


# STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

2024  
2027

VIAMATIKA





# STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2024-2027

Patvirtintas AB „VIAMATIKA“ 2024 m. sausio 11 d. Valdybos posėdžio protokolu nr. VP-1/2024

Vilnius, 2024

**VIAMATIKA**

# \\ \\ \\ TURINYS

<b>1. VEIKLOS APRAŠYMAS</b> .....	6
<b>2. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ</b> .....	10
<b>2.1. PAGRINDINĖ VEIKLA</b> .....	10
BANDYMŲ LABORATORIJA .....	10
TECHNINĖS PRIEŽIŪROS SKYRIUS.....	11
SERTIFIKAVIMO CENTRAS .....	13
<b>2.2. PAGALBINĖ VEIKLA</b> .....	14
INFRASTRUKTŪRA.....	14
MATERIALINIAI IR FINANSINIAI IŠTEKLIAI .....	14
ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI .....	23
TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS.....	25
BENDROVĖS VYKDOMI PIRKIMAI.....	25
<b>3. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ</b> .....	27
KONKURENCINĖ APLINKA .....	27
IŠORINIAI IR APLINKOS VEIKSNIAI PAGAL „PESTEL“ MODELĮ .....	30
SSGG ANALIZĖ .....	32
<b>4. BENDROVĖS ATEITIES STRATEGIJA</b> .....	39
MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS .....	39
STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI.....	39
STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI .....	44
IŠTEKLIAI.....	46
GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS .....	51
FINANSINĖS PROGNOZĖS.....	51
STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI.....	60

# \\ \\ SANTRAUKA

AB „VIAMATIKA“ (toliau – t. p. Bendrovė) parengė strateginį veiklos planą 2024–2027 metams. Plano rengimo tikslas – nustatyti strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, uždavinius ir suformuoti matavimo rodiklius, pagal kuriuos vertinamas tikslų pasiekimas ir veiklos efektyvumas.

Strateginis veiklos planas parengtas atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos (LR) susisiekimo ministerijos parengtą ir pateiktą lūkesčių laišką, atlikus vidinių ir išorinių veiksnių analizę bei remiantis 2023 m. spalio mėn. įvykusios „VIAMATIKA“ vadovų strateginės sesijos metu suformuluotomis išvadomis. Strateginiame veiklos plane apibrėžta „VIAMATIKA“ vizija – lyderiaujantis infrastruktūros ir statinių kokybės kontrolės paslaugų teikėjas, užtikrinantis sėkmingą klientų projektų įgyvendinimą.

„VIAMATIKA“ vizijos įgyvendinimui išskirtos dvi strateginės veiklos kryptys: tvari veiklos plėtra bei veiklos efektyvumo didinimas ir paslaugų kokybės gerinimas. Pagal šias kryptis numatyti strateginiai tikslai ir uždaviniai jiems pasiekti bei rodikliai pasiektiems rezultatams vertinti.

## **„VIAMATIKA“ orientuojasi į šiuos strateginius tikslus ir veiksmus jiems pasiekti:**

- ☒ pasinaudoti sukaupta patirtimi, kvalifikacija ir įranga sėkmingai veiklos plėtrai,
- ☒ išnaudoti turimą masto ekonomiją bei skyrių sinergiją,
- ☒ ieškoti naujų veiklos galimybių ir mažinti riziką dėl priklausomybės nuo vieno užsakovo,
- ☒ investuoti į darbuotojus ir įrangą, procesų efektyvumą ir našumo didinimą,
- ☒ įvertinti išorės rizikas bei papildomas investicijas, kurių gali reikėti dėl Europos žaliojo kurso, įgyti daugiau lankstumo ir galimybių prisitaikyti prie rinkos sąlygų,
- ☒ atsisakyti veiklų ar turto, kuris nekuria arba kuria per mažą pridėtinę vertę,
- ☒ išlaikyti geriausius darbuotojus bei būti ypatingai konkurencingiems darbo rinkoje,
- ☒ formuoti atvirumo, profesionalumo ir bendradarbiavimo kultūrą,
- ☒ numatyti konkrečių veiksmų ir uždavinių planą skyriams ir jų darbuotojams su numatytais rodikliais bei nuosekliai sekti jo įgyvendinimą,
- ☒ kurti naują įmonės įvaizdį, siekti turėti visiškai nepriekaištingą reputaciją.

Įgyvendinus pagrindinius išsikeltus tikslus, strateginiu 2024–2027 m. laikotarpiu planuojama, kad „VIAMATIKA“ pajamos išaugs nuo 6,92 mln. Eur 2024 m. iki 7,79 mln. Eur 2027 m., nuosavo kapitalo grąža 2024–2027 m. augs nuo 12,1 % iki 15,2 %.

## Pagrindiniai Bendrovės siekiami rodikliai 2024 m.:

### Pelningas augimas:

- ☒ Nuosavo kapitalo grąža (ROE): 12,1 proc.
- ☒ Pelnas: 799 tūkst. Eur
- ☒ EBITDA: 21,3 proc.

### Veiklos plėtra ir diversifikacija:

- ☒ Pajamos: 7,1 mln. Eur
- ☒ Pajamos, gautos iš LAKD: 4,9 mln. Eur
- ☒ Pajamos, gautos ne iš LAKD: 2,2 mln. Eur

### Veiklos efektyvumo didinimas ir paslaugų kokybės gerinimas:

- ☒ Gerosios valdysenos indeksas: A+
- ☒ Klientų rekomendavimo indeksas (NPS): 73
- ☒ Darbuotojų rekomendavimo indeksas (eNPS): 57





# VEIKLOS APRAŠYMAS

VIAMATIKA

# 1 \\\ VEIKLOS APRAŠYMAS

AB „VIAMATIKA“ – ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo.

1991 m. liepos 2 d. Bendrovė įkurta kaip valstybinė kelių įmonė „Problematika“.

1995 m. kovo 14 d. jos teisinė forma pakeista į valstybės įmonę.

2011 m. balandžio 1 d. valstybės įmonė pertvarkyta į akcinę bendrovę.

2021 m. liepos 7 d. įmonės pavadinimas pakeistas į AB „VIAMATIKA“.

## \\ Veiklos sritys:

- ▣ statybinių medžiagų, produkcijos kokybės bandymai ir analizė,
- ▣ kelių, tiltų, oro uostų, geležinkelių ir kitų objektų, priskiriamų susisiekimo komunikacijų grupei, techninė priežiūra,
- ▣ gaminių sertifikavimas,
- ▣ kadastrinių matavimų atlikimas,
- ▣ kita inžinerinė-technologinė veikla.

Bendrovės buveinės adresas – Granito g. 3-101, LT-02241 Vilnius.

Įmonės kodas – 120721845.

PVM mokėtojo kodas – LT207218417.

## \\ Bendrovės valdymo organai:

- ▣ visuotinis akcininkų susirinkimas
- ▣ valdyba
- ▣ vadovas – direktorius

100 proc. AB „VIAMATIKA“ akcijų priklauso valstybei, jos patikėjimo teise perduotos valdyti, naudoti ir disponuoti LR susisiekimo ministerijai. Bendrovės įstatinis kapitalas sudaro 4 337 396,02 Eur arba 14 956 538 paprastųjų vardinių akcijų. Vienos paprastosios akcijos vertė – 0,29 Eur.

Valdyba sudaryta iš trijų asmenų ir renkama 4 metams. Jos sudėtis pateikiama 1 lentelėje (žemiau).

Direktorius Anatolijus Jadovas valdybos išrinktas ir paskirtas eiti pareigas nuo 2023 m. birželio 2 d.

1 lentelė – AB „VIAMATIKA“ valdybos sudėtis		
Vardas, pavardė	Pareigos	Kadencija
Paulius Arštikys	Valdybos pirmininkas (nepriklausomas narys)	2022 m. rugpjūčio – 2026 m. rugpjūčio mėn.
Rolandas Oginskas	Valdybos narys (nepriklausomas narys)	2022 m. rugpjūčio – 2026 m. rugpjūčio mėn.
Evelina Verikienė	Valdybos narė (LR susisiekimo ministerija)	2022 m. rugpjūčio – 2026 m. rugpjūčio mėn.

## \\ Bendrovės vadovybė:

- ☒ Laboratorijos vadovas – Andrius Baltrušaitis,
- ☒ Techninės priežiūros skyriaus vadovas – Žilvinas Smalskys,
- ☒ Sertifikavimo centro vadovė – Vida Gaubšaitė,
- ☒ Veiklos administravimo skyriaus l. e. p. vadovė – Birutė Vanagevičienė,
- ☒ Turto valdymo ir priežiūros skyriaus vadovas – Martynas Ramunis.

„VIAMATIKA“ veikia rinkos sąlygomis ir visos jos pajamos yra gaunamos teikiant paslaugas klientams, laimėjus viešųjų pirkimų konkursus ir pasirašius sutartis su klientais. Bendrovė neturi specialiųjų įpareigojimų. Visos teikiamos paslaugos yra komercinės paskirties.

Pagrindiniai Bendrovės naudojami finansiniai rodikliai yra grynasis pelnas, EBITDA (pelnas prieš mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją), D/E koeficientas (finansinis svetas), turto grąža (ROA, angl. *Return on Assets*) ir nuosavo kapitalo grąža (ROE, angl. *Return on Equity*). Jie pateikiami 2 lentelėje (žemiau).

Bendrovė naudoja ir nefinansinių rodiklių, kurie pasirenkami pagal strateginius tikslus ir uždavinius. Kai kurie iš jų – trumpesnio laikotarpio.

## \\ Reikšmingesni nefinansiniai rodikliai ir jų įverčiai:

- ☒ Gerosios valdysenos indeksas: 2019 m. A-, 2020 m. A-, 2021 m. A, 2022 m. A+, 2023 m. A+.
- ☒ Klientų rekomendavimo indeksas (NPS, angl. *net promoter score*): 2022 m. 82%, 2023 m. 72%.
- ☒ Darbuotojų rekomendavimo indeksas (eNPS, angl. *employee net promoter score*): 2022 m. 31%, 2023 m. 56%.



2 lentelė – AB „VIAMATIKA“ pagrindiniai veiklos finansiniai rodikliai (2018–2023 m.)							
Rodiklis	Mato vnt.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m. laukiamas įvykdymas
<b>Finansiniai rodikliai</b>							
Turtas iš viso, t. sk.	tūkst. Eur	7 413	7 919	8 076	6 694	6 506	8 008
Ilgalaikis turtas	tūkst. Eur	6 583	6 061	5 767	5 439	5 098	4 794
Trumpalaikis turtas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos	tūkst. Eur	829	1 858	2 309	1 255	1 408	3 214
Nuosavas kapitalas	tūkst. Eur	6 269	6 112	6 493	5 417	5 212	6 909
Pajamos, iš viso	tūkst. Eur	5 145	5 578	5 916	4 926	5 088	8 206
Iš jų – pagrindinės veiklos pajamos	tūkst. Eur	5 138	5 472	5 748	4 744	4 913	8 054
Bendrasis pelnas	tūkst. Eur	1 744	2 977	3 108	2 148	2 080	3 908
Veiklos pelnas	tūkst. Eur	705	1 411	1 635	619	383	2 248
EBITDA	tūkst. Eur	1 071	1 945	2 234	1 220	978	2 801
Pelnas prieš apmokestinimą	tūkst. Eur	729	1 399	1 769	764	528	2 362
Grynasis pelnas	tūkst. Eur	618	1 180	1 487	631	426	2 008
<b>Likvidumas</b>							
Bendrasis likvidumas	%	0,75	1,03	2,55	1,56	1,54	3,18
Kritinis likvidumas	%	0,67	1,00	2,51	1,55	1,54	2,36
<b>Pelningumas</b>							
Nuosavybės grąža (ROE)	%	8	19	24	11	8	33
Turto grąža (ROA)	%	7	15	19	9	6	28
Bendrasis pelningumas	%	34	54	54	45	42	49
EBITDA pelningumas	%	21	36	39	26	20	35
Grynasis pelningumas	%	12	22	26	13	9	25
<b>Finansų struktūra</b>							
Kapitalo ir turto santykis	%	85	77	80	81	80	86
<b>Darbuotojai</b>							
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	žm.	102	88	88	95	89	100
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Eur	1 437	1 465	1 436	1 674	2 053	2 156
Pardavimo pajamos, tenkančios 1 sąlyginiam darbuotojui	tūkst. Eur	47	62	65	50	55	81

VIAMATIKA

# VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

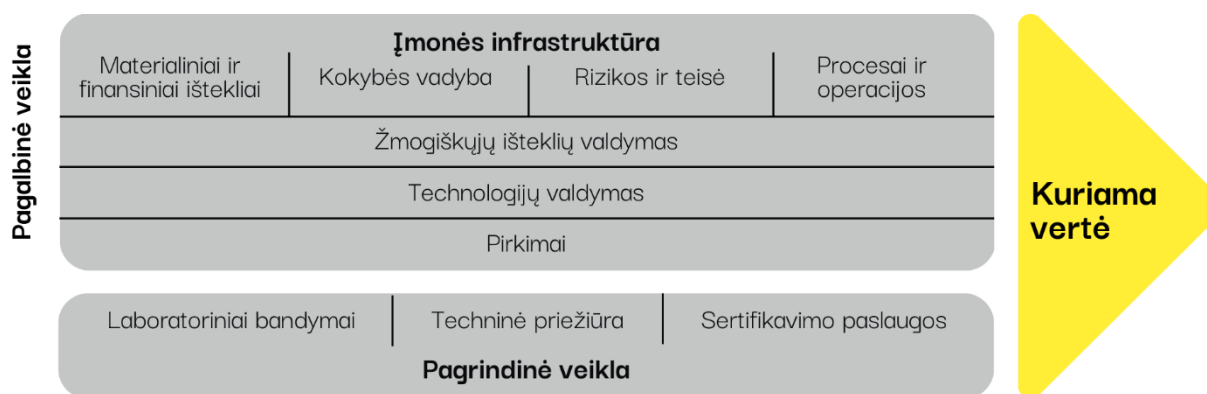


## 2 \\\ VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Vidiniai veiksniai – tai Bendrovės struktūra, personalas, finansai, materialusis turtas, komunikacijos ir jų tarpusavio sąveikos sistema, nuo kurios efektyvaus veikimo priklauso Bendrovės veikla ir jos vystymasis.

Bendrovės vidinių veiksnų analizė atliekama remiantis Porterio vertės grandinės modeliu. Pagal jį, „VIAMATIKA“ vykdomos veiklos skirstomos į vertę kuriančias pagrindines veiklas ir palaikymo funkcijas atliekančias papildomas veiklas.

1 pav. – AB „VIAMATIKA“ adaptuotas Porterio vertės grandinės modelis



## \\ PAGRINDINĖ VEIKLA

### \\ BANDYMŲ LABORATORIJA

„VIAMATIKA“ bandymų laboratorija (toliau – Laboratorija) atlieka statybinių medžiagų, produkcijos kontrolės, tinkamumo bandymus, vykdo mokslo tiriamuosius darbus, dalyvauja rengiant norminius dokumentus. **Laboratorijoje atliekama daugiau nei 200 skirtingų akredituotų bandymų.**

Laboratorijos veikla yra akredituota standarto LST EN ISO/IEC 17025 atitikčiai. Visi Laboratorijoje vykstantys procesai detalčiai aprašyti Kokybės vadove, kuriuo vadovaujama kasdienėje veikloje.

Laboratorijoje dirba 40–60 aukštos kvalifikacijos darbuotojų, turinčių didelę darbo patirtį. Didžioji dalis jų turi aukštąjį techninį išsilavinimą. Dėl darbų sezoniškumo terminuotam laikotarpiui taip pat įdarbinami technikai.

Laboratorija nuolat dalyvauja laboratorinių paslaugų viešuosiuose pirkimuose. Pagrindinis Laboratorijos užsakovas – Lietuvos automobilių kelių direkcija (LAKD). Kiti klientai yra geležinkelio infrastruktūros, kelių tiesimo ir statybos rangovinės įmonės, Lietuvos ir užsienio kelių statybinių medžiagų gamybos įmonės, kelių priežiūros įmonės, Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybės ir kt. įmonės.

Laboratorijos bandymai atliekami su aukštos kokybės kalibruota laboratorine įranga, kuri padeda užtikrinti greitą ir kokybišką bandymų atlikimą.

**Laboratoriją sudaro Asfalto ir bitumo tyrimų, Betono ir gruntų tyrimų, Kelio sankasos ir dangos tyrimų skyriai.**

**Asfalto ir bitumo tyrimų skyrius** atlieka bituminių mišinių, mineralinių miltelių ir šlamų bandymus bei kelių bitumų, polimerais modifikuotųjų bitumų, skiestųjų ir minkštintųjų bitumų, bituminių emulsijų, karštųjų siūlių sandariklių, mikroužpildų ir techninės druskos (NaCl) bandymus.

**Betono ir gruntų tyrimų skyrius** ima betono mišinių, kelių mineralinių medžiagų ir jų mišinių ir grunto ėminius bei atlieka gruntų, mineralinių medžiagų ir jų mišinių, geležinkelio balasto, užpildų, betono, cemento ir geosintetinių gaminių bandymus.

**Kelio sankasos ir dangos tyrimų skyrius** ima nesurištųjų mineralinių medžiagų mišinių, asfalto, betono, gruntų ėminius. Atlieka kelio sankasos ir konstrukcinių sluoksnių, horizontalaus bei vertikalaus automobilių kelių ženklinimo, cinku ir dažais padengtų automobilių kelių elementų, tiltų ir viadukų konstrukcinių ir hidroizoliacinių sluoksnių bandymus ir matavimus. Skyriaus padaliniai išdėstyti įvairiose Lietuvos vietose: Vilniuje, Utenoje, Šiauliuose. Nuo 2023 m. – ir Jonavoje.

**Paslaugų paklausa ir pasiūla.** Statybinių medžiagų, produkcijos kontrolės ir tinkamumo bandymų rinka Lietuvoje yra oligopolinė, t. y., konkurentų skaičius yra ribotas (du pagrindiniai Bendrovės konkurentai yra UAB „Laboratorinių bandymų centras“ (LBC) ir VILNIUS TECH Kelių tyrimo institutas). Naujų sričių ir klientų skaičius – taip pat ribotas, tačiau reikalingos investicijos į įrangą yra analogiškos kaip ir didesnėse rinkose. Skelbiami paslaugų konkursai yra didelės apimties, todėl pralaimėjus keletą konkursų, kiltų grėsmė stabiliai Laboratorijos veiklai.

## **\\ TECHNINĖS PRIEŽIŪROS SKYRIUS**

Techninės priežiūros skyrius buvo įsteigtas 2002 m. Skyriaus ekspertai teikia profesionalias statinio statybos techninės priežiūros ir statybos darbų priežiūros paslaugas pagal Tarptautinės inžinierių konsultantų federacijos (FIDIC) sutarties sąlygas bei Europos Sąjungos (ES) reikalavimus.

Ekspertai yra sukaupę didelę profesinę patirtį statinio statybos techninės priežiūros ir kt. statybos srityse, puikiai išmano FIDIC statybos sutarčių niuansus, valdo didelės apimties projektus, vykdo objektų techninės priežiūros, sutarčių sąlygų laikymosi, darbų kokybės kontrolę pagal FIDIC knygų reikalavimus. Savo darbe jie naudoja kelias užsienio kalbas.

Skyriaus darbuotojai geba prisitaikyti prie dinamiškų susisiekiimo komunikacijų valdymo sistemos pertvarkų ir integravosi į valstybei strategiškai svarbius projektus: Lietuvos geležinkelio tinklo elektrifikavimą nuo Vilniaus iki Klaipėdos, „Rail Baltica“ naujų geležinkelio ruožų statybą bei „Via Baltica“ ilgiausio ruožo rekonstrukciją. Taip pat sėkmingai dalyvauja atliekant žvyrkelių asfaltavimo programas, rajoninių, krašto bei magistralinių kelių rekonstrukcijų projektus.

Lietuvos Respublikos valstybinių kelių tinklą sudaro 21 tūkst. km. kelių. Jo eksploatacinė priežiūra apima didelės apimties, daug resursų reikalaujančius darbus. Viso šio infrastruktūros tinklo eksploatacijos techninę priežiūrą atlieka „VIAMATIKA“ ekspertai. Techninė priežiūra taip pat vykdoma savivaldybių bei Aplinkos projektų valdymo agentūros (APVA) finansuojamuose projektuose, geležinkeliuose, oro uostuose, jūrų uostuose ir kt. susisiekiimo infrastruktūros objektuose.

