

TVIRTINU
Valstybinio socialinio draudimo fondo
valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo
ministerijos direktorius
Kęstutis Čereška



Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

2025-2028 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA

Su „Sodra“ saugu!

1. APIE „SODRA“

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Fondo valdyba) yra įstaiga prie ministerijos, kuriai yra pavesta organizuoti valstybinį socialinį draudimą ir administruojant Valstybinio socialinio draudimo fondo (toliau – Fondas) lėšas, kartu su Fondo valdybos teritoriniais skyriais (Fondo valdyba ir Fondo valdybos teritoriniai skyriai kartu toliau – „Sodra“), užtikrinti priskaičiuotų valstybinio socialinio draudimo įmokų surinkimą į Fondą, jų išieškojimą, teisingą duomenų tvarkymą, išmokų paskyrimą ir mokėjimą išmokų gavėjams.

Fondo valdybos savininkė yra valstybė. Fondo valdybos savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija). Fondo valdyba taip pat yra privaloma išankstinio ginčų nagrinėjimo ne teismo tvarka institucija.

Raida:

„Sodra“ 1.0 1990 metais įsteigta „Sodra“ nuo veiklos pradžios ilgiau nei dešimtmetį naudojo popierinius dokumentus, pažymas. Darbdaviai teikdavo popierinius pranešimus apie darbuotojų darbo užmokestį, o gyventojai pildydavo popierinius prašymus, deklaracijas. Informacija į duomenų bazes buvo suvedama rankomis.

„Sodra“ 2.0 Nuo 2000 metų „Sodra“ žengė į naują kokybinį lygį. Antros kartos „Sodra“ išvystė informacines sistemas, ženkliai pagerino klientų aptarnavimo kokybę ir įdiegė naujus kokybės valdymo standartus. Įdiegtos EDAS, EGAS, ADIS, VIS ir kitos sistemos, atnaujintas internetinis puslapis, integruotos informacinės sistemos ir duomenų bazės, užtikrintos galimybės keisti duomenimis su kitomis institucijomis. Šios sistemos iki šiol užtikrina organizacijos veiklą, tačiau yra nebepakankamos siekiant veiklos efektyvumo ir keičiantis klientų lūkesčiams.

„Sodra“ 3.0 Trečios kartos „Sodros“ vizijoje, kurios siekiama įgyvendinant šią strategiją, specialistai atliks daugiau žinių, įžvalgų bei sprendimų reikalaujančias užduotis, o rutininiai procesai bus automatizuoti, vyks be specialistų įsikišimo. Tačiau automatizuotiems procesams sukurti ir parengti bei prižiūrėti informacines sistemas reikės aukštos kvalifikacijos specialistų bei naujų kompetencijų.

Savo veikla „Sodra“ siekia orientuotis į kiekvienos iš suinteresuotųjų šalių lūkesčius, kurie yra skirtingi:

- **Įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios, kitų Lietuvos Respublikos valstybės įstaigų** lūkesčiai – teisingas jų priimtų teisės aktų įgyvendinimas.
- **Klientams** svarbus kokybiškas ir profesionalus „Sodros“ paslaugų suteikimas.
- **Visuomenei** svarbus paslaugų prieinamumas, aiški „Sodros“ komunikacija, greitas išmokų paskyrimas ir jų mokėjimas laiku bei „Sodros“ finansinis stabilumas.
- **Darbuotojų** lūkesčiai apima informacijos apie teisės aktų pakeitimus bei aktualias jų redakcijas gavimą laiku, teisingą darbo santykius reguliuojančių teisės aktų įgyvendinimą,

pasitenkinimą darbu, socialinį bei fizinį saugumą, gerą mikroklimatą, teisingą atlygį už darbą, karjeros, mokymų galimybes.

- **„Sodros“ steigėjo, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos** lūkesčiai didesnis visuomenės pasitikėjimas per paslaugų kokybės gerinimą, aukštesnis darbuotojų įsitraukimas per kultūrinį pokytį bei veiklos kaštų mažinimas per veiklos transformaciją.

PAGRINDINIS AKCENTAS – KLIENTAS

„Sodra“ labiausiai koncentruojasi į klientą - pagrindinis dėmesys ir resursai nukreipiami į kiekvieną visuomenės narį, jam sukuriamą pridėtinę vertę ir naudas. Pasirinkta „Sodros“ strategijos 2025-2028 m. veiklos kryptis - automatizacija, sudaro prielaidas:

- **greitesniam paslaugų teikimui:** automatizuoti procesai gali žymiai sutrumpinti prašymų dėl paslaugų suteikimo apdorojimo laiką, todėl klientai greičiau galės gauti išmokas;
- **proaktyvių paslaugų teikimui:** automatizavimas gali padėti analizuoti klientų duomenis ir proaktyviai pasiūlyti paslaugas, atitinkančias individualius klientų poreikius;
- **mažinti procedūrinių klaidų skaičių:** automatizavimas sumažina žmoniškųjų klaidų riziką apdorojant prašymus ir tvarkant klientų duomenis, todėl suteikiama kokybiškesnė paslauga;
- **sustiprinti duomenų saugumą:** automatizuojant procesus, bus įdiegtos pažangios duomenų saugos priemonės, labiau apsaugančios kliento informaciją nuo neteisėtos prieigos;
- **kurti vartotojui patogesnes elektronines paslaugas:** automatizuojant procesus bus galima kurti intuityvią, patogią klientų savitarną, kuri palengvina klientams gauti paslaugas ir rasti jiems reikalingą informaciją 24/7.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

„Sodra“ yra viešojo sektoriaus institucija, kurios paskirtis užtikrinti socialines garantijas gyventojams, jų gyvenime įvykus tam tikriems įvykiams. Visuomenės pasitikėjimo „Sodra“ lygis yra vienas iš rodiklių, nusakančių kiek įstaiga yra sėkminga vykdydama savo misiją. „Vilmorus“ visuomenės nuomonės tyrimų duomenimis „Sodra“ pasitiki 55,7 proc. ir nepasitiki 12 proc. gyventojų¹. Tai ketvirta pozicija po ugniagesių, policijos ir kariuomenės. „Baltijos tyrimų“ duomenimis² „Sodra“ pasitiki 68 proc. ir nepasitiki 27 proc. gyventojų (4-5 pozicija kartu su bažnyčia po kariuomenės, policijos ir prezidento). Atliekant aplinkos veiksnių analizę, siekiama išskirti svarbiausius vidaus ir išorės veiksnius, kurie planuojamu laikotarpiu gali turėti didžiausią įtaką „Sodros“ veiklai, priimamiems sprendimams ir veiklos rezultatams. Vidinių veiksnių grupei yra priskiriami tie veiksniai, kuriuos „Sodra“ turi galimybę savarankiškai kontroliuoti bei pasinaudoti šių veiksnių įtaka, siekdama užsibrėžtų tikslų. Išorės veiksniai yra įvardijami kaip nekontroliuojami ir „Sodrai“ suteikiantys galimybes arba grėsmes.

