

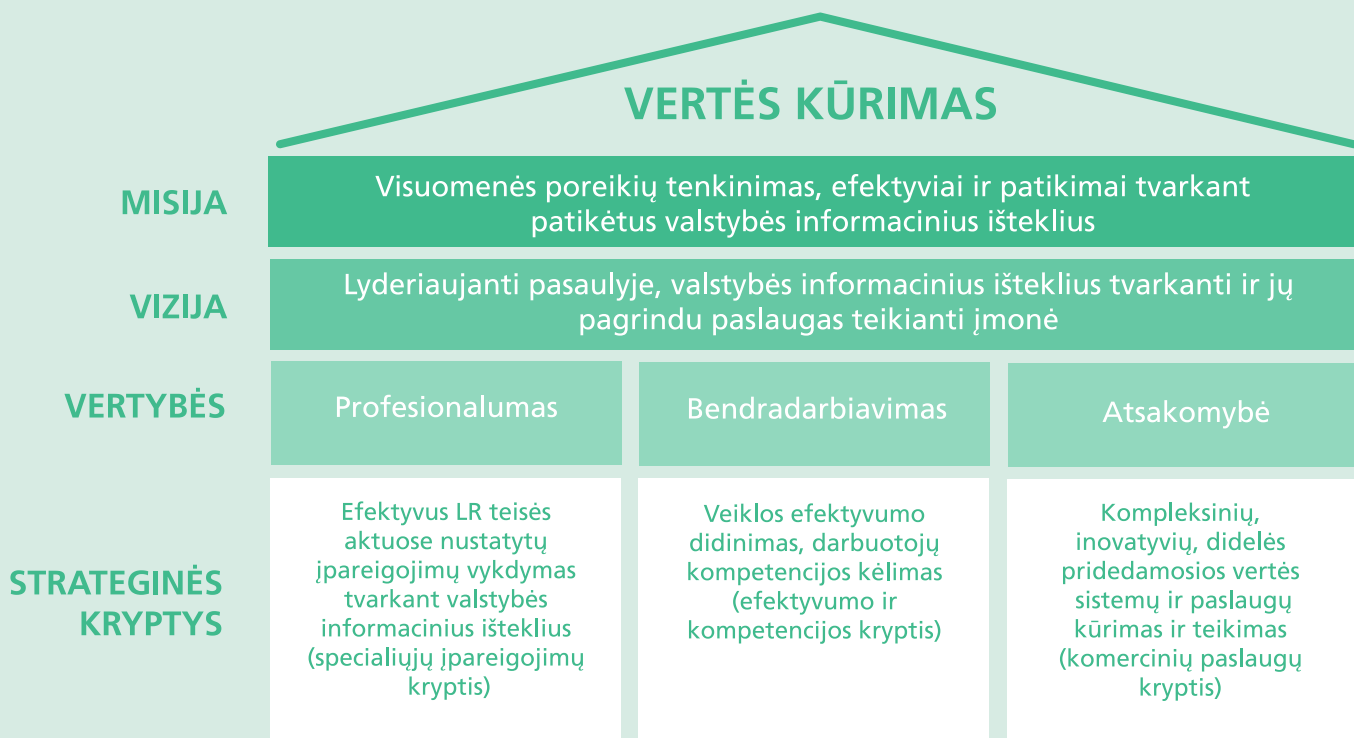
VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO
2020-2023 m.

▶ VEIKLOS STRATEGIJA

SANTRAUKA

Šio dokumento tikslas – pateikti Valstybės įmonės Registrų centro strategiją 2020–2023 metams, kuri paremta ateities siekais, susijusiais su įmonės pokyčiais.

Strategijos rengimo tikslas – numatyti Registrų centro **strategines veiklos kryptis**, kurios leis kryptingai įgyvendinti Registrų centro **misiją** ir siekti užsibrėžtos **vizijos** laikantis pagrindinių veiklos principų.



TURINYS

SANTRAUKA	2
I SKYRIUS. REGISTRŲ CENTRO VEIKLA	4
II SKYRIUS. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	16
PIRMASIS SKIRSNIS. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	16
ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA	17
STRATEGINIAI IŠTEKLIAI	20
KORUPCIJOS PREVENCIJA	21
SPECIFINIAI GEBĖJIMAI, TARPTAUTINIS PRIPAŽINIMAS IR ESMINĖS KOMPETENCIJOS	23
ĮMONĖS KURIAMA VERTĖ	25
TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS	26
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS	28
APTARNAVIMO KOKYBĖ	29
ANTRASIS SKIRSNIS. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	31
POLITINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI	31
EKONOMINIAI VEIKSNIAI	35
SOCIALINIAI VEIKSNIAI	37
STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ ANALIZĖ	39
STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS	41
III SKYRIUS. ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS	43
IV STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI	45
V SKYRIUS. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS	50
2020-2023 M. REGISTRŲ CENTRO INVESTICIJŲ PLANAS	53
VI SKYRIUS. GALIMŲ PAVOJŲ VALDYMAS	54
VII SKYRIUS. STRATEGIJOS RENGIMAS, ĮGYVENDINIMO STEBĖJIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS	56





I REGISTRŲ CENTRO VEIKLA

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

REGISTRŲ CENTRAS TVARKO:

- ▶ Nekilnojamo turto kadastrą ir nekilnojamojo turto registrą
- ▶ Juridinių asmenų registrą
- ▶ Adresų registrą
- ▶ Gyventojų registrą
- ▶ Hipotekos registrą
- ▶ Įgaliojimų registrą
- ▶ Neveiksnių ir ribotai veiksnų asmenų registrą
- ▶ Sutarčių registrą
- ▶ Testamentų registrą
- ▶ Vedybų sutarčių registrą
- ▶ Turto arešto aktų registrą

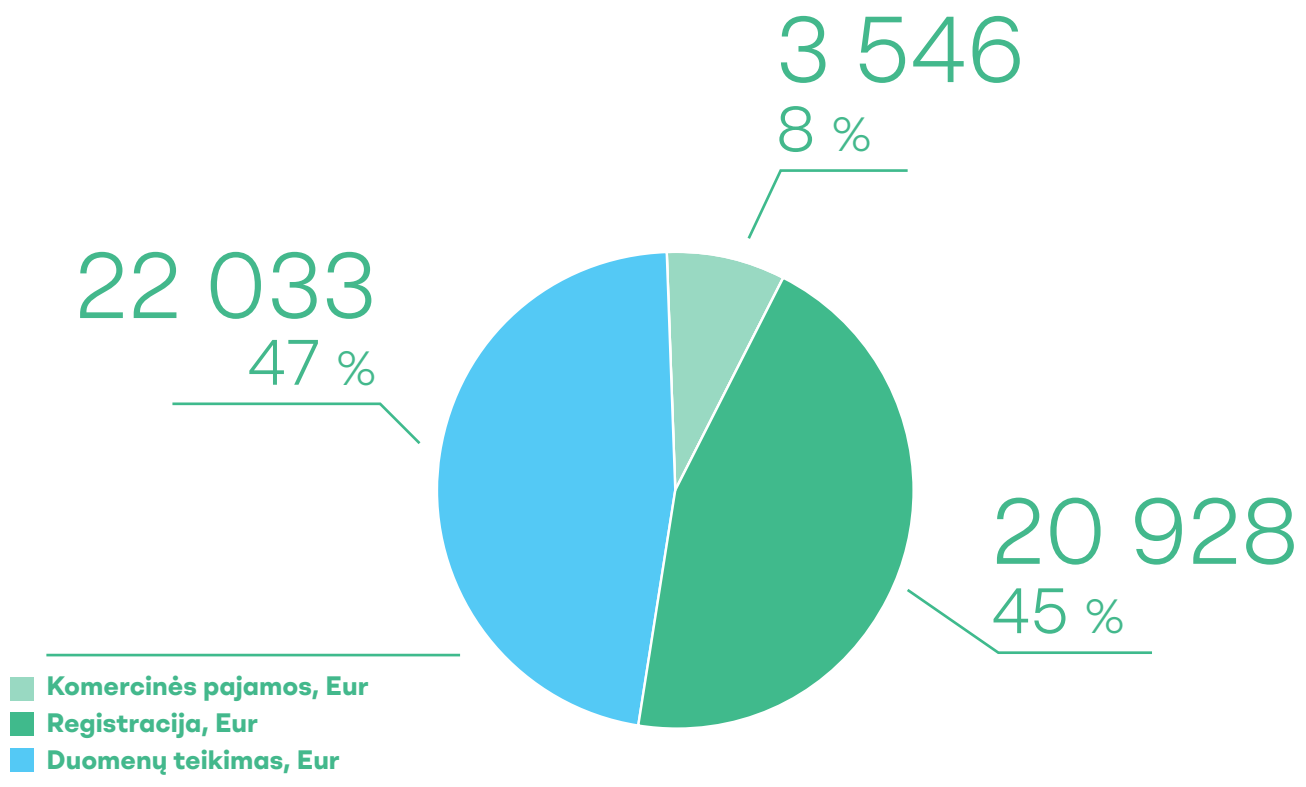
KURIA, PLĖTOJA IR TVARKO SU ŠIAIS BEI KITAIŠ REGISTRAIS SUSIJUSIAS INFORMACINES SISTEMAS:

- ▶ Antstolių informacinę sistemą
- ▶ Piniginių lėšų apribojimų informacinę sistemą
- ▶ Juridinių asmenų dalyvių informacinę sistemą
- ▶ Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinę sistemą
- ▶ Licencijų informacinę sistemą
- ▶ Politinių partijų narių sąrašų informacinę sistemą
- ▶ „E. sąskaita“ informacinę sistemą
- ▶ Metrikacijos ir gyvenamosios vietos deklaravimo informacinę sistemą
- ▶ Teisinės informacijos ir teisinės pagalbos paslaugų informacinę sistemą
- ▶ Vartotojų teisių informacinę sistemą
- ▶ Teismų informacinę sistemą
- ▶ Priežiūrą atliekančių institucijų informacinę sistemą
- ▶ Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų informacinę sistemą
- ▶ Vyriausiosios rinkimų komisijos informacinę sistemą
- ▶ Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos informacinę sistemą
- ▶ E- pristatymas (nuo 2020 metų, vykdomas perėmimo procesas)

Be administracinių, viešųjų paslaugų teikimo Registrų centras vykdo ir komercinę veiklą: išduoda kvalifikuotus energinio naudingumo sertifikatus, atlieka individualų nekilnojamojo turto vertinimą, kadastrinius matavimus.

Pagrindinės Registrų centro veiklos yra registrų objektų registravimas ir duomenų teikimas. Papildoma veikla – komercinės paslaugos. **Šių veiklų dalys įmonės veikloje pateiktos 1 grafike.**

1 grafikas. Pajamos 2019 m., tūkst. Eur. (progozė)



Registrų centro veikla ir vykdomos funkcijos atitinka Lietuvos Respublikos teisės aktų keliamus reikalavimus bei įmonės veiklos tikslus. Nuosekliai siekiant įgyvendinti įmonės įstatuose nustatytus ir valstybės keliamus socialinius bei politinius tikslus, siekiama priartinti paslaugas prie vartotojo, kad jos atitiktų kiekvieno asmens poreikius, būtų paprastos, prieinamos ir geros kokybės. Registrų centro teikiamos klientų aptarnavimo paslaugos turi būti standartizuotos, procesai aiškūs, kokybė gerinama diegiant vienodą klientų aptarnavimo sistemą. Siekdamas anksčiau minėtų tikslų, Registrų centras nuolat kelia sau užduotis:

- perkelti viešąsias ir administracines paslaugas į elektroninę erdvę bei užtikrinti šių paslaugų prieinamumą ir sklaidą;
- skatinti gyventojus naudotis elektroniniu būdu teikiamomis viešosiomis paslaugomis, nuolat plėsti šių paslaugų spektrą ir užtikrinti duomenų perdavimo kokybę panaudojant naujausias technologijas;
- užtikrinti patikimos informacijos, duomenų bei dokumentų teikimą iš tvarkomų registrų ir informacinių sistemų visiems piliečiams, rinkos dalyviams ir valdžios bei valdymo institucijoms;
- pripažinti atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, būti atsakingiems valdančiajai institucijai, suinteresuotoms šalims ir visuomenei;
- kasdienėje veikloje vadovautis profesionalumo, bendradarbiavimo ir atsakomybės vertybėmis.

Registru centro valdymo organai:

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija

- ▶ Ekonomikos ir inovacijų ministerija

Kolegialus valdymo organas

- ▶ Valdyba

Vienasmenis valdymo organas

- ▶ Generalinis direktorius

Valdybos sudėtis (pagal įstatus – 7):

1. Egidijus Vaišvilas – nepriklausomas narys – valdybos pirmininkas;
2. Andrius Byčkovas – nepriklausomas narys;
3. Ina Bielskė – nepriklausoma narė;
4. Arūnas Stašionis – valdybos narys;
5. Ingrida Miknevičienė – valdybos narė (darbuotojų atstovė).

Audito komiteto sudėtis (pagal įstatus – 3):

1. Ina Bielskė – nepriklausoma komiteto narė;
2. Vaidas Cibas – nepriklausomas komiteto narys.

Nuo 2019 m. kovo 1 d. įsigaliojo įmonės organizacinė struktūra, kurios pagrindu įmonės vadovybę sudaro šios pareigybės:

- Generalinis direktorius – Saulius Urbanavičius;
- Registru tvarkymo direktorius – Kazys Maksvytis;
- Klientų aptarnavimo direktorė – Daiva Karaliūnienė;
- Paslaugų valdymo direktorė – Diana Vilytė;
- Strateginio vystymo direktorius – Adrijus Jūsas;
- Finansų ir administravimo direktorius – Sergejus Ignatjevas;
- IT centro direktorius – Rolandas Ryliškis.

Registru centras yra stabiliai dirbanti valstybės įmonė, kuri, turėdama valstybės įmonės statusą, savarankiškai vykdo ūkinę veiklą ir padengia savo veiklos sąnaudas iš gaunamų pajamų. Pagrindinis Registru centro siekis – moderni, efektyviai veikianti valstybės įmonė, kuri įgyvendindama pažangius valdymo modelius, skaidriai ir atsakingai tenkina visuomenės interesus. 2018 m. sausio 10 d. Vyriausybės pasitarime buvo pritarta Ūkio ministerijos pateiktam valstybės įmonių pertvarkos priemonių planui. Pagal šį planą, Registru centro teisinė forma išlieka „valstybės įmonė“, o pagal Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymą Nr. XIII-992 valstybės įmonė Registru centras įtraukta į nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašus. . Perspektyvoje bus vertinama įmonės teisinio statuso keitimo galimybė.

2018 m. gegužės 9 d. įsigaliojo naujas specialiųjų įpareigojimų apibrėžimas. Laikoma, kad valstybės įmonė vykdo specialiuosius įpareigojimus, jeigu pareiga atlikti tam tikrą aiškiai apibrėžtą funkciją yra nustatyta įstatymo arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose. Registru centro vykdomos visos veiklos, nurodytos 4 puslapyje, vadovaujantis LRV nutarimais ar Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo nuostatomis, priskiriamos specialiesiems įpareigojimams.



VYKDOMA VEIKLA

Valstybės lūkesčių rašte dėl Registrų centro nurodoma, kad pagrindinė įmonės paskirtis – tvarkyti valstybės registrus ir valstybės informacines sistemas, tenkinti viešuosius interesus ir teikti jam pavestas administracines ir viešąsias paslaugas. Viešųjų paslaugų dalis sudaro apie 89 – 92 proc. visų pajamų. Komercinės Registrų centro paslaugos sudaro apie 8 – 11 proc. įmonės pajamų. **Įmonės vykdomų paslaugų struktūra pateikta 2 grafike.**

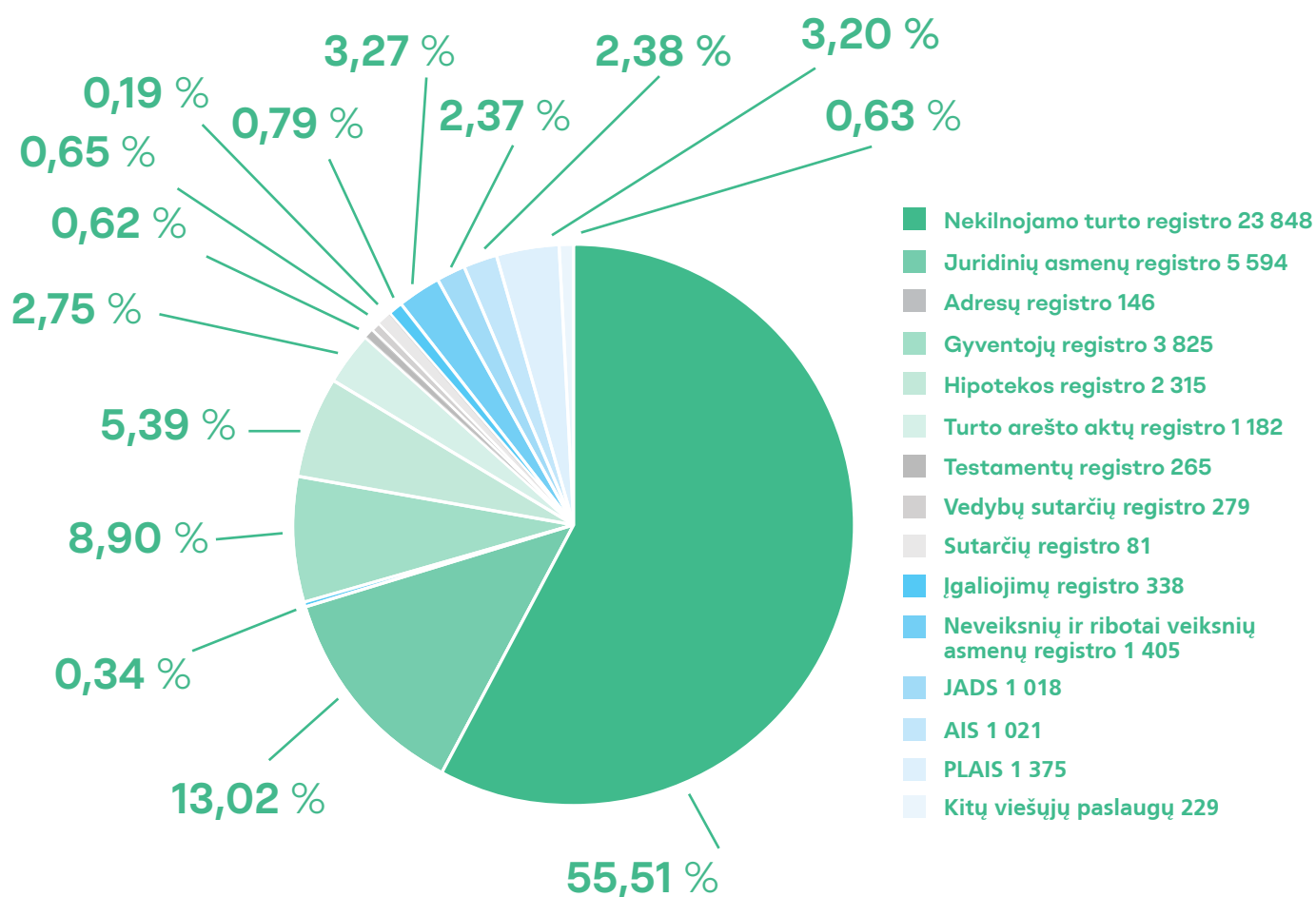
2 grafikas. Teikiamų paslaugų struktūra



Registrų centro teikiamų viešųjų ir komercinių paslaugų santykis matyti ne tik pajamų struktūroje, tačiau yra proporcingai išreikštas paskirstant žmogiškuosius išteklius, naudojamas darbo priemonėms ir infrastruktūrai, planuojant įmonės veiklos plėtrą. Įmonės veiklos tikslas – teikti viešąsias paslaugas ir įgyvendinti specialiuosius įpareigojimus tinkamai kuriant, tvarkant, plėtojant valstybės registrus ir valstybės informacines sistemas, kurių tvarkytoja yra įmonė. Verta paminėti, kad paslaugų pajamų struktūroje didžiausią dalį sudaro Nekilnojamojo turto kadastro ir registro pajamos. Šių pajamų dalis siekia apie 58 proc. Nuo 2019 m. sausio 1 d. pasikeitus teisiniam reguliavimui, valstybės ir savivaldybės įmonės, teikdamos prašymus registruoti turtą ar su juo susijusius veiksmus, gaudamos duomenis, nemoka atlygio Registrų centrui. Patirtos sąnaudų teisės aktų nustatyta tvarka turi būti kompensuojamos iš valstybės biudžeto. Prognozuojame, kad per 2019 m. įmonė suteiks neatlygintinių paslaugų už 11,5 mln. eurų, tačiau finansuojama dalis sieks tik 9 mln. eurų.

