



**LIETUVOS RESPUBLIKOS APLINKOS MINISTRAS**

**ĮSAKYMAS**

**DĖL VALSTYBĖS ĮMONĖS STATYBOS PRODUKCIJOS SERTIFIKAVIMO CENTRO  
2018-2021 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PATVIRTINIMO**

2018 m. balandžio 9 d. Nr. D1-284  
Vilnius

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 4 straipsnio 4 dalies 1 punktu:

1. T v i r t i n u valstybės įmonės Statybos produkcijos sertifikavimo centro 2018-2021 metų strateginį veiklos planą (pridedama).

2. P r i p a ž i s t u netekusiu galios Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2017 m. kovo 6 d. įsakymą Nr. D1-204 „Dėl valstybės įmonės Statybos produkcijos sertifikavimo centro 2017-2020 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“ (su vėlesniais pakeitimais).

Aplinkos ministras



Kęstutis Navickas

Parengė  
R. Bagdonavičius  
2018-03-26

PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos aplinkos ministro  
2018 m. balandžio 9 d. įsakymu Nr. D1-284



STATYBOS PRODUKCIJOS  
SERTIFIKAVIMO CENTRAS

**VALSTYBĖS ĮMONĖS STATYBOS PRODUKCIJOS SERTIFIKAVIMO CENTRO  
2018–2021 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

**Vilnius, 2018**

## TURINYS

PATVIRTINTA .....	1
<b>1. SANTRAUKA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Veiklos aprašymas .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Veiksnių analizė .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2.1. Vidinių veiksnių analizė. Pagrindinės Porterio vertės grandinės modelio dalys.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2.2. Vidinių veiksnių analizė. Pagalbinės Porterio vertės grandinės modelio dalys.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.3. Išorinių veiksnių analizė .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.4. Konkurencinės aplinkos analizė.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės .....</b>	<b>12</b>
<b>3. STRATEGINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI.....</b>	<b>13</b>
<b>4. FINANSINĖS PROGNOZĖS.....</b>	<b>16</b>
<b>5. STRATEGIJOS PLANAVIMO PROCESAS.....</b>	<b>17</b>

## 1. SANTRAUKA

Valstybės įmonės Statybos produkcijos sertifikavimo centro strateginis veiklos planas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos statybos įstatymu, Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052, Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtomis Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis.

Strateginio plano rengimo metu Aplinkos ministerija parengė valstybės įmonės Statybos produkcijos sertifikavimo centro pertvarkos planą, kuriam pritarė Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Plane numatyta centro vykdomas viešojo administravimo funkcijas perduoti naujai įkurtai viešajai įstaigai, komercines paslaugas numatyti palikti SPSC, kuri bus pertvarkyta į uždarąją akcinę bendrovę. Šis strateginis planas parengtas numatant, kad iki 2019 m. pabaigos įmonė veiklą vykdo kaip vienas subjektas. Viešojo administravimo ir komercines paslaugas atskyrus, prognozuojama, kad veiklų bendri rodikliai žymiai nesikeis. Pereinamuoju veiklų atskirimo laikotarpiu ir pradiniam (po veiklų atskyrimo) etape, santykinai gali padidėti administracinių išlaidų dalis. Šiuo metu užimamos savininko teise valdomo patalpos skirtos visai veiklai, tad priklausomai nuo to, koks veiklų atskyrimo modelis bus pasirinktas, strateginio plano tikslus ir planuojamus rodiklius gali prireikti koreguoti.

## 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

### 2.1. Veiklos aprašymas

Valstybės įmonės Statybos produkcijos sertifikavimo centras teikia:

- viešojo administravimo paslaugas:
  - atestuoja statybos pagrindinių techninės veiklos sričių vadovus bei specialistus;
  - atestuoja statybos rangovus;
  - atestuoja teritorijų planavimo vadovus;
  - atestuoja pastatų energinio naudingumo sertifikavimo ekspertus;
  - vykdo pastatų energinio naudingumo sertifikavimo priežiūrą;
- komercines paslaugas:
  - atlieka trečiųjų šalių užduotis vertinant ir tikrinant statybos produktų eksploatacinių savybių pastovumą (produktų ir produktų gamybos kontrolės sertifikavimas);
  - rengia Europos ir nacionalinius techninius įvertinimus (atlieka statybos produktų techninį vertinimą);
  - bando nuotekų valymo įrenginius (Maišiagalos nuotekų valymo įrenginių laboratorija);
  - organizuoja ir rengia mokymus statybos inžinieriams;
  - rengia ir platina pastatų energinio projektavimo programą, rengia mokymus projektuotojams.

Komercinė veikla duoda apie 60 % visų įmonės pajamų. Statybos produktų vertinimo ir tikrinimo pajamos sudaro apie 45 % visų įmonės pajamų, apie 70 % visų komercinių pajamų.

Įmonė kartu vykdo viešąjį administravimą ir komercinę veiklą. Vykdoma komercinė veikla papildo viešojo administravimo veiklos paslaugas, užtikrina didesnę jų kokybiškumą. Tiek komercinei veiklai, tiek nekomercinei veiklai reikalinga tokia pati arba labai panaši personalo kvalifikacija. Įmonės vykdoma komercinė veikla kaip ir viešasis administravimas skirta statybos ir statybos produktų gamybos sektoriui, šio sektoriaus verslo aplinkai gerinti. Prireikus, komercines paslaugas teikiantys įmonės darbuotojai savo kompetencija ir kvalifikacija prisideda prie problemų, kylančių teikiant viešojo administravimo paslaugas, sprendimo.

Apie 80 % įmonės užsakovų sudaro Lietuvos įmonės ir fiziniai asmenys, likusią dalį sudaro užsienio užsakovai, daugiausiai kaimyninių šalių atstovai.

Nuo 1999 metų įmonė yra akredituota Lietuvos akreditacijos biuro, nuo 2004 metų notifikuota Europos statybos produktų sertifikavimo įstaiga, paskirtoji Europos ir nacionalinė statybos produktų techninio įvertinimo įstaiga. Įmonė, vykdydama sertifikavimo, atestavimo ir kita veiklą, yra nešališka ir nepriklausoma nuo tiekėjų, projektavimo, gamybos ir statybos įmonių.

Įmonei vadovauja direktorius – vienasmenis valdymo organas, tačiau įmonės veiklą prižiūri Koordinacinė taryba – patariamasis organas – sudaryta iš visų įmonės veikla suinteresuotų šalių atstovų. Vadovaujantis LR Darbo kodeksu, 2018 m. vasario 5 d. įmonėje išrinka darbo taryba, kurią sudaro trys įmonės darbuotojai.

Įmonėje šiuo metu dirba 28 darbuotojai, finansiniai rodikliai rodo, kad įmonė veikia stabiliai, yra likvidi ir finansiškai pajėgi vykdyti dabartinę veiklą. Penkių metų finansiniai rodikliai pateikti 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Finansiniai 5 metų rodikliai

<b>Faktiniai rodikliai</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>	<b>2017 m.<sup>1)</sup></b>
Pardavimo pajamos, tūkst. eurų	1278,2	1087,5	1024,0	1083	1064,6
Grynasis pelnas, tūkst. eurų	250,8	80,6	76,4	56	108,0
Grynasis pelningumas, %	19,6	7,4	7,5	5,2	10,1
Nuosavo kapitalo graža (ROE), %	8,5	10,3	9,9	7,1	12,4
Įmonės nuosavas kapitalas, tūkst. Eur	875,5	827,7	864	882	962

## **2.2. Veiksnių analizė**

### **2.2.1. Vidinių veiksnių analizė. Pagrindinės Porterio vertės grandinės modelio dalys**

Rengiant strateginį planą vidaus aplinkos veiksnių analizė atlikta pagal Michael E. Porter vertės grandinės modelį akcentuojant tai, kad:

- įmonės veikla suskaidyta į funkcijas, funkcijoms nustatyti reikalingi procesai. Įmonė negali atsisakyti vertės nekuriančių viešųjų pirkimų, informacijos sisteminimo ir teikimo valstybės institucijoms, dokumentų archyvavimo procesų, todėl juos optimizuoja ir valdo jų savikainą;

- didžiajai procesų daugumai taikomas kompiuterinis valdymas ir kontrolė. Tai leidžia pasiekti didelį veiklos efektyvumą;

- šiuo metu peržiūrima ir iki š. m. gegužės 1 d. bus atnaujinta įmonės struktūra, kuri leis optimizuoti administracines sąnaudas bei užtikrinti lankstumą ir tinkamą funkcijų bei atsakomybių padalinimą;

- peržiūrėta ir 2014 metais atnaujinta apskaitos politika ir kompiuterinė apskaitos sistema pablogino 2014 m. veiklos rodiklius, bet nuo 2015 m. jau leidžia tiksliau analizuoti ir planuoti atskirų paslaugų ir funkcijų vykdymo savikainą bei pelningumą;

- įmonė negauna jokio biudžeto finansavimo funkcijų vykdymui. Iš įmonės vykdomos veiklos gaunamos lėšos, esama struktūra ir turimu personalu leidžia vykdyti visas funkcijas, tačiau būtina atkreipti papildomą dėmesį įmonės veiklos stabilumo užtikrinimui.

