

VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO 2019–2022 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA



SANTRAUKA

Šio dokumento tikslas – pateikti Valstybės įmonės Registrų centro strategiją 2019–2022 metams, kuri paremta ateities siekiais, susijusiais su įmonės pokyčiais.

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



TURINYS

SANTRAUKA	2
I SKYRIUS. REGISTRŲ CENTRO VEIKLA.....	4
II SKYRIUS. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	12
PIRMASIS SKIRSNIS. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	12
ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA	13
STRATEGINIAI IŠTEKLIAI	16
KORUPCIJOS PREVENCIJA.....	16
SPECIFINIAI GEBĖJIMAI, TARPTAUTINIS PRIPAŽINIMAS IR ESMINĖS KOMPETENCIJOS	18
ĮMONĖS KURIAMA VERTĖ	19
TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS	21
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS.....	22
APTARNAVIMO KOKYBĖ	23
ANTRASIS SKIRSNIS. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	23
POLITINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI	23
EKONOMINIAI VEIKSNIAI	27
SOCIALINIAI VEIKSNIAI	28
TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI	28
STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMĖS ANALIZĖ.....	29
STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS	30
III SKYRIUS. ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	31
V SKYRIUS.FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS.....	37
2019–2022 M. REGISTRŲ CENTRO INVESTICIJŲ PLANAS.....	41
VI SKYRIUS. GALIMŲ PAVOJŲ VALDYMAS	43
VII SKYRIUS. STRATEGIJOS RENGIMAS, ĮGYVENDINIMO STEBĖJIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS.....	44



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
ĮGALIOJIMŲ REGISTRĄ
NEVEIKSNIŲ IR RIBOTAI VEIKSNIŲ ASMENŲ REGISTRĄ
SUTARČIŲ REGISTRĄ
TESTAMENTŲ REGISTRĄ
VEDYBŲ SUTARČIŲ REGISTRĄ
TURTO AREŠTO AKTŲ REGISTRĄ

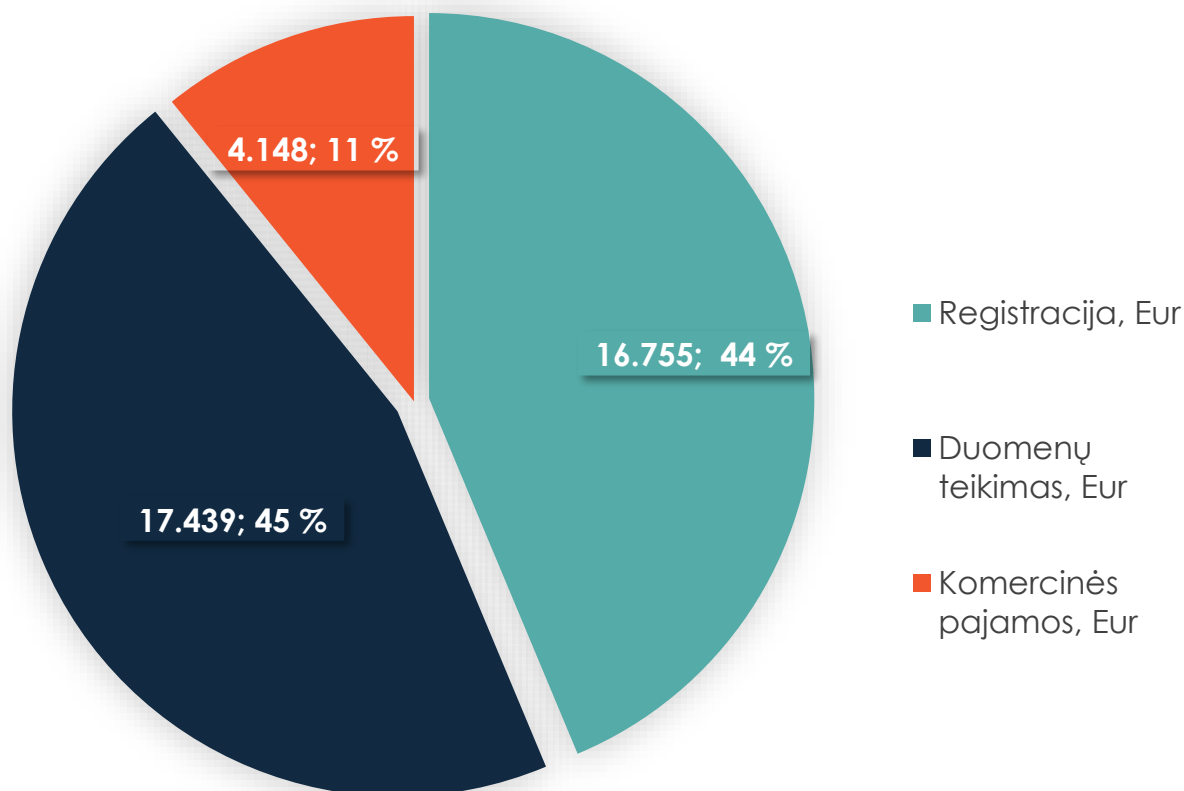
KURIA, PLĖTOJA IR TVARKO SU ŠIAIS BEI KITAIŠ REGISTRAIS SUSIJUSIAS INFORMACINES SISTEMAS:

Antstolių informacinę sistemą
Piniginių lėšų apribojimų informacinę sistemą
Juridinių asmenų dalyvių informacinę sistemą
Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinę sistemą
Licencijų informacinę sistemą
Politinių partijų narių sąrašų informacinę sistemą
„E. sąskaita“ informacinę sistemą
Metrikacijos ir gyvenamosios vietos deklaravimo informacinę sistemą
Teisinės informacijos ir teisinės pagalbos paslaugų informacinę sistemą
Vartotojų teisių informacinę sistemą
Teismų informacinę sistemą

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

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

1 grafikas. Pajamos 2018 m., tūkst. Eur (progozė)



Registų centro veikla ir vykdomos funkcijos atitinka Lietuvos Respublikos teisės keliamus reikalavimus bei įmonės veiklos tikslus. Nuosekliai siekiant įgyvendinti įmonės įstatuose nustatytus ir valstybės keliamus socialinius bei politinius tikslus, siekiama priartinti paslaugas prie vartotojo, kad jos atitiktų kiekvieno asmens poreikius, būtų paprastos, prieinamos ir geros kokybės. Registų centro teikiamos klientų aptarnavimo paslaugos turi būti standartizuotos, procesai aiškūs, kokybė gerinama diegiant vienodą klientų aptarnavimo sistemą. Siekdamas anksčiau minėtų tikslų, Registų 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, duomenų bei dokumentų teikimą iš tvarkomų registų ir informacinių sistemų visiems piliečiams, rinkos dalyviams ir valdžios bei valdymo institucijoms;
- pripažinti atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, būti atsakingiems valdančiajai institucijai, suinteresuotoms šalims ir visuomenei;
- kasdienėje veikloje vadovautis profesionalumo, bendradarbiavimo ir atsakomybės vertybėmis.

Registrų centro valdymo organai:

Įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija

Susisiekimo ministerija

Kolegialus valdymo organas

Valdyba

Vienasmenis valdymo organas

Direktorius

Registrų centro valdybą sudaro 5 nariai:

1. Egidijus Vaišvilas – nepriklausomas narys – valdybos pirmininkas;
2. Eglė Radvilė – nepriklausoma narė;
3. Ina Bielskė – nepriklausoma narė;
4. Darius Kuliešius – valdybos narys;
5. Ingrida Miknevičienė – valdybos narė (darbuotojų atstovė).

Įmonės vadovybė:

Direktorius - Saulius Urbanavičius;

Nuo 2019 m. kovo 1 d. įsigalioja nauja įmonės organizacinė struktūra, kurios pagrindu įmonės vadovybę, vykdamą atrankas teisės aktų nustatyta tvarka, sudarys šios pareigybės:

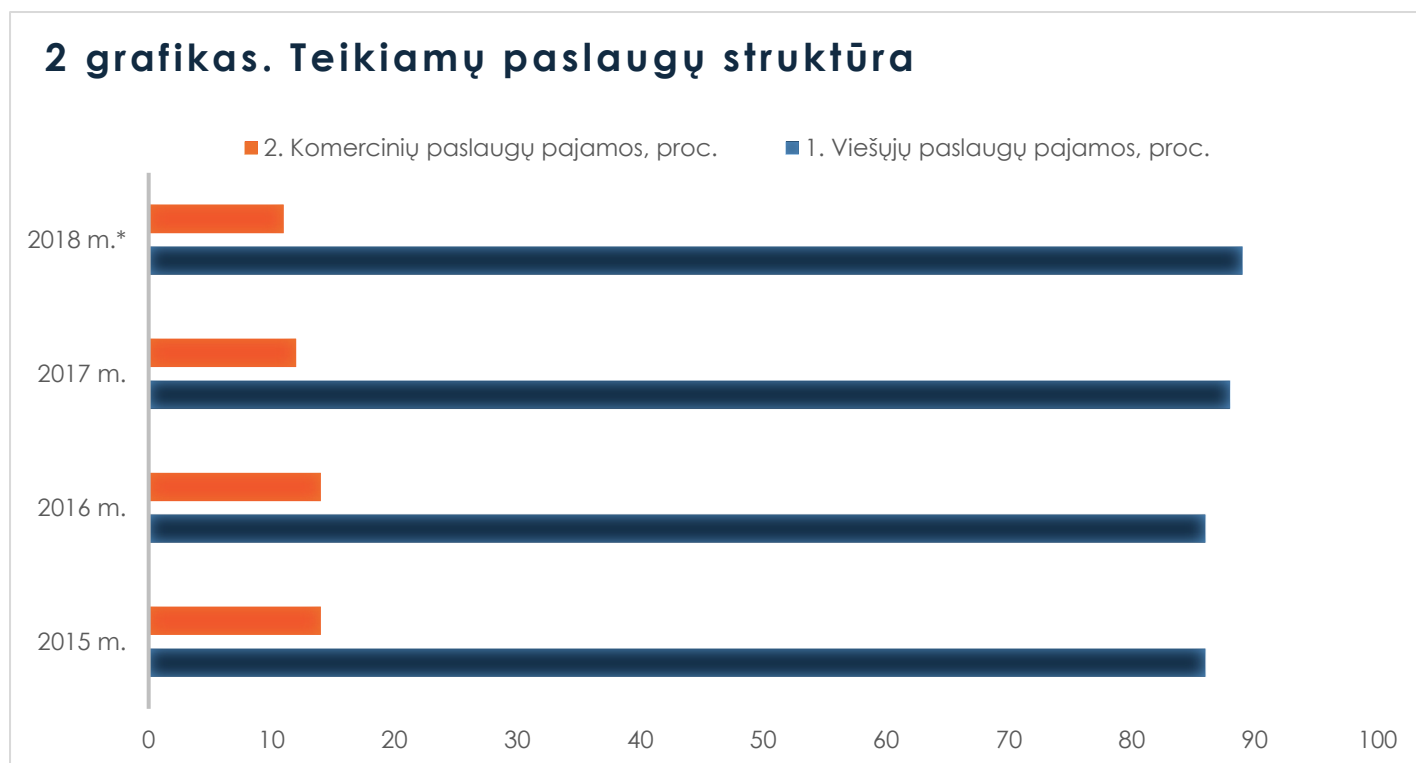
- Generalinis direktorius – Saulius Urbanavičius;
- Registrų tvarkymo direktorius;
- Klientų aptarnavimo direktorius;
- Paslaugų valdymo direktorius;
- Strateginio vystymo direktorius;
- Finansų ir administravimo direktorius;
- IT centro direktorius.

Registrų centras yra stabiliai dirbanti valstybės įmonė, kuri, turėdama valstybės įmonės statusą, savarankiškai vykdo ūkinę veiklą ir padengia savo veiklos sąnaudas iš gaunamų pajamų. Pagrindinis Registrų centro siekis – moderni, efektyviai veikianti valstybės įmonė, įgyvendindama pažangius valdymo modelius tampa skaidria ir atsakinga, tenkinančia visuomenės interesus įmone.

2018 m. sausio 10 d. Vyriausybės pasitarime buvo pritarta Ūkio ministerijos pateiktam valstybės įmonių pertvarkos priemonių planui. Pagal šį planą, Registrų centro teisinė forma išlieka „valstybės įmonė“, o pagal Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymą (2018 m. sausio 12 d. Nr. XIII-992) valstybės įmonė Registrų centras įtraukta į nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašus.

2018 m. gegužės 9 d. įsigaliojo naujas *specialiųjų įpareigojimų* apibrėžimas. Laikoma, kad valstybės įmonė vykdo specialiuosius įpareigojimus, jeigu pareiga atlikti tam tikrą aiškiai apibrėžtą funkciją yra nustatyta įstatymo arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose. Registrų centro vykdomos visos veiklos, išskyrus komercinę, priskiriamos specialiesiems įpareigojimams.

Registrų centro paskirtis – tenkinti viešuosius interesus ir teikti jam pavestas viešąsias paslaugas. Viešųjų paslaugų dalis sudaro apie 86–89 proc. visų pajamų. Komercinės Registrų centro paslaugos sudaro apie 11–14 proc. įmonės pajamų. Įmonės vykdomų paslaugų struktūra pateikta 2 grafike.