Viešųjų paslaugų pajamų struktūra pateikiama 3 grafike. >

3 grafikas. Viešųjų paslaugų pajamos, tūkst. Eur (progozė)

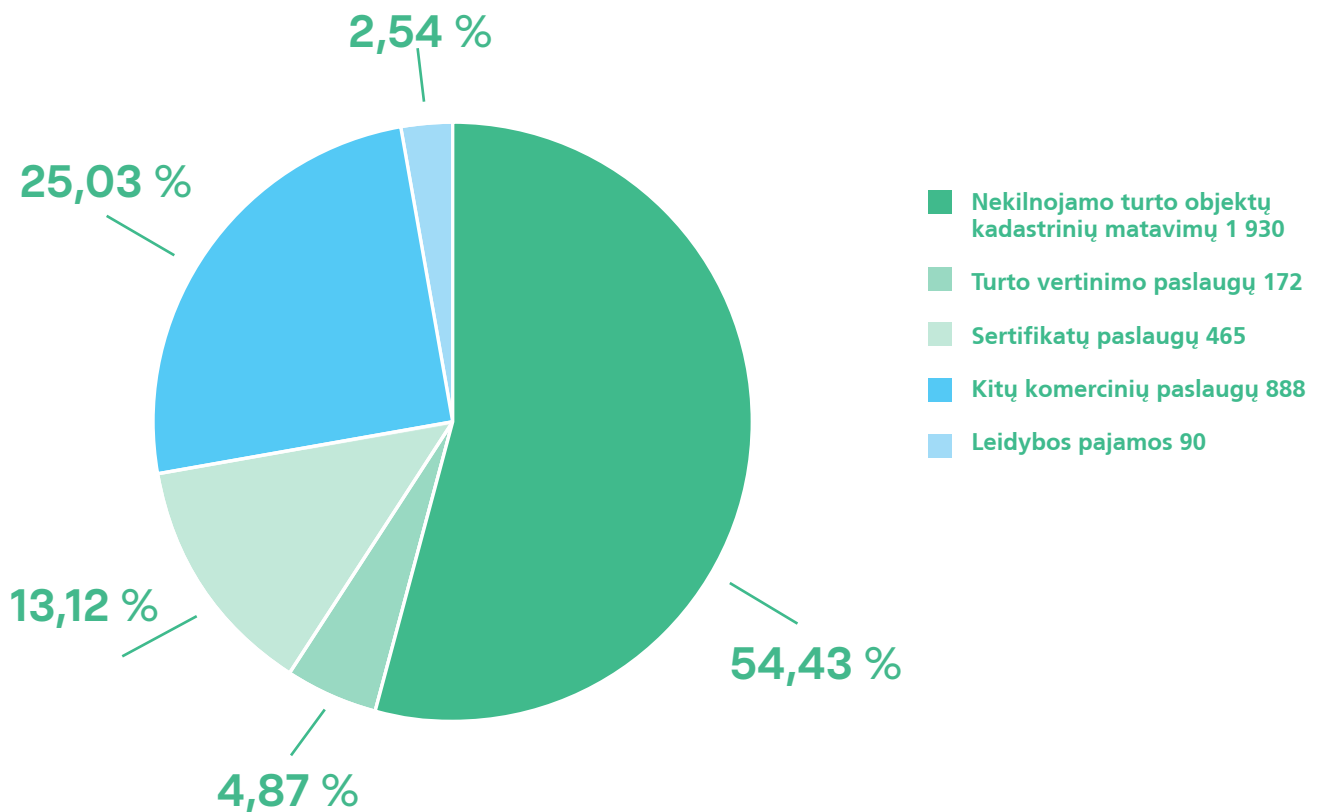


Vertindami vykstančius pokyčius tiek rinkoje, tiek teisiniame reguliavime, prognozavome, kad 2019 m. atlygintinos viešųjų paslaugų pajamos lyginant su 2018 metais mažės apie 5 mln. eurų. Visgi, įmonei įvykdžius keletą nestandartinių vienkartinių sutarčių, planuojamas mažėjimas sieks apie 800 tūkst. eurų. Planuojami gauti 9 mln. eurų valstybės biudžeto asignavimai dalinai atstatys negautų pajamų apimtį. Vertinant ateinančių metų finansinį periodą, prognozuojamas tiesiogiai surenkamų (nekompensuojamų iš Valstybės biudžeto) pajamų kritimas dėl naujos kainodaros įvedimo. Dėl šios priežasties, siekiant užtikrinti finansinį įmonės stabilumą, Registrų centras kelia sau ambicingus tikslus ateities laikotarpiui – plėtoti infopaslaugas, didinti jų prieinamumą ir patogumą vartotojui – tiek valstybei, tiek privačiam asmeniui, mažinti sąnaudas.

Be pagrindinės įmonės veiklos – viešųjų paslaugų teikimo – įmonė vykdo ir komercinę veiklą. Nors ir sudarydama nedidelę pajamų dalį, komercinė veikla vienas iš įmonės veiklos finansinio stabilumo užtikrinimo švertų.

Komercinių paslaugų struktūra pateikiama 4 grafike. >

4 grafikas. Komercinių paslaugų pajamos 2019 m., tūkst. Eur (progozė)



Vykdydama komercinę veiklą, įmonė kuria pridėtinę vertę piliečiams ir valstybei. Susijusių paslaugų buvimas vienoje vietoje užtikrina administracinės naštos mažinimą, patogumą ir prieinamumą. Taip pat tai leidžia mažinti ir įmonės sąnaudas. Komercinių paslaugų teikimas orientuotas į kokybišką kliento aptarnavimą ir tuo pačiu turi užtikrinti teikiamos paslaugos pelningumą.

Nekilnojamojo turto kadastriniai matavimai – neatsiejama nekilnojamojo turto kadastro sistemos dalis, užtikrinanti kokybišką kadastro duomenų nustatymą ir tvarkymą nekilnojamojo turto sistemoje. Kvalifikuoti, ilgametę patirtį turintys Registrų centro matininkai ir geodezininkai atlieka žemės sklypų, pastatų, patalpų bei inžinerinių statinių kadastrinius matavimus ir parengia nekilnojamųjų daiktų kadastro duomenų elektronines bylas, atlieka geodezinius darbus (rengia topografinius planus, požeminių komunikacijų geodezines nuotraukas ir pan.), taip pat rengia žemės sklypų formavimo–pertvarkymo projektus ir atlieka lazerines skenavimo, žemės sklypo paviršiaus modelių rengimo paslaugas. Registrų centre naudojami pažangūs matavimo prietaisai (skenuojantis tacheometras, fiksuoto sparno ir sraigtasparnio tipo bepilotės skraidyklės), kurių panaudojimo spektras yra didelis ir efektyvus, taupantis laiką ir žmogiškuosius resursus. Juos naudojant išgaunamas aukštas matavimų tikslumas ir pažangia programine įranga sukuriami norimi produktai. Įmonės matininkai darbus atlieka visoje Lietuvoje ir klientams patogiu laiku.

Klientui pageidaujant, matininkai Registrų centrui pateikia kadastro duomenų bylas išankstinei patikrai, kuri užtikrina sklandų duomenų įregistravimą Nekilnojamojo turto kadastrė ir registre.

Registrų centras atlieka ir nekilnojamojo turto vertinimą (įskaitant vertinimą mokesčiams nustatyti ir kitoms valstybės reikmėms). Pažymėtina, kad Registrų centro turto vertinto-

jų parengtų individualaus turto vertinimo ataskaitų skaičius sudaro vos 3 proc. visų Lietuvos mastu parengiamų ataskaitų per metus. Registrų centro teikiama teisine bei ekonomine logika pagrįsta individualaus turto vertinimo paslauga sudaro ypatin-
gai mažą dalį nekilnojamojo turto vertinimo rinkos ir nesudaro didesnės konkurencijos
kitoms nekilnojamojo turto vertinimo įmonėms, tačiau kuriama vertė, turint aukšto
lygio vertintojus, neabejotina. Registrų centro vertintojai dažnai atlieka specifinius
ir unikalius viešojo sektoriaus institucijų (LB, FNTT, Kriminalinių tyrimų biuro, Europos
Žmogaus Teisių Teismo ir kt.) užsakymus, atstovauja teismuose gindami valstybės in-
teresą. Registrų centro vertintojai, nustatydami vidutines rinkos vertes, turi išmanyti
ne tik registrą, kadastrą, statistiką, daugybę statistinių programų ir pan., bet ir būti
lygiaverčiais praktinėmis žiniomis su kitais individualiais turto vertintojais, t. y. išmany-
ti NT rinką, tendencijas, teritorijų planavimą (nustatant NT verčių zonas), turto vertei
darančius įtaką faktorius bei, nesant pakankamai duomenų, daryti ekspertinį verti-
nimą, kur be praktinių individualaus vertinimo žinių rezultatas nebūtų pasiekiamas.
Individualaus vertinimo funkcija Registrų centrui, kaip valstybės įmonei, priskirtina
siekiant užtikrinti NT objektų vertinimą korupcijos bylose, jų tyrimo stadijose, kartu
užtikrinant tokių užsakymų konfidencialumą, nešališkumą, objektyvų rinkos verčių
nustatymą ir atstovavimą teisminiuose ginčuose ginant valstybės interesus.

Registrų centro specialistai taip pat išduoda tipinius energetinio naudingumo
sertifikatus bei pastato (patalpos) energetinio naudingumo sertifikatus. 2019 m.
Registrų centro išduoti tipinio naudingumo sertifikatai sudarė 97 proc. tokių sertifikatų
rinkos. Tuo tarpu pastato (patalpos) energetinio naudingumo sertifikatai – 1,3 proc. rin-
kos (dėl reikiamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo).

Registrų centras taip pat leidžia teisinę literatūrą, žinynus, žurnalus ir periodinius
leidinius, organizuoja jų mažmeninę prekybą bei platinimą prenumeratos būdu.
Teisinės literatūros leidybą Registrų centras organizuoja nuo 2011 metų, kai prie
jo buvo prijungta iki tol šią veiklą vykdžiusi valstybės įmonė Teisinės informacijos
centras. Komercinių paslaugų teikimas orientuotas į kokybišką kliento aptarnavimą
ir tuo pačiu turi užtikrinti teikiamos paslaugos pelningumą. Veikla yra nuolatos ste-
bima ir analizuojama. Įvertinus Leidybos paslaugų krepšelį, jos generuojamą rezul-
tatą, priimtas sprendimas šios veiklos atsisakyti nuo 2020 m. kovo 1 d.

Registrų centras teikia ir kitas, klientų pageidaujamas ir jiems reikalingas paslau-
gas, tokias kaip NT rinkos duomenų teikimą, NT sandorių teikimą, virtualių serverių
prieglobos ir kt. Vykdydama komercinę veiklą, įmonė stengiasi sukurti pridėtinę
vertę piliečiams ir valstybei.

Atsižvelgiant į pasaulines tendencijas ir dėmesį skaitmeninei ekonomikai, Registrų centras vysto aukštesnės pridėtinės vertės duomenų analizės ir personalizuotas duomenų teikimo komercines paslaugas. Registrų centro vystoma infrastruktūra ir programinė įranga leidžia sujungti skirtingų registrų ir informacinių sistemų duomenis klientui pateikiant galutinį apdorotą rezultatą. Išnaudojant Registrų centro darbuotojų žinias ir kompetencijas sukuriamos integruotos, į konkretų klientą orientuotos duomenų teikimo paslaugos. 2020 m. Registrų centras planuoja pradėti teikti personalizuotas saityno tarnybų (angl. web service) paslaugas, kas suteiks galimybę Registrų centro klientams galimybę per vieną vartotojo sąsają gauti apdorotą skirtingų registrų informaciją pagal kliento poreikį ir technines galimybes.

Nors komercinių paslaugų pajamos lyginant su 2018 m. mažėja, įmonė užsibrėžusi jas plėtoti, kurti naujas – kompleksines – paslaugas, susijusias su nekilnojamojo turto objektų kadastriniais matavimais ir turto vertinimu, analitinių duomenų teikimo bei kitas, su nekilnojamojo turto formavimu susijusias, paslaugas. Minėtų paslaugų įvedimas ne tik leis įmonei gauti papildomų pajamų (~200 tūkst. eurų per metus), tačiau ir didinti klientų pasitenkinimą bei prisirišimą prie įmonės. Naujai suburta pardavimų komanda rūpinsis naujų klientų pritraukimu, Registrų centro paslaugų portfelio populiarinimu, proaktyviu ėjimu į tikslinę paslaugų pirkėjų grupę. Stiprinsime savo pozicijas dalyvaujant viešuosiuose pirkimuose keliant tikslą laimėti ne mažiau nei 10 proc. konkursų, kuriuose dalyvavome.

Nauja pardavimų kryptis – nekilnojamojo turto matavimų, vertinimo ir sertifikavimo B2B didžiausių klientų aptarnavimas (NT vystytojai, statybos organizacijos ir kt.). Ir vienas iš svarbiausių uždavinių – stiprinti turto matavimų, vertinimo ir sertifikavimo skyriaus darbuotojų kompetencijas, didinti skyriaus veiklos efektyvumą ir užsitikrinti stabiliai augančias pajamas. Tai ypač aktualu pereinamuoju laikotarpiu, kai įstatymais yra plečiamas neatlygintinių paslaugų gavėjų ratas, tačiau visiško finansavimo, kuris padengtų suteiktų paslaugų sąnaudas, iš valstybės biudžeto įmonė negauna.



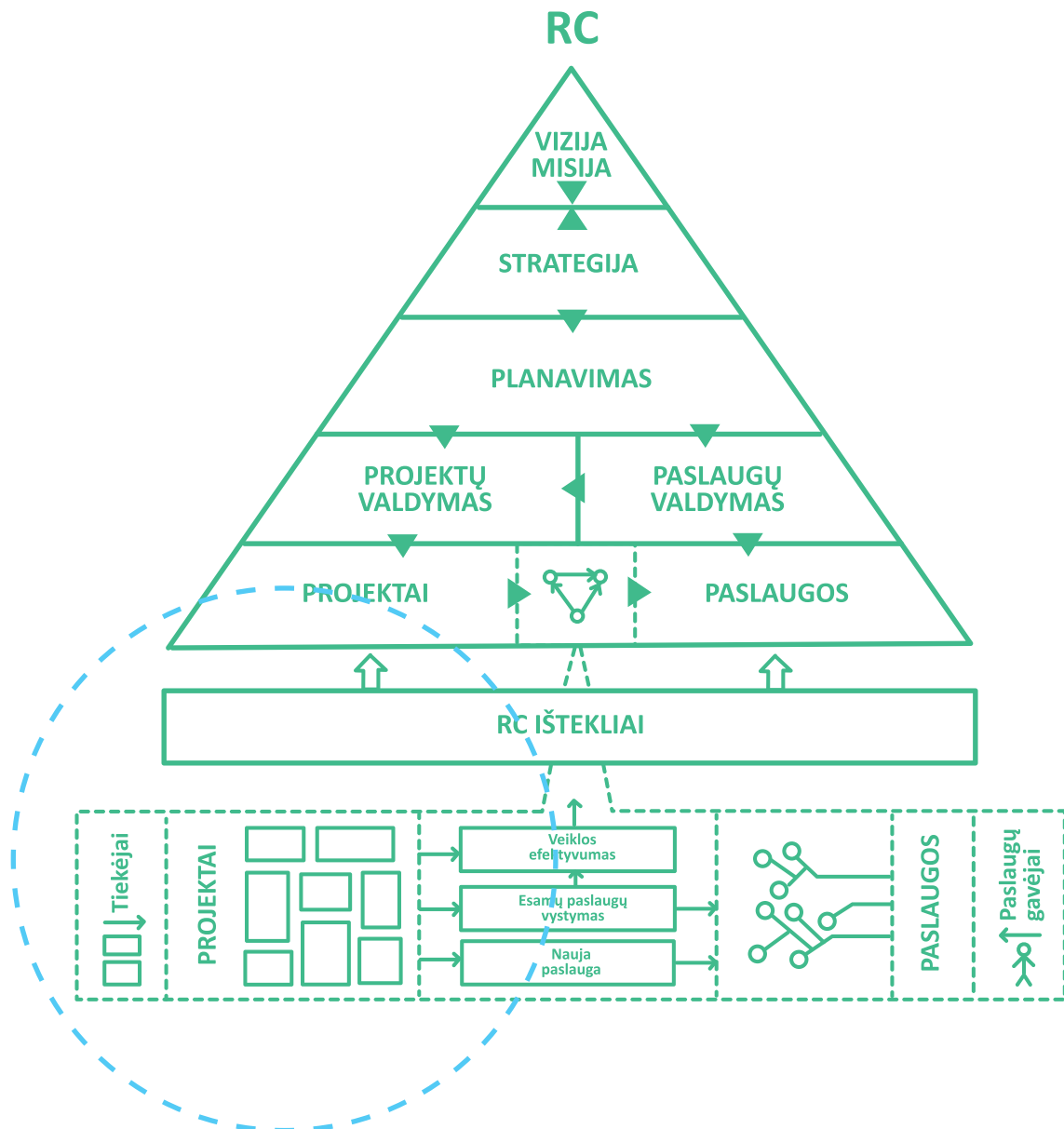
PROJEKTINIS VALDYMAS

Registrų centras, vykdydamas savo veiklą, vysto eilę projektų – su išoriniu finansavimu ir savo lėšomis. Dalis projektų vystomi todėl, kad jų vykdymą įpareigoja teisės aktai ar pavestos funkcijos. Vykdydamas minėtą veiklą, Registrų centras susiduria su problema – lėšos skiriamos tik projekto eigai, jo įgyvendinimui, o tolesnis sistemos ar registro palaikymas, vystymo finansinė našta „gula“ ant įmonės pečių.

Projektų inicijavimas yra siejamas su Registrų centro prioritetais, pagal kuriuos nustatomi projektų eiliškumas ir planuojami pokyčiai.

Registrų centro projektinės veiklos rezultatai (Žr. Pav. 1 „Projektų valdymo vaidmuo“) iš esmės yra orientuoti į:

- ▶ naujų paslaugų kūrimą,
- ▶ esamų paslaugų vystymą,
- ▶ RC veiklos efektyvumo didinimą įskaitant pokyčius.



Pagrindinės šiuo metu vykdomos strateginės Įmonės iniciatyvos pateikiamos žemiau:

Pagrindiniai artimiausio periodo strateginiai Įmonės projektai pateikiami žemiau:

Strateginės RC vidaus iniciatyvos	Strateginės RC išorės iniciatyvos	Inovatyvios RC iniciatyvos
El. paslaugų ir savitarnos vystymo projektas	E. sveikata programa	Erdvinių trimačių (3D) duomenų valdymo technologijos sukūrimas
Dokumentų skaitmeninimas	Gyventojų registro modernizavimo projektas	Sertifikatų centro veiklos vystymas
Veiklos valdymo sistemos diegimo projektas	JAREP ir JADIS tobulinimas	Biometrinių duomenų panaudojimas
Klientų aptarnavimo gerinimo programa	Teisinės informacijos ir teisinės pagalbos paslaugų perkėlimas į el. erdvę	Atviri duomenys bei duomenimis pagrįstos inovatyvios paslaugos

Registų centro tikslas yra siekti matricinės organizacijos struktūros, kuo efektyviau naudojant projektinius vadybos principus ir reglamentuojant projektų valdymo veiklas bei derinant su paslaugų veiklomis. Paslaugos šiame kontekste suprantamos kaip Registų centro veikla: funkcinė, procesinė prasme, įskaitant informacinių sistemų sukūrimas ir teikiamas paslaugas.

ESMINIAI VEIKLOS RODIKLIAI

Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai

Rodiklių pavadinimai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.*
Suteikta paslaugų iš viso, tūkst. vnt.	73 206	89 405	122 143	124 339
iš jų:				
Duomenų teikimas, tūkst. vnt.	22 110	24 453	26 116	22 883
Registravimas, tūkst. vnt.	1 731	1 846	1 768	1 791
Kitos viešosios paslaugos, tūkst. vnt.	1 610	1 694	2 137	2 285
Komercinės paslaugos, tūkst. vnt.	1 322	1 568	775	1 018
Neatlygintinas duomenų teikimas, tūkst. vnt.	46 431	59 844	91 347	96 362
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vnt.	1 550	1 573	1 506	1 380
Vidutinis darbo užmokestis, Eur	1 369	1 379	1 415	1 564

*progozė

2 lentelė Pagrindiniai įmonės finansiniai rodikliai

Rodiklių pavadinimai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.*
Pajamos iš viso, tūkst. Eur	36 968	39 194	39 463	46 527
iš jų:				
Pardavimo pajamos, tūkst. Eur	36 892	39 122	39 079	46 507
Sąnaudos, tūkst. Eur	36 770	38 268	37 130	39 775
Pelnas iki apmokestinimo, tūkst. Eur	197	926	2 333	6 752

*progozė





II SKYRIUS

I APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Įmonės aplinka – tai visuma veiksnių, darančių įtaką jos veiklai. Ji aprėpia visus aspektus, susijusius su įmonės išore ir vidumi. Sparčiai besikeičiančiame inovacijų bei technologijų pasaulyje įmonė privalo lanksčiai ir objektyviai reaguoti į supančius aplinkos veiksnius. Vertindami Registrų centro veiklos rezultatą lemiančius vidinius ir išorinius veiksnius, pažymime, kad nors įmonė vykdo dvejopo pobūdžio veiklą, tačiau jų dalys nėra sulyginamos apimtimi, tai ir analizuojant įmonės veiklą ir finansiniams jos rodikliams darančius įtaką veiksnius, daugiausia bus remiamasi Registrų centro viešosiomis paslaugomis ir jų teikimą lemiančiomis aplinkybėmis.