### **Įėjimo logistika**

Viešojo administravimo paslaugų sektoriaus paslaugų užsakovai – visi statybos pagrindinių techninės veiklos sričių vadovai bei specialistai, statybos rangovai ir energinio naudingumo sertifikavimo ekspertai. 2017 m. pabaigoje statybos sektoriuje buvo juntamas dalyvių, tiek vadovų ir specialistų tiek rangovų suaktyvėjimas. Dėl Lietuvos ūkyje planuojamų vystyti tarptautinių statybos projektų, suaktyvėjimas turėtų tęstis ir 2018 metais. Įtaką užsakovų aktyvumui turės ir cikliškumas, nes praėjus 5 metams dėl kvalifikacijos patvirtinimo kreipsis statybos pagrindinių techninės veiklos sričių vadovai bei specialistai. Šios veiklos vertės grandinės dalis veikia tinkamai.

Komercinių paslaugų užsakovai – statybos produktų gamintojai, gamintojų atstovai ir importuotojai. Beveik 50 % pajamų gaunama iš užsakovų, kurie tiekia produktus į Lietuvos rinką iš kitų šalių. Kita dalis užsakovų – Lietuvos statybos produktų gamintojai. Prognozuojant statybos sektoriaus nežymų augimą, statybos produktų suvartojimas rinkoje taip pat didės, tuo pačiu išlaikydamas pastovų potencialių užsakovų skaičių. Komercinės veiklos, kuri atneša 90 % komercinių pajamų, vertės grandinės dalis veikia gerai.

Išimtis komercinėje veikloje – nuotekų valymo įrenginių bandymai ir statybos produktų techninių įvertinimų rengimas.

Lietuvos ir aplinkinių šalių valymo įrenginių gamintojai išsibandė visus, ir ne tik į Lietuvos rinką tiekiamus valymo įrenginius (įrenginių tipus). Nors tai ir vienintelė Baltijos šalyse laboratorija, tačiau naujų užsakovų, arba esamų užsakovų su naujai sukurtais įrenginiais skaičius ribotas ir nesikeičiant aplinkosauginiams reikalavimams Europoje ir (ar) Lietuvoje nedidės.

Įmonė yra vienintelė Lietuvoje techninius įvertinimus rengianti Europos techninių įvertinimų organizacijos narė. Potencialūs įmonės užsakovai – Baltijos ir kaimyninių šalių (Baltarusijos, Ukrainos) statybos produktų gamintojai. Poreikis teikiama paslaugai yra, vertės grandinės dalis veikia, tačiau dėl ribotų žmogiškųjų išteklių, įmonė negali aktyviai užsiimti šia veikla.

Įmonė pastatų projektuotojams siūlo energinio naudingumo projektavimo programą. Kad pritraukti klientų rengiami nemokami naudojimosi programa mokymai. Grandinės dalis veikia tinkamai, pavyksta pritraukti naujų klientų.

### **Paslaugos (operacijos)**

Viešojo administravimo paslaugos teikiamos vadovaujantis teisės aktais:

- Lietuvos Respublikos statybos įstatymu;
- statybos techniniu reglamentu STR 1.02.01:2017 „Statybos dalyvių atestavimo ir teisės pripažinimo tvarkos aprašas“;
- statybos techniniu reglamentu STR 1.02.09:2011 „Teisės atlikti pastatų energinio naudingumo sertifikavimą įgijimo tvarkos aprašas“;
- Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymu;
- Teritorijų planavimo vadovų atestavimo tvarkos aprašu;
- kitais poįstatyminiais teisės aktais reglamentuojančiais atskirų įmonės padalinių veiklą susijusiose srityse.

Lietuvos Respublikos statybos įstatymo nauja redakcija įsigaliojo nuo 2017 m. sausio 1 d. Nuo šios datos įsigaliojo ir įstatymo pakeitimus įgyvendinantys statybos techniniai reglamentai, nuo š. m. sausio 1 d. privalomas neypatingųjų statinių specialistų atestavimas Įmonė sėkmingai pasirengė šios redakcijos pakeitimų, įsigaliojusių nuo 2018 m sausio 1 d. vykdymui. Tam pasirengė dokumentus, kompiuterines programas ir pertvarkė informacines sistemas. Visi pakeitimai praktikoje jau išbandyti ir sėkmingai veikia. Siekiant padėti vadovams bei specialistams atestuotis, supažindinti ir suprasti statybos rinką reglamentuojančius teisės aktus, įmonė rengia statybos inžinierių mokymus (komercinė veikla). Statybos pagrindinių techninės veiklos sričių vadovų ir specialistų bei statybos rangovų atestavimo ir teisės pripažinimo veiklos grandinės dalis veikia gerai, tačiau reikalauja daug resursų nuolatiniam stebėjimui ir atnaujinimui keičiantis teisės aktams ir normatyviniams dokumentams.

Pastatų energinio naudingumo sertifikavimo ekspertų atestavimas ir sertifikavimo priežiūra vykdoma pagal statybos techninį reglamentą STR 1.02.09:2011 „Teisės atlikti pastatų energinio naudingumo sertifikavimą įgijimo tvarkos aprašas“, kurio pagrindinės nuostatos galioja nuo 2012 m. Vertės grandinės dalis veikia gerai, išskyrus tai, kad nuo 2012 m. beveik 10 kartų padidėjus išduodamų sertifikatų skaičiui, nebeužtikrinamas reglamento reikalavimas patikrinti 0,5 % išduotų sertifikatų (atrankinis patikrinimas). Atsižvelgiant į AM Centralizuoto audito skyriaus vidaus audito rekomendacijas, nuo š. m. pradžios bus padidintas atrankinių tikrinimų skaičius.

Pagrindinės komercinės paslaugos teikiamos vadovaujantis Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (ES) Nr. 305/2011, statybos techniniu reglamentu STR 1.01.04:2015 „Statybos produktų, neturinčių darniųjų techninių specifikacijų, eksploatacinių savybių pastovumo vertinimas, tikrinimas ir deklaravimas. Bandymų laboratorijų ir sertifikavimo įstaigų paskyrimas. Nacionaliniai techniniai įvertinimai ir techninio vertinimo įstaigų paskyrimas ir paskelbimas“ bei susijusiuose Europos ir tarptautiniuose standartuose išdėstytais nuostatomis. Grandinės dalis veikia gerai. Trečiosioms šalims nurodytos pagrindinės statybos produktų vertinimo ir tikrinimo užduotys nesikeičia jau daugelį metų. Tačiau statybos produktų bandymo metodų tobulėjimas ir sudėtingėjimas, naujų esminių charakteristikų vertinimo kriterijų, dažniausiai susijusių su energijos taupymu ir statinių ilgaamžiškumu įsisavinimas yra kiekvienais metais didelis iššūkis įmonei ir reikalauja daug žmogiškųjų ir materialinių resursų.

Kvalifikuotas įmonės personalas pasirūpina, kad inžinierių mokymų dalyviai visada gautų naujausią informaciją apie statybos sektorių reglamentuojančią teisinę bazę. Dėl visada mokymuose pateikiamos aktualios informacijos, tinkamo paslaugos pristatymo tinklapyje, paslauga išlieka paklausiai. Vertės grandinės dalis veikia tinkamai.

Įmonė skiria pakankamai resursų pastatų energinio naudingumo projektavimo programos platinimui. Rengiami mokymai, išsami informacija pateikiama įmonės svetainėje. Sukurta patogi vartotojui platinimo ir palaikymo sistema. Vertės grandinės dalis veikia gerai.

### **Išėjimo logistika**

Atsižvelgiant į statybos rinką reglamentuojančiuose norminiuose teisės aktuose pateiktas nuostatas, priklausomai nuo statinio, objekto ir teritorijos, dalį veiklos gali vykdyti tik atestuoti vadovai ir specialistai bei statybos rangovai. Visa informacija apie atestuotus (arba kuriems pripažinta teisė užsiimti atitinkama veikla) statybos pagrindinių techninės veiklos sričių vadovus bei specialistus ir statybos rangovus skelbiama įmonės tinklapyje. Informacija perduodama į informacinę sistemą „Infostatyba“.

Įmonė tvarko ir publikuoja atestuotų energinio naudingumo sertifikavimo ekspertų registrą, teikia duomenis Registrų centrui pastatus, kuriems išduoti energinio naudingumo sertifikatai.

Visi suinteresuoti visada gali pasirinkti specialistą ar statybos rangovą, pasitikrinti informaciją apie vykdomą ar numatomą užsakyti veiklą. Visų viešojo administravimo paslaugų grandinės dalis veikia gerai.

