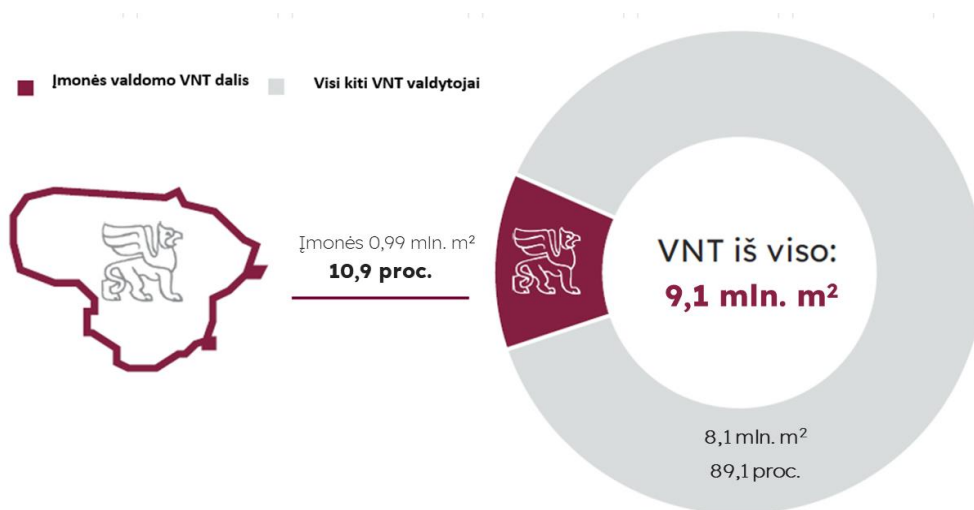
## ANTRASIS SKIRSNIS ĮMONĖS VEIKLOS TIKSLAI IR FUNKCIJOS

13. 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 turinius įsipareigojimus.

14. Siekdama nustatytų veiklos tikslų, Įmonė atlieka Įmonės įstatuose nustatytas funkcijas.

15. 2024 metais Įmonė patikėjimo teise valdė 0,99 mln. m<sup>2</sup> VNT, kas sudaro 10,9 procento viso VNT. Įmonės valdomo VNT dalis nuo viso VNT pateikiama 2 grafike.

**2 grafikas. Įmonės valdomo VNT dalis nuo viso VNT**



16. 2024 metais Įmonės patikėjimo teise valdomas turtas sumažėjo 47,7 tūkst. m<sup>2</sup>. Patikėjimo teise valdomo turto metinė dinamika pagal atskiras turto kategorijas pavaizduota 3 lentelėje.

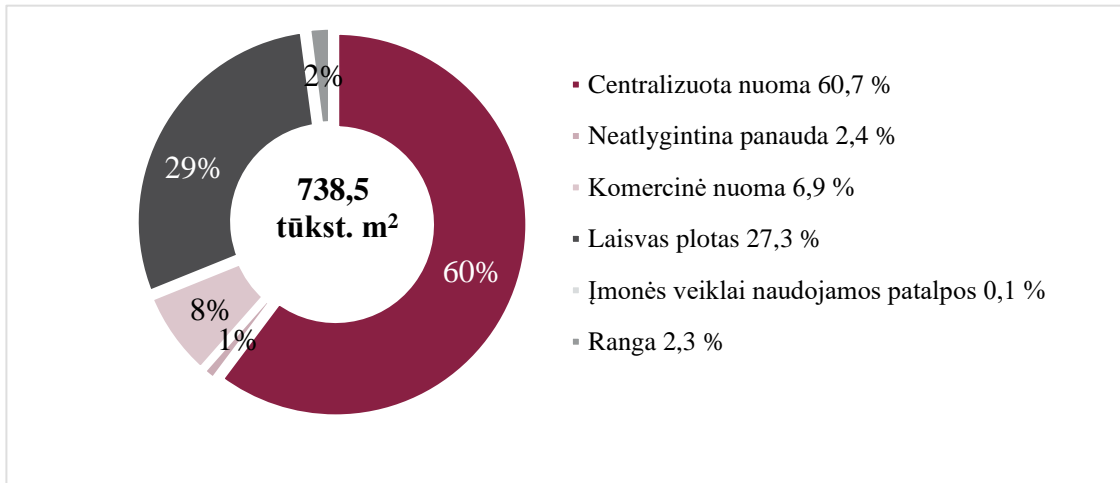
**3 lentelė. Įmonės valdomo VNT pokytis 2023–2024 metais, tūkst. m<sup>2</sup>**

Metai	Įmonės veikloje naudojamas NT	Centralizuotai valdyti perduotas AVNT	Viešame aukcione parduodamas NT	Atnaujinamas NT	Valstybės pavaldėtas NT	Iš viso
<b>2024</b>	<b>2</b>	<b>738,5</b>	<b>105,1</b>	<b>35,5</b>	<b>103,0</b>	<b>985,4</b>
<b>Pokytis</b>	<b>-39,4 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>-35,8 %</b>	<b>-30,7 %</b>	<b>15,7 %</b>	<b>-4,6 %</b>
<b>2023</b>	<b>3,3</b>	<b>725,8</b>	<b>163,8</b>	<b>51,2</b>	<b>89,0</b>	<b>1 033,1</b>

17. Pagrindinė Įmonės veikla – AVNT valdymas. Šis turtas 2024 metais sudarė 738,5 tūkst. m<sup>2</sup>, t. y. 74,9 procento viso Įmonės valdomo turto (žr. 3 grafiką).



### 3 grafikas. 2024 metais Įmonės patikėjimo teise valdyto AVNT struktūra



18. Įmonės valdomas AVNT skirstomas į:

18.1. valdytiną, kuris nuomojamas valstybės institucijoms ir įstaigoms ir kuri planuojama išlaikyti portfelyje ir palaikyti ar kelti jo vertę;

18.2. parduotiną, kurio pardavimo lėšomis kuriama ar palaikoma valdytino portfelio vertė.

19. Atsižvelgiant į Įmonei Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymu priskirtas atlikti funkcijas, Įmonei svarbiausia yra palaikyti efektyvų AVNT portfelį ir suteikti patrauklias, patogias ir tvarias darbo vietas viešojo sektoriaus darbuotojams. Siekdama šių tikslų Įmonė dirba su šiais pagrindiniais Klientų segmentais:

19.1. *Valstybės institucijomis ir įstaigomis*, kurioms Įmonė nuomoja plotą darbo vietoms. Tai didžiausias Klientų segmentas, kurio darbo vietoms 2024 metų pabaigoje buvo skirta didžiausia AVNT portfelio dalis (60,7 procento) ir kuris yra tiesiogiai susijęs su vienu iš pagrindinių strateginių rodiklių – užtikrinti optimalų plotą vienai darbo vietai. Pastaruosius metus šiame segmente yra stabilus valstybės institucijų ir įstaigų skaičius – apie 130, jose 2024 metais dirbo apie 20 710 darbuotojų.

19.2. *Fiziniais ir juridiniais asmenimis*, perkančiais aukcionuose parduodamą Įmonės valdomą turtą ar išsinuojančiais turtą komercinės nuomos būdu. Šio Klientų segmento už įsigytus objektus sumokėtos lėšos toliau naudojamos VNT atnaujinti arba pervedamos į valstybės biudžetą. Dirbdama su šiuo segmentu Įmonė daug dėmesio skyrė Klientų patirčiai gerinti vykdant aukcionų procedūras.

19.3. *Fiziniais ir juridiniais asmenimis*, pagal privatizavimo sandorius įgyjančiais valstybei ar savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių akcijų.

20. Įmonės 2021–2024 metų pagrindiniai finansiniai, veiklos ir kiti rodikliai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Įmonės 2021–2024 metų pagrindiniai rodikliai

Finansiniai ir veiklos rodikliai	2021 metai	2022 metai	2023 metai	2024 metai
<i>Finansiniai rodikliai</i>				
Pajamos, tūkst. eurų	24 373	31 136	33 630	41 449
Sąnaudos, tūkst. eurų	21 004	30 520	32 177	40 017

Pelnas neatskaičius mokesčių, tūkst. eurų	3 369	616	1 453	1 432
Pelno mokestis, tūkst. eurų	628	532	1 096	215
Grynasis pelnas, tūkst. eurų	2 741	84	357	1 217
Veiklos pelningumas (EBITDA), tūkst. eurų	7 890	5 597	5 911	7 460
Optimali kapitalo struktūra, koeficientas	0,36	0,01	0,08	0,1
<b>Veiklos rodikliai</b>				
Įmonės patikėjimo teise valdomos valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančios akcijos, tūkst. eurų (likutinė vertė)	413,38	1 648,23	2 693, 46	4 274
Išieškota skolų, mln. eurų	5,2	2,8	2,5	2,13
Aukcionuose parduotų objektų, vnt.	596	669	678	517
Iš Juridinių asmenų registro išregistruotos įmonės, vnt.	2	0	3	0
Atlikti griovimo darbai, vnt.	2	4	1	1
Baigtų VNT atnaujinimo objektų apimtys, m <sup>2</sup>	0	9 625	19 546	27 536
Parengta parduoti valstybės paveldėto, konfiskuoto, valstybei dovanoto NT objektų, vnt.	331	364	447	420
Įmonės valdomo turto portfelio plotas, m <sup>2</sup> , iš jo:	824 890	793 248	727 662	719 764
centralizuotos nuomos pagrindu išnuomotas plotas, m <sup>2</sup>	473 558	459 466	444 972	442 934
komercinės nuomos pagrindu išnuomotas plotas, m <sup>2</sup>	127 518	101 899	51 438	54 368
panaudai be atlygio perduotas plotas, m <sup>2</sup>	53 284	43 753	16 290	9 278
laisvo ploto kiekis, m <sup>2</sup>	170 530	188 130	214 962	213 184
<b>Kiti rodikliai</b>				
Klientų pasitenkinimas Įmonės teikiamomis paslaugomis (NPS (angl. „Net Promoter Score“), %)	47	51	64	61
Vidutinis darbuotojų skaičius	217	229	260	255

**Pastaba.** Patikslinti ir audituoti 2024 metų duomenys bus pateikti Įmonės metiniame finansinių ataskaitų rinkinyje ir veiklos ataskaitoje.

### III SKYRIUS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ PIRMASIS SKIRSNIS VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

21. Vidiniams veiksniams priskiriami tie veiksniai, kuriuos Įmonė turi galimybę savarankiškai kontroliuoti ir panaudoti, siekdama veiklos tikslų ir atlikdama jai priskirtas funkcijas. Vadovaujantis M. Porterio vertės grandinės modeliu, išskiriamos kuriančios vertę pagrindinės Įmonės veiklos, už kurias Įmonė gauna atlygį, ir palaikančios veiklos. Įmonės vertės grandinės modelis pagal M. Porterį pateiktas 4 grafike.



#### 4 grafikas. Įmonės vertės grandinės modelis



#### Turto portfelio valdymas

22. Įmonė, valdydama AVNT, kurio didžioji dalis nuomininkų yra valstybės institucijos ir įstaigos, 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 ir valdomo turto vieta formuoja stabilią Klientų bazę, kuri užtikrina Įmonės veiklos stabilumą, tačiau tai kelia ir iššūkių optimizuojant valdomo turto portfelį. Siekiant Klientams suteikti šiuolaikiškas darbo sąlygas inicijuojami modernizavimo projektai valdomuose pastatuose, nes šie pastatai istoriškai dažniausiai yra išsidėstę miestų centrinėse, istorinėse vietose. Modernizavimo sąnaudas didina tai, kad šiuose pastatuose neretai taikomi kultūros paveldo apsaugos reikalavimai, pastatai yra žemo energinio naudingumo klasės dėl pasenusių statybos technologijų ir natūralaus inžinerinių tinklų nusidėvėjimo. Perkelti Klientus į modernizuotus pastatus atlaisvinami pastatai, kurių nebereikia valstybės funkcijoms atlikti, nes jie būna mažo energinio naudingumo klasės (reikalingos investicijos), yra ne didžiuosiuose miestuose, todėl jų patrauklumas pirkėjams yra mažesnis, kas ilgina šių pastatų parengimo parduoti ir paties pardavimo laikotarpį, taip pat didina priežiūros sąnaudas ir laisvo ploto dalį Įmonės valdomo AVNT portfelio struktūroje. Tokia situacija trumpuoju laikotarpiu nėra naudinga dėl patiriamų sąnaudų, tačiau atveria ir galimybes ilguoju laikotarpiu gauti pajamų parduodant arba išnuomojant pastatus.

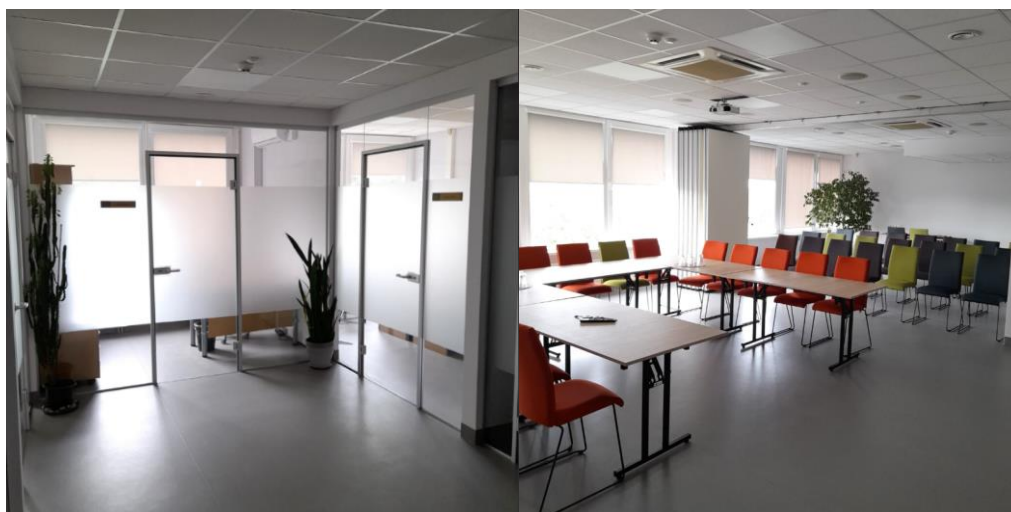
23. Įmonė dalyvauja įgyvendinant AVNT centralizuoto valdymo reformą, kurios tikslai – optimizuoti AVNT apimtis (siekti, kad valstybė turėtų tik tiek NT, kiek jo reikia valstybinėms funkcijoms atlikti, valdyti valstybės institucijų ir įstaigų aprūpinimą AVNT, kuris turi būti pagrįstas kaštų ir naudos analize, atitikti AVNT panaudojimo efektyvumo rodiklius ir apsirūpinimo AVNT normatyvus, mažinti AVNT valdymo ir priežiūros sąnaudas, kurios dengiamos valstybės lėšomis). Reformos metu Įmonei buvo perduotas baigtinis valdomo turto sąrašas, tačiau dėl besikeičiančių biudžetinių įstaigų poreikių Įmonė kiekvienais metais į savo valdomą AVNT portfelį perima naujų objektų.

24. Siekdama gerinti tiek valdomo portfelio būklę, tiek pastatuose dirbančių darbuotojų darbo vietas Įmonė įgyvendina 19 projektų visoje Lietuvoje 63 291 m<sup>2</sup> plote ir planuoja investuoti 117,73 mln. eurų. Vadovaujantis Investicijų planu, per artimiausius 10 metų iš viso planuojama į valdomo portfelio pastatų vystymą ir modernizavimą investuoti 591,7 mln. eurų. Tikimasi, kad įgyvendinus projektus AVNT portfelio efektyvumas bus ne daugiau kaip 18 m<sup>2</sup> bendrojo ploto

vienam darbuotojui, o darant prielaidą, kad visuotinai bus taikomas hibridinio darbo modelis, – ne daugiau kaip 16 m<sup>2</sup> bendrojo ploto vienam darbuotojui. Šis AVNT atnaujinimas taip pat leis metines AVNT išlaikymo išlaidas sumažinti 7,3 mln. eurų. Įmonė planuoja, kad po šio investicinio laikotarpio apie 85 procentai valdomo AVNT portfelio bus geros būklės (šiuo metu tokių pastatų yra 59 procentai). 2024 metais baigti šešių pastatų modernizavimo projektai, kurių bendra vertė 33,08 mln. eurų: 2 Vilniuje (1, 2 paveikslai), po vieną Klaipėdoje, Anykščiuose, Šiauliuose (3 paveikslas), Kaune (4 paveikslas). Dar trijų projektų Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje baigti statybos darbai ir derinamos statybų užbaigimo procedūros, bendra šių projektų vertė 9,47 mln. eurų.