PIRMASIS SKIRSNIS



I VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Istoriškai valstybės įmonės Registrų centro veikla plėtėsi perduodant įmonei jau veikiančius registrus ir informacines sistemas, pavedant įmonei kurti naujas sistemas, tačiau nebuvo įtvirtintas siekis užtikrinti ekonomišką resursų panaudojimą. Daugeliu atveju IT infrastruktūra yra pasiekusi turimų resursų ribas, nėra užtikrintas pilnas dubliavimas, todėl kartais susiduriama su lėtu sistemų veikimu ar sutrikimais. Naudojami IT infrastruktūros resursai nėra konsoliduoti, todėl yra dideli palaikymo kaštai ir negalimas optimalus jų panaudojimas. IS priežiūra ir vystymas, dėl žmogiškųjų resursų trūkumo yra atliekamas vidiniais ir išoriniais resursais, dėl to yra sudėtingas ir neefektyvus sistemų eksploatavimas.

Efektyvus resursų panaudojimas, standartizuojant veiklos procesus, veiksmingų šiuolaikinių informacinių technologijų taikymas, teikiamų paslaugų prieinamumas ir įvairovė, novatoriškų paslaugų diegimas, turimų arba potencialiai prieinamų žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas bei veiklos skaidrinimas – pagrindiniai perspektyviniai vidiniai veiksniai, kurių pagrindu ir atliekama analizė.

Registrų centro veiklos sėkmė priklauso nuo įmonės tikslų sąsajos su vizija ir misija, metinių tikslų nustatymo ir integravimo į kiekvieno darbuotojo veiklą keliant individualius tikslus, tokiu būdu leidžiant kiekvienam proporcingai prisidėti prie įmonės tikslų ir strategijos įgyvendinimo. Įmonės tikslų įgyvendinimas neatsiejamas nuo organizacinės kultūros vystymo ir organizacijos vertybių laikymosi, darnios ir socialiai atsakingos veiklos principų diegimo, organizacijos viduje naudojamų modernių technologijų, leidžiančių dirbti produktyviai ir efektyviai, optimaliai parinktos valdymo struktūros, eliminuojančios perteklines vadovų grandis, bei skaidrios ir aiškios vidinės komunikacijos. Visi šie vidiniai veiksniai būtini, kad organizacija veiktų sinchroniškai ir vieningai, o valdomi procesai galėtų būti efektyvinami.

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

ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

Šiuo metu, po 2018 m. pabaigoje – 2019 m. pradžioje įvykusių didelių organizacinių pokyčių, Registrų centre siekiama išgryninti veiklas ir procesus, diegiami sisteminiai sprendimai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Pertvarkos tikslas – atskirus juridinius vienetus, kurie veikė kaip Registrų centras dešimtyje apskričių centrų, unifikuoti, ko pasekoje buvo sumažintas administruojantis (vadovaujančių darbuotojų) kiekis nuo 270 iki 170 vadovų. Taip pat atlikta eilė kompleksinių įmonės veiklos gerinimo sprendimų. Siekiant efektyvinti ir standartizuoti organizacijos veiklos procesus, centralizuotos registravimo funkcijos, jas koncentruojant 10-yje didžiausių įmonės klientų aptarnavimo padalinių. Nutolę padaliniai (40) toliau vykdo tik klientų aptarnavimo – dokumentų priėmimo ir išdavimo – funkcijas. Taip pat centralizuotos ir vystomos aptarnaujančios, procesų šeimininko rolę vykdančios funkcijos (teisė, žmogiškieji išteklių, prevencija, komunikacija, apskaita ir finansai, turto, projektų valdymas, pirkimai ir IT paslaugos), veiklos padalinių funkcijas išgryninant pagal valdomus procesus įmonės mastu.

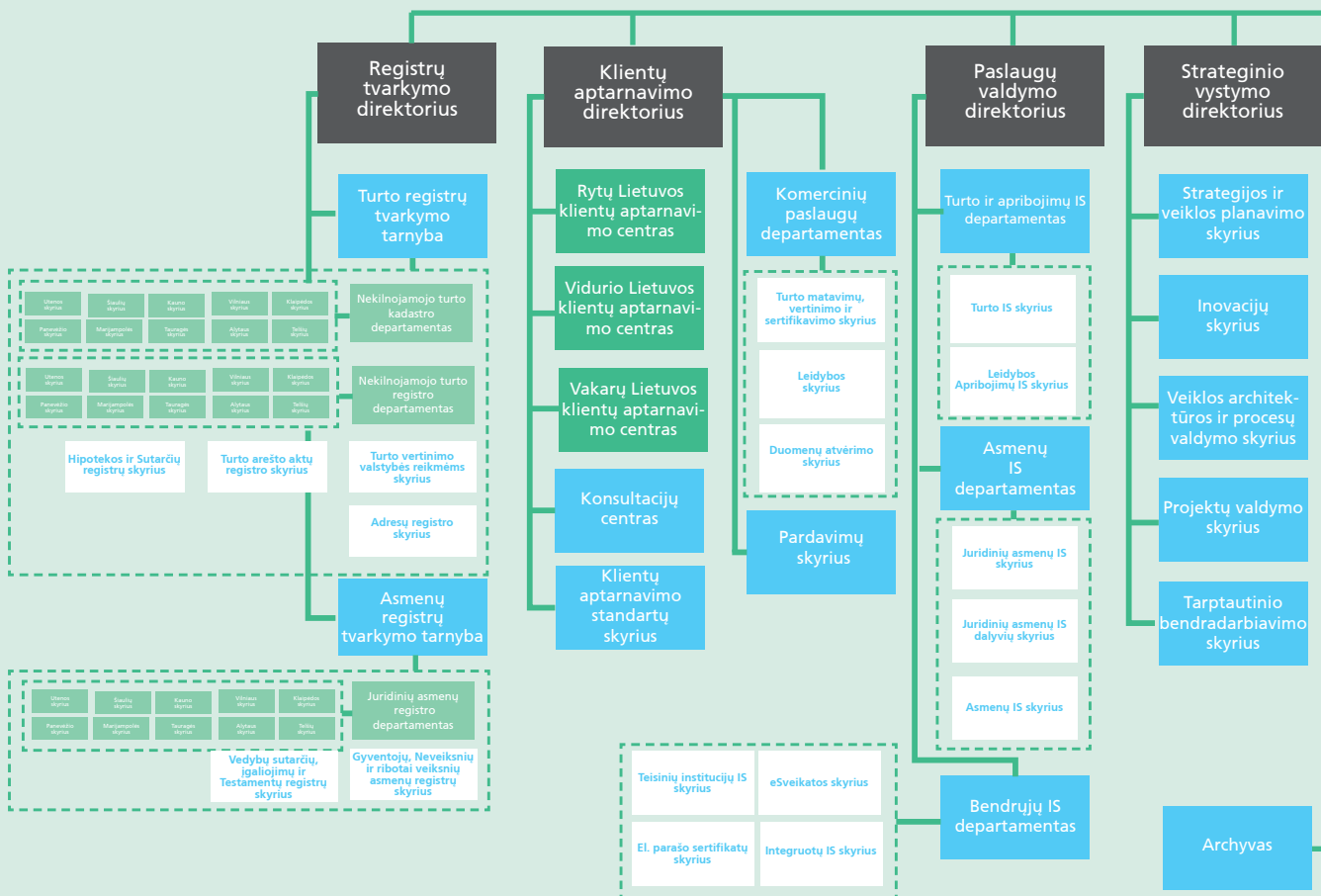
Pertvarkos laikotarpiu buvo unifikuotas pareigybių sąrašas su smulkiąja organizacine struktūra, standartizuoti padalinių ir pareigybių aprašai, iš esmės pakeisti atlygio valdymo principai ir politika, įdiegti pareigybių lygiai ir jų pastovios atlygio dalies rėžiai, sudalyvauta didžiausiame Lietuvoje atlygio rinkos tyrime, kas nuo šiol leidžia įsivertinti ir nuosekliai stebėti atlygio išorinį konkurencingumą bei vidinį teisingumą. Įvesta atlygio už ilgalaikį vadovų pavadavimą kontrolės sistema, siejant tai su konkretais pavadavimo laikotarpio tikslais bei rodikliais. Įmonės mastu atsisakyta žemesnio lygmens (darbininkiškų profesijų) pareigybių, perkant palaikomąsias funkcijas iš rinkos. Stiprinamas ir koncentruojamas įvairaus lygmens specialistų, ekspertų lygmuo organizacijoje kaip esminis ir veiklai būtinas. Papildomoms naudoms valdyti organizacijos mastu pasirašyta nauja Kolektyvinė sutartis. Papildomų naudų kryptys koncentruotos keturiose srityse: darbo ir poilsio laiko balansas, komandinio darbo ir bendrystės stiprinimas, vienkartinės išmokos/pagalba esant svarbiems šeiminiams atvejams, bei darbuotojų sveikata ir jos prevencija. Dar 2019 metais buvo patvirtinta darbuotojų veiklos vertinimo (DVV) politika ir metodika, 2020 m. ši sistema bus įdiegta įmonėje, kuri leis susieti įmonės strateginius metinius tikslus su kasdieniais darbuotojų vykdomais darbais, taip pat įves standartizuotų metinių pokalbių sistemą tarp vadovų ir darbuotojų.

2020–2023 m. įmonėje bus siekiama įsodiegti ir koncentruotai valdyti šias veiklas: mokymų organizavimą, pardavimus, inovacijas, projektų valdymą, veiklos architektūros ir procesų valdymą, sutarčių kontrolę, klientų aptarnavimo standartų, kibernetinės saugos ir kitas sritis. Kelių metų perspektyvoje ypatingas dėmesys bus skiriamas vadovų ir darbuotojų kompetencijų ugdymui, kvalifikacijos kėlimui, įvedant sistemiškai valdomus kvalifikacijos kėlimo, atestavimo ir mokymosi įrankius, didžiausią dėmesį skiriant registrų bei klientų aptarnavimo srityse. Taip pat ypatingas dėmesys planuojamas skirti naujų darbuotojų įvedimui, kas leis palaipsniui užtikrinti nuoseklų veiklos ir žinių perdavimą jaunosios kartos atstovams. Per artimiausius tris metus ketinama įsodiegti kritinių pareigybių stebėsenos ir pamainumo sistemą, pradėti vykdyti darbuotojų įsitraukimo tyrimą ir nuosekliai dirbti su tyrimo duomenimis, siekiant stiprinti į profesionalumą, atsakomybę ir bendradarbiavimą orientuotos organizacinės kultūros stiprinimą.

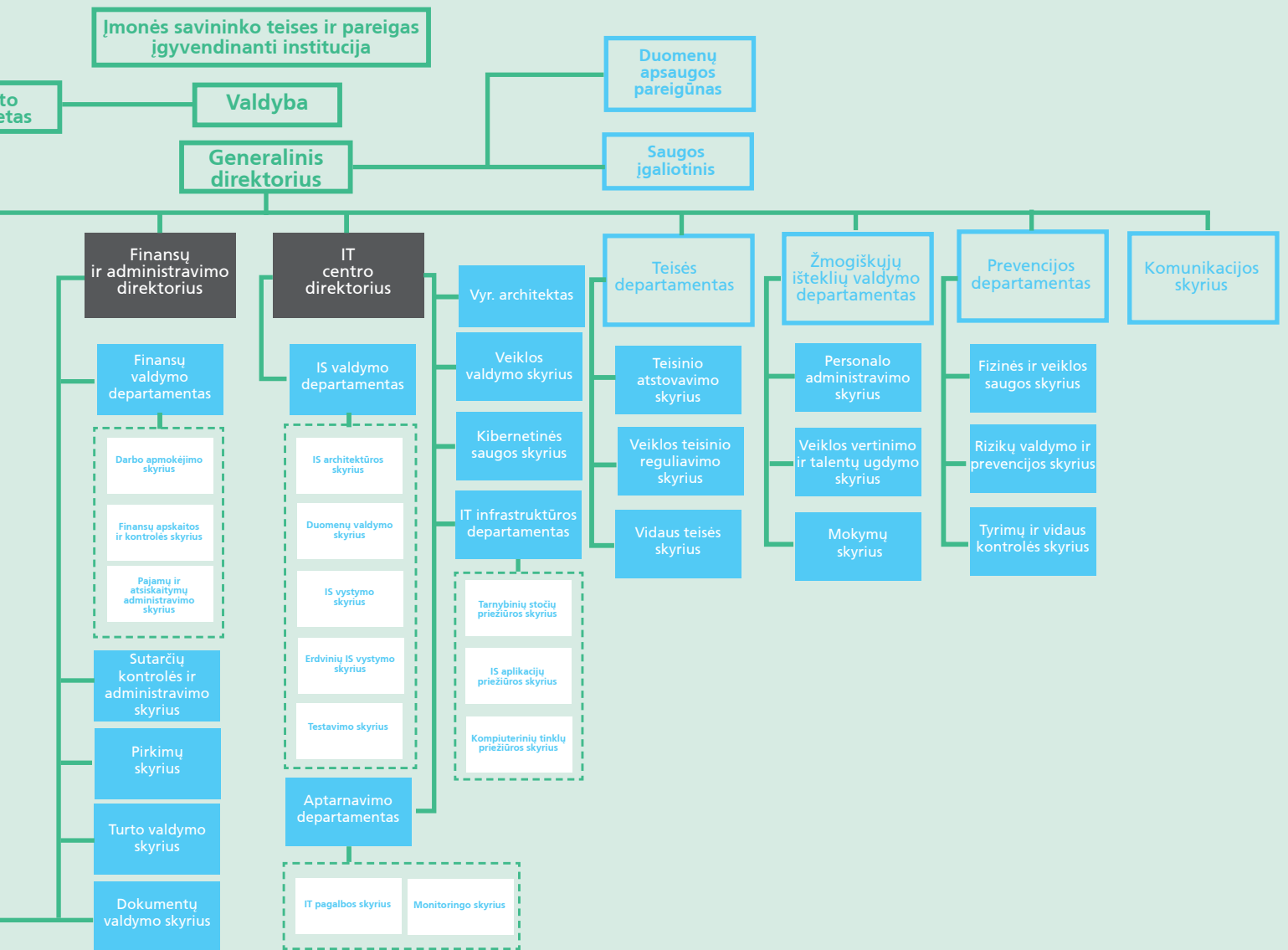


VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO STRUKTŪRA

Audi
komite



2 pav. Registrų centro organizacinė struktūra





STRATEGINIAI IŠTEKLIAI

Registų centrui patikėti pagrindiniai valstybės informaciniai ištekliai. Siekdami tenkinti visuomenės poreikius, siekiame efektyviai ir patikimai tvarkyti patikėtus ir sukauptus strateginius išteklius:

- ▶ Žmogiškuosius išteklius;
- ▶ Pagrindiniuose valstybės registruose ir informacinėse sistemose kaupiamus duomenis ir jų tvarkymą užtikrinančių informacinių technologijų infrastruktūrą;
- ▶ Sukauptas žinias ir esmines kompetencijas;
- ▶ Finansinius išteklius.

Žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Registų centre daugiau negu 60 proc. darbuotojų dirba ilgiau nei 10 metų. Įmonės veiklos specifika ir unikalumas lemia tai, kad ekspertinio lygmens darbuotojas gali išaugti tik įmonės viduje ir tik nuosekliai kaupdamas patirtį registų valdymo srityje. Tuo tarpu Lietuvos darbo rinkos pokyčiai pastaruosius keletą metų intensyvėja, pokyčių dinamika auga, atėjus naujos kartos atstovams. Įvertinus išorinius darbo rinkos ir vidinius veiksnius bei rizikas, akivaizdu, kad vis sunkiau įmanoma užtikrinti šiuolaikinės organizacijos veiklos tęstinumą galvojant tik apie naujų kompetentingų darbuotojų pritraukimą. Todėl žmogiškųjų išteklių srities rizikoms valdyti ne mažiau svarbu ypatingai kryptingas specialistų ugdymas ir reikiamos kvalifikacijos išlaikymas.

Visgi neužtenka turėti reikiamą darbuotojų kvalifikaciją ar tinkamą jų skaičių. Šalia šių veiksnių būtina kryptingai valdyti (kelti ir matuoti) darbuotojų veiklos tikslus synchronizuojant juos su įmonės veiklos tikslais. Tai būtina norint kryptingai įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus bei pasiekti maksimalų rezultatą.

Remiantis Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymu, Registų centras, kaip įmonė, tvarkanti pagrindinius Lietuvos Respublikos registrus (Juridinių asmenų registrą, Nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą), yra įtrauktas į pirmos kategorijos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašą. Registų centro informacinių technologijų techninė ir programinė įranga, programinės įrangos platformos ir pagrindinių valstybės registų bei valstybės informacinių sistemų, kuriose tvarkoma ypatingos svarbos informacija, duomenys sudaro nacionaliniam saugumui užtikrinti strateginę reikšmę turinčių infrastruktūrą.

Įmonės informacinių technologijų infrastruktūra, pagrindiniai valstybės registrai, kitos valstybinės svarbos informacinės sistemos ir taikomoji programinė įranga yra unikalūs, neatkartinami ir itin vertingi valstybės informaciniai ištekliai. Pagrindiniuose valstybės registruose ir informacinėse sistemose kaupiami duomenys užtikrina turtinių ir kitų teisių apsaugą, leidžia Registų centrui ir kitoms viešojo sektoriaus institucijoms patikimai teikti kokybiškas viešąsias paslaugas. Užtikrinamas pridėtinę vertę kuriančių, valstybės ekonominį potencialą ir finansinį stabilumą didinančių privataus sektoriaus paslaugų rinkos vystymasis.

Registų centre įdiegtos stebėsenos ir vienos moderniausių elektroninės saugos

priemonės užtikrina adekvačių duomenų ir kitų informacinių išteklių apsaugą nuo kibernetinės erdvės pavojų.

Siekiant užtikrinti Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumą, tobulinti valstybės registrų ir informacinių sistemų viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę priemones, didinti kibernetinę ir duomenų saugą, informacinių technologijų infrastruktūros efektyvumą, yra laikomasi šių bazinių principų ir technologijų: informaciniai ištekliai ir jų valdymas yra centralizuoti, dokumentai generuojami iš duomenų, naudojama trijų sluoksnių architektūra, kuriama aukšto pasiekiamumo IT infrastruktūra. Kaip pateikta dokumento ankstesnėse dalyse, numatyti strateginiai projektai, siekiant atnaujinti klientų el. savitarnos portalą, pagerinti klientų aptarnavimą klientų aptarnavimo centruose. Taip pat įmonės strateginiuose tiksluose bei uždaviniuose yra numatyta užtikrinti stabilų valstybės registrų bei informacinių sistemų veikimą, tinkamą kibernetinių bei kitokio tipo incidentų valdymą.

KORUPCIJOS PREVENCIJA IR VIDAUS KONTROLĖ ▼

Pastaraisiais metais Registrų centro reputaciją itin neigiamai paveikė žinios apie kai kurių darbuotojų veiklą, nepakankamą įmonės vidaus kontrolę, neskaidrius viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių darbuotojų ryšius su esamais ar potencialiais tiekėjais, nepotizmą, interesų konfliktus ir kitas problemas. Tokie dalykai neigiamai veikė ne tik įmonės reputaciją, bet ir smukdė darbuotojų motyvaciją ir galėjo turėti ilgalaikių neigiamų pasekmių ateityje įgyvendinant savo misiją ir siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų.

Siekiant apginti įmonės ir valstybės finansinius interesus 2019 m. buvo inicijuoti ir atlikti 2 vidaus audita duomenų teikimo ir sertifikatų išdavimo veiklos srityse. Auditų metu nustatyta įmonei padaryta preliminari 1,7 milijono turtinė žala, o atskleistos informacijos pagrindu teisėsauga pradėjo 2 ikiteisminius tyrimus dėl piktnaudžiavimo. Siekdamas išieškoti, galimai nusikalstama veika padaryta žalą iš atsakingų fizinių ir juridinių asmenų, įmonė yra pareiškusi 4 civilinius ieškinius daugiau nei 1,2 milijono Eur sumai. Be to, peržiūrėjus ir pakeitus žalingas duomenų teikimo sutartis, sudariusias sąlygas kai kuriems privatiems juridiniams asmenims gauti valstybės registrų duomenis išskirtinėmis sąlygomis, papildomai gauta daugiau nei 400 tūkstančių eurų pajamų, nei per tą patį 2018 m. laikotarpį. Šiuo metu įmonė yra įgyvendinusi 12 iš 16 pateiktų audito rekomendacijų, nuolat bendradarbiauja ir teikia informaciją apie likusių rekomendacijų įgyvendinimo eigą ministerijos Centralizuotam vidaus audito skyriui.

2018 m. apklausos, skirtos įvertinti įmonės darbuotojų požiūrį į korupciją, duomenimis, didžiosios daugumos (98 proc.) įmonės darbuotojų požiūris į korupcinio pobūdžio veikas yra neigiamas. Vis dėlto, net 23 proc. darbuotojų būtų linkę jiems žinomus korupcijos atvejus nuslėpti, tuo labiau kad 40 proc. apklaustųjų teigia net nežinantys, kur ir kam apie juos galėtų pranešti. Tai rodo didelį įmonės darbuotojų antikorupcinį potencialą, tačiau jam atsiskleisti turi būti sudarytos reikiamos sąlygos, ugdymas ir tinkamos pranešėjų apsaugos priemonės.

