

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos ekonomikos
ir inovacijų ministro 2022 m. balandžio 13
d. įsakymu Nr. 4-569

**VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO
2022 – 2025 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA**

Gerbiami klientai, partneriai, darbuotojai,



Pažangių sprendimų ir skaitmeninių technologijų pritaikymas visuomeniniame gyvenime bei valstybės valdyme ir toliau įgauna vis didesnę reikšmę – atvirais duomenimis grįsti sprendimai leidžia efektyviau kovoti su visą pasaulį užklupusia pandemija, o informacinių technologijų panaudojimas kasdieniauose procesuose leidžia operatyviai ir kokybiškai atliepti valstybės ir visuomenės poreikius.

Registrų centras, būdamas atsakingas už nacionalinės svarbos registrų ir informacinių sistemų priežiūrą ir vystymą, yra šio valstybės ir visuomenės skaitmeninės pažangos epicentre, nes būtent tinkamas valstybės registrų ir informacinių sistemų kūrimas, tvarkymas ir plėtra leidžia sudaryti galimybes įvairiose veiklos srityse efektyviai panaudoti oficialią informaciją ir duomenis apie svarbiausius šalies objektus. Norint, kad ši informacija pasitarnautų priimant strateginius sprendimus, būtina užtikrinti tinkamą ir valstybės bei visuomenės lūkesčius atitinkantį informacijos prieinamumą bei duomenų teikimą.

Pastarieji metai parodė, kad sklandus ir nepertraukiamas informacinių sistemų darbas yra būtina sąlyga efektyviam valstybinių įstaigų ar privačių ūkio subjektų darbui, visuomenės interesų tenkinimui. Todėl tinkamas ir savalaikis įmonės priežiūrinių sistemų modernizavimas ir investicijos į jų palaikymą yra vienas iš Registrų centro veiklos prioritetų.

Šiuolaikinis pasaulis neįsivaizduojamas be duomenų ir jais grįstų sprendimų diegimo. Vertindami visuomenės poreikį ir atsižvelgdami į valstybės keliamą lūkestį, pastaruoju metu padarėme nemažą pažangą duomenų atvėrimo srityje – atverti didelio susidomėjimo sulaukė Juridinių asmenų registro, finansinių ataskaitų bei Adresų registro duomenys. Tačiau šioje vietoje neketiname sustoti ir per ateinančius kelerius metus turime tikslą visuomenei atverti visų pagrindinių registrų duomenis. Žinoma, kiekviename žingsnyje elgiamės atsakingai ir nuodugniai vertiname kiekvieną procesą, kad būtų laikomasi asmens duomenų apsaugą reglamentuojančių teisės aktų ir tuo pačiu užtikrinamas maksimalus duomenų saugumas.

Galiausiai, pagrindinis įmonės veiklos prioritetas yra klientai ir jų lūkesčių tenkinimas ir, kaip parodė, šių dienų realijos, labai svarbu užtikrinti teikiamų paslaugų prieinamumą, patogumą ir jų teikimo kanalų įvairovę bei kokybę, ieškant tinkamo balanso tarp paslaugų skaitmeninimo ir jų teikimo fizinėse klientų aptarnavimo vietose. Siekiame, kad kaip įmanoma daugiau Registrų centro paslaugų būtų prieinamos elektroniniu būdu, o jų teikimas būtų maksimaliai automatizuotas nereikalaujant kliento papildomų pastangų. Kartu įsipareigojame nuolat gerinti klientų patirtį ir užtikrinti patogų paslaugų prieinamumą fiziniuose įmonės padaliniuose.

Siekdami 2022–2025 m. veiklos strategijoje iškeltų tikslų sieksime tapti pavyzdžiu viešojo sektoriaus subjektams, kaip tinkamai vykdyti informacinių sistemų valdymo, paslaugų teikimo visuomenei ir duomenų atvėrimo veiklą.

Generalinis direktorius Saulius Urbanavičius

SANTRAUKA

Šio dokumento tikslas – pateikti Valstybės įmonės Registrų centro veiklos strategiją 2022–2025 metams, kuri paremta ateities siekiais, 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.

Įmonės misija – Visuomenės poreikių tenkinimas, efektyviai ir patikimai tvarkant patikėtus valstybės informacinius išteklius.

Įmonės vizija – Europos Sąjungos lyderė, efektyviai ir inovatyviai tvarkanti valstybės informacinius išteklius ir jų pagrindu pažangias paslaugas teikianti įmonė.

Įmonės strateginės veiklos kryptys:

- ▶ **Specialiųjų įpareigojimų kryptis** – nuoseklus ir pažangus nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius.
- ▶ **Efektyvumo ir kompetencijos kryptis** – veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas.
- ▶ **Inovatyvių paslaugų kryptis** – kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas.

Įmonės vertybės – atsakomybė, bendradarbiavimas ir profesionalumas.

Prioritetai:

Valstybės registrų bei IS vystymas valstybės ir visuomenės poreikiams:

- Registrų ir informacinių sistemų architektūros modernizavimas;
- Nepertraukiamo prieinamumo užtikrinimas;
- Duomenų kokybės gerinimas;
- Savitarnos, registrų, informacinių sistemų, e. Sveikata modernizavimas;
- Kibernetinio saugumo stiprinimas.

Atviri duomenys ir duomenų saugumas:

- Atvirų duomenų rinkinių ir jais paremtų naujų produktų plėtra;
- Duomenų saugos užtikrinimas.

Klientų aptarnavimas, paslaugų teikimas ir įmonės reputacija:

- Į klientą orientuota paslaugų ir aptarnavimo koncepcija;
- Robotinių sprendimų ir procesų, duomenų ir dokumentų skaitmenizavimas;
- Teritorinio registravimo modelio atsisakymas;

Ekonomiškas ir efektyvus išteklių naudojimas:

- Tvarus finansavimo modelis ir kainodara;
- Procesinio ir projekcinio veiklos modelio vystymas;

Darnumo politikos vystymas ir socialinė atsakomybė:

- Tvartos valdysenos principų diegimas.

TURINYS

I SKYRIUS	5
REGISTRŲ CENTRO VALDYBA	5
REGISTRŲ CENTRO AUDITO KOMITETO SUDĖTIS	5
ĮMONĖS VADOVYBĖ	5
PAGRINDINIAI RODIKLIAI	7
TEIKIAMŲ PASLAUGŲ STRUKTŪRA IR APIMTYS	9
ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ STRUKTŪRA IR APIMTYS	10
KOMERCINIŲ PASLAUGŲ STRUKTŪRA IR APIMTYS	11
REGISTRŲ CENTRAS KITŲ ŠALIŲ KONTEKSTE	14
II SKYRIUS	15
STRATEGINIAI IŠTEKLIAI	15
VIDINIAI VEIKSNIAI	15
PROCESINIŲ VALDYMU ĮMONĖS KURIAMA VERTĖ	16
ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA	17
ORGANIZACIJOS VYSTYMAS	18
TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS	19
REGISTRŲ TVARKYMAS	20
KLIENTŲ APTARNAVIMAS	21
KORUPCIJAI ATSPARI APLINKA	23
PROJEKTINIS VALDYMAS	24
SPECIFINIAI GEBĖJIMAI, TARPTAUTINIS PRIPAŽINIMAS IR ESMINĖS KOMPETENCIJOS	26
DARNUMO POLITIKA	26
IŠORINIAI VEIKSNIAI. PESTEL ANALIZĖ	27
SSGG ANALIZĖ	29
SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ LŪKESČIAI	31
III SKYRIUS	33
7 lentelė. 2022–2025 metų strateginiai tikslai ir veiklos principai uždaviniams pasiekti	33
PAGRINDINĖS 2022–2025 METŲ VEIKLOS INICIATYVOS	33
PAGRINDINIAI STRATEGINIŲ TIKSLŲ RODIKLIAI IR PRIORITETINĖS PRIEMONĖS	34
IV SKYRIUS	40
FINANSINĖ PERSPEKTYVA	40
INVESTICIJOS	43
V SKYRIUS	44
STRATEGINIŲ RIZIKŲ VALDYMAS	44
VI SKYRIUS	47
STRATEGINIO PLANAVIMO CIKLAS	46
1 Priedas. BALANSAS	47
2 Priedas. REGISTRŲ CENTRO PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA	48
3 Priedas. REGISTRŲ CENTRO PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA, TŪKST. EURŲ	49
4 Priedas. KITŲ ŠALIŲ REGISTRŲ CENTRUI PRILYGINAMŲ INSTITUCIJŲ PALYGINIMAS	50

I SKYRIUS

REGISTRO CENTRO VEIKLA

Valstybės įmonė Registrų centras (toliau – Registrų centras, Įmonė) 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 centro savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija.

Valstybės įmonė Registrų centras įtraukta į nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašą.

Registrų centro pagrindinė paskirtis – tvarkyti valstybės registrus ir valstybės informacines sistemas.

Pagrindinė veikla:

- viešųjų paslaugų teikimas ir valstybės pavestų specialiųjų įpareigojimų vykdymas (objektų ir (arba) faktų registravimas tvarkomuose registruose ir duomenų teikimas);
- informacinių sistemų (toliau – IS) kūrimas, vystymas ir tvarkymas.

Registrų centras gali teikti komercinės paslaugas, jei jas teikiant neatsiras ir (ar) nebus sudarytos prielaidos atsirasti konkurencijos sąlygų skirtumų rinkoje konkuruojantiems ūkio subjektams.

Didžioji dalis Registrų centro vykdomų veiklų Vyriausybės nutarimais priskiriamos specialiesiems įpareigojimams.

REGISTRŲ CENTRO VALDYBA (nuo 2022 m. kovo 18 d.):

- nepriklausomas narys - Dangirutis Janušas;
- nepriklausomas narys - Egidijus Vaišvilas;
- nepriklausomas narys - Laurynas Pacenka;
- nepriklausomas narys - Nerijus Šeputis;
- nepriklausoma narė - Redvita Četkauskienė;
- valdybos narė (darbuotojų atstovė) - Ieva Bacytė

REGISTRŲ CENTRO AUDITO KOMITETO SUDĖTIS:

- nepriklausoma Audito komiteto narė – pirmininkė – Ina Bielskė;
- nepriklausomas Audito komiteto narys – Vaidas Cibas;
- nepriklausomas Audito komiteto narys –Tomas Radėnas.

ĮMONĖS VADOVYBĖ:

- generalinis direktorius – Saulius Urbanavičius;
- registrų tvarkymo direktorius – Kazys Maksvytis;
- klientų aptarnavimo direktorė – Daiva Karaliūnienė;
- paslaugų valdymo direktorė – Diana Vilytė;
- strateginio vystymo direktorius – Adrijus Jusas;
- finansų ir administravimo direktorius – Sergejus Ignatjevas;
- IT centro direktorius – Antanas Raguotis.

SUINTERESUOTOS ŠALYS

Įgyvendindamas valstybės pavestas funkcijas Registrų centras vadovaujasi teisės aktais ir registrų bei informacinių sistemų valdytojų – skirtingų valstybės institucijų – nustatytais

tvarkomis ir taisyklėmis. Didieji Registrų centro registravimo, duomenų teikimo bei e-paslaugų naudotojai yra viešojo sektoriaus bei finansinės institucijos, žiniasklaida, valstybės įgalioti asmenys. Nuolatinę Registrų centro veiklos priežiūrą vykdančios institucijos atlieka veiklos auditą, derina teikiamų paslaugų kainas, tikrina suteiktų kompensuojamų paslaugų pagrįstumą.

Sprendimų priėmėjai	Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija	Ekonomikos ir inovacijų ministerija
	Registrų ir informacinių sistemų valdytojai	Teisingumo ministerija
		Sveikatos apsaugos ministerija
		Susisiekimo ministerija
		Finansų ministerija
		Kultūros ministerija
		Žemės ūkio ministerija
Veiklos stebėseną	Kontroliuojančios institucijos	Valdymo koordinavimo centras
		Valstybės kontrolė
		Ryšių reguliavimo tarnyba
Rinkos dalyviai	Valstybės įgalioti asmenys	Antstoliai
		Notarai
		Advokatai
	Fiziniai asmenys	Fiziniai asmenys
	Biudžetinės įstaigos	Valstybės ir savivaldybės institucijos
	Juridiniai asmenys	Valstybės ir savivaldybės įmonės
		Bankai
		Lizingo, draudimo bendrovės
		NT agentūros
		Privačios bendrovės
	Žiniasklaida	Žiniasklaidos įmonės ir žiniasklaidos atstovai

Tvarkomi šalies registrai:

1. Nekilnojamojo turto kadastras ir Nekilnojamojo turto registras
2. Adresų registras
3. Hipotekos registras
4. Juridinių asmenų registras
5. Gyventojų registras
6. Sutarčių registras
7. Turto arešto aktų registras
8. Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registras
9. Įgaliojimų registras
10. Testamentų registras
11. Vedybų sutarčių registras

Pagrindinės tvarkomos ir vystomos valstybės IS

12. Antstolių IS (AIS)
13. Piniginių lėšų apribojimų informacinė sistema PLAIS
14. Juridinių asmenų dalyvių informacinė sistema JADIS
15. Elektroninė sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros IS ESPBI IS
16. Licencijų informacinė sistema
17. Informacinė sistema „E. pristatymas“
18. Politinių partijų narių sąrašų IS
19. Informacinė sistema „E. sąskaita“

20. Metrikacijos ir gyvenamosios vietos deklaravimo informacinė sistema MGVDIS
21. Teisinės pagalbos paslaugų IS
22. Vartotojų teisių IS
23. Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų IS

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

PAGRINDINIAI RODIKLIAI

1-2 lentelėse ir 1-2 grafikuose pateikiami pagrindiniai Registrų centro veiklos rodikliai (* 2021 m. prognoziniai skaičiai)

1 lentelė. **Pagrindiniai finansiniai rodikliai**

Rodiklių pavadinimas	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.*	Pokytis (2021 m. plg. su 2020 m.)	
					tūkst. Eur	proc.
Pajamos, tūkst. Eur	39 463	42 723	48 288	49 521	1 233	3
Sąnaudos, tūkst. Eur	37 130	37 416	35 294	40 309	5 015	14
EBITDA ¹ , tūkst. Eur	5 471	9 014	15 618	11 443	-4 175	-27
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	1 922	4 522	10 984	7 707	-3 277	-30
Turtas, tūkst. Eur	34 610	41 351	55 837	55 990	153	0
Nuosavas kapitalas, tūkst. Eur	22 781	27 343	37 159	32 685	-4 474	-12
EBITDA marža ² , proc.	14	21	32	23		-9
Bendrojo pelno marža ³ , proc.	32	33	46	38		-8
Grynojo pelno marža ⁴ , proc.	5	11	23	16		-7
Turto grąža ROA ⁵ , proc.	6	12	23	14		-9
Nuosavo kapitalo grąža ROE ⁶ , proc.	9	18	34	22		-12
Skolos/turto santykis D/A	0,04	0,01	0	0		0
Bendrasis likvidumo koeficientas Current ratio ⁷	1,5	2,2	4	3,6		-40

*Rodikliai apskaičiuoti remiantis prognoziniais apskaitos duomenimis

¹ EBITDA – pelnas nuostoliai prieš apmokestinimą + finansinės veiklos sąnaudos-finansinės veiklos pajamos + nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos

² EBITDA marža – EBITDA/Pajamos

³ Bendrojo pelno marža – bendrasis pelnas/pardavimų pajamos

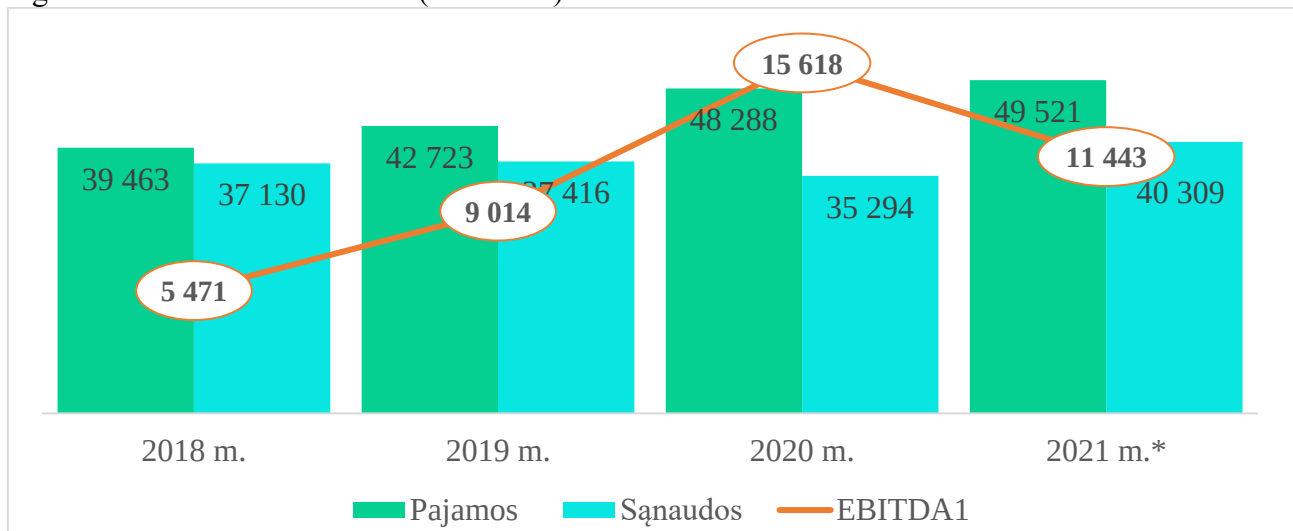
⁴ Grynojo pelno marža – grynasis pelnas/pajamos

⁵ Turto grąža ROA – grynasis pelnas/turto vidutinė vertė

⁶ Nuosavo kapitalo grąža ROE – grynasis pelnas/nuosavo kapitalo vidutinė vertė

⁷ Bendrasis likvidumo koeficientas Current ratio – trumpalaikis turtas/trumpalaikiai įsipareigojimai

1 grafikas. Finansiniai rodikliai (tūkst. Eur)

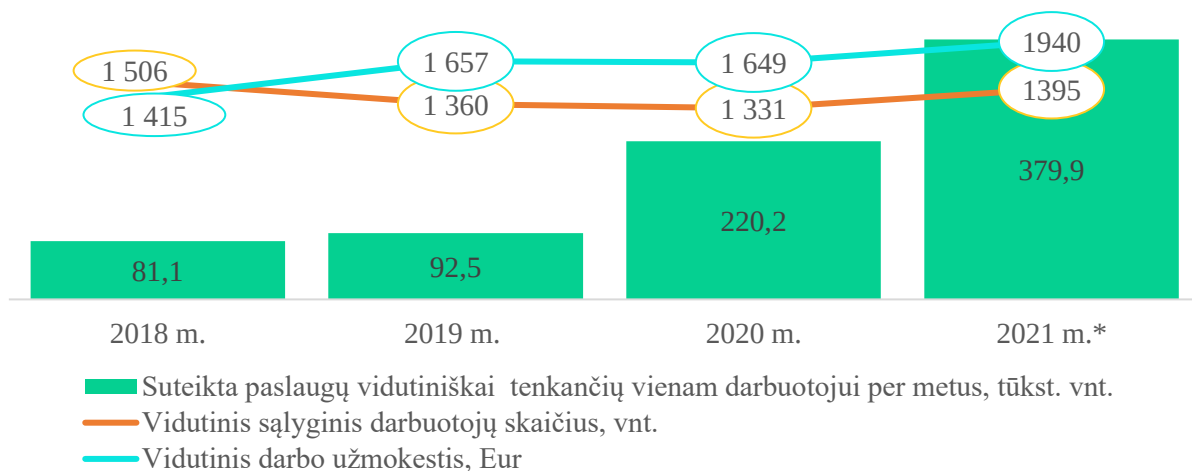


2 lentelė. Pagrindiniai veiklos rodikliai

Rodiklių pavadinimai	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.*	Pokytis (2021 m. plg. su 2020 m.)	
					Kiekis (atitinkamu rodikliu)	proc.
Suteiktų paslaugų apimtys, tūkst. Eur ¹	39 079	42 723	51 058	56 912	5 854	11
Suteikta paslaugų iš viso, tūkst. vnt.	122 143	125 772	293 094	529 905	236 811	81
iš jų:						
Duomenų teikimas, tūkst. vnt.	26 116	22 952	45 941	104 878	58 937	128
Registravimas, tūkst. vnt.	1 768	1 796	1 784	2 186	402	23
Kitos administracinės paslaugos, tūkst. vnt.	2 137	2 321	2 250	2 315	65	3
Komercinės paslaugos, tūkst. vnt.	775	1 185	34 458	77 070	42 612	124
Kompensuojamas duomenų registravimas tūkst. vnt.		346	276	258	-18	-7
Kompensuojamas duomenų teikimas tūkst. vnt.	91 347	97 172	208 384	343 198	134 814	65
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vnt.	1 506	1 360	1 331	1 395	64	5
Vidutinis darbo užmokestis, Eur	1 415	1 657	1 649	1 940	291	18

Detalesnis įmonės veiklos vertinimas vykdomas vertinant visas, t. y. mokamų ir neatlygintinai teikiamų (kompensuojamų) paslaugų apimtį pinigine verte. Įmonės finansinės atskaitomybės dokumentuose neatlygintinai teikiamos paslaugos apskaitomos tik ta dalimi, kuriai buvo gauta (planuojama gauti) valstybės biudžeto dotacija.

