

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!

Atnaujinta 2026 m. rugsėjo 1 d.

TURINYS

1. Apie „Sodra“	3
Pagrindinis dėmesys – klientui	4
Paslaugos – nuo konsultacijų iki išmokų	6
2. Aplinkos veiksnių analizė	7
2.1. Vidinė aplinka	7
2.1.1 Darbuotojai	7
2.1.2 „Sodros“ struktūra ir procesai	8
2.1.3. Veiklos sąnaudų struktūra	9
2.1.4. IT išteklių valdymas ir IT sistemų informacijos saugumas	9
2.1.5. Kibernetinis saugumas	11
2.1.6. Komunikacijos valdymas	12
2.1.7. Klientai	12
2.2. Išorinė aplinka	13
2.2.1. Politinė ir teisinė aplinka	13
2.2.2. Ekonominė ir darbo rinkos aplinka	14
2.2.3. Socialinė ir demografinė aplinka	14
2.2.4. Technologinė aplinka	15
2.2.5. Aplinkosaugos ir veiklos tęstinumo aplinka	15
2.3. SSGG analizė	16
3. Rizikų valdymas	17
4. „Sodros“ vizija, misija, vertybės, tikslai	18
Strateginiai tikslai ir priemonės	19
I. Didinti „Sodros“ našumą	19
II. Didinti darbuotojų įsitraukimą	21
III. Didinti klientų pasitenkinimą	22
5. Strategijos įgyvendinimas	23
Šaltiniai	244

1. Apie „Sodra“

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

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

Raida

„Sodra“ 1.0

1990 m. įsteigta „Sodra“ ilgiau kaip dešimtmetį nuo veiklos pradžios naudojo popierinius dokumentus ir pažymas. Darbdaviai popierine forma teikdavo pranešimus apie darbuotojų darbo užmokestį, o gyventojai pildydavo popierinius prašymus ir deklaracijas. Informacija į duomenų bazes buvo įvedama rankomis.

„Sodra“ 2.0

Nuo 2000 m. „Sodra“ perėjo į naują kokybinį lygį. Antrosios kartos „Sodra“ išplėtojo informacines sistemas, gerokai pagerino klientų aptarnavimo kokybę ir įdiegė naujus kokybės vadybos standartus. Buvo įdiegtos EDAS, EGAS, ADIS, VIS ir kitos sistemos, atnaujinta interneto svetainė, integruotos informacinės sistemos bei duomenų bazės ir sudarytos galimybės keisti duomenimis su kitomis institucijomis. Šios sistemos iki šiol užtikrina organizacijos veiklą, tačiau jų nebepakanka didesniai veiklos efektyvumui pasiekti ir besikeičiantiems klientų lūkesčiams atitikti.

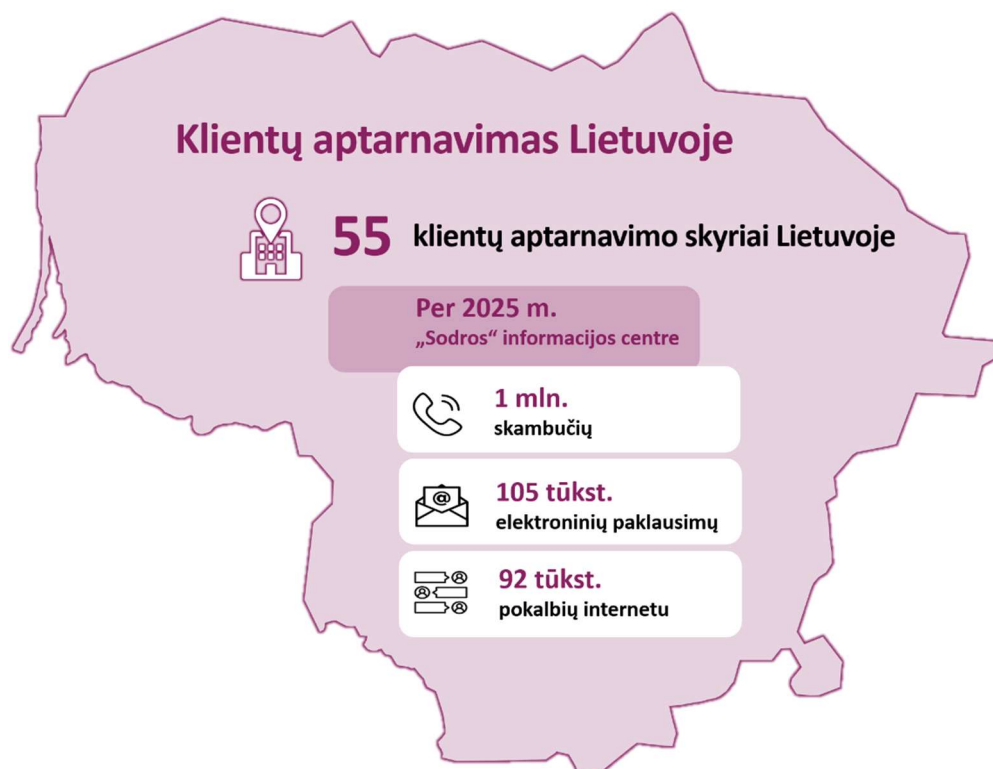
„Sodra“ 3.0

Trečiosios kartos „Sodros“ vizijoje, įgyvendinamoje pagal šią strategiją, numatyta, kad specialistai atliks užduotis, kurioms reikia daugiau žinių, įžvalgų ir gebėjimo priimti sprendimus, o pasikartojantys procesai bus automatizuoti ir vyks be specialistų įsikišimo. Svarbus bus ir vis labiau į visas gyvenimo sritis ateinantis dirbtinis intelektas. Tačiau automatizuotiems procesams kurti, informacinėms sistemoms plėtoti ir prižiūrėti reikės aukštos kvalifikacijos specialistų, turinčių naujų kompetencijų.

Savo veiklą „Sodra“ derina prie skirtingų kiekvienos suinteresuotosios šalies lūkesčių:

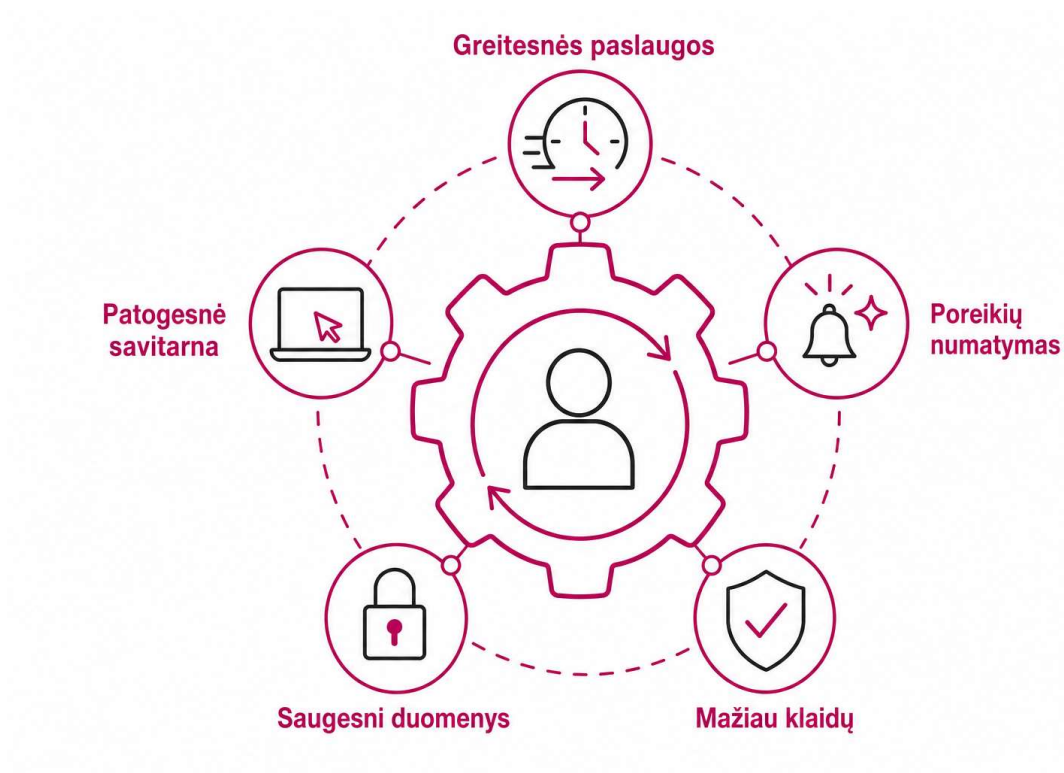
- **įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios institucijų bei kitų Lietuvos Respublikos valstybės įstaigų** lūkestis – tinkamas jų priimtų teisės aktų įgyvendinimas;
- **klientų** lūkestis – kokybiškai ir profesionaliai teikiamos „Sodros“ paslaugos;
- **visuomenės** lūkesčiai – paslaugų prieinamumas, aiški „Sodros“ komunikacija, greitas išmokų skyrimas ir mokėjimas laiku bei „Sodros“ finansinis stabilumas;
- **darbuotojų** lūkesčiai – laiku gaunama informacija apie teisės aktų pakeitimus, tinkamas darbo santykius reguliuojančių teisės aktų įgyvendinimas, pasitenkinimas darbu, socialinis ir fizinis saugumas, geras mikroklimatas, teisingas atlygis už darbą, karjeros ir mokymosi galimybės;
- **„Sodros“ steigėjos – Ministerijos** – lūkesčiai: didesnis visuomenės pasitikėjimas institucija, aukšta paslaugų kokybė, didesnis darbuotojų įsitraukimas skatinant kultūros pokytį ir mažesnės veiklos sąnaudos transformuojant veiklą.

Pagrindinis dėmesys – klientui



„Sodra“ daugiausia dėmesio skiria klientui: pagrindiniai ištekliai skiriami klientui kuriamai pridėtinei vertei ir naudai. 2025–2028 m. „Sodros“ strategijoje pasirinkta veiklos kryptis – automatizavimas – sudaro prielaidas:

- **paslaugas teikti greičiau** – trumpinti prašymų nagrinėjimo laiką ir taip sudaryti klientams galimybę greičiau gauti išmokas;
- **veikti proaktyviai** – analizuoti klientų duomenis ir iš anksto siūlyti individualius klientų poreikius atitinkančias paslaugas;
- **mažinti klaidų skaičių** – mažinti žmogaus klaidų riziką nagrinėjant prašymus ir tvarkant klientų duomenis ir taip gerinti paslaugų kokybę;
- **stiprinti duomenų saugumą** – diegti pažangias duomenų saugos priemones ir taip geriau apsaugoti klientų informaciją;
- **kurti patogesnes elektronines paslaugas** – tobulinti klientų savitarnos svetainę, kad ja būtų lengviau naudotis ir bet kuriuo paros metu rasti reikiamą informaciją.



Paslaugos – nuo konsultacijų iki išmokų

„Sodra“ teikia 74 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 557 tūkst. draudėjų: daugiau nei 101 tūkst. (akcinių ir uždarųjų akcinių) bendrovių, 14 tūkst. individualių įmonių, 257 tūkst. individualią veiklą vykdančių asmenų, apie 52 tūkst. verslo liudijimų turėtojų.

74	557 tūkst.	257 tūkst.
teikiamos paslaugos	aptarnaujamų draudėjų	individualią veiklą vykdančių

2025 m. „Sodra“ išmokėjo

(duomenų šaltinis: „Valstybinio socialinio draudimo fondo 2025 metų biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinys“):¹

 5 106 134 tūkst. Eur, 631 507 senatvės pensijų gavėjams	 203 631 tūkst. Eur, 229 335 našlių ir našlaičių (maitintojo netekimo) pensijų gavėjams	 729 926 tūkst. Eur, 135 151 negalios (netekto darbingumo / invalidumo) pensijų gavėjai
 58 878 tūkst. Eur, 7 987 išankstinės pensijos gavėjams	 11 750 tūkst. Eur, 2 300 kompensacijų už ypatingas darbo sąlygas gavėjų	 111 487 tūkst. Eur, 15 874 motinystės išmokų gavėjams ir 25 657 tūkst. Eur, 16 170 tėvystės išmokų gavėjų
 573 717 tūkst. Eur ligos išmokoms	 199 841 tūkst. Eur vaiko priežiūros išmokoms iki vaikai sukaks 18 mėn. ir 115 404 tūkst. Eur vaiko priežiūros išmokoms iki vaikai sukaks 24 mėn.	 541 064 tūkst. Eur nedarbo išmokoms

2. Aplinkos veiksnių analizė

„Sodra“ yra viešojo sektoriaus institucija, kurios paskirtis – užtikrinti socialines garantijas gyventojams, susiklosčius tam tikroms jų gyvenimo aplinkybėms. Visuomenės pasitikėjimo „Sodra“ lygis yra vienas iš rodiklių, rodančių, kaip sėkmingai įstaiga vykdo savo misiją.

„Vilmorus“ visuomenės nuomonės tyrimų duomenimis¹, „Sodra“ pasitiki 55 proc., o nepasitiki 12 proc. gyventojų. Pagal pasitikėjimo rodiklį „Sodra“ užima ketvirtą vietą iš 17 vertintų institucijų – po ugniagesių gelbėtojų, policijos ir kariuomenės. „Baltijos tyrimų“ duomenimis², „Sodra“ pasitiki 65 proc., o nepasitiki 29 proc. gyventojų. Pagal šiuos duomenis „Sodra“ užima trečią vietą iš 10 vertintų institucijų – po policijos ir kariuomenės.

55 % pasitiki „Sodra“ („Vilmorus“ duomenimis) ²	65 % pasitiki „Sodra“ („Baltijos tyrimai“ duomenimis) ³	3–4 vieta tarp institucijų
---	---	--------------------------------------

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. Vidaus veiksnių grupei priskiriami veiksniai, kuriuos „Sodra“ gali savarankiškai kontroliuoti ir pasitelkti siekdama užsibrėžtų tikslų. Išorės veiksniai laikomi nekontroliuojamais; jie gali suteikti „Sodrai“ galimybių arba kelti grėsmių.

2.1. Vidinė aplinka:

2.1.1 Darbuotojai – vertingiausias organizacijos turtas:

Atsižvelgiant į „Sodros“ veiklos specifiką, žmogiškieji ištekliai ir racionalūs personalo valdymo sprendimai yra vieni svarbiausių vidinių veiksnių, lemiančių veiklos rezultatus. Dalis „Sodros“ teikiamų paslaugų reikalauja tiesioginio klientų aptarnavimo padaliniuose, todėl svarbu užtikrinti pakankamą darbuotojų skaičių klientų srautams suvaldyti. Žmogiškieji ištekliai taip pat reikalingi esamų technologijų veikimui užtikrinti, veiklos transformacijai vykdyti ir naujoms darbuotojų kompetencijoms ugdyti.