¹ Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras "Vilmorus" 2024 kovo mėn. apklausos duomenys, <http://www.vilmorus.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=2&cntnt01returnid=20>

² Baltijos tyrimai duomenys.

2.1. VIDINĖ APLINKA:

2.1.1 Darbuotojai – vertingiausias organizacijos turtas:

Atsižvelgiant į „Sodra“ veiklos specifiką žmogiškieji ištekliai ir racionalūs personalo valdymo sprendimai yra vienas svarbiausių vidinių veiksmų, lemiančių veiklos rezultatus. Dalis „Sodros“ teikiamų paslaugų reikalauja tiesioginio klientų aptarnavimo padaliniuose, todėl svarbu užsitikrinti pakankamą darbuotojų skaičių klientų srautams suvaldyti. Taip pat žmogiškieji ištekliai reikalingi dabartinių technologijų funkcionavimo užtikrinimui, veiklos transformacijai vykdyti bei naujoms darbuotojų kompetencijoms ugdyti.

„Sodroje“ iš viso įsteigta 3 270 etatų – iš jų 2 780 valstybės tarnautojų ir 490 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Organizacijoje dirba 472 vyresnieji specialistai, 2 478 vyriausieji specialistai, 207 patarėjai, 93 skyrių (padalinio) vedėjai ir 20 aukščiausio lygio vadovų.

Darbuotojų kaita organizacijoje nėra didelė, tačiau keičiantis sąlygoms darbo rinkoje ir organizacijos veiklos strategijai, iššūkiu gali tapti neišvystyta žmogiškųjų išteklių politika – neužtikrintas aukštos kvalifikacijos darbuotojų pakeičiamumas kartinėse pareigybėse, ilgai trunkantys darbuotojų įdarbinimo procesai, nepakankamas dėmesys kvalifikacijos kėlimui.

Pastaruoju metu itin didelis dėmesys skiriamas įstaigos organizacinės kultūros pokyčiui, vertybėms, misijai ir darbuotojų įsitraukimui. Numatoma kelti vadovavimo brandos lygį, tęsiant vadovų lyderystės kompetencijų ugdymą ir toliau organizuoti bendrųjų, specialiųjų / profesinių kompetencijų mokymus bei kvalifikacijos kėlimo seminarus. Planuojama peržiūrėti darbo užmokesčio bei motyvavimo sistemas. Taip pat ruošiamoje „Sodros“ strategijoje 2025-2028 m. iškeltas tikslas didinti darbuotojų įsitraukimą.

2.1.2 „Sodros“ struktūra ir procesai - siekiame dirbti efektyviai

„Sodros“ stiprybė – sukurta tvirta administracinė ir funkcinė infrastruktūra. Organizacijos struktūra istoriškai lėmė, kad įvairūs veiklos skyriai dirba skirtinguose šalies miestuose visoje Lietuvoje. Dabartinę „Sodros“ struktūrą sudaro Fondo valdyba ir 4 Fondo valdybos teritoriniai skyriai. Paminėtina, kad iki 2021 06 30 veikė 11 įstaigų, tačiau optimizuojant veiklą bei einant į vieną juridinį vienetą, įvyko reorganizacija, kurios metu liko minėtos 5 įstaigos.

„Sodroje“ taikomas procesinis požiūris, kuris sudaro sąlygas planuoti procesus ir jų sąveiką. Procesų valdymo tikslas – sukurti ir palaikyti procesus, užtikrinančius efektyvų ir orientuotą į rezultatą specialistų ir informacinių sistemų darbą bei jų tarpusavio sąveiką. Procesų valdymas yra veiklos efektyvumo ir kokybės valdymo dalis, kurios rezultatas – reikalavimus atitinkančios paslaugos, aiškos atsakomybės ir įgaliojimai, vertės nekuriančių veiksmų nustatymas ir eliminavimas.

Tam reikalinga vystyti procesų valdymo kompetenciją, analizuoti ir dokumentuoti dabartinius procesus, ieškant optimalių sprendimų standartizuoti veiklą.

2.1.3. Veiklos sąnaudų struktūra – užtikrina racionalų išteklių naudojimą

Lietuvos Respublikos valstybės socialinių fondų biudžetų sandaros įstatyme numatyta, jog Fondo administravimo įstaigų veiklos sąnaudoms gali būti skiriama iki 3 proc. Fondo biudžeto išlaidų.

Faktinis „Sodros“ veiklos sąnaudų rodiklis pastaraisiais metais buvo: 1,60 proc. 2021 metais, 1,58 proc. 2022 metais, 1,56 proc. 2023 metais.

Tris ketvirtadalius „Sodros“ veiklos sąnaudų sudaro visų administravimo įstaigų su atlygiu susijusios išlaidos (darbo užmokestis, socialinio draudimo įmokos, darbdavio socialinė parama). 2023 metais šios sąnaudos sudarė 80 324,91 tūkst. Eur.

Išlaidos prekių ir paslaugų įsigijimui sudaro maždaug ketvirtadalį visų veiklos sąnaudų. Iš jų maždaug 30 proc. tenka pensijų pristatymo išlaidoms, o kita didžiausia šios rūšies sąnaudų grupė – maždaug ketvirtadalis – programinės įrangos priežiūros ir eksploatavimo bei kompiuterinės, biuro ir kitos technikos priežiūros ir eksploatavimo išlaidoms.