2 grafikas. Veiklos rodikliai



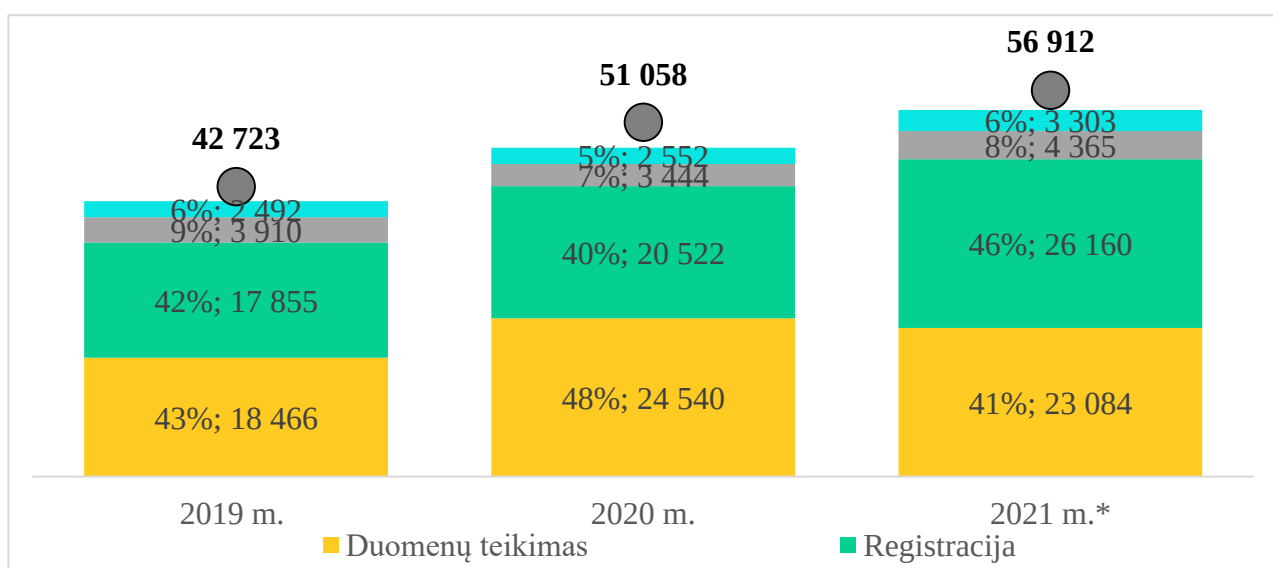
TEIKIAMŲ PASLAUGŲ STRUKTŪRA IR APIMTYS

Įmonės teikiamos paslaugos yra skirstomos į dvi pagrindines grupes: viešąsias ir administracines (toliau – administracinės) bei komercines. Administracinių paslaugų segmentui priskiriamos visos registrų ir informacinių sistemų teikiamos paslaugos – objektų registravimas ir duomenų teikimas.

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

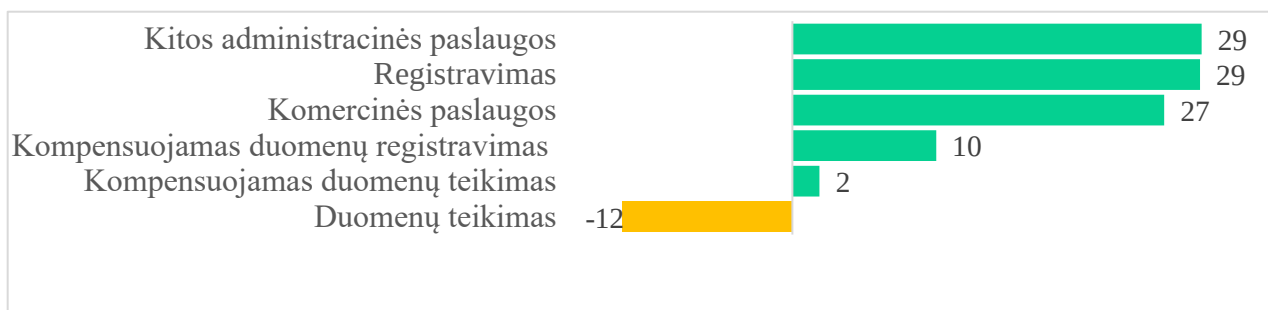
Visi tvarkomi registrai ir didžioji dalis informacinių sistemų teikdamos paslaugas generuoja pajamas. Tačiau verta paminėti, kad pajamų generavimas nėra esminis Registrų centro siekis. Tvarkydama ir vystydama svarbias valstybės informacines sistemas, kurios negeneruoja pajamų, įmonė kuria tvarią pridėtinę vertę šalies ūkiui ir piliečiams. Administracinių paslaugų dalis sudaro apie 92 proc. visų pajamų. Pajamos iš komercinės veiklos sudaro 8 proc. Registrų centro teikiamų administracinių ir komercinių paslaugų santykis yra proporcingai išreikštas paskirstant žmogiškuosius išteklius, planuojant darbo priemones ir infrastruktūrą.

3 grafikas. Suteiktų paslaugų apimtys*, tūkst. Eur



*suteiktų paslaugų apimtys - atlygintinai ir neatlygintinai suteiktų registravimo, duomenų teikimo ir komercinių paslaugų gautinų pajamų apimtys pagal paslaugų pobūdį

4 grafikas. Suteiktų paslaugų apimtys pokytis 2021 m. palyginti su 2020 m., proc.

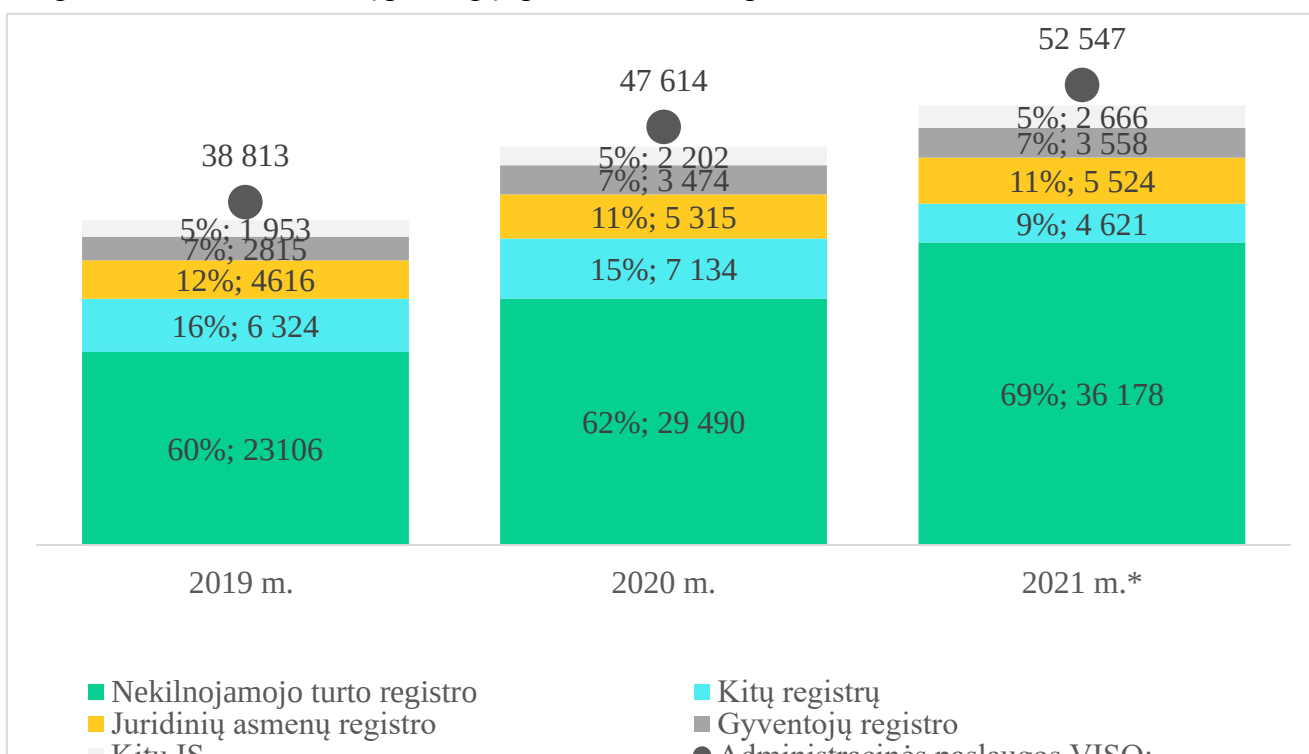


ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ STRUKTŪRA IR APIMTYS

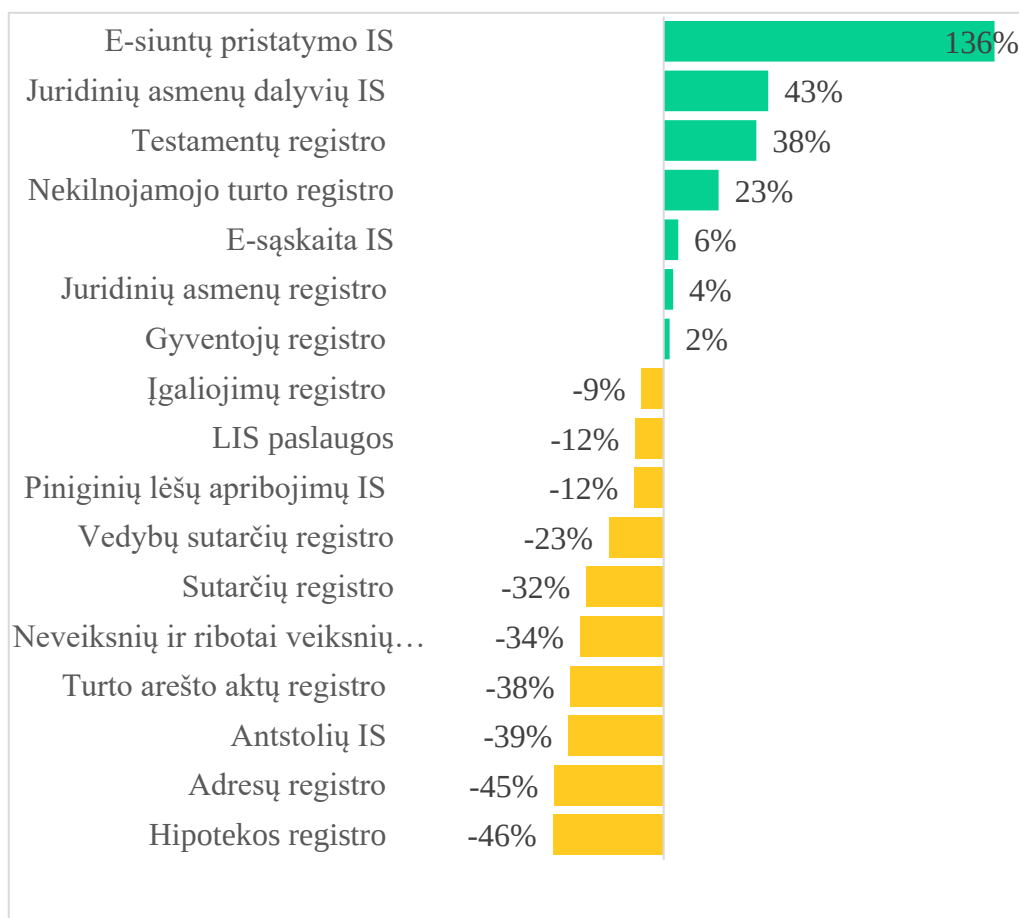
Administracinių paslaugų struktūroje didžiausią dalį sudaro Nekilnojamojo turto kadastro ir registro paslaugos. Šių paslaugų apimtys siekia apie 69 proc.

2019 m. sausio 1 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo Nr. XI-1807 25, 27, 29, 35 ir 38 straipsnių pakeitimo įstatymas Nr. XIII-848 (toliau – Įstatymas), kurio tikslas – užtikrinti, kad valstybės registruose esantys duomenys ir informacija būtų neatlygintinai gaunami ir naudojami viešiesiems valstybės ir savivaldybių valdymo uždaviniams spręsti, taip pat valstybės bei savivaldybių institucijoms ir įstaigoms būtų užtikrintas nemokamas duomenų registravimas valstybės registruose. Įstatymu taip pat buvo nustatyta, kad dėl neatlygintino registro objektų registravimo ir valstybės informacinių sistemų duomenų (toliau – duomenys) teikimo, registro ir valstybės informacinės sistemos tvarkytojo patirtos sąnaudos finansuojamos iš šiam tvarkytojui skiriamų valstybės biudžeto lėšų Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka. Prognozuojame, kad per 2021 metus įmonė suteiks neatlygintinų paslaugų už 13–14 mln. eurų. Vertinant ateities perspektyvas ir išlaikant esamą finansavimo modelį tikėtina, kad neatlygintinai suteikiamų paslaugų suma ir toliau gali augti, kasmet didindama našta valstybės biudžetui bei apsunkindama tvarų įmonės veiklos planavimą. Vertindamas situaciją, Registrų centras rengia naują kainodaros modelį, keičiantį paslaugų apmokėjimo logiką.

5 grafikas. Administracinių paslaugų apimtys struktūra procentais ir tūkst. eur (*progozė)



6 grafikas. Suteiktų administracinių paslaugų apimtys pokytis 2021 m. palyginti su 2020 m., proc.



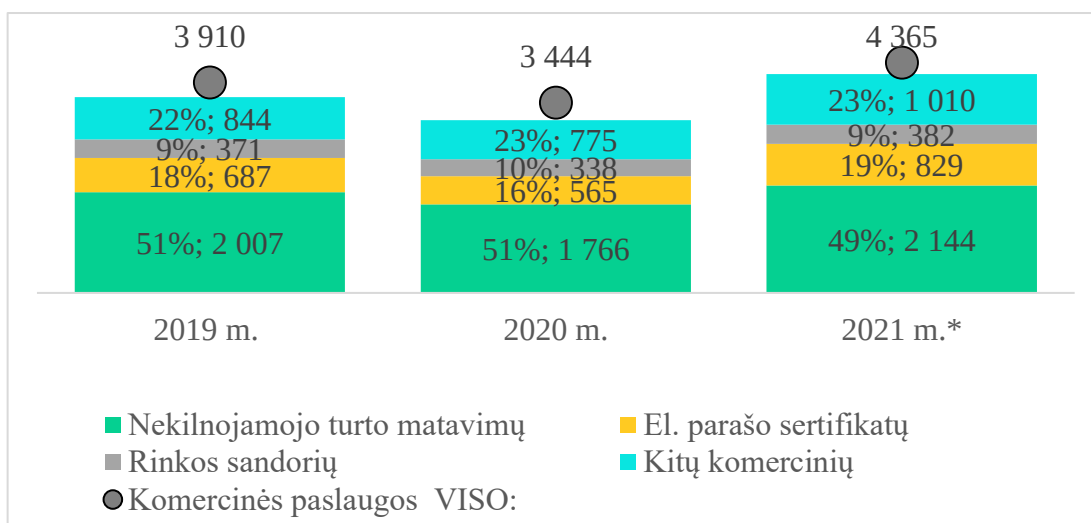
KOMERCINIŲ PASLAUGŲ STRUKTŪRA IR APIMTYS

Be pagrindinės įmonės veiklos – administracinių paslaugų teikimo – įmonė vykdo ir komercinę veiklą. Komercines paslaugas įmonė teikia atsižvelgdama į rinkos tendencijas bei laikydamosi nuostatos, kad nebūtų sudarytos sąlygos atsirasti konkurencijos sąlygų skirtumų rinkoje konkuruojantiems ūkio subjektams.

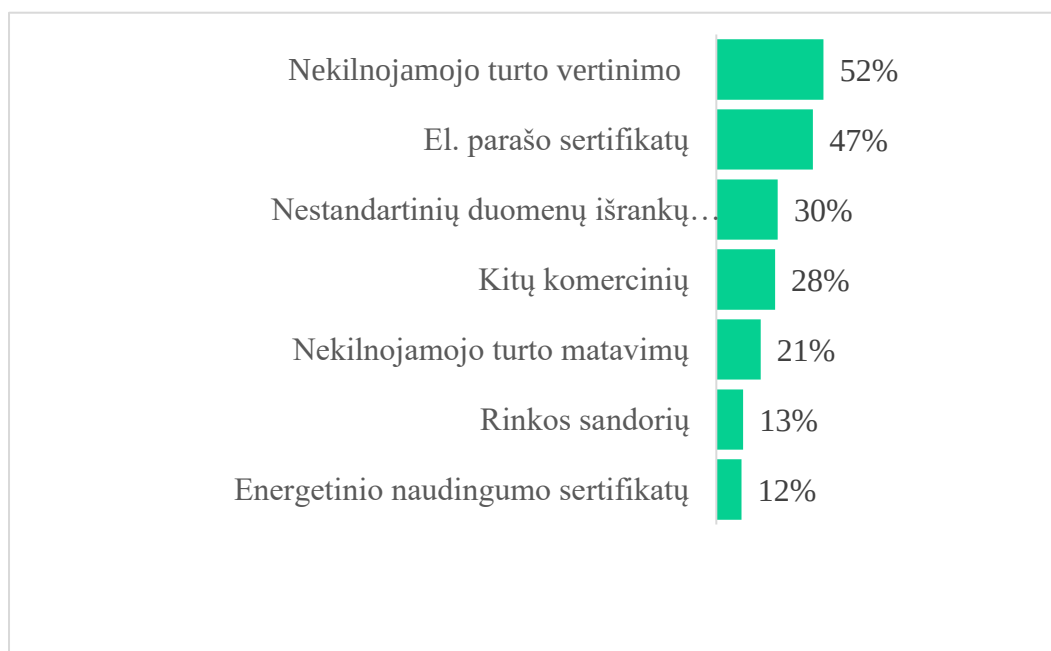
Nors ir sudarydama nedidelę pajamų dalį, komercinė veikla vienas iš įmonės veiklos finansinio stabilumo užtikrinimo svertų. Vykdydama komercinę veiklą, įmonė kuria pridėtinę vertę piliečiams ir valstybei. Susijusių paslaugų buvimas vienoje vietoje užtikrina administracinės naštos mažinimą, patogumą ir 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. Atsižvelgdamas į pasaulines tendencijas ir dėmesį skaitmeninei ekonomikai, Registrų centras taip pat vysto aukštesnės pridėtinės vertės duomenų analizės ir personalizuotas duomenų teikimo komercines paslaugas. Pajamų už nestandartizuotų duomenų išrankų paslaugas planuojama 2021 m. gauti 80 proc. daugiau nei pernai.

Įmonė užsibrėžusi plėtoti komercines paslaugas, 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. 2021 m. nekilnojamojo rinkos aktyvumas augino NT vertinimo ir Energetinio naudingumo sertifikatų paslaugų teikimo pajamas. O naujų paslaugų įvedimas ne tik leis įmonei gauti papildomų pajamų ≈ 7 proc., tačiau ir didinti klientų pasitenkinimą bei prisirišimą prie įmonės.

7 grafikas. Komercinių paslaugų apimtys, tūkst. eur (*progozė)



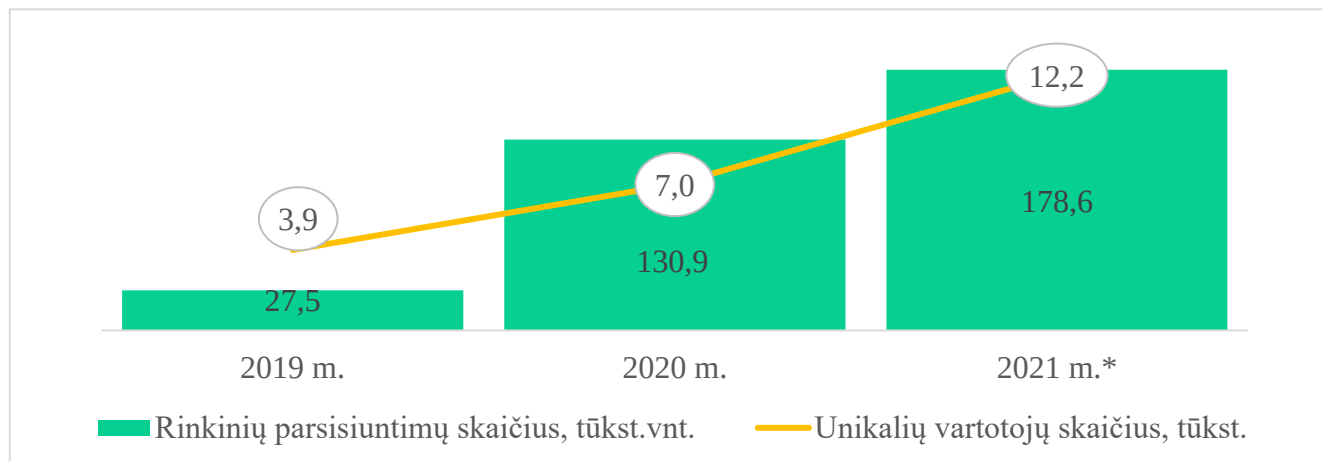
8 grafikas. Komercinių paslaugų apimtys pokytis 2021 m. palyginti su 2020 m.



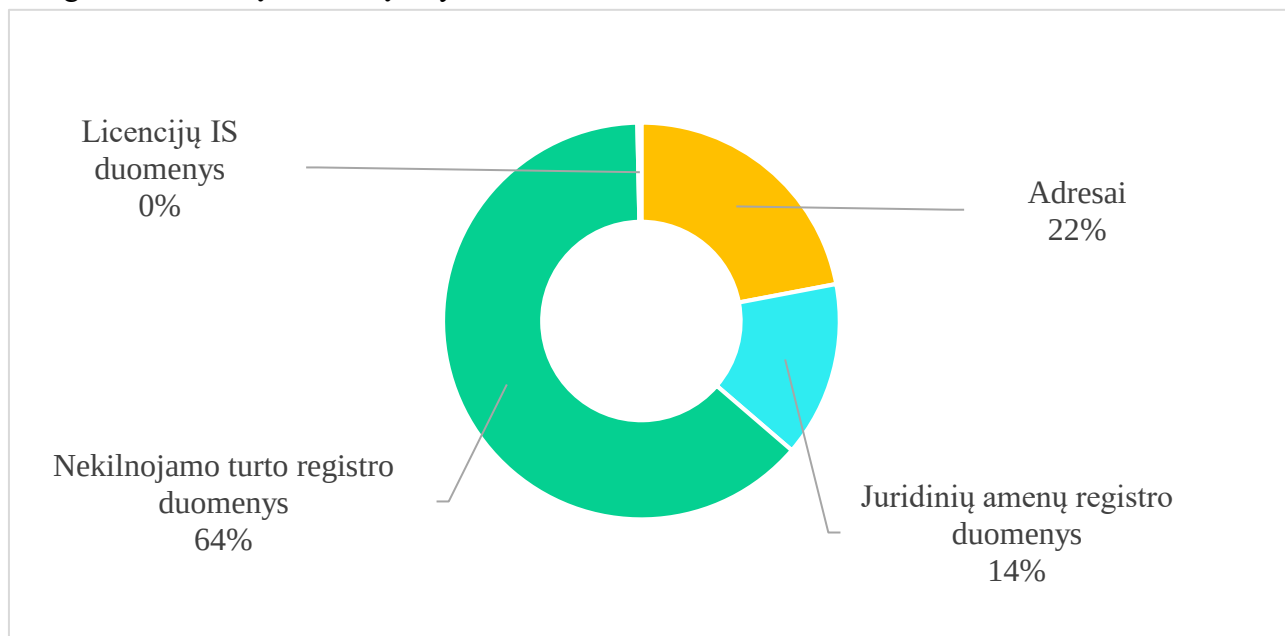
Atviri duomenys

Registų centro atvirų duomenų naudojimas nuolat auga – per 2020 – 2021 metus 10 tūkst. unikalių vartotojų įvairius duomenų rinkinius jau atsisiuntė daugiau kaip 250 tūkst. kartų. Registų centro išsipareigojimas visuomenei atverti kuo daugiau aktualių duomenų šiemet įgavo naują pagreitį – finansinių ataskaitų duomenų rinkiniai papildė 2021 m. jau atvertus Juridinių asmenų registro bei Licencijų informacinės sistemos duomenis. Atvertuose juridinių asmenų duomenų rinkiniuose galima rasti nuo 2015 metų pateiktų balanso ir pelno nuostolių ataskaitų duomenis.