Siekdama efektyviau valdyti išteklius, „Sodra“ pereina prie departamentinės valdymo struktūros – 2026 m. organizacijoje įsteigti 2 departamentai, padedantys aiškiau paskirstyti atsakomybes ir veiksmingiau koordinuoti veiklą. „Sodroje“ iš viso įsteigta 3 270 etatų: 2 742 valstybės tarnautojų ir 528 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, etatai. Organizacijoje dirba 410 vyresniųjų specialistų, 2 461 vyriausiasis specialistas, 81 patarėjas, neturintis pavaldžių asmenų, 200 patarėjų, turinčių pavaldžių asmenų, 1 vyresnysis patarėjas, 95 skyrių ir kitų padalinių vedėjai bei 22 aukščiausio lygio vadovai.

Nors darbuotojų kaita organizacijoje nėra didelė, kintančios darbo rinkos sąlygos ir strateginiai organizacijos veiklos pokyčiai didina poreikį sistemškai planuoti žmogiškuosius

išteklius, užtikrinti kertinių pareigybių pakeičiamumą ir stiprinti darbuotojų kompetencijas. Atsižvelgiant į tai, jau imtasi priemonių kurti ir įgyvendinti ilgalaikę žmogiškųjų išteklių planavimo ir atsinaujinimo strategiją, apimančią darbuotojų pritraukimo, ugdymo, pakeičiamumo ir išlaikymo sprendimus. Kartu stiprinamos vadovų lyderystės kompetencijos, kurios būtinos veiksmingam pokyčių valdymui, komandų įgalinimui ir organizacijos veiklos tęstinumui užtikrinti.

Pastaraisiais metais itin didelis dėmesys skiriamas įstaigos organizacinės kultūros kaitai, vertybėms, misijai ir darbuotojų įsitraukimui. Numatoma kelti vadovavimo brandos lygį, tęsti vadovų lyderystės kompetencijų ugdymą, toliau organizuoti bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų mokymus bei kvalifikacijos kėlimo seminarus. Planuojama peržiūrėti darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas. Taip pat 2025–2028 m. „Sodros“ strategijoje keliamas tikslas didinti darbuotojų įsitraukimą.

2.1.2 „Sodros“ struktūra ir procesai – veiksminga veikla

Nuolat optimizuodama veiklą, „Sodra“ siekia pereiti prie vieno juridinio asmens modelio. Šiuo metu valstybinio socialinio draudimo srityje veikia penkios įstaigos – Fondo valdyba ir keturi Fondo valdybos teritoriniai skyriai.

„Sodroje“ taikomas procesinis požiūris, leidžiantis planuoti procesus ir jų sąveiką. Procesų valdymo tikslas – kurti ir palaikyti procesus, užtikrinančius veiksmingą, į rezultatus orientuotą specialistų ir informacinių sistemų darbą bei tarpusavio sąveiką. Procesų valdymas padeda teikti reikalavimus atitinkančias paslaugas, aiškiai paskirstyti atsakomybės sritis ir įgaliojimus, nustatyti bei šalinti vertės nekurančius veiksmus.

Tam būtina plėtoti procesų valdymo kompetencijas, analizuoti ir dokumentuoti procesus bei ieškoti tinkamiausių veiklos standartizavimo sprendimų.

Kartu tikslinga stiprinti veiklos valdymą ir stebėjimą – nuo pavienių veiklos duomenų vertinimo pereiti prie nuoseklios, vienodais principais grindžiamos sistemos, padedančios priimti pagrįstus sprendimus ir nuolat tobulinti veiklą.

Nuo 2026 m. daugiau dėmesio skiriama vienodų veiklos vertinimo ir stebėjimo principų taikymui, sistemingai veiklos duomenų analizei ir reikšmingų nuokrypių fiksavimui. Tai leidžia toliau stiprinti jau taikomą veiklos stebėjimo praktiką, plėtoti nuoseklų, duomenimis grįstą veiklos valdymą, stiprinti pagal ISO 9001 standartą veikiančią kokybės vadybos sistemą ir sudaryti geresnes sąlygas nuolat tobulinti procesus.

Veiklos stebėjimas apima procesų trukmę, kokybę, veiksmingumą, našumą ir klientui kuriamą vertę. Tokia sistema padeda nustatyti silpnąsias procesų vietas, atpažinti vertės nekurančias veiklas, įvertinti standartizavimo poreikį ir pasirinkti sprendimus, darančius didžiausią poveikį paslaugų kokybei ir organizacijos veiklai.

Svarbi šio pokyčio sąlyga – vadovų kompetencijų stiprinimas veiklos duomenų analizės, interpretavimo ir naudojimo priimant sprendimus srityse. Veiklos stebėjimas tampa ne formalia atskaitomybės dalimi, o praktine veiklos valdymo priemone, padedančia laiku pastebėti nuokrypius, nustatyti jų priežastis, priimti pagrįstus sprendimus ir užtikrinti veiklos tęstinumą.

Todėl organizacija siekia sukurti patikimą, aiškiai apibrėžtą ir sprendimams priimti naudojamą veiklos valdymo ir stebėjimo sistemą, kuri sustiprintų procesinį valdymą, atsakomybę už rezultatus ir nuolatinį veiklos tobulinimą.

2.1.3. Veiklos sąnaudų struktūra – racionalus išteklių naudojimas

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: 1,56 proc. 2023 metais, 1,62 proc. 2024 metais, 1,5 proc. 2025 metais.

ORGANIZACIJOS MASTAS	IŠTEKLIŲ EFEKTYVUMAS	VALDYMO SISTEMA
3 270	1,5 %	ISO 9001
įsteigtų etatų	2025 m. veiklos sąnaudų rodiklis	Procesų valdymas ir tobulinimas

Tris ketvirtadalius „Sodros“ veiklos sąnaudų sudaro su atlygiu susijusios išlaidos (darbo užmokestis, socialinio draudimo įmokos, darbdavio socialinė parama). 2025 metais šios sąnaudos sudarė 96 626, 32 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 ketvirtadalio – programinės įrangos priežiūros ir eksploatavimo bei kompiuterinės, biuro ir kitos technikos priežiūros ir eksploatavimo išlaidoms.

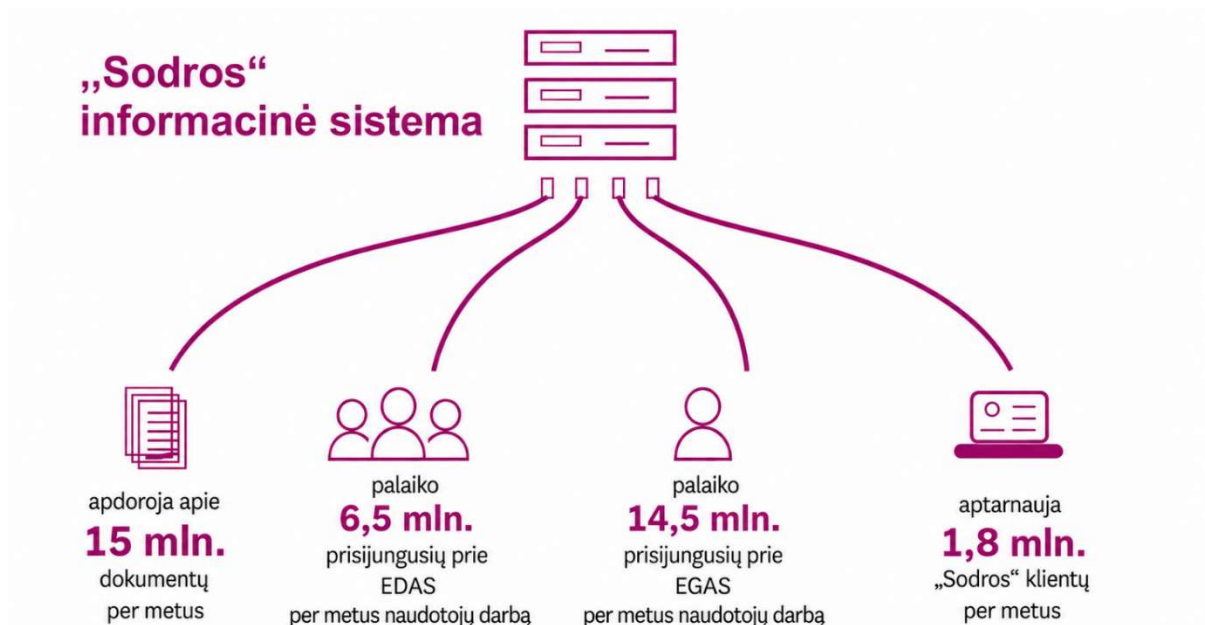
2.1.4. IT išteklių valdymas ir IT sistemų informacijos saugumas – būtinas veiklos ir klientų aptarnavimo įrankis