Statybos produktų patekimą į rinką reglamentuoja Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 305/2011 ir statybos techninis reglamentas STR 1.01.04:2015. Visi įmonės išduoti sertifikatai ir techniniai įvertinimai skelbiami viešai interneto tinklapyje. Prireikus, suinteresuoti statybos rinkos dalyviai savarankiškai, be SPSC darbuotojų pagalbos gali atsispausdinti sertifikato išrašą su visa aktualia ir reikalinga informacija apie produktą, gamintoją, sertifikato išdavimo ir galiojimo datą, kai taikoma ir apie produkto eksploatacines savybes. Vertės grandinės dalis veikia gerai.

### **Rinkodara ir pardavimai**

Išsami informacija apie teikiamas paslaugas pateikiama įmonės interneto svetainėje.

Viešojo administravimo paslaugos teikiamos teisės aktuose nustatyta tvarka. Šią veiklą ir jos strategiją nulemia teisinė aplinka. Veiklos grandinės dalis veikia gerai, tačiau dažnai besikeičiantys teisės aktai neleidžia tiksliai prognozuoti paslaugos poreikio.

Įmonės interneto svetainėje pagrindinė informacija pateikiama lietuvių, anglų, rusų ir lenkų kalbomis. Svetainėje pateiktas trumpas teikiamos sertifikavimo paslaugos aprašas „Statybos produktų eksploatacinių savybių pastovumo vertinimo ir tikrinimo programa“, pateikiamos nuorodos į Europos Komisijos, Nacionalinio akreditacijos biuro tinklapius, kuriuose pateiktos SPSC notifikuotosios ir akredituotosios sertifikavimo sritys.

Įmonė atsako į visus komercinėms paslaugoms priskiriamus paklausimus, esant poreikiui išsamiai informuoja apie terminus, paslaugų kainą, testinės veiklos sąlygas. Viešai skelbiama informacija apie SPSC išduotus sertifikatus, nurodant gamintoją, sertifikuotą produktą ir techninę specifikaciją, pasitarnauja kaip efektyvios reklamos veiksnys potencialiems užsakovams ieškant statybos produkto sertifikavimo ar techninio vertinimo paslaugos teikėjo. Remiantis kitų sertifikavimo įstaigų viešai skelbiama informacija apie išduotus sertifikatus, mūsų įmonę pasirenka apie 80 % visų Lietuvos rinkoje platinamų statybos produktų gamintojų. Komercinės veiklos, išskyrus nuotekų valymo įrenginių bandymo laboratorijos teikiamas paslaugas, vertės grandinės rinkodaros ir pardavimų dalis veikia gerai. Nuotekų valymo įrenginių bandymo laboratorijos personalas pristatydamas savo veiklą lankosi aplinkinių šalių statybinės tematikos parodose, tiesiogiai bendrauja su Lietuvos ir aplinkinių šalių valymo įrenginių gamintojais, tačiau dėl ribotos tokių paslaugų paklausos pardavimų padidinti nepavyksta.

Įmonės interneto svetainėje operatyviai atnaujinama informacija apie statybos sektorių reglamentuojančių teisės aktų pasikeitimus. Tuo pačiu operatyviai atnaujinamos mokymų, kuriuos siūlome statybos inžinieriams, programos. Paprastai, po žymių pasikeitimų teisinėje plotmėje, padidėja mokymo paslaugos užsakovų, kaip tai nutiko 2017 m. po naujos Statybos įstatymo redakcijos paskelbimo ir pasikeitimų susijusiuose statybos techniniuose reglamentuose. Grandinės dalis veikia gerai.

Siekiant pritraukti klientų siekiančių naudoti pastatų energinio naudingumo projektavimo programą, rengiami nemokami programos pristatymai – mokymai. Išsami informacija pateikiama įmonės interneto svetainėje. Vertės grandinės rinkodaros ir pardavimų dalis veikia gerai.

### **Aptarnavimas**

Viešojo administravimo paslaugos teikiamos teisės aktuose nustatyta tvarka. Šiai veiklai grįžtamasis ryšys su aptarnavimo funkcija nebūdingas, tačiau atestuotų vadovų, specialistų ir rangovų veikla tiesiogiai arba per trečias šalis prižiūrima, kas penkis metus paslaugas gavę vadovai, specialistai ir rangovai pageidaujantys tęsti veiklą privalo grįžti, kad būtų patvirtinta kvalifikacija arba pratęsta teisė užsiimti atitinkama veikla.

Su komercinės veiklos užsakovais palaikomas abipusis grįžtamasis ryšys. Sertifikavus produktą arba jo gamybos kontrolės sistemą, pagal sertifikato išdavimo metu pasirašytas sutartis, atliekama testinė sertifikavimo priežiūra, dažniausiai kartą per metus.

Vykdamas trečiųjų šalių užduotis pagal Europos Parlamento ir Tarybos reglamentą (ES) Nr. 305/2011, sertifikatas išduodamas neribotam laikui, tuo pačiu užsitikrinant paslaugų tęstinumą. Istoriniai duomenys rodo, kad nuo veiklos notifikuotoje srityje pradžios SPSC prarado iki 10 % visų šiuo metu turimų klientų.

Išdavus sertifikatą vykdamas trečiųjų šalių užduotis pagal statybos techninį reglamentą STR 1.01.04:2015 (Aplinkos ministerijos paskirtojoje srityje), sertifikatas galioja tris metus su šio laikotarpio testine priežiūra. Istoriniai duomenys rodo, kad 90 % užsakovo po trejų metų sugrįžta užsakydami sertifikavimo paslaugą.

Statybos produktų techninio vertinimo užsakovai, kai taikoma, visada sugrįžta dėl sertifikavimo paslaugos, nes įvertinus jau turimą informaciją ir rezultatus rengiant techninį įvertinimą, visada siūlome palankesnes sąlygas, nei kitos sertifikavimo įstaigos. Užsakovai turintys SPSC išduotus techninius įvertinimus visada grįžta norėdami juos pakeisti ir (ar) papildyti.

Pastatų energinio naudingumo projektavimo programos vartotojai turi galimybę apibrėžta laikotarpį programą atsinaujinti nemokamai, arba su nuolaida įsigyti naują programos versiją.

Aptartų komercinių veiklų vertės grandinės dalis veikia gerai.



## 2.2.2. Vidinių veiksmų analizė. Pagalbinės Porterio vertės grandinės modelio dalys

### Įmonės infrastruktūra

Valdymo organai: veikia vienasmenis valdymo organas – direktorius.

Bendrovėje dirba 28 darbuotojai, iš jų 3 vyriausieji ekspertai ir 9 ekspertai.

### Žmogiškųjų išteklių valdymas

Pagrindinis įmonės sėkmingos veiklos faktorius – pakankamas reikiamos kompetencijos kvalifikuotų ekspertų skaičius. Per paskutinius metus įmonę paliko 2 darbuotojai, iš jų 1 ekspertas ir įmonės vadovas. Nuo š. m. sausio vidurio laikinai (nėštumo ir gimdymo atostogos) nedirba viena ekspertė, direktoriaus pareigas eina vienas iš vyriausiųjų ekspertų, tai dar labiau paaštrino personalo trūkumo problemą.

Įmonė pati rengiasi darbuotojus, nes rinkoje nėra reikiamos kompetencijos. Įmonė turi patirtį ir veikiančią sistemą darbuotojų rengimui. Metų pradžioje įmonė perskirstė produktų sertifikavimo padalinio ekspertų vykdomas užduotis. Šiuo metu intensyviai ieškoma naujų darbuotojų, kad įmonė galėtų vykdyti visas priskirtas funkcijas ir prisiimtus įsipareigojimus, išlaikyti esamus komercinių paslaugų užsakovus ir tenkinti naujų užsakovų poreikius. Siekiame, kad strateginį veiklos planą įgyvendintų darbuotojai pagal 2 lentelėje pateiktą informaciją.

**2 lentelė.** Planuojamas darbuotojų skaičius

Metai	2018	2019	2020 <sup>1)</sup>	2021 <sup>1)</sup>
Darbuotojų skaičius	30	30	30	30

<sup>1)</sup> strateginio plano rengimo metu Aplinkos ministerija parengė valstybės įmonės Statybos produkcijos sertifikavimo centro pertvarkos planą kuriam pritarė Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Plane numatyta centro vykdomas viešojo administravimo funkcijas perduoti naujai įkurtai viešajai įstaigai, komercines paslaugas numatyti palikti SPSC, kuri bus pertvarkyta į uždarąją akcinę bendrovę. Šis strateginis planas parengtas numatant, kad iki 2019 m. pabaigos įmonė veiklą vykdo kaip vienas subjektas. Prognozuojama, kad viešojo administravimo ir komercines paslaugas atskyrus, bendri suminiai rodikliai žymiai nesikeis.

### Technologijų valdymas

Viešojo administravimo paslaugos teikiamos teisės aktuose nustatyta tvarka.

Statybos produktų sertifikavimo paslaugos teikiamos akredituotoje ir notifikuotoje srityje. SPSC akredituota Nacionalinio akreditacijos biuro prie Ūkio ministerijos produktų sertifikavimo įstaiga pagal LST EN ISO/IEC 17065 (akreditavimo pažymėjimas Nr. LA.03.004), notifikuotosios sertifikavimo įstaigos numeris 1397.

