



AKCINĖS BENDROVĖS  
LIETUVOS AUTOMOBILIŲ KELIŲ DIREKCIJA

# STRATEGINIS 2024–2027 M. VEIKLOS PLANAS

# TURINYS

SANTRUMPOS IR SAŲOKOS	3
SANTRAUKA	4
VEIKLOS APRAŠYMAS	5
Specialusis valstybės įpareigojimas	7
Kelių direkcijos veiklos rinkos (sektoriaus) aplinkos analizė	8
APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	9
Vidinių veiksmų analizė	9
Išorinių veiksmų analizė	15
Konkurencinės aplinkos analizė	16
Kelių direkcijos veiklos palyginimas su kitų šalių įmonių ar įstaigų, veiklomis	18
Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės	20
TIKSLAS, MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS	23
STRATEGINIAI TIKSLAI IR MATAVIMO RODIKLIAI	27
STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI	27
ŽMOGIŠKIEJI IR FINANSINIAI IŠTEKLIAI	30
Žmogiškųjų išteklių valdymas	30
Finansiniai ištekliai ir prognozės, veiklos finansavimas	30
Komercinių paslaugų vystymas	33
GALIMI PAVOJAI (RIZIKOS) IR JŲ VALDYMAS	34
STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	35
PRIEDAI	36



Lietuvos Respublikos valstybinės reikšmės keliai yra neatsiejama vieningos ir integruotos Europos Sąjungos (toliau – ES) susisiekimo infrastruktūros dalis ir svarbi prielaida Lietuvos bendrajam nacionaliniam produktui kurti, eksportui ir tarptautiniams ekonominiams santykiams plėtoti. Dariniam judumui visiems valstybinės reikšmės kelių naudotojams reikalinga kokybiška, saugi, jungli ir integrali, ES standartus atitinkanti kelių infrastruktūra. Valstybinės reikšmės keliai (toliau – keliai) yra didesnės nei 2,7 mlrd. eurų vertės ilgalaikis materialus valstybės turtas. Kelių infrastruktūros išsaugojimas ir nuolatinės investicijos į jos būklės gerinimą bei tvarią plėtrą yra itin svarbi Lietuvos transporto ir logistikos sektoriaus plėtojimui, užsienio investicijų pritraukimui, ekonominių ir socialinių skirtumų tarp Lietuvos regionų mažinimui.

Kurti ir užtikrinti visuomenei saugų, patogų, draugišką aplinkai, išmanų susisiekimą Lietuvos keliais yra akcinės bendrovės Lietuvos automobilių kelių direkcijos (toliau – Kelių direkcija, Bendrovė) misija.

Kelių direkcijos vykdomas valstybės specialusis įpareigojimas yra kelių valdymas bei saugių eismo sąlygų užtikrinimo organizavimas ir koordinavimas įgyvendinant eismo saugos priemones keliuose. Kelių direkcija valdo valstybinės reikšmės kelius patikėjimo teise.

Kelių direkcija parengė ir, vadovaudamasi LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 4 ir 11 straipsnių nuostatomis, teikia LR susisiekimo ministerijai ir Kelių direkcijos valdybai (toliau – valdyba) Strateginį veiklos planą 2024–2027 m. (toliau – Strateginis planas).

Akcinės bendrovės Kelių direkcijos Strateginis planas apibrėžia ilgalaikę Bendrovės veiklos strategiją: strategines kryptis ir tikslus bei strategijos įgyvendinimą matuojančius rodiklius, pagal kuriuos vertinamas tikslų pasiekimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas atsižvelgiant į Nacionaliniame pažangos plane 2021–2030 m., Nacionalinėje susisiekimo plėtros programoje 2021–2030 m., LR Vyriausybės Programos 2021–2024 m. nuostatų įgyvendinimo plane, Kelių priežiūros ir plėtros 2022–2035 m. strateginėse gairėse ir Susisiekimo ministerijos pateiktame lūkesčių laiške (2022-08-29 susisiekimo ministro įsakymas Nr. 3-417 ) nustatytus strateginius uždavinius ir strateginius veiklos prioritetus iki 2035 metų.

Atlikus vidinių ir išorinių veiksnių, kurie daro įtaką Bendrovės veiklai ir siekiamiems tikslams, analizę bei įvertinusi Bendrovės stiprybes, silpnybes, galimybes ir galimas grėsmes Kelių direkcija strateginiame plane suformulavo ilgalaikes Kelių direkcijos strategines kryptis, strateginius tikslus, uždavinius ir numatė veiksmus jiems įgyvendinti.

Siekdama įgyvendinti savo viziją, Kelių direkcija suformavo **penkias strategines veiklos kryptis:**

- tvarus finansavimo modelis;
- saugi ir patogi kelių infrastruktūra;
- tvari veikla, poveikio klimatui mažinimas;
- skaitmenizacija, inovacijų vystymas;
- skaidri, efektyviai veikianti organizacija ir įsitraukę darbuotojai.

Įgyvendindama savo misiją, siekdama vizijos Kelių direkcija savo veikloje vadovaujasi šiomis **vertybėmis:**

- atsakomybė;
- orientacija į kokybę;
- orientacija į naujoves;
- komandiškumas.

# VEIKLOS APRAŠYMAS

Akcinė bendrovė Lietuvos automobilių kelių direkcija – Bendrovė, prižiūrinti ir plėtojanti nacionaliniam saugumui strateginę reikšmę turintį objektą – valstybinės reikšmės kelius. Įmonė 2023 m. sausio 2 d. iš valstybės įmonės pertvarkyta į akcinę bendrovę. Kelių direkcijos valdomas turtas – Lietuvos valstybinės reikšmės keliai, kurie yra strategiškai svarbūs nacionaliniam saugumui.

Pagrindiniai Kelių direkcijos veiklos tikslai yra numatyti Įstatuose. Juose nurodoma: „skaidriai ir efektyviai vykdyti bendrovės veiklą ir siekti su bendrovės veikla susijusių tikslų, užtikrinant viešojo intereso tenkinimą, nacionalinio saugumo tikslų įgyvendinimą, nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbaus turto apsaugą, bendrovės ilgalaikės vertės augimą, efektyvumą ir konkurencingumo didinimą, finansinių ir kapitalo grąžos rodiklių pasiekimą, racionalų ir efektyvų lėšų, turto ir kitų išteklių pritraukimą ir panaudojimą, naudą akcininkui ir akcininko turtingiems interesams.“

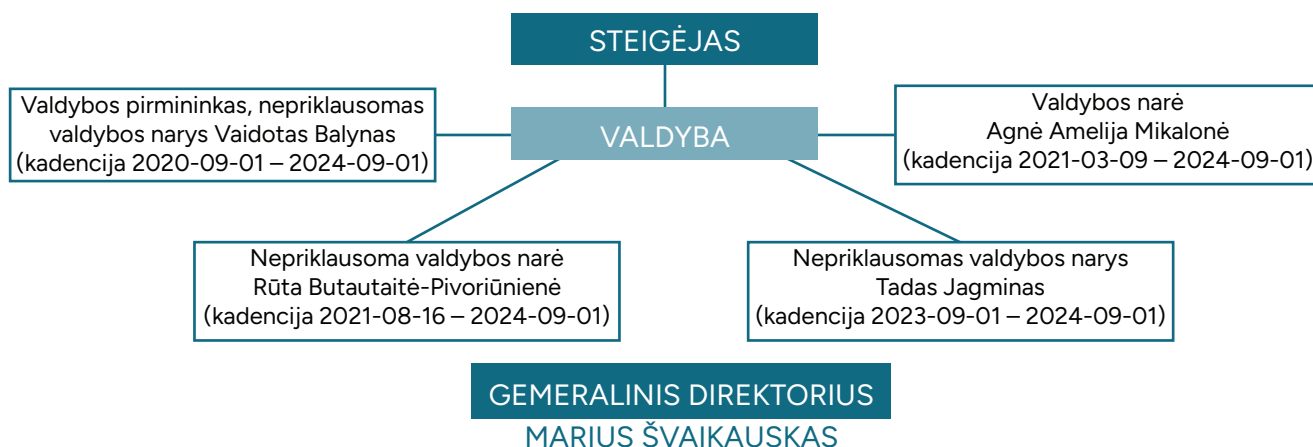
Bendrovės veiklos objektas, nustatytas Įstatuose, yra „organizuoti ir koordinuoti valstybinės reikšmės automobilių kelių atkūrimą, priežiūrą ir plėtrą; atlikti Lietuvos Respublikos kelių įstatyme, Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatyme ir kituose teisės aktuose nustatytas funkcijas; vykdyti komercinę veiklą transporto infrastruktūros ir kitose srityse.“

Integruojant Lietuvos kelių transporto infrastruktūrą į Europos Sąjungos vieningą kelių infrastruktūrą ir perimti gerąją ES bei kitų pasaulio šalių patirtį, Kelių direkcija vysto tarptautinį bendradarbiavimą su asocijuotais tarptautiniais partneriais. Bendrovė yra aktyvi Pasaulinės kelininkų asociacijos (PIARC), Baltijos šalių kelininkų asociacijos (BRA), Europos kelių direkcijų vadovų konferencijos (CEDR) ir Transeuropinio šiaurės–pietų magistralės projekto narė. Taip pat yra pasirašiusi dvišales bendradarbiavimo sutartis su Lenkijos krašto kelių ir automagistralių generaliniu direktoratu (GD-DKiA).

Kelių direkcija aktyviai bendradarbiauja įgyvendindama bendrus investicijų projektus su kitomis Lietuvos transporto infrastruktūros įmonėmis, savivaldybėmis.

Kelių direkcijos valdymo organai (žr. 1 pav.):

- LR susisiekimo ministerija (Akcininkas), kuriai priklauso savininko teisės ir pareigos;
- valdyba – kolegialus valdymo organas;
- generalinis direktorius – vienasmenis valdymo organas.



1 pav. Kelių direkcijos valdymo organai

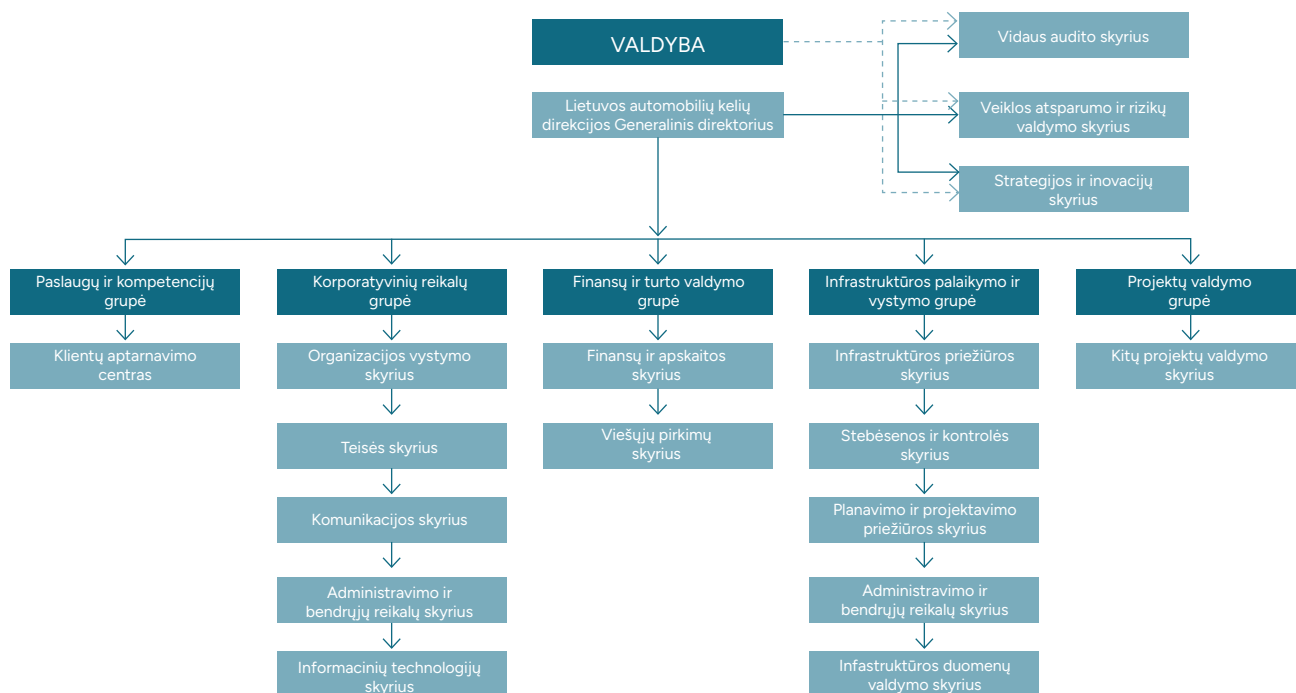
# VEIKLOS APRAŠYMAS

Vadovaujantis gerąja valdysenos praktika, valdybos nariai pagal kompetencijas yra pasiskirstę atsakomybėmis už svarbiausių Bendrovės veiklos sričių kontrolę:

- strateginio planavimo ir tvarumo (darnumo) srities kompetencija – **Vaidotas Balynas**;
- infrastruktūros projektų valdymo ir plėtros srities kompetencija – vykdoma atranka; finansų srities kompetencija – **Tadas Jagminas**;
- transporto sistemos integralumo, korporatyvinės valdysenos, teisės, ūkio sektoriaus šakos, kurioje veikia Bendrovė, teisinio reglamentavimo srities kompetencija – **Agnė Amelija Mikalonė**;
- skaitmenizacijos, organizacijų bei transformacijos valdymo srities kompetencija – **Rūta Butautaitė-Pivoriūnienė**.

Pagal Bendrovės įstatus visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias Bendrovės valdymo organas.

Kelių direkcijos valdyba 2023 m. birželio 30 d. posėdyje patvirtino Bendrovės organizacinę struktūrą (žr. 2 pav.):



2 pav. Bendrovės organizacinė struktūra

# SPECIALUSIS VALSTYBĖS ĮPAREIGOJIMAS

Kelių direkcija vykdo valstybės specialųjį įpareigojimą – valdyti valstybinės reikšmės kelius bei organizuoti ir koordinuoti saugių eismo sąlygų užtikrinimą, įgyvendinant eismo saugumo priemones valstybinės reikšmės keliuose.

Kelių direkcijos veiklos sritys, atitinkančios valstybės interesą, yra orientuotos į valstybinės reikšmės automobilių kelių atkūrimą, priežiūrą ir plėtrą, užtikrinant sklandų krovinių ir keleivių judumą, skatinant transporto sistemos darnumą, didinant eismo saugą ir kelių saugumą.

Kelių direkcijos pagrindiniai tikslai, atitinkantys valstybės interesą:

- užtikrinti, kad LRV nutarimu tvirtinamoje Kelių priežiūros ir plėtros programos (toliau – KPPP) finansavimo lėšų naudojimo sąmatoje numatytos lėšos būtų efektyviai panaudotos valstybinės reikšmės kelių tinklui plėsti ir prižiūrėti;
- vykdyti Lietuvos Respublikos kelių įstatyme, Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatyme ir kituose teisės aktuose Kelių direkcijai nustatytas funkcijas;
- vykdyti kitas veiklas, numatytas Kelių direkcijos įstatuose.

Kelių direkcija siekia, kad visi valstybinės reikšmės kelių naudotojai gautų kuo kokybiškesnes viešąsias paslaugas, kad jos būtų teikiamos skaidriai ir efektyviai. Saugaus susisiekimo užtikrinimas ir kelių tinklo būklės gerinimas išlieka viena iš prioritetinių sričių.

Kelių direkcija, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, LRV nutarimais ir susisiekimo ministro įsakymais, vykdo KPPP finansavimo lėšų paskirstymą vietinės reikšmės kelių valdytojams (įskaitant savivaldybes), paskirstytų lėšų naudojimo pagal paskirtį kontrolę ir darbų kokybės kontrolės priežiūrą kelių objektuose, įskaitant akcinės bendrovės „Kelių priežiūra“ vykdomų kelių priežiūros darbų kokybės kontrolę.

Pagrindinis specialiojo įpareigojimo vykdymo finansavimo šaltinis 2023 m. buvo KPPP finansavimo lėšos, skiriamos iš valstybės biudžeto. Detali informacija pateikiama 3 priede.

Susisiekimo ministerija pateikė Kelių direkcijai Raštą dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių (toliau – Raštas), kuriame apibrėžti Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos lūkesčiai dėl Lietuvos automobilių kelių direkcijos veiklos kryptių, keliamų tikslų ir veiklos principų (žr. 1 priedą). Visi lūkesčiai atliepiami operatyvinėje Bendrovės veikloje.

Pagrindiniai Kelių direkcijos nefinansiniai ir finansiniai veiklos rodikliai atspindėti 1 lentelėje.

## BENDROVĖS PAGRINDINIAI NEFINANSINIAI IR FINANSINIAI VEIKLOS RODIKLIAI

1 lentelė

RODIKLIS	2020 m. 09-12	2021 m.	2022 m.	Pokytis, %	2023 m. Laukiama	Pokytis, %
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	222	249	274	10	311	14
Personalo sąnaudos (darbo užmokestis, mokymai ir pan.), tūkst. Eur.	2.905	7.864	9.667	23	12.499	29
Pardavimo pajamos, tūkst. Eur.	3.975	10.699	13.123	23	17.616	34
OPEX, tūkst. Eur.	3.776	10.301	12.467	21	16.777	35
Grynasis pelnas (nuostolis), tūkst. Eur.	940	2.340	782	-67	1.217	56
EBITDA, tūkst. Eur.	381*	1.701	2.278	34	3.750	65

\*2020 m. 4 mėn. EBITDA skaičiavimuose yra įtrauktas ne tik ilgalaikio materialaus ir nematerialaus turto nusidėvėjimas, bet ir minėto turto vertės sumažėjimas.

Svarbiausi LAKD investicijų projektai ir jų įgyvendinimo planai pateikiami 2 priede.

# KELIŲ DIREKCIJOS VEIKLOS RINKOS (SEKTORIAUS) APLINKOS ANALIZĖ

Kelių transportas – tinkamiausia ir lanksčiausia transporto priemonė pristatyti krovinius į bet kurią paskirties vietą. Kelių transportu vežama apie 50 proc. visų krovinių. Kelių transportas neabejotinai yra populiariausia keleivių susisiekimo priemonė. Šia transporto rūšimi vežama apie 97 proc. visų keleivių. Lietuvos kelių transportas užima reikšmingą vietą tarptautinėje vežimų paslaugų rinkoje. Pagrindas plėtoti šį verslą buvo su 34 Europos ir Azijos valstybėmis sudaryti tarpvalstybiniai susitarimai kelių transporto srityje.

Valstybinės reikšmės kelių infrastruktūra, kokybiškas ir junglus kelių tinklas yra esminė prielaida automobilių kelių transporto ir logistikos ūkio šakos plėtrai.

Visų valstybinės reikšmės kelių bendras ilgis yra 21.204 km. Bendras visų Lietuvos automobilių kelių tinklas, įskaitant vietinės reikšmės kelius, yra 84.221 km (Oficialiosios statistikos portalas). Valstybinės reikšmės keliai, atsižvelgiant į transporto priemonių eismo pralaidumą, socialinę ir ekonominę jų reikšmę, skirstomi į magistralinius, krašto ir rajoninius. 2 lentelėje pateikiami šių kelių ilgiai.

## VALSTYBINĖS REIKŠMĖS KELIŲ ILGIS 2023 M. RUGPJŪČIO 16 D.

2 lentelė

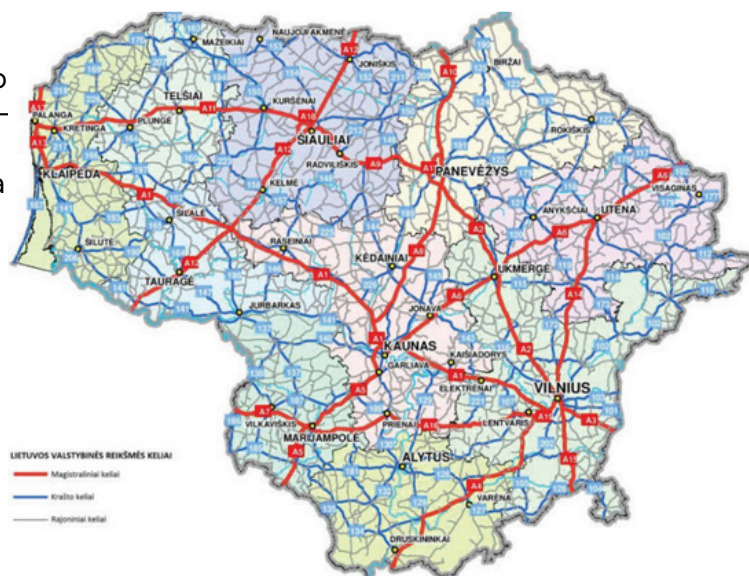
KELIO REIKŠMĖ	ILGIS, km
Magistraliniai	1 751,257
Krašto	4 924,617
Rajoniniai	14 527,924
<b>Iš viso</b>	<b>21 203,798</b>

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 647.

Lietuvos Respublikos teritoriją kerta du TEN-T koridoriai ir šešios Europinės reikšmės magistralės (žr. 3 pav.).

— TEN-T koridoriai: Šiaurės–Pietų kryptimi: I koridorius (Talinas–Ryga–Saločiai–Panevėžys–Kaunas–Kalvarija–Varšuva) ir jo šaka – IA koridorius (Talinas–Ryga–Šiauliai–Tauragė–Kaliningradas); Rytų–Vakarų kryptimi: IX koridorius; IXB koridoriaus šaka (Kijevas–Minskas–Vilnius–Klaipėda); IXD koridorius (Kaunas–Kaliningradas).

— Europinės reikšmės magistralės: E67 (Helsinkis–Talinas–Ryga–Panevėžys–Kaunas–Varšuva–Vroclavas–Praha); E28 (Berlynas–Gdanskas–Karaliaučius–Marijampolė–Prienai–Vilnius–Minskas); E77 (Pskovas–Ryga–Šiauliai–Karaliaučius–Varšuva–Krokuva–Budapeštas); E85 (Klaipėda–Kaunas–Vilnius–Lyda–Černovcai–Bukareštas–Aleksandropolis); E262 (Kaunas–Utena–Daugpilis–Rezekne–Ostravas); E272 (Vilnius–Panevėžys–Šiauliai–Palanga–Klaipėda).



3 pav. Lietuvos Respublikos valstybinės reikšmės kelių tinklas



# APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

## VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2023 m. Bendrovė buvo pertvarkyta į AB ir pagrindinis dėmesys buvo sutelktas į šias sritis:

- naujos vadovų komandos suformavimas;
- valstybei svarbių strateginių infrastruktūros projektų savalaikis įgyvendinimas, pradedant taikyti projektinį valdymą;
- organizacinės struktūros pokyčių įgyvendinimas, sukuriant pagrindą Bendrovės transformacijai ateityje.

Atsižvelgiant į tai, 2023 m. buvo atlikta tik pirminė vidinių veiksmų bei SSGG analizė, kuri 2024 m. bus atlikta pilna apimtimi.

Žemiau nagrinėjami svarbiausi veiksniai.

### —> KELIŲ FINANSAVIMAS

Pagrindiniai kelių finansavimo šaltiniai yra šie:

- KPPP lėšos (iš valstybės biudžeto);
- CEF ir kitos tarptautinės finansinės paramos lėšos.

Iš biudžeto skiriamos lėšos tvirtinamos kartą metuose, atsižvelgiant į valstybės prioritetus, kurie kinta priklausomai nuo politinių aplinkybių. Nepanaudotos biudžeto lėšos neperkeliamos į kitus metus. Šių lėšų nepakanka visiems Vyriausybės, akcininko ir Bendrovės išskeltiems tikslams pasiekti.

Atsižvelgdama į esamą finansavimo modelį, Bendrovė nerengė ilgalaikių investicinių planų. Trumpalaikis veiklos planavimas apsunkina bendrovės, rangovų bei kitų partnerių veiklos planavimą ir sumažina veiklos efektyvumą.

Siekiant įgyvendinti Bendrovei keliamus uždavinius, ateityje svarbu ieškoti kitų finansavimo šaltinių/modelių bei pasitvirtinti ilgalaikius investicijų, kelių plėtros ir palaikymo planus.

### —> KOMERCINĖ VEIKLA

2023 m. komercinė veikla Bendrovėje nebuvo vykdoma.

Komercinė veikla gali padėti: padidinti Bendrovės pajamas, pelną ir dividendus; optimizuoti išlaidų dalį, tenkančią būtiniesiems įsipareigojimams įgyvendinti; padidinti teikiamų paslaugų kokybę; pritraukti aukščiausios kvalifikacijos specialistus.

Be naujų paslaugų, kurias Bendrovė galėtų teikti rinkai, svarbu įsivardinti ir esamas paslaugas, kurios šiuo metu finansuojamos iš biudžeto lėšų, tačiau galėtų būti teikiamos ir komerciniais pagrindais ar (bei) leistų diversifikuoti pajamų struktūrą. Tokios paslaugos galėtų būti:

- kelio mokesčiai arba vinjetės;
- judėjimas valstybinės reikšmės keliuose;
- elektromobilių krovos stotelių tinklo apmokestinimas;
- leidimai vykdyti darbus;
- leidimai įrengti nuovažą;
- inžinerinių tinklų sąlygų išdavimas;
- gretutinių sklypų kadastriniai matavimai.

2023 m. suformuotas padalinys, kuris bus atsakingas ne tik už klientų kokybišką aptarnavimą, bet ir už komercinių veiklų vystymą.



## → VALSTYBĖS TURTO VALDYMAS

Valstybės turto valdymo tikslas – efektyviai valdyti Valstybės turtą:

- prižiūrint ir plėtojant valstybinės reikšmės automobilių kelių tinklą (išsaugant ir didinant jo vertę);
- teikiant kokybiškas paslaugas;
- diegiant naujoves valstybinės reikšmės automobilių keliuose;
- mažinant avaringumą valstybinės reikšmės automobilių keliuose.

Valstybės turto valdymo priemonės:

- valstybinės ir vietinės reikšmės automobilių kelių turto valdymo informacinės sistemos (KTVIS) plėtra;
- valstybinės reikšmės automobilių kelių ir jų užimamų žemės sklypų archyvo skaitmenizavimas;
- valstybės turto plėtros analizė;
- teisės aktų, susijusių su Valstybės turto valdymu, analizė ir pakeitimų inicijavimas.

Valstybės turto valdymo funkcija bendrovėje vykdoma pasitelkiant šiuos procesus:

- žemės paėmimas visuomenės poreikiams. Tikslas – VRK plėtrai reikalingų žemės sklypų įsigijimas, paimant (išperkant) privačią juridinių ir fizinių asmenų žemę arba prieš terminą nutraukiant privačios ar valstybinės žemės nuomos ar panaudos sutartis, taip pat valstybinės žemės patikėjimo teisę;
- valstybės turto registravimas. 2023 m. gruodžio 31 d. užregistruota 96,51 proc. valstybinės reikšmės kelių (statinių) ir žemės sklypų, esančių po valstybinės reikšmės keliais. Taip pat Kelių direkcija 2023-12-31 patikėjimo teise užregistravo 47,652 km lietaus nuotekų inžinerinių tinklų, o Kelių turto valdymo informacinėje sistemoje (KTVIS) inventorizuoti ir publikuojami 171,386 km lietaus nuotekų inžineriniai tinklai bei jų atskiri elementai (siurblynės, sėsdintuvai ir kt.);
- valstybės turto perdavimas/ perėmimas;
- valstybinės reikšmės kelių ir žemės apskaita, kurios tikslas – užtikrinti savalaikę VRK ir žemės apskaitą.

### ŽEMĖS SKLYPŲ PO VALSTYBINĖS REIKŠMĖS KELIAIS VERTĖ 2023 M. LAPKRIČIO 30 D. DUOMENIMIS

3 lentelė

VNT.	ŽEMĖS SKLYPŲ PLOTAS, ha	ŽEMĖS SKLYPŲ VERTĖ, tūkst. Eur
6.988	45.849	250.700

- valstybės turto energetinių resursų valdymas padeda optimaliai panaudoti elektros energetikos turto išteklius, užtikrinant efektyvų valstybinės reikšmės kelių apšvietimą ir prisidedant prie tvarios energetikos plėtros. Vykdydama valstybinės reikšmės kelių apšvietimo modernizaciją, Kelių direkcija 2024–2030 m. valstybinės reikšmės keliuose planuoja sutaupyti ne mažiau nei 1,5 GWh elektros energijos per metus, lyginant tų pačių elektros įrenginių energijos suvartojimo kiekį 2021 metais;
- valstybės turto plėtra. Kelių tinklo plėtros planavimas vykdomas kompleksiskai vertinant plėtros poreikį pagal Europos Sąjungos vieningos kelių infrastruktūros vystymo poreikius bei Lietuvos VRK infrastruktūros tobulinimo poreikius.

### VALSTYBINĖS REIKŠMĖS KELIŲ VERTĖ 2023 M. LAPKRIČIO 30 D. DUOMENIMIS

4 lentelė

PAVADINIMAS	ĮSIGIJIMO SAVIKAINA, tūkst. Eur	SUKAUPTAS NUSIDĖVĖJIMAS, tūkst. Eur	LIKUTINĖ VERTĖ, tūkst. Eur
Magistraliniai keliai	2.195.110	949.170	1.245.940
Krašto keliai	1.333.950	649.600	684.350
Rajoniniai keliai	1.921.610	922.270	999.340
<b>Iš viso:</b>	<b>5.450.670</b>	<b>2.521.030</b>	<b>2.929.630</b>

- apsaugos zonų valdymas. 2023 m. Kelių direkcija 30-yje savivaldybių nubraižė ir patvirtino valstybinės reikšmės kelių apsaugos zonas, tai sudarė 50 proc. viso valstybinės reikšmės kelių tinklo. Iki 2024 m. pabaigos planuojama nubraižyti likusias valstybinės reikšmės kelių apsaugos zonas;
- Kelių muziejaus administravimas;
- valstybės turto rezervo administravimas;
- nelegalių statinių kelio juostoje administravimas, siekiant užtikrinti, kad valstybinės reikšmės kelio juostos ribose nebūtų kitiems asmenims nuosavybės teise priklausančių objektų;
- sandėlio valdymas;
- bendradarbiavimas su fiziniais ir juridiniais asmenimis. Kelių direkcija, plėtodama valstybinės reikšmės kelius, pritraukė papildomas investicijas iš fizinių ir juridinių asmenų. Pagal pasirašytas bendradarbiavimo sutartis 2020–2023 m. laikotarpiu buvo įgyvendinti 29 projektai už 4,8 mln. Eur.;
- aukcionų valdymas ir kt.

Subalansuotu valstybės kelių turto valdymu siekiama išgrynintų ir skaidresnių Kelių direkcijos vykdomų kelių projektavimo, tiesimo, statybos, rekonstravimo, taisymo (remonto) ir priežiūros darbų, užsakovo ir organizatoriaus funkcijų, efektyvesnės kelių priežiūros kontrolės.