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

„Sodros“ IT infrastruktūrą sudaro atskiri techninės ir programinės įrangos komponentų rinkiniai, skirti atskirų sistemų, padedančių vykdyti „Sodros“ užduotis, veikimui užtikrinti. Šios srities užduotys, be kita ko, apima:

- informacijos saugumo užtikrinimą;
- kibernetinį saugumą;
- IT paslaugų planavimą ir plėtrą;
- vidaus programų kūrimą;
- specializuotų veiklos sistemų valdymą, pavyzdžiui, elektroninių paslaugų portalų, integracijų su kitomis valstybės informacinėmis sistemomis ir kt.;

- pažymų ir pažymėjimų išdavimą;
- prieigos prie IT programų ir sistemų teisių suteikimą ir panaikinimą;
- incidentų valdymą, prieigos analizę ir sukčiavimo, kai naudojamosi prieiga prie IT programų, nustatymą;
- „Sodros“ IT sistemų naudotojų palaikymą.



Terminų paaiškinimai: EDAS – elektroninė draudėjų sistema; EGAS – elektroninė gyventojų sistema.
Duomenų šaltinis: „Sodros“ vidaus veiklos ir informacinių sistemų duomenys⁴

Informacinės sistemos yra esminis veiksnys teikiant paslaugas klientams, todėl jų plėtrai „Sodros“ strategijoje skiriama daugiausia dėmesio.

Visuomenės skaitmeninimas ir dirbtinio intelekto integravimas į kasdienės veiklos procesus kelia iššūkių, susijusių su informacijos, įskaitant saugomus ir jautrius duomenis, apsauga ir Lietuvos bei tarptautinių teisės aktų, reglamentuojančių kompiuterizuotą duomenų tvarkymą, reikalavimų laikymusi. Dėl minėtų ir kitų aplinkos pokyčių planuojami nauji IT sistemų sprendimai ir moduliai.

Siekiant didinti informacinių sistemų patikimumą, paslaugų tęstinumą ir pokyčių valdymo kokybę, stiprinamas supervartotojų vaidmuo informacinių sistemų keitimų valdymo procese. Jų įsitraukimas į keitimų analizę, pasiūlymų teikimą, testavimą ir naudotojų instrukcijų rengimą padeda ankstyvame etape nustatyti galimus neatitikimus, mažinti veiklos trikdžių riziką ir užtikrinti vienodesnę sistemų naudojimo praktiką.

Kartu gerinamas užklausų ir incidentų valdymo procesas. 2026 m. pradėtos taikyti priemonės sustiprino darbuotojų kompetencijas, padėjo užtikrinti procesų laikymąsi, metodinę pagalbą ir informacijos sklaidą. Tai sudarė prielaidas mažinti ilgą laiką neišspręstų užklausų skaičių, greičiau reaguoti į naudotojų poreikius ir nuosekliau vertinti suteiktų paslaugų kokybę.

Šie pokyčiai rodo, kad informacinių sistemų keitimų, užklausų ir incidentų valdymas tampa kasdienėje praktikoje taikomu valdymo įrankiu, padedančiu užtikrinti paslaugų kokybę, veiklos tęstinumą ir duomenimis pagrįstų valdymo sprendimų priėmimą.

2.1.5. Kibernetinis saugumas – informacinių sistemų stabilumo ir paslaugų tęstinumo sąlyga

Nuo 2025 m. „Sodra“ yra įtraukta į Kibernetinio saugumo subjektų registrą kaip esminis kibernetinio saugumo subjektas. Tai reiškia, kad „Sodros“ informacinėms sistemoms ir valstybės registrams, kuriuose tvarkomi socialinio draudimo, pensijų kaupimo ir išmokų duomenys, taikomi aukšti techniniai ir organizaciniai kibernetinio saugumo reikalavimai.

Kibernetinis saugumas „Sodroje“ vertinamas kaip viena iš esminių veiklos patikimumo, paslaugų tęstinumo, duomenų apsaugos ir visuomenės pasitikėjimo sąlygų. Todėl elektroninės informacijos sauga užtikrinama sistemiškai: taikomos techninės ir organizacinės saugumo priemonės, valdomi kibernetiniai incidentai, vertinama rizika ir atitiktis reikalavimams, stiprinamas tiekimo grandinės saugumas ir ugdomas darbuotojų atsparumas kibernetinėms grėsmėms.

Pagrindinės kibernetinio saugumo stiprinimo kryptys

- **Vertinama atitiktis ir rizikos.** Kasmet Nacionalinio kibernetinio saugumo centro valdomoje Kibernetinio saugumo informacinėje sistemoje įvertinama atitiktis organizaciniams ir techniniams reikalavimams. Taip pat analizuojamos grėsmės, pažeidžiamumai ir galimas jų poveikis, o pagal vertinimo rezultatus planuojamos rizikos mažinimo priemonės.
- **Stiprinamas tiekimo grandinės saugumas.** Rangovams prieigos teisės suteikiamos tik sutartinėms funkcijoms atlikti būtina apimtimi, vadovaujantis būtinumo ir mažiausių privilegijų principais. Prieiga ribojama, kontroliuojama ir stebima, o sutartyse nustatomi konfidencialumo, duomenų apsaugos, pranešimo apie incidentus, pažeidžiamumų vertinimo ir informacijos sunaikinimo reikalavimai.
- **Atliekama saugumo patikra, tikrinamas pasirengimas incidentams.** Reguliariai atliekami išorės saugumo auditai, pažeidžiamumų vertinimai ir įsilaužimo testai. Kartu, vadovaujantis Kibernetinio saugumo įstatymo reikalavimais ir gerąja informacijos saugumo valdymo praktika, įskaitant ISO/IEC 27001:2022 standarto principus, tobulinami vidaus procesai ir saugos dokumentai.⁵⁶ Taip pat kasmet dalyvaujama Nacionalinio kibernetinio saugumo centro organizuojamose pratybose „Kibernetinis skydas OpEx“, per kurias tikrinamas pasirengimas valdyti incidentus ir užtikrinti veiklos tęstinumą.
- **Ugdomas darbuotojų atsparumas ir stiprinama kibernetinio saugumo kultūra.** Organizuojamos praktinės pratybos „Kibernetinis skydas PhishEx“, kibernetinės higienos mokymai ir teikiama aktuali informacija apie grėsmes bei saugų elgesį skaitmeninėje aplinkoje. Taip ugdomas darbuotojų budrumas, kritinis mąstymas ir bendra atsakomybė už informacijos saugą.

2.1.6. Komunikacijos valdymas – orientacija į klientą ir visuomenę

2026 m. organizacijoje rengiama nauja komunikacijos strategija, pagal kurią komunikacija suvokiama kaip strateginė priemonė organizacijos tikslams pasiekti ir socialinio saugumo visą žmogaus gyvenimą sampratai stiprinti. Komunikacija grindžiama atvirumo ir aiškumo principais, siekiant padėti gyventojams geriau suprasti socialinio draudimo teikiamas garantijas ir „Sodros“ vaidmenį jas administruojant.