**1 paveikslas. Įgyvendintas pastato atnaujinimo projektas Jakšto g., Vilniuje**



**2 paveikslas. Įgyvendintas pastato atnaujinimo projektas Kareivių g., Vilniuje**



3 paveikslas. Įgyvendinti pastatų atnaujinimo projektai Klaipėdoje, Anykščiuose, Šiauliuose



4 paveikslas. Įgyvendintas pastato atnaujinimo projektas Jovaru g., Kaune

### Turto priežiūra

25. Įmonė užtikrina kokybišką NT priežiūros paslaugų (pastatų techninės priežiūros, valymo, draudimo, einamųjų remontų ir kt.) teikimą valdydama Įmonei patikėjimo teise perduotą VNT. 2024 metais atlikta 15 046 m<sup>2</sup> ploto einamųjų remontų ir tai pagerino 752 Klientų darbo vietas.

26. Siekiant tobulinti Klientų aptarnavimą, valdomuose pastatuose vystoma Klientų užklausų sistema *Granlund*, sukurtos ir tobulinamos Įmonės valdomų duomenų švieslentės, kur Klientai gali stebėti savo patalpų energinių išteklių suvartojimą. Vystant šias sistemas susiduriama su iššūkiu užtikrinti sklandų duomenų judėjimą naudojant skirtingų informacinių sistemų sąsajas. Sparčiau naudoti duomenis trukdo valdomuose pastatuose įdiegtos neautomatizuotos inžinerinės sistemos, kurių duomenys periodiškai renkami rankiniu būdu. Viena pagrindinių turto priežiūros paslaugų, su kuria tiesiogiai susiduria Klientai darbo vietoje, yra patalpų valymas. Gerindama šios paslaugos kokybę Įmonė pradėjo su paslaugų teikėjais sudaryti ilgalaikes valymo paslaugų sutartis, todėl tikėtina, kad suteiktų valymo paslaugų kokybė bus užtikrinama efektyviau, nes bus vykdomi periodiniai atlikto darbo patikrinimai. Siekdama efektyvinti VNT techninę priežiūrą, Įmonė vykdė atnaujinimo projektą „Energinio efektyvumo didinimas 2023–2024 metais Turto banko valdomuose pastatuose“. Planuojama šį projektą baigti 2025 metais. Pagal pradinį projekto planą, numatyta investuoti 5,89 mln. eurų, gautų iš turto pardavimo pajamų. Projekto lėšomis atnaujinami ir automatizuojami neefektyvūs šilumos punktai (80 vnt.), keičiami neefektyvūs šviestuvai (47 924 vnt.) ir kondicionieriai (575 vnt.), automatizuojamos pastatų inžinerinės sistemos (76 vnt.). 2025



metais planuojama baigti 35 sistemų automatizavimo darbus. Šioms sistemoms atnaujinti numatyta 466 600 eurų investicijų, analizuojama galimybė dujomis šildomus pastatus atjungti nuo šių sistemų ir prijungti prie centralizuotų šilumos tinklų. 2025 metais bus baigti 4 objektų prijungimo prie centralizuotų šilumos tinklų, naudojančių biokurą, darbai. Tęsiama iniciatyva „putinOut“, skatinanti Klientus taupyti energiją darbo vietose.

27. Siekiant suvienodinti aptarnavimo patirtį skirtingiems Klientų segmentams ir gerinti aptarnavimo kokybę Įmonėje parengtas ir įdiegtas vienas Klientų aptarnavimo standartas, todėl per pastaruosius 2 metus Klientų pasitenkinimo Įmonės paslaugomis rodiklis padidėjo nuo 47 iki 61 procento. 2024 metais atlikto „Slapto pirkėjo“ tyrimo rezultatai atskleidė, kad į 85 procentus Klientų užklausų atsakoma pagal standarto reikalavimus. Tai parodo, kad darbuotojai greitai adaptavosi prie vieno standarto. Pagal 2024 metais nustatytas tobulintinas užklausų standarto sritis, 2025 metais numatoma darbuotojams toliau vykdyti Klientų aptarnavimo mokymus ir diegti papildomas dirbtinio intelekto programas, skirtas standartinėms Klientų užklausoms sparčiau apdoroti.

28. 2024 metais į saulės parkų dalių pirkimą investuota 2,39 mln. eurų. Bendra įsigyta galia sudarė 2,32 MW. Iš įsigytų nutolusių saulės parkų elektros energija tiekama Įmonės valdomiems objektams: 4 Vilniuje (1,61MW), 1 Kaune (600kW), 1 Panevėžyje (110kW). Ant valdomų pastatų 2024 metais sumontuota 10 saulės elektrinių: 3 Vilniuje, 2 Kaune, 2 Šauliuose, po 1 Anykščiuose, Ignalinoje ir Marijampolėje. 2025–2026 metais planuojama kasmet sumontuoti iki 700 kW galios saulės elektrinių ant Įmonės valdomų pastatų stogų, taip sumažinant centralizuotai tiekiamos energijos suvartojimo sąnaudas ir padidinant tvarumą valdomuose pastatuose. Atsižvelgdama į Lietuvos Respublikos alternatyviųjų degalų įstatymo perkančiosioms organizacijoms keliamus reikalavimus dėl netaršių kelių transporto priemonių įsigijimo, 2025 metais Įmonė prie valdomų valstybės institucijų ir įstaigų pastatų papildomai įrengs 37 elektromobilių įkrovimo stoteles (Įmonė jau įrengusi 62 tokias stoteles), kurios skirtos naudotis Klientams – valstybės institucijoms ir įstaigoms. Sąskaitos faktūros už elektros energijos suvartojimą pateikiamos valstybės institucijoms ir įstaigoms, todėl elektromobilių įkrovimo stotelėmis gali naudotis tik jų darbuotojai, kurių duomenys įvesti į sistemą. Valdomų objektų atnaujinimas ir inžinerinių sistemų modernizavimas Įmonei kartu kelia ir specifinių iššūkių – modernių inžinerinių sistemų priežiūrai reikia specialių kompetencijų darbuotojų, kurie yra paklausūs darbo rinkoje, todėl gana sudėtinga juos įdarbinti Įmonėje arba užtrunka jų kvalifikacijos kėlimas. Kitas specifinis iššūkis – naujų inžinerinių ir informacinių sistemų suderinamumas su Įmonės naudojama pasenusia taikomąja programine įranga, šių sistemų ir įrangos integracijos vystymas ir palaikymas, kas reikalauja laiko ir lėšų.

### **Turto realizavimas**

29. Turto realizavimo veiklos yra šios:

29.1. *Turto parengimas parduoti* – Viešame aukcione parduodamo valstybės nekilnojamojo turto ir kitų nekilnojamųjų daiktų sąrašė, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. vasario 11 d. nutarimu Nr. 163 „Dėl Viešame aukcione parduodamo valstybės nekilnojamojo turto ir kitų nekilnojamųjų daiktų sąrašo patvirtinimo“, (toliau – Viešame aukcione parduodamo VNT sąrašas) ir Įmonės generalinio direktoriaus įsakymuose nurodyto VNT ir jam priskirtų žemės sklypų, kitų nekilnojamųjų daiktų parengimas parduoti ir žemės sklypų po savivaldybių viešame aukcione parduodamais statiniais perėmimas bei perimtų žemės sklypų tvarkymas. Turto parengimas parduoti nuo jo perėmimo į Įmonės apskaitą reikalauja didelių laiko sąnaudų dėl dokumentų su institucijomis derinimo, todėl Įmonė dokumentų derinimo laikotarpiu patiria tiesioginių sąnaudų prižiūradama šiuos objektus. Turto parengimo laikotarpiu Įmonė siekia nuomos būdu gauti iš parduotinų objektų pajamų išnuomodama patalpas nuomininkams. 2025 metais planuojama parengti ir atiduoti parduoti

aukcionuose apie 460 NT objektų, didžioji jų dalis, t. y. 68 procentai, yra bešeimininkio turto objektai.

29.2. *Turto pardavimas.* 2024 metais aukcionuose parduota 517 VNT objektų, o viso VNT pardavimo įplaukos sudarė 37,08 mln. eurų. 2024 metų pardavimų tendencija išliko tokia pati – vis dar aktyviausiai parduodami mažos vertės NT objektai (262 objektai). Šiam rezultatui didžiausią įtaką darė Įmonės parduodamo turto portfelio struktūra – didžiąją dalį sudaro būtent mažos vertės objektai, kurių rinkai gausiausiai pasiūloma. Siekiant išsiaiškinti turto pirkėjų patirtį išigyjant parduodamus objektus ir nusistatyti tobulintinus procesus, ne mažiau nei 2 kartus per metus vykdomas Klientų pasitenkinimo pardavimo paslaugomis (NPS) tyrimas. 2024 metais Klientų pasitenkinimo pardavimo paslaugomis rodiklis, palyginti su 2023 metais, padidėjo 6 procentais. Tikimasi, kad 2025 metais rezultatai taip pat nuosekliai gerės. Atsižvelgdama į tai, kad aukcionų laimėtojai ne visada spėja laiku pagal mokėjimo sąlygose nustatytus terminus susiderinti su kredito įstaigomis perkamų objektų finansavimo klausimus, Įmonė inicijuos šių aukciono sąlygų reglamentavimo pokyčius. Taip pat siekdama į organizuojamus viešus aukcionus pritraukti daugiau rinkos dalyvių ir didinti konkurenciją tokiuose aukcionuose Įmonė aktyviai dalyvauja Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacijos veikloje. Įmonės Pardavimų departamentas (toliau – PD), bendradarbiaudamas su Komunikacijos skyriumi, planuoja taikyti naujas rinkodaros priemones: platinti naujienlaiškius, organizuoti renginius turto vystytojams. 2025–2028 metais planuojama parduoti 105 565 m<sup>2</sup> Įmonės centralizuotai valdomo parduotino turto, už kurį planuojama gauti 98,06 mln. eurų pardavimo įplaukų (detaliau žiūrėti 12 lentelę).

29.3. *Turto nuoma.* Ši veikla skaidoma į centralizuotai valdomo AVNT nuomą (2024 metais 442 936 m<sup>2</sup> išnuomota už 18 mln. eurų) (5 paveiksle pateikiamas centralizuotai nuomai skirtas pastato pavyzdys, kuriame įsikūrė Lietuvos probacijos ir Viešųjų pirkimų tarnybos) ir komercinę nuomą (2024 metais 85 000 m<sup>2</sup> išnuomota už 2,07 mln. eurų). Nuomos veikloje Įmonė turi stabilią centralizuotai valdomo AVNT nuomos Klientų bazę, nes Klientai yra teisės aktais įpareigoti nuomotis Įmonės patikėjimo teise valdomą turtą. Tuo tarpu komercinės nuomos veiklos apimčių plėtrą riboja nuostata, kad šiuo būdu galima nuomoti tik VNT, kurio nereikia valstybės funkcijoms atlikti, todėl negalima pasiūlyti ilgalaikių nuomos sutarčių, nes VNT arba parduodamas, arba suteikiamas valstybės institucijoms ir įstaigoms, o trumpas nuomos laikotarpis mažina paslaugos patrauklumą komerciniams Klientams. Turto, kuris nereikalingas valstybės įstaigoms ir institucijoms, nuoma kol kas yra vienintelė komerciniais pagrindais vykdoma Įmonės veikla. 2024 metais komerciniais pagrindais išnuomota 85 tūkst. m<sup>2</sup>. Įmonė mato potencialą plėsti paslaugų krepšelį įveiklindama laisvą, valstybės funkcijoms atlikti nereikalingą plotą, siūlydama trumpalaikės nuomos paslaugas renginiams, nuomodama fasadų plotą reklamoms arba išnuomodama dalį bendrojo naudojimo patalpų įrangos (pvz., kavos aparatai, maisto automatai, reklamos stendai) paslaugų teikėjams, kurie teiktų paslaugas pastate esantiems Klientams.



5 paveikslas. Suremontuotas pastatas, skirtas centralizuotai nuomai Vilniuje

29.4. *Akcijų privatizavimas.* 2024 metais privatizuotų akcijų suma sudarė 1,22 mln. eurų. 2025 metais planuojama vykdyti valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų, įskaitant valstybei

perduotas akcijas, privatizavimą. 2024 metais buvo sustabdyti UAB „Genetiniai ištekliai“ ir AB „Lietuvos veislininkystė“ akcijų privatizavimo procesai, kuriuos tikimasi pratęsti 2025 metais. Numatomos privatizavimo apimtys 2025–2028 metais pavaizduotos 5 lentelėje.

**5 lentelė. Planuojamos valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų, įskaitant valstybei perduotas akcijas, privatizavimo apimtys 2025–2028 metais, tūkst. eurų**

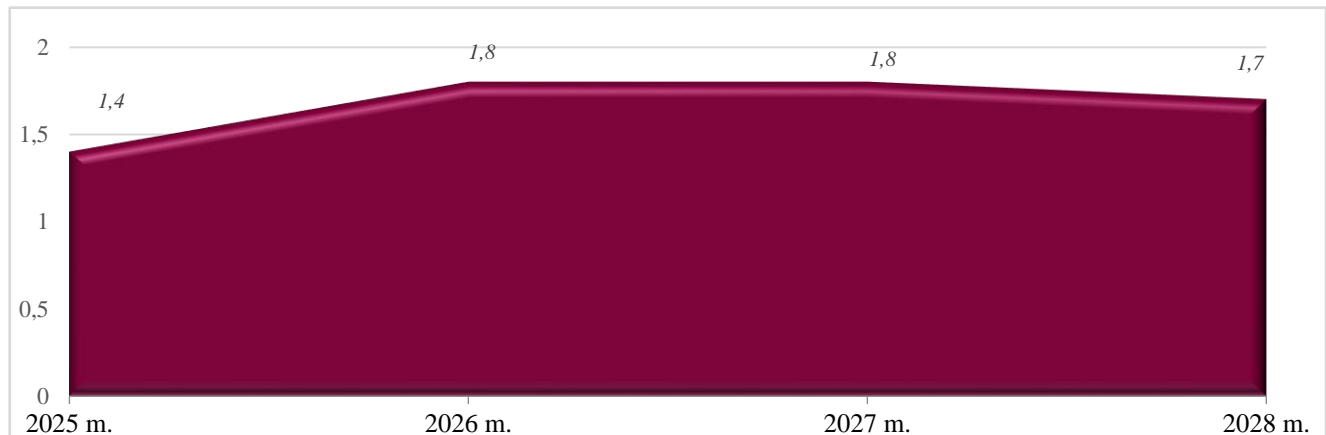
Valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimo apimtys (tūkst. eurų)			
2025 metai	2026 metai	2027 metai	2028 metai
3 000	500	500	500

**Valstybės aktyvų administravimas**

30. Valstybės aktyvų administravimo veiklos yra šios:

30.1. *Skolų administravimas.* Per 2024 metus išieškota skolų už 2,13 mln. eurų. 5 grafike pavaizduotos planuojamos per 2025–2028 metus išieškoti skolos. Siekdama efektyvinti šią veiklą ir skaitmenizuoti duomenis 2023–2024 metais Įmonė atnaujino skolų administravimo programą, tai leido sutaupyti maždaug 500 valandų per metus administravimo laiko sąnaudų. Tikėtina, kad 2025 metais taip pat bus reikšmingai sutaupyta skolų administravimo laiko.

**5 grafikas. Planuojamos per 2025–2028 metus išieškoti skolos, mln. eurų**



30.2. *Neteisėtai įsteigtų įmonių likvidavimas.* 2024 metais Įmonė nebuvo paskirta jokio juridinio asmens likvidatore.

30.3. *Bešeimininkio, konfiskuoto, valstybei dovanoto, valstybės vardu paveldėto turto perėmimas ir parengimas parduoti.* Per 2024 metus Įmonė gavo 1 237 pranešimus dėl paveldėjimo ir pradėjo 440 paveldėjimo bylų. Atlikdama šią funkciją Įmonė notarų biurams pateikė 498 prašymus dėl palikimo perėjimo valstybei liudijimų išdavimo, gavo 383 palikimo perėjimo valstybei liudijimus, pagal kuriuos surašė 439 priėmimo–perdavimo aktus (patalpų, pastatų ir statinių), perėmė 31 įmonės akcijų paketą bei perimtą turtą įtraukė į Įmonės apskaitą. Didžioji dalis atliekant minėtą funkciją perimto NT yra su viešuose registruose skelbiamais skoliniais įsipareigojimais (areštuotas, įkeistas ar kitais pagrindais perimtas turtas). Per 2024 metus parengta parduoti 420 NT objektų. Iki 2028 metų numatyta parengti parduoti apie 1 345 valstybės paveldėtus, konfiskuotus, valstybei dovanotus NT objektus. Šioje veikloje Įmonė susiduria su iššūkiais dėl paieškos duomenų, kuriuos reikia patikrinti įvairiose duomenų bazėse, didelių apimčių, kas šiuo metu reikalauja daug rankų darbo. Siekdama



suvaldyti šį iššūkį Įmonė kiek galima labiau standartizuoja šią veiklą, vysto duomenų sąsajas tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis duomenų bazėmis, taip pat vystomi duomenų analitikos sprendiniai, kurie padėtų darbuotojams patogiau matyti duomenis, reikalingus veikloje. Visos valstybės turto administravimo veiklos reikalauja specifinių teisinių ir su NT susijusių žinių, kurias per ilgametę veiklą yra sukaukę Įmonės darbuotojai, tačiau tai yra ir iššūkis Įmonei, nes dėl šių kompetencijų specifiškumo, mažo duomenų skaitmenizavimo (perimama sena neskaitmenizuoti dokumentacija ar objektai, kurių dokumentacija neišlikusi) gana sudėtinga į šią veiklą pritraukti naujų darbuotojų.