### —> KELIŲ KOKYBĖS VALDYMAS

Kelių direkcija kiekvienais metais tiria kelių dangos būklę ir atsižvelgdama į rezultatus priima sprendimus dėl investicijų prioritetų. Svarbiausias kriterijus, pagal kurį vertinama kelių kokybė, yra dangos būklės indeksas (toliau – DBI). Šis indeksas nustatomas laboratorinių tyrimų būdu, naudojant patikimą sertifikuotą Kelių direkcijos laboratorinę įrangą. Naujai nutiesto kelio DBI yra 1,0.

Vertinant kelių dangos būklę, tyrimų metu tikrinama, ar kelio DBI skiriasi nuo normatyvinės indekso reikšmės, atsižvelgiant į kelio kategoriją. Pagal kelių dangos normatyvus kelio ruožo būklė vertinama kaip bloga, jeigu ruožo DBI yra:

- didesnis negu 3,0 – magistraliniame kelyje;
- didesnis negu 3,5 – krašto kelyje;
- didesnis negu 4,0 – rajoniniame kelyje.

Blogos būklės keliuose greičiau susiformuoja pažaidos, tokie keliai yra nesaugūs ir tuo pačiu reikalauja daug didesnių kasdieninės priežiūros išlaidų. Nepakankama infrastruktūros kokybė ir plėtra reikalauja didelių finansinių sąnaudų, tačiau investicijų į šią sritį trūksta. Siekiant, kad iki 2035 m. neliktų magistralinių ir krašto kelių, kurie neatitinka DBI reikalavimų, o rajoninių kelių, neatitinkančių DBI reikalavimų, dalis sumažėtų iki 15 proc., per ateinančius 12 metų kiekvienais metais kelių defektų šalinimui reikėtų skirti apie 300 mln. eurų.

Nuolatinis valstybinių kelių priežiūros kokybės gerinimas yra dar vienas iš Kelių direkcijos veiklos prioritetų. Siekiant užtikrinti suremontuotų kelių ilgaamžiškumą ir kelių priežiūros kokybę kasmet yra planuojama detaliai apžiūrėti ne mažiau kaip 10 proc. paskutinių garantinių metų kelių ruožus (objektus). Taip siekiama laiku identifikuoti ir taisyti pažaidas keliuose ir jų statiniuose. Taip pat kasmet planuojama atlikti valstybinės reikšmės kelių ruožų apžiūras/patikrinimus, kurių metu bus vertinama atliekamų nuolatinės ir periodinės priežiūros darbų kokybė.

Kelių priežiūros vadove (KPV PN 22) planuojama įvesti naujus nuolatinės kelių priežiūros žiemą reikalavimus, susijusius su prevencinių priemonių taikymu aukščiausiuose kelių priežiūros lygio ruožuose. Šie nauji kelių priežiūros žiemą reikalavimai užtikrins geresnę priežiūros žiemą kokybę svarbiausiuose ir intensyviausiuose kelių ruožuose ištisą parą.

Nors pagal teisės aktus rangovai kelių ženklinimą atlieka tinkamai, o kontrolę užtikrina techniniai prižiūrėtojai, tačiau remontuojamuose kelio ruožuose iškyla grėsmė rangovų pažeidimams. Šioms grėsmėms pašalinti nepakanka esamų priemonių, todėl bendrovė analizuoja papildomų veiksnių ir metodų taikymą.

## —> **VISO GYVAVIMO CIKLO TURTO VALDYMAS**

Bendrovės veikloje yra numatyta tik jai priskirtos veiklos vykdymas, kuris neapima viso kelių turto gyvavimo ciklo priežiūros. Visuomenės akyse atsakomybė dažnai matoma Bendrovės apimtyje, tačiau dalis f-cijų perkelta į kitas bendroves: AB „Kelių priežiūra“, AB „Viamatika“, „Lietuvos transporto saugos administracija“, VŠĮ „Transporto kompetencijų agentūra“.

Išsklaidyta atsakomybė mažina paslaugų kokybę, duomenys apie turto būklę nevaldomi vienoje vietoje, kenčia viso sektoriaus reputacija, veikla organizuojama neefektyviai.

Ateityje reikalingas bendrovių tarpusavio bendradarbiavimo stiprinimas.

## —> **EISMO SAUGA**

Bendrovėje siekiama organizuoti valstybės politikos saugaus eismo užtikrinimo srityje priemonių planavimą ir įgyvendinimą, taip pat nuolat gerinti eismo saugos sąlygas valstybinės reikšmės keliuose, didinti kelių infrastruktūros saugumą.

Įgyvendinant numatytus tikslus ir uždavinius eismo saugos srityje, diegiamos kompleksinės eismo organizavimo bei tobulinimo priemonės:

- rekonstruojami arba tiesiami pėsčiųjų ir dviračių takai;
- rekonstruojamos ar pertvarkomos sankryžos, įrengiant lėtėjimo/greitėjimo juostas, saleles, apsisukimo juostas, įrengiamos žiedinės sankryžos, šviesoforai, kelių apšvietimas, atnaujinamos pėsčiųjų perėjos;
- diegiamos greičio kontrolės mažinimo priemonės, įrengiant vis daugiau vidutinio greičio matuoklių;
- įrengiamos laukinių gyvūnų apsaugos sistemos;
- juodųjų dėmių keliuose skaičiaus mažinimas.

Dviračių, kurie yra draugiškos aplinkai transporto priemonės, infrastruktūros plėtra – vienas iš Kelių direkcijos strateginių Žaliosios krypties projektų prioritetų. Lietuvoje yra nepakankamai išvystytas, neremontuotas, nevientisas ir nejunglus pėsčiųjų ir dviračių takų tinklas (toliau – PDT). Kelių direkcijos atlikti tyrimai parodė, kad Lietuvoje vien išilgai gyvenviečių trūksta apie 600 km PDT. Siekiant naudoti visuomenei ir aplinkai, Kelių direkcija kartu su Susisiekimo ministerija ir Lietuvos savivaldybių asociacija parengė vieningą Pėsčiųjų ir dviračių takų prie valstybinės ir vietinės reikšmės kelių infrastruktūros plėtros iki 2035 m. planą, kurio prioritetas yra pėsčiųjų ir dviračių takų plėtra.

Didinant pėsčiųjų eismo saugą, Kelių direkcija vykdo pėsčiųjų perėjų atnaujinimą. Iki 2024 m. pabaigos planuojama atnaujinti apie 1244 pėsčiųjų perėjas.

Kelių direkcija užbaigė trečiąjį apšvietimo modernizavimo etapą – valstybinės reikšmės keliuose esančius šviestuvus pakeitė ekonomiškais LED tipo šviestuvais. Ketinama įdiegti valstybinių kelių apšvietimo valdymo sistemą – apšvietimą bus galima valdyti nuotoliniu būdu, operatyviai gauti informaciją apie gedimus ir greičiau juos pašalinti. Įgyvendinus visą apšvietimo modernizavimo projektą, pavyks sutaupyti iki 2 700 MWh elektros energijos, o t. y. 378 tūkst. eurų per metus. Planuojama, kad investicijos atsipirks per 5 metus.

Svarbi eismo saugos funkcija – aplinkosaugos priemonių diegimas. Apsaugos priemonės nuo laukinių gyvūnų planuojamos ir įgyvendinamos kartu su kelio rekonstrukcijos, kapitalinių remontų projektais.

Kelių direkcija siekia mažinti kelių eismo sukiamą viršnorminį aplinkos triukšmo lygį valstybinės reikšmės keliuose. Taip prisidedama prie visuomenės sveikatos gerinimo ir neigiamo triukšmo poveikio aplinkai mažinimo.

## —> BENDRADARBIAVIMO VALDYMAS

Lietuvos automobilių kelių direkcija – strateginė Bendrovė, nuolat susidurianti su suinteresuotomis šalimis, o ypač Savivaldybėmis. Valstybinės reikšmės keliai kerta savivaldybių teritorijas, dažnai sutampa su gatvėmis. Atsižvelgiant į KPPP finansavimo apimtį, jų neužtenka patenkinti savivaldybių ir gyventojų lūkesčių, todėl savivaldybės stengiasi ieškoti būdų, kaip paspartinti joms svarbių objektų įgyvendinimą. Todėl naudojamos prisidėjimo prie projekto arba turto perėmimo į savivaldybės balansą galimybės.

Nuo 2018 m. pasirašyta daugiau kaip 100 sutarčių, kurios yra dar neįgyvendintos, pateikti pasiūlymai perimti objektus. Dar likę 1100 km neperduotų kelių.

Vidinė veiksmų analizė bei reprezentatyvus visuomenės tyrimas atskleidė, kad Bendrovėje yra:

- netinkamas požiūris į bendradarbiavimo sutartis;
- biurokratiniai procesai;
- vėluojantys viešieji pirkimai / paslaugų sutartys;
- nestabilus finansavimas;
- neperiodinė komunikacija su savivaldybėmis ir kt.

2024 m. organizacinėje struktūroje numatoma suformuoti padalinį, kuris bus atsakingas už bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis kokybės gerinimą ir svarbių uždavinių sprendimą.

## —> ELEKTRONINĖS KELIŲ RINKLIAVŲ SISTEMOS (ANGL. E-TOLL'ING) SUKŪRIMAS IR ĮGYVENDINIMAS

Kelių direkcija sukurs ir įdiegs Elektroninę kelių rinkliavos sistemą (angl. E-toll'ing), kuri leis užtikrinti įmokų už transporto priemones pagal jų faktinį naudojimąsi kelių infrastruktūra surinkimą, atsižvelgiant į nuvažiuotą atstumą ir padaromą žalą keliams ir gamtai. 2024 m. vasario mėn. planuojamas sutarties pasirašymas dėl E-toll'ing IS sukūrimo paslaugų.

Įgyvendinus projektą, bus sparčiau pagerinta mokamų valstybinės reikšmės kelių būklė, nes iš sugeneruotų kelių rinkliavos įmokų pajamų bus skiriama žymiai daugiau lėšų mokamų valstybinės reikšmės kelių atnaujinimui ir plėtrai. Planuojama, kad šios rinkliavos, kuri pakeis vinječių sistemą, pajamos sudarys galimybę kiekvienais metais papildomai apie 50 mln. eurų padidinti šios veiklos finansavimą. Projektas pasižymi didele finansine grąža – planuojama, kad jis atsipirks ne vėliau, kaip per dvejus metus nuo jo įgyvendinimo (EKRIIS įdiegimo) pradžios. Projekto finansinis naudos ir išlaidų santykis yra apie 11,52. Tokiu būdu bus sudarytos galimybės sėkmingai įgyvendinti ES nustatytą tikslą – iki 2030 m. TEN-T pagrindinio kelių tinklo dalis atitiktų ES nustatytus reikalavimus.

Kartu su tiesiogine ekonomine nauda, šio projekto tikslai atitinka žaliąją kryptį, nes atstuminės elektroninės kelių rinkliavos sistemos, įgyvendinančios ES direktyvose nustatytus principus „teršėjas moka“ ir „naudotojas moka“ (rinkliavos dydis priklausys nuo nuvažiuoto atstumo ir transporto priemonės), įdiegimas skatins kelių eismo dalyvius pereiti prie mažiau taršių transporto priemonių, optimizuoti kelionių maršrutus ir tokiu būdu bus mažinamas ŠESD.

Numatoma projekto įgyvendinimo data - 2025 m. liepos mėn.

## —> ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

2023 m. buvo atliktas sociologinės apklausos tyrimas. Reputacijos indeksas buvo tik – 9, atskleidžiamas žemą Bendrovės reputaciją visuomenės akyse.

Taip pat Bendrovei sunkiai pavykdavo projektus inicijuoti ir įgyvendinti laiku dėl įvairių išorinių ir vidinių faktorių: neišnaudojamos esamos kompetencijos, žemo vadybos brandos lygio (netaikytas projektinis valdymas), prasto tarpusavio bendradarbiavimo, netinkamos organizacinės kultūros, su neskaidria veikla susijusių istorijų, nepakankamo finansavimo ir kt.

Bendrovė šiuo metu fokusuojasi į pagrindinę veiklą, tačiau neatliepia lūkesčių tapti kompetencijos centru ir pagalba Susisiekimo ministerijai įgyvendinant strategiją kelių priežiūros ir plėtros srityje.

Minėti faktoriai lemia, kad bendrovei šiuo metu sunku prisitraukti aukštos kvalifikacijos specialistų ir užtikrinti visų jai keliamų uždavinių įgyvendinimą.

2023 m. įvyko organizacinės struktūros peržiūra, perskirstant funkcijas tarp padalinių ir numatant naujas reikalingas funkcijas, bei atrinkti padalinių vadovai. 2024 m. atlikus detalią procesų analizę planuojami tolimesni struktūros atnaujinimai.

# IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Europos Sąjungos šalių ir Lietuvos kelių transporto infrastruktūros plėtrą ilguoju laikotarpiu formuos daug išorės veiksnių. Šių veiksnių analizei buvo panaudotas PESTAT modelis, padedantis struktūrizuoti ir strategiškai įvertinti išorinę aplinką ir nustatyti aplinkybes ir veiksnius, galinčius turėti reikšmingą poveikį Kelių direkcijos veiklai.

Atliekant išorinės aplinkos veiksnių analizę pagal PESTAT modelį, vertinamos šešios išorinių veiksnių grupės, padedančios Kelių direkcijai įvertinti galimybes, galimas grėsmes bei suteikiančios pagrįstas įžvalgas apie pagrindines tendencijas, susijusias su Kelių direkcijos veiklomis.

## IŠORINIAI VEIKSNIAI, DARANTYS ĮTAKĄ KELIŲ DIREKCIJOS VEIKLOMS

5 lentelė

IŠORINIAI VEIKSNIAI	KĄ NAGRINĖJA?	PRIEŽASTYS
Politiniai veiksniai	Nagrinėjami politiniai veiksniai, darantys įtaką Kelių direkcijos veiklai: ES institucijų, Lietuvos ar kitų šalių vyriausybės sprendimų įtaka kelių transporto sektoriui.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kintanti politinė valia – rizikos strategijos testinimui, organizaciniams pokyčiams.</li> <li>— Nestabili geopolitinė situacija regione ir globaliu mastu.</li> <li>— Neapibrėžtas, netvarus tolimesnis kelių infrastruktūros finansavimas.</li> <li>— Peržiūrimi, keičiami prioritetai kelių projektai, kryptys.</li> <li>— Populizmas rinkimų metu, siekiant politinių dividendų.</li> </ul>
Ekonominiai veiksniai	Nagrinėjami atitinkamos srities raidos veiksniai, (makroekonominiai rodikliai, mokesčiai ir kt.) darantys įtaką Kelių direkcijos veiklai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Infliacija.</li> <li>— Trūkinėjančios tiekimo grandinės.</li> <li>— Rangovų bankrotai, mažėjanti konkurencija.</li> <li>— Nepalankios kreditavimo sąlygos.</li> </ul>
Socialiniai veiksniai	Nagrinėjami demografiniai, vertybių, gyvenamosios, ekologiniai, kultūriniai veiksniai, darantys įtaką Kelių direkcijos veiklai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Eismo dalyvių nepasitenkinimas esama infrastruktūros būkle.</li> <li>— Augantis visuomenės spaudimas žaliajam kursui.</li> <li>— Įvairių interesų grupių pasipriešinimas pokyčiams.</li> <li>— Nepakankamas inžinierių profesijų specialistų rengimas, didelė konkurencija rinkoje juos pritraukiant.</li> </ul>
Technologiniai veiksniai	Nagrinėjami veiksniai, susiję su technologinėmis inovacijomis, kurios gali paveikti kelių transporto sektorių ir kelių transporto infrastruktūros sprendimus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Suinteresuotųjų pasipriešinimas inovacijoms.</li> <li>— Nepakankamos investicijos.</li> <li>— Žmogiškųjų išteklių trūkumas diegiant technologijas.</li> </ul>
Aplinkosaugos veiksniai	Nagrinėjami aplinkosaugos veiksniai, besikeičiančios orų sąlygos, sezoninio įtaka Kelių direkcijos veiklai, aplinkosauginiai reikalavimai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Klimato kaita – būtinybė prisitaikyti (technologijos, darbų organizavimas, etc.).</li> <li>— Brangstantys rangos darbai dėl žaliųjų pirkimų specifikos.</li> <li>— Nepakankamas rinkos dalyvių pasirengimas inovatyviems tvarumo sprendimams.</li> </ul>
Teisiniai veiksniai	Nagrinėjami veiksniai, darantys įtaką Kelių direkcijos veiklos reguliavimui; vertinamas nacionalinis, ES ir tarptautinis teisinis reglamentavimas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nuolat kintantis reguliavimas.</li> <li>— Griežtėjantys reikalavimai ES lygiu mažinti poveikį klimatui.</li> <li>— Projektų įgyvendinimo rizikos dėl teisminių ginčų.</li> </ul>





## —> TIEKĖJAI

Kelių direkcijos tiekėjai ir partneriai yra kelių transporto infrastruktūros remonto, rekonstrukcijos ir naujų kelių tiesimo, intelektinių ir saugos sistemų diegimo ir kitų darbų rangovai bei tiekėjai, su kuriais įstatymų nustatyta tvarka, įvykdžius viešuosius pirkimus, pasirašomos rangovinių darbų ir paslaugų sutartys.

Svarbiausios įžvalgos apie rangovų sektorių:

- didžioji dalis bendrovių dirba nuostolingai arba menkai pelningai;
- 2022 m. dauguma bendrovių patyrė nuostolius (dėl karo pabrangus medžiagoms ir energetikos resursams);
- tik dalis bendrovių sugeba didinti pajamas ir pelną;
- kelių didelių bendrovių finansinė situacija kelia nerimą (AB „HISK“ ir UAB „Šiaulių plentas“), jų pasitraukimas iš rinkos sumažintų konkurenciją ir nebūtų naudingas;
- mažesnės bendrovės šiuo metu neauga ir negeba kurti konkurencijos.

Svarbiausios įžvalgos apie projektuotojų sektorių:

- vertinant procentais, pardavimo augimas yra analogiškas išlaidų darbuotojams augimui;
- rinkoje kasmet mažėja kvalifikuotų darbuotojų;
- sektoriuje vykstantis augimas susijęs su didėjančiu smulkių įmonių (0–9 darbuotojai) skaičiumi, tačiau šios įmonės nėra pasirengusios dirbti su sudėtingais, didelės apimties ir įvairios specializacijos kvalifikuotų specialistų reikalaujančiais projektais.

Kol nėra priimti sprendimai dėl valstybinės reikšmės kelių priežiūros rinkos laipsniško liberalizavimo, pastovus Kelių direkcijos partneris, vykdamas valstybinės reikšmės kelių priežiūrą, yra valstybės valdoma akcinė bendrovė „Kelių priežiūra“.

## —> VALSTYBĖS INSTITUCIJOS

Vertinant Kelių direkcijos veiklos rinkos (sektoriaus) konkurencinę aplinką, įtakos kelių priežiūros ir plėtros procesams turi institucijų ir įstaigų sprendimai, susiję su valstybinės reikšmės kelių infrastruktūra.

Institucijos ir įstaigos, kurių sprendimai daro įtaką:

- LR Seimas.
- LR Vyriausybė.
- LR Susisiekimo ministerija.
- VŠĮ Centrinė projektų valdymo agentūra (toliau – CPVA).
- Savivaldybės.
- Lietuvos transporto saugos administracija.
- Teritorinės ir specializuotos policijos įstaigos.
- LR muitinė.

## —> SUINTERESUOTOS ŠALYS

LAKD turi įsipareigojimų šioms suinteresuotoms šalims:

- Žiniasklaida, nuomonės formuotojai.
- Valdyba.
- Sprendimų priėmėjai.
- Akcininkai.
- Darbuotojai ir jų atstovai.
- Savivaldybės.
- Partneriai, rangovai ir projektuotojai.
- Priežiūros, reguliuojančios institucijos.
- Visuomenė.
- Bendruomenės.

# KELIŲ DIREKCIJOS VEIKLOS PALYGINIMAS SU KITŲ ŠALIŲ ĮMONIŲ AR ĮSTAIGŲ, VEIKLOMIS

Siekiant palyginti Kelių direkcijos veiklą ir pasiekimus su kitose šalyse kelių priežiūrą ir plėtrą vykdančiomis įmonėmis ir įstaigomis, turėtų būti taikomi vieningi palyginimo (angl. benchmarking) kriterijai. Dėl skirtingų jurisdikcijų, skirtingų veiklos teisinių formų, finansavimo skirtumų ir paties valdomo kelių tinklo struktūros ypatumų, Kelių direkcijos silpnąsias ar stipriąsias puses objektyviai palyginti su atitinkamas veiklas vykdančiomis kitų šalių įmonėmis ir įstaigomis yra sudėtinga ir netikslu. Tačiau aki-vaizdu, kad didelę praktinę naudą Kelių direkcijai teikia nuolatinis ES šalių – narių ir kitų pasaulio šalių bendradarbiavimas kelių priežiūros ir plėtros, aplinkosaugos ir kitose srityse.

Toliau pateikiama veiklų palyginamoji analizė su Austrijos, Estijos, Nyderlandų ir Lenkijos kelių priežiū-  
rą ir plėtrą vykdančiomis įmonėmis (žr. 6 lentelė).

## SKIRTINGŲ ŠALIŲ KELIŲ PLĖTRĄ VYKLANČIŲ ĮMONIŲ VEIKLŲ PALYGINIMAS

6 lentelė

LIETUVA LAKD	AUSTRIJA ASFINAG	ESTIJA ETA	NYDERLANDAI RIJKSWATERSTAAT	LENKIJA GDDKIA
<b>TEISINĖ FORMA</b>				
Akcinė bendrovė	Valstybės valdoma įmonė	Valstybinė agentūra	Vykdomoji vyriausybė įstaiga	Centrinė administracinė institucija
<b>PAVALDUMAS</b>				
Susisiekimo ministerija	Federalinė klimato veikslių, aplinkos, energetikos, mobilumo, inovacijų ir technologijų ministerija	Klimato ministerija	Infrastruktūros ir vandens valdymo ministerija	Transporto ir infrastruktūros ministerija
<b>FUNKCIJOS</b>				
Valstybinės reikšmės kelių plėtra ir priežiūra – 21204 km	Greitkelių ir automagistralių plėtra ir priežiūra – 2250 km	Civilinė aviacija, jūrų administracija, nacionalinių kelių plėtra ir priežiūra – 16643 km	Vandens keliai, apsauga nuo potvynių, keliai – 3000 km	Kelių, daugiausia greitkelių ir automagistralių, plėtra ir priežiūra – 17791 km
<b>FINANSAVIMAS</b>				
Budžetas (2023) – 0,75 mlrd. Eur. Finansuojama iš valstybės biudžeto, taip pat ES struktūrinės paramos lėšų, EITP ir Karinio (dvejopos paskirties) mobilumo priemonės lėšų (valstybės biudžetas).	Budžetas (2022) – 3,06 mlrd. Eur., Finansuojama iš komercinės veiklos, didžioji dalis pajamų iš kelių rinkliavų.	Budžetas (2023) – 0,54 mlrd. Eur. Finansuojama iš valstybės biudžeto, taip pat ES struktūrinės paramos pagal Kelių priežiūros programą.	Budžetas (2022) – 5,6 mlrd. Eur. Finansuojama iš valstybės biudžeto, taip pat per specialius valstybinius infrastruktūros fondus. Iš komercinės veiklos gaunama nežymi pajamų dalis.	Budžetas (2022) – 5,29 mlrd. Eur. Finansuojama iš šalies biudžeto, nacionalinio kelių fondo (akcizai, kelių mokesčiai), ES lėšos.
<b>PPP (VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS PARTNERYSTĖ)</b>				
Vykdoma	Vykdoma	Analizuojama	Vykdoma	Vykdoma
<b>KELIŲ RINKLIAVOS</b>				
Krovininiams automobiliams bei autobusams A kategorijos magistraliniais keliais, apskaita pagal laiką.	Visam transportui, apskaita pagal laiką.	Sunkiasvoriam transportui (virš 3,5 t), apskaita pagal laiką.	Apmokestinti tik keli tuneliai ir tiltai. Planuojama taikyti visuotinį kelių mokestį.	Transportui virš 3,5 t veikia E-toll sistema, apskaita vykdoma pagal kilometrą.

LIETUVA LAKD	AUSTRIJA ASFINAG	ESTIJA ETA	NYDERLANDAI RIJKSWATERSTAAT	LENKIJA GDDKIA
<b>TVARUMAS, INOVACIJOS</b>				
Žalieji pirkimai, PDT tinklo atnaujinimas ir plėtra, biojavrovės apsauga, valstybinės reikšmės kelių apšvietimo modernizavimas, šlako ir pelenų panaudojimas kelių tiesimui, perdirbtų padangų naudojimas.	Valdomos infrastruktūros panaudojimas atsinaujinančiai energetikai, vietinių žaliavų (medienos) panaudojimas, dviračiai ir paspirtukai darbuotojams, visuomenės švietimas, inovatyvi monitoringo ir perspėjimo sistema keliuose.	Procesų skaitmenizavimas, žalieji pirkimai, antrinis žaliavų panaudojimas, šilto asfalto mišinio panaudojimas.	Klimatui neutralios infrastruktūros pilotiniai projektai, atsinaujinančios energetikos gamybos šaltiniai, aplinkosauginių kaštų indikatorius viešuosiuose pirkimuose, dirbtinio intelekto panaudojimas veiklos pokyčiai.	Elektromobilių krovos tinklo plėtra, antrinis žaliavų panaudojimas. Vykdamas naujų kelių statybas didelis dėmesys skiriamas saugomų rūšių perkėlimui, atkūrimui, pakaitinems buveinėms. Daug dėmesio skiriama triukšmo mažinimo priemonėms – visoje šalyje statomos akustinės sienelės.
<b>DARBUOTOJŲ SKAIČIUS</b>				
332	Virš 3000	645	Virš 9000	Apie 4500

## APIBENDRINIMAS

- Visose analizuotose šalyse svarbiausius šalies kelius administruojančios institucijos priklauso valstybei, nors jų juridinis statusas ir skiriasi.
- Lietuvoje, Austrijoje ir Lenkijoje nagrinėtiems subjektams priskirtos išimtinai kelių priežiūros funkcijos, Estijoje ir Nyderlanduose suteikti įgaliojimai gerokai platesnio transporto sektoriaus administravimui.
- Tik Austrijos ASFINAG negauna finansavimo iš šalies biudžeto – visos pajamos uždirbamos iš komercinės veiklos, daugiausia – kelių rinkliavų. Kitose šalyse direkcijos irgi teikia komercines paslaugas, tačiau jos sudaro tik labai nežymią dalį valdomo biudžeto. Pagrindinis pajamų šaltinis Lietuvoje, Nyderlanduose, Lenkijoje ir Estijoje – nacionalinis išdas.
- Išskyrus Lietuvą ir Estiją, kitose šalyse įmonės valdo santykinai nedidelę kelių tinklo dalį – svarbiausius šalies greitkelius ir automagistrales.
- Lenkijoje nuo 2021 m. veikia E-toll'ingo sistema, kelių rinkliavą apskaičiuojant pagal nuvažiuotus kilometrus, kitur mokesčiai taikomi pagal šalyje praleistą laiką.
- Austrijoje ir Nyderlanduose įmonių veikla integraliai koreliuoja su valstybių strateginiais tikslais tapti klimatui neutraliomis šalimis. Tam taikomos sisteminės priemonės – nuo aplinkosauginių kaštų indikatorius viešuosiuose pirkimuose iki atsinaujinančios energetikos gamybos šaltinių, klimatui neutralios infrastruktūros, visuomenės švietimo (sulėtink ir sutaupyk) ir vidinės organizacijos kultūros (pavyzdžiui, el. dviračiai darbuotojams). Estijoje Transporto agentūra, įvertinus transporto poveikį, priskirta Klimato ministerijai, taigi, tikėtina, ir Estijoje netolimoje perspektyvoje daugiau dėmesio bus skirta žaliajo kurso priemonėms. Lenkijoje kol kas stebima koncentracija į infrastruktūros plėtrą – milijardinės investicijos skiriamos naujų kelių statyboms, neskiriant daug dėmesio klimato kaitos iššūkiams.
- Kalbant apie inovacijas, pažymėtinos tiek Austrijos, tiek Nyderlandų pastangos panaudojant dirbtinį intelektą toliau diegti ir tobulinti kelių monitoringo ir prognozių modeliavimo įrankius, kurie leistų ne tik itin operatyviai fiksuoti incidentus keliuose, bet ir juos preventyviai užkardyti.

# STIPRYBĖS, SILPNYBĖS, GALIMYBĖS IR GRĖSMĖS

Apibendrinus išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių analizės rezultatus, nustatytos stipriosios ir silpnosios Kelių direkcijos veiklos pusės bei apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos Kelių direkcijos veiklai ir plėtrai ateityje (žr. 7 lentelę).

## SSGG (STIPRYBĖS, SILPNYBĖS, GALIMYBĖS IR GRĖSMĖS)

7 lentelė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sukauptos darbuotojų kompetencijos.</li> <li>— Prasadėję pokyčiai ir nuoseklus jų tęstinumas modernizuojant organizaciją.</li> <li>— Dėmesys ne tik automobilių kelių infrastruktūrai, bet ir darniam judumui.</li> <li>— Aiškūs veiklos prioritetai, resursų koncentravimas jų įgyvendinimui.</li> <li>— Valdomi informacijos ištekliai, didieji duomenys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Prastas istoriškai susiklostęs organizacijos įvaizdis – veikiama iš galios pozicijos, nerodoma lyderystė telkiant suinteresuotas šalis, trūksta skaidrumo.</li> <li>— Nepakankama infrastruktūros kokybė, finansinių resursų trūkumas platesnio mąsto investicijoms.</li> <li>— Neišvystytos komercinės paslaugos, kurios leistų diversifikuoti pajamų struktūrą.</li> <li>— Neefektyvus projektų valdymas.</li> <li>— Aiškios veiklos valdymo rodiklių (KPI) sistemos nebuvimas.</li> <li>— Sunkiai pritraukiami aukštos kvalifikacijos specialistai.</li> <li>— Neefektyvūs procesai.</li> <li>— Silpnas bendradarbiavimas tarp kolegų, nepakankamas komunikavimas viduje.</li> </ul>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sukurti naują, pokyčius atspindintį vizualinį ir semantinį identitetą, atsisakant direkcijos apibrėžimo.</li> <li>— Sukurti duomenimis grįstą tvarios kelių infrastruktūros kompetencijų centrą.</li> <li>— Sukurti ir realizuoti finansavimo mechanizmą, kuris leistų savarankiškai planuoti pajamas.</li> <li>— Teikti komercines paslaugas.</li> <li>— Mažinti tiek pačios organizacijos, tiek apskritai transporto poveikį klimatui.</li> <li>— Imtis lyderystės telkiant suinteresuotas šalis bendrų tikslų įgyvendinimui, bendradarbiavimą grįsti partnerystės, dialogo principais, užtikrinti grįžtamąjį ryšį.</li> <li>— Keisti organizacijos kultūrą ir įvaizdį, kas leistų pritraukti ir išlaikyti aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus.</li> <li>— Veiklos efektyvumą matuoti aiškiai apibrėžtais rodikliais.</li> <li>— ES finansinė parama 2021–2027 m. infrastruktūrai.</li> <li>— Dalies rajoninių kelių perdavimas savivaldybėms.</li> <li>— Atsilaisvinę Rangovų pajėgumai Lenkijoje.</li> <li>— Kelių būklės skaitmeninis stebėjimas tampa labiau prieinamas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Politinio sutarimo stoka, įgyvendinant struktūrinius pokyčius, pavyzdžiui, keičiant finansavimo modelį.</li> <li>— Nėra aiškaus finansavimo mechanizmo – biudžetas sunkiai planuojamas, priklausomas nuo politikų valios.</li> <li>— Suinteresuotų grupių pasipriešinimas permainoms, inertiškumas.</li> <li>— Nepakankami žmogiškieji resursai sisteminiams pertvarkoms įgyvendinti.</li> <li>— Populizmas, politiniai viešieji ryšiai, ypač rinkimų metais.</li> <li>— Visuomenės nepasitenkinimas kelių būkle.</li> <li>— Geopolitiniai, makroekonominiai veiksniai.</li> <li>— Neprognozuojamas kelių finansavimas. Trūkstamas finansavimas keliams.</li> </ul>

## —> STIPRYBĖS

Vadovų komanda yra svarbi, norinti transformuoti organizaciją. 2023 m. vasarį Kelių direkcijai vadovauti paskirtas naujas vadovas, kurio vadovavimo laikotarpiu sėkmingai įgyvendinta organizacinės struktūros pertvarka ir suformuota kompetentinga komanda, sukurta nauja, į klientų ir partnerių poreikius orientuota organizacinė struktūra. Visa tai suteikia galimybę įgyvendinti ne tik vidutinio laikotarpio, bet ir ilgalaikius strateginius tikslus. Prasidėję pokyčiai Bendrovėje ir nuoseklus jų tęstinumas yra būdas prisitaikyti ir judėti į priekį.