Įmonė registruoja, kaupia duomenis ir administruoja visus duomenų registrus savo personalo pajėgomis sukurta programine įranga. Bendradarbiaujant su informacinės sistemos „Infostatyba“ ir VĮ Registrų centro programuotojais reikalingi duomenys perduodami išorinėms duomenų bazėms.

### Pirkimai

Nuo 2017 m. liepos 1 d., priėmus naują Viešųjų pirkimų įstatymo redakciją, ir pasikeitus įstatymo nuostatai dėl Supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių naudojimo perkančiose organizacijose, VĮ SPSC pirkimus vykdo vadovaujantis Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus (2017 m. birželio 28 d. įsakymu Nr. 1S-97 "Dėl mažos vertės pirkimų tvarkos aprašo patvirtinimo") patvirtintu Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašu.

### 2.2.3. Išorinių veiksnių analizė

Rengiant strateginį planą pagal PESTAT modelį atlikta išorinių aplinkos veiksnių analizė.

#### Politiniai veiksniai

Priimta Lietuvos Respublikos statybos įstatymo nauja redakcija įsigaliojo nuo 2017 m. sausio 1 d. Nuo šios datos įsigaliojo ir įstatymo pakeitimus įgyvendinantys statybos techniniai reglamentai. Įmonė sėkmingai pasirengė šios redakcijos pakeitimų, įsigaliojusių nuo 2018 m sausio 1 d. vykdymui. Tam pasirengė dokumentus, kompiuterines programas ir pertvarkė informacines sistemas. Visi pakeitimai praktikoje jau išbandyti ir sėkmingai veikia.

Strateginio plano rengimo metu Aplinkos ministerija parengė valstybės įmonės Statybos produkcijos sertifikavimo centro pertvarkos planą, kuriam pritarė Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Plane numatyta centro vykdomas viešojo administravimo funkcijas perduoti naujai įkurtai viešajai įstaigai, komercines paslaugas numatyti palikti SPSC, kuri bus pertvarkyta į uždarąją akcinę bendrovę. Šis strateginis planas parengtas numatant, kad iki 2019 m. pabaigos įmonė veiklą vykdo kaip vienas subjektas. Viešojo administravimo ir komercines paslaugas atskyrus, prognozuojama, kad veiklų bendros pajamos nesumažės. Pereinamuoju veiklų atskirimo laikotarpiu ir pradiniam (po veiklų atskyrimo) etape, santykinai gali padidėti administracinių išlaidų dalis. Šiuo metu užimamos savininko teise valdomo patalpos skirtos visai veiklai, tad priklausomai nuo to, koks veiklų atskyrimo modelis bus pasirinktas, strateginio plano tikslus ir planuojamus rodiklius gali prireikti koreguoti.

#### Ekonominiai veiksniai

Nežymaus ekonomikos augimo prognozės (iki 3,5 %) nežada savaiminio įmonės paslaugų poreikio augimo. Planuojami nauji tarptautiniai, dalinai ES lėšomis finansuojami projektai gali padidinti įmonės pajamas atestuojant kaimyninių šalių pagrindinių techninės veiklos sričių vadovus bei specialistus, statybos rangovus.

#### Socialiniai veiksniai

Socialiniai veiksniai apčiuopiamos įtakos įmonės viešojo administravimo veiklos rezultatams nedaro.

Statybos produktų rinkoje pirmenybės teikimas mažai kainai, o ne kokybei, neskatina gamintojų ieškoti kitų būdų paslaugų ir produktų kokybei ir pirkėjams teikiamos informacijos patikimumui patvirtinti. Teisės aktų reikalavimai tebėra svarbiausias visuomenės procesų variklis, visuomeninės iniciatyvos ir socialiniai visuomenės įpročiai Lietuvoje keičiasi, bet tebėra antraeiliai veiksniai.

#### Technologiniai veiksniai

Technologiniai veiksniai didelės įtakos artimiausiu metu įmonės viešojo administravimo paslaugų veiklai neturės, nebent būtų priimti nauji teisės aktai reglamentuojantys statinio informacinio modeliavimo privalomumą su paskesniu viešai administruojamų paslaugų padidėjimu.

Pagrindinio komercinių paslaugų segmento – statybos produktų eksploatacinių savybių pastovumo vertinimo ir tikrinimo procesas apibrėžtas Europos Parlamento ir Tarybos reglamente (ES) Nr. 305/2011 bei detalizuotas Europos ir tarptautiniuose standartuose, kuriuose trečiosioms šalims nurodytos pagrindinės vertinimo ir tikrinimo užduotys nesikeičia jau daugelį metų. Statybos produktų bandymo metodų tobulėjimas ir sudėtingėjimas, naujų esminių charakteristikų vertinimo kriterijų, dažniausiai susijusių su energijos taupymu ir statinių ilgaamžiškumu, įsisavinimas yra kiekvienais metais didelis iššūkis įmonei. Vien už akreditacijos ir notifikavimo srities palaikymą-atnaujinimą per metus sumokama 4,6 tūkst. eurų, nario mokestis Europos techninių įvertinimų organizacijoje – 15,3 tūkst. eurų (2018 m. nario mokestis), dalyvavimas kitų, su sertifikavimu ir techniniu vertinimu susijusių organizacijų veikloje – iki 6 tūkst. eurų.

### **Ekologiniai veiksniai**

Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai nepalankiai sutinkami nemažos visuomenės dalies, todėl įmonės vykdoma veikla dažnai tapatinama su papildoma našta verslui ir gyventojams. Įmonė pati gamybos nevykdo, todėl griežtėjantys reikalavimai didelių pokyčių ar investicijų nepareikalaua.

Aplinkos ministerijai patikslinus Nuotekų tvarkymo reglamentą, pagal kurį išleidžiamoms į aplinką valytoms nuotekoms bus papildomi reikalavimai dėl azoto ir fosforo junginių ir esant privalomumui į Lietuvos rinką tiekiamiems nuotekų valymo įrenginiams deklaruoti azoto ir fosforo junginių išvalymo efektyvumą, tikėtinas Maišiagalos nuotekų valymo įrenginių bandymo laboratorijos užimtumo, tuo pačiu ir pajamų padidėjimas.

### **Teisiniai veiksniai**

Teisiniai veiksniai yra labai svarbūs įmonės vykdomai viešojo administravimo ir visai komercinei veiklai.

Valstybės įmonė Statybos produkcijos sertifikavimo centras, kaip viešojo administravimo subjektas, vykdo statybos techninės veiklos pagrindinių veiklos sričių vadovų atestavimą, statybos ekspertizės rangovų atestavimą, pastatų energinio naudingumo sertifikavimo ekspertų atestavimą, pastatų energinio naudingumo sertifikavimo priežiūrą. Nuo š. m. sausio 1 d. privalomas neypatingųjų statinių specialistų atestavimas, pirmieji atestatai išduoti dar 2017 m. Planuojama, kad dėl minėto atestavimo 2018 - 2021 metais vadovų atestavimo veikla padidės iki 8 % kiekvienais metais.

Nuo 2012 metų statybos inžinierių atestatai galioja neribotą laiką, todėl atestuojamų inžinierių skaičius nuo 2014 metų mažėja, tačiau žiūrint į ateitį turėtų išlikti stabilus. Mažėja cikliškumo (kas 5 metus nuo atestavimo veiklos pradžios) įtaka veiklos rezultatams. Nuo 2017 m. sausio 1 d. pagal naujojo statybos įstatymo nuostatas atestatai turintys statybos inžinieriai kas 5 metus turi tobulinti savo kvalifikaciją ir apie tai informaciją pateikti SPSC, bet nebeturi laikyti teisinių žinių egzamino, kaip buvo nustatyta iki 2016 m. gruodžio 31 d. galiojusiame statybos įstatyme ir galiojusiame statybos techniniame reglamente. Dėl visų išvardintų priežasčių kartu paėmus, pajamos už atestavimą per laikotarpį iki 2021 metų nežymiai sumažės, 10–15 % lyginant su 2017 m. Detalesnė informacija pateikta 2 strateginio plano priede;

Statybos produktus reglamentuojantiems teisės aktams pasikeitus iš esmės - 2013 m. liepos 1 d. įsigaliojus 2011 m. kovo 9 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentui (ES) Nr. 305/2011, kuriuo nustatomos suderintos statybos produktų rinkodaros sąlygos ir panaikinama Tarybos direktyva 89/106/EEB (OL 2011 L 88, p. 5) rengiamuose Europos statybos produktų standartuose vis mažiau numatomas nepriklausomos įstaigos vertinimas. Tai pamažu, bet nuolat mažina naujų įmonės užsakovų skaičių;

Plano rengimo metu buvo pakeistas Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas kuris numato kelis kartus didesnes valstybės įmonių mokamas pelno įmokas. Tai didelis veiksnys įmonės pinigų srautams ir investicijoms. Sumokėjus pelno įmokas įmonėje gali atsirasti apyvartinių lėšų stygius.

