



PATVIRTINTA
Lietuvos respublikos susisiekimo ministro
2018 m. vasario 9 d. įsakymu Nr. 3-60

VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO 2018–2021 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA

Vilnius, 2018

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.

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 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. Siekdamas anksčiau minėtų tikslų Registrų centras nuolat kelia sau užduotis:

- perkelti viešąsias ir administracines paslaugas į elektroninę erdvę bei užtikrinti šių paslaugų prieinamumą ir sklaidą;
- skatinti gyventojus naudotis elektroniniu būdu teikiamomis viešosiomis paslaugomis, 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.

Registrų centro valdymo organai yra įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija – Susisiekimo ministerija, kolegialus įmonės valdymo organas – Registrų centro valdyba.

Vienasmenis Registrų centro valdymo organas – direktorius, kurį skiria Lietuvos Respublikos susisiekimo ministras. Direktorius koordinuoja įmonės veiklą per pavaduotojus, kuruojančius atskirų valstybės registrų funkcionavimą.

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

Registru 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 tiek, kad tai netrukdo 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	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.*
1.	Pajamos iš viso, tūkst. eurų	29 385	30 308	36 968	39 259
	iš jų:				
1.1.	pardavimo pajamos, tūkst. eurų	29 251	30 219	36 892	39 232
2.	Sąnaudos, tūkst. eurų	29 245	30 080	36 770	36 537
3.	Pelnas iki apmokestinimo, tūkst. eurų	140	228	197	2 722
4.	Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vnt.	1 504,4	1 515,5	1 550,2	1 577,0

*progozė

Registru centras yra natūrali monopolija, siekianti tenkinti viešuosius interesus ir teikianti jai pavestas viešąsias paslaugas. Didžiausią pajamų dalį – 61 proc. – sudaro Nekilnojamojo turto registro pajamos. Didžiausią sąnaudų dalį sudarė darbo užmokestis ir socialinio draudimo sąnaudos – jų dalis siekia 65 procentus. Iš 2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad komercinės Registru centro paslaugos sudaro apie 12-14 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	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.*
1.	Viešųjų paslaugų pajamos, proc.	85	86	86	88
2.	Komercinių paslaugų pajamos, proc.	15	14	14	12

*progozė

Registru 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

Įmonės aplinka – tai visuma veiksnių, įtakančių jos veiklą. Ji aprėpia visus aspektus, susijusius su įmonės išore ir vidumi. Sparčiai besikeičiančiame inovacijų bei technologijų pasaulyje įmonė privalo lanksčiai bei objektyviai reaguoti į supančius aplinkos veiksnius. Vertinant Registrų centro veiklos rezultata 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

Veiklos sėkmė priklauso nuo įmonės tikslų, racionaliai koordinuojamų ir vykdomų užduočių, dirbančių žmonių, to, ar jie skatinami dirbti, organizacijos kultūros, technologijų, optimaliai parinktos struktūros – t. y. nuo vidinės organizacijos aplinkos.

Vidinių veiksnių 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). Įmonės administracinę struktūrą nustato valdyba.

2017 m. gruodžio 1 d. prognozuojamas vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius – 1653 darbuotojas. 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

