



PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos teisingumo ministro  
2016 m. vasario 23 d. įsakymu Nr.1R-64

## **VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO 2016–2019 METŲ STRATEGIJA**

Vilnius, 2015

## 1. REGISTRŲ CENTRO VEIKLA

Valstybės įmonė Registrų centras yra iš valstybės turto įsteigtas ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 742). Įmonė nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Registrų centras pagal savo įmonės įstatus vykdo Vyriausybės pavestas valstybės funkcijas.

Registrų centras tvarko Nekilnojamojo turto kadastrą ir Nekilnojamojo turto registrą, Juridinių asmenų registrą, Adresų registrą, kuria, įgyvendina, plėtoja ir tvarko su šiais bei kitais registrais susijusias informacines sistemas, tokias kaip Antstolių, Juridinių asmenų dalyvių, Piniginių lėšų apribojimų, Licencijų, Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros bei kitas, tvarko registrų archyvus, išduoda kvalifikuotus sertifikatus, atlieka individualų nekilnojamojo turto vertinimą bei vertinimą valstybės reikmėms, atlieka kadastrinius matavimus, leidžia teisinę literatūrą. Nuo 2016 m. sausio 1d. Registrų centras pradeda tvarkyti bei ateityje modernizuoti Gyventojų registrą. Pagal ruošiamą LR vyriausybės nutarimo projektą 2016 m. liepos 1d. planuojamas Valstybės įmonės Centrinės hipotekos įstaigos prijungimas prie Registrų centro ir Hipotekos registro, Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registro, Įgaliojimų registro, Sutarčių registro, Testamentų registro, Vedybinių sutarčių registro, Turto arešto aktų registro ir Politinių partijų narių sąrašų informacinės sistemos tvarkytojo funkcijų pavedimas Registrų centrui. Teisingumo ministerijos iniciatyva ruošiamas teisinė bazė Interesų Lietuvos Respublikoje turinčių užsieniečių registro sukūrimui. Planuojama, kad 2016m. šio registro tvarkytoju bus paskirtas Registrų centras.

Įgyvendinant LR vyriausybės 2015 m. gegužės 13 d. nutarimo Nr.498 „Dėl valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo ir jos valdymo optimizavimo“ Teisingumo ministro 2015 m. birželio 18 d. įsakymu Nr. 1R-153 Registrų centras paskirtas Valstybės informacinių technologijų paslaugų teikėju (VIPT).

Registrų centro veikla ir vykdomos funkcijos atitinka Lietuvos Respublikos teisės aktus bei įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (toliau – Teisingumo ministerija) keliamus reikalavimus bei įmonės veiklos tikslus. Viena iš Teisingumo ministerijos kompetencijų yra įmonės veiklos strategijos nustatymas, įstatų tvirtinimas. Dėl naujų Vyriausybės programų parengimo, valstybės veiklų pertvarkymo siekiant geriau aptarnauti savo piliečius ir įmonės vadovybės progresyvių IT sprendimų panaudojimo, Registrų centro veikla nuolat plečiasi. Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėmis priemonėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 228 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“, Registrų centras 2016 m. įgyvendins šias priemones:

1. sukurs ūkio subjektų priežiūrą atliekančių institucijų informacinę sistemą, sudarančią sąlygas atsisakyti perteklinių duomenų ar informacijos, kurią jau turi kuri nors viena priežiūros institucija, reikalavimo iš verslo, teikti elektronines paslaugas, priežiūros funkcijas valstybėje atlikti bendradarbiaujant ir efektyviai naudojant valstybės išteklius (2016 m. III ketvirtis);

2. sukurs teises ir technines priemones Europos verslo registrų sąveikai užtikrinti (2014 metų II ketvirtis – teisinės priemonės; 2016 metų IV ketvirtis – techninės priemonės);

3. užtikrins, kad bent dalis valstybės garantuojamos teisinės pagalbos paslaugų (kreipimasis dėl teisinės pagalbos, teisinės pagalbos koordinavimas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas) būtų prieinamos elektroniniu būdu (2016 metų I ketvirtis).

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. spalio 14 d. nutarimu Nr. 1087 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 metų veiklos prioritetų“, Registrų centras įpareigotas 2016 m. sudaryti teisinės prielaidas tolesnei Gyventojų registro veiklai tobulinti ir integruoti jį į bendrą pagrindinių valstybės registrų sistemą (prioritetas – skaidrus, atviras ir efektyvus viešasis valdymas; prioritetinė kryptis – viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo gerinimas, veiksmingų antikorporcinių priemonių įgyvendinimas).

Registrų centro valdymo organas yra Teisingumo ministerija, kolegialus įmonės valdymo organas – Registrų centro valdyba. Valdybą sudaro 5 nariai: valdybos pirmininkas Julius Pagojus, nariai – Eglė Bagdžiūnaitė, Gintautas Galvanauskas, Šarūnas Kliokys, Kęstutis Sabaliauskas.

Vienasmenis valdymo organas – direktorius, kurį skiria ir atšaukia Teisingumo ministerija. Direktorius koordinuoja įmonės veiklą per pavaduotojus, kuruojančius atskirų valstybės registrų funkcionavimą.

Registrų centras yra stabiliai dirbanti valstybės įmonė, kuri, turėdama valstybės įmonės statusą, savarankiškai vykdo ūkinę veiklą ir padengia įmonės veiklos kaštus iš gaunamų pajamų.

Valstybės įmonė Registrų centras pagal valstybės siekiamus tikslus (Valstybės turinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665) yra priskirta antrajai valstybės valdomų įmonių grupei ir siekia valstybės socialinių bei politinių tikslų įgyvendinimo, taip pat pelningos veiklos. Priskirtos šiai grupei valstybės valdomos įmonės vykdo nekomercinio pobūdžio veiklą, o komercinė veikla galima tik tiek, kad netrukdytų siekti joms nustatytų valstybės socialinių ir politinių tikslų.

Pagrindiniai įmonės veiklos finansiniai rodikliai pateikti 1 lentelėje.

Eil. Nr.	Rodiklių pavadinimas	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.*
1.	Pajamos iš viso, Eur	26.980.170	28.780.890	29.385.407	29.304.529
	iš jų:				
1.1.	pardavimo pajamos, Eur	26.925.078	28.726.500	29.251.037	29.232.042
2.	Sąnaudos, Eur	26.848.610	28.530.408	29.245.392	29.117.445
3.	Pelnas iki apmokestinimo, Eur	131.560	250.483	140.015	187.084
4.	Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	1.492,3	1.488,5	1.504,4	1.515,5

\* prognozė

1 lentelė. Įmonės pagrindiniai finansiniai rodikliai

Didžia dalimi Registrų centras yra natūrali monopolija, vykdanči jai pavestas viešąsias paslaugas. Šio pobūdžio veikla suponuoja socialiai orientuotų paslaugų įkainių taikymo prioritetą prieš pelno maksimizavimo tikslą. Viešąsias paslaugas teikiančios natūralios monopolijos pelnas turi būti reguliuojamas siekiant minimalių reikšmių, užtikrinančių adekvačias investicijas į paslaugų gerinimą bei plėtrą; prioritetas teikiamas veiklos efektyvumui, išreikštam per optimizuotą sąnaudų lygį, užtikrinančių viešųjų paslaugų vartotojams tenkančios naudos augimą.

Iš 2 lentelės matosi, kad komercinės Registrų centro paslaugos suteikia apie 15 % įmonės pajamų. Nepaisant komercinės prigimties, daugeliu atvejų šios paslaugos yra teikiamos atliekant socialinę funkciją (pvz., kadastriniai matavimai kaimiškose vietovėse, kuriose analogiškos privačių

tiekėjų paslaugos yra sunkiai prieinamos) arba teikiant viešąją gėrybę, kai tinkamos kokybės paslaugų už vartotojams priimtina kainą negali arba nenori teikti privatus sektorius.

Eil. Nr.	Pavadinimas	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.*
1.	Viešųjų paslaugų pajamos, proc.	83	85	85	86
2.	Komercinių paslaugų pajamos, proc.	17	15	15	14

\*devyni mėnesiai

2 lentelė. Įmonės pajamų už suteiktas paslaugas struktūra

Registru centro teikiamų viešųjų ir komercinių paslaugų santykis atsispindi ne tik pajamų struktūroje, tačiau yra proporcingai išreikštas paskirstant žmogiškuosius išteklius, naudojamas darbo priemonės bei infrastruktūrą, planuojant įmonės veikos plėtrą.

