

Patvirtinta
Akcinės bendrovės Lietuvos oro uostų 2025-12-18
valdybos posėdyje nutarimu Nr. 1VN-29

LIETUVOS ORO UOSTAI

VNO KUN PLQ

Lietuvos oro uostų Strateginis veiklos planas 2026-2029 metams



2025, Vilnius

TURINYS

SANTRAUKA	3
1. LTOU VIZIJA, MISIJA BEI VERTYBĖS	4
1.1. LTOU VEIKLOS APŽVALGA	5
1.2. VIDAUS AUDITAS	6
1.3. PROCESŲ VALDYMAS	7
1.4. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ LŪKESČIAI	7
2. STRATEGINĖS SRITYS IR SIEKIAMI RODIKLIAI	9
2.1. INFRASTRUKTŪRA – PASAULINIO LYGIO ORO UOSTŲ INFRASTRUKTŪROS PERTVARKOS UŽBAIGIMAS	11
2.2. AVIA PLĖTRA – AVIA PASIEKIAMUMO KOKYBĖS PROVERŽIO ĮGYVENDINIMAS	13
2.3. VERSLO MODELIS – SUBALANSUOTO VERSLO MODELIO VYSTYMAS	15
2.4. PATIRTIS - PARTNERIŲ IR KELEIVIŲ PATIRTIES GERINIMAS POKYČIŲ KONTEKSTE	19
2.5. SAUGUMAS - VEIKLOS TĘSTINUMO IR ATSPARUMO UŽTIKRINIMAS	24
2.6. TVARUMAS - Į TVARUMĄ ORIENTUOTA ORGANIZACIJOS VEIKLOS TRANSFORMACIJA	25
2.7. RIZIKŲ VALDYMAS	30
2.8. SSGG ANALIZĖ	34
3. STRATEGINĖS SRITYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI	38
4. FINANSINĖS PROGNOZĖS	42
4.1. PAJAMŲ PROGNOZĖ	42
4.2. SAŪNAUDŲ PROGNOZĖ	44
4.3. VEIKLOS REZULTATAI	44
4.5. INVESTICIJOS IR JŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI	46
5. KONTRABANDINIŲ BALIONŲ KELIAMOS GRĖSMĖS SCENARIJAI IR POVEIKIO VALDYMAS	49
6. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMŲ PRINCIPAI	51
7. PRIEDAI	52
10 PRIEDAS	53
SANTRUMPOS IR TERMINAI	53
11 PRIEDAS. SKRYDŽIŲ IR KELEIVIŲ PROGNOZĖS PAGAL FILIALUS	54
12 PRIEDAS. LIETUVOS ORO UOSTŲ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA	55

SANTRAUKA

Akcinė bendrovė Lietuvos oro uostai (toliau – LTOU) parengė 2026–2029 m. strateginį veiklos planą, kuriuo nustatomos pagrindinės organizacijos vystymosi kryptys, tikslai, uždaviniai ir priemonės, sudarančios sąlygas ilgalaikiam, tvariam įmonės ir šalies ekonomikos augimui. Planas parengtas atsižvelgiant į akcininko – Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos – lūkesčius, nacionalinio saugumo reikalavimus, vidinės ir išorinės aplinkos analizę, SSGG ir rizikų vertinimo rezultatus.

LTOU vizija – spartinti šalies ekonomikos augimą, o misija – kurti tvarias partnerystes. Įmonė mato save kaip ekonomikos akceleratorių, užtikrinantį patikimą ir patrauklų Lietuvos pasiekiamumą oru, sudarantį konkurencingas sąlygas partneriams ir generuojantį ilgalaikę vertę valstybei. Vertybės – didžiutis atsakomybe, siekti ryžtingai, įkvėpti pavyzdžiu ir kurti patirtis – apibrėžia, kaip priimami sprendimai ir įgyvendinami pokyčiai.

Įgyvendinus pagrindinius strateginius tikslus, planuojama, kad 2029 m. LTOU pajamos pasieks apie 96 mln. Eur, o koreguotos EBITDA marža sudarys ne mažiau kaip 35 proc.

Strateginis veiklos planas įgyvendinamas per metinius biudžetus ir KPI sistemą, kuri reguliariai stebima ir peržiūrima mėnesiniu, ketvirtiniu ir metiniu pjūviais. Strategija atnaujinama kartą per metus ketverių metų horizontui, užtikrinant jos atitikimą kintančiai aplinkai ir akcininko lūkesčiams. Įgyvendinimas grindžiamas visų padalinių įsitraukimu, partneryste su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis ir nuosekliu rizikų valdymu, siekiant išlaikyti LTOU, kaip konkurencingo ir tvaraus regioninio aviacijos centro, poziciją.

1. LTOU VIZIJA, MISIJA BEI VERTYBĖS

LTOU vizija – spartinti šalies ekonomikos augimą

Lietuvos oro uostai siekia tapti reikšmingu ilgalaikio šalies ekonomikos augimo katalizatoriumi. Įgyvendindami savo viziją, LTOU orientuojasi į ateitį – kryptingai stiprindami tarptautinį susisiekimą, didindami Lietuvos pasiekiamumą ir patrauklumą tiek keleiviams, tiek verslui. Vizija „spartinti šalies ekonomikos augimą“ atspindi siekiamą būseną, kurioje oro uostai veikia ne tik kaip infrastruktūros valdytojai, bet ir kaip aktyvūs ekonominės, regioninės ir socialinės plėtros iniciatoriai.

Šios vizijos įgyvendinimas remiasi subalansuotu požiūriu į keleivių poreikius, verslo partnerių lūkesčius ir valstybės interesus – kuriant sąlygas investicijoms, turizmo augimui, darbo vietų kūrimui ir ilgalaikiai šalies konkurencingumo plėtrai.

LTOU misija – kurti tvarias partnerystes

Lietuvos oro uostų misija „kurti tvarias partnerystes“ apibrėžia pagrindinį veiklos principą, leidžiantį kurti vertę tiek keleiviams, tiek verslo ir instituciniams partneriams. Plėtodami ilgalaikius ir atsakingus santykius su oro linijomis, komerciniais operatoriais bei valstybės institucijomis, LTOU sudaro prielaidas geresnei keleivių patirčiai, platesnei skrydžių kryptį pasiūlai ir aukštesnei teikiamų paslaugų kokybei.

Dėmesys tvarioms partnerystėms leidžia LTOU veikti lanksčiai ir konkurencingai tarptautinėje aplinkoje, pritraukti strateginius partnerius ir kartu su jais kurti abipusę naudą. Tokiu būdu partnerystės tampa ne tik tikslu, bet ir priemone įgyvendinti platesnius organizacijos uždavinius – skatinti inovacijas, stiprinti veiklos tvarumą ir užtikrinti ilgalaikę naudą keleiviams bei šalies ekonomikai.

Lietuvos oro uostų misija „kurti tvarias partnerystes“ ir vizija „spartinti šalies ekonomikos augimą“ atspindi įmonės strateginę svarbą ir unikalų vaidmenį nacionaliniame bei tarptautiniame kontekste. Tvari partnerystė šiuo atveju reiškia ne tik ilgalaikius ir atsakingus santykius su oro linijomis, keleiviais, verslo partneriais bei valstybės institucijomis, bet ir siekį skatinti inovacijas, gerinti keleivių patirtį bei prisidėti prie aplinkosaugos tikslų. Vizija „spartinti šalies ekonomikos augimą“ pabrėžia oro uostų, kaip ekonominio augimo variklio, vaidmenį – užtikrinant tarptautinį susisiekimą, stiprinant regioninę integraciją ir kuriant pridėtinę vertę per investicijas, turizmo plėtrą ir darbo vietų kūrimą. Šios formuluotės apibendrina oro uostų strateginius tikslus ir jų indėlį į nacionalinę gerovę, todėl yra pritaikytos šiai organizacijai.

LTOU vertybės:

***Didžiutis atsakomybė.** Suvokiame savo svarbą Lietuvai ir tai, jog esame šalies teigiamų pokyčių dalis.*

***Siekti ryžtingai.** Ambicingi tikslai reikalauja drąsos ir pasiryžimo, kurių mums, kaip rodo darbai, netrūksta.*

***Įkvėpti pavyzdžiu.** Kiekvienas iš mūsų yra lyderis, savo darbais įkvepiantis kitus.*

***Kurti patirtis.** Mums svarbiausia – žmogus, nesvarbu ar tai keleivis, partneris ar kolega. Siekiame kurti aplinką, kurioje gera būti.*

1.1. LTOU VEIKLOS APŽVALGA

LTOU – Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus jungianti bei valdanti akcinė bendrovė, teikianti aviacines bei neaviacines paslaugas. 100 proc. bendrovės akcijų priklauso valstybei, įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija.

LTOU kolegialus valdymo organas – bendrovės valdyba, vienasmenis valdymo organas – bendrovės vadovas. LTOU valdybą sudaro LR susisiekimo ministro įsakymu paskirti asmenys. LTOU veikia valdybos patariamasis organas – Audito ir rizikų komitetas.

Bendrovė, kaip pirmos kategorijos nacionaliniam saugumui svarbi įmonė, taiko atitinkamas svarbių įrenginių ir turto fizinio, kibernetinio, personalo saugumo bei informacijos slaptumo priemones.

Vadovybė

Vadovybė	Vardas, pavardė
Valdybos pirmininkas	Gediminas Almantas
Valdybos nariai	Eglė Čiužaitė
	Tadas Vizgirda
	Dan Strömberg
	Vilius Veitas
Generalinis direktorius	Simonas Bartkus
Infrastruktūros departamento direktorius	Arnas Dūmanas
Operacijų departamento direktorius	Valdas Stropus
Komercijos departamento direktorė	Gintarė Norvilaitė-Tautevičė
Saugos, saugumo ir atsparumo departamento direktorius	Vidas Kšanas
Finansų departamento direktorius	Petras Akstinas
Žmonių ir kultūros departamento direktorė	Natalja Andreičiuk
Teisės ir atitikties departamento direktorė	Diana Bankauskienė
Keleivių patirties ir skaitmenizavimo departamento direktorė	Nerilė Mažeikienė

Lietuvos oro uostų tinklo pagrindiniai duomenys

Vilniaus oro uostas (VNO)	
Adresas	Rodūnios kelias 10A, Vilnius
Operacijų departamento direktorius	Valdas Stropus
Darbuotojų skaičius	526 (2024 m. - 517) (Vilniaus filialas ir centrinis padalinys)
Kilimo ir tūpimo tako ilgis	2 515 m
Maksimalus keleivių terminalo pralaidumas	3,5 mln.
Teikiamos neaviacinės paslaugos	Pastatų ir patalpų nuoma, stovėjimo aikštelių nuoma, automobilių stovėjimas, reklama, verslo klubas, VIP terminalo paslaugos, greitoji patikra, renginių organizavimas, žemės nuoma, kita.
Vežėjai	15 reguliarius skrydžius vykdančių vežėjų
Kryptys	58 kryptys

Kauno oro uostas (KUN)	
Adresas	Oro uosto g. 4, Karmėlava
Operacijų departamento direktorius	Valdas Stropus
Darbuotojų skaičius	158 (2024 m. - 157)
Kilimo ir tūpimo tako ilgis	3 250 m
Maksimalus keleivių terminalo pralaidumas	2 mln.
Teikiamos neaviacinės paslaugos	Pastatų ir patalpų nuoma, automobilių stovėjimas, reklama, žemės nuoma, kita
Vežėjai	2 reguliarius skrydžius vykdančys vežėjai
Kryptys	28 kryptys

Palangos oro uostas (PLQ)	
Adresas	Liepojos pl. 1, Palanga
Operacijų departamento direktorius	Valdas Stropus
Darbuotojų skaičius	88 (2024 m. - 84)
Kilimo ir tūpimo tako ilgis	2 300 m
Maksimalus keleivių terminalo pralaidumas	0,3 mln.
Teikiamos neaviacinės paslaugos	Pastatų ir patalpų nuoma, automobilių stovėjimas, reklama, žemės nuoma, kita
Vežėjai	4 reguliarius skrydžius vykdančys vežėjai
Kryptys	6 kryptys

1.2. VIDAUS AUDITAS

Vidaus audito skyrius stiprina LTOU gebėjimą kurti, saugoti ir išlaikyti vertę, teikiant nepriklausomą, rizika pagrįstą ir objektyvų užtikrinimą, patarimus, įžvalgas ir prognozes suinteresuotoms Bendrovės šalims. Vidaus audito funkcija stiprina Bendrovės sėkmingą tikslų įgyvendinimą, valdyseną, rizikos valdymą ir kontrolės procesus, sprendimų priėmimą ir priežiūrą, reputaciją ir patikimumą suinteresuotųjų šalių akyse, gebėjimą tarnauti visuomenės interesams.

Skyrius savo veikloje vadovaujasi padalinio veiklos strategija, susieta su Bendrovės strateginėmis kryptimis ir tikslais, o jo veikla planuojama sudarant ilgalaikius ir metinius veiklos planus, pagrįstus nepriklausomu rizikos vertinimu. Vieni iš strateginių vidaus audito funkcijos veiklos prioritetų - didinti Vidaus audito skyriaus vertę, matomumą ir patikimumą LTOU, užtikrinant konstruktyvų ir pagarba paremtą dialogą su LTOU padaliniais ir valdysenos organais, siekti nuolatinio tobulėjimo, reikalingo užtikrinti funkcijos vertę ir pasirengimą ateities iššūkiams.

1.3. PROCESŲ VALDYMAS

Pagrindinis procesų valdymo tikslas:

- analizuoti bendrovės veiklos procesus, sąveikas tarp atskirų procesų pradedant nuo strategijos parengimo, maršrutų plėtros valdymu, aviacinių neaviacinių paslaugų pardavimu, operacijų saugos užtikrinimu, reikalingų žmogiškųjų išteklių ciklo valdymu, infrastruktūros įsigijimu bei palaikymu ir baigiant veiklomis reikalingomis paslaugų teikimo užtikrinimui bei kokybei palaikyti;
- nustatyti ir/ ar spręsti procesines (sistemines) problemines vietas;
- identifikuoti srauto vertės grandinę;
- rengti procesų TO-BE schemas;
- standartizuoti ir suvienodinti Vilniaus, Kauno, Palangos oro uostų veiklos procesus;
- užtikrinti procesinio valdymo kultūros puoselėjimą ir švietimą;
- modeliuoti, palaikyti ir vystyti LTOU procesų architektūrą;
- dalyvauti veiklos gerinimo projektuose ir iniciatyvose.

Siekiant nuolatinio bendrovės veiklos procesų tobulinimo, skyrius vykdo nuolatinę procesų peržiūrą ir yra atsakingas už LEAN Asaichi, X Matrica, Kaizen praktikų taikymą bei palaikymą.

Siekiant plėtoti bendrovėje tobulinimo KAIZEN idėjų teikimą bei įgyvendinimą yra atnaujinta KAIZEN idėjų valdymo priemonė siekiant labiau įtraukti kolegas ir kolegas teikti tobulinimo pasiūlymus.

Siekiant užtikrinti aukštus keleivių patirties standartus skyrius aktyviai dalyvauja naujų bendrovės paslaugų kūrimo bei jų įveiklinime.

1.4. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ LŪKESČIAI

Lietuvos oro uostų strateginiame veiklos plane vertinami ir sistemiškai atliepami pagrindinių suinteresuotųjų pusių lūkesčiai. Pagrindinės suinteresuotosios šalys yra: akcininkas (valstybė), keleiviai, oro linijos, verslo ir komerciniai partneriai, valstybės ir priežiūros institucijos, darbuotojai, vietos bendruomenės, visuomenė bei tiekėjai. Šių suinteresuotųjų pusių lūkesčių atliepimas vertinamas atsižvelgiant į jų svarbą organizacijos veiklos tęstinumui, strateginių tikslų įgyvendinimui ir ilgalaikiam vertės kūrimui.

Strateginio veiklos plano įgyvendinimo laikotarpiu prioritetas teikiamas akcininko, keleivių ir pagrindinių verslo partnerių lūkesčiams, kadangi jų atliepimas turi didžiausią poveikį Lietuvos oro uostų strateginių tikslų pasiekimui. Akcininko lūkesčiai yra apibrėžti gautame lūkesčių rašte. Jie siejami su augančiu Lietuvos pasiekiamumu oro transportu – Bendrovė orientuojasi į krypčių skaičiaus didinimą ne mažiau kaip 14 iki 2028 m. spalio mėn., taip pat į tiesioginio oro susisiekimo su Briuseliu užtikrinimą (ne mažiau kaip 2 tiesioginiai skrydžiai per dieną) ir, esant poreikiui, su kitais Lietuvos pirmininkavimui ES svarbiais miestais.

Įgyvendinant strateginius tikslus, tęsiamos investicijos į infrastruktūros plėtrą: iki 2028 m. pabaigos numatoma išplėsti Vilniaus oro uostą ir pastatyti T5 atvykimo terminalą, taip pat užtikrinti tolesnę Kauno oro uosto plėtrą. Infrastruktūros plėtra vykdoma atsižvelgiant į individualiųjų pagalbos poreikių turinčius žmones.

Veiklos saugumo stiprinimo srityje 2026 m. planuojama įdiegti bepiločių orlaivių detekcijos sprendimus Bendrovės valdomuose oro uostuose. Bendrovė savo veiklą vykdo ir toliau planuoja vykdyti laikydamosi aukščiausių skaidrumo, valdysenos, etikos ir socialinės atsakomybės standartų, taiko modernius darbuotojų įsitraukimo vertinimo metodus ir siekia nuosekliai darbuotojų įsitraukimo augimo.

Šie bei kiti lūkesčiai atsispindi strateginiuose tiksluose, orientuotuose į finansinį tvarumą, ilgalaikį konkurencingumą ir nuoseklią infrastruktūros plėtrą.

Keleivių lūkesčiai apima saugią, patogią ir kokybišką kelionių patirtį, patikimas paslaugas ir platų skrydžių kryptų pasirinkimą. Strateginiame veiklos plane šie lūkesčiai atliepami per tikslus, susijusius su keleivių patirties gerinimu, paslaugų kokybės užtikrinimu ir oro uostų pasiekiamumo didinimu.

Oro linijų ir kitų verslo partnerių lūkesčiai siejami su konkurencingomis ir prognozuojamomis veiklos sąlygomis, skaidriais procesais bei ilgalaikiu bendradarbiavimu. Šių lūkesčių atliepimas yra svarbus plėtojant skrydžių tinklą ir stiprinant Lietuvos oro uostų pozicijas tarptautinėje aviacijos rinkoje, todėl strategijoje akcentuojamas tvarių partnerysčių kūrimas ir lankstūs sprendimai.

Valstybės ir priežiūros institucijos tikisi teisės aktų laikymosi, aukštų saugos standartų, rizikų valdymo ir aplinkosauginių reikalavimų įgyvendinimo. Šie lūkesčiai integruojami į strateginius tikslus, susijusius su veiklos atitiktimi, sauga ir tvarios veiklos vystymu.

Darbuotojų lūkesčiai apima stabilias darbo sąlygas, kompetencijų ugdymą ir įsitraukimą į organizacijos pokyčius. Strateginiame veiklos plane numatomas organizacinių gebėjimų stiprinimas ir į tvarumą orientuota organizacijos transformacija, kuri leidžia užtikrinti ilgalaikį veiklos efektyvumą ir žmogiškųjų išteklių tęstinumą.

Vietos bendruomenių, visuomenės ir tiekėjų lūkesčiai siejami su atsakingu poveikio aplinkai valdymu, socialine atsakomybe, skaidrumu ir ilgalaikiu bendradarbiavimu. Šių suinteresuotųjų pusių lūkesčių atliepimas prisideda prie socialinio veiklos priimtimumo ir yra neatsiejama tvarios, atsakingos organizacijos transformacijos dalis.

2. STRATEGINĖS SRITYS IR SIEKIAMI RODIKLIAI

LTOU atlikusi vidinių, išorinių veiksnių bei SSGG analizę identifikavo pagrindines strategines sritis 2026-2029 metams:

1. Infrastruktūra - pasaulinio lygio oro uostų infrastruktūros pertvarkos užbaigimas.
2. Avia pasiekiamumas - Avia pasiekiamumo kokybės proveržio įgyvendinimas.
3. Verslo modelis - Subalansuoto verslo modelio vystymas.
4. Patirtis - Partnerių ir keleivių patirties gerinimas pokyčių kontekste.
5. Saugumas - Veiklos tęstinumo ir atsparumo užtikrinimas.
6. Tvarumas - Į tvarumą orientuota organizacijos transformacija.