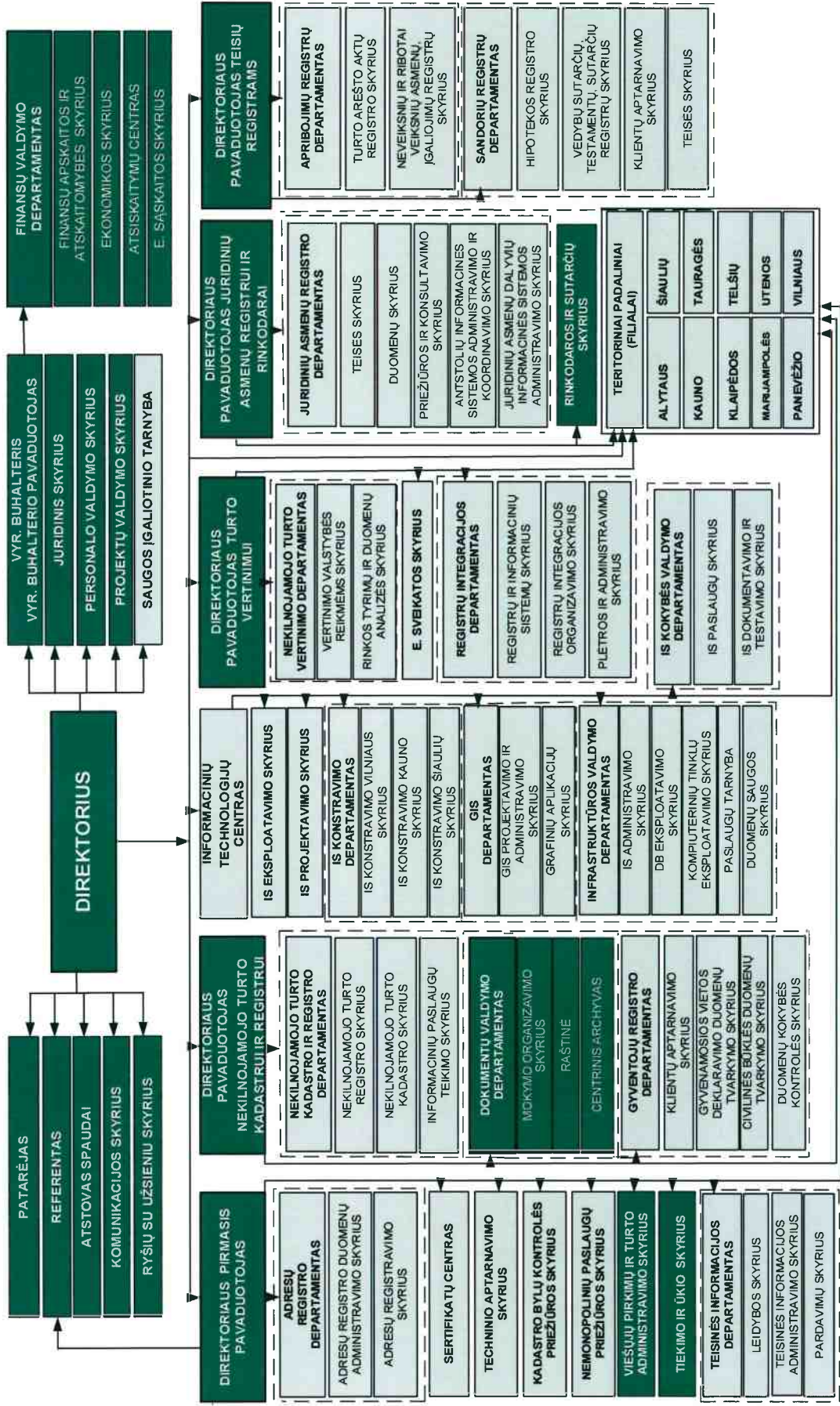
Eil. Nr.	Pavadinimas	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
1.	Vidutinis darbuotojų skaičius	1 578,6	1 550,5	1 628,5	1 653
2.	Padidėjimas proc., palyginti su praėjusiais metais	0,3	-1,8	5,03	1,5

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

NUSTATYTA
Valstybės įmonės Registrų centro valdybos
2017 m. liepos 26 d. sprendimu Nr. 27R-32

VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO STRUKTŪRA



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

Teritoriniai skyriai orientuoti į klientų, kurie fiziškai ateina gauti paslaugas, 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-yje apskričių centrų įsikūrusius filialus ir 42 teritorinius 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. Tačiau būtina pažymėti, kad kiekviena klientui suteikiama paslauga turi būti vertinama ne tik pagal pajamų ir pelningumo rodiklius, bet ir pagal kliento suvokiamą tos paslaugos vertę ir patogumą.

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 konsoliduotais klientų aptarnavimo centrais, galinčiais aptarnauti ne tik Registrų centro, bet ir kitų valstybės institucijų klientus.

Įmonės informacinių technologijų infrastruktūra, pagrindiniai valstybės registrai (11), kitos valstybinės svarbos informacinės sistemos (11) ir taikomoji programinė įranga yra unikalūs, sunkiai atkartinami ir itin 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.

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 sėkmingas pavyzdys kitoms nekilnojamojo turto apmokestinimo sistemoms 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. 2016 m. MŽŪO (FAO) išleido dokumentą „Best Practices“, kuriame Lietuvos nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistema pristatyta kaip vienas iš geriausios praktikos pavyzdžių.

Pasaulio banko tyrimo „Doing Business 2018“ vertinimu, dėl Registrų centro įgyvendintų sprendimų Lietuva turto registravimo kategorijoje užima 3-iąją vietą pasaulyje ir 1-ąją vietą Europoje, o kategorijoje „Starting business“ – 27-ąją 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 metinėje Pasaulio banko konferencijoje, skirtoje nekilnojamojo turto ir 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 ir Centrinės Azijos regiono šalyse įgyvendinamų turto ir nuosavybės teisių administravimo bei urbanistinės plėtros projektų vadovų delegacija.

Vertinant Registrų centro pasiekimus juridinių asmenų registravimo srityje, Europos verslo registratorių forumo siūlymu 2017 m. birželį Vilniuje buvo surengta jubiliejinė 20-oji organizacijos metinė konferencija „Getting the Right Direction“, kurios metu buvo diskutuojama, kuriomis kryptimis ši organizacija turėtų vystytis ir plėstis

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 senesnės kartos, įmonė sugebėjo pasiekti aukštą (1:10) fizinių ir virtualių tarnybinių stočių santykį, stipriai 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.