## 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

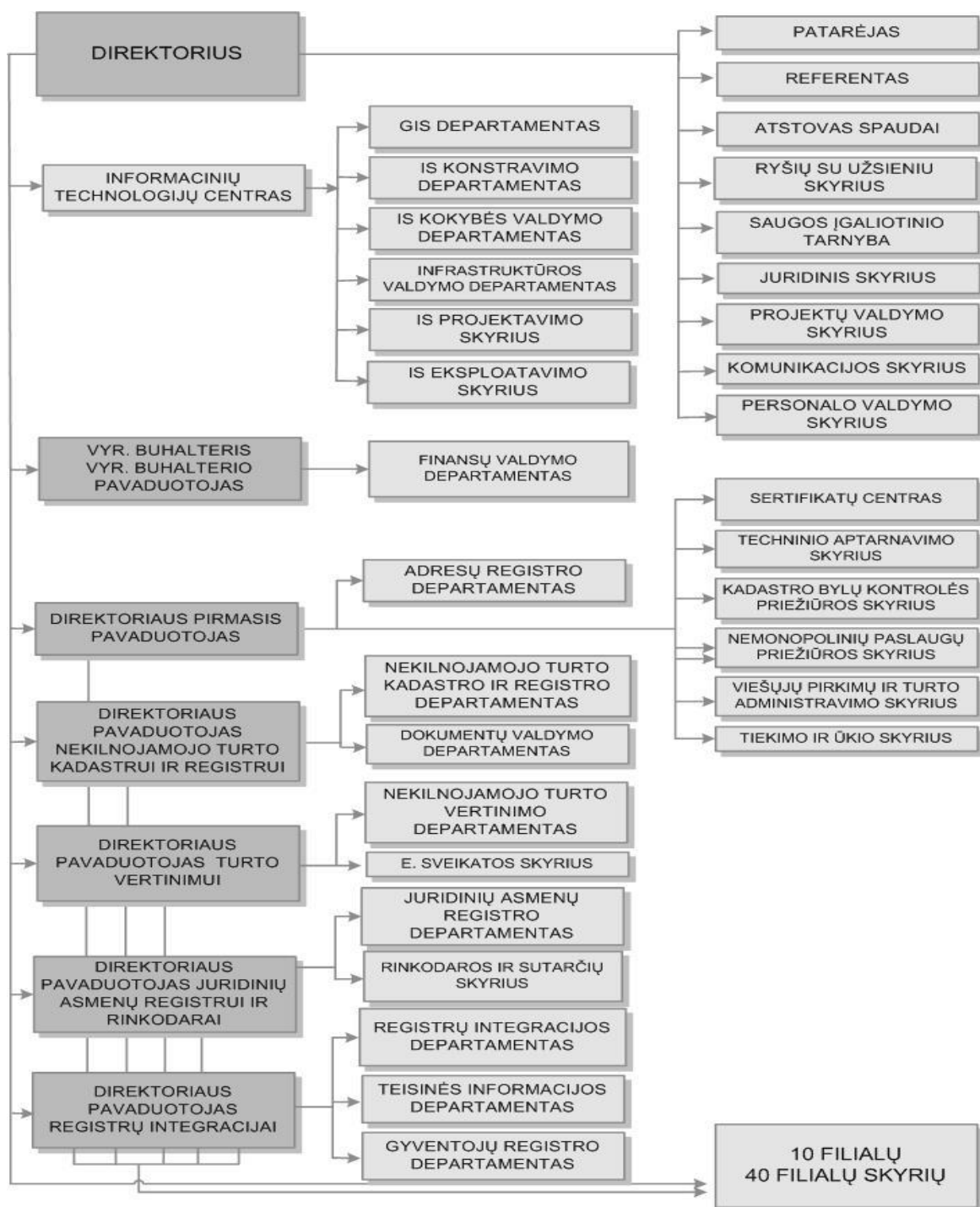
Vertinant Registru centro veiklos rezultatai lemiančius vidinius bei išorinius veiksnius būtina atsižvelgti į įmonės veiklos pobūdžio dualumą, tačiau analizuojant įmonės veiklą bei finansiniams jos rodikliams darančius įtaką veiksnius, daugiausiai bus remiamasi Registru centro viešosiomis paslaugomis ir jų teikimą lemiančiomis aplinkybėmis.

### VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Vidinių veiksmų analizės tikslas – išskirti įmonės strateginius išteklius, organizacinius gebėjimus, esmines kompetencijas bei veiklos sritis, suteikiančias didžiausią ekonominę, socialinę ar kitokią naudą.

#### **Organizacinė struktūra**

Dabartinė įmonės struktūra (1 pav.) apima centrinę įmonę Vilniuje bei teritorinius padalinius, veikiančius 56 Lietuvos savivaldybėse (išskyrus Birštono, Neringos, Pagėgių ir Rietavo).



1 pav. Įmonės organizacinė struktūra.

Centrinės įmonės veikla koncentruota į valstybės registrų ir informacinių sistemų tvarkymą ir tobulinimą, elektroninių paslaugų kūrimą ir teikimą, ji vykdo centralizuotą finansų, žmogiškųjų išteklių valdymą. Centrinėje įmonėje yra duomenų centras, teikiantis IT paslaugas teritoriniams padaliniams.

Teritoriniai skyriai orientuoti į klientų, kurie fiziškai ateina „prie langelio“, aptarnavimą. Didelė teritorinė skverbtis užtikrina tokio tipo klientams patogų paslaugų teikimą, tačiau nėra efektyvi įmonės sąnaudų aspektu.

### **Strateginiai ištekliai**

Registru centro valdomas išplėtotas **teritorinių klientų aptarnavimo padalinių tinklas** apima 10 apskričių centruose išikūrusių filialų ir 40 rajonų centruose veikiančius filialų skyrius. Platus klientų aptarnavimo tinklas užtikrina įmonės teikiamų paslaugų prieinamumą regionų gyventojams. Registru centrui vis daugiau paslaugų perkeliant į elektroninę erdvę mažėja teritorinių padalinių ekonominis efektyvumas. Siekiant didinti teritorinių padalinių efektyvumą, juos palapsniui imta naudoti kaip paslaugų centrus, kuriuose centrinio įmonės padalinio funkcijos dėl pigesnės nuo sostinės nutolusių regionų darbo jėgos atliekamos mažesnėmis sąnaudomis. Patogiose regionų lokacijose išikūre, šiuolaikiškais klientų aptarnavimo priemonėmis aprūpinti padaliniai turi gerą potencialą būti išnaudojami kaip konsoliduoti klientų aptarnavimo centrai, galintys aptarnauti ne tik Registru centro, bet ir kitų valstybės institucijų klientus.

Įmonės **IT infrastruktūra, pagrindinių valstybės registru (4) bei kitos valstybinės svarbos informacinės sistemos (8) ir taikomoji programinė įranga** yra unikalūs, sunkiai atkartojami ir labai vertingi informaciniai ištekliai. Pagrindiniuose valstybės registruose ir informacinėse sistemose kaupiami **duomenys** užtikrina turtinių ir kitų teisių apsaugą, įgalina Registru centro ir kitų viešojo sektoriaus institucijų kokybiškų viešųjų paslaugų kūrimą, patikimą teikimą bei plėtrą; taip pat įgalina pridėtinę vertę sukuriančių, valstybės ekonominį potencialą bei finansinį stabilumą didinančių privataus sektoriaus paslaugų rinkos vystymąsi. Registru centre įdiegtos stebėsenos ir vienos moderniausių elektroninės saugos priemonės užtikrina adekvačią duomenų ir kitų informacinių išteklių apsaugą nuo kibernetinės erdvės pavojų. Deja, dalis įmonės duomenų centre naudojamos IT įrangos yra technologiškai ir morališkai pasenusi (pvz., iki šiol naudojami 2001 m. įsigyti serveriai). Senos įrangos naudojimas apsunkina tiek naujų technologijų diegimą, tiek mažina IT duomenų centro efektyvumą.

**Finansinių išteklių** analizė pateikta 5 skyriuje.

### **Specifiniai gebėjimai, tarptautinis pripažinimas ir esminės kompetencijos**

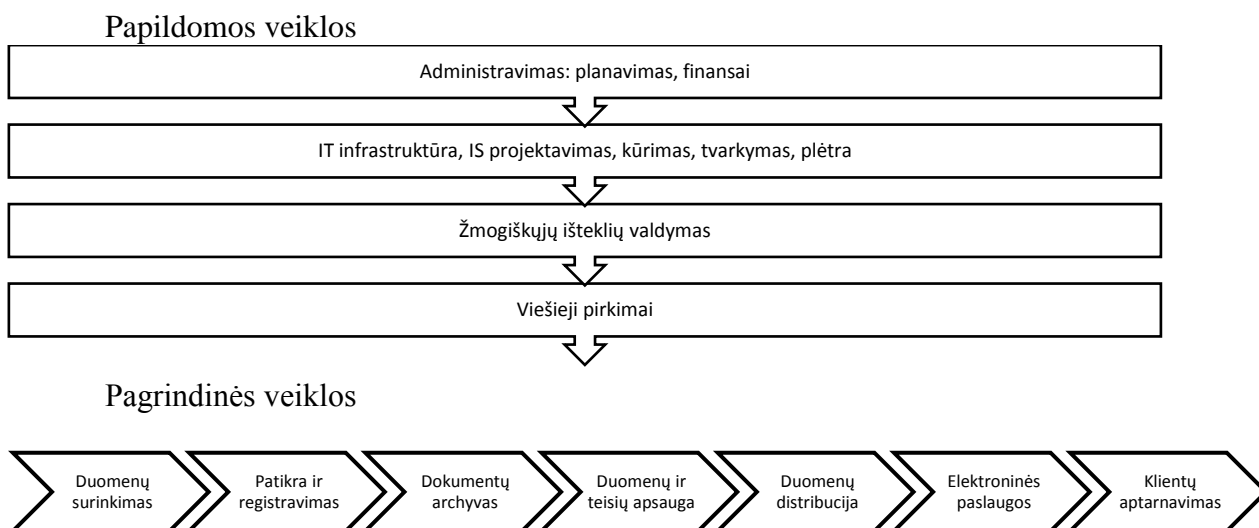
Registru centro **gebėjimai** kurti ir plėtoti savo išteklius atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir jos poreikius ne sykį įvertinti nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Įmonės sukurta ir įdiegta nekilnojamojo turto masinio vertinimo valstybės reikmėms sistema pelnė prestižinius Tarptautinės turto vertintojų mokesčiams organizacijos, tarptautinės organizacijos Pajamų reitingavimo ir vertinimo instituto bei JAV Linkolno žemės instituto apdovanojimus, o 2015 m. Pasaulio banko atliktoje turto vertinimo ir apmokestinimo Europoje ir Centrinėje Azijoje studijoje buvo įvardyta kaip sektinas pavyzdys kitoms nekilnojamojo turto apmokestinimo sistemas kuriančioms valstybėms. Pasaulio banko tyrimo *Doing Business 2016* vertinimu, Registru centro įgyvendintų sprendimų dėka, Lietuva kategorijoje *Registering property* užėmė 2 vietą, o kategorijoje *Starting Business* – 8 vietą iš 189 vertintų valstybių.