9 grafikas. Atvirų duomenų aktyvumas 2019 – 2021 m. (*progozė)



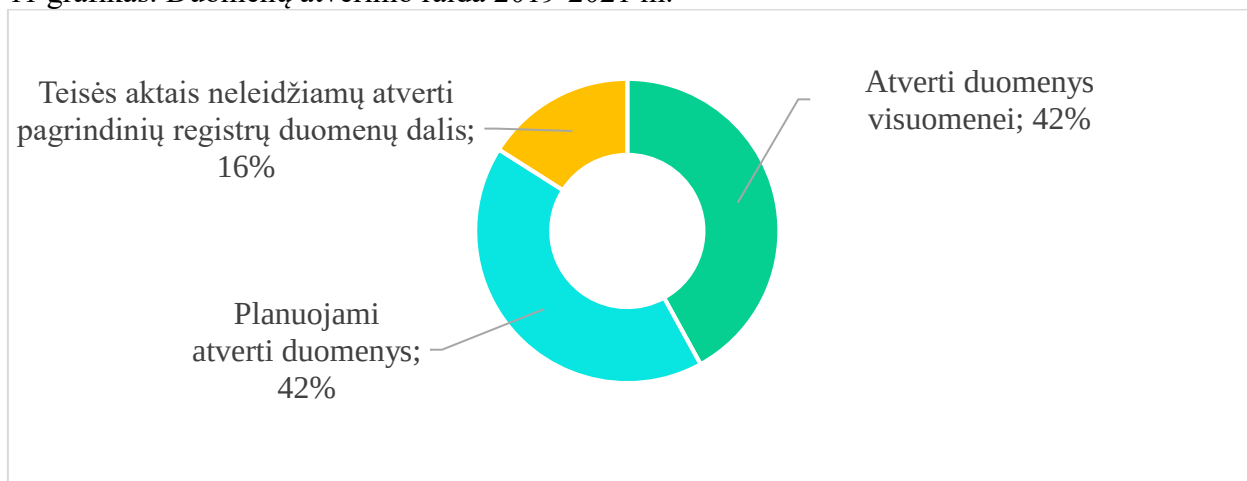
10 grafikas. Atvirų duomenų aktyvumo struktūra



Atsižvelgiant į įmonei pateikto Lūkesčių rašto nuostatas siekti maksimalaus galimo duomenų atvėrimo, Registrų centras atliko tvarkomuose pagrindiniuose registruose (Nekilnojamojo turto, Juridinių asmenų, Gyventojų, Adresų) kaupiamų duomenų inventorizaciją. Buvo konstatuota, kad atmetus asmens bei kitus duomenis, kurių atvėrimą riboja teisės aktai, įmonė gali atverti iki 80 proc. juose kaupiamų duomenų. Pagal įmonėje patvirtintą Atvirų duomenų strategiją, iki 2023 m. pabaigos Registrų centras planuoja pilnai (100 proc.) atverti pagrindinių registrų galimus atverti duomenis.

Publikavus aukščiausią prioritetą turinčius duomenų rinkinius, 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.

11 grafikas. Duomenų atvėrimo raida 2019-2021 m.

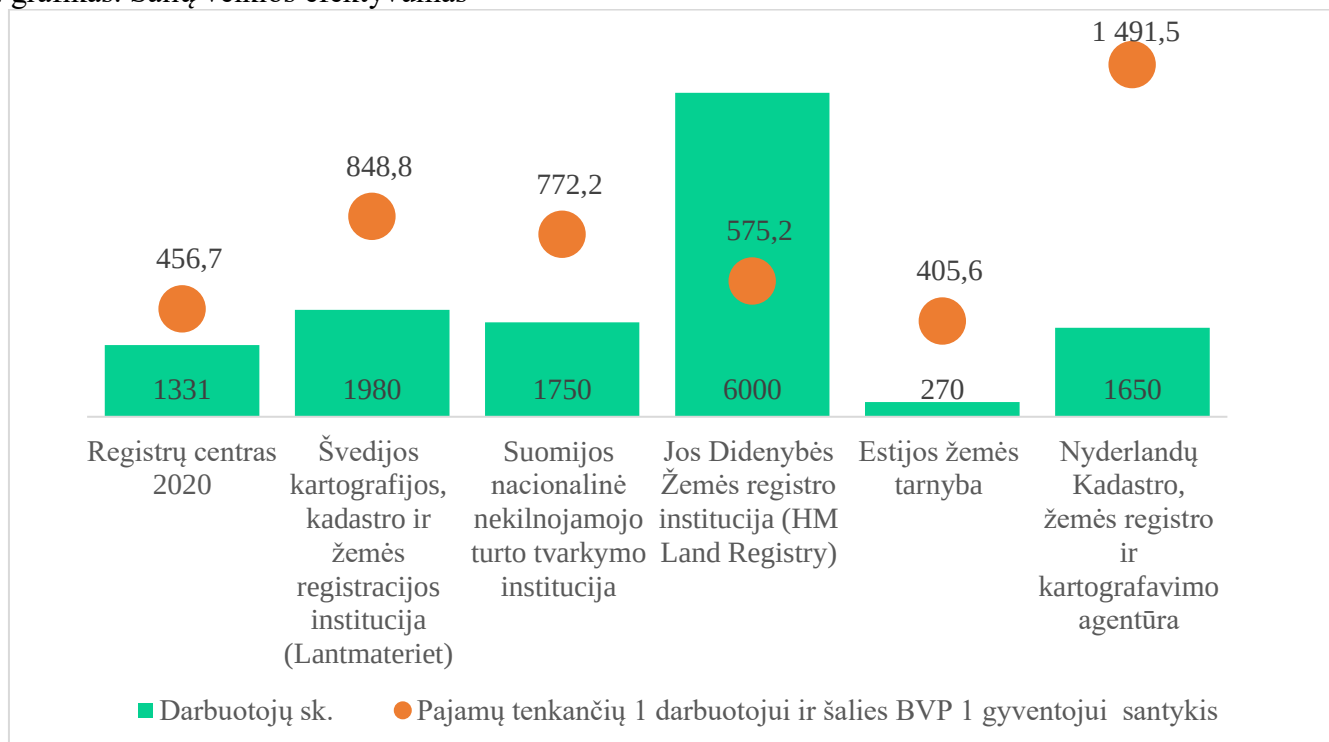


Registrų centras, dalyvaudamas projekto „Atvirų duomenų platformos, įgalinančios efektyvų viešojo sektoriaus informacijos pakartotinį panaudojimą verslui, ir jos valdymo įrankių sukūrimas“ antrajame etape, prisideda prie valstybės strateginio tikslo – sukurti atvirų duomenų sprendinius, kurie leistų verslui ir visuomenei patogiai gauti bei 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.

REGISTRŲ CENTRAS KITŲ ŠALIŲ KONTEKSTE

Kaip ir Registrų centras, kitos šalys prioritetinėmis kryptimis laiko duomenų atvėrimą, paslaugų proceso vystymą kliento link bei inovatyvias paslaugas kaip biometriniai sprendimai, dirbtinis intelektas ir t. t. (detalesni duomenys 4-ame priede). Veiklos efektyvinimas lygiuojantis į kitų šalių giminingų institucijų kuriamą vertę – prioritetinis Registrų centro siekis, atliepiantis užsibrėžtą viziją.

12 grafikas. Šalių veiklos efektyvumas



II SKYRIUS

APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Įmonės aplinka – tai visuma veiksmų, darančių įtaką jos veiklai. Ji apima visus aspektus, susijusius su įmonės išore ir vidumi. Sparčiai besikeičiančiame inovacijų bei technologijų pasaulyje įmonė privalo lanksčiai ir objektyviai reaguoti į supančius aplinkos veiksmus. Vertindami Registrų centro veiklos rezultatus lemiančius vidinius ir išorinius veiksmus, 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 veiksmus, daugiausia bus remiamasi Registrų centro administracinėmis paslaugomis ir jų teikimą lemiančiomis aplinkybėmis.

STRATEGINIAI IŠTEKLIAI

Registrų centrui patikėti pagrindiniai valstybės informaciniai ištekliai ir nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbi infrastruktūra. Siekdami tenkinti visuomenės poreikius, siekiame efektyviai ir patikimai tvarkyti patikėtus ir sukauptus strateginius išteklius.

Įmonėje išskiriami strateginiai ištekliai:

- **Pagrindiniuose valstybės registruose ir informacinėse sistemose kaupiami duomenys ir jų tvarkymą užtikrinanti informacinių technologijų infrastruktūra.** IT infrastruktūra siekiama užtikrinti Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumą, tobulinti valstybės registrų ir informacinių sistemų administracinių paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę priemones, didinti kibernetinę ir duomenų saugą, informacinių technologijų infrastruktūros efektyvumą.

- **Sukauptos žinios ir esminės kompetencijos.** Daugiau negu 60 proc. darbuotojų dirba ilgiau nei 10 metų ir yra sukaupę specifines ir neįkainuojamas kompetencijas, todėl būtina jas išlaikyti bei valdyti pakeičiamumą kritinėse srityse, pritraukiant naujus darbuotojus ir nepertraukiamai kelti kompetencijas ypač IT, paslaugų, procesų robotizavimo, projektų valdymo srityse.

- **Žmogiškieji ištekliai.** Įmonėje 2021 m. dirbo 1395 sąlyginiai darbuotojai. Siekiant užtikrinti Registrų centro vykdomas funkcijas įmonėje, darbuotojų poreikis nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja darbuotojų skaičių atsižvelgdama į veiklos efektyvumo kriterijus, vertindama regioniškumą ir kompetencijų konsolidavimą skirtinguose regionuose, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais.

- **Finansiniai ištekliai.** Esamas Registrų centro veiklos finansavimo modelis – pačios įmonės tiesiogiai gaunamos lėšos už suteiktas paslaugas bei valstybės biudžeto asignavimų dalis, skirta už neatlygintinai suteiktas paslaugas, taip pat už kai kurių pavestų funkcijų vykdymą – šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą ir veiklos palaikymą. Tačiau augant neatlygintinių paslaugų teikimo apimtims ir valstybei neužtikrinant pagrįsto, atitinkančio suteiktoms paslaugoms finansavimo, matoma grėsmė įmonės finansiniam stabilumui ir tvarumui.

VIDINIAI VEIKSNIAI

Siekdami tenkinti visuomenės poreikius, efektyviai bei patikimai tvarkyti patikėtus ir sukauptus strateginius išteklius yra išskiriami šie vidiniai veiksniai ir jų įtaką valdančios veiklos sritys.

Vidiniai veiksniai:

- **Informacinės technologijos** (veiksmingų, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymas).

- **Žmogiškieji ištekliai** (turimų arba potencialiai prieinamų žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas bei veiklos gryninimas).

- **Veiklos efektyvumas ir skaidrumas** (efektyvus išteklių panaudojimas, standartizuojant veiklos procesus bei optimizuojant finansavimo modelį).
- **Novatoriškų paslaugų įvairovė** (teikiamų paslaugų prieinamumas, patogumas ir įvairovė, inovatyvių paslaugų diegimas).

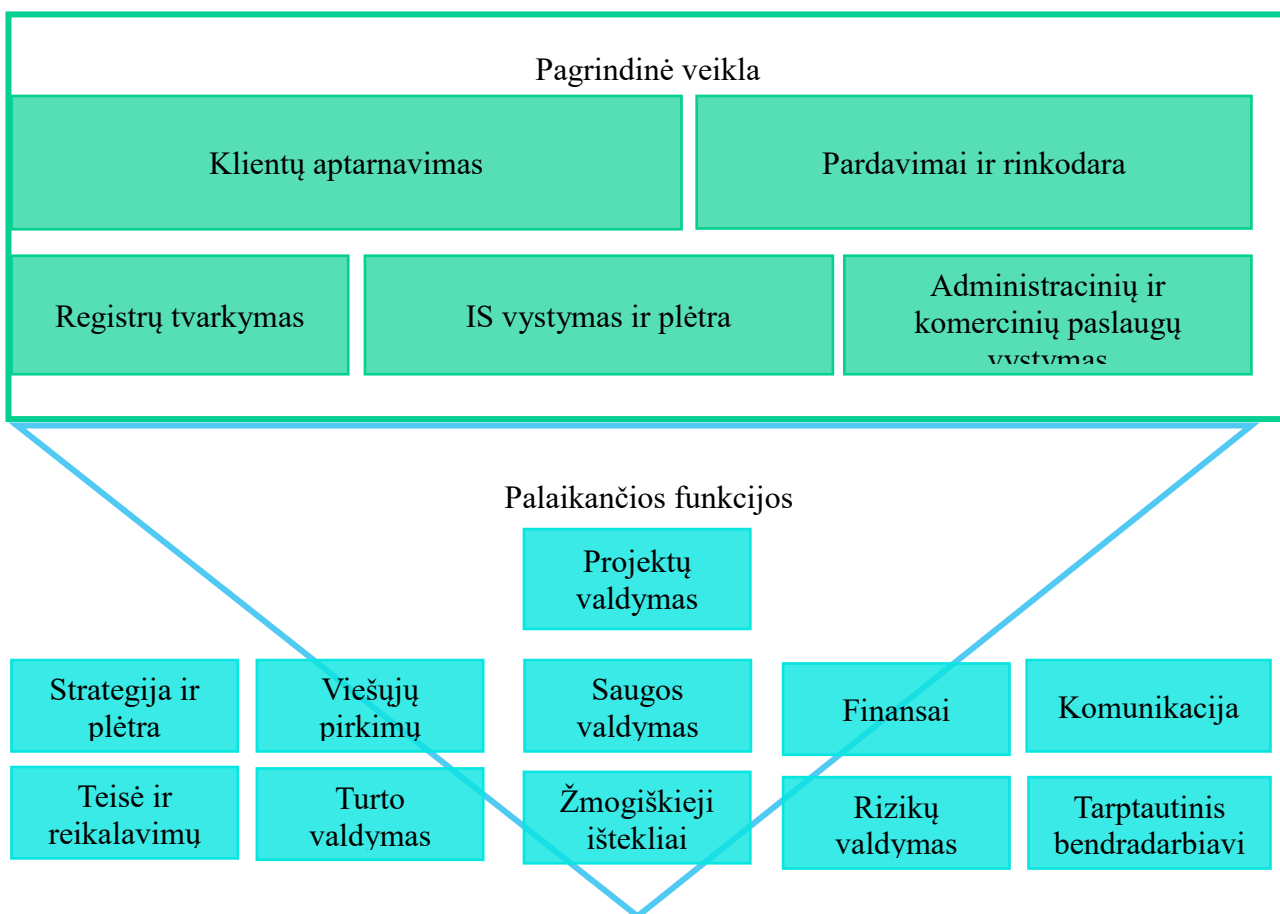
PROCESINIŲ VALDYMU ĮMONĖS KURIAMA VERTĖ

Pagrindinis ilgalaikis įmonės veiklos architektūros valdymo tikslas – veiklos ir išteklių valdymo rezultatyvumo ir efektyvumo didinimas visose Registrų centro veiklos srityse, vykstančių procesų tobulinimas, veiklos skaitmeninimas ir automatizavimas.

Įmonėje siekiama vystyti ir koncentruotai valdyti aktualias veiklai ugdymo kryptis, organizacinę kultūrą, pardavimus, inovacijas, projektus, veiklos architektūrą ir procesus, klientų aptarnavimą, kibernetinę saugą ir kitas sritis. Jau centralizuotos veiklą palaikančios funkcijos: teisė, žmogiškieji ištekliai, prevencija, komunikacija, apskaita ir finansai, turto, projektų valdymas, pirkimai ir IT paslaugos. Siekiant įdiegti sisteminių procesų valdymą, įgyvendinama veiklos architektūros valdymo metodika. Po 2020 m. identifikuotų procesų bei nustatytų jų savininkų, 2021 m. tęsiamas procesų aprašymas įsigytoje „Promapp“ sistemoje.

Registrų centras, siekdamas veiklos skaitmeninimo ir automatizavimo, sėkmingai naudoja „Robotic Process Automation RPA“ (toliau – RPA) technologijas, kuriomis atkartojami žmogaus su kompiuteriu atliekami veiksmai ir automatizuojamas konkretus procesas. 2022 m. aprašant procesus bus skiriamas dėmesys procesų „išlyginimui“, siekiant sumažinti vidinę biurokratiją, darbuotojus pilna apimtimi prisiimti atsakomybę už aiškiai apibrėžtas funkcijas, bei paskatinti procesą nuolat tobulinti, siekiant gauti spartesnį ir kokybiškesnį proceso rezultatą.

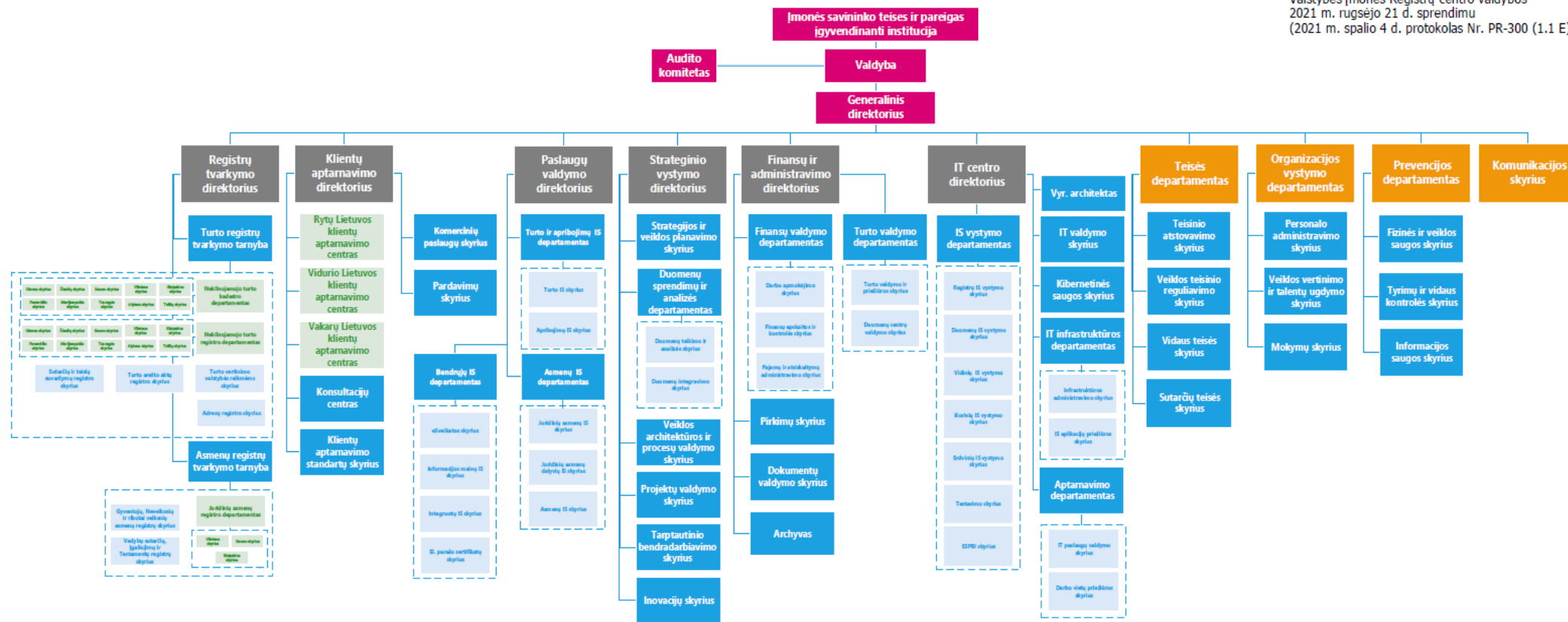
2 pav. Registrų centro pagrindinės veiklos ir palaikančių funkcijų schema



ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO STRUKTŪRA

NUSTATYTA
Valstybės įmonės Registrų centro valdybos
2021 m. rugsėjo 21 d. sprendimu
(2021 m. spalio 4 d. protokolas Nr. PR-300 (1.1 E))



ORGANIZACIJOS VYSTYMAS

Valdymo prioritetai:

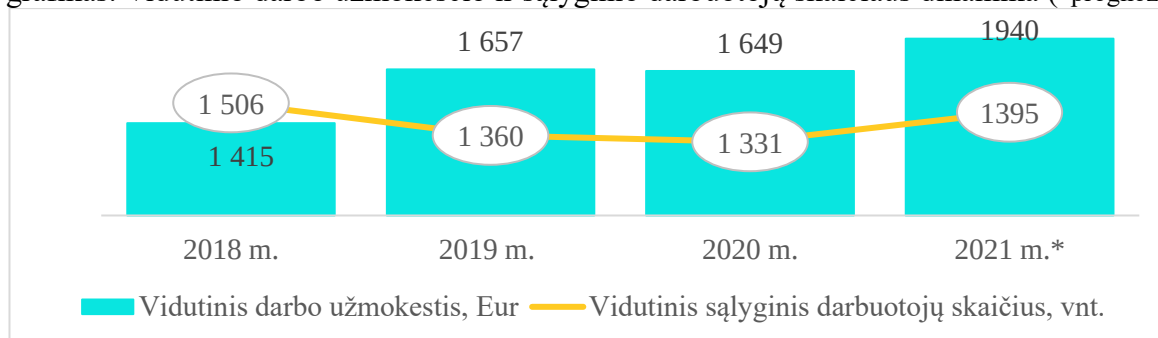
Pagrįstas ir motyvuojantis atlygis

- Registrų centras susiduria su darbuotojų trūkumu dėl nuo rinkos atitrūkusio darbo užmokesčio bei specifinių kompetencijų reikalavimo. Siekiant būti konkurencingam darbo rinkoje, 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, vertindama regioniškumą ir kompetencijų konsolidavimą skirtinguose regionuose, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais.