Siekiant įgyvendinti įmonei keliamus lūkesčius, 2019 m. buvo iš pagrindų peržiūrėta įmonės veiklos praktika ir politika korupcijos prevencijos ir vidaus kontrolės srityse, įvertintos korupcijos rizikos bei sukurta ilgalaikė veiksminga, kryptinga ir nuosekli korupcijos prevencijos ir vidaus kontrolės sistema.

2020 metais ypač didelis dėmesys bus skiriamas darbuotojų antikorupciniam švietimui ir mokymams. Nuo metų pradžios nuolat organizuojami mokymai naujai atėjusiems darbuotojams, visi nauji teisės aktai išsamiai pristatomi darbuotojams Įmonės intranete, darbuotojų supažindinimas su vidaus teisės aktais perkeltas į Dokumentų valdymo sistemą ir nuolat kontroliuojamas, darbuotojų patogumui buvo sukurta atskira skiltis intranete, kur vienoje vietoje skelbiamos visos aktualios vidaus teisės aktų redakcijos. Tai neabejotinai prisidės siekiant įmonės veiklos viešumo ir atvirumo, vykdomų procedūrų skaidrumo ir jose dirbančių asmenų antikorupcinio sąmoningumo didinimo. Įmonė aktyviai pradėjo diegti pažangiausias korupcijos prevencijos priemones, kurių visuma ilginiui taps integralia vidaus kontrolės ir įmonės organizacinės kultūros dalimi. Patvirtintas naujas Korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimo tvarkos aprašas nustato korupcijos pasireiškimo tikimybės, teisės aktų projektų poveikio korupcijos mastui ir atsparumo korupcijai lygio įvertinimo procesus ir metodikas. Jų pagrindu buvo identifikuotos Įmonės veiklos sritys, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė bei pasirinktoje veiklos srityje teisės aktų nustatyta tvarka, atliktas korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas. 2019 m. Įmonės veiklos rizikoms identifikuoti ir valdymui užtikrinti sukurta vidaus kontrolės ir rizikų valdymo sistema, kuri leis nustatyti pagrindines rizikos sritis, bei planuoti veiksmus rizikoms mažinti, užtikrins nenumatytų įvykių prevenciją ir jų valdymą. Šiuo tikslu Įmonėje buvo parengti ir patvirtinti: Etikos kodeksas, Dovanų politika, Vidaus kontrolės politika, Neviešos informacijos administravimo tvarkos aprašas.

Valdybai patvirtinus naują Įmonės Rizikų valdymo politiką, žengtas dar vienas žingsnis kuriant ir įgyvendinant vidaus kontrolės ir rizikų valdymo sistemą. Rizikų valdymo politika nustato Registrų centro rizikų valdymo principus ir modelį, rizikų valdymo procese dalyvaujančių asmenų teises, pareigas ir atsakomybę. Politikos nuostatas įgyvendins metodika, kuri detalčiai reglamentuos metinį rizikų valdymo procesą Įmonėje.

Siekiant užtikrinti pranešėjų apsaugą Įmonėje buvo pradėta taikyti informacijos apie pažeidimus teikimo, tyrimo ir asmens informavimo procedūra užtikrinant asmenų, pateikusių informaciją apie pažeidimus, apsaugos, skatinimo ir pagalbos jiems priemones. Patvirtintas tokios informacijos priėmimo, nagrinėjimo ir tvarkos aprašas, kuris pilnai užtikrino atitiktį naujam Lietuvos Respublikos pranešėjų apsaugos įstatymui. Naujai priimtas vidaus teisės aktas dėl Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje ir Lobizmo įstatymo nuostatų įgyvendinimo nustato aiškias atsakomybių ribas ir reikiamas kontrolės procedūras. Įgyvendinant šiuo teisės aktu nustatytas vidaus kontrolės priemones siekiama efektyviai užtikrinti Įmonėje dirbančių asmenų, kuriems taikomi Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo (toliau – Įstatymas) nuostatų reikalavimai ir apribojimai, kontrolę. Nustatytos aiškios darbuotojų, vadovų ir kontroliuojančių asmenų atsakomybių ribos, detalios supažindinimo ir nusišalinimo procedūros, standartizuotos prašymų ir pareiškimų formos perkeltiant jas į Dokumentų valdymo sistemos savitarną. Artimiausiu metu planuojama įdiegti ir kitų Įmonės darbuotojų (vidaus) privačių interesų deklaravimo ir valdymo sistemą.

2020 metų laikotarpiu planuojama:

- Įdiegti įmonės vykdomų viešųjų pirkimų prevencinę kontrolę, kuri apimtų visus viešųjų pirkimo vykdymo etapus ir pirkimo sutarčių vykdymo kontrolę;
- Įgyvendinti pagrindinius vidaus kontrolės procesus Rizikų valdymo ir Korupcijos prevencijos srityse, atlikti atsparumo korupcijai lygio vertinimą remiantis įmonėje patvirtinta metodika;
- Atnaujinti esamas ir įdiegti naujas, teisės aktuose nustatytus reikalavimus atitinkančias, nacionaliniams saugumui užtikrinti svarbios infrastruktūros ir personalo saugos priemones;
- Parengti įmonės vidaus teisės aktus reikalingus naujos redakcijos LR Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo nuostatų įgyvendinimui nuo 2020 m. sausio 1 d.
- Nustatyti komercinę veiklą vykdančių darbuotojų pareigą vengti interesų konfliktų ir suformuluoti aiškias taisykles dėl ryšių, sukuriančių interesų konfliktą, vertinimo, tokių ryšių deklaravimo, deklaracijose esančios informacijos atnaujinimo ar patikslinimo ir šių taisyklių laikymosi kontrolės.

▷ SPECIFINIAI GEBĖJIMAI, ▷ TARPTAUTINIS PRIPAŽINIMAS ▷ IR ESMINĖS KOMPETENCIJOS ▽

Registų centro gebėjimai kurti ir plėtoti savo išteklius, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir jos poreikius, veiklos kryptis įvertinti nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Pasaulio banko tyrimo „Doing Business 2019“ vertinimu, dėl Registų centro įgyvendintų sprendimų Lietuva turto registravimo kategorijoje užima 4-ąją vietą pasaulyje ir 1-ąją vietą Europoje, o kategorijoje „Starting business“ – 31-ąją vietą iš 190 vertintų valstybių.

Plėtojant tarptautinį bendradarbiavimą, keičiantis ir skleidžiant gerąją praktiką ir patirtį, įmonėje organizuojami pažintiniai vizitai ir seminarai giminingoms institucijoms iš įvairių šalių. Registų centre organizuoti mokymai delegacijoms iš Ukrainos, Graikijos, Kosovo, Albanijos, Azerbaidžano, Maroko, Baltarusijos, Etiopijos ir kitų šalių Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo, registravimo, valstybės registų administravimo, IT infrastruktūros, naujausių technologinių sprendimų, informacinių sistemų integravimo ir tarpusavio sąveikos, sukurtų ir teikiamų el. paslaugų, saugos, elektroninių dokumentų valdymo, masinio turto vertinimo ir kitose srityse.

Stiprinant Baltijos jūros regiono šalių bendradarbiavimą, Įmonė dalyvauja Šiaurės ir Baltijos šalių viešojo administravimo mobilumo programos remiamuose projektuose,

pagal kuriuos rengia trumpalaikius pažintinius vizitus į šio regiono giminingas įstaigas ir organizacijas, taip pat dalyvauja Jungtinių Tautų Geografinių pavadinimų ekspertų grupės (UNGEGN) Baltijos skyriaus renginiuose, Baltijos šalių matininkų forumuose bei tarptautiniuose seminaruose „REG-NORD-BALT“, kur aptariami pagrindinių valstybės registru klausimai. Ši veikla stiprina institucinį ir profesinį bendradarbiavimą, didina Baltijos jūros regiono konkurencingumą bei sudaro galimybes keistis gerąja darbo patirtimi ir pasiekimais, susipažinti su diegiamomis naujovėmis.

Siekiant prisidėti prie ES ir kitų tarptautinių organizacijų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, ypač svarbus Registru centro atstovų dalyvavimas įvairių tarptautinių organizacijų veikloje, kaip antai Europos verslo registru asociacijoje (EBRA), Europos nacionalinių kartografavimo ir nekilnojamojo turto kadastro bei registro institucijų asociacijoje („EuroGeographics“), Europos žemės registru asociacijoje (ELRA), Europos Sąjungos Nuolatiniam kadastro komitete (PCC), Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos Žemės administravimo darbo grupėje (UNECE WPLA) ir kitose su įmonės funkcijomis susijusių tarptautinių organizacijų veiklose bei tarptautiniuose renginiuose. Dalyvavimas tarptautinių organizacijų, darbo grupių veikloje ir tarptautiniuose renginiuose leidžia kritiškai įvertinti savo pasiekimus, susipažinti su tarptautiniu mastu pripažintų ekspertų rekomendacijomis ir įžvalgomis, kitų šalių gerąja patirtimi, inovacijomis bei pasaulinėmis tendencijomis, ypač kas susiję su ES teisės aktais, tokių kaip direktyva dėl viešojo sektoriaus informacijos pakartotinio naudojimo, INSPIRE direktyva, direktyva dėl centrinių, komercinių ir bendrovių registru sąveikos, ir kitų ES teisės aktų ir iniciatyvų įgyvendinimu, susijusių su duomenų iš pagrindinių valstybės registru teikimu, elektroninių paslaugų kūrimu, registru ir kitų informacinių sistemų sąveika bei duomenų atvėrimu.

Tarptautinio bendradarbiavimo srityje svarbu: kurti ir išlaikyti įmonės lyderio įvaizdį tarptautinėje arenoje, dalyvauti diskusijose priimančią ir derinančią ES teisės aktus ir kitus dokumentus, standartus ir taisykles, kurie aktualūs įmonės veiklai, dalytis sukaupta profesine kompetencija su kitų šalių specialistais, susipažinti ir perimti kitų šalių gerąją patirtį, skleisti užsienio šalių giminingų institucijų inovacijas ir gerąją praktiką, stiprinti bendradarbiavimą su giminingomis užsienio institucijomis. Dalyvavimas tarptautinių organizacijų veikloje, renginiuose ir projektuose leidžia įmonės darbuotojams tobulinti profesines žinias, įgūdžius, kompetencijas, tokiu būdu užtikrinant jų profesinį tobulėjimą bei didinant nefinansinę motyvaciją. Taip pat įmonės gerosios patirties ir įgyvendinamų naujovių pristatymas įvairiuose renginiuose didina jos žinomumą, įvaizdį ir pripažinimą pasauliniu mastu.

Palankiai vertinami Lietuvos laimėjimai Nekilnojamojo turto kadastro ir registro, Juridinių asmenų registravimo srityje skatina Registru centrą ir toliau aktyviai dalyvauti įvairiuose tarptautiniuose projektuose kuriant bendras, su nekilnojamojo turto administravimu ir verslu susijusias paslaugas, kurios būtų teikiamos ne tik Lietuvos, bet ir įvairių Europos šalių gyventojams bei verslo subjektams. Tikimasi, kad panašios paslaugos, nauji informacijos ir paslaugų kūrimo projektai ateityje padės notarams, bankams, mokesčių inspekcijoms ir kitiems klientams operatyviau sudaryti įvairius nekilnojamojo turto sandorius, tobulinti mokesčių sistemą, plėtoti verslą ir kredito bei nekilnojamojo turto rinką, užtikrins geresnę nuosavybės teisių apsaugą, patikimos informacijos apie nekilnojamąjį turtą, juridinius asmenis teikimą vidaus ir užsienio vartotojams, pagerins klientų aptarnavimo kokybę ir prisidės prie ekonomikos plėtos.

ĮMONĖS KURIAMA VERTĖ

Siekiant užtikrinti įmonės veiklą įgyvendinimą ir optimizavimą naudojant informacines technologijas, esamų informacinių sistemų vystymą ir priežiūrą, efektyvesnį IT valdymą ir ilgalaikės IT strategijos kūrimą ir įgyvendinimą, yra vadovaujamosi ITIL įmonės IT architektūros valdymo metodais ir IT veiklos procesų valdymo praktika.

Pasaulyje paskutinius keletą metų vis daugiau dėmesio skiriama skaitmeninei ekonomikai (angl. Digital Economy) ir jos sukuriama pridėtinei vertei pramonei bei visuomenei. Atsižvelgdamas į pasaulines tendencijas, Registrų centras siekia sukurti reikiamą infrastruktūrą ir programinę įrangą, kuri leistų klientams teikti personalizuotas komercines (ne monopolines) paslaugas, orientuotas į konkretaus kliento poreikius bei technines galimybes.

Registrų centras vysto Duomenų analizės sistemą (toliau – DAS), paremtą atviro kodo „Apache Hadoop“ paskirstytą failų sistema (angl. Hadoop Distributed File System). Šios sistemos tikslas vienoje vietoje saugoti integruotus ir parengtus analizei skirtingų registrų ir IS duomenis. DAS naudojama infrastruktūra leidžia apdoroti didelius duomenų masyvus bei juos praturtinti išorinių šaltinių duomenimis. Tai yra vienas esminių komponentų kuriant naujas duomenimis paremtas paslaugas.

DAS architektūra sudaro palankią technologinę aplinką testuoti ir diegti naujus duomenų analizės bei apdorojimo sprendimus, paremtus kompiuterinio mokymosi (angl. machine learning), neuroninių tinklų ar kitus dirbtinio intelekto principais paremtus metodus.

Minėta sistema apima smėliadėžės (angl. sandbox) projektą, kuris Registrų centro klientams sudarys galimybę naudotis demonstraciniais registrų duomenimis, testuoti algoritmus ir technologinius sprendimus bei konstruoti personalizuotus duomenų rinkinius.

Vystant Duomenų analizės sistemą Registrų centras galės pasiūlyti naujus analitinius produktus, integruotus paketinius duomenis, apimančius keletą registrų ir IS, bei personalizuotas saityno tarnybų (angl. web service) paslaugas.

Registrų centro projektai yra orientuoti į aukštesnės pridėtinės vertės skaitmeninių paslaugų kūrimą ir plėtrą. Lengvesnė prieiga prie valstybinių duomenų skatina skaitmeninės ekonomikos (angl. Digital Economy) plėtrą, leidžia valstybei vienoje vietoje sukonzcentruoti žinias ir technologijas, pramonei bei visuomenei pasiūlyti aukšto lygio skaitmenines paslaugas, atitinkančias naujausias pasaulines tendencijas.

Registrų centras vertę visuomenei taip pat kuria periodiškai teikdamas analitines-ekspertines Nekilnojamojo turto registre, Juridinių asmenų registre bei Gyventojų registre kaupiamų duomenų tendencijų apžvalgas – užtikrindamas viešą ir objektyvų pirminės informacijos pateikimą skirtingoms visuomenės grupėms apie aktualias valstybės gyvenimo sritis. Taip pat kaip pirminis oficialių duomenų šaltinis, savo tvarkomų duomenų pagrindu formuoja švietimo, verslo, valstybės bei visuomeninėms organizacijoms aktualių verslo ir nekilnojamojo turto kategorijų reitingus. Paraleliai tvarkomų duomenų pagrindu teikia ekspertines įžvalgas, komentarus žiniasklaidai ir visuomenei aktualiais klausimais – nekilnojamojo turto, verslo, duomenų apsaugos, demografinių procesų ir kt. klausimais.

Registrų centro veiklą sudaro pagrindinės veiklos ir palaikančios funkcijos pateikiamos 3 pav. 

3 pav. Registrų centro pagrindinės veiklos ir palaikančių funkcijų schema



Pagrindinę vertę kurianti veikla prasideda nuo klientų aptarnavimo veiklos, kurios metu surenkami duomenys ir dokumentai. Jų pagrindų yra vykdoma registru tvarkymo veikla – duomenys patikrinami ir įrašomi (registruojami) į tam skirtus registre, taip jie įgyja teisinį statusą. Toliau vertė kuriama duomenis tinkamai saugant, archyvuojant, integruojant ir sujungiant su kitais duomenimis. Sukūrus duomenų sklaidos kanalus ir duomenis perdavus vartotojams, baigiasi viena vertės kūrimo grandinė. Kitą grandinę prasideda, kai duomenų pagrindu yra valdomos informacinės paslaugos. Ši veikla – duomenų pavertimas paslaugomis – yra didžiausių pridėtinę vertę įmonei kuriantis veiklos etapas.

Papildoma vertė kuriama vykdant komercinių paslaugų teikimą, Vykdamas registru tvarkymo ir informacinių paslaugų valdymo veiklas šalia galime teikti susijusias ir papildomą vertę kuriančias paslaugas klientams, kurios pasiekia klientus vykdant pardavimo ir rinkodaros veiklas.

| TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS

Registrų centro veikla daugiausiai grindžiama informacinių technologijų taikymu, todėl įmonė jautriai reaguoja į technologinių veiksnių pokyčius, stengiasi juos numatyti ir pasirinkti optimalius, ilgalaikę perspektyvą turinčius sprendimus. Pasirenkami sprendimai turi atitikti Registrų centro poreikius ir lūkesčius, lengvai integruotis su

naudojamomis taikomųjų programų, duomenų ir technologijų architektūromis ir leisti mažinti paslaugų teikimo sutrikimo riziką, užtikrinti konkurencingą tiekėjų rinkos aplinką, kad sprendimus galėtų pasiūlyti keli tiekėjai. Didelis dėmesys yra skiriamas esamos infrastruktūros konsolidavimui siekiant aukštą rezultatą pasiekti optimaliomis reikalingos technikos ir programinės įrangos sąnaudomis, yra naudojami atvirojo kodo sprendimai, leidžiantys dar labiau sumažinti eksploatacines išlaidas. IT veiklos efektyvumo didinimas ir IT infrastruktūros racionalizavimas leidžia didinti tiek IT veiklos, tiek IT infrastruktūros kokybinius rodiklius ir mažinti priežiūros bei palaikymo sąnaudas. Pagrindinis IT tikslas yra kokybinių rodiklių gerinimas – kibernetinio saugumo didinimas, IS patikimumo didinimas bei technologijų keliamos rizikos veiklai mažinimas. IT veiklos efektyvumo gerinimas, IT specialistams leis skirti daugiau dėmesio kibernetinio saugumo funkcijų stiprinimui, IT infrastruktūros tobulinimo bei naujų IS kūrimo ar egzistuojančių IS tobulinimo veikloms. Konsoliduota IT infrastruktūra, mažesnė naudojamų technologijų aibė, didesnis standartizavimo lygis, paprastesnės IT infrastruktūra reikalauja mažesnių priežiūros ir palaikymo sąnaudų. Tokiu būdu lėšos ir kiti resursai gali būti nukreipti į saugumo ir IS patikimumo gerinimą. Realizuojant veiklos poreikius informacinėms sistemoms bei diegiant kibernetinio saugumo sprendimus, turi būti užtikrintas informacinių sistemų patikimumas, patvirtinta vieninga ir konsoliduota informacinių sistemų architektūra. IS priežiūra ir vystymas turi būti atliekami vidiniais resursais, tai leidžia paprasčiau ir efektyviau eksploatuoti valdomas informacines sistemas ir registrus.

IT paslaugų valdymas turi būti tobulinamas pagal IT paslaugų valdymo gerąsias praktikas diegiant ITIL principus. Visi IT procesai turi turėti matavimo kriterijus, kurie būtų nuolatos stebimi ir vertinami. Atskiroms IT paslaugoms turėtų būti priskirti IT paslaugų savininkai. Turi būti pasiektą, kad visos su IT susijusios užklausos ir incidentai būtų registruojami pagalbos tarnybos informacinėje sistemoje, kad nebeliktų incidentų ar užklausų, kurie nebuvo užregistruoti. Pagalbos tarnybos darbuotojai turi būti pakankamai kvalifikuoti, kad galėtų savarankiškai išspręsti tam tikras problemas, pakonsultuoti naudotojus, atlikti tam tikras paskirtas administravimo funkcijas. Pagalbos tarnyboje turi būti pakankamas skaičius specialistų, kad užtikrinti optimalų bei naudotojus tenkinantį atsakymo laiką. Informacinių sistemų nenutrūkstamai veiklai užtikrinti būtinas 24/7 priežiūros centras, kuris dirbdamas pagal ITIL metodologijas, užtikrintų nenutrūkstamą informacinių sistemų priežiūra ir operatyvų reagavimą į sutrikimus.

Investavimas į darbuotojus ir Registrų centre esančių specialistų kompetencijų vystymas leidžia kurti aukšto sudėtingumo technologinius sprendimus. Turi būti einama link dedikuotų IT specialistų komandų sudarymo modelio, kur yra platus kompetencijų pasirinkimas, ir galima specialistus (vidinius ar išorinius) iš skirtingų sričių operatyviai įtraukti į skirtingus informacinių sistemų vystymo projektus ar priežiūrai. Trečiųjų šalių resursus naudoti, tik konkrečioms vystymo ar priežiūros užduotims realizuoti, kurių vykdymą ir kontrolę atliktų vidiniai resursai.