Kelių direkcijos komanda yra sukaupusi daug darbo patirties su Sanglaudos ir Europos regioninės plėtros fondų bei Europos infrastruktūros tinkle priemonės (EITP) lėšomis. Per 2014–2020 metų ES Investicijų programos laikotarpį buvo įgyvendinta 30 projektų (apie 400,00 mln. eurų investuotų ES lėšų). 2022–2023 metais pasirašytų EITP dotacijų sutarčių suma siekia apie 90 mln. eurų. Kelių direkcija toliau panaudos savo patirtį šioje srityje projektų finansavimui užtikrinti.

Nors dėl geopolitinių pokyčių sutriko medžiagų tiekimo grandinės, prasidėjo infliacija, dėl to išaugo projektų įgyvendinimo kainos, tačiau Kelių direkcijos veiklų finansavimas valstybės biudžeto (KPPP ir Biudžeto lėšomis kariniam ir dvejopos paskirties mobilumui) lėšomis yra stabilus.

## —> SILPNYBĖS

Savo silpnybes bendrovė identifiko ir siekia jas transformuoti į galimybes. Neefektyvus projektų valdymas yra didelis iššūkis, norint užtikrinti kokybišką projektų įgyvendinimą ir įsipareigojimų visuo-menei įvykdymą laiku. Ši silpnybė trukdo efektyviai bendradarbiauti tiek su išorės partneriais, tiek bendrovės viduje.

Bendrovė nepasirūpina sklandžiu procesų valdymu, efektyviu veikimu, operatyviu problemų sprendimu – tai trukdo efektyviai valdyti projektus. Siekiant šią silpnybę transformuoti į stiprybę 2023 metais:

- parengta ir patvirtinta Projektų valdymo politika;
- atnaujintos arba sudarytos naujos projektų valdymo komandos;
- patvirtinta nauja organizacinė struktūra: projektų valdymas sukoncentruotas, sutelkus geriausiai projektus valdyti gebančių darbuotojų kompetencijas į vieną padalinį;
- parengtas Projektų valdymo standartas, kurį patvirtinus procesai bus valdomi sklandžiau, efektyviau.

Finansinių resursų trūkumas platesnio masto investicijoms reiškia ribotas galimybes infrastruktūros kokybės gerinimui. Trūkstant finansinių išteklių, kyla grėsmė neįgyvendinti tikslų. Dėl to ieškoma sprendimų dėl paslaugų teikimo verslui.

Sprendimų priėmimo procesas Bendrovėje yra ilgas, šią silpnybę transformavus į stiprybę, pagerėtų iškeltų tikslų įgyvendinimas, santykių su suinteresuotomis šalimis kokybė. Šią silpnybę planuojama transformuoti į stiprybę per 2023–2024 metus, peržiūrėjus ir patobulinus valdymo architektūrą, tiksliau paskirsčius atsakomybes, įvertinus ir patobulinus procesus.

Bendrovė jaučia kvalifikuotų darbuotojų trūkumą, prie kurio prisideda privačios įmonės, siūlančios patrauklesnes darbo sąlygas kvalifikuotiems inžinieriams, projektų vadovams ir kitiems darbuotojams. Bendrovėje diegiamos priemonės, leisiančios išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, pritraukti naujus.

## —> GALIMYBĖS

Bendrovės silpnybes pašalinti siekiama panaudojant galimybes. Norėdama atspindėti pokyčius, Bendrovė sieks sukurti naują, pokyčius atspindintį vizualinį ir semantinį identitetą, atsisakant direkcijos apibrėžimo.

Duomenimis grįsto tvarios kelių infrastruktūros kompetencijų centro veikla paremta duomenų analize ir technologijomis, taip siekiama užtikrinti tvarių kelių infrastruktūros projektų plėtrą. Tai svarbu padaryti, norint, kad kelių infrastruktūra būtų plėtojama efektyviai, tvariai ir gerbiant aplinką, taip pat prisidedant prie trumpesnių kelionių laikų, mažesnio energijos sunaudojimo, mažesnio teršimo ir didesnio eismo saugumo.

Viena iš galimybių – sukurti ir realizuoti finansavimo mechanizmą, kuris leistų savarankiškai planuoti pajamas, valdyti finansus ir sumažinti išlaidas. Bendrovė sieks ilgalaikio investicijų planavimo, kuris padės siekti finansinių tikslų, užtikrins finansinį saugumą ateityje. Kelių direkcija planuoja sparčiau

vystyti visuomenei ir visoms suinteresuotoms šalims teikiamas komercines paslaugas, kad gautos pajamos didintų Bendrovės kuriamą vertę.

Kelių direkcija ir toliau tęs valstybinių rajoninės reikšmės kelių (kurių valdytoju galėtų būti savivaldybės), perdavimą. Tai leis sukcentruoti Bendrovės išteklius magistralinių ir krašto kelių rekonstrukcijoms, remontams, plėtrai.

## —> GRĖSMĖS

Vertinant Bendrovės veikloje išskylančias grėsmes, svarbu išskirti tas, kurios daro neigiamą įtaką bendrovei ir mažina Bendrovės išteklių naudojimo efektyvumą. Planuojant investicijas ir sudarant sutartis vadovaujasi ilgalaikiais valstybės strateginio planavimo dokumentais:

- Nacionaliniu pažangos planu;
- Susisiekimo plėtros programa;
- 2021–2027 m. ES Investicijų programa.

Ilgalaikiai veiklos prioritetai nustatomi ir įgyvendinami vadovaujantis 2022–2035 m. Strateginėmis kelių priežiūros ir plėtros gairėmis. Dėl 2024 metais įvyksiančių pokyčių valstybės valdžios politikos prioritetuose gali reikėti keisti Bendrovės strategiją ir veiklas. Vidutinio laikotarpio strategijos netvarumas gali turėti neigiamos įtakos projektų įgyvendinimo ir kitų Bendrovės įsipareigojimų vykdymo terminams.

Kai nėra aiškus finansavimo mechanizmas, biudžetas sunkiai planuojamas. Nepakankamas finansavimas gali lemti sunkumus veiklos tęstinumo ir tobulinimo srityse. Tai gali riboti galimybes pasiekti numatytus tikslus bei neigiamą poveikį Bendrovės veiklai ir reputacijai.

Kelių dangos būklė šalyje yra nepatenkinama, kokybė blogėja ir dėl klimato kaitos padarinių. Kad būtų galima efektyviau ir sparčiau įgyvendinti projektus, Bendrovė privalo būti tikra, kad pasirašydama naujas sutartis dėl projektų įgyvendinimo, turės pakankamą finansavimą ir galės įvykdyti įsipareigojimus.

Visų grandžių darbuotojų poreikis Bendrovėje planuojamas iš anksto, yra sudaryti darbuotojų pamainumo planai, tačiau su kelių priežiūra ir plėtra susiję darbai reikalauja specialių kompetencijų, todėl dėl darbuotojų vyksta nuolatinė konkurencinė kova.

Remiantis SSGG analize buvo suformuotas Kelių direkcijos tikslas ir strateginės kryptys. Siekiant mažinti Kelių direkcijos silpnąsias puses ir išorines grėsmes, bus pasitelkiamos galimybės ir stipriosios pusės. Tai leis pasiekti nusimatytą tikslą.

# TIKSLAS, MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Pokyčius išgyvenančios Bendrovės **tikslas** – transformuoti LAKD į šiuolaikišką, skaidrią, efektyviai veikiančią organizaciją, užtikrinančią saugią ir tvarią infrastruktūrą visiems eismo dalyviams.

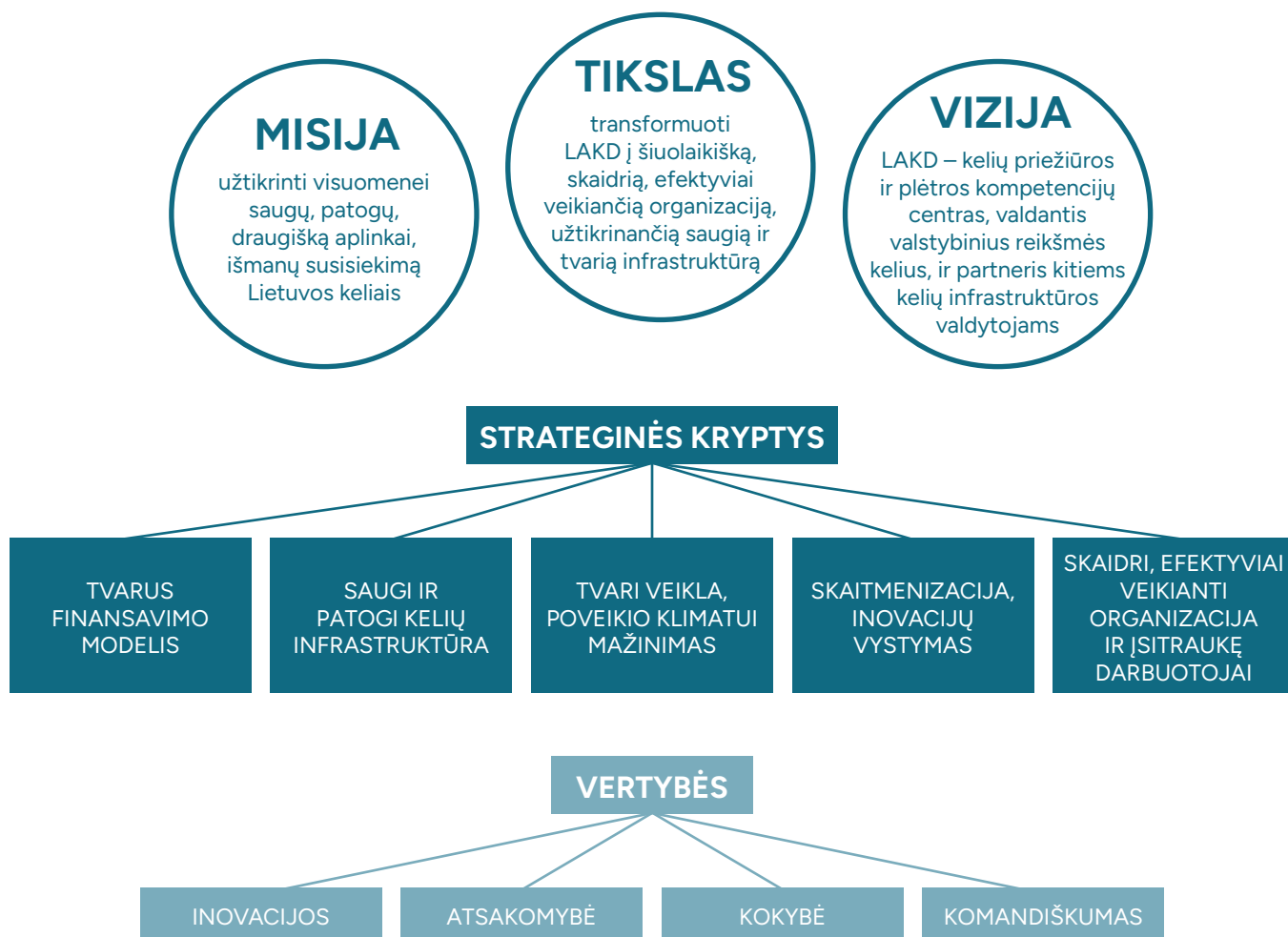
Kurti ir užtikrinti visuomenei saugų, patogų, draugišką aplinkai, išmanų susisiekimą Lietuvos keliais yra akcinės bendrovės Lietuvos automobilių kelių direkcijos **misija**.

Siekdama užtikrinti aukščiausius teikiamų viešųjų paslaugų standartus ir pilnai bei kokybiškai įgyvendinti specialiuosius valstybės įpareigojimus, Kelių direkcija išsikėlė **viziją** – LAKD – kelių priežiūros ir plėtros kompetencijų centras, valdantis valstybinius reikšmės kelius, ir partneris kitiems kelių infrastruktūros valdytojams.

Siekdama įgyvendinti savo tikslą, misiją ir viziją, Kelių direkcija suformavo **5 strategines veiklos kryptis 2024–2027 metams**:

- tvarus finansavimo modelis;
- saugi ir patogi kelių infrastruktūra;
- tvari veikla, poveikio klimatui mažinimas;
- skaitmenizacija, inovacijų vystymas;
- skaidri, efektyviai veikianti organizacija ir įsitraukę darbuotojai.

Bendrovės tikslas, misija, vizija, strateginės veiklos kryptys ir vertybės, kuriomis vadovaujama, pa-vaizduotos 7 paveikslėlyje.



Toliau aprašomi veiksmai ir priemonės, kurie padės įgyvendinti numatytas strategines kryptis (žr. 8 lentelę).

## STRATEGINĖS VEIKLOS KRYPTYS, VEIKSMAI IR PRIEMONĖS

8 lentelė

STRATEGINĖ VEIKLOS KRYPTIS	VEIKSMAI IR PRIEMONĖS
Tvarus finansavimo modelis	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aiškiai apibrėžta biudžeto sandara, nepriklausanti nuo kintančios politinės valios.</li> <li>— Ilgalakis investicijų planavimas.</li> <li>— E-Tolling projekto įgyvendinimas ir administravimas.</li> <li>— Komercinės paslaugos.</li> <li>— ES investicijų panaudojimas.</li> <li>— Kooperacija su savivaldybėmis.</li> <li>— PPP projektai.</li> </ul>
Saugi ir patogi kelių infrastruktūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tęsti ir stiprinti slinktį nuo išimtinai automobilių kelių prie patogios infrastruktūros visiems eismo dalyviams (dviračiai, pėstieji).</li> <li>— Užtikrinti prioritetinių projektų įgyvendinimą („Via Baltica“, Vilnius–Utena ir kt.), laikantis numatytų terminų.</li> <li>— Nuosekliai mažinti kelių, neatitinkančių kelių valdymo efektyvumo rodiklio, procentą.</li> <li>— Toliau aktyviai diegti saugumą gerinančias inžinerines priemones, kitais būdais siekti Vizijos 0 realizavimo.</li> <li>— Bendradarbiavimas su savivaldybėmis, užtikrinant joms aktualios infrastruktūros priežiūrą ir plėtrą.</li> <li>— Duomenų panaudojimas ir modeliavimas eismo įvykių prevencijai.</li> <li>— Vykdyti švietėjiškas kampanijas, ugdant eismo dalyvių kultūrą, kviečiant juos įsitraukti siekiant bendro visų tikslo – saugios kelionės.</li> </ul>
Tvari veikla, poveikio klimatui mažinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Dviračių ir pėsčiųjų takų tolimesnė intensyvi plėtra.</li> <li>— Kelių infrastruktūros panaudojimas atsinaujinančios energetikos gamybai (pvz., akustinių sienelių pritaikymas saulės elektrinėms).</li> <li>— Poveikio klimatui svertas viešuosiuose pirkimuose (atsinaujinančių išteklių panaudojimas, aplinką tausojančios kelių statybos technologijos, antrinis žaliavų panaudojimas, etc.).</li> <li>— Elektromobilių įkrovimo tinklo plėtra.</li> <li>— Kelių mokesčio diferencijavimas pagal transporto ŠESD emisijas.</li> <li>— Eismo dalyvių švietėjiškos kampanijos (Austrijos pavyzdžiu: „Sulėtink ir sutaupyk“, skatinimas naudotis darnaus judumo priemonėmis).</li> <li>— Organizacijos kultūros pokyčiai (žaliosios energijos naudojimas, darbuotojų motyvavimas kelionėms rinktis ne asmeninį automobilį, o kitas transporto rūšis, neutralus klimatui bendrovės transporto parkas, įskaitant dviračius ir paspirtukus trumpoms miesto kelionėms).</li> <li>— Biologinės įvairovės išsaugojimas plečiant kelių infrastruktūrą.</li> <li>— Atliekų rūšiavimo infrastruktūra poilsio aikštelėse.</li> </ul>



STRATEGINĖ VEIKLOS KRYPTIS	VEIKSMAI IR PRIEMONĖS
Skaitmenizacija, inovacijų vystymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Duomenų analize grįstų sprendimų priėmimas.</li> <li>— Aktualios internetinės platformos eismo dalyviams sukūrimas, suteikiant prieigą prie duomenų (eismo sąlygos, kelių būklė, remontai, maršrutų planavimai, eismo įvykiai, etc.).</li> <li>— Bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio universitetais, startuoliais, hakatonų organizavimas.</li> <li>— Duomenų panaudojimas eismo įvykių prevencijai, sukuriant vairuotojų informavimo ir perspėjimo programėlę.</li> <li>— Kelių priežiūros ir plėtros planavimo, projektavimo, statybų proceso skaitmenizavimas, sukuriant realaus laiko prieigą, užtikrinant kokybės kontrolę, efektyvinant resursų panaudojimą ir mažinant poveikį klimatui.</li> </ul>
Skaidri, efektyviai veikianti organizacija ir įsitraukę darbuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Lyderystė telkiant suinteresuotųjų grupes bendriems tikslams.</li> <li>— Pasikeitęs komunikacijos tonas: dialogas, partnerystė, ginčų sprendimas ikiteisiniu keliu.</li> <li>— Suinteresuotųjų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą.</li> <li>— Organizacijos kultūra, pritraukianti ir išlaikanti aukščiausios kvalifikacijos specialistus. Kompetencijų centro sukūrimas.</li> <li>— Darbuotojų įsitraukimas, kaitos rodiklio stebėjimas.</li> <li>— Projektų įgyvendinimas suplanuotais terminais, aiškūs projektų valdymo algoritmai, atsakomybės, siektini rodikliai, rizikų valdymas.</li> <li>— Skaidrumas, korupcijos prevencija, atvirumas visuomenei, atskaitomybė, proaktyvi komunikacija.</li> <li>— Veiklos efektyvumo matavimas, rezultatų vertinimas.</li> </ul>

## ESMINIAI IŠŠŪKIAI, KURIUOS KELIŲ DIREKCIJA IŠSIKĖLĖ 2024–2027 METAIS:

### → KELIŲ PRIEŽIŪROS IR PLĖTROS FINANSAVIMO UŽTIKRINIMAS

Skiriamas finansavimas kelių infrastruktūrai nėra pakankamas ir nėra prognozuojamas, neturi aiškių skyrimo kriterijų. Iššūkio atsiradimą lėmė:

- Vyriausybės iškelti strateginiai tikslai, kuriems neužtikrintas papildomas ir pakankamas finansavimas, todėl didžioji dalis lėšų, skirtų kelių būklės gerinimui, suplanuotos strateginiams objektams įgyvendinti;
- netvari finansavimo skyrimo tvarka, kuri nėra susieta su mokesčiais, gaunamais už naudojamąsi keliais;
- dėl nuoseklaus finansavimo skyrimo nebuvimo apsunkinamas tinkamas darbų planavimas ir įgyvendinimas;
- nėra parengto aiškaus ilgamečio finansavimo poreikio plano pagal remonto rūšis, objektus;
- nėra nuoseklios ir sistemingos komunikacijos.

## —> ORGANIZACIJOS TRANSFORMACIJA

Bendrovė išgyvena pokyčių laikotarpį ir turi galimybę transformuotis – iš biurokratinės ir į procesą orientuotos – į šiuolaikišką, kompetentingą ir rezultatyviai veikiančią Bendrovę, sektoriaus lyderę. Iššūkio atsiradimą lėmė:

- vėluojantys strateginiai projektai, neskaidrūs ar nutrūkstantys viešieji pirkimai, rangovų keliamos bylos, prasta Bendrovės reputacija – visa tai sąlygojo, kad Bendrovei iki šiol nepavyko pasiekti proveržio;
- pagrįsti suinteresuotų šalių lūkesčiai, pradedant nuo valstybinės reikšmės kelių kokybės, saugumo didinimo, duomenų skaitmenizavimo;
- statuso pasikeitimas suponavo Bendrovės orientaciją į veiklos rezultatą, klientą, jam teikiamų paslaugų kokybę ir kontrolę, papildomų finansavimo šaltinių užsitikrinimą, gerosios valdysenos praktikų diegimą.

## —> DIDINTI DARBUOTOJŲ GEROVĘ, PRITRAUKTI IR IŠLAIKYTI KOMPETENTINGUS IR MOTYVUOTUS DARBUOTOJUS

Siekiamo sukurti patrauklią darbo aplinką, kuri pritrauktų talentingus specialistus, diegti įsitraukimą bei atsakingumą palaikančius darbo būdus ir procesus. Šis iššūkis kyla dėl:

- konkurencingos darbo rinkos;
- ribotos galimybės pritraukti patyrusius specialistus;
- ribotų galimybių mokėti rinkos sąlygas atitinkančius atlygius.

Buvęs VĮ statusas, darbo organizavimo principai apribojo galimybes taikyti lanksčias atrankos ir apmokėjimo sąlygas.

## —> KOMERCINIŲ PASLAUGAS ĮVEDIMAS

Organizacijai tapus AB, aktualus tapo komercinės veiklos valdymo klausimas – būtina visas turimas komercines paslaugas apmokestinti, taip sukuriant pridėtinę vertę ir papildomą finansavimą kelių projektams vystyti.

## —> BENDRADARBIAVIMO SU SUINTERESUOTOMIS ŠALIMIS GERINIMAS, BENDROVĖS ĮVAIZDŽIO IR REPUTACIJOS GERINIMAS.

Strategine iniciatyva siekiama:

- užtikrinti nuolatinę komunikaciją su savivaldybėmis;
- operatyviai spręsti klausimus, susijusius su reikšmingų investicijų nereikalaujančiomis problemomis LAKD keliuose;
- savalaikiai informuoti savivaldybes apie Bendrovės įgyvendinamus projektus, paraleliai derinant juos su savivaldybės vykdomais darbais ir poreikiais;
- užtikrinti, kad bendradarbiavimo sutartimis prisiimami įsipareigojimai būtų įgyvendinami, t.y. turėtų finansavimą, o neįgyvendinamus įsipareigojimus nutraukti;
- perduoti valstybinės reikšmės kelių apibrėžimo neatitinkančius kelius savivaldybėms.

**Strateginių veiksmų/projektų kalendorinis planas pateiktas 7 priede.**

# STRATEGINIAI TIKSLAI IR MATAVIMO RODIKLIAI

Kiekviena strateginė kryptis turi aiškiai suformuluotus tikslus, kurie bus įgyvendinti per artimiausius metus, siekiant kiekvienam tikslui nustatytų rodiklių. Strateginių krypčių tikslai ir jų rodikliai per 2024–2027 metus pateikiami 9 lentelėje.

## STRATEGINIŲ KRYPTIŲ TIKSLAI IR RODIKLIAI

9 lentelė

STRATEGINĖ KRYPTIS	TIKSLAS	RODIKLIS	2023 LAUKIAMAS	2024	2025	2026	2027
Tvarus finansavimo modelis	Padidinti bendrovės pajamas bei užtikrinti pelningą veiklą	Komercinės pajamos, tūkst. Eur.	-	-	1.729	2.415	2.534
Saugi ir patogi kelių infrastruktūra	Užtikrinti saugų ir patogų susisiekimą valstybinės reikšmės keliais juos efektyviai prižiūrint ir plėtojant	Valstybinės reikšmės kelių su asfalto danga, kurių kelio dangos būklės indekso (DBI) reikšmė viršija leistinas ribas, dalis valstybinės reikšmės kelių su asfalto danga tinkle, proc.	37,24	36,03	34,57	33,10	31,63
Tvarti veikla, poveikio klimatui mažinimas	Sumažinti ŠESD emisijos kiekį	ŠESD kiekio pokytis, t CO <sub>2</sub> e (proc.)	882	838 (-5)	796 (-5)	756 (-5)	718 (-5)
Skaitmenizacija, inovacijų vystymas	Įgyvendinti inovacijas	Inovacijų skaičius projektuose, vnt.	-	+5	+5	+5	+5
Skaidri, efektyviai veikianti organizacija ir įsitraukę darbuotojai	Transformuoti bendrovę į rezultatyviai veikiančią, suinteresuotų šalių lūkesčius atliepiančią	Reputacijos indeksas	-9	+1	+2	+3	+4

# STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI

Kiekvienai strateginei kryptiai keliamų tikslų uždaviniai ir veiksmai, priemonės ar iniciatyvos, reikalingos jiems pasiekti per 2024–2027 m., pateikiami 10–14 lentelėse.

## STRATEGINĖS KRYPTIES TVARUS FINANSAVIMO MODELIS UŽDAVINIAI, VEIKSMAI IR RODIKLIAI

10 lentelė

STRATEGINIS UŽDAVINYS	VEIKSMAI/PRIEMONĖS AR INICIATYVOS, REIKALINGOS UŽDAVINIUI PASIEKTI	RODIKLIAI (pavadinimas, mato vnt.)	2023 LAUKIAMAS	2024	2025	2026	2027
Gauti tiesiogines pajamas iš kelių mokesčių	Pajamų gavimas iš kelių rinkliavos	Pajamos iš kelių rinkliavos, tūkst. Eur	-	-	*110.000	145.000	208.000
Padidinti bendrovės pajamas, užtikrinti pelningą veiklą	Užsitikrinti organizacijos finansinį stabilumą ir sėkmingą veikimą ilgalaikėje perspektyvoje	EBITDA, tūkst. Eur.	3.750	5.889	7.621	7.490	7.505
	Išmokėti dividendai į valstybės biudžetą	Dividendai, tūkst. Eur	-	-	1.530	1.782	812
Plėsti ir atnaujinti kelių infrastruktūrą	Pritraukti investicijas kelių infrastruktūros plėtrai ir atnaujinimui (kitomis nei KPP lėšomis)	Atliekamų investicijų dalis kitomis nei KPPP lėšomis (skolintomis, ES arba kitomis) finansuoti, proc.	≥ 30	≥ 30	≥ 30	≥ 30	≥ 30
Didinti veiklos efektyvumą	Darbo našumo didinimas	Darbo našumas (EBITDA dalis vienam darbuotojui), tūkst. Eur	13	15	18	20	22
	Veiklos procesų gerinimas	Finansavimas keliams vs LAKD personalo sąnaudos, proc.	1,7	1,5	1,4	1,3	1,2

\*Prielaida, jei bus vinječių kainodaros atnaujinimas ir vinječių pajamos bus priskiriamos prie LAKD lėšų.

## STRATEGINĖS KRYPTIES SAUGI IR PATOGI KELIŲ INFRASTRUKTŪRA UŽDAVINIAI, VEIKSMAI IR RODIKLIAI

11 lentelė

STRATEGINIS UŽDAVINYS	VEIKSMAI/PRIEMONĖS AR INICIATYVOS, REIKALINGOS UŽDAVINIUI PASIEKTI	RODIKLIAI (pavadinimas, mato vnt.)	2023 LAUKIAMAS	2024	2025	2026	2027
Didinti eismo dalyvių saugumą keliuose	Juodųjų dėmių šalinimas	Priemonės juodųjų dėmių šalinimui, vnt.	20	20	20	20	20
		Juodųjų dėmių skaičius, vnt.	38	35	32	29	26
Didinti eismo dalyvių sąmoningumą ir atsakomybę	Eismo saugos gerinimas	*Neviršijančių (arba l. retai viršijančių greitį vairuotojų (respondentų) skaičius, proc.	35	+5	+5	+5	+5
		Pastebinčių, valstybinės reikšmės keliuose saugumo didėjimą, skaičius, proc.	46	+5	+5	+5	+5

\*Visuomenės nuostatų ir elgsenos tyrimas. Visos Lietuvos gyventojai nuo 18–74 metų, imtis – 1000 respondentų, paskaičiuota pagal apskričių vidurkį.