2.1.4. IT išteklių valdymas ir IT sistemų informacijos saugumas – būtinas veiklos ir klientų aptarnavimo įrankis

„Sodros“ veiklai ir daliniam automatizavimui naudojama informacinė sistema, kurią sudaro keliolika tarpusavyje integruotų posistemių, skirtų tam tikros veiklos srities funkcijoms vykdyti. „Sodra“ taip pat yra viena didžiausių asmens duomenų valdytojų šalyje, renkanti ir tvarkanti daugumos šalies gyventojų duomenis apie pajamas, socialinį draudimą, užimtumą, sveikatą, kontaktus ir kt.

Informacinės sistemos yra kritinis veiksnys teikiant paslaugas klientams, todėl jų vystymui „Sodros“ strategijoje skiriamas didžiausias dėmesys.

Efektyvinant veiklą ir sprendžiant žmogiškų resursų trūkumo klausimą, pasiteisino sprendimas išplėsti informacinių technologijų išteklius, suteikiant papildomas kvalifikacijas Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojams – Supervartojams, kurie nėra informacinių technologijų specialistai. 2023 metais jie parengė 54 darbo su naujai įdiegta (atnaujinta) programine įranga instrukcijas.

Kibernetinis saugumas – svarbiausias sistemų stabilumo garantas

Siekiant užtikrinti elektroninės informacijos saugą, skiriamas didelis dėmesys kibernetinio saugumo techninių ir organizacinių priemonių diegimui. „Sodros“ turimų išteklių - Fondo valdybos informacinės sistemos, Lietuvos Respublikos pensijų kaupimo dalyvių, pensijų kaupimo ir pensijų išmokų sutarčių registro bei Lietuvos Respublikos apdraustųjų valstybiniu socialiniu draudimu ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro elektroninės informacijos (kibernetinė) sauga užtikrinama laikantis pagrindinių principų: saugos užtikrinimo, saugos organizavimo, saugos incidentų valdymo, rizikos vertinimo, atitikties vertinimo, naudotojų atsakomybės.

Kasmet vykdomi Opex mokymai, kuriuos organizuoja Nacionalinis kibernetinio saugumo centras. Jie skirti įvertinti / patikrinti Fondo valdybos informacinės sistemos kibernetinio incidentų valdymo plano procedūras, personalo žinias bei jų budrumą (Phishex mokymai), o įvykus kibernetiniam incidentui, jį suvaldyti. Darbuotojai nuolat informuojami / mokomi apie elektroninės informacijos (kibernetinę) saugą.

2.1.5. Komunikacijos valdymas – orientacija į klientą ir visuomenę

Organizacija savo tikslų siekia komunikacijos pagalba kurdama pridėtinę vertę visuomenei ir kiekvienam klientui – aktyviai, laiku ir kokybiškai suteikdama aktualią, naudingą informaciją, ją pateikdama paprastai, aiškiai ir taip prisidėdama prie visuomenės supratimo apie socialinį draudimą.

„Sodra“ yra viena daugiausiai komunikuojančių viešojo sektoriaus institucijų Lietuvoje dėl savo funkcijų įvairiapusiškumo ir informacijos aktualumo gyventojams. „Sodros“ komunikacijos kanalai: interneto puslapis; socialiniai tinklai (Facebook ir LinkedIn); seminarai, vebinariai, mokymai; pranešimai žiniasklaidai platinami per naujienų agentūras ir turimais žiniasklaidos kontaktais; įžvalgos, komentarai ir nuomonės pateikiami žiniasklaidoje; renginiai žiniasklaidai (spaudos konferencijos).

„Sodros“ komunikacijos tikslai: valdyti Sodros reputaciją, kuriant kompetentingos, ekspertinės, atsakingos, į visuomenę orientuotos organizacijos įvaizdį ir auginant visuomenės pasitikėjimą, didinti darbuotojų įsitraukimą kompetentingai atstovauti organizacijai (kiekvienas darbuotojas yra Sodros ambasadorius); vertinti rizikas bei valdyti krizines situacijas, taip pat didinti visuomenės informuotumą apie socialinio draudimo pensijas, ligos, motinystės, nedarbo išmokas, valstybinio socialinio draudimo ir privalomojo sveikatos draudimo įmokas bei socialinio draudimo sąlygas.

Vidinė komunikacija Vienas pagrindinių „Sodros“ vidinės komunikacijos prioritetų, kuriam pastaruoju metu skiriamas didelis dėmesys – naujos organizacinės kultūros pokytis ir vertybių stiprinimas. Pagrindiniai vidinės komunikacijos kanalai, skirti „Sodros“ darbuotojams, yra intranetas, elektroninis paštas, susirinkimai, stendai bei tarpasmeninė komunikacija.

2.1.6. Klientai – svarbiausias „Sodros“ veiklos akcentas

Siekdama išsiaiškinti bei atliepti klientų poreikius / lūkesčius, „Sodra“ nuolat atlieka klientų pasitenkinimo „Sodros“ teikiamomis paslaugomis bei aptarnavimo kokybės apklausas, atsižvelgiant į gautus rezultatus nustatomi prioritetai bei daromi pokyčiai.

Klientų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe 2023 m. rodiklis siekė 74,45 proc., o aptarnavimo kokybę gerai ir labai gerai įvertino 74 proc. klientų

Lyginant skirtingas klientų grupes, labiausiai „Sodros“ teikiamomis paslaugomis patenkinti buvo pensinių išmokų gavėjai (80,2 proc.), tuo tarpu savarankiškai dirbančių asmenų pasitenkinimas yra ženkliai žemesnis ir siekia tik 65,91 proc. Nepensinių išmokų gavėjų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis sudarė 76,05 proc., o draudėjų – 77,04 proc.

Apklausų metu nustatyti tokie atsikartojantys klientų poreikiai: patogesnė ir aiškesnė paskyra gyventojui ir draudėjui; laiku, aiškiai ir paprastai pateikiama informacija / aktualūs pranešimai; sklandus ir be trikdžių informacinės sistemos veikimas.

Klientai, norėdami gauti informaciją, dažniausiai kreipiasi per asmeninę „Sodros“ paskyrą gyventojui (EGAS) – 23 824 atsakymai (43 %), dėl kreipimosi būdo chat - 830 atsakymai (1 %), raštu - 573 atsakymai (1 %) ir „Sodros“ Facebook puslapyje – 190 atsakymų (0,3 %).