IT infrastruktūra turi būti atnaujinta ir geografiškai dubliuota. Didelis dėmesys turi būti skirtas informacinių sistemų priežiūros, valdymo procesams ir IT infrastruktūros komponentų gyvavimo ciklui, kas užtikrintų aukštą Registro centro teikiamų paslaugų kokybę. Tam tikslui įdiegtas informacinių sistemų pakeitimų valdymo procesas. Kuris sprendžia IT resursų užimtumo ir darbų planavimo iššūkius. Kiekvienas pakeitimas prieš perduodant vykdymui yra analizuojamas ir vertinamas, taip pat apskaičiuojami pakeitimo įgyvendinimui reikalingi IT resursai. Įsteigtas atskiras komitetas pakeitimų prioretizavimui ir būtinumui nustatyti. Procesas leidžia teisingai skirstyti IT resursus, planuoti veiklą ir efektyviai valdyti sistemų tobulinimo procesą. Siekiant užtikrinti kibernetinę saugą, turi būti skiriamas didelis dėmesys kibernetinio saugumo techninių ir organizacinių priemonių diegimui.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Su naujos organizacinės struktūros įgyvendinimu siekiama, kad žmogiškųjų išteklių valdymas įmonėje būtų centralizuojamas ir apimtų 8 procesų grupes įmonėje:

Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas ir efektyvus valdymas (struktūros, pareigybės ir funkcijų kontrolė ir monitoringas).

Atlygio ir papildomų naudų valdymas (darbo užmokesčio biudžeto kontrolė ir monitoringas)

Darbuotojų veiklos tikslų vertinimas

Darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvus valdymas (mokymų biudžeto planavimas, kontrolė ir monitoringas)

Personalo paieškų ir atrankų valdymas, darbdavio įvaizdžio formavimas

Naujų darbuotojų adaptacijos proceso valdymas

Karjeros sistemos bei kritinių pareigybės pamainumo valdymas ir stebėseną

Personalo dokumentų administravimas

Įmonėje atlygio ir motyvavimo sistema susideda iš: pastovaus, kintamo metinio (priklausančio nuo metinių kiekvieno darbuotojo veiklos vertinimo bei įmonės rodiklių pasiekimo rezultatų), papildomų naudų bei emocinio atlygio. Siekiant užtikrinti Registrų centro vykdomas funkcijas įmonėje, darbuotojų poreikis nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja darbuotojų skaičių atsižvelgdama į veiklos efektyvumo kriterijus, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais. 2020 m. pradžioje įdiegta darbuotojų veiklos vertinimo sistema leis ugdyti vadovus ir darbuotojus, numatant metinius veiklos tikslus, turinčius tiesiogines sąsajas su bendrovės strategija. 2020 m. metinių tikslų kėlimo procesas bus orientuotas į vertinamųjų pokalbių tarp vadovo ir darbuotojo sisteminių įvedimą ir grįžtamojo ryšio teikimą. Siekiant teikti kokybiškas paslaugas, bus standartizuojami ir vienodai diegiami klientų aptarnavimo mokymai, kvalifikacijos kėlimo pagrindinėse veiklose sistema. Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę sumažina administracinę naštą, paslaugos tampa patogesnės jų gavėjams, registro tvarkytojui sumažėja darbo su popieriniais dokumentais, tačiau prireikia aukštos kvalifikacijos specialistų, gebančių nustatyti reikalavimus kuriamoms ar tobulinamoms programinėms priemonėms.

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinių sričių kompetentingiems specialistams parengti reikalingas ne trumpesnis nei 1-2 metų laikotarpis, stengiamasi išlaikyti esamą darbuotojų potencialą, sudarant sąlygas nuolat ugdyti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją. Bus diegiamos sisteminių mokymų bei kvalifikacijos kėlimo programos, leidžiančios

užtikrinti profesionalių darbuotojų auginimą. Organizuojami bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų mokymai ir kvalifikacijos kėlimo seminarai. 2020 m. mokymams numatyta 300 tūkst. eurų. Aukštos kvalifikacijos specialistai užtikrina įmonės galimybes didinti atliekamų paslaugų kokybę ir pasiekti technologinę pažangą. Nedidelė darbuotojų kaita užtikrina darbų tęstinumą ir perimamumą, tačiau rinkoje vis sunkiau konkuruoti su užsienio kapitalo informacinių technologijų įmonėmis, kurios vilioja darbuotojus daug didesniu darbo užmokesčiu. Tam reikalingi papildomi finansiniai ištekliai darbuotojų motyvacijai skatinti. Tuo tikslu nuo 2020 m. pradės veikti darbuotojų veiklos vertinimo sistema, susieta su metiniu kintamos atlygio dalies įdiegimu. IT specialistus pasamdyti ir išlaikyti įmonei tapo itin sudėtinga, kai Lietuvoje savo technologijų centrus įsteigė tarptautinės korporacijos, galinčios pasiūlyti tiek aukštesnį atlyginimą, tiek papildomų karjeros galimybių. IT specialistų poreikis ateityje tik stiprės, ir šios srities darbuotojų paieška tik intensyvės. Todėl įmonei reikia ieškoti įvairių formų, kaip pritraukti ir ugdyti naujus IT specialistus. Taip pat labai svarbus įmonės iššūkis – naujos organizacinės kultūros pokytis ir vertybių stiprinimas. Tuo tikslu, kartu su metinės veiklos vertinimo sistemos diegimu, kurio metu bus kaskaduojami bendrovės strateginiai tikslai iki individualaus darbuotojo lygmens, bus inkorporuotas ir vertybių vertinimas. Vadovui ir darbuotojui kalbantis apie veiklos rezultatus ir individualią pažangą, bus numatoma aptarti ir darbuotojo elgseną, kaip ji atitinka bendrovės vertybes (profesionalumą, bendradarbiavimą ir atsakomybę).

| APTARNAVIMO KOKYBĖ

Sėkmingos klientų patirties kūrimas

2019–2023 m.



Pažangias pasaulines praktikas Registrų centras siekia taikyti ir klientų aptarnavimo srityje. Gryninant viziją, kaip Registrų centre klientai turėtų būti aptarnaujami, ir detalizuojant veiklas, leisiančias tai pasiekti, įprastinis siekis gerinti klientų aptarnavimą praplečiamas iki reikšmingai platesnės užduoties – valdyti Registrų centro klientų patirtis. Klientų patirčių valdymas – kompleksinė užduotis, apimanti kelis lygiagrečius procesus: (1) klientams teikiamų paslaugų, siūlomų produktų ir susijusių procesų kritinę peržiūrą, siekiant optimizuoti paslaugos suteikimo klientui laiką bei formuoti ekonomiškai pagrįstą ir kliento potyrio aspektu harmoningą klientų aptar-



Siekiamos socialinės kompetencijos

- U** Pagarba žmogui
- G** Orientacija į kokybę. Prioritetas – kliento poreikis
- D** Įsitraukimas viso proceso metu. Rūpestis klientu
- Y** Problemų sprendimas „čia ir dabar“
- M** Bendradarbiavimas (su kt. institucijomis, kolegomis, klientu)
- A**
- S**

navimo padalinių tinklą, (2) efektyvų ir patogų paslaugų teikimą įgalinančių techninių sprendimų kūrimą ar pirkimą (elektroninių paslaugų spektro plėtimas, klientų aptarnavimo padaliniuose eilių valdymo sistema, skambučių valdymo įranga, interaktyvių konsultacijų platformos techniniai sprendimai), (3) klientus aptarnaujančių darbuotojų žinių bazės kūrimą, gebėjimų aptarnauti klientus ugdymą, darbo motyvacijos stiprinimą, įsitraukimo į darbą didinimą bei lojalumo Registrų centrui auginimą. Vertinant klientų patirčių Registrų centre kokybę, numatyta kurti Registrų centro klientų patirčių Kokybės valdymo sistemą, kurios pagrindas – klientų pasitenkinimo suteikta paslauga ir aptarnavimu vertinimas. Sistema leis savalaikiai analizuoti klientų patirtis, operatyviai reaguoti į blogas patirtis turinčių klientų „karštuosius pranešimus“, matuoti paslaugų teikimo ir aptarnavimo kokybę skirtinguose klientų aptarnavimo kanaluose, padaliniuose, informuoti susijusius Registrų centro padalinius apie paslaugų tobulinimo poreikį.

Vienas iš svarbiausių klientų patirtis Registrų centre lemiančių veiksnių – klientus aptarnaujančių ir klientų prašymus vykdančių darbuotojų profesinės ir socialinės kompetencijos, jų pasitenkinimas darbu, lojalumas

įmonei. Kartą per metus Klientų aptarnavimo standartų skyriaus organizuojamų su klientais dirbančių darbuotojų apklausų metu bus siekiama nustatyti šių darbuotojų pasitenkinimo įmone ir darbu rodiklius, surinkti su paslaugų teikimu ir procesų optimizavimu susijusius siūlymus. Numatytas Žinių valdymo sistemos sukūrimas ir palaikymas, tiksliniai profesiniai darbuotojų mokymai kurs pridėtinę vertę ne tik darbuotojams, bet ir Registrų centro klientams.





II SKIRSNIS

IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Kliento patirtis įmonėje – tiesioginė Registrų centro teikiamų paslaugų, administruojamų registrų ir susijusių procesų kokybės apraška. Registrų centro paslaugų kokybinė peržiūra kartu su jų teikimą klientams įgalinančių informacinių sistemų (IS) integracija bei socialinių darbuotojų kompetencijų ugdymo – prioritetiniai darbai valdant klientų patirtis 2020 – 2023 m. laikotarpiu.



POLITINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI

Aplinka, kurioje veikia 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 nūdienos kontekste yra glaudžiai susiję, todėl juos nagrinėsime bendrai. Įmonės veiklą lemiančius politinius ir teisinius veiksnius apibendrina toliau išdėstyti įmonei keliami reikalavimai, įtvirtinti teisės aktuose ir (ar) pasireiškiantys politiniuose sprendimuose. Pagal šiuos reikalavimus ir lūkesčius įmonė privalo:

- ▶ teikti visas paslaugas ir vykdyti visas funkcijas, nustatytas patvirtintuose įmonės įstatuose, nepriklausomai nuo paslaugų pelningumo;
- ▶ įstatymuose nurodytais atvejais paslaugas teikti neatlygintinai;
- ▶ turėti efektyvų klientų aptarnavimo tinklą, užtikrinantį viešųjų paslaugų prieinamumą.

Įmonės veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikiantys teisės aktai ir įstatymai, reglamentuojantys bendras įmonės veiklos sąlygas, mokesčius, atlygį už atliktus darbus, darbo santykius ir pan., priskiriami prie veiksnių, galinčių daryti įtaką įmonės veiklos rezultatams. Šiomis sąlygomis Registrų centro veiklai ir pelningumui didelę įtaką daro politiniai ir teisiniai veiksniai, nustatantys reikalavimus ar ribojimus tam tikroms veiklos sritims, sugriežtinantys ar liberalizuojantys bendrą įmonės veiklą ar atskiras veiklos rūšis.

2019 m. pateiktos iniciatyvos iš esmės keisti valstybės informacinių išteklių, tame tarpe ir registrų modelį, iš esmės keičiant registro sampratą bei statusą, dirbtinai registrus išskaidant į registrus ir aptarnaujančias valstybės informacines sistemas, neatlikus tokios pertvarkos įtakos esamų registrų ir valstybės informacinių sistemų veiklai analizės, gali suardyti nusistovėjusių ir sėkmingai funkcionuojančių registrų ir

pagrindinių valstybės informacinių sistemų ekosistemą, kelia riziką registrų ir valstybės informacinių sistemų stabilumui, taip pat ir jų vystymui. Tokie siūlomi teisinio reguliavimo pakeitimai taip pat kelia riziką Registrų centro veiklai ir jos tęstinumui. Tuo pačiu tokiais pakeitimais būtų didinama administracinė našta registrų ir valstybės informacinių sistemų valdytojams ir tvarkytojams (papildomų teisės aktų kūrimas, finansinių bei žmogiškųjų išteklių perskirstymas), kas savo ruožtu lems papildomas institucijų (ar juridinių asmenų) sąnaudas, didins viešojo sektoriaus administravimo išlaidas ir tiesiogiai darys įtaką registro objektų registravimo paslaugų bei duomenų teikimo paslaugų kainai, t. y. nulems jų pabrangimą.

Keičiantis teisės aktams, reglamentuojantiems Registrų centro tvarkomų registrų veiklą, nurodytais terminais turi būti atliekami atitinkami programinių priemonių pakeitimai. Įmonė paslaugas, susijusias su informacinių technologijų priežiūra ir plėtra, įsigyja viešojo pirkimo būdu. Programinių priemonių plėtros paslaugos gali būti įsigyjamoms tik priėmus tam tikrus teisės aktus, kurių pagrindu atliekami pakeitimai. Viešojo pirkimo inicijavimas, vykdymas, programavimo darbai, priklausomai nuo jų apimties, užima 6–9 mėnesius, todėl esant trumpam teisės aktų pakeitimo įsigaliojimo terminui, programavimo darbai turi būti vykdomi skubiai. Trumpi terminai gali sudaryti sąlygas didesnei klaidų tikimybei, be to, poreikis skubiai atlikti darbus lemia didesnę paslaugų kainą. Didelė problema matoma tame, kad teisės aktais įmonei pavedant atlikti sistemų pakeitimus, nėra numatomas finansavimas. Tuo atveju, kai keičiama informacinė sistema negeneruoja arba nepakankamai generuoja pajamų, kad jų pagrindu būtų vykdomas vystymas, tų sistemų vystymas turi būti vykdomas kitų registrų ar informacinių sistemų sugeneruotų pajamų sąskaita. Kadangi lėšų skyrimas įmonės tvarkomų registrų ir IS plėtrai ir palaikymui dėl įvairių priežasčių nėra nuosekliai vykdomas (arba nevykdomas visai), tai gali daryti neigiamą įtaką sklandžiam jų darbui ir trikdyti jų pagrindu vykdomų įmonės administracinių ir viešųjų paslaugų teikimą. Šiuo metu Seime svarstomi teisės aktų dėl Nekilnojamojo turto, Hipotekos, Sutarčių registrų modernizavimo pakeitimai, parengti teisės aktų dėl Įgaliojimų registrų modernizavimo projektai. Įgyvendinus šių registrų modernizavimą bus išplėtos galimybės Registrų centro klientams plačiau naudoti elektronines priemones sudarant hipotekos ir įkeitimų sandorius ar įgaliojimus, mažinantys įmonės sąnaudas artimoje perspektyvoje. Tačiau jiems įgyvendinti trijų metų laikotarpiu bus reikalingos apie 2 mln. eurų investicijos.

Įmonei pavestos administracinių paslaugų teikimo funkcijos, nustatytos ir reglamentuotos teisės aktuose, registrų teikiamų paslaugų įkainius tvirtina Vyriausybė, o informacinių sistemų – valdytojas. Dauguma dabartinių Registrų centro paslaugų kainų yra socialiai orientuotos ir nesikeičia nuo 2002–2008 m. 2018 m. sausio 10 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 45 „Dėl Atlyginimo už dokumentų teikimą dydžių apskaičiavimo ir atlyginimo už registro duomenų, registro informacijos, registruoti pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų, valstybės informacinių sistemų duomenų teikimą mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (nauja redakcija nuo 2019-03-27). Šis nutarimas numato naujų įkainių skaičiavimo tvarką, jų perskaičiavimo principus. Šio nutarimo pagrindu Registrų centras viešojo pirkimo būdu nupirko paslaugas dėl naujų įkainių paskaičiavimo metodikos sukūrimo. Metodikos esmė – įkainių dydis

bus paremtas patirtomis faktinėmis sąnaudomis paslaugai suteikti (ABC metodas). Tikėtina, kad nauja kainodara gali įsigaliooti 2020 m. balandžio – gegužės mėnesiais. Registrų centrui tai naujas veiklos etapas – skaidri ir kaštais pagrįsta kainodara, jos taikymo principai šiandien yra vieni iš prioritetinių veiksmų įmonės veikloje. Šiandien dar sunku įvertinti naujos kainodaros taikymo poveikį įmonės finansiniam rezultatui, juolab, kad naujuoju nutarimu ribojamas ir įmonės pelnas, kuris bus nustatomas priklausomai nuo įmonės gamybinio ilgalaikio turto likutinės vertės ir ECB palūkanų normos. Preliminariais skaičiavimais įmonė galėtų gauti tik iki 900 tūkst. pelno per metus. Tad siekiant kurti didesnę grąžą savininkui ir valstybei, Registrų centro siekis yra vystyti komercinių paslaugų spektrą.

Iki 2018 m. gruodžio 31 d. galiojusia Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių redakcija, registrų ir informacinių sistemų duomenys neatlygintinai buvo perduodami susijusiems registrams ir informacinėms sistemoms, teikiami mokesčių administravimo, teisėtvarkos institucijoms ir teismams numatytoms funkcijoms atlikti. 2018 m. tokių suteiktų duomenų sąnaudos sudarė apie 5 mln. eurų, iš valstybės biudžeto buvo kompensuota 317 tūkst. eurų suma.

Vadovaujantis nuo 2019 m. sausio 1 d. galiojančiomis Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo 25 ir 29 straipsnio pakeitimo nuostatomis, už registro objekto registravimą bei gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atlikdamos teisės aktuose nustatytas funkcijas, nemoka Registrų centrui Vyriausybės nustatyto atlygio. Neatlygintino registro duomenų, registro informacijos, registruoti pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų teikimo kontekste problemų kelia tai, kad šiandien yra labai aiški tendencija – kasmet didėja tiek neatlygintinų duomenų gavėjų ratas, tiek naudojimosi apimtys, tačiau Registrų centras gali kontroliuoti tik paaimamų duomenų teisėtumą, bet ne apimtis. Tikimasi, kad, viešojo sektoriaus institucijos atsakingai ir pagrįstai naudosis Registrų centro neatlygintinomis paslaugomis, nedidindamos naštos valstybės biudžetui bei nesudarydamos sunkumų įmonei. Remiantis šia logika, prognozuojame, kad 2019 m. Registrų centro sąnaudos dėl neatlygintino duomenų teikimo ir objektų registravimo sudarys apie 11,5 mln. eurų. 2019 m. šių paslaugų teikimo kompensavimui iš valstybės biudžeto skirta 9 mln. eurų. Susidarantis vis ženklesnis neapmokėtas paslaugų krepšelis stabdo įmonės investicijas, vystymąsi ir plėtrą. Tik teisingas, stabilus ir atitinkantis suteiktų paslaugų kiekius finansavimas – pagrindinis svirtas įmonės efektyvumui didinti.

Įmonės veiklą taip pat lemia ir lems Europos Sąjungoje vykstantys procesai, galintys daryti įtaką jos finansiniams rodikliams, veiklos apimtims ir pajamoms. Naujos kadicijos Europos Komisija ypatingą dėmesį skiria Europos bendrajai skaitmeninei rinkai sukurti. Akcentuojamas elektroninių viešųjų paslaugų prieinamumas visiems Europos Sąjungos gyventojams visoje Europos Sąjungos erdvėje. Visų pirma, tai paslaugos, siejamos su sveikatos apsauga, verslo kūrimu, švietimu. Akivaizdu, kad sėkmingai panaudojant atsivėrusias galimybes, į Lietuvą būtų pritrauktos papildomos investicijos, stiprėtų inovatyvios šalies įvaizdis, būtų kuriamos naujos darbo vietos. Jau dabar Registrų centras yra sukūręs priemones, leidžiančias keistis duomenimis tarp dalies įmonės tvarkomų ir Europos Sąjungos informacinių išteklių. Įmonė keičiasi ir platina juridinių asmenų duomenis per Europos verslo registrą (EBR). Iki 2020 m. bus įgyvendinta Europos centrinių, komercinių ir bendrovių registrų sąveikos direktyva. Bendros skait-

meninės rinkos formavimas kelia ir didelių iššūkių. Visų pirma, tai siejama su ribota galimybe užsieniečiams gauti lietuviškus elektroninio parašo sertifikatus ir naudotis kitų šalių išduotais sertifikatais viešosioms e. paslaugoms gauti Lietuvoje. Išsprendus šias problemas, kurios iš esmės yra teisinės, būtų atvertos galimybės užsieniečiams pasinaudoti Registrų centro sukurtomis e. paslaugomis.

Atviri duomenys (angl. Open data) (skaitmeninis turinys, kuris yra viešai prieinamas ir kuriuo gali laisvai naudotis bet kuris asmuo) – visoje Europos Sąjungoje įgyvendinamos viešojo sektoriaus informacijos pakartotinio naudojimo politikos dalis. Šią atvirų duomenų iniciatyvą, atsižvelgiant į Vyriausybės įsipareigojimus atverti kokybiškus viešojo sektoriaus duomenis, įgyvendina viešojo sektoriaus įstaigos, taip pat Registrų centras, kuris turi sudaryti palankias sąlygas fiziniams ir juridiniams asmenims pakartotinai panaudoti turimą informaciją, neatsižvelgiant į fizinių ir juridinių asmenų teisėtos veiklos tikslus ir teisinę formą. Duomenų atvėrimas įmonės veiklos modelyje turi prioritetinę reikšmę. Duomenų atvėrimo tikslas – akademinėi bendruomenei, startuoliams, inovatyviems verslams suteikti prieinamą informaciją tyrinėjimams ir eksperimentams, siekiant gauti įžvalgas naujų socialinių paslaugų bei verslo modelių kūrimui ar esamų tobulinimui.