#### **\\ Pagrindinės statinio statybos techninio prižiūrėtojo funkcijos, apibrėžtos LR Statybos įstatyme:**

- tikrinti, kad statyba būtų atliekama pagal statinio projektą, kontroliuoti statyboje naudojamų medžiagų bei įrenginių kokybę,
- tikrinti atliktų statybos ir montavimo darbų kokybę ir jų kiekius,
- tikrinti ir priimti paslėptus statybos bei montavimo darbus, dalyvauti išbandant ir priimant inžinerinius tinklus, instaliacijas, įrenginius, konstrukcijas,
- kartu su rangovu rengti statinio atidavimo naudoti dokumentaciją ir dalyvauti priimant naudoti statinį.

**Šiuo metu „VIAMATIKA“ yra susisiekiimo infrastruktūros statinių techninės priežiūros rinkos lyderė**, gebanti užsakovams pasiūlyti pilną techninės priežiūros ekspertinių paslaugų spektrą, įskaitant ir specialiųjų statybos darbų techninę priežiūrą.

2021 m. LAKD pakeitė techninės priežiūros paslaugų pirkimo sistemą – tiekėjų pasiūlymai vertinami pagal ekonominio naudingumo kriterijus, o ne pagal mažiausią pasiūlytą kainą, kaip buvo anksčiau. Pakeista pasiūlymų vertinimo sistema sudarė prielaidas augti pasiūlymų kainoms, tačiau kiti naudingumo kriterijai (pvz., mokamas atlygis) sukėlė Bendrovei iššūkių siekiant laimėti didžiausius projektus. Nepaisant to, Bendrovė su šiais iššūkiais susitvarkė ir veikia sėkmingai.



Šiuo metu ruošiamą naują dinaminę pirkimų sistemą, kuri, tikėtina, startuos 2024 m. pradžioje. „VIAMATIKA“ aktyviai dalyvauja naujos dinaminės pirkimų sistemos parengimo rinkos konsultacijose teikdama pasiūlymus, kaip LAKD galėtų įsigyti paslaugas už racionalią kainą ir gauti profesionalią statinio statybos techninę priežiūrą.

**„VIAMATIKA“ deda daug pastangų siekdama diversifikuoti veiklą ir teikti paslaugas ne tik kelių, bet ir geležinkelių, oro ir jūrų uostų bei kt. sektoriuose.** Daug dėmesio skiriama centralizuotiems viešiesiems pirkimams, diskusijoms apie reikalavimus paslaugų teikėjams, pasiūlymų vertinimą, kokybiškų darbų užtikrinimą.

## **\\ SERTIFIKAVIMO CENTRAS**

Sertifikavimo centras atlieka statybos produktų eksploatacinių savybių pastovumo vertinimą ir tikrinimą pagal statybos techninį reglamentą STR 1.01.04:2015 (nedarnioji sritis) bei pagal Statybos produktų reglamentą (ES) Nr. 305/2011 (darnioji sritis – CE ženklavimas). Sertifikavimo centras akredituotas 2000 m., o 2004 m. gautas notifikuotos (paskelbtosios) įstaigos statusas.

Darniojoje veiklos srityje, kai statybos produktams keliamus reikalavimus nustato darniosios techninės specifikacijos, Sertifikavimo centras atlieka mineralinių medžiagų, betono užpildų, geležinkelio balasto skaldos, bituminių mišinių, bituminių rišiklių, paviršiaus apdaro ir šlamo dangų eksploatacinių savybių pastovumo vertinimą ir tikrinimą (vidinės gamybos kontrolės sertifikavimą).

Nedarniojoje veiklos srityje, kuri taikoma statybos produktams, neturintiems darniųjų techninių specifikacijų, Sertifikavimo centras atlieka nesurištųjų mineralinių medžiagų mišinių eksploatacinių savybių pastovumo vertinimą ir tikrinimą (gamybos kontrolės sertifikavimą).

**Paslaugų paklausa ir pasiūla.** Pagrindiniai Sertifikavimo centro klientai yra Lietuvos statybos produktų gamybos įmonės. Sertifikavimo centro veikla yra gana siaura ir priklauso nuo statybinių medžiagų gamintojų skaičiaus. Siekdama plėsti savo veiklą, Bendrovė susiduria su problemomis, nes Lietuvos rinkoje galimybės gana ribotos, o paslaugų eksportas – sudėtingas. Potencialo plėtrai buvo Baltarusijos ir Rusijos rinkose, tačiau jų buvo atsisakyta dėl tarptautinių sankcijų taikymo.

Sertifikavimo centras bendradarbiavo su keliais Baltarusijos gamintojais bei su jais (įvairių sutarčių pagrindu) dirbančiais Lietuvos statybos produktų gamintojais. 2022 m. ES įvedus sankcijas Rusijai ir Baltarusijai, atsisakyta teikti sertifikavimo paslaugas Baltarusijos naftos perdirbimo įmonėms ir nutrauktas išduotų atitikties sertifikatų galiojimas Lietuvos gamintojams, dirbantiems su partneriais Baltarusijoje, nutrauktas sertifikavimo procesas Rusijos bituminių emulsijų gamintojui.

2023 m. keliems Sertifikavimo centro klientams bankrutavus, pradėjus įmonių restruktūrizavimą ar sumažėjus jų gaminamų produktų paklausai, buvo nutrauktas jiems išduotų atitikties sertifikatų galiojimas. Šie veiksniai turėjo įtakos Bendrovės Sertifikavimo centro veiklos apimtims ir pelningumui.

Atsižvelgdamas į šias aplinkybes, Sertifikavimo centras planuoja plėsti savo veiklą naujomis paslaugomis: skiedinio užpildų, modifikuoto bitumo, betono ir jo gaminių bei kt. paklausą turinčių produktų sertifikavimu. Tam bus reikalingi nauji darbuotojai.

Sertifikavimo centro akredituotos veiklos sritys (akreditavimo pažymėjimo Nr. LA.03.006 1 ir 2 priedai) bei abiejų veiklos sričių sertifikavimo nuostatai ir išduotų sertifikatų registrai yra pateikti „VIAMATIKA“ interneto puslapyje ir viešai prieinami visiems Sertifikavimo centro klientams bei suinteresuotosioms šalims.

## \\ PAGALBINĖ VEIKLA

Pagalbinė „VIAMATIKA“ veikla apima įmonės infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių ir technologijų valdymą bei pirkimus.

### \\ ĮMONĖS INFRASTRUKTŪRA

Bendrovės infrastruktūra apima materialinių ir finansinių išteklių valdymo, teisinių, kokybės kontrolės ir kt. procesų visumą.

### \\ MATERIALINIAI IR FINANSINIAI IŠTEKLIAI

Bendrovės materialiniai ištekliai apima naudojamą ilgalaikį ir trumpalaikį turtą: atsargas, gautinas sumas, pinigines lėšas.

Rodiklis	2023-09-30	2022-09-30	2021-09-30	2020-09-30	2019-09-30	2018-09-30	2017-09-30
Ilgalaikis turtas	4 897	5 218	5 486	5 802	6 226	6 578	4 614
Atsargos	21	21	524	75	97	119	186
Per vienerius m. gautinos sumos	2 450	1 713	1 025	2 002	1 061	1 223	1 914
Pinigai bankuose	657	46	41	7	685	649	2 683
<b>Iš viso</b>	<b>8 025</b>	<b>6 997</b>	<b>7 075</b>	<b>7 886</b>	<b>8 069</b>	<b>8 569</b>	<b>9 397</b>

**Bendrovei priklauso pastatas su žemės sklypu** Granito g. 3, Vilniuje, (~6 000 m<sup>2</sup>), kur įsikūrusi pagrindinė būstinė, Laboratorija, Techninės priežiūros skyrius ir Sertifikavimo centras. Pastatą sudaro senasis korpusas (~3 193 m<sup>2</sup>) ir naujasis modernus A+ energetinio naudingumo klasės korpusas, pastatytas 2018 m. ir įregistruotas 2023 m. kovo 4 d. (~2 807 m<sup>2</sup>).

Bendrovės **autoparką sudaro 63 automobiliai**, skirti atliekamoms funkcijoms vykdyti: 45 transporto priemonės priklauso nuosavybės teise, 18 – nuomojamos.

Nekilnojamo turto (NT), automobilių ir Laboratorijos įrangos išlaikymas reikalauja didelių kaštų, todėl nuolat ieškoma efektyvių turto panaudojimo sprendimų: optimizuojamas patalpų plotas, nuomojamos perteklinės patalpos, diegiami atsinaujinančios energijos sprendimai, ieškoma naujų laboratorinės įrangos išnaudojimo būdų, efektyvinami procesai.

**2022 m. lapkričio 23 d. „VIAMATIKA“ pasirašė energijos taupymo susitarimą su LR energetikos ministerija.** Susitarimu įsipareigota kasmet iki 2030 m. sumažinti suvartojamos galutinės energijos kiekį ne mažiau kaip 1,5 proc. metinio galutinės suvartojamos energijos kiekio, kurio vidurkis išvestas pagal paskutinių trejų metų, ėjusių prieš 2022 m. sausio 1 d., laikotarpio duomenis, tokiu būdu iki 2030 m. gruodžio 31 d. sutaupant 0,24 GWh galutinės energijos (vidutiniškai po 0,03 GWh kasmet).

Pusė galutinės suvartojamos energijos sudaro pastatų ir laboratorinės įrangos sąnaudos, kitą pusę – automobilių suvartojama energija. Bendrovės energijos sąnaudos tiesiogiai priklauso nuo užimtumo. **Nors darbų apimtys auga, didindamos energijos sąnaudas, priimti sprendimai leidžia mažinti energijos vartojimą ir užtikrinti, kad vartojama energija būtų švaresnė.**

Šiuo metu Bendrovėje jau atlikta nemažai taupymo veiksmų, o ateityje planuojama priimti dar **daugiau papildomų sprendimų, padėsiančių taupyti lėšas:**

- ☒ ant pastatų įrengtos saulės elektrinės, kurios pagamina apie 10 proc. visos suvartojamos elektros energijos,
- ☒ naujojo pastato korpuso šildymui ir vėsinimui naudojama geoterminė energija, apšvietimui naudojami LED šviestuvai,
- ☒ įrengta elektromobilių pakrovimo stotelė, sudaranti darbuotojams geresnes sąlygas naudotis netaršiu transportu,
- ☒ optimizuotas veiklai reikalingas plotas, vykdomi tolimesni optimizacijos projektai,
- ☒ darbuotojams suteikta galimybė dalį laiko dirbti nuotoliniu būdu,
- ☒ sukomplektuoti keli mažesnio tūrio laboratorijos automobiliai, sumažinantys darbo jėgos ir degalų poreikį,
- ☒ atsisakyta daugiau kaip 95 proc. popierinių dokumentų,
- ☒ nuo 2021 m. ne mažiau kaip 50 proc. įsigyjamų lengvųjų automobilių yra hibridiniai,

- ☒ skatinamas ekovairavimas – ekologiškas, ekonomiškas, saugus ir atsakingas elgesys kelyje, padedantis sumažinti degalų sąnaudas bei oro taršą.

#### 2024-2025 m. numatyti veiksmai:

- ☒ parduoti seniausius ir taršiausius automobilius,
- ☒ 2024 m. veiklos nuomos pagrindu išsinuomoti apie 20 hibridinių automobilių ir iki 20 proc. sumažinti CO<sup>2</sup> emisiją,
- ☒ nuo 2024 m. sausio 1 d. pirkti tik iš atsinaujinančių šaltinių pagamintą elektros energiją,
- ☒ esant galimybei investuoti į atsinaujinančių energetiką – vėjo ar saulės parkus.

Bendrovė susiduria su iššūkiais efektyvindama NT išteklius. 2018 m. pastačius naująjį korpusą, dėl pastato ir žemės sklypo bendraturčių pasipriešinimo nepavyko jį įregistruoti, todėl buvo kreiptasi į matininkus ir teisininkus registravimo proceso įgyvendinimui teisiniu keliu. Naujasis korpusas buvo įregistruotas tik 2023 m. kovo 4 d., todėl nedelsiant **buvo paruoštas nekilnojamo turto panaudojimo strateginis planas, įvertinus galimus pardavimo, nuomos ir kitus scenarijus, pasirinktas optimaliausias sprendimas – laboratorijos perkėlimas į naująjį korpusą, atlaisvinant visą senąjį korpusą, siekiant jį išnuomoti arba, susidarius palankiai situacijai nekilnojamojo turto rinkoje – parduoti.**

Šiuo metu tiesioginei bendrovės veiklai išnaudojama tik dalis naujojo korpuso, likusi dalis nuomojama. Nuomos kainos Granito g. yra žemesnės, nei patrauklesnėse Vilniaus miesto dalyse, todėl gaunamos pajamos už nuomą dengia tik nusidėvėjimą, o turimo NT vertė balanse daro reikšmingą neigiamą poveikį Bendrovės finansiniams rodikliams.

Dabartinės laboratorijos patalpos senajame pastato korpuse yra labiau pritaikytos administracinei veiklai, todėl kyla sunkumų organizuojant sklandų laboratorijos darbą. Šiai veiklai reikalingos kitokio pobūdžio – gamybinės paskirties – patalpos. Taip pat, laboratorijos vėdinimo, šildymo ir šaldymo įranga yra nusidėvėjusi ir reikalauja didelių energijos sąnaudų. Todėl parengtas laboratorijos perkėlimo į naują pastato korpusą projektas.

Šiems tikslams „VIAMATIKA“ paruošė strateginį turimo NT valdymo planą ir planuoja įgyvendinti NT optimizavimo sprendimus.

#### \\ 2024-2025 m. numatyti veiksmai:

- ☒ įrengti modernią laboratoriją naujajame pastato korpuse, atlaisvinant visas senojo korpuso patalpas,
- ☒ optimizuoti veiklai naudojamą plotą, naudoti tik energetiškai efektyvias naujo korpuso patalpas, užimant ne daugiau kaip 33 proc. viso Bendrovės turimo NT ploto,

- išnuomoti senojo korpuso patalpas arba susidarius palankiai situacijai NT rinkoje – jas parduoti.

4 lentelė – AB „VIAMATIKA“ pagrindinės veiklos pajamos 2021–2027 m., Eur.

Nr.	Pajamos	2021 m.	2022 m.	2023 m. laukiamas įvykdymas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas
1.	<b>Pagrindinės veiklos</b>	<b>4 743 979</b>	<b>4 913 418</b>	<b>8 054 454</b>	<b>7 143 235</b>	<b>7 105 000</b>	<b>7 315 000</b>	<b>7 695 000</b>
1.1.	Laboratorinių tiriamųjų darbų	3 417 316	2 803 409	4 450 019	4 189 235	4 260 000	4 410 000	4 630 000
1.2.	Techninės priežiūros	1 204 046	1 984 014	3 481 849	2 800 000	2 685 000	2 735 000	2 875 000
1.3.	IT sistemų skyriaus	0		0	0	0	0	0
1.4.	Ekspertų	0		0	0	0	0	0
1.5.	Sertifikavimo centro	117 858	125 084	122 585	154 000	160 000	170 000	190 000
1.6.	Kadastrinių matavimų	476	355	0	0	0	0	0
1.7.	Kt. pajamos	4 283	557	0	0	0	0	0

2016 m. „VIAMATIKA“ valdybos sprendimu buvo pritarta Bendrovės valdomų pastatų rekonstrukcijai. Naujų patalpų įrengimo, įrangos atnaujinimo projektų bendra suma – apie 3,5 mln. Eur. Kartu nuspręsta, kad Bendrovė turėjo panaudoti 70 proc. skolintų lėšų aukščiau minėtos investicijos finansavimui. Tačiau projektas buvo įgyvendintas iš nuosavų lėšų, o tai darė didelę įtaką Bendrovės pinigų srautams.

Atitinkamai 2018 m. akcininkas priėmė sprendimą dėl įstatinio kapitalo mažinimo bei dividendų išmokėjimo 2,6 mln. Eur sumai. Bendrovė, siekdama išlaikyti stabilią situaciją, 2018 m. rugsėjo 21 d. pasirašė sutartį su AB „SEB bankas“ dėl kreditavimo, kurios pagrindu buvo suteiktas ilgalaikis kreditas ir sąskaitos kredito perviršio limitas. Sutartis buvo pratęsta 2023 m. rugsėjo 29 d. ir galioja iki 2025 m. rugsėjo 30 d.

Taip pat 2021 m. pasikeitė perkančiųjų organizacijų politika ir laimėtų sutarčių užtikrinimo laidavimui nebetinka draudimo kompanijų siūlomi produktai, todėl Bendrovei teko papildomai pasirašyti su AB „SEB bankas“ sutartį dėl kredito suteikimo banko garantijoms leisti.

Bendrovės veikla pasižymi labai ryškiu sezoniškumu, kuris susijęs su žiemos-pavasario laikotarpiu įšaldomais kelių remonto ir įrengimo darbais. Sezoniškumas kartojasi kiekvienais metais, nulemdamas 500–700 tūkst. Eur nuostolius žiemos-pavasario mėnesiais.



5 lentelėje (žemiau) kaip pavyzdys pateikiamos Bendrovės uždirbamos pajamos ir patiriamos sąnaudos 2022–2023 m. žiemos sezonu. Šiuo laikotarpiu patirtas 350 tūkst. Eur nuostolis.

5 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiklos rezultatai žiemos-pavasario laikotarpiu					
Rodiklis	2022-12	2023-01	2023-02	2023-03	Iš viso
Pardavimai	323 151	329 859	160 933	276 229	1 090 172
Pardavimo savikaina	322 325	197 793	179 425	214 654	914 197
Pardavimo sąnaudos	69 246	47 512	46 111	47 062	209 931
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	160 004	71 101	64 910	74 782	370 797
Sąnaudos, iš viso	551 575	316 406	290 446	336 498	1 494 925
Pelnas (nuostoliai)	(228 424)	13 453	(129 513)	(60 269)	(404 753)
Kt. veiklos pajamos	14 586	15 760	12 013	16 629	58 988
Kt. veiklos sąnaudos	1 373	-	255	-	1 628
Finansinės veiklos pajamos	112	-	-	295	407
Finansinės veiklos sąnaudos	2 125	1 525	3 072	2 720	9 442
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	(217 224)	27 688	(120 827)	(46 065)	(356 428)

Veikla minėtu periodu yra nuostolinga, trūksta pajamų ir įplaukų išlaidų finansavimui. Išlaidas sudaro darbo užmokestis, darbdavio sumokami mokesčiai ir atsiskaitymai su paslaugų teikėjais. Trūkumas finansuojamas metų pabaigoje sukauptomis lėšomis.

Po metinių finansinių ataskaitų patvirtinimo ir dividendų paskyrimo „VIAMATIKA“ juos išmoka per 30 d. Kadangi finansiniai srautai dar nebūna atsistatę po nuostolingą žiemos-pavasario laikotarpio, reikalingas išorinis finansavimas trūkumo padengimui (naudojamas sąskaitos kredito perviršio limitas) – t. y. kalendorinių metų pabaigoje Bendrovė turi grynujų pinigų perteklių, o išmokėjus dividendus, trumpuoju laikotarpiu – trūkumą. Norint priimti sprendimą dėl pinigų likučio mažinimo metų pabaigoje, būtina iš anksto numatyti priemones, kaip bus finansuojamas apyvartos trūkumas ne sezono metu, pvz., dividendų išmokėjimą vykdant pagal sudarytą grafiką.