### Valstybės turto apskaita

31. Vadovaudamasi Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymu, Lietuvos Respublikos 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 kasmet rengia valstybei nuosavybės teise priklausančio turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitą (toliau – Ataskaita), kurioje pateikiami duomenys apie:

31.1. VNT panaudą, nuomą, laisvą VNT, AVNT;

31.2. valstybės funkcijoms atlikti naudojamą išsinuomotą NT;

31.3. Įmonės patikėjimo teise valdomą VNT;

31.4. kitą valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą (transporto priemonės, laivus, orlaivius, žemės gelmių išteklius ir ertmes, žemės plotus, kultūros vertybes ir panašiai).

32. Ataskaitoje atskleidžiama informacija apie tai, kiek ir kokio NT ir kito turto turi valstybė, kiek turto valdo patikėjimo teise, kiek nuomojasi, kiek yra išnuomojusi ir (ar) suteikusi panaudai, nustatomos valstybės institucijos ir įstaigos, kurios valstybės turtą valdo neefektyviai, tokiu būdu įgyvendinant VNT valdymo kontrolę. Įmonės darbuotojai, turėdami ilgametę duomenų apie VNT valdymo patirtį, neretai teikia ekspertinę nuomonę valstybės institucijoms ir įstaigoms, kaip efektyviausiu būdu galima panaudoti valstybės institucijų ir įstaigų turimą NT, kuris neištrauktas į Įmonės valdomą portfelį. Su Įmonės parengtomis ir viešinamomis Ataskaitomis galima susipažinti Įmonės ir Finansų ministerijos interneto svetainėse.

33. 2024 metais vykdytas Valstybės turto žemėlapių projektas. Šis žemėlapis skelbiamas interneto svetainėje [valstybesturtas.lt](http://valstybesturtas.lt), jame galima matyti visus pastatus, kurių savininkė – Lietuvos valstybė. Taip pat išskirti objektai, kurie yra parduodami aukcionuose arba kuriuos artimiausiu metu ketinama parduoti. Žemėlapis prisideda prie skaidresnio VNT valdymo ir naudojimo, nes su žemėlapyje esančia informacija gali susipažinti kiekvienas Lietuvos pilietis, kuriam rūpi VNT.

34. Vadovaujantis valstybės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo reglamentuojančiais teisės aktais, Įmonei, kaip centralizuotai valdomo VNT valdytojais, pavesta Valstybės turto informacinėje paieškos sistemoje (toliau – VTIPS) derinti procesus dėl VNT valdymo, naudojimo ir disponavimo juo. Įmonė 2024 metais VTIPS atliko 519 tokių derinimų. Siekdami pagerinti į VTIPS suvedamų duomenų kokybę ir Klientų patirtį naudojantis VTIPS, Įmonės darbuotojai periodiškai vykdo mokymus Klientams ir kartu su Įmonės Informacinių sprendimų skyriumi tobulina VTIPS procesus.

35. Visos Įmonės veiklos kartu su vidinių veiksnių analize detalizuojamos 6–8 lentelėse.

#### 6 lentelė. Įmonės veiklų detalizavimas pagal veiklos funkcijas

Vertę kuriančios pagrindinės veiklos	
<b>Turto portfelio valdymas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• turto portfelio strategijos rengimas;</li> </ul>	<b>Turto priežiūra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• einamųjų remontų organizavimas;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• valstybės institucijų ir įstaigų poreikių darbuotojų darbo vietoms analizė;</li> <li>• investicijų planavimas;</li> <li>• statybos projektų rengimas;</li> <li>• statybos projektų vykdymas;</li> <li>• pastatų modernizavimo ir kapitalinio remonto organizavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pastatų techninė priežiūra;</li> <li>• turto priežiūros sutarčių administravimas;</li> <li>• turto perėmimas ar perdavimas Klientams;</li> <li>• nuomos Klientų užklausų valdymas;</li> <li>• avarijų likvidavimo valdymas;</li> <li>• turto draudimo valdymas.</li> </ul>
<p><b>Turto realizavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• turto parengimas parduoti;</li> <li>• turto pardavimų valdymas;</li> <li>• aukcionų administravimas;</li> <li>• turto nuomos vykdymas;</li> <li>• pirkėjų ar nuomininkų užklausų valdymas;</li> <li>• akcijų privatizavimo organizavimas.</li> </ul>	<p><b>Valstybės aktyvų administravimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skolų valstybei išieškojimas;</li> <li>• bešeimininkio, konfiskuoto, valstybei dovanoto, valstybės vardu paveldėto turto perėmimas ir parengimas parduoti;</li> <li>• atstovavimas valstybei bylose;</li> <li>• turto perdavimo valstybinėms funkcijoms atlikti organizavimas.</li> </ul>
<p><b>Valstybės turto apskaita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VTIPS vystymas ir administravimas;</li> <li>• Ataskaitos rengimas.</li> </ul>	
<p><b>Palaikančios veiklos</b></p>	
<p><b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacinės struktūros valdymas;</li> <li>• darbo santykių valdymas;</li> <li>• veiklos vertinimo valdymas;</li> <li>• atlygio valdymas;</li> <li>• Įmonės kultūros vystymas;</li> <li>• darbuotojų ugdymo valdymas.</li> </ul>	<p><b>Finansų ir pirkimų valdymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• finansinės apskaitos valdymas;</li> <li>• biudžeto rengimas ir kontrolė;</li> <li>• pinigų srautų valdymas;</li> <li>• viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas;</li> <li>• sąskaitų administravimas.</li> </ul>
<p><b>Komunikacijos valdymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės išorinės ir vidinės komunikacijos valdymas.</li> <li>• Įmonės įvaizdžio formavimas;</li> <li>• Įmonės reputacijos valdymas.</li> </ul>	<p><b>Teisės valdymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atstovavimas Įmonės interesams teismuose ir neteisminiuose ginčuose;</li> <li>• teisinės konsultacijos dėl visų Įmonės veikloje kylančių klausimų, sutarčių, teisinių išvadų, raštų tretiesiems asmenims ir kitų dokumentų rengimas;</li> <li>• neteisėtai įsteigtų juridinių asmenų likvidavimas;</li> <li>• dalyvavimas rengiant Įmonės veiklą reguliuojančius teisės aktus;</li> <li>• vidaus teisės aktų sistemos valdymas;</li> <li>• vidaus kontrolės sistemos administravimas;</li> <li>• atitikties teisės aktams užtikrinimas;</li> <li>• asmens duomenų apsaugos valdymas.</li> </ul>
<p><b>Vidaus audito užtikrinimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objektyvios ir nepriklausomos informacijos apie Įmonėje veikiančius valdymo ir kontrolės procesus, siekiant užtikrinti nuolatinį jų tobulinimą, teikimas</li> </ul>	<p><b>Veiklos priemonių ir operacijų valdymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiklos strateginis planavimas;</li> <li>• informacinių sistemų infrastruktūros valdymas;</li> <li>• informacinių sistemų vystymas ir valdymas;</li> </ul>

<p>Įmonės vadovybei – generaliniam direktoriui, jam pavaldiems departamentų ir skyrių vadovams (toliau – vadovybė);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacijos apie pastebėtus trūkumus ir Įmonės veiklos neatitiktį norminiams teisės aktams bei rekomendacijų dėl neatitiktį šalinimo teikimas Įmonės darbuotojams ir vadovybei;</li> <li>veiklos rizikų nustatymas ir jų valdymo priemonių efektyvumo vertinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kibernetinės saugos valdymas;</li> <li>darbo vietų priežiūra;</li> <li>Įmonės administracinio turto valdymas;</li> <li>veiklos procesų valdymas;</li> <li>rizikų valdymas;</li> <li>veiklos duomenų valdymas.</li> </ul>
<p><b>Prevencijos valdymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>korupcijos prevencijos priemonių organizavimas ir įgyvendinimas;</li> <li>įslaptintos informacijos fizinės apsaugos įgyvendinimas;</li> <li>bendradarbiavimas su teisėsaugos institucijomis.</li> </ul>	

7 lentelė. Pagrindinių veiklų vidinių veiksmų analizė

Veikla	Veiksny	Poveikio svarba	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti ar silpnybėms pašalinti
Turto portfelio valdymas	<u>Stiprybė.</u> Patraukli VNT vieta viešosioms paslaugoms teikti.	Didelė	Modernizuoti pastatus vietovėse, kur reikalingas valstybės funkcijų prieinamumas Lietuvos gyventojams.
	<u>Stiprybė.</u> Stabili centralizuotos nuomos Klientų bazė.	Didelė	Palaikyti grįžtamąjį ryšį su Klientais.
	<u>Stiprybė.</u> VNT portfelio apimtis nėra baigtinė	Vidutinė	Perimti valstybinėms funkcijoms atlikti nereikalingą turtą ir panaudoti jį valdomo portfelio gražai didinti.
	<u>Silpnybė.</u> Žemos energinės klasės valdomi objektai.	Didelė	Vystyti modernizacijos projektus panaudojant finansavimo šaltinius tvarumui didinti.
	<u>Silpnybė.</u> Didėjanti laisvo ploto dalis portfelio struktūroje.	Vidutinė	Vystyti laisvo ploto pardavimo ar įveiklinimo strategiją.
Turto priežiūra	<u>Stiprybė.</u> Mažai kintanti Klientų bazė ir teigiama jų patirtis dėl Įmonės teikiamų paslaugų.	Didelė	Vystyti bendras Klientų dienu, energinio efektyvumo taupymo iniciatyvas, palaikyti nuolatinį grįžtamąjį ryšį su Klientais, nustatyti aiškius reakcijos į Klientų užklausas terminus.
	<u>Stiprybė.</u> Didelės užsakymų apimtys.	Didelė	Sudaryti ilgalaikius paslaugų sandorius.
	<u>Silpnybė.</u> Sudėtingas techninių kompetencijų pritraukimas.	Vidutinė	Vystyti darbuotojų pakaitumo programą.

Veikla	Veiksny	Poveikio svarba	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti ar silpnybėms pašalinti
	<u>Silpnybė.</u> Žemas duomenų ir paslaugų skaitmenizavimo lygis.	Vidutinė	Skaitmenizuoti energijos išteklių apskaitos skaitiklius, struktūrizuoti duomenų bazę, inicijuoti duomenų suvedimo kokybės gerinimo procesus.
Turto realizavimas	<u>Stiprybė.</u> Skirtingos parduodamo turto rūšys, palaikančios pardavimų tempą.	Vidutinė	Parengti turto pardavimo strategiją ir atlikti jos nuolatinę peržiūrą užtikrinant pardavimo įplaukas.
	<u>Stiprybė.</u> Išskirtiniai objektai geroje vietoje.	Didelė	Vystyti rinkodaros priemones didinant turto pardavimo vertę.
	<u>Silpnybė.</u> Turtas, rengiamas parduoti, pasikeitus savivaldos ar institucijų poreikiams, perduodamas joms, kas neigiamai veikia planuojamus Įmonės finansinius rezultatus.	Didelė	Inicijuoti lygiaverčių turto mainų tarp institucijų mechanizmo sukūrimą.
	<u>Silpnybė.</u> Mažos apimties paslaugų krepšelis.	Vidutinė	Teikti naujas paslaugas nuomojant plotą (siūlyti reklamos, parkavimo plotus, trumpalaikę nuomą).
Valstybės aktyvų administravimas	<u>Stiprybė.</u> Aukšta kompetencija specifinėje srityje.	Vidutinė	Ugdyti Įmonės darbuotojus, kad būtų užtikrintas Įmonės veiklos tęstinumas.
	<u>Silpnybė.</u> Žemas duomenų skaitmenizavimo lygis.	Vidutinė	Vystyti bendrą viso turto duomenų bazę.
Valstybės turto apskaita	<u>Stiprybė.</u> Lankstus duomenų bazės valdymas.	Maža	Kelti VTIPS automatizavimo lygį ir diegti sąsajas su kitomis duomenų bazėmis.
	<u>Silpnybė.</u> Duomenų suvedimo kokybė.	Vidutinė	Edukuoti ir konsultuoti turto duomenų valdytojus.

8 lentelė. Palaikančių veiklų vidinių veiksnių analizė

Veikla	Veiksny	Poveikio svarba	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti / silpnybėms pašalinti
Teisės, prevencijos, komunikacijos valdymas, vidaus audito užtikrinimas	<u>Stiprybė.</u> Sukauptos specifinės kompetencijos VNT valdymo ir viešojo administravimo srityje.	Vidutinė	Inicijuoti pamainumo užtikrinimą.
	<u>Stiprybė.</u> Skaitmenizuotas rutininių veiklų atlikimas pasitelkiant robotą dokumentams valdyti.	Vidutinė	Tęsti veiklos robotizavimą.

Veikla	Veiksny	Poveikio svarba	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti / silpnybėms pašalinti
	<u>Silpnybė.</u> Mažas veiklos žinomumas visuomenėje. Lietuvos gyventojų apklausos duomenimis, 57,7 procento apklaustųjų žino Įmonę, tačiau 18,4 procento negalėjo įvardyti Įmonės veiklos.	Maža	Skatinti proaktyvią komunikaciją suinteresuotoms šalims.
	<u>Silpnybė.</u> Žemas Įmonės, kaip darbdavės, rekomendavimo lygis visuomenėje. Tik 16,3 procento iš žinančių Įmonę asmenų ją rekomenduoju kaip darbdavę, o tai nepadeda pritraukti darbuotojų, ypač turinčių specifinių kompetencijų, kurių reikia Įmonei.	Vidutinė	Sukurti ir įgyvendinti darbdavio įvaizdžio strategiją.
Žmogiškųjų išteklių valdymas	<u>Stiprybė.</u> Augantis darbuotojų išitraukimo lygis per dvejus metus pakilo 4 procentais iki 71 procento.	Didelė	Toliau tęsti darbuotojų išitraukimo didinimo programą.
	<u>Stiprybė.</u> Darbo vietos mobilumas ir lankstumas, suteikiantis galimybę dirbti hibridiniu būdu.	Didelė	Aktyviai komunikuoti specifinius darbo vietos privalumus atrankų metu.
	<u>Silpnybė.</u> Nuo rinkos atsiliekančias atlygis sukelia sunkumų pritraukti darbuotojų didžiuosiuose miestuose.	Vidutinė	Pritraukti reikalingos kompetencijos darbuotojų regionuose taikant hibridinį darbo modelį.
	<u>Silpnybė.</u> Skirtingas požiūris į Įmonės kultūrą tarp skirtingų padalinių.	Vidutinė	Vystyti vidinį Klientų aptarnavimo standartą. Toliau įgyvendinti Ambasadorių programą. Diegti ir gryninti Įmonės vertybes.
Veiklos priemonių ir operacijų valdymas	<u>Stiprybė.</u> Nutolusios darbo vietos suteikia galimybę būti arčiau Klientų visoje Lietuvoje ir pritraukti į Įmonę naujų kolegų ne tik didžiuosiuose miestuose. Iššūkis suvienodinti darbo vietas visiems darbuotojams.	Didelė	Didinti darbo vietų patrauklumą regionuose.
	<u>Silpnybė.</u> Duomenų dubliavimas (suvedimas) skirtingose sistemose dėl	Didelė	Sukurti vientisą informacinių technologijų (toliau – IT)

Veikla	Veiksny	Poveikio svarba	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti / silpnybėms pašalinti
	skirtingoms funkcijoms atlikti naudojamų atskirų sistemų.		infrastruktūrą ir vystyti duomenų bazių sąsajas.
	<u>Silpnybė.</u> Perteklinis vidinis ir išorinis veiklos reglamentavimas bei reikalavimų dubliavimas, atsirandantis dėl skirtingų veiklų vykdymo, kas apsunkina administracinių procesų ir apskaitos operacijų standartizavimą.	Vidutinė	Atlikti nuolatinę veiklos peržiūrą ir ją tobulinti, siekiant didinti vidinį efektyvumą.
	<u>Silpnybė.</u> Vertės grandines riboja struktūriniai vienetai. Veiklos išskaidytos atskiruose struktūriniuose padaliniuose, kas lėtina galutinio rezultato sukūrimą, nes užtrunka veiklos sprendimų derinimas funkciniai, o ne matricos būdu.	Vidutinė	Išgryninti vertės grandines. Taikyti projekcinį arba procesinį valdymą joms įgyvendinti.
Finansų ir pirkimų valdymas	<u>Stiprybė.</u> Dinaminė pirkimų sistema (toliau – DPS) ir didelės apimties konkurencingos sutartys dėl paslaugų.	Didelė	Palaikyti DPS. Centralizuoti paslaugų pirkimus.
	<u>Silpnybė.</u> Dalis VNT, suteikto panaudos be atlygio principu, negeneruoja įplaukų ir generuoja VNT nusidėvėjimą. Tokio tipo sutarčių Įmonės veikloje dar likę, nes šios ilgalaikės sutartys (10 metų) buvo sudarytos pagal ankstesnių įstatymų nuostatas.	Vidutinė	Pereiti iš panaudos modelio į nuomą.
	<u>Stiprybė.</u> Diegiamas tarptautinis apskaitos standartas (toliau – TAS).	Vidutinė	Užtikrinti sklandų TAS įdiegimą. Vadovautis TAS įgyvendinimo gerosios praktikos rekomendacijomis.
	<u>Silpnybė.</u> Maža nuosavo kapitalo dalis visoje VNT struktūroje mažina Įmonės galimybes, esant poreikiui, gauti paskolą kredito įstaigose projektams finansuoti.	Vidutinė	Vystyti naujas paslaugas, generuojančias pajamų srautą.