## STRATEGINĖS KRYPTIES TVARI VEIKLA, POVEIKIO KLIMATUI MAŽINIMAS UŽDAVINIAI, VEIKSMAI IR RODIKLIAI

12 lentelė

STRATEGINIS UŽDAVINYS	VEIKSMAI/PRIEMONĖS AR INICIATYVOS, REIKALINGOS UŽDAVINIUI PASIEKTI	RODIKLIAI (pavadinimas, mato vnt.)	2023 LAUKIAMAS	2024	2025	2026	2027
Plėsti tvaraus judumo infrastruktūrą	Pėsčiųjų ir dviračių takų tiesimas, rekonstravimas, tvarkymas	Atnaujinti ir naujai nutiesti pėsčiųjų/dviračių takai, km	49	65	70	70	70
Mažinti organizacijos poveikį aplinkai	Mažinti pagaminamos energijos dalį iš taršių šaltinių	Pasigaminamos žaliosios elektros energijos kiekis, proc. savo reikmėms	-	0	0	100	100
Diegti „žaliuosius“ sprendimus veikloje	Jgyvendinti tvarius ir „žaliuosius“ sprendimus	Tvarių ir žalių sprendimų skaičius, vnt.	2	5	8	10	15

## STRATEGINĖS KRYPTIES SKAITMENIZACIJA, INOVACIJŲ VYSTYMAS UŽDAVINIAI, VEIKSMAI IR RODIKLIAI

13 lentelė

STRATEGINIS UŽDAVINYS	VEIKSMAI/PRIEMONĖS AR INICIATYVOS, REIKALINGOS UŽDAVINIUI PASIEKTI	RODIKLIAI (pavadinimas, mato vnt.)	2023 LAUKIAMAS	2024	2025	2026	2027
Sukurti inovatyvią kelių apmokestinimo sistemą E-toll'ing	Atstuminės kelių rinkliavos sistemos (E-toll'ing) sukūrimas ir įdiegimas	Sukurta sistema	-	Sistemos kūrimas	Sistemos testavimas	įvykdyta	įvykdyta
Skaitmenizuoti kelių priežiūros ir plėtros procesus nuo planavimo iki statybų	Kelių priežiūros ir plėtros planavimo, projektavimo, statybų proceso skaitmenizavimas, sukuriant realaus laiko prieigą, užtikrinant kokybės kontrolę, efektyvinant resursų panaudojimą	Pilnai skaitmenizuoti projektai (BIM), proc.	-	-	3	5	10
Efektyvinti sprendimus pasinaudojant duomenų analize	Duomenų panaudojimo galimybių analizė ir pritaikymas, užtikrinant kokybės kontrolę, efektyvinant resursų panaudojimą	Etapai ir proc.	-	Duomenų auditas	IS pritaikymas duomenų poreikiams	+50% skaitmeni- zuotų duomenų	+30%

## STRATEGINĖS KRYPTIES SKAIDRIAI, EFEKTYVIAI VEIKIANČI ORGANIZACIJA IR ĮSITRAUKĘ DARBUOTOJAI UŽDAVINIAI, VEIKSMAI IR RODIKLIAI

14 lentelė

STRATEGINIS UŽDAVINYS	VEIKSMAI/PRIEMONĖS AR INICIATYVOS, REIKALINGOS UŽDAVINIUI PASIEKTI	RODIKLIAI (pavadinimas, mato vnt.)	2023 LAUKIAMAS	2024	2025	2026	2027
Pritraukti ir išlaikyti aukštos kompetencijos darbuotojus	Didinti darbuotojų įsitraukimą	*Įsitraukusių darbuotojų, proc.	-	+5	+5	+5	+10
Gerinti klientų patirtį	Pasikeitęs komunikacijos tonas: dialogas, partnerystė, ginčų sprendimas ikiteisminiu keliu	Klientų rekomendavimo indeksas (NPS), proc.	55,75	58,25	65,00	69,00	73,00
Tobulinti projektų valdymą	Įgyvendinti projektus numatytais terminais, tinkamai valdant rizikas	Įgyvendintų projektų atitiktis metiniams planams, proc.	-	60	70	75	80
		Projektinės brandos indeksas	1,59	2,00	2,30	2,60	3,00
	Viešųjų pirkimų procedūrų efektyvumo didinimas, mažinant procedūrų trukmę	Skelbiamo supaprastinto viešojo pirkimo, kuris viršija mažos vertės pirkimo ribą, progresas pagal etapus (visų etapų trukmė, d. d.)	93	90	87	85	83
		Skelbiamo tarptautinės vertės viešojo pirkimo progresas pagal etapus (visų etapų trukmė, d. d.)	113	110	107	105	102

\*Įsitraukusių darbuotojų indeksas skaičiuojamas nuo bazės (2023 m. pab. gauto rezultato)

# ŽMOGIŠKIEJI IR FINANSINIAI IŠTEKLIAI

## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Kelių direkcija, siekdama įgyvendinti vieną iš strateginių tikslų – formuoti pažangią organizaciją, žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, numatė šiuos pagrindinius strateginius uždavinius:

- didinti darbuotojų gerovę, pritraukti ir išlaikyti kompetentingus motyvuotus darbuotojus;
- kurti patrauklią darbo aplinką, kuri pritrauktų talentingus specialistus; diegti įsitraukimą ir atsakingumą palaikančius darbo metodus ir procesus;
- išlaikyti, pritraukti ir ugdyti reikalingų kompetencijų specialistus, įskaitant inžinierius, sertifikuotus projektų valdymo specialistus, kompiuterijos ir duomenų analitikos specialistus bei vadovus. Šios kompetencijos yra kritinės Bendrovės sėkmei.

Šiems uždaviniams pasiekti yra numatyta:

- atlikti kompetencijų žemėlapių ir poreikio analizę. Atsižvelgiant į rezultatus, įdiegti Bendrovės poreikius atitinkančią kompetencijų ir pakeičiamumo matricą;
- atnaujinti programą, skirta geriausių darbuotojų skatinimui;
- šiandienos ir ateities lyderių ugdymas, vadovavimo kompetencijų stiprinimas;
- sektoriaus patrauklumo didinimas, bendradarbiaujant su mokymo institucijomis, asociacijomis.

Vykstant Bendrovės pertvarkai, siekiant pritraukti ir išlaikyti aukštų kompetencijų darbuotojus toliau bus tobulinama atlygio politika. Ateinančiais metais planuojama parengti struktūruotus pareigybių profilius, kurie apibrėš darbuotojų atsakomybes, įgūdžius ir kitus kriterijus, reikalingus pareigybei išpildyti. Taip pat siekiama įdiegti pasiekimų vertinimo sistemą, kuri bus susieta su Bendrovės veiklos rezultatais ir individualių tikslų pasiekimais.

## FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR PROGNOZĖS, VEIKLOS FINANSAVIMAS

Rengiant Kelių direkcijos veiklos finansines prognozes, vadovautasi prielaida, kad Kelių priežiūros ir plėtros programai 2024–2026 m. laikotarpiu skirta lėšų suma reikšmingai nesiskirs nuo 2023 m. skirtos sumos.

Kelių direkcijos finansinės ataskaitos ir 2024–2027 m. finansinės prognozės rengiamos pagal Tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus (TFAS). Numatyta, kad vykdant apskaitą, valstybinės reikšmės kelių turto vertė yra apskaitoma užbalansyje, atitinkamai balanse neatspindima ir dotacijų vertė valstybinės reikšmės keliams, koreguojami ir kiti balansiniai straipsniai. Preliminariais vertinimais šie pokyčiai nedaro reikšmingos įtakos veiklos rezultatams.

### —> PAJAMŲ PROGNOZĖS

Kelių direkcijos pajamos iš specialiųjų įpareigojimų vykdymo planuojamos pagal esamą kainodarą, nustatytą teisės aktuose – planuojama, kad bus padengiamos specialiųjų įpareigojimų veiklai priskiriamos sąnaudos bei uždirbama 5 proc. marža.

Atstuminė rinkliava (E-toll'ing), kaip ir specialiųjų įpareigojimų vykdymas, patenka į Kelių direkcijos reguliuojamą veiklos sritį, todėl planuojama, kad ir šiai veiklai priskiriamos sąnaudos bus padengiamos taikant specialiesiems įpareigojimams nustatytą kainodarą su 5 proc. pelno marža. Kadangi 2023 m. buvo padaryta dalis investicijų į šį projektą, kurios (iki pradės veikti pati sistema) bus naudojamos transporto priemonių stebėsenai valstybinės reikšmės keliuose, todėl su tuo susijusios administravimo sąnaudos yra suplanuotos padengti nuo 2024 m.

Komercinė Kelių direkcijos veikla yra planuojama nuo 2025 metų.

Kitos veiklos pajamos planuojamos pardavus administracines ir pagalbines patalpas Vilniuje ir Kaune, bei transporto priemones palaipsniui keičiant žaliojo kurso nuomojamais automobiliais.

### PLANUOJAMOS PAJAMOS, tūkst. Eur

15 lentelė

STRAIPSNIAI	2024 M. PLANAS	2025 M. PLANAS	2026 M. PLANAS	2027 M. PLANAS
Pagrindinės veiklos	23.594	22.560	24.857	24.950
Komercinės veiklos		1.729	2.415	2.534
Kitos veiklos	1.539	1.906	144	144
<b>Iš viso pajamų:</b>	<b>25.133</b>	<b>26.194</b>	<b>27.416</b>	<b>27.628</b>

### —> SAŃAUDŲ PROGNOZĖS

Sąnaudos prognozuojamos atsižvelgiant į specialiųjų įpareigojimų vykdymą bei numatomą E-toll'ing projekto įgyvendinimą. Didžiausios Bendrovėje yra personalo sąnaudos (apie 70 proc.), antros pagal dydį – nusidėvėjimo sąnaudos, sudarančios apie 16 proc.

### PLANUOJAMOS SAŃAUDOS, tūkst. Eur

16 lentelė

STRAIPSNIAI	2024 M. PLANAS	2025 M. PLANAS	2026 M. PLANAS	2027 M. PLANAS
Suteiktų paslaugų savikaina, pardavimo, bendrosios ir administracinės sąnaudos	22.143	22.539	25.224	25.562
Personalo sąnaudos	15.106	14.760	14.504	14.693
Administracinių patalpų išlaikymas	269	158	163	168
Transporto priemonių išlaikymas	493	435	494	564
Telekomunikacijų išlaidos	795	694	661	663
Reklama, reprezentacija	49	50	52	53
Konsultacinės ir kitos paslaugos	879	420	415	276
Mokesčiai	892	673	679	670
Nusidėvėjimas	2.899	3.965	5.298	5.441
Kitos sąnaudos	519	1.140	2.715	2.791
Kontroliniai bandymai vietinės reikšmės keliuose	242	242	242	242
Kitos veiklos sąnaudos	0,4			
Finansinės veiklos sąnaudos	327	539	642	500
<b>Iš viso sąnaudų:</b>	<b>22.471</b>	<b>23.078</b>	<b>25.866</b>	<b>26.062</b>

## —> INVESTICIJŲ PROGNOZĖS

Visos Kelių direkcijos planuojamos investicijos reikalingos efektyviam specialiųjų įpareigojimų ir komercinės veiklos vykdymui.

### INVESTICIJŲ PROGNOZĖ, tūkst. Eur

17 lentelė

INVESTICIJOS	2024 M. PLANAS	2025 M. PLANAS	2026 M. PLANAS	2027 M. PLANAS
<b>Nematerialusis turtas</b>	6.129	5.332	330	330
t.t. Atstuminės rinkliavos (E-toll'ing) sistemos sukūrimas ir įdiegimas (Programinė įranga)*	5.294	4.171		
<b>Materialusis turtas</b>	3.978	4.865	235	2.626
Žemė	129	-	-	-
Pastatai ir statiniai	-	-	-	-
Mašinos ir įranga	3.214	4.640	10	2.401
t.t. Atstuminės rinkliavos (E-toll'ing) sistemos sukūrimas ir įdiegimas (įranga)*	2.864	3.264		2.391
Transporto priemonės	400	100	100	100
Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	4	-	-	-
Baldai, kompiuterinė ir kita biuro įranga	234	125	125	125
<b>Iš viso:</b>	<b>10.107</b>	<b>10.197</b>	<b>565</b>	<b>2.956</b>

\* Kelių direkcija, siekdama efektyviai įgyvendinti E-toll'ing sistemą, 2021 m. rugsėjo 1 d. su LR finansų ministerija pasirašė valstybės išdo paskolos sutartį, pagal kurią Kelių direkcijai suteikta 34 800 tūkst. eurų valstybės išdo paskola elektroninės kelių rinkliavos sistemos sukūrimui ir įgyvendinimui. Paskolos trukmė – iki 2025 m. gruodžio 31 d.

## —> VEIKLOS REZULTATAI

Įvertinus aukščiau išdėstytas prielaidas prognozuojama, kad Kelių direkcija 2024–2027 m. dirbs pelningai.

### PLANUOJAMAS VEIKLOS REZULTATAS, tūkst. Eur

18 lentelė

STRAIPSNIAI	2024 M. PLANAS	2025 M. PLANAS	2026 M. PLANAS	2027 M. PLANAS
Grynasis pelnas (nuostoliai)	2.353	2.742	1.159	1.235
EBITDA	5.889	7.621	7.490	7.507
Dividendai		1.530	1.782	812

Rengiant 2024–2027 finansinių ataskaitų prognozes, įvertinus atnaujintą E-toll'ing įgyvendinimo eigą, pasikeitė finansinių prognozių prielaidos, lyginant su 2023–2026 metų strateginiu veiklos planu, todėl atitinkamai pasikeitė planuojama 2024 m. EBITDA, kuri sudaro apie 5.9 mln. EUR. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. gegužės 18 d. nutarimu Nr. 509 buvo patvirtintas EBITDA rodiklis 2024 m. ≥ 57 mln. Eur su išlyga: „Lietuvos automobilių kelių direkcija: 2024 metų rodiklio reikšmė gali būti peržiūreta dėl šiuo metu sunkiai pamatuojamos būsimo E-toll'ing kelių apmokestinimo sistemos tikslios pridėtinės vertės EBITDA rodikliui“. Patvirtinus 2024–2027 m. Kelių direkcijos strateginį veiklos planą bus teikiamas prašymas koreguoti EBITDA rodiklio reikšmę.

Detalios Kelių direkcijos 2024–2027 m. finansinių ataskaitų prognozės pateikiamos 2024–2027 metų strateginio veiklos plano 4 priede.



# KOMERCINIŲ PASLAUGŲ VYSTYMAS

Pagrindinis komercinių paslaugų ar rinkliavų tikslas – tapti nepriklausoma, save išlaikančia Bendrove. Komercinės paslaugos yra būtinos tam, kad Lietuvos automobilių kelių direkcija galėtų išlaikyti aukščiausio lygio infrastruktūros būklę ir užtikrinti saugumą kelyje, optimizuoti išteklius, didinti efektyvumo bei klientų pasitenkinimo rodiklius.

Komercinių paslaugų kuriama vertė ir nauda:

- **ekonominė nauda:** galimybė generuoti pelną ir reikiamas pajamas, prisidėti prie Bendrovės pajamų augimo, darbuotojų užimtumo ir ekonominės plėtros;
- **efektyvumo didinimas:** komercinės paslaugos padės efektyviau valdyti ir plėtoti savo veiklą;
- **inovacijos ir technologijos:** padeda pagerinti produktus ir paslaugas.

Paslaugos, kurias Kelių direkcija siekia teikti:

- gretutinių sklypų matavimai;
- eismo saugos schemų ruošimas ir derinimas;
- techninių sąlygų išdavimo administravimas;
- didžiagabaričio ir (ar) sunkiasvorio transporto priemonių leidimų išdavimo administravimas;
- sutikimo naudotis valstybinės reikšmės keliais administravimas;
- kelio dangos būklės tyrimų laboratorijos;
- elektroninio statybos darbų žurnalo (ESDŽ) – Komercija.

Komercinių paslaugų vystymo planas:

- teisinės bazės analizė 2024-02 – 2024-09;
- teisinės bazės keitimas, įstatymų keitimas bei reglamentavimo įvedimas iki 2024-11;
- reikiamų teisės aktų pakeitimas dėl pajamų į savo sąskaitą gavimo iki 2024-11;
- paslaugų įkainių derinimas Bendrovės viduje iki 2024-06;
- paslaugų suteikimo standarto sukūrimas, sutartys, šablonai ir kt. iki 2024-06;
- visų paslaugų įvedimas į e-paslaugų portalą iki 2024-11;
- ESDŽ sistemos sukūrimas (B2B, B2G pardavimas) iki 2024-09;
- KPPPF finansavimo savivaldybėms keitimas, modelis pagal prioritetines eiles iki 2024-11;
- kelių dangos laboratorijos paslaugų suteikimas nuo 2025;
- EKRI (E-Toll) startas 2025-01.

# GALIMI PAVOJAI (RIZIKOS) IR JŲ VALDYMAS

Rizikos valdymas yra neatsiejama Strategijos įgyvendinimo dalis. Pagrindinis rizikos valdymo tikslas – įgyvendinti Kelių direkcijos tikslus, palaikant būtina veiklos procesų kontrolės lygį, sumažinant rizikas sukeliančių įvykių atsiradimo tikimybes ir galimus neigiamus padarinius, užtikrinant, kad rizikos būtų laiku identifikuotos ir neviršytų priimtino rizikos lygio.

Siekiant užtikrinti skaidrų, savalaikį ir efektyvų rizikų valdymą Bendrovėje, taip prisidedant prie Bendrovės strateginio veiklos plano įgyvendinimo, 2022 m. lapkričio 7 d. Generalinio direktoriaus įsaky-  
mu Nr. VE-188 buvo patvirtinta:

- „PL-VP4 Rizikų valdymo politika“;
- „VV-VP4 Įmonės rizikų valdymo veiklos vadovas“;
- proceso standartas „PS-VP4.01 Įmonės rizikų valdymas“;
- rizikų valdymo darbo grupės darbo reglamentas.

AB Lietuvos automobilių kelių direkcijos Valdybos 2023 m. liepos 17 d. protokolu Nr. TAR-14 buvo patvirtinta atnaujinta Rizikų valdymo politika.

Kelių direkcijos veiklos pagrindinės rizikos:

- kelių tinklo kokybės rodiklių blogėjimas;
- netvarus kelių tinklo finansavimo modelis;
- veiklos procesų efektyvumo neužtikrinimas;
- neefektyvūs viešieji pirkimai;
- nenuoseklus bendradarbiavimas su partneriais;
- neefektyvus projektų valdymas;
- neefektyvus IT sistemų naudojimas;
- neigiamas organizacijos įvaizdis;
- neefektyviai suplanuota ilgalaikė strategija;
- neefektyvus informacijos valdymas.

Detali informacija apie rizikas, jų priežastis bei valdymo priemonės pateikta 6 priede.

# STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Kelių direkcijos strateginio valdymo tobulinimas toliau bus vykdomas strateginio plano įgyvendinimo rodiklių stebėsenos vertinimų pagrindu.

Svarbiausios ataskaitos, problemos ir tobulintinos sritys bei koreguotini veiksmai periodiškai pristatomi ir aptariami Kelių direkcijos valdyboje ir Bendrovės komandoje vadovybės organizuojamų strateginių sesijų metu. Tokiu būdu užtikrinama ir Bendrovės vadovų lyderystė strateginiame planavime, ir valdybos narių, ir didelio skaičiaus vidurinio lygmens vadovų bei aukščiausios kvalifikacijos specialistų įsitraukimas.

Strateginių tikslų ir rodiklių vykdymo rezultatai pasibaigus kiekvienam metų ketvirčiui svarstomi valdybos posėdžiuose.

Strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo tikslas – nuolat kontroliuoti strateginių tikslų ir jų uždavinių rodiklių įgyvendinimą, strateginės reikšmės projektų ir iniciatyvų pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų savalaikiai.

Strateginio veiklos plano stebėseną grindžiama Subalansuotų rodiklių sistemos, orientuotos į strategines kryptis, pasiekimų vertinimu.

Periodiškai, kas ketvirtį, atliekant strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, vykdomos tarpinės pasiektų rodiklių reikšmių peržiūros. Informacija apie veiklos rezultatus atitinkamai teikiama valdybai ir kitoms suinteresuotoms šalims – Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijai ir VŠĮ „Valdymo koordinavimo centrai“.

# PRIEDAI

Prie LAKD strateginio 2024–2027 m. veiklos plano pateikiami priedai:

- 1 priedas „Valstybės siekiami tikslai ir keliami lūkesčiai Lietuvos automobilių kelių direkcijai“.
- 2 priedas „Svarbiausi investicijų projektai ir jų įgyvendinimo planai“.
- 3 priedas „Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimas, Europos Sąjungos ir kitos tarptautinės finansinės paramos lėšos“.
- 4 priedas „Kelių direkcijos 2024–2027 m. finansinių ataskaitų prognozė“.
- 5 priedas „Specializuoti finansiniai ir nefinansiniai 2024–2026 m. rodikliai“.
- 6 priedas „Rizikos, jų priežastys ir valdymo priemonės“.
- 7 priedas „Strateginių veiksmų/projektų planas“.

# 1 PRIEDAS

## VALSTYBĖS SIEKIAMI TIKSLAI IR KELIAMŲ LŪKESČIAI LIETUVOS AUTOMOBILIŲ KELIŲ DIREKCIJAI Susisiekimo ministro 2022-08-29 įsakymas Nr. 3-417

LŪKESČIAI, įrašyti Lūkesčių rašte	Terminas, rodiklis bei jo reikšmė, nustatyti Lūkesčių rašte
<b>I. NEFINANSINIAI LŪKESČIAI</b>	
<b>1. Valstybinės reikšmės kelių kokybė ir saugumas</b>	
1.1. Valstybinės reikšmės kelių kokybė turi atitikti teisės aktuose nustatytus rodiklius	Iki 2025 m. pabaigos Valstybinės reikšmės kelių su asfalto danga, kurios būklės indekso reikšmė viršija leistinas ribas, dalis valstybinės reikšmės kelių su asfalto danga tinkle sumažės iki 31 proc.
1.2. Užtikrinti saugaus eismo organizavimą ir kitus eismo dalyvių poreikius diegiant intelektines transporto sistemas ir kitas naujas technologijas	
1.3. Įrengti ir (ar) atnaujinti 1721 pėsčiųjų perėją iš esančių Pėsčiųjų perėjų ir nežymėtų perėjų pertvarkymo ir atnaujinimo prioritetinėje eilėje	Iki 2024 m. gruodžio 31 d. įrengta ir (ar) atnaujinta 1721 pėsčiųjų perėja
<b>2. Valstybei svarbūs projektai</b>	
2.1. Rekonstruoti Via Baltica“ 40,23 km ruožą Kaunas-Marijampolė–Suvalkai	Iki 2024 m. rekonstruotas 40,23 km ruožas Marijampolė–Lietuvos ir Lenkijos siena
2.2. Įgyvendinti kelio Nr. A14 Vilnius–Utena rekonstrukcijos projektą rekonstruojant 74,1 km,	Iki 2024 m. rekonstruota 74,1 km kelio Nr. A14 Vilnius–Utena
2.3. Pradėti vykdyti krašto kelio Nr. 130 Kaunas–Prienai–Alytus ruožo Kaunas–Prienai rekonstrukciją	
2.4. Užtikrinti atstuminių kelių apmokestinimo modelio (angl. E-tolling) įgyvendinimą teisės aktuose nustatyta tvarka	
2.5. Teikti prioritetą dvejetainio paskirties kelių infrastruktūros projektams (civiliniam ir kariniam mobilumui) Europos Sąjungos ir kitų finansinių priemonių lėšomis	
2.6. Teikti prioritetą pasienio kelių projektams, įgyvendinamiems pagal dvišalį Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimą, Europos Sąjungos ir kitų finansinių priemonių lėšomis	
<b>3. Transporto sistemos integralumas</b>	
3.1. Bendradarbiauti su kitomis įmonėmis (AB „Kelių priežiūra“, VĮ Lietuvos oro uostais, AB „Lietuvos geležinkeliai“, VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija ir kt.), miestų ir rajonų savivaldybėmis ir kitais partneriais įgyvendinant valstybei svarbius projektus (kuriais pasiekiamas įvairių susisiekimo rūšių integralumas	
<b>4. Kelių priežiūros veiklos liberalizavimas</b>	
4.1. Iki 2022 m. gruodžio 31 d. pateikti Susisiekimo ministerijai išvadas ir pasiūlymus dėl kelių priežiūros veiklos liberalizavimo, atlikus galimybių ir rizikų analizę	Iki 2022 m. gruodžio 31 d. pateikti Susisiekimo ministerijai išvadas ir pasiūlymus
<b>5. Klientų aptarnavimo kokybė</b>	
5.1. Trumpinti sprendimų priėmimo terminus, išlaikant nustatytą kokybės lygį	
5.2. Reguliariai matuoti klientų pasitenkinimo rodiklį ir užtikrinti jo nuoseklų augimą	Reguliariai matuojamas ir nuosekliai augantis klientų pasitenkinimo rodiklis
5.3. Pagerinti asmenų paklausimų ir skundų nagrinėjimo kokybę ir greitį, nusistatant metinius rodiklius	

# 1 PRIEDAS

5.2. Reguliariai matuoti klientų pasitenkinimo rodiklį ir užtikrinti jo nuoseklų augimą	Reguliariai matuojamas ir nuosekliai augantis klientų pasitenkinimo rodiklis
5.3. Pagerinti asmenų paklausimų ir skundų nagrinėjimo kokybę ir greitį, nusistatant metinius rodiklius	
5.4. Užtikrinti 2021 m. birželio 1 d. Memorandumo dėl transporto priemonių ir transporto fizinės ir informacinės infrastruktūros pritaikymo individualių poreikių turintiems žmonėms nuostatų nuoseklų įgyvendinimą	Nuolat
<b>6. Socialinė atsakomybė ir darbuotojų įsitraukimas</b>	
6.1. Siekti darbuotojų įsitraukimo augimo	Nuolat
6.2. Palaikyti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą	Nuolat
6.3. Sudaryti sąlygas profesiniam augimui	Nuolat
6.4. Diegti ir plėtoti darbuotojų vertybių, kompetencijų kaitos, motyvacijos ir atlygio sistemas, nuosekliai siekti, kad darbuotojams būtų mokamas jų darbą ir rinkos sąlygas atitinkantis atlygis	Nuolat
6.5. Kurti patrauklią darbo aplinką, sudaryti sąlygas dirbti individualių poreikių turintiems žmonėms	Nuolat
6.6. Valstybėje kilus ekstremaliosioms situacijoms, darančioms reikšmingą poveikį visuomenės gerovei ir saugumui, prisidėti prie valstybės veiksmų kovojant su šių situacijų ir aplinkybių padariniais	Valstybėje kilus ekstremaliosioms situacijoms
<b>7. Inovacijos, skaitmeninimas, darnumas</b>	
7.1. Bendradarbiaudama su socialiniais partneriais, valstybinės reikšmės keliuose įdiegti savivaldžiam transportui reikalingą infrastruktūrą, kuriant 5G ryšį, pažangių ryšio sistemų transporto koridorius ir šiam tikslui pritraukiant ES ir kitus finansavimo šaltinius	
7.2. Prisidėti prie transporto sukeltos aplinkos taršos mažinimo veikloje naudojant netaršias, inovatyvias transporto priemones	
7.3. Vartoti elektros energiją iš atsinaujinančių išteklių	
7.4. Turimų elektromobilių įkrovimo stotelių priežiūros gerinimas (pvz., tvarkymo darbų trukmės trumpinimas) ir plėtros galimybių įvertinimas	
7.5. Veikloje vadovautis gerąja tvaraus ir subalansuoto vystymosi praktika, tarptautinėmis normomis; strategijoje integruoti Jungtinių Tautų darnaus vystymosi principus aplinkosaugos, socialiniu, vartotojų ir žmogaus teisių apsaugos aspektais	Nuolat
7.6. Įmonėje turi būti patvirtinta darnumo politika, nustatanti darnaus vystymo kryptis ir principus bei jų įgyvendinimo priemones	
7.7. Nuolat atskleisti darnumo praktikas ataskaitose ir skelbti interneto svetainėje	Nuolat
<b>8. Skaidrumas ir rizikų valdymas</b>	
8.1. Įdiegti priemones ir procesus, kurie užtikrintų, kad Įmonės veikla būtų vykdoma skaidriai ir sąžiningai	
8.2. Nuolat tobulinti rizikų valdymo sistemą	Nuolat
8.3. Viešuosius pirkimus vykdyti vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų norminių teisės aktų nuostatomis	Nuolat
8.4. Atlikti naujų tiltų, viadukų, požeminių perėjų, tunelių statybos projektų sąnaudų ir naudos pagrindimą ir jį skelbti viešai Įmonės tinklalapyje	
8.5. Viešai skelbti visą informaciją, nurodytą Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintame Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių apraše	Nuolat
8.6. Užtikrinti, kad atvertini duomenys būtų inventorizuoti, atverti ir pateikti Lietuvos atvirų duomenų portalui	Nuolat

# 1 PRIEDAS

<b>9. Efektyvumas</b>	
9.1. Optimizuoti veiklos procesus, juos automatizuoti ir skaitmenizuoti, taikyti sprendimus, padedančius siekti didesnio efektyvumo	
9.2. Priimti sprendimus dėl Įmonės savininko lūkesčių ir Įmonės strategijos neatitinkančio, neefektyviai valdomo Įmonės nekilnojamojo turto	
9.3. Įdiegti Įmonėje skaitmenizuotą turto ir apskaitos valdymą	Iki 2024 m. įdiegtas skaitmenizuotas turto ir apskaitos valdymas
9.4. Didinti vykdomų viešųjų pirkimų procedūrų efektyvumą, mažinant procedūrų trukmę: 2025 m. pabaigoje vidutinė supaprastintų viešųjų pirkimų procedūrų trukmė neturi viršyti 44 kalendorinių dienų, o vidutinė tarptautinių viešųjų pirkimų procedūrų trukmė neturi viršyti 79 kalendorinių dienų	
9.5. Iki 2022 m. pabaigos Įmonė turi priimti sprendimus dėl priemonių, padėsiančių sumažinti teisminių ginčų skaičių Įmonėje, įgyvendinimo	Iki 2025 m. pabaigos vidutinė supaprastintų/ tarptautinių viešųjų pirkimų procedūrų trukmė neturi viršyti 44/79 kalendorinių dienų
<b>10. Juridinės formos keitimas</b>	
10.1. Įmonę pertvarkyti į akcinę bendrovę ne vėliau kaip iki 2022 metų pabaigos	Iki 2022 m. pabaigos įmonė pertvarkyta į AB
<b>11. Geroji valdysena</b>	
11.1. Siekti, kad Įmonė būtų vertinama ne žemesniu kaip A įvertinimu	
11.2. Atlikti reputacijos pokyčių tyrimus, efektyviai naudoti išorinę bei vidinę komunikaciją	
<b>12. Užtikrinti, kad specializuoti nefinansiniai veiklos rodikliai būtų pasiekti</b>	
<b>II. FINANSINIAI LŪKESČIAI</b>	
1. VVĮ ilgalaikis pelningumas turi atitikti Vyriausybės nustatytąjį	
2. VVĮ turi užtikrinti, kad kapitalo struktūros rodiklis atitiktų Vyriausybės nustatytąjį	
3. Dividendai (pelno įmoka) turi būti mokami ne mažesni nei pagal Vyriausybės nustatytą dividendų (pelno įmokos) skyrimo formulę, kurioje jų dydis yra susietas su nuosavo kapitalo grąžos rodikliu (ROE).	
<b>4. Užtikrinti, kad specializuoti finansiniai veiklos rodikliai būtų pasiekti.</b>	
<b>III. BENDRI LŪKESČIAI</b>	
1. VVĮ valdybos/stebėtojų tarybos pirmininkas ir vadovas turėtų kasmet pristatyti Susisiekimo ministerijos vadovybei:	
1.1. Atnaujinti strateginį veiklos planą	
1.2. Metinius biudžetus ir rezultatus	
1.3. Metinės valdybos įsivertinimo išvadas	
1.4. Turi iš anksto informuoti Susisiekimo ministeriją apie esminius VVĮ sprendimus	

### SVARBIAUSI INVESTICIJŲ PROJEKTAI IR JŲ ĮGYVENDINIMO PLANAI

Svarbiausi Lietuvos ekonomikai ir tarptautiniam susisiekimui magistralinių kelių rekonstrukcijų projektai yra ilgalaikiai ir dalies jų įgyvendinimo etapai ir terminai aprėpia ilgesnį nei Kelių direkcijos Strateginio veiklos plano 2024–2027 m. periodą.