Siekiant nustatyti finansinių ataskaitų sudarymo tvarką ir reikalavimus, pagal kuriuos sudarytas finansines ataskaitas būtų galima palyginti su pačios įmonės ankstesnių laikotarpių ir su kitų įmonių finansinėmis ataskaitomis, remiantis bendraisiais apskaitos tvarkymo, ūkinių operacijų registravimo (vertinimo) ir finansinių ataskaitų rengimo bei teikimo principais, bei vadovaujantis teisės aktais, reglamentuojančiais finansinės apskaitos tvarkymą, **2023 m. spalio 2 d. direktoriaus įsakymu Nr. 1-2023-546 Bendrovėje buvo patvirtinta atnaujinta Apskaitos politika.**

## \\ KOKYBĖS VADYBA

Bendrovėje įdiegta, prižiūrima ir nuolat gerinama kokybės vadybos sistema. Veikla sertifikuota ir atitinka kokybės (LST EN ISO 9001) ir aplinkos apsaugos (LST EN ISO 14001)

standartų reikalavimus. Šie sertifikatai rodo, kad „VIAMATIKA“ yra kompetentinga teikti aukštos kokybės paslaugas, atsakingai žiūri į aplinką, taupiai naudoja gamtos išteklius. Sertifikatai publikuojami „VIAMATIKA“ svetainėje <https://viamatika.lt/apie/>.

Taip pat, bendrovėje įdiegtos kokybės vadybos sistemos, atitinkančios standartų ISO 17025, ISO 17065, ISO 9001 ir ISO 14001 reikalavimus, palaikymas, veiksmų koordinavimas ir stebėjimas (akreditavimo (pagal ISO 17025 ir ISO 17065) ir sertifikavimo (pagal ISO 9001 ir ISO 14001) pažymėjimų turėjimas, vidaus auditų, VVA atlikimas, dokumentų, neatitikčių, skundų valdymas, darbuotojų kvalifikacijos ir jų atliekamų darbų stebėjimas ir kt.).

Laboratorija akredituota LST EN ISO/IEC 17025 standarto atitikčiai, Kelių statybinių medžiagų sertifikavimo centras akredituotas LST EN ISO/IEC 17065 standarto atitikčiai. Akreditacija – tai oficialus pripažinimas, parodantis Laboratorijos ir Sertifikavimo centro nepriekaištingą kompetenciją, nešališkumą ir veiklos vientisumą atliekant darbus. Tinkamas pripažintų nacionalinių ar tarptautinių standartų taikymas sudaro prielaidas valdžios institucijoms, verslui ir visuomenei pasitikėti bandymų ar sertifikavimo rezultatais. Akreditacijos patirtį „VIAMATIKA“ skaičiuoja nuo 1998 m.

**Akreditacijos sritis nuolatos plečiama.** Informaciją apie AB „VIAMATIKA“ laboratorijai ir Sertifikavimo centrui išduotus akreditacijos pažymėjimus ir jų priedus galima rasti Nacionalinio akreditacijos biuro svetainėje <https://nab.lrv.lt> ir „VIAMATIKA“ svetainėje.

**Bendrovėje yra identifikuoti kokybės valdymo procesai, jų seka ir tarpusavio sąveika. Numatytas jų įgyvendinimas, paskirti už rezultatus atsakingi darbuotojai.** Vykdoma procesų stebėseną, imamasi nuoseklių veiksmų sistemai gerinti. Didelis dėmesys skiriamas veiklos efektyvinimui, tikslų pasiekimui, galimybėms konkuruoti rinkoje, klientų pasitenkinimo didinimui. 2024 m. išsikeltas tikslas išlaikyti ar padidinti aukštą klientų pasitenkinimo rodiklį (NPS 2023 m. – 72).

## **\ TEISĖ IR RIZIKŲ VALDYMAS**

„VIAMATIKA“ savo veikloje susiduria su neapibrėžtomis situacijomis, iš kurių kyla rizikos, todėl jos visapusiškai įvertinamos, stebimos ir valdomos. Rizikų valdymas – svarbi sudedamoji veiklos dalis, padedanti užtikrinti veiklos strategijos, įsipareigojimų įgyvendinimą, saugios aplinkos darbuotojams kūrimą, tinkamą komunikaciją, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimo Bendrove didinimą bei teikiamų paslaugų kokybės gerinimą.

Bendrovėje rizikos valdomos vadovaujantis **2023 m. balandžio 25 d. Valdybos posėdžio protokolu Nr. VP-8/2023 patvirtinta atnaujinta „VIAMATIKA“ rizikų valdymo politika.** Jos nuostatos privalomos ir taikomos visiems darbuotojams.

Politika nustato rizikų valdymo tikslus, principus, priemones, rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo procesus, juose dalyvaujančių asmenų pareigas ir atsakomybes. Rizikos nustatomos vertinant vidinius ir išorinius veiksnius, nuo kurių priklauso galimi įvykiai, turėsiantys neigiamą ar teigiamą įtaką Bendrovės tikslams, efektyviam veiklos vykdymui, reputacijai. Bendrovėje rizikos identifikuojamos nuolat, joms valdyti skiriami resursai, parenkami atitinkami veiksmai, rodikliai jų vykdymui ir stebėjimui.

**Bendrovėje daugelis rizikų yra apdraustos.** Naudojamasi įmonės turto, verslo nutrūkimo, darbuotojų nelaimingų atsitikimų, Bendrovės civilinės atsakomybės ir vadovų bei vadovaujančių asmenų civilinės atsakomybės draudimo paslaugomis.

Rizikų valdymo priemonių planas sudaromas išdėstant identifikuotas ir įvertintas rizikas, numatant rizikų valdymo priemones ir jų įgyvendinimo terminus, paskiriant už priemonių įgyvendinimą atsakingus asmenis. Nustatytais laiko intervalais vykdomas reguliarus numatytų rizikų valdymo priemonių įvykdymas. Metinis rizikų valdymo priemonių įvykdymas ≥90 proc.

## **\ KORUPCIJOS PREVENCIJA**

„VIAMATIKA“ direktoriaus įsakymu Nr. 1-2022-315 buvo patvirtinta Korupcijos prevencijos politika, kuri taikoma visiems Bendrovės darbuotojams.

Siekiant kurti ir išlaikyti korupcijai atsparią aplinką, Bendrovėje yra nustatomi metiniai korupcijos prevencijos tikslai, sudaromas veiksnių planas ir uždaviniai. Reguliariai vykdomi personalo mokymai korupcijos prevencijos temomis, identifikuojamos galimos korupcijos apraiškos ir ieškoma efektyviausių korupcijos prevencijos priemonių.

Bendrovėje įgyvendinamos ir kt. korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonės: reguliariai peržiūrimos ir atnaujinamos vidinės tvarkos su kuriomis supažindinami visi darbuotojai, užtikrinamas personalo patikimumo, korupcijos rizikų valdymas ir kt.

Šiomis priemonėmis siekiama užtikrinti skaidrią įmonės veiklą, t. y. – stiprinti darbuotojų žinias apie korupciją ir jos prevenciją, stiprinti darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą, tinkamai valdyti galimus interesų konfliktus, įgyvendinti dovanų politiką, tinkamai apsaugoti apie pažeidimus vidiniu informacijos kanalu pateikusius asmenis.

Bendrovėje kiekvienais metais vykdomas darbuotojų atsparumo korupcijai lygio nustatymo tyrimas anoniminės apklausos būdu, korupcijos pasireiškimo tikimybės vertinimas, antikorupciniu požiūriu analizuojami praėjusiais metais atliktų pirkimų rizikingi aspektai. Taip nustatomas „VIAMATIKA“ korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių įgyvendinimo efektyvumas.

„VIAMATIKA“ svetainėje viešai dalinamasi informacija apie Bendrovėje kuriamą korupcijai atsparią aplinką – <https://viamatika.lt/apie/> skiltyje „Korupcijos prevencija“.

## \ VIEŠŪJŲ IR PRIVAČIŲ INTERESŲ DERINIMAS

„VIAMATIKA“ direktoriaus įsakymu Nr. 1-2023-159 2023 m. gegužės 4 d. buvo patvirtintas atnaujintas Viešųjų ir privačių interesų derinimo tvarkos aprašas.

2023 m. liepos 18 d. direktoriaus įsakymu Nr. 1-2023-386 buvo atnaujintas pareigybių, kurias einantys asmenys privalo deklaruoti privačius interesus, sąrašas. Jis papildytas keturiomis Techninės priežiūros skyriaus pareigybėmis: pirkimų projektų vadovo, techninio prižiūrėtojo, techninės priežiūros inžinieriaus ir inžinieriaus. Šių pareigybių darbinėse funkcijose yra didesnė korupcijos pasireiškimo tikimybė, todėl siekiama jų maksimaliai sumažinti.

## \ TVARUMAS

„VIAMATIKA“, vadovaudamasi teisės aktų reikalavimais ir savo išsikeltais tikslais, siekia kuo daugiau prisidėti prie tvarios visuomenės, kurioje nekenkiama aplinkai ir neekvojama pernelyg daug išteklių, kūrimo. Bendrovė laikosi atsakingo verslo standartų ir vykdo kryptingą veiklą užtikrindama darbuotojų saugumą, didindama jų gerovę ir rūpindamasi aplinka.

Esminis socialinės atsakomybės ir tvarumo siekis tiek Bendrovės veikloje, tiek individualiu lygmeniu yra laisvas ir sąmoningas sprendimas elgtis atsakingai.

„VIAMATIKA“ tvarumo principai:

- **Poveikio aplinkai mažinimas.** Bendrovė imasi iniciatyvų atsakingumui aplinkos apsaugos srityje didinti ten, kur ji gali daryti įtaką.
- **Pagarba.** Bendrovė vadovaujasi tarptautiniu mastu pripažintomis žmogaus teisėmis, įsipareigoja jų nepažeisti.
- **Patikimumas.** Bendrovė įsipareigoja organizuoti veiklą taip, kad užtikrintų patikimą valdyseną, subalansuotą ir pakankamą vidaus kontrolės procedūras.
- **Skaidrumas.** Bendrovė kuria antikorupcinę aplinką ir kovoja prieš visas korupcijos formas, tarp jų – papirkimą, kyšininkavimą ir prekybą poveikiu.
- **Socialinė atsakomybė.** Bendrovė siekia savo veikloje atrasti darnius sprendimus, apjungiančius aplinkosauginius, socialinius, ekonominius bei valdysenos aspektus.

Tvarumo politika Bendrovėje patvirtinta 2023 m. kovo 28 d. Valdybos posėdžio protokolu Nr. VP-6/2023.

Siekiant aukščiausių skaidraus ir tvaraus verslo standartų, „VIAMATIKA“ savo veikloje vadovaujasi Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 „Dėl valstybės valdomų

įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo“, personalo (žmogiškųjų išteklių valdymo) politika, rizikų valdymo politika, korupcijos prevencijos politika, etikos kodeksu, elgesio kodeksu, smurto, priekabiavimo ir mobingo prevencijos politikomis bei socialinių garantijų taikymo darbuotojams aprašu.

Bendrovė pripažįsta visapusiško suinteresuotų šalių (klientų, akcininkų, tiekėjų, finansuotojų ir asignavimų valdytojų) įtraukimo svarbą formuojant tvaraus vystymosi veiksmus ir skatina tvarumo principais paremtą, etišką, skaidrų ir sąžiningą bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis.

#### **Įgyvendindama socialinės atsakomybės principus, „VIAMATIKA“:**

- ☒ draudžia darbuotojus nuo nelaimingų atsitikimų bei papildomu sveikatos, civilinės atsakomybės ir kt. draudimu,
- ☒ suteikia papildomas finansines garantijas darbuotojams: išmokas ligos, artimųjų mirties atvejais, paramą gimus vaikui,
- ☒ suteikia darbuotojams 3 apmokamas d. d. per metus savanorystei jų pasirinktoje organizacijoje,
- ☒ sudaro galimybę darbuotojams skiepytis nuo gripo ir erkinio encefalito Bendrovės lėšomis,
- ☒ reguliariai organizuoja pirmosios pagalbos, civilinės bei gaisrinės saugos mokymus,
- ☒ atsakingai tvarko ir rūšiuoja atliekas,
- ☒ siekia apsirūpinti kuo tvaresne ir švaresne energija, pvz., įrengdama saulės kolektorius,
- ☒ pasirašė susitarimą su LR energetikos ministerija dėl techninių ir organizacinių energijos taupymo priemonių,
- ☒ teritorijoje yra įrengusi elektromobilių įkrovimo stotelę.

**„VIAMATIKA“ yra išsikėlusį ilgalaikius energijos taupymo tikslus.** Pagrindinis iš jų – kasmet iki 2030 m. mažinti savo suvartojamos galutinės energijos kiekį. Tikslas patvirtintas 2022 m. lapkričio 23 d. Nr. 9-2022-787 Energijos sutaupymo susitarimu su LR energetikos ministerija.

Kiti įmonės energetinio tvarumo tikslai – naudoti turimą NT efektyviausiu būdu, sumažinti naudojamų patalpų plotą, sureguliuoti patalpų temperatūras pagal procesus ir paskirtis, optimizuoti laboratorijos veiklos procesus, skatinti taupymo kultūrą, mažinti CO<sup>2</sup> emisiją, sumažinti sunaudojamų degalų kiekį vienam automobiliui 2 proc., skatinti ekovairavimo kultūrą.

**„VIAMATIKA“ socialinio tvarumo išraiška – savanorystė.** Remdamasi viena iš savo vertybių („Atsakomybė“), skatiname darbuotojus savanoriauti. Remiantis tarptautinių organizacijų praktika, visiems darbuotojams skiriama iki 3 apmokamų darbo dienų per kalendorinius metus, kurias galima skirti bet kokiai socialiai atsakingai veiklai. Taip siekiama ir didesnio darbuotojų įsitraukimo.



Bendrovėje yra patvirtinta ir galioja lygių galimybių politika ir jos įgyvendinimo tvarka. „VIAMATIKA“ savo veiklą organizuoja taip, kad visiems darbuotojams būtų užtikrintos vienodos darbo sąlygos, galimybė kelti kvalifikaciją, siekti profesinio mokymo, persikvalifikuoti, įgyti praktinio darbo patirties, taip pat teikiamos vienodos lengvatos neatsižvelgiant į darbuotojų lytį, rasę, tautybę, kalbą, kilmę, socialinę padėtį, tikėjimą, įsitikinimus ar pažiūras, amžių, negalią, etninę priklausomybę.

Darbuotojų atrankos ir vertinimo procesuose atsižvelgiama tik į profesinius gebėjimus ir atliekamą darbą. „VIAMATIKA“ kuria tokią aplinką, kurioje būtų pripažįstami ir vertinami visų jos darbuotojų individualūs skirtumai ir jų indėlis.

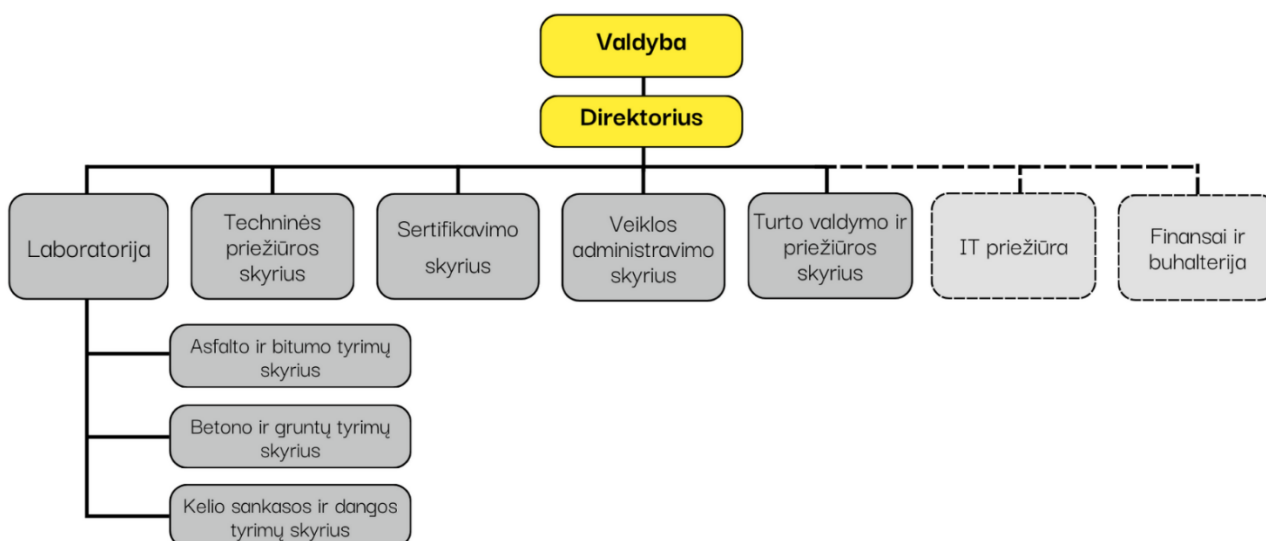
## PROCESAI IR OPERACIJOS

Bendrovėje remiamasi gerąją praktika – diegiami LEAN vadybos sistemos elementai, daug dėmesio skiriama automatizavimui ir moderniai programinei įrangai, investuojama į technologijų atnaujinimą.

Šios investicijos yra tiesiogiai susijusios su teikiamų paslaugų kokybe bei paslaugų atlikimo terminais. Kokybė ir terminai „VIAMATIKA“ darbe – itin svarbūs, todėl procesų ir operacijų tobulinimas bei optimizavimas gali turėti lemiamos įtakos įmonės sėkmei. Taip pat skiriama laiko pasiekimais dalintis su kitomis organizacijomis.

## ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

2 pav. AB „VIAMATIKA“ valdymo struktūra



Bendrovės struktūra nuolat peržiūrima ir atnaujinama atsižvelgiant į veiklos efektyvumą ir kt. darbo organizavimo pakeitimus.

2023 m. spalio mėn. pab. Bendrovėje dirbo 100 darbuotojų (tuo pat metu 2022 m. dirbo 93 darbuotojai). Darbuotojų amžiaus vidurkis yra 45 metai (prieš metus buvo 44,7 m.), darbo stažo vidurkis – 8,3 m. (2022 m. buvo 8,9 m.).

**„VIAMATIKA“ išskirtinumą rinkoje lemia specifinės žinias ir patirtį įgiję darbuotojai.** Žinios ir patirtis suteikia konkurencinį pranašumą dalyvaujant viešųjų pirkimų konkursuose, turima kompetencija leidžia Bendrovei nuolat tobulėti ir būti priekyje.

Dėl „VIAMATIKA“ veiklos specifikos naujų darbuotojų adaptacija bei parengimas pilnaverčiam darbui užtrunka gana ilgai ir reikalauja kitų kvalifikuotų darbuotojų bei skyrių vadovų įsitraukimo bei pagalbos. Darbų sezoniškumas lemia tai, kad Bendrovei reikia darbuotojų laikinai, šį poreikį užtikrinti darosi sudėtinga.

Bendrovėje nuolat tobulinamos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys: darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesai, pareiginiai nuostatai ir kt. Bendrovėje veikia ir nuolat atnaujinama Darbuotojų veiklos aptarimo (DVA) sistema, pagal kurią darbuotojams keliami tikslai, aptariami lūkesčiai bei sudaromi tobulėjimo planai.

**2022 m. birželio 8 d. buvo atnaujinta darbo apmokėjimo sistema.** Ji tobulinama pagal besikeičiančią situaciją ir poreikius. Bendrovėje siekiama sukurti teisingą atlygio ir motyvacinę sistemą.

2019 m. gegužės 28 d. valdybos posėdžio protokolu Nr. VP-8/2019 buvo atnaujintas „VIAMATIKA“ direktoriaus darbo apmokėjimo tvarkos aprašas. Bendrovės direktoriaus darbo apmokėjimas nustatomas vadovaujantis LR Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr. 1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“ ir LR susisiekimo ministro 2016 m. kovo 7 d. įsakymu Nr. 3-69 „Dėl akcinių bendrovių, kuriose Susisiekimo ministerija atstovauja valstybei, vadovų darbo užmokesčio“ nustatyta tvarka. Rodikliai, pagal kuriuos nustatoma Bendrovės direktoriaus algos kintamoji dalis, yra susieti su „VIAMATIKA“ strateginiais tikslais, jų planiniai dydžiai nurodomi Bendrovės strateginiame veiklos plane, tvirtinami ir tikslinami „VIAMATIKA“ valdybos.

**Vienas iš Bendrovės vadovybės tikslų – užtikrinti, kad darbuotojai būtų kompetentingi, turėtų reikiamų techninių žinių bei patirties pavestoms užduotims atlikti.** Dėl to nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, jie kasmet dalyvauja įvairiuose seminaruose, konferencijose, mokymuose bei parodose.