- 2020 m. pradžioje įdiegta darbuotojų veiklos vertinimo sistema leidžia kryptingai ugdyti vadovus ir darbuotojus, numatant metinius veiklos tikslus, turinčius tiesiogines sąsajas su įmonės strategija.

13 grafikas. Vidutinio darbo užmokesčio ir sąlyginio darbuotojų skaičiaus dinamika (*progozė)



Aukšta kvalifikacija ir nuolatinis kompetencijų auginimas

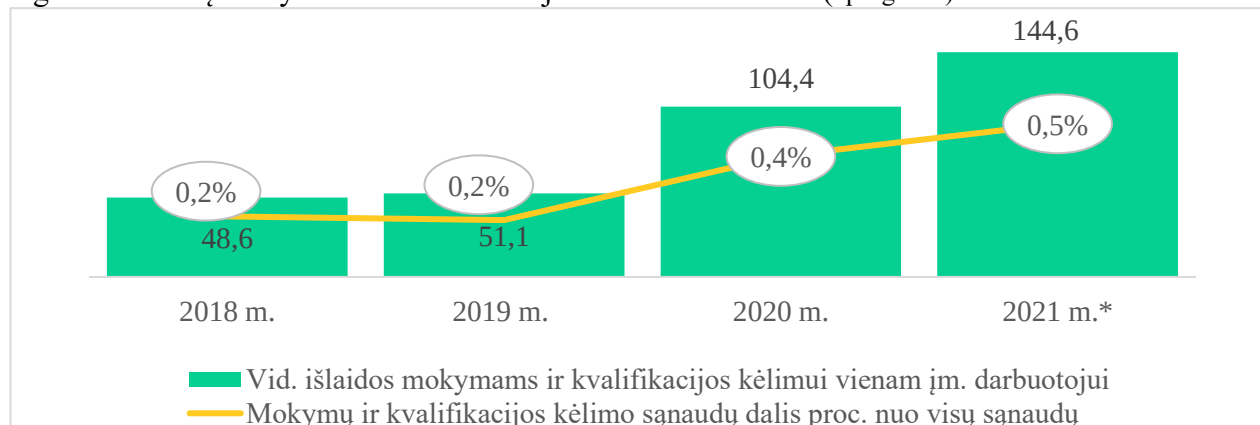
- Sistemingi mokymai ir ugdymas įgyvendinant strateginius, didelės imties ugdymo projektus organizacijoje duoda pirmuosius rezultatus, todėl sieksime laikytis tęstinumo ir toliau organizuoti bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų mokymus ir kvalifikacijos kėlimo seminarus. Aukštos kvalifikacijos specialistai užtikrina įmonės galimybes didinti atliekamų paslaugų kokybę ir pasiekti technologinę pažangą.

- Naujos organizacinės kultūros pokytis ir vertybių stiprinimas. Tuo tikslu, kartu su metinės veiklos vertinimo sistemos diegimu, kurio metu kaskaduojami bendrovės strateginiai tikslai iki individualaus darbuotojo lygmens, inkorporuotas ir vertybių vertinimas.

- 2021 m. įgyvendinta nuotolinė mokymo platforma „Moodle“, kurioje jau yra 13 ugdomojo turinio ruošinių.

- 2021 m. pradėtas vykdyti darbuotojų išitraukimo tyrimas.

14 grafikas. Lėšų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui dinamika (*progozė)



Kritinių pareigybių valdymas

- Teikiamų paslaugų ir jų pardavimų specifiškumas įtakoja didesnę Klientų aptarnavimo ir IT specialistų kaitą bei kitų darbuotojų trūkumą. Šiam procesui suvaldyti yra įgyvendinama kritinių pareigybių pamainumo programa.

- 2022 m. numatyta ypač daug dėmesio skirti darbdavio įvaizdžio stiprinimui.

Organizacijos vystymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas įmonėje apima šiuos procesus:

- Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą ir efektyvų valdymą, struktūros, pareigybių ir funkcijų kontrolę ir monitoringą;

- atlygio ir papildomų naudų valdymą, darbo užmokesčio biudžeto kontrolę ir monitoringą;

- darbuotojų veiklos tikslų vertinimą;

- darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvų valdymą, mokymų biudžeto planavimą, kontrolę ir monitoringą;

- personalo paieškų ir atrankų valdymą, darbdavio įvaizdžio formavimą;

- naujų darbuotojų adaptacijos proceso valdymą;

- karjeros sistemos bei kritinių pareigybių pamainumo valdymą ir stebėseną;

- personalo dokumentų administravimą.

TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS

Registrų centre didelis dėmesys skiriamas informacinių sistemų priežiūros, valdymo procesams ir IT infrastruktūros komponentų gyvavimo ciklui, kas užtikrintų aukštą Registrų 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 vertinimas, 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, skiriamas didelis dėmesys kibernetinio saugumo techninių ir organizacinių priemonių diegimui. Dabartinės aplikacinės architektūros pamatai buvo padėti įmonės kūrimosi pradžioje. Architektūra visiškai atitiko tuometinius reikalavimus: Aplikacijų duomenys, didžioji dalis logikos yra centralizuota Oracle DB ir yra labai monolitiška.

Apie 40 sistemų yra vienoje duomenų bazėje, jų logika ir integracijos yra persipynusios. Tai lemia sudėtingus analizės, programavimo, testavimo, diegimo procesus ir neleidžia efektyviai taikyti šiuolaikinių vystymo praktikų.

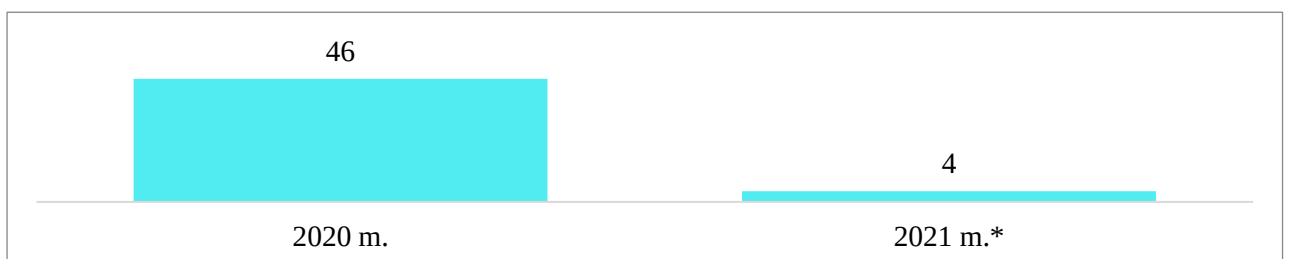
Nūdienos aktualijos veda link pokyčio modernizuoti sistemų architektūrinius sprendimus, kurie yra paremti dekomponuotomis aplikacijomis ir paslaugomis, tarpusavyje išlaikant integracines sąsajas. Tai užtikrina lokalizuotą incidentų įtaką, didesnę pokyčių diegimo tempą.

IT keliami tikslai:

- **Kibernetinio saugumo didinimas.**

Po įgyvendintų kibernetinio saugumo priemonių 2021 m. I pusmetį buvo nustatyti 190 saugumo incidentų, tačiau visi yra nereikšmingi – P3, P4 lygio.

15 grafikas. Aukščiausio lygio incidentai(L 1), vnt. (*progozė)

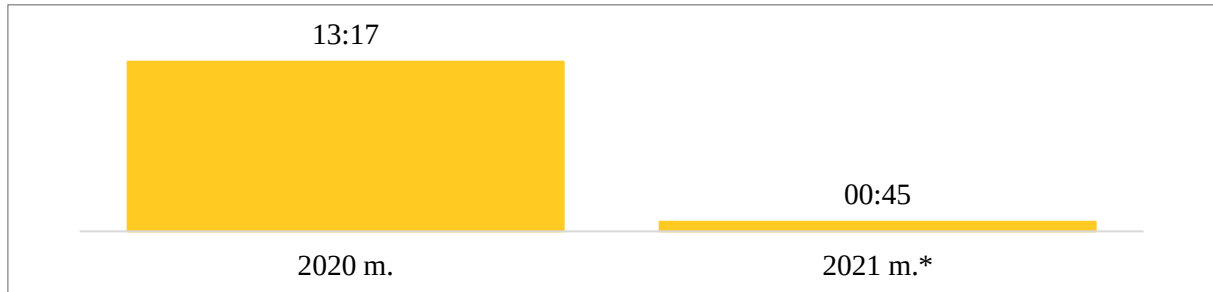


- **IS patikimumo didinimas.**

24/7 priežiūros centras užtikrina nenutrūkstamą informacinių sistemų priežiūrą ir operatyvų reagavimą į sutrikimus.

Vykdomas IS architektūros modernizavimas.

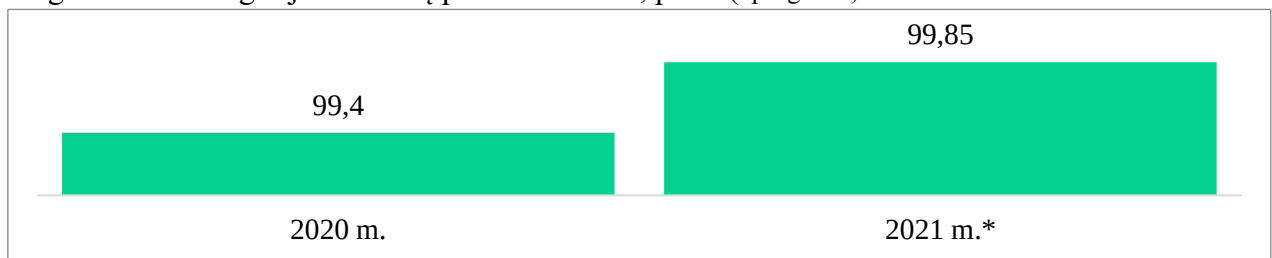
16 grafikas. Aukščiausio lygio (I kategorijos sistemų) incidentų atstatymo laikas, val. (*progozė)



- **Technologijų keliamos rizikos veiklai mažinimas.**

Siekiant užtikrinti veiklą, yra numatyta dviejų geografiškai nutolusių duomenų centrų architektūra. 2022 m. numatyta papildoma 7 mln. eurų investicijų suma naujam duomenų centro įrengimui. Investicijos į IT programinę įrangą, licencijas, kibernetinę saugą 2021 m. sieks 1,7 mln. Eur. Tolimesniais metais išlaikoma apie 3,0 mln. Eur investicijų suma.

17 grafikas. I kategorijos sistemų pasiekiamumas, proc. (*progozė)



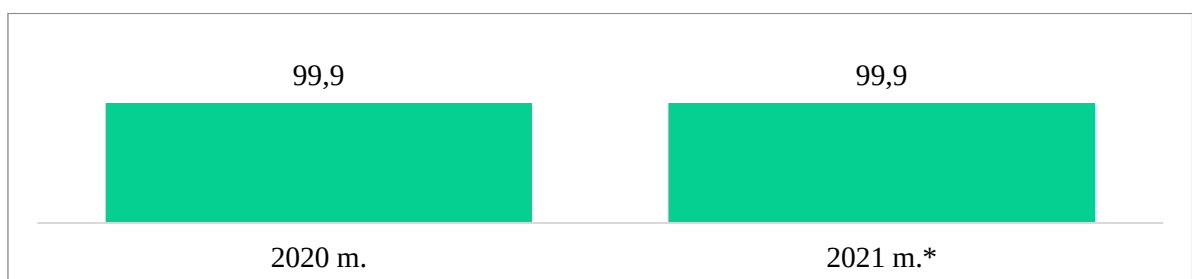
REGISTRŲ TVARKYMAS

Registrų tvarkymui yra keliami pagrindiniai šie uždaviniai:

- **Teisingi ir išsamūs tvarkomų registrų duomenys.**

Siekiant užtikrinti registrų duomenų išsamumą ir teisingumą, inicijuojami IT ir analitikos IS sprendimai dėl prevencinių priemonių taikymo siekiant mažinti netikslių duomenų kiekį registruose. Periodiškai vykdomas įrašomų duomenų į registrus tikrinimas ir atsižvelgiant į identifikuotas klaidų priežastis rengiamas klaidų monitoringo ir duomenų taisymo tvarkos aprašas.

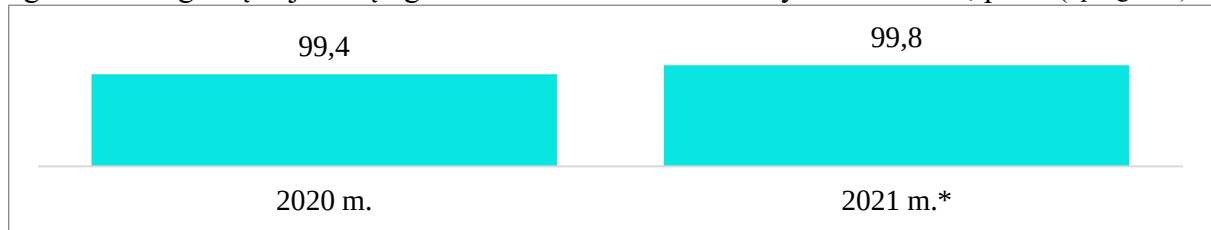
18 grafikas. Einamaisiais metais į registrus įrašomų registrų objektų, atitinkančių dokumentus (duomenis), kurių pagrindu jie įrašomi, skaičius, proc. (*progozė)



- **Registrų objektų įregistravimas teisės aktuose nustatytais terminais.**

Teikdamas administracines paslaugas, Registrų centras, yra įstatymu įpareigotas laikytis nustatytų terminų. Dėl to yra daromi veiklos efektyvinimo sprendimai – atsisakoma teritorinio registravimo principo, siekiama užtikrinti nepertraukiamą kritinių pareigybių pamainumą bei inicijuojami pakeitimai informacinėse sistemose ar standartizuojami procesai RPA pagalba.

19 grafikas. Registrų objektai įregistruoti teisės aktuose nustatytais terminais, proc. (*progozė)

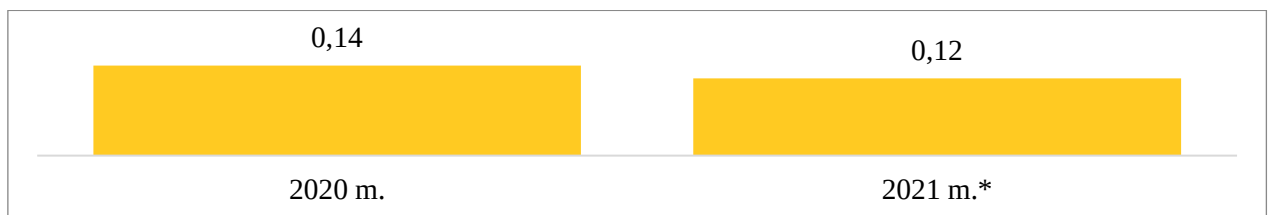


- **Teisingų ir pagrįstų registrų tvarkytojų priimamų sprendimų užtikrinimas.**

Kad registrų tvarkytojų sprendimai būtų pagrįsti ir teisėti, yra nepertraukiamai vykdomas darbuotojų atestavimas ir kvalifikacijos kėlimas, daromi tęstiniai veiksmai kritinių pareigybių pakeičiamumo plano įgyvendinimui.

Taip pat analizuojama ir teikiama apibendrinta informacija apie priimtus Centrinio registratoriaus ginčų nagrinėjimo komisijos ar teismų sprendimus struktūriniams padaliniais, siekiant formuoti vieningą praktiką.

20 grafikas. Panaikintų registrų tvarkytojų sprendinių, kuriais atsisakyta tenkinti prašymą, dalis nuo priimtų sprendimų atsisakyti tenkinti prašymą, proc. (*progozė)



KLIENTŲ APTARNAVIMAS

Sėkmingos klientų patirties kūrimas Registrų centre:

- **Efektyvūs ir skaitmenizuoti procesai:**

✓ Teikiamų paslaugų procesas – nepertraukiamai vykdyti klientams teikiamų paslaugų, siūlomų produktų ir susijusių procesų kritinę peržiūrą, siekiant optimizuoti paslaugos suteikimo klientui laiką bei formuoti ekonomiškai pagrįstą ir kliento patyrio aspektu harmoningą klientų aptarnavimo padalinių tinklą. Per pastaruosius metus buvo daug dėmesio skiriama išgryninant procesus. Kitas pradedamas etapas – aptarnavimo procesų standartizavimas ir paslaugų teikimas pagal patvirtintus procesus bei procesų automatizavimas IS bei RPA pagalba.

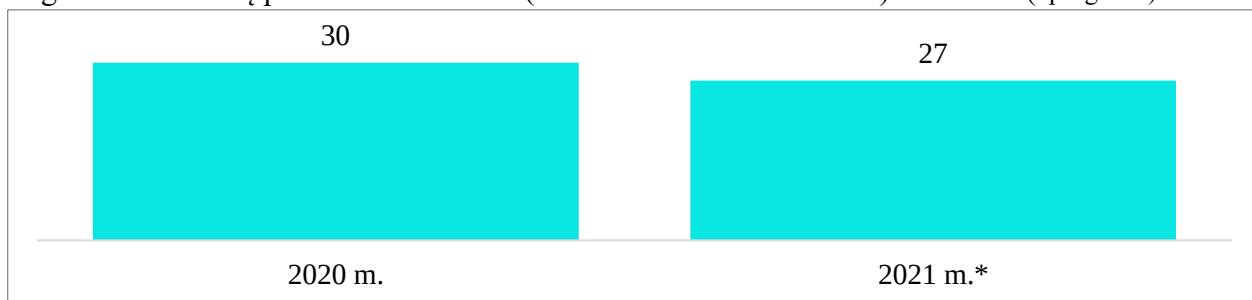
✓ Efektyvus ir patogus paslaugų teikimas – inicijuoti įgalinančių techninių sprendimų kūrimą ar pirkimą, elektroninių paslaugų spektro plėtimą, klientų aptarnavimo padaliniuose eilių valdymo sistemos, išankstinės klientų registracijos, skambučių valdymo įrangos, interaktyvių konsultacijų platformos techninių sprendimų vystymą. 2022 m. numatytos įgyvendinti priemonės strateginėse kryptyse: Statistikos ir prognozių sistemos sukūrimas, matavimo rodiklių nustatymas ir sistemos įdiegimas, kokybiškas klientų aptarnavimas, el. pašto ir žinučių integravimas į Skambučių centro

aptarnavimo programą, rašytinių užklausų iš socialinių tinklų integravimas bei AVAYA sistemos galimybių išnaudojimas.

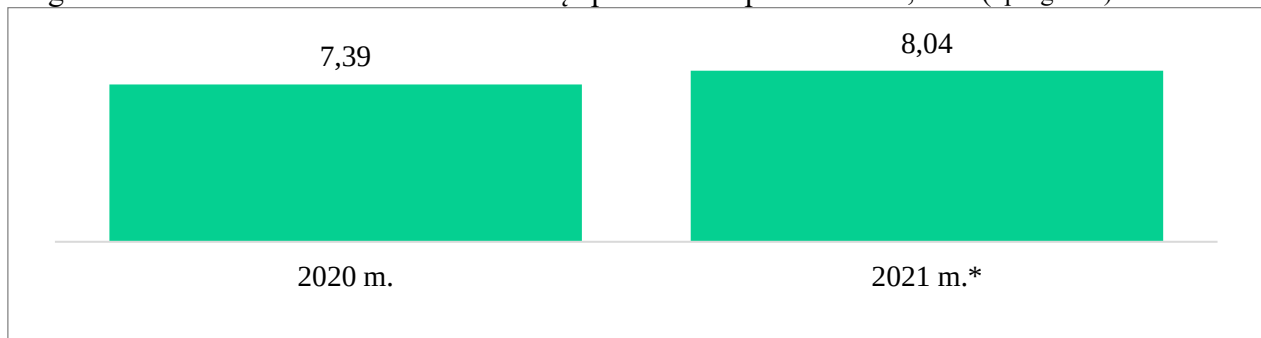
- **Profesionalūs ir paslaugūs darbuotojai:**

- ✓ Klientus aptarnaujančių darbuotojų žinių bazės kūrimas, klientų aptarnavimo standarto diegimas, gebėjimų aptarnauti klientus ugdymas, darbo motyvacijos stiprinimas, įsitraukimo į darbą didinimas bei lojalumo Registrų centrui auginimas. 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. 2022 m. prioritetiniai darbai: žinių valdymo sistemos sukūrimas ir palaikymas, tiksliniai profesiniai darbuotojų mokymai. Tai prisidės kuriant pridėtinę vertę ne tik darbuotojams, bet ir Registrų centro klientams.

21 grafikas. Klientų palankumo rodiklio (Net Promoter Score – NPS) dinamika (*progozė)



22 grafikas. Vidutinio laukimo laiko klientų aptarnavimo padaliniuose, min (*progozė)



- **Patenkinti klientai**

- ✓ Siekiant patenkinti Registrų centro klientų lūkesčius bei kelti klientų pasitenkinimo lygį (remiantis 2021 m. tyrimo rezultatais), diegiama automatizuota klientų patirčių kokybės valdymo sistema.