2026	2027-2029 +esama	
<p>AVIA: keleivių ir krovinių srauto augimui palankios aplinkos kūrimas atnaujinant skatinimo strategiją</p> <p>VERSLO MODELIS: KUN daugiaaukštės automobilių aikštelės užbaigimas</p> <p>VERSLO MODELIS: T2/T3 komercinio bendrojo plano įgyvendinimas</p> <p>VERSLO MODELIS: VNO daugiaviečio pastato (kontroliuojamoji zona) užbaigimas</p> <p>VERSLO MODELIS: VNO T1 ir T5 komercinis bendrasis planas</p> <p>SAUGUMAS: e-saugumo valdymo sistemų diegimas ir perkėlimas</p> <p>SAUGUMAS: Sugedusio orlaivio pašalinimo galimybės pilna C kategorija</p> <p>SAUGUMAS: KUN ir PLQ skaitmeninis stebėjimas</p> <p>PATIRTIS: Naujų transporto būdų pristatymas siekiant padidinti patogų oro uostą pasiekiamumą</p> <p>PATIRTIS: Patogesnis kėlis radimas, įskaitant skaitmeninius ir fizinius sprendimus</p> <p>PATIRTIS: Mokymo valdymo sistemos (LMS) kūrimas</p> <p>PATIRTIS: Skaitmeninio bendravimo su vidiniais ir išoriniais klientais kanalo (svetainių, pirmiausia skirtų išmaniesiems telefonams ir t. t.) kūrimas</p> <p>TVARUMAS: Atliekų tvarkymo strategijos parengimas</p> <p>TVARUMAS: Atsparumo klimato kaitai įvertinimas</p> <p>TVARUMAS: SAF įdiegimo potencialo žvalgymas</p>	<p>AVIA: aviacijos partnerių sąlygų atnaujinimas</p> <p>AVIA: rizikos pasidalinimo modelio vystymas; strateginių maršrutų vystymas</p> <p>AVIA: poreikio generavimas per suinteresuotųjų šalių partnerystes</p> <p>AVIA: pradamas 8+ val. reguliarus ilgų nuotolių maršrutas</p> <p>VERSLO MODELIS: VNO sandėlis (nekontroliuojamoji zona) Nr. 2</p> <p>VERSLO MODELIS: KUN daugiaviečio pastatas (kontroliuojamoji zona)</p> <p>VERSLO MODELIS: VNO MSCP (daugiaaukštė automobilių aikštelė) (1000 vietų) šalia T5</p> <p>INFRA: VNO T5 terminalas</p> <p>SAUGUMAS: Pasirengimas nenumatytioms situacijoms (naujausia dokumentacija/mokymai/ERP įranga/pratybos)</p> <p>SAUGUMAS: Pasirengimas geopolitinėms grėsmėms</p> <p>SAUGUMAS: „Drone dome“</p> <p>SAUGUMAS: Biometrinė patikra išvykimo patikros punktuose</p>	<p>PATIRTIS: Oro uostų pritaikymas klientams su individualiomis reikmėmis (VNO Q1, 2025 KUN 2026, VNO T2,3 2026, atvykimas 2027)</p> <p>PATIRTIS: Efektyvios veiklos ir sklandžios kelionės naudojant duomenimis/DI pagrįstą oro uosto veiklos valdymą užtikrinimas</p> <p>PATIRTIS: Naujų keleiviams skirtų pasiaugų (pagalba 65+/vieniems keliaujantiems tėvams, t. t.) pristatymas</p> <p>PATIRTIS: „Pridėtinės vertės“ kūrimas ir teikimas keleivių kelionės metu (partnerystės vertė)</p> <p>PATIRTIS: Dirbtinio intelekto (DI) sprendimo klientų ir darbuotojų patirties gerinimui testavimas</p> <p>PATIRTIS: „Vietos jausmo“ atributų įgyvendinimas</p> <p>PATIRTIS: Oro uosto bendruomenės kūrimas (oro uostas, komerciniai partneriai, valdžios institucijos, kaimynai, t. t.)</p> <p>TVARUMAS: Energijos naudojimo efektyvumo gerinimas</p> <p>TVARUMAS: Oro uosto aptarnaujančio transporto išmetamo anglies dioksido kiekio sumažinimas</p> <p>TVARUMAS: Antžeminių operacijų išmetamo anglies dioksido kiekio sumažinimas</p> <p>TVARUMAS: Nekontroliuojamosios zonos antžeminės prieigos išmetamo anglies dioksido kiekio mažinimas</p>

Įgyvendinus pagrindinius išsikeltus strateginius tikslus 2026–2029 metų laikotarpiu, planuojama, kad LTOU pajamos 2029 m. sieks 96 mln. Eur. Veiklos pelningumo iki mokesčių, nusidėvėjimo, amortizacijos ir mokėtinų palūkanų (Koreguota EBITDA) marža 2029 m. sudarys ne mažiau kaip 35 proc.

Strategiją įgalinančios nuolatinės plėtros sritys, kurios palaikys pagrindinėse strateginėse srityse išvardytus siekius:

1. Žmonės ir kultūra – organizacijos transformacija.
2. Technologija – skaitmeninė transformacija.
3. Finansai – finansų strategija.

Pagrindiniai organizaciniai (žmonių ir kultūros) pokyčiai

ORGANIZACIJOS STRUKTŪROS VYSTYMAS

Infrastruktūros plėtros ir energetikos projektų palaikymo struktūros kūrimas:
- Naujos infrastruktūros priežiūros kompetencijos, FTE rolės ir procesai

KULTŪRINĖS INICIATYVOS

Organizacinės kultūros pokyčiai:
- Sukurti į klientus orientuoto prekės ženklą pažadą
- Pradėti į klientus orientuotos kultūros vystymo iniciatyvas ir palaikyti skaitmeninės transformacijos pastangas ugdamas kompetencijas, vertybes ir mąstyseną
- Vystyti ir stiprinti partnerystę grindžiamus elgesio ir veiklos principus
- Vystyti ambicingą tikslų nustatymo ir grįžtamojo ryšio kultūrą, skirtą lyderystės ugdymui.

MOKYMAS IR PLĖTRA

Darbuotojų augimas ir tobulėjimas:
- Pabrėžti vidaus karjeros atvejus.
- Skatinti darbuotojų augimą.
- Pasiekti 43 mokymo valandas vienam darbuotojui 2024 m. (+10% palyginti su 2023 m.).

Mokymų duomenys ir įvedimas:
- Įdiegti mokymo duomenų valdymo skydą „Power BI“.
- Duomenų perkėlimas į verslo planą, valymas ir sistemos sąranka.
- Pagerinti ir užtikrinti efektyvų naujų darbuotojų įvedimo procesą.

DARBUOTOJŲ PRIVILEGIJOS IR GEROVĖ

Darbuotojų vertės pasiūlymas (nuo 2025 m.):
- Skirti dėmesį fizinei, emocinei, finansinei ir profesinei gerovei.
- Siekti pripažinimo ir apdovanojimų darbuotojų gerovės srityje.

Nauji vidiniai kanalai:
- Paleisti vidinę privilegijų svetainę, kuri veiktų kaip centralizuotas darbuotojų privilegijų šaltinis.

Partnerystė su Krizių valdymo centru:
- Įgyvendinti emocinės gerovės palaikymo ir krizių įveikimo mokymus; mokymai LTOU krizių valdymo centro (ESOC) nariams.
- Dalyvauti krizių simulacijose.
- Pristatyti mobiliojo psichologo paslaugas darbuotojams.

SVEIKATA IR SAUGA

AAP sekimas ir saugos procesas:
- Įdiegti veiksmingą asmeninių apsaugos priemonių (AAP) sekimo sistemą.
- Pakeisti procesą į vieną supaprastintą sistemą.

Sauga ir mokymas darbo vietoje:
- Proaktyviai užtikrinti saugą ir sveiką aplinką visiems darbuotojams.
- Suteikti žinių ir mokymų apie saugą darbo vietoje.

Saugos tikslai:
- Iki 2025 m. pasiekti, kad darbo vietoje nevyktų nė vieno nelaimingo atsitikimo

ĮVAIROVĖ, LYGYBĖ IR ĮTRAUKTIS (DEI)

Partnerystė ir įtrauktis:
- Bendradarbiauti su tokiomis organizacijomis kaip SOPA siekiant remti specialiųjų poreikių turinčius asmenis.
- Remti kultūrinę transformaciją siekiant įtraukties.

Lygios galimybės ir įtraukios privilegijos:
- Užtikrinti lygias galimybes darbo vietoje žmonėms, turintiems individualių poreikių, siekiant 5% kvotos (2023–2028).
- Įtraukios privilegijos nuo 2025 m.

Pagrindiniai skaitmeninės transformacijos pokyčiai

SKAITMENINIMAS IR AUTOMATIZAVIMAS

Pralaidumo didinimas skaitmenizuojant keleivių aptarnavimo procesus:

- Pasiekiant naujas technologijas padidinti VNO pralaidumą iki 8 mln. keleivių per metus, 2400 kel/h T4 iki 2025 m. ir T5 2028 m.
- Pasiekiant naujas technologijas (KUN rekonstrukcija) padidinti KUN pralaidumą iki 2 mln. keleivių per metus, 800 kel/h iki 2025 m.

Verslo procesų automatizavimas:

- Administracinių funkcijų automatizavimas, LTOU operacijų valdymas ir operacijų valdymo centro diegimas
- Aviacijos saugumo didinimas diegiant skaitmeninius sprendimus
- Turto valdymo efektyvumo didinimas
- DWH, BI ir DI sprendimų kūrimas

Sklandžios oro uosto veiklos užtikrinimas:

- Pasenusių ir nepatikimų technologijų pakeitimas
- Technologinių sprendimų, skirtų „keilių oro uostų“ veiklai, diegimas.

VEIKLOS IR PROJEKTŲ TĖSTINUMAS

Poprojektinės technologijų plėtros užtikrinimas:

- Naujos produktų savininkų grupės, atsakingos už poprojektinių technologijų plėtrą ir technologijų gyvavimo ciklo pratęsimą, pristatymas
- Ilgalaikų veiklos, finansų, administracinių, saugumo ir techninės priežiūros technologijų planų parengimas

IT infrastruktūros ir kompetencijos konsolidavimas:

- Visų skylių IT sistemų centralizavimas, serverių ir tinklo infrastruktūros valdymo suvienodinimas
- Dėmesio sutelkimas į darbuotojų IT kompetencijos ugdymą

KIBERNETINIO SAUGUMO GEBĖJIMŲ PLĖTOJIMAS

Kibernetinio saugumo užtikrinimas:

- Kibernetinio saugumo operacijų centro kūrimas
- Papildomo ypatingos svarbos informacijos infrastruktūros kibernetinio saugumo (YSII) sukūrimas
- Mobilųjų įrenginių stebėsenos ir kontrolės diegimas

PROAKTYVAUS REAGAVIMO GEBĖJIMŲ ĮGYVENDINIMAS

Proaktyvus reagavimas ir prevencija palyginti su reagavimu į gedimus:

- Naudojama tik gamintojo palaikoma įranga
- IT paslaugų kokybės ir valdymo gerinimas bei IT brandos lygio kėlimas, investicijos į darbuotojų mokymą ir švietimą
- IT sistemų stebėsenos realiuoju laiku įgalinimas ir prognozuojamosios techninės priežiūros naudojant duomenų analizę diegimas;
- IT sistemų dubliavimo ir spartaus atkūrimo užtikrinimas

2.1. INFRASTRUKTŪRA – PASAULINIO LYGIO ORO UOSTŲ INFRASTRUKTŪROS PERTVARKOS UŽBAIGIMAS

Šioje srityje daugiausia dėmesio skiriama savalaikiam bendrojo plano įgyvendinimui, pokyčio panaudojimui verslo plėtrai ir didelio masto infrastruktūros plėtros rizikos valdymui. Pagrindinės verslo galimybės priklauso nuo sėkmingo infrastruktūros plėtros sinchronizavimo su verslo paklausa ir užmegztomis naujomis partnerystėmis.

Infrastruktūros plėtros ir vystymo srityje daugiausia dėmesio skiriama didelio masto infrastruktūros plėtros rizikos valdymui. Sinchronizuojant infrastruktūros augimą su verslo paklausa siekiama paspartinti investicinę grąžą.

Strateginis kontekstas:

- Savalaikė infrastruktūros plėtra: svarbu, kad infrastruktūros plėtra būtų savalaikė ir atitiktų kokybės, saugos ir aviacinio saugumo reikalavimus.
- Diegimų rizikų valdymas: pagrindiniai iššūkiai glūdi infrastruktūros bendrojo plano diegime tuo pat metu atsižvelgiant į galimą poveikį paslaugoms bei patirčiai ir aktyvų ekonominių, veiklos, politinių ir aviacinės saugos/saugumo rizikos valdymą.
- Verslo plėtros ir infrastruktūros pajėgumo sinchronizavimas: itin svarbu sinchronizuoti verslo plėtros pastangas su augančios infrastruktūros pajėgumais siekiant išvengti prarastų pajamų galimybių.

Tikslai:

- T5 parengtas veiklai 2028 Q4, atvykimo KPI 2400 kel./val.
- Kitos infrastruktūros plėtra (viso Capex 169 mln. Eur iki 2029 m.)

Pagrindinės veiklos:

- Užtikrinti savalaikį infrastruktūros projektų įgyvendinimą.
- Koordinuoti verslo ir infrastruktūros plėtrą.
- Stiprinti svarbiausias kompetencijas ir plėsti žmogiškuosius išteklius.



Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
VNO T5 terminalas	Didesnis atvykimo pajėgumas, nekontroliuojamosios zonos prieigos	1. Architektūrinis konkursas (įgyvendintas)	1. GAIRIŲ PASIEKIMAS

	plėtra. SĖKMĖS METRIKOS: atvykimo KPI 2400 kel/h	2. Projektavimo etapas 3. Statyba + technologinio integravimo etapas 4. Oro navigacijos integravimas 5. Naujas biuras	2. PATRAUKLI VERSLO APLINKA
VNO T2/T3 atnaujinimas	Pokyčiams pritaikyti T2/3 terminalai po T4 veiklos pradžios. SĖKMĖS METRIKOS: baigta komercinė integracija ir pagrindiniai T2/3 projektai (centrinė zona su 3-iu aukštu) iki 2026 Q2 (pagrindiniai etapai, susiję su naujų komercinių zonų integracija)	1. Statybų konkursas 2. Detalus statybų planas 3. Statybų etapas	1. GAIRIŲ PASIEKIMAS 2. PATRAUKLI VERSLO APLINKA
VNO T1 terminalas	Sprendimas dėl T1 būsimos (de)integravimo. SĖKMĖS METRIKOS: Komercinis bendrasis planas ir galutiniai kultūros vertybių apribojimai	1. Verslo plano parengimas 2. Galimo sprendimo Kultūros vertybių komisijai teikimas ir komisijos sprendimas	1. GAIRIŲ PASIEKIMAS 2. PATRAUKLI VERSLO APLINKA
Organizacinės struktūros vystymas	1. Naujos infrastruktūros priežiūros kompetencijos, FTE rolės ir procesai 2. Energijos projekto vystymas	1.1. Pagrindinių reikiamų žinių analizė 1.2. Organizacijos paruošimas pokyčiams 1.3. Adaptacija 2.1. Verslo plano parengimas 2.2. Projektavimo projektai 2.3. Verslo plano patikra 2.4. Diegimas	KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
VNO ir PLQ MM projektai (dvilypė paskirtis)	Išplėsta infrastruktūra ir pajėgumas. SĖKMĖS METRIKOS: didesnis pajėgumas piko metu. Finansinė parama (negražinama)	1. Sutartis dėl finansinės paramos 2. Portfelio kapitalo išlaidų pajėgumo įvertinimas 3. Projektavimas, statyba	PLĖTROS KOORDINAVIMAS
VĖJO elektrinės parkas	Subalansuoti metiniai veiklos sąnaudų pinigų srautai, nepriklausomybė nuo elektros rinkos kainų, „Net Zero“ 2030. SĖKMĖS METRIKOS: mažesnės elektros veiklos sąnaudos, anglies dioksido atžvilgiu neutralūs oro uostai iki 2030 m., galimos pajamos iš elektros rinkos.	1. Finansiniai pajėgumai 2. Detalus vėjo elektrinių projektas 3. Finansinis sprendimas po projektavimo etapo įgyvendinimui	KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
PLQ Liepojos kelio įsigijimas iš savivaldybės	Būsima plėtra, geresnis pasiekiamumas ir veiklos saugumas (tikslas ir sėkmės metrikos).	1. Sutartis su savivaldybe 2. Verslo planas 3. Projektavimas ir statyba (įgyvendinamumo patikra)	1. GAIRIŲ PASIEKIMAS 2. PLĖTROS KOORDINAVIMAS
PLQ terminalo plėtra	Didesnis keleivių piko metu pajėgumas. SĖKMĖS METRIKOS: pasirengimas veiklai atsižvelgiant į faktinį keleivių skaičių ir bendrojo plano sprendimus.	1. Plėtros verslo planas 2. Projektas 3. Įgyvendinamumas	1. GAIRIŲ PASIEKIMAS 2. PLĖTROS KOORDINAVIMAS

VNO papildomo kelio jungties prieiga pagal bendrąjį planą ir RB	Didesnis kelio prieigos pajėgumas ir saugumas. SĖKMĖS METRIKOS: papildomas kelias į/iš VNO oro uosto	Savivaldybės ir RB sprendimas tiesti naują gatvę iki Vilniaus oro uosto	PLĖTROS KOORDINAVIMAS
Kuro saugojimo zona	Atnaujinti infrastruktūrą (gyvavimo ciklas). SĖKMĖS METRIKOS: pasirengimas veiklai atsižvelgiant į bendrojo plano sprendimus	1. Aviacinio kuro bazės plėtros analizė. 2. Sprendimas dėl aviacinio kuro bazės operatoriaus. 3. Kelių verslo planų palyginimas (vidaus su išorės) 4. Jei išorės – naujas konkursas su SAF plėtra ir atnaujinimu. 5. Jei vidaus – plėtra, SAF atnaujinimas ir organizacinės struktūros keitimas/pritaikymas	1. GAIRIŲ PASIEKIMAS 2. KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS 3. PLĖTROS KOORDINAVIMAS

2.2. AVIA PLĖTRA – AVIA PASIEKIAMUMO KOKYBĖS PROVERŽIO ĮGYVENDINIMAS

Avia plėtros srityje daugiausia dėmesio skiriama centrinės oro uosto funkcijos užtikrinti įvairias kelionių kryptis ir didinti regioninį bei nacionalinį patrauklumą per diferencijuotus krypčių pasiūlymus įgyvendinimui.

Strateginis kontekstas:

- Pagrindinių suinteresuotųjų šalių grupių lūkesčiai: krypčių skaičiaus didinimas reikalingas norint patenkinti vietos ir tarptautinių keleivių reikmes, o taip pat padėti įgyvendinti strateginių partnerių prioritetus ir tikslus.
- Iššūkiai dėl kaimyninių rinkų plėtros: paslaugų kokybės gerinimas ir skrydžių maršrutų plėtra yra itin svarbūs Lietuvos atvykstančių ir išvykstančių keleivių dalies palaikymui ir didinimui konkurencingoje aplinkoje.

