



Elektroninio dokumento
nuorašas

LIETUVOS RESPUBLIKOS TEISINGUMO MINISTRAS

**ĮSAKYMAS
DĖL VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO 2017–2020 METŲ VEIKLOS
STRATEGIJOS**

2017 m. birželio 6 d. Nr. 1R-146
Vilnius

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 4 straipsnio 4 dalies 1 punktu,
tvirtinu Valstybės įmonės Registrų centro 2017–2020 metų veiklos strategiją (pridedama).

Teisingumo ministrė

Milda Vainiutė

Strateginio valdymo departamento
Dokumentų valdymo skyriaus
vyriausioji specialistė

Ronda Turauskienė
2017-06-06

VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO 2017–2020 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA

Vilnius, 2017

I SKYRIUS

REGISTRŲ CENTRO VEIKLA

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

Registrų centras tvarko Nekilnojamojo turto kadastrą ir Nekilnojamojo turto registrą, Juridinių asmenų registrą, Adresų registrą, Gyventojų registrą, Hipotekos registrą, Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registrą, Įgaliojimų registrą, Sutarčių registrą, Testamentų registrą, Vedybų sutarčių registrą, Turto arešto aktų registrą, kuria, įgyvendina, plėtoja ir tvarko su šiais bei kitais registrais susijusias informacines sistemas: Antstolių, Juridinių asmenų dalyvių, Piniginių lėšų apribojimų, Licencijų, Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros, Politinių partijų narių sąrašų ir kitas. Taip pat tvarko registrų archyvus, išduoda kvalifikuotus sertifikatus, atlieka individualų nekilnojamojo turto vertinimą bei vertinimą valstybės reikmėms, atlieka kadastrinius matavimus, leidžia teisinę literatūrą.

Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos (toliau – Teisingumo ministerija) iniciatyva buvo paruošta teisinė bazė Interesų Lietuvos Respublikoje turinčių užsieniečių registrai sukurti. Šiuo metu parengtas ir Lietuvos Respublikos Seimui tvirtinti pateiktas Interesų Lietuvos Respublikoje turinčių užsieniečių registro įstatymo projektas. Planuojama, kad šio registro tvarkytoju bus paskirtas Registrų centras.

Įgyvendinant Vyriausybės 2015 m. gegužės 13 d. nutarimą Nr. 498 „Dėl valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo ir jos valdymo optimizavimo“, Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2015 m. birželio 18 d. įsakymu Nr. 1R-153 „Dėl valstybės informacinių technologijų paslaugų teikėjo paskyrimo“ Registrų centras paskirtas valstybės informacinių technologijų paslaugų teikėju.

Registrų centro veikla ir vykdomos funkcijos atitinka Lietuvos Respublikos teisės aktų ir įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos – Teisingumo ministerijos – keliamus reikalavimus bei įmonės veiklos tikslus. Nuosekliai siekiant įgyvendinti įmonės įstatuose nustatytus bei valstybės keliamus socialinius bei politinius tikslus, stengiamasi priartinti paslaugas prie vartotojo, kad jos atitiktų kiekvieno asmens poreikius, būtų paprastos, prieinamos ir geros kokybės. Tuo tikslu Registrų centras nuolat kelia sau užduotis:

- perkelti viešąsias ir administracines paslaugas į elektroninę erdvę bei užtikrinti šių paslaugų prieinamumą ir sklaidą;
- skatinti gyventojus naudotis elektroniniu būdu teikiamomis viešosiomis paslaugomis, nuolatos plėsti šių paslaugų spektrą ir užtikrinti duomenų perdavimo kokybę panaudojant naujausias technologijas;
- užtikrinti patikimos informacijos teikimą iš tvarkomų registrų ir informacinių sistemų visiems piliečiams, rinkos dalyviams ir valdžios bei valdymo institucijoms;
- pripažinti atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, būti atsakingiems valdančiajai institucijai, suinteresuotoms šalims ir visuomenei;
- būti maksimaliai socialiai atsakingiems, o tai visiškai atitiktų šalies įstatymus.

Registų centro valdymo organai yra įmonės savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija – Teisingumo ministerija, kolegialus įmonės valdymo organas – Registų centro valdyba.

Vienasmenis Registų centro valdymo organas – direktorius, kurį skiria Lietuvos Respublikos teisingumo ministras. Direktorius koordinuoja įmonės veiklą per pavaduotojus, kuruojančius atskirų valstybės registų funkcionavimą.

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

Registų centras pagal valstybės siekiamus tikslus (Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“) yra priskirtas antrajai valstybės valdomų įmonių grupei ir siekia valstybės socialinių bei politinių tikslų įgyvendinimo, taip pat pelningos veiklos. Priskirtos šiai grupei valstybės valdomos įmonės vykdo nekomercinio pobūdžio veiklą, o komercinė veikla galima tik tiek, kad netrukdytų siekti joms nustatytų valstybės socialinių ir politinių tikslų. Pagrindiniai įmonės veiklos finansiniai rodikliai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Įmonės pagrindiniai finansiniai rodikliai

Eil. Nr.	Rodiklių pavadinimas	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.*
1.	Pajamos iš viso, tūkst. eurų	28 781	29 385	30 308	36 031
	iš jų:				
1.1.	pardavimo pajamos, tūkst. eurų	28 726	29 251	30 219	36 000
2.	Sąnaudos, tūkst. eurų	28 530	29 245	30 080	35 947
3.	Pelnas iki apmokestinimo, tūkst. eurų	250	140	228	84
4.	Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vnt.	1 488,5	1 504,4	1 515,5	1 613,8

*progozė

Registų centras yra natūrali monopolija, siekianti tenkinti viešuosius interesus, teikianti jai pavestas viešąsias paslaugas. Šio pobūdžio veikla suponuoja socialiai orientuotų paslaugų įkainių taikymo prioritetą prieš pelno maksimizavimo tikslą. Iš 2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad komercinės Registų centro paslaugos sudaro apie 13 proc. įmonės pajamų. Nepaisant komercinės prigimties, daugeliu atvejų šios paslaugos yra teikiamos atliekant socialinę funkciją (pavyzdžiui, kadastriniai matavimai kaimiškose vietovėse, kuriose analogiškos privačių tiekėjų paslaugos yra sunkiai prieinamos), įgyvendinant vieno langelio principą arba kai tinkamos kokybės paslaugų už vartotojams priimtina kainą negali arba nenori teikti privatus sektorius.

2 lentelė. Įmonės pajamų už suteiktas paslaugas struktūra

Eil. Nr.	Pavadinimas	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.*
1.	Viešųjų paslaugų pajamos, proc.	85	85	86	87
2.	Komercinių paslaugų pajamos, proc.	15	15	14	13

*progozė

Registrų centro teikiamų viešųjų ir komercinių paslaugų santykis matyti ne tik pajamų struktūroje, tačiau yra proporcingai išreikštas paskirstant žmogiškuosius išteklius, naudojamas darbo priemonės ir infrastruktūrai, planuojant įmonės veiklos plėtrą.

II SKYRIUS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

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

PIRMASIS SKIRSNIS VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

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

Organizacinė struktūra

Dabartinę įmonės struktūrą (1 pav.) sudaro centrinis padalinys Vilniuje ir teritoriniai padaliniai, veikiantys 56 Lietuvos savivaldybėse (išskyrus Birštono, Neringos, Pagėgių ir Rietavo). Įmonės administracinę struktūrą nustato valdyba.

2016 m. spalio 1 d. darbuotojų skaičius buvo 1 701 darbuotojas (pagal sąrašą). Perėmus Gyventojų registro tarnybos funkcijas nuo 2016 m. sausio 1 d., įmonės darbuotojų skaičius padidėjo 48 darbuotojais, o nuo 2016 m. liepos 1 d. prijungus valstybės įmonę Centrinę hipotekos įstaigą – 85 darbuotojais. Apie 77 proc. darbuotojų dirba teritoriniuose klientų aptarnavimo padaliniuose.

3 lentelėje pateiktas Registrų centro darbuotojų skaičiaus kitimas.