Naujojoje „Sodros“ komunikacijos strategijoje nustatyti šie tikslai: didinti visuomenės supratimą apie socialinio draudimo sistemą ir teikiamas paslaugas, stiprinti dialogą su suinteresuotosiomis šalimis, plėtoti proaktyvią komunikaciją ir užtikrinti pasirengimą krizinėms situacijoms.

„Sodra“ yra viena iš aktyviausiai komunikuojančių Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų, nes jos administruojamos socialinio draudimo paslaugos ir teikiama informacija yra aktualios visoms gyventojų grupėms įvairiais gyvenimo etapais. Organizacija informaciją skleidžia savo kanalais – interneto svetainėje, socialiniuose tinkluose ir asmeninėse klientų paskyrose – ir aktyviai bendradarbiauja su žiniasklaida. Įgyvendinant naująją komunikacijos strategiją, planuojama dar daugiau dėmesio skirti visuomenės informavimui ir švietimui, taip pat tiesioginei komunikacijai su suinteresuotosiomis šalimis.

Kadangi vienas pagrindinių „Sodros“ prioritetų yra naujos organizacinės kultūros formavimas ir vertybių stiprinimas, vidinė komunikacija tampa svarbia šio pokyčio įgyvendinimo priemone. Todėl pastaruoju metu daugiau dėmesio skiriama vidinės komunikacijos turiniui ir formai, taip pat nuosekliai plečiami jos kanalai.

Pagrindiniai „Sodros“ darbuotojams skirti vidinės komunikacijos kanalai yra intranetas, elektroninis paštas, „Sodros“ naujienlaiškiai ir platforma „Microsoft Teams“. Taip pat reguliariai organizuojami vidinės komunikacijos renginiai „InfoTiltas“, „Lyderių laikas“ ir Profesinė diena, o „Sodros“ vertybėms puoselėti sukurtas žaidimo formos vertybių instrumentas.

2.1.7. 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 kokybė kelerius pastaruosius metus išlieka stabilus ir siekia 74 proc., o aptarnavimo kokybę gerai ir labai gerai vertina 74 proc. klientų. Pažymėtina, kad, 2026 m. „Shopper Quality Group“ atlikto Lietuvos gyventojų nuomonės tyrimo duomenimis, „Sodra“ pripažinta geriausiai klientus aptarnaujančia valstybine institucija.⁷

74 %	74 %	#1
pasitenkinimas paslaugomis	gerai vertina aptarnavimą	geriausiai aptarnaujanti institucija

Palyginus skirtingų klientų grupių pasitenkinimo rodiklius 2025 m., nustatyta, kad „Sodros“ teikiamomis paslaugomis labiausiai buvo patenkinti nepensinių išmokų gavėjai – jų pasitenkinimo rodiklis siekė 82 proc. Savarankiškai dirbančių asmenų pasitenkinimo rodiklis buvo gerokai žemesnis ir siekė 71 proc. Pensinių išmokų gavėjų pasitenkinimo rodiklis siekė 81 proc., o draudėjų – 72 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.

Vertindami klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo būdus, klientai geriausiai vertino aptarnavimą priimamuosiuose – 88 proc., interneto svetainę www.sodra.lt – 85 proc. ir aptarnavimą elektroniniu paštu info@sodra.lt – 84 proc. Prasčiausiai įvertintas paslaugų teikimas raštu – 50 proc. ir socialiniame tinkle „Facebook“ – 59 proc.

2.2. Išorinė aplinka

„Sodros“ veiklai, finansiniam stabilumui, paslaugų kokybei ir strateginių pokyčių įgyvendinimui didelę įtaką daro politinės ir teisinės, ekonominės, socialinės ir demografinės, technologinės ir aplinkosaugos tendencijos. Šių veiksnių „Sodra“ negali tiesiogiai kontroliuoti, tačiau gali stebėti jų raidą, vertinti galimą poveikį, iš anksto planuoti atsakomuosius veiksmus ir pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu didžiausią poveikį „Sodros“ veiklai turės socialinio draudimo ir užimtumo politikos pokyčiai, šalies ekonomikos ir darbo rinkos raida, visuomenės senėjimas ir migracija, sparti technologijų plėtra, didėjantis kibernetinių grėsmių mastas bei geopolitinis neapibrėžtumas.

2.2.1. Politinė ir teisinė aplinka

Politinio ciklo, Vyriausybės programos ir teisėkūros prioritetų pokyčiai gali lemti socialinio draudimo ir užimtumo politikos pertvarkas, tiesiogiai veikiančias „Sodros“ veiklą. Gali būti keičiami socialinio draudimo įmokų ir išmokų dydžiai, socialinių garantijų teikimo sąlygos, užimtumo reguliavimas ir minimalioji mėnesinė alga, taip pat „Sodrai“ gali būti pavedamos naujos funkcijos bei nustatomos naujos atsakomybės.

Politinės ir teisinės aplinkos stabilumas sudaro palankesnes sąlygas ilgalaikiam veiklos planavimui ir nuosekliam strateginių pokyčių įgyvendinimui. Tačiau dažni teisės aktų pakeitimai, nepakankamai įvertintas jų įgyvendinimo sudėtingumas ir trumpi pasirengimo terminai gali didinti žmogiškųjų, finansinių ir technologinių išteklių poreikį, skatinti tolesnį senųjų informacinių sistemų vystymą ir lėtinti naujų technologinių sprendimų kūrimą bei diegimą.

Aktyviai ir laiku į teisėkūros procesą įsitraukdama, teikdama ekspertines įžvalgas ir vertindama siūlomų sprendimų įgyvendinamumą, „Sodra“ gali prisidėti prie kokybiškesnio reformų įgyvendinimo, veiksmingesnės socialinio draudimo sistemos kūrimo ir geresnės paslaugų kokybės. Naujų funkcijų pavedimas gali sustiprinti „Sodros“ vaidmenį, jeigu kartu

užtikrinami pakankami ištekliai, aiškiai apibrėžiamos atsakomybės sritys ir nustatomi realūs įgyvendinimo terminai.

2.2.2. Ekonominė ir darbo rinkos aplinka

Lietuvos banko vertinimu⁸, Lietuvos ekonomika išlieka atspari, tačiau prognozuojama, kad jos augimo tempas vidutiniu laikotarpiu bus nevienodas. 2024 m. realusis BVP išaugo 2,7 proc., o 2025 m. – 2,9 proc. Prognozuojama, kad 2026 m. ekonomika augs 2,7 proc., 2027 m. – 2,0 proc., o 2028 m. augimas paspartės iki 3,3 proc. Vidutinė metinė infliacija 2024 m. siekė 0,9 proc., 2025 m. – 3,4 proc.; numatoma, kad 2026 m. ji sudarys 5,1 proc., o vėliau laipsniškai mažės.

Darbo rinka išlieka aktyvi. 2026 m. pirmąjį ketvirtį užimtųjų skaičius buvo 0,9 proc. didesnis nei prieš metus, nedarbo lygis siekė 7,1 proc., o vidutinis bruto darbo užmokestis per metus padidėjo apie 9,3 proc. Prognozuojama, kad darbo užmokestis ir toliau didės, nors jo augimo tempas vidutiniu laikotarpiu taps nuosaikesnis.