Tikslai:

- Keleivių srauto didinimas (nuo 7,2M (2025) iki 9M (2029))
- Tiesioginiai transatlantiniai skrydžiai (nuo 0 (2025) iki 1+ užtikrinant reguliarias paslaugas nuo 2028 m.)
- Kitų maršrutų plėtra (ne mažiau nei 14 papildomų maršrutų iki 2028 m. spalio mėn., taip pat Lietuvos pirmininkavimo ES laikotarpiu, 2027 m. sausio 1 d. stengsis užtikrinti tiesioginį oro susisiekimą su Briuseliu (ne mažiau kaip 2 tiesioginiai skrydžiai per dieną))
- Aptarnauti ir užtikrinti ne mažiau nei 90 % valstybės prioritetinių maršrutų (šiuo metu – 70%)

Pagrindinės veiklos:

- Strategiškai išplėsti skrydžių maršrutus
- Taikyti, pritaikyti ir diversifikuoti rizikos pasidalinimo partnerystės modelį
- Peržiūrėti esamų kontraktų sąlygas ir persvarstyti būsimą kainodaros strategiją
- Koordinuoti maršrutų plėtrą ir poreikio generavimą kartu su svarbiausiais strateginiais partneriais

Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
Ilgalaikių tvarių maršrutų vystymas per rizikos pasidalinimo partnerystės modelį	Igyvendinta 80 proc. pasirašytų sutarčių.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reikiamo finansavimo užtikrinimas 2. Tolesnis rizikos pasidalinimo partnerystės modelio vystymas 3. Bendradarbiavimo su partnerių oro linijomis, oro uostais, kelionių agentūromis ir turizmo agentūromis 4. Srauto duomenų analizė naudojant pažangias priemones ir glaudžiai bendradarbiaujant su Planavimo, analizės ir rizikos įvertinimo skyriumi 5. Maršrutų vystymo kompetencijų gerinimas 6. Pagal poreikius pritaikytas rinkodaros ir komunikacijos paketas glaudžiai bendradarbiaujant su Rinkodaros ir komunikacijos skyriumi. 	RIZIKOS PASIDALINIMO MODELIS
Verslui ir turizmui strategiškai svarbiais laikomų maršrutų įgyvendinimas ir palaikymas	Palaikomi ir įgyvendinti 95 proc. maršrutų, įvardytų kaip strategiškai svarbių	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bendradarbiavimo su partnerių oro linijomis, oro uostais, kelionių agentūromis ir turizmo agentūromis 2. BLITZ sesijos ir susipažinimo kelionės su pasirinktomis oro linijomis: modelio tobulinimas, dalyvaujančių partnerių tinklo plėtimas 3. Maršrutų vystymo kompetencijų gerinimas 4. CRM naudojimo didinimas siekiant pagerinti ryšių su partneriais valdymą 	SKRYDŽIŲ TINKLO PLĖTRA
Poreikio generavimas išsamiai bendradarbiaujant su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis	Keleivių srauto didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5% metinis augimas Aviacijos pajamų didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5% metinis augimas IATA pasiekiamumo oru indeksas SĖKMĖS METRIKOS: 85 Aviacijos partnerių pasitenkinimo didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos partnerių pasitenkinimas >75%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bendradarbiavimo su partnerių oro linijomis, oro uostais, kelionių agentūromis ir turizmo agentūromis 2. BLITZ sesijos ir susipažinimo kelionės su pasirinktomis oro linijomis: modelio tobulinimas, dalyvaujančių partnerių tinklo plėtimas 3. Maršrutų vystymo kompetencijų gerinimas 4. CRM naudojimo didinimas siekiant pagerinti ryšių su partneriais valdymą 	SKRYDŽIŲ TINKLO PLĖTRA TRANSATLANTINIAI SKRYDŽIAI

Verslo ryšių su aviacijos partneriais palaikymas ir gerinimas atnaujinant Bendrąsias sąlygas	Aviacijos pajamų didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5% metinis augimas Aviacijos partnerių pasitenkinimo didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos partnerių pasitenkinimas >75%	1. Oro uosto naudotojų informavimo proceso vystymas 2. Bendrųjų sąlygų koregavimas atsižvelgiant į naują infrastruktūros ir kitą plėtrą	
Konkurencingumo palaikymas bei gerinimas ir pajamų augimo skatinimas vystant ilgalaikę kainodaros strategiją	Aviacijos pajamų didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5% metinis augimas Kaštų kontrolės ir plano vykdymas SĖKMĖS METRIKOS: Kaštų kontrolės ir plano vykdymas 94%-100%	Duomenų analizė ir analitinis įvertinimas	SKRYDŽIŲ TINKLO PLĖTRA
Keleivių ir krovinių srauto augimui palankios aplinkos kūrimas atnaujinant skatinimo strategiją	1. Keleivių srauto didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Daugiau nei 8,9 milijono keleivių 2029 m. 2. Aviacijos pajamų didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos pajamos >40,5 milijono Eur 3. Krypčių skaičiaus ir pasiekiamumo oru didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5+ nauji maršrutai kasmet. 4. Senųjų vežėjų vietų skaičiaus padidėjimas SĖKMĖS METRIKOS: +13% metinis augimas 5. Aviacijos partnerių pasitenkinimo didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos partnerių pasitenkinimas >75%	1. Bendradarbiavimo su partnerių oro linijomis, oro uostais, kelionių agentūromis ir turizmo agentūromis 2. Naujų oro uosto skatinimo schemų peržiūra, gerinimas ir vystymas siekiant išlaikyti konkurencingumą rinkoje 3. Maršrutų vystymo kompetencijų gerinimas 4. Verslo ryšių su pagrindinėmis krovinių gabenimo suinteresuotosiomis šalimis palaikymas ir gerinimas	TRANSATLANTINIAI SKRYDŽIAI
PSO modelio pritaikymas savivaldybėms ir kitoms suinteresuotosioms šalims	Aviacijos partnerių pasitenkinimo padidėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos partnerių pasitenkinimas >75%	1. Įstatyminių pokyčių inicijavimas siekiant suderinti PSO modelį su vietinėmis reikmėmis 2. Pagrindinių vietinių suinteresuotųjų šalių pristatymas ir įtraukimas į pritaikyto PSO modelio naudojimą	SKRYDŽIŲ TINKLO PLĖTRA
Naujų partnerių skatinimo modelių radimas	Tiesioginis tarpžemyninis pasiekiamumas oru SĖKMĖS METRIKOS: Veikiantis reguliarus tarpžemyninis maršrutas	Išorinių konsultantų įtraukimas siekiant padėti sukurti naujus maršrutų vystymo modelius, kad būtų galima pritraukti vežėjų, galinčių užtikrinti tiesioginius reguliarius transatlantinius maršrutus.	TRANSATLANTINIAI SKRYDŽIAI

2.3. VERSLO MODELIS – SUBALANSUOTO VERSLO MODELIO VYSTYMAS

Tvaraus finansinio modelio strateginėje srityje daugiausia dėmesio skiriama su aviacija nesusijusių pajamų didinimui, naujų pajamų šaltinių paieškai, išorės investicijoms ir aktyviam santykių su investuotojais valdymui. Taip siekiama pagerinti rizikų valdymą, pajamų diversifikavimą ir nuolatinį projektų vystymą taikant išorinį finansavimą.

Strateginis kontekstas:

- Infrastruktūros investicijų ir atsipirkimo laikotarpis: LTOU kyla reikšmingas iššūkis dėl infrastruktūros vystymui reikalingų didelių investicijų ir ilgo atsipirkimo laikotarpio.
- Geopolitinės grėsmės ir rizikos: geopolitinės grėsmės didina kelionių paklausos pokyčių riziką. Aviacijos sektoriaus jautrumas galimoms finansinėms arba aviacijos krizėms gali turėti įtakos avia partnerių įsitraukimui, o taip pat srauto augimo prognozėms.
- Infrastruktūros investicijų ir atsipirkimo laikotarpis: infrastruktūros pokyčiai gali sužlugdyti esamas komercines partnerystes. Svarbu apgalvotai prisitaikyti prie šių pokyčių ir užtikrinti, kad atnaujinimai šiuos santykius skatintų, o ne ardytų.
- Žemės nuosavybės apribojimai ir galimybės: Ne visos oro uostų teritorijos priklauso oro uostams nuosavybės teise, todėl atsiranda plėtros ir strateginių pajamų didinimo pastangų apribojimų.

Tikslai:

- Neaviacinės pajamos 2029 m.: 39,6 M EUR
- Keleiviui tenkančios neaviacinės pajamos 2029 m.: 4,4 EUR / kel
- Komercinių patalpų užimtumo lygis 2029 m.: VNO 87 proc., KUN 85 proc., PLQ 95 proc.

Pagrindinės veiklos:

- Įgyvendinti projektus, generuojančius neaviacines pajamas
- Atverti naujus pajamų šaltus padidinus MRO ir Cargo pajėgumus
- Aktyviai valdyti išorės investicijas ir ryšius su investuotojais
- Įgyvendinti energetikos projektus
- Įgyvendinti skaitmeninės transformacijos projektus siekiant optimizuoti veiklą
- Plėtoti į partnerystę orientuotą organizacinę kultūrą

Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
VNO daugiafunkcis pastatas (kontroliuojamoji zona)	NOI (10-ieji metai) 700k EUR/metus	1. Projektas 2. Statyba 3. Nuoma	PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ
VNO sandėlis (kontroliuojamoji zona)	NOI (10-ieji metai) 200k EUR/metus	1. Projektas 2. Statyba 3. Nuoma	PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ
KUN daugiafunkcis pastatas (kontroliuojamoji zona)	NOI (10-ieji metai) 340k EUR/metus	1. Projektas 2. Statyba 3. Nuoma	PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ
KUN daugiaaukštė automobilių aikštelė P4 + antžeminės aikštelės rekonstrukcija P3.2	NOI (10-ieji metai): 1,4 M EUR/metus	1. Projekto užbaigimas 2. Statyba 3. Nuoma	PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ
VNO T2/T3 komercinio bendrojo plano įgyvendinimas	Po to, kai bus pradėtos visos komercinės veiklos, tikimės, kad dėl naujų sutarčių ir efektyvesnio	1. 1. Projektai iki 2025 Q1 2. Vykdomos visos operacijos iki 2026 Q2	PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ

	išdėstymo padidės tiek NPS, tiek pajamos (maždaug 20% metinis augimas).		
VNO MSCP (daugiaaukštė automobilių aikštelė) (1 000 vietų) šalia T5	Užtikrinti pakankamą automobilių parkavimo infrastruktūrą augantiems klientų srautams. Padidinti pajamas iš NT nuomos.	1. Verslo planas 2. Projektas 3. Statyba 4. Nuoma	PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ
VNO verslo parkas (rytų)	Padidinti pajamas iš NT nuomos.	1. Verslo planas 2. Projektas 3. Statyba 4. Nuoma	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI
VNO MRO & CARGO (VAKARŲ)	Padidinti pajamas iš žemės nuomos ir (arba) BTS NT nuomos.	1. Teritorijos koncepcija 2. Verslo planas 3. Žemės aukcionai	PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ IŠORINĖS INVESTICIJOS
KUN MRO & CARGO (PIETŲ)	Padidinti pajamas iš žemės nuomos ir (arba) BTS NT nuomos.	1. Teritorijos koncepcija 2. Verslo planas 3. Žemės aukcionai.	1. PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ 2. IŠORINĖS INVESTICIJOS
Projekto eigos ir investicijų analizės sisteminimas	Maksimaliai padidinti investicijų grąžą. SĖKMĖS METRIKOS: nuokrypių biudžeto kontrolė, bendrojo pelno marža, projekto užbaigimo rodikliai	1. Reguliarus eigos stebėjimas 2. Rizikos valdymas 3. Išteklių (finansinių, žmogiškųjų, materialinių) paskirstymas 4. Efektyvumo paieškos	CENTRALIZUOTA APŽVALGA
Atsinaujinančiosios energijos programa	Subalansuoti metiniai veiklos sąnaudų pinigų srautai, nepriklausomybė nuo šalies tinklo (nenumatyti atvejai), „Net Zero“ 2030 m. SĖKMĖS METRIKOS: mažesnės elektros veiklos sąnaudos, anglies dioksido atžvilgiu neutralūs oro uostai iki 2030 m., nenutrūkstanti veikla tinklo gedimo atveju, galimos pajamos iš elektros rinkos.	1. Finansiniai pajėgumai 2. Detalus visų oro uostų saulės elektrinių projektas 3. Galutinis sprendimas po projektavimo etapo dėl įgyvendinimo 4. Pasirengimas elektros energijos rinkai (žmogiškieji ištekliai, praktinės žinios)	1. PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI 2. ENERGETIKOS PROJEKTAI
Saulės energijos parkas ir baterijos	TIKSLAS: subalansuoti metiniai veiklos sąnaudų pinigų srautai, nepriklausomybė nuo šalies tinklo (nenumatyti atvejai), „Net Zero“ 2030 m. SĖKMĖS METRIKOS: mažesnės elektros veiklos sąnaudos, anglies dioksido atžvilgiu neutralūs oro uostai iki 2030 m., nenutrūkstanti veikla tinklo	1. Finansiniai pajėgumai 2. Detalus visų oro uostų saulės elektrinių projektas 3. Galutinis sprendimas po projektavimo etapo dėl įgyvendinimo 4. Pasirengimas elektros energijos rinkai (žmogiškieji ištekliai, praktinės žinios)	1. PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI 2. ENERGETIKOS PROJEKTAI

	gedimo atveju, galimos pajamos iš elektros rinkos.		
Investicijų politikos peržiūra	Apibrėžti investicijų gražos ribas ir sąnaudų bei naudos analizės reikalavimus	1. Pajėgumų planavimas (numatyti būsimą paklausą ir atitinkamai planuoti) 2. Bendradarbiavimas su oro linijų bendrovėmis (suderinti investicijas su oro linijų bendrovių poreikiais) 3. Rizikos valdymas (įvertinti ir sumažinti projekto rizikas)	CENTRALIZUOTA APŽVALGA
BUILT-TO-SUIT proceso ir teisinės bazės analizė ir parengimas	Padidinti pajamas iš NT ir (arba) žemės nuomos.	1. Įgyvendinamumo tyrimas teisės aktų požiūriu.	1. PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI 2. PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ
Investicijų užtikrinimas, t. y. IPO, obligacijos, nuosavo kapitalo finansavimas, lengvatos	Užtikrinti sėkmingą investicijų vykdymą, mažinti riziką; SĖKMĖS METRIKOS: Kapitalo efektyvumo koeficientas, projekto atsipirkimo laikotarpis; biudžeto laikymasis	1. Našumo stebėjimas 2. Veikla 3. Veikla	1. INVESTUOTOJŲ / AKCININKŲ RYŠIŲ VALDYMAS 2. IŠORINĖS INVESTICIJOS
Apgyvadinimo pramonės rinkos analizė (VNO ir KUN)	Padidinti pajamas iš NT ir (arba) žemės nuomos.	1. Įgyvendinamumo tyrimas 2. Verslo planas 3. Operatoriaus konkursas	1. PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ 2. IŠORINĖS INVESTICIJOS
Gynybos pramonės rinkos analizė	Padidinti pajamas iš NT ir (arba) žemės nuomos.	1. Įgyvendinamumo tyrimas 2. Verslo planas.	1. PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI 2. PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ IŠORINĖS INVESTICIJOS
KUN nekontroliuojamosios zonos komercinio NT vystymas šalia A6	Padidinti pajamas iš NT ir (arba) žemės nuomos.	1. Įgyvendinamumo tyrimas 2. Teritorijos koncepcija 3. Verslo planas	1. PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI 2. PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ IŠORINĖS INVESTICIJOS
Privataus NT, esančio oro uosto teritorijoje, įsigijimas	Maksimaliai padidinti LTOU nuosavybės teisę į oro uostų teritorijoje esantį NT ir jo kontrolę.	1. Įgyvendinamumo tyrimas 2. Verslo planas (kiekvieno įsigijimo)	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI
Žinių ir kompetencijos/mokymų pardavimai	Sukurti alternatyvų pajamų šaltinį; sukurti daugiau mokymo galimybių įmonėje ir sumažinti	1. Įgyvendinamumo tyrimas (vidinis) 2. Bandomasis projektas (-ai) 3. Verslo planas	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI

	išlaidas užsakovams mokymams.	4. Pilnas įgyvendinimas ir procesas.	
VNO T1 komercinės veiklos plano parengimas			1. PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI 2. PAJAMOS IŠ NEAVIACINIŲ VEIKLŲ
VĖJO elektrinės parkas	Subalansuoti metiniai veiklos sąnaudų pinigų srautai, nepriklausomybė nuo elektros rinkos kainų, „Net Zero“ 2030. SĖKMĖS METRIKOS: mažesnės elektros veiklos sąnaudos, anglies dioksido atžvilgiu neutralūs oro uostai iki 2030 m., galimos pajamos iš elektros rinkos.	1. Finansiniai pajėgumai 2. Detalus vėjo elektrinių projektas 3. Finansinis sprendimas po projektavimo etapo įgyvendinimui	ENERGETIKOS PROJEKTAI

2.4. PATIRTIS - PARTNERIŲ IR KELEIVIŲ PATIRTIES GERINIMAS POKYČIŲ KONTEKSTE

Siekdama užtikrinti aukštus klientų patirties standartus kartu su augančiu keleivių skaičiumi ir infrastruktūros pokyčiais, LTOU turi optimizuoti veiklą, sumažinti dėl infrastruktūros atnaujinimo atsirandančius trikdžius ir išlaikyti paslaugų kokybę. Iniciatyvos apima aiškių keleivių patirties standartų, keleivio kelionės žemėlapiu nustatymą bei rodiklių analizę, skaitmeninių kanalų atnaujinimą, savitarnos sistemų diegimą.

Strateginis kontekstas:

- Srauto padidėjimo valdymas: norėdama suvaldyti didėjančius keleivių srautus, LTOU turi optimizuoti veiklą, kad išvengtų grūsčių ir atidėjimų. Efektyvūs registracijos, patikros ir bagažo valdymo procesai yra itin svarbūs siekiant užtikrinti sklandžius klientų srautus ir išlaikyti paslaugų kokybę.
- Infrastruktūros pokyčių suvaldymas: infrastruktūros naujinimai yra būtini, tačiau jie gali sutrikdyti įprastą veiklą. Norint kelti kuo mažiau nepatogumų keleiviams, būtina aiški komunikacija, efektyvus kelio radimas ir laikinų infrastruktūros elementų patogumas, taip padarant perėjimo procesą kiek įmanoma sklandesnį.
- Skaitmeniniai kanalai ir savitarna: Oro uostų skaitmeninius kanalus ir su skrydžiais, navigacija susijusias funkcijas būtina peržiūrėti, kad jos atitiktų išvykstančių bei atvykstančių keleivių poreikius.

Tikslai:

- Pasiiekti 70% lojalių keleivių kiekį NPS tyrime 2030 m. (62% 2024)
- Išlaikyti aukštą partnerių patitenkinimo reitingą ne mažiau 80% (2024 m. buvo 84%)
- Pasiiekti ACI pasaulio klientų patirties akreditacijos III lygį 2029 m. (nuo II lygio 2024 m.)
- Sutrumpinti laukimo laiką patikros punktuose 50% – iki 10 min. 2029 m. (palyginti su 20 min. 2024 m.)

Pagrindinės veiklos:

- Atnaujinti keleivių patirties strategiją bei keleivių patirties darinių pokyčių valdymo procesą
- Vystyti savitarnos sistemas ir skaitmeninių kanalų naudojimo patirtį
- Skirti dėmesį partnerių patirties vystymui
- Skirti dėmesį keleivių segmentams, ypač keleiviams, turintiems individualių poreikių ir įgyvendinti jiems aktualius sprendimus.

- Kurti ir stiprinti į keleivių orientuotą kultūrą įmonėje bei oro uosto bendruomenėje
- Užtikrinti patogų atvykimą oro uostus

KELEIVIŲ PATIRTIS

Tikslas – užtikrinti nuosekliai gerą ir bestresę visų tipų keleivių patirtį skirtinguose kelionės taškuose bei stiprinti į keleivių orientuotą kultūrą.

IŠVYKIMO KELIONĖ:

Kaip lengva atvykti į oro uostą ir jį patekti?

Kaip efektyviai galiu užsiregistruoti ir pereiti saugumo patikrą?

Kaip jaučiuosi oro uosto erdvėje?

Kaip lengva joje rasti kelią?

Kaip lengva gauti svarbiausią informaciją skaitmeniniais kanalais?

Kaip lengva spręsti problemas ir gauti pagalbą?

ATVYKIMO KELIONĖ:

Kaip paprasta judėti link išėjimo?

Kaip patogų atsiimti bagažą?

Kaip lengva pasiekti transportą?

Keleivių patirties atnaujinimas: svarbios akimirkos (išvykstant)

PATOGUS SUSISIEKIMAS SU ORO UOSTAIS

Keleivių pasitenkinimo užtikrinimas pateikiant patogias susisiekimą su oro uostu galimybes.

LAIKAS IKI ORO UOSTO

ĮDIEGTOS SAVITARNOS SISTEMOS

Savitarnos sistemų, kurios leistų nepertraukiamai, automatizuotai ir efektyviai keliauti net ir didėjant keleivių srautui, įdiegimas.

LAUKIMO LAIKAS

IŠPLĖSTOS ERDVĖS

Daugiau erdvių atsipalaiduoti prieš skrydį, mažiau spūsčių ir daugiau galimybių apsipirkti.

VIETOS IR KELEIVIŲ SKAIČIAUS SANTYKIS

PATOBULINTAS KELIO RADIMAS

Patobulintas fizinis ir skaitmeninis kelio radimas.

PATIRTIES LENGVUMO ĮVERTIS

SKAITMENINIS KELIO RADIMAS

Skaitmeninių kanalų atnaujinimai, leidžiantys geriau orientuotis oro uoste, atlikti svarbiausias operacijas ir lengvai pasiekti reikiamą informaciją.