Plėtojant tarptautinį bendradarbiavimą, keičiantis gerąja praktika ir patirtimi, per penkerius metus nuo 2013 m. įmonėje lankėsi 61 delegacija iš Baltarusijos, Danijos, Izraelio, Ukrainos, Makedonijos, Švedijos, Suomijos, Pakistano, Uzbekistano, Ugandos, Zanzibaro ir kitų šalių, kurios domėjosi mūsų šalies nekilnojamojo turto administravimo sistema ir gerąja patirtimi, naujausiais technologiniais sprendimais, įgyvendintais projektais, sukurtomis ir teikiamomis el. paslaugomis ir produktais. Įmonė planuoja surengti tarptautinį seminarą REG-NORD-BALT 2018, kuriame būtų diskutuojama įmonei aktualiais klausimais ir priimtoms atitinkamos išvados, susijusios su Nekilnojamojo turto, Gyventojų ir Juridinių asmenų registrų plėtros tendencijomis, duomenų atvėrimo, apsaugos ir kitais klausimais.

Registrų centras yra pripažintas tarptautiniu mastu ir kviečiamas įgyvendinti tarptautinius projektus. Švedijos agentūrai „Swedesurvey“ kartu su Registrų centru laimėjus konkursą, 2016 m. buvo vykdomas Pasaulio banko finansuojamas projektas „Nekilnojamojo turto registro ir kadastro modernizavimo projekto parengimas“ Uzbekistane. Įmonės ekspertai kadastro ir erdvinių duomenų, informacinių technologijų ir ryšių bei žemės registravimo ir kadastro teisės klausimais atliko

Uzbekistano nekilnojamojo turto registracijos ir kadastro sistemos, kaupiamų duomenų, elektroninio nekilnojamojo turto registravimo ir kadastro sistemos teisinės bazės bei strategijos įvertinimą, parengė veiklos procesų aprašymą ir pateikė siūlymus Uzbekistano nekilnojamojo turto registru ir kadastrui modernizuoti.

Registru centras yra vienas iš *InnoITeam* projekto partnerių. Projekto koordinatorius yra Kauno technologijų universitetas, kuris kartu su 2 Lietuvos partneriais – VGTU ir Registru centru bei 2 partneriais iš Švedijos – Linkopingo universitetu bei tyrimų ir inovacijų centru RISE kurs Baltijos šalių daiktų interneto (angl. *Internet of Things*) mokslo ir technologijų kompetencijų centrą. Projektas finansuojamas iš Europos Komisijos tyrimų ir inovacijų programos *Horizon 2020* lėšų. Šiuo metu vykdomas pirmasis projekto etapas (jis baigsis 2018 rugsėjo mėn.), kurio metu bus sukurtas išsamus būsimos kompetencijų centro verslo planas, užtikrinantis tvarią kompetencijos centro veiklą. Sėkmės atveju ir gavus Lietuvos Respublikos Vyriausybės pritarimą ir palaikymą, Europos Komisija kompetencijų centro steigimo antrajam etapui numato skirti 10–15 mln. eurų. Pažymėtina, kad projekto metu bus investuojama į intelektualio potencialo vystymą, o ne infrastruktūrą.

Pažymėtina, kad 2017 m. pradžioje Registru centras kartu su Nyderlandų savivaldybių asociacija laimėjo konkursą Kosove ir nuo 2017 m. rugsėjo mėn. įgyvendina Dvynių projektą „Parama civilinės būklės aktų registravimui ir dokumentų saugumui užtikrinti“. Apie dvejus su puse metų trukusiančio projekto metu, remiantis Nyderlandų ir Lietuvos patirtimi, bus peržiūrimos Kosovo Respublikos šios srities viešojo administravimo sektoriaus administracinės ir organizacinės struktūros, teisės aktai, naudojamos informacinės ir ryšių technologijos. Registru centras atsakingas už dviejų projekto komponentų – „Teisinė sistema“ ir „ICT“ – įgyvendinimą. Projektas finansuojamas iš Europos Sąjungos lėšų.

2017 m. balandžio 24 d. Registru centras pradėjo Vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos projekto Nr. 017-VB-UA-089 „Adresų registro kūrimas ir vykdymo proceso IS tobulinimas ir plėtra Ukrainoje“ įgyvendinimą. Projekto tikslas – suteikti pagalbą Ukrainos institucijoms kuriant tvarią registru sistemą, siekiant sustiprinti administracinius ir institucinius gebėjimus teisingumo srityje Ukrainoje.

