

PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos ekonomikos
ir inovacijų ministro 2023 m. vasario 1 d.
įsakymu Nr. 4-47



VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO 2023–2026 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA



Registrų centras atlieka ypatingai svarbų vaidmenį valstybės ir visuomenės gyvenime.

Valstybės registrų ir informacinių sistemų kūrimas, tvarkymas ir

plėtra yra būtini siekiant efektyviai naudoti patikimus duomenis ir informaciją apie svarbiausius šalies objektus. Norime, kad ši informacija pasitarnautų valstybei priimant strateginius sprendimus, būtų naudinga visuomenei ir verslui.

Įmonė pasirinko ambicingą strategiją ir pažangos kelią tapdama pavyzdžiu visam viešajam sektoriui, kaip tinkamai ir saugiai prižiūrėti ir plėtoti, valdyti informacines sistemas, teikti paslaugas ir užtikrinti duomenų atvėrimą.

Aušrinė Armonaitė

Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministrė



Esu įsitikinęs, kad įgyvendindami Registrų centro strategiją tapsime dar patogesne inovatyvių paslaugų platforma valstybės institucijoms, verslui ir piliečiams.

Norėdami pasiekti šį tikslą orientuosimės į spartų suplanuotų projektų įgyvendinimą, aktyvų bendradarbiavimą su registrų valdytojais, viešojo sektoriaus įstaigomis ir verslo įmonėmis, naudojančiomis įmonės kaupiamus duomenis.

Inovacijų diegimui numatyti svarbūs sprendimai, apimantys paslaugų kainodaros modelio tobulinimą, klientų aptarnavimo procesų skaitmenizavimą, kompetentingų darbuotojų ugdymą bei naujų talentų pritraukimą.

Egidijus Vaišvilas

Registrų centro valdybos pirmininkas



Registrų centre, įgyvendindami patikimo ir efektyvaus nacionalinių duomenų tvarkytojo misiją, sujungiame ne vieną svarbią gyvenimo sritį. Čia gimsta ir veikia didžiosios valstybės informacinės sistemos ir Lietuvos registrai, kurių priežiūra bei plėtojimu prisidedame prie valstybės, verslo ir visuomenės pažangos.

Pažangos kelias neįmanomas be pokyčių, todėl pastaruosius kelerius metus diegėme naujoves klientų aptarnavimo, paslaugų kūrimo ir tobulinimo, IT infrastruktūros atnaujinimo, Įmonės valdymo bei darbuotojų gerovės srityse.

Suprasdami atvirų duomenų poreikį visuomenėje ir jų pagrindu kuriamų paslaugų potencialą taip pat investavome į saugų duomenų atvėrimą. Atlikti darbai leido Registrų centrui tapti patikimu valstybės partneriu realizuojant strategines šalies iniciatyvas ir plėtojant viešąsias paslaugas.

Sparčiai besikeičiantis pasaulis, augantys valstybės, visuomenės ir verslo lūkesčiai skatina nuolat kelti sau taikomų reikalavimų kartelę. Remdamiesi 2023–2026 metų strategija ir toliau tęsime Įmonės pažangos kelią, kurio centre klientai, elektroninių aptarnavimo kanalų vystymas, nepamirštant fizinio klientų aptarnavimo, tolimesnis IT infrastruktūros atnaujinimas, duomenų atvėrimas ir, žinoma, dėmesys darbuotojams, kurie yra Įmonės sėkmės garantas.

Saulius Urbanavičius

Registrų centro generalinis direktorius



Klientų patirties gerinimas – viena iš strateginių Registrų centro krypčių, kuriai dėmesio niekada nebūna per daug.

Fiksuodami svarbiausius klientų gyvenimo įvykius orientuojamės ir į šiandieninius, ir į ateities jų poreikius. Tai įpareigoja tęsti šiuolaikiškų elektroninių komunikacijos ir aptarnavimo priemonių diegimą bei jaukių ir funkcionalių fizinių aptarnavimo erdvių pritaikymą.

Daiva Karaliūnienė

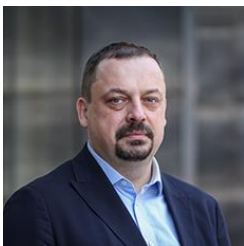
Registrų centro klientų aptarnavimo direktorė



Registrų centras, būdamas skaitmeninių transformacijų epicentre, ne tik užtikrina kokybiškas ir nuolat tobulinamas viešąsias paslaugas, bet ir pasiūlo naujų, kurių anksčiau net neįsivaizdavome. Investicijos į skaitmenines inovacijas taip pat leidžia atliepti gyventojų ir verslo lūkestį gauti paslaugas greitai ir pigiai. Siekiame, kad mūsų įgyvendinami projektai būtų orientuoti į vertės kūrimą, palankią aplinką naujovėms atsirasti ir ilgalaikę ekosistemos atsparumą.