## ANTRASIS SKIRSNIS IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

**9 lentelė. Išorinės aplinkos veiksniai ir jų įtaka Įmonės veiklai**

Veiksniai	Galimas poveikis Įmonės veiklai	Poveikio svarba
<b>Politiniai veiksniai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visos Įmonės atliekamos funkcijos priskirtos įstatymais ir Vyriausybės nutarimais, kuriuose aiškiai nustatomos Įmonės teisės ir pareigos, veiklos apribojimai, atliekant konkrečias funkcijas.</li> <li>• Įmonės kasdienė veikla reikšmingai priklauso nuo politinių sprendimų, vizijos, integralumo kaitos, kas lemia pagrindinių Įmonės sprendimų (projektų) pasikeitimus.</li> </ul>	Didelė
<b>Ekonominiai veiksniai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinkos darbo užmokesčio atotrūkis nuo Įmonės darbo užmokesčio ir atotrūkis tarp vadovybės ir specialistų darbo užmokesčio apsunkina kvalifikuotų specialistų pritraukimą ir išlaikymą.</li> <li>• Prekių ir paslaugų brangimas, prieinamumo mažėjimas ir pristatymo terminų ilgėjimas apsunkina statybos projektų įgyvendinimą, nes sunkiau pritraukti partnerių, keičiasi pradėtų projektų biudžetai ir trukmė.</li> <li>• Didėja administruojamo VNT laisvo ploto apimtys dėl Klientų išteklių taupymo.</li> <li>• Mažėjant pinigų kainai, didėja Klientų galimybė įsigyti parduodamą VNT.</li> </ul>	Didelė
<b>Socialiniai veiksniai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hibridinis darbas keičia pastatų ir jų ploto paklausą, pritaikymą Klientų reikmėms, tačiau atveria galimybę pritraukti darbuotojų regionuose.</li> <li>• Didėja poreikis pastatus pritaikyti žmonėms su negalia.</li> <li>• Tampa sudėtinga pritraukti aukštos kompetencijos darbuotojų ir rangovų regionuose.</li> <li>• Turima VNT, kuri būtų galima įveiklinti per partnerystes ir bendrus su bendruomenėmis projektus, taip sumažinant šio VNT išlaikymo sąnaudas.</li> <li>• Nauji darbo vietoms taikomi reikalavimai – vaikų kambariai, papildoma laisva poilsio diena viešojo sektoriaus darbuotojams, auginantiems vaikus iki tam tikro amžiaus, įpareigoja Įmonę į šiuos reikalavimus atsižvelgti vystant darbo vietas.</li> </ul>	Vidutinė
<b>Technologiniai veiksniai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės naudojamų informacinių sistemų funkcionalumas, efektyvumas ir sąsaja su kitų įstaigų informacinėmis sistemomis kelia iššūkių efektyvinant veiklas.</li> <li>• Didėjantys lūkesčiai dėl atvirų duomenų didina informacinių sistemų pritaikymo šiems duomenims generuoti ir pateikti sąnaudas.</li> </ul>	Vidutinė

<b>Aplinkosaugos veiksniai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didėjantys aplinkosaugos ir tvarumo reikalavimai (anglies dioksido (toliau – CO<sub>2</sub>) mažinimas, žaliasis kursas, automobilių infrastruktūros pokyčiai) didina investicijų į VNT poreikį (saulės elektrinės, elektromobilių įkrovimo stotelės, automatiniai jutikliai pastatuose).</li> </ul>	Didelė
<b>Teisiniai veiksniai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės veikla ir kainodara išsamiai reglamentuota teisės aktuose, kurie sparčiai kintančioje veiklos aplinkoje riboja Įmonės lankstumą.</li> <li>• Numatomas Įmonės pertvarkymas ir veiklos apimties pakeitimas gali veikti Įmonės pinigų srautus ir valdomo kapitalo struktūrą.</li> </ul>	Didelė

### TREČIASIS SKIRSNIS KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

#### 10 lentelė. Įmonės konkurencinės aplinkos analizė

Veiksnys	Galimas poveikis Įmonės veiklai	Poveikio svarba
<b>Paslaugų teikėjų jėga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonė, pirkdama paslaugas didelėmis apimtimis, turi stiprią derybinę galią.</li> <li>• Nuosavo kapitalo dalis VNT struktūroje palyginti maža, todėl Įmonė turi ribotas galimybes pasiskolinti pinigų finansų rinkose įkeisdama savo turtą ir derėtis dėl geresnių finansavimo sąlygų.</li> <li>• Įgyvendinant regionuose vykdomus projektus sudėtinga į viešuosius pirkimus pritraukti paslaugų teikėjų, kad jie konkuruotų tarpusavyje, nes nėra daug paslaugų teikėjų, veikiančių tam tikroje vietoje, arba jie yra labai smulkūs, todėl kyla iššūkių dėl paslaugų kokybės ir apimčių.</li> <li>• Įmonė turi stabilią Klientų bazę su patikimu pinigų srautu, todėl yra patikima užsakovė paslaugų teikėjams atskirose ekonominio ciklo fazėse, kas didina derybinę galią.</li> </ul>	Didelė
<b>Pirkėjų jėga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagrindiniai Įmonės paslaugų gavėjai – valstybės institucijos ir įstaigos – teisės aktais yra įpareigoti naudotis Įmonės paslaugomis, todėl čia Įmonė turi galios poziciją, tačiau nesant detalaus paslaugos reglamentavimo (darbo vietos standarto) Klientai teikia poreikius, prie kurių Įmonė taikosi.</li> <li>• Komercinės nuomos Klientų segmente Klientai turi derybinę galią, nes Įmonės siūlomi nuomos terminai yra palyginti trumpi, o į patalpas Įmonė neinvestuoja, todėl Klientai turi galimybę derėtis dėl kainos.</li> <li>• Įmonė 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</li> </ul>	Didelė

	informacija apie Įmonės suteiktas paslaugas ir jų kokybę tiesiogiai daro įtaką Įmonės reputacijos ir įvaizdžio formavimui.	
<b>Konkurentai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonei suteikta išskirtinė teisė organizuoti valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimą, įgyvendinti centralizuotą VNT valdymą.</li> <li>• Įgyvendinant centralizuotą VNT valdymą, netiesioginiai konkurentai yra Klientai, t. y. valstybės institucijų ir įstaigų ūkio skyriai, vykdančys savo pastatų techninę priežiūrą.</li> <li>• Parduodant nereikalingą VNT, netiesiogiai konkuruojama su administracinių pastatų vystytojais ir antrinės rinkos pardavėjais dėl turto pirkėjų.</li> </ul>	Maža
<b>Naujų konkurentų grėsmė</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	Maža
<b>Pakaitalų (Įmonės paslaugų pakeitimo) grėsmė</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įgyvendinant centralizuotą VNT valdymą, pakaitalų grėsmė yra minimali.</li> </ul>	Maža

## KETVIRTASIS SKIRSNIS STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

**11 lentelė. Įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizės suvestinė**

Vidinės aplinkos veiksniai	
Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrauklios VNT vietos viešosioms paslaugoms teikti.</li> <li>• Stabili centralizuotos nuomos Klientų bazė.</li> <li>• Skirtingos parduodamo turto rūšys, palaikančios pardavimų tempą.</li> <li>• Aukšta kompetencija specifinėje viešojo administravimo srityje.</li> <li>• Darbo vietų mobilumas ir lankstumas darbuotojams.</li> <li>• Vystoma DPS ir galimybė sudaryti didelės apimties konkurencingus paslaugų teikimo sandorius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didėjanti laisvo ploto dalis portfelio struktūroje.</li> <li>• Žema VNT energinio efektyvumo klasė.</li> <li>• Žemas duomenų ir paslaugų skaitmenizavimo lygis.</li> <li>• Nuo rinkos atsiliekantis atlygis.</li> <li>• Duomenų dubliavimas.</li> <li>• Dalis VNT negeneruoja įplaukų.</li> <li>• Derybinės galios su Klientais stoka.</li> <li>• Perteklinis vidinis veiklos reglamentavimas.</li> <li>• Neplaninis NT perdavimas kitoms institucijoms, keičiantis planuotus finansinius srautus.</li> </ul>
Išorinės aplinkos veiksniai	
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standartizuotos darbo vietos valstybės funkcijoms atlikti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perteklinis veiklos reguliavimas.</li> <li>• Politinės vadovybės periodinė kaita.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę, kainodaros atnaujinimas.</li> <li>• Duomenų skaitmenizavimas ir automatizavimas.</li> <li>• Partnerystės plėtra tiek vystant paslaugas ar inovacijas, tiek perimant gerąją praktiką.</li> <li>• Papildomos pajamos tiek keliant esamų paslaugų kokybę, tiek vystant naujas paslaugas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštos kompetencijos, inžinerinės ir specifinės teisinės pakraipos specialistų trūkumas.</li> <li>• Kintanti Klientų elgsena gali didinti neįveiklinto VNT dalį.</li> </ul>
--	---

36. 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 silpnųjų panaikinimo ir pagal galimybes yra pasirengusi suvaldyti galimas grėsmes.

37. Sukaupta centralizuoto AVNT valdymo patirtis, geras teisinės bazės išmanymas, dalyvavimas ją kuriant ir tobulinant, ilgalaikė partnerystė su Klientais, jų poreikių pažinimas leidžia tinkamai pasirengti numatomam Įmonės pertvarkymui į akcinę bendrovę, galimam įstatinio kapitalo ir pinigų srautų pasikeitimui. Nuo 2025 metų Įmonė apskaitoje pradeda taikyti TAS, kam Įmonė intensyviai ruošėsi TAS nuostatoms adaptuodama apskaitos informacinę sistemą, mokydama darbuotojus. Numatomas Įmonės pertvarkymas leis lanksčiau vystyti komercines paslaugas ir didinti komercinės nuomos apimtį, teikti naujas paslaugas ir diversifikuoti pajamų struktūrą. Diversifikuotas parduodamo VNT portfelis leidžia palaikyti nuolatinę parduodamų objektų pasiūlą ir pajamas, kurios panaudojamos valdomam AVNT modernizuoti. Turėdama stabilų ir diversifikuotą finansavimą, Įmonė gali įgyvendinti bandomuosius projektus – diegti inovatyvius pastatų įrengimo sprendimus, atitinkančius tiek didėjančius nuomininkų lūkesčius dėl energinio efektyvumo, ergonominės kokybės, tiek didėjančius aplinkosauginius reikalavimus ar infrastuktūros, 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 VNT, pasiūlyti Klientams geriausias, jų lūkesčius atitinkančius, sprendimus. Teikiamų paslaugų kompleksiskumas ir apimtys, įdiegtas vienas Klientų aptarnavimo standartas, Klientų užklausų valdymo sistema ir joje kaupiamų duomenų analizė sudaro sąlygas formuoti Klientams tinkamus paslaugų paketus, suteikti valstybės institucijoms ir įstaigoms visuomeninės paskirties funkcijoms atlikti pritaikytą NT, taip geriau panaudojant pastatų plotus. Visgi energijos išteklių kaina per pastaruosius metus paskatino Klientus sparčiau, nei planuota, atsisakyti neefektyviai naudojamų patalpų, o brangęs skolinimas lėtino šio turto pirkimo tempą, todėl 2024 metais didėjo laisvo ploto dalis (29 procentai viso AVNT) VNT portfelyje. Kol šis AVNT nėra parduotas, Įmonė patiria sąnaudų, todėl pagrindiniai Įmonės prioritetai 2025 metais yra įveiklinti šį AVNT, kad jis generuotų įplaukas, ir įgyvendinti Investicijų planą, kas pagerintų darbo vietas centralizuotos nuomos Klientams ir padidintų VNT vertę.

38. Aukštos kvalifikacijos, ambicingi Įmonės darbuotojai, sukaupe didelę patirtį, 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 stengiasi gerinti Įmonės kultūrą, paremtą vertybių stiprinimu, darbo aplinkos gerinimu, – atnaujinama fizinės darbo vietos, skatina hibridinį darbą, suteikia galimybių įsitraukti į savanorystės veiklas.

39. Įmonės veiklos skaidrumas ir didėjanti kompetencija leidžia 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, inicijuoti VNT naudojimo efektyvinimo iniciatyvas Klientams. Visgi tenka pripažinti, kad duomenų ir paslaugų skaitmenizavimas ir jungimas į vientisą informacinių sistemų architektūrą kelia iššūkių Įmonei dėl pokyčio tempo ir duomenų struktūros skirtumų. Kūrybinga vidinė ir išorinė komunikacija, lanksčios darbo sąlygos stiprina Įmonės, kaip darbdavės, įvaizdį, suteikia galimybių pritraukti naujų darbuotojų.

40. 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 ir kitos kenkimo veiklos tiek Įmonės, tiek Klientų turto.

## IV SKYRIUS

### MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS VEIKLOS KRYPTYS

#### PIRMASIS SKIRSNIS

#### ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

41. Įmonės misija – efektyvus VNT valdymas, kuriantis vertę visuomenei ir Klientams.

42. Įmonės vizija – sukurti tvarų NT portfelį, kuris ne tik užtikrintų sklandų viešųjų paslaugų teikimą, bet ir generuotų didėjančią gražą valstybei.

43. Įmonės vertybės – susitarimas, kokiais principais vadovausimės Įmonėje (6 paveikslas).

 <p><b>VEIKIAME DRĄSIAI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Turime ambicijų.</b> Darome daugiau nei vakar.</li> <li>• <b>Turime stuburą.</b> Gyvename mūsų misija, gebame argumentuotai išlaikyti savo poziciją.</li> </ul>	 <p><b>VEIKIAME KARTU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sprendžiame kartu.</b> Tariamės prieš sprendimus ir derinamės bendrą veikimą.</li> <li>• <b>Didiname bendrystę.</b> Kuriame santykius, kurie augina sparnus, suteikia polėkio, skatina augti.</li> </ul>	 <p><b>VEIKIAME ATVIRAI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atvirai komunikuojame.</b> Informuojame klientus ir įmonės darbuotojus ne tik apie vykdomą veiklą, bet ir apie kilusias problemas.</li> <li>• <b>Išbandome naujoves.</b> Atvirai išbandome naujoves savo veikloje bei dalinamės gerąja praktika ir kompetencija su kolegomis ir klientais.</li> </ul>
---	--	---

#### 6 paveikslas. Įmonės vertybės

44. Vertybių išgryninimui ir integracijai į kasdienę veiklą 2024 metais Įmonėje skirta daug dėmesio, numatomi ne mažesni darbai ir planavimo laikotarpiai. Įmonėje suburtas aktyvus ambasadorių būrys, kuris dalyvauja visuose vertybių projekto etapuose.

45. Tolesni su vertybių diegimu numatomi darbai:

45.1. 2025 metais – vertybių integravimas į veiklos procesus, Įmonės kultūros tyrimas, tolesnių žingsnių vykdymas (naujokų švietimas, darbuotojų supratingumo vertybių kontekste gilinimas per renginius, komunikaciją, apdovanojimus);

45.2. 2026 metais – Įmonės vertybių žaidimo sukūrimas ir pristatymas darbuotojams;

45.3. 2027 ir 2028 metais – nuolatinis Įmonės kultūros tyrimas ir veiklos palaikymas.