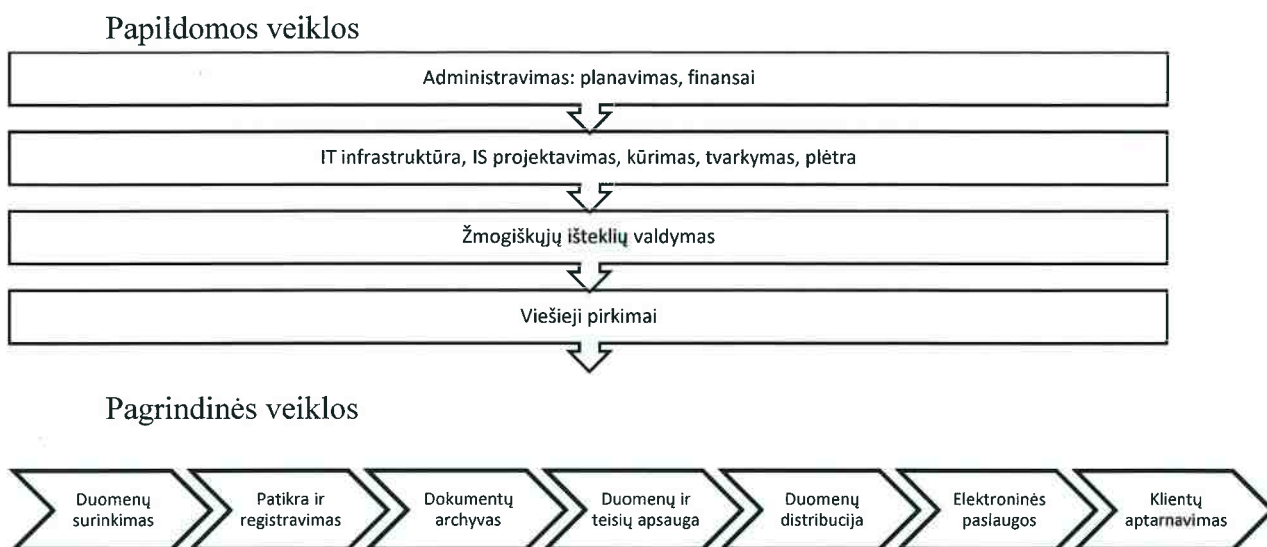
Registru centro gebėjimai ir kompetencijos padėjo sėkmingai įgyvendinti sudėtingus valstybinės reikšmės projektus. Šie veiksniai taip pat sudaro galimybes sėkmingai konsoliduoti valstybės informacinius išteklius Registru centre ir įgyvendinti valstybės informacinių technologijų paslaugų teikėjo funkcijas.

Dalyvavimas įvairių tarptautinių organizacijų veikloje ir tarptautiniuose renginiuose leidžia kritiškai įvertinti savo pasiekimus, susipažinti su tarptautiniu mastu pripažintų ekspertų rekomendacijomis ir patarimais, kitų šalių gerąja patirtimi bei pasaulinėmis tendencijomis.

Įmonės kuriama vertė

Pagrindinė vertė kurianti veikla paprastai prasideda nuo duomenų surinkimo. Įrašius patikrintus ir aktualius duomenis į tam tikrus registre, 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. Žinoma, informacinių technologijų panaudojimo lygis yra skirtingas: yra įmonių, kurios, esant būtinybei, išsiverstų ir be šių technologijų, kaip ir yra įmonių, kurios negalėtų veikti, jei neturėtų galimybės naudotis minėtomis technologijomis. Registrų centras priskiriamas pastarajai grupei. Įmonės veikla neatsiejama nuo informacinių technologijų panaudojimo, jų tobulinimo, naujovių diegimo, todėl įmonėje skiriamas prioritetas 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. Būtent žinios ir kompetencijos leidžia įmonei vystytis ir būti pavyzdžiu tarptautinėse rinkose.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – darbuotojų funkcijų ir pareigybių 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, vykdančių 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, vykdančioms 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 2018 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“).

Tad vienas iš svarbių įmonės iššūkių – naujos organizacinės kultūros formavimas. Numatoma peržiūrėti ir optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą įmonėje, tobulinti darbuotojų atrankos, adaptacijos procesus, sukurti naują darbo apmokėjimo ir motyvacinę sistemą.

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. Planuojama visapusiškai išanalizuoti viešųjų pirkimų procesą įmonėje, siekiant didinti skaidrumą bei kaštų mažinimą.

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. 2018 metais planuojama pilna apimtimi atlikti viešosios nuomonės tyrimus apimančius visus registrus.

Įmonės struktūroje jaučiamas poreikis įtvirtinti naują pareigybę – Klientų aptarnavimo direktorių, kuris sistemingai peržiūrėtų, tvarkytų ir tobulintų esamą klientų aptarnavimo sistemą pagal nustatytus poreikius, diegtų bei užtikrintų klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą bei suteiktų įmonės klientų aptarnavimui naują kokybę vadovaujantis moderniais standartais.

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.

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 įsigyjamos tik priėmus tam tikrus teisės aktus, kurių pagrindu atliekami pakeitimai. Viešojo pirkimo inicijavimas, vykdymas, programavimo darbai, priklausomai nuo jų apimties, 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 skubiai atlikti darbus lemia didesnę paslaugų kainą.

Įmonei pavestos viešųjų paslaugų teikimo funkcijos nustatytos ir reglamentuotos teisės aktuose, registrų teikiamų paslaugų įkainius tvirtina Vyriausybė, o Informacinių sistemų – valdytojas. Dauguma dabartinių Registrų centro paslaugų kainų yra socialiai orientuotos ir nesikeičia nuo 2002–2008 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 nėra nuosekliai vykdomas. 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, 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.