Diana Vilytė

Registrų centro paslaugų valdymo direktorė



Šiuolaikinio gyvenimo iššūkiai, tempas bei noras gauti paslaugas čia ir dabar suteikia mūsų Įmonei akstiną būti moderniai, nenutrūkstamai tiekti vis daugiau paslaugų Lietuvos piliečiams ir Įmonėms tiek nuotoliu, tiek gyvai – moderniuose aptarnavimo taškuose.

Siekdami išlaikyti pastaruoju metu įgautą pagreitį toliau tobulinsime teikiamų paslaugų kokybę remdamiesi brandžiomis IT architektūros valdymo metodikomis ir sukaupta projektų valdymo patirtimi. Tai ir šiuolaikiškas dėmesys klientui bei darbuotojui suteikia stiprius pamatus tolimesnei modernių paslaugų plėtrai Lietuvoje.

Antanas Ragutis

Registrų centro IT centro direktorius



Nepaisant per pastaruosius keletą metų registrų tvarkymo srityje pasiektų puikių rezultatų ir toliau privalome ieškoti progresyvių sprendimų. Klientų lūkesčiai, greitai gauti kokybiškas registrų tvarkytojų paslaugas, skatina nuolat tobulėti, o valstybės keliame tikslai įpareigoja užtikrinti duomenų tikslumą, aktualumą ir patikimumą.

Žengdami koją kojon su inovacijomis ir toliau užtikrinsime, kad objektų registravimas valstybinės reikšmės registruose išliks svariu pagrindu priimant duomenimis grįstus sprendimus ir prisidės prie tolimesnės valstybės ir visuomenės pažangos.

Kazys Maksvytis

Registrų centro registrų tvarkymo direktorius



Per kelis paskutinius metus Registrų centre įdiegėme aibę šiuolaikinės valdysenos sprendimų, kurie leido užtikrinti efektyvesnį strateginės bei operatyvinės veiklos planavimą bei įgyvendinimą, kurti skaidrią, atvirą, į darbuotojus bei klientus orientuotą, svarbiausias valstybės paslaugas teikiančią įmonę.

Džiaugdamiesi pasiekimais ir įvertinimais, nepamirštame mūsų vizijos – būti lyderiais ES savo veiklos srityje, tad kuriama nuolatinio tobulėjimo kultūra yra esminis pagrindas judėti į priekį.

Adrijus Jusas

Registrų centro strateginio vystymo direktorius

SANTRAUKA

Šio dokumento tikslas – pateikti Valstybės įmonės Registrų centro veiklos strategiją 2023–2026 metams.

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

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

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

ĮMONĖS STRATEGINĖS VEIKLOS KRYPTYS:

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



Atsakomybė



Bendradarbiavimas



Profesionalumas

VERTYBĖS

2023-2026 M. VEIKLOS PRIORITETAİ:

Klientų aptarnavimas, paslaugų teikimas ir Įmonės reputacija:

Inovatyvių paslaugų, kuriančių pridėtinę vertę visuomenei, diegimas;

Paslaugų teikimo gerinimas standartizuojant ir automatizuojant aptarnavimo bei paslaugų teikimo procesus;

Atvirų duomenų rinkinių ir jais paremtų naujų produktų plėtra;

Interaktyvių skaitmenizuotų paslaugų plėtra;

Nuosaukus paslaugų teikimo perėjimas nuo paslaugų, paremtų dokumentais, į paslaugas, paremtas duomenimis;

Išorinės ir vidinės komunikacijos strategijos kūrimas.

Kibernetinio saugumo bei registrų ir valstybės informacinių sistemų saugos stiprinimas:

Kibernetinės saugos sistemų atnaujinimas bei plėtra;
Darbuotojų sąmoningumo kibernetinio saugumo srityje didinimas;
Aukščiausių saugos standartų organizacinių ir techninių priemonių taikymas.

Registrų bei valstybės informacinių sistemų vystymas valstybės ir visuomenės poreikiams:

Informacinių sistemų architektūros modernizavimas;
Registrų konsolidavimas ir informacinių sistemų dekomponavimas;
Projektų ir veiklų prioretizavimas;
Modernių technologinių sprendimų diegimas.

Skaidrumas ir rizikų valdymas:

Atsparumo korupcijai priemonių ir procesų diegimas, užtikrinančių Įmonės veiklos skaidrumą ir sąžiningumą;
Rizikų valdymo sistemos tobulinimas užtikrinant valstybės nacionalinio saugumo interesą.