#### **2.2.4. Konkurencinės aplinkos analizė**

Skyriuje nagrinėjamos įmonės teikiamų pagrindinių komercinių paslaugų konkurencinė aplinka. Siekiant įvertinti konkurencijos grėsmes naudojamas Michael E. Porter 5 jėgų modelis.

#### **Potencialių konkurentų jėga**

Šiuo metu be SPSC Lietuvoje veiklą vykdo dar 4–6 sertifikavimo įstaigos. Naujai įsteigtos sertifikavimo įstaigos atsiradimas Lietuvoje mažai tikėtinas. Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų stoka, didelės veiklos pradžios sąnaudos (akreditacija, notifikavimas) ir mažos pajamos (be akreditavimo ir notifikavimo tikėtinas tik labai mažas užsakovų skaičius), sunkiai įveikiamos kliūtys kuriant tokios veiklos įmonę.

Lietuvos laboratorijų statybos produktų bandymo kainos vis dar mažesnės nei aplinkinėse šalyse. Mažesnė kaina, aukšta laboratorijų personalo kvalifikacija, Lietuvos laboratorijoms suteikia pranašumą prieš kitų Europos sąjungos šalių akredituotas laboratorijas. Tuo pačiu, SPSC siūloma sertifikavimo paslauga, į kurią įtraukiami ir subrangovų – bandymų laboratorijų atliekami bandymai, daro patrauklesnę prieš kitų Europos sąjungos sertifikavimo įstaigų siūlomas sertifikavimo paslaugas.

### **Pirkėjų derybinė galia**

SPSC turi pranašumą prieš kitas Lietuvoje veikiančias sertifikavimo įstaigas, nes:

- turi daugiausiai kompetentingų ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų tiesiogiai vykdančių trečiųjų šalių užduotis vertinant ir tikrinant statybos produktų eksploatacinių savybių pastovumą (produktų ir produktų gamybos kontrolės sertifikavimas);

- visi sertifikavimo ekspertai dalyvauja standartizacijos komitetų veikloje, taip užtikrinant, kad visada turime naujausią informaciją apie statybos produktus ir jiems keliamus reikalavimus, kuria pasidaliname su esamais ir potencialiais klientais;

- SPSC aktyviai dalyvauja notifikuojuoju įstaigų grupės veikloje, bendradarbiauja ir keičiasi informacija su kitomis Europos sertifikavimo įstaigomis;

- sertifikavimo paslaugos kaina viena iš mažiausių tarp Lietuvoje veikiančių sertifikavimo įstaigų.

Visų paslaugų sąnaudas augina funkcijos, kurių negalime atsisakyti kaip valstybės įmonė: viešieji pirkimai, informacijos sisteminimas ir teikimas valstybės institucijoms, dokumentų archyvavimo procesas.

### **Produktų-pakaitalų grėsmės**

Rinkos priežiūrai susilpnėjus ir pergyvenant reorganizacijas rinkoje vis dažniau pasirodo notifikuotų įstaigų sertifikatų ir bandymo protokolų pakaitalai – produktai parduodami su nepagrįstomis eksploatacinių savybių deklaracijomis, kurių pagrindas, nepilni (nevisas savybes pagrindžiantys), neteisingi ar be pagrindo išduoti sertifikatai. Jokių duomenų apie nelegalių pakaitalų užimamą rinkos dalį nėra, ji priklauso nuo produkto ir konkrečių produktų Lietuvos gamintojų pajėgumo ir vieningumo. Iš žinomų atvejų galima spėti, kad pakaitalai sudaro apie 20 %.

Įtaką vykdomai sertifikavimo veiklai turi ir gamintojams, statybos produktams, jų kokybės kontrolei skirtingi sertifikavimo įstaigų keliami reikalavimai. Ne retai pasitaikantis atvejis, kai SPSC neišdavus arba nutraukus sertifikato galiojimą dėl statybos produkto, jo gamybos ar kokybės kontrolės reikalavimų neatitikties, sertifikatą išduoda kita sertifikavimo įstaiga.

### **2.3. Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės**

Atrinkti svarbūs vidaus veiksniai pateikiami kaip stiprybės ir silpnybės, atrinkti svarbūs išorės veiksniai pateikiami kaip galimybės ir grėsmės. Pateikiamos pagrindinės komercinės – statybos produktų sertifikavimo veiklos įžvalgos.

#### **Stiprybės:**

- didelė patirtis;
- kompetentingas ir pakankamos kvalifikacijos personalas;
- tarptautinis pripažinimas, turima Lietuvos akreditacija bei Europos Sąjungos notifikavimas;
- geranoriškas bendradarbiavimas su analogiškais Lietuvos ir užsienio įstaigomis;
- dalyvavimas tarptautinių organizacijų veikloje;
- aukšta ir pripažinta paslaugų kokybė;
- geras vardas tarp esamų ir potencialių užsakovų.

Dar vienos užsienio kapitalo sertifikavimo įstaigos atėjimas į Lietuvą (šiuo metu aktyviausiai veikia UAB „Kiwa-Inspecta“) taip pat mažai tikėtinas. 2010 m. į Lietuvą atėjusios UAB „Kiwa-Inspecta“ pavyzdys rodo, kad nors ir siūlant geresnes darbo sąlygas nei esamose sertifikavimo įstaigose, sunku rasti kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų galinčių vykdyti šią veiklą.

Statybos produktų techninio vertinimo veikla (Europos ir nacionalinių techninių įvertinimų rengimas) dėl kvalifikuotų darbuotojų stokos ir didelio privalomo Europos techninio vertinimo organizacijos nario mokesčių yra objektyviai nuostolinga, daugelyje ES šalių dotuojama, o veiklai reikalingas aukštos kvalifikacijos, angliškai kalbantis ir rašantis personalas. Todėl mažai tikėtinas dar vienos ar kelių tokių įstaigų atsiradimas Lietuvoje.

Nuotekų valymo įrenginių laboratorija yra vienintelė tokia Baltijos šalyse. Paskutinius veiklos metus 90% visų bandymų atliekama pagal užsienio gamintojų užsakymus ir jau keturi metai konkuruoja su kitų ES šalių 11–14 laboratorijų. Bandymo rezultatai galioja neribotai, todėl užsakovų (ir bandymams pateikiamų įrenginių) skaičius mažėja. Naujos laboratorijos atsiradimas Lietuvoje ar kaimyninėse šalyse neturi ekonominio pagrindimo.

### **Esama konkurencija rinkoje**

SPSC užima didžiausią statybos produktų sertifikavimo rinkos dalį Lietuvoje tarp dar 4–6 sertifikavimo įstaigų. Nacionalinio akreditacijos biuro duomenimis be SPSC Lietuvoje dar akredituotos AB „Problematika“ (bendrosios pajamos, kurių nedidelė dalis gaunama iš sertifikavimo veiklos, 3800 tūkst. eurų), Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Gaisrinių tyrimų centras (bendrosios pajamos 660 tūkst. eurų), UAB „Kiwa-Inspecta“ (bendrosios pajamos, kurių nedidelė dalis gaunama iš sertifikavimo veiklos, 2600 tūkst. eurų) ir VŠĮ Technikos priežiūros tarnyba (bendrosios pajamos, kurių nedidelė dalis gaunama iš statybos produktų sertifikavimo veiklos, 1300 tūkst. eurų). Dar dvi ar daugiau sertifikavimo įstaigų savo veiklą vykdo neturėdamos savo akredituotų padalinių Lietuvoje. Tačiau konkurencija didėja, o valstybės įmonė, reaguodama į dažnai besikeičiančių teisės aktų reikalavimus, bei neatlyginamai teikdama pagalbą valstybės ir savivaldybių įmonėms statybos produktų platinimo ir tiekimo į Lietuvos rinką klausimais, veiklą vysto sudėtingesnėmis sąlygomis lyginant su akcinėmis bendrovėmis ir kitomis organizacijomis.

Iš visų paminėtų sertifikavimo įstaigų be SPSC aktyviausiai veikia UAB „Kiwa-Inspecta“. Bendrovė turi labai panašią kaip ir SPSC akredituotą ir notifikuotą statybos produktų sertifikavimo sritį, kurioje gali teikti privalomo statybos produktų sertifikavimo paslaugas notifikuotoje ir Aplinkos ministerijos paskirtojoje srityje. Tačiau, pagal įmonės viešai skelbiamą informaciją, sertifikavimo, vykdant trečiųjų šalių užduotis pagal Europos Parlamento ir Tarybos reglamentą (ES) Nr. 305/2011 ir statybos techninį reglamentą STR 1.01.04:2015, klientų skaičius nesiekia 50. Pakankamai kvalifikuotų darbuotojų stoka neleidžia išplėsti sertifikavimo veiklos.

Pagal konkurencinės aplinkos kitimo požymius SPSC ir ateityje išlaikys rinkos lyderės padėtį statybos produktų sertifikavimo srityje.

SPSC vienintelė Lietuvoje siūlanti statybos produktų techninio vertinimo paslauga.

