Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos
2024–2028 metų pažangos strategijos
priedas

Priedas. NMA 2026 m. stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė

STIPRYBĖS	GALIMYBĖS
1. Per 26-ius NMA veiklos metus sukaupta didelė darbuotojų darbo patirtis, žinios, įgūdžiai ir kompetencija.	1. Tarptautiniai ir kiti projektai suteikia galimybę gauti papildomą finansavimą NMA veiklai tobulinti, darbuotojų kompetencijai ir motyvacijai kelti. Galima Europos Sąjungos plėtra ir naujų valstybių narių įstojimas suteiktų galimybes NMA dalintis sukauptomis žiniomis ir praktine patirtimi (angl. *know-how*) su naujomis šalimis, taip didinant tarptautinį NMA žinomumą ir stiprinant institucijos, kaip patikimos ir patyrusios mokėjimo agentūros, įvaizdį.
2. Nuolat ir kryptingai ugdoma darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija vidiniuose ir išoriniuose mokymuose bei nacionalinio ar tarptautinio lygmens projektuose.	2. Galimybė pritraukti nacionalinį (pvz., *GovTech*) ir Europos Sąjungos (pvz., „Horizon“) finansavimą dirbtinio intelekto, IT ir skaitmenizavimo iniciatyvoms, kartu stiprinant bendradarbiavimą su mokslo, inovacijų institucijomis ir verslu.
3. Veržli, susitelkianti darbuotojų komanda, skatinanti NMA tvariai judėti pirmyn, nuolat tobulėti, diegti inovacijas.	3. Platus Lietuvos ir užsienio partnerių tinklas sudaro galimybes NMA perimti ir taikyti gerąsias praktikas, stiprinti institucines kompetencijas, gerinti paramos administravimo kokybę ir spartą bei stiprinti NMA įvaizdį.
4. Socialiniai, instituciniai partneriai, pareiškėjai bei paramos gavėjai teigiamai vertina NMA.	4. Spartus išorinės technologinės aplinkos vystymasis, ypač IT, dirbtinio intelekto ir vis gausėjančių palydovinių duomenų kontekste, suteikia NMA galimybių išnaudoti šiuolaikinių technologijų potencialą ne tik kuriant nuosavus įrankius, bet ir automatizuojant procesus, taip efektyvinant paramos administravimą ir stiprinant duomenimis grįstą klientų konsultavimą.
5. Aktyvus NMA bendradarbiavimas su socialiniais partneriais bei glaudus bendradarbiavimas su ŽŪM ir kitomis susijusiomis institucijomis užtikrina efektyvesnį veiklos iššūkių sprendimą, nuolatinį paslaugų tobulinimą pagal klientų poreikius ir leidžia operatyviai reaguoti į besikeičiančią teisinę ir politinę aplinką.	5. Augantis duomenų prieinamumas valstybės registruose bei stiprėjanti valstybės institucijų skaitmenizavimo kryptis suteikia galimybes NMA integruoti savo informacines sistemas su kitomis viešojo sektoriaus sistemomis, plačiau taikyti automatizuotus patikrinimus ir mažinti administracinę naštą.