PASITENKINIMAS KANALU

PAGALBA GYVAI

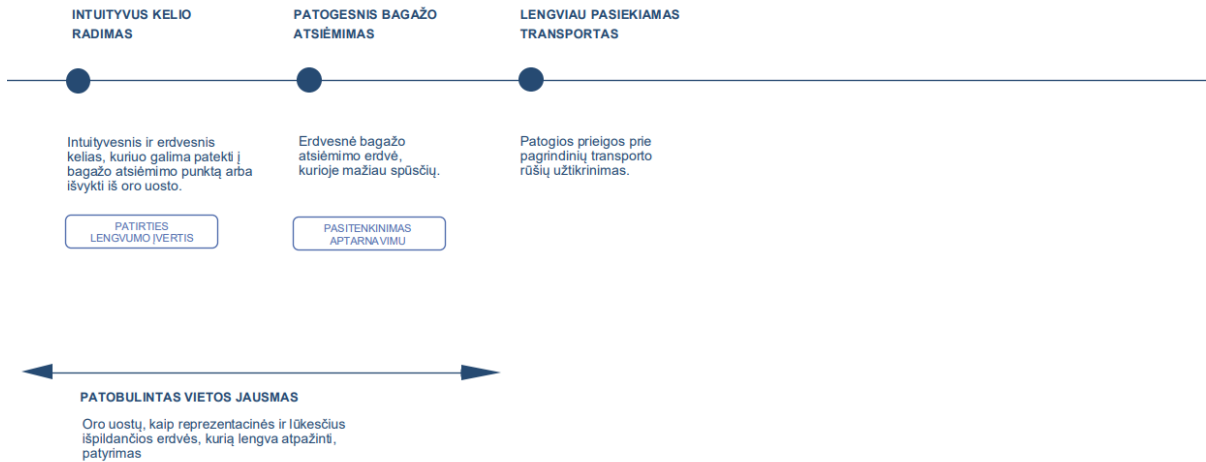
Galimybė gauti palaikymą ir pagalbą sudėtingose situacijose (pagalba vyresnio amžiaus žmonėms, pirmą kartą skrendantiems lėktuvu žmonėms, streso valdymas)

PASITENKINIMAS APTARNAVIMU

PATOBULINTAS VIETOS JAUSMAS

Oro uostų, kaip reprezentacinės ir lūkesčius išpildančios erdvės, kurią lengva atpažinti, patyrimas

Keleivių patirties atnaujinimas: svarbios akimirkos (atvykstant)



Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
Viso kelionės proceso metu darbuotojų teikiamos pagalbos valdymo projektas	NPS 70% 2030 m., skundų valdymas – mažiau nei 10 skundų 100-ui tūkst. keleivių.	1. Sukurti klientų operacijų grupę, skirtą terminalo veiklos valdymui VNO 2. Žinios ir darbuotojų palaikymas 3. Pagalbos procesų valdymas	CX STRATEGIJA IR PROCESAI NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS
Atsiliepimų sistema, skirta naudoti norint geriau suprasti klientus ir patenkinti jų reikmes (pasitelkiant segmentavimą ir keleivių personas)	NPS 70 % 2030 m., keleivių personas. ASQ 3 lygio akreditacija iki 2030 m.	1. Segmentavimo tyrimai (kiekybiniai ir kokybiniai), 2. Keleivių personas 3. Veiklos ir paslaugos atsižvelgiant į jų reikmes. 4. Automatizuota atvykstančio ir išvykstančio keleivio kelionės rodiklių sistema	CX STRATEGIJA IR PROCESAI
Naujų transporto būdų pristatymas siekiant pagerinti patogų oro uostą pasiekiamumą	NPS 70 proc. 2030 m., įgyvendinimas	Elektriniai automobiliai / autobusai ir kitas ekologiškas transportas kontroliuojamojoje zonoje (VNO)	PATOGUS SUSISIEKIMAS SU ORO UOSTAIS
Duomenimis pagrįstas operacijų procesų valdymas (eilių valdymo sistemos / darbų planavimo sistemos ir kt.)	Laukimo laikas aviacijos saugumo patikros punktuose iki 10 min. NPS 70% 2030 m. Sistemų ir priemonių diegimas iki 2025 Q2	1. Duomenų stebėjimo sistemų ir duomenų saugyklų diegimas 2. Darbuotojų mokymas 3. Duomenimis pagrįstas procesų valdymas ir sprendimai	CX STRATEGIJA IR PROCESAI DARBO APLINKOS GERINIMAS

Oro uostų pritaikymas individualių poreikių turintiems keleiviams	Patenkintų specialiosios pagalbos paslaugomis keleivių daugiau nei 95 proc.	1. Specialiosioms reikmėms pritaikyta infrastruktūra 2. Darbuotojų mokymas 3. Bendradarbiavimas su įvairiomis neįgaliųjų organizacijomis	NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS
Kelionių proceso peržiūra iš keleivių perspektyvos (keleivių kelionės žemėlapių sudarymas)	Įgyvendinimas 2025 m. (po segmentavimo), NPS padidinimas iki 70 proc. 2030 m. Skaitmeninė kelionė nuo 2030 m.	1. NPS duomenų analizė pagal segmentus 2. Procesų braižymas iš keleivio perspektyvos 3. Darbuotojams skirtas pristatymas ir veikla 4. Skaitmeninė keleivio kelionė	
Patogus kelio radimas, įskaitant skaitmeninius ir fizinius sprendimus (internetu svetainė + terminalai)	NPS 70 proc. 2030 m., neaviacinių pajamų padidinimas	1. Įgyvendinimas 2026 m. 2. Vystymas atsižvelgiant į keleivių reikmes	NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS SKAITMENINĖS PATIRTIES VYSTYMAS
Į klientus orientuoto prekės ženklo pažado ir į klientus orientuotos kultūros sukūrimas (LTOU prekės ženklo atnaujinimas)	Sukurti prekės ženklo pažadą iki 2025 m.	1. Sukurti prekės ženklo pažadą klientui (sutelkiant dėmesį į partnerystės veiklų valdymą) 2. Pristatyti darbuotojams skirtą prekės ženklo pažadą ir į klientus orientuotą kultūrą 3. Įgyvendinimas ir atnaujinimas	CX STRATEGIJA IR PROCESAI
Darbo procesų peržiūra ir automatizavimas iš darbuotojų perspektyvos	Darbuotojų pasitenkinimo indeksas, „Kaizen“ rodiklio padidinimas	1. Darbo procesų peržiūra įtraukiant darbuotojus 2. Procesų gerinimo veiksmai / „Kaizen“	DARBO APLINKOS GERINIMAS
Skaitmeninio bendravimo su vidiniais ir išoriniais klientais kanalo (svetainių, pirmiausia skirtų išmaniesiems telefonams ir t. t.) kūrimas	Įgyvendinimas iki 2026 m. pabaigos. 7 proc. didesnis interneto svetainės lankytojų skaičius.	1. Dabartinių interneto svetainių analizė 2. UX analizė / klientų apklausos apie interneto svetainių naudojimą 3. Projektavimas 4. Įgyvendinimas	SKAITMENINĖS PATIRTIES VYSTYMAS
Patogus oro uostų pasiekiamumas	NPS padidėjimas iki 70 proc. 2030 m. 90 proc. skrydžių suderinti su viešuoju transportu	Viešasis transportas suderintas su skrydžių grafiku	PATOGUS SUSISIEKIMAS SU ORO UOSTAIS
Efektyvios veiklos ir sklandžios kelionės naudojant duomenimis/DI pagrįstą oro uosto veiklos valdymą užtikrinimas	Veiksmingo duomenimis / DI pagrįsto oro uosto operacijų valdymo sukūrimas ir biometrinių sprendimų įdiegimas keleivių kelionės procese.	Sukurtas operacijų centras, pagrįstas A-CDM; DI sprendimai duomenų saugyklos pagrindu; biometrinių sprendimų diegimas SBD, iki	CX STRATEGIJA IR PROCESAI

	SĖKMĖS METRIKOS – geresnis bendradarbiavimu / duomenimis grindžiamas sprendimų priėmimas ir sklandi mūsų keleivių kelionė.	saugumo patikros ir e. vartų punktuose.	
Naujų keleiviams skirtų paslaugų pristatymas (pagalba 65+ / vienišioms tėvams, mokymai keleiviams apie streso valdymą, pirmą kartą skrendančiųjų mokymas ir t. t.)	NPS 70 proc. 2030 m.	1. Nustatyti papildomus skirtingų keleivių grupių poreikius 2. Įtraukti keleivius į naujų paslaugų testavimą ir tobulinimą 3. Surinkti atsiliepimus ir priimti sprendimą dėl tolesnio įgyvendinimo	NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS
Papildomų verčių kūrimas ir teikimas keleivių kelionės metu	NPS 70 proc. 2030 m	1. Sukurti prekės ženklo pažadą ir vertės pasiūlymą 2. Nustatyti verčių veiklų prioritetus ir išbandyti 3. Gauti naudotojų atsiliepimus	CX STRATEGIJA IR PROCESAI NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS
Dirbtinio intelekto (DI) sprendimo klientų ir darbuotojų patirties gerinimui testavimas	Mažiau skambučių / užklausų, trumpesnis atsakymo laikas, greitesnis užklausų valdymas	1. Dirbtinio intelekto naudojimas atrenkant darbuotojus 2. DI taikymas teikiant informaciją, apdorojant veiklos duomenis 3. DI / pokalbių botų įrankiai klausimų atsakymui socialiniuose tinkluose. Interaktyvus svetainės įskiepis, skirtas DUK.	SKAITMENINĖS PATIRTIES VYSTYMAS
Į keleivius orientuotos kultūros Oro uosto bendruomenėje kūrimas (oro uostas, komerciniai partneriai, institucijos,)	Padidinti partnerių pasitenkinimo indeksą teigiamą poveikį NPS, ASQ įvertį	Sukurti ir įgyvendinti sklandaus bendradarbiavimo su oro uosto bendruomene modelį	PARTNERIŲ CX
„Vietos jausmo“ atributų įgyvendinimas	Nauja koncepcija įgyvendinta naujajame T4 terminale Kiekviename terminale įgyvendintas ne mažiau kaip 1 projektas (pvz., gintaro ekspozicija PLQ)	1. „Vietos jausmo“ koncepcijos įgyvendinimas (pvz., vietiniai šalies arba miesto atributai) 2. LED ekrano valdymas T4 panaudojant kultūros ekspozicijoms (pvz. M. K. Čiurlionio darbai VNO).	NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS

2.5. SAUGUMAS - VEIKLOS TĘSTINUMO IR ATSPARUMO UŽTIKRINIMAS

Veiklos tęstinumo ir atsparumo strateginėje srityje daugiausia dėmesio skiriama Lietuvos oro uostų apsaugai nuo geopolitinių grėsmių, galimų paslaugų teikimo sutrikimų arba kibernetinio pažeidžiamumo. Pagrindinės iniciatyvos apima kibernetinio saugumo stiprinimą, fizinės ir skaitmeninės infrastruktūros atsparumo didinimą ir aktyvų vaidmenį užtikrinant nacionalinį saugumą.

Strateginis kontekstas:

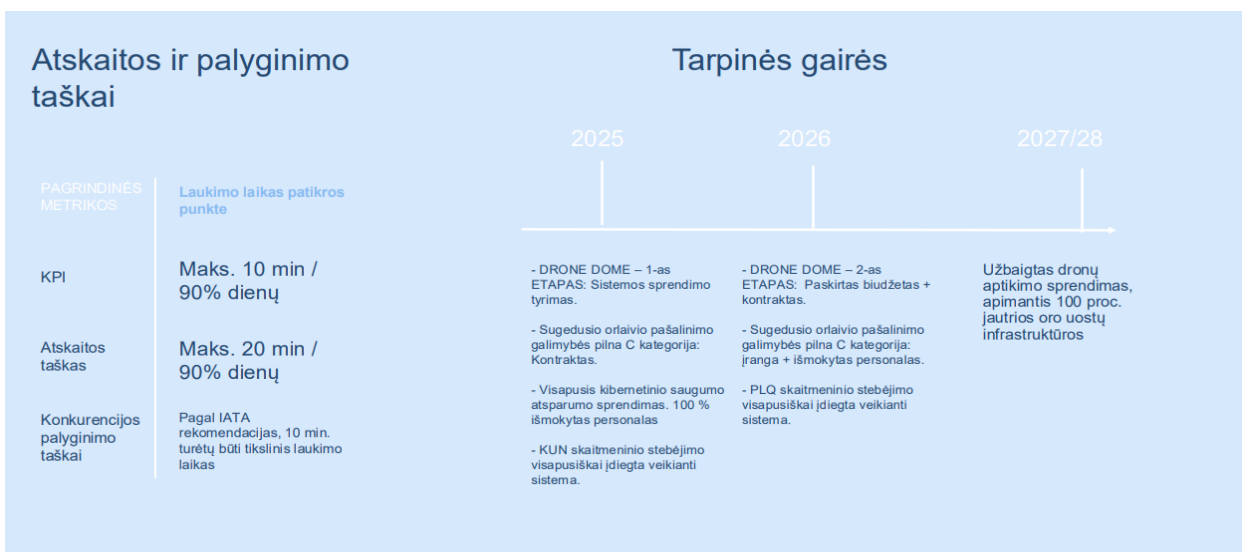
- Geopolitinės grėsmės infrastruktūrai: geopolitinės grėsmės kelia didelę riziką tiek fizinei, tiek skaitmeninei infrastruktūrai, todėl būtina imtis visapusiškų saugumo priemonių. Nepastovi geopolitinė aplinka gali turėti tiesioginį poveikį oro uostų infrastruktūros objektų eksploatavimo ir struktūriniam vientisumui, todėl norint apsisaugoti nuo galimų trikdžių būtinos prisitaikymo strategijos.
- Karinių reikalavimų didinimas: didėjantys kariniai infrastruktūros naudojimo reikalavimai kelia dvejopą iššūkį patenkinti nacionalinės gynybos poreikius ir kartu užtikrinti sklandžią civilinę veiklą.
- Informacinės infrastruktūros saugos ir saugumo didinimas: apsauga nuo kibernetinių grėsmių ir kritinės informacijos infrastruktūros saugumo bei duomenų vientisumo užtikrinimas yra itin svarbūs veiklos tęstinumui išlaikyti.
- Saugumo ir klientų patirties priemonių derinimas: oro uostai siekia pagerinti saugumo priemones, kartu užtikrindami, kad klientų patirtis svarbiausiuose keleivių kelionės taškuose išliktų nepakitusi arba net pagerėtų.

Tikslai:

- Dronų aptikimo sprendimas, apimantis 100 proc. jautrios oro uostų infrastruktūros
- Sugedusio orlaivio pašalinimo galimybės pilna C kategorija (įranga + išmokytas personalas)
- EASA/ICAO pilnos atitikties mokymo programa ir 100 proc. apmokytų ir įvertintos kvalifikacijos skrydžių / aviacijos saugumo darbuotojų

Pagrindinės veiklos:

- Didinti infrastruktūros atsparumą ir atkuriamumą
- Stiprinti kibernetinio saugumo priemones
- Užtikrinti darbuotojų mokymą ir kompetencijas
- Padidinti bendradarbiavimą su instituciniais partneriais ir įtvirtinti oro uostų vaidmenį nacionaliniame saugume



Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
Sankcijų kontrolės ir koordinavimo spartumo ir kompetentingumo įgyvendinimas	Vystyti ir įgyvendinti pokyčius	KYC procedūros tobulinimas	BENDRADARBIAVIMAS SU INSTITUCINIAIS PARTNERIAIS / EKOSISTEMA
KIBERNETINIO SAUGUMO priemonių stiprinimas	Pažeidžiamumo vertinimas 2024 Q4 (įgyvendinta) Viešųjų pirkimų pradžia ir įgyvendinimas 2024 m. Plėtra ir užbaigimas 2025 Q1 (įvykdyta)	YSII atskyrimas, SIEM/SOC, vidaus ir tarpinstitucinė praktika, rizikos valdymas ir pažeidžiamumo vertinimas	KIBERNETINIO SAUGUMO PRIEMONĖS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
Pasirengimas nenumatytoms situacijoms		1. Atnaujinta dokumentacija 2. Mokymai 3. Įranga 4. Pratybos	INFRASTRUKTŪROS ATSPARUMAS IR ATKURIAMUMAS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
E. saugos valdymo sistemos diegimas ir perkėlimas	2024 Q2 įsigijimas, Q3-4 diegimas. 2025 m. visiškai darbinis pajėgumas su visais moduliais	1. Atitiktis 2. Ataskaitų teikimas 3. Tyrimas	INFRASTRUKTŪROS ATSPARUMAS IR ATKURIAMUMAS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
Sugedusio orlaivio pašalinimo galimybės pilna kategorija C	VNO veiklos atkūrimo parengtis – 1 valanda KUN veiklos atkūrimo parengtis – 3 valandos PLQ veiklos atkūrimo parengtis – 5 valandos	1. Įsigijimas 2. Mokymai 3. Pratybos	INFRASTRUKTŪROS ATSPARUMAS IR ATKURIAMUMAS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
KUN ir PLQ skaitmeninis stebėjimas	Viešųjų pirkimų ir sutarčių sudarymo pradžia 2024 Q4. Įdiegta KUN sistema 2025 m. Įdiegta PLQ sistema 2025 Q1 (įvykdyta)	Perimetro CCTV, įėjimo kontrolės ir tvoros signalizacijos sistemų modernizavimas	INFRASTRUKTŪROS ATSPARUMAS IR ATKURIAMUMAS
Oro uosto gynybos priemonių apibrėžimai		Priedanga, bunkeris	AKTYVUS VAIDMUO NACIONALINIAME SAUGUME
DRONE DOME		1. Kontrolė 2. Aptikimas 3. Gynyba	AKTYVUS VAIDMUO NACIONALINIAME SAUGUME

2.6. TVARUMAS - Į TVARUMĄ ORIENTUOTA ORGANIZACIJOS VEIKLOS TRANSFORMACIJA

LTOU tvarumas orientuotas į atsinaujinančiosios energijos naudojimą, tinkamą triukšmo valdymą, siekis neutralumo klimatui ir užtikrinti nulinę išmetamųjų teršalų emisiją. Šiais veiksmais siekiama didinti Lietuvos oro uostų integralumą, bendruomenės pasitenkinimą ir įtvirtinti LTOU kaip tvarumo lyderę.

Strateginis kontekstas:

- Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai dėl tvarumo vystymui aplinkosaugos srityje: LTOU turi atsižvelgti į pagrindinių suinteresuotųjų šalių (akcininkų, bendruomenių, tarptautinių reguliavimo institucijų) lūkesčius, taikydama tvarias praktikas, atitinkančias tiek reguliavimo reikalavimus, tiek organizacijos vertybes.

- Triukšmo valdymas: didėjanti triukšmo tarša tampa dideliu iššūkiu LTOU. LTOU plėtra ir triukšmo taršos valdymas turi būti vykdomi laikantis tvarumo ir subalansuotos plėtros principų, kurie siejami su bendruomenės apsauga ir aplinkos gerove.
- Infrastruktūros atnaujinimo iššūkiai: reikia pažangių sprendimų ir investicijų į tvarų infrastruktūros atnaujinimą, užtikrinant tvarius šildymo, vėsinimo, vėdinimo būdus, vandens išteklių naudojimą, tvaraus transporto užtikrinimą, naujai projektuojamų pastatų tvarų energetinio efektyvumą, peronuose naudojamos tvarūs technologiniai sprendimai, atsinaujinančių energijos šaltinių diegimas ir naudojimas, tvaraus kuro prieinamumą partneriams.

Tikslai:

- Užtikrinti Išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimą palyginti su pirmuoju matavimu (VNO – 2014; KUN ir PLQ – 2018)
- Įgyvendinti atitiktį Europos tvarumo atskaitomybės standartams (ESRS) iki 2026 m.
- Išlaikyti atitiktį gerosios valdysenos indeksui. Įvertinimas A+

Pagrindinės veiklos:

- Įgyvendinti atsinaujinančiųjų išteklių energijos transformavimo ir žiedinės ekonomikos projektus
- Užtikrinti subalansuotą triukšmo valdymą
- Stiprinti tvarumo integravimą LTOU vykdomoje veikloje, tvarumo komunikaciją tiek bendrovės viduje, tiek išorėje, užtikrinti tvarumo ataskaitų rengimą ir teikimą pagal ETAS standartus

Atskaitos ir palyginimo taškai

PAGRINDINĖS METRIKOS

Išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimas palyginti su pirmuoju matavimu

KPI

VNO – 93%, KUN – 82%, PLQ – 76% sumažėjimas nuo pradinio matavimo

Atskaitos taškas

VNO 48%, KUN 65%, PLQ 60% išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimas palyginti su pirmuoju matavimu (VNO – 2014; KUN & PLQ – 2018)

Konkurencijos palyginimo taškai

324 oro uostai pasirašė ACI iniciatyvą „Net Zero“, kai kurie planuoja tapti „Net Zero“ oro uostais iki 2030 m. iki – iki 2040 m., o dar kiti – iki 2050 m. Visi jie juda link šio tikslo; kai kurie jį jau pasiekė, kiti yra maždaug ties 50 proc. rba.