**Esminės kompetencijos**, kuriomis įmonė išsiskiria iš kitų viešąsias paslaugas teikiančių institucijų, pasireiškia valstybės registru ir kitų valstybinės reikšmės informacinių sistemų kūrimo, plėtos ir tvarkymo bei efektyvaus informacinių išteklių panaudojimo srityse. 2001 m. Registru centro pasirinkta internetinių aplikacijų kūrimo kryptis visiškai atitinka naujausias pasaulines elektroninių paslaugų raidos tendencijas. Anksti įsisavinta IT infrastruktūros virtualizacijos kompetencija leidžia įmonei elektroninių paslaugų teikimui efektyviai išnaudoti esamą infrastruktūrą. Nežiūrint pasenusio Registru centro naudojamų serverių parko, įmonė sugebėjo pasiekti aukštą (1:10) fizinių ir virtualių tarnybinių stočių santykį, smarkiai viršinantį IT sektoriaus vidurkį. Technologinė centralizacija įgalino tarpusavyje integruotų pagrindinių valstybės registru informacinių sistemų sukūrimą ir jų duomenų kompleksinį panaudojimą naujų viešųjų bei komercinių paslaugų kūrimui. Tipinis pavyzdys yra geoinformacinė elektroninė paslauga *Regia*, įmonės lėšomis sukurta integruotų registru duomenų ir debesų kompiuterijos sprendimų pagrindu. Šiuo metu *Regia* paslauga nemokamai naudojasi visos Lietuvos savivaldybės.

Registru centro gebėjimai ir kompetencijos lėmė sėkmingą sudėtingų valstybinės reikšmės projektų, tokių kaip Nacionalinės e. sveikatos paslaugų sistemos pagrindinių informacinių sistemų, Piniginių lėšų išieškojimo informacinės sistemos, E. sąskaitos informacinės sistemos ir kt., įgyvendinimą. Šie veiksniai taip pat sudaro prielaidas sėkmingam Vyriausybės sprendimu inicijuotam valstybės informacinių išteklių konsolidavimui Registru centre bei VIPT funkcijų įgyvendinimui.

### Įmonės kuriama vertė

Registru centro veikla schematiškai pavaizduota 2 pav. Pagrindinė, vertę kurianti, veikla, bendru atveju prasideda nuo duomenų surinkimo. Įrašius patikrintus ir aktualius duomenis į atitinkamus registrus, jie įgyja teisinį statusą. Toliau vertė kuriama duomenis tinkamai saugant, archyvuojant, integruojant ir apjungiant su kitais duomenimis. Sukūrus duomenų sklaidos kanalus ir duomenis perdavus vartotojams, baigiasi viena vertės kūrimo grandinė. Kita grandinė prasideda, kai duomenų pagrindu yra kuriamos paslaugos. Ši veikla – duomenų pavertimas paslaugomis, yra didžiausią pridėtinę vertę įmonei generuojantis veiklos etapas.



2 pav. Registru centro pagrindinės ir papildomos veiklos schema.

Tinkamas ir produktyvus IT panaudojimas didžiaja dalimi apsprendžia įmonės papildomos veiklos efektyvumą. Kaip buvo minėta aukščiau, šiai veiklai skiriamas dėmesys leido įmonei įgyti išskirtines kompetencijas.

**Žmogiškųjų išteklių valdymas** – darbuotojų funkcijų ir pareigybių nustatymas ir derinimas, darbuotojų paieška ir atranka, parengimas, mokymai, atlygio išlaidų valdymas. Įmonėje darbuotojų poreikis yra nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja žmonių išteklius atsižvelgdama į veiklos efektyvumo kriterijus, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais. Įvertinus rinkos sąlygas ir teikiamų paslaugų apimtį, pavestų funkcijų vykdymą, stengiamasi pasiekti optimalių darbuotojų skaičių. Perėmus Gyventojų registro tarnybos funkcijas nuo 2016 m. sausio 1 d., įmonės darbuotojų skaičius padidės 51 darbuotoju.

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinių sričių kompetentingiems specialistams parengti reikalingas ilgas laikotarpis, stengiamasi išlaikyti esamą darbuotojų potencialą, sudarant sąlygas nuolat ugdyti savo kompetenciją ir kelti kvalifikaciją. Nuolat rengiami mokymai bei kvalifikacijos tobulinimo seminarai. Aukštos kvalifikacijos specialistai užtikrina įmonės galimybes didinti atliekamų paslaugų skaičių ir diegti technologinę pažangą. Nedidelė darbuotojų kaita užtikrina darbų tęstinumą ir perimamumą, tačiau rinkoje vis sunkiau konkuruoti su užsienio kapitalo IT

įmonėmis, kurios vilioja darbuotojus žymiai didesniu mokamu darbo užmokesčiu. Tikėtina, kad ir kitais metais ši situacija veiks kaip papildomas darbo užmokesčio didėjimui turintis įtakos veiksnys.

3 lentelėje pateiktas Registrų centro darbuotojų skaičiaus kitimas. Apie 77 proc. darbuotojų dirba teritoriniuose klientų aptarnavimo padaliniuose.

Eil. Nr.	Pavadinimas	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.*
1.	Vidutinis darbuotojų skaičius	1.562,8	1.573,2	1.578,6	1.553,8
2.	Padidėjimas proc., lyginant su praėjusiais metais	-0,7	0,7	0,3	-1,6

\* devyni mėnesiai

3 lentelė. Registrų centro darbuotojų skaičiaus kitimas.

### **Aptarnavimo kokybė**

Vertindama klientų aptarnavimo kokybę įmonė periodiškai inicijuoja viešosios nuomonės tyrimus. Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „Baltijos tyrimai“ 2014 m. atliktos apklausos duomenimis, teigiamai arba labai teigiamai klientų aptarnavimo kokybę Registrų centro filialuose vertino vidutiniškai 77 proc. juose Nekilnojamojo turto kadastro ir registro paslaugomis pasinaudoję klientai ir vidutiniškai 76 proc. Juridinių asmenų registro klientai.

### **IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

Aplinka, kurioje veikia valstybės įmonė Registrų centras, nuolat kinta. Aplinkos įtaka suprantama kaip išorės aplinkos veiksnių visuma – politinių, ekonominių, socialinių, teisinių ir kt. Tiesiogiai kontroliuoti išorinių veiksnių įmonė negali, tačiau šiuos veiksnius nuolat vertina, atsižvelgdama į besikeičiančias aplinkybes.

#### **Politiniai ir teisiniai veiksniai**

Įmonės veiklą lemiančius politinius ir teisinius veiksnius apibendrina toliau išdėstyti įmonei iškelti reikalavimai bei lūkesčiai, įtvirtinti teisės aktuose ir / arba pasireiškiantys įmonės atžvilgiu priimamuose politiniuose sprendimuose. Pagal šiuos reikalavimus ir lūkesčius, įmonė privalo:

- teikti visas paslaugas ir vykdyti visas funkcijas, numatytas patvirtintuose įmonės įstatuose, nepriklausomai nuo paslaugų pelningumo;
- įstatymais numatytais atvejais paslaugas teikti neatlygintinai;
- išlaikyti platų klientų aptarnavimo tinklą, užtikrinantį viešųjų paslaugų prieinamumą visų regionų gyventojams;
- prireikus, teikti paslaugas socialiai jautrioms vartotojų grupėms tokiomis kainomis, kurios nepadengia suteiktų paslaugų sąnaudų.

Šiomis sąlygomis Registrų centro pelningumas labai priklauso jau tik nuo politinių ir teisinių išorės veiksnių. Įmonės veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikia teisės aktai ir įstatymai, reglamentuojantys bendras įmonės veiklos sąlygas, mokesčius, atlygį už atliktus darbus, darbo santykius ir pan. Pavyzdžiui, 2015 m. pabaigoje priimti teisės aktų pakeitimai dėl nekilnojamojo turto bei daiktinių teisių į jį privalomosios registracijos 2016 m. ir kitais metais lems Registrų centro pajamų padidėjimą (tikėtinas 5 proc. įmonės pajamų padidėjimas), proporcingą iki šio reikalavimo pastatyto, tačiau neregistruoto, turto kiekiui. Atitinkamai, sprendimas dėl Gyventojų registro tarnybos likvidavimo ir Gyventojų registro tvarkytojo funkcijų perdavimas Registrų centrui lems 4,7 mln. Eur investicijas vidutiniu laikotarpiu, kurių atsipirkimas prognozuojamas ilgalaikėje perspektyvoje.

Nors pats teisėkūros procesas Lietuvoje yra aiškiai reglamentuotas, naujų teisės normų atsiradimą, esamų kaitą ir įgyvendinimą praktikoje lemiantys politinės valios svyravimai bei atskirų



institucijų siauri žinybiniai interesai daro šį procesą sunkiai prognozuojamą ilgesnėje nei 6–12 mėn. perspektyvoje.

Šiame kontekste pažymėtina Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos (toliau – IVPK) veikla. Ši už informacinės kūrimą ir valstybės informacinių išteklių priežiūrą atsakinga institucija užsiima ne tik jai pavestos srities politikos formavimu, jos įgyvendinimo priežiūra, bet ir gamybinėmis informacinių sistemų kūrimo bei plėtros funkcijomis. IVPK užsakymu kuriamos ir diegiamos informacinės sistemos, dubliuojančios Registrų centro jau sukurtas ir teikiamas elektronines paslaugas. Pasinaudojant kontroliuojančios institucijos statusu aptariamų informacinių sistemų privalomą naudojimą IVPK nuosekliai mėgina primesti kitoms viešojo sektoriaus įstaigoms, įmonėms ir organizacijoms. Tokiu būdu IVPK *de facto* konkuruoja su Registrų centru teikdama dubliuojančias ir esamų e. valdžios paslaugų pasiūlą fragmentuojančias elektronines viešąsias paslaugas, nors Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė savo auditų išvadose ne sykį kvestionavo šių IVPK funkcijų tikslingumą bei šios institucijos užsakymu sukurtų elektroninių paslaugų kokybę.