Neatlygintino registro duomenų, registro informacijos, registruoti pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų teikimo kontekste problemų kelia tai, kad dar nuo 2012 m. nepatvirtinta atlyginimo už registro duomenų, registro informacijos, registruoti 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 neatlygintinių 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. – 19,9 mln. eurų, 2017 m. trys ketvirčiai – 21,7 mln. Eurų. 2017 m. šių paslaugų sąnaudoms padengti buvo skirta tik 0,34 mln. eurų. Nors suteiktų paslaugų vertės paskaičiuotos senai patvirtintais įkainiais (įkainiai patvirtinti sąnaudomis būtų mažesni, tai ir sumos būtų mažesnės), tačiau tendencija labai aiški – kasmet didėja tiek neatlygintinių gavėjų ratas, tiek naudojimosi apimtys. Vadovaujantis Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo pakeistomis nuostatomis, nuo 2019 m. sausio 1 d. praplečiamas neatlygintinai teikiamų paslaugų gavėjų ratas. 2019 metams šių paslaugų teikimui kompensavimas nėra numatytas, todėl tikėtina, kad įmonė 2019 metais gali susidurti su apyvartinių lėšų trūkumu. Teisingas, stabilus ir atitinkantis suteiktų paslaugų kiekius finansavimas – pagrindinis svirtas 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 erdveje. 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 iš esmės 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 61 proc. visų gaunamų pajamų. Per tris 2017 m. ketvirčius statybos darbų šalyje atlikta už 1 mlrd. 738 mln. Eur. Palyginti tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu atliktų statybos darbų, padaugėjo 8,5 proc. Registrų centro duomenimis, per pirmuosius tris 2017 m. ketvirčius Lietuvoje pirkimo sandoriais perleista beveik 93 tūkst. nekilnojamojo turto objektų, iš jų 33 tūkst. būstų ir 47 tūkst. žemės sklypų. Bendras nekilnojamojo turto rinkos aktyvumas, palyginti su tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu, išaugo 3,1 proc. 2017 m. III ketvirtį būstui Lietuvos gyventojai išleido 442,3 mln. Eur – 4,6 proc. daugiau nei ankstesnę ketvirtį. Išaugusią būstui įsigyti skirtų pinigų sumą labiausiai lėmė didesnis naujų butų pirkėjų aktyvumas. Naujos statybos butų pastaruosius tris mėnesius nupirkta už 111,5 mln. Eur arba ketvirtadalį visos būsto rinkos apyvartos. Šio segmento rinkos augimą lėmė ne tik išaugusi paklausa, bet ir aukštesnė naujų butų kaina - per metų ketvirtį šalyje ji kilo vidutiniškai 0,5 proc. ir siekė 1283 Eur už kvadratinį metrą, o Vilniuje fiksuota vidutinė 1626 Eur/kv. m. naujų butų kaina buvo aukščiausia nuo pat 2008 m. Palyginimui, 2016 m. vidutinė naujų butų kaina Lietuvoje siekė 1 258 Eur/kv. m. Remiantis IS „Infostatyba“ duomenimis, 2017 m. trečiąjį ketvirtį baigta statyti 1 741 naujas gyvenamasis ir negyvenamasis pastatas, t. y. 7,7 proc. mažiau nei 2016 m. atitinkamą ketvirtį. Pastatyti 1 535 gyvenamieji namai su 2 683 butais, iš jų net 62,7 proc. – individualiuose namuose. Baigtų statyti butų naudingasis plotas sudarė 301,1 tūkst. m², kuris buvo 15,6 proc. mažesnis nei 2016 m. trečiąjį ketvirtį. 2017 m. trečiąjį ketvirtį 51,6 proc. visų baigtų statyti butų buvo Vilniaus apskrityje, 19,3 – Kauno, 15,5 proc. – Klaipėdos. 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. Atsižvelgdami į šiandienines tendencijas, prognozuojame, kad įmonė 2018 m. turėtų išlaikyti 1,2 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 įvestas euras, taip pat didėjo darbo užmokestis, padidėjo išlaidos centralizuotai teikiamai šilumai, degalams, elektrai, išorės teikiamoms paslaugoms. 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 kadro 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, negaunant kompensavimo už suteiktas paslaugas. Atsižvelgiant į tolesnio IT specialistų paklausos darbo rinkoje augimo perspektyvą ir į didelį Registrų centro veiklos apimčių IT srityje didėjimą, galima prognozuoti, kad šių specialistų darbo užmokesčio dydžio klausimas Registrų centre 2018 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 „gyvai“ ateinantys gyventojai.

Anksčiau 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 veiksnius, ypač į jų pasikeitimą, būtina juos nuolat stebėti ir vertinti, užtikrinant tinkamą kokybę.

Technologiniai veiksniai

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

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 pakeičia 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. Mobilųjų įrenginių vartotojų skaičiaus augimas išplečia naujų paslaugų teikimo internetu galimybes. Tuo pat metu būtina įvertinti grėsmę, kad darbui su mobiliaisiais įrenginiais nepritaikytos paslaugos taps vis mažiau paklausios ar apskritai neprieinamos daliai vartotojų.

Debesų kompiuterijos teikiamų paslaugų galimybė efektyviai valdyti IT išlaidas, mažinti investicijas į IT infrastruktūrą, gauti aukšto patikimumo ir prieinamumo paslaugas, lanksčiai keisti paslaugų apimtį pagal savo poreikius yra plačiai naudojama versle. Valstybiniame sektoriuje (tiek Lietuvoje, tiek užsienyje) į debesų kompiuteriją žiūrima atsargiau. Valstybės duomenims, kurie yra strateginiai šalies išteklių, 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 ir gan kategoriškas 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.