2019 m. Registrų centras publikavo virš 200 atvirų duomenų rinkinių iš Nekilnojamojo turto registro. Iki 2020 m. vidurio planuojama atverti Juridinių asmenų registro ir adresų Registro duomenis. Šalia atvirų duomenų rinkinių publikavimo Registrų centras planuoja orientuotis į atvertų duomenų kokybės gerinimą, turinį adaptuojant pagal vartotojų poreikius. Atsižvelgiant į Europos komisijos rekomendacijas planuojama daugiau dėmesio skirti vartotojų poreikių analizei, susitikimams su suinteresuotų šalių atstovais, dalyvavimui tiksliniuose renginiuose, suinteresuotoms šalims pristatyti pagrindinių Registrų centro tvarkomų registrų ir informacinių sistemų atvertinų duomenų rinkinių sąrašus ir jiems suteiktus prioritetus. Registrų centras dalyvaudamas projekto „Atvirų duomenų platformos, įgalinančios efektyvų viešojo sektoriaus informacijos pakartotinį panaudojimą verslui, ir jos valdymo įrankių sukūrimas“ antrajame etape, prisideda prie valstybės strateginio tikslo – sukurti atvirų duomenų sprendinius, kurie leistų verslui ir visuomenei patogiai gauti ir naudoti viešojo sektoriaus institucijų tvarkomus duomenis – įgyvendinimo. Minėtame projekte iki 2023 m. planuojama publikuoti prioritetinius duomenų rinkinius iš 11 Registrų centro tvarkomų registrų ir 4 informacinių sistemų. Kartu su atvirų duomenų rinkinių publikavimu Registrų centras planuoja daugiau dėmesio skirti komercinių paslaugų ir produktų kūrimui, kuriuose būtų panaudoti atviri duomenys bei jais paremti analitiniai produktai. Tai turėtų skatinti domėjimąsi publikuotais atvirais duomenimis bei veikty kaip vienas iš prioritetų nustatymo instrumentų – vertinamos rinkos galimybės šiuos duomenis panaudoti komercinėje ar visuomeninėje veikloje.

Tačiau tai turi būti daroma atsakingai, įvertinant teisinio reguliavimo reikalavimus, privatumo ir konfidencialumo užtikrinimo nuostatas, įtaką nusistovėjusiems verslo modeliams bei atitiktį turimiems techniniams pajėgumams. Tai galima užtikrinti tik anonimizuojant ar agreguojant jautrius duomenų tipus, o neradus tinkamų sprendimų, šalinant juos iš duomenų paketų. Ateityje, kai konkretūs verslo modeliai pasiteisins ir bus komercializuoti, bus galima svarstyti papildomų komercinių Registrų centro paslaugų kūrimą – duomenų praturtinimas mašininio mokymosi algoritmu sugeneruotomis kategorijomis, duomenų paketų papildymas jautriais duomenų tipais, SLA rodiklių (patikimumas, teikimas realiu laiku ir kt.) užtikrinimas, ad-hoc analitinių įžvalgų teikimas ir pan.

EKONOMINIAI VEIKSNIAI

Registrų centras yra pagrindinių valstybės registrų tvarkytojas. Registrų centro tvarkomų valstybės registrų ir valstybės informacinių sistemų sąsajos, technologiniai ryšiai yra sudėtingi, todėl reikalauja įvairių informacinių technologijų paslaugų. Nesant aiškiai reglamentuoto valstybės informacinių išteklių konsolidavimo proceso (etapų, apimties, subjektų ir objektų), kyla rizika valstybės informacinių sistemų stabilumui ir veiklos tęstinumui. Siekiant užtikrinti valstybės informacinių sistemų stabilumą ir veiklos tęstinumą, valstybės informacinių išteklių konsolidavimo procesas turi būti aiškiai ir detalai reglamentuotas, nurodant šiame procese dalyvaujančius subjektus, konkrečius valstybės informacinius išteklius, kuriuos planuojama konsoliduoti, įvardinant kokia apimtimi juos planuojama konsoliduoti, taip pat suplanuojant asignavimus valstybės institucijoms būtinoms IT paslaugoms pirkti bei asignavimus, reikalingus konsoliduojamų valstybės informacinių išteklių perkėlimui iš valstybės institucijų pas valstybės IT paslaugų teikėją.

Nepaisant sulėtėjusios Europos Sąjungos valstybių ekonomikos plėtros 2019 m. pirmą pusmetį, Lietuvos ūkis išlaikė spartų augimo tempą. Pirmą ketvirtį Lietuvos BVP padidėjo 3,8 proc. Tačiau rinkos analitikai prognozuoja, kad antrą pusmetį prekių ir paslaugų eksportas sulėtės dėl vangaus pagrindinių eksporto rinkų augimo, todėl išlaiko 3,2 proc. Lietuvos BVP augimo 2019 m. prognozę. Remiantis tendencijomis, prognozuojama lėtesnė mūsų šalies ekonomikos plėtra ir ateinančiais metais ir ji gali siekti 2,4 proc.

Šalies ekonominiai pokyčiai, gyvenimo lygis ženkliai dalimi turi tiesioginės įtakos įmonės veiklos rezultatams. Ypač išskirtina – statybų sektoriaus ir nekilnojamojo turto operacijos šalyje. Pajamos įmonėje iš Nekilnojamojo turto registro ir kadastro tvarkymo sudaro apie 53 proc. visų gaunamų pajamų. Taip pat su nekilnojamojo turto operacijomis glaudžiai susijusios ir komercinės paslaugos – kadastriniai matavimai ir turto vertinimas, kurios generuoja dar apie 5 proc. visų įmonės pajamų. Tad bet kokie rinkos pokyčiai daro tiesioginę įtaką įmonės finansiniams rodikliams. Šiandien jau matome beužsipildantį NT rinkos paveikslą. Nors analitinės prognozės šalies mastu ir prognozuoja ekonomikos lėtėjimą, tačiau nekilnojamojo turto rinkoje aiškių signalų dėl lėtėjimo nėra matoma. Metų pradžia būsto rinkoje pasižymėjo seniai nematytu aktyvumu, tačiau metų viduryje augimo kreivė pakrypo žemyn. Vis dėlto, kaip parodė vėlesni mėnesiai, tai tebuvo laikinas suklypimas, po kurio būsto rinka sugrįžo į tvaraus augimo vėžes. Visoje Lietuvoje šiemet per tris ketvirčius pirkimo-pardavimo sandoriais perleista beveik 98 tūkst. NT objektų, arba 7 proc. daugiau nei praėjusių metų sausį-rugsėjį (91,7 tūkst.). Daugiau kaip pusę visų perleistų NT objektų sudarė žemės sklypai – šiemet savininkus pakeitė viso 48,4 tūkst. sklypų, arba 7 proc. daugiau nei pernai per devynis mėnesius (45,1 tūkst. sklypų). Šių metų vasarą stebėti rekordiniai skaičiai būtų sandorių rinkos kilstelėjo ir bendras visų metų tendencijas. Visoje šalyje šiemet savininkus jau pakeitė 26,5 tūkst. būtų – 4,5 proc. daugiau nei praėjusių metų tuo pačiu metu (25,3 tūkst.). Vien per rugsėjį parduota beveik 3,1 tūkst. būtų – 3 proc. daugiau nei praėjusių metų rugsėjį, tačiau 2 proc. mažiau nei šių metų rugpjūtį. Bendros šalies būtų sandorių tendencijos atsispindėjo ir šalies didmiesčiuose. Vilniuje, preliminariais duomenimis, per tris ketvirčius parduota beveik 8,8 tūkst. būtų – 6 proc. daugiau nei pernai sausį-rugsėjį, Kaune – 3,8 tūkst. (taip pat 6 proc. daugiau), Klaipėdoje – 2,4 tūkst. (9 proc. daugiau), Šiauliuose – 1,2 tūkst. (14 proc. daugiau), Panevėžyje – beveik 950 (13 proc. daugiau). Toliau neblėsta gyventojų noras investuoti į būstą – visoje Lietuvoje kas pen-

ktas įsigytas butas galėtų būti priskiriamas investiciniam, t. y. tokiam, kurį įsigyja gyvenimui būstą jau turintys pirkėjai ir vėliau šį įsigytą būstą, tikėtina, išnuomoja. Nieko nuostabaus, kad pagal įsigytų investicinių butų kiekį pirmauja Vilnius, tačiau nedaug nuo sostinės atsilieka ir Kaunas, kur investicijai šiemet buvo įsigytas beveik kas ketvirtas butas. Šiais metais visoje šalyje taip pat buvo parduota beveik 8,9 tūkst. individualių gyvenamųjų namų – 11 proc. daugiau nei pernai tuo pačiu metu (8 tūkst.), o vien tik rugsėjis – 1,2 tūkst. (pernai rugsėjis – 940, šių metų rugpjūtis – 1,1 tūkst.).

Statybos darbų užsakymų trūkumu šiais metais neturėjo skystis ir statybų sektoriaus įmonės. Palyginamosiomis kainomis, statybų darbų Lietuvoje buvo atlikta 18,6 proc. daugiau negu prieš metus. Tikėtina, kad panašus augimas išliks visus 2019 m., ir augs tiek gyvenamųjų bei negyvenamųjų pastatų, tiek ir inžinierinių statinių statybos darbų apimtis. Didelę įtaką statybų darbams šiemet daro ne tik suintensyvėjęs ES lėšų panaudojimas bei didesnės valstybės investicijos į kelių, uosto, energetikos sektoriuose, bet ir išliekantis privataus verslo investicijų į sandėlius ir gamybos patalpas augimas.

Vertinant rinkos tendencijas bei analitikų prognozes, Registrų centras 2020 m. visgi laikosi konservatyvių nuostatų ir šiame segmente neplanuoja pajamų augimo ir ateinančiais metais, o atvirkščiai – 2 proc. mažina.

Šalies ekonomikos pakylėjimas 2019 m. davė impulsą ir verslo kūrimui. Juridinių asmenų registrą šiemet toliau aktyviai pildė nauji juridiniai asmenys – viso įvairių formų juridinių asmenų įsteigta beveik 10 tūkst., arba 11 proc. daugiau nei atitinkamą praėjusių metų laikotarpį. Lietuvoje toliau sparčiai daugėja naujų mažųjų bendrijų – viso įsteigta 3,7 tūkst. – net 28 proc. daugiau nei pernai per tris ketvirčius, taip pat daugėjo naujai steigiamų viešųjų įstaigų, asociacijų bei kitų formų juridinių asmenų. 2020 m. įmonė prognozuoja, kad Juridinių asmenų registre suteikiamų paslaugų kiekiai išlaikys 2019 m. lygį, tačiau gaunamos pajamos už suteiktas paslaugas dėl naujos kainodaros įvedimo gali mažėti 10–15 proc.

Atskirai pažymėtini darbo rinkos pokyčiai informacinių technologijų srityje. Informacinių technologijų (toliau – IT) plėtra, IT sektoriaus darbo rinkos globalizacija ir išaugęs darbo jėgos mobilumas pastarąjį dešimtmetį lėmė eksponentinį IT specialistų paklausos augimą. Vieninga skaitmeninė rinka jau ne vienerius metus yra vienas iš dešimties Europos Komisijos prioritetų. Ekonomikos skaitmeninimas itin svarbus, nes daro poveikį visiems pramonės ir paslaugų sektoriams. Viena pagrindinių kliūčių verslo investicijoms – kvalifikuotų darbuotojų trūkumas ir neatitikimas tarp įgūdžių pasiūlos ir paklausos. Mažėjanti darbo jėgos pasiūla ir jos nulemtas didelis darbo užmokesčio augimas skatina įmones investuoti į našumą didinančias technologijas, tokias kaip automatizavimas ir robotizavimas. Kvalifikuotų specialistų poreikis tik auga. Siekiant, kad didėtų našumas ir ilgalaikis augimo potencialas, labai svarbu daugiau investuoti į žmogiškąjį kapitalą, inovacijas. Šiai dienai tai viena iš prioritetinių įmonės veiklų.

Registrų centras yra priverstas konkuruoti su privataus sektoriaus įmonėmis dėl esamų IT specialistų išlaikymo ir naujų šios srities profesionalų pritraukimo. Valstybės įmonė turi palankesnes sąlygas mokėti konkurencingą darbo užmokestį IT specialistams nei absoliuti dauguma kitų viešojo sektoriaus institucijų (pavyzdžiui, biudžetinės įstaigos), tačiau šis pranašumas praktikoje vis sunkiau panaudojamas dėl jau minėtų teisinių ir politinių veiksnių, ribojančių galimybes peržiūrėti įmonės teikiamų paslaugų įkainius ir įgyvendinti įmonės veiklos sąnaudas mažinančius Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis finansuotinus viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę projektus, taip pat mažinančius įmonės pelningumo rodiklius, negaunant kompensavimo už suteiktas paslaugas. Įmonė, įgyvendindama naujos struktūros diegimo etapą (nauja organizacinė struktūra įsigaliojo nuo 2019 m. kovo 1 d.), atsisakydama perteklinių funkcijų, mažindama vadovaujančių darbuotojų skaičių, siekia išspręsti įsisenėjusių problemą siekdama išlaikyti kompetentingus ir įmonei labai svarbius darbuotojus.

| SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Socialinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta, yra veikiama politikos ir ekonomikos. Besikeičiantys visuomenės santykiai, atlygio politika, demografiniai pokyčiai, migracija, įpročiai ir 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.

Pastebima, kad gyventojų skaičiaus mažėjimas regionuose daro apčiuopiamą poveikį įmonės teikiamų paslaugų naudojamumui fizinėse aptarnavimo vietose. Ypač mažesniuose miestuose, kur fizinės klientų aptarnavimo vietas aplankančių klientų skaičius mažėja, jiems vis dažniau teikiamos tik konsultacinio pobūdžio paslaugos. Atitinkamai tam poveikį daro ir populiacijos senėjimas bei augantis kompiuterinio raštingumo lygis. Todėl įmonė turi ieškoti balanso tarp paslaugų pasiekiamumo bei efektyvaus įmonės išteklių bei resursų naudojimo.

Pastebėtina, kad auga ir dėl demografinių pokyčių užsienyje gyvenančių lietuvių domėjimasis Registrų centro paslaugų galimybėmis. Todėl įmonė turi pareigą lanksčiai ieškoti galimybių prisidėti prie šios populiacijos dalies poreikių tenkinimo: užtikrinant elektroninių paslaugų pasiekiamumą, tinkamas išvykimo iš Lietuvos deklaravimo galimybes, informacijos sklaidą.

Gyventojų kompiuterinio raštingumo didėjimas (kaip ir interneto skverbties augimas) taip pat turi didelę įtaką įmonės veiklai: tai skatina gyventojus daugiau naudotis Registrų centro elektroninėmis paslaugomis, o ateityje mažins klientų srautus klientų aptarnavimo padaliniuose, leis mažinti aptarnaujančio personalo skaičių bei optimizuoti patalpų plotus.

Naudojamumas Registrų centro elektroninėmis paslaugomis inertiškai nuosekliai auga – tai liudija apie gyventojų skaitmeninių įgūdžių gerėjimą, taip pat suponuoja įmonei pareigą atliepti besikeičiančius visuomenės lūkesčius daugiau paslaugų įsigyti elektroninėje erdvėje: didinti paslaugų prieinamumą, vis daugiau jų perkelti į elektroninę erdvę, ieškoti alternatyvų fizinės klientų aptarnavimo vietose teikiamoms paslaugoms, tobulinti Konsultacijų centro veiklą bei gyventojų srautų pralaidumą.

Atitinkamai visuomenės skaitmeninių įgūdžių augimas suponuoja pareigą įmonei užtikrinti bei nuolat didinti rūpesti kibernetine bei duomenų sauga. Augantis visuomenės domėjimasis šia sritimi leidžia įmonei prisidėti prie edukacinės veiklos, didinti įmonės naudojamų apsaugos priemonių ir jų galimybių žinomumą.

Registrų centras taip pat turi ypatingą santykį su žiniasklaidos atstovais, kuriems teikia ne tik informaciją apie įmonės veiklą, tačiau ir jos misijai aktualius duomenis. 2018 m. spalį standartizavus ir įteisinus skaidrumo bei lygiateisiškumo principus atitinkančių duomenų teikimo procesą, Registrų centras žiniasklaidos atstovams suteikia atvirą ir savarankišką prieigą prie teisės aktais ir dvišalėmis sutartimis reglamentuotų NTR, JAR ir JADis duomenų. Siekiant konstruktyvaus, skaidraus bei abipusius lūkesčius atitinkančio duomenų teikimo proceso, įmonė savo iniciatyva palaiko reguliary dialogą su žiniasklaidos atstovais, periodiškai aptariant kylančius klausimus ir tai įsipareigoja daryti ateityje.

Atsižvelgiant į šiuos veiksnius Registrų centras išorės komunikacijos priemonėmis nuosekliai įgyvendina visuomenei, verslui ir valstybei aktualios, su įmonės veikla bei ekspertiniais gebėjimais susijusios informacijos sklaidą, organizacijai suvokiant atliekamų funkcijų ir jų pagrindų teikiamų paslaugų unikalumą bei aktualumą skirtingoms visuomenės grupėms. Taip pat siekia daryti teigiamą poveikį valstybės gyvenimo raidai, nuosekliai diegiant socialiai atsakingos, darniai veikiančios organizacijos principus keturiose prioritetinėse srityse: aplinkosaugos, santykių su darbuotojais, valstybės pažangos bei santykių su visuomene srityse. Tai įgyvendinama pagal tarptautinę ir nacionalinę metodiką rengiamomis priemonėmis, siekiant darnios organizacijos veiklos.

Registrų centras siekia darnios veiklos tikslų ir teigiamo poveikio aplinkai keturiose prioritetinėse srityse: aplinkosaugos, santykių su darbuotojais, santykių su visuomene bei valstybės pažangos srityse. Įmonė darnią veiklą vertina ne kaip pasirinkimą, o pareigą ir kryptingą tikslą siekti kompromiso tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, kuriant galimybes siekti gerovės dabartinei ir ateinančioms kartoms.

Siekdama, kad priimami sprendimai turėtų minimalų, mažinantį ir/ ar atstatantį poveikį aplinkai, įmonė nuosekliai diegia procesus aplinkosauginei atsakomybei didinti: atliekų rūšiavimą, racionalų energetinių resursų taupymą, informacijos apie šios atsakomybės teikiamą naudą sklaidą įmonės viduje ir išorėje. Taip pat aktyviai dalyvauja trečiųjų šalių organizuojamose iniciatyvose, skatinančiose visuomenės sąmoningumą – čia siekia įnešti maksimalų indėlį dėl bendrų tikslų pasiekiamumo. Siekia, kad visos taikomos priemonės turėtų pamatuojamą efektą ir prisidėtų prie darbuotojų bendruomenės ar visuomenės edukacijos.

Registrų centras darnios veiklos santykiuose su darbuotojais siekia pirmiausia maksimaliai užtikrindamas fundamentalias vertybes ir principus: dėl sąžiningo ir darbuotojų orumą užtikrinančio atlygio, dėl sąlygų darbuotojų profesinio ir bendrųjų kompetencijų tobulinimo užtikrinimo, principingumo lygių galimybių, nediskriminavimo srityse, taip pat nuosekliai didina rūpestį darbuotojų sveikata ir geranoriška darbo aplinka. Santykius su darbuotojų atstovais įmonė grindžia konstruktyvios socialinės partnerystės principais, įtraukdama darbuotojų atstovus į sprendimų priėmimą, dėl įmonės valdymo, gerovės užtikrinimo, bendradarbiavimo stiprinimo klausimų. Svarbiausiu principu santykiuose su darbuotojais įmonė laiko abipusiu pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą.

Įgyvendindamas darnios veiklos tikslus socialinei aplinkai siekia daryti teigiamą poveikį, kaip vieną prioritetinių šios veiklos kryptių įtvirtinęs – darnią veiklą santykių su visuomene srityje. Įmonė įsipareigoja atsakingai ugdyti visuomenę skaitmenizacijos ir elektroninių paslaugų plėtros srityse: vykdyti šviečiamąją veiklą apie efektyvius būdus pasinaudoti kasdienėmis paslaugomis, pažangius ir laiką bei kitus resursus tausojančius viešojo sektoriaus ir verslo sprendimus. Kasmet įmonė nustato konkrečių priemonių planą, kaip integralią Darnios veiklos metinio plano dalį, siekiant teigiamo poveikio šioje srityje.

Registrų centras taip pat siekia prisidėti ir prie valstybės pažangos: vykdydamas atsakingą duomenų atvėrimą, šviesdamas visuomenę apie jų panaudojimo galimybes ir teigiamą poveikį mokslo, švietimo, kultūros, verslo ir skaidrumo srityse. Įmonė remiasi idėja, kad skaidri ir efektyvi veikla skatina valstybės pažangą ekonominėje ir socialinėje srityje, o savo atsakomybę prieš akcininką įgyvendina vadovaudamasi indėlio kuriant ekonominę ir socialinę šalies gerovę siekiu.



TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI

Kaip buvo minėta, Registrų centro veikla daugiausiai grindžiama informacinių technologijų taikymu, todėl įmonė jautriai reaguoja į technologinių veiksnių pokyčius, stengiasi juos numatyti ir pasirinkti optimalius bei šiuolaikiškus, ilgalaikę perspektyvą turinčius sprendimus.