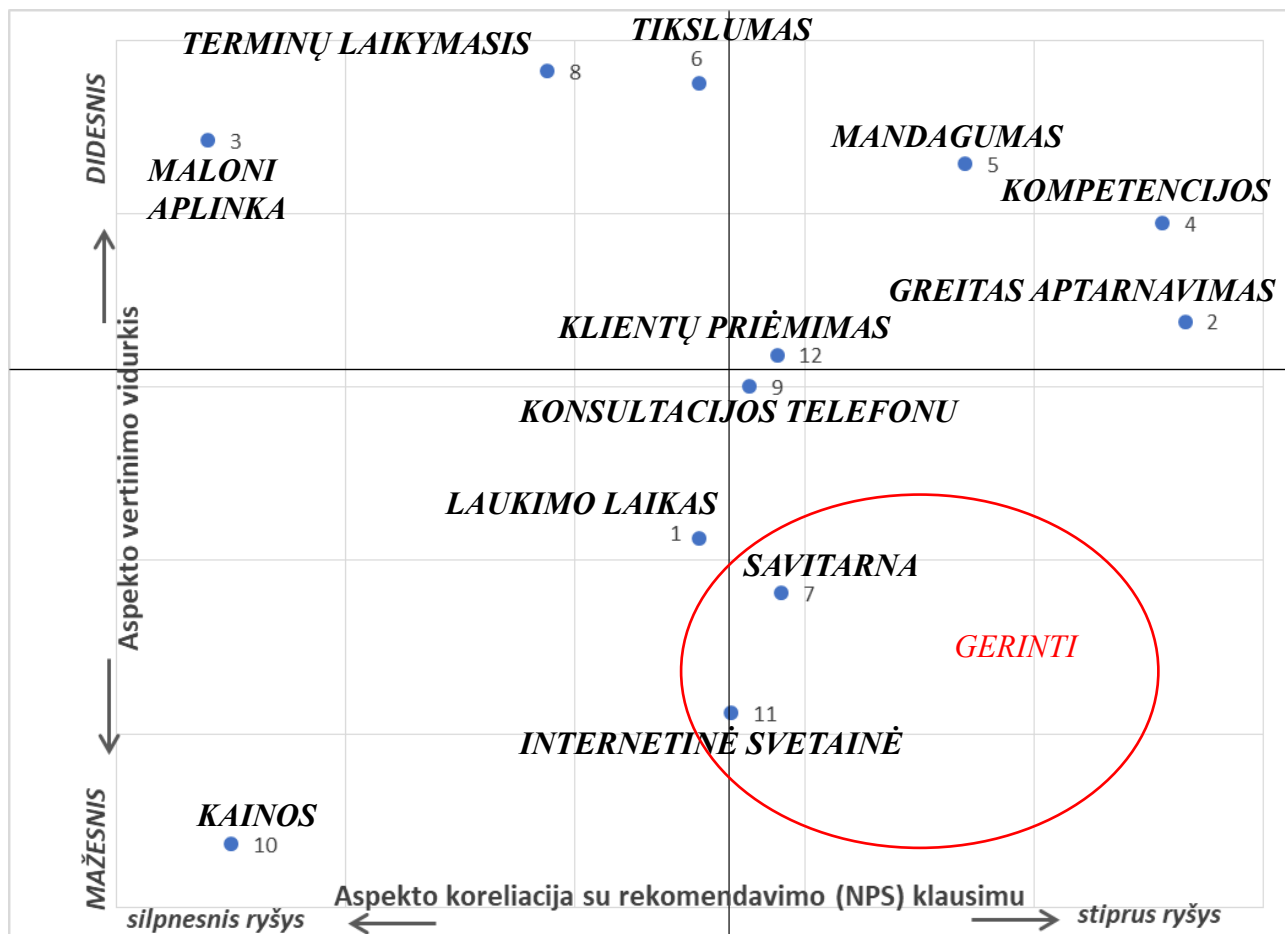
- ✓ 2021m. daugumoje klientų aptarnavimo įmonių NPS rodiklis mažėjo dėl užsitęsios pandemijos ir dėl to didėjančių klientų lūkesčių el. aptarnavimo kanalams. Šiuo metu įgyvendinama ir 2022 m. bus baigti Savitarnos ir naujos internetinės svetainės projektai, tačiau jų rezultatus pajausime tik 2023 m. Klientų palankumo tyrime, būtent todėl 2023 m. keliamas ambicingesnis tikslas apimantis šių dvejų metų darbo rezultatą.

- ✓ Klientų aptarnavimo standartas palaikomas pagal kokybės vadybos sistemą.

- ✓ Bus įgyvendinamas naujo padalinių įvaizdžio konceptas (10 padalinių) bei 40 padalinių atnaujinimas ir įvaizdžio palaikymas.

- ✓ Atliepiant įmonei pateikto Lūkesčių laiško nuostatas klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo srityje, Registrų centras 2022 m. baigs įgyvendinti jau ir dabar vykdomas iniciatyvas, kad klientams paslaugos visais teikimo kanalais būtų prieinamos ne tik lietuvių, bet ir anglų kalba. Vykdomų iniciatyvų rezultatas - nuo 2023 m. pilnai užtikrinta tokia galimybė.

3 pav. NPS rodiklio vertinimo matrica



KORUPCIJAI ATSPARI APLINKA

Registrų centras yra pirmos kategorijos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbi įmonė, valdanti ypatingos svarbos informacinę infrastruktūrą bei vykdanči savo veiklą srityse, kurios laikomos nacionaliniam saugumui užtikrinti strategiškai svarbių ūkio sektorių dalimi. Įmonės statusas ir svarba visų pirma įpareigoja užtikrinti jai patikėtų valdyti nacionaliniam saugumui užtikrinti strategiškai svarbių įrenginių ir turto apsaugą, numatant ir įgyvendinant visas reikiamas fizinio, kibernetinio, personalo saugumo, informacinio slaptumo ir sandorių atitikties nacionalinio saugumo interesams priemones.

Pastaraisiais metais Registrų centras daug pastangų skyrė ne tik įmonės veiklos ir valstybės interesų apsaugai nuo piktnaudžiavimo, sukčiavimo ir kitų korupcinio pobūdžio neteisėtų veikų poveikio, tačiau ir korupcijai atsparios aplinkos priemonių sistemai sukurti. Naujai įdiegtoje vidinėje mokymų sistemoje Moodle darbuotojai išklauso ir užtvirtina testu žinias apie viešųjų ir privačiųjų interesų reguliavimą, dovanų politiką ir t.t. Registrų centro vidaus kontrolės politika apima pagrindinius vidaus kontrolės elementus, o vidaus kontrolės aplinka vertinama kaip gera. Patvirtinus Rizikų valdymo politiką ir metodiką įmonėje kiekvienais metais organizuojamas metinis rizikų valdymo procesas, kurio metu identifikuotos rizikos ir jų valdymo planas. Įgyvendinant vidaus kontrolės aplinkos vertinimo metu pateiktas rekomendacijas siekiant pasiekti labai gerą vidaus kontrolės aplinkos suvokimo lygį 2021 m. pardėtas diegti Standartas LST ISO 37001:2017 „Antikorupcinės vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės.“, kurio tikslas - užtikrinti korupcijos apraiškų prevenciją, jų indentifikavimą ir atsakomųjų priemonių bei sistemos tobulinimo procesų įgyvendinimą.

Kiekvienas įmonės darbuotojas savo veikloje remiasi šiais principais:

- gerbiame klientų, kolegų ir kitų asmenų teises ir laisves;
- laikomės išorės ir vidaus teisės aktų;
- esame objektyvūs, nešališki ir teisingi, nepiktnaudžiaujame mums suteiktomis galiomis ir valdžia;
- vadovaujamės visuomenės interesais, naudojame mums patikėtą turtą ir informaciją tik darbo tikslais;
- vykdydami darbinės pareigas, nesiekiame naudos nei sau, nei savo artimiesiems;
- vengiame interesų konfliktų;
- nepriimame ir neteikiame nepriimtinių dovanų;
- saugome įmonės konfidencialią informaciją, asmens duomenis ir jų neatskleidžiame;
- nesitaikstome su nesąžiningu elgesiu ir ar teisės aktų pažeidimais įmonėje ir padedame juos atskleisti.

Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistemą ir vidaus kontrolę įmonėje apima:

- korupcijos rizikos analizę;
- korupcijos prevencijos planavimo dokumentus;
- teisės aktų ar jų projektų antikorupcinį vertinimą;
- pranešimus apie korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas;
- korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymą;
- korupcijos rizikos valdymo vertinimą;
- atsparumo korupcijai lygio nustatymą;
- antikorupcinių elgesio standartų diegimą.

PROJEKTINIS VALDYMAS

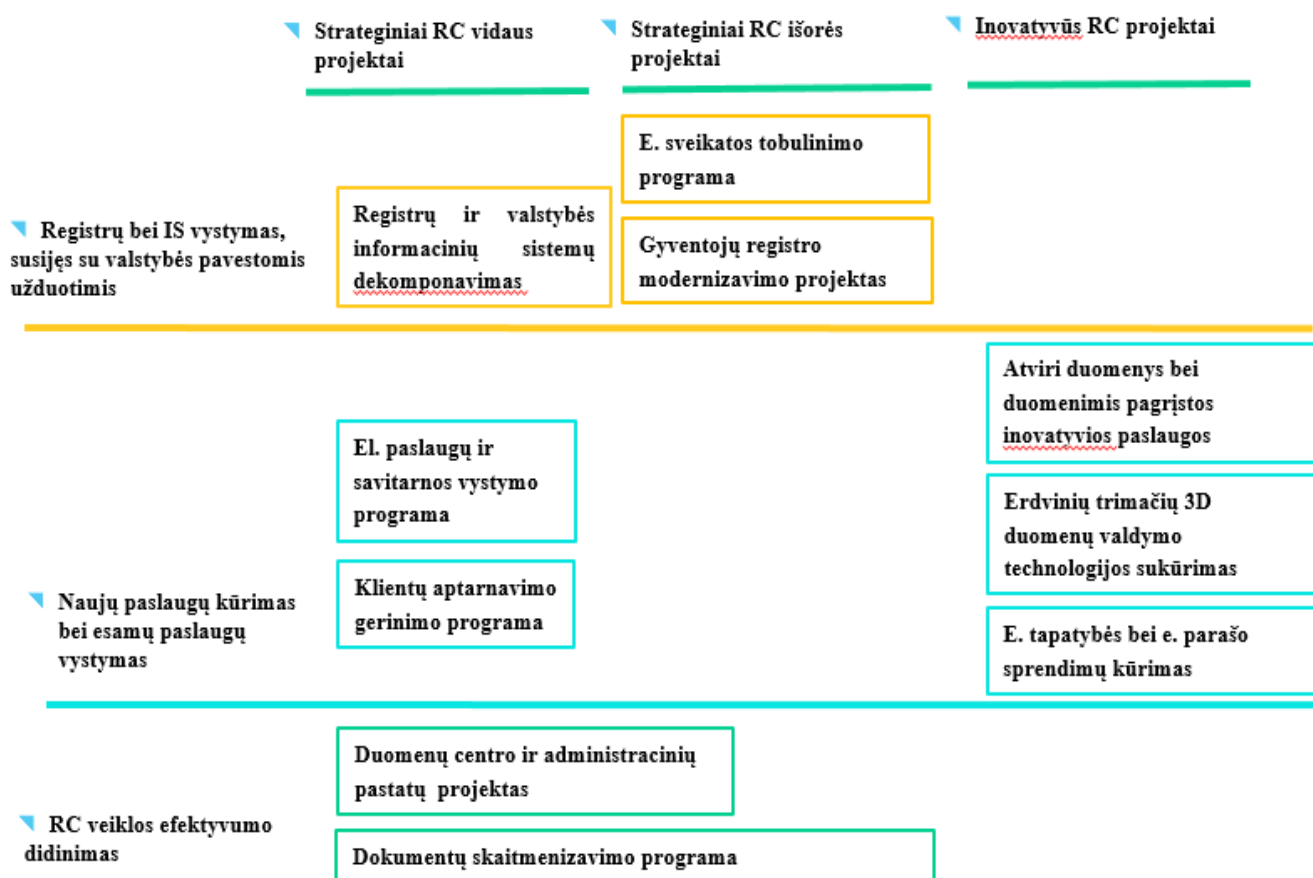
Siekiant didinti įmonės veiklos efektyvumą ir didinti naujų teikiamų paslaugų spartą, įmonėje yra diegiama projektinių darbų valdymo sistema, kuri leidžia optimizuoti daugybę su projektų bei resursų valdymu susijusių įmonės procesų. Toks projektų portfelio valdymas leidžia greičiau ir tiksliau prioretizuoti iniciatyvas, paskirstyti įgyvendinimo resursus ir operatyviai priimti sprendimus.

2021 m. pradėta naudotis „Jira Big picture“ projektų valdymo programa, kurią naudojant bus galima tiksliau matuoti projektų rezultatų pasiekimo rodiklius; bus siekiama užtikrinti, kad 80 proc. projektų būtų įgyvendinama suplanuotu laiku.

Pagrindinės toliau vystomos projektinio valdymo įmonėje gairės:

- įmonės strategijos bei projektinės veiklos sąveika siekiant ilgalaikių įmonės tikslų įgyvendinimo;
- įmonės išteklių taupymas standartizuojant projektinę veiklą ir sukuriant jos palaikymo priemones;
- kokybiškas projektų įgyvendinimas laiku ir neperžengiant biudžeto ribų.
- Registrų centras, vykdydamas savo veiklą, vysto daugybę 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.

4 pav. Registrų centro vykdomi pagrindiniai projektai



Pagrindiniai tarptautiniai Registrų centro vykdomi projektai:

- Registrų centras dalyvauja tarptautiniame projekte „Verslo registrų sąveikos sistemos įgyvendinimas Lietuvoje (BRIS)“. Verslo registrų sąveikos sistema – bendras Europos Komisijos ir valstybių narių projektas, kurio tikslas – įgyvendinti 2011 m. sausio 8 d. Europos Komisijos reglamento (ES) 2015/884 nuostatas, susieti visų Europos Sąjungos (toliau – ES) šalių, taip pat Islandijos, Lichtenšteino ir Norvegijos, verslo registrus.
- Tęsiamas Europos Komisijos pagal Teisingumo programą (angl. Justice Programme) finansuojamas projektas „LEILA – link daugiakalbės Europos teisminių aukcionų platformos“ (angl. santrumpa LEILA - muLtilingual European platform for judIcial Auctions).
- E. sveikatos tobulinimas. 2021 m. tęsiami Europos infrastruktūros tinklų priemonėmis ir valstybės biudžeto lėšomis finansuojami projektai e. sveikatos srityje: „Lietuvos nacionalinis E. sveikatos kontaktų centras ir tarpvalstybinės paslaugos“, kurio tikslas – parengti, išbandyti, įdiegti ir valdyti tarpvalstybinę paslaugą, kuri skirta keistis informacija apie e. receptą ir (arba) vaisto e. išdavimą (angl. ePrescription / eDispensation) per E. sveikatos priežiūros nacionalinį kontaktinį centrą, ir projektą „Lietuvos nacionalinis kontaktų centras ir tarpvalstybinių paslaugų vystymas – paciento sveikatos istorijos santraukos įgyvendinimas“, kurio tikslas – parengti, išbandyti, įdiegti ir valdyti tarpvalstybinę paslaugą, kuri skirta keistis paciento sveikatos istorijos elektroninės santraukos (angl. Patient summary exchange) informacija per nacionalinį E. sveikatos kontaktų centrą.

SPECIFINIAI GEBĖJIMAI, TARPTAUTINIS PRIPAŽINIMAS IR ESMINĖS KOMPETENCIJOS

Registrų centro gebėjimai kurti ir plėtoti savo išteklius, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir jos poreikius, įvertinti nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Tai patvirtina Pasaulio banko tyrimas „Doing Business 2020 m., kurio vertinimu dėl Registrų centro įgyvendintų sprendimų Lietuva turto registravimo kategorijoje jau daugelį metų išsilaikanti pirmaujančioje pozicijoje užima 1-ąją vietą Europoje ir 4-ąją vietą pasaulyje, o verslo pradžios sąlygų vertinimo kategorijoje – 14-ąją vietą Europoje ir 34-ąją vietą pasaulyje iš 190 vertintų valstybių.

Registrų centras aktyviai dalyvauja tarptautinių asociacijų, organizacijų ir darbo grupių veikloje, tarptautiniuose renginiuose ir projektuose. Jų metu įmonė pristato savo pasiekimus ir patirties sklaidą tarptautiniu mastu. Tarptautinis bendradarbiavimas su užsienio šalių institucijomis skatina kritiškai įvertinti savo veiklą ir pasiekimus, susipažinti su tarptautiniu mastu pripažintų ekspertų rekomendacijomis ir įžvalgomis, tendencijomis ir kitų šalių pasiekimais bei naujovėmis.

Registrų centras ir toliau prisideda prie Europos Komisijos ir kitų tarptautinių projektų įgyvendinimo, kuriant bendras paslaugas, kurios būtų teikiamos Lietuvos ir užsienio šalių gyventojams ir verslo subjektams. Įmanė aktyviai prisideda prie ES teisės aktų, iniciatyvų ir kitų dokumentų, standartų ir taisyklių, kurie aktualūs įmonės veiklai, nuostatų derinimo ir įgyvendinimo, tokių kaip Atvirų duomenų direktyva, Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas, Europos duomenų strategija, INSPIRE direktyva, direktyva dėl centrinių, komercinių ir bendrovių registrų sąveikos.

Registrų centras dalyvauja šių pagrindinių tarptautinių organizacijų veikloje:

- Europos nacionalinių kartografavimo ir nekilnojamojo turto kadastro bei registro institucijų asociacijoje, angl. santrumpa „EuroGeographics“;
- Europos verslo registrų asociacijoje, angl. santrumpa EBRA;
- Europos žemės registrų asociacijoje, angl. santrumpa ELRA;
- Nuolatiniam kadastro komitete Europos Sąjungoje, angl. santrumpa PCC;
- Tarptautinio turto mokesčio institute, angl. santrumpa IPTI;
- Tarptautinėje vertintojų asociacijoje, angl. santrumpa IAAO veikloje;
- Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos Žemės administravimo darbo grupėje, angl. santrumpa WPLA;
- Viešųjų archyvų ir kitas dokumentų valdymu suinteresuotas organizacijas vienijančioje organizacijoje, angl. DLM Forum.

DARNUMO POLITIKA

Registrų centras, vykdydamas veiklą, vadovaujasi darnaus vystymosi principais 3 pagrindinėse srityse -socialinės, aplinkosaugos ir ekonominės-teisinės- ir prisideda prie 9 darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo. Įmonė darnumo politikos įgyvendinime yra numačiusi šias kryptis: aplinkosauga, santykiai su darbuotojais, santykiai su visuomene, valstybės pažanga. Registrų centras, siekdamas darnumo politikos tikslų, įgyvendina 22 iniciatyvas. Registrų centras siekia sustiprinti įsitraukimą į iniciatyvas prisidedančias prie darnumo politikos įgyvendinimo. 2022 m. bus pradėtos įgyvendinti aplinkosauginės iniciatyvos – netaršūs automobiliai, automobilių įkrovimo stotelių įrengimas, tęsiama popierinių dokumentų skaitmeninimo programa „Tiltas“, susidedanti iš 3 projektų: Nekilnojamojo turto registro NTR dokumentų archyvo skaitmeninimas, klientų aptarnavimo dokumentų skaitmeninimas, Archyvo dalinis centralizavimas.

5 pav. Darnumo iniciatyvos

	1 KOVA SU SKURDU	3 GERA SVEIKATA	4 KOKYBIŠKAS IŠSILAVINIMAS	5 LYČIŲ LYGYBĖ	8 DERAMAS DARBAS IR EKONOMIKOS AUGIMAS	10 NELYGYBĖS MAŽINIMAS	12 ATSAKINGAS VARTOJIMAS IR GAMYBA	13 KOVA SU KLIMATO KAITA	16 TAIKA, TEISINGUMAS IR STIPRIOS INSTITUCIJOS
Darbuotojų teisių įgyvendinimas									
Sveikatinimo iniciatyvos									
Darbuotojų kompetencija									
Skaidrus atlygis (DVV)									
Lygios galimybės „Žalieji“ automobiliai									
Įkrovimo stotelės									
Atliekų rūšiavimas „Žalieji“ pirkimai									
Tilto projektas									
Duomenų atvėrimas									
Korupcijos prevencija									
Kibernetinis saugumas									

IŠORINIAI VEIKSNIAI. PESTEL ANALIZĖ

4 lentelė. Išoriniai veiksniai ir jų įtaka

Veiksniai	Teigiama įtaka	Neigiama įtaka
Politiniai	Orientuota į greitą šalies skaitmenizavimą, politinė valdžia atitinka įmonės siekius tapti skaitmeninių paslaugų ir atvertų duomenų pasaulyje lydere.	Politinių sprendimų nenuoseklumas. 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. Neprognozuojami registrų valdytojų užsakymai, įmonei pavedant atlikti sistemų pakeitimus, nėra numatomas finansavimas. Ypatingai skubūs su COVID-19 situacijos valdymu susiję priimami sprendimai, verčia keisti tiek

Veiksniai	Teigiama įtaka	Neigiama įtaka
		žmogiškųjų, tiek finansinių resursų prioritetus.
Ekonominiai	BVP ir gyventojų perkamosios galios augimas augina įmonės teikiamų paslaugų poreikį.	Prognozuojamas nekilnojamojo turto rinkos perkaitimas. Sumažėję rinkos sandoriai gali ženkliai sumažinti įmonės pajams. NT registrų teikiamų paslaugų vertė sudaro 69 proc. Auganti infliacija ir kylančios energijos kainos padidins veiklos sąnaudas. Planuojama, kad elektros sąnaudos augs iki 20,8 proc. Auganti palūkanų norma – skolinimosi poreikis. Numatytas didelis investicijų mastas lemia paskolos augimą. Šiuo metu galiojantis teisinis reglamentavimas dėl atlygio dydžių apskaičiavimo stabdo įmonės procesų ir kaštų efektyvinimo tempą.
Socialiniai	Pandemijos iššaukti darbuotojų elgsenos pokyčiai – verčia kiek įmanoma daugiau skirti dėmesio darbuotojų vertybių ir įsitraukimo ugdymui. Igyvendindama lūkesčius apie atsakingą duomenų atvėrimą, įmonė vykdo iniciatyvas šviesdama visuomenę apie panaudojimo galimybes ir teigiamą poveikį mokslo, švietimo, skaidrumo srityse.	Socialiai teisingos kainodaros lūkesčiai. Įmonei keliami ne pelno siekiai įpareigoja kainas už paslaugas nustatyti patirtų sąnaudų lygyje joms atlikti ir iš dalies apriboja įmonės savarankiškas galimybes kaupti rezervas investicijoms. Darbuotojų trūkumas. Įmonė siekia turėti aukštos ir specifinės kvalifikacijos specialistus, tačiau sudėtinga konkuruoti su verslo įmonių taikomu darbo užmokesčiu bei kitomis materialinėmis rėmimo formomis.
Technologiniai	Didelis rinkos poreikis Registrų centro monopolinėms paslaugoms užtikrina inovatyvių sprendimų nuolatinės pajamas ir/ar finansavimą. Technologijų standartizavimas – plečia veiklos efektyvumo ir inovacijų rinkai galimybes. Pandemijos iššaukti vartotojų elgsenos pokyčiai – verčia kiek įmanoma daugiau paslaugų perkelti į skaitmeninę erdvę.	Nuosekliai auganti atvirų duomenų paklausa verčia ieškoti būdų, kaip patenkinti tokių duomenų vartotojų poreikius. Grėsmę kelia gan kategoriškas dalies verslo įmonių bei viešojo sektoriaus atstovų požiūris, kad atviri duomenys turi būti prieinami neatlygintinai, ignoruojantis objektyvią tokių duomenų parengimo sąnaudų kompensavimo problemą. Kibernetinei ir asmens duomenų apsaugai skiriamas ypatingas dėmesys įmonėje, nuolat diegiant tiek organizacines, tiek technines priemones.
Teisiniai	Naujos redakcijos, aiškūs ir šių dienų aktualijas atitinkantys	Skubūs teisės aktų įgyvendinimo terminai. Keičiantis teisės aktams,

Veiksniai	Teigiama įtaka	Neigiama įtaka
	teisės aktai leidžia efektyviai vykdyti veiklą registrų tvarkymo bei duomenų atvėrimo veikloje.	reglamentuojantiems Registrų centro tvarkomų registrų veiklą, nurodytais terminais turi būti atliekami atitinkami programinių priemonių pakeitimai, tam reikalingos viešojo pirkimo procedūros, kurios priklausomai nuo apimties užtrunka 6–9 mėn.
Ekologiniai	Skiriamos valstybės lėšos ekologinių iniciatyvų įgyvendinimui leidžia įmonei išnaudoti savo turimus turto išteklius bei įgyvendinti didelės apimties archyvų „Tiltas“ ir kitų paslaugų skaitmenizavimo projektus.	Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai formuoja papildomų investicijų poreikį.