3 lentelė. Registrų centro darbuotojų skaičiaus kitimas

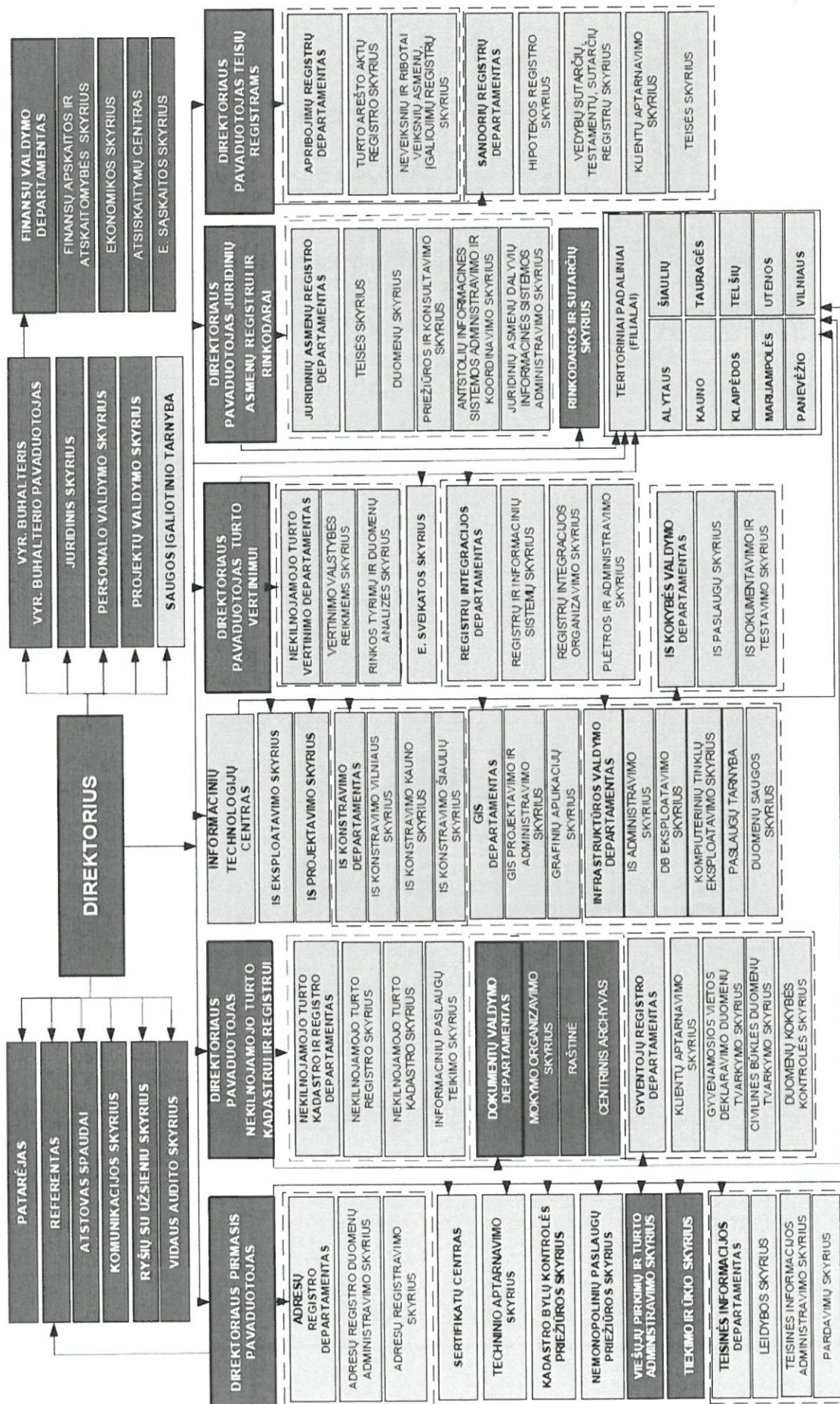
Eil. Nr.	Pavadinimas	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
1.	Vidutinis darbuotojų skaičius	1 573,2	1 578,6	1 550,5	1 642,2
2.	Padidėjimas proc., palyginti su praėjusiais metais	0,7	0,3	-1,8	5,9

Maža darbuotojų kaita leido suformuoti turinčių patirtį ir aukštą kvalifikaciją specialistų komandą, kurių pastangomis įmonė gali greitai prisitaikyti prie besikeičiančių prioritetinių veiklos uždavinių, operatyviai ir kokybiškai atlikti jai pavestas funkcijas.

1 pav. Registrų centro organizacinė struktūra

VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO STRUKTŪRA

NUSTATYTA
Valstybės įmonės Registrų centro valdybos
2016 m. rugpjūčio 9 d. sprendimai Nr. 27R-42





Centrinio padalinio veikla koncentruota į valstybės registrų ir informacinių sistemų tvarkymą ir tobulinimą, elektroninių paslaugų kūrimą ir teikimą, ji vykdo centralizuotą finansų ir žmogiškųjų išteklių valdymą. Centriniam padalinyje yra duomenų centras, teikiantis informacinių technologijų paslaugas teritoriniams padaliniams.

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

Strateginiai ištekliai

Registrų centro išplėtotas teritorinių klientų aptarnavimo padalinių tinklas apima 10 apskričių centrų įsikūrusių filialų ir 40 rajonų centrų veikiančių filialų skyrius. Platus klientų aptarnavimo tinklas užtikrina įmonės teikiamų paslaugų prieinamumą regionų gyventojams. Registrų centrui vis daugiau paslaugų perkeliant į elektroninę erdvę, mažėja teritorinių padalinių ekonominis efektyvumas. Siekiant didinti teritorinių padalinių efektyvumą, juos palaipsniui imta naudoti kaip paslaugų centrus, kuriuose centrinio įmonės padalinio funkcijos dėl pigesnės nuo sostinės nutolusių regionų darbo jėgos atliekamos mažesnėmis sąnaudomis. Patogiose regionų vietose įsikūrę, šiuolaikiškais klientų aptarnavimo priemonėmis aprūpinti padaliniai turi galimybes būti naudojami kaip konsoliduoti klientų aptarnavimo centrai, galintys aptarnauti ne tik Registrų centro, bet ir kitų valstybės institucijų klientus.

Įmonės informacinių technologijų infrastruktūra, pagrindiniai valstybės registrai (11), kitos valstybinės svarbos informacinės sistemos (8) ir taikomoji programinė įranga yra unikalūs, sunkiai atkartojami ir labai vertingi informaciniai ištekliai. Pagrindiniuose valstybės registruose ir informacinėse sistemose kaupiami duomenys užtikrina turtinių ir kitų teisių apsaugą, leidžia Registrų centrui ir kitoms viešojo sektoriaus institucijoms patikimai teikti kokybiškas viešąsias paslaugas. Be to, užtikrinamas pridėtinę vertę sukuriančių, valstybės ekonominį potencialą bei finansinį stabilumą didinančių privataus sektoriaus paslaugų rinkos vystymasis. Registrų centre įdiegtos stebėsenos ir vienos moderniausių elektroninės saugos priemonės užtikrina adekvačią duomenų ir kitų informacinių išteklių apsaugą nuo kibernetinės erdvės pavojų. Deja, dalis įmonės duomenų centre naudojamos informacinių technologijų įrangos yra technologiškai ir morališkai pasenusi (pavyzdžiui, iki šiol naudojami 2001 m. įsigyti serveriai). Naudojant seną įrangą sunkiau diegti naujas technologijas, mažėja informacinių technologijų duomenų centro efektyvumas (finansinių išteklių analizė pateikta V skyriuje).

Specifiniai gebėjimai, tarptautinis pripažinimas ir esminės kompetencijos

Registrų centro gebėjimai kurti ir plėtoti savo išteklius, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir jos poreikius, ne kartą įvertinti nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Įmonės sukurta ir įdiegta nekilnojamojo turto masinio vertinimo valstybės reikmėms sistema pelnė prestižinius Tarptautinės turto vertintojų mokesčiams organizacijos, tarptautinės organizacijos Pajamų reitingavimo ir vertinimo instituto bei JAV Linkolno žemės instituto apdovanojimus, o 2015 m. Pasaulio banko atliktoje turto vertinimo ir apmokestinimo Europoje ir Centrinėje Azijoje studijoje buvo įvardyta kaip sektinas pavyzdys kitoms nekilnojamojo turto apmokestinimo sistemas kuriančioms valstybėms. Atsižvelgdami į Lietuvos ir konkrečiai Registrų centro lyderystę nekilnojamojo turto masinio vertinimo valstybės reikmėms srityje, Pasaulio bankas ir Jungtinių Tautų Maisto ir žemdirbystės

organizacija pakvietė Registrų centrą dalyvauti organizuojant tarptautinę konferenciją nekilnojamojo turto ir apmokestinimo klausimais, kuri įvyko 2015 m. birželį.