Internetinių taikomųjų programų plėtrą lemia nuolat augantis mobiliųjų įrenginių naudojimas. Mobilųjų įrenginių vartotojų skaičiaus augimas išplečia naujų paslaugų teikimo internetu galimybes. Tuo pat metu būtina įvertinti grėsmę, kad darbui su mobiliuosiais įrenginiais nepritaikytos paslaugos taps vis mažiau paklausios ar apskritai neprieinamos daliai vartotojų.

Šie veiksniai lemia trečiųjų šalių kuriamų Registrų centro disponuojamais duomenimis bei informacinėmis paslaugomis grindžiamų taikomųjų programų 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 ir gan kategoriškas taikomųjų programų kūrėjų požiūris, kad atviri duomenys turi būti prieinami neatlygintinai, ignoruojantis objektyvių tokių duomenų parengimo sąnaudų kompensavimo problemą. Registrų centras yra priverstas deramai įvertinti ir atsižvelgti į kibernetinės saugos iššūkius. Kibernetinės saugos užtikrinimas pasauliniu mastu įvardijamas kaip vienas svarbiausių IT srities uždavinių artimiausiu penkmečiu. Kibernetinės saugos grėsmės kyla tiek iš geopolitinės situacijos realijų, tiek ir iš politiškai savo veiksmų nemotyvuojančių asmenų ir jų grupių, kurioms vis dar lengvai prieinamos kenkėjiškų programų kūrimo priemonės ir žinios. Siekiant užtikrinti kibernetinę saugą, reikia skirti didelį dėmesį kibernetinio saugumo techninių ir organizacinių priemonių diegimui. Informacijos saugos uždaviniams įgyvendinti reikalingi naujos kartos saugumo sprendimai, nes klasikinės informacijos saugos priemonės yra neefektyvios. Kita vertus, tinkamas Registrų centro pasirengimas valdyti šias grėsmes sukuria palankias sąlygas teikti e. saugos paslaugas trečiosioms šalims, pirmiausia – viešojo sektoriaus institucijoms.

STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ ANALIZĖ

Stiprybės:

- ▶ išplėtotą informacinių technologijų infrastruktūrą ir aukštos kokybės teikiamas elektronines paslaugas;
- ▶ aukštą darbuotojų kvalifikaciją ir ilgametę patirtį įmonėje;
- ▶ įmonės kompetenciją;
- ▶ mažą darbuotojų kaitą;
- ▶ klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo kokybė;
- ▶ pasaulinis pripažinimas ir aktyvus dalyvavimas tarptautinėje veikloje.

Silpnybės:

- ▶ funkcijų išgryninimas;
- ▶ kritinių pareigybių stebėsenos proceso nebuvimas;
- ▶ klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo kokybė;
- ▶ nepakankamas informacinių sistemų integracijos lygis;
- ▶ nepakankamai atnaujinta IT infrastruktūra;
- ▶ didelės IT infrastruktūros palaikymo sąnaudos;
- ▶ IT kvalifikuotų specialistų trūkumas.

Galimybės:

- ▶ vidinių informacinių išteklių konsolidavimas, sudarysiantis galimybes toliau optimizuoti įmonės infrastruktūrą ir atverti naujus pajamų šaltinius;
- ▶ kompleksinių paslaugų teikimas;
- ▶ šalies mastu diegiamas atvirų duomenų portalas suteiks galimybę įmonei kurti didesnę vertę visuomenei;
- ▶ sisteminis ugdymo bei kvalifikacijos kėlimo valdymas, įrankių diegimas, siekiant užtikrinti specialiąsias bei bendrąsias kompetencijas, būtinas veiklos kokybei gerinti;
- ▶ organizacinės kultūros ir vertybių stiprinimas, patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas;
- ▶ įmonės vidaus veiklos procesų išgryninimas ir efektyvinimas;
- ▶ sąnaudomis pagrįstų įmonės paslaugų įkainių patvirtinimas ir periodinis peržiūrėjimas užtikrinant optimalų finansavimo lygį;
- ▶ komercinių paslaugų plėtra siekiant mažesnės priklausomybės nuo išorinių finansavimo šaltinių;
- ▶ rizikos valdymo ir korupcijos prevencijos sistemos, kuri leis didinti įmonės organizacinių tikslų pasiekimo tikimybę, veiklos efektyvumą, diegimas;
- ▶ sąnaudų mažinimas per informacinių sistemų optimizavimą ir integravimą.

Grėsmės:

- ▶ augantis teikiamų neatlygintų paslaugų kiekis neužtikrintas sąnaudas pagrįstu finansavimu, kelia grėsmę įmonės piniginiams srautams;
- ▶ neaiškus informacinių išteklių konsolidavimo mastas, informacinių išteklių valdymo pertvarkymas;
- ▶ ilgas ir sudėtingas kainų tvirtinimo/perskaičiavimo mechanizmas sudaro prielaidas paslaugas teikti nuostolingai (sąnaudų laikotarpių prasilenkimas);
- ▶ nenuoseklus lėšų skyrimas įmonės tvarkomų registru ir IS plėtrai ir palaikymui;
- ▶ IT specialistų trūkumas, esamų darbuotojų išlaikymas;
- ▶ neapibrėžtas teisinis reguliavimas, stabdantis paslaugų plėtrą;
- ▶ rinkos pokyčiai, įtakojantys įmonės finansinius rezultatus.

STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

Visuomenės augantis pasitikėjimas įmone, jos paslaugų būtinumas ir reikalingumas sudaro sąlygas užtikrinti stabilią įmonės veiklą. Registrų centras įsidedė Rizikos valdymo ir korupcijos prevencijos sistemą, kuri leis didinti įmonės organizacinių tikslų pasiekimo tikimybę, veiklos efektyvumą, tobulins nenumatytų įvykių prevenciją ir jų valdymą. Informacinių technologijų plėtra, vidinių informacinių išteklių konsolidavimas, sudarysiantis galimybes toliau optimizuoti įmonės infrastruktūrą, padės kurti, diegti naujas paslaugas, tenkinančias augančius visuomenės poreikius. Tikėtina, kad diegiant naujas elektronines inovatyvias paslaugas, plėtojant informacinių technologijų ir ryšio priemones duomenų teikėjų ir gavėjų suinteresuotumas gauti elektronines paslaugas augs, mažės darbo sąnaudos, bus taupomos lėšos, didės pajamos.

Optimizuojant įmonės veiklą, tobulinant informacines sistemas, naudojant užsienio valstybių patirtį, įmanoma efektyviau vykdyti savo veiklą. Naujų, sąnaudomis pagrįstų įmonės paslaugų įkainių patvirtinimas, neatlygintinai suteiktų paslaugų pagrįstas finansavimas užtikrintų optimalų finansavimo lygį, o tai atvertų kelias investicijoms modernizuojant valstybinius registrus, užtikrintų darbuotojų finansinę motyvaciją, sumažintų kvalifikuotų darbuotojų praradimo galimybę. Siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir asmenų aptarnavimą, įgyvendinti projektus, susijusius su tvarkomų registrų veikla, juose kaupiamų duomenų sauga, reikia panaudoti ir galimybes gauti lėšų iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų.





III SKYRIUS

ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS ▾

Misija	Visuomenės poreikių tenkinimas, efektyviai ir patikimai tvarkant patikėtus valstybės informacinius išteklius.	
Vizija	Lyderiaujanti pasaulyje, valstybės informacinius išteklius tvarkanti ir jų pagrindu paslaugas teikianti įmonė.	
Vertybės	Profesionalumas:	<ul style="list-style-type: none">▶ užtikriname atsakingą požiūrį į mums patikėtų uždavinių sprendimą;▶ nuolat domimės viešaisiais interesais, verslo aplinka, klientų poreikiais;▶ palaikome ir skatiname kvalifikacinį ir kūrybinį darbuotojų tobulėjimą;▶ gerai žinome, ką darome, ir aktyviai siekiame sužinoti dar daugiau;▶ kuriame ir įgyvendiname naujus, inovatyvius ir efektyvius projektus bei sprendimus.
	Bendradarbiavimas:	<ul style="list-style-type: none">▶ žinome, kad kiekvienas įmonėje dirbantis 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 ir 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 dalydamiesi žiniomis ir patirtimi.
	Atsakomybė:	<ul style="list-style-type: none">▶ laikomės įstatymo viršenybės ir tarnybinio bendradarbiavimo principų;▶ esame atsakingi visuomenei;▶ kiekvienas atsakome už tai, kad funkcijos būtų vykdomos kokybiškai ir laiku;▶ pripažįstame savo klaidas, iš jų mokomės ir jų nekartojame;▶ pasitikime ir pelnome kitų pasitikėjimą;▶ siekiame skaidrumo.

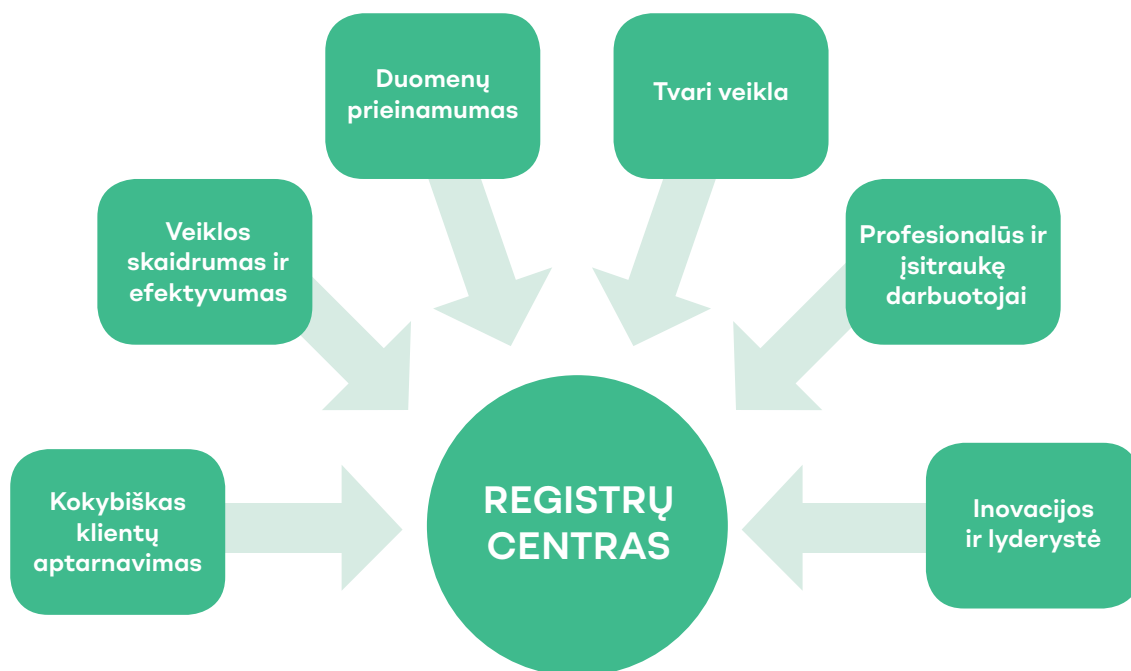
Registų centras inovatyviais ir kompetentingais sprendimais tobulina valstybės registų sistemą, plečia valstybės registų duomenimis grindžiamų paslaugų spektrą. Registų centras suteikia viešojo sektoriaus institucijoms pažangias viešojo administravimo priemones, patikimais ir atvirais duomenimis skatina ekonominį valstybės potencialą ir naujų paslaugų plėtrą, užtikrina pavyzdinę asmenų teisių ir interesų apsaugą.

Registų centras, kurdamas ir teikdamas paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims, sukaupe patirtį ir potencialą. Sukurtos visos technologijos – nuo elektroninės bylos iki duomenų bazių, išrašų ir saugaus jų perdavimo vartotojui elektroniniu būdu.

Kryptingai įgyvendindamas Registų centro misiją, siekdamas užsibrėžtos vizijos bei laikantis pagrindinių veiklos principų, Registų centras nustato šias **pagrindines strategines kryptis**:

- ▶ efektyvus Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius;
- ▶ veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas;
- ▶ kompleksinių, inovatyvių didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas.

Pagrindiniai 2020–2023 metų veiklos principai





IV SKYRIUS

STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Registru centras, numatęs savo veiklą plėtoti anksčiau minėtomis strateginėmis kryptimis, kelia sau 4 pagrindinius tikslus, kuriais nustatomos prioritetingos įmonės veiklos kryptys 4 metų laikotarpiui. Formuluoju tikslus, buvo stengiamasi įgyvendinti principą, kad reikia panaudoti įmonės stipriąsias puses ir mažinti silpnybes, o išorės grėsmes paversti galimybėmis. Parenkant tikslų ir uždavinių įgyvendinimo rodiklius, buvo stengtasi surasti optimalų balansą tarp rodiklio objektyvumo, vertinant iškeltus tikslus ir uždavinius, ir galimybės nesudėtingai rodiklį išmatuoti. Tinkamos ir motyvuojančios ambicijos buvo įvertintos nustatant rodiklių vertes. **3 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
1 Tikslas. Nacionalinės registru ir IS ekosistemos darnus vystymas ir palaikymas						
1.1.	Rodiklis I kategorijos sistemų pasiekiamumas, proc.	99	99,1	99,2	99,5	IT centro direktorius
1.2.	Rodiklis Sistemų modernizavimo plano vykdymas	Pagal parengtą sistemų modernizavimo planą				IT centro direktorius
1.3.	Rodiklis Panaikintų registru tvarkytojų sprendimų, kuriais atsisakyta tenkinti prašymą, skaičius, proc. nuo neigiamų sprendimų sk.	<0,5	<0,4	<0,3	<0,2	Registru tvarkymo direktorius
1 uždavinys - registru centro teikiamų paslaugų pasiekiamumas						
1.1.1.	Rodiklis Aukščiausio lygio incidentai (L1), vnt.	<10	<8	<4	<2	IT centro direktorius

1.1.2.	Rodiklis Aukščiausio lygio (I kategorijos sistemų) incidentų atstatymo laikas, val.	<24	<8	<7	<6	IT centro direktorius
2 uždavinys – tvarkomų registrų ir informacinių sistemų konsolidavimas						
1.2.1.	Rodiklis Taikomosios programinės įrangos, aptarnaujančios registrus ir informacines sistemas, skaičiaus mažinimas, proc.	5	10	10	10	Paslaugų valdymo direktorius, IT centro direktorius
3 uždavinys – Registrų kokybės gerinimas						
1.3.1.	Rodiklis Išsamūs registrų objektų duomenys, atitinkantys susijusių registrų duomenis, proc. nuo registrų objektų sk. registre	95	96	97	98	Registrų tvarkymo direktorius
2 Tikslas. Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei						
2.1.	Rodiklis Klientų palankumo rodiklis procentais (Net Promoter Score – NPS)	Matavimas	≥70	≥70	≥70	Klientų aptarnavimo direktorius, Paslaugų valdymo direktorius
1 uždavinys – aukštesnės pridėtinės vertės duomenimis pagrįstų skaitmeninių paslaugų kūrimas						
2.1.1.	Rodiklis Atvirų duomenų pagrindu naujai sukurtų produktų / projektų skaičius, vnt.	2	4	4	4	Klientų aptarnavimo direktorius
2.1.2.	Rodiklis Teisės aktais leidžiamų atverti pagrindinių registrų duomenų dalis, proc.	35	40	45	50	Klientų aptarnavimo direktorius
2 uždavinys – elektroninių paslaugų sklaidos užtikrinimas						
2.2.1.	Rodiklis Paslaugų, suteikiamų per savitarną transakcijų dalis (nuo visų galimų), proc.	2	10	15	25	Paslaugų valdymo direktorius
2.2.2.	Rodiklis Paslaugų, pasiekiamų elektroniniu būdu, dalis, proc.	75	80	85	90	Paslaugų valdymo direktorius, IT centro direktorius

3 uždavinys – efektyvus klientų patirties valdymas						
2.3.1.	Rodiklis Pagrįstų pretenzijų (kreipinių) dėl aptarnavimo kokybės mažinimas, proc.	Matavimas	10	10	10	Klientų aptarnavimo direktorius
2.3.2.	Rodiklis Pasiekiamumo rodiklis konsultacijų centre, proc.	90	95	97	97	Klientų aptarnavimo direktorius
2.3.3.	Rodiklis Vidutinis laukimo laikas klientų aptarnavimo padaliniuose paslaugoms gauti, ne ilgiau kaip, minutėmis	20	15	10	10	Klientų aptarnavimo direktorius
3 Tikslas. Veiklos meistriškumo užtikrinimas						
3.1.	Rodiklis EBITDA marža, proc.	8	8	8	8	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
1 uždavinys – veiklos efektyvumo didinimas						
3.1.1.	Rodiklis Bendrasis pelningumas, proc.	≥20	≥20	≥20	≥20	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
3.1.2.	Rodiklis Veiklos administracinių sąnaudų dalis visose sąnaudose, proc.	25	24	22	21	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
3.1.2.	Rodiklis Automatizuotų procesų pasiektas FTE/etatų sutaupymas vnt. arba valandomis	5FTE / 10400h	15FTE/ 31200h	30FTE/ 62400h	30FTE/ 62400h	Strategijos vystymo direktorius Paslaugų valdymo direktorius IT centro direktorius
2 uždavinys – modernizuotos ir konsoliduotos IT išteklių infrastruktūros sukūrimas						
3.2.1.	Rodiklis Konsoliduotos duomenų bazės (proc. nuo bendro kiekio)	60	80	90	95	IT centro direktorius

3 uždavinys – finansinio stabilumo užtikrinimas						
3.3.1.	Rodiklis Nuosavo kapitalo grąža (ROE), proc.	≥2	≥3	≥3	≥3	Strategijos vystymo direktorius, Finansų ir administravimo direktorius
3.3.2	Rodiklis Komerčinės veiklos nuosavo kapitalo grąža (ROE), proc.	≥7	≥7	≥7	≥7	Klientų aptarnavimo direktorius, Strategijos vystymo direktorius,
3.3.3.	Rodiklis Finansinio priklausomumo koeficientas	≤0,3	≤0,2	≤0,2	≤0,2	Finansų ir administravimo direktorius
4 Tikslas. Darnios organizacijos vystymas						
4.1.	Rodiklis Gerojo valdymo indeksas pagal SIPA metodiką	A	A	A+	A+	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
1 uždavinys – užtikrinti darnų organizacijos vystymą						
4.1.1.	Rodiklis Savanoriška metinė darbuotojų kaita, proc.	≤ 10	≤ 10	≤ 10	≤ 10	Žmogiškųjų išteklių valdymo departamento vadovas
2 uždavinys – besimokančios organizacijos vystymas						
4.2.1.	Rodiklis Darbuotojų ugdymui ir kvalifikacijos kėlimui skirto biudžeto santykis (proc.)	60/40	60/40	60/40	60/40	Žmogiškųjų išteklių valdymo departamento vadovas
4.2.2.	Rodiklis Kritinių pareigybių pamainumo valdymas, proc.	≥90	≥90	≥95	≥95	Žmogiškųjų išteklių valdymo departamento vadovas
3 uždavinys – įmonės reputacijos stiprinimas						
4.3.1.	Rodiklis Registų centro reputacijos indeksas (balais išorės vertinimu skalėje: + 100 -100)	33	40	45	48	Komunikacijos skyriaus vadovas
4.3.2.	Rodiklis Registų centro asociavimas su socialiai atsakinga veikla (balais + 100 -100)	20	25	28	30	Komunikacijos skyriaus vadovas

4.3.3.	Rodiklis VVĮ Gerojo valdymo indeksso Korupcijos prevencijos kriterijaus reikšmė (pagal VKC VVĮ Gerojo valdymo indekso metodiką) https://vkc.sipa.lt/valdysenos-indeksas/#metodika	A- (7)	A (8)	A+ (9)	A+ (10)	Prevencijos departamento vadovas
4.3.4.	Rodiklis Vidaus kontrolės aplinkos suvokimo lygis (pagal VK Rekomendacinėse vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairėse viešojo sektoriaus subjektams pateiktą metodiką) https://www.vkontrole.lt/vsa/failai/files/VIDAUS_KONTROLE_GAIRES_2014-06-16.pdf	0,6 Patenkamas	-	0,4 Geras	-	Prevencijos departamento vadovas
4.3.5.	Rodiklis Atsparumo korupcijai lygis – AKL (pagal STT Atsparumo korupcijai reikalavimų įgyvendinimo viešojo sektoriaus įmonėse įvertinimo metodiką) https://www.stt.lt/documents/avv_viesajam_sektoriui/AAV_viesajam_2018_09_05_viesinimui_PDF_2_LT.pdf	0,65 Aukštesnis nei vidutinis	0,75	0,85 Aukštas	0,9 Aukštas	Prevencijos departamento vadovas

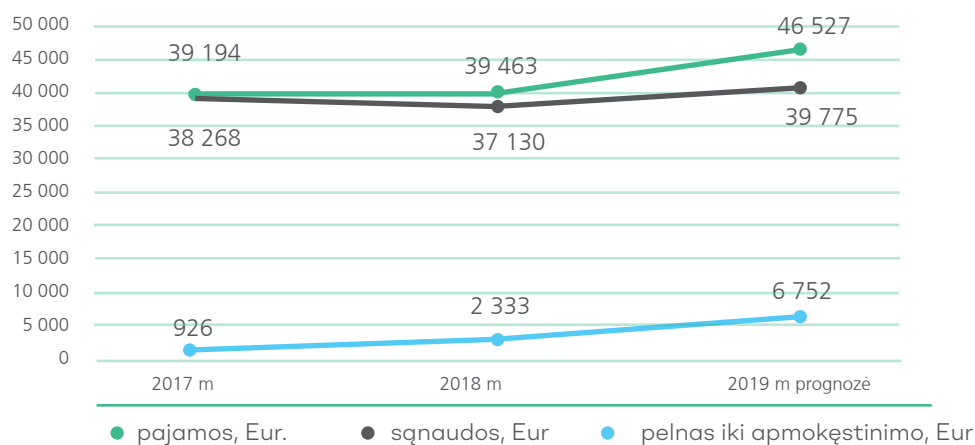


FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS

Įmonės finansiniai ištekliai yra jos turimos lėšos, skirtos gamybos sąnaudoms, finansiniams įsipareigojimams ir ekonominėms paskatoms darbuotojams įgyvendinti. Registrų centro pagrindiniai finansiniai ištekliai – pajamos už įmonės tvarkomų registrų (Nekilnojamojo turto kadastro, Nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų registro, Adresų registro, Gyventojų registro, Hipotekos registro, Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registro, Įgaliojimų registro, Sutarčių registro, Testamentų registro, Vedybų sutarčių registro, Turto arešto aktų registro) ir informacinių sistemų duomenų registravimą bei jų teikimą, kadastrinių matavimų, turto vertinimo ir kitas komercines paslaugas. Esamas Registrų centro veiklos finansavimo modelis (pačios įmonės uždirbamos lėšos bei nedidelė valstybės biudžeto asignavimų dalis) šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą ir veiklos palaikymą, bet nėra pakankamas aktyviam IS vystymui.