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.

Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmės analizė

Stiprybės:

- išplėta informacinių technologijų infrastruktūra ir aukštos kokybės teikiamos elektroninės paslaugos;
- aukšta darbuotojų kvalifikacija ir įmonės kompetencija;
- klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo kokybė;
- pasaulinis pripažinimas ir aktyvus 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 esamą klientų aptarnavimo tinklą;
- naujos organizacinės kultūros kūrimas, darbuotojų materialiosios ir nematerialiosios motyvacijos sistemos kūrimas, padidinsiantis darbuotojų produktyvumą ir formuosiantis patrauklaus darbdavio įvaizdį;
- 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, esamų darbuotojų išlaikymas;
- nepaisant didėjančių sąnaudų už Registrų centrui teikiamas paslaugas (šilumos, kuro, programinės įrangos licencijų aptarnavimo ir pan.), neperžiūrimi įmonės teikiamų paslaugų įkainiai.

STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ 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 neatlygintų 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

Registrų centro **misija** – vertės didinimas visuomenei, efektyviai ir patikimai 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 ekonominį valstybės potencialą ir naujų paslaugų plėtrą, užtikrina pavyzdinę asmenų teisių ir interesų apsaugą.

Registrų centro **vizija** – lyderiaujanti pasaulyje valstybės informacinius išteklius tvarkanti ir jų pagrindu sukurtas paslaugas teikianti įmonė.

Registrų centras, kurdamas ir teikdamas paslaugas gyventojams ir juridiniams asmenims, sukaupe patirtį ir potencialą. 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**:

- Efektyvus 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 patiktų uždavinių sprendimą;
- nuolat domimės viešaisiais interesais, verslo aplinka, žmonių poreikiais;
- palaikome ir skatiname kvalifikacinį ir kūrybinį 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;
- vadovaujamesi 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“, siekiame skaidrumo.

IV SKYRIUS STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Registrų centras, numatęs savo veiklą plėtoti anksčiau minėtomis strateginėmis kryptimis, kelia sau 3 pagrindinius tikslus, kuriais nustatomos prioritėtinės įmonės veiklos kryptys 4 metų laikotarpiui. Formuluojuant 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 tokios loginės schemos: veiklos plėtra (tvarkomų informacinių išteklių tobulinimas ir naujų kūrimas, kiekybinis teikiamų e. paslaugų didinimas), teikiamų paslaugų vertinimas (klientų pasitenkinimas), įmonės veiklos efektyvumo didinimas (informacinių technologijų efektyvumo didinimas, procesų optimizavimas, kokybės vadybos sistemų diegimas). Parenkant tikslų ir uždavinių įgyvendinimo rodiklius, buvo stengtasi surasti optimalų balansą tarp rodiklio objektyvumo, vertinant išskeltus 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
		2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	
1 tikslas. Kokybiškas valstybės registrų ir informacinių sistemų tvarkymas bei paslaugų teikimas						
1.1.	Rodiklis Informacinių sistemų pasiekiamumo užtikrinimas, proc. (darbo laiko)	96	97	98	98	Administracija, Informacinių technologijų centras
1.2.	Rodiklis Asmenų, palankiai vertinančių suteiktų paslaugų kokybę, patogumą ir pagarbą klientui, proc.	78	-	80	-	Administracija, direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją
1 uždavinys – tobulinti valstybės registrų ir informacinių sistemų viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę priemones						
1.1.1.	Rodiklis Paslaugų, pasiekiamų elektroniniu būdu, dalis, proc.	76	78	80	85	Direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją
1.1.2.	Rodiklis Atvertų duomenų apimties augimas (lyginant su praėjusiais metais, 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
3 uždavinys – e. paslaugų teikimo plėtra						
1.3.1.	Rodiklis Elektroniniu būdu teikiamų paslaugų vartotojų skaičiaus augimas, palyginti su praėjusiais metais, proc.	10	7	7	5	Administracija, direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją
1.3.2.	Rodiklis Elektroniniu būdu teikiamų paslaugų skaičiaus augimas, palyginti su praėjusiais metais, proc.	3	3	3	3	Administracija, direktoriaus pavaduotojai pagal kompetenciją