Tarpinės gairės

2025 | 2026

- Pasirengimas ETAS
- SAF įdiegimo potencialo žvalgymas
- Oro uosto saugos procesų ir procedūrų rengimas
- Profesionalus gerovės projektas: mokymo ir plėtros strategija

NET ZERO įgyvendinimas:

- Dalyvavimas mokslu pagrįstų tikslų (SBT) iniciatyvoje
- 3 aprėpties mažinimų įtraukimas į SLA (paslaugų lygio sutartį)
- 3 aprėpties mažinimų įtraukimas į sutartis su nuomininkais ir partneriais
- Naujoms statyboms privalomų priemonių sąrašas
- 30 % iš atsinaujinančių žaliavų gaminamo dyzelino, VNO, KUN, PLQ
- Sniego valymo transporto priemonių pakeitimas KUN ir PLQ
- Elektromobilių įkrovimo stotelių ir susijusios infrastruktūros įrengimas, VNO ir KUN
- Energijos kilmės garantijų įsigijimas, VNO, KUN, PLQ
- Dyzelinų GPU pakeitimas elektriniais, VNO

- Triukšmo mokesčio pristatymas
- Atliekų tvarkymo strategijos parengimas

NET ZERO įgyvendinimas:

- VNO dalyvavimo ACA 3 lygio sistemoje atnaujinimas
- KUN ir PLQ ACA 3 lygis
- CO₂ kompensavimo politikos kūrimas
- 50% iš atsinaujinančių žaliavų gaminamo dyzelino, VNO, KUN, PLQ
- Traktorių pakeitimas VNO
- Aerodromų techninės priežiūros transporto priemonių atnaujinimas, VNO

Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
Oro uosto aptarnaujančio transporto išmetamo anglies dioksido kiekio sumažinimas	1. 100% elektra varomų lengvųjų transporto priemonių parkas (2029 m. - 100%). 2. 100% iš atsinaujinančių žaliavų gaminamas dyzelinas, kol bus prieinami kiti atsinaujinantys energijos šaltiniai (elektra, vandenilis) (2029 m. - 90%, 2030 m. - 100%).	1. Lengvųjų transporto priemonių parko elektrifikavimas. 2. Laipsniškas rinkoje prieinamų mažiausiai aplinką teršiančių / atsinaujinančiais energijos išteklių varomų oro transporto priemonių ir mašinų pirkimas. 3. Iš atsinaujinančių žaliavų gaminamas dyzelinas.	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA ŽALIASIS SUSITARIMAS

		4. Elektromobilių infrastruktūra. 5. Elektriniai autobusai, skirti keleivių vežimui kontroliuojamojoje zonoje.	
Energijos naudojimo efektyvumo gerinimas	1. Mažesnis šildymo / kondicionavimo naudojimas. 2. 100% terminalų valdo BMS. 3. Energetinės apskaitos sistemos matavimo prietaisai visose patalpose. 4. 100% LED terminaluose ir patalpose.	1. Išmaniųjų energijos sprendimų diegimas visuose naujuose projektuose (šildymas, vėdinimas, kondicionavimas, apšvietimas ir t. t.). 2. BMS visuose terminaluose (ir kitose patalpose?). 3. Energetinės apskaitos sistemos tobulinimas (matavimo prietaisai, skirti partneriams ir (arba) nuomininkams). 4. LED programos tęsimas	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Perėjimas prie atsinaujinančiosios energijos	100% atsinaujinančios elektros energijos	1. Saulės jėgainės aerodrome. 2. Kilmės garantijos, kol bus galima naudoti atsinaujinančius energijos šaltinius. 3. Saulės jėgainės ant visų naujų pastatų stogų.	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA ŽALIASIS SUSITARIMAS
Elektrifikuoti orlaivių aikštes (antžeminės energijos iš atsinaujinančių šaltinių užtikrinimas)	Elektros energijos tiekimas visiems stovintiems orlaiviams VNO, KUN ir PLQ.	AFIR reikalavimas užtikrinti elektros energijos tiekimą visiems stovintiems orlaiviams (nutolusioms aikštelėms ir galerijoms).	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Pasirengimas centralizuotoms apledėjimo šalinimo procedūroms (VNO, KUN)	Centralizuotas apledėjimo šalinimas ir nuotėkų surinkimas	1. Procedūros parengimas. 2. Diskusijos su suinteresuotosiomis šalimis (ON, antžeminių paslaugų teikėjais, oro linijomis).	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Parengta aplinkosaugos strategija	1. sumažintas mišrių komunalinių atliekų kiekį ne mažiau, kaip 7 %, lyginant su ankstesniais metais. 2. Užtikrinta, kad išleidžiamų paviršinių nuotekų taršos rodikliai neviršytų ribinių verčių, nustatytų teisės aktuose.	1. Dabartinio LTOU aplinkosaugos situacijos analizė ir trūkumų nustatymas. 2. Bendravimas su partneriais aplinkosaugos užtikrinimo klausimais ir duomenų rinkimas. 3. Strategijos ir įgyvendinimo plano parengimas.	ŽALIASIS SUSITARIMAS ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Mokslu pagrįstų tikslų iškelimas, SBT	Patvirtinta paraiška, patvirtinti CO2 mažinimo tikslai.	1. Paraiška dalyvauti programoje; numatoma 2024 m. 2. Suderinimas su „Net Zero“ strategija ir veiksmų planas.	NET ZERO
Didinti informuotumą, mokymą ir įsitraukimą	Darbuotojų kompetencijos ir įsitraukimo į „Net Zero“ strategiją didinimas	1. Reguliarus informavimas apie tai, kodėl „Net Zero“ yra svarbu ir kokie yra mūsų tikslai;	NET ZERO ŽALIASIS SUSITARIMAS

		2. Visų lygių darbuotojų mokymas šiuo klausimu. 3. „Net Zero“ strategijos įgyvendinimo grupės sukūrimas	
Antžeminio aptarnavimo operacijų išmetamo anglies dioksido kiekio mažinimas	Sumažintas išmetamųjų teršalų kiekis kategorijose „Orlaivių APU“ ir „Nuomininko / trečiosios šalies degalai transporto priemonėms, mašinoms, GSE“.	1. Tvariau paruošto kondicionuoto oro tiekimas orlaiviams galerijose (VNO; 2030 m.). 2. Alternatyvių mašinų (elektrinių, vandenilinių ir kt.) įtraukimas į antžeminį aptarnavimą.	NET ZERO ŽALIASIS SUSITARIMAS
Nekontroliuojamosios zonos antžeminės prieigos išmetamo anglies dioksido kiekio mažinimas	Sumažintas išmetamo CO2 kiekis kategorijoje „Nekontroliuojamosios zonos antžeminė prieiga“.	1. Išsami antžeminio transporto įgyvendinamumo studija, įskaitant išsamias apklausas. 2. Bendravimas su savivaldybėmis dėl viešojo transporto tobulinimo 3. „Rail Baltica“. 4. Intermodalumas (vieno bilieto sistema, pervežimai iš geležinkelio į oro uostą)	ŽALIASIS SUSITARIMAS
Tiekimo grandinės įtraukimas	Turimi tiekimo grandinės CO2 duomenys	1. Tiekimo grandinės sukeliama CO2 išmetimo duomenų rinkimo sistemos sukūrimas 2. Partnerių įtraukimas teikti išsamius duomenis (atliekos, apledėjimas, šaldymo medžiagos, degalai ir kt.). 3. Reikalavimo pateikti su CO2 susijusius duomenis įtraukimas į susitarimus (viešųjų pirkimų procedūrų peržiūra).	ŽALIASIS SUSITARIMAS
Tyliosios skrydžio trajektorijos įvedimas (stebėseną)	1. Sumažinto triukšmo zonos. 2. Mažesnis skundų dėl triukšmo skaičius. 3. Mažesnis išmetamo CO2 kiekis kategorijose „Orlaivis LTO“ ir (arba) „Visas orlaivio visas skrydis“.	1. Pirmenybinis kilimo ir tūpimo takas 2. Skrydžio trajektorijos optimizavimas 3. Neskraidymo zonos	TRIUKŠMO MAŽINIMAS
Apsauga nuo triukšmo (2 etapas)	1. Triukšmo mokesčių įvedimas. 2. Mažesnis aukšto triukšmo lygio paveiktų žmonių skaičius. 3. Sumažintos arba išlaikytos tokios pačios apsaugos nuo triukšmo zonos.	1. Išsami triukšmo mokesčių metodika. 2. Kompensacijos gyventojams už triukšmo izoliavimo priemonės. 3. Parengti ir įgyvendinti triukšmo valdymo planus	TRIUKŠMO MAŽINIMAS

Ateities orlaivių aikštelės paruošimas	Oro uostas pasirengęs naujoms technologijoms.	Technologinio transformavimo koncepcijos ir jos įgyvendinamumo tyrimo, įskaitant infrastruktūros, reikalingos SAF varomiems, elektriniams ir vandeniliniams orlaiviams, analizę, pasirengimas; elektrinių stumiamųjų vilkikų įtraukimas.	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Lietaus vandens surinkimo / pakartotinio naudojimo tyrimai		1. Lietaus vandens surinkimo ir pakartotinio naudojimo (pvz., gaisrų gesinimui) būdų analizė	ŽALIASIS SUSITARIMAS
SAF įdiegimo potencialo žvalgymas	2% SAF nuo visų sunaudojamų aviacinių degalų (2025-2028 m.)	Bendravimas su suinteresuotosiomis šalimis: PKN „Orlen“, degalų bazių operatoriais, antžeminių paslaugų teikėjais, oro linijomis, ministerijomis ir kt. Infrastruktūros užtikrinimas.	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Bepiločiams orlaiviams skirtų vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų galimybių žvalgymas	Atsiradus poreikiui	- Būsimų vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų ir eVTOL operacijų, įskaitant bepiločių skrydžių operacijas, įgyvendinamumo tyrimai - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų antžeminės infrastruktūros planavimas ir projektavimas - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų skrydžių procedūrų (atvykimo ir išvykimo) projektavimas ir eVTOL oro erdvės integravimas - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų ir eVTOL veiklos koncepcijos (CONOP) kūrimas - UTM (UAS eismo valdymo sistemos) koncepcijų kūrimas - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų, eVTOL ir UAS veiklos saugos vertinimas - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų sertifikavimo arba patvirtinimo proceso palaikymas - Teisinis palaikymas civilinės aviacijos institucijoms ir organizacijoms	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Vandenilio taikymo galimybių žvalgymas	Vandenilio prieinamumas oro uoste (transporto priemonėms / mašinoms; vėlesniuose etapuose – orlaiviams)	1. Vykdamas „HyAirport“ projektą, bandomasis vandeniliu varomos sniego valymo mašinos projektas. 2. Galimo vandenilio panaudojimo oro uostuose įgyvendinamumo tyrimas.	NET ZERO

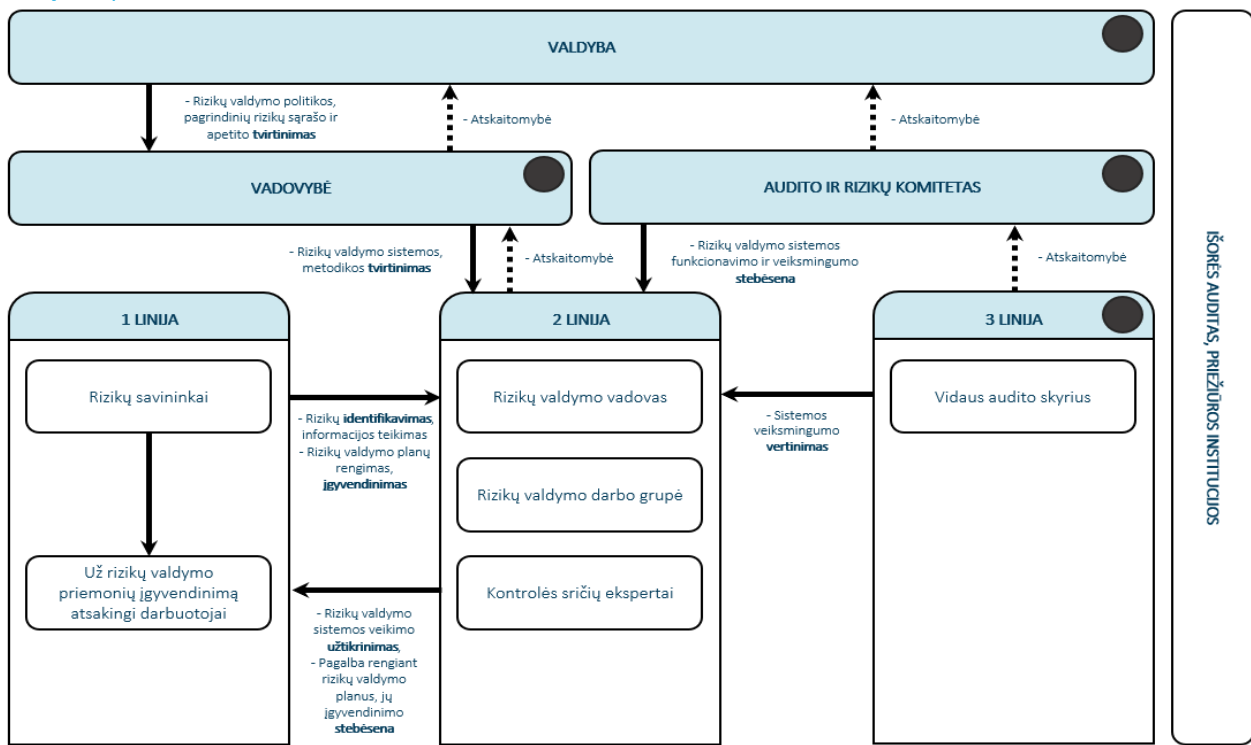
Atsparumo klimato kaitai įvertinimas	Parengtas veiksmų planas	1. Oro uostų atsparumo klimato kaitai įgyvendinamumo tyrimas. 2. Oro uostų atsparumo klimato kaitos sukeliama poveikiui veiksmų plano parengimas.	ŽALIASIS SUSITARIMAS
--------------------------------------	--------------------------	---	----------------------

2.7. RIZIKŲ VALDYMAS

Pagrindinis Bendrovės rizikų valdymo tikslas – įgyvendinti Bendrovės tikslus, palaikant būtiną 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.

Bendrovėje taikomas trijų linijų rizikų valdymo modelis, apibrėžiantis rizikų valdymo sistemos dalyvių atsakomybių ribas bei užtikrinantis sisteminę rizikų valdymo sistemos priežiūrą ir kontrolę.

Rizikų valdymo modelis



● Siūlymai dėl rizikų valdymo sistemos tobulinimo

Rizikų valdymo modelio paskirtis:

- padėti Bendrovės vadovybei įgyvendinti Bendrovės strategiją bei pasiekti Bendrovės tikslus valdant rizikas ir išnaudojant potencialą;
- padėti Bendrovės vadovybei sudaryti Bendrovės strateginį ir metinį veiklos planus, juose numatant priemones rizikų valdymui;
- užtikrinti Bendrovės teises ir pareigas interesų grupėms, kad Bendrovės rizikos yra valdomos.

Rizikų valdymo modelio efektyvumui užtikrinti kiekviename etape nustatyti atsakingi asmenys bei proceso kontrolės taškai, leidžiantys proaktyviai reaguoti į pokyčius ir priimti sprendimus.

Rizikų valdymo modelis vystomas dviejuose lygmenyse: operaciniame ir strateginiame. 2025 m. metais identifikuota daugiau kaip 130 signalų (operacinių rizikų) iš kurių 12 pateko strateginį lygmenį. Operacinio lygmens

rizikoms parenkamos rizikų valdymo priemonės ir jos valdomos lokaliai. Už jų stebėseną atsakingas rizikų valdymo vadovas. Strateginio lygmens rizikoms rengiami rizikų valdymo planai už kurių įgyvendinimo stebėseną atsakinga rizikų valdymo darbo grupė (RVDG). Už rizikų valdymo priemonių įgyvendinimą atsakingi rizikų savininkai. Aviacinio saugumo, saugos ir atsparumo rizikos šiuo metu yra valdomos atskirai. 2026 m. šios rizikos bus integruotos į bendrą rizikų valdymo sistemą.

LTOU strateginio lygmens rizikų suvestinė

Nr.	Rizikos pavadinimas	Strateginis kontekstas	Lygis	Rizikos valdymo priemonės
1.	Nuotekų valdymo proceso efektyvumas	Oro uostai susiduria su vis griežtesniais reikalavimais jų daromam aplinkos ir socialiniam poveikiui, todėl didėja esminių veiklos ir efektyvumo pokyčių poreikis.	Labai didelė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokslu grįstas situacijos vertinimas 2. Ilgalaikių sprendimų paieška, strategijos parengimas ir įgyvendinimas 3. Nuotekų valdymo proceso išgryninimas 4. Proceso rodiklių nustatymas 5. Taršos šaltinių identifikavimas 6. Bendradarbiavimo modelio vystymas 7. Veiklos tęstinumo planų rengimas
2.	Reikšmingo AVIA partnerio praradimas	Efektyvus aviacijos partnerių pritraukimas ir išlaikymas yra esminis veiksnys LTOU augimui skatinti ir tokiu būdu reikšmingai prisidėti prie bendros Lietuvos ekonomikos plėtros.	Didelė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reikšmingų AVIA partnerių identifikavimas 2. Reikšmingų AVIA partnerių alternatyvų identifikavimas 3. Reikšmingų AVIA partnerių alternatyvų taktikų parengimas 4. Reikšmingų AVIA partnerių TOP10 skrydžių/krypčių alternatyvų identifikavimas ir taktikų parengimas 5. Veiklos tęstinumo plano, praradus reikšmingą partnerį, parengimas
3.	Reikšmingų skrydžių / krypčių praradimas	Avia plėtros srityje daugiausia dėmesio skiriama centrinės oro uosto funkcijos užtikrinti įvairias kelionių kryptis ir didinti regioninį bei nacionalinį patrauklumą per tvirtus ir diferencijuotus krypčių pasiūlymus įgyvendinimui. Taip pat daug dėmesio skiriama strateginių krypčių skrydžių kokybei, dažnumui ir patogumui gerinti, t. y. tiesioginiams skrydžiams į pagrindinius Europos ekonominius centrus, sostines ir transporto mazgus bei jų dažnumui didinti.	Didelė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reikšmingų skrydžių, krypčių identifikavimas 2. Reikšmingų skrydžių, krypčių rizikingumas 3. Reikšmingų skrydžių, krypčių alternatyvos 4. CRM įgalinimas

4.	Kritinių sistemų pažeidžiamumas	Veiklos tęstinumo ir atsparumo strateginėje srityje daugiausia dėmesio skiriama Lietuvos oro uostų apsaugai nuo geopolitinių grėsmių, galimų paslaugų teikimo sutrikimų arba kibernetinio pažeidžiamumo. Pagrindinės iniciatyvos apima kibernetinio saugumo stiprinimą, fizinės ir skaitmeninės infrastruktūros atsparumo didinimą ir aktyvų vaidmenį užtikrinant nacionalinį saugumą.	Didelė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kritinių sistemų inventorizacija 2. Kritinių sistemų svarbos kriterijų nustatymas 3. Kritinių sistemų alternatyvų identifikavimas 4. Centralizuotas kritinių sistemų incidentų valdymas 5. Galimų incidentų atsiradimo priežasčių identifikavimas 6. Komunikacijos schemos parengimas 7. Mokymų, simuliacijų organizavimas
5.	Rinkliavų modelio tvarumas	LTOU siekdama tapti partneriams patraukliausia oro uostų grupe, kuria patrauklias ir išskirtines sąlygas savo partneriams, siekdama konkurencingai pritraukti ir išlaikyti strateginius partnerius, kurie kitu atveju rinkytųsi oro uostus su didesniais keleivių srautais. Tvarus rinkliavų modelis leidžia kurti abipusę naudą ir skatinti augimą.	Didelė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rinkliavų keitimo proceso išgryninimas 2. Rinkliavų keitimų taktikų parengimas 3. Rinkliavų stebėsenos įrankio atnaujinimas
6.	Rizikos pasidalinimo partnerystės modelio tvarumas	LTOU sukurtas rizikos pasidalinimo partnerystės modelis užtikrina patikimą pagrindą tolesniam partneriškumo principų vystymui.	Didelė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso išgryninimas 2. Modelio krypčių kategorizavimas 3. Krypčių kategorijų tęstinumo planas 4. Rodiklių stebėsenos įrankio sukūrimas 5. Komunikacijos žemėlapių sukūrimas
7.	Nepakankamas veiklos diversifikavimas	Tvaraus finansinio modelio strateginėje srityje daugiausia dėmesio skiriama su aviacija nesusijusių pajamų didinimui, naujų pajamų šaltinių paieškai, išorės investicijoms ir aktyviam santykių su investuotojais valdymui. Taip siekiama pagerinti rizikų valdymą, pajamų diversifikavimą ir nuolatinį projektų vystymą taikant išorinį finansavimą. Aviacijos rinkos pajamos itin smarkiai priklauso nuo makrotendencijų ir pramonės šakos sentimentų poslinkių. Itin svarbu sinchronizuoti verslo plėtros pastangas su augančios infrastruktūros pajėgumais siekiant išvengti prarastų pajamų galimybių.	Vidutinė rizika	Rizikos valdymo planas rengimo/derinimo stadijoje