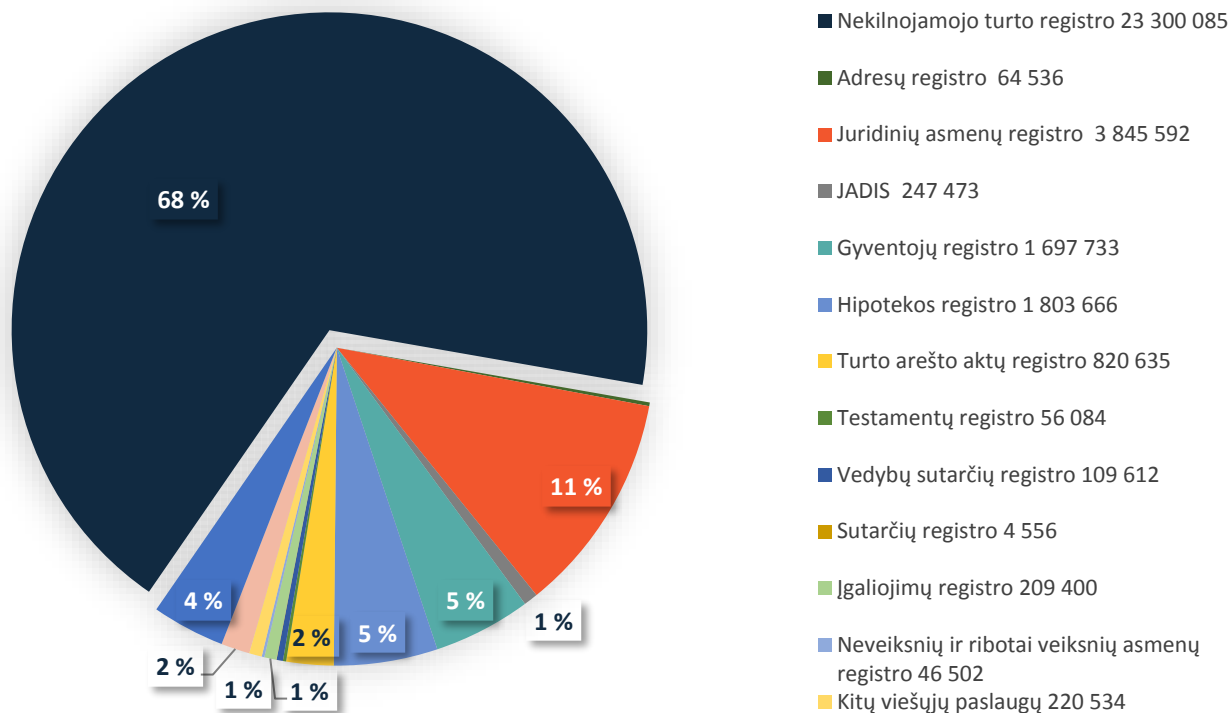
Registrų centro teikiamų viešųjų ir komercinių paslaugų santykis matyti ne tik pajamų struktūroje, tačiau yra proporcingai išreikštas paskirstant žmogiškuosius išteklius, naudojamas darbo priemonės ir infrastruktūrai, planuojant įmonės veiklos plėtrą.

Pagrindinis įmonės veiklos tikslas – teikti viešąsias paslaugas. Verta paminėti, kad viešųjų paslaugų struktūroje didžiausią dalį sudaro Nekilnojamojo turto kadastro ir registro pajamos. Šių pajamų dalis siekia apie 68 proc. Nuo 2018 m. vidurio jaučiamas sąstingis nekilnojamojo turto rinkoje, kas turi didelę įtaką įmonės veiklos rezultatui. Šio registro pajamos, palyginus su 2017 m., mažėjo beveik 400 000 eurų. Nuo 2019 m. sausio 1 d. pasikeitus teisiniam reguliavimui, valstybės ir savivaldybės įmonės, teikdamos prašymus registruoti turtą ar su juo susijusius veiksmus, gaudamos duomenis, nemokės atlygio Registrų centrui. Patirtos sąnaudos bus kompensuojamos iš valstybės biudžeto. Tik pagrįstas ir atitinkantis patirtas sąnaudas finansavimas gali užtikrinti tvarų įmonės vystymąsi.

Viešųjų paslaugų pajamų struktūra pateikiama 3 grafike.



3 grafikas. Viešųjų paslaugų pajamos 2018 m. tūkst. Eur (prognozė)

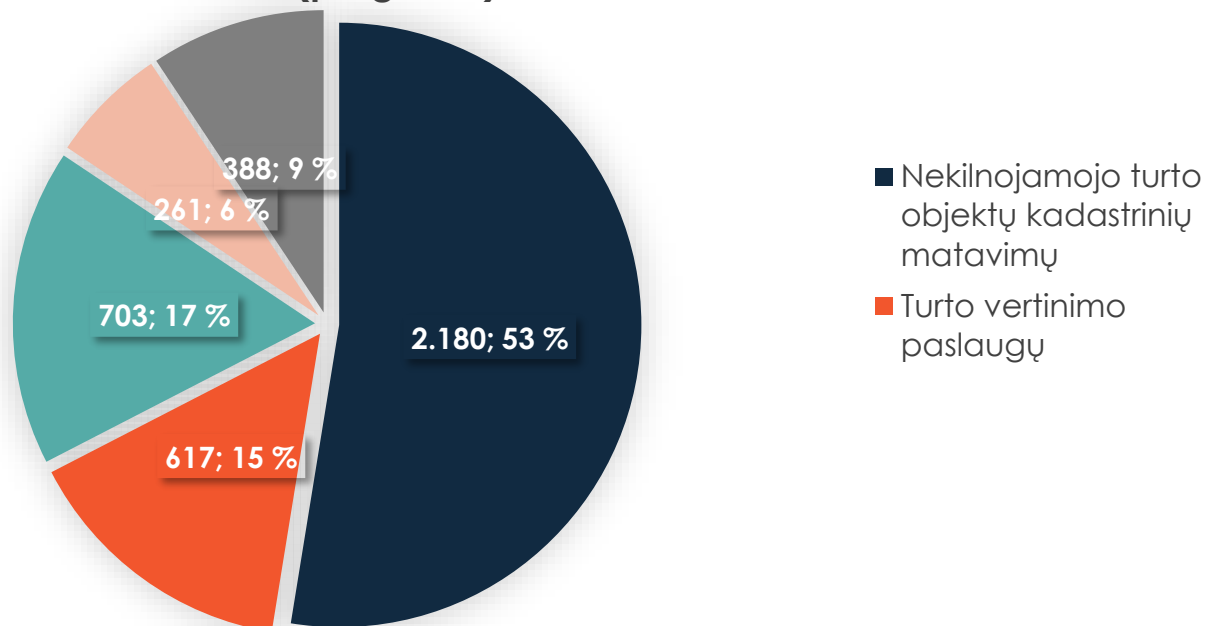


Vertindami vykstančius pokyčius tiek rinkoje, tiek teisiniame reguliavime, prognozuojame, kad 2019 m. atlygintinos viešųjų paslaugų pajamos mažės apie 5 mln. eurų. Planuojami gauti valstybės biudžeto asignavimai 4,577 mln. eurų dalinai atstatys negautų pajamų apimtį, tačiau prognozuojamų 2018 m. pardavimo pajamų apimčių įmonė visgi nepasieks ir jos gali būti mažesnės beveik 2 mln. eurų. Dėl šios priežasties Registrų centras kelia sau ambicingus tikslus ateities laikotarpiui – plėtoti infopaslaugas, didinti jų prieinamumą ir patogumą vartotojui – tiek valstybei, tiek privačiam asmeniui, mažinti sąnaudas.

Be pagrindinės įmonės veiklos – viešųjų paslaugų teikimo – įmonė vykdo ir komercinę veiklą. Nors ir sudarydama nedidelę pajamų dalį, komercinė veikla leidžia užtikrinti įmonės veiklos finansinį stabilumą. Komercinių paslaugų struktūra pateikiama 4 grafike.



**4 grafikas. Komercinių paslaugų pajamos 2018 m., tūkst. Eur
(progozė)**



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

Registrų centras 2008 m. liepos 23 d. yra įregistravęs Sertifikatų centrą (toliau – SC) – kvalifikuotų sertifikavimo paslaugų teikimo padalinį, kurio vienas iš pagrindinių uždavinių yra užtikrinti elektroninio parašo vystymą, sklaidą ir tvarumą Lietuvoje. SC veikla apima: el. kvalifikuotų sertifikatų sudarymą bei išdavimą kriptografinėse laikmenose (www.elektroninis.lt); el. kvalifikuotų sertifikatų sudarymą bei išdavimą mobiliojo ryšio SIM kortelėse; tapatybės nustatymą internete (autentifikaciją) (www.ipasas.lt); elektroninių dokumentų pasirašymą ir mainus (www.pasirasymas.lt) (www.gosign.lt); OCSP (angl. *Online Certificate Status Protocol*) – sertifikatų, išduotų patikimų sertifikavimo centrų, būklės patikrą realiuoju laiku; laiko žymų teikimo paslaugą, kuri skirta elektroninių parašų naudotojams, siekiantiems įrodyti, kad elektroninis parašas buvo sukurtas iki laiko žymoje nurodyto laiko.

Nekilnojamojo turto kadastriniai matavimai – neatsiejama nekilnojamojo turto kadastro sistemos dalis, užtikrinanti kokybišką kadastro duomenų nustatymą ir tvarkymą nekilnojamojo turto sistemoje. Kvalifikuoti, ilgametę patirtį turintys Registrų centro matavinkai ir geodezininkai atlieka žemės sklypų, pastatų, patalpų bei inžinerinių statinių kadastrinius matavimus ir parengia nekilnojamųjų daiktų kadastro duomenų elektronines bylas, atlieka geodezinius darbus (rengia topografinius planus, požeminių komunikacijų geodezines nuotraukas ir pan.), taip pat rengia žemės sklypų formavimo–pertvarkymo projektus ir atlieka lazerines skenavimo, žemės sklypo paviršiaus modelių rengimo paslaugas. Registrų centre naudojami pažangūs matavimo prietaisai (skenuojantis tacheometras, fiksuoto

sparno ir sraigtasparnio tipo bepilotės skraidyklės), kurių panaudojimo spektras yra didelis ir efektyvus, taupantis laiką ir žmogiškuosius resursus. Juos naudojant išgaunamas aukštas matavimų tikslumas ir pažangia programine įranga sukuriami norimi produktai. Įmonės matininkai darbus atlieka visoje Lietuvoje, vyksta į kaimo vietas.

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

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

Nors komercinių paslaugų pajamos ir mažėja, įmonė užsibrėžusi jas plėtoti, kurti naujas – kompleksines – paslaugas, susijusias su kadastriniais matavimais ir turto vertinimu, analitinių duomenų teikimo bei kitas, su nekilnojamojo turto formavimu susijusias, paslaugas. Minėtų paslaugų įvedimas prognoziniais skaičiavimais per 2 metus leis įmonei papildomai gauti apie 1,2 mln. eurų pajamų. Tai ypač aktualu pereinamuoju laikotarpiu, kai įstatymais yra plečiamas neatlygintinių paslaugų gavėjų ratas, tačiau visiško finansavimo, kuris padengtų suteiktų paslaugų sąnaudas, iš valstybės biudžeto įmonė negauna. Komercinė veikla turi generuoti pelną, todėl yra nuolatos stebima ir analizuojama. Peržiūrėjus komercinių paslaugų krepšelį, atsisakoma nuostolingų komercinių veiklų – nuo 2018 m. gruodžio 31 d. nutraukiama teisės aktų paieškos duomenų bazės *Litlex* veikla.

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

Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai pateikti 1 lentelėje.

Rodiklių pavadinimai	2016 m.	2017 m.	2018 m.*
Suteikta paslaugų iš viso, tūkst. vnt.	73 206	89 405	133 162
iš jų:			
Duomenų teikimas, tūkst. vnt.	22 110	24 453	26 179
Registravimas, tūkst. vnt.	1 731	1 846	1 784
Kitos viešosios paslaugos, tūkst. vnt.	1 610	1 694	2 401
Komercinės paslaugos, tūkst. vnt.	1 322	1 568	789
Neatlygintinas duomenų teikimas tūkst. vnt.	46 431	59 844	102 009
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vnt.	1 550	1 573	1511
Vidutinis darbo užmokestis, eur.	1062	1070	1091

*progozė

Pagrindiniai įmonės finansiniai rodikliai pateikti 2 lentelėje.

Rodiklių pavadinimai	2016 m.	2017 m.	2018 m.*
Pajamos iš viso, tūkst. eurų	36 968	39 194	38 418
iš jų:			
Pardavimo pajamos, tūkst. eurų	36 892	39 122	38 343
Sąnaudos, tūkst. eurų	36 770	38 268	35 968
Pelnas iki apmokestinimo, tūkst. eurų	197	926	2 450

*progozė



II SKYRIUS. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

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

PIRMASIS SKIRSNIS. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Istoriškai valstybės įmonės Registrų centro veikla plėtėsi perduodant įmonei jau veikiančius registrus ir informacines sistemas, pavedant įmonei kurti naujas sistemas, tačiau nebuvo įtvirtintas siekis užtikrinti ekonomišką resursų panaudojimą. Šiai dienai, įvertinus Įmonės vidinius veiklos aspektus, identifiukuota eilė probleminių veiklos procesų – neišnaudotas potencialas efektyvinti įmonės veiklą, neefektyvi, sunkiai valdoma organizacinė struktūra, besidubliuojančios ar išsibarsčiusios teisinių paslaugų, komunikacijos veiklos bei procesai, o jų valdymas atskiruose padaliniuose paremtas skirtingais principais, nėra aišrios prevencijos ir rizikų valdymo, personalo planavimo, darbuotojų vertinimo ir atlygio politikos, daugeliu atveju IT infrastruktūra yra pernaudojama, tačiau technologinių resursų poreikio planavimas ir valdymas yra neefektyvus, todėl nuolat susiduriama su sistemų veikimo strigimu dėl resursų poreikio, matoma rizika, kad turimų IT technologinių resursų nepakaktų paslaugų teikimui ir veiklos atstatymui, jei ši įranga sugestų.