#### ANTRASIS SKIRSNIS

#### ĮMONĖS STRATEGINĖS VEIKLOS KRYPTYS

46. Įmonės veikla planuojama atsižvelgiant į pagrindines suinteresuotas šalis ir įsipareigojimus joms:



46.1. Klientams – Įmonėje siekiama įdiegti ir plėtoti Klientų patirties valdymą įgyvendinant reikalingas priemones ir nustatant organizacinę struktūrą, kuri užtikrintų proaktyvumą, reakcijos greitį ir efektyvią komunikaciją;

46.2. partneriams – siekiama padidinti Įmonės patrauklumą paslaugų teikėjams, pagerinti planavimo ir komunikacijos procesus;

46.3. steigėjui (valstybei) – siekiama sustiprinti Įmonės, kaip patikimos turto valdytojos, įvaizdį vertinant kuriamas vertes valstybei ir jas komunikuojant, diversifikuoti finansavimo šaltinius tiek pagal paslaugų, tiek pagal VNT portfelio plėtrą;

46.4. darbuotojams – Įmonė siekia būti konkurencinga darbo rinkoje, pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus tiek įgyvendindama finansines priemones, tiek suteikdama prasme darbo veiklai ir kurdama motyvuojančius projektus, paslaugas.

47. Įmonės strateginės veiklos kryptys:

47.1. **Tvarumas** – Įmonės kuriama kultūra skatina darbuotojus sąžiningai ir atsakingai vykdyti veiklą, kurti naudą Klientams, suinteresuotoms šalims ir visuomenei, puoselėti darnius ir tvarius santykius su mus supančia aplinka:

47.1.1. Veikloje vadovaujamosi Įmonėje priimtais veiklos ir elgesio principais bei normomis, bendradarbiaujama su kolegomis, partneriais ir visuomene. Taikant šiuolaikišką žmogiškųjų išteklių vadybą, veikla organizuojama atsižvelgiant į viešojo intereso pirmumą, etiškus santykius su partneriais, gamtos išteklių tausojimą. Pagrindiniai Įmonės darnios veiklos principai įtvirtinti Socialinės atsakomybės gairėse, patvirtintose Įmonės generalinio direktoriaus 2020 m. kovo 17 d. įsakymu Nr. P1-97 „Dėl valstybės įmonės Turto banko socialinės atsakomybės gairių patvirtinimo“, Etikos kodekse, patvirtintame Įmonės valdybos 2021 m. balandžio 6 d. nutarimu Nr. SK2-41 „Dėl valstybės įmonės Turto banko etikos kodekso patvirtinimo“, Valstybės įmonės Turto banko lygių galimybių politikoje ir jos įgyvendinimo tvarkoje, patvirtintoje Įmonės generalinio direktoriaus 2018 m. rugsėjo 27 d. įsakymu Nr. P1-247 „Dėl valstybės įmonės Turto banko lygių galimybių politikos ir jos įgyvendinimo tvarkos patvirtinimo“, Valstybės įmonės Turto banko darbuotojų atlygio politikoje, patvirtintoje Įmonės valdybos 2020 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. SK2-33 „Dėl valstybės įmonės Turto banko darbuotojų atlygio politikos patvirtinimo“, Įmonės generalinio direktoriaus ir Įmonės profesinės sąjungos 2022 m. vasario 18 d. pasirašytoje kolektyvinėje sutartyje, parengtose Suinteresuotų šalių lūkesčių ir abipusės komunikacijos gairėse. Pagal Lietuvos Respublikos įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatymo 2, 4, 5, 19, 41 straipsnių nuostatas, Įmonė nuo 2025 metų patenka į didelių įmonių kategoriją, todėl keičiasi tvarumo atskaitomybės apimtis. Siekdama įgyvendinti didelėms įmonėms keliamus reikalavimus Įmonė suplanavo 2025 metais pasirengti tvarumo rodiklių stebėsenos sistemą.

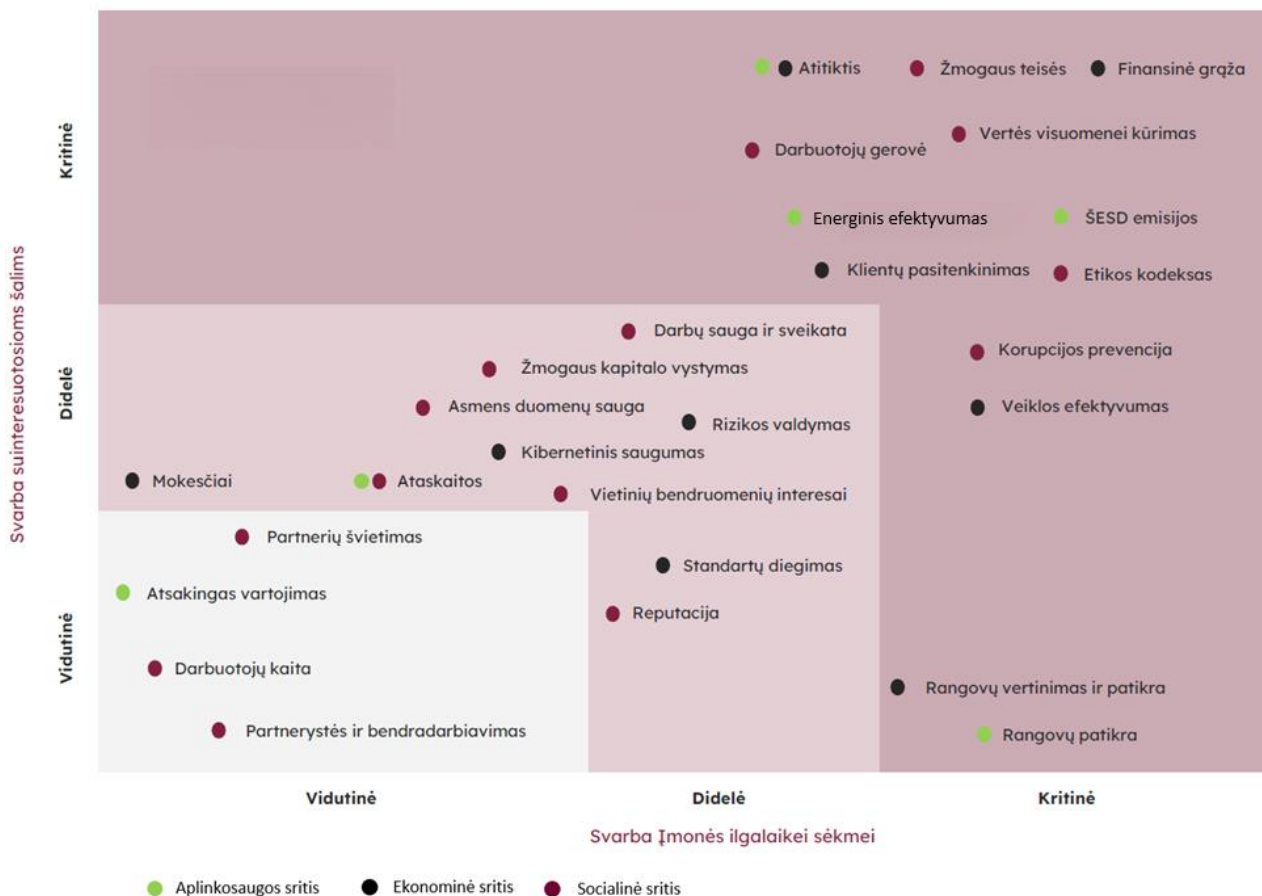
47.1.2. Įmonės veikloje vadovaujamosi tvarumo principais, atsižvelgiant į svarbiausių suinteresuotų šalių lūkesčius ir tikėtiną Įmonės veiklos įtaką joms. Išskiriamos 5 svarbiausios suinteresuotos šalys (7 paveikslas), kurios gali turėti didžiausią reikšmę Įmonės veiklos rezultatams.

47.1.3. Tvarumo temos nustatytos pagal jų svarbą Įmonei ir suinteresuotoms šalims. Kritinio reikšmingumo temos yra tos temos arba poveikiai, kurių nuoseklus valdymas ir konkretūs uždaviniai yra strategiškai svarbūs (8 paveikslas).



**7 paveikslas. Įmonės suinteresuotos šalys**





## 8 paveikslas. Įmonei ir suinteresuotoms šalims reikšmingos tvarumo sritys

47.1.4. Tvarumo temos suskirstytos pagal sritis: ekonominę, aplinkosaugos ir socialinę.

47.1.5. Toliau nurodomos veiklos, susijusios su Įmonės tikslais planuojamu 2025–2028 metų laikotarpiu ir atspindinčios kiekvienos tvarumo temos siekius:

47.1.5.1. *Ekonominiu aspektu* siekiama:

47.1.5.1.1. taikyti gerą apskaitos praktiką per įdiegtus TAS;

47.1.5.1.2. padidinti valdomų geros būklės patalpų dalį iki ne mažiau kaip 80 procentų ( $\geq 379\,400\text{ m}^2$ );

47.1.5.1.3. sukurti teikiamų paslaugų ir objektų įrengimo standartus, kas leistų pasiekti masto ekonomiją įrengiant patalpas ir teikiant jų priežiūros paslaugas.

47.1.5.2. *Socialiniu aspektu* siekiama:

47.1.5.2.1. lyčių lygybės Įmonėje;

47.1.5.2.2. kad įsitraukusių darbuotojų dalis būtų ne mažesnė nei 70 procentų;

47.1.5.2.3. sudaryti sąlygas darbuotojams kelti kvalifikaciją ir išlaikyti specifinės srities ekspertus Įmonėje;

47.1.5.2.4. puoselėti žmogaus teises ir lygias galimybes visiems Įmonės bendruomenės nariams, todėl stengiamasi, kad ir toliau Įmonėje nebūtų diskriminacijos ar žmogaus teisių pažeidimo atvejų;

47.1.5.2.5. aktyviai plėtoti santykius su socialiniais partneriais. Tarptautinėje „PuRE-net“ (angl. *The Public Real Estate Network*) organizacijoje keičiamasi gerąja VNT valdymo praktika, su asociacija „PropTech Lietuva“ ieškoma galimybių plėtoti turto valdymo inovacijas pastatuose, bendradarbiaujama su Asmens su negalia teisių apsaugos agentūra prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, siekiant užtikrinti lygias galimybes specialiųjų poreikių žmonėms, į valdomų pastatų modernizavimo ir remonto projektus įtraukiamos priemonės, kurios didina prieinamumą prie pastatų ir jų naudojimo galimybes asmenims su negalia. Šios priemonės taikomos ne tik pagal teisės aktų reikalavimus, bet ir pagal universalaus dizaino principus. Su totorių ir žydų bendruomenėmis 2025–2028 metais bus tęsiamas bendradarbiavimas ir siekiama įprasmiti ir išsaugoti šių bendruomenių istorinį paveldą Įmonės valdomuose pastatuose ir teritorijose.

47.1.5.3. *Aplinkosaugos aspektu* siekiama:

47.1.5.3.1. sumažinti CO<sub>2</sub> emisiją ne mažiau kaip 7 procentais iki 2027 metų;

47.1.5.3.2. kad žalieji pirkimai sudarytų 100 procentų visų Įmonės vykdomų pirkimų pagal jų vertę;

47.1.5.3.3. įgyvendinti bandomąjį modernizacijos projektą panaudojant skydines medienos medžiagas;

47.1.5.3.4. gerinti AVNT būklę modernizuojant senus pastatus vietoj naujos statybos, taip taupant gamtos išteklius;

47.1.5.3.5. renovuoti 179 500 m<sup>2</sup> pastatų ploto iki 2030 metų, taip pagerinant patalpų būklę ir jų energinį efektyvumą; 2025 metais vykdomi projektai apima 44 586 m<sup>2</sup> ploto.

47.2. **Efektyvumas** – viena esminių ir kertinių Įmonės egzistavimo priežasčių, iki šiol kaip sąvoka ir veiklos kryptis taikyta didinant VNT valdymo efektyvumą centralizuojant turto valdymą ir jį nuolat optimizuojant. Planavimo laikotarpiu VNT valdymo efektyvumo didinimo žingsnius planuojama orientuoti į:

47.2.1. Klientų pasitenkinimo Įmonės teikiamomis paslaugomis ne mažesnio nei 60 procentų lygio išlaikymą, atsižvelgiant į numatomus Klientų perkraustymus;

47.2.2. EBITDA daugiau kaip 30 procentų maržos pasiekimą;

47.2.3. optimalios kapitalo struktūros santykio 0,3 išlaikymą;

47.2.4. turto priežiūros sąnaudų lygio nuosaikų palaikymą, atsižvelgiant į infliacijos rodiklius. Siekiama, kad metinės valdymo ir priežiūros sąnaudos 2025 metais neviršytų 49,29 eurų/m<sup>2</sup>, o 2028 metais neviršytų 52,96 eurų/m<sup>2</sup>;

47.2.5. Įmonės struktūros, funkcijų ir jų reikalingumo aktyvią peržiūrą, išgryninant vertę kuriančią veiklą, Įmonės veiklos efektyvumo didinimą;

47.2.6. procesų robotizavimą ir išmaniųjų technologijų diegimą, įsigyjant tam reikiamų IT priemonių ir atnaujinant esamas priemones, taip dar labiau didinant Įmonės veiklos efektyvumą. Išmaniosios technologijos diegiamos į visas pagrindines Įmonės veiklos sritis – siekiama kasmet, bendradarbiaujant su asociacija „PropTech Lietuva“ ar kitomis asociacijomis ir organizacijomis, įgyvendinti bent po vieną inovacijų diegimo projektą;

47.2.7. investicijų atsiperkamumą – bus siekiama, kad visos į AVNT portfelį daromos investicijos didintų jo vertę.

47.3. **Aktyvus turto portfelio valdymas** – valdydama didelį VNT portfelį, Įmonė įsipareigoja ne tik optimizuoti turto portfelio struktūrą, atsisakydama mažaverčio ir valstybės poreikiams nebūtiną, vertės augimui generuoti netinkamo turto, tačiau ir:

- 47.3.1. didinti valdomo portfelio vertę;
- 47.3.2. tvariai investuoti į vertingus ir naudojamus objektus;
- 47.3.3. tinkamai formuoti objektų nuomininkų ir sutarčių portfelius;

48. mažinti VNT išlaikymo ir nuomos kaštus valstybei ne tik jį optimizuodama, bet ir generuodama papildomas komercinės veiklos pajamas.

49. 2021–2030 metų nacionaliniame pažangos plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“, įtvirtintas principas dėl centralizuotai valdomo AVNT ploto mažinimo 25 procentais iki 2030 metų lyginant su 2021 metais užfiksuotu 665 tūkst. kv. metrų dydžio AVNT portfeliumi bei eliminuojant nuo 2021 metų Įmonei valdyti perduotus, perduodamus ir ateityje perduotinus naujus (papildomus) VNT objektus. 2024 metais pasiekti planuota –8,2 procento rodiklio reikšmė viršyta, faktinė reikšmė –12,12 procento. Tam įtakos turėjo rezultatyvus Įmonės NT rinkai pasiūlyto patrauklaus VNT visoje Lietuvoje pardavimas.

50. Numatoma, kad 2025 metais Įmonė veiks nebe kaip valstybės įmonė, o kaip akcinė bendrovė. Tai didelis pokytis Įmonei, atveriantis naujas galimybes tiek gerinti valdyseną, tiek vykdyti kitokią nei iki šiol veiklą. Tikimasi lengvesnio teisinio reguliavimo vystant komercines paslaugas, didesnio lankstumo vystant paslaugų paketus esamiems ir būsimiems Klientams. Įmonės valdybai bus suteikta daugiau galimybių kreipti Įmonės veiklą ir sprendimus dar didesnei vertei valstybei kurti.

**TREČIASIS SKIRSNIS**  
**ĮMONĖS VEIKLOS TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI**

51. Įmonės 2025–2028 metų veiklos tikslai ir jų matavimo rodikliai pateikti 12 lentelėje.