Žymų Registrų centro veiklos neapibrėžtumą lemia ir IVPK veiksmai paskirstant informacinės visuomenės plėtros projektams skiriamą Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimą, kuris yra reikšmingas teikiamų elektroninių paslaugų bei infrastruktūros sukūrimo ir (arba) finansavimo šaltinis. Pažymėtina, jog 2015 m. pabaigoje dar nebuvo priimti sprendimai dėl finansavimo skyrimo įgyvendinant 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicinių veiksmų programos 2 prioritetą „Informacinės visuomenės skatinimas“, o iki to momento paskelbti tarpiniai sprendimai sukėlė pagrįstų abejonių dėl finansavimo objektų atrankos kriterijų ir procedūrų skaidrumo. Neargumentuotas delsimas paskirstyti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas, į kurias tarp kitų institucijų pretenduoja ir Registrų centras, įmonės veiklos planavime sukuria apie 40 mln. Eur neapibrėžtumą per numatytą investicinį laikotarpį. Nusprendus neskirti Europos Sąjungos investicijų planuojamiems Registrų centro projektams, juos gali tekti finansuoti skolintomis lėšomis (finansinių įsipareigojimų sąnaudos). Pernelyg vėlyvas sprendimas tenkinti įmonės pateiktas finansavimo paraiškas didina klaidų bei nevisiško projektų įgyvendinimo riziką, kuri auga atvirkščiai proporcingai ES finansuojamų projektų užbaigimo terminui, sutampančiam su programavimo laikotarpio pabaiga, t. y. 2020 m.

Nepaisant 2015 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės priimto sprendimo konsoliduoti valstybės valdomus informacinius išteklius ir perimti iš IVPK gamybines funkcijas, šio principinio sprendimo įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai iki 2016 m. taip ir nebuvo priimti. Valstybės informacinių išteklių konsolidavimas, kuriame Registrų centras įgaliotas dalyvauti kaip vienas pagrindinių konsoliduojančiųjų valstybės duomenų centrų, potencialiai pareikalaus didelių įmonės išteklių. Tačiau atsakingų institucijų – visų pirma, IVPK – vengimas Vyriausybės nustatytais terminais pasirengti šiam procesui nesudaro galimybių efektyviai planuoti Registrų centro turimų atlikti konsolidavimo veiksmų, šiems darbams skirtinų lėšų, techninių bei žmogiškųjų išteklių.

IVPK taip pat nuosekliai siekia išplėsti Registrų centro teikiamų paslaugų ir duomenų neatlygintinų gavėjų skaičių, tačiau **nuo 2012 m. neparengia ir neteikia patvirtinti kompensavimo** už neatlygintinai suteiktas paslaugas **tvarkos**, nors tai numato Lietuvos Respublikos informacinių išteklių valdymo įstatymas. Minėtame įstatyme numatytiems neatlygintinų paslaugų ir duomenų gavėjams Registrų centro suteiktų paslaugų vertė 2014 m. sudarė 2,3 mln. Eur, o per pirmus devynis 2015 m. mėnesius – 3,3 mln. Eur. Kaip jau minėta, šios negautos pajamos įmonei iki šiol nėra kompensuotos. Dėl neatlygintinai suteiktų paslaugų išauga įmonės teikiamų paslaugų savikaina, kuri verčia peržiūrėti paslaugų įkainius.

Įmonei pavestos viešųjų paslaugų teikimo funkcijos nustatytos ir reglamentuotos teisės aktais, teikiamų paslaugų įkainiai derinami su įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančia institucija ir Lietuvos Respublikos konkurencijos taryba. Viešųjų paslaugų *kainas tvirtina Vyriausybė*. Dauguma dabartinių Registrų centro paslaugų kainų yra socialiai orientuotos ir nesikeičia nuo 2002–2008 metų, nors teisės aktai numato, jog paslaugų įkainiai grindžiami

patiriamomis sąnaudomis, kurios turi būti nuolat peržiūrimos. Registrų centro užsakymu 2006 m. parengta įmonės teikiamų paslaugų kainų nustatymo, atsižvelgiant į patiriamas paslaugų sąnaudas, metodika. Registrų centro teikiamų paslaugų sąnaudų apskaitos sistema yra skirta teikiamų Nekilnojamojo turto registro ir Nekilnojamojo turto kadastro, Juridinių asmenų registro ir Adresų registro viešųjų paslaugų sąnaudoms ir jomis pagrįstiems įkainiams apskaičiuoti. Sąnaudomis pagrįsti teikiamų viešųjų paslaugų įkainiai šioje sistemoje (ABC (angl. *activity based costing*) metodika) skaičiuojami ateinančiam periodui remiantis praėjusio laikotarpio įmonės finansiniais duomenimis, suteiktų paslaugų ir veiklos statistika, atsižvelgiant į prognozuojamus jų pokyčius ateinančiu laikotarpiu, bei Registrų centro apskaičiuota pagrįstos investicijų gražos norma. Įmonės valdyba iš principo yra pritarusi tokiam paslaugų įkainių nustatymo metodui, tačiau šio sprendimo realizavimas Vyriausybės nutarimais dėl įvairių priežasčių stringa iki šiol.

Įmonės veiklą taip pat lemia ir lems Europos Sąjungoje vykstantys procesai. Naujos kadencijos Europos Komisija ypatingą dėmesį skiria Europos bendrosios skaitmeninės rinkos sukūrimui. Akcentuojamas elektroninių viešųjų paslaugų prieinamumas visiems ES gyventojams visoje ES erdvėje. Visų pirma, tai paslaugos, siejamos su sveikatos apsauga, verslo kūrimu, švietimu. Akivaizdu, kad sėkmingai išnaudojant atsivėrusias galimybes į Lietuvą būtų pritrauktos didesnės investicijos, stiprėtų inovatyvios šalies įvaizdis, būtų kuriamos naujos darbo vietos. Jau dabar Registro centras yra sukūręs priemones duomenų apsikeitimui tarp dalies įmonės tvarkomų ir ES informacinių išteklių. Įmonė dalyvauja Europos NT informacinės paslaugos (EULIS) teikime bei keičiasi ir platina juridinių asmenų duomenis per Europos verslo registrą (EBR). Iki 2020 m. bus įgyvendinta Europos centrinių, komercinių ir bendrovių registrų sąveikos direktyva. Tačiau bendros skaitmeninės rinkos formavimas kelia ir didelius iššūkius. Visų pirma, tai siejama su ribota galimybe užsieniečiams gauti lietuviškus elektroninio parašo sertifikatus bei naudotis kitų šalių išduotais sertifikatais viešųjų e. paslaugų gavimui Lietuvoje. Išsprendus šias problemas, kurios didžiąja dalimi yra teisinės, būtų atvertos galimybės užsieniečiams pasinaudoti Registrų centro sukurtomis e. paslaugomis.

### **Ekonominiai veiksniai**

Šalies ekonominiai pokyčiai, gyventojų pragyvenimo lygis daro tiesioginę įtaką įmonės veiklos rezultatams. Registrų centro veiklos ekonominiams ir finansiniams rezultatams didžiausią įtaką daro statybų sektoriaus ir nekilnojamojo turto operacijos šalyje. Pajamos įmonėje iš Nekilnojamojo turto registro, nekilnojamojo turto objektų kadastrinių matavimų ir kadastro tvarkymo sudaro apie 80 procentų visų gaunamų pajamų. Registrų centro duomenimis, per 2015 m. pirmąjį ketvirtį Lietuvoje buvo sudaryta 21 proc. mažiau namų pirkimo–pardavimo sandorių, palyginti su 2014 m. tuo pačiu laikotarpiu. Tuo tarpu butų pirkimo–pardavimo sandorių registruota beveik 31 proc. mažiau nei prieš metus. Tai lėmė, kad pakankamai sviri sandorių dalis buvo įvykdyta skubant įsigyti būstą dar neprasidėjus 2015 metams. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, antrąjį 2015 m. ketvirtį statybos darbų apimtys išaugo 6,4 proc. palyginti su atitinkamu 2014 m. ketvirčiu, tačiau pirkimo sandorių skaičius, lyginant 2015 metus su 2014 metais, tuo pačiu laikotarpiu sumažėjo 6,6 proc. Šiuo metu sunku įvertinti, kokią įtaką įmonės pajamoms darys nuo 2015 m. lapkričio 1 d. įsigalioję Atsakingojo skolinimo nuostatų pakeitimai.

Kaip jau buvo minėta, valstybės įmonės Registrų centro šiuo metu galiojantys teikiamų paslaugų įkainiai buvo patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais 2002–2008 metais. Rinkoje nuolatos vyksta pokyčiai, jos mechanizmas sudėtingas ir infliacija yra viena iš aktualiausių šiuolaikinės ekonomikos problemų. Dėl infliacijos atsiranda fiksuotų pajamų (neindeksuotos kainos) gavėjo nuostoliai. Būtent tokiais sąlygomis veiklą vykdo Registrų centras. Nuo 2008 metų Registrų centro teikiamų paslaugų įkainiai nesikeitė, nors šalyje per šį laikotarpį darbo užmokestis padidėjo 25 proc., centralizuotai teikiama šiluma – 80 proc., degalai apie 60 proc., elektra apie 50 proc., dujos – 130 proc. Dirbant rinkos sąlygomis, įmonė įsigyja prekes ir paslaugas

nuolat kylančiomis kainomis, kas didina paslaugų savikainą, tačiau pajamas gauna tas pačias, t. y. kiekvienais metais mažina skirtumą tarp suteiktų paslaugų kainos ir patiriamų sąnaudų.

Atskirai pažymėtini darbo rinkos pokyčiai informacinių technologijų srityje. Informacinių technologijų plėtra, IT sektoriaus darbo rinkos globalizacija bei išaugęs darbo jėgos mobilumas pastarąjį dešimtmetį lėmė eksponentinį IT specialistų paklausos augimą. Asociacijos „Infobalt“ tyrimas rodo, kad IT specialistų paklausa 5 kartus viršija pasiūlą, o „Investuok Lietuvoje“ prognozuoja, kad iki 2020 m. Lietuvoje susidarys 4 000 IT specialistų „deficitas“.