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	
2 tikslas. Didinti įmonės veiklos efektyvumą						
2.1.	Rodiklis Šnaudų ir pajamų santykio koeficientas	0,99	0,97	0,97	0,97	Administracija,
2.2.	Rodiklis Bendrojo pelningumo rodiklis, proc.	23	24	24	24	Administracija,
1 uždavinys – didinti informacinių technologijų infrastruktūros efektyvumą						
2.1.1.	Rodiklis Realaus / idealaus serverių efektyvumo santykis**	2,85	2,23	1,98	1,97	Informacinių technologijų centras
2.1.2.	Rodiklis Virtualių / fizinių serverių santykis	20	28	29	30	Informacinių technologijų centras
2 uždavinys – darbuotojų veiklos produktyvumo didinimas						
2.2.1.	Rodiklis Išdirbio, tenkančio vienam darbuotojui, didinimas, palyginti su 2017 m., proc.	1	1	1	1	Administracija, Direktorius pavaduotojai pagal kompetenciją
3 uždavinys – vertybėmis grįstos naujos organizacinės kultūros formavimas						
2.3.1.	Rodiklis Darbuotojų pasitenkinimo augimas	5	5	5	5	Administracija Personalo valdymo skyrius
2.3.2.	Darbuotojų, kėlusių kvalifikaciją, dalis nuo viso darbuotojų skaičiaus	17	19	20	20	Personalo valdymo skyrius Mokymo organizavimo skyrius
3 tikslas. Komercinių paslaugų konkurencingumo užtikrinimas						
3.1.	Rodiklis Komercinių paslaugų pajamų augimas, palyginti su 2017 m., proc.	1	2	2	2	Direktorius pavaduotojai pagal kompetenciją
1 uždavinys – didinti duomenų, trečiųjų šalių naudojamų komerciniais tikslais, teikimą						
3.1.1.	Rodiklis Pajamų, gautų už nekilnojamojo turto sandorių duomenis, augimas, proc.	7	5	5	5	Nekilnojamojo turto vertinimo departamentas

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	
3.1.2.	Rodiklis Valstybės ir visuomenės aprūpinimas registru ir informacinių sistemų analitiniais duomenimis (parengti duomenų pjūviai, vnt.)	5	7	10	10	Direktoriaus pavaduotojas 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. Registru centro veiklos finansavimas pačios įmonės uždirbamomis lėšomis ir nedidelė, 5 proc. bendro pajamų kiekio neviršijanti priklausomybė nuo valstybės biudžeto finansavimo, šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą. Kaip buvo minėta, Registru centro tvarkomų registru paslaugų įkainiai patvirtinti 2002–2008 metais, nors teisės aktuose nurodyta, kad paslaugų įkainiai grindžiami patiriamomis sąnaudomis. Didžioji dalis paslaugų įkainių nebedengia sąnaudų dėl paprastos priežasties – rinkoje minėtu laikotarpiu išaugo patalpų eksploatavimo, programinių priemonių atnaujinimo, įmonės veiklai reikalingų prekių ir paslaugų įsigijimo kainos. Registru centro suteiktų paslaugų apimtys nuolatos auga, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad sparčiausiai auga neatlygintinai teikiamų paslaugų dalis. Jei ir toliau laikysis tokios tendencijos ir nebus pilno kompensavimo už suteiktas paslaugas, tikėtina, kad įmonė sunkiai galės užtikrinti veiklos pelningumą ir jo augimą. Papildomai prieinami finansiniai ištekliai sudarytų galimybes investuoti į naujus projektus, padidėtų įmonės turto (kapitalo) grąža ir finansinė vertė. Taip pat pažymėtina, kad negaunamas kompensavimas už neatlygintinas paslaugas ženkliai iškreipia įmonės veiklos rodiklius, kurių įtaka pastaruoju metu ypač aktuali pasikeitus teisės aktams. Pagal Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 15 straipsnio 6 dalį nuo 2012 m. sausio 1 d. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija privalėjo užtikrinti, kad iš įmonės paskirstytinojo pelno į valstybės ar savivaldybės biudžetą įmokama įmonės pelno įmoka būtų 50 procentų įmonės ataskaitinių finansinių metų pelno. Pagal šio įstatymo 2017 m. spalio 26 d. naujos redakcijos 15 straipsnio 6 dalį Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija privalo užtikrinti, kad iš įmonės paskirstytinojo pelno į valstybės ar savivaldybės biudžetą įmokama įmonės pelno įmoka būtų mokama priklausomai nuo nuosavo kapitalo grąžos rodiklio. Kuo jis mažesnis, tuo didesnę pelno

įmoką įmonė moka. Prognozuojamas 2017 m. nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis (ROE) – 7,01 proc. Pavyzdžiui, perskaičiavus 2017 m. minėtą rodiklį, skaitant, kad už visas suteiktas paslaugas įmonė gaus lėšų, nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis būtų apie 30 proc.

2018 metais pavestoms veiklos vykdyti apie 7 proc. mažinamas biudžetinis finansavimas. Registrų centras vykdo programos „Paslaugos gyventojams ir verslui“ priemonės. Šioms priemonėms įgyvendinti 2018 m. iš valstybės biudžeto planuojama skirti 1 107 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 2018 m. šešiams mėnesiams planuojama skirti 737 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.

Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad įmonė tvarko 11 registrų ir 11 informacinių sistemų, kurių vystymui finansavimo negauna. Dalis sistemų yra nuostolingos, kadangi duomenis iš šių sistemų teikiami neatlygintinai arba patvirtintas įkainis nepadengia sąnaudų, tad tokiu būdu didėja įmonės sąnaudos ir mažėja įmonės pelnas.