Didėjantis užimtumas ir darbo užmokestis plečia socialinio draudimo įmokų bazę ir sudaro galimybes stiprinti Fondo finansinį stabilumą ir automatizuoti veiklą. Kita vertus, ekonomikos sulėtėjimas, įmonių nemokumas, bankrotai, šešėlinė ekonomika ir nauji įmokų vengimo būdai gali mažinti įmokų surinkimą ir didinti išmokų poreikį.

Darbo užmokesčio augimas ir kvalifikuotų specialistų trūkumas kartu didina konkurenciją dėl darbuotojų. Todėl „Sodrai“ tampa vis svarbiau užtikrinti konkurencingą atlygį, patrauklią organizacinę kultūrą, profesinio augimo galimybes ir sistemingai planuoti darbuotojų pakeičiamumą.

2.2.3. Socialinė ir demografinė aplinka

Socialinio draudimo sistema yra jautri gyventojų skaičiaus ir amžiaus struktūros pokyčiams, nes jos finansinis tvarumas priklauso nuo įmokų mokėtojų ir išmokų gavėjų santykio. Mažėjantis gimstamumas ir visuomenės senėjimas ilgainiui mažina darbingo amžiaus gyventojų dalį ir didina pensijų, ligos, negalios bei kitų socialinių išmokų poreikį.

Teigiamą migracijos balansą lemianti imigracija, įskaitant grįžtamąją migraciją, iš dalies kompensuoja darbo jėgos mažėjimą ir didina socialinio draudimo įmokų mokėtojų bazę. Kartu didėjantis užsieniečių, užsienyje gyvenančių Lietuvos piliečių ir asmenų, kuriems taikomos tarpvalstybinės socialinės apsaugos garantijos, skaičius didina daugiakalbių paslaugų, tarptautinio keitimosi duomenimis ir specialiųjų darbuotojų kompetencijų poreikį.

Skirtinga demografinė raida regionuose taip pat veikia paslaugų teikimo modelį. Vyresnio amžiaus klientų dalies didėjimas regionuose didina fizinio ir konsultacinio aptarnavimo poreikį, o vis didesnė visuomenės dalis tikisi paslaugas gauti nuotoliniu būdu ir skaitmeniniais kanalais. Todėl būtina išlaikyti paslaugų prieinamumą skirtingoms klientų grupėms ir kartu plėtoti elektronines paslaugas.

2.2.4. Technologinė aplinka

Sparti technologijų plėtra, didėjantis skaitmeninių paslaugų naudojimas ir viešojo sektoriaus informacinių sistemų sąveikumas sudaro sąlygas automatizuoti procesus, mažinti administracinę naštą, teikti paslaugas iniciatyviai ir priimti duomenimis grįstus sprendimus. Visuomenės lūkesčiai gauti paslaugas greitai, patogiai, visą parą ir be techninių trikdžių toliau augs.

Dirbtinio intelekto sprendimai yra ir gali būti naudojami klientų užklausoms valdyti, dokumentams ir duomenims apdoroti, rizikoms nustatyti, demografinėms tendencijoms ir finansiniams poreikiams prognozuoti. Informacinių sistemų modernizavimas ir duomenų mainų plėtra taip pat sudaro galimybes mažinti klaidų skaičių, gerinti paslaugų kokybę ir didinti veiklos našumą.

Kita vertus, esamų informacinių sistemų senėjimas ir ribotas jų lankstumas gali trukdyti operatyviai įgyvendinti teisės aktų pakeitimus ir diegti naujas paslaugas. Didėjantis technologijų naudojimas taip pat didina priklausomybę nuo informacinių sistemų, išorės tiekėjų ir duomenų kokybės.

Didėjantis kibernetinių atakų, sukčiavimo, socialinės inžinerijos, duomenų nutekėjimo ir melagingos informacijos sklaidos mastas kelia grėsmę paslaugų tęstinumui, asmens duomenų saugumui ir visuomenės pasitikėjimui. Todėl technologinė pažanga turi būti derinama su nuosekliomis investicijomis į kibernetinį saugumą, veiklos tęstinumo užtikrinimą, darbuotojų kompetencijų stiprinimą ir tiekimo grandinės saugumą.

2.2.5. Aplinkosaugos ir veiklos tęstinumo aplinka

Aplinkosaugos veiksniai neturi tokio tiesioginio poveikio „Sodros“ veiklai kaip politiniai, ekonominiai, socialiniai ar technologiniai pokyčiai, tačiau tvarumo reikalavimai daro įtaką viešiesiems pirkimams, pastatų ir įrangos eksploatavimui, energijos vartojimui bei dokumentų skaitmeninimui. Žalieji pirkimai, popieriaus naudojimo mažinimas ir energiją taupantys sprendimai gali mažinti veiklos sąnaudas ir neigiamą poveikį aplinkai.

Ekstremalūs klimato reiškiniai gali sutrikdyti padalinių veiklą, infrastruktūros funkcionavimą ir paslaugų teikimą, todėl jų poveikis turi būti vertinamas veiklos tęstinumo užtikrinimo ir rizikos valdymo požiūriu.

IŠORINĖ APLINKA: KĄ SVARBU STEBĖTI

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS	STRATEGINIS POVEIKIS
Automatizavimas, skaitmeninės paslaugos, duomenų sąveikumas ir išoriniai finansavimo šaltiniai	Demografiniai pokyčiai, kibernetinės rizikos, ekonominis ir geopolitinis neapibrėžtumas	Veiklos tęstinumas, paslaugų kokybė, finansinis stabilumas ir išteklių planavimas

2.3. SSGG analizė

SSGG analizėje apibendrinami vidiniai organizacijos veiksniai ir išorinės aplinkos galimybės bei grėsmės.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
1. Finansinis stabilumas ir atskiras biudžetas, sudarantys sąlygas užtikrinti veiklos tęstinumą ir finansuoti strateginius pokyčius. 2. Platus klientų aptarnavimo kanalų spektras ir geografinis pasiekiamumas, apimantis fizinį aptarnavimą, elektronines sistemas, informacijos centrą ir kitus kanalus. 3. Didelė sukaupytų duomenų bazė, sudaranti prielaidas analitikai, paslaugų personalizavimui, prognozavimui ir automatizavimui. 4. Aukšta darbuotojų kompetencija socialinio draudimo srityje ir gilios institucinės žinios. 5. Aukšta paslaugų kokybė, stabilumas ir patikimumas, užtikrinant nepertraukiamą įmokų administravimą ir išmokų mokėjimą. 6. Ekspertiškumas, grindžiamas sukaupta teisinių pokyčių įgyvendinimo patirtimi ir gebėjimu prisitaikyti prie kintančios aplinkos	1. Nevienodai skirtinguose padaliniuose taikomos veiklos praktikos. 2. Organizacinė kultūra, atsakomybės prisiėmimas ir bendradarbiavimo praktikos nepakankamai palaiko numatomą veiklos transformaciją. 3. Specifinių kompetencijų trūkumas duomenų analitikos, programavimo, dirbtinio intelekto, procesų automatizavimo ir planavimo srityse. 4. Technologiškai pasenusios, sudėtingos ir nepakankamai lanksčios informacinės sistemos, didinančios pokyčių įgyvendinimo trukmę ir priklausomybę nuo senųjų sprendimų. 5. Nevienoda vadovavimo ir pokyčių valdymo branda bei nepakankamai sistemingas veiklos rezultatų ir darbuotojų produktyvumo valdymas. 6. Fragmentiška vidinė ir išorinė komunikacija bei klientų grįžtamasis ryšys, nepakankamai atliepiantis skirtingų klientų grupių patirtį.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
1. Dirbtinio intelekto ir procesų automatizavimo sprendimų taikymas, didinant veiklos našumą, duomenų analizės galimybes ir paslaugų kokybę. 2. Didėjantis skaitmeninių paslaugų naudojimas ir viešojo sektoriaus duomenų sąveikumas, sudarantys sąlygas plėtoti proaktyvias ir klientui patogesnes paslaugas. 3. Užimtumo, darbo užmokesčio ir socialinio draudimo įmokų bazės augimas, stiprinantis „Sodros“ fondo tvarumą, finansines galimybes ir investicijų į modernizavimą potencialą. 4. ES fondų ir kitų išorinių finansavimo šaltinių panaudojimas informacinių sistemų modernizavimui, darbuotojų kompetencijoms ir organizacinei transformacijai. 5. Teigiama migracija ir didėjantis užsieniečių dalyvavimas darbo rinkoje, plečiantys įmokų mokėtojų bazę ir sudarantys galimybes pritraukti naujų kompetencijų.	1. Dažni, sudėtingi ir trumpais terminais įgyvendinami politiniai bei teisiniai sprendimai, taip pat naujų funkcijų pavedimas be pakankamų išteklių. 2. Kvalifikuotų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo sunkumai bei didėjanti konkurencija dėl darbo jėgos, ypač IT, analitikos ir procesų automatizavimo srityse. 3. Visuomenės senėjimas ir mažėjantis gimstamumas, bloginantys įmokų mokėtojų ir išmokų gavėjų santykį. 4. Geopolitinis nestabilumas ir galimi ekonominiai sukrėtimai, darantys poveikį užimtumui, verslo mokumui, įmokų surinkimui ir valstybės finansiniams prioritetams. 5. Didėjantis kibernetinių grėsmių, sukčiavimo, duomenų nutekėjimo ir melagingos informacijos sklaidos mastas, keliantis riziką paslaugų tęstinumui ir visuomenės pasitikėjimui. 6. Šešėlinė ekonomika, nauji įmokų vengimo būdai ir nepakankamas informacijos apie užsienyje gaunamas pajamas bei išmokas prieinamumas.