SSGG ANALIZĖ

Stiprybės:

- monopolinė pozicija rinkoje;
- vienas didžiausių duomenų valdytojų;
- finansinis stabilumas, subalansuoti piniginiai srautai;
- standartizuotas ir profesionalus klientų aptarnavimas, išplėtotas tinklas;
- pažangaus požiūrio aukščiausio lygio vadovų komanda;
- lojalūs ir atsakingi, aukštos kompetencijos darbuotojai;
- turtinga ir įvairiapusė įmonės „know-how“ bazė;
- skaidrus kvalifikacijos kėlimo ir atestavimo procesas, veiklos vertinimo įrankiai (darbuotojų veiklos vertinimas)
- atnaujinta ir veikianti organizacinė struktūra, aiškos funkcijos;
- sustyguota prevencijos politika.

Silpnybės:

- neišgrynintos funkcijos, procesų ilgumas, biurokratija;
- neišvystyta savitarna;
- IT sistemų nestabilus veikimas, jų archajiškumas, sudėtingumas;
- paslaugų tiekėjų kokybės trūkumas;
- IT resursų trūkumas;
- klientų patirčių identifikavimas, bet jų nevaldymas;
- operatyvumo trūkumas siūlant sprendimus rinkai;
- didelė darbuotojų kaita Klientų aptarnavimo centruose/ Konsultacijų centre;
- darbuotojų trūkumas dėl komercinių paslaugų ir pardavimų specifiškumo ir DU;
- sudėtingas kainodaros tvirtinimo procesas.

Galimybės:

- gera ekonominė situacija;
- augantis poreikis Registrų centro teikiamoms monopolinėms paslaugoms;
- standartizuotų technologinių sprendimų gausa;
- naujos redakcijos, aiškūs ir šių dienų aktualijas atitinkantys teisės aktai;
- politinė darbotvarkė, orientuota į greitą šalies skaitmenizavimą;
- atvirų duomenų politikos skatinimas tarptautiniu mastu;
- tvirtos ekonomikos banga – ekologiškas vartojimas, darbuotojų gerovė ir lygybė.

Grėsmės:

- politinių sprendimų ir registrų bei IS valdytojų neprognozuojamumas ir nenuoseklumas;
- kibernetinis saugumas;
- kompetentingų darbuotojų trūkumas rinkoje;
- sparčiai augantys DU verslo sektoriuje;
- pandemija ir jos įtaka pasaulio, ES, LT ekonomikai, ekonominės krizės grėsmė;
- nepakankamas dalies valstybės deleguotų funkcijų finansavimas bei kompensuojamų paslaugų atlyginimo neapibrėžtumas.

Įmonėje atlikus SSGG analizę parengtas strateginių krypčių žemėlapis, atspindintis kaip Įmonė gali pasinaudoti stiprybėmis, jog pasinaudotų galimybėmis: – „Maxi-Maxi“ strategija, kaip pasinaudoti stiprybėmis, jog išvengti realių ir potencialių grėsmių – „Maxi-Mini“ strategija, kaip pasinaudoti galimybėmis, kurios padėtų sumažinti silpnųjų įtaką – „Mini-Maxi“ strategija, ir kaip sumažinti silpnųjų įtaką ir tokiu būdu išvengti išorės grėsmių – „Mini-Mini“ strategija.

5 lentelė. Įmonės strateginių alternatyvų matrica

„Maxi-Maxi“ strategija: • Procesinio ir projektinio vadybos modelio diegimas; • registrų konsolidavimas; • naujų duomenų paslaugų pasiūlymas rinkai; • IT sprendimai, susiję su aplinkos apsauga, naujas duomenų centras, įgalinant „žaliąsias“ technologijas; • inovatyvūs ūkio valdymo sprendimai, autoparko atnaujinimas, hibridinis darbas, popierinių dokumentų atsisakymas.	„Maxi-Mini“ strategija: • Tvarios valdysenos diegimas, siekiant visuomenei palankių ilgalaikių tikslų; • aktyvus dalyvavimas teisėkūros procese atveriant visuomenei reikalingus duomenis.
„Mini-Maxi“ strategija: • Savitarnos ir el. paslaugų vystymo prioritetizavimas; • sistemų dekomponavimo sprendimai, pvz.: ESB Enterprise Service Bus; • Registrų centro aplikacija; • paslaugų kūrimo naujo proceso sudarymas; • viešųjų pirkimų proceso stiprinimas – tikslas nusipirkti geriausiai; • vidinių procesų automatizavimo efektyvinimas; • CRM diegimas; • patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas.	„Mini-Mini“ strategija: • Aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumą spręsti per kompetencijų pirkimą visose galimose srityse; • nuoseklus investavimas ugdant vidurinės grandies vadovų kompetencijas; • sklandžiai veikiančios incidentų ir monitoringo sistemos ir tvarkos, apie sistemų trikdžius diegimas; • mentorystės stiprinimas, siekiant išlaikyti pritrauktus darbuotojus; • naujo kainodaros, pagrįsto kaštų metodu bei įpareigojimų veiklos finansavimo modelio sudarymas.

SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ LŪKESČIAI

6 lentelė. Suinteresuotų šalių lūkesčių matrica

Lūkesčiai / Suinteresuotos šalys	Kontroliuojančios institucijos	Savininkas (Valstybė)	Registru ir IS valdytojai	Rinkos dalyviai	Tiekėjai	Darbuotojai	Strateginės kryptys
Nepertraukiamas sistemų prieinamumas	+	+	+	+			Nuoseklus ir pažangus nustatytų ipareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius. <i>Specialiųjų ipareigojimų kryptis</i>
Modernizuotos E. pristatymo ir E. sveikatos sistemos		+	+	+			
Tinkamas valstybės registrų ir valstybės informacinių sistemų, kurių tvarkytoja yra įmonė, kūrimas, tvarkymas, plėtra, modernizavimas	+	+	+	+			
Valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indekso metinėse ataskaitose vertinimas ne žemesnis kaip A	+	+					
Atverti visi pagrindinių registrų duomenys, kuriuos leidžia atverti galiojantys teisės aktai	+	+	+	+			Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas. <i>Inovatyvių paslaugų kryptis</i>
Elektroninių paslaugų plėtra ir savitarnos vystymas.	+	+	+	+			
Lyderystė inicijuojant reikalingus teisės aktų pakeitimus atveriant papildomus duomenis atliepian rinkos ir visuomenės poreikius		+		+			
Nepriekaištinga įmonės reputacija, skaidrumas	+	+	+	+	+	+	Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas. <i>Efektyvumo ir kompetencijos kryptis</i>
Efektyvus išteklių naudojimas	+	+	+	+	+	+	
Paslaugų prieinamumo, patogumo, paslaugų kokybės, paslaugų suteikimo greičio ir		+	+	+			

darbuotojų paslaugumo tobulinimas							
Optimalus su Ekonomikos ir inovacijų ministerija suderintas įmonės teikiamų paslaugų kainodaros modelis iki 2022 m.	+	+		+			
Skaitmenizuoti įmonės vidiniai procesai, atsisakant popierinių dokumentų		+		+		+	
Darbo sąlygų darbuotojams gerinimas		+				+	
Darnios veiklos krypties nuoseklus laikymasis		+		+			
Nepertraukiamas darbuotojų kompetencijų kėlimas				+		+	
Optimalus aptarnavimo padalinių tinklas		+		+			

*

III SKYRIUS

ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Įmonės misija – Visuomenės poreikių tenkinimas, efektyviai ir patikimai tvarkant patikėtus valstybės informacinius išteklius.

Įmonės vizija – Europos Sąjungos lyderė, efektyviai ir inovatyviai tvarkanti valstybės informacinius išteklius ir jų pagrindu pažangias paslaugas teikianti įmonė.

Įmonės strateginės veiklos kryptys:

- **Specialiųjų įpareigojimų kryptis** – nuoseklus ir pažangus nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius.
- **Efektyvumo ir kompetencijos kryptis** – veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas.
- **Inovatyvių paslaugų kryptis** – kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas.

Įmonės vertybės – atsakomybė, bendradarbiavimas ir profesionalumas.

7 lentelė. 2022–2025 metų strateginiai tikslai ir veiklos principai uždaviniams pasiekti

Strateginės kryptys	Nuoseklus ir pažangus nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius. Specialiųjų įpareigojimų krypti	Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas. Inovatyvių paslaugų kryptis	Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas. Efektyvumo ir kompetencijos kryptis	
Strateginiai tikslai	Valstybės registrų ir IS efektyvus tvarkymas	Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei	Veiklos meistriškumo užtikrinimas	Darnios organizacijos vystymas
Uždaviniai	Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumas	Aukštesnės pridėtinės vertės duomenimis pagrįstų skaitmeninių paslaugų kūrimas	Veiklos efektyvumo didinimas	Užtikrinti darnų organizacijos vystymą
	Teisingų ir išsamių tvarkomų registrų duomenų užtikrinimas	Elektroninių paslaugų sklaidos užtikrinimas	Finansinio stabilumo užtikrinimas	Darnios plėtos vystymas, diegimas
	Registrų objektų įregistravimas teisės aktuose nustatytais terminais	Efektyvus klientų patirties valdymas		Įmonės reputacijos stiprinimas

Įmonės pagrindiniai veiklos principai:

- Veiklos skaidrumas ir efektyvumas;
- Duomenų prieinamumas;
- Tvari veikla;
- Inovacijos ir lyderystė;
- Profesionalūs ir įsitraukę darbuotojai;
- Kokybiškas klientų aptarnavimas.

Pagrindinės 2022–2025 metų veiklos iniciatyvos:

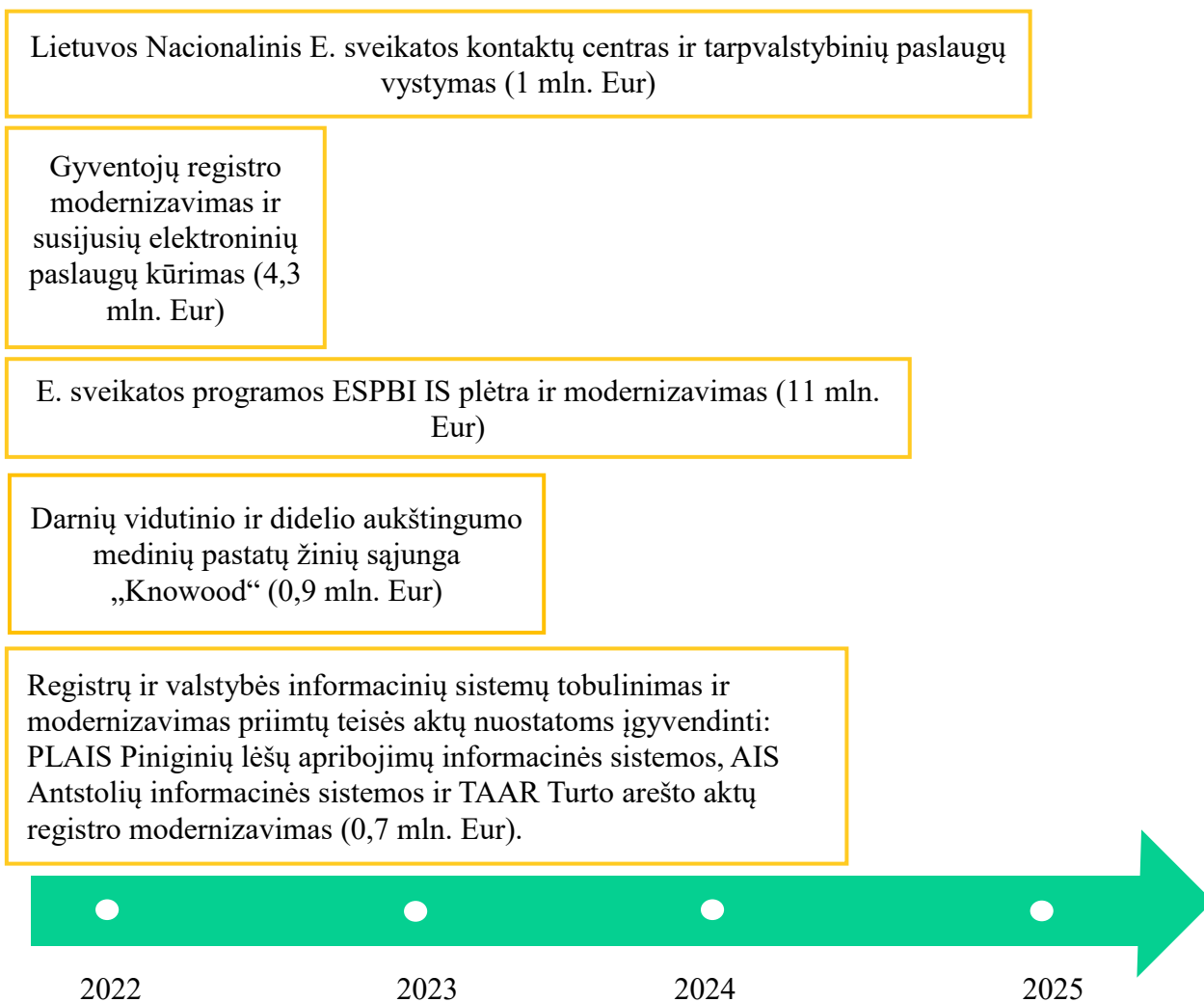
- Valstybės registrų bei IS vystymas valstybės ir visuomenės poreikiams;
- Atviri duomenys ir duomenų saugumas;
- Klientų aptarnavimas, paslaugų teikimas ir įmonės reputacija;
- Ekonomiškas ir efektyvus išteklių naudojimas;
- Darnumo politikos vystymas ir socialinė atsakomybė.

PAGRINDINIAI STRATEGINIŲ TIKSLŲ RODIKLIAI IR PRIORITETINĖS PRIEMONĖS

1 TIKSLAS: Valstybės registrų ir IS efektyvus tvarkymas.

1 tikslo įgyvendinimo priemonės ir jų terminai pateikiami 6 paveiksle. 8 lentelėje pateikiami 1 tikslo ir jo uždavinių vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės.

6 pav. 1 tikslo įgyvendinimo priemonės ir jų terminai



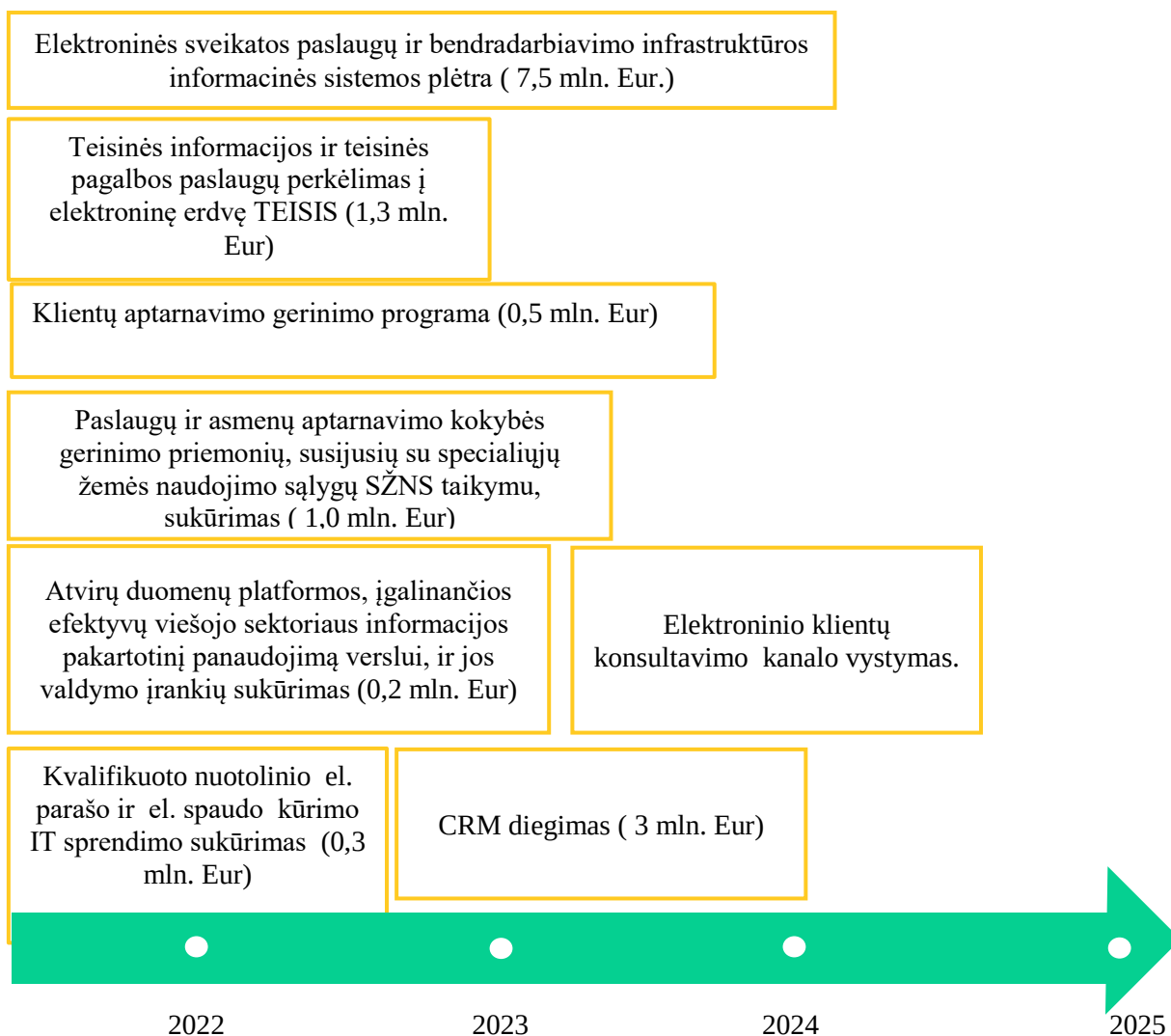
8 lentelė. 1 tikslo ir jo uždavinių vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės.

Tikslo, uždavinių vertinimo rodikliai	2021 m. (progozė)	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	Atsakingi padaliniai
1 tikslas. Valstybės registrų ir IS efektyvus tvarkymas						
I kategorijos sistemų pasiekiamumas, proc.	99,85	99,5	99,6	99,65	99,7	IT centro direktorius
Einamaisiais metais į registrus įrašomų registrų objektų, atitinkančių dokumentus duomenis, kurių pagrindu jie įrašomi, skaičius, proc.	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	Registrų tvarkymo direktorius
1 uždavinys – Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumas						
Aukščiausio lygio I kategorijos sistemų incidentų atstatymo laikas, val.	0:45	7	6	5	5	IT centro direktorius
2 uždavinys – Teisingų ir pagrįstų registrų tvarkytojų priimamų sprendimų užtikrinimas						
Panaikintų registrų tvarkytojų sprendimų, kuriais atsisakyta tenkinti prašymą, skaičius, procentais nuo priimtų sprendimų atsisakyti tenkinti prašymą sk.	0,12	0,2	0,2	0,2	0,2	Registrų tvarkymo direktorius
3 uždavinys – Registrų objektų įregistravimas teisės aktuose nustatytais terminais						
Registrų objektai įregistruoti teisės aktuose nustatytais terminais, proc.	99,8	99,8	99,8	99,9	99,9	Registrų tvarkymo direktorius

2 TIKSLAS: Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei

2 tikslo įgyvendinimo priemonės ir jų terminai pateikiami 7 paveiksle. 9 lentelėje pateikiami 2 tikslo ir jo uždavinių vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės.