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

2016 m. Registrų centro balansas ir 2017–2021 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.
A. Ilgalaikis turtas	24 702	23 249	22 798	22 202	21 591	21 443
B. Trumpalaikis turtas	5 078	2 508	2 108	2 238	2 279	2 400
C. Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	360	602	352	532	377	387
Turto iš viso:	30 140	26 359	25 257	24 972	24 248	24 230
D. Nuosavas kapitalas	18 505	17 819	16 929	16 777	16 728	16 771
E. Dotacijos, subsidijos	1 277	1 654	1 491	1 131	1 101	1 061
F. Atidėjiniai						
G. Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	10 261	6 811	6 763	6 991	6 351	6 335
H. Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	98	75	75	72	67	62
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:	30 140	26 359	25 257	24 972	24 248	24 230

2016 m. Registrų centro pelno (nuostolių) ataskaita ir 2016-2021 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.
Pajamos	36 968	39 259	39 717	39 812	39 918	40 030
Sąnaudos	36 770	36 537	39 218	38 788	38 920	38 896
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	197	2 722	499	1 024	998	1 135
Pelno mokestis	147	465	108	185	181	202
Grynasis pelnas (nuostoliai)	50	2 257	391	839	817	933

2018–2021 m. Registrų centro investicijų planas

Siekdama užtikrinti kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą, įmonė turi investuoti. Registrų investicijas vykdo savo lėšomis. Registrų centro išlaidos investicijoms skirtos ilgalaikio turto pirkimui, su tikslu auginti įmonės veiklą, ar atnaujinti pasenusią įrangą. Investicijas stabdo negaunamos pajamos už suteiktas paslaugas (neatlygintinai teikiamos ir nekompensuojamos paslaugos), todėl įmonė priversta naudotis ir skolintomis lėšomis.

Didėjantis „popierinių“ dokumentų kiekis ir brangstantis jų saugojimas paskatino įmonę kuo skubiau „popierinį archyvą“ perkelti į „elektroninį“. Šiam tikslui numatoma įsigyti dokumentų skenavimo sprendimo licencijas, kurias įdiegus bus galima realizuoti „popierinių“ dokumentų perkėlimo funkcionalumus. Šioms licencijoms įsigyti numatoma investuoti apie 300 000 eurų. Taip pat įvertinus naujus teisės aktų pakeitimus, susijusius su Registrų centro teikiamomis paslaugomis, siekiant nustatyti teisingus ir skaidrius įkainius už teikiamas paslaugas, numatoma įsigyti sąnaudų apskaitos ir paskirstymo veikloms programinę įrangą.

2018 m. įmonės laukia didelis iššūkis įgyvendinant Bendrojo duomenų apsaugos reglamento direktyvas ((ES) 2016/679). Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas pradėdamas taikyti 2018 m. gegužės 25 d. Labai svarbu kuo anksčiau pradėti rengtis įgyvendinti Reglamentą, nes, atsižvelgiant į Reglamento nuostatas, susijusias su skaidrumu ar asmens teisių įgyvendinimu, gali prireikti įdiegti naujas procedūras, o tam gali prireikti nemažų finansinių, informacinių technologijų, personalo, valdymo ar kitų išteklių. Šiam tikslui numatyta įsigyti privilegijuotų vartotojų valdymo programinę įrangą.

6 lentelė. Registrų centro 2018–2021 metų investicijų planas (tūkst. eurų)

Eil. Nr.	Investicijos	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.
1.	Programinės įrangos ir licencijų įsigijimas	1 192	335	335	335
2.	Technikos įsigijimas	424	309	308	308
Iš viso		1 616	644	643	643

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 stebėjimas ir analizavimas, strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas ir tinkamų sprendimų priėmimas laiku smarkiai sumažina pesimistinio scenarijaus 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 6 mln. eurų per metus.	Valdymo priemonės ir veiksmai priklauso nuo disbalanso dydžio. Už 2017 m. suteiktas paslaugas kompensuojama tik 341 tūkst. eurų. Priemonės: 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 1,0 mln. eurų per metus.	Priemonės: Kelti esamų IT darbuotojų kvalifikaciją, didinti jų produktyvumą ir efektyvumą. Esant pakankamam įmonės pelnui, IT specialistams mokėti rinkos sąlygas atitinkantį atlygį, vykdyti personalizuotą motyvacinę politiką. Investuoti į efektyvių IT priemonių, reikalaujančių mažiau aptarnaujančio personalo, įsigijimą.
Senstanti, tinkamai neatnaujinama IT duomenų centro įranga.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – vidutinė; įvertinimas – apie 1,0 mln. eurų per metus.	Priemonės: Didinti ilgalaikes įmonės investicijas, stengiantis išlaikyti ne senesnę 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.

Strategijos įgyvendinimo vertinimas yra nuolatinis procesas, leidžiantis kontroliuoti tikslų ir uždavinių įgyvendinimą ir laiku reaguoti į pasikeitusius veiksnius bei priimti reikalingus sprendimus. Įmonės veiklos pasiekti rezultatai ne vėliau kaip per 20 dienų po ketvirčio pabaigos pateikiami įmonės vadovybei ir savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai – pateikiamos ataskaitos apie planų įgyvendinimo eigą.

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