Savo veikloje „VIAMATIKA“ skiria didelį dėmesį ne tik darbo kokybei, bet ir darbuotojų saugumui ir sveikatai. Saugias darbo sąlygas užtikrina pagal visus reikalavimus įrengtos

darbo vietas. Vyksta kasmetiniai darbuotojų mokymai ir atestavimai darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos, civilinės saugos bei profesinės rizikos srityse. Skiriamas dėmesys sveikatos profilaktikai: darbuotojam sudaromos sąlygos nemokamai pasiskiepyti nuo erkinio encefalito, gripo, skatinama reguliariai tikrintis sveikatą.

## \\ TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS

Bendrovės veikloje naudojamas technologijos – įranga bei IT įrankiai.

Paslaugų teikimo ir laboratorinė įranga. Laboratorinių bandymų paslaugoms atlikti reikalinga **specifinė, aukštos vertės įranga**. Ji suteikia Bendrovei ne tik pranašumą, bet ir kelia riziką dėl žemos apkrovos. Įrangos panaudojimas nuolat vertinamas ir analizuojamas, ieškoma sprendimų optimizavimui.

IT įrankiai ir sistemos. Įmonėje naudojamos IT sistemos ir sprendimai yra gana standartiški, jie atlieka palaikomąją funkciją. Bendrovė savo veikloje siekia tobulinti IT įrankių integralumą ir jų vystymo tęstinumą. Naudojamas „Office365“ paketas, dokumentų valdymo sistema. Bendrovės veiklai adaptuotos **darbų apskaitos ir atlikimo programos „BillBeat“ ir „Labform“**. Šios programos yra autentiškos ir pritaikytos tik Bendrovei. Tai sukuria konkurencinį pranašumą, tačiau kelia ir riziką dėl programų pakeičiamumo.

## \\ BENDROVĖS VYKDOMI PIRKIMAI

Atsižvelgiant į „VIAMATIKA“ vykdomas funkcijas ir įstatuose nustatytus tikslus, nuo 2013 m. rugsėjo 1 d. atsisakyta perkančiosios organizacijos statuso LR Viešųjų pirkimų įstatyme numatyta prasme ir patvirtintos prekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklės. Šis sprendimas padėjo operatyviau prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei sumažino administracinę naštą.

Pirkimai ir tiekimas yra palaikančioji įmonės funkcija, kuri padeda aprūpinti organizaciją reikalingomis prekėmis ir paslaugomis kasdieniams poreikiams. Atskirais atvejais perkama įranga, kuri skirta konkreitiems bandymams ir kt. paslaugoms, susijusioms su tiesiogine Bendrovės veikla.

**2023 m. sausio 2 d. Bendrovės direktoriaus įsakymu Nr. 1-2023-002 buvo atnaujintos Prekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklės.** Taip pavyko supaprastinti pirkimų organizavimo procesus, administracinę naštą bei sutrumpinti pirkimų organizavimo laiką. Bendrovė organizuoja gana daug pirkimų, kurių kiekvieno vertė dažnai nesiekia 15 000 Eur, dalis jų yra gana specifiški. Vykiant pirkimus laikomasi skaidrumo principų, vengiama interesų konfliktų bei siekiama sumažinti ir eliminuoti korupcinę riziką.



# IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

VIAMATIK

# 3 \\\ IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

## \\ KONKURENCINĖ APLINKA

Vienas iš pagrindinių išorės veiksnių, darančių įtaką „VIAMATIKA“ veiklai, yra konkurencinė aplinka. Konkurencinę aplinką sudaro klientai, tiekėjai, alternatyvios paslaugas teikiančios įmonės, esami ir potencialūs konkurentai. Konkurencijos analizei atlikti naudojamas Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis. Dėl atskirų veiklų specifikos, modelis taikomas kiekvienai veiklos sričiai ir pateikiamas 6–8 lentelėse žemiau.

6 lentelė – AB „VIAMATIKA“ konkurencinė aplinka laboratorinių bandymų srityje	
<b>Naujų konkurentų grėsmė</b>	<p>Brangi laboratorinė įranga, ilgas jos įvedimo procesas. Santykinai ilgas akreditacijos procesas. Santykinai ilgai užtrunkanti darbuotojų paieška ir paruošimas. Paslaugas gali teikti kitų šalių įmonės, išsprendusios logistikos klausimus, tačiau tokia tikimybė nedidelė dėl mažos rinkos ir apribotų plėtros galimybių.</p>
<b>Esamų konkurentų grėsmė</b>	<p>Didžiausi konkurentai – UAB „Laboratorinių bandymų centras“ (LBC) ir VILNIUS TECH Kelių tyrimo institutas (toliau – VILNIUS TECH).</p> <p>LBC yra įsikūręs Kaune, iš dalies patogesnėje geografinėje vietoje. Jų turimos įrangos kiekis yra mažesnis, įmonė dažniau vykdo savivaldybių užsakymus.</p> <p>VILNIUS TECH veikla labiau nukreipta į mokslinę sritį, konkursuose organizacija dalyvauja siekdama įgyti patirties. Abiejų konkurentų užimamos rinkos dalys nežinomos.</p> <p>Mažesni konkurentai: KTU, UAB „Testlita“, LAKD padalinys, UAB „Fegda“ ir kitos rangovų turimos laboratorijos. Jų grėsmė nėra didelė, nes jų paslaugų spektras ir darbų apimtys yra ribotos, todėl vargu, ar artimiausiu metu jos sugebės konkuruoti didesnio masto konkursuose.</p> <p>Gali mažėti poreikis akredituotiems bandymams, dėl to atsirastų daugiau konkurentų bei galėtų sparčiau plėstis esami.</p> <p>Esami konkurentai gali atlikti apie 70 proc. dabartinio „VIAMATIKA“ paslaugų spektro.</p> <p>Bendrovė yra priklausoma nuo vieno užsakovo (LAKD), todėl visada egzistuoja rizika, kad stambų konkursą gali laimėti kita laboratorija ar kelios susivienijusios laboratorijos.</p>
<b>Tiekėjų derėjimosi galia</b>	<p>Įrangos ir jos tiekėjų pasirinkimas – ribotas. Pagrindinis įrangos tiekėjas – UAB „Vildoma“, turintis išskirtines tiekimo teises populiariausiai įrangai. Dėl to nėra reikšmingų galimybių rinktis tiekėją ar derėtis dėl sąlygų.</p> <p>Ribotos įrangos remonto ir atnaujinimo galimybės.</p> <p>Įrangos vienetai nėra susiję tarpusavyje, todėl nėra priklausomybės nuo vieno gamintojo įrangos ar jos tiekėjo.</p>



<b>Klientų derėjimosi galia</b>	<p>Apie 70 proc. priklausomybė nuo vieno užsakovo – LAKD. Užsakovas formuoja galimų bandymų spektrą, gali daryti didelę įtaką jų kiekiui. Taip pat gali atsisakyti tam tikrų bandymų, juos supaprastinti ar netgi daryti savarankiškai.</p> <p>Paslaugos perkamos konkurso būdu, pasiūlius mažiausią kainą. Kinta sąlygos ir įstatyminis reglamentavimas. Kitų klientų užsakymai santykinai maži, nėra didelių plėtros galimybių.</p> <p>Lietuvoje rinka ribota, galimas nebent paslaugų teikimas gamybos įmonėms, atsisakant šios veiklos savo viduje iš perduodant į išorę.</p>
<b>Pakaitalų grėsmė</b>	<p>Kiti bandymų metodai, mobilios laboratorijos. Nauji reikalavimai. Naujos technologijos, atliekančios tą pačią kontrolės funkciją. Galima grėsmė – kontrolinių bandymų paklausos mažėjimas, kai priežiūros procesai bus priskiriami savikontrolei.</p>

<p>7 lentelė – AB „VIAMATIKA“ konkurencinė aplinka techninės priežiūros paslaugų srityje</p>	
<b>Naujų konkurentų grėsmė</b>	<p>Įėjimą į rinką apunkina kvalifikacijos ir patirties reikalavimai. Nėra įėjimo kaštų, išskyrus kvalifikaciją ir patirtį. Paslaugą gali teikti pavieniai asmenys, atitinkantys patirties ir kvalifikacijos reikalavimus. Sudėtingesniuose projektuose reikalinga visa komanda, todėl nauji konkurentai negalėtų vykdyti didesnių projektų. Mažuose projektuose konkurentų grėsmė labai didelė.</p>
<b>Esamų konkurentų grėsmė</b>	<p>Pagrindiniai konkurentai didesnių LAKD užsakymų segmente: UAB „Sversa“, UAB „Laboratorinių bandymų centras“, UAB „TEC Infrastructure“, UAB „Telekonta“. Bendrovės užimama rinkos dalis šiame segmente siekia apie 50 – 60 proc.</p> <p>Pagrindiniai konkurentai AB „Lietuvos geležinkeliai“ užsakymų segmente: UAB „OR Consulting“ ir UAB „Statybos techninė priežiūra“. Tačiau turėdami galimybę paslaugas teikti geografiškai visoje Lietuvoje esame pranašesni.</p> <p>Mažesnių ir savivaldybių objektų konkursuose yra labai daug pavienių mažų paslaugų tiekėjų. Bendrovės užimama rinkos dalis siekia iki 5 proc.</p> <p>Paslaugos perkamos viešojo konkurso būdu, pasiūlius mažiausią kainą arba ekonominio naudingumo pagrindu.</p> <p>Didžiąją dalį paslaugos savikainos sudaro darbuotojų išlaikymo kaštai.</p> <p>Nėra paslaugos teikimo kokybės kontrolę reguliuojančios priemonės, konkurentai gali tuo pasinaudoti.</p>
<b>Tiekėjų derėjimosi galia</b>	<p>Paslaugos teikimo išteklių yra žmonės ir susisiekimo priemonės, kitų paslaugų tiekėjai didesnės įtakos neturi.</p>
<b>Klientų derėjimosi galia</b>	<p>Apie 60 proc. paslaugų atliekama LAKD. Visi užsakymai gaunami viešo konkurso būdu, pagal ekonominio naudingumo kriterijus.</p> <p>Savivaldybių konkursuose, skelbiamuose per CPO, nėra pakankamų reikalavimų kokybės parametrams. CPO planuoja keisti pirkimų sistemą.</p> <p>Savivaldybių konkursuose, skelbiamuose per Centrinę viešųjų pirkimų informacinę sistemą (toliau – CVP IS), Bendrovė konkuruoja sėkmingai. Tačiau per CVP IS pirkimai vyksta lėčiau, savivaldybėms tai nėra efektyvu, ypač mažos apimties objektams, todėl pirkimų skelbiama santykinai mažai.</p>

	<p>AB „Lietuvos geležinkeliai“ taiko mažiausios kainos kriterijų, tačiau daug dėmesio skiria paslaugų kokybei bei kainos pagrindimui.</p> <p>Kol kas nėra tinkamų kontrolės priemonių dėl kokybiško paslaugos atlikimo. Klientai kokybės reikšmės labai tiksliai neapibrėžia ir pakankamai nekontroliuoja, todėl tenka prisitaikyti ir dirbti itin efektyviai, siekiant sumažinti savikainą.</p>
<b>Pakaitalų grėsmė</b>	<p>Tikimybė, kad bus atsisakyta techninės priežiūros paslaugų, labai menka. Gali daugėti reglamentavimo, numatančio savikontrolę.</p>

8 lentelė – AB „VIAMATIKA“ konkurencinė aplinka sertifikavimo paslaugų srityje	
<b>Naujų konkurentų grėsmė</b>	<p>Specifinė rinka gana ribota, be to, reikalinga atitinkama patirtis.</p> <p>Į Lietuvos rinką galėtų įeiti tarptautiniai žaidėjai ar įmonės, turinčios konkrečius tikslus.</p>
<b>Esamų konkurentų grėsmė</b>	<p>Pagrindiniai konkurentai: Statybos produkcijos sertifikavimo centras (toliau – SPSC), UAB „Kiwa Inspecta“.</p> <p>Didžiausią rinkos dalį užima SPSC – įmonė teikia daugiau paslaugų, turi platesnę sertifikavimo sritį.</p> <p>Bendras klientų skaičius rinkoje yra ribotas, tad agresyvesni konkurentų veiksmai galėtų sukelti riziką Bendrovės paslaugų apimčiai.</p>
<b>Tiekėjų derėjimosi galia</b>	<p>Didesnės įtakos nedaro.</p>
<b>Klientų derėjimosi galia</b>	<p>Kainos rinkoje – panašios.</p> <p>Klientai vertina lankstumą, greitį, prisitaikymą, patirtį.</p> <p>Paslauga domina užsienio klientus, ypač iš ne ES šalių.</p> <p>Jaučiamas klientų lojalumas, brangūs perėjimo kaštai. Klientai nėra suinteresuoti keisti sertifikavimo įmonės, nes nėra ženklios naudos tą daryti. Paslaugos kaštai klientų išlaidų apimtyje yra santykinai maži.</p> <p>Labai ribota rinka ir klientų skaičius.</p>
<b>Pakaitalų grėsmė</b>	<p>Sertifikavimo paslaugoms pakaitalų nėra.</p> <p>Sertifikavimas reglamentuotas LR ir ES teisės aktais.</p> <p>Galimi įstatymų pasikeitimai, kuriais nustatomas toks reguliavimas, kuriame sertifikavimas nėra būtinas.</p>

Bendrovės atliekamų paslaugų duomenys nėra viešai skelbiami. Todėl kiekybiškai įvertinti ir palyginti veiklos sritį, potencialą, rinkos dydį yra gana sudėtinga. Taip pat, pagrindiniai „VIAMATIKA“ konkurentai vykdo ir kitokias veiklas, o tai apsunkina įmonių, veikiančių tame pačiame sektoriuje, palyginimą.

Kadangi didžiąją pajamų dalį sudaro pajamos iš laimėtų konkursų per viešuosius pirkimus, „VIAMATIKA“ skiria daug dėmesio jų analizei. Jos pagrindu sudaromi metiniai biudžetai, prognozuojami pasikeitimai. Taip pat atliekama rinkos dalyvių ir paslaugų analizė, ja remiantis ieškoma konkurencinių pranašumų, plėtros galimybių, sudarinėjami strateginiai planai.

# \\ IŠORINIAI IR APLINKOS VEIKSNIAI PAGAL „PESTEL“ MODELĮ

## \\ POLITINIAI VEIKSNIAI

Nuo politinių sprendimų tiek Lietuvos, tiek ir ES valdymo struktūrose priklauso susisiekimo sektoriaus infrastruktūros plėtra, parama ir finansavimas, o tai tiesiogiai veikia Bendrovės teikiamas paslaugas ir jų apimtį.

Asignavimai valstybinės ir vietinės reikšmės keliams turi įtakos teikiamų paslaugų apimtims, nes jie skiriami LAKD, o LAKD užsakymai Bendrovėje sudaro apie 70 proc. visų užsakymų.

2022 m. dėl geopolitinių neramumų ženkliai išaugo energijos išteklių kainos, tai lėmė tiek išlaidų augimą, tiek sustabdytus kelių statybos darbus bei sumažėjusį darbų kiekį. 2023 m. – išskirtiniai, nes buvo skirtas papildomas finansavimas kelių priežiūrai. **2024 m. taip pat papildomai numatomas didesnis finansavimas Lietuvos automobilių kelių tinklui plėsti ir rekonstruoti – per 872,6 mln. eurų**, iš kurių Kelių priežiūros ir plėtros programai numatyta 583,2 mln. eurų, iš Laikinojo solidarumo įnašo planuojama skirti 130,5 mln. eurų bei iš ES finansinės paramos (Europos infrastruktūros tinklų priemonės) – dar 158,9 mln. eurų. Tai gali lemti proporcingai padidėsiančias darbų apimtis.

	2019 m. (2019-03-20 nutarimas Nr. 269)	2020 m. (2020-01-29 nutarimas Nr. 74)	2021 m. (2021-02-17 nutarimas Nr. 102)	2022 m. (2022-02-23 nutarimas Nr. 141)	2023 m. (2023-02-08 nutarimas Nr. 75)	2024 m. Projektas (2023-02-08 nutarimas Nr. 75)	2025 m. Projektas (2023-02-08 nutarimas Nr. 75)
01 09 / susisiekimo valstybinės ir vietinės reikšmės keliais užtikrinimas	563,205	Numatyta: 589,754 Papildomai: ~215 VISO: ~805	531,612	543,189	543,189 Papildomai: ~230 VISO: ~773	521,972 Papildomai: ~350 VISO: ~872	521,972

Pastaruosius keletą metų „VIAMATIKA“ kryptingai siekė veiklos diversifikavimo, todėl labai svarbus sėkmingas europinės geležinkelio vėžės „Rail Baltica“ projekto įgyvendinimas. Bendrovė yra laimėjusi kelis didelės apimties strateginės reikšmės techninės priežiūros konkursus: Lietuvos geležinkelio tinklo elektrifikavimo nuo Vilniaus iki Klaipėdos, „Rail Baltica“ geležinkelio ruožo statybos, geležinkelio tilto per Nerį prie Jonavos statybos. Pajamos iš geležinkelio infrastruktūros projektų yra antroje vietoje pagal dydį ir turi potencialo didėti.

## \\ EKONOMINIAI VEIKSNIAI

„VIAMATIKA“ veikia rinkos sąlygomis be biudžetinio finansavimo. Darbų apimtis lemia rinkos poreikiai ir Bendrovės gebėjimas juos atliepti. Susisiekimo sektorius, kuriame veikia „VIAMATIKA“, didžiąja dalimi finansuojamas iš LR ir ES biudžetų lėšų. Makroekonominiai rodikliai, mokesčių dydis ir jų surinkimas, ekonominis augimas ir kt. veiksniai gali daryti įtaką Lietuvos ekonomikai, kartu ir susisiekimo sektoriaus finansavimui.

Geopolitinė įtampa ir naujas aktyvaus karo Ukrainoje etapas, kurį Rusija pradėjo 2022 m. vasario 24 d., sutrikdė statybinių medžiagų ir žaliavų tiekimo grandinę, transporto ir logistikos sektoriaus veiklą, augino statybinių žaliavų ir energetikos išteklių kainas. Dėl to augo daugelio projektų kainos ir mažėjo darbų apimtys.

2023 m. skyrus papildomą finansavimą kelių priežiūrai, darbų kiekis ir „VIAMATIKA“ pajamos augo beveik du kartus, lyginant su 2022 m. 2024 m. projektuojamas didesnis finansavimas gali lemti proporcingai didėjančias darbų apimtis.

## \\ SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Bendrovės veikla įgyvendinama socialinėje aplinkoje, tačiau teikiamos paslaugos nėra tiesiogiai susijusios su socialinėmis tendencijomis ir jų įtaka. Buvo daroma prielaida, kad socialiniai veiksniai Bendrovės veiklai šiuo metu įtakos nedaro.

2023 m. Bendrovė susidūrė su problemomis ieškant darbuotojų sezoniniams darbams. Nepavykus laikinai įdarbinti darbuotojų, jie buvo įdarbinti neterminuotai. Pastebimas ir spartus darbo užmokesčio augimas, todėl „VIAMATIKA“, norėdama išlikti konkurencinga rinkoje, turi susikoncentruoti į efektyvumo ir darbo užmokesčio didinimą.

## \\ TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI

Ekonomiką spartina naujos technologijos ir inovacijos. LR Vyriausybės strategija įvardija sritis, labiausiai prisidedančias ir prisidėsiančias prie Lietuvos ekonomikos augimo, tyrimai ir technologinė plėtra – viena iš šių sričių.

Technologiniai veiksniai yra ypač svarbūs „VIAMATIKA“ veiklai, todėl jie gali daryti reikšmingesnę įtaką ateityje. Technologinė plėtra gali pakeisti egzistuojančius darbo atlikimo metodus ir įrangą, suteikti konkurencinį pranašumą darbų atlikimo procesuose. Bendrovė stebi rinką ir domisi technologijų naujovėmis ir rengiasi į jas operatyviai reaguoti.

## \\ APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI

Aplinkosaugos, klimato kaitos ir kt. panašaus pobūdžio klausimai šiuolaikinėje visuomenėje įgyja svaresnį vaidmenį ir sulaukia vis daugiau dėmesio. Tačiau tiesioginė „VIAMATIKA“ veikla neturi daug sąsajų su besikeičiančiais aplinkosauginiais reikalavimais, todėl aplinkos apsaugos veiksniai neturėtų daryti įtakos Bendrovės veiklai.