Pasaulio banko tyrimo „Doing Business“ vertinimu, dėl Registrų centro įgyvendintų sprendimų Lietuva kategorijoje „Registering property“ užima 2 vietą, o kategorijoje „Starting business“ – 29 vietą iš 190 vertintų valstybių. Registrų centro kompetencija nekilnojamojo turto ir su juo susijusių teisių registravimo srityje įvertinama ir trečius metus iš eilės kviečiant įmonės atstovus skaityti pranešimus bei dalyvauti srities lyderių diskusijose tradicinėje Pasaulio banko konferencijoje, skirtoje nekilnojamojo turto bei skurdo temoms, kasmet sutraukiančioje apie 1,2 tūkst. dalyvių iš 125 šalių. 2016 m. gegužę Registrų centre, kaip pavyzdinėje nekilnojamojo turto registro tvarkymo institucijoje, stažavosi Pasaulio banko Europos bei Centrinės Azijos regiono šalyse įgyvendinamų turto ir nuosavybės teisių administravimo bei urbanistinės plėtros projektų vadovų delegacija.

Atsižvelgdamas į Registrų centro pasiekimus juridinių asmenų registravimo srityje, Europos verslo registratorių forumas pasiūlė įmonei 2017 m. birželį surengti Vilniuje jubiliejinę 20-ąją organizacijos metinę konferenciją.

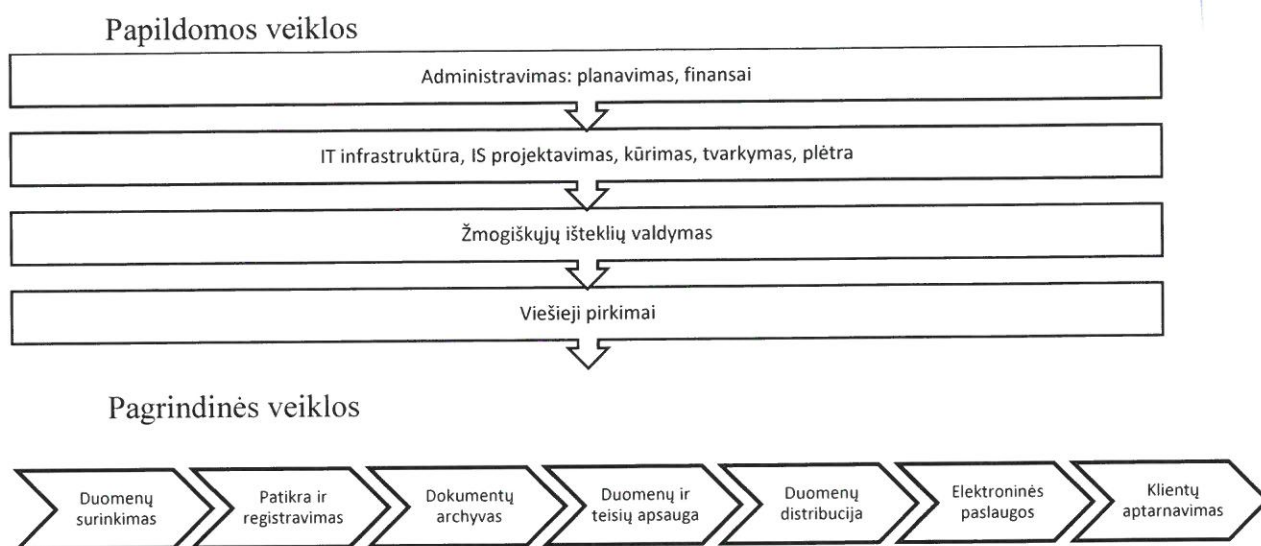
Esminės kompetencijos, kuriomis įmonė išsiskiria iš kitų viešąsias paslaugas teikiančių institucijų, yra valstybės registrų ir kitų valstybinės reikšmės informacinių sistemų kūrimas, plėtra ir tvarkymas bei efektyvus informacinių išteklių panaudojimas. 2001 m. Registrų centro pasirinkta internetinių taikomųjų programų kūrimo kryptis visiškai atitinka naujausias pasaulines elektroninių paslaugų raidos tendencijas. Anksti įgyta informacinių technologijų infrastruktūros virtualizacijos kompetencija leidžia įmonei efektyviai panaudoti esamą infrastruktūrą elektroninėms paslaugoms teikti. Nepaisant to, kad dalis naudojamų serverių yra seni, įmonė sugebėjo pasiekti aukštą (1:10) fizinių ir virtualių tarnybinių stočių santykį, labai viršijantį informacinių technologijų sektoriaus vidurkį. Dėl technologinės centralizacijos buvo sukurtos tarpusavyje integruotos pagrindinių valstybės registrų informacinės sistemos, jų duomenys kompleksiskai panaudoti naujoms viešosioms ir komercinėms paslaugoms kurti. Tipinis pavyzdys yra elektroninė regionų geoinformacinės aplinkos paslauga REGIA – įmonės lėšomis ir integruotų registrų duomenų bei debesų kompiuterijos sprendimų pagrindu sukurta paslauga. Šiuo metu REGIA paslauga nemokamai naudojasi visos Lietuvos savivaldybės.

Registrų centro gebėjimai ir kompetencijos padėjo sėkmingai įgyvendinti sudėtingus valstybinės reikšmės projektus, pavyzdžiui, Nacionalinės e. sveikatos paslaugų sistemos pagrindinių informacinių sistemų, Piniginių lėšų apribojimų informacinės sistemos, E. sąskaitos informacinės sistemos ir kt. Šie veiksniai taip pat sudaro galimybes sėkmingai konsoliduoti valstybės informacinius išteklius Registrų centre ir valstybės informacinių technologijų paslaugų teikėjo funkcijoms įgyvendinti (inicijuotus Vyriausybės sprendimu).

Įmonės kuriama vertė

Pagrindinė vertę kurianti veikla paprastai prasideda nuo duomenų surinkimo. Įrašius patikrintus ir aktualius duomenis į tam tikrus registrus, jie įgyja teisinį statusą. Toliau vertė kuriama duomenis tinkamai saugant, archyvuojant, integruojant ir sujungiant su kitais duomenimis. Sukūrus duomenų sklaidos kanalus ir duomenis perdavus vartotojams, baigiasi viena vertės kūrimo grandinė. Kita grandinė prasideda, kai duomenų pagrindu yra kuriamos paslaugos. Ši veikla – duomenų pavertimas paslaugomis – yra didžiausią pridėtinę vertę įmonei kuriantis veiklos etapas.

2 pav. Registrų centro pagrindinės ir papildomos veiklos schema



Informacinės technologijos užima vis didesnę svarbą ne tik kasdieniame gyvenime, bet ir versle. Žinomas informacinių technologijų panaudojimo lygis yra skirtingas: yra įmonių, kurios, esant būtinybei, išsiverstų ir be šių technologijų, kaip ir yra įmonių, kurios iškart žlugtų, jei negalėtų naudotis minėtomis technologijomis. Registrų centras priskiriamas pastarajai grupei. Įmonės veikla neatsiejama nuo informacinių technologijų panaudojimo, jų tobulinimo, naujovių diegimo, todėl įmonėje skiriamas prioritetas dėmesys šioms technologijoms valdyti. Informacinėmis technologijomis būtų užtikrinta, kad sistemos suteikia būtent tai, ko reikia valstybei, jos nariams ir įmonei naudojant paskirtus finansinius, žmogiškuosius ir kitus išteklius. Tinkamas ir produktyvus minėtų technologijų panaudojimas labiausiai ir lemia įmonės veiklos efektyvumą. Kaip buvo minėta, šiai veiklai skiriamas dėmesys leido įmonei įgyti išskirtinių kompetencijų.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – darbuotojų funkcijų ir pareigybų nustatymas ir derinimas, darbuotojų paieška ir atranka, parengimas, mokymai, atlygio išlaidų valdymas. Įmonėje darbuotojų poreikis nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja žmogiškuosius išteklius atsižvelgdama į veiklos efektyvumo kriterijus, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais. Perkėlus įmonės teikiamas paslaugas į elektroninę erdvę, darbuotojų poreikis nesumažėjo – atsirado didesnis informacinių technologijų specialistų poreikis, tačiau sumažėjo žemesnės kvalifikacijos specialistų, kurie atliko duomenų įvedimo į registrą funkcijas, poreikis. Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę sumažina administracinę naštą, paslaugos tampa patogesnės jų gavėjams, registro tvarkytojui sumažėja darbo su popieriniais dokumentais, tačiau prireikia aukštos kvalifikacijos specialistų, gebančių nustatyti reikalavimus kuriamoms ar tobulinamoms programinėms priemonėms, vykdant viešuosius pirkimus reikalingi specialistai, išmanantys ne tik viešųjų pirkimų procedūras, bet ir gerai susipažinę su įmonės veikla. Įmonė turi parengusi reikiamos kvalifikacijos specialistų, tačiau norint išlaikyti tokius specialistus, jiems būtina užtikrinti jų kvalifikaciją atitinkantį darbo užmokestį. Įvertinus rinkos sąlygas ir teikiamų paslaugų apimtį, pavestų funkcijų vykdymą, stengiamasi pasiekti optimalų darbuotojų skaičių.