Efektyvus resursų panaudojimas, standartizuojant veiklos procesus bei veiklos skaidrinimas – pagrindiniai perspektyviniai vidiniai veiksniai, kurių pagrindu ir atliekama analizė.

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

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

Šiuo metu Registrų centras yra pertvarkos etapo pradžioje, tad kasdien orientuojamasi į kompleksinius įmonės veiklos gerinimo sprendimus. Šiandien jau galime įvardyti konkrečius ir svarbius atliktus (ar vykdomus) darbus – įvykdytas 360° vadovų kompetencijų vertinimas, rengiamas tvarkos aprašas dėl darbuotojų veiklos vertinimo diegimo (DVV) įmonėje, aprašytos registrų ir informacinių sistemų tvarkymą, paslaugų teikimą ir įmonės vidaus administravimą apimančios veiklos, apibendrinta informacija apie besidubliuojančias, perteklines, išskaidytas ir trūkstamas veiklas. Matant, kad panašaus pobūdžio veiklos Registrų centre yra valdomos skirtingai, o tai sukuria potencialų veiklos neefektyvumą, atlikta įmonės vykdomų veiklų peržiūra, kuri yra pagrindas parengtai įmonės veiklos architektūrai ir organizacinei struktūrai įgyvendinti. Veiklos architektūra yra pamatas procesiniam valdymui diegti įmonėje. Pirmiausia, procesų architektūra apibrėžia atskirų procesų ribas, identifikuoja procesų skaičių ir leidžia pradėti modeliuoti, valdyti, matuoti ir gerinti atskirus procesus.

Identifikuotos pagrindinės įmonės veiklos:

Registrų ir IS duomenų valdymo paslaugos

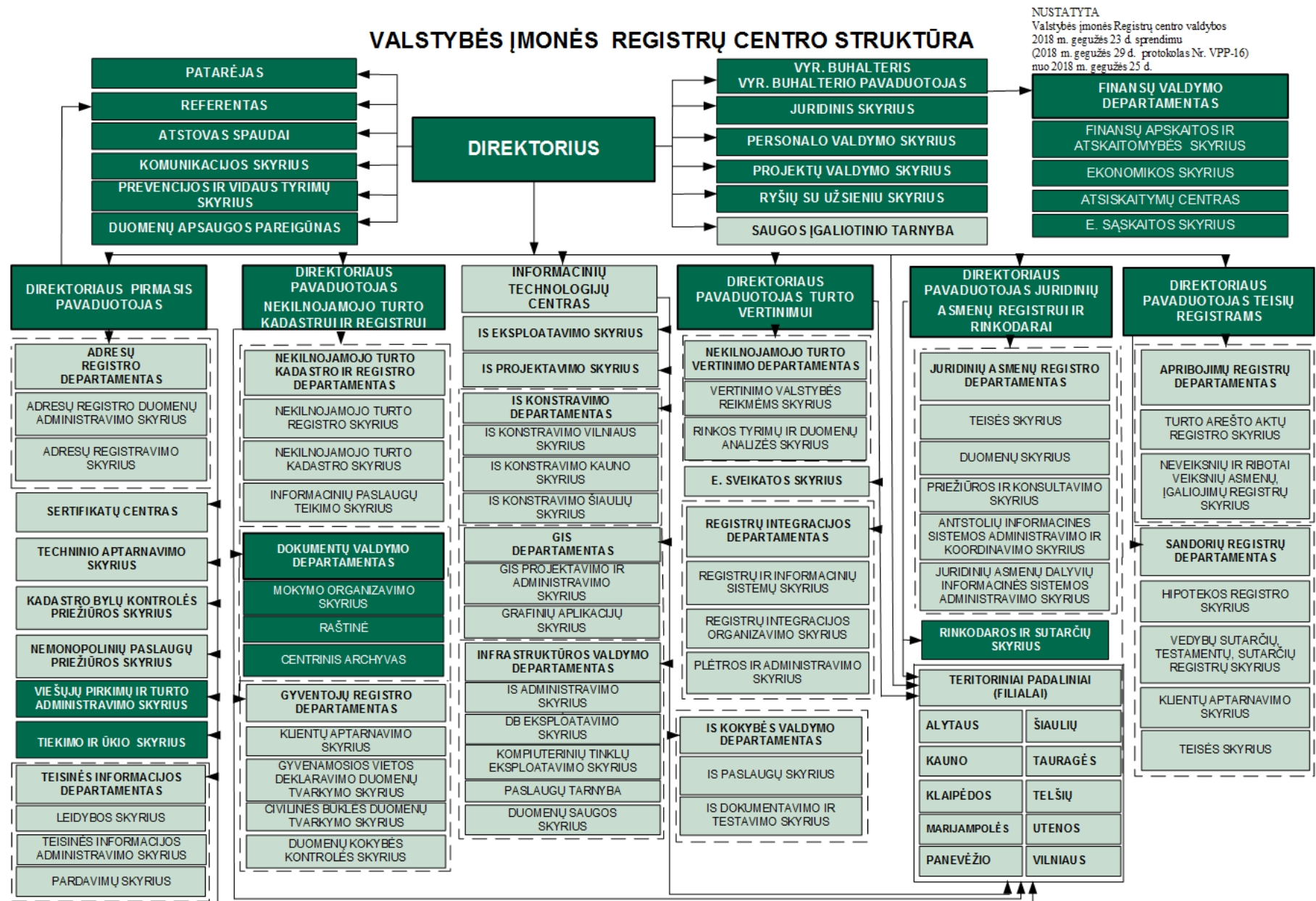
IT sistemų vystymo ir valdymo paslaugos

Komercinių paslaugų teikimas

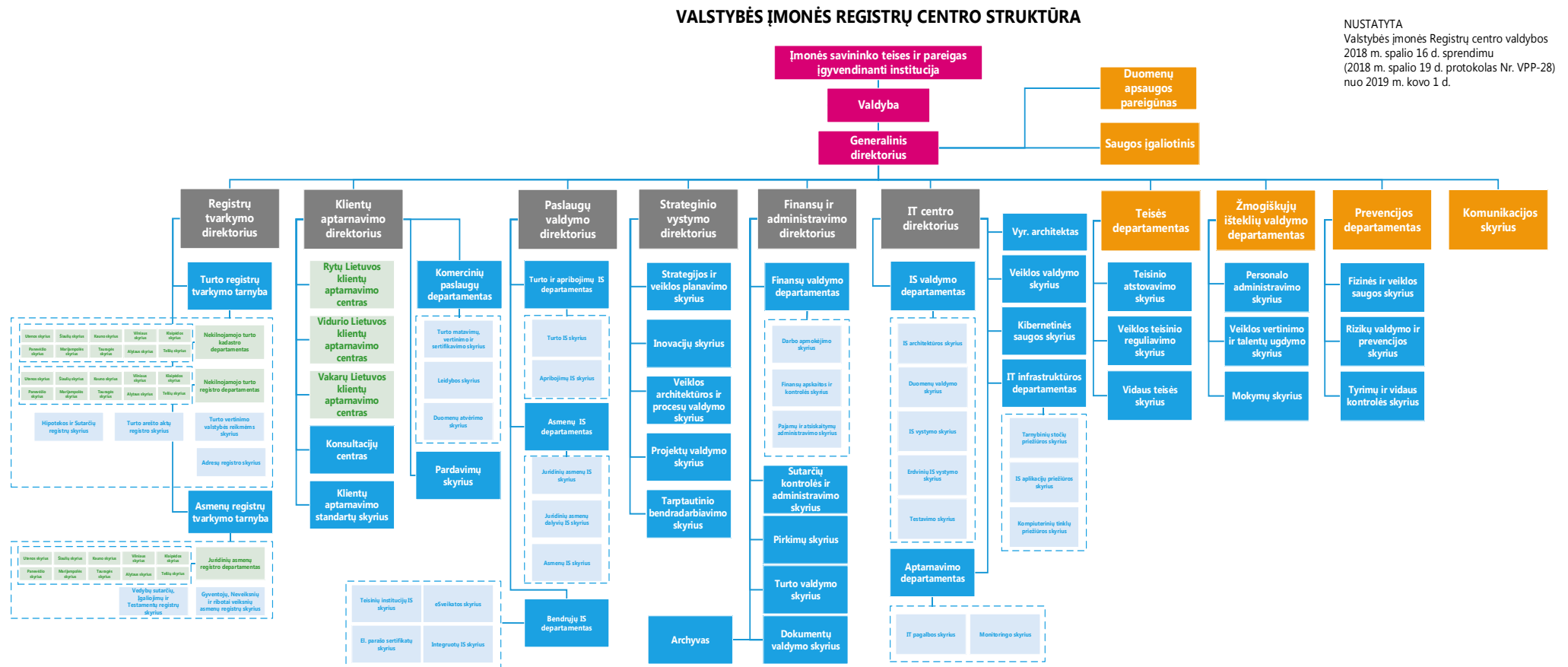
Įmonės valdymo procesai

Dabartinę įmonės struktūrą (1 pav.) sudaro centrinis padalinys Vilniuje ir teritoriniai padaliniai (filialai), veikiantys 53 Lietuvos savivaldybėse kaip pakankamai savarankiški organizaciniai vienetai. Šiuo metu centrinio padalinio veikla koncentruota į valstybės registrų ir informacinių sistemų tvarkymą ir tobulinimą, elektroninių paslaugų kūrimą ir teikimą. 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. Įmonei 2018 m. vadovauja 269 įvairaus lygio vadovai (įskaitant jų pavaduotojus). 2019 metais, su naujos organizacinės struktūros įsigaliojimu nuo 2019 m. kovo 1 d. (2 pav.), bus mažinamas vadovaujančių darbuotojų skaičius ir keičiama valdymo struktūra optimizuojant įvairaus lygio vadovų skaičių iki 175. Pirmiausia, atsisakoma administracijos pareigybių klientų aptarnavimo padaliniuose. Siekiant efektyvinti ir standartizuoti organizacijos veiklos procesus, bus centralizuojamos registravimo funkcijos, jas koncentruojant 10-yje didžiausių įmonės klientų aptarnavimo padalinių. Nutolę padaliniai (43) vykdys tik klientų aptarnavimo – dokumentų priėmimo ir išdavimo – funkcijas. Taip pat bus centralizuojamos ir aptarnaujančios funkcijos (teisė, personalas, prevencija, apskaita ir finansai, turto ir projektų valdymas, pirkimai ir IT paslaugos), veiklos padalinių funkcijos išgryninamos pagal valdomus procesus. 2019–2021 m. įmonėje bus siekiama įsdiegti naujai arba sustiprinti ir koncentruotai valdyti šias veiklas: pardavimus, inovacijas, veiklos architektūros ir procesų valdymą, sutarčių kontrolę, klientų aptarnavimo standartų, kibernetinės saugos ir kitas sritis.

1 pav. Registrų centro organizacinė struktūra



2 pav. Registrų centro organizacinė struktūra (2019-03-01)



NUSTATYTA
Valstybės įmonės Registrų centro valdybos
2018 m. spalio 16 d. sprendimu
(2018 m. spalio 19 d. protokolais Nr. VPP-28)
nuo 2019 m. kovo 1 d.

Kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį ir teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti, įmonės turi turėti unikalų išteklių, o pagrindinis iš jų ir būty – žmogiškieji ištekliai. Žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Tačiau būtina suprasti, kad neužtenka vien turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių – būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti. Tai ištekliai, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo. Valdant žmogiškuosius išteklius, bene svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įmonės tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus.

Pastaraisiais metais iš Lietuvos išvyksta didelis skaičius darbuotojų, todėl Lietuva susiduria su emigracijos ir gyventojų mažėjimo problemomis. Šie rodikliai kasmet didėja, todėl ir darbdaviai susiduria su problema, kad ateityje gali nelikti tinkamų darbuotojų, kurie yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Todėl žmogiškieji ištekliai šiuolaikinei organizacijai dabartiniu metu labiau nei bet kada tampa svarbūs.

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

Siekiant užtikrinti Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumą, tobulinti valstybės registrų ir informacinių sistemų viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę priemones, didinti kibernetinę ir duomenų saugą, informacinių technologijų infrastruktūros efektyvumą, yra laikomasi šių bazinių principų ir technologijų: informaciniai ištekliai ir jų valdymas yra centralizuoti, dokumentai generuojami iš duomenų, naudojama trijų sluoksnių architektūra, kuriama aukšto pasiekiamumo IT infrastruktūra.