7 pav. 2 tikslo įgyvendinimo priemonės ir jų terminai



9 lentelė. 2 tikslo ir jo uždavinių vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės. (*progozė)

Tikslo, uždavinių vertinimo rodikliai	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	Atsakingi padaliniai
2 tikslas. Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei						
Klientų palankumo rodiklis Net Promoter Score – NPS	28	≥35	≥37	≥42	≥47	Klientų aptarnavimo direktorius, Paslaugų valdymo direktorius
1 uždavinys – aukštesnės pridėtinės vertės duomenimis pagrįstų skaitmeninių paslaugų kūrimas						
Teisės aktais leidžiamų atverti pagrindinių registrų duomenų dalis, proc.	55	80	100	-	-	Strateginio vystymo direktorius

Tikslų, uždavinių vertinimo rodikliai	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	Atsakingi padaliniai
2 uždavinys – elektroninių paslaugų sklaidos užtikrinimas						
Suteiktų paslaugų per savitarą dalis, proc.	30	33	35	40	50	Paslaugų valdymo direktorius
Paslaugų, pasiekiamų elektroniniu būdu, dalis, proc.	95	96	97	98	99	Paslaugų valdymo direktorius
3 uždavinys – efektyvus klientų patirties valdymas						
Konsultacijų centro atsiliepiamumas, % / s	50%/20s	70%/30s	80%/20s	80%/20s	80%/20s	Klientų aptarnavimo direktorius

3 TIKSLAS: Veiklos meistriškumo užtikrinimas.

3 tikslo įgyvendinimo priemonės ir jų terminai pateikiami 8 paveiksle. 10 lentelėje pateikiami 3 tikslo ir jo uždavinių vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės.

Įmonės veiklos rodiklių valdymo sistema

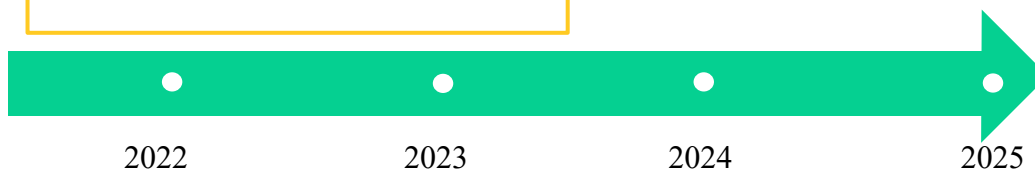
Veiklos valdymo sistemų įdiegimas PAS5

Procesų automatizavimo iniciatyvos: RPA ir kt.

Teritorinio aptarnavimo principų atsisakymas

Tvaraus RC finansavimo modelio užtikrinimas ir kainodara

Tvarios valdysenos modelio diegimas.



8 pav. 3 tikslo įgyvendinimo priemonės ir jų terminai(*prognozė)

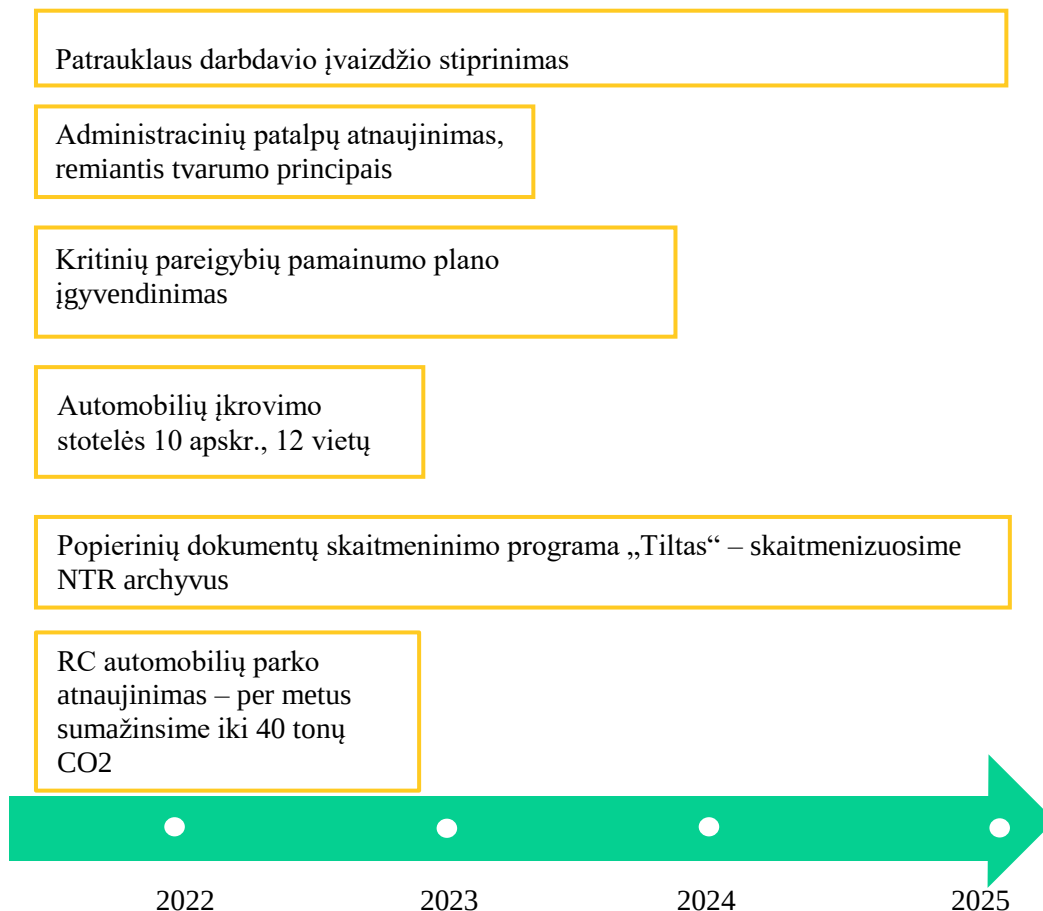
10 lentelė. 3 tikslo ir jo uždavinių vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės

Tikslų, uždavinių vertinimo rodikliai	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	Atsakingi padaliniai
3 tikslas. Veiklos meistriškumo užtikrinimas						
EBITDA marža, proc.	23	13	18	21	23	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
1 uždavinys – veiklos efektyvumo didinimas						
Veiklos administracinių sąnaudų dalis visose sąnaudose, proc.	23	25	24	23	22	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
Pajamos per metus, tenkančios 1 darbuotojui, tūkst. Eur	35,5	40,5	41,1	41,8	42,4	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
Sąnaudos, tenkančios 1 pajamų eurui	0,82	0,91	0,90	0,89	0,88	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
Naujų automatizuotų procesų pasiektas FTE/etatų sutaupymas vnt. arba valandomis	17FTE / 32229h	15FTE / 31200h	30FTE / 62400h	30FTE/ 62400h	30FTE/ 62400h	Strategijos vystymo direktorius
2 uždavinys – finansinio stabilumo užtikrinimas						
Nuosavo kapitalo grąža ROE, proc.	22	14	14	13	13	Strategijos vystymo direktorius, finansų ir administravimo direktorius
Finansinės skolos santykis su nuosavybe	0,00	0,22	0,15	0,12	0,10	Finansų ir administravimo direktorius

4 TIKSLAS: Darnios organizacijos vystymas.

4 tikslo įgyvendinimo priemonės ir jų terminai pateikiami 9 paveiksle. 11 lentelėje pateikiami 4 tikslo ir jo uždavinių vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės.

9 pav. 4 tikslo įgyvendinimo priemonės ir jų terminai



11 lentelė. 4 tikslo ir jo uždavinių vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės(*prognozė)

Tikslų, uždavinių, vertinimo rodikliai	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	Atsakingi padaliniai
4 tikslas. Darnios organizacijos vystymas						
Gerojo valdymo indeksas pagal SIPA metodiką	n. d.	A+	A+	A+	A+	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
1 uždavinys – užtikrinti darnų organizacijos vystymą						
Savanoriška metinė darbuotojų kaita, proc.	11	≤ 15	≤ 15	≤ 15	≤ 15	Organizacijos vystymo departamento vadovas
Kritinių pareigybių pamainumo valdymas ITC, proc.	13	≤ 15	≤ 10	≤ 5	≤ 5	Organizacijos vystymo departamento vadovas
2 uždavinys – darnios plėtros vystymas, diegimas						
Darnumo iniciatyvų skaičius, vykdomas per metus	22	25	26	27	28	Strateginio vystymo direktorius

Tikslų, uždavinių, vertinimo rodikliai	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	Atsakingi padaliniai
3 uždavinys – įmonės reputacijos stiprinimas						
Registrų centro reputacijos indeksas balais išorės vertinimu skalėje: + 100 - 100	40	41	42	43	44	Komunikacijos skyriaus vadovas
VVI Gerojo valdymo indekso Korupcijos prevencijos kriterijaus reikšmė pagal VKC VVI Gerojo valdymo indekso metodiką https://vkc.sipa.lt/valdysenos-indeksas/#metodika	n. d.	A+ 9	A+ 10	A+ 10	A+ 10	Prevencijos departamento vadovas

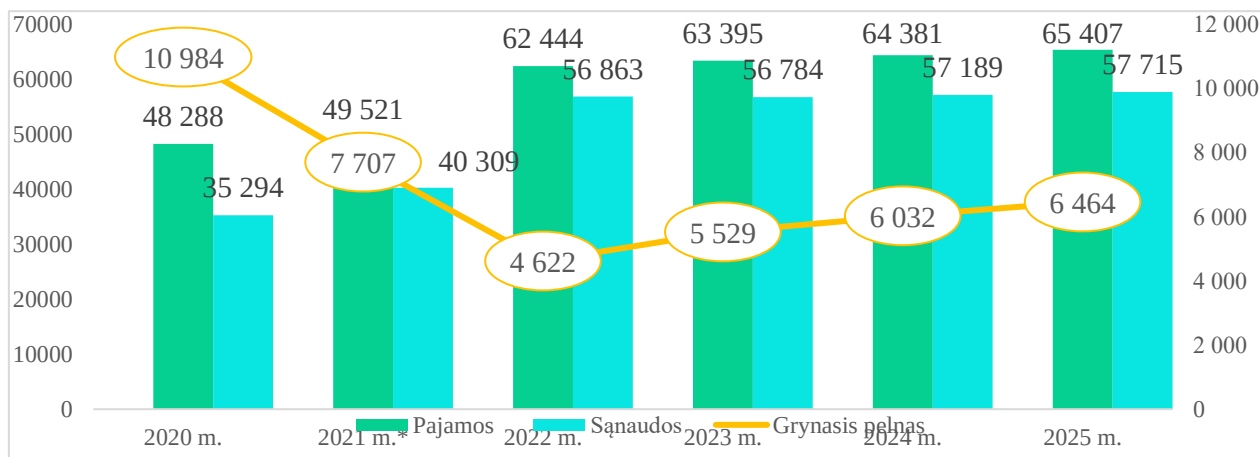
IV SKYRIUS FINANSINĖS PROGNOZĖS

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 bei valstybės biudžeto lėšos už neatlygintą paslaugų teikimą.

Esamas Registrų centro veiklos finansavimo modelis – pačios įmonės tiesiogiai gaunamos lėšos už suteiktas paslaugas bei valstybės biudžeto asignavimų dalis, skirta už neatlygintai suteiktas paslaugas, taip pat už kai kurių pavestų funkcijų vykdymą šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą ir veiklos palaikymą, tačiau augant neatlygintų paslaugų teikimo apimtims ir valstybei neužtikrinant pagrįsto, atitinkančio suteiktoms paslaugoms finansavimo, matoma grėsmė įmonės finansiniam stabilumui ir tvarumui.

FINANSINĖ PERSPEKTYVA

23 grafikas. Pagrindinių finansinių dimensijų dinamika (tūkst. Eur)



12 lentelė. Finansinių rodiklių dinamika

Finansiniai rodikliai	2020 m.	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Pajamos, tūkst. Eur	48 288	49 521	62 444	63 395	64 381	65 407
Sąnaudos, tūkst. Eur	35 294	40 309	56 863	56 785	57 189	57 715
EBITDA ¹ , tūkst. Eur	15 618	11 443	7 249	9 407	11 407	13 319
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	10 984	7 707	4 622	5 529	6 032	6 464
Turtas, tūkst. Eur	55 837	55 990	62 951	70 867	71 780	73 226
Nuosavas kapitalas, tūkst. Eur	37 159	32 685	32 680	45 198	47 913	50 757
EBITDA marža ² , proc.	32	23	13	18	21	23
Bendrojo pelno marža ³ , proc.	46	38	32	32	32	32
Grynojo pelno marža ⁴ , proc.	23	16	7	9	9	10
Turto grąža (ROA) ⁵ , proc.	23	14	8	8	8	9
Nuosavo kapitalo grąža (ROE) ⁶ , proc.	34	22	14	14	13	13
Skolos/turto santykis (D/A)	0	0	0,12	0,09	0,08	0,07
Bendrasis likvidumo koeficientas (Current ratio) ⁷	4	3,6	2	3	2,2	1,9
						*progozė

¹ EBITDA – pelnas nuostoliai prieš apmokestinimą + finansinės veiklos sąnaudos-finansinės veiklos pajamos+nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos

² EBITDA marža – EBITDA/Pajamos

³ Bendrojo pelno marža – bendrasis pelnas/pardavimų pajamos

⁴ Grynojo pelno marža – grynasis pelnas/pajamos

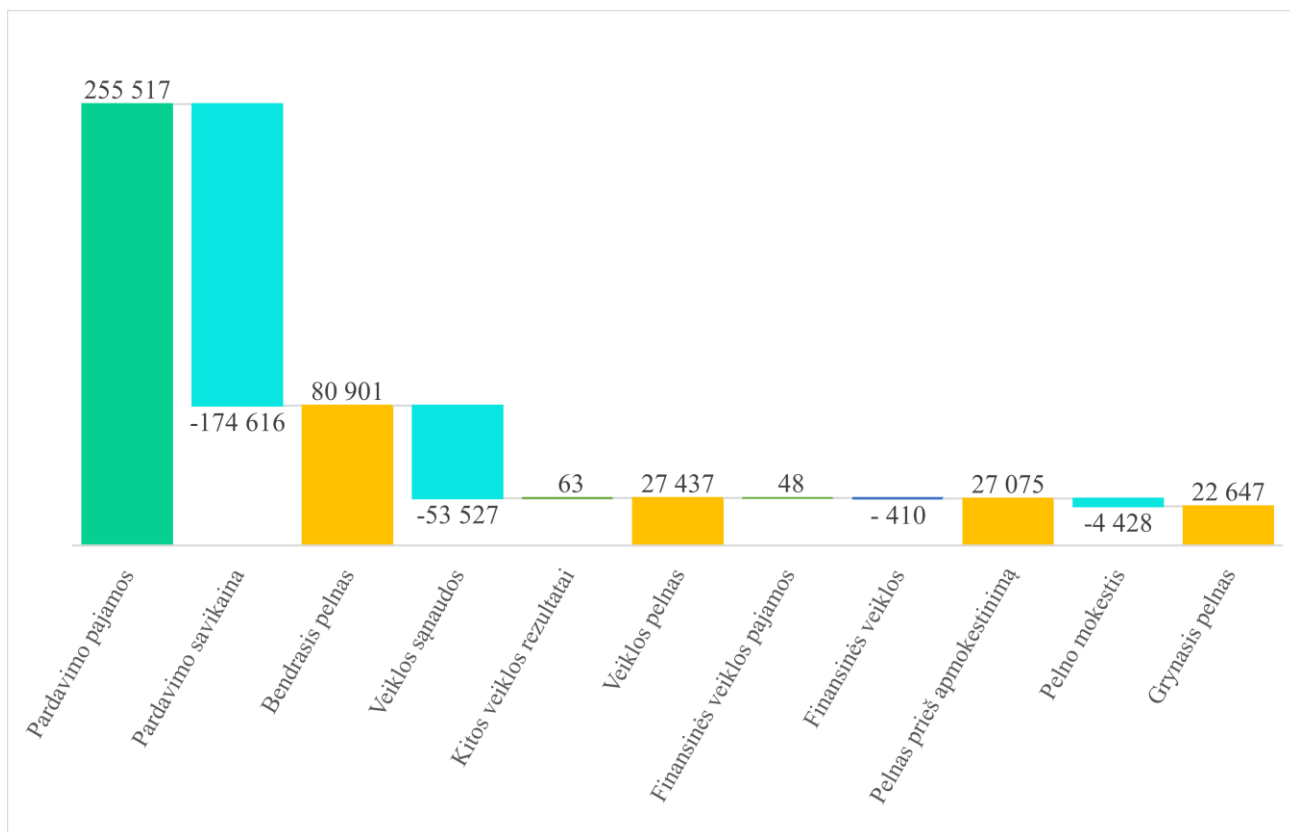
⁵ Turto grąža ROA – grynasis pelnas/turto vidutinė vertė

⁶ Nuosavo kapitalo grąža ROE – grynasis pelnas/nuosavo kapitalo vidutinė vertė

⁷ Bendrasis likvidumo koeficientas Current ratio – trumpalaikis turtas/trumpalaikiai įsipareigojimai

Rodikliai apskaičiuojami remiantis apskaitos duomenimis. Detalesnis įmonės veiklos vertinimas toliau vykdomas vertinant visas, t. y. mokamų ir neatlygintinai teikiamų (kompensuojamų) paslaugų apimtis. Įmonės finansinės atskaitomybės dokumentuose neatlygintinai teikiamos paslaugos apskaitomos tik ta dalimi, kuriai buvo gauta (planuojama gauti) valstybės biudžeto dotacija.

24 grafikas. 2022 m. – 2025 m. periodo planuojamas finansinis rezultatas (tūkst. Eur)



13 lentelė. Finansiniai rodikliai (p/n ataskaita) (tūkst. Eur)

Straipsnio pavadinimas	2020 m.	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Pajamos	48 288	49 521	62 444	63 395	64 381	65 407
Pardavimo pajamos	48 288	49 433	62 416	63 367	64 354	65 380
Pardavimo savikaina	(26 142)	(30 871)	(42 691)	(43 266)	(43 881)	(44 778)
Bendrasis pelnas	22 146	18 562	19 725	20 101	20 473	20 602
Veiklos sąnaudos	(9 123)	(9 411)	(14 095)	(13 396)	(13 198)	(12 838)
Kitos veiklos rezultatai	53	24	16	15	16	16
Veiklos pelnas	13 076	9 175	5 646	6 720	7 291	7 780
Finansinės veiklos pajamos	26	64	12	12	12	12
Finansinės veiklos sąnaudos	(29)	(26)	(77)	(122)	(111)	(100)
Pelnas prieš apmokestinimą	13 073	9 213	5 581	6 610	7 192	7 692
Pelno mokestis	(2 089)	(1 506)	(959)	(1 081)	(1 160)	(1 228)
Grynasis pelnas	10 984	7 707	4 622	5 529	6 032	6 464

*progozė

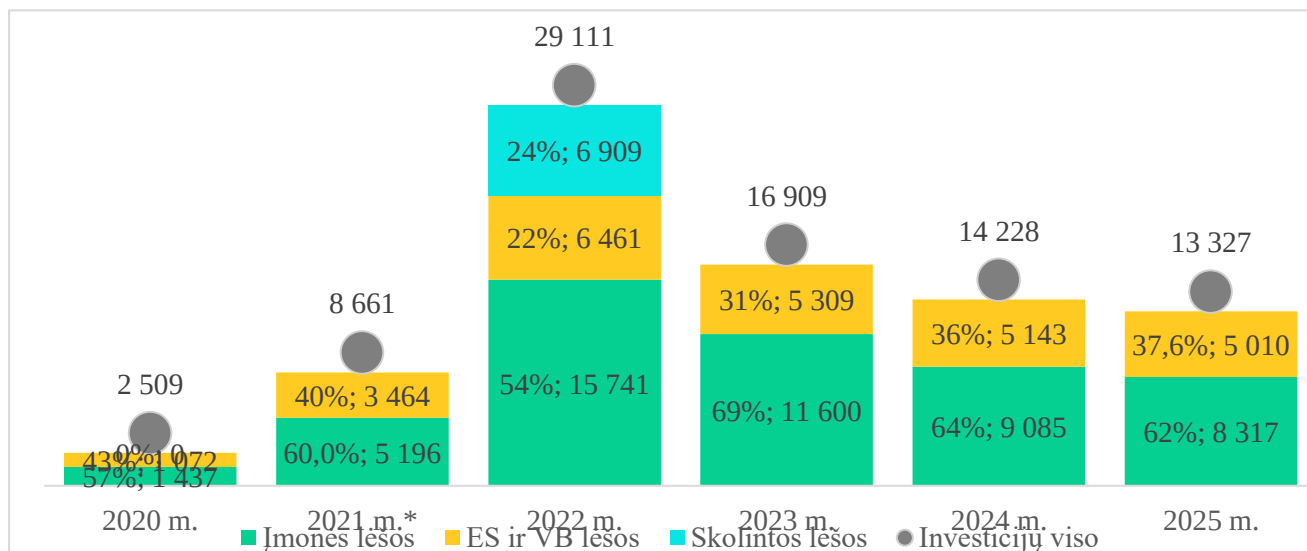
2022 m ir vėlesni metai prognozuojami su esama kainodara. Dėl biurokratinio ilgai trunkančio kainodaros tvirtinimo mechanizmo negalimas lankstus ir greitas kainodaros pakeitimas, todėl Registrų centras inicijuos teisės aktų pakeitimus, siekdamas lanksčiau reaguoti į visuomenės lūkesčius. 2022 m. planuojamas Nekilnojamojo turto registro pajamų augimas dėl naujų teritorijų pažymėjimo Nekilnojamojo turto kadastro žemėlapyje ir kadastro žymų įregistravimo – apie 4,2 mln. Eur. Planuojamas E. siuntų pristatymo pajamų augimas – apie 1,6 mln. Eur. Sąnaudos auga dėl numatomo darbuotojams pastoviosios darbo užmokesčio dalies didinimo – apie 1,4 mln. Eur, taip pat 2022 m. dėl inicijuojamų projektų, planuojama priimti naujų darbuotojų IT srityje, kurių DU augimui planuojama papildomai apie 1,8 mln. Eur. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos auga dėl planuojamų investicijų. Didėja patalpų išlaikymo sąnaudos: dėl planuojamų klientų aptarnavimo patalpų remonto. Kitos sąnaudos auga dėl suplanuoto archyvo skaitmeninimo, IT infrastruktūros darbų, „Scrum“ metodikos pritaikymo. Taip pat numatytas augimas mokesčių sąnaudų dėl planuojamų pirkimų PVM.

Nuo 2022 m. planuojamas ženklus ilgalaikio turto padidėjimas balanse (1 priedas), kurį lemia perimtos iš Turto banko patalpos Duomenų centrui bei administracinėms patalpoms.