Statistikos duomenimis, vien 2014 m. vidutinis priskaičiuotas darbo užmokestis informacijos ir ryšių sektoriuje išaugo beveik 10 %. „Sodra“ skaičiuoja, kad įvairaus lygio informacinių technologijų ir ryšių įmonių vadovų draudžiamosios pajamos 2015 m. kovą sudarė 1,943 tūkst. Eur ir buvo maždaug 200 Eur didesnės nei prieš metus. „CV-Online“ duomenimis, IT specialistų vidutinis darbo užmokestis 2015 m. antroje pusėje buvo maždaug 1,023 tūkst. Eur, maksimalus – 3,6 tūkst. Eur. Programuotojų algų vidurkis tuo pat metu siekė apie 1 tūkst. Eur, o dažniausiai pasitaikantis maksimalus atlyginimas – 2,6 tūkst. Eur.

Registrų centras yra priverstas konkuruoti su privataus sektoriaus įmonėmis dėl esamų IT specialistų išlaikymo ir naujų šios srities kadro pritraukimo. Valstybės įmonė turi žymiai palankesnes sąlygas mokėti konkurencingą darbo užmokestį IT specialistams nei absoliuti dauguma kitų viešojo sektoriaus institucijų (pvz., biudžetinės įstaigos), tačiau šis pranašumas praktikoje vis sunkiau išnaudojamas dėl jau minėtų teisinių ir politinių veiksnių, ribojančių galimybes peržiūrėti įmonės teikiamų paslaugų įkainius bei įgyvendinti įmonės veiklos sąnaudas mažinančius ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotinus viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę projektus, o tuo pačiu ir mažinančius įmonės pelningumo rodiklius. Atsižvelgiant į tolimesnio IT specialistų paklausos darbo rinkoje augimo perspektyvą ir į Registrų centro veiklos apimčių IT srityje ženklų didėjimą, surištą su VIPT funkcijomis, galima prognozuoti, kad šių specialistų darbo užmokesčio dydžio klausimas Registrų centre 2017 m. taps kritiniu.

### **Socialiniai veiksniai**

Socialinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta ir yra veikiama politikos bei ekonomikos. Besikeičiantys visuomenės santykiai, atlygio politika, demografiniai pokyčiai, migracija, įpročiai bei nuostatos gali daryti įtaką įmonės veiklai. Ypač svarbus socialinės aplinkos rodiklis – šalies gyventojų skaičius. Įmonei naudinga, kai gyventojų skaičius didėja, nes, pirma, daugėja potencialių jos paslaugų vartotojų, antra, didėja darbo jėgos pasiūla. Gyventojų kompiuterinio raštingumo didėjimas (kaip ir interneto skverbties augimas) turės dvejopą įtaką įmonės veiklai. Visų pirma, tai skatins gyventojus daugiau naudotis Registrų centro elektroninėmis paslaugomis, kurias teikia centrinė įmonė. Kita vertus, mažiau klientų sulauks teritoriniai įmonės padaliniai, kurių paslaugomis paprastai naudojasi „prie langelio“ ateinantys gyventojai.

Aukščiau buvo minėta, kad Registrų centro teikiamos komercinės paslaugos, teikiamos kaimiškose vietovėse, iš dalies atlieka ir socialinę funkciją bei užtikrina šio paslaugų rinkos sektoriaus kainų stabilumą.

Todėl norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnius, ypač į jų pasikeitimą, būtina juos nuolat stebėti ir vertinti.

### **Technologiniai veiksniai**

Registrų centro veikla didžia dalimi grindžiama informacinių technologijų taikymu, todėl įmonė jautriai reaguoja į technologinių veiksnių pokyčius, stengiasi juos nuspėti ir pasirinkti optimalius, ilgalaikę perspektyvą turinčius sprendimus.

Pastaraisiais metais elektroninių paslaugų rinkoje stebima ryški orientavimosi į internetu standartinėmis programinės įrangos priemonėmis teikiamas paslaugas (ang. *Web-applications*) tendencija. Vartotojo kompiuteryje įdiegtą taikomosios programinės įrangos vartotojo sąsają išstumia interneto naršyklės lange teikiamos paslaugos. Internetinių aplikacijų plėtrą artimiausiais

metais dar labiau paspartins turinio pateikimui internete naudojamo HTML5 standarto eksponentinis plitimas, kurį skatina įtakingiausios pasaulio technologijų kompanijos. HTML5 standarto taikymas suteikia daugiau galimybių teikti paslaugas internetu apsieinant be papildomos techninės ar programinės įrangos, taip supaprastinant ir atpiginant internetinių aplikacijų kūrimą bei jų aptarnavimą.

Siekdami dar labiau paskatinti HTML5 formato taikymą populiariausių interneto naršyklių gamintojai visuotinai atsisako naršyklių priedų ir įskiepių (pvz., JAVA, Adobe Flash) palaikymo. Toks naršyklių gamintojų sprendimas sukuria pereinamajam laikotarpiui būdingas grėsmes, kad vartotojams taps neprieinamos iki tol populiariais interneto naršyklių priedais ir įskiepiais grindžiamos paslaugos.

Internetinių aplikacijų plėtrą diktuoja ir nuolat augantis mobiliųjų įrenginių naudojimas. Mobilijų įrenginių vartotojų skaičiaus augimas išplečia naujų paslaugų teikimo internetu galimybes. Tuo pat metu būtina įvertinti grėsmę, kad darbui su mobiliaisiais įrenginiais nepritaikytos paslaugos taps vis mažiau paklausios ar apskritai neprieinamos daliai vartotojų.

Debesų kompiuterijos teikiamų paslaugų galimybė efektyviai valdyti IT išlaidas, mažinti investicijas į IT infrastruktūrą, gauti aukšto patikimumo ir prieinamumo paslaugas, lanksčiai keisti paslaugų apimtį pagal savo poreikius yra plačiai panaudojama versle. Valstybiniame sektoriuje (tiek Lietuvoje, tiek užsienyje) į debesų kompiuteriją žiūrima atsargiau. **Valstybės duomenys, kurie laikytini strateginiais šalies ištekliais**, reikalauja užtikrinti visišką valstybės kontrolę duomenų saugojimo ir naudojimo aspektais. Užsienio praktika rodo, kad tai optimaliausiai yra įgyvendinama kuriant ir naudojant valstybines IT infrastruktūras („nuosavi“ valstybės „debesys“, duomenų centrai). Po atitinkamo apdorojimo („nuasmeninimo“) šie duomenys turi tapti atviraisiais duomenimis (angl. *Open data*), laisvai prieinamais tiek visuomenei, tiek verslui, ir kurių pagrindu gali būti kuriamos naujos e. paslaugos. Tinkamo balanso tarp valstybės duomenų apsaugos ir atvėrimo suradimas yra iššūkis debesų kompiuterijos sprendimų taikymui.

Anksčiau aptarti veiksniai lemia trečiųjų šalių kuriamų Registrų centro disponuojamais duomenimis bei informacinėmis paslaugomis grindžiamų taikomųjų aplikacijų kūrimą. Ši aplinkybė vertintina kaip galimybė išplėsti duomenų ir paslaugų vartotojų ratą bei šių paslaugų pardavimo apimtį. Pažymėtina, kad mobiliesiems įrenginiams ir stacionarių kompiuterių interneto naršyklėms skirtų paslaugų (ypač – nemokamų) kūrėjai savo programinius produktus vis dažniau grindžia atvirų duomenų naudojimu. Nuosekliai auganti atvirų duomenų paklausa verčia ieškoti būdų, kaip patenkinti tokių duomenų vartotojų poreikius. Tam tikrą grėsmę kelia vyraujantis aplikacijų kūrėjų požiūris, jog atviri duomenys turi būti prieinami neatlygintinai, ignoruojantis objektyvią tokių duomenų parengimo kaštų kompensavimo problemą.

IT infrastruktūros taikymo srityje vis didesnę pagreitį įgyja tarnybinių stočių ir darbo vietų virtualizacijos tendencija. Virtualizacija įgalina efektyvesnę, ekonomišką IT infrastruktūros panaudojimą ir yra tampriai susijusi su debesų kompiuterijos sprendimais. Ji taip pat sudaro prielaidas technologinei centralizacijai. Viena naujausių ir aktualiausių technologinės centralizacijos apraiškų Lietuvoje yra Vyriausybės priimtas principinis sprendimas konsoliduoti viešojo sektoriaus informacinius išteklius duomenų centruose. Vienu tokių konsolidacijos centrų paskirtas Registrų centras. Viešojo sektoriaus informacinių išteklių konsolidavimas Registrų centre atveria galimybes produktyviai išnaudoti įmonės kompetenciją ir patirtį šioje srityje kuriant naujas, integralias viešąsias paslaugas, užtikrinsiančias reikiamą tokių paslaugų kokybę bei išplėsią e. valdžios prieinamumą. Iš viešojo sektoriaus informacinių išteklių konsolidavimo projekto kylančios grėsmės sietinos ne su technologiniais, o su anksčiau aptartais teisiniais, politiniais bei tinkamo finansavimo veiksniais.

Registrų centras yra priverstas deramai įvertinti ir atsižvelgti į kibernetinės saugos iššūkius. Kibernetinės saugos užtikrinimas pasauliniu mastu įvardijamas kaip vienas svarbiausių IT srities uždavinių artimiausio penkmečio perspektyvoje. Kibernetinės saugos grėsmės kyla tiek iš geopolitinės situacijos realijų, tiek ir iš politiškai savo veiksmų nemotyvuojančių asmenų bei jų grupių, kurioms vis dar lengvai prieinamos kenkėjiškų programų kūrimo priemonės ir žinios. Kita

vertus, tinkamas Registrų centro pasirengimas šių grėsmių valdymui sukuria palankias sąlygas e. saugos paslaugų teikimui trečiosioms šalims, pirmiausiai – viešojo sektoriaus institucijoms.