8.	Infrastruktūros srities kompetencijų praradimas	Vykdomai reikšmingai LTOU oro uostų infrastruktūros plėtrai būtinas išskirtinis dėmesys siekiant užtikrinti verslo augimo subalansavimą su didėjančiais pajėgumais ir suvaldyti esamus su pokyčiais susijusius suinteresuotųjų šalių lūkesčius. LTOU susiduria su darbo rinkos iššūkiais, didėja konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos specialistų, kurie būti ambicingiems projektams įgyvendinti.	Vidutinė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektų vadovų išlaikymo stiprinimas 2. Kompetencijų perdavimo stiprinimas 3. Vidinės kompetencijų stiprinimo programos 4. Išorinių resursų rezervas 5. Projektų valdymo dokumentacijos ir procesų peržiūra
9.	Projektuotojų, rangovų patikimumas	Infrastruktūros plėtros ir vystymo srityje daugiausia dėmesio skiriama savalaikiam bendrojo plano įgyvendinimui, pokyčio panaudojimui verslo plėtrai ir didelio masto infrastruktūros plėtros rizikos valdymui. Pagrindinės verslo galimybės priklauso nuo sėkmingo infrastruktūros plėtros sinchronizavimo su verslo paklausa ir užmegztomis naujomis partnerystėmis.	Vidutinė rizika	Rizikos valdymo planas rengimo/derinimo stadijoje
10.	Teikiamos paslaugos kokybės kritimas	Siekdama užtikrinti aukštus klientų patirties standartus kartu su augančiu keleivių skaičiumi ir infrastruktūros pokyčiais, LTOU optimizuoja veiklą, mažina dėl infrastruktūros atnaujinimo atsirandančius trikdžius ir tuo pačiu siekia išlaikyti paslaugų kokybę.	Vidutinė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurtas keleivio kelionės KPI žemėlapis 2. Pokyčių valdymo sistemos integravimas į keleivio kelionės procesus 3. Klientų skundų valdymo sistemos tobulinimas 4. Sisteminė segmentų patirties analizė 5. Individualių poreikių turinčių keleivių sisteminis patirties gerinimas 6. Keleivių patirties strategijos atnaujinimas
11.	Keleivių patirties pokyčių valdymo efektyvumas	Dėl kitų oro uostų diegiamų esminių pokyčių keleivių, partnerių ir lankytojų lūkesčiai didėja, o infrastruktūros plėtra kelia papildomų bendros patirties palaikymo ir gerinimo pokyčių metu iššūkių.	Vidutinė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keleivių patirties pokyčių valdymo proceso sukūrimas 2. Keleivių patirties pokyčių valdymo proceso testavimas 3. Testavimo rezultatų analizė, proceso tobulinimas
12.	Savalaikis tvarumo projektų įgyvendinimas	LTOU pastangos siekti tvarumo apima atsinaujinančiosios energijos diegimą, triukšmo valdymo gerinimą ir siekį užtikrinti nulinę išmetamųjų teršalų emisiją. Šiais veiksmais siekiama didinti energetinę nepriklausomybę, didinti bendruomenės pasitenkinimą ir įtvirtinti LTOU kaip aplinkos tvarumo lyderę.	Vidutinė rizika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tvarumo srities inventorizacija 2. Vidaus audito rekomendacijų įgyvendinimo planas 3. Tvarumo ataskaitos rengimo procesas 4. Tvarumo srities ekspertų integravimas į projektų valdymą 5. Partnerių įtraukimas į tvarumo srities sistemą 6. Tvarumo komunikacijos plano parengimas 7. Bendradarbiavimo ir

				kompetencijų vystymui 8. Net atnaujinimas	tvarumo Zero	srities užtikrinimas strategijos
--	--	--	--	--	-----------------	-------------------------------------

2.8. SSGG ANALIZĖ

Šiame skyriuje apibendrinami vidiniai (įmonės valdomi) ir išoriniai (nuo įmonės valios nepriklausantys) veiksniai, darantys didžiausią įtaką LTOU strateginių tikslų pasiekimui. SSGG pateikiama aprašomuoju, prioritetų tvarka išdėstytu formatu, remiantis atliktomis vidaus analizių įžvalgomis (procesų, finansų, žmogiškųjų išteklių, paslaugų kokybės, saugos) ir išorės aplinkos stebėsenos rezultatais (politika, ekonomika, technologijos, rinka, aplinkosauga, teisinis reguliavimas).

SSGG analizės apibendrinimas

Vidaus veiksniai

Stiprybės

Svarbiausios stiprybės:

- Moderni, atnaujinama oro uostų infrastruktūra ir nauji terminalai (VNO T4 terminalas, KUN terminalas, moderni technika). Poveikis KPI: pajėgumo didėjimas (kel./val.), NPS.

Pastaraisiais metais bendrovė įgyvendino reikšmingus infrastruktūros plėtros ir atnaujinimo projektus, leidžiančius didinti terminalų pajėgumą ir gerinti keleivių patirtį. Infrastruktūros būklė ir investicijų nuoseklumas sudaro prielaidas efektyviam srautų valdymui ir veiklos patikimumui regiono mastu.

- Aukštas paslaugų kokybės ir keleivių pasitenkinimo lygis (NPS tendencingai auga). Poveikis KPI: NPS, neaviacinės pajamos/keleiviui.

Keleivių pasitenkinimo (NPS) rodiklis bendrovėje matuojamas nuosekliai kasmet, taikant vienodą metodiką, todėl leidžia patikimai vertinti paslaugų kokybės pokyčius laike. Nors šis rodiklis nėra tiesiogiai palyginamas su kitais regiono oro uostais dėl skirtingų metodikų ir viešai neprieinamų duomenų, nuosekli teigiama NPS dinamika vertinama kaip vidinė stiprybė, rodanti paslaugų kokybės gerėjimą.

- Saugos ir saugumo brandos lygis – augantys saugos rodikliai. Poveikis KPI: ALoSP/ALoSec.

Saugos ir saugumo rodikliai (ALoSP ir ALoSec) vertinami pagal bendrovėje taikomą ir priežiūros institucijų patvirtintą metodiką, leidžiančią stebėti saugos brandos pokyčius laike. Dėl metodinių skirtumų ir duomenų konfidencialumo šie rodikliai nėra tiesiogiai palyginami su kitų oro uostų rodikliais, todėl veiksnio įtraukimas grindžiamas nuosekliu vidinių rodiklių gerėjimu ir atitiktimi tarptautiniams saugos reikalavimams.

- Brandžios projektų/programų valdymo kompetencijos (įgyvendinti dideli infrastruktūros ir IT projektai). Poveikis KPI: kritinių projektų įgyvendinimo %.

Bendrovė yra sėkmingai įgyvendinusi reikšmingus infrastruktūros ir IT projektus, kas rodo susiformavusias projektų ir programų valdymo kompetencijas. Tai leidžia efektyviai valdyti sudėtingas iniciatyvas ir mažinti įgyvendinimo rizikas.

- Tinklinė oro uostų struktūra (VNO/KUN/PLQ) ir geografinis pasiekiamumas. Poveikis KPI: keleivių sk., krypčių/dažnių spektras, pajėgumo panaudojimas tinkle.

Tinklinė struktūra sudaro prielaidas paskirstyti srautus tarp oro uostų ir optimizuoti pajėgumų panaudojimą visame tinkle. Tai leidžia lanksčiau reaguoti į paklausos pokyčius ir palaikyti regioninį pasiekiamumą.

- Finansinis atsparumas (santykinai žemas įsiskolinimo lygis ir stabilūs pinigų srautai). Poveikis KPI: EBITDA, skolų/nuosavo kap. santykis, investicijų finansavimo galimybės.

Bendrovės finansiniai rodikliai rodo pakankamą finansinį atsparumą ir galimybes finansuoti strategines investicijas.

Antraeilės stiprybės:

- Maršrutų plėtros ir paskatų (angl. incentives) portfelis. Poveikis KPI: aviacinės pajamos, pasiekiamumo oru indeksas.

Taikomos maršrutų skatinimo priemonės sudaro sąlygas palaikyti ir plėtoti oro susisiekimą, atsižvelgiant į rinkos dydį ir paklausos potencialą.

- Įsitraukusi, specifines aviacijos kompetencijas turinti komanda (žemas kaitos indeksas). Poveikis KPI: kaita %.

Darbuotojų kaitos rodikliai rodo santykinį stabilumą, ypač specializuotose aviacijos funkcijose, kas sudaro prielaidas žinių tęstinumui ir veiklos patikimumui.

- Pozityvi reputacija ir ryšiai su suinteresuotosiomis šalimis. Poveikis KPI: reputacijos indeksas, partnerių pasitenkinimas.

Konstruktivūs ryšiai su suinteresuotosiomis šalimis padeda užtikrinti sklandų veiklos ir strateginių iniciatyvų įgyvendinimą.

Silpnybės

Svarbiausios silpnybės:

- Vadovų kaita ir pamainumo rizika kritinėse funkcijose (įskaitant saugumo specialistus). Poveikis KPI: kaita %, laikas pozicijai užpildyti, paslaugų tęstinumas, dideli apmokymų kaštai.

Kritinių kompetencijų darbuotojų parengimas reikalauja ilgo laiko, o darbo rinka pasižymi aukšta konkurencija, todėl kyla veiklos tęstinumo rizika.

- Didelė fiksuotų sąnaudų dalis bendrose sąnaudose (lankstumo stoka). Poveikis KPI: EBITDA marža, OPEX/keleiviui.

Aukšta fiksuotų sąnaudų dalis riboja galimybes greitai prisitaikyti prie paklausos svyravimų, ypač nepalankiais rinkos laikotarpiais.

Antraeiles silpnybės:

- Ribota neaviacinių paslaugų įvairovė PLQ dėl srautų masto. Poveikis KPI: neaviacinės pajamos/keleiviui, komercinių patalpų užimtumas.

Mažas keleivių srautų mastas struktūriškai riboja komercinių paslaugų plėtros galimybes.

- Tvarkų ir procedūrų kiekis bei reikalaujami papildomi dokumentai kuria perteklinės kontrolės jausmą.

Didelis reguliacinių ir vidaus kontrolės reikalavimų kiekis didina administracinę našumą ir gali mažinti organizacinį lankstumą.

- Ilgas saugumo specialistų paruošimo terminas.

Ilgas mokymų ir sertifikavimo procesas riboja greitą reagavimą į personalo poreikių pokyčius.

Išoriniai veiksniai

Galimybės

Svarbiausios galimybės:

- Technologinė pažanga ir automatizacija (biometrija, srautų/duomenų valdymas, savitarna). Poveikis KPI: aptarnautų keleivių/val., eilės min., NPS.
- Keleivių ir skrydžių apimčių augimas regione (kryptys, dažniai, transfero nišos). Poveikis KPI: keleivių sk., kryptų sk., LF, pasiekiamumo oru indeksas.
- Cargo ir MRO plėtra (pajamų diversifikacija, žemės/NT panauda). Poveikis KPI: cargo tonažas, žemės/NT pajamos, neaviacinės pajamos.

Antraeiles galimybės:

- Net Zero/energetinė nepriklausomybė ir ESG standartai. Poveikis KPI: energijos sąnaudos/keleiviui, EBITDA, CO₂/keleiviui (Scope 1–2), ESRS atitiktis.
- Cargo ir MRO plėtra (pajamų diversifikacija, žemės/NT panauda). Poveikis KPI: cargo kiekis, žemės/NT pajamos, neaviacinės pajamos.
- Partnerystės su turizmo ekosistema ir aplinkinėmis bendruomenėmis. Poveikis KPI: užsienio keleivių dalis, reputacijos indeksas, partnerių pasitenkinimas.

Grėsmės

Svarbiausios grėsmės:

- LTOU veiklos trikdymas dėl dronų balionų/dronų/NSO veiklos. Poveikis KPI: keleivių dinamika, NPS, reputacijos indeksas.

- Geopolitinės rizikos ir atitinkamai didėjantys saugumo reikalavimai. Poveikis KPI: keleivių dinamika, saugumo sąnaudos, operaciniai trikdžiai.
- Kibernetinės grėsmės kritinei informacinei infrastruktūrai. Poveikis KPI: incidentų sk., sistemų pasiekiamumas.
- Priklausomumas nuo kelių pagrindinių vežėjų segmentų (LCC koncentracija). Poveikis KPI: top-3 vežėjų dalis %, maršrutų stabilumas, kainodaros lankstumas.
- Regioninė konkurencija (RIX, WAW ir kt.) ir vežėjų derybinė galia. Poveikis KPI: aviacinės pajamos, paskatų intensyvumas, pasiekiamumo oru indeksas.

Antraeiles grėsmės:

- Priklausomumas nuo kelių pagrindinių vežėjų segmentų (LCC koncentracija). Poveikis KPI: top-3 vežėjų dalis %, maršrutų stabilumas, kainodaros lankstumas.
- Palūkanų normų augimo rizika (CAPEX/IRR). Poveikis KPI: pelningumas.
- Darbo rinkos įtampa (specialistų trūkumas, DU augimas). Poveikis KPI: kaita %, DU sąnaudos, laikas pozicijai užpildyti.

LTOU koncentruojasi į identifikuotų galimybių išnaudojimą, pasinaudojant organizacijos turimomis stiprybėmis. Kartu įmonė skiria didelį dėmesį nustatytoms silpnesnėms sritims, t. y. numatomos konkrečios veiklos, kaip stiprinti probleminius aspektus (dalis silpnųjų traktuojamos kaip rizikos). Didelis dėmesys organizacijoje skiriamas pro-aktyviam grėsmių valdymui; grėsmės traktuojamos kaip rizikos. LTOU savo veikloje naudoja išplėstinį nuolatos atnaujinamą rizikų registrą. Į SSGG analizės rezultatus atsižvelgiama nustatant įmonės strateginės plėtros kryptis, tikslus ir uždavinius (žr. skyrių „Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai“).

Stiprybes, tokias kaip gera oro uostų lokacija, efektyvios oro uosto procedūros ir pozityvi keleivių patirtis, įmonė ketina išnaudoti plėtodama konkurencingas paslaugas ir skatindama efektyvumo principus. Taip pat siekiant sustiprinti savo poziciją, įmonė žada investuoti į infrastruktūrą, modernizuoti technologijas ir plėtoti bendradarbiavimą su kitais oro uostais. Tvarumo siekimas ir lankstus aviacinės kainodaros modelis atspindi įmonės pastangose prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir palaikyti ekonominį augimą. Be to, bendradarbiavimas su aplinkinėmis bendruomenėmis bei aktyvus veiklos tobulinimas įmonės strategijoje atspindi jos įsipareigojimą socialinei atsakomybei ir verslo tvarumui. Suvaldant grėsmes, tokias kaip didėjantys kaštai ir geopolitiniai veiksniai, įmonė planuoja taikyti proaktyvias priemones, optimizuoti savo finansines operacijas ir skatinti krizių valdymo strategijas.

3. STRATEGINĖS SRITYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas / uždaviniai*	Rodiklis	2025P	2026P	2027P	2028P	2029P	Lyginamasis rodiklio svoris	Strateginio tikslo svoris	Atsakingas už tikslo/uždavinio įgyvendinimą	
Avia pasiekiamumo kokybės proveržio įgyvendinimas	Proveržio tikslas. Strategiškai išplėsti skrydžių maršrutus, siekiant keleivių skaičiaus ir avia pajamų augimo	Keleivių skaičius, mln.	≥7,1	≥7,8	≥8,2	≥8,5	≥8,9	100%	20%	Komercijos departamento direktorius	
	Uždavinys. Plėtoti įvairius skatinimo modelių maršrutų plėtrai	Tiesioginių skrydžių geografijos plėtra (naujos kryptys)	≥6	≥6	≥5	≥3	≥3	100%		Komercijos departamento direktorius	
	Uždavinys. Peržiūrėti esamų kontraktų sąlygas ir sukurti konkurencingą kainodaros strategiją	Keleiviui tenkančios aviacinės pajamos EUR/kel	10,04	10,01	10,15	10,35	10,69	100%		Komercijos departamento direktorius	
	Uždavinys. Bendradarbiauti su strateginiais partneriais siekiant plėsti maršrutų tinklą ir skatinti paklausą.	Aptarnauti valstybės prioritetiniai maršrutai %	78%	81%	85%	90%	90%	100%		Komercijos departamento direktorius	
Subalansuoto verslo modelio vystymas	Proveržio tikslas. Vystyti projektus, kurie didina neaviacinių pajamų dalį bendrose pajamose	Neaviacinės pajamos, mln.	24	28,2	31,8	34,6	39,6	100%	20%	Komercijos departamento direktorius	
	Uždavinys. Didinti vidutines neaviacines pajamas vienam keleiviui	Keleiviui tenkančios neaviacinės pajamos EUR/kel	3,34	3,59	3,83	4,04	4,40	100%		Komercijos departamento direktorius	
	Uždavinys. Didinti komercinių patalpų patrauklumą ir užimtumą	Komercinių patalpų užimtumo lygis, % visuose oro uostuose	VNO - 80, KUN - 90, PLQ - 95	VNO - 80, KUN - 93, PLQ - 95	VNO - 82, KUN - 95, PLQ - 95	VNO - 85, KUN - 80, PLQ - 95	VNO - 87, KUN - 85, PLQ - 95	VNO - 34% KUN - 33% PLQ - 33%			Komercijos departamento direktorius
	Nuosaukaus tobulėjimo tikslas. Užtikrinti stabilų veiklos pelningumą	Koreguota EBITDA, mln. Eur	≥21	≥23	≥24	≥25	≥27	100%	10%	Finansų departamento direktorius	
	Nuosaukaus tobulėjimo tikslas. Užtikrinti efektyvų išorės investicijų pritraukimą ir palaikyti tvarius santykius su investuotojais	Grynosios metinės skolos ir EBITDA santykis	≤5,5	≤5,5	≤5,5	≤5,5	≤5,5	100%	5%	Finansų departamento direktorius	

	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Užtikrinti tvaryą gražą akcininkui	Dividendų proc. nuo paskirstyto pelno	≥70proc.	≥70proc.	≥70proc.	≥70proc.	≥70proc.	100%	10%	Finansų departamento direktorius
Pasaulinio lygio oro uostų infrastruktūros pertvarkos užbaigimas	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Užtikrinti savalaikį infrastruktūros projektų diegimą	VNO atvykimo terminalo (T5) išvystymas, %	0%	5%	33%	100%	100%	100%	10%	Operacijų departamento direktorius
	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Užtikrinti infrastruktūros plėtros planavimą ir įgyvendinimą	Capex, mln. Eur	44,5	48,8	46,8	56,1	17,7	100%	3%	Infrastruktūros departamento direktorius
	Uždavinys. Stiprinti svarbiausias kompetencijas pritraukti reikalingus specialistus organizacijos augimui	Savanoriška darbuotojų kaita, %	≤15	≤15	≤15	≤15	≤15	100%		Žmonių ir kultūros departamento direktorius
Partnerių ir keleivių patirties gerinimas pokyčių kontekste	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Pagerinti keleivių patirtį	Lojalių keleivių rodiklis (NPS), %	≥63	≥65	≥66	≥68	≥69	100%	3%	Komercijos departamento direktorius
	Uždavinys. Pasiiekti ACI pasaulio klientų patirties akreditacijos III lygį	ACI pasaulio klientų patirties akreditacijos lygis	II	II	II	III	III	100%		Komercijos departamento direktorius
	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Padidinti partnerių pasitenkinimo reitingą	Partnerių pasitenkinimo indeksas („vyksta sklandus bendradarbiavimas, 5-balėje skalėje 4 ir 5 įvertinimai)	77	80	80	80	80	100%	3%	Komercijos departamento direktorius
	Uždavinys. Gerinti darbuotojų darbo patirtį	Darbuotojų įsitraukimo indeksas, %	65	65	65	65	65	100%		Žmonių ir kultūros departamento direktorius
	Uždavinys. Sutrumpinti laukimo laiką patikros punktuose	Laukimo laikas patikros punktuose, min.	20	17	14	10	10	100%		Saugos, saugumo ir atsparumo departamento direktorius
Veiklos tęstinumo ir atsparumo užtikrinimas	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Didinti infrastruktūros atsparumą ir atkuriamumą (aviacijos saugumo užtikrinimas)	ALoSec, %	≥84,95	≥85,95	≥87	≥88	≥89	100%	3%	Saugos, saugumo ir atsparumo departamento direktorius
	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Didinti infrastruktūros atsparumą ir atkuriamumą (aerodromo saugos reikalavimų užtikrinimas)	ALoSP, %	≥89,17	≥90,17	≥91	≥92	≥93	100%	3%	Saugos, saugumo ir atsparumo departamento direktorius

Į tvarumą orientuota organizacijos transformacija	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Užtikrinti Išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimą palyginti su pirmuoju matavimu	Išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimas palyginti su pirmuoju matavimu	VNO 59%; KUN 72%; PLQ 64%	VNO 71%; KUN 79%; PLQ 68%	VNO 82%; KUN 85%; PLQ 72%	VNO – 93%, KUN – 82%, PLQ –76%	VNO – 93%, KUN – 82%, PLQ – 76%	VNO – 93%, KUN – 82%, PLQ –76%	5%	Saugos, saugumo ir atsparumo departamento direktorius
	Nuosaikaus tobulėjimo tikslas. Išlaikyti atitiktą gerosios valdysenos indeksui	Gerosios valdysenos indeksas (VKC vertinimas)	A+	A+	A+	A+	A+	100%	5%	Finansų departamento direktorius

* Kiekvieno tikslo ir jų uždavinių pasiekimui numatytos pagrindinės veiklos / veiksmai aprašyti 2 skyriuje prie atitinkamos strateginės krypties

4. FINANSINĖS PROGNOZĖS

LTOU finansinės prognozės 2026–2029 m. sudarytos atsižvelgiant į:

- Istorinius finansinius duomenis ir jų pokyčių tendencijas;
- Ekonominės raidos prognozes ir tendencijas (Lietuvos banko, LR finansų ministerijos, Europos centrinio banko prognozės);
- Aviacinės ir neaviacinės veiklos įtaką, kuria vadovaujantis prognozuojami įmonės veiklos rodikliai;
- Pajamų ir sąnaudų struktūrą bei jų apimtį;
- Įmonės infrastruktūros būklę ir jos plėtros poreikius (sudaromas investicijų planas);
- Įmonės turimus išteklius, prisiimtus įsipareigojimus, prognozuojamus balansinius pokyčius, išorinio finansavimo šaltinių poreikį;
- Efektyvumo ir ekonomiškumo principus.