Dabartinė LR Vyriausybės politika yra nukreipta į **Europos žaliąjį kursą**, todėl tikėtina, kad „VIAMATIKA“ taip pat turės įvertinti sprendimus, susijusius su šia kryptimi, tai gali pareikalauti papildomų investicijų.

## \\ TEISINIAI VEIKSNIAI

„VIAMATIKA“ veiklos sritys griežtai reglamentuojamos teisės aktu. Todėl sėkmingai Bendrovės veiklai ir laiku įgyvendintiems planams itin svarbus teisinės bazės pastovumas bei teisinio reglamentavimo nuoseklumas.

**Labiausiai reikėtų atkreipti dėmesį į dvi teisinio reguliavimo sritis, susijusias su „VIAMATIKA“ veikla:**

- viešųjų pirkimų reglamentavimą,
- veiklos sritį reglamentuojančius dokumentus: kelių įrengimo taisykles, techninių reikalavimų aprašus ir kt.

**„VIAMATIKA“ stebi šių sričių pasikeitimus, vertina galimybes ir riziką, pagal situaciją teikia pasiūlymus.** Laboratorinių darbų apimtys priklauso nuo LAKD leidžiamų reglamentuojančių norminių dokumentų, jų pasikeitimai gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką Bendrovės pajamoms.

Techninės priežiūros paslaugų srityje LAKD įvesti pakeitimai darė prielaidas techninės priežiūros paslaugų kainų augimui 2022–2023 m. LAKD skelbs naują dinaminę pirkimo sistemą 2024 m., tačiau dar nežinoma, kaip tai paveiks paslaugų kainas ir kokią įtaką darys „VIAMATIKA“ finansiniams rezultatams.

## \\ \\ SSGG ANALIZĖ

Įvertinus „VIAMATIKA“ veikiančius vidinius bei išorinius veiksnius, atlikta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė. Ji parodo galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių, ir leidžia numatyti užsibrėžtų tikslų siekimo būdus, vertinti alternatyvas ir išsirinkti tinkamiausias. SSGG analizės rezultatų pagrindu yra formuojamos AB „VIAMATIKA“ strateginės kryptys ir tikslai.

Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka „VIAMATIKA“ veiklai apibendrinama 10 ir 11 lentelėse žemiau. Kadangi pagrindinės Bendrovės veiklos viena nuo kitos skiriasi, SSGG analizė daroma kiekvienai veiklai atskirai.

10 lentelė – AB „VIAMATIKA“ stiprybių ir silpnybių analizė			
		Stiprybės	Silpnybės
Pagrindinė veikla	Laboratoriniai bandymai	Aukštos kvalifikacijos personalas. Plačios turimos įrangos galimybės. Platus bandymų spektras. Stipri materialinė bazė. Galimybė atlikti didelį bandymų kiekį vienu metu (didelis pralaidumas). Skaitmenizuoti procesai ir bandymai. Trumpiausi bandymų terminai rinkoje.	Nepritaikyta įmonės infrastruktūra (senojo korpuso patalpos). Dideli įrangos atnaujinimo ir įsigijimo kaštai, laiko sąnaudos. Sudėtinga adaptacija ir fiksuotų išlaidų suvaldymas svyruojant užsakymų kiekiui.
	Techninė priežiūra	Darbuotojų patirtis. Plati atestavimo sritis, FIDIC kvalifikacija. Darbuotojai visoje LR teritorijoje.	Vyresnis darbuotojų amžius ir ilgas naujų darbuotojų įvedimo procesas bei patirties surinkimas. Ribota darbo patirtis tarptautinio pobūdžio objektuose.
	Sertifikavimo paslaugos	Aukšta kvalifikacija. Darbo patirtis. Lankstumas, operatyvus reagavimas.	Siaura specializacija. Darbuotojų pakeičiamumo ir pavadavimo rizikos.
Pagalbinė veikla	Įmonės infrastruktūra	Pripažinimas ir patirtis. Stabili finansinė padėtis. Įdiegta kokybės vadybos, aplinkos apsaugos sistema. Pakankami materialiniai ištekliai.	Sudėtingi vidiniai įmonės procesai, administracinės veiklos. Perteklinis nekilnojamas turtas.
	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Aukštos kvalifikacijos personalas, turintis didelę darbo patirtį. Maža darbuotojų kaita daugumoje skyrių. Aiškios tvarkos, pareiginės instrukcijos.	Per didelis dėmesys procesams ir tvarkoms. Lankstumo stoka. Išorinės patirties stoka.
	Technologijų valdymas	Naudojama debesų kompiuterijos sistema. Turima laboratorinė ir kt. moderni darbo įranga.	Trūksta sistemų ir procesų aprašymo.
	Pirkimai	Supaprastinta tvarka. Nebuvimas perkančiąja organizacija. Mažas įsiskolinimo lygis, lengvesnė galimybė pasiskolinti iš finansinių institucijų palankesnėmis sąlygomis.	Didesni reikalavimai nei verslo rinkos dalyviams. Nevisiškai aiškus pirkimų procesas ir atsakomybės.



11 lentelė – AB „VIAMATIKA“ galimybių ir grėsmių analizė

		Galimybės	Grėsmės
Konkurencinė aplinka	Laboratoriniai bandymai	<p>Papildomi bandymai pagal techninius reikalavimus.</p> <p>Užsienio rinkos.</p> <p>Naujų paslaugų poreikis.</p> <p>Naujų technologijų poreikis.</p> <p>Pakartotinių bandymų poreikis.</p>	<p>Sezoniškumas ir priklausomybė nuo gamtinių sąlygų.</p> <p>Naujų konkurentų atėjimas ir esamų plėtra.</p> <p>Naujų technologinių sprendimų pas konkurentus atsiradimas.</p> <p>Priklausomybė nuo vieno užsakovo ir valstybinio finansavimo.</p> <p>Kontrolinių bandymų mažėjimas, pakeičiant juos savikontrolę.</p> <p>Pralaimėti arbitražiniai bandymai.</p> <p>Nepakankama paslaugų paklausa, ribota rinka.</p>
	Techninė priežiūra	<p>Paslaugų teikimas ne valstybinės reikšmės keliuose.</p> <p>Paslaugų teikimas kito tipo statiniuose.</p> <p>Konsultacinių ir ekspertinių paslaugų teikimas.</p> <p>Galimybė plėsti veiklą užsienio rinkose.</p>	<p>Auganti konkurencija, mažėjanti kaina ir grėsmė paslaugų kokybei.</p> <p>Aukštos kvalifikacijos darbuotojų perviliojimas</p> <p>Priklausomybė nuo vieno užsakovo ir valstybinio finansavimo.</p> <p>Pertekliniai paslaugos teikimo reikalavimai.</p> <p>Sezoniškumas ir priklausomybė nuo gamtinių sąlygų.</p> <p>Viešųjų pirkimų sistemos keitimai.</p>
	Sertifikavimo paslaugos	<p>Griežtas statybos produktų sertifikavimo reglamentavimas, jo privalomumas.</p> <p>Galimybė plėsti veiklą užsienio rinkose.</p> <p>Klientų lojalumas šioje srityje.</p>	<p>Kvalifikuotų sertifikavimo specialistų stygius.</p> <p>Auganti konkurencija, naujų konkurentų grėsmės.</p> <p>Esamų klientų bankrotai.</p> <p>Siaura specializacija.</p>
Politiniai veiksniai	<p>Didesnis dėmesys susisiekimo sektoriui, kontrolės priemonėms.</p>	<p>Neapibrėžtumas ilgalaikėje perspektyvoje dėl kontrolės paslaugų reikalavimų.</p> <p>Politinių sprendimų įtaka Bendrovės valdymui ir veiklai.</p> <p>Nestabilus finansavimas.</p> <p>ES sankcijos kaimyninėms šalims, apribojančios paslaugų plėtrą užsienyje.</p>	
Ekonominiai veiksniai	<p>ES struktūrinių fondų parama diegiant naujausias technologijas bei įsigyjant įrenginius.</p> <p>Infrastruktūros plėtra, jos finansavimas.</p>	<p>Šalies ekonomikos augimo sulėtėjimas.</p> <p>Greitai augantis darbo užmokestis.</p> <p>Geopolitiniai neramumai, migrantų krizė ir kiti nenumatyti veiksniai, reikalaujantys papildomo finansavimo.</p>	
Socialiniai veiksniai	<p>Visuomeninis spaudimas gerinti susisiekimo infrastruktūrą.</p>	<p>Specialistų trūkumas, aukštesni poreikiai.</p> <p>Darbuotojų trūkumas, augantys jų poreikiai, konkurencija darbo rinkoje.</p>	
Technologiniai veiksniai	<p>Technologijų darbo vietų optimizavimui vystymasis.</p> <p>Naujos įrangos ir darbo metodų įsisavinimas.</p>	<p>Masto ekonomijos trūkumas naujovėms pritaikyti.</p> <p>Tam tikrų paslaugų sumažėjimas dėl technologinių procesų savikontrolės.</p>	

II lentelė – AB „VIAMATIKA“ galimybių ir grėsmių analizė		
	Galimybės	Grėsmės
Aplinkosauginiai veiksniai	Naujų bandymų ir (ar) kontrolės rūšys dėl aplinkosauginių reikalavimų augimo.	Mokesčių už gamtos taršą didėjimas, griežtesnis vertinimas. Papildomos investicijos susijusios su Europos žaliuoju kursu.
Teisiniai veiksniai	Tvarus veiklos teisinis reglamentavimas	Nepalankūs viešųjų pirkimų reguliavimo pakeitimai. Kelių statybos techninių reglamentų pokyčiai.

„VIAMATIKA“ koncentruojasi į identifikuotų galimybių išnaudojimą, pasinaudojant turimomis stiprybėmis. **Pažymėtos stiprybės, kurias nulemia Bendrovėje nuolat keliami darbuotojų specialioji ir bendroji kompetencija, pakankami materialiniai ištekliai, technologinės, techninės ir kitos galimybės užtikrinančios galimybę įgyvendinti sudėtingus kompleksinius projektus,** gali padėti įveikti numatytas silpnybes. Tinkamai identifikuodama kliūtis ir sistemingai veikdama, „VIAMATIKA“ siekia silpnybes transformuoti į galimybes.

Vertinant „VIAMATIKA“ veikloje iškylančias grėsmes, svarbu paminėti tas, kurios daro didžiausią neigiamą įtaką Bendrovės veiklai: sezoniskumas ir priklausomybė nuo gamtinių sąlygų, priklausomybė nuo vieno užsakovo ir valstybinio finansavimo, geopolitiniai neramumai, migrantų krizė ir kt. nenumatyti veiksniai, reikalaujantys papildomo finansavimo. Dalis silpnybių ir grėsmių yra traktuojamos kaip rizikos ir yra įtrauktos į Bendrovės rizikų registrą.

#### \\ Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti:

- ☒ Aukštos kvalifikacijos personalas užtikrins naujų papildomų bandymų tinkamą atlikimą pagal techninius reikalavimus, paslaugų teikimą ne valstybinės reikšmės keliuose, paslaugų teikimą kito tipo statiniuose, konsultacinių ir ekspertinių paslaugų teikimą užsienio rinkoje bei sertifikavimo paslaugų plėtrą.
- ☒ Veiklos plėtrai padėtų darbuotojų sukaupta patirtis, jų turima kvalifikacija, Bendrovės turima įranga.
- ☒ Trumpiausios bandymų atlikimo terminai rinkoje leidžia pritraukti daugiau privačių klientų – dažniausiai, paslaugų atlikimo terminai statybos sektoriuje yra svarbiau nei paslaugų kaina.

#### \\ Galimybių panaudojimas silpnybėms pašalinti:

- ☒ Naujų laboratorinių paslaugų poreikis ir veiklos plėtra spręstų perteklinio NT problemą, nes naujoms veikloms reikės papildomų patalpų.
- ☒ Sertifikavimo paslaugų plėtra išplės darbuotojų kvalifikaciją ir darbuotojų skaičių skyriuje, todėl sumažės darbuotojų pakeičiamumo ir pavadavimo rizikos.

- ☒ Visuomeninis spaudimas gerinti susisiekimo infrastruktūrą, tikėtina, užtikrins didesnį ir stabilesnį finansavimą susisiekimo infrastruktūros atnaujinimui ir plėtrai. Tai – galimybė didinti darbų apimtį ir pajamas, suvaldyti fiksuotas išlaidas.

## \\ Stiprybių panaudojimas grėsmėms sumažinti:

- ☒ Veiklos plėtra padėtų išspręsti darbų sezoniškumo įtaką įmonės veiklos ir finansiniams rodikliams, priklausomybės nuo vieno užsakovo ir valstybinio finansavimo grėsmę.
- ☒ Aukšta vadovų kvalifikacija, iniciatyvumas ir dalyvavimas asociacijų, darbo grupių ir technikos komitetų veiklose gali sumažinti nepalankių politinių sprendimų, teisinio reglamentavimo, norminių dokumentų įtaką „VIAMATIKA“ veiklai.

## \\ Silpnybių pašalinimas grėsmėms sumažinti:

- ☒ Aukštos kvalifikacijos darbuotojai ir ilgametė jų patirtis leis sutrumpinti naujų darbuotojų be darbinės patirties įvedimo procesą, todėl, plečiant sertifikavimo paslaugas numatytos darbuotojų paieškos su tinkama kvalifikacija ir darbine patirtimi silpnybė įveikiama su galimybe naują darbuotojų tinkamai apmokyti esamiems aukštos kvalifikacijos specialistams. Tai leis turėti daugiau lankstumo ir prisitaikymo prie mažiau prognozuojamų rinkos sąlygų.
- ☒ Atsisakyti veiklų ar turto, kuris nekuria arba kuria per mažą pridėtinę vertę bei nėra svarbus ilgalaikėje perspektyvoje.

## \\ Apibendrinant „VIAMATIKA“, sudarydama strateginį planą orientuojasi į šiuos svarbiausius tikslus ir veiksmus jiems pasiekti:

- ☒ pasinaudoti sukaupta patirtimi, įranga, turima kvalifikacija sėkmingai veiklos plėtrai,
- ☒ ieškoti naujų veiklos galimybių ir mažinti riziką dėl priklausomybės nuo vieno užsakovo – LAKD,
- ☒ išnaudoti turimą masto ekonomiją bei skyrių sinergiją, efektyvinti procesus ir įgyti pranašumą,
- ☒ įgyti daugiau lankstumo ir galimybių prisitaikyti prie mažiau prognozuojamų rinkos sąlygų,
- ☒ atsisakyti veiklų ar turto, kuris nekuria arba kuria per mažą pridėtinę vertę bei nėra svarbus ilgalaikėje perspektyvoje,
- ☒ investuoti į darbuotojus ir įrangą, siekti turėti visiškai neprikaištingą reputaciją,
- ☒ formuoti atvirumo, profesionalumo ir bendradarbiavimo kultūrą,
- ☒ kurti naują įmonės įvaizdį, kuris reprezentuotų Bendrovės su akcininku bei valdyba sutartą viziją ir misiją,
- ☒ numatyti konkrečių veiksmų ir uždavinių planą skyriams ir darbuotojams su konkrečiais rodikliais ir periodiškai sekti jų vykdymą,
- ☒ įvertinti išorės rizikas, tokias kaip sankcijos kaimyninėms šalims, bei papildomas investicijas, kurių gali reikėti dėl Europos žaliojo kurso,

- investuoti į procesų efektyvumą ir darbuotojų našumo didinimą siekiant išlaikyti geriausius darbuotojus bei būti ypatingai konkurencingiems darbo rinkoje darbo užmokesčio prasme.







# BENDROVĖS ATEITIES STRATEGIJA

VIAMATIKA

# 4 \\\ BENDROVĖS ATEITIES STRATEGIJA

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

Bendrovės misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys formuojamos atsižvelgiant į 2023 m. rugpjūčio 11 d. LR susisiekimo ministerijos raštą „Dėl Valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių akcinei bendrovei „VIAMATIKA“. Taip pat remiamasi ir visa aukščiau pateikta informacija, esama Bendrovės situacija.

2023 m. spalio mėn. buvo organizuota strateginė sesija, kurioje dalyvavo Bendrovės vadovai. Sesijos metu aptarta esama situacija, 2024–2027 m. strateginio plano kryptys, tikslai ir uždaviniai, trukdžiai ir iššūkiai su kuriais susiduria Bendrovė.

**BENDROVĖS MISIJA** – teikiame patikimas kokybės kontrolės paslaugas, kurios užtikrina kliento poreikius atitinkančių susisiekimo komunikacijų statinių statybą ir eksploatavimą.

**BENDROVĖS VIZIJA** – lyderiaujantis infrastruktūros ir statinių kokybės kontrolės paslaugų teikėjas, užtikrinantis sėkmingą klientų projektų įgyvendinimą.

### BENDROVĖS VERTYBĖS:

- ☒ **Atsakomybė.** Sąžiningai ir atsakingai rūpinamės savo klientais, kolegomis, partneriais ir aplinka.
- ☒ **Profesionalumas.** Nuolat mokomės ir tobulėjame, kad galėtume teikti patikimas ir kokybiškas paslaugas laiku.
- ☒ **Pasitikėjimas.** Stipriname bendradarbiavimą tarp darbuotojų, partnerių ir klientų, siekiame bendrų tikslų.

### STRATEGINĖS KRYPTYS:

- ☒ tvari veiklos plėtra,
- ☒ veiklos efektyvumo didinimas ir paslaugų kokybės gerinimas.

## \\ STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI



Žemiau pateiktoje 12 lentelėje nurodyti strateginėms kryptims priskirti tikslai ir uždaviniai, jų vertinimas ir rodikliai.



12 lentelė – AB „VIAMATIKA“ strateginės veiklos kryptys, tikslai, uždaviniai ir jų vertinimas

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždaviniai / projektai	Vertinimas	Matavimas	2021	2022	2023 prognozė	2024 planas	2025 planas	2026 planas	2027 planas	
1. Tvari veiklos plėtra	Pelningas augimas	ROE		%	10,6	8,0	33,1	12,1	12,2	14,3	15,2	
		Grynojo pelno plano vykdymas	Pelnas	Tūkst. Eur	631	426	2 008	799	753	872	930	
		Pelningumo koeficiento dydis	EBITDA	%	25,70	19,9	34,8	21,3	21,0	22,7	22,4	
		Finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu	D/E koeficientas	Koeficientas	0,14	0,14	0,09	0,11	0,11	0,09	0,09	
		Efektyvus turto panaudojimas	ROA	%	8,5	6,5	27,7	10,4	10,3	12,2	13,0	
		Optimizuoti nekilnojamo turto plotą	Valdomo nekilnojamo turto ploto nuoma	%	-	-	-	≥25%	≥50%	≥50%	≥50%	
	Veiklos plėtra ir diversifikacija	Pajamos			Tūkst. Eur	4 744	4 943	8 054	7 143	7 105	7 315	7 695
		Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas LAKD kuruojamose srityse	Pajamos	Tūkst. Eur	3272	3704	5 654	4 943	4 795	4 962	5 156	
		Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas ne LAKD kuruojamose srityse	Pajamos	Tūkst. Eur	1 472	1 239	2 400	2 200	2 310	2 353	2 539	
		Paslaugų portfelio plėtra (investicijos), tūkst. Eur	Investicijos	Tūkst. Eur	325	102	140	555	290	290	290	
2. Veiklos efektyvumo didinimas ir paslaugų kokybės gerinimas	Inovatyvių ir efektyvumo sprendimų diegimas	Pajamos tenkančios darbo valandai		Eur	30,1	32,0	51,4	44,5	45,5	46,5	47,5	
		Technologinės ir Europos žaliojo kurso inovacijos	Energetinis taupymas*	GWh, %	-	~2,1 GWh	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	
		Viso įmonėje pagaminto ir iš atsinaujinančių energijos šaltinių suvartotos elektros energijos kiekis	Suvaltos elektros energijos kiekis	%	≤10	≤10	≤10	100	100	100	100	
		Modernios ir efektyvios laboratorijos įrengimas	Investicijos	Tūkst. Eur	-	-	-	800	-	-	-	

	Paslaugų kokybės ir valdysenos lygio augimas	<b>Klientų rekomendavimo indeksas (NPS)</b>		%	-	82	72	≥73	≥74	≥75	≥76
		Laiku atliekamų darbų užtikrinimas	OTD (išorėje ir viduje)	%	≥90	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95
		Įmonės įvaizdžio stiprinimas	VVĮ gerojo valdymo indekso reikšmė	Indeksas	A	A+	A+	A+	A+	A+	A+
		Piniginių baudių, delspinigių, išskaitų dėl netinkamai vykdomų sutarčių suma	Baudos, delspinigiai, išskaitos nuo sutarties vertės	%	-	-	-	≤0,3	≤0,3	≤0,3	≤0,3
	Vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimas	<b>Darbuotojų rekomendavimo indeksas (eNPS)</b>		%	-	31	56	≥57	≥58	≥59	≥60
		Darbuotojų savanoriškos kaitos rodiklis	Kaitos rodiklis	%	-	-	-	≤10	≤10	≤10	≤10
		Darbo užmokesčio didinimas	Darbo užmokesčio didinimas	%	-	-	-	≥10	≥10	≥5	≥5
		Atsparumo korupcijai lygio rodiklis	Atsparumo korupcijai lygio rodiklis	%	-	-	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90
		Įmonei reikalingų įgūdžių ugdymas ir palaikymas	Valandos skirtos mokymuisi ir tobulėjimui	Val. / darbuotojui	23,09	≥20	≥20	≥20	≥20	≥20	≥20

\* galutinės suvartojamos energijos kiekis (~2,1 GWh) apskaičiuotas pagal paskutinių trejų metų suvartojimą, esant vidutinėms 5 272 tūkst. Eur pajamų.