KORUPCIJOS PREVENCIJA

Rašte dėl valstybės lūkesčių įmonei nurodyta, kad Susisiekimo ministerija tikisi, jog įmonė savo veiklą vystys, visų pirma, skaidrumo kryptimi, t. y. įmonės valdymo organai atliks vidaus auditą ir apgins įmonės interesus, jei bus švaistomas ar neefektyviai naudojamas įmonės turtas. Įmonėje turi būti įdiegtos pažangiausios korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo priemonės.

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

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

Siekiant įgyvendinti įmonei keliamus lūkesčius, bus iš pagrindų peržiūrėta įmonės veiklos praktika ir politika korupcijos prevencijos ir vidaus kontrolės srityje, įvertintos korupcijos rizikos bei sukurta ilgalaikė veiksminga, kryptinga ir nuosekli korupcijos prevencijos ir vidaus kontrolės sistema. Tai neabejotinai prisidės siekiant įmonės veiklos viešumo ir atvirumo, vykdomų procedūrų skaidrumo ir jose dirbančių asmenų antikorupcinio sąmoningumo didinimo. Įmonė įdiegs korupcijos prevencijos priemones, kurių visuma ilgainiui taps integralia vidaus kontrolės ir įmonės organizacinės kultūros dalimi. Jei organizacijos nariai jaučia, kad aukščiausieji vadovai rūpinasi kontrole ir kad ji palaikoma ne paviršutiniškai, o iš esmės, galima teigti, kad organizacijos vidaus kontrolės tikslai bus pasiekti. Vadinas, vidaus kontrolės tikslams ir ypač – „etiškos veiklos“ tikslui pasiekti labai svarbu, kad vadovybė, visų pirma, pati elgtųsi etiškai ir reikalautų etiško elgesio iš kitų. Atlikdama pareigas, vadovybė turi rodyti gerą pavyzdį savo veiksmais, kurie aiškiai indikuoja, koks elgesys yra tinkamas, o ne tik tai, kas priimtina ar tikslinga praktiniu, bet ne moralės požiūriu. Įmonės vadovybė supranta, kad yra svarbiausia vidaus kontrolės grandis, prisiima šią atsakomybę ir įsipareigoja savo asmeniniu pavyzdžiu ir darbais kurti antikorupcinę aplinką įmonėje skatindama tvarkingo, etiško, taupaus, rezultatyvaus ir efektyvaus elgesio politiką. Savo ruožtu visiems organizacijos darbuotojams tenka svarbus vaidmuo tokią aplinką kuriant ir įgyvendinant. Tikimasi, kad įmonės darbuotojai sąžiningai tarnaus visuomenės interesams ir reikiamai tvarkys valstybės išteklius. Siekiant užtikrinti įmonei keliamų strateginių tikslų įgyvendinimą, korupcijos prevencijos ir vidaus kontrolės srityje numatoma:

Įmonės veiklos rizikoms identifikuoti ir valdymui užtikrinti sukurti atskirą vidaus kontrolės ir rizikų valdymo sistemą, kurios metu bus nustatomos pagrindinės rizikos sritys, bei planuojami veiksmai rizikoms mažinti, nenumatytų įvykių prevencijai ir jų valdymui.

- Identifikuoti rizikingiausias veiklos sritis ir nustatyti jų prioritetiškumą, išanalizuoti ir pateikti įmonės vadovui informaciją apie šias veiklos sritis veikiančius korupcijos rizikos faktorius, dėl kurių būtina imtis veiksmų korupcijos rizikai mažinti;
- Sukurti informacijos apie pažeidimus teikimo, tyrimo ir asmens informavimo procedūrą užtikrinant asmenų, pateikusių informaciją apie pažeidimus, apsaugos, skatinimo ir pagalbos jiems priemones;
- Įdiegti įmonės vykdomų viešųjų pirkimų prevencinę kontrolę, kuri apimtų visus viešųjų pirkimo vykdymo etapus ir pirkimo sutarčių vykdymo kontrolę;
- Užtikrinti įmonėje dirbančių asmenų, kuriems taikomi Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo nuostatų reikalavimai ir apribojimai, kontrolę, įdiegti kitų įmonės darbuotojų (vidaus) privačių interesų deklaravimo ir valdymo politiką.

Registrų centro gebėjimai kurti ir plėtoti savo išteklius, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir jos poreikius, ne kartą įvertinti nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. 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“ – 31-ąją vietą iš 190 vertintų valstybių. Registrų centro kompetencija nekilnojamojo turto ir su juo susijusių teisių registravimo srityje vertinama ir trečius metus iš eilės įmonės atstovai Pasaulio banko kviečiami skaityti pranešimus bei dalyvauti srities lyderių diskusijose.

Kiekvienais metais Registrų centras organizuoja didelės svarbos tarptautinius renginius: 2018 m. įmonė surengė tarptautinį seminarą „REG-NORD-BALT 2018“, kuriame buvo diskutuota įmonei aktualiais klausimais ir priimtose atitinkamos išvados, susijusios su Nekilnojamojo turto, Gyventojų ir Juridinių asmenų registrų plėtros tendencijomis, duomenų atvėrimo, naujų duomenų analizės, kognityvinės kompiuterijos, biometrinių duomenų, prognozavimo modeliavimo ir blokų grandinės technologijų diegimu, valstybės registrų ir kitų informacijos išteklių konsolidavimu ir kitais klausimais.

Plėtojant tarptautinį bendradarbiavimą, keičiantis ir skleidžiant gerąją praktiką ir patirtį, įmonėje organizuoti giminingoms institucijoms iš Albanijos, Azerbaidžano, Maroko, Baltarusijos, Etiopijos, Ukrainos ir kitų šalių mokymai Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo, registravimo, masinio turto vertinimo, naujausių technologinių sprendimų, įgyvendintų projektų, sukurtų ir teikiamų el. paslaugų ir kitose srityse. 2018 m. su Suomijos Nacionaline nekilnojamojo turto tvarkymo įstaiga pasirašytas atnaujintas Susitarimo memorandumas dėl bendradarbiavimo.

Registrų centras yra pripažintas tarptautiniu mastu ir kviečiamas įgyvendinti tarptautinius projektus. Pažymėtina, kad Registrų centras kartu su Nyderlandų savivaldybių asociacija laimėjo konkursą Kosove ir šiuo metu įgyvendina Dvynių projektą „Parama civilinės būklės aktų registravimui ir dokumentų saugumui užtikrinti“. Apie dvejus su puse metų truksiančio projekto metu, remiantis Nyderlandų ir Lietuvos patirtimi, įvertinamos Kosovo Respublikos šios srities viešojo administravimo sektoriaus administracinės ir organizacinės struktūros, teisės aktai, naudojamos informacinės ir ryšių technologijos ir rengiami šalies aplinkai pritaikyti pasiūlymai ir rekomendacijos. Registrų centras atsakingas už dviejų projekto komponentų – „Teisinė sistema“ ir „ICT“ – įgyvendinimą. Projektas finansuojamas iš Europos Sąjungos lėšų.

2018 m. įgyvendintas „InnoTeam“ projekto, finansuojamo pagal Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir inovacijų programą „Horizontas 2020“, pirmasis etapas. Vienas iš projekto partnerių – Registrų centras. Projekto koordinatorius yra Kauno technologijų universitetas, kuris kartu su dviem Lietuvos partneriais – Vilniaus Gedimino technikos universitetu ir Registrų centru – bei dviem partneriais iš Švedijos – Lindšopingo universitetu bei Tyrimų ir inovacijų centru „RISE“ kuria Baltijos šalių daiktų interneto mokslo ir technologijų kompetencijų centrą. Šiuo metu yra sukurtas išsamus kompetencijų centro verslo planas. 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 investuojama į intelektualio potencialo vystymą, o ne infrastruktūrą.

Siekiant prisidėti prie ES ir kitų tarptautinių organizacijų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, ypač svarbus Registrų centro atstovų dalyvavimas įvairių tarptautinių organizacijų veikloje, kaip antai Europos verslo registrų forume (ECRF), Centrinės, komercinės ir bendrovių registrų sąveikos komitete (toliau – BRIS), Europos nacionalinių kartografavimo ir nekilnojamojo turto kadastro bei registro institucijų asociacijoje („EuroGeographics“), Europos žemės registrų asociacijoje (ELRA), Europos Sąjungos Nuolatiniam kadastro komitete (PCC) ir kitose su įmonės funkcijomis susijusių tarptautinių organizacijų veiklose bei tarptautiniuose renginiuose. Dalyvavimas tarptautinių organizacijų, darbo grupių veikloje ir tarptautiniuose renginiuose leidžia kritiškai įvertinti savo pasiekimus, susipažinti su tarptautiniu mastu pripažintų ekspertų rekomendacijomis ir patarimais, kitų šalių gerąją patirtimi bei pasaulinėmis tendencijomis, ypač kas susiję su ES teisės aktais, tokių kaip direktyva dėl viešojo sektoriaus informacijos pakartotinio naudojimo, INSPIRE direktyva, direktyva dėl centrinių, komercinių ir bendrovių registrų sąveikos, ir kitų ES teisės aktų ir iniciatyvų įgyvendinimu, susijusių su duomenų iš pagrindinių valstybės registrų teikimu, elektroninių paslaugų kūrimu ir registrų ir kitų informacinių sistemų sąveika.

Tarptautinio bendradarbiavimo srityje svarbu: kurti ir išlaikyti įmonės lyderio įvaizdį tarptautinėje arenoje, dalyvauti diskusijose priimanč ir derinanč ES teisės aktus ir kitus dokumentus, standartus ir taisykles, kurie aktualūs įmonės veiklai, dalytis sukaupta profesine kompetencija su kitų šalių specialistais, susipažinti ir perimti kitų šalių gerąją patirtį, skleisti užsienio šalių giminingų institucijų inovacijas ir gerąją praktiką, stiprinti bendradarbiavimą su giminingomis užsienio institucijomis, kuris leistų įmonės darbuotojams tobulinti profesines žinias.

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

ĮMONĖS KURIAMA VERTĖ

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

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

Registrų centras yra Duomenų analizės sistemos (toliau – DAIS) kūrimo etape – duomenų analizės ir apdorojimo blokinio, paremto atviro kodo „Apache Hadoop“ paskirstytų failų sistema (angl. *Hadoop Distributed File System*). Šis Registrų centro nuosavomis lėšomis įgyvendinamas projektas leis apdoroti didelius duomenų masyvus ir į sistemą integruoti išorinius duomenų šaltinius. Duomenų analizės sistema yra vienas esminių komponentų siekiant atverti Registrų centro tvarkomų registrų ir IS duomenis, juos anonimizuoti, kad atitiktų BDAR, transformuoti bei parengti pagal vartotojų poreikius. Duomenų analizės sistema sudarys galimybę Registrų centro klientams pasiūlyti naują komercinių (nemonopolinių) paslaugų spektrą:

- prieigą prie demonstracinių Registrų centro tvarkomų registrų ir IS integruotų duomenų modelių, kuriais klientai galės pagal savo poreikius kurti (-s) personalizuotus duomenų rinkinius ir (ar) taikomąsias programas;
- gauti duomenų analizės ir duomenų gavybos (angl. *Data mining*) paslaugas;
- per vieną sąsają gauti paketinius duomenis iš skirtingų registrų ir informacinių sistemų ir prireikus prijungti išorinius duomenų šaltinius.

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

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.

3 pav. Registrų centro pagrindinės ir palaikančios veiklos schema

Pagrindinės veiklos

- ↓ Duomenų surinkimas
- ↓ Patikra ir registravimas
- ↓ Dokumentų archyvas
- ↓ Duomenų ir teisių apsauga
- ↓ Duomenų distribucija
- ↓ Elektroninės paslaugos
- ↓ Klientų aptarnavimas

Palaikančios veiklos

- ↓ Strateginis planavimas, finansų analizė ir apskaitos valdymas
- ↓ IT infrastruktūra, IS projektavimas, kūrimas, tvarkymas, plėtra bei kibernetinė sauga
- ↓ Žmogiškųjų išteklių valdymas
- ↓ Prevencija, veiklos rizikos ir fizinės saugos valdymas
- ↓ Turto valdymas
- ↓ Viešieji pirkimai
- ↓ Teisinės atitikties valdymas
- ↓ Komunikacija

Registrų centro veikla daugiausiai grindžiama informacinių technologijų taikymu, todėl įmonė jautriai reaguoja į technologinių veiksmų pokyčius, stengiasi juos numatyti ir pasirinkti optimalius, ilgalaikę perspektyvą turinčius sprendimus. Pasirenkami sprendimai turi leisti tinkamai įvertinti jų bendrąją naudojimo kainą (angl. TCO), atitikti Registrų centro poreikius ir lūkesčius, lengvai integruotis su naudojamomis taikomųjų programų, duomenų ir technologijų architektūromis ir leisti mažinti paslaugų teikimo sutrikimo riziką, užtikrinti konkurencingą tiekėjų rinkos aplinką, kad sprendimus galėtų pasiūlyti keli tiekėjai. Didelis dėmesys yra skiriamas esamos infrastruktūros konsolidavimui siekiant aukštą rezultatą pasiekti optimaliomis reikalingos technikos ir programinės įrangos sąnaudomis, yra naudojami atvirojo kodo sprendimai, leidžiantys dar labiau sumažinti eksploatacines išlaidas. Registrų centro teikiamos paslaugos neturi paslaugų vartotojui sukelti rūpesčių diegiant papildomą programinę įrangą į naudojamą įrenginį, todėl kuriami sprendimai, leidžiantys panaudoti standartines programines priemones, esančias vartotojo įrenginyje. Stiprinamos įmonės architektūros specialisto, atsakingo už bendrą įmonės architektūrą, veiklos architekto, atsakingo už įmonės vidinius gebėjimus ir išorinių paslaugų tiekėjų užtikrinamus pajėgumus, duomenų architekto, atsakingo už koncepcinių, loginių ir fizinių duomenų esybių modeliavimą, programų architekto, atsakingo už koncepcinių, loginių ir fizinių programų komponentų modeliavimą, technologijų architekto, atsakingo už koncepcinių, loginių ir fizinių technologijų komponentų modeliavimą, kompetencijos. Investavimas į darbuotojus ir Registrų centre esančių specialistų kompetencijų vystymas leidžia kurti aukšto sudėtingumo technologinius sprendimus, kurių įgyvendinimą galima perleisti trečiosioms šalims.



ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

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



Įmonėje bus įdiegta teisingo atlygio ir motyvavimo sistema, priklausanti nuo metinių kiekvieno darbuotojo veiklos vertinimo bei įmonės rodiklių pasiekimo rezultatų. Siekiant užtikrinti Registrų centro vykdomas funkcijas įmonėje, darbuotojų poreikis nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja darbuotojų skaičių atsižvelgdama į veiklos efektyvumo kriterijus, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais. 2019 m. bus įdiegta darbuotojų veiklos vertinimo sistema, kuri leis ugdyti vadovus ir darbuotojus, numatant metinius veiklos tikslus, turinčius tiesiogines sąsajas su bendrovės strategija. 2019 m. metinių tikslų kėlimas bus orientuotas į vertinamųjų pokalbių tarp vadovo ir darbuotojo sisteminių įvedimą ir grįžtamojo ryšio teikimą. Siekiant teikti kokybiškas paslaugas, bus standartizuojami ir vienodai diegiami klientų aptarnavimo mokymai, kvalifikacijos kėlimo pagrindinėse veiklose sistema. Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę sumažina administracinę naštą, paslaugos tampa patogesnės jų gavėjams, registro tvarkytojui sumažėja darbo su popieriniais dokumentais, tačiau prireikia aukštos kvalifikacijos specialistų, gebančių nustatyti reikalavimus kuriamoms ar tobulinamoms programinėms priemonėms.

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinių sričių kompetentingiems specialistams parengti reikalingas ne trumpesnis nei 1–2 metų laikotarpis, stengiamasi išlaikyti esamą darbuotojų potencialą, sudarant sąlygas nuolat ugdyti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją. Nuolat rengiami mokymai ir kvalifikacijos kėlimo seminarai. 2019 m. mokymams numatyta 100 tūkst. eurų. 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. Tam reikalingi papildomi finansiniai ištekliai darbuotojų motyvacijai skatinti. Tuo

tikslo nuo 2020 metų bus įdiegta veiklos vertinimo sistemos sąsaja su metiniu kintamos atlygio dalies įdiegimu.

Taip pat vienas iš įmonės iššūkių – naujos organizacinės kultūros formavimas ir vertybių stiprinimas. Tuo tikslu, kartu su metinės veiklos vertinimo sistemos diegimu, kurio metu bus kaskaduojami bendrovės strateginiai tikslai iki individualaus darbuotojo lygmens, bus inkorporuotas ir vertybių vertinimas. Vadovui ir darbuotojui kalbantis apie veiklos rezultatus ir individualią pažangą, bus numatoma aptarti ir darbuotojo elgseną, kaip ji atitinka bendrovės vertybes (profesionalumą, bendradarbiavimą ir atsakomybę).

APTARNAVIMO KOKYBĖ

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. 2019 metais planuojama atlikti visos apimties viešosios nuomonės tyrimus, apimančius visus registrus.

Klientų konsultavimo telefonu kokybę nuolat stebi ir užtikrina Informacinė tarnyba, vadovaudamasi filialo, tarnybos ir pareiginių nuostatais. Siekdamas operatyviai teikti klientams aktualią informaciją ir spręsti jiems rūpimus klausimus, Registrų centras vykdo interaktyvų klientų konsultavimą interneto svetainėje *info.registrucentras.lt*, kurios kokybę nuolat stebi ir užtikrina paskirti specialistai.

Siekiant tobulinti klientų aptarnavimo procesus ir sparčiai gerinti klientų aptarnavimo kokybę, įmonės struktūroje jaučiamas poreikis įtvirtinti naują pareigybę – klientų aptarnavimo direktorių, kuris sistemingai peržiūrėtų, tvarkytų ir tobulintų esamą klientų aptarnavimo sistemą pagal nustatytus poreikius, diegtų ir užtikrintų vienodą 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 veiksnis nuolat vertina atsižvelgdama į besikeičiančias aplinkybes.

POLITINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI

Politiniai ir teisiniai veiksniai nūdienos kontekste yra glaudžiai susiję, todėl juos nagrinėsime bendrai. Įmonės veiklą lemiančius politinius ir teisinius veiksnis 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.

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

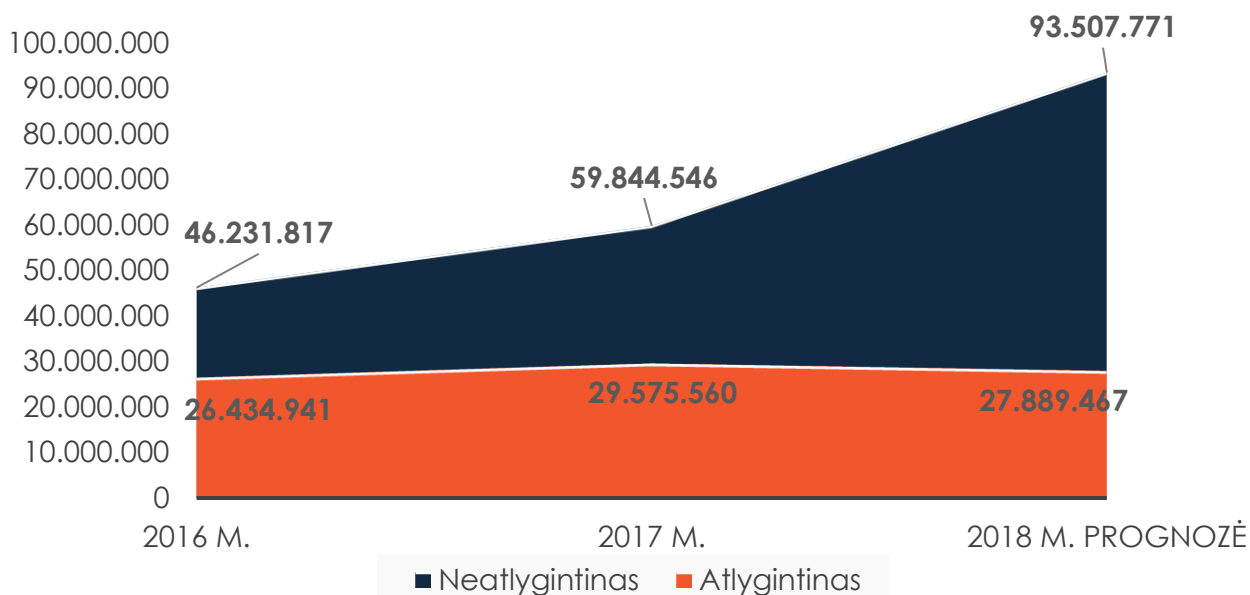
Keičiantis teisės aktams, reglamentuojantiems Registrų centro tvarkomų registrų veiklą, nurodytais terminais turi būti atliekami atitinkami programinių priemonių pakeitimai. Įmonė paslaugas, susijusias su informacinių technologijų priežiūra ir plėtra, įsigyja viešojo pirkimo būdu. Programinių priemonių plėtos 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. Didelė problema matoma tame, kad teisės aktais įmonei pavedant atlikti sistemų pakeitimus, nėra numatomas finansavimas. Tuo atveju, kai keičiama informacinė sistema negeneruoja arba nepakankamai generuoja pajamų, kad jų pagrindu būtų vykdomas vystymas, tų sistemų vystymas turi būti vykdomas kitų registrų ar informacinių sistemų sugeneruotų pajamų sąskaita. 2018 m. buvo atlikta daug teisės aktų pakeitimų, kuriais Registrų centras įpareigotas atlikti funkcinis atnaujinimus daugumoje sistemų – Juridinių asmenų dalyvių informacinėje sistemoje, Antstolių informacinėje sistemoje, Licencijų informacinėje sistemoje, Juridinių asmenų registro informacinėje sistemoje. 2019 m. lėšų poreikis šiems pakeitimams įgyvendinti – apie 1 mln. eurų. Kadangi lėšų skyrimas įmonės tvarkomų registrų ir IS plėtrai ir palaikymui dėl įvairių priežasčių nėra nuosekliai vykdomas (arba nevykdomas visai), tai gali daryti neigiamą įtaką sklandžiam jų darbui ir trikdyti jų pagrindu vykdomų įmonės viešųjų paslaugų teikimą. Šiuo metu parengti ir derinami nauji, su Nekilnojamojo turto, Hipotekos, Sutarčių ir Įgaliojimų registrų modernizavimu susiję, teisės aktų pakeitimai, išplečiantys galimybes Registrų centro klientams plačiau naudoti elektronines priemones sudarant hipotekos ir įkeitimų sandorius ar įgaliojimus, mažinantys įmonės sąnaudas artimojo perspektyvoje. Tačiau jiems įgyvendinti trijų metų laikotarpiu bus reikalingos apie 2 mln. eurų investicijos.

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. 2018 m. sausio 10 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 45 „Dėl Atlyginimo už dokumentų teikimą dydžių apskaičiavimo ir atlyginimo už registro duomenų, registro informacijos, registrai pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų, valstybės informacinių sistemų duomenų teikimą mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Šis nutarimas numato naujų įkainių skaičiavimo tvarką, jų perskaičiavimo principus. Šio nutarimo pagrindu Registrų centras viešojo pirkimo būdu nupirko paslaugas dėl naujų įkainių paskaičiavimo metodikos sukūrimo ir įdiegimo įmonės finansinėje programoje. Metodikos esmė – įkainių dydis bus paremtas patirtomis faktinėmis sąnaudomis paslaugai suteikti (ABC metodas). Nauji įkainiai už teikiamas paslaugas turi būti audituoti

nepriklausomo auditoriaus ir iki 2019 m. vasario 1 d. pateikti tikrinti Ryšių reguliavimo tarnybai. Tikėtina, kad nauja kainodara gali įsigalioti 2019 m. gegužės–birželio mėn. Registrų centrui tai naujas veiklos etapas – skaidri ir kaštais pagrįsta kainodara, jos taikymo principai šiandien yra vieni iš prioritetinių veiksmų įmonės veikloje. Minėtame kontekste 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 sukuriamą pajamų dalis skiriama įmonės plėtrai. Šiandien dar sunku įvertinti naujos kainodaros taikymo poveikį įmonės finansiniam rezultatui, juolab, kad naujuoju nutarimu ribojamas ir įmonės pelnas, kuris bus nustatomas priklausomai nuo įmonės gamybinio ilgalaikio turto likutinės vertės ir ECB palūkanų normos, kuri negali viršyti 5 proc. punktų. Preliminariais skaičiavimais įmonė galėtų gauti tik apie 900 tūkst. pelno per metus. Tad siekiant kurti didesnę grąžą savininkui ir valstybei, Registrų centro siekis yra vystyti komercinių paslaugų spektrą.

Vadovaujantis šiuo metu galiojančia valstybės informacinių išteklių redakcija, registrų

5 grafikas. Duomenų teikimas, vnt.



ir informacinių sistemų duomenys neatlygintinai perduodami susijusiems registrams ir informacinėms sistemoms, teikiami mokesčių administravimo, teisėtvarkos institucijoms ir teismams numatytoms funkcijoms atlikti. 2017 m. tokių suteiktų duomenų sąnaudos sudarė apie 5 mln. eurų (suteikta 59,8 mln. vnt. paslaugų), iš valstybės biudžeto buvo kompensuota 370 tūkst. eurų suma, 2018 m. neatlygintinų duomenų teikimo apimtys dar auga, o kompensuota iš valstybės biudžeto suma – 317 tūkst. eurų. Neatlygintinų duomenų teikimo apimtys, lyginant su mokamomis paslaugomis, pateikiamos 5 grafike.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo 25 ir 29 straipsnio pakeitimo nuostatomis, kurios įsigalioja 2019 m. sausio 1 d., už registro objekto registravimą bei gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atlikdamos teisės aktuose nustatytas funkcijas, nemokės Vyriausybės nustatyto

atlygio registro tvarkytojui. Neatlygintino registro duomenų, registro informacijos, registruoti pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų teikimo kontekste problemų kelia tai, kad šandien yra labai aiški tendencija – kasmet didėja tiek neatlygintinių duomenų gavėjų ratas, tiek naudojimosi apimtys. Kadangi Registrų centras gali kontroliuoti tik paimamų duomenų teisėtumą, bet ne apimtį, sunku prognozuoti neatlygintino duomenų skaičiaus augimą. Tikimasi, kad, įsigaliojus įstatymo pakeitimo nuostatomis, viešojo sektoriaus institucijos atsakingai ir pagrįstai naudosis Registrų centro neatlygintinomis paslaugomis, nedidindamos naštos valstybės biudžetui bei nesudarydamos sunkumų įmonei. Remiantis šia logika, prognozuojame, kad 2019 m. Registrų centro sąnaudos dėl neatlygintino duomenų teikimo ir objektų registravimo sudarys apie 7,5 mln. eurų, pardavimų pajamos vien dėl minėtų teisės aktų pasikeitimų sumažės apie 4,7 mln. eurų. 2019 metams šių paslaugų teikimo kompensavimui iš valstybės biudžeto planuojama skirti 4,577 mln. eurų. Šandien jau prognozuojamas lėšų stygius, tačiau jei neatlygintinių duomenų teikimo ir registravimo paslaugų apimtys dar gerokai augs, tikėtina, kad įmonė 2019 metais gali susidurti su apyvartinių lėšų trūkumu. Tik teisingas, stabilus ir atitinkantis suteiktų paslaugų kiekius finansavimas – pagrindinis svertas įmonės efektyvumui didinti. Vadovaujantis šia nuostata ir sudarytos 2019-2022 metų finansinės prognozės, darant prielaidas, kad nuo 2020 m. įmonė gaus pilną finansavimą už neatlygintinių duomenų teikimą bei registravimą.