**12 lentelė. Įmonės veiklos tikslai ir jų matavimo rodikliai**

Veiklos tikslas	Rodiklis	Rodiklio metodika	Rodiklio lyginamasis svoris tikslui pasiekti	Savininkas	2024 metų faktas	2024 metų planas	2025 metų planas	2026 metų planas	2027 metų planas	2028 metų planas
1. Įgyvendinti tvarius ir aplinką tausojančius sprendimus VNT portfelyje, siekiant sumažinti paliekamą CO <sub>2</sub> pėdsaką ir išlaikyti ilgalaikę šio VNT vertę visuomenei	1.1. AVNT Geros būklės patalpų dalis, %	Iki 25 balų – bloga, iki 50 balų – patenkinama, iki 75 – gera, virš 85 – labai gera. Skačiuojamas valstybės funkcijoms atlikti reikalingas turtas	50 %	Turto strategijos ir plėtros departamentas (toliau – TSPD) direktorius	≥ 61 % (≥ 274 127 m <sup>2</sup> )	≥ 58 % (≥ 305 188 m <sup>2</sup> )	≥ 63 % (≥ 285 980 m <sup>2</sup> )	≥ 66,1 % (≥ 297 000 m <sup>2</sup> )	≥ 71 % (≥ 318 800 m <sup>2</sup> )	≥ 80 % (≥ 379 400 m <sup>2</sup> )
	1.2. CO <sub>2</sub> sugeneruoto kiekio mažėjimas, palyginti su prieš tai buvusių metų atitinkamo laikotarpio sugeneruotu kiekiu, %	(Einamųjų metų CO <sub>2</sub> / Prieš tai buvusių metų CO <sub>2</sub> ) – 1) × 100 %	50 %	TSPD direktorius	≥ 8%	≥ 8 %	≥ 10 %	≥ 7 %	≥ –2,6 % (didėjimas)	ND
2. Patobulinti veiklos procesus ir padidinti veiklos efektyvumą, siekiant optimizuoti išlaidas, išteklių naudojimą ir pagerinti paslaugų teikimą	2.1. Įmonės paslaugų NPS, %	Klientų apklausa	30 %	Generalinis direktorius	61 %	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %
	2.2. Metinis EBITDA pelningumas, %	EBITDA / pajamos	30 %	Generalinis direktorius	17,87 %	ND	>15 %	>17 %	>25 %	30 %
	2.3. Optimali kapitalo struktūra (metinis finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu, padidėjimas kartais)	Finansų institucijų suteiktų ilgalaikių ir trumpalaikių paskolų, sąskaitų perviršio, finansinės nuomos (lizingo) paslaugų ir kiti likučiai metų pabaigoje / nuosavas kapitalas metų pabaigoje	15 %	Finansų departamento direktorius	0,1 karto	0,1 karto	0,1 karto	0,2 karto	0,3 karto	0,2 karto
	2.4. AVNT valdymo ir priežiūros sąnaudos už kvadratinį metrą, eurai/m <sup>2</sup>	AVNT valdymo ir priežiūros (centralizuota + AVNT komercinė nuoma + panauda + laisvas plotas) sąnaudos / (Įmonės + valdomo VNT komercinė nuoma + panauda + laisvas plotas) plotas	25 %	Turto valdymo departamento direktorius	38,58 eurų/m <sup>2</sup> 27,77 mln. eurų	≤ 40,63 eurų/m <sup>2</sup> 29,01 mln. eurų	≤ 49,29 eurų/m <sup>2</sup> 35,48 mln. eurų	≤ 50,25 eurų/m <sup>2</sup> 36,17 mln. eurų	≤ 54,62 eurų/m <sup>2</sup> 39,32 mln. eurų	≤ 52,96 eurų/m <sup>2</sup> 38,12 mln. eurų
3. Aktyviai valdyti turto portfelį	3.1. Projektų, kurie įgyvendinti pagal pradinio projekto plano (pinigų, laiko, apimties) parametrus, %	Sėkmingai įgyvendinami projektai / visi vykdomi projektai × 100 %	15 %	TSPD direktorius	63,64 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	3.2. Centralizuotai valdomo turto (toliau – CVT) kapitalo išlaidos (toliau – CAPEX), mln. eurų	CVT CAPEX	15 %	Finansų departamento direktorius	17,91 mln. eurų	46,11 mln. eurų	55,20 mln. eurų	123,14 mln. eurų	89,70 mln. eurų	58,91 mln. eurų

Veiklos tikslas	Rodiklis	Rodiklio metodika	Rodiklio lyginamasis svoris tikslui pasiekti	Savininkas	2024 metų faktas	2024 metų planas	2025 metų planas	2026 metų planas	2027 metų planas	2028 metų planas
	3.3. CVT pardavimo įplaukos, eurais	Įplaukų už parduotą valdomą parduotiną VNT suma	15 %	PD direktorius	19,53 mln. eurų	20,5 mln. eurų	20,85 mln. eurų	20,07 mln. eurų	28,81 mln. eurų	28,33 mln. eurų
	3.4. CVT pardavimo apimtys, m <sup>2</sup>	Parduoto valdomo parduotino VNT kvadratinų metrų apimtis	15 %	PD direktorius	34 694 m <sup>2</sup>	22 927 m <sup>2</sup>	32 699 m <sup>2</sup>	28 600 m <sup>2</sup>	21 400 m <sup>2</sup>	22 866 m <sup>2</sup>
	3.5. Vienai darbo vietai tenkančių kv. metrų apimčių mažėjimas, palyginti su praėjusiais metais, % (m <sup>2</sup> )	((Einamųjų metų 1 darbo vietai tenkančių kv. metrų kiekis / Praėjusių metų 1 darbo vietai tenkančių kv. metrų kiekis) – 1) × 100 % (CVT plotas / CVT Klientų visiško užimtumo atitiktumui)	20 %	TSPD direktorius	2,47 % (19,73 m <sup>2</sup> )	2,0 % (≤ 19,85 m <sup>2</sup> )	0,9 % (≤ 19,65 m <sup>2</sup> )	0,5 % (≤ 19,54 m <sup>2</sup> )	2,5 % (≤ 19,06 m <sup>2</sup> )	0,5 % (≤ 18,96 m <sup>2</sup> )
	3.6. Centralizuotai valdomo AVNT ploto mažinimas, % (E-04-001-08-05-Nacionalinis pažangos planas)	Centralizuotai valdomo AVNT ploto pokytis, palyginti su 2021 metais	10 %	TSPD direktorius	–12,12 %	–8,2 %	–12 %	–14,3 %	–17,6 %	–20 %
	3.7. Valdomo portfelio laisvas plotas (vakansija), %	-	10 %	TSPD direktorius	11,3 % (82 882 m <sup>2</sup> )	11,24 % (80 242 m <sup>2</sup> )	18,07 % (133 323 m <sup>2</sup> )	19,35 % (142 700 m <sup>2</sup> )	20,61 % (152 000 m <sup>2</sup> )	23,05 % (170 000 m <sup>2</sup> )

**Pastabos:**

1. Patikslinti ir audituoti 2024 metų duomenys bus pateikti Įmonės metiniame finansinių ataskaitų rinkinyje ir veiklos ataskaitoje.
2. 2.2 papunktyje nurodyto rodiklio 2027 ir 2028 metų reikšmės numatytos su sąlyga, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybė pritaris Goštauto kvartalo II ir III etapų modernizacijai.
3. 2.3 papunktyje nurodyto rodiklio reikšmės numatytos vertinant tai, kad patikėjimo teise valdomas turtas bus rodomas nuosavo kapitalo dalyje.
4. 2.4 papunktyje nurodytas rodiklis skirtas AVNT valdymo ir priežiūros sąnaudoms stebėti, skaičiuota vertinant, kad vidiniai veiklos kaštai neaugs, nepaisant portfelio augimo, tačiau augimas numatomas perkamų paslaugų dalyje.
5. 3.2 papunktyje nurodytas rodiklis (be senojo atnaujinimo) – kapitalo investicijų į AVNT dydis per metus.
6. 3.6 papunktyje nurodytas rodiklis – procentinis centralizuotai valdomo AVNT ploto sumažėjimas 2021 metų AVNT objektų sąrašė. Rodikliu nevertinamas papildomai perimamas turtas po 2021 metų, kad būtų išlaikytas palyginamumas.

**KETVIRTASIS SKIRSNIS**  
**ĮMONĖS VEIKLOS UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI**

52. Įmonės veiklos uždaviniai ir veiksmai 2025–2028 metams planuojami atsižvelgiant į strategines kryptis (tikslus) ir suinteresuotas šalis. Įmonės uždaviniai ir veiksmai nurodomi 13 lentelėje pagal veiklos tikslus.

**13 lentelė. Įmonės veiklos tikslai, uždaviniai, veiksmai**

Veiklos tikslas	Veiklos uždavinys	Uždavinio ryšys su 12 lentelės rodikliais	Rodiklis	2025 metai	2026 metai	2027 metai	2028 metai	Veiksmai	Atsakingas
1. Įgyvendinti tvarius ir aplinką tausojančius sprendimus VNT portfelyje, siekiant sumažinti paliekamą CO <sub>2</sub> pėdsaką ir	1.1. Diegti modernius inžinerinius sprendimus valdomuose turto objektuose	Turi įtakos 1.1, 1.2, 2.1, 2.4, 3.2 papunkčiuose nurodytiems rodikliams	Suvartotų kilovatvalandžių kiekis, palyginti su atitinkamu laikotarpiu praeitais metais suvartotu kiekiu, %	–1,5 %	–1,5 %	–1,5 %	–1,5 %	Renovuoti 170 000 m <sup>2</sup> pastatų ploto	TSPD
								Diegti išmaniojo pastatų valdymo sistemą	
								Pritaikyti skirtingus temperatūros režimo grafikus valdomiems pastatams pagal juose dirbančių Klientų darbo grafikus	



Veiklos tikslas	Veiklos uždavinys	Uždavinio ryšys su 12 lentelės rodikliais	Rodiklis	2025 metai	2026 metai	2027 metai	2028 metai	Veiksmai	Atsakingas	
išlaikyti ilgalaikę šio VNT vertę visuomenei								Įgyvendinti saulės elektrinių įrengimo ant pastatų stogų, o kur įmanoma, – ir teritorijoje programą		
								Esant galimybei, įrengti mažąsias vėjo elektrines VNT		
	1.2. Didinti Klientų sąmoningumą tvarumo srityje							Šviesti Klientus apie galimybes tausoti energijos išteklius ir taip prisidėti prie tvaresnio pastatų naudojimo		Turto valdymo departamentas, Komunikacijos skyrius
	Pasirengti ir padėti Klientams pasirengti naujų reikalavimų tvarumo srityje įgyvendinimui									
2. Patobulinti veiklos procesus ir padidinti veiklos efektyvumą, siekiant optimizuoti išlaidas, išteklių naudojimą ir pagerinti paslaugų teikimą	2.1. Efektyviai naudoti žmogiškuosius išteklius	Turi įtakos 2.1, 2.2, 2.4 papunkčiuose nurodytiems rodikliams	Palaikančių Įmonės veiklų sąnaudos nuo visų Įmonės veiklos sąnaudų, %	15,65%	14,65%	14,67 %	15,67 %	IT priemonių atnaujinimas ir maksimalus veiklos automatizavimas	Generalinis direktorius, padalinių vadovai	
			Darbuotojų įsitraukimo indeksas, %	65 %	70 %	75 %	75 %	Diegti vertybinę kultūrą, tęsti ambasadorių projektą	Žmogiškųjų išteklių skyrius	
			Darbdavio rekomendacijos indeksas	10	12	14	16			
			Optimizuoti organizacinę struktūrą pagal teikiamas paslaugas ir vertės grandines	Atlikta vertės grandinės analizė	Įdiegta rinkodaros funkcija	Parengti teikiamų paslaugų standartai	-	Struktūros optimizavimas panaudojant vertės grandines	Generalinis direktorius	
			Darbuotojų mokymų valandų didėjimas, %	1 %	1 %	1 %	1 %	Diegti rinkodaros funkciją Sukurti paslaugų ir produktų standartus		
	2.2. Išlaikyti aukštą gerosios valdysenos indeksą	Turi įtakos visiems rodikliams	Gerosios valdysenos indeksas	A+	A+	A+	A+	Įgyvendinti VŠĮ Valdymo koordinavimo centro pateiktas valdysenos gerinimo rekomendacijas	Teisės ir administravimo departamentas	
	2.3. Gerinti Įmonės, kaip darbdavės, įvaizdį	Turi įtakos 2.1, 2.2 papunkčiuose nurodytiems rodikliams	Visuomenės dalies, gerai žinančios apie Įmonės NT valdymo veiklas ir rezultatus, didėjimas, %	5 %	5 %	5 %	5 %	Įgyvendinti komunikacijos strategiją viešinant Įmonės veiklą ir rezultatus	Komunikacijos skyrius	
	2.4. Pagerinti skolų išieškojimo procesą	Turi įtakos 2.2 papunktyje nurodytam rodikliui	Išieškotų skolų suma, mln. eurų	1,4	1,8	1,8	1,7	Peržiūrėti skolų išieškojimo procesą, įvertinti galimybes dalį proceso robotizuoti	Valstybinių kompetencijų departamentas, Apskaitos skyrius	
	3. Aktyviai valdyti turto portfelį	3.1. Užtikrinti valstybės funkcijoms atlikti nereikalingo	Turi įtakos 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 papunkčiuose	Įplaukos už paveldėto, bešeimininkio turto pardavimą, mln. eurų	2,5	2	2	2	Parengti ir parduoti valstybės funkcijoms atlikti nereikalingą turtą aukcionuose	PD, TSPD
				Įplaukos už parduotino turto pardavimą, mln. eurų	5,2	3,8	3,5	3,2	Atsisakyti (parduoti) mažaverčio ir nepelningo turto	



Veiklos tikslas	Veiklos uždavinys	Uždavinio ryšys su 12 lentelės rodikliais	Rodiklis	2025 metai	2026 metai	2027 metai	2028 metai	Veiksmai	Atsakingas
	turto realizavimą	nurodytiems rodikliams	Įplaukos už valstybės turtui atnaujinti skirto turto pardavimą, mln. eurų	2,1	4,2	0	0	Parduoti turto atnaujinimui finansuoti skirtus objektus	PD
	3.2. Didinti alternatyvių turto įdarbinimo būdų pajamų dalį bendrame pajamų krepšelyje	Turi įtakos 2.2, 3.7 papunkčiuose nurodytiems rodikliams	Komercinės nuomos ploto apimtis, m <sup>2</sup>	89 900 m <sup>2</sup>	84 000 m <sup>2</sup>	78 100 m <sup>2</sup>	74 600 m <sup>2</sup>	Išplėsti gerojo portfelio apimtis pritraukiant naujų Klientų	Turto valdymo departamentas
			Komercinės nuomos pajamos, eurų	2,90 mln. eurų	2,58 mln. eurų	2,50 mln. eurų	2,46 mln. eurų	Sukurti ir pradėti taikyti komercinės turto nuomos strategiją	
								Pereiti nuo pagrindinei veiklai nereikalingo turto pardavimo modelio prie turto vystymo / nuomos modelio	

## V SKYRIUS

### ĮMONĖS IŠTEKLIAI

#### PIRMASIS SKIRSNIS

### ĮMONĖS IŠTEKLIŲ SKIRSTYMAS

53. Įmonės ištekliai skirstomi į 3 pagrindines grupes:

- 53.1. žmogiškieji ištekliai;
- 53.2. informacinės sistemos;
- 53.3. finansiniai ištekliai.

#### ANTRASIS SKIRSNIS

### ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

54. Šiuo metu Įmonėje dirba 253 kvalifikuoti darbuotojai, sukaupę didelę patirtį vykdant skolų valstybei išieškojimo, VNT atnaujinimo, valdymo ir pardavimo, akcijų privatizavimo veiklas, ir kitų sričių kvalifikuoti specialistai. Įmonėje daug dėmesio skiriama darbuotojų išlaikymui (siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą, vykdomos Įmonės darbuotojų įsitraukimo didinimo plane (toliau – Įsitraukimo planas) numatytos veiklos) ir aukštos kompetencijos darbuotojų pritraukimui (siekiant gerinti Įmonės reputaciją ir darbdavio įvaizdį, vykdoma išorinė komunikacija). 2025 metais bus sukurta naujų darbuotojų įvedimo ir įsitraukimo į Įmonės veiklą skatinimo programa, darbdavio identiteto ir įvaizdžio strategija, atnaujintos sveikatos draudimo darbuotojams sąlygos, tęsiami tradiciniai darbuotojų renginiai.

55. 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 Įsitraukimo plano atnaujinimui, naujų priemonių įtraukimui. 2024 metais įsitraukimo į darbą rodiklis padidėjo 2 procentais iki 73 procentų. Labiausiai Įmonės darbuotojai vertina darbinę veiklą, bendradarbiavimą Įmonės viduje ir psichologinį saugumą. Tyrimo rezultatų gerėjimas parodo, kad įsitraukimo skatinimo priemonės (pergalių gongai, naujų vidinių komunikacijos kanalų sukūrimas, vidinės mentorystės renginiai) pasiteisino. 2025 metų pirmoje pusėje planuojama įgyvendinti pasiteisinusias priemones ir atnaujinti Įsitraukimo planą.