Palyginamajai finansinei analizei negalime pateikti SPSC ir kitų sertifikavimo įstaigų iš statybos produktų sertifikavimo veiklos gautų pajamų. Visų kitų apžvalgoje paminėtų įmonių statybos produktų sertifikavimo paslauga nėra pagrindinė ir duoda iki 5 % visų nurodytų pajamų. Finansiniai įmonių rezultatai pagal veiklos sritis viešai neskelbiami.

### **Tiekėjų derybinė galia**

Tiekėjų rinkos segmentas nekelia grėsmės SPSC veiklai. Vieninteliai su sertifikavimo ir produktų techninio vertinimo veikla tiesiogiai susiję tiekėjai – statybos produktų bandymo laboratorijos.

**Silpnybės:**

- personalo laikas skiriamas įvairiausiai informacijai ir atsakymams į verslo subjektų ir valstybės bei savivaldybių institucijų klausimus rengti;
- dažnas procedūrų keitimo ir akreditacijos proceso kartojimas pasikeitus standartams;
- direktoriaus pareigas einant vienam iš vyriausiųjų ekspertų, paaštrėjo personalo trūkumo problema;

**Galimybės:**

- naujų atestavimo ir sertifikavimo reikalavimų nustatymas Europos Sąjungos teisės aktais;
- naujų klientų paieška kaimyninėse ir tolimesnėse valstybėse;
- didelis ir išliekantis pakankamai stabilus turimų užsakovų skaičius;

**Grėsmės:**

- teisės aktų, reglamentuojančių statybos sektorių, pasikeitimai Lietuvoje ir ES;
- kompetentingo personalo trūkumas Lietuvoje;
- kokybės ir kvalifikacijos kaip vertybės nuvertėjimas rinkoje;
- viešųjų pirkimų ir reikalavimų valstybės įmonėms našta;
- konkurencijos didėjimas;
- atskirų rūšių statybos produktų gamybos mažėjimas Lietuvoje;
- pakeistas Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas numatantis kelis kartus didesnes valstybės įmonių mokamas pelno įmokas gali sąlygoti apyvartinių lėšų stygių.

Apibendrinus analizės rezultatus aiškiai matoma, kad grėsmės yra svarbios ir gali turėti lemiamą, nuo įmonės nepriklausančią įtaką veiklos tęstinumui. Įmonė 2016 metais įvertino galimą riziką ir nusistatė rizikos valdymo priemones, o 2017 metais patikslino strateginį veiklos planą.

Finansiniai įmonės rezultatai rodo, kad įmonė gerai išnaudoja savo stiprybes: didelis iš užsienio užsakovų gaunamų pajamų procentas, labai mažas turimų klientų praradimas ir prarastų klientų kompensavimas naujai atėjusiais, labai gera kolegų ir užsakovų nuomonė apie įmonės kompetenciją.

### **3. STRATEGINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI**

#### **3.1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys**

**MISIJA** – įgyvendinant Europos Sąjungos ir nacionalinius statybos pramonės sektorių reglamentuojančius teisės aktus, teikti nepriklausomos įgaliotos, notifikuotosios ir paskirtosios įstaigos paslaugas, tenkinant viešuosius interesus ir statybos produktų gamintojų (tiekėjų, importuotojų) verslo poreikius.

**VIZIJA** – išlikti svarbiausia ir patikimiausia nepriklausoma sertifikavimo įstaiga Lietuvoje ir Baltijos šalyse; išlikti nešališkai ir nepriklausomai, pavestas viešojo administravimo funkcijas vykdančiai įstaigai, visiems statybos rinkos dalyviams užtikrinant vienodos konkurencijos sąlygas Lietuvos statybos rinkoje.

**VERTYBĖS** – įmonės vertybės yra kompetencija, objektyvumas, nešališkumas, rinkos dalyvių pasitikėjimas, geras įmonės vardas ir žinomas ženklas.

**STRATEGINĖS KRYPTYS** – kompetingos, nepriklausomos, akredituotos ir notifikuotos statybos produktų sertifikavimo įstaigos statuso išlaikymas keičiantis Europos Sąjungos ir nacionaliniams teisės aktams.

#### **3.2. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai**

Įmonės strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai ir rodikliai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai

Strateginė kryptis	Strateginiai tikslai	Strateginiai uždaviniai	Strateginio uždavinio matavimo rodikliai	Siekiamos reikšmės <sup>1)</sup>				Atsakingi darbuotojai
				2018	2019	2020	2021	
Kompetentingos, nepriklausomos, akredituotos ir notifikuotos statybos produktų sertifikavimo įstaigos statuso išlaikymas	Išlaikyti rinkos lyderės padėtį statybos produktų sertifikavimo srityje	Išlaikyti turimą statybos produktų sertifikavimo rinkos dalį	Rinkos dalis, %	50	50	50	50	Direktorius V. Gauronskis, kokybės vadybininkė A. Siliūnienė
		Plėsti akredituotąją ir notifikuotąją sritis	TS skaičius akredituotoje ir notifikuotoje srityse	Kartą į metus pagal poreikį ir naujai išleistas TS				
Išlikti nešališkai ir nepriklausomai, pavestas viešojo administravimo funkcijas vykdančiai įstaigai	Statybos rinkos dalyviams užtikrinti vienodos konkurencijos sąlygas Lietuvos rinkoje	Atestavimo sistemos veikimo analizė ir analizės rezultatų igyvendinimas	Aplinkos ministerijai pateiktų pasiūlymų dėl teisės aktų tobulinimo skaičius	2	2	—	—	Direktorius V. Gauronskis, vyriausiasis ekspertas E. Endriukaitis
		Įmonės veiklos grynas pelningumas	Pelningumas, %	5,8	6,6	6,6	6,7	Direktorius V. Gauronskis, vyr. finansininkė B. Žilinskaitė
Išlikti stabiliai veikiančia, likvidžia ir finansiškai pajėgia įmone	Finansinių rodiklių gerinimas	Nuosavo kapitalo grąža	Graža, %	7,4	8,3	8,5	8,7	
		Užtikrinti nepertraukiamą sertifikavimo paslaugų teikimą visose srityse	Atestuotų statybos produktų sertifikavimo ekspertų skaičius	8	9	9	10	Direktorius V. Gauronskis, kokybės vadybininkė A. Siliūnienė
Ekspertų nuolatiniams kvalifikacijos tobulinimams	Dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo mokymuose	Visiems ekspertams kasmet dalyvauti mokymuose	Mokymų skaičius vienam ekspertui	2	2	2	2	Vyriausiasis ekspertas T. Krivėlis

<sup>1)</sup> strateginio plano rengimo metu Aplinkos ministerija parengė valstybės įmonės Statybos produkcijos sertifikavimo centro pertvarkos planą kuriam pritarė Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Plane numatyta centro vykdomas viešojo administravimo funkcijas perduoti naujai įkurta viešajai įstaigai, komercines paslaugas numatyti palikti SPSC, kuri bus pertvarkyta į uždarają akcinę bendrovę. Šis strateginis planas parengtas numatant, kad iki 2019 m. pabaigos įmonė veiklą vykdo kaip vienas subjektas. Prognozuojama, kad viešojo administravimo ir komercines paslaugas atskyrus, finansiniai rodikliai žymiai nesikeis, tačiau strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai priklausys nuo Aplinkos ministerijos, pasirinktų valdymo modelių ir vadovaujancio personalo.

Papildomas ir privalomas strateginis tikslas ir uždavinys – parengti planą dėl įmonės vykdančios tik komercinę veiklą optimizavimo siekiant finansinių rodiklių užtikrinimo, kai viešojo administravimo funkcijos bus perduotos naujai įkurta viešajai įstaigai. Terminas 2018-11-15. Atsakingas įmonės vadovas ir vyriausioji finansininkė.

### 3.3. Ištekliai.

Visai veiklai finansuoti įmonė naudoja savo sukauptas lėšas. Skolintų lėšų įmonė neturi. Šiuo metu įmonės finansinius resursus sudaro indėliai banke ir pinigai atsiskaitomoje sąskaitoje. Investicinių projektų per planuojamą laikotarpį nenumatyta.