### **Aplinkosauginiai veiksniai**

Registrų centro veiklai aplinkosauginiai veiksniai neturi didelės įtakos. Santykinis elektroninių paslaugų didėjimas bendramė įmonės teikiamų paslaugų kiekyje teigiamai prisideda prie anglies dioksido mažinimo politikos. Popierinių dokumentų keitimas skaitmeniniais dokumentais įmonei leido išlaidas popieriui per 2007–2014 m. sumažinti beveik 3,5 karto. Tam tikras iššūkis yra IT infrastruktūros, kuri yra elektros energijai imliausia veiklos dalis, efektyvumo didinimas.

### **SSGG analizė**

#### **STIPRYBĖS**

- Išplėtotą informacinių technologijų infrastruktūrą ir aukštos kokybės teikiamas elektroninės paslaugos;
- Aukšta darbuotojų kvalifikacija ir įmonėje sukaupta kompetencija;
- Klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo kokybė;
- Stipri įmonės finansinė padėtis, pavyzdinis kreditingumo reitingas;
- Pasaulinis pripažinimas ir dalyvavimas tarptautinėje veikloje.

#### **SILPNYBĖS**

- Neefektyvus klientų aptarnavimo tinklas;
- Sudėtinga, neefektyvi įmonės organizacinė struktūra;
- IT specialistų trūkumas
- Nepakankamai atnaujintas tarnybinių stočių ir serverių bei duomenų centro infrastruktūros parkas.

#### **GALIMYBĖS**

- Dalyvavimas valstybės informacinių išteklių konsolidavime, sudarantis prielaidas tolesniam įmonės infrastruktūros optimizavimui ir naujų pajamų šaltinių atvėrimui;
- Universalių aptarnavimo centrų paslaugų teikimas efektyviai išnaudojant klientų aptarnavimo padalinių tinklą;
- Sąnaudomis pagrįstų įmonės paslaugų įkainių patvirtinimas ir periodinis peržiūrėjimas užtikrinant optimalų finansavimo lygį;
- Komercinių paslaugų plėtra siekiant mažesnės priklausomybės nuo išorinių finansavimo šaltinių.

#### **GRĖSMĖS**

- Didėjantis neatlygintinai teikiamų paslaugų, už kurias nėra tinkamai kompensuojama, kiekis daro neigiamą įtaką įmonės veiklai;
- Žinybiniais interesais grindžiami IVPK veiksmai destabilizuoja įmonės finansus ir apsunkina efektyvų veiklos planavimą;
- Nepaisant didėjančių sąnaudų už Registrų centrui teikiamas paslaugas (šilumos, kuro, programinės įrangos licencijų aptarnavimo ir pan.), neperžiūrimi įmonės teikiamų paslaugų įkainiai;
- Kvalifikuotų informacinių technologijų specialistų „migravimas“ į privatų sektorių, kuriam pralaimima kovoje dėl darbo užmokesčio.

### 3. ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Registrų centras, prisidėdamas prie Teisingumo ministerijos *misijos – Sudaryti teisinės sąlygas Lietuvai tapti modernia žmogaus teises ir laisves užtikrinančia gerovės valstybe –* įgyvendinimo, aktyviai prisideda ir vykdo šį veiklos prioritetą: „**Didesnio viešųjų ir administracinių paslaugų prieinamumo gyventojams ir verslui užtikrinimas**“.

**Registrų centro misija – kurti vertę visuomenei, patikimai ir efektyviai tvarkant valstybės informacinius išteklius.**

Registrų centras inovatyviais ir kompetentingais sprendimais tobulina valstybės registrų sistemą, plečia valstybės registrų duomenimis grindžiamų paslaugų spektrą. Mes suteikiame viešojo sektoriaus institucijoms pažangius viešojo administravimo įrankius, patikimais ir atvirais duomenimis skatiname ekonominę valstybės potencialą ir naujų paslaugų plėtrą, užtikriname pavyzdinę asmenų teisių bei interesų apsaugą.

**Registrų centro vizija – pirmaujanti pasaulyje valstybės duomenis tvarkanti ir jų pagrindu sukurtas paslaugas teikianti įmonė**

Registrų centras sukaupė patirtį ir potencialą kurdamas ir teikdamas paslaugas gyventojams bei juridiniams asmenims. Sukurtos visos technologijos – nuo elektroninės bylos iki duomenų bazių, išrašų ir saugaus jų perdavimo vartotojui elektroniniu būdu. Todėl būtų tiesiog racionalu ir valstybiška šią patirtį panaudoti visoje piliečių aptarnavimo grandinėje ir visus pagrindinius valstybės registrus centralizuoti vienoje vietoje.

Kryptingai įgyvendindami Registrų centro misiją ir siekdami užsibrėžtos vizijos nustatome šias pagrindines strategines kryptis:

- **LR teisės aktais numatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius (*Specialiųjų įpareigojimų kryptis*);**
- **Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijos kėlimas (*Efektyvumo ir kompetencijos kryptis*);**
- **Kompleksinių, inovatyvių didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas (*Komercinių paslaugų kryptis*).**

#### VERTYBĖS

##### **Profesionalumas:**

- užtikriname atsakingą požiūrį į mums patiktų uždavinių sprendimą;
- palaikome ir skatiname kvalifikacinį bei kūrybinį darbuotojų tobulėjimą;
- nuolat domimės viešuoju interesu, verslo aplinka, žmonių poreikiais;
- gerai žinome, ką darome, ir aktyviai siekiame sužinoti dar daugiau;
- atrandame geriausius sprendimus ir pasiūlymus savo klientams bei partneriams;
- kuriame ir įgyvendiname naujus, inovatyvius ir efektyvius projektus bei sprendimus;

##### **Bendradarbiavimas:**

- žinome, kad kiekvienas žmogus yra vertingas;
- siekdami bendro tikslo vertiname ir skatiname tarpusavio pagalbą, nes geriems darbo rezultatams pasiekti būtinas komandinis darbas;

- vertiname ir palaikome vadovų ir pavaldinių abipusę pagarbą bei pasitikėjimą, pripažįstame pagrįstą kritiką ir džiaugiamės siūlomomis inovacijomis;
- esame arti kliento: grindžiame bendravimą su klientais mandagumu, paslaugumu, nesavanaudiškumu ir pagarba;
- konstruktyviai bendradarbiaujame su viešojo sektoriaus institucijomis ir verslo partneriais dalindamiesi žiniomis ir patirtimi.

#### Atsakomybė:

- laikomės įstatymo viršenybės ir tarnybinio bendradarbiavimo principų;
- atsakingi prieš visuomenę;
- kiekvienas atsakome už tai, kad funkcijos būtų vykdomos kokybiškai ir laiku;
- pripažįstame savo klaidas, iš jų mokomės ir jų nekartojame;
- pasitikime ir užsitarnaujame kitų pasitikėjimą;
- vadovaujames valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu.

#### 4. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Registrų centras, numatęs savo veiklą plėtoti anksčiau minėtomis strateginėmis kryptimis, išsikėlė 4 pagrindinius tikslus, numatančius prioritetines įmonės veiklas 4 metų laikotarpiu. Formuluojuant tikslus buvo stengiamasi įgyvendinti principą, kad reikia išnaudoti įmonės stipriausias puses ir mažinti silpnybes, o išorės grėsmes paversti galimybėmis. Strateginiai tikslai ir uždaviniai buvo nustatyti laikantis šios loginės schemos – veiklos plėtra (tvarkomų informacinių išteklių skaičiaus augimas, esamų sistemų tobulinimas ir naujų kūrimas, kiekybinis teikiamų e. paslaugų didinimas) – teikiamų paslaugų vertinimas (klientų pasitenkinimas) – įmonės veiklos efektyvumo didinimas (akcentuojant pagalbinės veiklos efektyvumą). Parenkant tikslų ir uždavinių įgyvendinimo rodiklius buvo stengtasi surasti optimaliausią balansą tarp rodiklio objektyvumo, vertinant iškeltus tikslus ir uždavinius, ir galimybės nesudėtingai rodiklį išmatuoti. Tinkamos ir motyvuojančios ambicijos buvo įvertintos nustatant rodiklių vertes. 4 lentelėje pateiktos detalios strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės.

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	
<b>1 tikslas – Pagrindinių valstybės informacinių išteklių tvarkymo plėtra</b>						
1.1.	<b>Rodiklis</b> Tvarkomų registrų ir valstybės informacinių sistemų skaičius, vnt.	20	21	22	23	Administracija, Direktorius pavaduotojai pagal kompetenciją
1 uždavinys – Tobulinti valstybės registrų ir informacinių sistemų viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę priemones						
1.1.1.	<b>Rodiklis</b> Naujų funkcionalumų NTR posistemėse (el. paslaugos NETSVEP, GeoMatininkas, Matininkas) įdiegimas, vnt.	12	6	6	6	Nekilnojamojo turto kadastro ir registro departamentas

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	
1.1.2.	<b>Rodiklis</b> Elektroninio archyvo dokumentų viešosios paslaugos sukūrimas, vnt.			1		Dokumentų valdymo departamentas
1.1.3.	<b>Rodiklis</b> Juridinių asmenų registravimo elektroninių paslaugų (JAREP) ir informacinės sistemos JADIS naujų funkcionalumų sukūrimas, vnt.	3	3	2	2	Juridinių asmenų registro departamentas
1.1.4.	<b>Rodiklis</b> Piniginių lėšų apribojimų informacinės sistemos (PLAIS) plėtra, programinių priemonių sukūrimas, vnt.	1	1	1	1	Juridinių asmenų registro departamentas
1.1.5.	<b>Rodiklis</b> Antstolių informacinės sistemos (AIS) plėtra, programinių priemonių ir naujų funkcionalumų sukūrimas, vnt.	5	3	2	2	Juridinių asmenų registro departamentas
1.1.6.	<b>Rodiklis</b> Ūkio subjektų priežiūrą atliekančių institucijų informacinės sistemos sukūrimas, vnt.	-	-	-	1	Juridinių asmenų registro departamentas
1.1.7.	<b>Rodiklis</b> Atlygintinių ir neatlygintinių paslaugų sukūrimas Adresų registro objektų interaktyviojo žemėlapiu – REGIA pagrindu, vnt.	2	2	2	2	Adresų registro departamentas
1.1.8.	<b>Rodiklis</b> Naujų elektroninių paslaugų sukūrimas modernizuojant Civilinės būklės aktų				5	Gyventojų registro departamentas



Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	
	registravimą Gyventojų registre, vnt.					
1.1.9.	<b>Rodiklis</b> Interesų Lietuvoje turinčių užsieniečių registro sukūrimas, vnt		1			Registru integracijos departamentas
2 uždavinys – Didinti kibernetinę ir duomenų saugą						
1.2.1	<b>Rodiklis</b> Interneto svetainių, atitinkančių A, B saugumo lygį*, dalis nuo visų svetainių skaičiaus, proc.	A – 20 B – 80	A – 40 B – 60	A – 60 B – 40	A – 70 B – 30	Informacinių technologijų centras
1.2.2.	<b>Rodiklis</b> IT pažeidžiamumą ir saugos testavimas, atliktas nepriklausomų paslaugos teikėjų, vnt.	1	2	2	2	Informacinių technologijų centras
3 uždavinys – e. paslaugų teikimo plėtra						
1.3.1.	<b>Rodiklis</b> Pajamos už elektroniniu būdu teikiamas paslaugas, tūkst. Eur.	23.200	23.500	23.700	24.000	Finansų valdymo departamentas
1.3.2.	<b>Rodiklis</b> Nekilnojamojo turto kadastro tvarkytojui pateiktos elektroninės nekilnojamojo turto kadastro duomenų bylos (proc. nuo visų Nekilnojamojo turto registre einamaisiais metais įregistruotų žemės sklypų / statinių)	10/60	80/80	90/90	95/95	Nekilnojamojo turto kadastro ir registro departamentas
1.3.3.	<b>Rodiklis</b> NT objektų (žemės ir statinių), įvertintų masinio vertinimo būdu, skaičiaus augimas (lyginant su 2015 m.), proc.	1	1,9	2,8	3,8	Nekilnojamojo turto vertinimo departamentas

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	
1.3.4.	<b>Rodiklis</b> Elektroniniu būdu gautų ir Gyventojų registru pateiktų asmens gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų dalis nuo bendro asmens gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų skaičiaus, proc.	20	20	20,5	21	Gyventojų registro departamentas
1.3.5.	<b>Rodiklis</b> Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos naudotojų dalis nuo visų galimų naudotojų (sveikatinimo įstaigos), proc.	20	40	90	95	E sveikatos skyrius
<b>2 tikslas – Užtikrinti klientams teikiamų paslaugų kokybę</b>						
2.1.	<b>Rodiklis</b> Aptarnautų NTR / JAR klientų pasitenkinimas aptarnavimo kokybe, proc.	77 / 75	78 / 76	78/76	79 / 77	Administracija, Patarėjas
1 uždavinys – Gerinti klientų aptarnavimo kokybę ir ugdyti darbuotojų kompetenciją						
2.1.1.	<b>Rodiklis</b> Klientų interaktyvių konsultacijų unikalių įrašų skaičius, vnt.	7 500	8 000	8 500	9 000	Komunikacijos skyrius
2.1.2.	<b>Rodiklis</b> NT registro ir kadastro, JA registro tvarkytojų ir archyvarų, pakėlusių kvalifikaciją, dalis, proc.	14	16	17	18	Personalo skyrius
<b>3 tikslas – Didinti įmonės veiklos efektyvumą</b>						
3.1.	<b>Rodiklis</b> Įmonės pelnas iki apmokestinimo, eurai.	63.996	70.892	72.709	82.588	Administracija

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	
1 uždavinys – Didinti informacinių technologijų infrastruktūros efektyvumą						
3.1.1.	<b>Rodiklis</b> Realaus / idealaus serverių efektyvumo santykis**	3,06	2,85	2,23	1,98	Informacinių technologijų centras
3.1.2.	<b>Rodiklis</b> Virtualių / fizinių serverių santykis	13	20	28	29	Informacinių technologijų centras
2 uždavinys – Darbuotojų veiklos produktyvumo didinimas.						
3.2.1.	<b>Rodiklis</b> Įmonės pajamos, tenkančios vienam darbuotojui, eurai.	1 600	1 650	1 700	1 750	Finansų valdymo departamentas
<b>4 tikslas – Komercinių paslaugų konkurencingumo užtikrinimas</b>						
4.1.	<b>Rodiklis</b> Komercinių paslaugų pajamų augimas (lyginant su 2015 m.), proc.	2,4	3,7	4,9	5,9	Direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją
1 uždavinys – Didinti duomenų, trečiųjų šalių naudojamų komerciniais tikslais, teikimą						
4.1.1.	<b>Rodiklis</b> Pajamų, gautų už NT sandorių duomenis, augimas, proc.	7	5	5	5	Nekilnojamojo turto vertinimo departamentas

\*nustatoma pagal Qaallys SSL Labs metodiką, A – aukščiausios saugos kategorija, viso yra 6 kategorijos (plačiau [https://www.ssllabs.com/downloads/SSL\\_Server\\_Rating\\_Guide.pdf](https://www.ssllabs.com/downloads/SSL_Server_Rating_Guide.pdf))

\*\*(*angl. SUE – server utilization effectiveness*) nustatoma pagal Intel metodiką (plačiau [http://www.openserversummit.com/English/Collaterals/Proceedings/2012/20121127\\_SA103\\_Carter.pdf](http://www.openserversummit.com/English/Collaterals/Proceedings/2012/20121127_SA103_Carter.pdf))

4 lentelė. Registrų centro tikslai, uždaviniai ir jų vertinimo rodikliai

## 5. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS

Įmonės pagrindiniai finansiniai ištekliai – pajamos už teikiamas Nekilnojamojo turto kadastro, Nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų registro, Adresų registro, Gyventojų registro, Informacinių sistemų, Sertifikatų centro, leidybos ir kitas paslaugas.

Registrų centro veiklos finansavimas pačios įmonės uždirbamomis lėšomis ir nedidelė, 5 % bendro pajamų kiekio neviršijanti priklausomybė nuo valstybės biudžeto finansavimo, užtikrina finansinį stabilumą. Įvertinęs įmonės finansinį patikimumą kreditų biuras „Creditinfo“ Registrų centrui suteikė „Stipriausi Lietuvoje 2015“ sertifikatą. Įmonės finansiniai ištekliai iki šiol sudarė tinkamas prielaidas išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus ir prireikus finansuoti infrastruktūros, teikiamų paslaugų plėtrą. Didėjant Registrų centrui priskirtų funkcijų ir uždavinių

skaičiui bei sudėtingumui atitinkamai auga įmonės priklausomybė nuo išorinių finansavimo šaltinių, pirmiausiai – Europos Sąjungos struktūrinių fondų skiriamų lėšų. Neatlygintinai teikiamų paslaugų apimtys augimas proporcingai didina priklausomybę nuo biudžetinio finansavimo.

Registrų centras vykdo programos „Paslaugos gyventojams ir verslui“ priemonės. Šioms priemonėms įgyvendinti 2016 metais planuojama skirti iš valstybės biudžeto 1156 tūkst. eurų. Nuo 2015 m. vidurio įmonė vykdo Sveikatos apsaugos ministerijos strateginio veiklos plano programos „Sveikatos sistemos valdymas“ priemonę „Užtikrinti e. sveikatos paslaugų gyventojams, asmenims, pacientams, sveikatos priežiūros įstaigoms ir specialistams plėtojimą“, kuriai įgyvendinti 2016 m. planuojama skirti 1 000 tūkst. eurų. Kadangi visoms šioms priemonėms įgyvendinti skirtų iš valstybės biudžeto lėšų neužtenka, likusią dalį šių priemonių įgyvendinimo darbų sąnaudų Registrų centras numato dengti iš savų lėšų. Dėl to didėja įmonės sąnaudos ir mažėja įmonės pelnas. 5 lentelėje pateiktos balanso ir pelno (nuostolio) ataskaitos prognozės.

### 2014 m. Registrų centro balansas ir 2015–2019 metų prognozė (Eur)

EUR

Straipsnio pavadinimas	2014 m. faktas	2015 m. laukiami	2016 m. planas	2017 m. planas	2018 m. planas	2019 m. planas
A. ILGALAIKIS TURTAS	17.949.070	22.148.155	21.059.542	19.465.908	19.069.482	21.208.518
B. TRUMPALAIKIS TURTAS	4.876.498	3.564.000	3.809.688	5.999.541	6.398.383	5.733.525
<b>TURTO IŠ VISO:</b>	<b>22.825.568</b>	<b>25.712.155</b>	<b>24.869.230</b>	<b>25.465.449</b>	<b>25.467.865</b>	<b>26.942.043</b>
C. NUOSAVAS KAPITALAS	13.624.998	13.822.828	14.290.226	14.321.832	14.355.117	14.395.600
D. DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	1.030.226	2.963.975	600.000	1.300.000	1.900.000	2.600.000
E. MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	8.170.344	8.925.352	9.979.004	9.843.617	9.212.748	9.946.443
<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>	<b>22.825.568</b>	<b>25.712.155</b>	<b>24.869.230</b>	<b>25.465.449</b>	<b>25.467.865</b>	<b>26.942.043</b>

### Registrų centro prognozinė 2015–2019 metų pelno (nuostolio) ataskaita (Eur)\*

Straipsnio pavadinimas	2014 m. faktas	2015 m. laukiami	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.
PAJAMOS	29.385.407	29.304.529	32.710.898	31.732.450	32.000.070	32.389.540
SĄNAUDOS	29.245.392	29.117.445	32.646.902	31.661.558	31.927.361	32.306.952
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKĖTINIMĄ	140.015	187.084	63.996	70.892	72.709	82.588
PELNO MOKESTIS	43.201	61.841	37.891	39.286	39.424	42.105
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	96.814	125.243	26.105	31.606	33.285	40.483

\*Detali Registrų centro prognozinė 2015–2019 metų pelno (nuostolio) ataskaita (Eur) pagal pelno centrus pridedama priede.