Neapibrėžtas teisinis reguliavimas daro įtaką ir naujoms, inovatyvioms viešosioms paslaugoms teikti. Pavyzdžiui, nors Gyventojų registre yra sukaupta 76 proc. registruotų asmenų biometrinių duomenų, biometrinių duomenų kokybė yra pakankama naudoti ir gali būti naudojama asmens tapatybei patikrinti ir asmeniui identifikuoti, iki šiol Gyventojų registro sukaupytų biometrinių duomenų pagrindu nėra galimybės teikti viešąsias paslaugas, biometriniai duomenys nėra naudojami asmeniui identifikuoti, šių sukaupytų duomenų nėra galimybės panaudoti sveikatos apsaugos, teisėsaugos ir kitose tam tinkamose srityse, nes nėra aišku, kokie yra teisiniai apribojimai registre sukauptus biometrinius duomenis naudoti asmeniui identifikuoti. Matydamas didžiulę paslaugos vertę ir naudą visuomenei bei verslui, vertindamas duomenų panaudojimo perspektyvas, Registrų centras inicijuos reikiamų įstatymų pakeitimus ir jau šandien rengiasi vykdyti bandomąjį projektą.

Įmonės veiklą taip pat lemia ir lems Europos Sąjungoje vykstantys procesai, galintys daryti įtaką jos finansiniams rodikliams, veiklos apimtims ir pajamoms. 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 papildomos investicijos, stiprėtų inovatyvios šalies įvaizdis, būtų kuriamos naujos darbo vietos. Jau dabar Registrų centras yra sukūręs priemones, leidžiančias keistis duomenimis tarp dalies įmonės tvarkomų ir Europos Sąjungos informacinių išteklių. Įmonė keičiasi ir platina juridinių asmenų duomenis per Europos verslo registrą (EBR), teikia Testamentų registro duomenis naudodamas 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.

Atviri duomenys (angl. *Open data*) (skaitmeninis turinys, kuris yra viešai prieinamas ir kuriuo gali laisvai naudotis bet kuris asmuo) – visoje Europos Sąjungoje įgyvendinamos viešojo sektoriaus informacijos pakartotinio naudojimo politikos dalis. Šią atvirų duomenų iniciatyvą, atsižvelgiant į Vyriausybės įsipareigojimus atverti kokybiškus viešojo sektoriaus duomenis, įgyvendina viešojo sektoriaus įstaigos, taip pat Registrų centras, kuris turi sudaryti palankias sąlygas fiziniams ir juridiniams asmenims pakartotinai panaudoti turimą informaciją, neatsižvelgiant į fizinių ir juridinių asmenų teisėtos veiklos tikslus ir teisinę formą. Duomenų atvėrimas įmonės veiklos modelyje turi prioritetinę reikšmę.

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 ir kadastro tvarkymo sudaro apie 68 proc. visų gaunamų pajamų. Taip pat su nekilnojamojo turto operacijomis glaudžiai susijusios ir komercinės paslaugos – kadastriniai matavimai ir turto vertinimas, kurios generuoja dar apie 7 proc. visų įmonės pajamų. Tad bet koks rinkos sąstingis daro tiesioginę įtaką įmonės finansiniams rodikliams. Kaip buvo minėta, nuo 2018 m. vidurio jaučiamas sąstingis nekilnojamojo turto rinkoje, kas turi didelę įtaką įmonės veiklos rezultatui. Šio registro pajamos, palyginus su 2017 m., mažėjo beveik 400 000 eurų. Per 2018 m. III ketvirtį įsigyto būsto kaina šalyje siekė 756 eurus už kvadratinį metrą, t. y. 4,2 proc. mažiau negu praėjusio ketvirčio vidurkis. Didžiuosiuose šalies miestuose kainos kaip ir buvo stabilios, tačiau kaimiškose vietovėse kainos grįžta į 2017 m. lygį. Jaučiamas kritimas ypač naujos statybos butų kainose, jis siekia 8 proc. palyginus su II šių metų ketvirčiu. Nors 2018 metų pirmąjį pusmetį nekilnojamojo turto rinka Lietuvoje išlaikė pozityvius nuotaikas, tačiau sandorių apimtys, lyginant su atitinkamu laikotarpiu 2017 metais, sumažėjo. Sandorių mažėjimas jaučiamas ir III šių metų ketvirtyje. Lyginant 2017 m. ir 2018 m. tris metų ketvirčius, sudaryta beveik 1 300 mažiau sandorių. Ypač krenta žemės pirkimo–pardavimo bei registravimo sandoriai, kurie ir turėjo didžiausią įtaką Nekilnojamojo turto registro ir kadastro pajamoms kristi. Vertinant rinkos prognozes, Registrų centras šiame segmente neplanuoja ženklaus pajamų augimo ir ateinančiais metais.

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 nuostolių. 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. 2019 m. įsigaliojanti nauja kainodara turi išspręsti minėtas problemas.

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

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) taip pat turi didelę įtaką įmonės veiklai: tai skatina gyventojus daugiau naudotis Registrų centro elektroninėmis paslaugomis, mažina klientų srautus klientų aptarnavimo padaliniuose, leidžia mažinti aptarnaujančio personalo skaičių bei optimizuoti patalpų plotus. Įmonė nuolatos vertina savo nutolusių padalinių veiklą, ieško efektyvesnių klientų aptarnavimo būdų, mažinant aptarnavimo vietų plotus, tačiau yra stengiamasi išlaikyti kliento aptarnavimo tinklo prieinamumą.

TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI

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

Internetinių taikomųjų programų plėtrą lemia 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.

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

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

- išplėtotą informacinių technologijų infrastruktūrą ir aukštos kokybės teikiamos elektroninės paslaugos;
- aukštą darbuotojų kvalifikaciją ir ilgametę patirtį;
- įmonės kompetenciją;
- mažą darbuotojų kaitą;
- klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo kokybė;
- pasaulinis pripažinimas ir aktyvus dalyvavimas tarptautinėje veikloje.

Silpnybės:

- vieningo organizacijos mastu personalo planavimo, darbuotojų vertinimo ir atlygio politikos, susijusios su įmonės veiklos rezultatais, stoka;
- kritinių pareigybių stebėsenos proceso nebuvimas;
- klientų aptarnavimo standarto trūkumas;
- nepakankamas informacinių sistemų integracijos lygis;
- nepakankamai atnaujintos tarnybinės stotys ir serverių bei duomenų centro infrastruktūra;

Galimybės:

- vidinių informacinių išteklių konsolidavimas, kas sudarys galimybes toliau optimizuoti įmonės infrastruktūrą ir atverti naujus pajamų šaltinius;
- organizacinės kultūros ir vertybių stiprinimas, atlygio ir motyvacijos bei veiklos vertinimo sistemų kūrimas ir įdiegimas, padėsiantis bendrovei siekti strateginių tikslų, darbuotojams matyti jų tiesioginį indėlį į organizacijos veiklos gerinimą bei leisiantį jaustis motyvuotais;
- patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas;
- sąnaudomis pagrįstų įmonės paslaugų įkainių patvirtinimas ir periodinis peržiūrėjimas užtikrinant optimalų finansavimo lygį;
- komercinių paslaugų plėtra siekiant mažesnės priklausomybės nuo išorinių finansavimo šaltinių;
- rizikos valdymo ir korupcijos prevencijos sistemos, kuri leis didinti įmonės organizacinių tikslų pasiekimo tikimybę, veiklos efektyvumą, diegimas.

Grėsmės:

- didėjantis neatlygintinai teikiamų paslaugų, už kurias nėra tinkamai kompensuojama, kiekis daro neigiamą įtaką įmonės veiklai;
- kainodara, neatitinkanti patiriamų sąnaudų;
- nenuoseklus lėšų skyrimas įmonės tvarkomų registrų ir IS plėtrai ir palaikymui;
- IT specialistų trūkumas, esamų darbuotojų išlaikymas;
- gyventojų emigracijos augimas;
- neapibrėžtas teisinis reguliavimas, stabdantis paslaugų plėtrą;
- rinkos pokyčiai, įtakojo įmonės finansinius rezultatus.

STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

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

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

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

Misija	Visuomenės poreikių tenkinimas, efektyviai ir patikimai tvarkant patikėtus valstybės informacinius išteklius.	
Vizija	Lyderiaujanti pasaulyje, valstybės informacinius išteklius tvarkanti ir jų pagrindu paslaugas teikianti įmonė.	
Vertybės	Profesionalumas:	• užtikriname atsakingą požiūrį į mums patiktų uždavinių sprendimą; • nuolat domimės viešaisiais interesais, verslo aplinka, klientų poreikiais; • palaikome ir skatiname kvalifikacinį ir kūrybinį darbuotojų tobulėjimą; • gerai žinome, ką darome, ir aktyviai siekiame sužinoti dar daugiau; • kuriame ir įgyvendiname naujus, inovatyvius ir efektyvius projektus bei sprendimus.
	Bendradarbiavimas:	• 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; • siekiame skaidrumo.

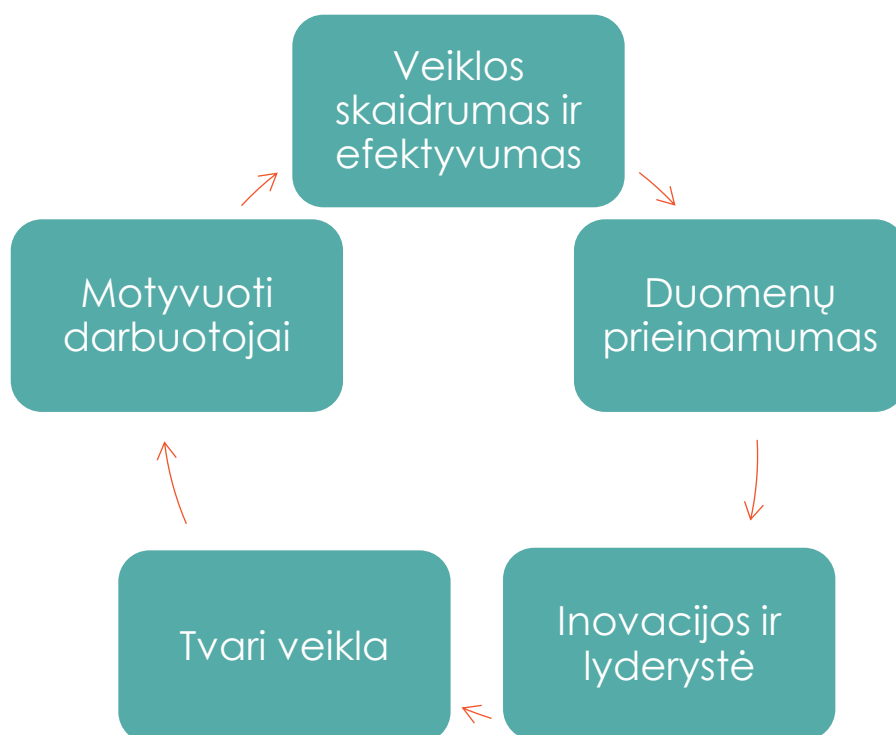
Registrų centras inovatyviais ir kompetentingais sprendimais tobulina valstybės registrų sistemą, plečia valstybės registrų duomenimis grindžiamų paslaugų spektrą. Registrų centras suteikia viešojo sektoriaus institucijoms pažangias viešojo administravimo priemones, patikimais ir atvirais duomenimis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

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

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

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

Pagrindiniai 2019–2022 metų veiklos principai



IV STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Registrų centras, numatęs savo veiklą plėtoti anksčiau minėtomis strateginėmis kryptimis, kelia sau 3 pagrindinius tikslus, kuriais nustatomos prioritetinės įmonės veiklos kryptys 4 metų laikotarpiui. Formuluoju tikslus, buvo stengiamasi įgyvendinti principą, kad reikia panaudoti įmonės stipriąsias puses ir mažinti silpnybes, o išorės grėsmes paversti galimybėmis. Strateginiai tikslai ir uždaviniai buvo nustatyti laikantis tokios loginės schemas: 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 iškeltus tikslus ir uždavinius, ir galimybės nesudėtingai rodiklį išmatuoti. Tinkamos ir motyvuojančios ambicijos buvo įvertintos nustatant rodiklių vertes. 3 lentelėje pateiktos detalios strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės.