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinių sričių kompetentingiems specialistams parengti reikalingas ilgas laikotarpis, stengiamasi išlaikyti esamą darbuotojų potencialą, sudarant sąlygas nuolat ugdyti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją. Nuolat rengiami mokymai ir kvalifikacijos kėlimo seminarai. Aukštos kvalifikacijos specialistai užtikrina įmonės galimybes didinti atliekamų paslaugų skaičių ir pasiekti technologinę pažangą. Nedidelė darbuotojų kaita užtikrina darbų tęstinumą ir perimamumą, tačiau rinkoje vis sunkiau konkuruoti su užsienio kapitalo informacinių technologijų įmonėmis, kurios vilioja darbuotojus daug didesniu darbo užmokesčiu. Tikėtina, kad ir 2017 metais

ši situacija veiks kaip papildomas veiksnys, turintis įtakos darbo užmokesčiui didėti. Tam tikslui reikalingi papildomi finansiniai ištekliai darbuotojų motyvacijai skatinti ir tobulėti profesijos srityje. Minėti veiksmai galimi tik peržiūrėjus ir patvirtinus naujus įmonės paslaugų įkainius bei gavus lėšų už teikiamas neatlygintinas paslaugas, kurių apimtys kasmet auga (žr. poskirsnį „Politiniai ir teisiniai veiksniai“).

Įmonė paslaugas, susijusias su informacinių technologijų priežiūra ir plėtra, įsigyja viešojo pirkimo būdu. Tokia situacija neretai sukelia problemų tobulinant įmonės tvarkomų registrų paslaugas, ypač daug sunkumų kyla, kai, įsigaliojus teisės aktų pakeitimams, būtina operatyviai tam pritaikyti registrų programines priemones.

Aptarnavimo kokybė

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

ANTRASIS SKIRSNIS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

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

Politiniai ir teisiniai veiksniai

Įmonės veiklą lemiančius politinius ir teisinius veiksnius apibendrina toliau išdėstyti įmonei keliami reikalavimai, įtvirtinti teisės aktuose ir (ar) pasireiškiantys politiniuose sprendimuose. Pagal šiuos reikalavimus ir lūkesčius įmonė privalo:

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

Šiomis sąlygomis Registrų centro veiklai ir pelningumui didelę įtaką daro politiniai ir teisiniai veiksniai. Įmonės veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikia teisės aktai ir įstatymai, reglamentuojantys bendras įmonės veiklos sąlygas, mokesčius, atlygį už atliktus darbus, darbo santykius ir pan. Keičiantis teisės aktams, reglamentuojantiems Registrų centro tvarkomų registrų veiklą, nurodytais terminais turi būti atliekami atitinkami programinių priemonių pakeitimai. Įmonė paslaugas, susijusias su informacinių technologijų priežiūra ir plėtra, įsigyja viešojo pirkimo būdu. Programinių priemonių plėtros paslaugos gali būti įsigyjamoms tik priėmus tam tikrus teisės aktus, kurių pagrindu atliekami pakeitimai. Viešojo pirkimo inicijavimas, vykdymas, programavimo darbai, priklausomai nuo jų apimtys, užima tam tikrą laiką, todėl esant trumpam teisės aktų pakeitimo įsigaliojimo

terminui, programavimo darbai turi būti vykdomi skubiai. Trumpi terminai gali sudaryti sąlygas didesnei klaidų tikimybei, be to, poreikis darbus atlikti skubiai lemia didesnę paslaugų kainą.

Įmonei pavestos viešųjų paslaugų teikimo funkcijos nustatytos ir reglamentuotos teisės aktuose, teikiamų paslaugų įkainius tvirtina Vyriausybė. Dauguma dabartinių Registrų centro paslaugų kainų yra socialiai orientuotos ir nesikeičia nuo 2002–2008 metų, nors teisės aktuose nurodyta, kad paslaugų įkainiai grindžiami patiriamomis sąnaudomis, kurios turi būti nuolat peržiūrimos. Registrų centro užsakymu 2006 m. parengta įmonės teikiamų paslaugų kainų nustatymo, atsižvelgiant į patiriamas paslaugų sąnaudas, metodika. Registrų centro teikiamų paslaugų sąnaudų apskaitos sistema yra skirta registrų viešųjų paslaugų sąnaudoms ir jomis pagrįstiems įkainiams apskaičiuoti. Sąnaudomis pagrįsti teikiamų viešųjų paslaugų įkainiai šioje sistemoje (ABC (angl. *Activity based costing*) metodika) skaičiuojami kitam periodui, remiantis praėjusio laikotarpio įmonės finansiniais duomenimis, suteiktų paslaugų ir veiklos statistika, atsižvelgiant į prognozuojamus jų pokyčius kitu laikotarpiu ir Registrų centro apskaičiuota pagrįstos investicijų grąžos norma. Įmonės valdyba iš esmės yra pritarusi tokiam paslaugų įkainių nustatymo metodui, tačiau įkainių patvirtinimas Vyriausybės nutarimais dėl įvairių priežasčių stringa iki šiol. 2017 m. vėl bus parengti ir teikiami tvirtinti Registrų centro įkainiai, apskaičiuoti remiantis 2016 m. faktinėmis sąnaudomis, ypač aktualūs Gyventojų registro ir buvusios Centrinės hipotekos įstaigos teikiamų paslaugų įkainiai, nes jų kainodara neatitinka Registrų centro veiklos modelio. Kadangi tai yra buvusios biudžetinės įstaigos ir išlaikymo, vystymo ir plėtros lėšas gavusios iš valstybės biudžeto, jų teikiamų paslaugų kainodaroje nebuvo nustatyta pelno marža. Registrų centre pelno maržos sukuriama pajamų dalis skiriama įmonės plėtrai.

Nors teisėkūros procesas Lietuvoje yra aiškiai reglamentuotas, naujų teisės normų atsiradimą, esamų kaitą ir įgyvendinimą praktikoje lemiantys politiniai sprendimai, jų pasikeitimai, taip pat bendro, sisteminio atskirų institucijų požiūrio į sprendimas problemas nebuvimas daro šį procesą sunkiai prognozuojamą. Šiame kontekste taip pat atkreiptinas dėmesys į konstruktyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo su Informacinės visuomenės plėtros komitetu prie Susisiekimo ministerijos (toliau – Informacinės visuomenės plėtros komitetas) stoką. Tokie tarpusavio santykiai susiklostė iš dalies ir dėl šiuo metu esančios ydingos praktikos, kai ta pati institucija atlieka ne tik jai pavestos srities politikos formavimą, jos įgyvendinimo priežiūrą, bet ir informacinių sistemų kūrimo bei plėtros funkcijas, o tai praktikoje lėmė jau sukurtų ir teikiamų elektroninių paslaugų dubliavimą bei e. valdžios paslaugų pasiūlos fragmentavimą.

Neatlygintino registro duomenų, registro informacijos, registrui pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų teikimo kontekste problemų kelia tai, kad dar nuo 2012 m. nepatvirtinta atlyginimo už registro duomenų, registro informacijos, registrui pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų teikimą dydžių nustatymo, mokėjimo tvarka, nors tokios tvarkos patvirtinimas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu nurodytas Lietuvos Respublikos informacinių išteklių valdymo įstatyme. Minėtame įstatyme nurodytiems neatlygintinų paslaugų ir duomenų gavėjams Registrų centro suteiktų paslaugų vertė 2014 m. sudarė 2,3 mln. eurų, per 2015 m. – 6,0 mln. eurų, 2016 m. I pusmetį – apie 11 mln. eurų, iš jų tik Gyventojų registro – apie 5 mln. eurų. 2016 m. šių paslaugų sąnaudoms padengti buvo skirta tik 0,35 mln. eurų. Dėl neatlygintinai suteiktų paslaugų išauga įmonės teikiamų paslaugų savikaina, kuri verčia peržiūrėti paslaugų įkainius. Teisingas, atitinkantis suteiktas paslaugas finansavimas – pagrindinis svertas įmonės efektyvumui didinti.