Pagrindiniam (angl. core) TEN-T kelių tinklui Lietuvoje priskiriami du keliai – tarptautiniai transporto koridoriai Via Baltica ir A1 Vilnius–Kaunas–Klaipėda. Abiejų kelių rekonstrukcijos reikšmingos ES kariniam ir civiliam mobilumui.

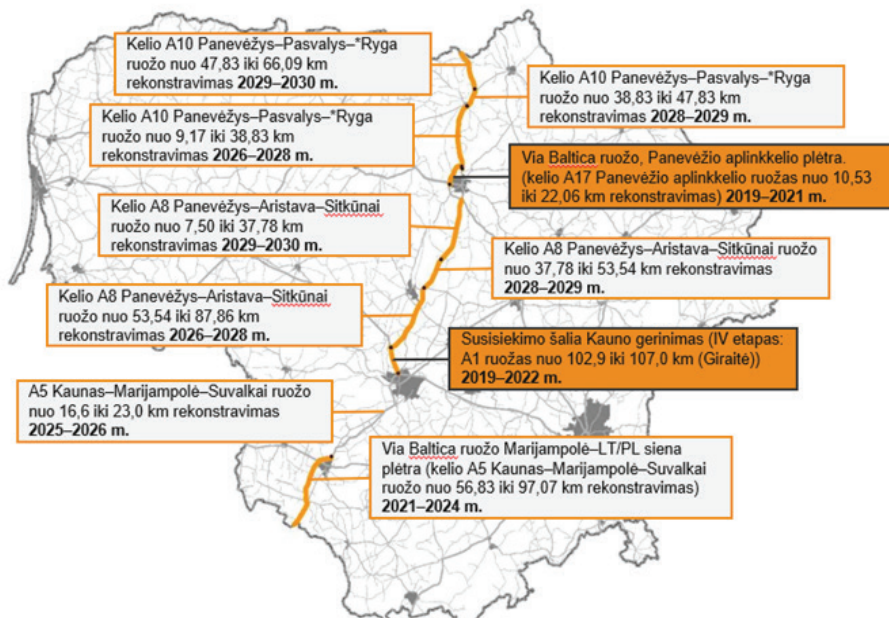
Magistralinis TEN-T tinklo kelias E67 Via Baltica yra vienas iš pagrindinio TEN-T tinklo kelių, strateginio Šiaurės jūros-Baltijos pagrindinio tinklo – transporto koridoriaus dalis. Šis kelias yra svarbus ES kariniam mobilumui ir yra vienas nesaugiausių ir avaringiausių kelių. Kelyje nuolat yra didelės vietinio ir tarptautinio krovininio eismo intensyvumas. Kelias „Via Baltica“ tęsiasi nuo Latvijos iki Lenkijos pasienio keliais

- A10 (Panevėžys–Pasvalys–Ryga);
- A17 (Panevėžio aplinkkelis);
- A8 (Panevėžys–Aristava–Sitkūnai);
- A1 (Vilnius–Kaunas–Klaipėda);
- A5 (Kaunas–Marijampolė–Suvalkai).

Vykdam LR V Programos nuostatų įgyvendinimo Planą, viso Via Baltica A5 kelio ruožo (56,83–97,06 km) rekonstrukciją planuojama užbaigti iki 2024 m. III-ojo ketvirčio pabaigos.

Projekto įgyvendinimas prisidės prie efektyvaus susisiekimo ir mobilumo sąlygų pagerinimo sausu ma tarp Šiaurės ir Rytų užtikrinimo. Europos kelių tinkle bus užtikrintos saugios eismo sąlygos, atitinkančios transporto srautus, kelių kategorijai keliamus ES reikalavimus bei nustatytus tarptautinius standartus (Reglamentas Nr. 1315/2013), taip pat bus pagerinta transporto paslaugų kokybė, sudarytos patogios sąlygos tarptautiniam bei vietiniam civiliam ir kariniam susisiekimui, sutrumpės automobilių kelionės laikas, sumažės eismo įvykių rizika, pagerės TEN-T kelių infrastruktūros Lietuvos teritorijoje įvaizdis.

Rekonstravus šį kelią kartu su kitais pagrindinio TEN-T tinklo keliais, Lietuva įvykdys Europos Sąjungos (ES) keliamą tikslą, kad iki 2030 m. Lietuvos pagrindinis TEN-T kelių tinklas atitiktų ES reikalavimus. Iš viso per 2019-2030 metus, rekonstruojant Via Baltica kelią, planuojama įgyvendinti 10 projektų, kuriuos užbaigus bus rekonstruota 200,38 km Via Baltica kelio ruožų (1 pav.).



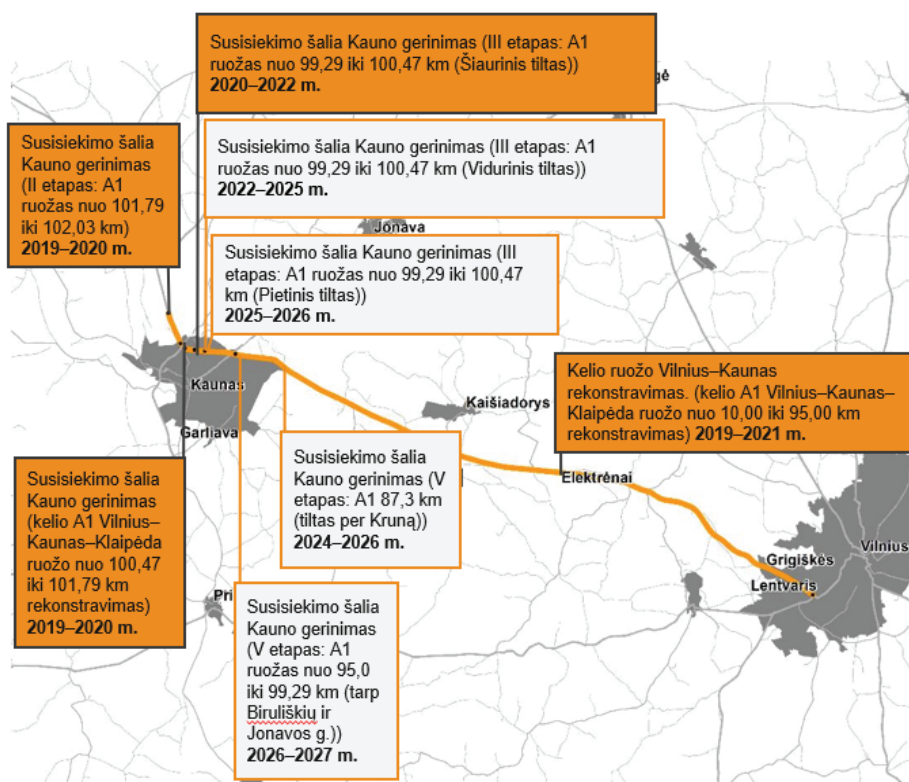
1 pav. Via Baltica projektų įgyvendinimo etapai



## 2 PRIEDAS

Magistralinis TEN-T tinklo kelias A1 yra IXB tarptautinio transporto koridoriaus ir TEN-T kelio E85 (Klaipėda–Aleksandropolis) dalis, vedanti Rytų–Vakarų kryptimi. Šis kelias yra vienas iš intensyviausių ir avaringiausių kelių Lietuvoje. Kelyje yra didelis vietinio ir tarptautinio eismo intensyvumas. Projekto įgyvendinimas prisidės prie efektyvaus susisiekimo ir mobilumo sąlygų sausuma tarp Rytų ir Vakarų pagerinimo. Rekonstravus šį kelią ir jame esančius tiltus, bus sudarytos patogesnės sąlygos vietiniam bei tarptautiniam civiliam ir kariniam susisiekimui, o rekonstruotas tiltas atlaikys projekcinę apkrovą, sutrumpės automobilių kelionės laikas, sumažės eismo įvykių rizika ir pagerės TEN-T kelių infrastruktūros Lietuvos teritorijoje įvaizdis.

Rekonstravus kelią A1 kartu su kitais pagrindinio TEN-T tinklo keliais, Lietuva įvykdys Europos Sąjungos (ES) keliamą tikslą, kad iki 2030 m. Lietuvos pagrindinis TEN-T kelių tinklas atitiktų ES reikalavimus. Šio kelio rekonstravimo eiga ir etapai pateikiami 2 paveiksle.



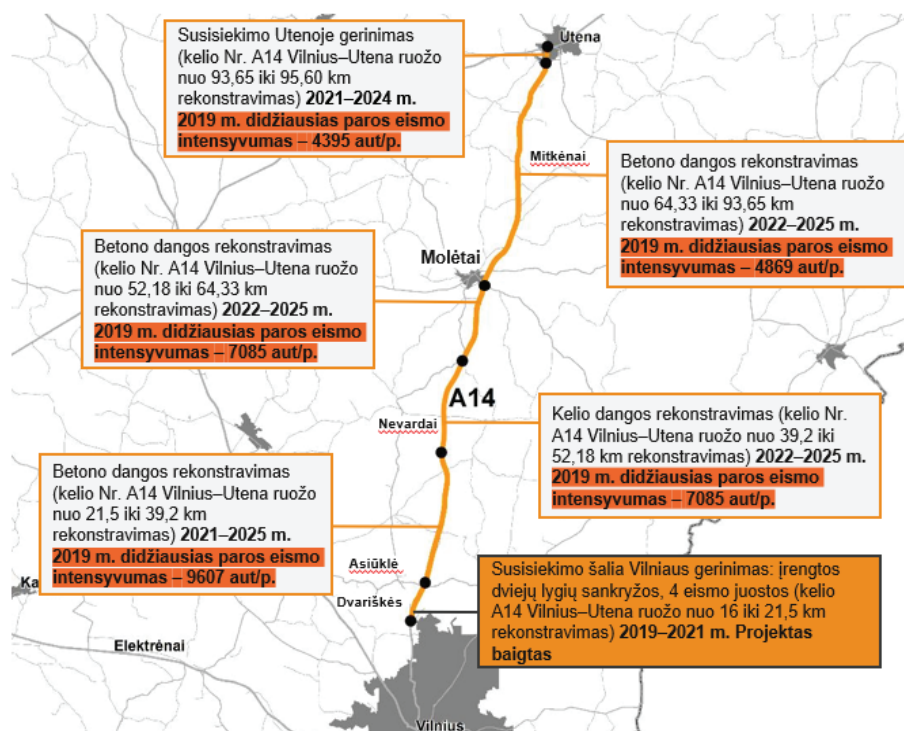
2 pav. Kelio A1 Vilnius - Kaunas projektų įgyvendinimo eiga

Magistralinis kelias A14 Vilnius–Utena nėra pagrindinio TEN-T tinklo dalis, tačiau yra vienas intensyviausių kelių šalyje, o kokybės požiūriu yra blogiausias magistralinės reikšmės kelias valstybinės reikšmės kelių tinkle. Tai vienintelis kelias, turintis cementbetonio dangą, kuri yra susidėvėjusi, deformuota ir kelia pavojų eismo saugai.

Projekto įgyvendinimas prisidės prie saugesnio ir efektyvesnio susisiekimo sąlygų pagerinimo sausuma ir reikšmingai padidins Lietuvos valstybinės reikšmės kelių junglumą kaip atskira TEN-T tinklo jungtis su regionais, pagrindiniais miestais ir ekonominiais centrais, kuriuose kasmet sukuriama daug naujų darbo vietų ir kurie yra svarbūs visuomenės ir bendruomenių socialinių paslaugų ir kultūros centrai.

Šio kelio rekonstravimo eiga ir etapai pateikiami 3 paveiksle.

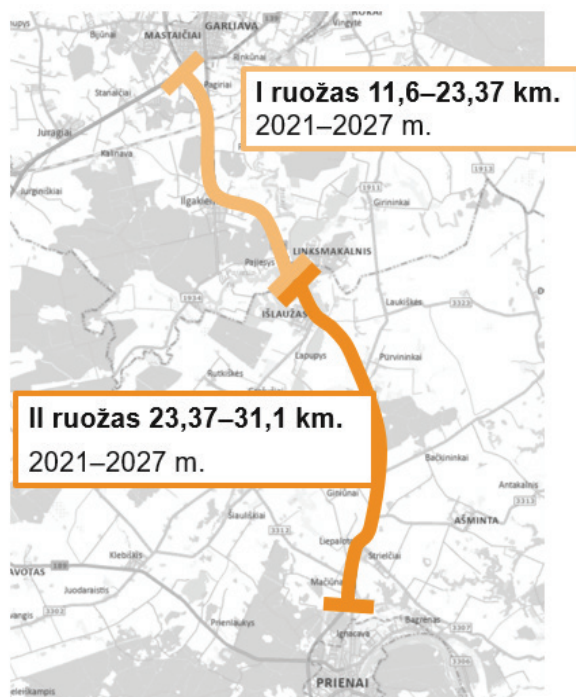
## 2 PRIEDAS



3 pav. A14 Vilnius - Utena projektų įgyvendinimo eiga

## VALSTYBINĖS REIKŠMĖS KRAŠTO KELIO NR. 130 KAUNAS-PRIENAI-ALYTUS RUOŽO NUO 11,6 IKI 31,1 KM REKONSTRAVIMAS

2022–2026 m. valstybinės reikšmės krašto kelyje Nr. 130 Kaunas-Prienai-Alytus bus rekonstruotas kelio ruožas nuo 11,6 iki 31,1 km, kurio ilgis 19,5 km. Kelio rekonstravimas yra itin svarbus Kauno ir Alytaus regionų judumui bei kariniam mobilumui.



4 pav. Kelio Nr. 130 projekto planuojama įgyvendinimo eiga

## 2 PRIEDAS

Kelias Nr.130 Kaunas–Priėnai–Alytus susikerta su dviem TEN–T tinklo keliais E67 (VIA BALTICA) ir E28 (Vilnius–Priėnai–Marijampolė). Esama kelio Nr. 130 Kaunas–Priėnai–Alytus infrastruktūros bėklė neatitinka techninių reikalavimų, neužtikrina atitikties didėjantiems eismo saugos ir aplinkos apsaugos reikalavimams. Kelias Kaunas–Priėnai yra vienas intensyviausio eismo krašto kelių Lietuvoje, todėl jo rekonstrukcija svarbi eismo saugai ir patogiam susisiekimui. Dėl šių trėkumų yra neužtikrinamas sklandus ir saugus keleivių ir krovinių judumas. Šis kelias yra svarbus ne tik civiliam judumui, bet yra ir viena iš pagrindinių Lietuvos kariuomenės ir jos sąjungininkų transporto judėjimo „arterija“, naudojamas krašto apsaugos reikmėms.

Projekto įgyvendinimas prisidės prie patrauklios ir saugios aplinkos kėrimo, turės teigiamos įtakos Lietuvos ekonominiam vystymuisi, žymiai pagerins susisiekimą kasdien juo važiuojantiems apie 11,5 tūkst. vairuotojų.

### VALSTYBINĖS REIKŠMĖS KRAŠTO KELIO NR. 167 SMILTYNĖ–NIDA Ruožo NUO 16,52 IKI 31,36 KM REKONSTRAVIMAS, ĮRENGIANT TAKĄ

Pėščiujų ir dviračių takas Smiltynė–Nida yra svarbus ne tik Neringos gyventojams, bet ir svečiams, atvykstantiems pasigėrėti šiuo unikaliu Lietuvos kampeliu, dažnai keliaujantiems dviračiais ar pėščiomis, todėl tako sutvarkymas yra vienas iš svarbiausių Kelių direkcijos projektų ir atitinka žaliojo kurso kryptį.



5 pav. Pėščiujų ir dviračių tako Smiltynė–Nida projekto įgyvendinimo etapai

Projekto įgyvendinimas prisidės prie nuoseklaus LR Vyriausybės programos ir AB Lietuvos automobilių kelių direkcijos strateginio 2023–2026 m. veiklos plano tikslų vykdymo, taip pat prie saugesnio ir efektyvesnio susisiekimo dviračiais Neringos teritorijoje, sumažės nelaimingų įvykių rizika. Bus skatinamas judėjimas dviračiais, tarptautinis turizmas EuroVelo 10 ir EuroVelo 13 trasomis. Padidės Lietuvos patrauklumas užsienio turistams mažinama automobilių išmetamųjų dujų oro tarša jautrioje gamtinėje teritorijoje. Rekonstravus taką, esant poreikiui juo galės važiuoti specialusis transportas (gaisrinė), bus atliekama gaisrų prevencija.

# 3 PRIEDAS

## KELIŲ PRIEŽIŪROS IR PLĖTROS PROGRAMOS FINANSAVIMAS. EUROPOS SĄJUNGOS IR KITOS TARPTAUTINĖS FINANSINĖS PARAMOS LĖŠOS

### KELIŲ PRIEŽIŪROS IR PLĖTROS PROGRAMOS FINANSAVIMO ŠALTINIAI

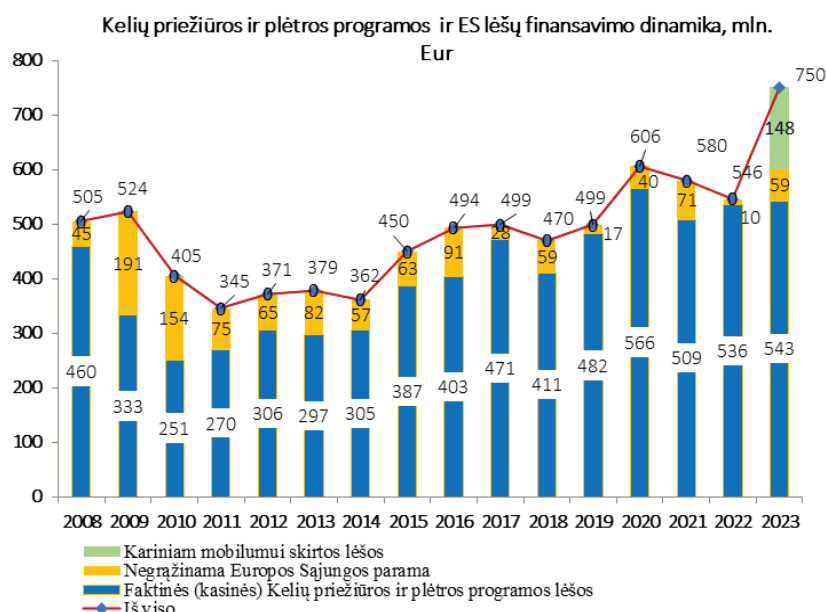
Lėšos Kelių direkcijos vykdomai kelių priežiūros ir plėtros veiklai skiriamos ir administruojamos vadovaujantis LR biudžeto sandaros, LR valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo, LR kelių priežiūros ir plėtros finansavimo ir LR kelių įstatymais, Europos Sąjungos institucijų teisės aktais, LR Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais. Veiklos finansavimo prioritetas – Susisiekimo ministerijos Lūkesčių laiške iškeltų pagrindinių tikslų įgyvendinimas vykdant valstybės specialųjį įpareigojimą – valdyti valstybinės reikšmės kelius bei organizuoti ir koordinuoti saugių eismo sąlygų užtikrinimą, įgyvendinant eismo saugumo priemones valstybinės reikšmės keliuose. 2023 metais kelių priežiūra ir plėtra buvo finansuojama iš dviejų pagrindinių šaltinių – Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo lėšų ir ES paramos struktūrinių fondų ir nestruktūrinių priemonių lėšų.

Pagrindinis valstybinės reikšmės kelių priežiūros ir plėtros bei saugaus eismo priemonių finansavimo šaltinis, vadovaujantis LR kelių priežiūros ir plėtros finansavimo įstatymu, yra iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšos, skiriamos kelių priežiūros ir plėtros programos (toliau – KPPP) finansavimui. Šių lėšų suma kiekvienais metais nustatoma LR valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymu.

Kelių direkcijos veiklą Susisiekimo ministerija finansuoja pagal Susisiekimo ministerijos kaip asignavimų valdytojo ir Kelių direkcijos kaip vykdytojo pasirašytą KPPP finansavimo lėšų, skirtų kelių priežiūrai ir plėtrai, naudojimo sutartį „Dėl KPPP lėšų panaudojimo“. Pagal šią sutartį Kelių direkcija įsipareigojo sutartyje nustatytais sąlygomis ir tvarka vykdyti įsipareigojimus, o Asignavimų valdytojas įsipareigojo mokėti už tinkamai ir laiku atliktus įsipareigojimus, neviršydamas Vykdytojui šiam tikslui skirtos KPPP finansavimo lėšų sumos, nustatytos KPPP finansavimo lėšų naudojimo einamųjų metų sąmatoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

KPPP lėšų panaudojimą Kelių direkcijos veikloms kontroliuoja VŠĮ Centrinė projektų valdymo agentūra pagal sutartį, sudarytą su Susisiekimo ministerija.

Duomenys apie KPPP finansavimo dinamiką pateikti 1 pav.



1 pav. Kelių priežiūros ir plėtros programos ir ES lėšų finansavimo dinamika

## FINANSAVIMAS IŠ KPPP

Kelių tinklo kokybinis atnaujinimas ir plėtra, eismo saugos priemonių diegimas 2024–2025 m. bus tęsiami atsižvelgiant į Nacionalinio pažangos plano, Susisiekimo plėtros programos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos bei ES politikos nuostatas, siekiant patenkinti visuomenės poreikius. Atsižvelgiant į visuomenės poreikius, LR teisės aktų nuostatas ir ES keliamus reikalavimus šalių–narių valstybinės reikšmės kelių tinklui planuojama, kad pagrindiniais valstybinės reikšmės kelių priežiūros ir plėtros bei saugaus eismo priemonių finansavimo šaltiniais 2024–2027 m. laikotarpiu, pagrindiniu Lietuvos valstybės finansavimo instrumentu išliks LR valstybės biudžeto lėšos, skiriamos KPPP finansavimui, ES struktūrinių fondų lėšos bei LRV skirtos lėšos dvejopos paskirties ir karinimam mobilumui svarbių projektų valstybinės reikšmės keliuose išlaidoms apmokėti.

KPPP finansavimo lėšų naudojimo 2023–2025 metų sąmata patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. vasario 8 d. nutarimu Nr. 75 „Dėl Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo lėšų naudojimo 2023–2025 metų sąmatos“ ir pateikiama žemiau.

### KELIŲ PRIEŽIŪROS IR PLĖTROS PROGRAMOS FINANSAVIMO LĖŠŲ NAUDOJIMO 2023–2025 METŲ SĄMATA

Eil. Nr.	Lėšų paskirtis	2023 m.	2024 m.	2025 m.
		Suma, tūkst. eurų	Suma, tūkst. eurų	Suma, tūkst. eurų
	Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšos, iš jų:	543 189	521 972	521 972
1.	valstybinės reikšmės kelių tinklui plėsti ir užtikrinti, kad šis tinklas veiktų, ir kitoms kelių srities reikmėms finansuoti; iš jų:	363 937	349 721	349 721
	pažangos lėšos	16 300	29 271	5 787
	tęstinės veiklos lėšos	347 637	320 450	343 934
1.1.	valstybinės reikšmės kelių tinklui plėsti ir užtikrinti, kad šis tinklas veiktų, išskyrus 1.2–1.11 papunkčiuose numatytas veiklas; iš jų:	263 642	213 997	214 621
1.1.1.	strateginiai projektai („Via Baltica“, magistralinis kelias A14, krašto kelias Nr. 130) ir kiti projektai	59 613	68 497	69 121
1.1.2.	žvyrkelių asfaltavimas	49 400	5 000	5 000
1.1.3.	kelių ir tiltų rekonstravimas, paprastasis ir kapitalinis remontas	135 052	120 000	120 000
1.1.4.	inžinerinių eismo saugumo priemonių (pėsčiųjų perėjos, dviračių takai, sankryžos) diegimas	19 577	20 500	20 500
1.2.	akcinei bendrovei „Kelių priežiūra“ valstybinės reikšmės kelių tinklui prižiūrėti	74 000	113 000	113 000
1.3.	Kelių muziejui ir kelių srities istorinėms vertybėms išlaikyti, įsigyti ir eksponuoti	53	33	33
1.4.	viešajai įstaigai Transporto kompetencijų agentūrai	626	380	380
1.5.	Policijos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos gaunamai informacijai apdoroti, organizacinėms ir eksploatacinėms išlaidoms padengti, saugaus eismo programoms ir jų priemonėms įgyvendinti	1 700	1 425	1 425

### 3 PRIEDAS

1.6.	akcinei bendrovei „Smiltynės perkėla“ perkėlimo keltais per Klaipėdos valstybinio jūrų uosto akvatoriją į (iš) Kuršių neriją (-os) bilieto kainai kompensuoti	3 434	3 096	3 096
1.7.	viešajai įstaigai Centrinei projektų valdymo agentūrai	268	298	298
1.8.	akcinei bendrovei Lietuvos automobilių kelių direkcijai	17 500	16 857	16 353
1.9.	Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijai teisės aktams ir normatyviniams dokumentams, susijusiems su kelių tinklo plėtra ir užtikrinimu, kad šis tinklas veiktų, rengti, kitoms kelių srities reikmėms finansuoti	1 800	230	230
1.10.	Lietuvos transporto saugos administracijos veiklai, susijusiai su eismo dalyvių švietimu eismo saugumo srityje	614	285	285
1.11.	Informatikos ir ryšių departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos informacijai apdoroti ir Administracinių nusižengimų registru palaikyti ir tobulinti	300	120	0
2.	vietinės reikšmės kelių tinklui plėsti ir užtikrinti, kad šis tinklas veiktų, iš jų:	179 252	172 251	172 251
	tęstinės veiklos lėšos	179 252	172 251	172 251
2.1.	valstybei svarbiems vietinės reikšmės kelių objektams finansuoti	16 133	15 503	15 503
2.2.	vietinės reikšmės keliams Birštono, Druskininkų, Palangos miesto ir Neringos savivaldybėse	3 262	3 135	3 135
2.3.	savivaldybių institucijų valdomiems vietinės reikšmės keliams; iš jų:	159 857	153 613	153 613
2.3.1.	miestų savivaldybių vietinės reikšmės keliams	55 950	53 765	53 765
2.3.2.	kitų savivaldybių vietinės reikšmės keliams	103 907	99 848	99 848

## EUROPOS SĄJUNGOS IR KITOS TARPTAUTINĖS FINANSINĖS PARAMOS LĖŠOS

### ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠŲ INVESTAVIMO ĮGYVENDINANT PROJEKTUS PLANAI 2024–2027 M.

Kelių direkcija dar 2021 m. parengė ir pateikė Susisiekimo ministerijai siūlymus su pagrindimu dėl strategiškai svarbių projektų, 2022–2027 m. finansuotinų ES Sanglaudos ir Europos regioninės plėtros fondų lėšomis ne mažesnei nei 318,99 mln. eurų sumai. Į minėtą sąrašą buvo įtraukti investicijų projektai, atitinkantys ES ir Nacionalinio pažangos plano 2021–2030 m. bei Susisiekimo plėtros programos 2021–2030 m. prioritetus kelių infrastruktūros finansavimo srityje. 2022 m. rugpjūčio 3 d. Europos Komisijai patvirtinus ES Investicijų programą, Kelių direkcija pagal su Susisiekimo ministerija ir Centrine projektų valdymo agentūra suderintą projektų įgyvendinimo planą rengia investicijų projektus ir projektų įgyvendinimo planus (paraiškas) projektų finansavimui minėtų ES fondų lėšomis gauti ir teikia juos VŠĮ Centrine projektų valdymo agentūrai. Per 2024 metus Kelių direkcija planuoja investuoti iki 182,00 mln. eurų lėšų ES struktūrinių fondų lėšų, o per visą einamojo ES Investicijų programos įgyvendinimo laikotarpį iki 2029 m. pabaigos planuojama investuoti ne mažiau kaip 318,99 mln. eurų minėtų fondų lėšų.

## ES EUROPOS INFRASTRUKTŪROS TINKLŲ PRIEMONĖS LĖŠŲ INVESTAVIMO DVEJOPOS PASKIRTIES IR KARINIAM MOBILUMUI SVARBIŲ INVESTICIJŲ PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMUI PLANAI 2024–2027 M.

Valstybės specialiojo valstybės įpareigojimo vykdymas, rekonstruojant dvejos paskirties (kariniam ir civiliam mobilumui) svarbius objektus, dar 2022 metais pradėtas finansuoti Europos infrastruktūros tinklų priemonės (toliau – EITP) lėšomis.

Kelių direkcijai pateikus projektų finansavimo paraiškas ir laimėjus konkurso keliu skirstomas EITP lėšas Via Baltica projekto A5 kelio Kaunas – Marijampolė – Suvalkai I-ojo, II-ojo ir III-ojo ruožų rekonstrukcijoms, bendra per 12 mėnesių nuo 2022 m. rugsėjo pasirašytų trijų ES dotacijų sutarčių su šias lėšas administruojančia institucija CINEA suma sudaro apie 90 mln. eurų. Tai reiškia, kad svarbiausiems rekonstrukcijų projektams, kurie svarbūs ir kariniam, ir civiliam mobilumui, Kelių direkcija, panaudojusi savo kompetenciją ES išteklių gavimui, nuo 2022 m. naudoja ir naudos sutelktinį projektų finansavimą nacionalinėmis ir trijų ES paramos fondų – Sanglaudos (SaF), Europos Regioninės plėtros fondo (ERPF) ir EITP lėšomis. Planuojama, kad per laikotarpį nuo 2023 m. iki 2027 m. Kelių direkcija dvejos paskirties mobilumui svarbių projektų finansavimui iš viso panaudos ne mažiau kaip 150,00 mln. eurų minėto ES fondo lėšų TEN-T pagrindinio tinklo kelių Via Baltica, kelio A1 Vilnius-Kaunas-Klaipėda ir kitų strateginių projektų finansavimui.