2018-2021 metais numatomos investicijos ilgalaikiam turtui ir pastato atnaujinimui pateikiamos lentelėje

#### 4 lentelė. Numatomos investicijos

1. Skirstant 2017 m. pelną į kitus rezervus pakirta 210 tūkst. eurų. <b>Rezervo sudarymo būtinybė.</b> Pagrindas LR Aplinkos ministro 2015 m. lapkričio 10 d. įsakymas Nr. D1-817 „Dėl Lietuvos statybų sektoriaus plėtros ir vystymo 2015-2020 metais gairių patvirtinimo“	
2. <b>Numatomos priemonės:</b>	
2.1. Programinės ir kompiuterinės įrangos atnaujinimas	
2.2. Patalpų remontas	
2.2. Pastato modernizavimas	
3. <b>Lėšų poreikis:</b>	
Programinės ir kompiuterinės įrangos atnaujinimas - 30 tūkst. eurų	Siekiant iki 2018 m. gegužės 26 d. pasirengti vykdyti reikalavimus išdėstytus Bendrajame duomenų apsaugos reglamente (2016 m. balandžio 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo ir kuriuo panaikinama Direktyva 95/46/EB)
Patalpų remontas – 50 tūkst. eurų	Sudarinėjama sąmata dėl patalpų perplanavimo atskyrus veiklas. Remonto darbai bus pripažinti 2018 metų veiklos sąnaudomis.
Pastato modernizavimas – 130 tūkst. eurų	Pastato valdytojas Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Centrai priklauso ketvirtas aukštas. Pasirašytas ketinimų protokolas. Biudžetas tikslinamas. Investicijų gražą skaičiuosime kartu su viso pastato valdytoju kai bus pasirašyta jungtinės veiklos sutartis.
<b>Iš viso 210 tūkst. eurų</b>	

2017 metais suformuoti rezervai bus išlaikyti 2018-2020 metais, kol bus įgyvendinti užsibrėžti tikslai. Kiekvienais metais vykdomas programinės įrangos bei kompiuterinės technikos atnaujinimas, taip pat šiuo metu vykdomas 4 aukšto patalpų perplanavimas veiklų atskyrimo atveju. Toliau bus vykdomi viso pastato remonto darbai.

Visus numatytus uždavinius numatoma įgyvendinti su turimais kompetentingais ir išsiugdytais naujais darbuotojais. Planuojami esamų sertifikavimo ekspertų mokymai, reikalingi akreditavimo ir notifikavimo sričių išplėtimui, naujai pritrauktų darbuotojų sertifikavimui ir techniniam vertinimui mokymai.



#### 4. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Prognozės grindžiamos lėto statybos ir statybos produktų rinkos augimo (2,5–4 % bendrojo vidaus produkto augimo per metus), darbo užmokesčio kilimo (5–10 %) bei lėto energijos brangimo, kaip ir per paskutinius 3 metus, prielaidomis. Pateikiant prognozes taip pat atsižvelgiama į tai, kad įmonės vykdomų viešojo administravimo paslaugų kainas tvirtina Aplinkos ministerija, kaip įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Prognozės taip pat pateikiamos atsižvelgiant į tai, kad konkrečiam statybos produktui pagal darniuosius Europos standartus išduotas sertifikatas galioja neribotą laiką, o įmonėms rinkai netiekiant naujų statybos produktų (tiekiant jau sertifikuotus produktus), nuosekliai mažėja statybos produktų sertifikavimo paslaugų pajamos. Pajamos už sertifikavimo priežiūrą sudaro tik 70–80 % sertifikavimo kainos. Panašias sertifikavimo paslaugos pajamas padeda išlaikyti kiekvienais metais atsirandančių naujų klientų arba naujų produktų skaičius.

Statybos inžinierių atestavimui būdingas cikliškumas – ženklus atestuojamų inžinierių skaičiaus padidėjimas kas 5 metus. Būtent toks atestuojamų inžinierių skaičiaus padidėjimas lėmė ir didesnę įmonės paslaugų apimtį ir didesnę pelną 2013 metais. Dėl teisės aktų pakeitimų statybos inžinieriams nebeprivalomas periodinis teisinių žinių egzaminas kas 5 metus, todėl jau 2017 metais ženkliai sumažėjo pajamos iš statybos inžinierių atestavimo paslaugos. 2018 m. prognozuojamas cikliškumas padidins specialistų atestavimo pajamas, tačiau remiantis turimais statistiniais duomenimis, pajamų padidėjimas bus nežymus. Detalesnė informacija apie specialistų atestavimo paslaugą pateikta plano 1 priede.

Dauguma mažųjų valymo įrenginių gamintojų jau yra išbandę savo įrenginius SPSC arba užsienio laboratorijose. Galimi pavieniai Lietuvos gamintojų naujų įrenginių bandymai. Jau 2016 metais 90 % pajamų gauta iš užsienio gamintojų įrenginių bandymų. Užsienio gamintojams laboratorija Lietuvoje yra patrauklesnė dėl mažesnių įkainių ir aukštos personalo kvalifikacijos. Atitinkamą veiklos sritį reglamentuojanti Europos standartų EN 12566 serija įsigaliojo 2005 metais, o 2013 metais išleistos papildomos dalys. Negriežtinant aplinkosaugos reikalavimų, o ypač rinkos priežiūros ir kontrolės, gamintojai neskatinami kurti ir bandyti naujus įrenginius. Pagal šiuo metu turimus užsakymus 2018 m. prognozuojamos mažesnės pardavimo pajamos iš nuotekų valymo laboratorijos.

Aplinkos ministerijai patikslinus Nuotekų tvarkymo reglamentą, pagal kurį išleidžiamoms į aplinką valytoms nuotekoms bus papildomi reikalavimai dėl azoto ir fosforo junginių ir esant privalomumui į Lietuvos rinką tiekiamiems nuotekų valymo įrenginiams deklaruoti azoto ir fosforo junginių išvalymo efektyvumą, tikėtinas laboratorijos užimtumo, tuo pačiu ir pajamų padidėjimas.

Nuotekų valymo įrenginių laboratorija įsteigta Aplinkos ministerijos pavedimu ir yra vienintelė tokia Baltijos šalyse. Dėl rinkos konkuruoja su kitų ES šalių 11–14 laboratorijų. Bandymo rezultatai galioja neribotai, todėl užsakovų (ir bandymams pateikiamų įrenginių) skaičius mažėja. Nesikeičiant statybos produktų rinkos sąlygoms ir nuotekų išvalymo rodiklių reglamentavimui, laboratorijai bus labai sunku išlaikyti savo akreditaciją ir tęsti veiklą. Atsižvelgiant į Aplinkos ministerijos Centralizuoto audito skyriaus vidaus audito rekomendacijas, bendradarbiaujant su atsakingais Aplinkos ministerijos padaliniais ir jiems pritarus, planuojama iki š. m. gegužės 1 d. nuspręsti dėl laboratorijos veiklos tęstinumo.

Sprendimas turėti Europos techninio vertinimo įstaigą Lietuvoje priimtas Aplinkos ministerijos, todėl tik Aplinkos ministerija galėtų svarstyti tokios veiklos tęstinumą. Atsižvelgiant į Aplinkos ministerijos Centralizuoto audito skyriaus vidaus audito rekomendacijas, iki š. m. gegužės 1 d. Aplinkos ministerijai pritariant planuojama nuspręsti dėl laboratorijos veiklos tęstinumo.

Finansinės įmonės prognozės pateiktos 5 lentelėje

**5 lentelė. Finansinės prognozės 2018–2021 metams**

Planuojami rodikliai	2018 m.	2019 m.	2020 m. <sup>1)</sup>	2021 m. <sup>1)</sup>
Pardavimo pajamos, tūkst. EUR	1080	1016	1010	1013
Grynasis pelnas, tūkst. EUR	62,24	67	67	68
Grynasis pelningumas, %	5,8	6,6	6,6	6,7
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	7,4	8,3	8,5	8,7
Įmonės nuosavas kapitalas, tūkst. EUR	909	876	868	868

<sup>1)</sup> pateiktos viešųjų ir komercinių paslaugų prognozės kartu sudėjus (santykinai išliekant panašiam administracinių sąnaudų lygiui)

Planuojama 2018 m. pelno (nuostolio) ataskaita pateikta [2 priede](#).

## 5. STRATEGIJOS PLANAVIMO PROCESAS

Strategija įvertinama gavus metinius rezultatus. Jei strategijoje numatyti uždaviniai įgyvendinti tinkamai, o aplinkos sąlygos daug nepakito, strategija nekeičiama. Jei uždaviniai įgyvendinti netinkamai, reikšmingai pasikeitė aplinkos sąlygos arba pastebėtos ryškios jų kitimo tendencijos – strateginis planas iš naujo peržiūrimas ir tobulinamas. Labai pasikeitus aplinkos sąlygoms, strateginis planas turi būti peržiūrimas ir keičiamas nelaukiant metinių rezultatų.

Planavimas vertinamas trejų paskutinių metų rezultatus lyginant su strateginiu planu. Jei planai ženkliai skiriasi, keičiamos plano rengimo nuostatos ir prielaidos, iš naujo atliekama aplinkos veiksnių analizė. Jei analizė rodo, kad rezultatai nepasiekti dėl strateginio plano netinkamo įgyvendinimo – tobulinami plano įgyvendinimo mechanizmai ir priemonės.

Strateginių uždavinių įgyvendinimas stebimas kas ketvirtį arba kas metus, priklausomai nuo uždavinių įgyvendinimo rodiklių.