Įmonės veiklą taip pat lemia ir lems Europos Sąjungoje vykstantys procesai. Naujos kadencijos Europos Komisija ypatingą dėmesį skiria Europos bendrajai skaitmeninei rinkai sukurti. Akcentuojamas elektroninių viešųjų paslaugų prieinamumas visiems Europos Sąjungos gyventojams visoje Europos Sąjungos erdvėje. Visų pirma tai paslaugos, siejamos su sveikatos apsauga, verslo kūrimu, švietimu. Akivaizdu, kad sėkmingai panaudojant atsivėrusias galimybes į Lietuvą būtų

pritrauktos didesnių investicijų, stiprėtų inovatyvios šalies įvaizdis, būtų kuriamos naujos darbo vietos. Jau dabar Registrų centras yra sukūręs priemones, leidžiančias keistis duomenimis tarp dalies įmonės tvarkomų ir Europos Sąjungos informacinių išteklių. Įmonė dalyvauja teikiant Europos nekilnojamojo turto informacinės tarnybos paslaugą (EULIS), keičiasi ir platina juridinių asmenų duomenis per Europos verslo registrą (EBR), teikia Testamentų registro duomenis naudodama Europos testamentų registrų tinklo (ENRW) programines elektroninės sąveikos priemones. Iki 2020 m. bus įgyvendinta Europos centrinių, komercinių ir bendrovių registrų sąveikos direktyva. Bendros skaitmeninės rinkos formavimas kelia ir didelių iššūkių. Visų pirma tai siejama su ribota galimybe užsieniečiams gauti lietuviškus elektroninio parašo sertifikatus ir naudotis kitų šalių išduotais sertifikatais viešosioms e. paslaugoms gauti Lietuvoje. Išsprendus šias problemas, kurios daugiausia yra teisinės, būtų atvertos galimybės užsieniečiams pasinaudoti Registrų centro sukurtomis e. paslaugomis.

Ekonominiai veiksniai

Šalies ekonominiai pokyčiai, gyvenimo lygis turi tiesioginės įtakos įmonės veiklos rezultatams. Registrų centro veiklos ekonominiams ir finansiniams rezultatams didžiausią įtaką daro statybų sektoriaus ir nekilnojamojo turto operacijos šalyje. Pajamos įmonėje iš Nekilnojamojo turto registro, nekilnojamojo turto objektų kadastrinių matavimų ir kadastro tvarkymo sudaro apie 80 proc. visų gaunamų pajamų. Registrų centro duomenimis, per pirmuosius tris 2016 m. ketvirčius Lietuvoje pirkimo sandoriais perleista beveik 90 tūkst. nekilnojamojo turto objektų, iš jų 33 tūkst. būstų ir 44 tūkst. žemės sklypų. Bendras nekilnojamojo turto rinkos aktyvumas, palyginti su tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu, išaugo 13,3 proc., o didžiausią įtaką nuosavybės teisių registravimo pajamoms turintys butų ir žemės sklypų rinkos segmentai – atitinkamai 18,1 proc. ir 10,1 proc. 2016 m. III ketvirtį būstui Lietuvos gyventojai išleido beveik 421 mln. Eur – 4,8 proc. daugiau nei ankstesnį ketvirtį. Išaugusią būstui įsigyti skirtų pinigų sumą labiausiai lėmė didesnis naujų butų pirkėjų aktyvumas. Naujos statybos butams pastaruosius tris mėnesius pirkėjai iš viso išleido 24,2 proc. visų būstui skirtų lėšų. Tai didžiausia šiam segmentui tekusi nekilnojamojo turto rinkos apyvartos dalis per pastaruosius aštuonerius metus. Individuali statyba klesti visoje Lietuvoje, tačiau privačių objektų – gamybinių, logistinių pastatų, biurų – statyba aktyvi tik Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Kituose Lietuvos regionuose šis segmentas vis dar yra pasiruošimo ir laukimo stadijos, vyrauja tik pavienių objektų statybos. Nors valstybės užsakymų kol kas nėra daug, statybų bendrovės tikisi, kad artimiausiu metu padaugės ir jų. Gera žinia, kad šiame segmente įsibėgėja programos, finansuojamos iš Europos Sąjungos fondų 2014–2020 m. laikotarpio lėšų, todėl tikimasi, kad tai lems teigiamus pokyčius ir įmonės veikloje. Atsižvelgdami į šiandienines tendencijas, prognozuojame, kad įmonė 2017 m. turėtų išlaikyti nuoseklų 3–4 proc. pajamų augimą.

Kaip jau minėta, šiuo metu galiojantys Registrų centro teikiamų paslaugų įkainiai buvo patvirtinti Vyriausybės nutarimais 2002–2008 m. Rinkoje nuolat vyksta pokyčiai, jos mechanizmas sudėtingas ir infliacija yra viena iš aktualiausių šiuolaikinės ekonomikos problemų. Dėl infliacijos atsiranda fiksuotų pajamų (neindeksuotos kainos) gavėjo nuostoliai. Būtent tokiomis sąlygomis veiklą vykdo Registrų centras. Nuo 2008 m. Registrų centro teikiamų paslaugų įkainiai nesikeitė, nors šalyje per šį laikotarpį darbo užmokestis padidėjo 30 proc., taip pat padidėjo išlaidos centralizuotai teikiamai šilumai – 85 proc., degalams – apie 60 proc., elektrai – apie 50 proc., dujoms – 130 proc. Dirbdama rinkos sąlygomis, įmonė įsigyja prekių ir paslaugų nuolat kylančiomis kainomis, kas didina paslaugų savikainą, tačiau pajamas gauna tas pačias, t. y. kiekvienais metais mažina skirtumą tarp suteiktų paslaugų kainos ir patiriamų sąnaudų.

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

Registrų centras yra priverstas konkuruoti su privataus sektoriaus įmonėmis dėl esamų IT specialistų išlaikymo ir naujų šios srities kadrų pritraukimo. Valstybės įmonė turi daug palankesnes sąlygas mokėti konkurencingą darbo užmokestį IT specialistams nei absoliuti dauguma kitų viešojo sektoriaus institucijų (pavyzdžiui, biudžetinės įstaigos), tačiau šis pranašumas praktikoje vis sunkiau panaudojamas dėl jau minėtų teisinių ir politinių veiksnių, ribojančių galimybes peržiūrėti įmonės teikiamų paslaugų įkainius ir įgyvendinti įmonės veiklos sąnaudas mažinančius Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis finansuotinus viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę projektus, taip pat mažinančius įmonės pelningumo rodiklius. Atsižvelgiant į tolesnio IT specialistų paklausos darbo rinkoje augimo perspektyvą ir į didelį Registrų centro veiklos apimčių IT srityje didėjimą, susijusį su valstybės informacinių technologijų paslaugų teikėjų funkcijomis, galima prognozuoti, kad šių specialistų darbo užmokesčio dydžio klausimas Registrų centre 2017 m. taps kritiniu.

Socialiniai veiksniai

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

Pirmiau buvo minėta, kad Registrų centro komercinės paslaugos, teikiamos kaimo vietovėse, iš dalies atlieka ir socialinę funkciją bei užtikrina šio paslaugų rinkos sektoriaus kainų stabilumą. Taigi norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnis, ypač į jų pasikeitimą, būtina juos nuolat stebėti ir vertinti.

Technologiniai veiksniai

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

Pastaraisiais metais elektroninių paslaugų rinkoje stebima ryški orientavimosi į internetu standartinėmis programinės įrangos priemonėmis teikiamas paslaugas (angl. *Web-applications*) tendencija. Vartotojo kompiuteryje įdiegtą taikomosios programinės įrangos vartotojo sąsają išstumia interneto naršyklės lange teikiamos paslaugos. Internetinių taikomųjų programų plėtrą artimiausiais metais dar labiau paspartins turiniui pateikti internete naudojamo HTML5 standarto eksponentinis plitimas, kurį skatina įtakingiausios pasaulio technologijų įmonės. HTML5 standarto taikymas suteikia daugiau galimybių teikti paslaugas internetu be papildomos techninės ar programinės įrangos, taip supaprastinant ir atpiginant internetinių taikomųjų programų kūrimą ir jų priežiūrą.

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

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

Debesų kompiuterijos teikiamų paslaugų galimybė efektyviai valdyti IT išlaidas, mažinti investicijas į IT infrastruktūrą, gauti aukšto patikimumo ir prieinamumo paslaugas, lanksčiai keisti paslaugų apimtis pagal savo poreikius yra plačiai naudojama versle. Valstybiniame sektoriuje (tiek Lietuvoje, tiek užsienyje) į debesų kompiuteriją žiūrima atsargiau. Valstybės duomenims, kurie yra strateginiai šalies ištekliai, būtina užtikrinti visišką valstybės kontrolę duomenų saugojimo ir naudojimo aspektais. Užsienio praktika rodo, kad tai optimaliai įgyvendinama kuriant ir naudojant valstybines IT infrastruktūras (nuosava valstybės debesija, duomenų centrai). Po reikiamo apdorojimo („nuasmeninimo“) šie duomenys turi tapti atviraisiais duomenimis (angl. *Open data*), laisvai prieinamais tiek visuomenei, tiek verslui, jų pagrindu gali būti kuriamos naujos e. paslaugos. Tinkamo balanso tarp valstybės duomenų apsaugos ir atvėrimo suradimas yra iššūkis debesų kompiuterijos sprendimams taikyti.