#### TREČIASIS SKIRSNIS

### INFORMACINĖS SISTEMOS

56. Įmonė nuolat investuoja į registrų informacines sistemas ir vidaus administravimo informacines sistemas. Pagrindinių Įmonės veikloje naudojamų informacinių sistemų duomenys perkelti į debesiją, taip užtikrinant duomenų prieinamumą ir saugą. 2024 metais didžiausias dėmesys buvo skirtas apskaitos sistemų adaptavimui prie TAS. Vienas iš IT specialistų tikslų planuojamu laikotarpiu – užtikrinti informacinių sistemų duomenų skaitmenizavimą, kad juos būtų galima panaudoti veiklos ataskaitoms vizualizuoti, ir naudojantis IT priemonėmis maksimaliai automatizuoti veiklos procesus.

#### KETVIRTASIS SKIRSNIS

### FINANSINIAI IŠTEKLIAI

57. Įmonės bendrieji apskaitos principai, metodai ir taisyklės reglamentuojami Finansinės apskaitos ūkinių operacijų registravimo ir vertinimo tvarkos apraše, patvirtintame Įmonės generalinio direktoriaus 2024 m. sausio 24 d. įsakymu Nr. P1-17 „Dėl valstybės įmonės Turto banko finansinės apskaitos ūkinių operacijų registravimo ir vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, ir Finansų kontrolės taisyklėse, patvirtintose Įmonės generalinio direktoriaus 2024 m. balandžio 4 d. įsakymu Nr. P1-97 „Dėl valstybės įmonės Turto banko finansų kontrolės taisyklių patvirtinimo“. Įmonėje apskaita tvarkoma vadovaujantis Lietuvos Respublikos finansinės apskaitos įstatymu, Įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatymu ir verslo apskaitos standartais. Nuo 2025 metų Įmonė apskaitoje pradeda taikyti TAS. Apskaitai tvarkyti naudojama informacinė sistema „Labbis“, o valdomų skolų analitikos apskaitai

– informacinė sistema „Forpost“. Apskaitos patikimumą užtikrina audito įmonės kasmet atliekamas finansinių ataskaitų auditas.

58. Įmonės lėšos yra:

58.1. atlygis už:

58.1.1. valstybei ar savivaldybei nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimą ir kitiems akcininkams nuosavybės teise priklausančių akcijų pardavimą;

58.1.2. skolų valstybei išieškojimą;

58.1.3. VNT ir jam priskirtų valstybinės žemės sklypų, kitų nekilnojamųjų daiktų, įtrauktų į Viešame aukcione parduodamo VNT sąrašą, pardavimą; bešeimininkio, konfiskuoto, valstybės paveldėto, valstybei perduoto NT ir akcinių bendrovių ir uždarytų akcinių bendrovių akcijų administravimą, pardavimą ir (arba) privatizavimą, apskaičiuotas Vyriausybės nustatyta tvarka atskirai pagal kiekvieną nurodytą veiklą;

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

58.3. tantjemos;

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

58.5. lėšos, gautos už parduotą VNT, įgyvendinant centralizuotai valdomo AVNT atnaujinimo projektus;

58.6. skolintos lėšos;

58.7. lėšos, gautos už parduotą savininko kapitalą atitinkantį turtą;

58.8. kitos lėšos.

59. Įmonei svarbu išlaikyti tvarų finansavimą iš dalies valstybės biudžeto lėšomis finansuojamoms veikloms, kurios vykdomos įgyvendinant 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 nustatytus specialiuosius įpareigojimus.

## **VI SKYRIUS**

### **VIDAUS KONTROLĖ, GALIMOS RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS**

60. 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 valdybos 2024 m. rugsėjo 27 d. nutarimu Nr. SK2-89 „Dėl 2022 metų vasario 22 d. valstybės įmonės Turto banko valdybos nutarimo Nr. SK2-10 „Dėl valstybės įmonės Turto banko rizikų valdymo politikos patvirtinimo“ pakeitimo“ atnaujinta Įmonės rizikų valdymo politika, kurioje apibrėžiamas rizikų valdymo procesas, kuriuo siekiama užtikrinti:

60.1. išorinės aplinkos vertinimą;

60.2. potencialių rizikų, keliančių grėsmę kasdieninės veiklos vykdymui ir tikslų pasiekimui, nustatymą ir vertinimą;

60.3. rizikų valdymo priemonių plano sudarymą;

60.4. vienodo rizikų nustatymo, vertinimo ir valdymo modelio visuose struktūriniuose vienetuose taikymą;

60.5. nuolatinę rizikų valdymo stebėseną, stiprinimą ir plėtojimą (eskalavimą);

60.6. operatyvią rizikų komunikaciją.

61. Įmonėje rizikų valdymas paremtas trijų linijų valdymo modeliu, nustatytu Įmonės rizikų valdymo politikoje, kurioje išskirtos tokios rizikų kategorijos:

61.1. Strateginės (verslo) rizikos – rizikos, susijusios su Įmonės misija ir Įmonės veiklos tikslų galimu nepasiekimu.

61.2. Operacinės rizikos – rizikos, kuriomis vertinamas nuostolis ar neigiamas rezultatas, atsirandantis dėl netinkamų ar blogai organizuotų vidaus procesų, personalo, sistemų ar išorės įvykių, prestižo ar pasitikėjimo sumažėjimo. Operacinės rizikos apima:

- 61.2.1. atitikties rizikas;
- 61.2.2. korupcijos pasireiškimo tikimybės rizikas;
- 61.2.3. kredito ar likvidumo rizikas;
- 61.2.4. tvarumo rizikas;
- 61.2.5. IT ar informacijos saugos rizikas.

61.3. Projektinės veiklos rizikos – rizikos, kylančios iš projektinės veiklos užduočių, aplinkybių, galinčios lemti, kad projektai nebus įgyvendinti arba bus įgyvendinti vėliau, nei planuota, arba viršijant patvirtintą biudžetą.

61.4. Reputacinės rizikos – rizikos, susijusios su įtaka Įmonės reputacijai, įvaizdžiui.

62. 2024 metais atnaujintas Įmonės rizikų sąrašas, kuriame nurodytos 43 rizikos (14 lentelė). Visoms rizikoms numatyti atsako į rizikas planai. Aukšto rizikingumo lygio rizikų ir jų atsako planų įgyvendinimas periodiškai stebimas Įmonės vadovų komitete, Audito komitete ir valdyboje. 2025 metais taip pat planuojama atlikti rizikų vertinimą pagal atnaujintą rizikų metodiką, kurią planuojama patvirtinti 2025 metų pirmąjį ketvirtį.

**14 lentelė. Rizikos pagal kategorijas ir rizikingumo lygį**

Rizikos kategorija	Rizikų skaičius	Aukšto rizikingumo lygio ( $\geq 10$ ) rizikų skaičius
Strateginės	5	4
Operacinės	34	9
Projektinės veiklos	1	1
Reputacinės	3	1
<b>Iš viso:</b>	<b>43</b>	<b>15</b>

63. Siekiant gerinti korupcijai atsparios aplinkos kūrimą, Įmonėje periodiškai atliekami korupcijos pasireiškimo tyrimai. 2024 metais toks tyrimas atliktas vertinant viešųjų pirkimų metu sudarytų sutarčių vykdymo priežiūrą. Šių tyrimų metodai ir išvados skelbiami Įmonės interneto svetainėje.

## VII SKYRIUS FINANSINĖS PROGNOZĖS

64. 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 pelno (nuostolių) ataskaitų turto ir įsipareigojimų straipsniuose pateikiamus duomenis, todėl finansinės prognozės 2025–2028 metams sudarytos atsižvelgiant į:

- 64.1. istorinius finansinius duomenis ir jų kitimo tendencijas;
- 64.2. artimiausių metų Įmonės biudžeto projektą;
- 64.3. TAS reikalavimus;
- 64.4. Investicijų planą;

64.5. planuojamus kapitalo struktūros pokyčius, kuriems turės įtakos savininko sprendimai Įmonei pereinant į akcinės bendrovės juridinį statusą.

65. Pagrindinis Įmonės investicijų tikslas yra optimizuoti AVNT portfelį ir pagerinti jo būklę, kad jame esančių geros būklės pastatų proporcija būtų ne mažiau nei 85 procentai. AVNT atnaujinimas bus vykdomas vadovaujantis Investicijų planu.

66. 2025 metais Įmonė vykdys apie 20 VNT atnaujinimo projektų, tačiau Įmonės vykdomų VNT rekonstrukcijos projektų portfelyje yra ir specifinių VNT rekonstrukcijos projektų, tokių kaip kelio ruožo rekonstrukcija Lietuvos kariuomenės poreikiams Sakalinės kaime, Tauragės rajone, šio projekto vertė 1,2 mln. eurų, o darbus planuojama baigti 2025 metų antrąjį ketvirtį; nurašyto bešeimininkio turto griovimas Skemų kaime, Rokiškio rajone. Pradėtų ir 2025 metais tęsiamų pastatų rekonstrukcijos projektų plotas siekia 44 586 m<sup>2</sup>, šių projektų investicijoms numatyta 87,53 mln. eurų.

67. 2028 metais numatomas ženklus pelno padidėjimas, palyginti su 2025 metais. Pagrindinė pelno didėjimo priežastis bus neatitinkančio VNT valdytojo poreikių atliekant valstybės funkcijas ir pripažinto nereikalingu VNT ir jam priskirtų valstybinės žemės sklypų objektų pardavimas, kuris generuos didžiausias Įmonės pajamas. Gautos įplaukos už parduotą turtą bus skiriamos AVNT rekonstruoti. Per 4 metus už šį parduotą turtą planuojama gauti apie 186,6 mln. eurų, kurie sugeneruos 86,2 mln. eurų pajamų. Didžiausią įtaką tokiam finansinių srautų pokyčiui turės vykdomas A. Goštauto kvartalo atnaujinimo projektas (9 paveikslas), kurį įgyvendinus ir į kvartalą perkėlus valstybės institucijų ir įstaigų darbo vietas, bus efektyviau išnaudojamas darbo vietų plotas, o Klientų atlaisvintų pastatų Vilniaus mieste pardavimo lėšos bus panaudotos tiek šiam, tiek kitiems pastatų modernizavimo projektams finansuoti.



9 paveikslas. Goštauto kvartalo vizualizacija

68. Įmonės prognozuojama 2025–2028 metų pelno (nuostolių) ataskaita pateikiama 15 lentelėje.

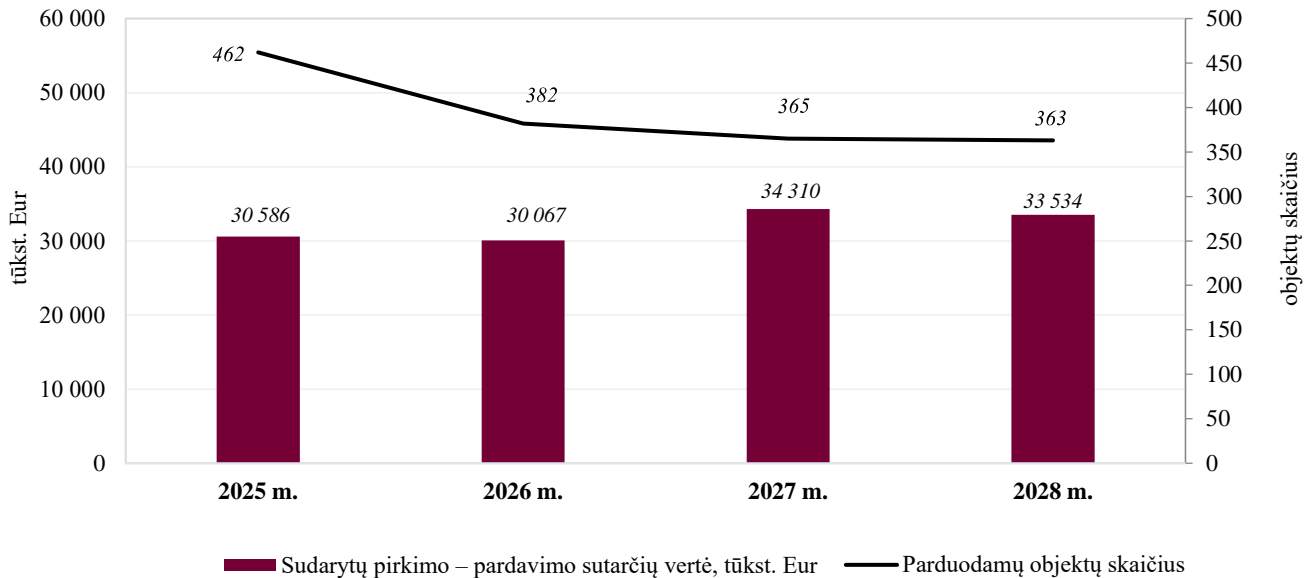
15 lentelė. Įmonės prognozuojama 2025–2028 metų pelno (nuostolių) ataskaita, tūkst. eurų

Eilės Nr.	Straipsniai	2025 metai	2026 metai	2027 metai	2028 metai
1.	Pardavimo pajamos	43 933	43 995	49 496	49 332
2.	Pardavimo savikaina	27 723	26 493	24 150	22 525
3.	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis	-	-	-	-
4.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>16 210</b>	<b>17 502</b>	<b>25 346</b>	<b>26 807</b>
5.	Pardavimo sąnaudos				
6.	Bendrosios ir administracinės paskirties sąnaudos	12 448	12 479	14 665	15 096
7.	Kitos veiklos rezultatai	0	0	0	0
8.	Investicijų į patrunuojančiųjų, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos	-	-	-	-
9.	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	-	-	-	-
10.	Kitų palūkanų ir panašios pajamos	610	610	610	610
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas	-	-	-	-
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(1 382)	(2 526)	(4 539)	(4 486)
13.	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) NEATSKAIČIUS MOKESČIŲ</b>	<b>2 989</b>	<b>3 106</b>	<b>6 751</b>	<b>7 834</b>
14.	PELNO MOKESTIS	448	466	1 022	1 175
15.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>2 541</b>	<b>2 640</b>	<b>5 729</b>	<b>6 659</b>
16.	<b>EBITDA (pelnas neatskaičius mokesčių, amortizacijos ir nusidėvėjimo)</b>	<b>10 127</b>	<b>11 407</b>	<b>17 084</b>	<b>18 134</b>



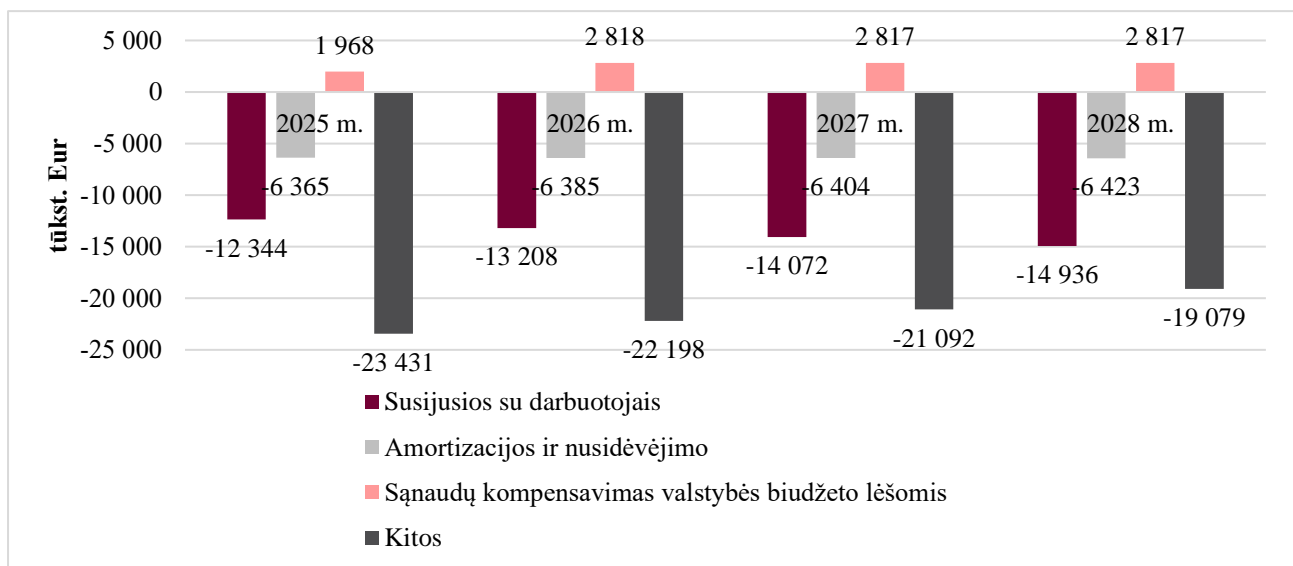
69. Įmonė 2025–2028 metais planuoja siekti efektyvaus pripažinto nereikalingu VNT pardavimo, tokiu būdu mažindama Įmonės sąnaudas valstybei nereikalingam NT išlaikyti ir administruoti. 6 grafike pateikta 2025–2028 metų planuojamų sudaryti pirkimo–pardavimo sutarčių vertė ir parduodamų VNT objektų skaičius. Planuojama, kad parduodamų VNT objektų mažės, tačiau bus parduodami didesnės vertės VNT objektai, todėl VNT pardavimo pajamos nuosekliai augs iki 2027 metų.