2.1.7. Paslaugos – nuo konsultacijų iki išmokų

„Sodra“ teikia 63 paslaugas (skiria ir moka pensijas, išmokas, kompensacijas, išduoda pažymas ir pažymėjimus, suteikia konsultacijas, atideda įmokų, baudų ir delspinigių mokėjimą ir t.t.).

Iš viso „Sodra“ aptarnauja daugiau nei 118,4 tūkst. (akcinių ir uždarytų akcinių) bendrovių, 28,1 tūkst. individualių įmonių, 235,3 tūkst. individualią veiklą vykdančių asmenų, apie 43,4 tūkst. verslo liudijimų turėtojų.

2023 m. duomenimis „Sodra“ išmokėjo (duomenų šaltinis: „Valstybinio socialinio draudimo fondo 2023 metų biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinys“):

- ✓ 4 000 164,3 tūkst. Eur, 615 627 senatvės pensijų gavėjams;
- ✓ 169 445,3 tūkst. Eur, 234 289 našlių ir našlaičių (maitintojo netekimo) pensijų gavėjams;
- ✓ 653 337,2 tūkst. Eur, 145 615 netekto darbingumo (invalidumo) pensijų gavėjų;
- ✓ 45 802,90 tūkst. Eur, 7 518 išankstinės pensijos gavėjų;
- ✓ 12 303,4 tūkst. Eur, 2 936 kompensacijų už ypatingas darbo sąlygas gavėjams;
- ✓ 98 932,4 tūkst. Eur, 17 268 motinystės išmokų gavėjams ir 22 376,0 tūkst. Eur, 15 685 tėvystės išmokų gavėjams;
- ✓ 447 442,5 tūkst. Eur ligos išmokoms;
- ✓ 170 529,7 tūkst. Eur vaiko priežiūros išmokoms iki vaikui sukaks vieni metai;
- ✓ 384 813,3 tūkst. Eur nedarbo išmokoms.

2.2. IŠORINĖ APLINKA:

Siekiant pateisinti visuomenės lūkesčius, užtikrinti aukštą jų pasitikėjimo lygį „Sodros“ paslaugomis bei mažinti veiklos kaštus, būtina atsižvelgti į makro ir mikro aplinkos veiksnius ir jų tendencijas.

Valstybinio socialinio draudimo fondui, atliekančiam viešo socialinio draudimo administravimo funkciją, poveikį turi politinės, teisinės, ekonominės, socialinės, technologinės aplinkos veiksniai bei aplinkosauga.

Strategijos rengimo laikotarpis sutampa su Lietuvoje numatomų, taip pat Europos Parlamento rinkimų, geopolitinės įtampos sąlygojamo politinio, socialinio ir ekonominio neapibrėžtumo laikotarpiu. Šių veiksnių poveikis ir pasekmės gali būti ilgalaikės ir į jas turi būti atsižvelgta visą šios strategijos įgyvendinimo laikotarpį.

2.2.1. Politinė – teisinė aplinka - ir jos įtaka veiklos stabilumui

Strateginis poveikis

Politinis stabilumas sudaro palankią aplinką ilgalaikiam planavimui ir numatytų tikslų įgyvendinimui. Tai yra svarbus veiksnys veiklos nuoseklumui užtikrinti.

Tuo tarpu dažna teisės aktų kaita organizacijai sukuria papildomų iššūkių, reikalauja papildomų išteklių veiklai bei atitiktis teisės aktams užtikrinti, gali pakenkti „Sodros“ strateginiams planams ir veiklos ir / ar finansiniam stabilumui.

Strateginis suderinamumas su vyriausybės politika didina „Sodros“ veiklos atitiktį teisės aktams ir vyriausybės palaikymą tęstinei veiklai užtikrinti, taip pat didina visuomenės pasitikėjimą „Sodros“ gebėjimu stabiliai teikti socialines garantijas gyventojams.

Galimybės ir grėsmės

2024 metų Europos parlamento ir Lietuvos Seimo rinkimai gali atnešti permainas vyriausybės politikoje, prioritetų kaitą ir pokyčius socialinio draudimo (pvz., įmokų / išmokų dydžio, naujų funkcijų ir atsakomybių „Sodrai“ skyrimo, socialinių garantijų gyventojams ir kt.) ar užimtumo politikos (pvz., užimtumo formų, minimalios algos ir kt.) srityse, tiesiogiai įtakojančius Sodros veiklą. Kyla grėsmė, kad dėl trumpų įgyvendinimo terminų ir greito jų realizavimo, reikės papildomų išteklių bei tolimesnio senų technologijų vystymo ir tai iš esmės lėtins naujų technologijų kūrimo bei diegimo tempą. Kita vertus, aktyvus įsitraukimas į teisėkūros procesą dar rengimo stadijoje gali padėti „Sodrai“ įtakoti reformas, užtikrinančias „Sodros“ paslaugų kokybės didinimą, socialinio draudimo sistemos optimizavimą, o tuo pačiu ir veiklos tvarumą.

Valstybei ieškant išteklių didėjantiems gynybiniais poreikiams patenkinti, gali būti priimti mokestiniai sprendimai, įtakojantys „Sodros“ įmokų surinkimą.

2.2.2. Ekonominė aplinka:

Lietuvos banko vertinimu³ Lietuvos ekonomikos raida jau dvejus metus yra ir artimiausiu metu išliks vangi. Visgi numatomas nedidelis BVP augimas (2024 metais 1,6 proc., 2025 metais 3,1 proc., 2026 metais 3,3 proc.) ir infliacijos sumažėjimas (nuo 8,7 proc. 2023 metais iki 1,6 proc. 2024 m. ir 2,4 proc. 2025 bei 2026 m.).

Didesnis atvykstančių nei išvykstančių gyventojų skaičius darė teigiamą įtaką užimtųjų skaičiaus augimui (1,5 proc.). Tuo tarpu 2023 m. pabaigoje kiek kilstelėjęs nedarbo lygis išliko žemas (6,8 proc.). Prognozuojama, kad padėtis darbo rinkoje artimiausiais metais išliks stabili, o metinis darbo užmokesčio augimas 2024 m. sudarys 10,3 proc., o 2025 m. – 8,5 proc. Atlyginimai nors ir lėčiau, bet ir toliau didės.

Vis dar jaučiamos pandemijos pasekmės administruojant atidėtų įmokų mokėjimą.