3. Rizikų valdymas

Rizikų valdymas yra svarbi organizacijos vidaus kontrolės ir strateginio valdymo dalis, padedanti laiku nustatyti veiksnius, galinčius neigiamai paveikti veiklos tęstinumą, paslaugų kokybę, išteklių naudojimą ir strateginių tikslų įgyvendinimą. Pradėjus daugiau dėmesio skirti rizikų valdymui, organizacijoje sudarytos prielaidos sistemingiau vertinti rizikas, numatyti jų mažinimo priemones ir stiprinti atsakomybę už jų valdymą. Kadangi šis procesas dar plėtojamas, artimiausiu laikotarpiu svarbu nuosekliai didinti jo brandą, stiprinti vadovų ir darbuotojų įsitraukimą bei gebėjimą atpažinti rizikas, gerinti jų vertinimo kokybę ir užtikrinti, kad rizikų valdymas taptų praktine sprendimų priėmimo ir veiklos tobulinimo priemone.

NUOSEKLUS RIZIKŲ VALDYMO CIKLAS



TIKSLAS – PRAKTINIS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR VEIKLOS TOBULINIMO ĮRANKIS

4. „Sodros“ vizija, misija, vertybės, tikslai

Fondo valdybos pasirinkta strategija apima tris tikslus – didinti „Sodros“ našumą, didinti darbuotojų įsitraukimą ir didinti klientų pasitenkinimą.



„Sodra“ įgyvendina jai patikėtą **misiją** – užtikrinti socialines garantijas visiems gyventojams: skirti ir mokėti išmokas, kai dėl įvairių gyvenimo įvykių jie netenka dalies arba visų pajamų, ir pasirūpinti, kad už apdraustuosius laiku būtų mokamos socialinio draudimo įmokos, iš kurių finansuojamos išmokos.

Išlaikant į žmogų orientuotos institucijos **viziją**, nustatoma strateginė kryptis – siekis tapti aktyvia, išmania, patikima, efektyvia ir modernia organizacija, naudojančia šiuolaikines technologijas. Pagrindinis dėmesys skiriamas kiekvienam žmogui. Atsižvelgiama į technologinę pažangą ir būtinybę ją pasitelkti prisitaikant prie besikeičiančių gyventojų ir valstybės lūkesčių.

Organizacijos **vertybės** išreiškia nuostatą, kad prisiimame atsakomybę už savo veiksmus ir jų rezultatus, esame iniciatyvūs, bendradarbiaujame ir visada siekiame geriausio rezultato:

	Išmanau – augu ir ugdu kitus, prisiimu atsakomybę už rezultatą, kuriu vertę, gebu veikti sudėtingose situacijose, įžvelgiu galimybes ir jų ieškau;
	Esu drąsus (drįstu) – įsitraukiu į pokyčius, priimu idėjas, argumentuotai išsakau savo nuomonę ir kritiką, pripažįstu klaidas, priimu pagrįstą kritiką ir ryžtingai priimu sprendimus;
	Bendradarbiauju – argumentuoju, įsiklausau į kitus, priimu susitarimus ir jų laikausi, padedu kitiems ir priimu pagalbą, elgiuosi pagarbiai, esu atviras ir sąžiningas.

Strateginiai tikslai ir priemonės

I. Didinti „Sodros“ našumą (skaitmeninė transformacija, procesų perdėliojimas)

Institucijos steigėja tikisi, kad „Sodra“ paslaugas teiks efektyviai naudodama išteklius, taip pat laiku ir tiksliai įgyvendins naujus teisės aktų reikalavimus. Šiuo metu procesų, kuriems vykdyti nereikia priimti individualių sprendimų, automatizavimo lygis yra žemas. Informacinės sistemos nepakankamai atitinka šiuolaikines technologines galimybes, todėl dalis pasikartojančių procesų atliekama rankiniu būdu. Be to, ištekliai būtų naudojami racionaliau, jei būtų centralizuotos funkcijos, šiuo metu išskaidytos skirtinguose „Sodros“ teritoriniuose skyriuose.

Tobulinant veiklos procesus siekiama mažinti santykinės veiklos sąnaudas, geriau išnaudoti informacinių sistemų infrastruktūros technines galimybes ir turimus duomenis, o darbuotojų kompetencijas pasitelkti procesams bei paslaugoms tobulinti, o ne pasikartojantiems veiksams atlikti.

Strateginiai uždaviniai:

 1.1 Automatizuoti veiklos procesus 13 priemonių	 1.2 Reorganizuoti 5 juridinius asmenis į vieną 2 priemonės
1.1. Automatizuoti veiklos procesus	
Strateginės priemonės	
1.1.1. Užtikrinti duomenų kokybę bei sudaryti prielaidas jų atkartojamumui	
1.1.2. Realizuoti centralizuoto operacijų centro modulį (COC)	
1.1.3. Sukurti prievolių ir skolų modulį bei kompetencijų centrą	
1.1.4. Sukurti pensijų anuitetų skyrimo ir indeksavimo modulį	
1.1.5. Sukurti kompetencijų centrą ir automatizuoti ligos išmokų skyrimo procesą	
1.1.6. Automatizuoti pareigūnų ir karių valstybinių pensijų procesą	
1.1.7. Perkelti dalį veikiančių (neužbaigtų) bylų į elektroninę erdvę, atsisakant (sunaikinant) popierinių bylų	
1.1.8. Gautų popierinių dokumentų skaitmeninimas	
1.1.9. Skaitmeninis pasirašymas planšetėse	

1.1.10. Vidinės veiklos informacinės taikomosios sistemos (VVITS) Klientų aptarnavimo modulio sukūrimas ir įdiegimas

1.1.11. Gerinti dabartinei sistemai būtinos PĮ kūrimo kokybę

1.1.12. Užklausų ir incidentų valdymo kokybės gerinimas

1.1.13. Integruoti dirbtinį intelektą (DI) į kasdienę „Sodros“ veiklą

1.2. Reorganizuoti 5 juridinius asmenis į vieną juridinį asmenį (viena „Sodra“)

Strateginės priemonės

1.2.1. Suplanuoti ir nuosekliai kurti centralizuotą valdymo struktūrą

1.2.2. Pasirengti juridinės struktūros reorganizacijai ir ją įgyvendinti, sujungiant 5 juridinius asmenis į vieną juridinį asmenį.