5 lentelė. Registrų centro balanso ir pelno (nuostolių) ataskaitos prognozės

Registrų centras planuoja 2016 m. pajamų augimą dėl Gyventojų registro tarnybos funkcijų perėmimo, taip pat numatomas apie 10 proc. Nekilnojamojo turto registro pajamų augimas dėl teisės aktų pakeitimų, įpareigojančių nustatytu laiku įregistruoti Nekilnojamojo turto registre nekilnojamuosius daiktus bei daiktines teises į juos. 2016 m. planuojama skirti lėšų Gyventojų registro modernizavimui ir informacinių sistemų vystymui, o tai daro įtaką išteklių poreikio padidėjimui.

### 2016–2019 metų Registrų centro investicijų planas (Eur)

Eil. Nr.	Investicijos	2016 m. planas, Eur	iš to skaičiaus ketvirčiais				2017 m. planas, Eur	2018 m. planas, Eur	2019 m. planas, Eur	Pastabos
			I	II	III	IV				
<b>1.</b>	<b>Programinės įrangos ir licencijų įsigijimas</b>	<b>494.400</b>	<b>289.700</b>	<b>201.200</b>	<b>3.500</b>	<b>0</b>	<b>485.000</b>	<b>305.000</b>	<b>400.000</b>	
1.1	Oracle licencijų įsigijimas	200.000		200.000			300.300	301.500	400.000	2016 m. – banko paskola, 2017-2019 m. – įmonės lėšos
1.2	Oracle licencijų įsigijimas (E. sveikatos informacinė sistema)	180.000	180.000				180.000			Biudžeto asignavimai
1.3	Saperion licencijų įsigijimas (E. sveikatos informacinė sistema)	60.700	60.700							Biudžeto asignavimai
1.4	Stebėjimo (monitoringo) centro ir saugos nuo įsibrovimų ir kenkėjiškų programinė įranga (E. sveikatos informacinė sistema)	45.000	45.000							Biudžeto asignavimai
1.5	Kitos programinės įrangos įsigijimas	8.700	4.000	1.200	3.500	0	4.700	3.500		Įmonės lėšos
<b>2.</b>	<b>Technikos įsigijimas</b>	<b>245.045</b>	<b>55.215</b>	<b>68.830</b>	<b>61.125</b>	<b>59.875</b>	<b>191.000</b>	<b>187.000</b>	<b>200.000</b>	<b>Įmonės lėšos</b>
2.1	Kompiuteriai	123.005	22.550	38.755	33.850	27.850	109.110	109.310	200.000	
2.2	Nešiojami PK, delniukai	23.500	5.000	8.500	5.000	5.000	20.000	20.000		
2.3	Video, foto ir kt.	29.990	1.790	5.250	9.000	13.950	14.090	13.490		
2.4	Spausdintuvai	30.150	10.900	9.850	1.800	7.600	20.600	24.000		
2.5	Skenavimo įrenginiai	18.500	7.000	5.000	6.500	0	15.500	14.000		
2.6	Fiskaliniai kasos aparatai	3.500	625	1.125	625	1.125	3.500	3.500		
2.7	Matavimo prietaisai	10.000	6.000			4.000				
2.8	Kita	6.400	1.350	350	4.350	350	8.200	2.700		
	<b>Iš viso investicijų</b>	<b>739.445</b>	<b>344.915</b>	<b>270.030</b>	<b>64.625</b>	<b>59.875</b>	<b>676.000</b>	<b>492.000</b>	<b>600.000</b>	

6 lentelė. Detalizuotas Registrų centro 2016–2019 metų investicijų planas

ESPBI IS sistemoje sugeneruoti e. dokumentai bus kaupiami nuo 2015 m. lapkričio 2 d., todėl reikalinga įsigyti *Saperion* sistemą, ESPBI IS funkcionavimui bei duomenų saugojimui, vadovaujantis investiciniu projektu, reikalingos 36 *Oracle* licencijos, iš kurių 6 licencijas įsigys Registrų centras, likusios 30 licencijų bus nupirktos per 5 metus. Pastatų rekonstrukcija bus vykdoma plečiantis įmonės veiklai. Didėjant darbuotojų skaičiui būtinos papildomos darbo vietos. 6 lentelėje pateiktas detalus įmonės investicijų planas.

## 6. GALIMŲ PAVOJŲ VALDYMAS

Analizuojant, kaip Registrų centro veiklą veikia vidaus ir išorės veiksniai, buvo nustatytos pagrindinės išorės grėsmės ir vidiniai įmonės silpnumai. Pastovus strateginės informacijos sekimas ir analizavimas, strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas ir tinkamų sprendimų priėmimas laiku smarkiai sumažina pesimistinio scenarijaus realizavimo tikimybę. Galimi pavojai, jų vertinimas ir valdymas pateikti 7 lentelėje.

Pavojaus veiksnys	Poveikio stiprumas, tikimybė, įvertinimas	Valdymo priemonės ir veiksmai
<b>Išoriniai veiksniai</b>		
Didėjantis disbalansas tarp išlaidų, patirtų už įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas, ir jų kompensavimo biudžetinėmis lėšomis.	Stiprumas – <b>didelis</b> ; Pasireiškimo tikimybė – <b>vidutinė</b> ; Įvertinimas – apie <b>4 mln. eurų per metus</b>	Valdymo priemonės ir veiksmai priklauso nuo disbalanso dydžio. Už 2015 m. suteiktas paslaugas bus kompensuojama tik 10 proc. patirtų išlaidų.

		<p>Priemonės: Apmokamų paslaugų įkainių koregavimas</p> <p>Nuolatinis teritorinio paslaugų teikimo tinklo efektyvumo analizavimas, kasmetinė teritorinių padalinių struktūros peržiūra, jų konsolidavimo ir panaudojimo kitų valstybės institucijų klientų aptarnavimui, galimybių vertinimas.</p> <p>Pastovi komercinių paslaugų teikimo pajamų ir sąnaudų analizė, paslaugų įvairovės ir apimčių nustatymas.</p>
Neefektyvus šalies IT sritį reguliuojančios institucijos IVPK prie SM darbas įsisavinant ES struktūrinių fondų lėšas.	Stiprumas – <b>didelis</b> ; Pasireiškimo tikimybė – <b>vidutinė</b> ; Įvertinimas – apie <b>40 mln. eurų per investicinį laikotarpį</b>	Kartu su steigėju inicijuoti atitinkamų teisės aktų priėmimą ir keitimą.
<b>Vidiniai veiksniai</b>		
IT specialistų trūkumas.	Stiprumas – <b>vidutinis</b> ; Pasireiškimo tikimybė – <b>didelė</b> ; Įvertinimas – apie <b>1,5 mln. eurų per metus</b>	<p>Konsoliduojant registrų tvarkymą, efektyviai panaudoti buvusios Gyventojų registro tarnybos, Centrinės hipotekos įstaigos IT specialistus.</p> <p>Kelti esamų IT darbuotojų kvalifikaciją, didinti jų produktyvumą ir efektyvumą.</p> <p>Esant pakankamai įmonės pelnui, IT specialistams mokėti rinkos sąlygas atitinkantį atlygį, vykdyti personalizuotą motyvacinę politiką.</p> <p>Investuoti į efektyvių IT priemonių, reikalaujančių mažesnio aptarnaujančio personalo skaičiaus, įsigijimą.</p>
Senstanti, tinkamai neatnaujinama IT duomenų centro įranga	Stiprumas – <b>vidutinis</b> ; Pasireiškimo tikimybė – <b>vidutinė</b> ; Įvertinimas – apie <b>0,5 mln. eurų per metus</b>	Didinti ilgalaikes įmonės investicijas, stengiantis išlaikyti ne senesnę nei 5 metų tarnybinių stočių parką.

7 lentelė. Pagrindinių vidinių ir išorinių pavojų Registrų centro strateginiams tikslams vertinimas ir valdymo priemonės.

## 7. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖJIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Nuolat kintanti aplinka, kurioje veikia Registrų centras, įmonės vidiniai pokyčiai daro įtaką siekiamų tikslų įgyvendinimui, todėl būtina periodiška užsibrėžtų rodiklių vykdymo kontrolė bei atitinkamų veiksmų ir sprendimų priėmimas.

Įmonės strategijos **įgyvendinimo** pagrindinis etapas yra metinių planų nustatymas. Savo metinius planus ruošia atsakingi už strateginius tikslus ir uždavinius Registrų centro padaliniai ir

įmonės filialai. Metiniai planai turi būti susieti su įmonės strateginiais tikslais ir uždaviniais, tačiau gali būti detalesni. Metiniai planai įmonės vadovybei turi būti pateikti ne vėliau kaip 15 dienų po įmonės strategijos ir metinio biudžeto patvirtinimo. Įmonės metinius planus tvirtina valdyba.

Strategijos įgyvendinimo **vertinimas** yra pastovus procesas, leidžiantis kontroliuoti tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei laiku reaguoti į pasikeitusius veiksnius ir priimti reikalingus sprendimus. Atsakingų padalinių ir filialų pasiekti rezultatai ne vėliau kaip per 7 dienas po ketvirčio pabaigos pateikiami įmonės vadovybei – pateikiamos ataskaitos apie metinių planų įgyvendinimo eigą. Įmonės vadovybė planų įgyvendinimo situaciją per 15 dienų po ketvirčio pabaigos pristato valdybai.

Strategija atnaujinama ar **tobulinama kiekvienais metais**. Tačiau smarkiai pasikeitus išorės ar vidaus veiksniams, atsiradus grėsmėms strateginių tikslų įgyvendinimui, per mėnesį strategija turi būti peržiūrėta ir, jei būtina, koreguojama.