### DVEJOPOS PASKIRTIES IR KARINIAM MOBILUMUI SVARBIŲ PROJEKTŲ FINANSAVIMAS

2023 metais, koordinuojant veiksmus su Susisiekimo ministerija, parengtas dvejos paskirties ir kariniam mobilumui svarbių projektų finansavimo modelis ir struktūra. Minėtiems projektams taikomas struktūrizuoto finansavimo modelis – valstybės biudžeto lėšos kariniam ir dvejos paskirties mobilumui, ES Europos infrastruktūros tinklų priemonės (toliau – EITP) lėšos, ES struktūrinių fondų lėšos ir, tik esant būtinumui, šių projektų finansavimo struktūra papildoma Kelių priežiūros ir plėtros programos (toliau – KPPP) finansavimo lėšomis. Tokiu būdu struktūrizuotas sutelktinis finansavimas sudaro prielaidas tam, kad KPPP lėšos ir toliau būtų skiriamos ir kitiems Kelių priežiūros ir plėtros 2022-2035 m. strateginėse gairėse nustatytiems prioritetams įgyvendinti – magistralinių kelių rekonstrukcijoms, valstybinės reikšmės kelių, įskaitant krašto ir rajoninius kelius, remontams, blogos būklės tiltų rekonstrukcijoms ir remontams bei kitiems prioritetiniams projektams.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2023 m. liepos 26 d. nutarimu Nr. 593 skyrė iš valstybės vardu pasiskolintų lėšų 148,422 mln. eurų dvejos paskirties ir kariniam mobilumui svarbių projektų valstybinės reikšmės keliuose išlaidoms apmokėti. Visą minėtą lėšų sumą planuojama pilnai panaudoti per 2023 metus. Atsižvelgiant į pasirašytas ir planuojamas 2023 m. ir 2024 m. pasirašyti rangos darbų sutartis, planuojama, kad 2024 metais papildomai iš valstybės biudžeto kariniam ir dvejos paskirties mobilumui svarbių projektų įgyvendinimui bus reikalinga ne mažesnė negu 130,50 mln. eurų valstybės biudžeto lėšų, skiriamų kariniam ir dvejos paskirties mobilumui, suma, o 2025 metais – ne mažesnė nei 30,50 mln. eurų suma iš minėto finansavimo šaltinio.

Glausta informacija apie didžiausių kariniam bei dvejos paskirties projektų įgyvendinimo eigą pateikiama 2 lentelėje.

**Kelių direkcijos 2024–2027 m. įgyvendinamų investicijų projektų, bendrai finansuotinių  
ES ir CEF lėšomis, sąrašas\***

2 lentelė

Projekto pavadinimas	Projekto vertė, tūkst. Eur			Įgyvendinimo terminai		Projekto aprašymas ir įtaka
	Viso:	Iš jų:				
		ES lėšos	CEF lėšos			
<b>Kelias Via Baltica (A5 Marijampolė – Suvalkai)</b>						
Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A5 Kaunas–Marijampolė–Suvalkai ruožo nuo 56,83 iki 72,50 km rekonstravimas (I ruožas)	223.600	80.986	48.675	2023	2024	Rekonstruojamas TEN-T kelias „Via Baltica“ ir jo dalis - kelio A5 ruožas nuo Marijampolės iki Lietuvos ir Lenkijos sienos (56,83-97,06 km) yra Šiaurės jūros-Baltijos koridoriaus (E67) ir Europos Sąjungos (toliau – ES) pagrindinio TEN-T kelių tinklo dalis. Lietuvoje „Via Baltica“ tęsiasi nuo Latvijos iki Lenkijos pasienio keliais A10 (Panevėžys–Pasvalys–Ryga), A17 (Panevėžio aplinkkelis), A8 (Panevėžys–Aristava–Sitkūnai), A1 (Vilnius–Kaunas–Klaipėda) ir A5 (Kaunas–Marijampolė–Suvalkai).
Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A5 Kaunas–Marijampolė–Suvalkai ruožo nuo 72,50 iki 79,00 km rekonstravimas (II ruožas)	57.585		17.923	2022	2023	„Via Baltica“ kelio atkarpos magistralinio kelio A5 Kaunas–Marijampolė–Suvalkai ruožo 56,83–97,06 km rekonstravimas yra kompleksinis projektas, įgyvendinamas 4 etapais: nuo 56,83 iki 72,50 km (I ruožas), nuo 72,50 iki 79,00 km (II ruožas), nuo 79,00 iki 85,00 km (III ruožas) ir nuo 85,00 iki 97,06 km (IV ruožas).
Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A5 Kaunas–Marijampolė–Suvalkai ruožo nuo 79,00 iki 85,00 km rekonstravimas (III ruožas)	67.841		21.972	2022	2023	Šis kelias yra vienas iš nesaugiausių ir avaringiausių kelių Lietuvoje, taip pat jis svarbus ne tik civiliam bet ir ES kariniam mobilumui užtikrinti.  Projekto įgyvendinimas prisidės prie efektyvaus susisiekimo ir mobilumo sąlygų pagerinimo sausuma tarp Šiaurės ir Rytų užtikrinimo. Europos kelių tinkle bus užtikrintos saugios eismo sąlygos, atitinkančios transporto srautus, kelių kategorijai keliamus ES reikalavimus bei nustatytus tarptautinius standartus (Reglamentas Nr. 1315/2013), taip pat bus pagerinta transporto paslaugų kokybė, sudarytos patogios sąlygos



### 3 PRIEDAS

<p>Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A5 Kaunas–Marijampolė–Suvalkai ruožo nuo 85,00 iki 97,06 km rekonstravimas (IV ruožas)</p>	246.171	44.703	41.199	2023	2024	<p>sporto paslaugų kokybė, sudarytos patogios sąlygos tarptautiniam bei vietiniam civiliam ir kariniam susisiekimui, sutrumpės automobilių kelionės laikas, sumažės eismo įvykių rizika. Įgyvendinus projektą, bus užtikrintos sklandesnės ir saugesnės susisiekimo sąlygos valstybinės reikšmės keliu. Lėtaeigis transporto eismas bus atskirtas nuo tranzitinio transporto eismo: tranzitinio transporto eismas vyks pagrindiniu keliu, o vietinis (lėtaeigis) – apjungiamaisiais keliais. Tikslinės grupės: Marijampolės ir Kalvarijos savivaldybių, Marijampolės ir Kalvarijos seniūnijų vietiniai gyventojai projekto įgyvendinimo vietoje, Lietuvos bei tarptautinio eismo dalyviai važiuojantys šiuo kelio ruožu – 9 003 autom./parą (prognozuojama kad 2052 m. važiuos 11 887 autom./parą).</p> <p>Rekonstravus šį kelią kartu su kitais pagrindinio TEN-T kelių tinklo keliais, Lietuva įvykdys ES keliamą tikslą, kad iki 2030 m. Lietuvos pagrindinis TENT kelių tinklas atitiktų ES reikalavimus.</p> <p>Įgyvendinant I, II ir III ruožų rekonstrukcijų projektus, dvejopos paskirties mobilumui užtikrinti 2022-2023 m. gautas iš viso apie 90 mln. eurų Europos infrastruktūros tinklų priemonės (toliau – EITP) finansavimas. Šis dvejopos (kariniam ir civiliniam mobilumui) paskirties projektas taip pat bus finansuojamas iš valstybės biudžeto lėšų kariniam mobilumui ir Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų lėšomis.</p>
<b>Kelias A1 Vilnius-Kaunas-Klaipėda (A. Meškinio tiltas per Nerį)</b>						
<p>Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A1 Vilnius–Kaunas–Klaipėda</p>	70.507	37.135	20.000	2022	2024	<p>Rekonstruojamas kelio A1 Vilnius-Kaunas-Klaipėda 99,03-100,47 km ruožas yra ES pagrindinio TEN-T kelių tinklo kelio E85 dalis. A1 kelias yra vienas iš pagrindinių Lietuvos greitkelių, jungiantis tris didžiausius šalies miestus, vienas kurių – didžiausias ir pagrindinis šalies uostas Klaipėda. A1 kelio dalis nuo 102 iki 114 km taip pat yra kelio E67 Via Baltica dalis. E67 Via Baltica taip pat priklauso pagrindiniam TEN-T kelių tinklui.</p> <p>Rekonstruojamas kelio ruožas sudarė „butelio kaklelio“ efektą magistralėje A1 dėl mažesnio nei kituose šio kelio ruožuose leistino greičio, nepakankamo kelio pralaidumo (kelio eismo juostų skaičius yra mažesnis nei turėtų būti esant tokio dydžio eismui) bei didelio eismo įvykių skaičiaus. Tai yra didžiausią eismo intensyvumą (VMPEI) turintis kelio ruožas Lietuvoje.</p>

					<p>Rekonstruojamas kelio A1 Vilnius-Kaunas-Klaipėda 99,03-100,47 km ruožas yra ES pagrindinio TEN-T kelių tinklo kelio E85 dalis. A1 kelias yra vienas iš pagrindinių Lietuvos greitkelių, jungiantis tris didžiausius šalies miestus, vienas kurių – didžiausias ir pagrindinis šalies uostas Klaipėda. A1 kelio dalis nuo 102 iki 114 km taip pat yra kelio E67 Via Baltica dalis. E67 Via Baltica taip pat priklauso pagrindiniam TEN-T kelių tinklui.</p> <p>Rekonstruojamas kelio ruožas sudarė „butelio kaklelio“ efektą magistralėje A1 dėl mažesnio nei kituose šio kelio ruožuose leistino greičio, nepakankamo kelio pralaidumo (kelio eismo juostų skaičius yra mažesnis nei turėtų būti esant tokio dydžio eismui) bei didelio eismo įvykių skaičiaus. Tai yra didžiausią eismo intensyvumą (VMPEI) turintis kelio ruožas Lietuvoje.</p> <p>Rekonstruojant kelio A1 Vilnius–Kaunas–Klaipėda 99,03-100,47 km ruožą bus perstatytas vidurinis A. Meškinio tiltas-viadukas (šiam kelio ruožui yra viso 3 tiltai per Nerį). Šis tiltas-viadukas bus pilnai pritaikytas karinio mobilumo reikmėms - nestandartinio dydžio ir masės karinio transporto judėjimui. Rekonstrukcijos darbai apima senojo 2-juostų tilto-viaduko griovimą, naujo 4-juostų tilto-viaduko statybą bei įvažių ir nuvažių tvarkymą-statybą. Šis projektas yra didesnio eismo sąlygų kelyje A1 ties Kaunu gerinimo plano dalis. Po rekonstrukcijos leistinas transporto judėjimo greitis padidės nuo 80 km/h iki 110-130 km/h, planuojama, kad sumažės eismo įvykių skaičius bei eismo spūsčių kiekis, sumažės aplinkos tarša bei transporto priemonių eksploatacinės sąnaudos. Projektas atitinka dvigubos paskirties (civilinės ir karinės) infrastruktūrai keliamus EITP reikalavimus, išdėstytus reglamentuose 2021/1153 ir 2021/1328, todėl pateikta paraiška EITP finansavimui gauti. Kelio ruožo rekonstrukcijos darbus planuojama užbaigti 2024 m.</p> <p>Šis dvejetainis (kariniam ir civiliniam mobilumui) paskirties projektas taip pat bus finansuojamas iš valstybės biudžeto lėšų kariniam mobilumui.</p>
--	--	--	--	--	--

Kelias A1 Vilnius-Kaunas-Klaipėda (tiltas per Kruną)						
Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A1 Vilnius–Kaunas–Klaipėda 87,335 km ruožo esančio tilto per Kruną rekonstravimas	30.089		9.422	2024	2026	<p>Kelias E85 (Klaipėda-Aleksandropolis) yra ES TEN-T pagrindinio kelių tinklo, tarptautinio transporto koridoriaus, einančio Rytų-Vakarų kryptimi Lietuvoje, dalis. Kelias E85 (A1 Lietuvos kelių tinkle) yra vienas iš dviejų TEN-T pagrindinio kelių tinklo kelių Lietuvoje. Šis kelias yra svarbus tarptautinis transporto koridorius su dideliu vietinio ir tarptautinio krovinių srauto intensyvumu, jungiantis tris didžiausius miestus ir tris didžiausius šalies regionus. Šis kelias taip pat jungia rytinę Lietuvos dalį ir Lietuvos sostinę Vilnių su Klaipėdos jūrų uostu.</p> <p>Projekto tikslas – pakeisti esamą tiltą per Kruną (TEN-T kelio A1 Vilnius-Kaunas-Klaipėda ruožas 87,335 km), pastatant naują ir pritaikyti jį civilinėms ir karinėms reikmėms (dvejopo naudojimo). Šis projektas apima tilto ir jo prieigų atstatymą, įrengiant naujas atramas, perdangą, pakloto elementus, vandens nuvedimo sistemą ir visus likusius tilto elementus.</p> <p>Planuojamas šio projekto rezultatas – išplėtotas ir patobulintas dvejopo naudojimo TEN-T kelių tinklas, padidintas kelių pralaidumas, sustiprinta tilto konstrukcija ir sėkmingai įgyvendintos dvigubo mobilumo, eismo saugumo ir aplinkosaugos priemonės. Tiltas yra būtinas greitam Lietuvos kariškių ir NATO sąjungininkų judėjimui.</p> <p>Projektas atitinka dvejopo naudojimo EITP reglamentą 2021/1153 ir 2021/1328, todėl pateikta paraiška EITP finansavimui gauti. Kelio A1 maršruto rekonstrukcija ir plėtra yra itin svarbi karinėms operacijoms, siekiant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— leisti dislokuoti karinius vienetus laikantis būtinų terminų;</li> <li>— didinti paramą Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse jau dislokuotiems daliniams;</li> <li>— didinti padalinių, kertančių Lietuvą ir besinaudojančių sausumos koridoriais pratybų, daugianacionalinės veiklos ir bendrų operacijų metu, ryšį;</li> <li>— prisidėti prie Europos logistikos įrenginių ir logistikos centrų tinklo plėtos.</li> </ul> <p>Projektas yra įtrauktas į kariniam mobilumui svarbių projektų sąrašą. Šio projekto įgyvendinimui finansuoti bus naudojamos valstybės biudžeto lėšos kariniam mobilumui.</p>

Kelias A6 Kaunas-Zarasai-Daugpilis (Jonavos aplinkkelis)						
Valstybinės reikšmės magistralinio kelias A6 Kaunas-Zarasai-Daugpilis 27,87-34,60 km. Jonavos aplinkkelio statyba.	51.400			2024	2027	<p>Aplinkkelis bus ES pagrindinio TEN-T kelių tinklo kelio E262 dalimi (Lietuvoje - kelias Nr. A6 Kaunas-Zarasai-Daugpilis 27,87-34,60 km). E262 kelias jungiasi su greitkelio Nr. A1 Vilnius-Kaunas-Klaipėda (TEN-T pagrindinio kelių tinklas) ir greitkelio Nr. A2 Vilnius-Panevėžys (TEN-T kelių tinklas). Projekto tikslas – pastatyti dvejetainis paskirties aplinkkelį Jonavos priegose, kuris nukreips civilį tranzitinį transportą už miesto ribų ir bus naudojamas kaip kelias kariuomenei judėti. Jonavos regione yra sutelkta reikšminga Lietuvos ir NATO kariuomenės pajėgų dalis.</p> <p>Projekto įgyvendinimas suskirstytas į 2 etapus. I etape planuojama rekonstruoti 0,512 km ilgio TEN-T kelio A6 ruožą, nutiesti 0,677 km ilgio 2 eismo juostų aplinkkelio atkarpą kartu su jungiamaisiais keliais, pėsčiųjų bei dviračių takais, įrengti inžinerinius tinklus. I etapo darbus planuojama baigti iki 2025 m. Užbaigus II etapą bus pilnai baigta aplinkkelio statyba. II etapo projektavimo darbai dar nėra baigti. Aplinkkelio trasoje reikia atlikti didelio masto archeologinius tyrimus, nes trasa eis per Skarulių pilkapyną. Tikimasi, kad aplinkkelis bus pilnai baigtas 2027 m. pabaigoje.</p> <p>Įgyvendinus projektą, aplinkkelio bus galima nukreipti kariuomenės transportą toliau nuo Jonavos miesto (tai yra saugiau karo metu), patogiai ir greitai dislokuoti karines pajėgas aplinkinėse teritorijose pratybų ir karo atveju greičiau pasiekti logistikos centrus. Tranzitinio transporto greitis padidės nuo 50 km/h iki 90 km/h, pagerės eismo sauga ir kelio pralaidumas, sumažės eismo spūstys vienoje iš judriausių Jonavos miesto gatvių, Jonavoje sumažės oro ir triukšmo tarša.</p> <p>Projektas atitinka kelių dvigubos paskirties EITP reglamento 2021/1153 ir 2021/1328 tikslus.</p> <p>Pateikta paraiška EITP finansavimui gauti.</p> <p>Projektas yra įtrauktas į kariniam mobilumui svarbių projektų sąrašą. Šio projekto I etapo įgyvendinimui finansuoti bus naudojamos valstybės biudžeto lėšos kariniam mobilumui.</p>

Kelias A14 (Vilnius-Utena)						
Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A14 Vilnius–Utena ruožo nuo 21,50 iki 39,207 km rekonstravimas	60.247	33.330		2024	2024	<p>Valstybinės reikšmės magistralinis kelias A14 Vilnius–Utena užima tarpinę vietą tarp Lietuvos teritoriją kertančių TEN-T kelių ir nacionalinių kelių. Ši magistralė yra viena pagrindinių šalies transporto arterijų, vedančių iš sostinės į aplinkines savivaldybes ir užtikrina susisiekimą su Rytų Lietuvos regionu, kurį numatyta įtraukti į naujai formuojamą tarptautinį Pietryčių transporto koridorių (Lazdijai–Alytus–Vilnius–Utena), kurio paskirtis – greito ir tiesioginio susisiekimo užtikrinimas tarp Varšuvos ir Vilniaus bei trijų gretimų apskričių centrų – Vilniaus, Alytaus ir Utenos. Kelias A14 Vilnius–Utena yra vienas problemiškesnių Lietuvoje, tai vienintelis magistralinis kelias su cementbetonio danga, kuri yra susidėvėjusi, deformuota ir kelia pavojų eismo saugai. Kelio A14 Vilnius–Utena ruožų rekonstravimo poreikį lėmė:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— esamo kelio techninių parametrų neatitikimas ES šalių TEN-T kelių reikalavimams ir kelių techninio reglamento KTR 1.01:2008 „Automobilių keliai“ reikalavimams;</li> <li>— nepatenkinama įrengtos dangos būklė: kelio cementbetonio danga susidėvėjusi, deformuota;</li> <li>— aukštas eismo intensyvumo lygis;</li> <li>— aukštas avaringumo lygis.</li> </ul> <p>Projekto įgyvendinimas prisidės prie efektyvaus susisiekimo sąlygų pagerinimo sausuma kaip atskira TEN-T kelių tinklo jungtis su regionais, pagrindiniais miestais ir ekonominiais centrais.</p> <p>Parengus techninius darbo projektus ir įvykdžius viešuosius pirkimus, bus pateikti projektų įgyvendinimo planai ES finansavimui gauti.</p>
Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A14 Vilnius–Utena ruožo nuo 39,207 iki 51,550 km rekonstravimas	40.184	20.077		2024	2024	

### 3 PRIEDAS

Rekonstruoti ar modernizuoti ne TEN-T keliai						
Valstybinės reikšmės krašto kelio Nr. 173 Molėtai–Pabradė ruožų nuo 1,880 iki 10,985 km ir nuo 23,074 iki 35,123 km	42.440	18.466		2022	2025	Kelio ruožas jungiasi į transeuropinio transporto tinklo TEN-T kelią Nr. A14 Vilnius–Utena, siaura kelio danga neužtikrina saugių ir patogių eismo sąlygų, atitinkančių kelio paskirtį. Tobulinant regionų jungtis su TEN-T kelių tinklu, bus užtikrintos sklandesnės ir saugesnės susisiekimo sąlygos valstybinės reikšmės keliais, taip pat bus užtikrintas patogus gyventojų susisiekimas su administraciniais centrais, padidės socialinių ir kitų būtinų paslaugų prieinamumas. Projektas yra įtrauktas į kariniam mobilumui svarbių projektų sąrašą. Projekto finansavimui planuojama naudoti valstybės biudžeto lėšas kariniam mobilumui ir ES lėšas.
Valstybinės reikšmės krašto kelio Nr. 119 Molėtai–Anykščiai ruožo nuo 28,169 iki 36,056 km rekonstravimas	7.299	6.282		2023	2024	Kelio ruožas jungiasi į transeuropinio transporto tinklo TEN-T kelią Nr. A6 (E262) Kaunas–Zarasai–Daugpilis*, siaura kelio danga neužtikrina saugių ir patogių eismo sąlygų, atitinkančių kelio paskirtį. Tobulinant regionų jungtis su TEN-T kelių tinklu, bus užtikrintos sklandesnės ir saugesnės susisiekimo sąlygos valstybinės reikšmės keliais, taip pat bus užtikrintas patogus gyventojų susisiekimas su administraciniais centrais, padidės socialinių ir kitų būtinų paslaugų prieinamumas.
Valstybinės reikšmės krašto kelio Nr. 179 Dusetos–Degučiai–Dūkštas ruožų nuo 6,04 iki 11,65 km ir nuo 11,65 iki 16,30 km rekonstravimas	10.600	8.684		2024	2025	Kelio ruožas jungiasi į transeuropinio transporto tinklo TEN-T kelią Nr. A6 (E262) Kaunas–Zarasai–Daugpilis*. Siaura kelio danga neužtikrina saugių ir patogių eismo sąlygų, atitinkančių kelio paskirtį. Tobulinant regionų jungtis su TEN-T kelių tinklu, būtų užtikrintos sklandesnės ir saugesnės susisiekimo sąlygos valstybinės reikšmės keliais, taip pat būtų užtikrintas patogus gyventojų susisiekimas su administraciniais centrais, padidėtų socialinių ir kitų būtinų paslaugų prieinamumas.
Valstybinės reikšmės krašto kelio Nr. 181 Seirijai–Simnas–Igliauka ruožo nuo 0,000 iki 17,260 km rekonstravimas	17.725	15.669		2024	2025	Kelio ruožas jungiasi į transeuropinio transporto tinklo TEN-T kelius Nr. 131 Alytus–Simnas–Kalvarija ir A16 (E28) Vilnius–Prienai–Marijampolė. Siaura kelio danga neužtikrina saugių ir patogių eismo sąlygų, atitinkančių kelio paskirtį. Tobulinant regionų jungtis su TEN-T kelių tinklu, bus užtikrintos sklandesnės ir saugesnės susisiekimo sąlygos valstybinės reikšmės keliais, taip pat bus užtikrintas patogus gyventojų susisiekimas su administraciniais centrais, padidės socialinių ir kitų būtinų paslaugų prieinamumas.

Rekonstruoti ar modernizuoti ne TEN-T keliai						
Dviračių infrastruktūra (vientisų dviračių trasų įrengimas šalia valstybinės reikšmės kelių)rekonstravimas	29.412	25.000		2022	2027	Siekiant ES investicijų į kelių infrastruktūrą maksimalios naudos ir vientisumo principo įgyvendinimo – pėsčiųjų ir dviračių takų tinklo vientisumo (toliau – PDT) įrengimo, kuo labiau sujungiant Kelių direkcijos įrengiamų ir atnaujinamų PDT trasas su savivaldybių įrengiamais ir atnaujinamais PDT, Kelių direkcija plėtos šį tinklą pagal Susisiekimo ministro patvirtintą Nacionalinį PDT atnaujinimo ir plėtros planą.
Eismo kontrolės sistemų diegimas	2.633	2.238		2023	2024	Vidutinio greičio eismo kontrolės sistemų diegimas: planuojama įrengti 56 sistemas TEN-T keliuose ES Investicijų programos lėšomis (36 sistemos – 18 kelių (1 kryptimi) po 2 įrenginius ir 20 sistemų – 5 keliai (2 kryptimis), po 4 įrenginius) ir 52 sistemas ne TEN-T keliuose KPPP lėšomis (52 sistemos – 26 keliai (1 kryptimi) po 2 įrenginius).  Kelyje įrengtos transporto priemonių valstybinių numerių atpažinimo kameros fiksuoja transporto priemonės duomenis, užfiksuotus duomenis siunčia į vidutinio greičio skaičiavimo programinę įrangą, kuri palyginusi ruožo pradžios ir ruožo pabaigos fiksavimų duomenis apskaičiuoja vidutinį greitį. Remiantis užfiksuotais duomenimis ne tik išskaičiuojamas vidutinis greitis, bet ir patikrinama ar transporto priemonė turi galiojančią techninę apžiūrą, civilinės atsakomybės draudimą, ar sumokėtas kelių naudotojo mokesčius. Momentinių greičio matuoklių įrengimas: gyvenviečių teritorijoje planuojama įrengti: 5 sistemas TEN-T keliuose ES Investicijų programos lėšomis (5 sistemos – 5 keliai (1 kryptimi) po 1 įrenginį) ir 1 sistemą ne TEN-T keliuose KPPP lėšomis (1 sistema – 1 kelias (1 kryptimi) po 1 įrenginį). Kelių oro sąlygų stotelių įrengimas: LAKD planuojamu įvykdyti viešuoju pirkimu bus sudaryta sutartis dėl 30 vnt. kelių oro sąlygų (toliau – KOS) stotelių įsigijimo, suprojektavimo ir įrengimo darbų. Įrengus tankesnį KOS stotelių tinklą, bus stebima daugiau kelių taškų, teikiamos tikslesnės rekomendacijos dėl kelių priežiūros veiksnių tarnyboms, taip pat vairuotojai gaus tikslesnę informaciją apie oro sąlygas bei esamą kelių būklę, todėl atitinkamai galės pasirinkti saugų važiavimo greitį, maršrutą.

\*Projektų planuojami užbaigimo terminai pateikiami, atsižvelgiant į projektų įgyvendinimo eigą ir rezultatus 2023 m. spalio 1 d.

# 4 PRIEDAS

## AB LIETUVOS AUTOMOBILIŲ KELIŲ DIREKCIJOS 2024–2027 M. FINANSINIŲ ATASKAITŲ PROGNOZĖS PAJAMŲ PROGNOZĖ 2024–2027 M.

tūkst. Eur.

Eil. Nr.	Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. planas	2023 m. laukiamas	2024 m. planas					2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas
					I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.				
1.	Pagrindinės veiklos pajamos	13,123	19,231	17,616	5,650	5,710	5,854	6,380	23,594	22,560	24,857	24,950
2.	Komerčinės veiklos pajamos	-	-	-	-	-	-	-	-	1,729	2,415	2,534
3.	Kitos veiklos pajamos	298	144	717	37	37	52	1,413	1,539	1,906	144	144
4.	Finansinės veiklos pajamos	13	2,500	78	-	-	-	-	-	-	-	-
IŠ VISO PAJAMŲ :		13,434	21,875	18,411	5,687	5,747	5,906	7,792	25,133	26,194	27,416	27,628

## SĄNAUDŲ PROGNOZĖ 2024–2027 M.

tūkst. Eur.

Eil. Nr.	Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. planas	2023 m. laukiamas	2024 m. planas					2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas
					I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.				
1.	Suteiktų paslaugų savikaina, pardavimo, bendrosios ir administracinės sąnaudos	12,467	18,315	16,777	5,328	5,371	5,492	5,952	22,143	22,539	25,224	25,562
1.1.	Personalo sąnaudos	9,667	12,277	12,499	3,843	3,736	3,648	3,880	15,106	14,760	14,504	14,693
1.2.	Administracinių patalpų išlaikymas	261	1,045	255	108	63	55	44	269	158	163	168
1.3.	Transporto priemonių išlaikymas	275	308	343	100	146	151	96	493	435	494	564
1.4.	Telekomunikacijų išlaidos	183	207	317	185	196	180	234	795	694	661	663
1.5.	Reklama, reprezentacija	7	28	8.8	16	12	10	10	48.8	50	52	53
1.6.	Konsultacinės ir kitos paslaugos	92	565	255	129	134	213	403	879	420	415	276
1.7.	Mokesčiai	318	694	363	175	200	236	282	892	673	679	670
1.8.	Nusidėvėjimas	1,324	2,361	2,195	662	714	805	717	2,899	3,965	5,298	5,441
1.9.	Kitos sąnaudos	175	577	314	108	129	111	172	519	1,140	2,715	2,791
1.10.	Kontroliniai bandymai vietinės reikšmės keliuose	166	252	228	3	41	83	114	242	242	242	242
2.	Kitos veiklos sąnaudos	0	2,500	0	0	0	0	0	0	-	-	-
3.	Finansinės veiklos sąnaudos	3	149	33	53	68	83	124	327	539	642	500
IŠ VISO SĄNAUDŲ :		12,470	20,964	16,811	5,381	5,438	5,575	6,076	22,471	23,078	25,866	26,062



## PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITOS PROGNOZĖ 2024–2027 M.

tūkst. Eur.

Eil. Nr.	Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. planas	2023 m. laukiamas	2024 m. planas				2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	
					I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.				
1.	Pardavimo pajamos	13,123	19,231	17,616	5,650	5,710	5,854	6,380	23,594	24,289	27,272	27,484
2.	Pardavimo savikaina	12,467	18,315	16,777	5,328	5,371	5,492	5,952	22,143	22,539	25,224	25,562
3.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	656	916	839	322	340	362	427	1,451	1,750	2,048	1,922
4.	Veiklos sąnaudos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	<b>VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	656	916	839	322	340	362	427	1,451	1,750	2,048	1,922
7.	Kitos veiklos rezultatai	298	- 2,356	717	37	37	52	1,412	1,539	1,906	144	144
	Kitos veiklos pajamos	298	144	717	37	37	52	1,413	1,539	1,906	144	144
	Kitos veiklos sąnaudos	-	2,500	0	0	0	0	0	0	-	-	-
8.	Investicijų į patronuojančiosios, patronuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	13	2,500	78	-	-	-	-	-	-	-	-
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	3	149	33	53	68	83	124	327	539	642	500
13.	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	964	911	1,601	306	309	331	1,716	2,662	3,117	1,550	1,566
14.	Pelno ir panašūs mokesčiai	182	67	370	79	81	87	62	309	375	390	331
15.	Atidėtojo pelno mokesčio sąnaudos (pajamos)		239	13	-	-	-	-	-	-	-	-
16.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	782	605	1,217	227	228	244	1,655	2,353	2,742	1,159	1,235

# 4 PRIEDAS

## FINANSINĖS BŪKLĖS PROGNOZĖ 2024–2027 M.

tūkst. Eur.