Įmonės pagrindiniai finansiniai rodikliai pateikti 6 grafike. >

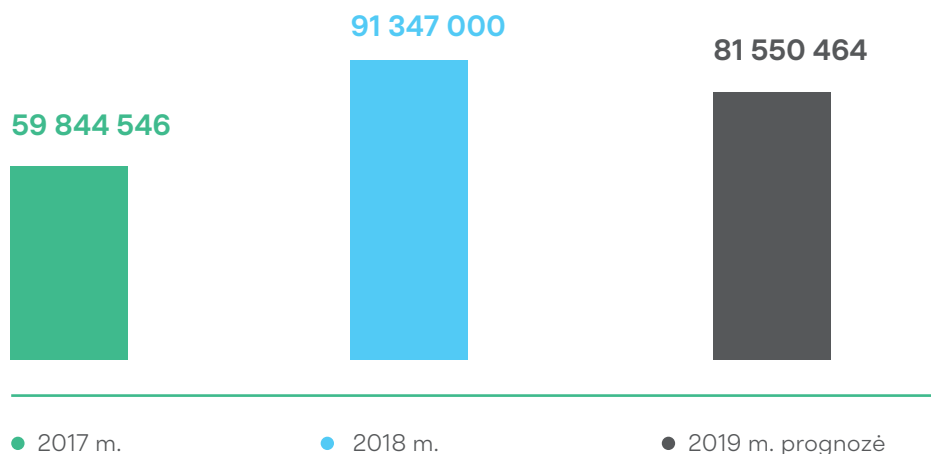
5 grafikas. Pagrindiniai rodikliai tūkst. Eur.



Reikia pažymėti, kad veiklą reguliuojamų teisės aktų prasilenkimas tarp neatlygintų paslaugų gavėjų rato praplėtimo, neatlygintinai teikiamų paslaugų didėjimo bei kompensavimo įmonei už suteiktas paslaugas laikotarpių, susidaro pajamų neigiamas balansas, turintis didelę įtaką įmonės vystymuisi. 2020 m. įmonė planuoja surinkti apie 4 mln. eurų mažiau pajamų nei 2019 m. Priežastys, darančios įtaką mažesniai pajamų surinkimui, yra kelios: 1) naujos kainodaros įvedimas, mažinančios įmonės paslaugų įkainius; 2) neatlygintų duomenų gavėjų rato praplėtimas bei neatitinkantis suteiktų paslaugų apimčių valstybės biudžeto finansavimas. Su naujos kainodaros įvedimu (planuojama nuo 2020 m. II ketvirčio), paslaugų kainos mažės, tad įmonei bus ypač svarbus savalaikis suteikiamų kompensuojamų paslaugų finansavimas, priešingu atveju įmonė gali susidurti su apyvartinių lėšų trūkumu.

Neatlygintų paslaugų teikimo apimtys pateiktos 7 grafike. >

6 grafikas. Neatlygintinos paslaugos, vnt.



Nors pateikti duomenys rodo, kad neatlygintinų paslaugų teikimo apimtys krenta, tačiau yra svarbus aspektas – keičiasi suteikiamų neatlygintinų paslaugų spektras. Įmonei dedant pastangas efektyvinti valstybės biudžeto lėšų panaudojimą keliamos iniciatyvos mažinti perteklinį duomenų naudojimą, paslaugų gavėjams įsidiegiant tikslingą programinę įrangą. Tačiau iš kitos pusės, su teisės aktų pakeitimais didėja neatlygintinų paslaugų, tokių kaip registravimo paslaugos, teikimas, kurių sąnaudos ženkliai didesnės nei duomenų teikimo.

Papildomai prieinami finansiniai ištekliai sudarytų galimybes investuoti į naujus projektus, padidėtų įmonės turto (kapitalo) grąža ir finansinė vertė. Taip pat pažymėtina, kad negaunamas atitinkantis suteiktas paslaugas kompensavimas už neatlygintinas paslaugas gerokai iškreipia įmonės veiklos rodiklius, kurių įtaka pastaruoju metu ypač aktuali.

2020 metais pavestoms funkcijoms vykdyti iš valstybės biudžeto preliminariai bus finansuojama 11,7 mln. eurų. Registrų centras vykdo programos „Paslaugos gyventojams ir verslui“ (Teisingumo ministerija) priemones. Šioms priemonėms įgyvendinti 2020 m. iš valstybės biudžeto planuojama skirti 595 tūkst. eurų. Nuo 2015 m. vidurio įmonė vykdo Lietuvos Respublikos 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 2020 m. planuojama skirti 4,4 mln. eurų. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo 25 ir 29 straipsnio pakeitimo nuostatomis, kurios įsigaliojo 2019 m. sausio 1 d., už registro objekto registravimą bei gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atlikdamos teisės aktuose nustatytas funkcijas, nemoka Vyriausybės nustatyto atlygio registro tvarkytojui. 2020 m. šių paslaugų teikimo kompensavimui iš valstybės biudžeto planuojama skirti 4,5 mln. eurų. Taip pat planuojamą gauti 2,2 mln. eurų Registrų centro tvarkomų informacinių sistemų vystymui, kurį įpareigoja priimti teisės aktai. Kadangi visoms šioms priemonėms įgyvendinti iš valstybės biudžeto skirtų lėšų neužtenka, likusių dalį šių priemonių įgyvendinimo darbų sąnaudų Registrų centras turi dengti iš savų lėšų.

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

2018 m. Registrų centro balansas ir 2019–2023 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
A. Ilgalaikis turtas	21 561	20 858	32 037	29 225	29 535	27 692
B. Trumpalaikis turtas	8 723	11 850	4 184	4 202	3 825	4 848
C. Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	368	1 099	699	349	319	269
Turto, iš viso:	30 652	33 807	36 920	33 776	33 679	32 809
D. Nuosavas kapitalas	19 892	23 086	21 712	17 553	17 002	16 865
E. Dotacijos, subsidijos	1 442	2 427	3 100	3 060	3 360	3 170
F. Atidėjiniai	3 065	1 819	2 919	4 169	4 068	3 787
G. Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	6 219	6 458	9 152	8 957	9 209	8 948
H. Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	34	17	37	37	40	39
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, iš viso:	30 652	33 807	36 920	33 776	33 679	32 809

2018 m. Registrų centro pelno (nuostolių) ataskaita ir 2019–2023 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Pardavimo pajamos	39 079	46 507	42 784	43 296	44 017	45 143
Pardavimo savikaina	-26 532	-26 442	-31 087	-33 279	-34 347	-35 842
Bendrasis pelnas	12 547	20 065	11 697	10 017	9 670	9 301
Veiklos sąnaudos	-10 579	-13 316	-10 470	-9 428	-9 179	-8 931
Kitos veiklos rezultatai	342	10	12	12	12	12
Veiklos pelnas	2 310	6 759	1 239	601	503	382
Finansinės veiklos pajamos	41	3				
Finansinės veiklos sąnaudos	-18	-10	-105	-105	-93	-80
Pelnas prieš apmokestinimą	2 333	6 752	1 134	496	410	302
Pelno mokestis	-411	-1 990	-241	-131	-113	-93
Grynasis pelnas	1 922	4 762	893	365	297	209



2020–2023 M. REGISTRŲ CENTRO INVESTICIJŲ PLANAS

Siekdama užtikrinti kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą, įmonė turi investuoti. 2020 metais planuojama investicijų suma siekia 20,2 mln. eurų (įmonės, VB ir ES fondų lėšos). Registrų centro išlaidos investicijoms yra skirtos ilgalaikiam turtui pirkti, siekiant tobulinti įmonės veiklą, atnaujinti pasenusią įrangą, modernizuoti sistemas ir užtikrinti jų optimalų veikimą. Investicijas stabdo negaunamos pajamos už suteiktas paslaugas (neatlyginamai teikiamos ir nekompensuojamos paslaugos) ir teisės aktais pavestų registrų ir informacinių sistemų modernizavimo darbai, kuriuos įmonė didžiąja dalimi atlieka savo lėšomis. Kadangi pagrindinė Registrų centro paskirtis – tenkinti viešuosius interesus ir teikti jam pavestas viešąsias paslaugas – investicijų planavime didžiausią svorį turi socialinė nauda ir nauda visuomenei ir piliečiams. Tokiomis veiklos modelio sąlygomis investicijų atsiperkamumas nėra pagrindinis faktorius, tad planuodamas investicijas Registrų centras laikosi šių pagrindinių principų – tolimesnė įmonės veiklos plėtra vykdoma efektyviai išnaudojant esamą infrastruktūrą, o naujų informacinių technologijų bei įrangos diegimas turi leisti sumažinti veiklos kaštus.

IT infrastruktūra kaip ir kiekviena sistema ar įrenginys eksploatuojant reikalauja nuolatinės priežiūros. Todėl net ir siekiant išlaikyti tik esamą kokybinį ir funkcinį IT infrastruktūros lygį yra būtinos investicijos į ją. Be investicijų IT infrastruktūra dėvisi. Pavyzdžiui, tarnybinės stotys ar tinklo įrenginiai eksploatuojami natūraliai sensta, dėl to auga gedimų rizika. Norint išvengti didėjančios rizikos techninę įrangą yra būtina periodiškai atnaujinti. Todėl 2020 m. planuojama vien tik IT infrastruktūros modernizavimo ir atnaujinimo investicijoms skirti 3,6 mln. Eur. Numatomos investicijos duomenų saugyklų, serverių, duomenų centrų modernizavimui ir kibernetinei saugai stiprinti. Augantys mobilumo reikalavimai ir besiplečianti prieigos geografija kelia vis didesnius reikalavimus informacijos saugumui ir reikalauja naujų saugumo priemonių taikymo. Informacijos saugos uždaviniams įgyvendinti bus diegiami naujos kartos saugumo sprendimai, nes klasikinės informacijos saugos priemonės yra neefektyvios. Įgyvendinus IT infrastruktūros modernizavimo projektus, bus geografiškai užtikrintas informacinių sistemų dubliavimas ir patikimas duomenų saugojimas. Galin gesni naujos kartos duomenų bazių telkinio serveriai leis išspręsti skaičiuojamosios galios trūkumą ir pagerinti informacinių sistemų pasiekiamumą bei užtikrins galimybę 2 metų laikotarpiu tenkinti prognozuojamą skaičiuojamosios galios didėjimą. Bus atnaujintos ir išplėtos duomenų saugyklos, įdiegiant naują funkcionalumą, kuris leidžia sujungti dvi saugyklas, esančias skirtingose vietose. Sutrikus saugyklų darbui viename iš duomenų centrų, visą darbą automatiškai ir be informacinių sistemų sustojimo perimtų duomenų saugyklos esančios kitame duomenų centre.

Didėjantis „popierinių“ dokumentų kiekis ir brangstantis jų saugojimas paskatino įmonę kuo skubiau „popierinį archyvą“ perkelti į „elektroninį“. Šiam tikslui numatoma įsigyti dokumentų skenavimo sprendimo licencijų, kurias įdiegus bus galima realizuoti „popierinių“ dokumentų perkėlimo funkcijas. Bendra investicijų suma elektroninio archyvo sukūrimui sieks 1 mln. eurų.

Siekdama taupyti valstybės lėšas bei optimizuoti ir efektyvinti turimo nekilnojamojo turto panaudojimą, Registrų centras priėmė sprendimą atsisakyti veiklai nereikalingų

pastatų, kurių likutinė vertė virš 600 tūkst. eurų ir perduoti jas Turto bankui. Siekis – mažinti dislokacijų skaičių, išnaudojant turimas patalpas ar prijungiant šalia esančias pagal dislokacijos vietą patalpas. Tam tikslui reikalingi patalpų rekonstrukcijos darbai, kurių vertė siekia 425 tūkst. eurų (150 tūkst. eurų projektavimo darbai, 275 tūkst. eurų Tauragės renovacija 2020 m.). Detali informacija apie Registrų centro planuojamas vykdyti investicijas ir jų finansavimo šaltinius pateikiama prieduose. Dėl konfidencialios informacijos priedai viešai neskelbiami.

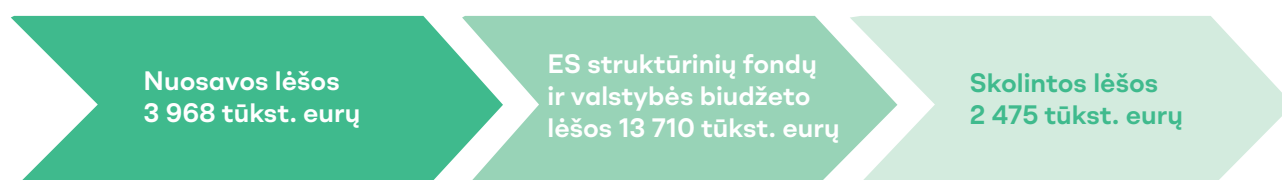
Analizuojant, kokią įtaką Registrų centro veiklai turi vidaus ir išorės veiksniai, buvo

5 lentelė. Registrų centro 2020–2023 metų investicijų planas (tūkst. eurų)

5 lentelė. Registrų centro 2020–2023 metų investicijų planas (tūkst. eurų)

Eil. Nr.	Investicijos	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
1.	Programinės įranga, licencijos ir kitas nematerialus turtas	3 078	832	485	540
2.	Materialus turtas	7 175	4 211	1 568	1 372
3.	Sistemų kūrimas ir modernizavimas	9 475	8 021	3 739	1 920
4.	Pastatų (patalpų) rekonstrukcija	425	1 500	2 740	
	Iš viso	20 153	14 564	8 532	3 832

Finansavimo šaltiniai 2020 m.



VI SKYRIUS GALIMŲ PAVOJŲ VALDYMAS

nustatytos pagrindinės išorės grėsmės ir vidinės įmonės silpnybės. Nuolatinis strateginės informacijos stebėjimas ir analizavimas, strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas ir tinkamų sprendimų priėmimas laiku smarkiai sumažina pesimistinio scenarijaus tikimybę.

Galimi pavojai, jų vertinimas ir valdymas pateikti 6 lentelėje.

5 lentelė. Pagrindinių vidinių ir išorinių pavojų Registrų centro strateginiams tikslams vertini-

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

Pavojaus veiksnys	Poveikio stiprumas, tikimybė, įvertinimas	Valdymo priemonės ir veiksmai
Išoriniai veiksniai		
Didėjantis sąnaudų, patirtų už įmonės neatlyginčiai teikiamas paslaugas, ir jų kompensavimo biudžetinėmis lėšomis disbalansas.	Stiprumas – didelis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 7 mln. eurų per metus.	Valdymo priemonės ir veiksmai priklauso nuo disbalanso dydžio. Už 2019 m. suteiktas paslaugas kompensuojama tik 4,5 tūkst. eurų. Priemonės: paslaugų įkainių perskaičiavimas; veiklos efektyvinimas atsisakant perteklinių funkcijų ir nuostolingų veiklų; nuolatinė teritorinio paslaugų teikimo tinklo efektyvumo analizė.
Vidiniai veiksniai		
IT specialistų trūkumas.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 0,5 mln. eurų per metus.	Priemonės: kelti esamų IT darbuotojų kvalifikaciją, didinti jų produktyvumą ir efektyvumą. Esant pakankamam įmonės pelnui, IT specialistams mokėti rinkos sąlygas atitinkantį atlygį, vykdyti personalizuotą motyvacinę politiką; investuoti į efektyvių standartizuotų IT priemonių, reikalaujančių mažiau aptarnaujančio personalo, įsigijimą; diegti automatizavimo priemones kasdieniniam IT specialistų rankinio darbo pakeitimui; mažinti IT sprendimų ir priemonių įvairovę reikalaujančių daug įvairios specializacijos IT specialistų.
Senstanti, tinkamai neatnaujinama IT duomenų centro įranga.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – vidutinė; įvertinimas – apie 6,0 mln. eurų per metus.	Priemonės: sistemingai planuoti duomenų centrų įrangos atnaujinimą diegti naujausias technologijas; didinti ilgalaikes įmonės investicijas stengiantis išlaikyti ne senesnę nei 5 metų techninės įrangą.

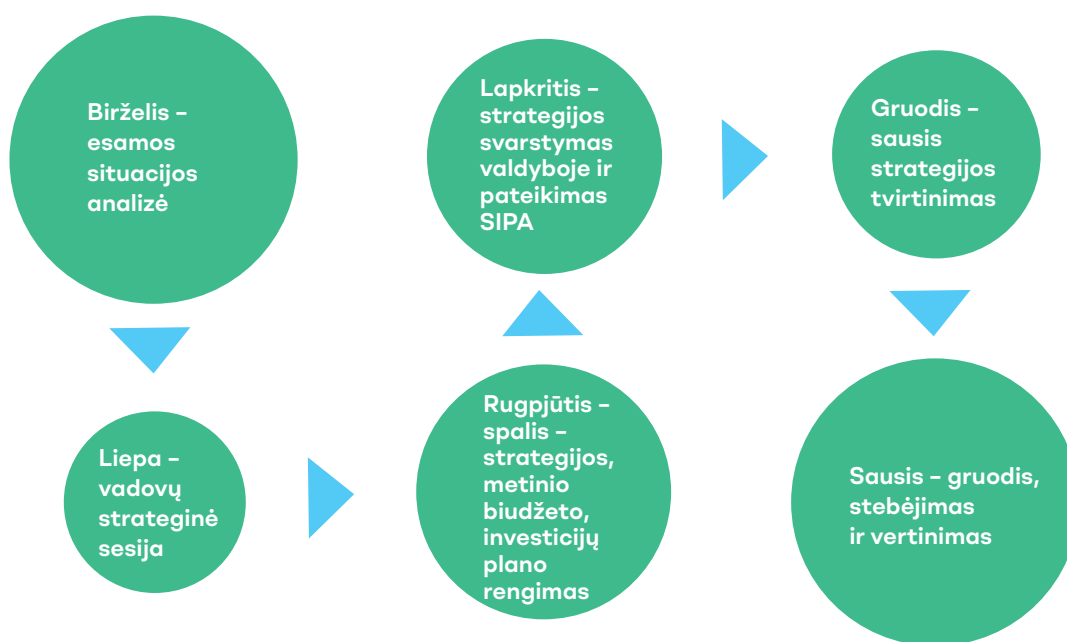
VII SKYRIUS



STRATEGIJOS RENGIMAS, ĮGYVENDINIMO STEBĖJIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Nuolat kintanti aplinka, kurioje veikia Registrų centras, įmonės vidiniai pokyčiai daro įtaką strategijos nustatymui, kelia iššūkius įgyvendinant siekiamus tikslus, todėl būtina periodiškai nusistatyti rodiklių vykdymo kontrolę ir reikiamų sprendimų priėmimas. Registrų centro strateginiame planavime dalyvauja visa įmonė: vadovai, struktūrinių padalinių darbuotojai, įmonės valdyba. Už įmonės veiklos strategijos projekto parengimą ir jo pateikimą valdybai ir įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai atsakingas įmonės direktorius.

Strateginio planavimo ir vertinimo kalendorius



Strategijos įgyvendinimo vertinimas yra nuolatinis procesas, leidžiantis kontroliuoti tikslų ir uždavinių įgyvendinimą ir laiku reaguoti į pasikeitusius veiksnius bei priimti reikalingus sprendimus. Įmonės veiklos pasiekti rezultatai ne vėliau kaip per 30 dienų po ketvirčio pabaigos pateikiami įmonės vadovybei, savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai, įmonės valdybai – pateikiamos strateginių tikslų, veiklos vykdymo, strateginių projektų, įmonės rizikų valdymo ataskaitos. Strategija atnaujinama ar tobulinama kiekvienais metais. Pastebimai pasikeitus išorės ar vidaus veiksniais, atsiradus grėsmių strateginiams tikslams įgyvendinti, per mėnesį strategija turi būti peržiūrėta ir, jei būtina, koreguojama.