6. Šiuolaikiškas, efektyvus įstaigos darbo organizavimas (lankstaus darbo grafiko, nuotolinio darbo galimybės, vykdomi darbo aplinkos tyrimai ir anoniminės apklausos, puoselėjamos NMA tradicijos ir vertybės bei kt.).	6. Nacionalinės ir tarptautinės konferencijos, forumai, profesiniai renginiai suteikia galimybes NMA kryptingai pristatyti savo teikiamas paslaugas, kuriamus produktus ir taikomas pažangias praktikas, stiprinti institucijos ir darbdavio įvaizdį, didinti matomumą, pritraukti kompetentingus darbuotojus bei užmegzti partnerystes dėl bendrų projektų.
7. Nuolatos tobulinama informacinių technologijų (toliau – IT) infrastruktūra bei naudojami inovatyvūs informacinių sistemų (toliau – IS), dirbtinio intelekto, procesų automatizavimo, robotizavimo ir optimizavimo sprendimai.	7. Lietuvos pirmininkavimas Europos Sąjungos Tarybai 2027 metais suteikia galimybes NMA stiprinti tarptautinį matomumą, plėsti bendradarbiavimą su ES institucijomis ir kitų valstybių narių mokėjimo agentūromis, aktyviau įsitraukti į ES lygmens iniciatyvas.
8. Kasdienėje veikloje daugiau nei 10 metų taikomi ISO standartai: kokybės vadybos, informacijos saugos ir rizikų valdymo.	8. Artėjantis naujas Bendrosios žemės ūkio politikos (BŽŪP) paramos finansavimo laikotarpis suteikia galimybes peržiūrėti ir atnaujinti veiklos procesus, stiprinti institucinius pajėgumus bei diegti inovatyvius sprendimus, atsižvelgiant į numatomus supaprastinimus ir didesnį lankstumą valstybėms narėms paramos administravimo reikalavimuose.
9. NMA veikla, įskaitant deleguotų funkcijų vykdymo kontrolę, yra aiškiai ir nuosekliai reglamentuota ES ir nacionaliniais teisės aktais, strateginiais dokumentais bei vidinėmis administravimo procedūromis, užtikrinant veiklos skaidrumą, atitiktį reikalavimams ir sprendimų nuoseklumą.	9. Galimybė plėsti NMA teikiamų paslaugų spektrą, įtraukiant papildomas kitų institucijų funkcijas ar bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis, taip didinant veiklos mastą, efektyvumą ir kuriamą vertę klientams.
10. Skaidrus ir patikimas paramos administravimas, grindžiamas nuoseklia korupcijos, pažeidimų ir sankcijų prevencija bei veiksmingų sukčiavimo užkardymo priemonių taikymu.	10. NMA valdomi duomenys suteikia galimybių plėtoti pažangią duomenų analitiką, stiprinti rizikų valdymą ir teikti vertingas analitines įžvalgas žemės ūkio sektoriaus dalyviams, politikams ir verslui.
11. NMA pasižymi tinkamu pasirengimu galimoms krizėms, susijusioms su klimato kaitos ir globalių veiksnių poveikiu, kas stiprina institucijos lyderystę ir mažina *force majeure* rizikas.	11. Pažangių dirbtinio intelekto sprendimų diegimas atveria galimybes NMA imtis lyderystės ir tapti gerosios praktikos pavyzdžiu viešajame sektoriuje.
12. NMA demonstruoja iniciatyvą ir lyderystę tvarumo srityje, aktyviai įsitraukdama į tvarumo iniciatyvas ir telkdama bendradarbiavimą su kitais subjektais (pvz., Turto banku), taip stiprindama savo pozicijas kaip pavyzdinė aplinką tausojanti institucija Lietuvoje.	12. Tarptautinių ISO standartų (pvz., korupcijos prevencijos valdymo) ir kitų gerosios vadybos praktikų diegimas suteikia galimybes stiprinti skaidrumą, veiklos efektyvumą ir organizacinę brandą.
	13. Įgyvendinami įstaigos struktūriniai ir funkciniai pakeitimai sudaro prielaidas aukštos kompetencijos specialistų pritraukimui.