Numatyta, kad viešojo administravimo ir komercinių paslaugų padaliniai, detalizuotus pagal teikiamas paslaugas būsimų metų planus parengia lapkričio mėn. Planavime dalyvauja visi tiesiogiai veiklos vykdytojai – visi ekspertai. Gruodžio mėn. suplanuojamas padalinių vadovų ir finansų bei apskaitos padalinio strateginė sesija, kurios metu redaguojamas, derinamas ir patvirtinamas strateginis planas. Strateginio veiklos plano įgyvendinimas atliekamas visus metus. Už plano įgyvendinimą tiesiogiai atsakingi visi darbuotojai. Įmonės direktorius atsizvelgdamas į padalinių vadovų siūlymus atsakingas už tinkamų motyvavimo priemonių parinkimą ir taikymą.

**1 priedas****SPSC istoriniai statistiniai duomenys ir prognozuojami inžinierių atestavimo ir atestuotų vadovų kvalifikacijos tobulinimo vertinimo rezultatai**

Planuojant veiklos rezultatus įvertintas nuo 1997 m. atestavimo veikloje pasireiškiantis 5 metų cikliškumas, kurį numatome, tačiau kurio įtaka su metais nuosekliai mažėja, todėl labai žymaus pajamų padidėjimo neprognozuojame.

Prognozės grindžiamos nuo 2011 m. mažėjančiu „aktyvių“ atestatų skaičiumi (galiojančių atestatų skaičius įvertinus 5 metų galiojimo terminą). 2013 metais apie 50 % specialistų „sugrįžo“ prasitęsti atestato (3264 specialistai iš 6943 2008 m.), bendrą skaičių padidino 2013 m. atestuoti 1488 nauji specialistai. Bendrai tai sudarė apie 75 % 2008 m. išduotų atestatų skaičiaus (2008 m. – 6943 vnt., 2013 m. – 5175 vnt.). 2017 m. specialistų atestavimo veiklos rezultatai rodo, kad kvalifikacijos patvirtinimui dokumentus pateikė tik 55 % prieš penkis metus atestatus gavusių specialistų. Panašų procentą „sugrįžtančių“ specialistų prognozuojame ir tolesnėje specialistų atestavimo veikloje.

Metai	„Aktyvių“ atestatų sk.	Paslaugos pavadinimas	Faktas		
			Skaičius	Kaina, €	Suma, €
2012	19772	Nauji	1251	60	75060
		Nauji TPD	77	85,4	6575,8
		Pakeisti	1839	60	110340
		Papildyti	110	42,5	4675
		<b>Iš viso</b>	<b>3277</b>		<b>196651</b>
2013	18004	Nauji	1488	60	89280
		Nauji TPD	65	85,4	5551
		Pakeisti	3264	60	195840
		Papildyti	352	42,5	14960
		Kita			12209
		<b>Iš viso</b>	<b>5104</b>		<b>317840</b>
2014	17466	Nauji	1341	60	80460
		Nauji TPD	73	85,4	6234,2
		Pakeisti	1765	60	105900
		Papildyti	223	42,5	9477,5
		Kita			9088,3
		<b>Iš viso</b>	<b>3329</b>		<b>211160</b>
2015	17351	Nauji	1186	60	71160
		Nauji TPD	111	85,4	9479,4
		Pakeisti	1314	60	78840
		Papildyti	230	42,5	9775
		Kita			9835,6
		<b>Iš viso</b>	<b>2841</b>		<b>179090</b>
2016	17402	Nauji	1180	60	70800
		Nauji TPD	105	85,4	8967
		Pakeisti	1314	60	78840
		Papildyti	230	42,5	9775
		Kita			7268
		<b>Iš viso</b>	<b>2829</b>		<b>175650</b>

Metai	„Aktyvių“ atestatų sk.	Paslaugos pavadinimas	Planas		Faktas	
			Skaičius	Suma, €	Skaičius	Suma, €
2017	17082	Nauji	1190	71400	814	137630
		Nauji neypatingų statinių	70	4200	48	
		Nauji TPD	90	7686	77	
		Kvalifikacijos tobulinimo įvert.	2012	52312	1858	
		<b>Iš viso:</b>	<b>3362</b>	<b>154000</b>	<b>2797</b>	
		Kultūros paveldo objekt.	—	—	7	
2018	15716	Nauji	800	199000		
		Nauji neypatingų statinių	200			
		Nauji TPD	70			
		Kvalifikacijos tobulinimo įvert.	2850			
		<b>Iš viso:</b>	<b>3920</b>			
		Kultūros paveldo objekt. + kt.	1350			
2019	15200	Nauji	800	160000		
		Nauji neypatingų statinių	200			
		Nauji TPD	60			
		Kvalifikacijos tobulinimo įvert.	1750			
		<b>Iš viso:</b>	<b>2810</b>			
		Kultūros paveldo objekt. + kt.	500			
2020	≈ 15000	Nauji	800	157000		
		Nauji neypatingų statinių	200			
		Nauji TPD	60			
		Kvalifikacijos tobulinimo įvert.	1550			
		<b>Iš viso:</b>	<b>2610</b>			
		Kultūros paveldo objekt. + kt.	500			
2021	≈ 15000	Nauji	800	154000		
		Nauji neypatingų statinių	200			
		Nauji TPD	60			
		Kvalifikacijos tobulinimo įvert.	1650			
		<b>Iš viso:</b>	<b>2710</b>			
		Kultūros paveldo objekt. + kt.	500			

Metai	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
„Aktyvių“ atestatų sk.	22900	19772	18004	17466	17351	17402	17082	15716	15200	15000	15000

Svarbus požymis, kad 2017 m. buvo pritaikytos Statybos įstatyme numatytos poveikio priemonės ir sustabdytas 519 kvalifikacijos atestatų galiojimas Pareiškėjams, kurie buvo įspėti, kaip nurodyta Reglamento STR 1.02.01:2017 papunktyje 71.4, ir per 2 mėnesių terminą nepateikė Reglamento 70 punkte nurodytų dokumentų, patvirtinančių kvalifikacijos tobulinimą. Tokia tendencija išlieka ir 2018 m. – dėl tos priežasties vien per sausio mėnesį sustabdytas dar 134 kvalifikacijos atestatų galiojimas.

2017 m. sumažėjo ir naujai atėjusių atestuotis specialistų skaičius. Atsižvelgiant, kad kiekvienais metais mokymo įstaigose paruošiamų statybos srities specialistų skaičius išlieka panašus, prognozuojame, kad ateinančių naujai atestuotis specialistų skaičius išliks panašus.

Manome, kad statybų rinkai reikalingas pagrindinių veiklos sričių specialistų skaičius nusistovėjo ir jis neturėtų labai kisti. Prognozuojame, kad skaičius išliks panašus.

Sunkiai prognozuojama, koks skaičius specialistų pageidaus papildyti atestatais teise eiti vadovų pareigas vykdant statybos darbus kultūros paveldo teritorijoje, jo apsaugos zonoje ir kultūros paveldo vietovėje. Tokių vadovų atestatų papildymas (patvirtinant kvalifikaciją po penkerių metų ar kvalifikacijos galiojimo metu) padidins gaunamas pajamas. Prognozę pateikėme lentelėje.

Didelio skaičiaus pageidaujančių atestuotis neypatingojo statinio vadovais, neprognozuojame, nes Statybos įstatymo 12 straipsnio 8 dalyje numatyta nuostata „8. *Asmenys, turintys ypatingojo statinio statybos techninės veiklos pagrindinių sričių vadovo atestatais, turi teisę eiti neypatingųjų statinių statybos techninės veiklos pagrindinių sričių vadovų pareigas pagal atitinkamą statinio statybos techninės veiklos sritį*“, esant vienodai ypatingųjų ir neypatingųjų statinių vadovų atestavimo tvarkai ir kainai, neskatina pareiškėjus įgyti kvalifikacijos atestatus neypatingiesiems statiniams.

Kitų viešojo administravimo funkcijų - PENS ekspertų atestavimo ir registro administravimo pajamas bei statybos rangovų atestavimo pajamas planuojame labai panašias kaip ir 2017 m., jų kitimo tendencija labai nežymi.

## 2 priedas

**PLANINĖ 2018 M. GRUODŽIO 31 D. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA**

2018 m. vasario 6 d.  
(ataskaitos sudarymo data)

2018 01 01-2018 12 31  
(ataskaitinis laikotarpis)

eurai  
ataskaitos tikslumo lygis ir valiuta)

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Ataskaitinis laikotarpis 2018 m.	Praėjęs ataskaitinis laikotarpis 2017 m.
1.	Pardavimo pajamos		1080315	1064129
2.	Pardavimo savikaina		(680538)	(620471)
3.	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis		—	—
4.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>399777</b>	<b>444658</b>
5.	Pardavimo sąnaudos		—	—
6.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos		(322681)	(318341)
7.	Kitos veiklos rezultatai		450	3453
8.	Investicijų į patronuojančiosios, patronuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos		—	—
9.	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos		—	—
10.	Kitos palūkanų ir panašios pajamos		710	930
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas		—	—
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos		—	—
13.	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>		<b>77806</b>	<b>130700</b>
14.	Pelno mokestis		(15564)	(22694)
15.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>62242</b>	<b>108006</b>

Direktorius .....

Valdemaras Gauronskis

Vyriausioji finansininkė .....

Birutė Žilinskaitė