Eil. Nr.	STRAIPSNIAI	2022 m. faktas	2023 m. planas	2023 m. laukiamas	2024 m. planas				2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	
					2022 03 31	2022 06 30	2022 09 30	2022 12 31				
<b>TURTAS</b>												
I.	Ilgalaikis turtas	3,490,689	4,041,870	21,604	23,509	22,996	24,060	27,836	27,836	32,620	27,287	24,918
1.	Nematerialusis turtas	2,345	11,894	1,115	1,052	905	975	6,090	6,090	10,529	8,728	6,884
2.	Materialusis turtas	3,488,344	4,029,976	11,687	13,806	13,589	14,733	13,544	13,544	14,489	11,558	11,633
3.	Finansinis turtas	-	-	8,802	8,652	8,502	8,352	8,202	8,202	7,602	7,002	6,402
4.	Kitas ilgalaikis turtas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II.	Trumpalaikis turtas	56,696	39,357	48,441	48,410	48,666	49,212	55,897	55,897	58,909	56,061	51,859
1.	Atsargos	25,752	451	22,416	20,416	20,416	20,416	20,416	20,416	20,416	20,416	20,416
2.	Per vienerius metus gautinos sumos	17,038	30,000	14,000	14,000	14,000	14,000	19,000	19,000	19,950	20,948	21,995
3.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	12,831	7,754	11,349	13,327	13,593	14,147	15,841	15,841	17,775	13,797	8,415
4.	Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	1,075	1,152	676	667	658	649	640	640	769	900	1,034
	<b>TURTO IŠ VISO</b>	<b>3,547,385</b>	<b>4,081,227</b>	<b>70,045</b>	<b>71,919</b>	<b>71,662</b>	<b>73,272</b>	<b>83,733</b>	<b>83,733</b>	<b>91,530</b>	<b>83,348</b>	<b>76,778</b>
<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>												
III.	Nuosavas kapitalas	2,887,013	16,398	14,920	15,208	15,436	15,680	17,334	17,334	18,546	17,959	18,459
1.	Kapitalas	2,885,791	17,068	17,068	17,068	14,920	14,920	14,920	14,920	14,920	14,920	14,920
2.	Perkainojimo rezervas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Rezervai	440	-	-	61	61	61	61	61	179	351	485
4.	Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	782	670	2,148	1,921	455	699	2,353	2,353	3,448	2,688	3,054
IV.	Įsipareigojimai	660,372	4,064,829	55,125	56,711	56,226	57,592	66,398	66,398	72,984	65,389	58,319
1.	Dotacijos, subsidijos	624,653	3,978,192	3,437	3,287	3,137	2,987	2,837	2,837	2,237	1,637	1,037
2.	Atidėjiniai	-	259	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Po vieno metų mokėtinos sumos ir kiti ilgalaikiai įsipareigojimai	9,419	44,305	12,308	14,159	14,009	15,364	24,031	24,031	30,157	22,004	14,410
4.	Per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	21,754	38,468	33,301	33,186	33,000	33,162	33,451	33,451	34,510	35,668	36,792
5.	Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	4,546	3,606	6,079	6,079	6,079	6,079	6,079	6,079	6,079	6,079	6,079
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO</b>	<b>3,547,385</b>	<b>4,081,227</b>	<b>70,045</b>	<b>71,919</b>	<b>71,662</b>	<b>73,272</b>	<b>83,733</b>	<b>83,733</b>	<b>91,530</b>	<b>83,348</b>	<b>76,778</b>

# 4 PRIEDAS

## INVESTICIJOS IR JŲ FINANSAVIMO ŠALTINIŲ PROGNOZĖ 2024–2027 M.

tūkst. Eur.

Eil. Nr.	INVESTICIJOS IR FINANSAVIMO ŠALTINIAI	2022 m. faktas	2023 m. planas	2023 m. laukiamas	2024 m. planas					2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas
					I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.				
1.	Nematerialusis turtas	86	8,429	204	145	84	171	5,729	6,129	5,332	330	330
2.	Materialusis turtas	345	898	4,430	227	254	43	3,455	3,978	4,865	235	2,626
2.1.	Žemė	-	-	-	129	-	-	-	129	-	-	-
2.2.	Pastatai ir statiniai	35	-	61	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.	Mašinos ir įranga	36	408	3,819	55	147	-	3,012	3,214	4,640	10	2,401
2.4.	Transporto priemonės	113	325	303	-	-	-	400	400	100	100	100
2.5.	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	-	-	57	-	4	-	-	4	-	-	-
2.6.	Vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.7.	Baldai, kompiuterinė ir kita biuro įranga	162	165	190	43	103	43	43	231	125	125	125
2.8.	Kitas materialusis turtas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Turtas, kuris pagal įstatymus gali būti tik valstybės nuosavybė	268,777	540,465	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1.	Investicijos į valstybinės reikšmės kelius (VB, ES, kita)	268,777	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Investicijų iš viso	269,208	549,792	4,634	371	337	214	9,184	10,107	10,197	565	2,956
4.	Finansavimo šaltinių iš viso	273,678	550,941	4,634	371	337	214	9,184	10,107	10,197	565	2,956
4.1.	Nuosavos lėšos iš viso	1,324	2,361	1,128	371	337	214	1,027	1,949	2,761	6,931	9,323
4.2.	Paskolos	197	35,115	3,506	-	-	-	8,157	8,157	7,435	- 6,366	- 6,366
4.3.	Valstybės biudžetas	247,779	315,465	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.4.	ES fondų lėšos	20,377	195,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.5.	Kiti šaltiniai (Covid - 19 lėšos VB; DNR)	4,000	3,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-

# 4 PRIEDAS

## PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITOS PROGNOZĖ 2024–2027 M.

tūkst. Eur.

Eil. Nr.	STRAIPSNIAI	2022 m. faktas	2023 m. planas	2023 m. laukiamas	2024 m. planas				2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	
					I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.				
1.	Pagrindinės veiklos pinigų srautai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	- 37,398	67	- 354	2,350	602	768	- 3,379	341	3,225	4,735	5,253
2.	Investicinės veiklos pinigų srautai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	- 194,454	- 549,792	- 4,634	- 371	- 337	- 214	- 3,084	- 4,007	- 7,197	- 565	- 2,956
3.	Finansinės veiklos pinigų srautai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	224,596	526,972	3,506	-	-	-	8,157	8,157	5,906	- 8,148	- 7,678
	t.t. dividendų išmokėjimas								- 1,530	- 1,782	- 812	
4.	Valiutų kursų pokyčio įtaka grynujų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5.	Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	- 7,256	- 22,753	- 1,482	1,978	265	554	1,694	4,492	1,934	- 3,978	- 5,382
6.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	20,087	30,507	12,831	11,349	13,327	13,593	14,147	11,349	15,841	17,775	13,797
7.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	12,831	7,754	11,349	13,327	13,593	14,147	15,841	15,841	17,775	13,797	8,415

## FINANSINIAI RODIKLIAI 2024–2027 M.

tūkst. Eur.

RODIKLIAI	2022 m. faktas	2023 m. planas	2023 m. laukiamas	2024 m. planas				2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	
				I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.				
EBITDA	2,278	3,421	3,750	1,021	1,091	1,219	2,557	5,889	7,621	7,490	7,507
EBITDA marža	17%	18%	21%	18%	19%	21%	40%	25%	31%	27%	27%
<b>Balansiniai arba likvidumo rodikliai</b>											
Einamojo likvidumo koeficientas (Current Ratio)	2.61	0.99	1.43	1.4	1.5	1.5	1.7	1.7	1.68	1.55	1.38
<b>Pelningumo rodikliai</b>											
Bendrasis pelningumas (Gross profit margin)	5%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	6%	7%	8%	7%
Grynasis pelningumas (Net profit margin)	6%	3%	7%	4%	4%	4%	26%	10%	11%	4%	4%
Turto pelningumas (grąža) (Return on Assets)	0.02%	0.01%	1.74%	0.11%	0.11%	0.11%	0.697%	2.81%	3.00%	1.39%	1.61%
Nuosavybės (kapitalo) grąža (Return on Equity)	0.03%	3.69%	8.16%	1.50%	1.50%	1.57%	10.232%	14.98%	14.78%	6.46%	6.69%
<b>Kapitalo struktūra</b>											
Skolos-nuosavybės koeficientas (įsipareigojimai/nuosavas kapitalas)	0.23	247.88	0.23	1.03	1.00	1.00	1.39	1.39	1.70	1.41	1.02
Skolos koeficientas (įsipareigojimai/turtas)	0.19	0.02	0.05	0.66	0.66	0.66	0.69	0.69	0.71	0.69	0.67
D/E Finansinės priklausomybės koeficientas	0.3%	259.6%	0.72	0.83	0.94	1.03	1.61	1.61	2.02	1.47	0.97
<b>Kiti finansiniai rodikliai</b>											
Turtą, kuris pagal įstatymus gali būti tik valstybės nuosavybė, atitinkantis kapitalas											
Mokestis už valstybės turto naudojimą patikėjimo teise	164	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Į valstybės ar savivaldybės biudžetą mokama įmonės pelno įmoka											
Ilgalaikiai finansiniai įsipareigojimai finansinėms institucijoms	-	35,312	3,506	3,506	3,506	3,506	11,663	11,663	19,099	12,732	6,366
<b>Darbuotojai ir vidutinis darbo užmokestis</b>											
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	274	279	311	331	328	324	318	325	285	270	260
Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis, Eur.	2,642	2,453	2,838	3,461	3,701	3,713	311	3,645	3,796	4,136	4,335

# 4 PRIEDAS

## AB LIETUVOS AUTOMOBILIŲ KELIŲ DIREKCIJOS 2024 M. TURTO ĮSIGIJIMO IR SKOLINIMOSI PLANAS

Eil. Nr.	INVESTICIJOS	Mato vienetas	Kiekis	Kaina, tūkst. Eur	Suma, tūkst. Eur	Lėšų šaltinis (tūkst. Eur)		
						Įmonės lėšos	Paskolos	Kiti šaltiniai (valstybės biudžetas, ES ir kt.)
	Įmonės planuojamas įsigyti turtas	x	x	x	10,107	1,949	8,157	-
<b>1.</b>	<b>NEMATERIALUSIS TURTAS</b>	x	x	x	<b>6,129</b>	<b>835</b>	<b>5,294</b>	-
1.1	DVS licencijos	vnt.	20	0	4	4	-	-
1.2	El. paslaugų portalo vystymo darbai	vnt.	1	100	100	100	-	-
1.3	Įvairūs programinės įrangos paketai	vnt.	1	10	10	10	-	-
1.4	Centralizuotų darbo vietų valdymo licencijos	vnt.	1	3	3	3	-	-
1.5	Programinė įranga (komercinei veiklai)	vnt.	-	-	-	-	-	-
1.6	Apsaugos nuo virusų programinė įranga ir kt. licencijos	vnt.	1	12	12	12	-	-
1.7	Ecocost vystymo darbai	vnt.	1	6	6	6	-	-
1.8	EcoCost palaikymas, licencijos (2 metams)	vnt.	1	56	56	56	-	-
1.9	DVS vystymas	vnt.	1	25	25	25	-	-
1.10	Turto inventORIZACIJOS programines irangos licencijos	vnt.	1	5	5	5	-	-
1.11	Finansų valdymo sistemos priežiūros paslaugų ir autorinis palaikymas	vnt.	1	30	30	30	-	-
1.12	Personalo valdymo sistema techninės priežiūros ir autorinio palaikymo sutartis	vnt.	1	35	35	35	-	-
1.13	HD sistema	vnt.	1	35	35	35	-	-
1.14	HD sistemos licencijos	vnt.	1	18	18	18	-	-
1.15	Dviračių takų tyrimams skirta programinė įranga	vnt.	1	5	5	5	-	-
1.16	Atstuminės rinkliavos (E-tolling) sistemos sukūrimas ir įdiegimas (Programinė įranga)	vnt.	1	5,294	5,294	-	5,294	-
1.17	Duomenų hub'o sukūrimas ir įveiklinimas	vnt.	1	200	200	200	-	-
1.18	Kelių turto valdymo informacinės sistemos (KTMS) modernizavimas	vnt.	1	200	200	200	-	-
1.19	Duomenų analizės sistema	vnt.	1	61	61	61	-	-
1.20	LAKD svetainės sukūrimas	vnt.	1	30	30	30	-	-
<b>2.</b>	<b>MATERIALUSIS TURTAS</b>	x	x	x	<b>3,978</b>	<b>1,114</b>	<b>2,864</b>	-
<b>2.1</b>	<b>Žemė</b>	x	x	x	129	129	-	-
2.2.1	Žemės po Vilniuje esančiomis administracinėmis patalpomis išpirkimas	vnt.	1	129	129	129	-	-
<b>2.2</b>	<b>Pastatai ir statiniai</b>	x	x	x	-	-	-	-
<b>2.3</b>	<b>Mašinos ir įranga</b>	x	x	x	<b>3,214</b>	<b>350</b>	<b>2,864</b>	-
2.3.1	Elektroninio pašto apsaugos įrenginys	vnt.	1	25	25	25	-	-
2.3.2	Komutatoriai	vnt.	8	6	45	45	-	-
2.3.3	Centrinių komutatorių klasteris	vnt.	2	13	25	25	-	-
2.3.4	Bevielio tinklo prieigos taškai	vnt.	30	1	20	20	-	-
2.3.5	Konferencijų sąalių įranga	vnt.	1	111	111	111	-	-
2.3.6	Nuotolinių darbalaukių serveris	vnt.	1	30	30	30	-	-
2.3.7	Tinklo įrangą Kauno pastatui	vnt.	1	58	58	58	-	-
2.3.8	Rezervavimo sistema (Vilnius)	vnt.	1	36	36	36	-	-
2.3.9	Atstuminės rinkliavos (E-tolling) sistemos sukūrimas ir įdiegimas (Įranga)	vnt.	1	2,864	2,864	-	2,864	-
<b>2.4</b>	<b>Transporto priemonės</b>	x	x	x	<b>400</b>	<b>400</b>	-	-
2.4.1	Specialus transportas su įmontuota įranga	vnt.	5	80	400	400	-	-
<b>2.5</b>	<b>Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai</b>	x	x	x	<b>4</b>	<b>4</b>	-	-
2.5.1	Betono stiprumo matuoklis	vnt.	1	4	4	4	-	-
<b>2.6</b>	<b>Vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai</b>	x	x	x	-	-	-	-
<b>2.7</b>	<b>Baldai, kompiuterinės ir kita biuro įranga</b>	x	x	x	<b>231</b>	<b>231</b>	-	-
2.7.1	Nešiojami kompiuteriai	vnt.	54	3	67	67	-	-
2.7.2	Planšetiniai kompiuteriai ar mob. telefonai	vnt.	84	1	59	59	-	-
2.7.3	Staliniai kompiuteriai	vnt.	4	3	10	10	-	-
2.7.4	Kita kompiuterinė ir biuro įranga	vnt.	1	15	15	15	-	-
2.7.5	Monitoriai	vnt.	33	0	5	5	-	-
2.7.6	Monitoriai su sujungimo stotele	vnt.	50	0	15	15	-	-
2.7.7	Ugniasienių garantijų pratęsimas	vnt.	1	60	60	60	-	-
<b>2.8</b>	<b>Kitas materialusis turtas</b>	x	x	x	-	-	-	-
<b>IŠ VISO</b>					<b>10,107</b>	<b>1,949</b>	<b>8,157</b>	-

## 2024 M. PAJAMŲ IR IŠLAIDŲ SĄMATA

EIL. NR.	STRAIPSNIS	PLANAS 2023 M. PAGAL FINANSAVIMO ŠALTINIUS, tūkst. Eur			
		Iš viso 2024 m.	Nuosavos lėšos	Paskolos	Kiti šaltiniai (valstybės biudžetas, ES ir kt)
<b>1.</b>	<b>Likutis metų pradžioje</b>	<b>11,349</b>	<b>11,349</b>	-	-
<b>2.</b>	<b>Pajamos, iš to skaičiaus:</b>	<b>25,133</b>	<b>25,133</b>	-	-
2.1.	Pajamos už specialiųjų įpareigojimų vykdymą	23,594	23,594		
2.2.	Atstuminės rinkliavos (E-tollingo) pajamos	-	-		
2.3.	Kitos komercinės veiklos pajamos	-	-		
2.4.	Kitos veiklos pajamos	1,539	1,539		
2.5.	Finansinės veiklos pajamos	-	-		
<b>3.</b>	<b>Kitos lėšos, iš to skaičiaus:</b>	<b>15,277</b>	<b>7,120</b>	<b>8,157</b>	-
3.1.	Turto pardavimas	6,100	6,100		-
3.2.	ES fondų lėšos (lėšos investicijoms į valstybinės reikšmės kelių turtą)	-			-
3.3.	Paskolos	8,157		8,157	
3.4.	Kiti pagrindinės veiklos pinigų srautai (mokėtinų, gautinų sumų pokytis ir pan.)	1,020	1,020		-
<b>4.</b>	<b>IŠ VISO PAJAMŲ IR KITŲ LĖŠŲ (1+2+3)</b>	<b>51,759</b>	<b>43,602</b>	<b>8,157</b>	-
<b>5.</b>	<b>Išlaidos, iš to skaičiaus:</b>	<b>19,244</b>	<b>19,244</b>	-	-
5.1.	Personalo sąnaudos	15,106	15,106		
5.2.	Administracinių patalpų išlaikymas	269	269		
5.3.	Transporto priemonių išlaikymas	493	493		
5.4.	Telekomunikacijų išlaidos	795	795		
5.5.	Reklama, reprezentacija	49	49		
5.6.	Konsultacinės ir kitos paslaugos	879	879		
5.7.	Mokesčiai	892	892		
5.8.	Kitos sąnaudos	519	519		
5.9.	Kontroliniai bandymai vietinės reikšmės keliuose	242	242		
<b>6.</b>	<b>Kitos veiklos išlaidos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>7.</b>	<b>Finansinės išlaidos, iš to skaičiaus:</b>	<b>327</b>	<b>327</b>	-	-
7.1.	Finansinės veiklos išlaidos	137	137		
7.2.	Palūkanų sąnaudos	191	191		
7.3.	Pelno įmoka	-	-		
<b>8.</b>	<b>Investicijos</b>	<b>10,107</b>	<b>1,949</b>	<b>8,157</b>	-
8.1.	Nematerialusis turtas, iš to skaičiaus:	6,129	835	5,294	-
8.1.1.	Kelių direkcijos reikmėms nudojamas turtas	835	835		
8.1.2.	Atstuminės rinkliavos (E-tolling) sistemos sukūrimas ir įdiegimas	5,294		5,294	
8.2.	Materialusis turtas, iš to skaičiaus:	3,978	1,114	2,864	-
8.2.1.	Žemė	129	129		
8.2.2.	Pastatai ir statiniai	-	-		
8.2.3.	Mašinos ir įranga	350	350		
8.2.4.	Atstuminės rinkliavos (E-tolling) sistemos sukūrimas ir įdiegimas	2,864		2,864	
8.2.5.	Transporto priemonės	400	400		
8.2.6.	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	4	4		
8.2.7.	Vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	-	-		
8.2.8.	Baldai, kompiuterinė ir kita biuro įranga	231	231		
8.3.	Turtas, kuris pagal įstatymus gali būti tik valstybės nuosavybė	-		-	-
<b>9.</b>	<b>IŠ VISO IŠLAIDŲ (5+6+7)</b>	<b>29,678</b>	<b>21,521</b>	<b>8,157</b>	-
<b>10.</b>	<b>Numatomas likutis metų pabaigoje (4-9)</b>	<b>22,081</b>	<b>22,081</b>	-	-

# 5 PRIEDAS

## SPECIALIZUOTI FINANSINIAI IR NEFINANSINIAI 2024-2026 M. RODIKLIAI

### VĮ SIŪLOMI SPECIALIZUOTI RODIKLIAI 2024–2026 metams

1.	FINANSINIAI REZULTATAI		VEIKLOS PROCESAI IR EFEKTYVUMAS		KLIENTAI IR VERSLO PLĖTRA
2.	1 rodiklis	2 rodiklis	1 rodiklis	2 rodiklis	1 rodiklis
3.	Rodiklis	Rodiklis	Rodiklis	Rodiklis	Rodiklis
4.	Siektinos vertės	Siektinos vertės	Siektinos vertės	Siektinos vertės	Siektinos vertės
5.	Apskaičiavimas	Apskaičiavimas	Apskaičiavimas	Apskaičiavimas	Apskaičiavimas
6.	Pastabos	Pastabos	Pastabos	Pastabos	Pastabos

#### PILDYMO INSTRUKCIJA.

1-2 stulpelių pildyti nereikia, čia pateikiamos 4 perspektyvos pagal subalansuotų matavimo rodiklių sistemą, kurių kiekvienai būtina parinkti 1–2 rodiklius.

3. stulpelyje įrašomi pasirenkamų rodiklių pavadinimai.

4. stulpelyje įrašomos siektinos rodiklio vertės 2024-2026 metais (pateiki pamečiu).

5. rodiklio apskaičiavimo formulė, kiti ypatumai, išimtys, t.t.

6. jei reikia - papildoma informacija

### SPECIALIZUOTI FINANSINIAI IR NEFINANSINIAI 2024-2026 M. RODIKLIAI

1 RODIKLIS FINANSINIAI	2 RODIKLIS NEFINANSINIAI	3 RODIKLIS NEFINANSINIAI	4 RODIKLIS NEFINANSINIAI	5 RODIKLIS NEFINANSINIAI
<b>Darbu našumas - EBITDA dalis vienam darbuotojui, tūkst. eurų</b>	<b>Darbuotojų įsitraukimo rodiklio pokytis, proc.</b>	<b>ŠESD kiekio pokytis, t CO2e (proc.)</b>	<b>Inovacijų skaičius projektuose, vnt.</b>	<b>Reputacijos indeksas</b>
2024 m. -15, 2025 m - 18, 2026 m -20	2024-2026 m kasmet +5	2024 m. 838 (-5 proc.), 2025 m. 796 (-5 proc.), 2026 m. 756 (-5 proc.)	2024 m. 5 vnt., 2025 m. 5 vnt., 2026 m. 5 vnt.	2024 m. 1, 2025 m. 2, 2026 m. 2.
EBITDA – atitinkamų metų veiklos pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudas EBITDA dalis vienam darbuotojui apskaičiuojama EBITDA padalinus iš vidutinio darbuotojų skaičiaus per metus.	Darbuotojų įsitraukimo rodiklis - rodiklio apskaičiavimui naudojami darbuotojų nuomonių tyrimo rezultatai.	ŠESD kiekio pokytis apskaičiuojamas praėjusiais metais fiksuotą kiekį lyginant su einamais metais susidariusiu ŠESD kiekiu. ŠESD skaičiavimuose už 2023 m. vertinta energija ofisų šildymui, elektros energija ir automobilių kuras. Skaičiavimo metodika <a href="https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.369461/asr">https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.369461/asr</a>	Skaičiuojamas inovacijų skaičius projektuose. Inovacija yra naujas ar patobulintas produktas, paslauga, procesas ar technologija, kuri suteikia naudos vartotojams, verslui ar visuomenei. Jos gali būti didelės ar mažos, technologinės ar netechnologinės, vietinės, nacionalinės ar globalios.	Apskaičiuojamas išanalizavus sociologinės apklausos tyrime dalyvavusių 3 visuomenės grupių emocinį santykį bendrovei. Reputacijos indeksas susideda iš sprendimų priėmėjų, plačiosios visuomenės ir nuomonės lyderių dedamųjų.
Rodiklis parodo Bendrovės vykdomos veiklos efektyvumą - kuo didesnis rodiklis, tuo efektyvesnis ir produktyvesnis yra darbuotojų atliekamas darbas	Rodiklis parodo, kaip darbuotojai dalyvauja įmonės veikloje.	Rodiklis padeda identifikuoti įmonės poveikį klimato mažinimui.	Rodiklis atspindi įmonės skaitmenizacijos ir inovacijų vystymo lygį.	Rodiklis atspindi įmonės reputaciją suinteresuotų šalių tarpe.



## Rizika

## Esamos rizikos valdymo priemonės

## Galimos rizikos atsiradimo priežastys

12

## STRATEGINĖ RIZIKA

## #1 Kelių tinklo kokybės rodiklių blogėjimo rizika

Blogėjančių kokybės rodiklių tendencijos (tačiau:

**Vyriausybei** – neįgyvendinta Vyriausybės programa, ES įsipareigojimai, nepateisinti rinkėjų lūkesčiai

**Ministerijai** – neįgyvendinti strateginiai tikslai

**Organizacijai** – neįgyvendinti akcininko lūkesčio raste namatyti veiksmai, nepasiekti strateginių tikslų rodikliai

**Žmogui** – neužtikrinamas saugus naudojimas kelių infrastruktūra, transporte priemonių pažeidimai

Kelių būklė neatitinka nustatytų kokybės normų (DBI)

2020.12.31

Magistraliniai 15.55%

Krašte 39.69%

Rajoniniai 43.39%

2021.12.31

Magistraliniai 20.20%

Krašte 43.76%

Rajoniniai 42.77%

Atliktų tyrimų duomenimis, apie 1500 km kelių arba jų ruožių neatitinka valstybinės reikšmės kelių kriterijų

2021.12.31 iš kelių tinklo esančių 1 528 tiltų ir viadukų 73 tiltų ir viadukų būklė yra bloga

Vertinant kelių kokybės rodiklių pokyčius, tendencijas (žvelgiama rizika, kad kokybiniai rodikliai gali išlikti panašioje lygyje arba pablogėti, to pasekoje organizacijai nepavyktų įgyvendinti strateginių tikslų ir akcininko lūkesčių.

1. Kelių ir jų elementų planavimo metodikos (viešos)
2. Prioritetinės eilės sąrašai pagal kelių ir jų elementų planavimo metodikos
3. Mobilūs kelių tyrimų laboratorija
4. Patvirtinti veiklos architektūros procesų dokumentai:
  - 4.1. VV-PP3.03 Valstybinės reikšmės kelių ruožių perdavimo savivaldybėms prioritetinės eilės sudarymo metodika
  - 4.2. PS-PP3.06.01 Statinio stebėsenai ir defektų šalimams per garantinį terminą
  - 4.3. PS-PP4.03 Atliktų statybos darbų perdavimo (užsakovui) darbo reglamentai
  - 4.4. VV-PP1.01.03 Tyrimų vykdymo veiklos vadovas. Paslėptų objektų nustatymo metodika
5. Patvirtinti normatyviniai dokumentai (vieši):
  - 5.1. Įrengimo taisyklės
  - 5.2. Kelių priežiūros vadovas
  - 5.3. Kelių projektavimo taisyklės
  - 5.4. Kelių vertės ir jos kitimai skaičiavimo taisyklės
  - 5.5. Metodiniai nurodymai
  - 5.6. Normatyvų rinkiniai
  - 5.7. Rekomendacijos
  - 5.8. Statybos taisyklės
  - 5.9. Techninių reikalavimų aprašai
6. AB Kelių priežiūra periodinė kelių priežiūra (pagal sutartį)
7. AB Kelių priežiūra nuolatinė kelių priežiūra (pagal sutartį)
8. Techninė priežiūra – AB Kelių priežiūros nuolatinė kelių priežiūra (pagal sutartį)
9. Sutarčių valdymas (monitoringas, kontrolė). Sutarčių pakeitimai
10. Bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis (VGTU, Savivaldybės, Asociacijos ir kt.)
11. Projektų priežiūros koordinatoriai (projektavimo priežiūra)
12. Techninė priežiūra – projektų (objektų) įgyvendinimo procesai (pagal sutartį)
13. LAKD atstovas (užsakovas) su Technine priežiūra, esant neatitiktims rangos metu
14. (Vidiniai kontrolės elementai) Vidėaus auditas, Rizikų valdymo sistema (šaltiniai)
15. (Išoriniai kontrolės elementai) SM auditas, VK auditas, CPVA (KPPP, ES parama)
16. LAKD eismo informacijos centras +370 5 232 9600; 1871; lakd@lakd.lt; eismoinfo.lt
17. Statybos dalyvių prievolių per garantinį terminą vykdymo kontrolės komisija
18. Viešųjų pirkimų procesas (VA dokumentai, techninės specifikacijos, tiekėjų vertinimas)
19. Projektuotojo dalyvavimas rangos metu
20. Projekto (projektavimo darbų) ekspertinis vertinimas (pagal sutartį)
21. Atliktų statybos darbų perdavimo statytojui (užsakovui) komisija
22. Projektų priežiūros koordinatoriai (techninės priežiūros kontrolė)
23. Eksperimentiniai (bandomieji) kelio ruožai
24. Ankstesnių laikotarpių įvykusių rementų analizė
25. ViaStructura
26. Kelių prevencinė priežiūra
27. Kitų šalių gerosios praktikos (priklausymas asociacijoms, konferencijos ir kt.)

1. **Vyriausybės programa.** Pasikeitus Vyriausybės programai keičiasi ir prioritetai
2. **Valstybės biudžetas.** Prisiiršimas prie metinio Valstybės biudžeto. Sudėtinga planuoti ilgesniems laikotarpiams
3. **Susiformavusi praktika.** Susiformavęs požiūris, kad tikslinga įsivaivinti numatytas lėšas, įvertinant, kad jos nėra kaupiamos ir turi būti grąžinamos atgal į biudžetą
4. **Akcininko sprendimai.** Prioritetų keitimas iš akcininko pusės
5. **Lėšas.** Lėšų trūkumas poreikių, tikslų įgyvendinimo užtikrinimui (poreikis pateiktas strateginėse gairėse)
6. **Strateginis planavimas.** Nenuoseklus strateginis planavimas įtakoja rangovų veiklos planavimo procesus. Neišlaikomas pastovumas/stabilumas su rangovais, kas jiems sudaro papildomų iššūkių planuojant savo veiklą, resursus, investicijas į techniką, žmones. Jiems svarbu žinoti mūsų organizacijos planus (prioritetus, krypitis) pvz. žvyrkelių asfaltavimas ar tiltų tvarkymas ir pan. Rangovai, taip pa ir projektuotojai, turėdami mažai informacijos ir siekdami užtikrinti savo veiklos tęstinumą nukreipia savo resursą į kitų organizacijų projektus (geležinkeliai, energetika ir kt.). Taip pat turint daugiau planavimo informacijos rangovai gali plėsti savo pajėgumus pvz. kurti naujas darbuotojų brigadas, pritraukti naujų talentų ir pan.
7. **Rangovų, projektuotojų pajėgumų išplečiamumas.** Rinkos poreikių „butelio kakliukas“. Reikalinga visos rinkos situacijos statuso stebėsenai (savivaldybės, geležinkeliai, energetika ir t.t. jų vykdomi projektai, intensyvumas)
8. **Susifokusavimas tik kelias vykdomas veiklas.** Svarbu įgalinti visas veiklas (žvyrkeliai, tiltai ir t.t.) nors ir mažesniu apimtimi (turi būti judėjimas), nes rangovai nukreipia savo resursą kitur
9. **Komunikacija su kitais sektoriais.** Būtina vertinti kitų subjektų, kurie bendradarbiauja su tais pačiais rangovais, projektuotojais, kokio pas juos projektai, ypač dideli. Svarbu įvertinti, kad rangovai, projektuotojai net laikinai negaudami užsakymų keliauja į energetiką ir kt.
10. **Klimato kaita.** Nuolat kintančios ir sunkiai prognozuojamos oro sąlygos tiesiogiai įtakoja kelių būklę, prieš tai taikytos technologijos nebeatitinka pasikeitusių sąlygų
11. **Rinkos aktyvumas.** Tam tikruose regionuose ar vykdotant mažes apimties projektus neatsiranda dalyvių viešųjų pirkimų konkursuose. Net vykdotant rinkos apklausa kartais nesulaukiama jokio susidomėjimo
12. **Pajėgumai.** Norint įgalinti dabartinį tiltų tvarkymo poreikį – per maži rangovų pajėgumai
13. **Specialistai.** Specialistų trūkumas, kelių infrastruktūros vystymo veikloje. Universitetuose ši profesija nebėra tokia patraukli, mažėja norinčių studijuoti
14. **Asfalto sluoksnių storis.** Šiuo metu asfaltas klojamas storiau, nei taip kaip anksčiau prie minimalios kokybės rodiklių ribos, tačiau yra paveldėta kelių iš anksčiau, kurie susidėvi gerokai greičiau
15. **Kelio elementai.** Kelių elementų neatitiktimai (ženklinimas, inžineriniai tinklai, dviračių takai ir t.t.)
16. **Tikslingas reagavimas.** Tikslingos investicijos ir proaktyvūs veiksmai nustatius pirminius kokybės rodiklių pokyčius. Laiku identifikavus situaciją ir imantis veiksmų galima efektyviau valdyti procesus pvz. pastebėjus pirminius asfalto degradacijos požymius galima kloti tik 1-ą sluoksnį asfalto, kuris laikytų pakankamai ilgai, taip išvengiant visų sluoksnių keitimo kas kainuoja ženkliai daugiau ir laike tokie procesai trunka ilgai
17. **Technologijos.** Paveidėti keliai niasfaltuoti naudojant senesnių laikotarpių technologijas. Vertinant laikotarpio fokusą į veiklas (pvz. tam tikro laikotarpio fokusas į žvyrkelių asfaltavimą) po tam tikro ciklo didžiosios dalies būklė vienu metu pradeda pastebimai blogėti
18. **Tinklo plėtra.** Didėjantis asfaltuoto kelių tinklas, tačiau finansavimas proporcingai nedidėja
19. **Asfalto degradacijos prognozė.** Šiuo darbai atliekami daugiau pagal faktą/susidariusią situaciją. Parengus asfalto degradacijos prognozės žemėlapią galima prevenciškai ir laiku su minimaliais kaštais pakeičyti asfalto kokybę.