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

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

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

centro pasirengimas valdyti šias grėsmes sukuria palankias sąlygas teikti e. saugos paslaugas trečiosioms šalims, pirmiausia – viešojo sektoriaus institucijoms.

Aplinkosaugos veiksniai

Registru centro veiklai aplinkosaugos veiksniai neturi didelės įtakos. Santykinis elektroninių paslaugų didėjimas tarp visų įmonės teikiamų paslaugų teigiamai prisideda prie anglies dioksido mažinimo politikos. Įmonė, popierinius dokumentus pakeitusi skaitmeniniais, popieriaus naudojimą 2007–2015 m. sumažino beveik 3,5 karto. Tam tikras iššūkis yra IT infrastruktūros, kuri yra elektros energijai imliausia veiklos dalis, efektyvumo didinimas.

Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmės analizė

Stiprybės:

- išplėtotą informacinių technologijų infrastruktūrą ir aukštos kokybės teikiamos elektroninės paslaugos;
- aukšta darbuotojų kvalifikacija ir įmonės kompetencija;
- klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo kokybė;
- pasaulinis pripažinimas ir dalyvavimas tarptautinėje veikloje.

Silpnybės:

- neefektyvus klientų aptarnavimo tinklas;
- ribotos darbuotojų finansinės motyvacijos galimybės nustatant darbuotojų kvalifikaciją atitinkantį darbo užmokestį;
- nepakankamai atnaujintos tarnybinės stotys ir serverių bei duomenų centro infrastruktūra;
- kvalifikuotų informacinių technologijų specialistų perėjimas į privatų sektorių, kuriam pralaimima kovoje dėl darbo užmokesčio.

Galimybės:

- dalyvavimas konsoliduojant valstybės informacinius išteklius, kas sudarys galimybes toliau optimizuoti įmonės infrastruktūrą ir atverti naujus pajamų šaltinius;
- universalių aptarnavimo centrų paslaugų teikimas efektyviai panaudojant klientų aptarnavimo padalinių tinklą;
- sąnaudomis pagrįstų įmonės paslaugų įkainių patvirtinimas ir periodinis peržiūrėjimas užtikrinant optimalų finansavimo lygį;
- komercinių paslaugų plėtra, siekiant mažesnės priklausomybės nuo išorinių finansavimo šaltinių.

Grėsmės:

- didėjantis neatlygintinai teikiamų paslaugų, už kurias nėra tinkamai kompensuojama, kiekis daro neigiamą įtaką įmonės veiklai;
- IT specialistų trūkumas;
- nepaisant didėjančių sąnaudų už Registru centrui teikiamas paslaugas (šilumos, kuro, programinės įrangos licencijų aptarnavimo ir pan.), neperžiūrimi įmonės teikiamų paslaugų įkainiai.

STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMĖS ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

Visuomenės pasitikėjimas įmone, jos paslaugų būtinumas ir reikalingumas sudaro sąlygas užtikrinti stabilią įmonės veiklą. Informacinių technologijų plėtra padės kurti, diegti naujas paslaugas, tenkinančias augančius visuomenės poreikius. Tikėtina, kad diegiant naujas elektronines paslaugas, plėtojant informacinių technologijų ir ryšio priemones duomenų teikėjų ir gavėjų suinteresuotumas gauti elektronines paslaugas augs, mažės darbo sąnaudos, bus taupomos lėšos, didės pajamos.

Optimizuojant įmonės veiklą, tobulinant informacines sistemas, teritoriniuose padaliniuose kuriant universalius klientų aptarnavimo centrus, naudojant užsienio valstybių patirtį įmanoma efektyviau vykdyti savo veiklą. Naujų, sąnaudomis pagrįstų įmonės paslaugų įkainių patvirtinimas, teisės aktų dėl neatlygintinių paslaugų kompensavimo priėmimas užtikrintų optimalų finansavimo lygį, o tai atvertų kelią investicijoms modernizuojant valstybinius registrus, užtikrintų darbuotojų finansinę motyvaciją, sumažintų kvalifikuotų darbuotojų praradimo galimybę. Siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir asmenų aptarnavimą, įgyvendinti projektus, susijusius su tvarkomų registrų veikla, juose kaupiamų duomenų sauga, reikia panaudoti ir galimybes gauti lėšų iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų.

III SKYRIUS**ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS**

Įgyvendindamas Teisingumo ministerijos misiją – sudaryti teisinės sąlygas Lietuvai tapti modernia žmogaus teises ir laisves užtikrinančia gerovės valstybe – Registrų centras aktyviai prisideda ir vykdo šį veiklos prioritetą – „teisingumo ministro valdymo sričių registrų ir informacinių sistemų plėtra, sąveikumo užtikrinimas, viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo gerinimas“.

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

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

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

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

Kryptingai įgyvendindamas Registrų centro misiją ir siekdamas užsibrėžtos vizijos, Registrų centras nustato šias pagrindines strategines kryptis:

- Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius (specialiųjų įpareigojimų kryptis);
- veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijos kėlimas (efektyvumo ir kompetencijos kryptis);
- kompleksinių, inovatyvių didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas (komercinių paslaugų kryptis).



Vertybės

Profesionalumas:

- užtikriname atsakingą požiūrį į mums patikėtų uždavinių sprendimą;
- nuolat domimės viešaisiais interesais, verslo aplinka, žmonių poreikiais;
- palaikome ir skatiname kvalifikacinę ir kūrybinę darbuotojų tobulėjimą;
- gerai žinome, ką darome, ir aktyviai siekiame sužinoti dar daugiau;
- randame geriausius sprendimus ir pasiūlymus savo klientams ir partneriams;
- kuriame ir įgyvendiname naujus, inovatyvius ir efektyvius projektus bei sprendimus.

Bendradarbiavimas:

- žinome, kad kiekvienas įmonėje dirbantis žmogus yra vertingas;
- siekdami bendro tikslo, vertiname ir skatiname tarpusavio pagalbą, nes geriems darbo rezultatams pasiekti būtinas komandinis darbas;
- vertiname ir palaikome vadovų ir pavaldinių abipusę pagarbą ir pasitikėjimą, pripažįstame pagrįstą kritiką ir džiaugiamės siūlomomis inovacijomis;
- esame arti kliento: grindžiame bendravimą su klientais mandagumu, paslaugumu, nesavanaudiškumu ir pagarba;
- konstruktyviai bendradarbiaujame su viešojo sektoriaus institucijomis ir verslo partneriais dalydamiesi žiniomis ir patirtimi.

Atsakomybė:

- laikomės įstatymo viršenybės ir tarnybinio bendradarbiavimo principų;
- esame atsakingi visuomenei;
- kiekvienas atsakome už tai, kad funkcijos būtų vykdomos kokybiškai ir laiku;
- pripažįstame savo klaidas, iš jų mokomės ir jų nekartojame;
- pasitikime ir pelnome kitų pasitikėjimą;
- vadovaujamės Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 „Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo“.

IV SKYRIUS

STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Registru centras, numatęs savo veiklą plėtoti pirmiau minėtomis strateginėmis kryptimis, išsikėlė 4 pagrindinius tikslus, kuriais nustatomos prioritetinės įmonės veiklos 4 metų laikotarpio. Formuluoju tikslus buvo stengiamasi įgyvendinti principą, kad reikia panaudoti įmonės stipriąsias puses ir mažinti silpnybes, o išorės grėsmes paversti galimybėmis. Strateginiai tikslai ir uždaviniai buvo nustatyti laikantis šios loginės schemas: veiklos plėtra (tvarkomų informacinių išteklių skaičiaus augimas, esamų sistemų tobulinimas ir naujų kūrimas, kiekybinis teikiamų e. paslaugų didinimas), teikiamų paslaugų vertinimas (klientų pasitenkinimas), įmonės veiklos efektyvumo didinimas (akcentuojant pagalbinės veiklos efektyvumą). Parenkant tikslų ir uždavinių įgyvendinimo rodiklius, buvo stengtasi surasti optimalų balansą tarp rodiklio objektyvumo, vertinant iškeltus tikslus ir uždavinius, ir galimybės nesudėtingai rodiklį išmatuoti. Tinkamos ir motyvuojančios ambicijos buvo įvertintos nustatant rodiklių vertes. 4 lentelėje pateiktos detalios strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės.