Pateiktas scenarijus sudarytas įvertinus būsimus keleivių srautus bei vidines prielaidas. 2026 m. numatomas EBITDA augimas dėl keleivių srautų augimo bei naujų atidarytų komercinių taškų. Taip pat numatomas darbo užmokesčių sąnaudų augimas dėl atlygio suvienodinimo su rinka.

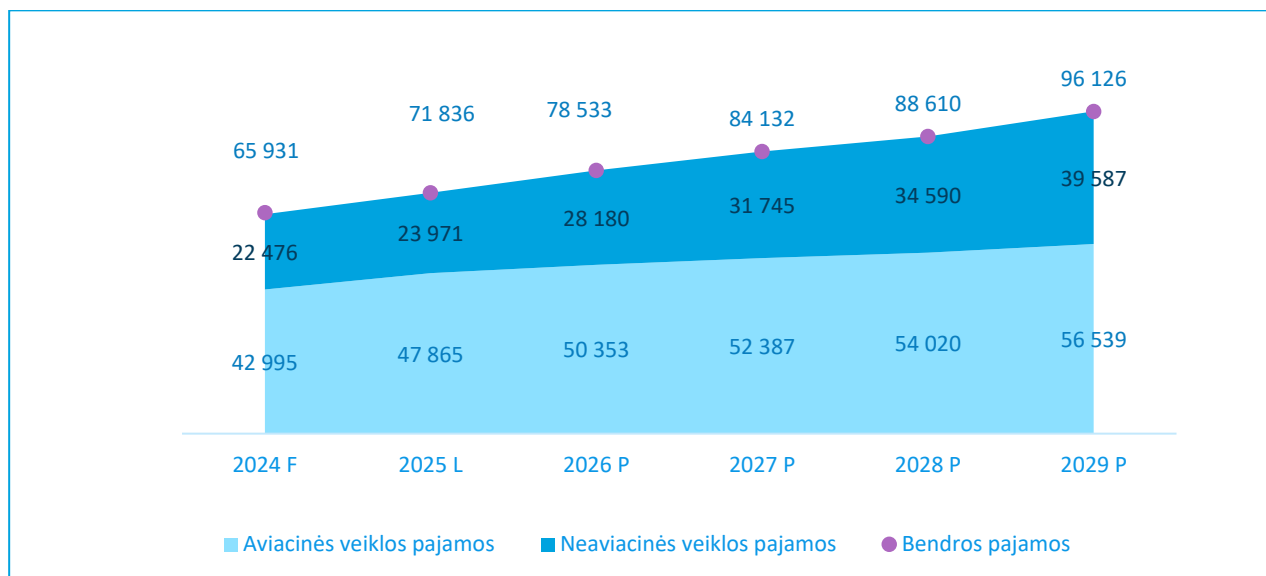
4.1. PAJAMŲ PROGNOZĖ

LTOU pajamų prognozės 2026–2029 m. sudarytos laikantis šių prielaidų:

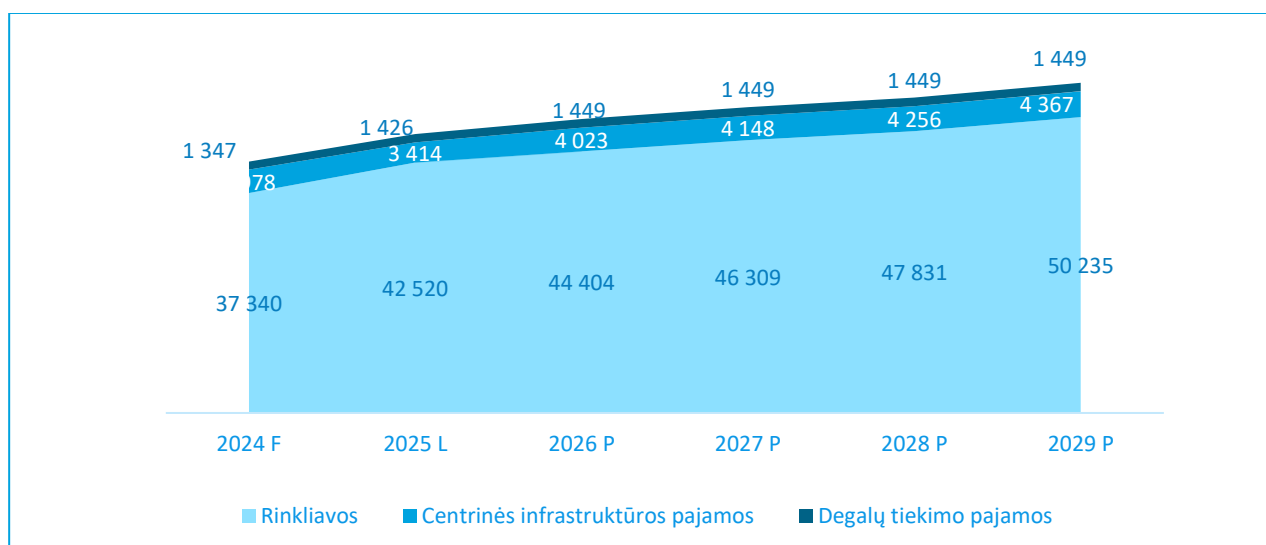
- Prognozuojamas beveik 10 proc. keleivių augimas;
- Įvertinti tarptautinių aviacijos organizacijų projekcijų scenarijai;
- Įvertinta geopolitinės situacijos, aukštos infliacijos ir galimos recesijos įtaka srautams;
- analizuoti oro bendrovių prognozuojami atsigavimo scenarijai, tvarkaraščiai, pardavimų informacija ir planai, LTOU istorinė informacija – paklausą ir pasiūlą lemiantys veiksniai, tarpusavio koreliacija ir planai;
- įvertintos Lietuvos verslo, turizmo ir už užsienio investicijų pritraukimą atsakingų suinteresuotųjų šalių prognozės, lemiančios keliavimo paklausą.

Pagrindiniai 2026 m. veiksmai, nukreipti į neaviacinę veiklą:

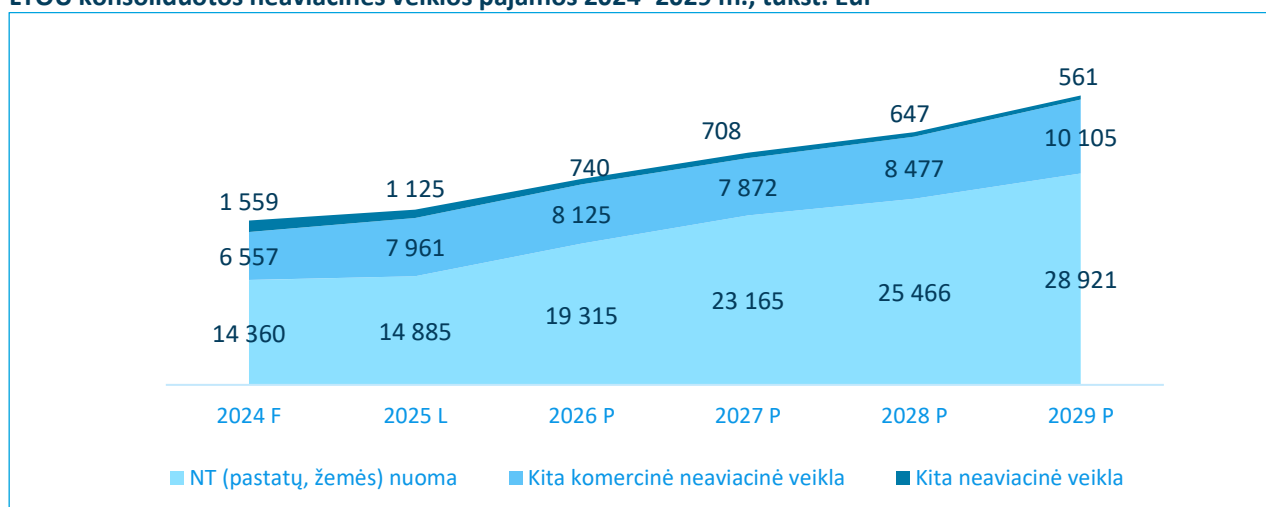
- Atsilaisvinusios infrastruktūros komercializavimas;
- Naujų partnerių paieška, konkursų organizavimas, sutarčių pasirašymas.



LTOU konsoliduotos aviacinės veiklos pajamos 2024–2029 m., tūkst. Eur



LTOU konsoliduotos neaviacinės veiklos pajamos 2024–2029 m., tūkst. Eur

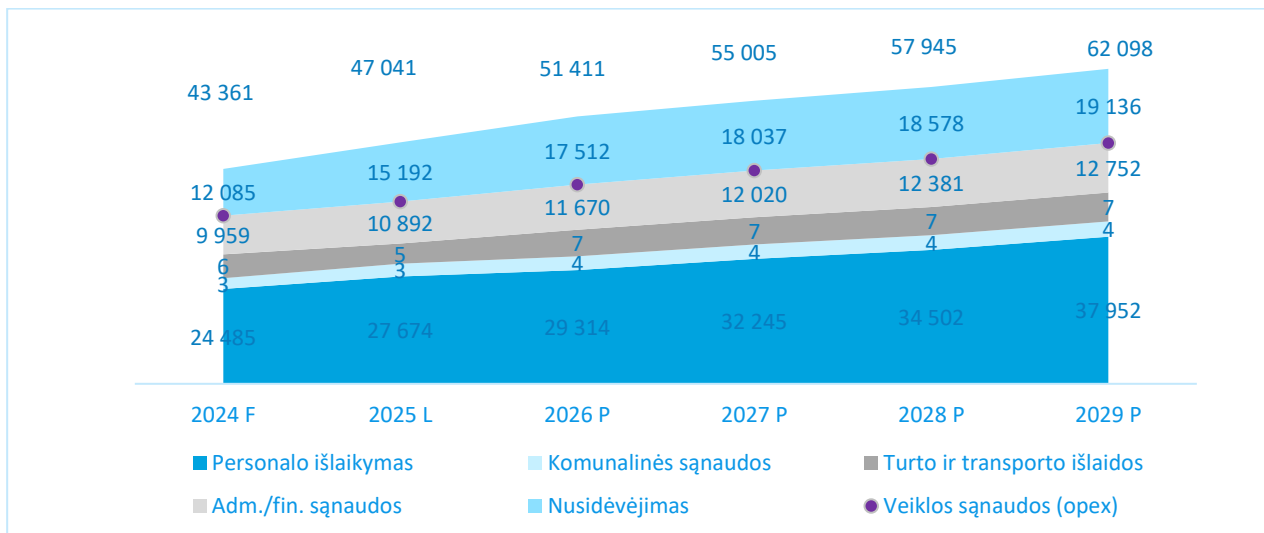


4.2. SĄNAUDŲ PROGNOZĖ

LTOU sąnaudų prognozės 2026–2029 m. sudarytos laikantis šių prielaidų:

- įvertintas būtinausių veiklų sąnaudų padidėjimas, atsižvelgiant į prognozuojamą infliacijos lygį, rinkos kainų, darbo užmokesčio pokyčius 2026-2029 m. laikotarpiu;
- įvertintas energetikos išteklių kainų pokytis rinkoje bei galiojančios sutartys;
- numatytas energetinių išteklių įmonėje valdymo planas;
- įvertintas poreikis pritraukti ir išlaikyti talentus organizacijoje, pasiūlant konkurencingesnes darbo sąlygas;
- įvertintas papildomas sąnaudų poreikis siekiant užtikrinti privalomus reikalavimus;
- įvertinti papildomi priežiūros darbai siekiant išvengti galimų incidentų;
- įvertintos sąnaudų optimizavimo galimybės siekiant didinti infrastruktūros panaudojimo ir veiklos organizavimo efektyvumą.

LTOU konsoliduotos veiklos sąnaudos 2024–2029 m., tūkst. Eur



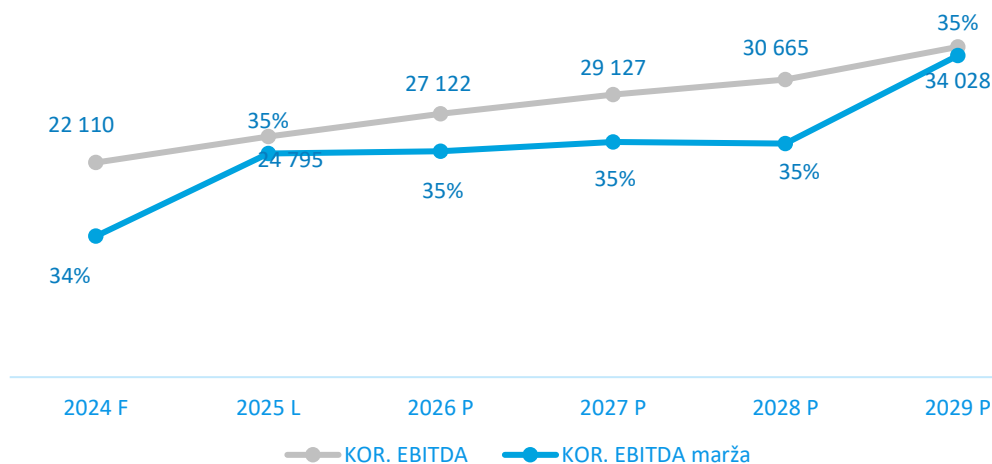
4.3. VEIKLOS REZULTATAI

Planuojama, jog 2026 m. keleivių skaičius augs iki 7,8 mln. ir leis tikėtis didesnės 2,3 mln. Eur koreguotos EBITDA nei laukiama 2025 m. išlaikant panašią koreguotos EBITDA maržą.

Įvedamas koreguotos EBITDA rodiklis, kuris eliminuoja vienkartinius, nereguliuojamus įvykius, kurie iškraipo pagrindinės veiklos pelningumo vaizdą bei galimybę lygintis su praėjusiais periodais. LTOU atveju į jį netraukiami rizikos pasidalijimo modelio mokėjimai, kurie nėra tiesiogiai susiję su pagrindine įmonės veikla.

Augant infliacijai, darbo užmokesčiui, keičiantis tiekimo grandinėms, svyruojant energetikos kainoms, augant terminalų plotams ženkliai auga įmonės fiksuoti kaštai. Vis tik įmonė rado būtų kaip subalansuoti situaciją: įgyvendino energijos taupymo planus, pradėjo investuoti į alternatyvių energetikos šaltinių diegimą ir atliko kitus veiksmus, kad veikla taptų efektyvesnė. 2026 metais numatytas tolimesnis alternatyvių energetikos šaltinių diegimas.

LTOU KOREGUOTA EBITDA 2024–2029 m.



LTOU konsoliduota pelno (nuostolių) ataskaita 2024–2029 m., tūkst. Eur

	2024 F	2025 L	2026 P	2027 P	2028 P	2029 P
Pajamos	65 471	71 836	78 533	84 132	88 610	96 126
Aviacinės veiklos pajamos	42 995	47 865	50 353	52 387	54 020	56 539
Neaviacinės veiklos pajamos	22 476	23 971	28 180	31 745	34 590	39 587
Veiklos sąnaudos	43 361	47 041	51 411	55 005	57 945	62 098
Koreguota EBITDA	22 110	24 795	27 122	29 127	30 665	34 028
Koreguotos EBITDA marža	34%	35%	35%	35%	35%	35%
Rizikos pasidalijimo modelio sąnaudos	3 813	5 245	3 314	1 914	2 393	2 130
Nekoreguota EBITDA	18 297	19 550	23 615	27 213	28 272	31 898
Nekoreguotos EBITDA marža	28%	27%	30%	32%	32%	33%
Nusidėvėjimas	12 085	15 192	17 512	18 037	18 578	19 136
Finansinės ir investicinė veikla	1 403	2 102	3 300	2 754	2 826	4 473
Pelno mokestis	3 287	639	264	253	260	267
Grynasis pelnas	5 475	1 617	2 739	6 169	6 608	8 020

LTOU prognozuojama 2026–2029 m. balansinė ataskaita, tūkst. Eur

	2024 F	2025 L	2026 P	2027 P	2028 P	2029 P
ILGALAIKIS TURTAS	365 656	396 215	425 846	457 998	497 849	499 850
TRUMPALAIKIS TURTAS	30 632	18 601	16 542	16 243	17 377	15 155
TURTO IŠ VISO:	396 288	414 816	442 388	474 242	515 225	515 005
NUOSAVAS KAPITALAS	176 730	172 934	178 543	184 180	188 662	193 582
DOTACIJOS SUSIJUSIOS SU TURTU	110 417	112 780	113 454	113 454	113 454	113 454
MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	109 141	129 103	150 391	176 607	213 110	207 968
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	396 288	414 817	442 388	474 242	515 226	515 005

LTOU prognozuojama 2026–2029 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eur

	2026 P	2027 P	2028 P	2029 P
Pinigų likutis periodo pradžioje	10 882	9 087	7 787	9 921
Pagrindinė veikla	28 866	27 122	28 179	31 796
Pelno įmoka/dividendai*	-376	-532	-2 127	-2 956
Investicinė veikla	-45 613	-49 897	-56 091	-17 703
Valstybės biudžeto lėšos /ES lėšos	674			
Gautos paskolos	30 000	38 000	51 000	13 000
Paskolų grąžinimas ir aptarnavimas	-8 712	-11 784	-14 498	-18 141
Rizikos pasidalijimo modelio įmokos	-3 507	-1 914	-2 393	-2 130
Sumokėtos palūkanos	-3 210	-4 209	-5 330	-4 784
Pinigų likutis periodo pabaigoje	9 087	7 787	8 921	10 133

4.5. INVESTICIJOS IR JŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI

LTOU Investicijų vertinimo politikoje nustatyti pagrindiniai principai, kaip atrinkti ir vertinti investicijas, kad jos atitiktų strateginį veiklos planą.

LTOU projektai skirstomi į:

- **Ne investicinius, veiklos užtikrinimo projektus** kurie būtini veiklos tęstinumui užtikrinti bei reikalavimams atitikti;
- **Komercinius–investicinius**, skirtus neaviacinių paslaugų plėtrai ir naujų paslaugų kūrimui.

2026–2029 m. laikotarpiu investicijos bus atliekamos laikantis šių principų:

- Investicijų atsiperkamumas vertinamas pagal kaštų naudą analizę;
- Investicijų atsiperkamumo trukmė 7–10 metų;
- Būtinybė atitikti skrydžių saugos ir aviacijos saugumo reikalavimus;
- Savalaikė ir tinkama reakcija į rinkos pokyčius bei atsirandančias galimybes;
- siekis mažinti neigiamą poveikį aplinkai, tausoti išteklius (atsinaujinančių energijos šaltinių plėtra oro uostuose);
- Turimos infrastruktūros išnaudojimas komercinių paslaugų plėtrai;
- Tolimesnės įmonės veiklos plėtra;
- Keleivių patirties gerinimas ir pasitenkinimo didinimas.

Pagrindiniai investiciniai projektai 2026-2029, kurie numatyti, siekiant įgyvendinti strateginius tikslus:

- VNO T5 atvykimo terminalas bei susiję projektai;
- Daugiaaukštė parkavimo aikštelė prie T5;
- VNO T2/T3 rekonstrukcija;
- VNO, KUN daugiafunkciniai pastatai (nuomai);
- Elektriniai autobusai.