**6 grafikas. 2025–2028 metų planuojamų sudaryti pirkimo–pardavimo sutarčių vertės ir parduodamų VNT objektų skaičiaus tendencijos**



70. 7 grafike pateikta planuojama 2025–2028 metų Įmonės sąnaudų struktūra. Susijusios su darbuotojais sąnaudos susideda iš pareiginės algos pastoviosios dalies ir kintamosios atlyginimo dalies, kuri priklauso nuo Įmonės tikslų įgyvendinimo ir darbuotojų veiklos rezultatų vertinimo. Kiekvienais metais planuojamas 7 procentų darbo užmokesčio fondo didėjimas. Darbuotojų darbo užmokesčio ir su juo susijusios išlaidos apskaičiuojamos remiantis galiojančiomis darbo sutartimis. Atsižvelgiant į darbuotojų kaitos rodiklius, numatytos išlaidos išėtinėms išmokoms, o naujai priimtiems darbuotojams – didesnė pradinė alga, atsižvelgiant į rinkos standartus ir reikalingas kvalifikacijas.

**7 grafikas. Planuojama 2025–2028 metų Įmonės sąnaudų struktūra, tūkst. eurų**



71. Amortizacijos ir nusidėvėjimo sąnaudos išlieka panašaus lygio visą planuojamą 2025–2028 metų laikotarpį.



72. Valstybės biudžeto lėšomis bus kompensuojamos šių Įmonės veiklų sąnaudos:

72.1. nurašyto VNT likvidavimo (griovimo);

72.2. juridinių asmenų likvidavimo;

72.3. VTIPS administravimu;

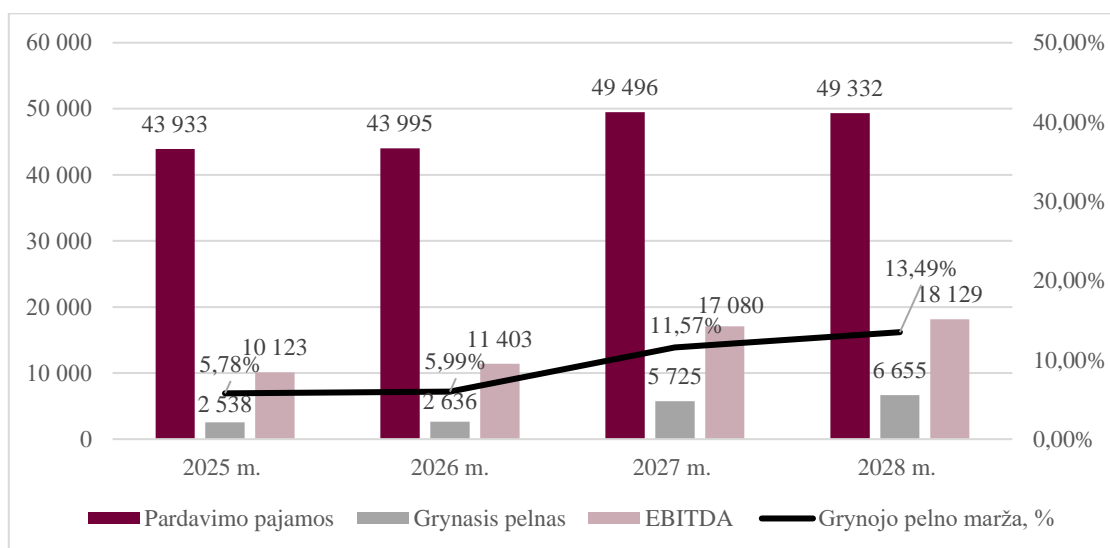
72.4. Vyriausybės nustatyta tvarka atstovavimo valstybei bylose dėl NT valdymo nuosavybės teise fakto nustatymo ir kitose bylose dėl VNT nuosavybės teisių gynimo, kai šis turtas nėra perduotas kitai valstybės institucijai ar įstaigai;

72.5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. balandžio 5 d. nutarimui Nr. 225 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. kovo 13 d. nutarimo Nr. 252 „Dėl Atlygio centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojui už jo atliekamas funkcijas apskaičiavimo ir mokėjimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ įgyvendinti. Biudžeto lėšų sutartis derinama ir su Finansų ministerija pasirašoma kiekvienais metais.

73. Kitų sąnaudų mažėjimo priežastis yra viso AVNT portfelio mažėjimas. Be to, išlaidos mažėja ir dėl įgyvendinamo projekto „Energinio efektyvumo didinimas 2023–2024 metais Turto banko valdomuose pastatuose“, kurį 2023 metais patvirtino Įmonės valdyba ir pagal kurį modernizuojami pastatai (atlikus modernizaciją Klientai atsisako perteklinio, jų funkcijoms vykdyti nereikalingo ploto).

74. Planuojami Įmonės veiklos rezultatai pateikti 8 grafike. Įmonės veiklos rezultatų rodiklių didėjimą lemia pajamos už neatitinkančio valstybės turto valdytojo poreikių atliekant valstybines funkcijas ir pripažinto nereikalingu VNT ir jam priskirtų valstybinių žemės sklypų pardavimą.

**8 grafikas. Planuojami Įmonės veiklos rezultatai 2025–2028 metais, tūkst. eurų**



75. Įmonės pelno paskirstymo prognozė parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 15 straipsnio nuostatomis ir aplinkybėmis, nurodytomis šio skyriaus pradžioje. 16 ir 17 lentelėse pateikiamos balanso ir pinigų srautų prognozės 2025–2028 metams.

**16 lentelė. Įmonės balanso prognozė 2025–2028 metams, tūkst. eurų**

Eil. Nr.	Turtas	2025-12-31	2026-12-31	2027-12-31	2028-12-31
	<b>TURTAS</b>				
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>449 884</b>	<b>558 551</b>	<b>640 127</b>	<b>695 252</b>
1.	NEMATERIALUSIS TURTAS	47	25	3	0
1.1.	Plėtros darbai	0	0	0	0
1.2.	Programinė įranga	47	25	3	0
1.3.	Koncesijos, patentai, licencijos, prekių ženklai ir panašios teisės	0	0	0	0
1.4.	Kitas nematerialusis turtas	0	0	0	0

Eil. Nr.	Turtas	2025-12-31	2026-12-31	2027-12-31	2028-12-31
1.5	Sumokėti avansai	0	0	0	0
2.	MATERIALUSIS TURTAS	449 837	558 526	640 124	695 252
2.1.	Žemė	0	0	0	0
2.2.	Pastatai ir statiniai	4 296	4 239	4 183	4 127
2.3.	Mašinos ir įranga	0	0	0	0
2.4.	Transporto priemonės	0	0	0	0
2.5.	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	6 266	6 206	6 146	6 087
2.6.	Investicinis turtas	409 173	523 999	610 529	669 626
2.6.1.	Žemė	47 974	43 177	38 859	34 973
2.6.2.	Pastatai	361 199	480 822	571 670	634 653
2.7.	Sumokėti avansai ir vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	30 102	24 082	19 265	15 412
3.	FINANSINIS TURTAS	0	0	0	0
3.1.	Po vienu metų gautinos sumos	0	0	0	0
3.2.	Kitas finansinis turtas	0	0	0	0
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>B.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>37 817</b>	<b>43 235</b>	<b>40 018</b>	<b>38 009</b>
1.	ATSARGOS	180	80	90	82
1.1.	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės	54	38	27	19
1.2.	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai	0	0	0	0
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	0	0	0	0
1.7.	Sumokėti avansai	126	42	63	63
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	4 031	3 905	4 123	4 082
2.1.	Pirkėjų skolos	2 091	2 352	2 613	2 613
2.2.	Kitos gautinos sumos	1 941	1 552	1 509	1 468
3.	TRUMPALAIKĖS INVESTICIJOS	0	0	0	0
4.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	33 605	39 450	35 806	33 846
<b>C.</b>	<b>ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SAŃAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TURTAS, IŠ VISO:</b>	<b>487 700</b>	<b>601 985</b>	<b>680 145</b>	<b>733 261</b>
	<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>2025-12-31</b>	<b>2026-12-31</b>	<b>2027-12-31</b>	<b>2028-12-31</b>
<b>D.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	<b>372 516</b>	<b>372 622</b>	<b>375 727</b>	<b>377 123</b>
1.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	4 871	4 871	4 871	4 871
2.	TURTA, KURIS PAGAL ĮSTATYMUS GALI BŪTI TIK VALSTYBĖS NUOSAVYBĖ, ATITINKANTIS KAPITALAS	0	0	0	0

Eil. Nr.	Turtas	2025-12-31	2026-12-31	2027-12-31	2028-12-31
3.	CENTRALIZUOTAI VALDOMA VALSTYBĖS TURTA ATITINKANTIS KAPITALAS	364 038	364 038	364 038	364 038
4.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)	0	0	0	0
5.	REZERVAI	<b>626</b>	<b>626</b>	<b>626</b>	<b>626</b>
5.1.	Privalomasis rezervas	498	498	498	498
5.2.	Kiti rezervai	128	128	128	128
6.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	<b>2 980</b>	<b>3 087</b>	<b>6 192</b>	<b>7 588</b>
6.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	2 541	2 640	5 729	6 659
6.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	440	447	463	929
<b>E.</b>	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>	<b>15 219</b>	<b>14 914</b>	<b>14 616</b>	<b>14 324</b>
<b>F.</b>	<b>ATIDĖJINIAI</b>	<b>1 271</b>	<b>1 395</b>	<b>1 532</b>	<b>1 682</b>
1.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjiniai	14	14	14	14
2.	Mokesčių atidėjiniai	1 242	1 367	1 503	1 654
3.	Kiti atidėjiniai	15	15	15	15
<b>G.</b>	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>98 679</b>	<b>213 038</b>	<b>288 254</b>	<b>340 116</b>
1.	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	84 644	198 381	272 337	324 448
1.1.	Skoliniai įsipareigojimai	4 847	4 847	4 847	4 847
1.2.	Skolos kredito įstaigoms	<b>58 517</b>	<b>131 380</b>	<b>182 967</b>	<b>225 804</b>
1.3.	Gauti avansai	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.4.	Skolos tiekėjams	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.5.	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	21 281	62 154	84 523	93 797
2.	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	14 035	14 657	15 917	15 668
2.1.	Skoliniai įsipareigojimai	0	0	0	0
2.2.	Skolos kredito įstaigoms	1 437	1 581	1 739	1 913
2.3.	Gauti avansai	1 501	1 287	1 237	1 180
2.4.	Skolos tiekėjams	7 660	8 366	9 203	8 213
2.5.	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.6.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	16	16	16	16
2.7.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	1 776	1 599	2 078	2 702
2.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	1 644	1 808	1 644	1 644
<b>H.</b>	<b>SUKAUPOTOS ŠAŅAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ, IŠ VISO:</b>	<b>487 700</b>	<b>601 985</b>	<b>680 145</b>	<b>733 261</b>

17 lentelė. Įmonės pinigų srautų prognozė 2025–2028 metams, tūkst. eurų

Eil. Nr.	Straipsniai	2025-12-31	2026-12-31	2027-12-31	2028-12-31
<b>1.</b>	<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>				
1.1.	Grynasis pelnas (nuostoliai)	2 541	2 640	5 729	6 659
1.2.	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	6 365	6 385	6 404	6 423
1.3.	Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto perleidimo rezultatų eliminavimas	---	---	---	---
1.4.	Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	55 168	124 004	90 561	59 774
1.5.	Kitų nepiniginių straipsnių eliminavimas	(50 006)	(69 041)	(52 314)	(2 088)
1.6.	Po vienu metų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	---	---	---	---
1.7.	Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	---	---	---	---
1.8.	Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	(180)	(80)	(90)	(82)
1.9.	Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas)	(126)	(42)	(63)	(63)
1.10.	Pirkėjų išskolinimo (padidėjimas) sumažėjimas	(2 091)	(2 352)	(2 613)	(2 613)
1.11.	Kitų gautinų sumų (padidėjimas) sumažėjimas	(1 941)	(1 552)	(1 509)	(1 468)
1.12.	Trumpalaikių investicijų sumažėjimas (padidėjimas)	---	---	---	---
1.13.	Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas)	---	---	---	---
1.14.	Atidėjinių padidėjimas (sumažėjimas)	1 271	1 395	1 532	1 682
1.15.	Ilgalaikių skolų tiekėjams ir gautų išankstinių apmokėjimų padidėjimas (sumažėjimas)	---	---	---	---
1.16.	Pagal vekselius ir čekius po vienu metų mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	---	---	---	---
1.17.	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų išankstinių apmokėjimų padidėjimas (sumažėjimas)	492	787	(1 047)	70
1.18.	Pagal vekselius ir čekius per vienus metus mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	---	---	---	---
1.19.	Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	---	---	---	---
1.20.	Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	(177)	479	624	524
1.21.	Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	164	(164)	---	---
1.22.	Sukauptų sąnaudų ir ateinančių laikotarpių pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	16	16	16	16
	<b>Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>11 495</b>	<b>62 474</b>	<b>47 230</b>	<b>68 834</b>
2.	Investicinės veiklos pinigų srautai	---	---	---	---

Eil. Nr.	Straipsniai	2025-12-31	2026-12-31	2027-12-31	2028-12-31
2.1.	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	(104)	(79)	(79)	(79)
2.2.	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) perleidimas	---	---	---	---
2.3.	Ilgalaikių investicijų įsigijimas	(55 063)	(123 925)	(90 482)	(59 695)
2.4.	Ilgalaikių investicijų perleidimas	---	---	---	---
2.5.	Paskolų suteikimas	---	---	---	---
2.6.	Paskolų susigrąžinimas	---	---	---	---
2.7.	Gautos palūkanos	---	---	---	---
2.8.	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimai	---	---	---	---
2.9.	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai	---	---	---	---
	<b>Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>(55 168)</b>	<b>(124 004)</b>	<b>(90 561)</b>	<b>(59 774)</b>
3.	Finansinės veiklos pinigų srautai	---	---	---	---
3.1.	Pinigų srautai, susiję su Įmonės savininkais	---	---	---	---
3.1.1.	Įmonės savininko kapitalo didinimas	---	---	---	---
3.1.2.	Į valstybės ar savivaldybės biudžetą mokama Įmonės pelno įmoka	---	---	---	---
3.2.	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	24 687	67 374	39 687	(11 020)
3.2.1.	Paskolų gavimas	27 084	72 956	47 340	---
3.2.2.	Paskolų grąžinimas	(1 015)	(3 056)	(3 114)	(6 534)
3.2.3.	Sumokėtos palūkanos	(1 382)	(2 526)	(4 539)	(4 486)
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.	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai	---	---	---	---
	Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	24 687	67 374	39 687	(11 020)
4.	<b>Valiutų kursų pasikeitimo įtaka grynųjų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui</b>	---	---	---	---
5.	<b>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>(18 985)</b>	<b>5 845</b>	<b>(3 644)</b>	<b>(1 960)</b>
6.	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b>	<b>52 590</b>	<b>33 605</b>	<b>39 450</b>	<b>35 806</b>
7.	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>33 605</b>	<b>39 450</b>	<b>35 806</b>	<b>33 846</b>

## VIII SKYRIUS

### ĮMONĖS VEIKLOS STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

76. Įmonės generalinio direktoriaus 2023 m. kovo 14 d. įsakymu P1-69 „Dėl Strateginio veiklos plano rengimo (atnaujinimo) ir įgyvendinimo priežiūros proceso patvirtinimo“ patvirtintas Strateginio veiklos plano rengimo (atnaujinimo) ir įgyvendinimo priežiūros procesas, kuriame detalizuota veiklos strategijos rengimo (atnaujinimo) seka ir darbuotojų atsakomybės už jos rengimą (atnaujinimą), numatyti tikslų kėlimo principai, nustatyti veiklos strategijos stebėsenos metodai ir periodiškumas. Įmonės veiklos strategijos rengimo, atnaujinimo ir priežiūros laiko juosta pateikta 9 grafike. 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 susirinkimuose analizuojant Įmonės struktūrinių padalinių veiklos rodiklių pasiekimą. Kilus Įmonės 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 Įmonės veiklos rezultatus. Vadovaujantis stebėsenos duomenimis, gali būti inicijuojamas Įmonės įgyvendinamų projektų, vykdomų veiklų vertinimas ir išlaidų peržiūra.

**9 grafikas. Įmonės veiklos strategijos rengimo, atnaujinimo ir priežiūros laiko juosta**