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

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	
1 tikslas. Užtikrinti prieinamas ir kokybiškas pagrindinių valstybės registrų ir informacinių sistemų paslaugas						
1.1.	Rodiklis Tvarkomų registrų registruotų objektų ir suteiktų duomenų teisės aktuose nustatytais terminais ir apimtimi dalis, proc.	100	100	100	100	Administracija, direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją
1.2.	Rodiklis Informacinių sistemų nepertraukiamo veikimo užtikrinimas, proc. (darbo laiko)	98	98	99	99	Administracija, direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją, Informacinių technologijų centras
1 uždavinys – tobulinti valstybės registrų ir informacinių sistemų viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę priemonės						
1.1.1.	Rodiklis Esamų registrų ir informacinių sistemų plėtra sukuriant bei įdiegiant naujus funkcionalumus ir programines priemonės, vnt.	25	20	18	16	Direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją
1.1.2.	Rodiklis Naujų informacinių sistemų sukūrimas, vnt.	1	1			Direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją
1.1.3.	Rodiklis Atvertų duomenų dalis pagal I brandos lygį, proc.	5	6	7	8	Direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją
2 uždavinys – didinti kibernetinę ir duomenų saugą						
1.2.1.	Rodiklis Interneto svetainių, atitinkančių A, B saugumo lygį*, dalis nuo visų svetainių skaičiaus, proc.	A – 40 B – 60	A – 60 B – 40	A – 70 B – 30	A – 80 B – 20	Informacinių technologijų centras

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	
1.2.2.	Rodiklis IT pažeidžiamumą ir saugos testavimas, atliktas nepriklausomų paslaugos teikėjų, vnt.	1	2	2	2	Informacinių technologijų centras
3 uždavinys – e. paslaugų teikimo plėtra						
1.3.1.	Rodiklis Elektroniniu būdu teikiamų paslaugų pajamų augimas, palyginti su praėjusiais finansiniais metais, proc.	5	5	5	5	Administracija, direktoriaus pavduotojai pagal kompetenciją
1.3.2.	Rodiklis Nekilnojamojo turto kadastro tvarkytojui pateiktos elektroninės nekilnojamųjų daiktų kadastro duomenų bylos, proc. nuo visų Nekilnojamojo turto registre einamaisiais metais įregistruotų žemės sklypų / statinių	40/70	60/75	70/80	80/90	Nekilnojamojo turto kadastro ir registro departamentas
1.3.3.	Rodiklis Naujų atlygintinių ir neatlygintinių paslaugų sukūrimas Adresų registro objektų interaktyviojo žemėlapiu REGIA pagrindu, vnt.	2	2	2	2	Adresų registro departamentas
1.3.4.	Rodiklis Elektroninio archyvo dokumentų viešosios paslaugos sukūrimas, vnt.		1			Dokumentų valdymo departamentas
4 uždavinys – Teisingumo ministerijos ir jai pavaldžių institucijų IT infrastruktūros konsolidavimas ir nuosavo institucinio debesies kūrimas						
1.4.1.	Rodiklis Sukurtos ir teikiamos debesijos paslaugos, vnt.	2	5	7	9	Informacinių technologijų centras

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	
1.4.2.	Rodiklis Teisingumo ministro valdymo sričiai priskirtų institucijų (kartu su joms pavaldžiomis įstaigomis), kurioms teikiamos debesijos paslaugos, skaičius, vnt.	1	5	8	9	Informacinių technologijų centras
2 tikslas. Užtikrinti klientams teikiamų paslaugų kokybę						
2.1.	Rodiklis Asmenų, palankiai vertinančių suteiktų paslaugų kokybę, patogumą ir pagarbą klientui, proc.	77	78	78	79	Administracija, patarėjas
1 uždavinys – gerinti klientų aptarnavimo kokybę ir ugdyti darbuotojų kompetenciją						
2.1.1.	Rodiklis Klientų interaktyvių konsultacijų unikalių įrašų skaičiaus augimas, proc.	20	15	15	10	Komunikacijos skyrius
2.1.2.	Rodiklis Darbuotojų, kėlusių kvalifikaciją, dalis nuo viso darbuotojų skaičiaus, proc.	17	19	20	20	Personalo skyrius
3 tikslas. Didinti įmonės veiklos efektyvumą						
3.1.	Rodiklis Sąnaudų ir pajamų santykio koeficientas	0,99	0,98	0,97	0,97	Administracija, Finansų valdymo departamentas
3.2.	Rodiklis Bendrojo pelningumo rodiklis, proc.	22	22	22	22	Administracija, Finansų valdymo departamentas
1 uždavinys – didinti informacinių technologijų infrastruktūros efektyvumą						
3.1.1.	Rodiklis Realus / idealaus serverių efektyvumo santykis**	2,85	2,23	1,98	1,97	Informacinių technologijų centras

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	
3.1.2.	Rodiklis Virtualių / fizinių serverių santykis	20	28	29	30	Informacinių technologijų centras
2 uždavinys – darbuotojų veiklos produktyvumo didinimas						
3.2.1.	Rodiklis Išdirbio, tenkančio vienam darbuotojui, didinimas, palyginti su 2016 m., proc.	8	11	13	16	Administracija, Finansų valdymo departamentas
4 tikslas. Komercinių paslaugų konkurencingumo užtikrinimas						
4.1.	Rodiklis Komercinių paslaugų pajamų augimas, palyginti su 2016 m., proc.	3,7	6,6	8,4	11	Direktoriaus pavadootojai pagal kompetenciją
1 uždavinys – didinti duomenų, trečiųjų šalių naudojamų komerciniais tikslais, teikimą						
4.1.1.	Rodiklis Pajamų, gautų už nekilnojamojo turto sandorių duomenis, augimas, proc.	7	5	5	5	Nekilnojamojo turto vertinimo departamentas
4.1.2.	Rodiklis Valstybės ir visuomenės aprūpinimas registru ir informacinių sistemų analitiniais duomenimis (parengti duomenų pjūviai, vnt.)	5	7	10	10	Direktoriaus pavadootojas pagal kompetenciją

* Nustatoma pagal „Qaallys SSL Labs“ metodiką, A – aukščiausios saugos kategorija, iš viso yra 6 kategorijos (daugiau žr. https://www.ssllabs.com/downloads/SSL_Server_Rating_Guide.pdf).

** Nustatoma pagal „Intel“ metodiką (angl. *SUE – server utilization effectiveness*) (daugiau žr. http://www.openserversummit.com/English/Collaterals/Proceedings/2012/20121127_SA103_Carter.pdf).

V SKYRIUS

FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS

Įmonės pagrindiniai finansiniai ištekliai – pajamos už įmonės tvarkomų registru (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, Sertifikatų centro, leidybos ir

kitas paslaugas. Registrų centro veiklos finansavimas pačios įmonės uždėjamomis lėšomis ir nedidelė, 7 proc. bendro pajamų kiekio neviršijanti priklausomybė nuo valstybės biudžeto finansavimo, šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą. Kaip buvo minėta, Registrų centro tvarkomų registrų paslaugų įkainiai patvirtinti 2002–2008 metais, nors teisės aktuose nurodyta, kad paslaugų įkainiai grindžiami patiriamomis sąnaudomis. Didžioji dalis paslaugų įkainių jau nebedengia sąnaudų dėl paprastos priežasties – rinkoje minėtu laikotarpiu išaugo patalpų eksploatavimo, programinių priemonių atnaujinimo, įmonės veiklai reikalingų prekių ir paslaugų įsigijimo kainos. Registrų centro suteiktų paslaugų apimtys nuolatos auga, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad sparčiausiai auga neatlygintinai teikiamų paslaugų dalis. Jei ir toliau laikysis tokios tendencijos, tikėtina, kad įmonė sunkiai galės užtikrinti veiklos pelningumą. Papildomai prieinami finansiniai ištekliai sudarytų galimybes investuoti į naujus projektus, padidėtų įmonės turto (kapitalo) grąža ir finansinė vertė.

Registrų centras vykdo programos „Paslaugos gyventojams ir verslui“ priemonės. Šioms priemonėms įgyvendinti 2017 m. iš valstybės biudžeto planuojama skirti 1 187 tūkst. eurų. Nuo 2015 m. vidurio įmonė vykdo Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos strateginio veiklos plano programos „Sveikatos sistemos valdymas“ priemonę „Užtikrinti e. sveikatos paslaugų gyventojams, asmenims, pacientams, sveikatos priežiūros įstaigoms ir specialistams plėtojimą“, kuriai įgyvendinti 2017 m. planuojama skirti 2 000 tūkst. eurų. Kadangi visoms šioms priemonėms įgyvendinti skirtų iš valstybės biudžeto lėšų neužtenka, likusią dalį šių priemonių įgyvendinimo darbų sąnaudų Registrų centras numato dengti iš savų lėšų. Dėl to didėja įmonės sąnaudos ir mažėja įmonės pelnas. 5 lentelėje pateiktos balanso ir pelno (nuostolių) ataskaitos prognozės.