3 lentelė. Strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
1 tikslas. Inovatyvus ir kokybiškas valstybės registrų ir informacinių sistemų tvarkymas bei plėtra						
1.1.	Rodiklis Elektroninių paslaugų 24/7 pajamų dalis (pajamų proc. nuo elektroniniu būdu teikiamų paslaugų)	35	38	40	42	Paslaugų valdymo direktorius
1.2.	Rodiklis Klientų palankumo rodiklis (<i>Net Promoter Score</i> – NPS)	66	68	70	70	Direktoriai pagal kompetenciją
1.3.	Rodiklis Veiklos architektūros procesų aprašymas (proc. nuo bendro)	60	80	100	100	Direktoriai pagal kompetenciją
1 uždavinys – Didinti centralizuotai tvarkomų registrų ir informacinių sistemų teikiamų paslaugų skaičių						
1.1.1.	Rodiklis Paslaugų, pasiekiamų elektroniniu būdu, dalis, proc.	76	78	80	85	Direktoriai pagal kompetenciją

3 lentelė. Strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
1.1.2.	Rodiklis Atvertų duomenų rinkinių skaičiaus (augimas proc. lyginant su praėjusiais metais)	100	30	25	15	Direktoriai pagal kompetenciją
2 uždavinys – didinti kibernetinę saugą						
1.2.1.	Rodiklis Valdomų saugos incidentų skaičius, proc.	60	70	80	82	Informacinių technologijų centro direktorius
3 uždavinys – tvarkomų registrų ir informacinių sistemų konsolidavimas						
1.3.1.	Rodiklis Integruotų registrų ir informacinių sistemų, naudojančių konsoliduotus informacinius išteklius, skaičius	15	18	22	22	Informacinių technologijų centro direktorius
4 uždavinys – tvarkomų registrų ir informacinių sistemų veiklos tęstinumo užtikrinimas						
1.4.1.	Rodiklis Tvarkomų registrų ir IS veiklos atstatymo laikas, val.	24	<8	<8	<8	Informacinių technologijų centro direktorius
2 tikslas. Didinti įmonės veiklos efektyvumą						
2.1.	Rodiklis EBITDA, tūkst. Eur	3090	3700	3900	4200	Vadovybė, Finansų valdymo departamentą vadovas
1 uždavinys – konsoliduotos IT išteklių infrastruktūros sukūrimas						
2.1.1.	Rodiklis Konsoliduotos duomenų bazės (proc. nuo bendro kiekio)	60	90	100	100	Informacinių technologijų centro direktorius

3 lentelė. Strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
2.1.2.	Rodiklis Konsoliduotos duomenų saugyklos, vnt.	8	6	6	6	Informacinių technologijų centro direktorius
2 uždavinys – didinti veiklos finansinį stabilumą						
2.2.1.	Rodiklis Pradelstų pirkėjų skolų mažinimas (daugiau nei 30 dienų nuo praėjusio finansinio laikotarpio, proc.)	20	20	15	15	Finansų valdymo departamento vadovas
2.2.2.	Rodiklis Skaidrių ir konkurencingų viešųjų pirkimų organizavimas (kai skelbiamuose pirkimuose atskiroms pirkimo objekto dalims pateikiamas daugiau kaip 1 pasiūlymas arba, atmetus kitų dalyvių pasiūlymus, pasiūlymų eilėje lieka daugiau kaip vienas tiekėjas), proc., vertinant pagal pirkimų vertę	70	75	80	85	Pirkimų skyriaus vadovas
3 uždavinys – veiklos efektyvumo didinimas						
2.3.1.	Rodiklis Pajamos, tenkančios 1 darbuotojui per mėn., Eur	2020	2240	2250	2270	Vadovybė, direktoriai pagal kompetenciją
2.3.2.	Rodiklis Sąnaudos, tenkančios 1 pajamų eurui	0,996	0,983	0,977	0,969	Vadovybė, direktoriai pagal kompetenciją

3 lentelė. Strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
4 uždavinys – vertybėmis grįstos naujos organizacinės kultūros formavimas						
2.4.1.	Rodiklis Bendroji metinė darbuotojų kaita, proc.	≤10	≤10	≤10	≤10	Žmogiškųjų išteklių valdymo departamento vadovas
2.4.2.	Rodiklis Sudarytos tarpusavio bendradarbiavimo sutartys su KTU bei VGTU	2	-	-	-	Žmogiškųjų išteklių valdymo departamento vadovas
2.4.3.	Rodiklis Įsidarbinusių absolventų skaičius iš Lietuvos TOP 30 (IT technologijų sritis)	-	1	1	2	Žmogiškųjų išteklių valdymo departamento vadovas
2.4.4.	Rodiklis Darbuotojų, pasirengusių pranešti apie korupcijos atvejus, skaičius	...	90 proc.	...	95 proc.	Prevencijos departamento vadovas
2.4.5.	Rodiklis Gerojo valdymo indeksas (SIPA metodika)	B+	A-	A	A+	Prevencijos departamento vadovas
5 uždavinys – įmonės reputacijos stiprinimas						
2.5.1.	Rodiklis Registru centro reputacijos indeksas (balais išorės vertinimu skalėje: + 100 -100)	15	25	35	45	Komunikacijos skyriaus vadovas
3 tikslas. Komercinių paslaugų plėtra						
3.1.	Rodiklis Komercinių paslaugų pajamų augimas, (palyginti su 2018 m. metais, proc.)	2	6	7	9	Komercinių paslaugų departamento vadovas

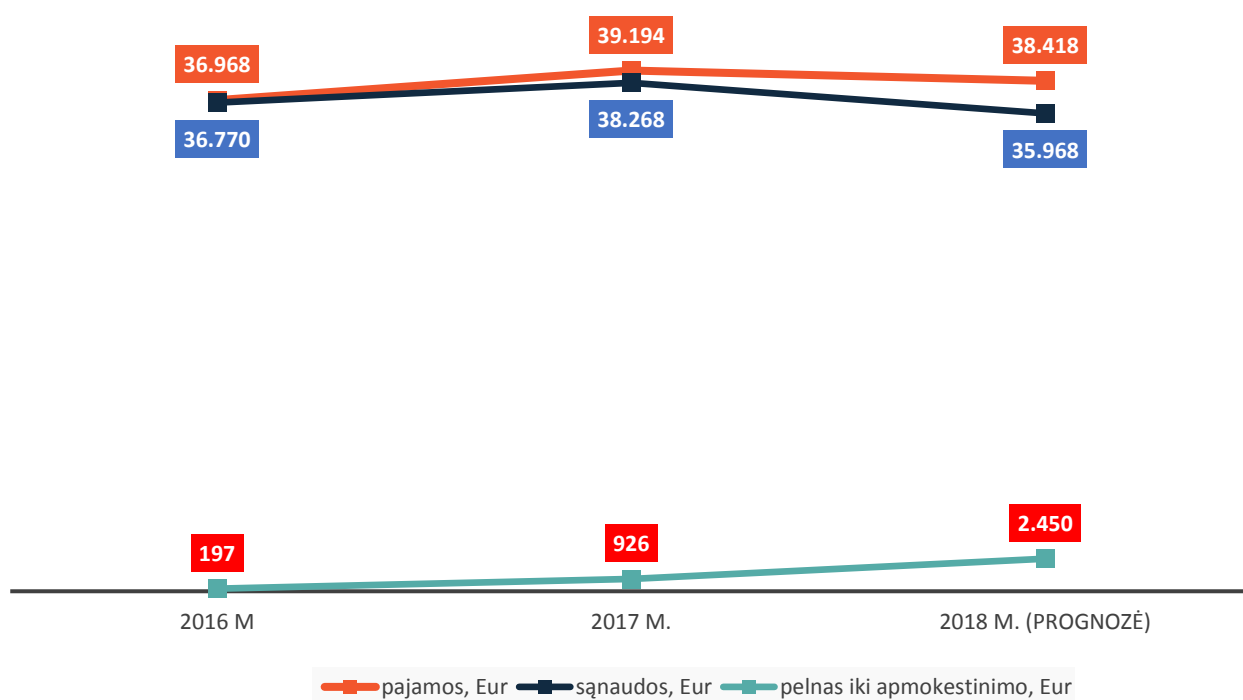
3 lentelė. Strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
1 uždavinys – aukštesnės pridėtinės vertės skaitmeninių paslaugų kūrimas						
3.1.1.	Rodiklis Demonstracinių registrų ir informacinių sistemų duomenų modelių skč.	4	7	11	12	Komercinių paslaugų departamento vadovas
3.1.2.	Rodiklis Integruotų analitinių duomenų teikimo didinimas (proc., palyginus su praėjusiais metais)	35	20	15	15	Direktoriai pagal kompetenciją Komercinių paslaugų departamento vadovas
3.1.3.	Rodiklis Kompleksinių (esamų ir naujų) paslaugų pajamų didinimas (proc. palyginus su praėjusiais metais)	5	10	10	10	Komercinių paslaugų departamento vadovas

V SKYRIUS. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS

Įmonės pagrindiniai finansiniai ištekliai – pajamos už įmonės tvarkomų registrų (Nekilnojamojo turto kadastro, Nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų registro, Adresų registro, Gyventojų registro, Hipotekos registro, Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registro, Įgaliojimų registro, Sutarčių registro, Testamentų registro, Vedybų sutarčių registro, Turto arešto aktų registro) ir informacinių sistemų duomenų registravimą bei jų teikimą, Sertifikatų centro, kadastrinių matavimų, turto vertinimo ir kitas komercines paslaugas. Registrų centro veiklos finansavimas pačios įmonės uždirbamomis lėšomis ir nedidelė, apie 7 proc. bendro pajamų kiekio neviršijanti, priklausomybė nuo valstybės biudžeto finansavimo šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą. Įmonės pagrindiniai finansiniai rodikliai pateikti 6 grafike.

6 grafikas. Pagrindiniai rodikliai (tūkst. Eur)



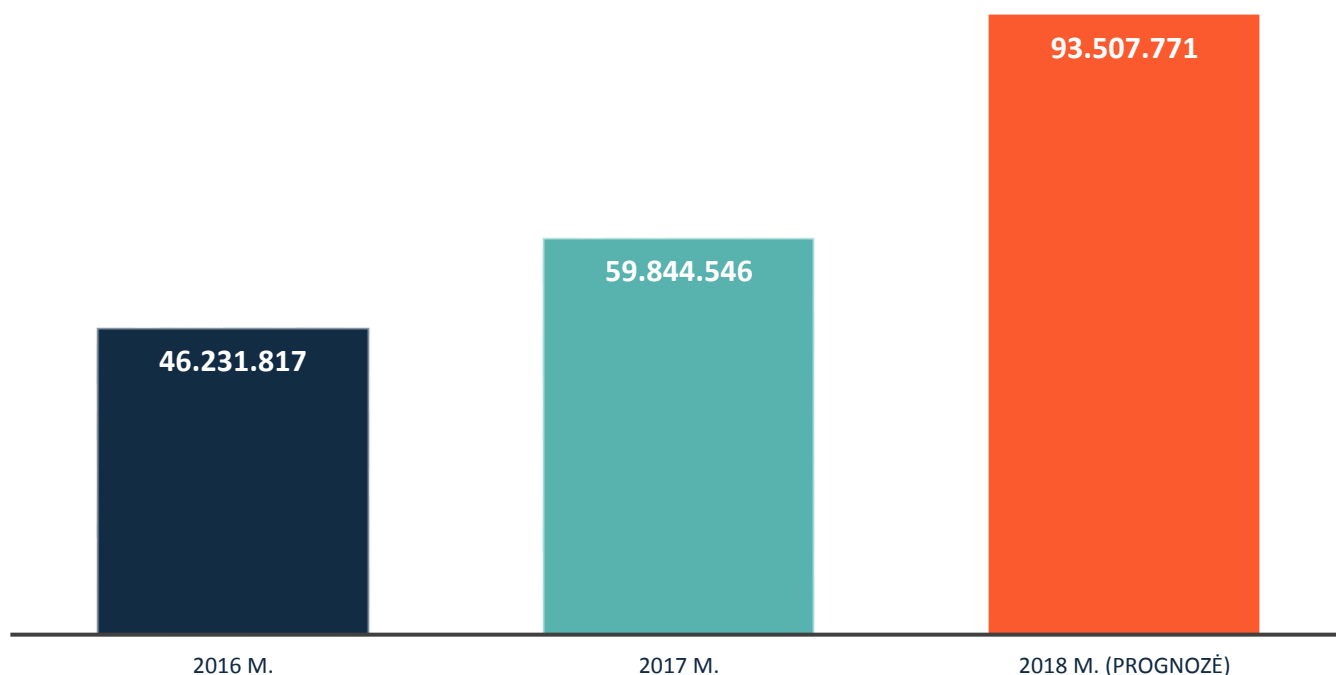
2019 m. įmonė planuoja surinkti apie 2 mln. eurų mažiau pajamų nei 2018 m. Priežastys, darančios įtaką mažesniai pajamų surinkimui, yra kelios: 1) naujos kainodaros įvedimas, mažinantis įmonės paslaugų įkainius; 2) neatlygintinių duomenų gavėjų rato praplėtimas bei neatitinkantis suteiktų paslaugų apimčių valstybės biudžeto finansavimas; 3) ekonominio aktyvumo mažėjimas.