Planuojame investicijas, kad pasiektume šių tikslų:

- Esamos infrastruktūros efektyvus išnaudojimas, sutelkiant dėmesį į paslaugos kokybės gerinimą: keleivių terminalų perplanavimo darbai, pritaikant juos keleivių besikeičiantiems poreikiams.
- Aviacijos saugumo kokybės ir aptarnavimo greičio didinimas: įdiegiama nauja bagažo apdorojimo sistema, įsigyjama naujesnės kartos tikrinimo įranga (keleivių ir bagažo).
- Aerodromų plėtra užtikrinant saugą bei pritaikant dvigubos paskirties tikslams.
- LTOU veiklos sąnaudų mažinimas: atsinaujinančių energijos šaltinių plėtra; diegiamos informacinės technologijos ir kt.
- Neaviacinių paslaugų pasiūlos plėtra, plečiant komercinius plotus, didinant automobilių stovėjimo vietų skaičių ir kt.
- Oro uostų pritaikymas individualių poreikių turintiems keleiviams: patenkintų specialiosios pagalbos paslaugomis keleivių daugiau nei 95 proc. Tai įgyvendinama planuojant tokią infrastruktūrą, kuri būtų pritaikyta individualių poreikių turintiems keleiviams, apmokomi darbuotojai, taip pat bendraujama su įvairiomis neįgalųjų organizacijomis.

LTOU veikia Investicinis komitetas (IK), kurio pagrindinis uždavinys apdairiai ir kolegialiai valdyti bendrovės turtą, pritraukiant reikiamas kompetencijas, reikalingas priimti gerai išanalizuotus investicinius sprendimus, atsižvelgiant į įmonės tikslus ir strategiją. IK tvirtina investicijas į turtą (CAPEX) – kai planuojamos investicijos yra daugiau nei 50 tūkst. Eur be PVM.

LTOU 2026-2029 m. planuojamos investicijos ir jų finansavimo šaltiniai, tūkst. Eur

Investicijos	2025 L	2026 P	2027 P	2028 P	2029 P
Investicinė veikla (Capex)	44 584	48 801	46 798	56 091	17 703
ES Dotacijos, VB lėšos	3 512	674			
Gautos paskolos	28 000	25 000	38 105	50 903	13 000
Nuosavos lėšos	13 072	23 127	8 693	5 188	4 703

5. KONTRABANDINIŲ BALIONŲ KELIAMOS GRĖSMĖS SCENARIJAI IR POVEIKIO VALDYMAS

Nuo 2025 m. rudens susiklosčiusi situacija, susijusi su kontrabandinių balionų grėsme, lėmė priverstinius oro uosto uždarymus, skrydžių nukreipimus bei padidėjusį operacinį ir reputacijos neapibrėžtumą. Ši rizika turi tiesioginį poveikį oro uosto veiklos tęstinumui, keleivių srautams, aviakompanijų sprendimams dėl maršrutų tęstinumo ir naujų atidarymo ir bendrovės finansinėms prognozėms.

Atsižvelgiant į tai, strateginiame veiklos plane būtina numatyti galimus situacijos raidos scenarijus, įvertinti jų poveikį bendrovei bei apibrėžti nuo įmonės priklausančius veiksmus, skirtus rizikos valdymui ir poveikio mažinimui.

Galimi raidos scenarijai ir poveikis:

1 scenarijus – trumpalaikiai, pavieniai sutrikimai (-5 proc. keleivių)

- Epizodiniai oro uosto veiklos sustabdymai ar skrydžių nukreipimai.
- Ribotas keleivių pasitikėjimo sumažėjimas.
- Minimalus poveikis metiniams keleivių srautams ir pajamoms.

2 scenarijus – pasikartojantys sutrikimai (-10 proc. keleivių)

- Dažnesni oro uosto veiklos ribojimai.
- Aviakompanijų sprendimai koreguoti skrydžių dažnius ar sezoniškumą.
- Keleivių srautų sumažėjimas, neigiamas poveikis neaviacinėms pajamoms.
- Padidėjęs neapibrėžtumas biudžeto prognozėse.

3 scenarijus – ilgalaikė sisteminė rizika (-15 proc. keleivių)

- Reguliarūs veiklos sutrikimai ir didelė neapibrėžtumo trukmė.
- Aviakompanijų sprendimai stabdyti maršrutus ar perkelti orlaivius į alternatyvius oro uostus.
- Reikšmingas keleivių srautų mažėjimas ir ilgalaikis pajamų kritimas.
- Neigiamas poveikis strateginių KPI pasiekimui ir investicinių projektų įgyvendinimui.

Galima finansinė scenarijų įtaka:

1 scenarijus (-5 proc. keleivių)	2 scenarijus (-10 proc. keleivių)	3 scenarijus (-15 proc. keleivių)
2026 m. įtaka		
Pajamoms, mln. Eur		
-2,5	-4,7	-7,0
Kor. EBITDA, mln. Eur		
-1,7	-2,6	-3,4
2026-2029 suminė įtaka		
Kor. EBITDA, mln. Eur		
-9,4	-13,4	-16,3
Investicijoms, mln. Eur		
-15,0	-21,5	-35,5

Bendrovės veiksmams rizikai valdyti (nuo įmonės priklausantys veiksmai)

Bendrovė prisideda prie rizikos suvaldymo šiomis kryptimis:

- operacinio pasirengimo stiprinimas ir veiklos tęstinumo planų atnaujinimas;
- glaudus bendradarbiavimas su atsakingomis valstybės institucijomis ir saugumo tarnybomis;
- aiški ir savalaikė komunikacija su aviakompanijomis dėl situacijos valdymo ir veiklos prognozuojamumo;
- keleivių informavimo ir pasitikėjimo užtikrinimo priemonių stiprinimas;
- finansinio atsparumo užtikrinimas, taikant scenarijais pagrįstą biudžeto planavimą.

Įgyvendinimo kryptys:

- nuolatinė rizikos situacijos stebėseną ir reguliari scenarijų peržiūra;
- poveikio keleivių srautams ir finansiniams rodikliams analizė;
- sprendimų dėl veiklos, biudžeto ir investicijų priėmimas remiantis atnaujintais rizikos vertinimais.

6. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMŲ PRINCIPAI

Strateginio veiklos plano stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolat kontroliuoti LTOU strateginių tikslų pažangą ir užtikrinti, kad įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimi vietoje ir laiku.

Strategijos įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro:

1. Ketverių metų strateginio veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas;
2. Metinių biudžetų parengimas ir įgyvendinimas;
3. Mėnesinių, ketvirtinių ir metinių rezultatų peržiūra ir aptarimas;
4. Strateginio plano tikslinimas ir atnaujinimas.

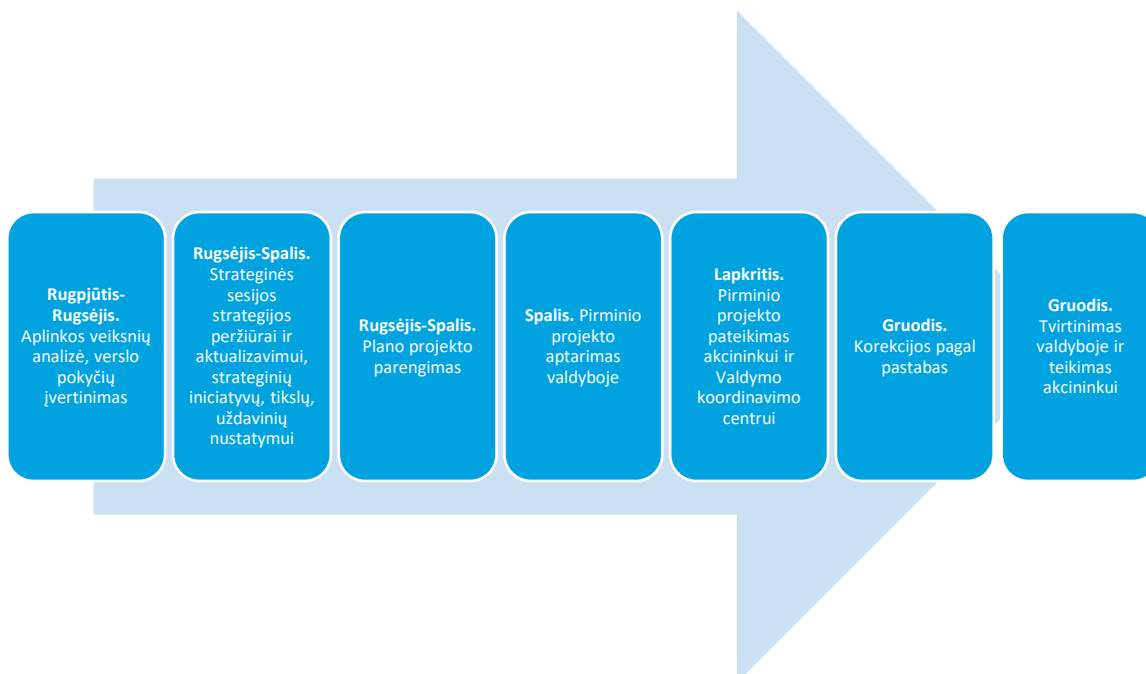
Strateginiame veiklos plane apibrėžiama LTOU vystymosi kryptis, pagrindiniai KPI, taip pat papildomų rodiklių atskirų struktūrinių vienetų veiklos vertinimai. Papildomi rodikliai nustatomi įmonės darbuotojų sutarimu.

LTOU strateginį planą, biudžetą, KPI tvirtina įmonės valdyba. Veiklos plano, biudžeto, KPI įgyvendinimas pristatomas valdybai ne rečiau kaip kas ketvirtį.

Plano įgyvendinimas stebimas kiekvieną mėnesį, pristatomos ir aptariamos rezultatų ataskaitos. Kas mėnesį vykdoma ir biudžeto vykdymo kontrolė.

Strateginis planas išsamiai atnaujinamas ir tvirtinamas vieną kartą per metus 4-erių metų laikotarpiui. Rengiant ir įgyvendinant strategiją tiesiogiai dalyvauja kiekvienas įmonės struktūrinis padalinys.

Strateginio planavimo proceso schema



7. PRIEDAI

Priedai, pateikiami elektroniniu formatu

1. Įmonės prognozuojamos pajamos (FP-1)
2. Įmonės prognozuojamos sąnaudos (FP-2)
3. Įmonės prognozuojama pelno (nuostolių) ataskaita (FP-3)
4. Įmonės prognozuojamos investicijos ir jų finansavimo šaltiniai (FP-4)
5. Įmonės prognozuojami įsipareigojimai finansinėms institucijoms (FP-5)
6. Įmonės prognozuojama balansinė ataskaita (FP-6)
7. Įmonės prognozuojami suvestiniai finansiniai rodikliai (FP-7)
8. Įmonės turto įsigijimo ir skolinimosi planas (FP-8)
9. Įmonės pinigų srautų ataskaita (FP-9)

Kiti priedai

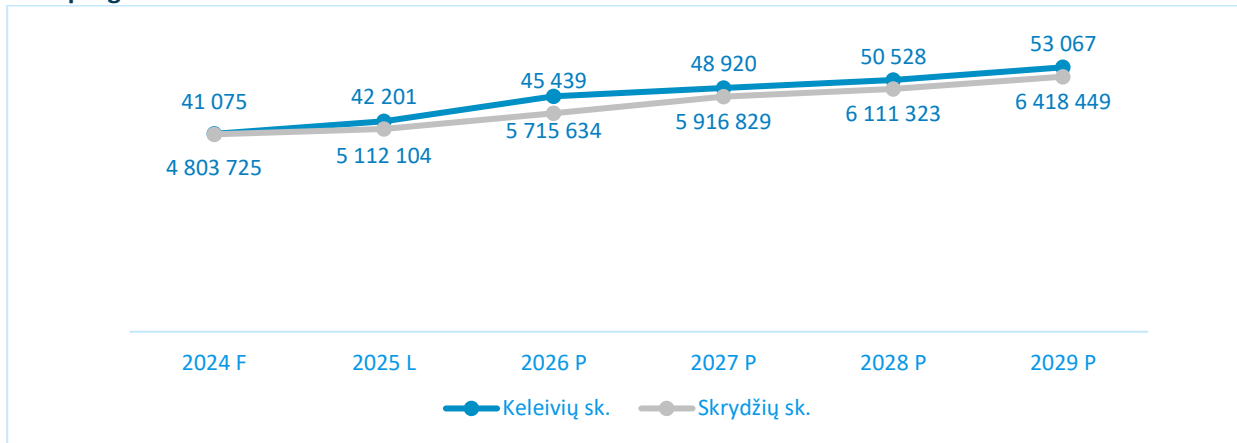
10. Santrumpos ir terminai
11. Skrydžių ir keleivių prognozės pagal filialus
12. LTOU organizacinė struktūra

SANTRUMPOS IR TERMINAI

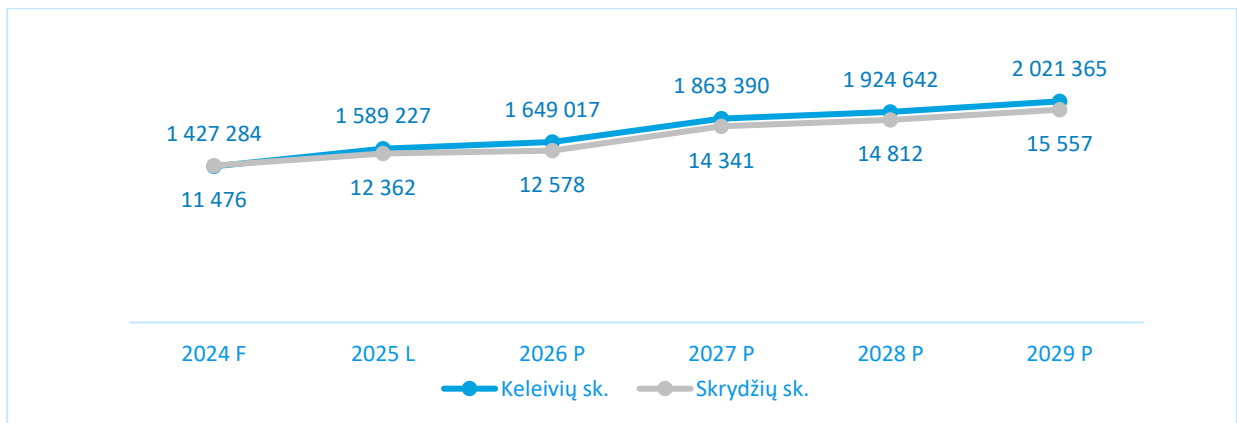
AB	Akcinė bendrovė
ACI	Tarptautinė oro uostų taryba
EBITDA	Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją
IATA	Tarptautinė oro transporto asociacija
ICAO	Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija
KPI	Veiklos matavimo rodiklis
KUN	AB Lietuvos oro uostų Kauno filialas
LCC	Žemų sąnaudų modelio oro linijų bendrovės
LTOU	AB Lietuvos oro uostai
LR	Lietuvos Respublika
PLQ	AB Lietuvos oro uostų Palangos filialas
SSGG	Organizacijos stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės
VNO	AB Lietuvos oro uostų Vilniaus filialas

11 PRIEDAS. SKRYDŽIŲ IR KELEIVIŲ PROGNOZĖS PAGAL FILIALUS

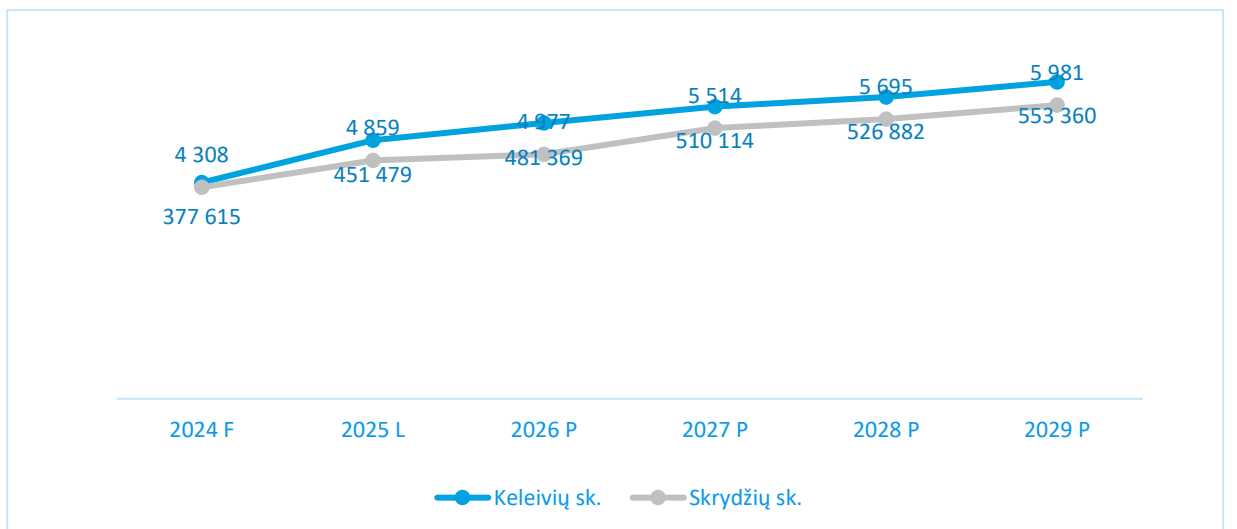
VNO prognozė



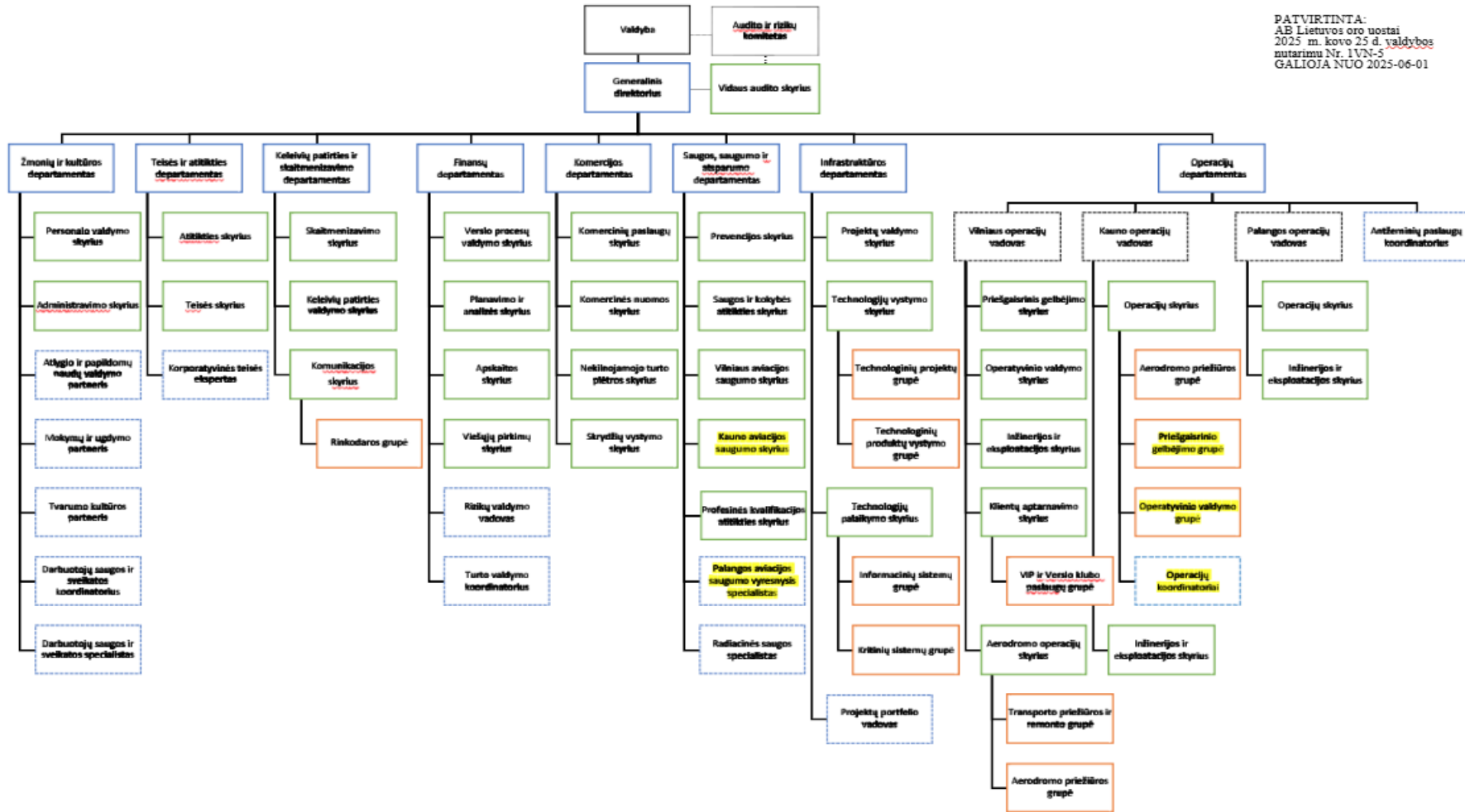
KUN prognozė



PLQ prognozė



12 PRIEDAS. LIETUVOS ORO UOSTŲ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA



PATVIRTINTA:
 AB Lietuvos oro uostai
 2025 m. kovo 25 d. valdybos
 nutarimu Nr. 1VN-5
 GALIOJA NUO 2025-06-01

Vidaus audito skyrius funkciškai pavaldus Audito komitetui, administraciniu pavaldumu – įmonės generaliniam direktoriui