Bendrovė, siekdama efektyviai organizuoti strateginę sesiją, tikslams, uždaviniams ir jų vertinimui pasitelkia LEAN vadybos sistemos strateginio planavimo įrankį – Hoshin Kanri X-matricą. Šis išskirtinis įrankis leidžia sistemingai formuluoti ir įgyvendinti strateginius tikslus, vėliau X-matrica kaskaduojama padaliniais ir susisiejiama su darbuotojų metiniais tikslais. AB „VIAMATIKA“ strateginių tikslų matrica pagal Hoshin Kanri pateikiama 3 pav. (žemiau).



# STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI

Siekdama įgyvendinti įvardintus strateginius tikslus ir uždavinius, Bendrovės vadovybė ir darbuotojai numatė galimus veiksmus, kurie padės juos pasiekti. 13-17 lentelėse pateikti apibendrinti veiksmai, jie detalizuojami skyrių tikslų ir uždavinių planuose. Veiksmai bus nuolat peržiūrimi ir tobulinami, fiksuojamas jų vykdymas.

13 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiksmai, siekiant pelningo augimo			
Strateginis tikslas	Uždaviniai / projektai	Atsakingi	Veiksmai
Pelningas augimas	Nuosavybės grąža	Direktorius	Pelno išmokėjimas dividendais, NT optimizavimas, grynojo pelno plano vykdymas
	Grynojo pelno plano vykdymas	Visi	Mėnesinių biudžetų sudarymas pagal skyrius, skyrių rezultatų periodinis pristatymas ir analizė, korekciniai veiksmai įgyvendinimas identifikavus nuokrypį nuo plano
	Pelningumo koeficiento dydis	Direktorius	Rodiklio stebėjimas, veiksmų, darančių įtaką rodikliui, analizė, veiksmai rodiklio gerinimui
	Finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu	Direktorius	Tinkamo santykio išlaikymas remiantis skolų ir nuosavo kapitalo rodikliais, atliekamos dydžių korekcijos siekiant tinkamo santykio
	Efektyvus turto panaudojimas	Turto valdymo ir priežiūros skyriaus vadovas	Turto funkcionalumo išlaikymas, naujos laboratorijos projektavimo ir rangos darbų įgyvendinimas, laboratorijos perkėlimas, ploto, tenkančio veiklai, sumažinimas, patalpų nuoma
	Optimizuoti nekilnojamo turto plotą	Turto valdymo ir priežiūros skyriaus vadovas	Naujos laboratorijos projektavimo ir rangos darbų įgyvendinimas, laboratorijos perkėlimas, perteklinių ar atlaisvintų patalpų nuoma

14 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiksmai, siekiant veiklos plėtros ir diversifikavimo			
Strateginis tikslas	Uždaviniai / projektai	Atsakingi	Veiksmai
Veiklos plėtra ir diversifikacija	Pajamų plano vykdymas	Veiklos / komercija	Pajamų biudžeto sudarymas ir vykdymo stebėjimas
	Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas LAKD kuruojamose srityse	Laboratorijos vadovas,	Dalyvavimas 100 proc. laboratorinių darbų konkursų, siekis laimėti >75 proc. vertės, dalyvavimas asociacijų, darbo

		Techninės priežiūros skyriaus vadovas	grupių ir technikos komitetų veiklose, norminių dokumentų rengimo procesuose, tinkamas visų galimų darbų apimčių įvykdymas
	Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas ne LAKD kuruojamose srityse	Laboratorijos vadovas, Techninės priežiūros skyriaus vadovas, Sertifikavimo centro vadovė	Aktyvesnis dalyvavimas savivaldybių konkursuose pagal naujus CPO pirkimus, bendradarbiavimas su KVJUD, LTOU, VVKD, KAM, Lietuvos geležinkeliais, „Rail Baltica“, komercinių pasiūlymų teikimas privačioms bendrovėms, paslaugų plėtra energetikos srityje, išduodamų sertifikatų skaičiaus didinimas
	Paslaugų portfelio plėtra (investicijos), tūkst. Eur	Laboratorijos vadovas, Techninės priežiūros skyriaus vadovas, Sertifikavimo centro vadovė	Naujų laboratorinių bandymų ir sertifikavimo produktų skaičius – ≥10, naujų klientų paieška, ryšių su esamais klientais palaikymas (vizitai, komerciniai pasiūlymai, konsultacijos), dalyvavimas užsienio šalių konkursuose, tarptautinio bendradarbiavimo paieškos

15 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiksmai inovatyvių ir efektyvumo sprendimų diegimui			
Strateginis tikslas	Uždaviniai / projektai	Atsakingi	Veiksmai
Inovatyvių ir efektyvumo sprendimų diegimas	Vadybiniai procesų optimizavimo sprendimai	Direktorius	Subalansuotas darbo krūvis sezono ir ne sezono metu, tinkamas administruojančių ir kt. funkcijų santykis, skaitmenizuotų laboratorinių bandymų kiekis – >60 proc., LEAN vadybos sistemos mokymai ir praktinis pritaikymas, procesų standartizavimas
	Technologinės ir Europos žaliajo kurso inovacijos	Turto valdymo ir priežiūros skyriaus vadovas	Energijos taupymo planas, apimantis tris sritis: elektrą, dujas ir kurą, duomenų stebėjimas ir ataskaitų rengimas, korekciniai veiksmai, optimizuojamas patalpų naudojimas ne sezono metu, išjungti šildymą, kondicionavimą, traukas ir kt. Hibridinių automobilių įsigijimas ir ekovairavimo kultūros skatinimas
	Įmonėje iš atsinaujinančių šaltinių pagamintos ir suvartotos elektros energijos kiekis	Turto valdymo ir priežiūros skyriaus vadovas	Įmonėje iš atsinaujinančių energijos šaltinių pagamintos ir suvartotos elektros energijos kiekis – 100 proc.
	Modernios ir efektyvios laboratorijos įrengimas	Laboratorijos vadovas, Turto valdymo ir priežiūros skyriaus vadovas	Naujos laboratorijos projektavimo ir rangos darbų įgyvendinimas, laboratorijos perkėlimas

16 lentelė – AB „VIAMATIKA“ Veiksmai paslaugų kokybės ir valdysenos lygio auginimui			
Strateginis tikslas	Uždaviniai / projektai	Atsakingi	Veiksmai



Paslaugų kokybės ir valdysenos lygio augimas	Klientų rekomendavimo indeksas (NPS)	Kokybės sistemos vadovė	NPS anketa bendrovės klientams ir gautų rezultatų analizė bei pristatymas, tobulintinių vietų identifikavimas, siektinų reikšmių nusistatymas ir tobulinimas, kokybės vadybos sistemos stebėseną ir palaikymas, rizikų valdymo priemonių planas ir jo vykdymas – ≥ 90 proc.
	Laiku atliekamų darbų užtikrinimas	Visi	OTD rodiklio stebėjimas ir analizė
	Įmonės įvaizdžio stiprinimas	Direktorius, Veiklos administravimo skyriaus l. e. p. vadovė	Veiksmų koordinavimas pagal VKC pastabas siekiant išlaikyti ir gerinti indeksą, tvarumo ataskaitos rengimas ir kitų VKC rekomendacijų tvarumo srityje įgyvendinimas, bendrovės išorinės ir vidinės komunikacijos stiprinimas Vidinės ir išorinės komunikacijos plano vykdymas – ≥90 proc. (dalyvavimas įmonės ir išoriniuose renginiuose, susirinkimai, naujienlaiškiai darbuotojams, įrašų publikavimas „LinkedIn“ socialiniame tinkle ir pranešimai spaudai)
	Piniginių baudų, delspinigių, išskaitų dėl netinkamai vykdomų sutarčių suma	Laboratorijos vadovas, Techninės priežiūros skyriaus vadovas	Baudos, delspinigiai, išskaitos nuo sutarties vertės <0,3 proc. sutarties vertės

17 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiksmai vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimui

Strateginis tikslas	Uždaviniai / projektai	Atsakingi	Veiksmai
Vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimas	Darbuotojų rekomendavimo indeksas (eNPS)	Veiklos administravimo skyriaus l. e. p. vadovė	eNPS anketa bendrovės darbuotojams ir gautų duomenų analizė bei pristatymas, tobulintinių vietų identifikavimas, siektinų reikšmių nusistatymas ir tobulinimo įgyvendinimas, metiniai pokalbiai su darbuotojais.
	Darbuotojų savanoriškos kaitos rodiklis	Veiklos administravimo skyriaus l. e. p. vadovė	Darbuotojų savanoriškos kaitos rodiklis - <10 proc.
	Fiksuoto darbo užmokesčio didinimas	Direktorius	Rinkos atlygio tyrimas, darbo užmokesčio peržiūra ir didinimas pagal rinkos tendencijas
	Atsparumo korupcijai lygio rodiklis	Teisininkė	Atsparumo korupcijai lygio rodiklis ≥90 proc.
	Įmonei reikalingų įgūdžių ugdymas ir palaikymas	Veiklos administravimo skyriaus l. e. p. vadovė	Įmonei reikalingų įgūdžių ugdymas ir palaikymas (val./darbuotojui) ≥20.

\\\ IŠTEKLIAI

**Bendrovės iškeltiems tikslams ir uždaviniams pasiekti daugeliu atvejų bus naudojami turimi ištekliai.** Svarbiausi yra žmogiškieji ištekliai ir darbuotojų įsitraukimas siekiant iškeltų uždavinių vykdymo, atliekant numatytus veiksmus. Finansiniai ištekliai bus reikalingi papildomoms darbuotojų komandiruočiams, apmokymams ir kt. kompetencijų keliančiai veiklai, taip pat – įrangos atnaujinimui.

Bendrovėje yra sudarinėjamas žmogiškųjų išteklių planas einamiesiems darbams atlikti atsižvelgiant į sezoniskumą. Skyriaus vadovai vertina galimą darbuotojų poreikį sezono metu ir pateikia planus. Numatytiems veiksams atlikti ir pasiekti užsibrėžtus tikslus bei uždavinius, tikėtina, prireiks papildomų žmogiškų išteklių ir papildomų kompetencijų. Šie ištekliai numatyti Bendrovės skyrių veiklos planuose ar biudžetuose.

Investicijos į įrangą iš esmės yra susijusios su laboratorijos įrangos atnaujinimu. Bendrovė neskaičiuoja šių investicijų atsipirkimo ar kt. investicinių rodiklių, nes atnaujinama laboratorinė įranga skirta veiklos tęstinumui, ji nesukuria pridėtinų paslaugų ar ženklės pridėtinės vertės.

**Ženklios investicijos numatomos 2024 m. įgyvendinant suplanuotą laboratorijos perkėlimą iš senojo Bendrovės pastato korpuso į naująjį korpusą.** Tam numatyta skirti iki 800 tūkst. Eur. Perkėlimas reikalingas siekiant optimizuoti naudojamą NT plotą, atnaujinti nusidėvėjusią laboratorijos vėdinimo, šildymo ir šaldymo įrangą, sumažinti energijos sąnaudas. Perkėlus laboratoriją planuojama išnuomoti atlaisvintas patalpas. Dabartinės laboratorijos patalpos yra labiau pritaikytos administracinei veiklai, todėl kyla nepatogumų organizuojant procesus. Šiai veiklai reikalingos gamybinio pobūdžio patalpos.

#### **Laboratorijos perkėlimo projekto tikslai:**

- ❏ **Patogus išplanavimas.** Naujos patalpos bus išplanuotos patogiau, todėl darbas bus organizuojamas efektyviau, darbuotojai galės dirbti komfortiškai.
- ❏ **Geras apšvietimas.** Patalpos turės pritaikytą natūralų ir dirbtinį apšvietimą, kuris svarbus tyrimų tikslumui ir darbuotojų saugai ir sveikatai.
- ❏ **Garso izoliacija.** Užtikrins įrenginių ir patalpų izoliavimą bei sumažins triukšmingumą.
- ❏ **Efektyvi ventilacija.** Palaikys tinkamą mikroklimatą ir leis išvengti kenksmingų garų, dulkių ar kt. teršalų kaupimosi.
- ❏ **Efektyvus darbų saugos užtikrinimas.** Rengiant projektą, ypatingas dėmesys skiriamas priešgaisrinei saugai, darbuotojų sveikatos saugai ir tinkamam cheminių medžiagų sandėliavimui.
- ❏ **Energetinis efektyvumas.** Laboratorija taps energetiškai efektyvesnė, tai leis sumažinti išlaidas ir CO2 emisiją.

Eil. nr.	Investicijos	2021 m. faktas	2022 m. faktas	2023 m. laukiamas įvykdymas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas
1.	INVESTICIJOS Į NEMATERIALŲJĮ TURTĄ	2	0	1	5	10	10	10
1.1.	Programinė įranga			1	5	5	5	5
1.2.	Kitas nematerialus turtas	2				5	5	5
2.	INVESTICIJOS Į MATERIALŲJĮ TURTĄ	323	107	114	1 350	280	280	280
2.1.	Pastatai ir statiniai					20	20	20
2.2.	Mašinos ir įranga	36			170	150	150	150
2.3.	Transporto priemonės	177	50	30	70	70	70	70
2.4.	Kt. įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	107	57	83	310	30	30	30
2.5.	Kt. materialusis turtas	3			800	10	10	10
	<b>Iš viso investicijų</b>	325	107	115	1 355	290	290	290

Bendrovė savo veiklai vykdyti turi pasirašiusi kreditavimo sutartį su AB „SEB bankas“, pagal kurią suteiktas 1 300 000 Eur perviršio limitas apyvartinio kapitalo finansavimui, 400 tūkst. Eur limitas garantijoms leisti ir 1 040 000 Eur paskola ilgalaikiam finansavimui (numatomas negrąžintas likutis 2023 m. gruodžio 31 d. – 115 555,20 Eur). Taip pat Bendrovė yra sudariusi kelias lizingo sutartis su AB „SEB bankas“ dėl veikloje naudojamų automobilių lizingo paslaugų. Planuojama, kad šių lėšų pakaks Bendrovės veiklai vykdyti bei 18 lentelėje aukščiau nurodytoms investicijoms.

19 lentelė – AB „VIAMATIKA“ finansinių skolų pokyčių detalizavimas 2019–2027 m.

Rodikliai	Likutis 2018 m. pab.	2019 m.		Likutis 2019 m. pab.	2020 m.		Likutis 2020 m. pab.	2021 m.		Likutis 2021 m. pab.	2022 m.		Planuojamas likutis 2022 m. pab.
		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per m.		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per m.		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per m.		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per m.	
AB SEB bankas automobilių lizingas (6 vnt.)	114 127		35 716	78 411		36 405	42 006	0	37 107	4 899	0	4 899	0
AB SEB bankas sąskaitos finansavimas	192 358		192 358	0			0	0	0	0	210 242	0	210 242
AB SEB bankas ilgalaikis kreditas		1 300 000	173 333	1 126 667		231 112	895 556	0	260 000	635 556	0	260 000	375 556
AB SEB bankas automobilių lizingas (naujos sutartys)								142 060	22 759	119 301	47 559	41 898	124 962
<b>Iš viso</b>	306 485	1 300 000	401 407	1 205 078	0	267 516	937 562	142 060	319 866	759 755	257 801	306 797	710 759

Rodikliai	2023 m.		Planuojamas likutis 2023 m. pab.	2024 m.		Planuojamas likutis 2024 m. pab.	2025 m.		Planuojamas likutis 2025 m. pab.	2026 m.		Planuojamas likutis 2026 m. pab.
	Gauta naujų paskolų	Grąžinta per m.		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per m.		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per m.		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per m.	
AB SEB bankas automobilių lizingas (6 vnt.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AB SEB bankas sąskaitos finansavimas	0	210 242	0	300 000	170 000	130 000	17 000	0	147 000	0	147 000	0
AB SEB bankas ilgalaikis kreditas	0	260 000	115 555	0	115 555	0	0	0	0	0	0	0
AB SEB bankas automobilių lizingas (naujos sutartys)	33 166	41 852	116 276	70 161	52 233	134 204	70 890	65 293	139 801	70 890	67 701	142 990
<b>Iš viso</b>	33 166	512 094	231 832	370 161	337 788	264 204	87 890	65 293	286 802	70 890	214 701	142 991

Rodikliai	2027 m.		Planuojamas likutis 2027 m. pabaigoje
	Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus	
AB SEB bankas automobilių lizingas (6 vnt.)	0	0	0
AB SEB bankas sąskaitos finansavimas	0	0	0
AB SEB bankas ilgalaikis kreditas	0	0	0
AB SEB bankas automobilių lizingas (naujos sutartys)	70 890	51 051	162 829
<b>Iš viso</b>	70 890	51 051	162 829

# \\ GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

Galimi pavojai, siekiant nustatytų tikslų ir rodiklių vykdymo:

- ▣ pagrindinio Bendrovės kliento LAKD sprendimai, norminių dokumentų pakeitimai, dėl kurių mažėtų darbų apimtys ir kainos. Taip Bendrovė galėtų susidurti su finansinėmis problemomis ir tektų peržiūrėti strateginius tikslus, finansavimo šaltinius, išlaidas,
- ▣ europinės geležinkelio vėžės „Rail Baltica“ projektų sustabdymas, vėlavimas, finansavimo ar rinkos pajėgumo trūkumas projektą įgyvendinti visa apimtimi,
- ▣ geopolitinė situacija, susijusi su kaimyninėmis šalimis. Ši situacija ypač apriboja plėtros galimybes Baltarusijos rinkoje, kuri buvo viena iš potencialiausių,
- ▣ politiniai sprendimai dėl susisiektimo sektoriaus finansavimo. Tai darytų įtaką Bendrovės pajamoms iš einamosios veiklos,
- ▣ ekonominė situacija. COVID-19 pandemijos įtaka itin sumažėjusi, tačiau riziką kelia nestabili geopolitinė situacija, karas Ukrainoje ir Artimuosiuose Rytuose,
- ▣ atsižvelgdami į JAV ir Europos Centrinio Banko ketinimus išlaikyti aukštas palūkanas, pablogėjusias pasaulio ekonomikos perspektyvas bei galimas rizikas dėl ES energetikos kainų, ekonomistai prognozuoja didesnę infliacijos prieaugį, o Lietuvos BVP augimą – mažesnę, nei tikėtasi 2024 m.,
- ▣ žmogiškųjų išteklių, kompetencijų. Strateginiai tikslai ir numatyti veiksmai yra gana ambicingi. Todėl tikėtina rizika, kad gali nepavykti suvaldyti žmogiškuosius išteklius, skirti laiko veiksams atlikti, turėti ir rasti reikiamas kompetencijas,
- ▣ nesudaryta tikslų matrica ir jų periodinė stebėseną darbuotojų lygyje (KPI, angl. *Key Performance Indicator* sistema).