Planuojama, kad nauja kainodara, pagrįsta faktinėmis patirtomis sąnaudomis, įsigalios 2019 m. gegužės–birželio mėn. Šiandien sunku prognozuoti, kokią įtaką ji turės įmonės veiklai, pajamų surinkimui, kadangi pagal naujus teisės aktus į atlygio už paslaugas kainą galima įtraukti tik pagrįstas ir tiesiogiai su paslaugos suteikimu susijusias sąnaudas. Atsiranda nepaskirstomų sąnaudų dalis, kuri turės būti padengta iš gaunamų pajamų už suteiktas paslaugas. Visgi daroma prielaida, kad Registrų centro paslaugų įkainiai mažės,

ypač duomenų teikimo. Tikėtina, kad pasikeitus kainodarai, Registrų centras turės koreguoti finansinius planus, kad jie atitiktų realiai surenkamas pajamų apimtis.

Registrų centro suteiktų paslaugų apimtys nuolatos auga, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad sparčiausiai auga neatlygintinai teikiamų paslaugų dalis. Jei ir toliau laikysis tokios tendencijos ir nebus visiško kompensavimo už suteiktas paslaugas, tikėtina, kad įmonė sunkiai galės užtikrinti veiklos pelningumą ir jo augimą. Neatlygintinų duomenų teikimo apimtys pateiktos 7 grafike.

7 grafikas. Neatlygintinos paslaugos (vnt.)



Papildomai prieinami finansiniai ištekliai sudarytų galimybes investuoti į naujus projektus, padidėtų įmonės turto (kapitalo) grąža ir finansinė vertė. Taip pat pažymėtina, kad negaunamas atitinkantis suteiktas paslaugas kompensavimas už neatlygintinas paslaugas gerokai iškreipia įmonės veiklos rodiklius, kurių įtaka pastaruoju metu ypač aktuali. Prognozuojamas 2018 m. nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis (ROE) – 9,9 proc. Pavyzdžiui, perskaičiavus 2018 m. minėtą rodiklį, teigiant, kad už visas suteiktas paslaugas įmonė gautų lėšų, nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis būtų apie 21 proc.

Remiantis Lietuvos banko prognozėmis, 2019 m. BVP pokytis sudarys 2,8 proc., kai tuo tarpu 2018 m. laukiamas 3,4 proc. pokytis. Stebėdami kelių metų įmonės pajamų ir BVP pokyčių atitiktį, darome prielaidą, kad šio rodiklio mažėjimas vėlgi turės įtakos įmonės veiklai bei pajamų surinkimui.

2019 metais pavestoms veiklos vykdyti iš valstybės biudžeto bus finansuojama 7,78 mln. eurų. Registrų centras vykdo programos „Paslaugos gyventojams ir verslui“ priemonės. Šioms priemonėms įgyvendinti 2019 m. iš valstybės biudžeto planuojama skirti 700 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 2019 m. planuojama skirti 2,5 mln. eurų. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo

25 ir 29 straipsnio pakeitimo nuostatomis, kurios įsigalioja 2019 m. sausio 1 d., už registro objekto registravimą bei gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atlikdamos teisės aktuose nustatytas funkcijas, nemokės Vyriausybės nustatyto atlygio registro tvarkytojui. 2019 metams šių paslaugų teikimo kompensavimui iš valstybės biudžeto planuojama skirti 4,577 mln. eurų, nors prognozuojamos minėto laikotarpio sąnaudos dėl neatlygintino duomenų gavimo gali siekti 7,5 mln. eurų. Kadangi visoms šioms priemonėms įgyvendinti iš valstybės biudžeto skirtų lėšų neužtenka, likusių dalį šių priemonių įgyvendinimo darbų sąnaudų Registrų centras turi dengti iš savų lėšų.

Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad įmonė tvarko 11 registrų ir 11 informacinių sistemų, kuriems vystyti finansavimo negauna. Dalis sistemų yra nuostolingos, kadangi duomenys iš šių sistemų teikiami neatlygintinai arba patvirtintas įkainis nepadengia sąnaudų, tad tokiu būdu didėja įmonės sąnaudos ir mažėja įmonės pelnas. Detali finansinė informacija pateikiame prieduose.

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

2017 m. Registrų centro balansas ir 2018–2022 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
A. Ilgalaikis turtas	24 110	21 473	26 166	28 393	29 039	27 389
B. Trumpalaikis turtas	5 529	6 735	4 757	4 412	3 785	4 906
C. Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	350	600	350	530	375	385
Turto, iš viso:	29 989	28 808	31 273	33 335	33 199	32 680
D. Nuosavas kapitalas	19 084	17 875	16 666	16 772	17 017	17 351
E. Dotacijos, subsidijos	1 123	1 029	3 196	3 362	3 932	3 892
F. Atidėjiniai		2 990	3 000	3 725	3 335	2 750
G. Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	9 708	6 864	8 361	9 430	8 874	8 644
H. Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	74	50	50	46	41	43
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, iš viso:	29 989	28 808	31 273	33 335	33 199	32 680

2017 m. Registrų centro pelno (nuostolių) ataskaita ir 2018–2022 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Pardavimo pajamos	39 123	38 343	36 474	38 503	38 666	38 700
Pardavimo savikaina	(27 504)	(26 589)	(27 699)	(28 868)	(28 722)	(28 489)
Bendrasis pelnas	11 619	11 754	8 775	9 635	9 944	10 211
Veiklos sąnaudos	(10 734)	(9 356)	(8 645)	(8 915)	(8 981)	(8 948)
Kitos veiklos rezultatai	68	65	23	24	24	24
Veiklos pelnas	953	2 463	153	744	987	1 287

Finansinės veiklos pajamos	3	6	3	1	1	1
Finansinės veiklos sąnaudos	(30)	(19)	(17)	(52)	(50)	(48)
Pelnas prieš apmokestinimą	926	2 450	139	693	938	1 240
Pelno mokestis	(160)	(681)	(52)	(155)	(192)	(237)
Grynasis pelnas	766	1 769	87	538	746	1 003

2019–2022 M. REGISTRŲ CENTRO INVESTICIJŲ PLANAS

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

2019 m. įmonė planuoja įsigyti 2 vnt. naujos technologijos serverius duomenų bazėms. Didelio skaičiuojamosios galios tankio serverių technologijos panaudojimas duomenų bazėms leis efektyviai išnaudoti duomenų bazės programinės įrangos licencijas bei smarkiai sumažinti ar net eliminuos jų įsigijimo poreikį. Tokios serverinės technologijos pasirinkimas taip pat užtikrins galimybę 5 metų laikotarpiu lengvai tenkinti prognozuojamą skaičiuojamosios galios didėjimą. Kadangi ši technologija leidžia efektyviai išnaudoti serverių resursus, tai jų naudojimas išsprendžia duomenų bazių prieinamumo ir veiklos atstatomumo įvykus nelaimei (angl. *Disaster Recovery*) problemą neįsigyjant perteklinių kompiuterinių resursų, kurie didžiąją laiko dalį liktų nenaudojami. Ši investicija 5-rių metų perspektyvoje leis įmonei sutaupyti apie 8 mln. eurų.

Didėjantis „popierinių“ dokumentų kiekis ir brangstantis jų saugojimas paskatino įmonę kuo skubiau „popierinį archyvą“ perkelti į „elektroninį“. Šiam tikslui numatoma įsigyti dokumentų skenavimo sprendimo licencijų, kurias įdiegus bus galima realizuoti „popierinių“ dokumentų perkėlimo funkcijas. Šioms licencijoms įsigyti numatoma investuoti apie 350 tūkst. eurų. Taip pat įvertinus naujus teisės aktų pakeitimus, susijusius su Registrų centro teikiamomis paslaugomis, sistemoms modernizuoti, naujoms funkcijoms sukurti bus skirta 360 tūkst. eurų įmonės lėšų, kita dalis bus finansuojama ES lėšomis. Detali informacija apie Registrų centro planuojamas vykdyti investicijas ir jų finansavimo šaltinius pateikiama prieduose.

5 lentelė. Registų centro 2019–2022 metų investicijų planas (tūkst. eurų)

Eil. Nr.	Investicijos	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
1.	Programinės įrangos ir licencijų įsigijimas	952	659	970	959
2.	Materialus turtas	3 302	420	1 929	1 066
3.	Sistemų kūrimas ir modernizavimas	3 492	4 243	2 329	1 979
Iš viso		7 746	5 322	5 228	4 004



VI SKYRIUS. GALIMŲ PAVOJŲ VALDYMAS

Analizuojant, kokią įtaką 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 5 lentelėje.

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

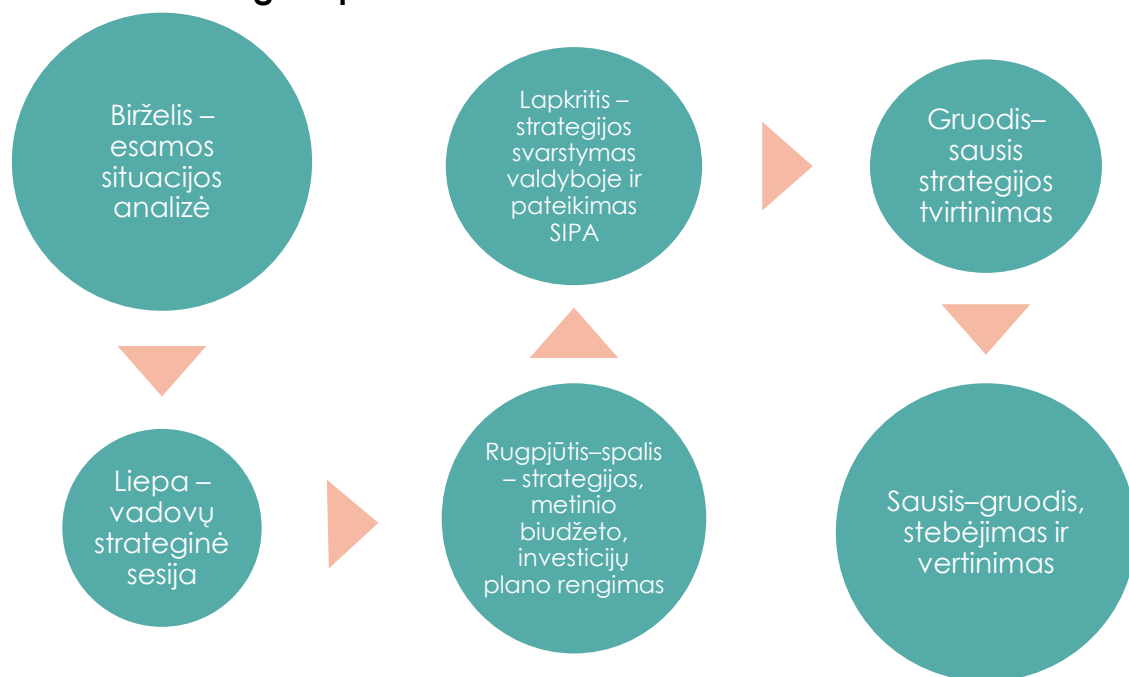
Pavojaus veiksnys	Poveikio stiprumas, tikimybė, įvertinimas	Valdymo priemonės ir veiksmai
Išoriniai veiksniai		
Didėjantis sąnaudų, patirtų už įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas, ir jų kompensavimo biudžetinėmis lėšomis disbalansas.	Stiprumas – didelis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 4 mln. eurų per metus.	Valdymo priemonės ir veiksmai priklauso nuo disbalanso dydžio. Už 2018 m. suteiktas paslaugas kompensuojama tik 317 tūkst. eurų. Priemonės: paslaugų įkainių perskaičiavimas; veiklos efektyvinimas atsisakant perteklinių funkcijų ir nuostolingų veiklų; nuolatinė teritorinio paslaugų teikimo tinklo efektyvumo analizė.
Vidiniai veiksniai		
IT specialistų trūkumas.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 0,5 mln. eurų per metus.	Priemonės: kelti esamų IT darbuotojų kvalifikaciją, didinti jų produktyvumą ir efektyvumą. Esant pakankamam įmonės pelnui, IT specialistams mokėti rinkos sąlygas atitinkantį atlygį, vykdyti personalizuotą motyvacinę politiką; investuoti į efektyvių IT priemonių, reikalaujančių mažiau aptarnaujančio personalo, įsigijimą.
Senstanti, tinkamai neatnaujinama IT duomenų centro įranga.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – vidutinė; įvertinimas – apie 2,0 mln. eurų per metus.	Priemonės: didinti ilgalaikes įmonės investicijas stengiantis išlaikyti ne senesnę nei 5 metų tarnybinių stočių parką.

VII SKYRIUS. STRATEGIJOS RENGIMAS, ĮGYVENDINIMO STEBĖJIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

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

Registrų centro strateginiame planavime dalyvauja visa įmonė: vadovai, struktūrinių padalinių darbuotojai, įmonės valdyba. Už įmonės veiklos strategijos projekto parengimą ir jo pateikimą valdybai ir įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai atsakingas įmonės direktorius.

Strateginio planavimo ir vertinimo kalendorius



Strategijos įgyvendinimo vertinimas yra nuolatinis procesas, leidžiantis kontroliuoti tikslų ir uždavinių įgyvendinimą ir laiku reaguoti į pasikeitusius veiksniai 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.