## Rizika

## Esamos rizikos valdymo priemonės

## Galimos rizikos atsiradimo priežastys

### 16 STRATEGINĖ RIZIKA

#### #2 Kelių tinklo finansavimo modelio tvarumo rizika

Suminis finansavimo trūkumas 2022-2035 m.

2022 m. – 22.3 mln.  
 2023 m. – 65.9 mln.  
 2024 m. – 239.2 mln.  
 2025 m. – 297.9 mln.  
 2026 m. – 342.0 mln.  
 2027 m. – 393.3 mln.  
 2028 m. – 427.0 mln.  
 2029 m. – 465.1 mln.  
 2030 m. – 515.4 mln.  
 2031 m. – 458.7 mln.  
 2032 m. – 406.5 mln.  
 2033 m. – 348.2 mln.  
 2034 m. – 299.4 mln.

2035 m. – 203.1n. In

**Pagrindiniai veiklos finansavimo šaltiniai:** LR valstybės lėšos (KPPP); ES paramos struktūrinių ir nestruktūrinių fondų lėšos; Valstybės kapitalo investicijos; Savivaldybių lėšos; Valstybės išdalo lėšos (paskela); Pajamos iš komercinės veiklos; CEP; Paskolos iš bankų.

**Papildomi šaltiniai:** Papildomas biudžeto finansavimas; Delspinigiai; Baudas.

**Rizikos veiksniai (signalai):**

- Nepakankamas finansavimas kelių infrastruktūrai vystyti
- Nėra sukurto efektyvaus kelių finansavimo modelio
- Infliacijos įtaka
- Blogėjantys kelių tinklo rodikliai įtakoja intensyvesnio finansavimo poreikį
- Nepakankamas dėmesys komercinei veiklai vystyti
- Vėluojantis įgyvendinti elektroninio mokėjimo sistemos projektas

### 12 PROCESO RIZIKA

#### #3 Veiklos procesų efektyvumo užtikrinimo rizika

Veiklos architektūroje identifikuota 116 procesų, išgryninta ir aprašyta – 30 procesų (2023.03.01 duomenys)

**Rizikos veiksniai (signalai):**

- Būlis veiklos procesų neišgryninti, nestandartizuoti, neaprašyti
- Balyje procesų, projektų sprendžiamų situacijų nėra vieno šeimnininko
- Žmogiškąją resurso trūkumas veiklos architektūros vystymo procese
- Formalus susipažinimas su naujai patvirtintais procesų dokumentais

1. E-tolling projektas
2. KPPP finansavimo įstatymo pakeitimas (leidimai riboti eismą, didžiagabaričių ir sunkiasvorių eismas)
3. Finansinių srautų stebėseną
4. Valstybinės reikšmės kelių priežiūros ir plėtros strateginės gairės
5. Strateginės veiklos planas. Strateginio planavimo sesijės (padalinių vadovai, TOP vadovai, valdyba, akcininkas)
6. Patvirtinta ir subudžetuota verslo vadovo pozicija (komercinių paslaugų vystymui). Vyksta konkursas
7. Organizacijos tarimos kompetencijos „Tvaraus kelių finansavimo modelio“ prototipe sukūrimui
8. Sisteminis bendradarbiavimas su savivaldybėmis
9. Santykis ir periediniai susitikimai su akcininku
10. Santykis su valdyba, kompetencijų gerųjų praktikų naudojimas
11. Valstybinių kelių perdavimas savivaldybėms
12. Organizacijoje yra strateginio planavimo ir stebėsenos skyrius
13. Tapimas AB ir su tuo susijusios naujos galimybės (komercinė veikla)
14. Organizacijoje vyksta veiklos procesų aprašymas

1. Patvirtinta veiklos architektūra, procesai pradėti dokumentuoti
2. Aprašomi procesai pagal planą, rodiklis įtrauktas į strateginio valdymo planą
3. IT sistemų automatizavimas
4. Susitarimai dėl padalinių atsakomybių paskirstymo
5. Vidiniai susitikimai klausimų sprendimui „ad hoc“ bei sisteminių sprendimų paieškai
6. Veiklos architektūros mokymai
7. Į veiklos architektūros kūrimo, gryninimo procesus įtraukti už funkcijas atsakingi darbuotojai (dalyvauja procesų gryninimo/aprašymo/optimizavimo sesijose)
8. Įdiegta dokumentų valdymo sistema (DVS)
9. Padalinuose deleguoti darbuotojai (skirtas resursas) procesų gryninimui/aprašymui
10. Organizacijoje šiuo metu galiojančios, aprašytos tvarkos

1. Nėra komercinių paslaugų vystymo šeimnininko, strategijos
2. Finansavimo intensyvumo, prioritetų pokytis, įtakotas politinių sprendimų
3. Finansavimo modelio priklausomybė nuo metinio Valstybės biudžeto
4. Neišgryninti finansavimo cirkuliacijos procesai
5. Neišgrynintas ilgalaikės strategijos planavimo procesas
6. Dėl vidinių veiklos procesų neefektyvumo nepanaudojamas numatytas finansavimas
7. Blogėjantys kelių tinklo kokybės rodikliai, bet finansavimas skiriamas toks pat
8. Didėjantis asfaltuoto kelio tinklas, tačiau finansavimas proporcingai nedidėja
9. Neišgrynintas, neįgalintas bendradarbiavimo projektų su savivaldybėmis procesas
10. Neišgrynintas, neįgalintas tarpinstitucinių projektų procesas
11. Sudėtingas pinigų srautų planavimas dėl besikeičiančių veiklos prioritetų
12. Kelių tiesimo kainų augimas
13. Tiekimo grandinių trūkėjimas
14. Pažeidimai, neatitiktimai vykdot ES parama finansuojamus projektus
15. Pasikeitus Vyriausybės programai, keičiasi ir finansavimo kryptys, intensyvumas, prioritetai
16. Metinio Valstybės biudžeto perskirstyme (kitoms sritims) įtaka planavimo nuoseklumui
17. Dėl veiklos specifikos nėra galimybės pasinaudoti visų finansavimo šaltinių parama
18. Finansinių, ekonominių prognozių tikslumas, krizinių situacijų kontekste

1. Vykstantys veiklos pokyčiai (struktūriniai, funkciniai)
2. Procesai nuosekliai ir operatyviai neadaptuojami įvykus pokyčiams
3. Nėra susiformavusi procesinio valdymo kultūra
4. Organizacijoje įsivyravusi „gaisrų gesinimo“ praktika
5. Padalinuose darbuotojų kompetencijų trūkumas procesų valdymo srityje (gryninant, optimizuojant, aprašant procesus)
6. Per mažas resursas veiklos architektūros sistemos vystymui
7. Susiformavusi praktika procesus valdyti susirinkimų formata-kolegialiai priimant sprendimus
8. Teisės aktų pakeitimai/atnaujinimai įtakoja organizacijos procesus
9. Procesų rodikliai įtraukti ne į visų darbuotojų tikslus
10. Nepakankamas brandos lygis, sąmeningumas procesų valdymo srityje

### 15 OPERACINĖ RIZIKA

#### #4 Viešųjų pirkimų įgyvendinimo efektyvumo rizika

##### Rizikos veiksniai (signalai):

- Neefektyvus viešųjų pirkimų dokumentų derinimo procesas
- Neefektyvus viešųjų pirkimų planavimo procesas
- Viešųjų pirkimų skaidymas dalimis
- Neautomatizuoti viešųjų pirkimų procesai
- Nepakankamas dalyvių skaičius (konkurencija) viešųjų pirkimų konkursuose
- Viešųjų pirkimų įstatymo pažeidimai
- Pretenzijos, teismai
- Užsitęsios viešųjų pirkimų procedūros dėl ilgai nepateikiamų kainų pagrindimų iš iniciatorių
- Negaunama tiekėjų pasiūlymų organizuojant viešuosius pirkimus
- Neefektyvus atsakymų į tiekėjų klausimus pirkimų pasiūlymų teikimo metu valdymas
- Klaidos, netikslumai, neatitiktimai rengiant viešųjų pirkimų dokumentus (techninės specifikacijos ir pan.)

1. Aprašytas viešųjų pirkimų procesas
2. Periodiniai projektų lentelės susirinkimai
3. Periodiniai pirkimo plano (planavimo) susirinkimai
4. Naujų pirkimo būdų diegimas neolatiniam naudojimui (dinaminiai pirkimai ir pan.)
5. Viešųjų pirkimų mokymai
6. Stabili rodikliai
7. Situacijos pristatymas vadovų susirinkime, valdybai
8. Dalinimasis gerosiomis praktikomis su kitomis organizacijomis
9. Konsultacijos su viešųjų pirkimų tarnyba
10. Žmogiškųjų resursų paskirstymas, įgalinimas viešųjų pirkimų skyriaus viduje

1. Besikeičiantys veiklos prioritetai. Labai dinamiška aplinka
2. Nėra išgrynintų ir aiškiai apibrėžtų planuojamų pirkimų prioritetų
3. Netolygus pirkimų iniciatorių poreikių paskirstymas metų eigoje. Beveik visas poreikis nukreiptas į metų pradžią, metų gale poreikio praktiškai nėra
4. Susifokavimas tik kelias vykdomas veiklas. Svarbu įgalinti visas veiklas (žvyrketai, tiltai ir t.t.) nors ir mažesnis apimtims (turi būti įdėjimas), nes rangovai nukreipia savo resursą kitur ir nebedalyvauja pirkimuose
5. Nenuoseklus strateginis planavimas įtakoja rangovų veiklos planavimo procesus. Neišlaikomas pastovumas/stabilumas su rangovais, kas jiems sudaro papildomų iššūkių planuojant savo veiklą, resursus, investicijas į techniką, žmones. Nežinodami organizacijos planų projektuotojai/rangovai savo resursą nukreipia į kitus projektus, siekdami užtikrinti savo veiklos tęstinumą
6. Rangovams neįdomūs projektai (maža apimtis, atokesni regionai ir pan.). Vis dažniau pasitaikantys atvejai, kai negaunama nė vieno pasiūlymo
7. Neturime pirkimų organizavimo taktikos, atsižvelgiant į sezoniskumą, tiekėjų biudžetų rengimą, stambių projektų rinkoje atsiradimą ir t.t.
8. Neturime pasitvirtinę visų galimų įkainių mažų objektų įgalinimui
9. Neefektyvi komunikacija tarp skyrių dėl tarpusavyje susijusių pirkimų organizavimo
10. Nėra vieno projekto šeimininko, kuriam rūpėtų visi etapai, tame tarpe ir pirkimai. Šiuo metu atsakomybės pereina kiekviename etape skirtingiems skyriams, tarkim iniciatoriui perdavus informaciją viešųjų pirkimų skyriui laikoma, kad atsakomybė už sklandų pirkimo organizavimą/vykdomą ir pan. atitenka jam – jis tampa šeimininku
11. Per ilgus pirkimų dokumentų derinimo procesus organizacijos viduje
12. Užsitęsios viešųjų pirkimų procedūros dėl ilgai nepateikiamų kainų pagrindimų
13. Užsitęsios viešųjų pirkimų procedūros dėl ilgai nepateikiamų kainų pagrindimų iš pirkimų iniciatorių
14. Patirties trūkumas vykdant dinaminius pirkimus

### 12 PROCESO RIZIKA

#### #5 Bendradarbiavimo su partneriais nuoseklumo užtikrinimo rizika

##### Rizikos veiksniai (signalai):

- Neefektyvus bendradarbiavimas su partneriais (energetika, asociacija, savivaldybės, kitos susisiekimo organizacijos, valstybinės įstaigos ir kt.)
- Susitikimų metu (viduje, su trečiosiomis šalimis) dažniausiai nėra fiksuojami susitarimai/sprendimai
- Stringanti projektų eiga dėl susitarimų/kompromisų su partneriais trūkumo
- Susiformavusi praktika bendradarbiavimo santykių vystyti oficialiais raštais, susirašinėjimu

1. Periodiniai susitikimai su partneriais ir kontroliuojančiais subjektais siekiant pagerinti bendradarbiavimą
2. Sutartiniai įsipareigojimai su partneriais
3. Teisiniai įpareigojimai pagal teisinius aktus
4. Bendradarbiavimo sutartys/susitarimai su savivaldybėmis
5. ES struktūrinių fondų projektai
6. Tarpinstituciniai projektai
7. Konferencijos, neformalūs susitikimai
8. Bendros darbo grupės (teisės aktų rengimas ir pan.)

1. Su partneriais nėra sutartas vieningas partnerystės modelis. Bendradarbiavimas vyksta pagal esamą situaciją/poreikį
2. Partneriai bendradarbiavimo procesuose taiko vienodas sąlygas (tvarką) ir terminus kaip paprastiems klientams, neatsižvelgdami į strateginę projektų reikšmę, bendradarbiavimo statusą
3. Nėra palaikomas konstruktyvus ir betarpiškas santykis tarp aukščiausio lygio vadovų partnerystės santykių
4. Bendradarbiaujant su partneriais nėra paskirto atsakingo kontaktinio asmens (-ų). Bendraujama su skirtingais darbuotojais, priklausomai nuo situacijos
5. Partnerių didesnė įtaka, galimybės, sau naudingesnių pakeičių teisės aktų rengimo/keitimo procesuose
6. Partneriai savo interesams reikalauja išskirtinių sąlygų, tačiau mūsų organizacijai tokių sąlygų suteikti nenori t.y. tvarką taiko kaip paprastiems fiziniams klientams

## Rizika

## Esamos rizikos valdymo priemonės

## Galimos rizikos atsiradimo priežastys


**15 PROCESO RIZIKA**
**#6 Projektų valdymo efektyvumo rizika****Rizikos veiksniai (signalai):**

- Organizacijoje nėra taikoma vieninga ir efektyvi projektų valdymo sistema, nėra susiformavusi projektinė kultūra
- Nepakankamos kontrolės priemonės projektavimo procese
- Nepakankamos, neefektyvios kontrolės priemonės rangos darbų procese
- Įsigyjamų paslaugų, įrangos, produktų, kokybė
- Žmogiškųjų resursų trūkumas projektų vykdymui
- Ženklias nuokrypiai nuo projekto plano
- Teisiniai procesai; viešieji pirkimai
- Dėl biurokratinio susirašinėjimo neužtikrinamas nuoseklus, efektyvus projekto įgyvendinimas
- Neužtikrinamas strateginių projektų įgyvendinimas pagal planą
- Kokybiškų duomenų trūkumas, neužtikrinamas sprendimų atsekamumas
- Nėra fiksuojami situacijų sprendimai (sėkmės/nesėkmės)
- Projektų vykdymas pilnai nesuderinamas su interesų grupėmis (bendruomenės, savivaldybės ir kt.)
- Užsigalėjusių projektų rizika (daliai projektų padarytas vertės sumažėjimas, bet jį nematoma, neefektyvus lėšų panaudojimas)
- Projektų (projektavimo dokumentų) nepanaudojimo rizika


**9 OPERACINĖ RIZIKA**
**#7 IT sistemų naudojimo efektyvumo rizika****Rizikos veiksniai (signalai):**

- Neefektyvus IT sistemų naudojimas (KTVIS). Neefektyviai planuojame investicijas į kelius, išsiskiria finansiniam planavimui
- IT sistemų (EcoCast, CVP IS, DVS, eL paštas) sutrikimai/veikimas. Nepatirkiama
- "Vartotojui nedraugiškas" IT sistemos (KTVIS, DVS)
- Nėra vieningo IT sprendimo/įrankio veiklos užduočių valdymui
- Neužtikrinamas duomenų kokybės/ tikslumo/ atnaujinimo užtikrinimas DVS
- Neužtikrinamas IT sistemų tarpusavio integrumas
- Organizacijoje nėra bendros kokybiškų duomenų valdymo sistemos

1. Organizacijoje yra PMD
2. ES finansuoja miems projektams sudaromos projekte komandos
3. Susitikimai tarp skirtingų padalinių siekiant išspręsti kylančius projekto klausimus
4. Kuriama organizacijos projekcinio valdymo sistema. Tikslas įtrauktas į organizacijos SVP
5. Projektų vykdymų komandų sudarymas
6. DVS yra projektų valdymo skiltis
7. Projektų valdymo mokymai
8. Periodiniai aptarimai (Projektų lentelė)
9. Projektų statusų, aktualijų aptarimas vadovų susirinkime
10. Projektų aktualijų, statusų pristatymas valdybai
11. Projektų aktualijų, statusų pristatymas akcininkui
12. Bendradarbiavimo susitikimai su savivaldybėmis
13. Projektų planų sudarymas, stebėsena
14. Vidaus, išorės auditas
15. Projektai pradedami rengti tik esant finansavimui (jeikių projektų į statčių)

1. Naujų sistemų diegimas - KTVIS, FVAIS
2. Formalūs reikalavimai dėl skaitmeninių duomenų
3. Organizacijoje yra informacinių technologijų skyrius
4. Bendradarbiavimo sutartys su išorinėmis IT įmonėmis
5. Kanalas - IT pagalba
6. IS pritaikymas pagal kintančius poreikius
7. EIS modernizavimas

1. Projektai neturi vieno šeiminko. Atsakomybės išdalintos projekte vykdymo etapuose
2. Organizacijoje nėra išgrynintas, parengtas ir patvirtintas projektų valdymo procesas
3. Nesutartose komunikacijos gairės suinteresuotoms šalims apie projekto eigą visuose etapuose
4. Sudėtingi projektai, daug netipinių sprendimų
5. Didelis krūvis tenkantis darbuotojams, valdantiems projektus. Vienas darbuotojas atsakingas už daugiau kaip 30 projektų.
6. Nėra vieningos projektų informacijos (duomenų) valdymo sistemos. Skyriai informaciją apie projektus vedasi savo sekurlose platformose, įrankiuose, kurie nėra susieti su kitų skyrių duomenimis. Trūksta kokybiškų duomenų, kurie einamuju momentu leistų indikuoti realų vaizdą
7. Neužtikrinamas projektų informacijos, sprendimų atsekamumas, kadangi nėra vieningos metodikos/įrankių/disciplinos procese
8. Projekte nėra vieningos projektų procesų kokybės kontrolės. Kontrolė ir priežiūra vyksta neintegruojant visų kontrolės taškų į vieningą kokybės kontrolės žemėlapij
9. Daug taiko trunkantys susirašinėjimai su rangovais dėl projektų
10. Nėra fiksuojamas atsikartojančios probleminės situacijos ir sprendimo būdai projektų valdymo procese. Nekaupiamos išmaktos pamokos, sėkmės istorijos, kurių pagrindu būtų valdomi kiti projektai
11. Nenumatytų darbų, paslėptų darbų valdymo procese trūkumas
12. Nėra efektyvus IT įrankio projektų valdymui ir analitikai
13. Pažadama įgyvendinti projektus, o tik vėliau ieškoma papildomo finansavimo

1. Nepakankamas vartotojų įsitraukimas identifikuojant poreikį IT įrankiams
2. Nėra šeiminko, kuris stebėtų veiklos poreikius ir gebėtų įgyvendinti IT sistemų pagalba
3. Trūksta darbuotojų įsitraukimo ne tik įgalinant IT sistemų funkcionalumą, bet ir aktyvumo jas naudojant. Dažnai atveju dirbama jau įprotais metodais ir pritrūksta įsitraukimo išbandant naujovę
4. Nuolat besikeičianti, dinamiška aplinka reikalauja vis naujų sprendimų
5. Trūksta mokymų apie sistemų funkcionalumus, galimybes
6. Efektyvus ir konstruktyvus santykis su paslaugų tiekėjais trūkumas

## Rizika

## Esamos rizikos valdymo priemonės

## Galimos rizikos atsiradimo priežastys

### 12 REPUTACINĖ RIZIKA

#### #8 Organizacijos įvaizdžio užtikrinimo rizika

##### Rizikos veiksniai (signalai):

- Neužtikrinamas organizacijos atstovavimas išorėje
- Neužtikrinama komunikacijos analizės duomenų sąsaja su kitais duomenimis
- Neužtikrinamas efektyvus informacijos keitimosi procesas tarp suinteresuotų šalių
- Nepakankama komunikacija ir informacijos valdymas dėl kelių savininkystės

1. Komunikacija per žiniasklaidą ir socialinius tinklus
2. Dalyvavimas viešose renginiuose pristatant įmonės veiklą
3. Bendradarbiavimo sutartys su išoriniais komunikacijos partneriais
4. Atliekamos užsakomosios apklausos
5. Dalyvavimas konferencijose su kitų šalių direktorijomis
6. Žiniasklaidos stebėseną (išorinės paslaugos)
7. Organizacijoje yra tarptautinių ryšių ir komunikacijos skyrius
8. Socialiniai projektai, veikla

1. Visa išorinė komunikacija derinama su akcininku
2. Komunikacija apie mūsų veiklą pradžioje ištransliuojama per akcininko komunikacijos kanalus, vėliau per mūsų
3. Nėra parengtos komunikacijos keitimosi gairės, kanalai, schemos su suinteresuotomis šalimis. Procesai vyksta iš pareikio, susiklosčiusių aplinkybių
4. Neužtikrinama komunikacijos analizės duomenų sąsaja su kitais duomenimis. Duomenys nėra naudojami kitų skyrių valdomuose procesuose
5. Neužtikrinamas savalaikis organizacijos atstovavimas išorėje
6. Išorinė ir vidinė komunikacija priskirta skirtingiems šeiminiškams, nėra užtikrinamas komunikacijos nuoseklumas ir integralumas tarp vidinės ir išorinės komunikacijos. Apie vykstančius svarbius įvykius susijusius su organizacija darbuotojai sužino iš žiniasklaidos
7. Nėra parengtos ir patvirtintos komunikacijos strategijos
8. Daug metų neatnaujintas korporatyvinis ženklas
9. Neišnaudojam savo patirtųjų vidinių pokyčių išorinei komunikacijai

### 12 STRATEGINĖ RIZIKA

#### #9 Ilgalaiškės strategijos planavimo efektyvumo rizika

##### Rizikos veiksniai (signalai):

- Strateginis planavimo procesas valdomas kaip metinių tikslų planavimo procesas
- Neskiriamas pakankamas dėmesys komercinių paslaugų vystymui
- Neužtikrinamas darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas strateginiame lygmenyje
- Vadovų susirinkime nėra nustatytos vieningos veiklos rezultatų stebėsenos formos, KPI
- Strateginiai tikslai, uždaviniai keliami mažai dėmesio skiriant galimybėms, inovacijoms
- Nėra nustatyta aiški strateginių tikslų kaskadavimo metodika (nuo BP iki metinių tikslų). Nėra parengtos ir patvirtintos KPI sistemos
- Neefektyvus strateginio planavimo sesijos organizavimo procesas

1. Parengtos 2022-2035 strateginės gairės
2. Rengiamas 4 m. trukmės strateginis veiklos planas
3. Suderinamumas ilgalaikių 2035 gairių su mūsų SVP
4. Kasmet vyksta strateginio planavimo sesijos
5. Strateginiai tikslai turi šeiminiškumą
6. Strateginiai dokumentai derinami su valdyba ir akcininku
7. Organizacijoje yra strateginio planavimo ir stebėsenos skyrius

1. Pasikeitus Vyriausybės programai keičiasi ir prioritetai
2. Prisirišimas prie metinio Valstybės biudžeto. Sudėtinga planuoti ilgais laikotarpiais
3. Prioritetų koitimas iš akcininko pusės
4. Lėšų trūkumas poreikių, tikslų įgyvendinimui (poreikis pateiktas strateginėse gairėse). Tikslų koregavimas, atsižvelgiant ne į poreikį, bet į realybę
5. Periodiniame vadovų susirinkime nėra nustatytos vieningos veiklos rezultatų stebėsenos formos, KPI. Einamoju momentu negalime reprezentatyviai, pagrįstai vertinti strateginių tikslų statuso
6. Organizacijoje strateginis planavimo procesas valdomas kaip metinių tikslų planavimo procesas
7. Nėra nustatyta aiški strateginių tikslų kaskadavimo metodika (žemėlapis nuo bendrojo plano iki darbuotojų tikslų). Nėra KPI žemėlapis, kuris apimtų visų grandžių darbuotojus
8. Neužtikrinamas darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas strateginiame lygmenyje. Trūksta darbuotojų įsitraukimo, kompetencijų, žinių
9. Strateginiai tikslai, uždaviniai keliami nukreipti į problemų sprendimą, bet mažai dėmesio skiriama galimybėms, inovacijoms
10. Komandinio darbo tarp skyrių trūkumas. Fokusas tik į savo skyriaus tikslus nematant bendro paveiklio, sąsajų
11. Neefektyviai organizuojama strateginio planavimo sesija (per didelį skaičių dalyvių, disciplinos trūkumas, sesijų algoritmas (akcininkas-valdyba-TDP vadovai-Skyrių vadovai-darbuotojai), kokybiškų duomenų trūkumas, mažas vadovybės įsitraukimas ir kt.)

 OPERACINĖ RIZIKA

## #10 Informacijos valdymo efektyvumo rizika

**Rizikos veiksniai (signalai):**

- Organizacijoje nėra bendros kokybiškų duomenų valdymo sistemos
- Nėra aiškiai apibrėžtas prieigos prie informacijos valdymo procesas
- Neužtikrinamas gerosios praktinės patirties (know how) išsaugojimas
- Nėra aiškiai apibrėžta konfidenciali informacija, komercinės paslaptys
- Nėra galimybės efektyviai (automatizuotai) generuoti kokybiškas ataskaitas
- Klientų aptarnavimo procese (skambučių centras) neužtikrinamas duomenų atsekamumas
- Susitikimų metu (viduje, su trečiosiomis šalimis), nėra fiksuojami susitarimai/sprendimai

1. DVS ir kitų sistemų funkcionalumai leidžiantis darbuotojams dokumentus susieti su vienu projektu ar objektu
2. Organizacijoje yra darbuotojas atsakingas už informacijos valdymo procesą
3. Mokymai informacijos valdymo tema
4. Patvirtintas konfidencialios informacijos sąrašas
5. Vyksta informacijos valdymo procesų aprašymas (dalis jau aprašyta)
6. Taikoma prieigos teisių prie duomenų valdymo praktika
7. Susirinkimų protokolavimas
8. IT analitinis įrankis Power BI

1. Didėjantis informacijos kiekis, tačiau neparengami įrankiai atitinkantys realius/pasikeitusius poreikius
2. Neturime nusibraižę informacijos sklaidos žemėlapiu, kuriame matytųsi sąsajos, atsekamumas
3. Didėjantis informacijos srautas, kanalai. Sudėtingas duomenų apdorojimas, analitika
4. Nesame atlikę visos valdomos/kaupiamos informacijos inventarizacijos
5. Sukaupta geroji praktinė patirtis (know how) – žmonių galvose
6. Pagrindinė darbo forma – susirinkimai, kuriuose priimami sprendimai niekur nefiksuojami, ko pasekoje neužtikrinamas atsekamumas
7. Neturime IT sistemos/įrankio, kuris suteiktų galimybę realiuoju laiku analizuoti duomenis
8. Didžiąją dalį ataskaitų rengiame iš rankinio būdu suvestų duomenų, daugeliu atveju trūksta kokybiškų duomenų
9. Skyriai tarpusavyje nėra susidėrinę ir deklaravę kokia informacija disponuoja
10. Nefiksuojamas ir nesaugomas išmektos pamokos, atradimai, know how, sėkmės istorijos

2024	2025	2026
------	------	------

## KELIŲ PRIEŽIŪROS IR PLĖTROS FINANSAVIMO UŽTIKRINIMAS

	Teisės aktų keitimas	Vinječių kainodaros modelio keitimas
Kelių infrastruktūros remonto ir priežiūros analizė ir planas	10 m. investicijų planas su konkrečiais objektais ir alternatyvomis	
E-toll įgyvendinimas (teisinių procesų užbaigimas, teisės aktų keitimas, diegimas)		Gaunamų lėšų skirstymo magistraliniams keliams proceso sukūrimas
Krašto kelių apmokestinimo analizė	Finansavimo modelio parengimas	
	PPP analizė. Dokumentų rengimas (objektų analizė, jų parinkimas ir galimybės)	

## ORGANIZACIJOS TRANSFORMACIJA

Veiklos architektūros sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas, veiklos efektyvinimo plano parengimas		
Bendrovės projektų valdymo sistemos įdiegimas	Mokymai	
	Modernaus eismo info.lt portalo sukūrimas (analizė, planas, tikslai)	Planuojamų ir atliekamų rangos darbų viešinimo plano parengimas
Duomenų hub'o sukūrimas ir įveiklinimas (duomenų auditas, analizė, planas, įrangos įsigijimas)		
IS auditas, analizė	Kelių turto valdymo informacinės sistemos (KTVIS) pirkimas, diegimas	Tiltų būklės valdymo modulio prie KTVIS sukūrimas
LAKD SOC (Security Operation Center) programinių sprendimų įsigijimas, kibernetinio saugumo specialistų priėmimas		

## DIDINTI DARBUOTOJŲ GEROVĘ BEI PRITRAUKTI IR IŠLAIKYTI KOMPETENTINGUS IR MOTYVUOTUS DARBUOTOJUS

Vidinio atlyginimų "teisingumo" įvertinimas ir koregavimas	
	Kompetencijų ir pakeičiamumo matrica
Kompetencijų žemėlapis ir poreikių analizė	
	Parengti ir pasitvirtinti Mokymų ir ugdymo politiką
	Vertinimo sistemos, susietos su Bendrovės veiklos rezultatais
	Atnaujinti arba sukurti programą, skirtą geriausiems darbuotojams pripažinti ir skatinti
Vadovų/lyderystės kompetencijų ugdymo planas/programa	
Bendradarbiavimas su mokymo institucijomis ir asociacijomis	