Strateginis poveikis

Šalies ekonominė padėtis įtakoja nedarbo lygį bei gyventojų pajamas, nuo kurių priklauso „Sodros“ įmokų surinkimas ir socialinių išmokų poreikis, tai yra veiksniai svarbūs „Sodros“ finansiniam stabilumui. Gerėjant ekonomikai, didėjant darbo užmokesčiui, didėja surenkama socialinio draudimo įmokų suma, o nuosmukio metu įmokų surinkimas mažėja ir didėja poreikis išmokoms. Infliacija gali sumažinti išmokamų išmokų vertę.

³ https://www.lb.lt/lt/leidiniai/lietuvas-ekonomikos-apzvalga-2024-m-kovo-men?html=1#_Toc161313216

Vidutinio darbo užmokesčio augimas šalyje taip pat turi poveikį „Sodros“ darbuotojų lūkesčiams gauti rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį. Siekiant pritraukti / išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, reikia užtikrinti atitinkamą darbo užmokesčio augimą.

Galimybės ir grėsmės

Augant darbo užmokesčiui (apie 8 proc.) bei išliekant stabiliai žemam nedarbo lygiui (apie 6 proc.), bus reikalingos lėšos darbo užmokesčio augimui palaikyti bei kitos nefinansinės motyvacinės priemonės (organizacijos kultūra), kurios padėtų pritraukti naujus ir išlaikyti esamus kvalifikuotus darbuotojus. Tai ypač aktualu Vilniuje, kur vidutinis atlyginimas yra aukštesnis nei šalies vidurkis. Yra galimybė išlaikyti paslaugas ir vystyti naujas kompetencijas mažesniuose miestuose, tačiau reikalingi resursai tinkamai komunikacijai užtikrinti tarp komandų ir skirtinguose miestuose dirbančių komandos narių.

Žema infliacija ir nedidelis BVP augimas gali paskatinti nemokių draudėjų bei ūkio subjektų bankrotų skaičiaus didėjimą, naujų įmokų vengimo būdų atsiradimą. Gali reikėti didesnių resursų įmokų surinkimui.

Įtemptos geopolitinės padėties poveikis verslui neigiamai įtakoja įmokų surinkimo lygį „Sodroje“. Kita vertus, dėl karo ar kitų priežasčių, atvykstantys užsieniečiai gali padidinti mokančių socialinio draudimo įmokas (užimtųjų) skaičių šalyje.

Surenkant daugiau socialinio draudimo įmokų, išlieka galimybė išlaikyti „Sodros“ biudžeto stabilumą, toliau kaupiant rezervines lėšas bei skirti išteklius informacinių sistemų atnaujinimui ir veiklos automatizacijos plėtojimui.

2.2.3 Socialinė aplinka:

Pagrindinis Fondo pajamų šaltinis yra draudėjų ir apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo įmokos bei valstybės biudžeto skiriami asignavimai bendrajai pensijos daliai finansuoti. Tuo tarpu universalumo ir solidarumo principais grindžiamoje sistemoje socialinio draudimo išmokas gauna didžioji dalis nedarbingų / vyresnio amžiaus / vaikus auginančių asmenų. Tokia sistema užtikrina daugumos Lietuvos gyventojų socialinį saugumą, tačiau tuo pačiu ji tampa „jautri“ gyventojų struktūriniais pokyčiams šalyje – turi būti pakankamai mokančiųjų socialinio draudimo įmokas, kad būtų užtikrinamas sklandus socialinio draudimo išmokų mokėjimas.

Gimstamumo mažėjimas, emigracija ir senėjanti visuomenė, nėra palankūs veiksniai siekiant išlaikyti „Sodros“ finansinį stabilumą. Tačiau pastarųjų metų imigracija ir reemigracija sušvelnino neigiamas emigracijos ir senėjimo pasekmes darbo jėgos skaičiui. Migracijos departamento duomenimis, 2023 m. Lietuvoje legaliai gyveno daugiau kaip 200 tūkst. užsieniečių, o tai sudaro apie 8 proc. visų Lietuvos gyventojų⁴.

⁴ https://www.migracija.lt/web/guest/-/lietuvoje-gyvenan%C4%8Di%C5%B3-u%C5%BEEsienie%C4%8Di%C5%B3-skai%C4%8Dius-perkop%C4%97-200-t%C5%ABkstan%C4%8Di%C5%B3-1?p_1_back_url=https%3A%2F%2Fwww.migracija.lt%2Fsearch%3Fq%3Du%25C5%25BEsienie%25C4%258Di%25C5%25B3%2Bskai%25C4%258Dius%2B2024%2Bm

Kita vertus, žvelgiant į ilgalaikę perspektyvą Jungtinių Tautų parengtos prognozės rodo, kad 2050 metais Lietuvoje gyvens vos 2,2 mln. gyventojų, iš jų darbingo amžiaus žmonių bus apie 1,3 mln.⁵ Ženkliai padidės vyresnių nei 65 m. gyventojų dalis bendrame gyventojų skaičiuje.

Strateginis poveikis

Gyventojų socio-demografiniai pokyčiai įtakoja socialinio draudimo įmokų mokėtojų ir socialinio draudimo išmokų gavėjų balansą. Mažėjant įmokų mokėtojų daliai ir didėjant išmokų gavėjų daliai, socialinio draudimo sistemai iškyla finansinio stabilumo grėsmė. Pvz., gyventojų senėjimas didina išteklių pensijoms poreikį, reikalauja strateginių pokyčių finansavimui ir išmokų struktūrai užtikrinti. Emigracija – sumažina darbo jėgą ir įmokų bazę, imigracija – „atsveria“ praradimus.

Galimybės ir grėsmės

Auganti imigracija pareikalaus papildomų resursų ir naujos kompetencijos dirbant su imigrantais ir integruojant juos į socialinio draudimo sistemą. Tačiau atvykstantys užsieniečiai didina mokančiųjų socialinio draudimo įmokas gretas ir tokiu būdu didina galimybes išlaikyti Fondo stabilumą.

Augantis srautas besikreipiančių lietuvių gyvenančių užsienyje, sąlygos didesnių ir specifinių resursų aptarnauti tokių žmonių paslaugų poreikį, plėtoti informacinių sistemų galimybes.