Bendrovė reikšmingiau veikti ir valdyti gali riziką, susijusią su žmogiškaisiais ištekliais. Tvirtinant veiksmus ir jų įgyvendinimo terminus, ypatingas dėmesys bus skiriamas žmogiškųjų išteklių planavimui. Visi kiti pavojai yra išoriniai – juos reikia stebėti ir būti pasiruošus reaguoti.

## \\ FINANSINĖS PROGNOZĖS

20 lentelėje žemiau pateikiama bendrovės finansinė prognozė, sudaryta atsižvelgiant į pasiektus ankstesnių laikotarpių rezultatus, vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius bei strateginius tikslus.



Eil. nr.	Pajamos	2021 m.	2022 m.	2023 m. laukiamas įvykdymas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas
1.	<b>Pagrindinės veiklos</b>	<b>4 743 979</b>	<b>4 913 418</b>	<b>8 054 454</b>	<b>7 143 235</b>	<b>7 105 000</b>	<b>7 315 000</b>	<b>7 695 000</b>
1.1.	Laboratorinių tiriamųjų darbų	3 417 316	2 803 409	4 450 019	4 189 235	4 260 000	4 410 000	4 630 000
1.2.	Techninės priežiūros	1 204 046	1 984 014	3 481 849	2 800 000	2 685 000	2 735 000	2 875 000
1.3.	IT sistemų skyriaus	0		0	0	0	0	0
1.4.	Ekspertų	0		0	0	0	0	0
1.5.	Sertifikavimo centro	117 858	125 084	122 585	154 000	160 000	170 000	190 000
1.6.	Kadastrinių matavimų	476	355	0	0	0	0	0
1.7.	Kt.	4 283	557	0	0	0	0	0

Laboratorinių darbų pajamos augo dėl didėjančių darbų kiekių: **2023 m. darbų apimtys buvo ženkliai didesnės nei 2022 m.**, kadangi bendras finansavimas keliams siekė daugiau apie 773 mln. eurų. Kelių priežiūros ir plėtros programos (KPPP) finansavimas nekito, tačiau papildomai skirta daugiau nei 170 mln. eurų europinio ir valstybės finansavimo kariniam mobilumui didinti, o šie projektai apima ir svarbiausius automobilių kelius.

**2024 m. taip pat papildomai numatomas didesnis finansavimas Lietuvos keliams – per 872,6 mln. eurų**, iš kurių Kelių priežiūros ir plėtros programai numatyta 583,2 mln. eurų, iš Laikinojo solidarumo įnašo planuojama skirti 130,5 mln. eurų bei iš ES finansinės paramos (Europos infrastruktūros tinklų priemonės) – dar 158,9 mln. eurų. Tai gali lemti proporcingai padidėsiančias darbų apimtis, jei Bendrovė laimės viešuosius pirkimų konkursus.

Techninės priežiūros pajamos ypač ženkliai augo ne tik dėl padidėjusio bendro finansavimo keliams, bet ir vykdytos skyriaus plėtros, t. y. kvalifikuotų specialistų pritraukimo ir plėtros į geležinkelio infrastruktūros sektorių. 2024 m. projektuojama mažesnė suma, atsiranda papildomos rizikos dėl LAKD pakeistos techninės priežiūros paslaugų pirkimo sistemos ar didelių projektų sustabdymo.

**Sertifikavimo centro pajamos turėtų augti.** Nors kainos yra stabilios, numatoma paslaugų krepšelio plėtra, taip pat planuojama plėsti klientų ratą.

Eil. Nr.	Rodikliai	2021-12-31	2022-12-31	2023-12-31 laukiamas įvykdymas	2024-12-31 planas	2025-12-31 planas	2026-12-31 planas	2027-12-31 planas
1.	Pardavimo pajamos	4 743 979	4 913 418	8 054 454	7 143 235	7 105 000	7 315 000	7 695 000
2.	Pardavimo savikaina	(2 596 03)	(2 833 96)	(4 146 38)	(4 297 77)	(4 426 92)	(4 514 14)	(4 740 45)
3.	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis							
<b>4.</b>	<b>Bendrasis pelnas (nuostoliai)</b>	<b>2 147 876</b>	<b>2 080 122</b>	<b>3 908 016</b>	<b>2 846 058</b>	<b>2 678 908</b>	<b>2 800 386</b>	<b>2 954 655</b>
5.	Pardavimo sąnaudos	(537 237)	(674 631)	(673 782)	(836 103)	(689 547)	(653 338)	(686 005)
6.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(991 933)	(1 022 29)	(986 534)	(1 118 70)	(1 151 12)	(1 174 45)	(1 233 77)
7.	Kt. veiklos rezultatai	171 708	171 578	150 165	89 547	85 950	87 789	88 665
	Pajamos	181 774	173 115	151 239	90 147	91 950	93 789	95 665
	Sąnaudos	(10 067)	(1 537)	(1 074)	(600)	(6 000)	(6 000)	(7 000)
8.	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos					0	0	0
9.	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos							
10.	Kt. palūkanų ir panašios pajamos	394	1 394	316	300	600	600	600
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas					0	0	0
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(27 078)	(27 842)	(35 737)	(42 000)	(38 000)	(35 000)	(30 000)
<b>13.</b>	<b>Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą</b>	<b>763 729</b>	<b>528 091</b>	<b>2 362 444</b>	<b>939 732</b>	<b>886 298</b>	<b>1 025 792</b>	<b>1 094 538</b>
14.	Pelno mokestis	(132 715)	(102 210)	(354 367)	(140 960)	(132 945)	(153 869)	(164 181)
<b>15.</b>	<b>Grynasis pelnas (nuostoliai)</b>	<b>631 014</b>	<b>425 881</b>	<b>2 008 077</b>	<b>798 772</b>	<b>753 353</b>	<b>871 923</b>	<b>930 357</b>

Rodikliai	2021-12-31	2022-12-31	2023-12-31 laukiamas įvykdymas	2024-12-31 planas	2025.12.31 planas	2026.12.31 planas	2027.12.31 planas
Nusidėvėjimas, amortizacija	429 718	423 811	403 632	541 784	570 000	600 000	600 000
EBITDA	1 220 131	978 351	2 801 498	1 523 216	1 493 698	1 660 192	1 723 938
<i>Pelningumo rodikliai:</i>							
Bendrasis	45,3%	42,3%	48,5%	39,8%	37,7%	38,3%	38,4%
Veiklos	13,0%	7,8%	27,9%	12,5%	11,8%	13,3%	13,5%
Pelno prieš apmokestinimą	16,1%	10,7%	29,3%	13,2%	12,5%	14,0%	14,2%
Grynavasis	13,3%	8,7%	24,9%	11,2%	10,6%	11,9%	12,1%
EBITDA	25,7%	19,9%	34,8%	21,3%	21,0%	22,7%	22,4%
Vidutinis darbuotojų skaičius	85,0	92,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Pajamos darbuotojui	55 812	53 407	80 545	71 432	71 050	73 150	76 950
Investicijos	324 500	107 000	115 249	1 355 000	290 000	290 000	290 000
Turto grąža (ROA)	8,5%	6,5%	27,7%	10,4%	10,3%	12,2%	13,0%
Nuosavybės grąža (ROE)	10,6%	8,0%	33,1%	12,1%	12,2%	14,3%	15,2%
Nuosavo kapitalo apyvartumas	79,7%	92,5%	132,9%	108,0%	114,7%	120,3%	125,5%
Nuosavybės dalis	80,9%	80,1%	86,3%	85,1%	84,2%	86,0%	85,9%
Finansinis svertas* (0,1-0,2)	0,14	0,14	0,09	0,11	0,11	0,09	0,09
<b>Rodikliai</b>	<b>už 2021 m.</b>	<b>už 2022 m.</b>	<b>už 2023 m.</b>	<b>už 2024 m.</b>	<b>už 2025 m.</b>	<b>už 2026 m.</b>	<b>už 2027 m.</b>
Nuosavybės grąža (ROE)	10,6%	8,0%	33,1%	12,1%	12,2%	14,3%	15,2%
Dividendai proc. pagal LR Vyriausybės nutarimą	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%
Paskirstytinasis pelnas, Eur	631 014	425 881	2 138 077	1 547 099	1 294 838	1 325 117	1 394 148
Dividendai, Eur	631 014	310 881	1 389 750	1 005 615	841 645	861 326	906 196
Dividendai proc. išmokėti / planuojami išmokėti	100,0%	73,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%

\* įvertinus Bendrovės panaudotą 400 tūkst. Eur limitą garantijoms leisti. Šis limitas yra bendras Bendrovės skolinimosi poreikio įvairiais bankiniais sprendimais (apyvartinėmis, ilgalaikėmis paskolomis, lizingais, garantijų limitais) elementas.

Bendrovės nuosavo kapitalo dalis nuo viso Bendrovės turto (proc.) sudaro ženklų dalį, kurią lemia didelės vertės Bendrovės turimas NT, santykinai mažos numatomos investicijos ir perteklinio kapitalo laikymas, jo neišmokant akcininkams (dividendai mokami kiekvienais metais).

Nevertinant jau sudarytų kreditavimo sutarčių ir planuojamų automobilių įsigijimų lizingo būdu, **Bendrovė neturės papildomo poreikio skolintis lėšų iš kredito įstaigų**, kas lemia ir mažėjantį Finansinio sveto rodiklį 2024–2027 m. laikotarpiu. Didesnis skolinto kapitalo dydis (tuo pačiu ir didesnis finansinio sveto rodiklis) lemtų geresnius Bendrovės ROE ir ROA rodiklius.

2024–2027 m. ženklesnį pelningą augimą riboja kylančios gamtinių išteklių (elektros, dujų, degalų) kainos, brangstančios paslaugos bei augantys darbuotojų atlyginimai.

22 lentelė – AB „VIAMATIKA“ prognozuojama pelno (nuostolių) ataskaita ir veiklos rodikliai 2023 m. ketvirčiais

Eil. nr.	Rodikliai	2021-12-31	2022-12-31	2023-12-31 laukiamas įvykdymas	2024-12-31 planas	2024 m. I ketv. planas	2024 m. II ketv. planas	2024 m. III ketv. planas	2024 m. IV ketv. planas
1.	Pardavimo pajamos	4 743 979	4 913 418	8 054 454	7 143 235	799 235	2 060 100	2 412 600	1 871 300
2.	Pardavimo savikaina	(2 596 03)	(2 833 96)	(4 146 438)	(4 297 177)	(734 024)	(1 057 063)	(1 168 369)	(1 337 22)
3.	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis								
4.	Bendrasis pelnas (nuostoliai)	2 147 876	2 080 122	3 908 016	2 846 058	65 211	1 003 037	1 244 231	533 578
5.	Pardavimo sąnaudos	(537 237)	(674 631)	(673 782)	(836 103)	(177 500)	(195 203)	(218 258)	(245 142)
6.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(991 933)	(1 022 29)	(986 534)	(1 118 070)	(261 063)	(268 286)	(262 070)	(326 651)
7.	Kt. veiklos rezultatai	171 708	171 578	150 165	89 547	33 048	23 068	16 115	17 315
	Pajamos	181 774	173 115	151 239	90 147	33 198	23 218	16 265	17 465
	Sąnaudos	(10 067)	(1 537)	(1 074)	(600)	(150)	(150)	(150)	(150)
8.	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos								
9.	Kt. ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos								
10.	Kt. palūkanų ir panašios pajamos	394	1 394	316	300	75	75	75	75
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas								
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(27 078)	(27 842)	(35 737)	(42 000)	(10 500)	(10 500)	(10 500)	(10 500)
13.	Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	763 729	528 091	2 362 444	939 732	-350 728	552 190	769 594	-31 324
14.	Pelno mokestis	(132 715)	(102 210)	(354 367)	(140 960)	-	-	-	(140 960)
15.	Grynasis pelnas (nuostoliai)	631 014	425 881	2 008 077	798 772	(350 28)	552 190	769 594	(172 284)
	Nusidėvėjimas, amortizacija	429 718	423 811	403 632	541 784	110 040	126 977	143 915	160 852
	EBITDA	1 220 131	978 351	2 801 498	1 523 216	-230 263	689 592	923 933	139 953
	Bendrasis pelningumo rodiklis	45,3%	42,3%	48,5%	39,8%	8,2%	48,7%	51,6%	28,5%
	Veiklos pelningumo rodiklis	13,0%	7,8%	27,9%	12,5%	-46,7%	26,2%	31,7%	-2,0%
	Pelno prieš apmokestinimą	16,1%	10,7%	29,3%	13,2%	-43,9%	26,8%	31,9%	-1,7%
	Grynasis pelnas	13,3%	8,7%	24,9%	11,2%	-43,9%	26,8%	31,9%	-9,2%
	EBITDA	25,7%	19,9%	34,8%	21,3%	-28,8%	33,5%	38,3%	7,5%
	Vid. darbuotojų skaičius	85,0	92,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Pajamos darbuotojui	55 812	53 407	80 545	71 432	7 992	20 601	24 126	18 713
	Investicijos	324 500	107 000	115 249	1 355 000	121 250	456 250	456 250	321 250

23 lentelė – AB „VIAMATIKA“ pinigų srautų ataskaita už 2022 m. ir prognozė 2023–2024 m.

Eil. nr.	Turtas	2022-12-31	2023-12-31 laukiamas įvykdymas	2024-12-31 planas
1.	<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>			
1.1	Ataskaitinio laikotarpio pinigų įplaukos (su PVM)	6 215 576	9 216 095	9 045 316
1.1.1	P pinigų įplaukos iš klientų	6 215 576	9 216 095	9 045 316

1.1.2	Kt. įplaukos		0	0
1.2	Ataskaitinio laikotarpio pinigų išmokos	-5 879 422	-7 020 166	-7 615 658
1.2.1	Pinigai, sumokėti žaliavų, prekių ir paslaugų tiekėjams (su PVM)	-2 304 829	-2 217 870	-2 586 647
1.2.2	Pinigų išmokos, susijusios su darbo santykiais	-1 613 767	-3 421 462	-3 510 167
1.2.3	Sumokėti į biudžetą mokesčiai	-1 960 826	-1 380 834	-1 509 844
1.2.4	Kt. išmokos		0	-9 000
	<b>Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>336 154</b>	<b>2 195 929</b>	<b>1 429 658</b>
<b>2</b>	<b>Investicinės veiklos pinigų srautai</b>			
2.1	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	-106 711	-84 752	-485 000
2.2	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) perleidimas	337 683	0	120 000
2.3	Ilgalaikių investicijų įsigijimas			
2.4	Ilgalaikių investicijų perleidimas			
2.5	Paskolų suteikimas			
2.6	Paskolų susigrąžinimas			
2.7	Gauti dividendai, palūkanos			
2.8	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimas			
2.9	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas			-800 000
	<b>Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>230 973</b>	<b>-84 752</b>	<b>-1 165 000</b>
<b>3.</b>	<b>Finansinės veiklos pinigų srautai</b>			
3.1	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	-631 014	-310 881	-1 389 750
3.1.1	Akcijų išleidimas		0	0
3.1.2	Savininkų įnašai nuostoliams padengti		0	0
3.1.3	Savų akcijų supirkimas		0	0
3.1.4	Dividendų išmokėjimas	631 014	-310 881	-1 389 750
3.2	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	-108 894	-544 230	-79 788
3.2.1	Finansinių skolų padidėjimas		0	300 000
3.2.1.1	Paskolų gavimas		0	300 000
3.2.1.2	Obligacijų išleidimas			
3.2.2	Finansinių skolų sumažėjimas	-291 595	-544 230	-379 788
3.2.2.1	Paskolų grąžinimas	-231 111	-470 242	-285 555
3.2.2.2	Obligacijų supirkimas			
3.2.2.3	Sumokėtos palūkanos	-16 921	-31 743	-42 000
3.2.2.4	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-43 563	-42 245	-52 233
3.2.3	Kt. įmonės įsipareigojimų padidėjimas			
3.2.4	Kt. įmonės įsipareigojimų sumažėjimas			
3.2.5	Kt. finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimai	242 733	195 383	280 300
3.2.6	Kt. finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai	-60 032	-351 782	-270 000
	<b>Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>-739 908</b>	<b>-1 011 510</b>	<b>-1 459 239</b>
<b>4.</b>	<b>Valiutų kursų pokyčio įtaka grynųjų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5.</b>	<b>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>-172 782</b>	<b>1 099 667</b>	<b>-1 194 580</b>
<b>6.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pr.</b>	<b>270 868</b>	<b>98 086</b>	<b>1 197 753</b>
<b>7.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pab.</b>	<b>98 086</b>	<b>1 197 753</b>	<b>3 173</b>

Bendrovės pinigų srautus reikšmingai veikia pelningumo svyravimai atskirais laikotarpiais. Šis poveikis ypač reikšmingas, kai po finansiškai sėkmingesnių metų seka mažiau sėkmingi

ir pastarųjų pabaigoje reikia išmokėti dividendus už ankstesnius finansinius metus. Dėl šių priežasčių Bendrovei kyla iššūkių suvaldyti finansinius srautus I-oje metų pusėje.

Įtakos „VIAMATIKA“ finansiniams srautams taip pat turi pasikeitusios paslaugų sutarčių sąlygos. Pagal naująsias sąlygas, Bendrovė turi pervesti užsakovui 5-10 proc. paslaugų teikimo sutarties sumos dydžio užstatą. Šios sutarčių nuostatos įtaką Bendrovės finansams darys ir ateityje. Taip pat, 2024 m. Bendrovė planuoja atlikti Laboratorijos perkėlimo į naujas patalpas darbus. Visi šie veiksniai turės įtakos Bendrovės skolinimuisi turimų sutarčių apimtyje 2024 m. viduryje, taip pat 2025-2026 m.

24 lentelė – AB „VIAMATIKA“ prognozuojama 2023-2027 m. pinigų srautų ataskaita (sutrumpinta)					
Rodikliai	2023-12-31 laukiamas įvykdymas	2024-12-31 planas	2025-12-31 planas	2026-12-31 planas	2027-12-31 planas
Pagrindinės veiklos pinigų srautai	2 195 929	1 429 658	1 372 218	1 655 948	1 635 126
Ataskaitinio laikotarpio pinigų įplaukos (su PVM)	9 216 095	9 045 316	8 996 900	9 328 427	9 748 285
Ataskaitinio laikotarpio pinigų išmokos	-7 020 166	-7 615 658	-7 624 682	-7 672 479	-8 113 159
Investicinės veiklos pinigų srautai	-84 752	-1 165 000	-290 000	-290 000	-290 000
Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	-84 752	-485 000	-290 000	-290 000	-290 000
Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) perleidimas	0	120 000			
Kiti investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	0	-800 000			
Finansinės veiklos pinigų srautai	-1 011 510	-1 459 239	-1 081 607	-1 081 046	-932 077
Dividendų išmokėjimas	-310 881	-1 389 750	-1 005 615	-841 645	-861 326
Įstatinio kapitalo mažinimo lėšų išmokėjimas	0	0	0	0	0
Paskolų gavimas	0	300 000	17 000	0	0
Paskolų grąžinimas	-470 242	-285 555	0	-147 000	0
Sumokėtos palūkanos	-31 743	-42 000	-38 000	-35 000	-30 000
Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-42 245	-52 233	-65 293	-67 701	-51 051
Kiti finansinės veiklos srautai	-156 398	10 300	10 300	10 300	10 300
Valiutų kursų pokyčio įtaka grynųjų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	0	0			
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	1 099 667	-1 194 580	611	284 902	413 049
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pr.	98 086	1 197 753	3 173	3 783	288 685
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pab.	1 197 753	3 173	3 783	288 685	701 734

**„VIAMATIKA“ veikla yra pelninga. Planuojama, kad tokia ji išliks ir ateityje.** Išmokami 65 proc. Bendrovės paskirstytinojo pelno dydžio dividendai.

Tai lemia, kad „VIAMATIKA“ pagrindinės veiklos pinigų srautas yra teigiamas ir didelis. Atitinkamai, bus vykdoma gan stabili investicinė veikla kaip ir ankstesniais metais (išskyrus 2024 m. planuojamą Laboratorijos perkėlimo ir įrengimo projektą), o Bendrovės finansavimas bus vykdomas sukaupto pelno ir turimų kreditų lėšomis.