SILPNYBĖS	GRĖSMĖS
1. Didelis ir netolygus darbuotojų darbo krūvis (esantys „pikiniai“ laikotarpiai, darbo sezoniškumas) lemiantis didesnį klaidų ir skundų kiekį bei mažėjančią darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą.	1. Artėjant naujam Bendrosios žemės ūkio politikos (BŽŪP) paramos finansavimo laikotarpiui kylantis neapibrėžtumas dėl naujų paramos administravimo principų ir taisyklių kelia riziką laiku ir tinkamai prisitaikyti prie numatomų pokyčių.
2. Dėl didelės darbo procedūrų apimties bei paramos procesų sudėtingumo ilgas naujų darbuotojų apmokymo bei vienodos praktikos užtikrinimo procesas.	2. Artėjantis naujas finansinis laikotarpis ir jame numatyti sudėtingi, ES klimato bei kitiems strateginiams tikslams pritaikyti paramos reikalavimai gali riboti palydovinių ir kitų inovatyvių įrankių taikymą, didinant rankinio darbo ir patikrų apimtis.
3. NMA, kaip darbdavio, įvaizdžio stiprinimo kryptis viešojo sektoriaus kontekste dar nėra pakankamai išvystyta, siekiant pritraukti aukštos kompetencijos darbuotojus.	3. Per dažnas teisės aktų keitimas didina darbo krūvį, ilgina administravimo procesą (reikia laiko prisitaikyti procedūras ir IS, apmokyti darbuotojus, informuoti klientus).
4. Kai kurios paramos administravimo sistemos nebeatitinka šių laikų poreikių, nėra lanksčios, sunkiai pritaikomos prie besikeičiančių paramos administravimo taisyklių ir reikalavimų.	4. Vėluojantys rangovų darbai stabdytų IT sistemų kūrimo ir tobulinimo darbus.
5. Nuolat tobulinant paramos administravimo procesus (darbo tvarkas ir IT sistemas), trūksta veiksmingo pokyčių valdymo ir aiškaus pokyčių priežasčių bei jų kuriamos naudos iškomunikavimo darbuotojams.	5. Didėjanti priklausomybė nuo išorinių IT infrastruktūros tiekėjų.
6. Netaikoma ir nėra nustatyta atlygio ar paskatinimo sistema darbuotojams, dalyvaujantiems vidiniuose NMA projektuose ar kitose iniciatyvose už pasiektus projektų rezultatus,	6. Kitų institucijų (pvz., dėl deleguotų funkcijų atlikimo kokybės ir savalaikiškumo, tarpinstitucinių patikrų optimizavimo ir pan.) proaktyvumo ir suinteresuotumo pasiekti norimą rezultatą stoka.
7. Dėl greitai besikeičiančių IT technologijų ir organizacinių poreikių nuolatiniai, ilgai trunkantys ir brangūs IT sistemų pritaikymo procesai, kurie yra nulemti sudėtingų paramos procesų (procedūrų) ir atitinkamai IT procesų.	7. Atsižvelgiant į Lietuvos ekonomikos tendencijas, padidėjus infliacijai, nepakankamai ir per lėtai kylantys darbuotojų atlyginimai gali lemti didesnę aukščiausios kompetencijos darbuotojų kaitą ir didinti konkurenciją dėl kompetentingų darbuotojų su kitomis paramą administruojančiomis agentūromis, ministerijomis ar kitomis organizacijomis.
8. Specifinių (programavimo, duomenų analizės, dirbtinio intelekto naudojimo) įgūdžių trūkumas.	8. Klimato kaitos ir globalių veiksnių padariniai didintų NMA darbo krūvį.
9. NMA veikla tam tikrose srityse yra priklausoma nuo vieno pagrindinio tiekėjo (rangovo), o ribotas tiekėjų ratas, dalyvaujantis NMA vykdomuose viešuosiuose pirkimuose, mažina konkurenciją ir lankstumą.	9. Didėjant kibernetinių incidentų ir duomenų saugumo pažeidimų rizikai gali būti sutrikdytas NMA informacinių sistemų veikimas ir paslaugų teikimas.

	10. Nestabili pasaulinė saugumo situacija (kariniai veiksmai kaimyninėse šalyse) gali didinti nerimą, įtampą darbe, mažinti susikaupimą ir atidumą, didinti kibernetines grėsmes.