Rajonuose daugėja vyresnių žmonių, o miestuose tokia tendencija kol kas nestebima. Gali prireikti papildomų išteklių „prisitaikymui“ ir atitinkamų paslaugų vystymui. Bus svarbu išlaikyti paslaugas ir vystyti naujas kompetencijas mažesniuose miestuose.

2.2.4. Technologinė aplinka

Informacinių technologijų ir ryšio pažanga leidžia užtikrinti saugų autentifikuotą finansinių paslaugų ir kitų paslaugų teikimą „online“ režimu, perkelti paslaugas į virtualią erdvę, taip didinant jų prieinamumą ir patogumą visuomenei. Momentiniai pervedimai, asmens identifikavimas ir kt. didina visuomenės lūkesčius visas paslaugas, taip pat ir teikiamas viešojo sektoriaus, gauti lengvai, greitai ir be techninių trukdžių. Šie lūkesčiai ateityje plėtojantis technologijoms dar labiau augs, todėl atitinkamai paslaugų teikėjai turės prisitaikyti.

Sparti technologinė pažanga sukuria prielaidas ir skatina organizacijas pritaikyti naujus technologinius sprendimus savo procesams gerinti, dideliems kiekiams duomenų kaupti ir juos apdoroti, plėtoti įvairesnius kanalus klientams pasiekti, o tuo pačiu ir veiklos kaštams mažinti.

Strateginis poveikis

„Sodros“ skaitmeninė transformacija, procesų automatizavimas gali „išgryninti“ procesus ir pagerinti paslaugų teikimą, sumažinti administracinę naštą, padidinti „Sodros“ našumą ir pagerinti organizacijos analitinius gebėjimus.

Kita vertus, informacinių technologijų plėtra ženkliai padidina tinklo ir įrangos, taip pat asmenų duomenų apsaugos nuo kibernetinių atakų užtikrinimo poreikį, apsaugant gyventojų, darbuotojų ir

⁵ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos organizuota Konferencija „Demografinės tendencijos Lietuvoje: pagrindiniai pokyčiai, iššūkiai ir ateities prognozės. Demografinės pusiausvyros paieškant“. Pranešėjas: D. Jasilionis,

pačios organizacijos duomenis. Siekiama užkirsti kelią neteisėtam duomenų panaudojimui, didinti klientų pasitikėjimą, užtikrinti atitiktį reguliavimams. Informacinių technologijų kaita keičia sąlygas bei kelia naujus reikalavimus darbuotojams.

Galimybės ir grėsmės

Rinkoje teikiamos aukštos kokybės informacinių technologijų paslaugos, platus techninės įrangos pasirinkimas. Tuo tarpu, esama „Sodros“ informacinių technologijų įranga pasens, netenkins besikeičiančių poreikių, atsiras vis daugiau sutrikimų ir klaidų, nebus įmanoma įdiegti naujų programų / funkcijų.

Nauji kibernetinio saugumo iššūkiai, kuriems prevenciškai ir faktiškai valdyti reikia nuolatinių investicijų, kibernetinio saugumo tinklo užtikrinimo, didins investicijų informacinių technologijų sistemų atnaujinimui poreikį. Gali didėti melagingos informacijos sklaidos rizikos mažinimo poreikis. Darbuotojams keliama nauji reikalavimai gali sukelti jų pasipriešinimą pokyčiams.

Informacinių technologijų sistemų atnaujinimas, dabartinių procesų automatizacija padėtų optimizuoti procesus, sustiprintų duomenų analitinius pajėgumus ir pagerintų sprendimų priėmimą, padidintų veiklos efektyvumą. Mažėtų operacijų klaidų ir programinės įrangos trikdžių rizika dėl „monolito“ išskaidymo.

Automatizavimas sukurtų prielaidas paslaugų spektro plėtrai ir jų efektyvumui. Taip pat atsiranda dirbtinio intelekto panaudojimo galimybės, pvz., demografinėms tendencijoms ir finansiniam poreikiui prognozuoti.

2.2.5. Aplinkosauga:

Aplinkosaugos veiksniai neturi žymaus tiesioginio poveikio „Sodrai“, tačiau tvarumo iniciatyvų vystymas (pvz., popieriaus panaudojimo mažinimas, efektyvesnis energijos naudojimas, poveikio aplinkai vertinimas, atliekant viešuosius pirkimus ir kt.) yra platesnės vyriausybės politikos tvarumo srityje įgyvendinimas.

Žalieji pirkimai. Vykdydama viešuosius pirkimus (išskyrus žodines pirkimo sutartis) „Sodra“ taiko žaliųjų pirkimų reikalavimus, kad įsigytų prekes, paslaugas ar darbus, darančius kuo mažesnę poveikį aplinkai. **Išteklių taupymas.** Kasdienėje „Sodros“ veikloje siekiama skaitmeninti dokumentus, diegiami energetiškai tvarūs patalpų apšvietimo sprendimai, energetiškai efektyvesni prietaisai. Vilniaus ir Klaipėdos teritoriniuose skyriuose žaliąją energiją gamina saulės elektrinės.

Atliekų rūšiavimas. „Sodros“ padaliniuose yra antrinėms žaliavoms (pvz., popieriui ir plastikui) rūšiuoti skirti konteineriai, netinkama naudoti kompiuterinė, buitinė technika pridudama į specialius surinkimo punktus. Popieriniai dokumentai (bylos) yra sunaikinami juos susmulkinant.

Klimato kaitos tendencijos Lietuvoje atspindi visame pasaulyje vykstančius klimato kaitos pokyčius, dėl kurių išauga ekstremalių klimato reiškinių tikimybė⁶.

Strateginis poveikis

⁶ <https://klimatokaita.lt/klimato-kaita/lietuvos-klimato-kaitos-prognozes-ir-scenarijai/>

Atitiktis ES ir nacionaliniams tvarumo įsipareigojimams gali pagerinti „Sodros“ veiklos efektyvumą ir įvairių visuomenėje. Stichinės nelaimės gali sutrikdyti veiklą ir pareikalaus išteklių.

Galimybės ir grėsmės

Nauji ES ir nacionalinių aplinkosauginiai reikalavimai gali padidinti išlaidas atitiktis užtikrinti. Papildomų išteklių gali pareikalaus ir klimato kaitos sukeltos stichinės nelaimės ir jų sąlygoti trikdžiai veiklai. Todėl svarbu plėtoti tvarias praktikas ir skaitmeninius sprendimus sumažinant neigiamą poveikį aplinkai ir pasirengti apsisaugoti/numatyti priemones klimato kaitos ir stichinių nelaimių sukeltiems pavojams/padariniams valdyti.