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

2015 m. Registrų centro balansas ir 2016–2020 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
A. Ilgalaikis turtas	19 010	22 892	24 049	23 154	22 218	21 153
B. Trumpalaikis turtas	2 906	3 870	3 620	3 515	3 711	3 917
C. Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	284	406	356	336	381	391
Turto iš viso:	22 201	27 169	28 026	27 005	26 311	25 461
D. Nuosavas kapitalas	13 743	18 139	18 197	18 277	18 373	18 462
E. Dotacijos, subsidijos	1 599	1 526	1 626	1 616	1 630	1 600
F. Atidėjiniai						
G. Mokėtinų sumos ir kiti įsipareigojimai	6 769	7 428	8 122	7 034	6 228	5 325
H. Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	90	75	80	77	79	74
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:	22 201	27 169	28 026	27 005	26 311	25 461

2015 m. Registrų centro pelno (nuostolių) ataskaita ir 2016–2020 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Pajamos	30 308	36 031	39 028	40 074	40 902	41 733

Sąnaudos	30 080	35 947	38 949	39 963	40 771	41 611
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	228	84	79	110	131	122
Pelno mokestis	62	23	21	30	35	33
Grynasis pelnas (nuostoliai)	166	61	58	80	96	89

2017–2020 m. Registrų centro investicijų planas

Siekdama užtikrinti kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą, įmonė turi investuoti. Registrų centras didžiąją dalį investicijų vykdo savo lėšomis. Investicijas stabdo negaunamos pajamos už suteiktas paslaugas (neatlygintinai teikiamos ir nekompensuojamos paslaugos), todėl įmonė priversta naudotis skolintomis lėšomis. Prijungus prie įmonės Gyventojų registro tarnybą ir valstybės įmonę Centrinę hipotekos įstaigą, šiuo metu eksploatuojamos 4 skirtingos informacinės platformos, todėl numatoma įsigyti kopijavimo / atkūrimo licencijų, kurios sudarys galimybes ateityje naudoti vieną informacinę platformą. Taip pat numatoma įsigyti „Oracle“ ir virtualizacijos blokinio „Vmware“ programinės įrangos licencijų, kurias įdiegus bus galima realizuoti centrinės duomenų bazės papildomus funkcionalumus. Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. spalio 19 d. nutarimo Nr. 1051 „Dėl valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo“ pakeitimo“ projektą, gali prireikti įkurti naują valstybės įmonės Registrų centro padalinį – Debesijos paslaugų centrą, kurio veiklą numatoma pradėti 2017 m., todėl bus reikalinga apie 1,8 mln. eurų lėšų valstybės debesijos paslaugų sistemai sukurti ir palaikyti. Šios investicijos būtų daromos atsižvelgiant į priimtų ir galiojančių teisės aktų nuostatas. Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinei sistemai palaikyti numatoma įsigyti 4 „Oracle“ licencijas.

Investuojant į plėtrą ir technologinius sprendimus, kurie būtini įmonei vykdyti pavestas funkcijas, planuojamos išlaidos, prognozuojamos pajamos. Nors įmonės veiklos rezultatai geri, laiku įdiegtos kokybiškos paslaugos, įmonės investicijų grąžos rodikliai nėra geri. 2015 m. nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis (ROE) – 1,2 proc. Pagrindinė to priežastis – negautos pajamos už neatlygintinai suteiktas paslaugas. Pavyzdžiui, perskaičiavus 2015 m. minėtą rodiklį, manant, kad už visas suteiktas paslaugas įmonė gaus lėšų, nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis būtų apie 20 proc.

6 lentelė. Registrų centro 2017–2020 metų investicijų planas (tūkst. eurų)

Eil. Nr.	Investicijos	2017 m. planas	2018 m. planas	2019 m. planas	2020 m. planas	Finansavimo šaltiniai
1.	Programinės įrangos ir licencijų įsigijimas	1 730	310	305	305	Įmonės lėšos, 2017 m. 433 tūkst. eurų – biudžeto lėšos E. sveikatos informacinei sistemai sukurti
2.	Technikos įsigijimas	1 190	330	310	325	Įmonės lėšos, 2017 m. banko paskolos lėšos – 600 tūkst. eurų debesijos paslaugų sistemai sukurti

3.	Pastatų, patalpų statyba ir rekonstrukcija	1 200	0	0	0	
3.1.	Serverinės įrengimas	1 200	0	0	0	2017 m. banko paskolos lėšos – debesijos paslaugų sistemai sukurti
4.	Baldai	80	50	50	50	Įmonės lėšos
	Iš viso investicijų	4 200	690	665	680	

VI SKYRIUS GALIMŲ PAVOJŲ VALDYMAS

Analizuojant, kokios įtakos Registrų centro veiklai turi vidaus ir išorės veiksniai, buvo nustatytos pagrindinės išorės grėsmės ir vidinės įmonės silpnybės. Nuolatinis strateginės informacijos sekimas ir analizavimas, strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas ir tinkamų sprendimų priėmimas laiku smarkiai sumažina pesimistinio scenarijaus realizavimo tikimybę. Galimi pavojai, jų vertinimas ir valdymas pateikti 7 lentelėje.

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

Pavojaus veiksnys	Poveikio stiprumas, tikimybė, įvertinimas	Valdymo priemonės ir veiksmai
Išoriniai veiksniai		
Didėjantis išlaidų, patirtų už įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas, ir jų kompensavimo biudžetinėmis lėšomis disbalansas.	Stiprumas – didelis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 15 mln. eurų per metus.	Valdymo priemonės ir veiksmai priklauso nuo disbalanso dydžio. Už 2016 m. suteiktas paslaugas bus kompensuojama tik 350 tūkst. eurų negautų pajamų. Priemonės: apmokamų paslaugų įkainių koregavimas; nuolatinis teritorinio paslaugų teikimo tinklo efektyvumo analizavimas, kasmetinė teritorinių padalinių struktūros peržiūra, jų konsolidavimo ir panaudojimo kitų valstybės institucijų klientams aptarnauti galimybių vertinimas.
Vidiniai veiksniai		
IT specialistų trūkumas.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 1,5 mln. eurų per metus.	Konsoliduojant registrų tvarkymą, efektyviai panaudoti buvusios Gyventojų registro tarnybos, Centrinės hipotekos įstaigos IT specialistus. Kelti esamų IT darbuotojų kvalifikaciją, didinti jų produktyvumą ir efektyvumą. Esant pakankamam įmonės pelnui, IT specialistams mokėti rinkos sąlygas atitinkantį atlygį, vykdyti personalizuotą motyvacinę politiką.

		Investuoti į efektyvių IT priemonių, reikalaujančių mažiau aptarnaujančio personalo, įsigijimą.
Senstanti, tinkamai neatnaujinama IT duomenų centro įranga.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – vidutinė; įvertinimas – apie 0,5 mln. eurų per metus.	Didinti ilgalaikės įmonės investicijas, stengiantis išlaikyti ne senesnį nei 5 metų tarnybinių stočių parką.

VII SKYRIUS

STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖJIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Nuolat kintanti aplinka, kurioje veikia Registrų centras, įmonės vidiniai pokyčiai daro įtaką įgyvendinant siekiamus tikslus, todėl būtina periodiškai nusistatytų rodiklių vykdymo kontrolė ir reikiamų sprendimų priėmimas.

Įmonės strategijos įgyvendinimo pagrindinis etapas yra metinių planų nustatymas. Savo metinius planus rengia atsakingi už strateginius tikslus ir uždavinius Registrų centro padaliniai ir įmonės filialai. Metiniai planai siejami su įmonės strateginiais tikslais ir uždaviniais.

Strategijos įgyvendinimo vertinimas yra nuolatinis procesas, leidžiantis kontroliuoti tikslų ir uždavinių įgyvendinimą ir laiku reaguoti į pasikeitusius veiksnius, priimti reikalingus sprendimus. Atsakingų padalinių ir filialų pasiekti rezultatai ne vėliau kaip per 30 dienų po ketvirčio pabaigos pateikiami įmonės vadovybei – pateikiamos ataskaitos apie metinių planų įgyvendinimo eigą.

Strategija atnaujinama ar tobulinama kiekvienais metais. Smarkiai pasikeitus išorės ar vidaus veiksniams, atsiradus grėsmių strateginiams tikslams įgyvendinti, per mėnesį strategija turi būti peržiūrėta ir, jei būtina, koreguojama.

Strateginio valdymo departamento
Dokumentų valdymo skyriaus
vyr. specialistė
Ronalda Turauskienė
2017 -06- 06