Bendrovės pinigų likutis išlieka teigiamas, tačiau dėl veiklos sezoniškumo, didžiausias pinigų poreikis yra gegužės–birželio mėn. Finansinės įplaukos už sezonines veiklas pasiekia įmonę maždaug gegužės–birželio pabaigoje, o birželio–rugsjūčio mėnesiais išmokami dividendai. Šiam laikotarpiui reikalinga išsaugoti didelius pinigų rezervus. Vėlesniais mėnesiais finansinis balansas tampa teigiamas.

Rodikliai	už 2021 m.	už 2022 m.	už 2023 m.	už 2024 m.	už 2025 m.	už 2026 m.	už 2027 m.
Nuosavybės grąža (ROE)	10,6%	8,0%	33,1%	12,1%	12,2%	14,3%	15,2%
Dividendai proc. pagal LRV nutarimą	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%
Paskirstytinasis pelnas, Eur	631 014	425 881	2 138 077	1 547 099	1 294 838	1 325 117	1 394 148
Dividendai, Eur	631 014	310 881	1 389 750	1 005 615	841 645	861 326	906 196
Dividendai proc. (išmokėti / planuojami išmokėti)	100,0%	73,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%

Aukščiau pateikta 25 lentelė parodo, jog **nuosavybės grąžos rodiklis (ROE) yra užtikrinamas pagal LR Vyriausybės nustatytus reikalavimus**. Didesnį ROE Bendrovė galėtų pasiekti, jei pavyktų įveikinti didesnę dalį turimo NT po laboratorijos perkėlimo įgyvendinimo.

Eil. nr.	Turtas	2021-12-31	2022-12-31	2023-12-31 laukiamas įvykdymas	2024-12-31 planas	2025-12-31 planas	2026-12-31 planas	2027-12-31 planas
A.	Ilgalaikis turtas	5 438 541	5 098 092	4 794 252	4 807 630	4 527 630	4 217 630	3 907 630
I.	Nematerialusis turtas	3 477	1 396	733	4 593	9 185	13 778	7 072
II.	Materialusis turtas	5 307 420	4 991 025	4 687 848	4 697 366	4 412 773	4 098 181	3 794 886
III.	Finansinis turtas							
IV.	Kitas ilgalaikis turtas	127 644	105 671	105 671	105 671	105 671	105 671	105 671
B.	Trumpalaikis turtas	1 156 535	1 319 718	3 121 813	1 720 742	1 824 598	2 057 877	2 496 737
I.	Atsargos	8 562	5 354	804 533	794 379	799 456	796 918	798 187
II.	Per vienus metus gautinos sumos	877 105	1 216 277	1 119 527	923 190	1 021 359	972 274	996 816
III.	Kt. trumpalaikis turtas							
IV.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	270 868	98 086	1 197 753	3 173	3 784	288 685	701 733
C.	Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	98 666	88 282	92 211	892 211	852 235	811 784	772 228
<b>Turto iš viso</b>		<b>6 693 742</b>	<b>6 506 092</b>	<b>8 008 276</b>	<b>7 420 582</b>	<b>7 204 463</b>	<b>7 087 291</b>	<b>7 176 594</b>
Eil. nr.	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	2021-12-31	2022-12-31	2023-12-31 laukiamas įvykdymas	2024-12-31 planas	2025-12-31 planas	2026-12-31 planas	2027-12-31 planas
D.	Nuosavas kapitalas	5 417 150	5 212 017	6 909 213	6 318 235	6 065 974	6 096 252	6 165 284
I.	Kapitalas	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396

III.	Perkainojimo rezervas (rezultatai)							
IV.	Rezervai	448 740	448 740	563 740	1 182 067	975 224	886 933	897 530
V.	Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	631 014	425 881	2 008 077	798 772	753 353	871 923	930 357
G.	Mokėtinos sumos ir kt. įsipareigojimai	1 263 091	1 237 356	1 092 834	1 096 261	1 119 282	970 690	998 343
I.	Po 1 metų mokėtinos sumos ir kt. ilgalaikiai įsipareigojimai	523 777	381 455	110 256	87 683	90 872	110 711	130 404
	Iš jų finansinės skolos	496 005		82 484	68 911	72 100	91 939	111 632
II.	Per 1 metus mokėtinos sumos ir kt. trumpalaikiai įsipareigojimai	739 315	855 900	982 579	1 008 577	1 028 410	859 979	867 939
	Iš jų - finansinės skolos	263 751		149 348	195 293	214 701	51 051	51 197
H.	Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	13 500	56 719	6 229	6 087	19 207	20 348	12 968
	<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, iš viso</b>	<b>6 693 742</b>	<b>6 506 092</b>	<b>8 008 276</b>	<b>7 420 582</b>	<b>7 204 463</b>	<b>7 087 291</b>	<b>7 176 594</b>

Nors Bendrovė strateginio plano laikotarpiu (2024–2027 m.) akcininkams mokės žymius dividendus, nevykdant ženklesnių investicijų (kurios būtų artimos metiniam nusidėvėjimui) ir nenumatant didelių pasikeitimų „VIAMATIKA“ apyvartiniame kapitale, organizacijos biudžete kaupsis perteklinės piniginės lėšos. Vienas iš galimų sprendimų, kuris leistų šias lėšas sumažinti – nuosekli įstatinio kapitalo mažinimo politika. Dėl šios perteklinių lėšų situacijos, **Bendrovei nekils poreikis papildomai pritraukti skolinto kapitalo.**

27 lentelė – AB „VIAMATIKA“ finansiniai rodikliai								
Rodiklis	Mato vnt.	2021 m.	2022 m.	2023 m. laukiamas įvykdymas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas
<b>Finansiniai rodikliai</b>								
Turtas iš viso, t. sk.:	tūkst. Eur	6 694	6 506	8 008	7 421	7 204	7 087	7 177
- ilgalaikis turtas	tūkst. Eur	5 439	5 098	4 794	4 808	4 528	4 218	3 908
- trumpalaikis turtas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos	tūkst. Eur	1 255	1 408	3 214	2 613	2 677	2 870	3 269
Nuosavas kapitalas	tūkst. Eur	5 417	5 212	6 909	6 318	6 066	6 096	6 165
Pajamos iš viso	tūkst. Eur	4 926	5 088	8 206	7 234	7 198	7 409	7 791
iš jų – pagrindinės veiklos pajamos	tūkst. Eur	4 744	4 913	8 054	7 143	7 105	7 315	7 695
Bendrasis pelnas	tūkst. Eur	2 148	2 080	3 908	2 846	2 679	2 800	2 955
Veiklos pelnas	tūkst. Eur	619	383	2 248	892	838	972	1 035
EBITDA	tūkst. Eur	1 220	978	2 801	1 523	1 494	1 660	1 724
Pelnas prieš apmokestinimą	tūkst. Eur	764	528	2 362	940	886	1 026	1 095
Grynasis pelnas	tūkst. Eur	631	426	2 008	799	753	872	930

Likvidumas								
Bendrasis likvidumas	%	1,56	1,54	3,18	1,71	1,77	2,39	2,88
Kritinis likvidumas	%	1,55	1,54	2,36	0,92	1,00	1,47	1,96
Pelningumas								
Nuosavybės grąža (ROE)	%	11	8	33	12	12	14	15
Turto grąža (ROA)	%	9	6	28	10	10	12	13
Bendrasis pelningumas	%	45	42	49	40	38	38	38
EBITDA pelningumas	%	26	20	35	21	21	23	22
Grynasis pelningumas	%	13	9	25	11	11	12	12
Finansų struktūra								
Kapitalo ir turto santykis	%	81	80	86	85	84	86	86
Darbuotojai								
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	žm.	95	89	100	100	100	100	100
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Eur	1 674	2 053	2 156	2 263	2 377	2 495	2 620
Pardavimo pajamos, tenkančios 1 sąlyginiam darbuotojui	tūkst. Eur	50	55	81	71	71	73	77

Bendrovė taip pat sieks dirbti kuo efektyviau ir didėjant darbų apimtims išlaikyti tokį pat darbuotojų kiekį, kelti jų kompetenciją. Atitinkamai turėtų augti pardavimų pajamos tenkančios vienam darbuotojui, o tai leistų didinti darbo užmokestį.

28 lentelė – AB „VIAMATIKA“ darbo užmokesčio fondas 2020–2027 m.								
Rodiklis	mato vnt.	2021 m.	2022 m.	2023 m. laukiamas įvykdymas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas
Darbo užmokesčio fondas	tūkst. Eur	2 268	2 676	3 346	3 264	3 427	3 598	3 778
Darbo užmokesčio sąnaudos		2 067	2 511	2 966	3 071	3 225	3 386	3 555
Soc. draudimo sąnaudos nuo DU		36	44	53	57	60	63	66
Premijos		162	118	320	133	140	147	154
Sodra nuo premijų		3	2	7	2	2	3	3

# \\ STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMŲ PRINCIPAI

2022 m. vasario 4 d. valdybos posėdžio protokolu Nr. VP-2/2022 Bendrovės valdyba patvirtino Bendrovės strateginio planavimo ir įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašą.

29 lentelė – AB „VIAMATIKA“ strateginio planavimo ir strategijos ruošimo procesas
---

Veiksmai	Terminas	Atsakingi asmenys
Organizuojama strateginė sesija, surandamas sesijos moderatorius, pakviečiami dalyvauti atsakingi skyrių vadovai ir valdybos nariai.	Iki einamųjų metų rugsėjo 15 d.	Direktorius
Atliekama esamos situacijos analizė. Surenkami duomenys apie vykstančias veiklas, vykstančius ir įvykusius pokyčius, daroma apžvalga pagal strateginiame plane numatytą vidinių veiksmų analizės struktūrą. Paskirti atsakingi darbuotojai informaciją pateikia direktoriui arba jo nurodytam asmeniui.	Iki einamųjų metų spalio 1 d.	Direktorius ir jo nurodyti ir paskirti skyrių vadovai ar kiti darbuotojai
Pagal strateginio plano rengėjo užklausas parengiama finansinė analizė, einamųjų metų 9 mėn. biudžeto vykdymo informacija, rodikliai ir kita faktinė finansinė informacija reikalinga situacijos analizei ir prognozių sudarymui. Taip pat pateikiamos formos biudžetinių duomenų pagal skyrius užpildymui.	Iki einamųjų metų spalio 20 d.	Išorinė buhalterinių ir finansinių paslaugų teikėja
Skyrių vadovai direktoriui pateikia planuojamas skyriaus pajamas ir išlaidas strateginio plano laikotarpiui.	Iki einamųjų metų lapkričio 1 d.	Skyrių vadovai, kurių struktūriniai padaliniai išskiriami finansinėse ataskaitose
Atliekama konkurencinės aplinkos ir išorinių veiksmų analizė. Vyksta diskusijos ir pokalbiai siekiant įvertinti šių veiksmų galimybes ir grėsmes.	Iki einamųjų metų lapkričio 5 d.	Direktorius
Pagal surinktą informaciją, strateginės sesijos rezultatus, įžvalgas ir visą kitą turimą informaciją, parengiamas strateginio veiklos plano projektas, kuris su valdybos pritarimu pateikiamas LR susisiekimo ministerijai ir VKC.	Iki einamųjų metų lapkričio 15 d.	Direktorius
Rengiami detalūs skyrių biudžetai, tikslinamos finansinės prognozės, peržiūrimi ir atnaujinami investicijų planai. Vertinamos VKC pateiktos pastabos ir rekomendacijos dėl strateginio plano projekto.	Iki kitų metų sausio 10 d.	Direktorius
Galutinis strateginis planas tvirtinamas valdybos ir pateikiamas LR susisiekimo ministerijai ir VKC.	Iki kitų metų sausio 15 d.	Direktorius
Sudaromas metinis veiklos planas, kuris yra paremtas skyrių tikslų ir uždavinių bei rodiklių nustatymu ir jų sąsaja su patvirtintais strateginiais tikslais ir uždaviniais.	Iki kitų metų vasario 15 d.	Direktorius
Peržiūrimas ir esant poreikiui atnaujinamas rizikų registras	Kas pusmetį iki kito mėnesio 30 d.	Direktorius

Strateginio metinio veiklos plano įgyvendinimo kontrolė vykdoma sudarant ataskaitinių metų atskirų mėnesių biudžetus, stebint jų vykdymą. Remiantis tuo, yra daromos korekcijos, reaguojama į pokyčius.

Vadovybė atlieka kiekybinį ir kokybinį pasiektų rezultatų įvertinimą pagal nustatytus rodiklius. Taip pat svarstomi veiksniai, lemiantys planuotų rodiklių viršijimą ar nevykdymą, nagrinėjamos priežastys, sprendžiama dėl reikalingų koregavimo veiksmų. Vadovybės ir skyrių vadovų susirinkimų metu pirmiausia aptariami praėjusio laikotarpio pasiekimai, po to einamieji klausimai, sutarčių su klientais vykdymo eiga, iškilusios problemos, priimami būtini sprendimai, jei reikia, koreguojami vadovybės nustatytų tikslų bei uždavinių siekimo veiksmai, skiriami atsakingi darbuotojai bei kiti būtini ištekliai.

Duomenis apie tikslų ir uždavinių siekimo progresą teikia skyrių vadovai, remiantis šia informacija parengiama Bendrovės veiklos ketvirčio ataskaita. Strateginio metinio veiklos plano įgyvendinimas susistemintas ir analizuojamas kiekvieną ketvirtį pagal metiniame

veiklos plane nustatytus vertinimo rodiklius, Bendrovės valdyboje svarstoma ketvirčio strateginio plano vykdymo ataskaita, susipažįstama su 6 mėn. tarpinių finansinių ataskaitų rinkiniu ir aiškinamuoju raštu.

Pasibaigus metams, Bendrovės vadovybė paruošia **metinį pranešimą bei finansinių ataskaitų rinkinį su aiškinamuoju raštu**, kurie teikiami Bendrovės valdybai svarstymui ir tvirtinami visuotiniame akcininkų susirinkime. Po jo veiklos rezultatai aptariami visuotiniame darbuotojų susirinkime, aptariamos veiklos gairės ir uždaviniai.

30 lentelė – AB „VIAMATIKA“ strateginio plano įgyvendinimo priežiūra	
Veiksmai	Terminas
Organizuojami vadovų susirinkimai, kurių metu vadovai pristato asmeninius ir skyrių savaitinius darbus ir pastangas, kurios prisideda prie strateginio plano tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.	Kas savaitę
Direktorius skyrių vadovams pristato finansinius rezultatus, lygina planuotus ir faktinius duomenis, informaciją pateikia įvairiais pjūviais: pagal skyrius, pajamų ir išlaidų rūšis, ir pan.	Kas mėnesį iki kito mėnesio 30 d.
Skyrių vadovai apibendrina nuveiktus darbus ir pasiekimus, susijusius su numatytais tikslais ir uždaviniais strateginiame plane ir sudarytame veiksmų plane.	Kas mėnesį iki kito mėnesio 30 d.
Valdybos posėdžių metu direktorius pristato valdybai mėnesinius finansinius rezultatus, taip pat supažindina su esminiais mėnesio įvykiais.	Kas mėnesį iki kito mėnesio 30 d.
Organizuojami ketvirtiniai darbuotojų veiklos aptarimo pokalbiai, kurių metų kalbama apie strateginių tikslų ir uždavinių vykdymą skyriaus ir darbuotojo kompetencijų ribose, aptariama pažanga, kliūtys, ieškoma sprendimo būdų.	Kas ketvirtį iki kito mėnesio 30 d.
Ruošiamos ketvirtinės strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos ir kartu su informacija apie valstybės lūkesčių rašto vykdymą pateikiamos valdybai.	Kas ketvirtį iki kito mėnesio 30 d.
Pasibaigus kalendoriniams metams, daroma metų apžvalga, atliekami metiniai darbuotojų veiklos aptarimo pokalbiai, kurių metų surenkama visa informacija apie strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, pasiektus rezultatus, komentuojamos pasiekimų ir nepasiekimų priežastys.	Iki vasario 28 d.
Susisteminta informacija apie strateginių tikslų ir uždavinių vykdymą pateikiama valdybai, LR susiekimo ministerijai ir VKC.	Iki kovo 15 d.

Pagal rinkos situaciją ir poreikį, ruošiant naują strateginį planą ar atnaujinant esamą, organizuojama strateginė sesija. Joje Bendrovės vadovybė ir kiti suinteresuoti asmenys aptaria esamą situaciją, įvardija problematiką, kuria ateities strategines kryptis ir iniciatyvas. Vėliau tai aptariama su skyrių vadovais, ruošiamas atnaujintas strateginis planas, visa informacija yra perduodama kiekvienam darbuotojui jo atsakomybės ir kompetencijų ribose.

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS:

- 1 lentelė – AB „VIAMATIKA“ valdybos sudėtis,
  - 2 lentelė – AB „VIAMATIKA“ pagrindiniai veiklos finansiniai rodikliai (2018–2023 m.),
  - 3 lentelė – AB „VIAMATIKA“ materialiniai ištekliai balansine verte (tūkst. Eur),
  - 4 lentelė – AB „VIAMATIKA“ pagrindinės veiklos pajamos 2021–2027 m., Eur.,
  - 5 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiklos rezultatai žiemos-pavasario laikotarpiu,
  - 6 lentelė – AB „VIAMATIKA“ konkurencinė aplinka laboratorinių bandymų srityje,
  - 7 lentelė – AB „VIAMATIKA“ konkurencinė aplinka techninės priežiūros paslaugų srityje,
  - 8 lentelė – AB „VIAMATIKA“ konkurencinė aplinka sertifikavimo paslaugų srityje,
  - 9 lentelė – Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo lėšų naudojimo sąmatos (mln. Eur),
  - 10 lentelė – AB „VIAMATIKA“ stiprybių ir silpnybių analizė,
  - 11 lentelė – AB „VIAMATIKA“ galimybių ir grėsmių analizė,
  - 12 lentelė – AB „VIAMATIKA“ strateginės veiklos kryptys, tikslai, uždaviniai ir jų vertinimas,
  - 13 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiksmas, siekiant pelningo augimo,
  - 14 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiksmas, siekiant veiklos plėtros ir diversifikavimo,
  - 15 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiksmas inovatyvių ir efektyvumo sprendimų diegimui,
  - 16 lentelė – AB „VIAMATIKA“ Veiksmai paslaugų kokybės ir valdysenos lygio auginimui,
  - 17 lentelė – AB „VIAMATIKA“ veiksmas vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimui,
  - 18 lentelė – AB „VIAMATIKA“ investicijos įrangos atnaujinimui 2021–2027 m., tūkst. Eur.,
  - 19 lentelė – AB „VIAMATIKA“ finansinių skolų pokyčių detalizavimas 2019–2027 m.,
  - 20 lentelė – AB „VIAMATIKA“ pagrindinės veiklos pajamos 2021–2027 metais, tūkst. Eur.,
  - 21 lentelė – AB „VIAMATIKA“ prognozuojama pelno (nuostolių) ataskaita ir veiklos rodikliai,
  - 22 lentelė – AB „VIAMATIKA“ prognozuojama pelno (nuostolių) ataskaita ir veiklos rodikliai 2023 m. ketvirčiais,
  - 23 lentelė – AB „VIAMATIKA“ pinigų srautų ataskaita už 2022 m. ir prognozė 2023–2024 m.,
  - 24 lentelė – AB „VIAMATIKA“ prognozuojama 2023-2027 m. pinigų srautų ataskaita (sutrumpinta),
  - 25 lentelė – AB „VIAMATIKA“ dividendų išmokėjimo prognozė,
  - 26 lentelė – AB „VIAMATIKA“ balanso prognozė,
  - 27 lentelė – AB „VIAMATIKA“ finansiniai rodikliai,
  - 28 lentelė – AB „VIAMATIKA“ darbo užmokesčio fondas 2020–2027 m.,
  - 29 lentelė – AB „VIAMATIKA“ strateginio planavimo ir strategijos ruošimo procesas,
  - 30 lentelė – AB „VIAMATIKA“ strateginio plano įgyvendinimo priežiūra.
- 
- 1 pav. – AB „VIAMATIKA“ adaptuotas Porterio vertės grandinės modelis,
  - 2 pav. – AB „VIAMATIKA“ valdymo struktūra.
  - 3 pav. – AB „VIAMATIKA“ strateginių tikslų matrica pagal Hoshin Kanri



# VIAVIATIKA

Vilnius, 2024