Stiprybės	Silpnybės
- Finansinis stabilumas - Ekspertinė kompetencija socialinės apsaugos administravimo srityje - Aktyvus „Sodros“ įsitraukimas politikos formavime „Sodrai“ reikalingų įstatymų pakeitimų projektų teikimas - Didelė duomenų / informacijos bazė apie apdraustuosius ir draudėjus - Didelės aprėpties išmokų mokėjimo infrastruktūra	- Neišvystyta žmogiškųjų išteklių politika Neužtikrintas aukštos kvalifikacijos darbuotojų pakeičiamumas kertinėse pareigybėse. Ilgai trunkantys darbuotojų įdarbinimo procesai - Pokyčiams nepalanki vidinė aplinka Nepakankama pokyčių valdymo patirtis Technologiškai pasenusios, nelanksčios taikomosios sistemos Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams keliant naujus reikalavimus. „Sodros“ IT senėjimas ir negebėjimas patenkinti besikeičiančių / augančių poreikių
Galimybės	Grėsmės
- Spartūs technologiniai pokyčiai Informacinių technologijų sistemų atnaujinimas, dabartinių procesų automatizacija, plėtojant paslaugų spektrą ir jų efektyvinimą Aukštos kokybės informacinių technologijų paslaugų ir techninės įrangos pasirinkimo rinkoje galimybės - Kompetencijų auginimas Naujų kompetencijų mažesniuose miestuose vystymas, subalansuojant fizinį aptarnavimą rajonuose ir technologijomis paremtą aptarnavimą didžiuosiuose miestuose Naujų kompetencijų darbui su migrantais ugdymas, prognozavimo kompetencijų vystymas - Dirbtinio intelekto panaudojimo galimybės Pvz., demografinėms tendencijoms ir finansiniam poreikiui prognozuoti. - ES lėšų ir programų panaudojimas	- Dažna teisės aktų kaita ir trumpi jų įgyvendinimo terminai - Įtemptos geopolitinės padėties neigiamas poveikis verslui ir socialinio draudimo įmokų surinkimui - Didesnių išteklių poreikis kvalifikuotai darbo jėgai pritraukti ir išlaikyti - Didesnių ir specifinių išteklių poreikis Migrantų integracija į socialinio draudimo sistemą Darbas su lietuviais gyvenančiais užsienyje - Savalaikis informacinių technologijų pritaikymas Nauji kibernetinio saugumo iššūkiai, kibernetinio saugumo tinklo užtikrinimo poreikis

3. „SODROS“ STRATEGIJA

Fondo valdybos pasirinkta strategija – „Sodra“ 3.0: Vidaus veiklos automatizacija, kuri apima reikalingų kompetencijų ir technologijų sukūrimą bei įdiegimą automatizuojant veiklos procesus.



„Sodra“ įgyvendina jai patikėtą **misiją** – visiems gyventojams užtikrinti socialines garantijas, tai yra – skirti ir mokėti išmokas, kai jie dėl įvairių gyvenimo įvykių netenka dalies ar visų pajamų bei pasirūpinti, kad už apdraustuosius būtų laiku sumokamos socialinio draudimo įmokos, kurios užtikrina išmokų mokėjimą.

Išsaugant institucijos, besiorientuojančios į žmogų, **viziją**, apibrėžiama strateginė kryptis – aktyvios, išmanios, patikimos, efektyvios, ir modernios organizacijos, naudojančios šiuolaikines technologijas, siekis. Akcentas - kiekvienas žmogus. Atsižvelgiama į technologinę pažangą ir būtinybę neatsilikti prisitaikant prie besikeičiančių gyventojų ir valstybės lūkesčių.

Vertybėmis išreiškiama nuostata, jog nuolat jaučiame atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus, esame proaktyvūs, bendrystėje dirbdami kartu ir visada siekiame geriausio rezultato:

- IŠMANAU (augu ir ugdu, prisiimu atsakomybę už rezultatą, kuriu vertę ir galiu veikti sudėtingose situacijose, įžvelgiu ir ieškau galimybių)
- ESU DRĄSUS (DRĮSTU) (įsitraukiu į pokyčius, priimu idėjas, argumentuotai pasakau savo nuomonę ir kritiką, pripažįstu klaidas ir priimu pagrįstą kritiką, priimu sprendimą)
- BENDRADARBIAUJU (argumentuoju, girdžiu kitą, priimu susitarimą ir jo laikausi, padedu kitiems ir priimu pagalbą, elgiuosi pagarbiai, esu atviras ir sąžiningas)

STRATEGINIAI TIKSLAI

I. DIDINTI „SODROS“ NAŠUMĄ (skaitmeninė transformacija, procesų perdėliojimas)

Steigėjai tikisi, kad „Sodra“ paslaugas teiks efektyviai naudodama išteklius, taip pat – laiku bei tiksliai įgyvendins naujus teisės aktų reikalavimus. Šiuo metu dalies rutininių procesų, kuriuose nėra poreikio priimti atskirus sprendimus, automatizavimo lygis yra žemas. Informacinės sistemos neatitinka šios dienos galimybių, tai lemia, kad dalis rutininių procesų atliekami rankiniu būdu. Be to, ištekliai būtų racionaliau naudojami centralizavus funkcijas, kurios šiuo metu yra išskaidytos skirtinguose Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose.

Tobulinant veiklos procesus siekiama sumažinti santykinės veiklos sąnaudas, geriau išnaudoti šiuolaikinių informacinių sistemų infrastruktūros technines galimybes ir duomenis bei darbuotojų kompetenciją panaudoti procesams ir paslaugoms tobulinti, o ne rutininiams veiksams atlikti.