INVESTICIJOS

- Siekdama užtikrinti kokybišką administracinių paslaugų teikimą, įmonė turi investuoti.
- Rengdama investicijų sąnaudų prognozes įmonė susikoncentravus į nuosaikų darbo užmokesčio augimą, svarbių šalies mastu investicijų bei vidinių projektų, didinančių įmonės veiklos efektyvumą, įgyvendinimą.
- 2022 m. – 2025 m. periodui investicijoms numatyta skirti 73,5 mln. Eur. 44,7 mln. Eur yra suplanuota iš nuosavų lėšų, 21,9 mln. Eur – ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto lėšos, 6,9 mln. Eur – iš skolintų lėšų.
- Vykdydama specialiuosius įsipareigojimus, įmonė kelia tikslus efektyviai valdyti išteklius atliepiant valstybės keliamus reikalavimus ir nuosekliai vystyti ir modernizuoti registrus bei IS, nevertinant gaunamo pelno.
- Taigi pagrindinė Registrų centro paskirtis – tenkinti viešuosius interesus ir teikti jam pavestas administracines paslaugas. Šiame kontekste investicijų planavime didžiausią svorį turi socialinė, o ne finansinė grąža ir vertė – nauda visuomenei, piliečiams, valstybei. 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.

25 grafikas. Investicijos pagal finansavimo šaltinius, tūkst. Eur (*prognozė)



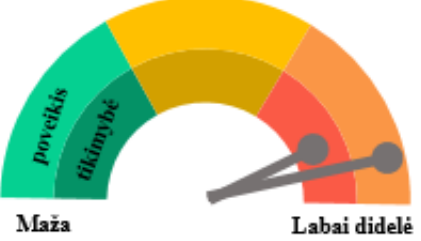
14 lentelė. Investicijos pagal jų pobūdį (tūkst. Eur)

Investicijos	2019 m.	2020 m.	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Programinė įranga ir licencijos	301	1 965	915	1 697	1 775	2 386	3 439
Valdymo ir kitos sistemos, jų plėtra	13	0	316	689	914	3 213	1 261
Saugyklų plėtra	566	280	0	194	-	-	-
Kibernetinės saugos sistemų ir įrangos plėtra	0	0	448	1 488	762	641	641
Kiti įrenginiai, prietaisai ir kitas turtas	244	1 119	1 043	1 482	436	544	472
Registrų ir informacinių sistemų modernizavimas	282	1 996	5 294	8 477	9 320	7 319	7 510
Duomenų centro ir administracinių patalpų rekonstrukcija	0	340	340	11 265	2 904	-	-
Projektas Tiltas (Popierinių dokumentų atsisakymas)	0	0	306	2 667	4	4	4
Baldai	12	0	0	1 152	794	121	
Registrų centro investicijos, tūkst. eur	1 418	5 700	8 661	29 111	16 909	14 228	13 327
							*prognozė

V SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMAS

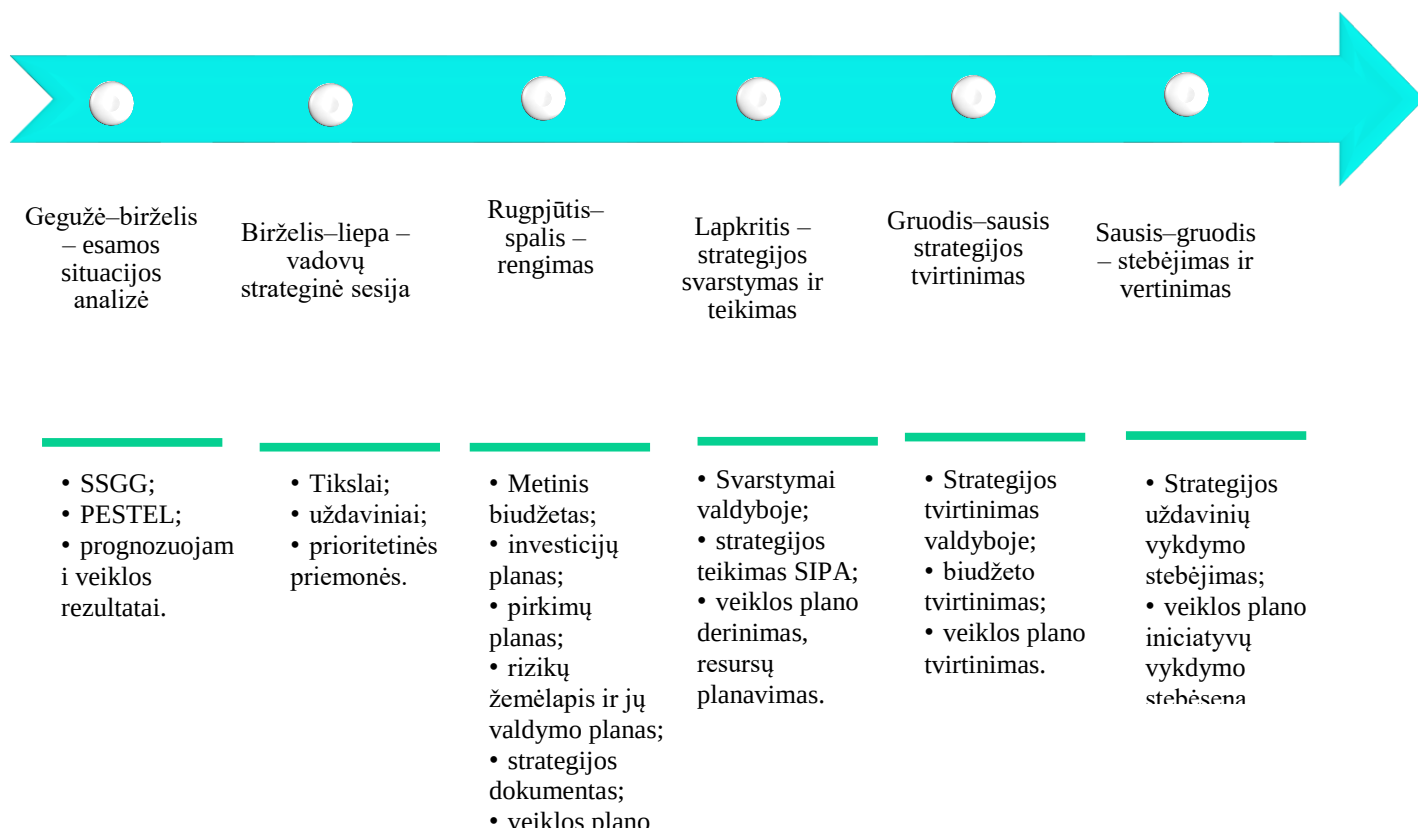
STRATEGINIŲ RIZIKŲ VALDYMAS

Rizika	Valdymo priemonės	Rizikos lygis
Nepakankamas sąnaudų, patirtų už įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas, kompensavimas	- Įmonė inicijuoja finansavimo modelio keitimą bei sąnaudomis paremtą kainodaros modelio įgyvendinimą. - Inicijuoja kompensavimo už neatlygintinai teikiamas paslaugas modelio keitimą.	Mažas Labai didelė
Politinių sprendimų nenuoseklumas	Sisteminis dalyvavimas teisės aktų keitimo procesuose, aktyvus dalyvavimas teikiant pasiūlymus dėl reikalingų pokyčių ir juos pagrindžiančius faktus.	Maža Labai didelė

IT specialistų trūkumas	• Nuoseklios investicijos į specialistų mokymus. • Rezultatais paremto atlygio sistema. • Patrauklaus darbdavio įvaizdžio kūrimas. • Aukštų kompetencijų pirkimas iš išorės, projektinės sutartys.	
Senstančios technologijos	• Duomenų centrų ir juose esančios įrangos atnaujinimas. • Darbas su valdytojais parengiant ilgalaikį valstybės registrų bei IS modernizavimo bei konsolidavimo planą. • IS dekomponavimas.	
Duomenų sauga	• Prioritetas – kibernetinės saugos stiprinimas. • Nuolatiniai mokymai dėl duomenų saugos įmonės darbuotojams. • Duomenų saugos stebėsenos ir kontrolės sistemų diegimas bei tobulinimas.	

VI SKYRIUS STRATEGINIS PLANAVIMAS

STRATEGINIO PLANAVIMO CIKLAS



Strateginio plano ruošimo ir įgyvendinimo principai:

Rezultatai

Priemonė turi apibrėžtą rezultatą ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje;
Priemonės susietos su strateginiais tikslais ir uždaviniais.

Prioritetai

Įtaka strateginiams tikslams MoSCoW;
Įgyvendinimo laikas ilgalaikiai/trumpalaikiai;
Resursai, investicijos + FTE.

Stebėsena

Daugiausia dėmesio skiriama pokytį darančioms iniciatyvoms;
Būsena valdoma pagal įgyvendinimo proc.

Nuoseklumas

Visi strateginio planavimo dokumentai yra susieti įgyvendinant tikslus;
Nustatomas vykdomų priemonių suderinamumas ir tęstinumas;
Tikslai atspindi susijusių skyrių ir darbuotojų metiniuose tiksluose.

- Rengiant įmonės strategiją yra vadovaujama Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis, Valdymo koordinavimo centro rekomendacijomis.
- 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.

1 Priedas. BALANSAS

(Tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2020 m.	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Ilgalaikis turtas	27 424	31 460	51 215	54 778	59 571	63 364
Trumpalaikis turtas	6 194	4 530	3 678	3 066	3 093	2 950
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	22 219	20 000	8 058	13 023	9 116	6 912
Turto, iš viso:	55 837	55 990	62 951	70 867	71 780	73 226
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	37 159	32 685	32 680	45 198	47 913	50 757
Dotacijos ir subsidijos	7 688	11 861	12 384	9 903	9 464	9 688
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	1 874	4 289	11 549	10 112	8 617	7 272
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	9 116	7 155	6 338	5 654	5 786	5 509
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, iš viso:	55 837	55 990	62 951	70 867	71 780	73 226

*prognozė

2 Priedas. REGISTRŲ CENTRO PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

(Tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2020 m.	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Pardavimo pajamos	48 288	49 433	62 416	63 367	64 354	65 380
Pardavimo savikaina	(26 142)	(30 871)	(42 691)	(43 266)	(43 881)	(44 778)
Bendrasis pelnas	22 146	18 562	19 725	20 101	20 473	20 602
Veiklos sąnaudos	(9 123)	(9 411)	(14 095)	(13 396)	(13 198)	(12 838)
Kitos veiklos rezultatai	53	24	16	15	16	16
Veiklos pelnas	13 076	9 175	5 646	6 720	7 291	7 780
Finansinės veiklos pajamos	26	64	12	12	12	12
Finansinės veiklos sąnaudos	(29)	(26)	(77)	(122)	(111)	(100)
Pelnas prieš apmokestinimą	13 073	9 213	5 581	6 610	7 192	7 692
Pelno mokestis	(2 089)	(1 506)	(959)	(1 081)	(1 160)	(1 228)
Grynasis pelnas	10 984	7 707	4 622	5 529	6 032	6 464

*prognozė

3 Priedas. REGISTRŲ CENTRO PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA, TŪKST. EURŲ

Straipsnio pavadinimas	2020 m.	2021 m.*	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	13 074	9 213	5 581	6 610	7 192	7 692
Nepiniginių sąnaudų (pajamų) atstatymas	1 542	(245)	(4 825)	12 356	2 824	3 234
Apyvartinio kapitalo pasikeitimai	(1 164)	4 326	2 553	(3 285)	(1 192)	(760)
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	13 452	13 294	3 309	15 681	8 824	10 166
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(874)	(5 240)	(16 154)	(6 344)	(8 364)	(7 713)
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	(3 236)	(10 273)	903	(4 372)	(4 367)	(4 657)
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	9 342	(2 219)	(11 942)	4 965	(3 907)	(2 204)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	12 876	22 219	20 000	8 058	13 023	9 116
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	22 219	20 000	8 058	13 023	9 116	6 912

*progozė

4 Priedas. KITŲ ŠALIŲ REGISTRŲ CENTRUI PRILYGINAMŲ INSTITUCIJŲ PALYGINIMAS

	Registrų centras	Švedijos kartografijos, kadastro ir žemės registracijos institucija (Lantmateriet)	Suomijos nacionalinė nekilnojamojo turto tvarkymo institucija	Didžiosios Britanijos Jos Didenybės Žemės registro institucija (HM Land Registry)	Estijos žemės tarnyba	Nyderlandų Kadastro, žemės registro ir kartografavimo agentūra
Teisinis statusas	Valstybės įmonė, savininko teises ir pareigas įgyvendina Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Valstybės agentūra prie Finansų ministerijos.	Valdžios / vyriausybės agentūra (government agency) prie Žemės ūkio ir miškų ministerijos.	Valdžios institucija, nėra ministerijos departamentas (non-ministerial department).	Vyriausybės agentūra (government agency) prie Aplinkos ministerijos.	Nepriklausoma institucija pavaldi Infrastruktūros ir aplinkos ministerijai.
Verslo modelis:	Finansavimas: iš klientų – 70 %, valstybės biudžeto – 30 %. Pagrindinės pajamos iš Nekilnojamojo turto registro paslaugų – 69 %.	Finansavimas: iš klientų – 70 %, valstybės biudžeto – 30 %.	Finansavimas: iš klientų – 60 %, valstybės biudžeto – 40 %. Pagrindinės pajamos iš: kadastro matavimų, nuosavybės ir hipotekos registravimo, informacijos pardavimo, tyrimo projektų.	Finansavimas: gaunamos lėšos iš klientų – 100 % Pagrindinės pajamos iš registravimo paslaugų – 70 %, informacijos teikimo paslaugų – 19 %, kita – 11 %.	Finansuojama iš valstybės biudžeto – 100 %	Pajamos iš registracijos – 65 %, iš informacijos teikimo – 18 %, valstybės biudžeto (kompensacija už atvirus duomenis) – 15 %, kita – 2 %.
Kainodara	Įkainiai pagrįsti sąnaudų padengimo principu.	Įkainiai priklauso nuo tiesioginių kaštų – dengia informacijos atgaminimo, teikimo ir platinimo išlaidas.	Įkainiai pagrįsti sąnaudų padengimo principu.	Įkainiai nustatomi poįstatyminiais aktais (fiksuoti arba priklauso nuo turto vertės ir kreipimosi būdo)	n. d	n. d

	Registru centras	Švedijos kartografijos, kadastro ir žemės registracijos institucija (Lantmateriet)	Suomijos nacionalinė nekilnojamojo turto tvarkymo institucija	Didžiosios Britanijos Jos Didenybės Žemės registro institucija (HM Land Registry)	Estijos žemės tarnyba	Nyderlandų Kadastro, žemės registro ir kartografavimo agentūra
Atviri duomenys	Atverti Juridinių asmenų registro duomenų rinkiniai, adresai, dalis Nekilnojamojo turto registro (40 proc. visų galimų).	Atverti duomenys: žemėlapiai (1:250 000, 1:100 000 ir 1:50 000 mastelio), aukščių duomenys, istoriniai, ortofotografiniai žemėlapiai ir kita.	Veikia atvirųjų duomenų geoportalas, kuriame yra 1537 duomenų rinkiniai. Atverti visi duomenys, kuriuos leidžia atverti teisės aktai. Topografiniai, skaitmeninio aukščių modelio ir aeronuotraukų duomenys, kadastro sklypų ir registro numeriai bei statistinė informacija apie nekilnojamojo turto kainas. Neatveriami duomenys, kurie susiję su asmens duomenimis.	Nemokamai atverti 6 duomenų rinkiniai: geoerdvinių duomenų katalogas, pagal INSPIRE administracinės ir sklypų ribos, užsienio įmonėms priklausomas turtas, turto kainos, sandorių duomenys, istoriniai duomenys. 5 duomenų rinkiniai atverti su tam tikrais apribojimais (taikant licencijas): šalies piliečių įregistruotas turtas, nuomos, apribojimai, kt.	Valstybės atvirų duomenų portalas. Atviri duomenys: kadastro, apribojimų, adresų, vietovardžių pavadinimų, administracinių vienetų, dirvožemio; geologiniai ir geodeziniai duomenys.	Erdviniai duomenys (213 duomenų rinkinių), topografiniai, adresų/statinių duomenys, administracinės ribos, kadastro sklypai ir kadastro žemėlapis. Neatverti NT registro duomenys (teisės, savininkai, sandoriai), turto vertinimo duomenys, informacija apie kabelius ir vamzdynus.

	Registrų centras	Švedijos kartografijos, kadastro ir žemės registracijos institucija (Lantmateriet)	Suomijos nacionalinė nekilnojamojo turto tvarkymo institucija	Didžiosios Britanijos Jos Didenybės Žemės registro institucija (HM Land Registry)	Estijos žemės tarnyba	Nyderlandų Kadastro, žemės registro ir kartografavimo agentūra
Ateities planai: prioritetai	Informacijos ir duomenų kokybės ir saugumo gerinimas, visų duomenų atvėrimas, kurie yra leidžiami atverti įstatymų numatyta tvarka. Sutarčių, įgaliojimų, finansinių ataskaitų valdymo vedliai „CUSTOMER FRIENDLY“ Paslaugų koncepsijos diegimas, Biometrinių duomenų sprendimai, 3D kadastras.	Informacijos ir duomenų kokybės ir saugumo gerinimas. Duomenų atvėrimas (visi žemėlapiai, geodezijos ir žemės registro informacija, adresai, turto objektai, kt.). Dirbtinio intelekto naudojimas – Visuomenės patalka (crowdsourcing). Žaidimizacija (gamification). NT kadastro turinio išplėtimas (statiniai).	Sukurti Adresų registrą, Statinių registrą, Klientų valdymo sistemą. Atnaujinti topografinių duomenų sistemą. Užimti aktyvią poziciją žemės informacijos, erdvinių duomenų ekosistemoje; daryti įtaką plėtros ir sprendimų priėmimo srityje. Aktyviai diegti inovacijas ir vykdyti tyrimus (Tyrimų institutas – 80 darbuotojų) – dronų ir 360 o kamerų naudojimas matavimuose.	100 proc. įregistruoti nuosavybę į nekilnojamąjį turtą (dabar 87 %) – sukurti apribojimų registrą. Skaitmenizavimas ir automatizavimas: bendra technologijų platforma, registro duomenys būtų kompiuteriu nuskaitytą forma, investuoti į žmogiškuosius išteklius ir organizaciją, infrastruktūrą, sukurti informacijos mainų standartus, gerinti duomenų kokybę, saugumą.	Sukurti Statinių registrą, Teritorijų planavimo registrą – patobulinti NT vertinimo sistemą, sukurti paslaugas: Mano kadastras, Registratorius, Matininkas. Nacionalinio duomenų teikimo ir naudojimo centro plėtra (EstHUB – Copernicus programa) – 3D technologijos, nuotolinio darbo taikymas (uždaromi padaliniai).	Pagerinti integravimą su notarų, NT agentų, finansų institucijų sistemomis bei sandorių šalimis, gerinti duomenų naudojimą, poreikį mokamų duomenų produktams, gerinti matomumą (reklama), atnaujinti kadastro žemėlapi, įgyvendinti 3D modelį.

	Registrų centras	Švedijos kartografijos, kadastro ir žemės registracijos institucija (Lantmateriet)	Suomijos nacionalinė nekilnojamojo turto tvarkymo institucija	Didžiosios Britanijos Jos Didenybės Žemės registro institucija (HM Land Registry)	Estijos žemės tarnyba	Nyderlandų Kadastro, žemės registro ir kartografavimo agentūra
Pagrindinės veiklos:	Tvarko Nekilnojamojo turto registrą ir kadastrą, registruoja nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, atlieka geodezinius, žemės sklypų matavimus, žemės sklypų formavimą, tvarko Adresų registrą, geografinius pavadinimus; atlieka turto vertinimą.	Tvarko Nekilnojamojo turto registrą ir kadastrą – registruoja nekilnojamąjį turtą ir teises į jį. Atlieka geodezinius, žemės sklypų matavimus, žemės sklypų formavimą – tvarko Adresų registrą, geografinius pavadinimus, atlieka turto vertinimą, rengia topografinius, ortofografinius, karinius, teminius ir kitus žemėlapius, aerofoto nuotraukas, palydovinius vaizdus ir aukščių modelius.	NT kadastro ir registro tvarkymas – NT formavimas, žemės sklypų matavimai ir vertinimas – erdvinių duomenų valdymas ir paslaugų teikimas geodezinių, geologinių ir topografinių duomenų tvarkymas (geodeziniai tinklai, geologiniai žemėlapiai, nacionaliniai topografiniai žemėlapiai ir topografinių duomenų teikimas), Vietovardžių registras.	Tvarko Anglijos ir Velso žemės registrą – registruoja nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, registruoja hipoteką, apribojimus, informacijos (dokumentų, planų kopijos, paieška Žemės registro žemėlapyje, žymos Registre suformavimas) ir kitų informacinių paslaugų teikimas.	Igyvendina nacionalinę žemės politiką (žemės reforma, valstybės žemės tvarkymas, kt.) -Tvarko NT kadastrą, teikia kadastro duomenis, atlieka NT matavimus ir vykdo jų kontrolę -Žemėlapių gamyba ir GIS, topografiniai, teminiai žemėlapiai; pagrindinė erdvinių duomenų gamintoja, valdytoja ir platintoja – Atlieka NT vertinimą, tvarko Adresų duomenų sistemą -Atlieka geodezinius matavimus, geologinius tyrimus - Tvarko geoportalą	Tvarko NT registrą ir kadastrą, atlieka žemės (teisių), hipotekos registraciją, žemės sklypų, geodezinius matavimus, tvarko Topografijos registrą, registruoja laivus ir oro transportą, teikia duomenis iš kitų registrų ir IS: adresai ir statiniai, kabeliai ir vamzdynai. Rengia topografinius, karinius ir teminius

	Registrų centras	Švedijos kartografijos, kadastro ir žemės registracijos institucija (Lantmateriet)	Suomijos nacionalinė nekilnojamojo turto tvarkymo institucija	Didžiosios Britanijos Jos Didenybės Žemės registro institucija (HM Land Registry)	Estijos žemės tarnyba	Nyderlandų Kadastro, žemės registro ir kartografavimo agentūra
						žemėlapius, aerofoto nuotraukas, atsako už nacionalinę erdvinių duomenų infrastruktūrą, el. valdžią, žemės konsolidaciją.