II. Didinti darbuotojų įsitraukimą

Šiuo metu darbuotojų potencialas, žinios ir patirtis nepakankamai pasitelkiami paslaugų kokybei gerinti, nes daug laiko skiriama pasikartojančioms užduotims, trūksta vadybos ir procesų valdymo žinių, o darbuotojų įsitraukimas yra nepakankamas. Todėl darbuotojų įsitraukimo didinimas keičiant organizacinę kultūrą yra svarbi sąlyga strategijai laiku įgyvendinti.

Be to, diegiant naujas technologijas ir automatizuojant veiklos procesus darbuotojams reikės naujų kompetencijų. Jų ugdymas yra neatsiejamas nuo aktyvaus darbuotojų įsitraukimo.

Strateginis uždavinys:



2.1

Stiprinti darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksnius

4 priemonės

2.1. Stiprinti darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksnius

Strateginės priemonės

2.1.1. Plėtoti vidinę komunikaciją

2.1.2. Valdyti amžėjančios organizacijos iššūkius

2.1.3. Stiprinti vadovų kompetenciją, kurti įsitraukimą ir bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką

2.1.4. Įdiegti ir įtvirtinti mentorystės sistemą „Sodroje“

III. Didinti klientų pasitenkinimą

„Sodros“ klientų aptarnavimo rodikliai yra geri, tačiau paslaugų kokybę dar reikia gerinti. Klientų paslaugų vertinimo tyrimai parodė, kad savarankiškai dirbantiems asmenims nepatogu mokėti įmokas, nes tam reikia atlikti daug papildomų veiksmų. Be to, dėl didžiosios dalies išmokų vis dar reikia teikti atskirą prašymą. Nors paslaugų suteikimo terminai nustatyti teisės aktuose, pasitaiko vėlavimų, o šie terminai ne visada atitinka gyventojų lūkesčius. Klientus taip pat ne visada pasiekia jiems svarbi asmeninė informacija.

„Sodros“ klientai tikisi paslaugas gauti greitai ir be klaidų, taip pat vertina kompetentingas konsultacijas. Jiems svarbu, kad įmokas būtų lengva sumokėti, išmokas – paprasta ir greitai gauti, o aktuali, išsami ir tiksli informacija būtų pateikiama patogiai.

Tikslinių „Sodros“ klientų grupių lūkesčiai:

- **juridiniai asmenys** tikisi laiku ir aiškiai pateikiamos informacijos apie pokyčius, susijusius su įmokų administravimu;
- **savarankiškai dirbantys asmenys** tikisi laiku ir aiškiai pateikiamos informacijos, paprastesnio įmokų deklaravimo ir mokėjimo bei mažiau šių įmokų apskaitos netikslumų;
- **pensinių išmokų gavėjai** tikisi aktualios informacijos apie pasikeitusius išmokų dydžius ir jų pasikeitimo priežastis, taip pat išmokų mokėjimo laiku;
- **nepensinių išmokų gavėjai** tikisi paprastesnio išmokų skyrimo ir greitesnio jų gavimo.

Strateginis uždavinys:



3.1.

Padidinti klientų pasitenkinimą „Sodros“ paslaugomis

6 priemonės

3.1. Padidinti klientų pasitenkinimą „Sodros“ teikiamomis paslaugomis

Strateginės priemonės

3.1.1. Pagerinti savarankiškai dirbančių asmenų įmokų mokėjimo procesą

3.1.2. Patobulinti asmeninę „Sodros“ paskyrą gyventojui

3.1.3. Ugdyti darbuotojų orientaciją į klientą

3.1.4. Tobulinti klientų pasitenkinimo „Sodros“ teikiamomis paslaugomis vertinimo metodus.

3.1.5. Didinti visuomenės supratimą apie socialinio draudimo sistemą

3.1.6. Rašykie klientams paprastai

5. Strategijos įgyvendinimas

Strategija parengta 2025–2028 m. laikotarpiui ir joje nustatytos svarbiausios organizacijos raidos gairės.

Strategija peržiūrima kasmet ir prireikus atnaujinama, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, organizacijos veiklos rezultatus ir strategijos įgyvendinimo eigą. Strategijos informacija tikslinama ir atnaujinama nekeičiant pagrindinių strateginių tikslų.

Strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatai bus stebimi remiantis vidaus tyrimų, finansiniais duomenimis ir išorės organizacijų atliekamų tyrimų rezultatais:

- išteklių naudojimo efektyvumas vertinamas finansiniu požiūriu;
- pareigybių skaičiaus pokytis parodo veiklos efektyvinimo rezultatus;
- darbuotojų įsitraukimas vertinamas pagal išorės ekspertų atliekamo darbuotojų įsitraukimo tyrimo rezultatus;
- klientų pasitenkinimas „Sodros“ paslaugomis vertinamas kartą per metus atliekant klientų nuomonės tyrimą.

Eil. Nr.	Strateginis tikslas	Rodiklis	Startinė	Siekiami reikšmė				
			2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	
1.	Didinti Sodros našumą	1.1. Veiklos sąnaudų lygis (be išmokų mokėjimo sąnaudų) %	1,62	1,50	1,53	1,50	1,47	
		1.2. Patvirtintų pareigybių skaičius	3 270	3 270	-5%	-5%	-6%	
2.	Didinti darbuotojų įsitraukimą	2.1. Darbuotojų įsitraukimas %	–	37	46	49	55	
		2.2 Organizacijos VDU augimas	Planuojamas šalies VDU augimas	8%	ne mažesnis kaip šalies VDU augimas (pasiekiamas efektyvinant veiklą)			
3.	Didinti klientų pasitenkinimą	3.1. Klientų pasitenkinimas Sodros paslaugų kokybe %	74	75	76	78	80	

Vadovaujantis „Sodros“ strategija, rengiamas metinis veiklos planas, kurį tvirtina Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. Metiniame veiklos plane numatyti darbai gali būti įtraukiami į darbuotojų metines užduotis ir jose išsamiau apibūdinami.

Strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo tikslas – nuolat stebėti strateginių tikslų, jiems įgyvendinti vykdomų uždavinių ir projektų pažangą bei užtikrinti, kad sprendimai dėl plano ar veiklos koregavimo būtų tikslingi, pagrįsti ir priimami laiku.

Šaltiniai

Dokumente naudoti duomenų ir informacijos šaltiniai:

1. Valstybinio socialinio draudimo fondo 2025 metų biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinys.
2. Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras „Vilmorus“. 2025 m. gruodžio mėn. visuomenės nuomonės apklausos duomenys.
3. UAB „Baltijos tyrimai“. 2025 m. visuomenės nuomonės tyrimo duomenys.
4. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administraciniai veiklos ir informacinių sistemų duomenys, 2025–2026 m.
5. Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas, galiojanti redakcija.
6. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements.
7. „Shopper Quality Group“. Lietuvos gyventojų nuomonės tyrimas apie klientų aptarnavimo kokybę valstybinėse institucijose, 2026 m.
8. Lietuvos bankas. Lietuvos ekonomikos apžvalgos pristatymas, 2026 m. birželio 17 d.