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI:

1. AUTOMATIZUOTI VEIKLOS PROCESUS

STRATEGINIAI PROJEKTAI

- 1.1. Užtikrinti duomenų kokybę bei sudaryti prielaidas jų atkartojamumui
- 1.2. Realizuoti centralizuoto operacijų centro modulį (COC)
- 1.3. Sukurti prievolių ir skolų modulį bei kompetencijų centrą
- 1.4. Sukurti pensijų anuitetų skyrimo ir indeksavimo modulį
- 1.5. Sukurti kompetencijų centrą ir automatizuoti ligos išmokų skyrimo procesą
- 1.6. Automatizuoti pareigūnų ir karių valstybinių pensijų procesą
- 1.7. Perkelti dalį veikiančių (neužbaigtų) bylų į elektroninę erdvę, atsisakant (sunaikinant) popierinių bylų

2. PAGERINTI DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS PROCESŲ RE-ORGANIZAVIME

STRATEGINIS PROJEKTAS

- 2.1. Apmokyti darbuotojus modeliuoti procesus

3. PAGERINTI DABARTINĖS SISTEMOS PROGRAMINĖS ĮRANGOS KOKYBĘ

STRATEGINIS PROJEKTAS

- 3.1. Gerinti dabartinei sistemai būtinos PĮ kūrimo kokybę

II. DIDINTI DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ

Šiuo metu darbuotojų potencialas, žinios ir patirtis neišnaudojami paslaugų kokybės didinimui dėl didelės rutininės veiklos, vadybos ir procesų valdymo žinių stokos bei žemo darbuotojų įsitraukimo. Todėl darbuotojų įsitraukimo didinimas per organizacinės kultūros pokytį yra svarbus

veiksny strategijos įgyvendinimo laiku. Be to, naujų technologijų diegimas automatizuojant veiklas pareikalaus iš darbuotojų naujų kompetencijų, kurių ugdymas neatsiejamas nuo įsitraukimo.

STRATEGINIS UŽDAVINYS:

4. ŠALINTI DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TRIKDŽIUS
STRATEGINIAI PROJEKTAI
4.1. Ugdyti vadovų vadovavimo kompetencijas
4.2. Pagerinti techninės komunikacijos priemonės
4.3. Tobulinti vidinę komunikaciją – savalaikiai teikti informaciją, rinkti darbuotojų nuomones, vadovams dalintis informacija
4.4. Tobulinti skatinimo sistemą: “kas sukuria daugiau vertės, tas daugiau ir uždirba”

III. DIDINTI KLIENTŲ PASITENKINIMĄ

„Sodros“ klientų aptarnavimo rodikliai yra aukšti, tačiau paslaugų kokybė kelia iššūkių – klientų paslaugų vertinimo tyrimai parodė, kad savarankiškai dirbantiems asmenims nėra patogiu sumokėti įmokas, tam reikia atlikti daug papildomų veiksmų, teikti prašymus dėl kiekvienos išmokos, nors paslaugų suteikimo terminus apibrėžia teisės aktai, pasitaiko vėlavimų ir terminai neatitinka gyventojų lūkesčių, klientų nepasiekia jiems svarbi asmeninė informacija.

„Sodros“ klientai tikisi paslaugas gauti operatyviai, be klaidų ir vertina kompetentingas konsultacijas – jiems svarbu lengvas įmokų sumokėjimas, paprastas ir operatyvus išmokų gavimas, patogiai pateikta aktuali, išsami ir tiksli informacija.

Tikslinių „Sodros“ klientų grupių lūkesčiai:

- **Juridiniai asmenys:** laiku ir aiškiai pateikta informacija apie pokyčius, susijusius su įmokų administravimu;
- **Savarankiškai dirbantys gyventojai:** laiku ir aiškiai pateikta informacija, paprastesnis įmokų deklaravimas ir sumokėjimas, mažiau šių įmokų apskaitos netikslumų;
- **Pensinių išmokų gavėjai:** aktualus informavimas apie pasikeitusius išmokų dydžius ir priežastis, išmokų mokėjimas laiku;
- **Nepensinių išmokų gavėjai:** paprastesnis išmokos skyrimas, greitesnis išmokos gavimas.

STRATEGINIS UŽDAVINYS:

5. PADIDINTI KLIENTŲ PASITENKINIMĄ SODROS TEIKIAMOMIS PASLAUGOMIS
STRATEGINIAI PROJEKTAI
5.1. Pagerinti savarankiškai dirbančių asmenų įmokų mokėjimo procesą
5.2. Patobulinti asmeninę „Sodros“ paskyrą gyventojui
5.3. Sukurti išmaniojo pokalbių roboto paslaugą
5.4. Didinti paslaugų prieigas neįgaliesiems
5.5. Turėti draudėjo skolą realiu laiku

4. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS

Strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatai bus stebimi pasitelkiant vidinius tyrimus, finansinius duomenis bei išorinių organizacijų atliekamus tyrimus:

- Išteklių naudojimas vertinamas iš finansinės perspektyvos.
- Pareigybių skaičiaus pokytis, atspindintis veiklos efektyvinimo rezultatą.
- Darbuotojų įsitraukimas vertinamas išorės ekspertų atliekamu darbuotojų įsitraukimo tyrimu.
- Klientų pasitenkinimas „Sodros“ paslaugomis vertinamas atliekant vidinį klientų nuomonės tyrimą kartą per metus.

Strategija apima 2025-2028 m. laikotarpį ir nubrėžia svarbiausias vystymosi gaires. Joje numatomi konkretūs planuojamo strateginiai tikslai, uždaviniai, projektai, norimi pasiekti rezultatai. Ją rengia Fondo valdybos vadovybė ir padalinių vadovai, Teritorinių skyrių vadovai. Strategija ir jos įgyvendinimo etapai komunikuojami visiems „Sodros“ darbuotojams.

Strategija peržiūrima ir, esant poreikiui, atnaujinama kiekvienais metais, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, organizacijos pasiekimus ir pokyčius, strategijos įgyvendinimo eigą. Informacija yra aktualizuojama ir / ar atnaujinama išlaikant strateginius tikslus.

Atsižvelgiant į „Sodros“ strategiją yra rengiamas metinis veiklos planas, kurį tvirtina LR socialinės apsaugos ir darbo ministras. Metiniuose planuose numatyti darbai gali būti keliami / detalizuojami metinėse darbuotojų užduotyse.

Strateginio veiklos plano vykdymo stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolat kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui vykdomų uždavinių ir įgyvendinamų projektų pažangą ir užtikrinti, kad reikalingi sprendimai, dėl plano / veiklos korekcijų, būtų tikslingi, pagrįsti ir priimti laiku.