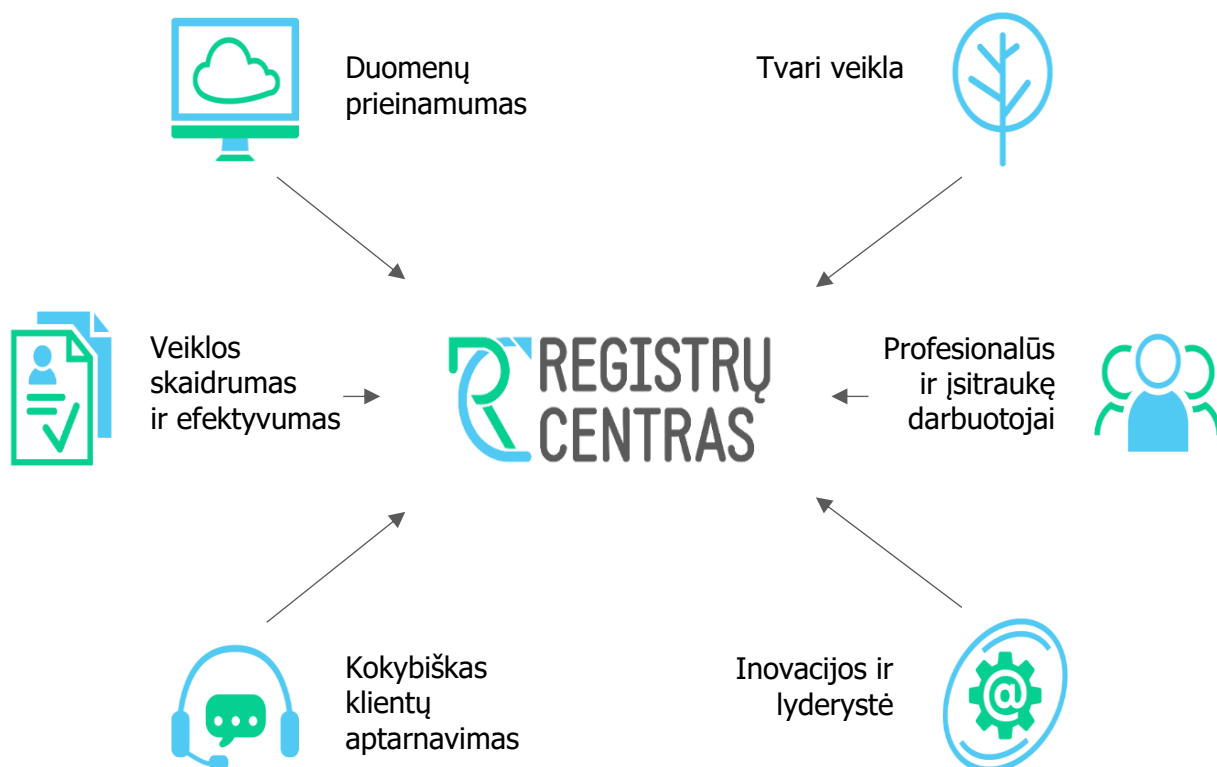
Darnumo politikos vystymas ir socialinė atsakomybė:

Registrų centro, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdžio stiprinimas;
Darniai vystomos verslo kultūros bei praktikos diegimas;
Visuomenės skatinimas naudotis elektroniniais dokumentais;
Vertybėmis grįstos organizacinė kultūros palaikymas, sudarant sąlygas profesiniam augimui;
Administracinių patalpų atnaujinimas, remiantis tvarumo principais;
Nuolatinio tobulėjimo kultūros visose Įmonės veiklos srityse diegimas.

Veiklos efektyvumo didinimas:

Ekonomiškas ir efektyvus išteklių naudojimas, energijos vartojimo efektyvinimas;
Tvaraus finansavimo užtikrinimas, įgyvendinant naują kainodaros modelį;
Paslaugų ir veiklų efektyvumo didinimas maksimaliai išnaudojant skaitmeninimo galimybes;
Paslaugų skaitmeninimo išdavoje klientų aptarnavimo tinklo optimizavimas;
Savalaikis ir poreikius atitinkantis bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis;
Procesinio ir projekcinio veiklos modelio vystymas;
Kompetentingų darbuotojų ugdymas bei naujų talentų pritraukimas.

Pagrindiniai 2023–2026 metų veiklos principai



Turinys

▼ SANTRAUKA	5
▼ 1. REGISTRŲ CENTRO VEIKLA.....	10
1.1. Teikiamų paslaugų struktūra ir apimtys	15
1.2. Administracinių paslaugų struktūra ir apimtys	16
1.3. Komercinių paslaugų struktūra ir apimtys	17
▼ 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	20
2.1. Strateginiai ištekliai	20
2.2. Vidiniai veiksniai	21
2.2.1. Technologijų valdymas	21
2.2.2. Organizacijos vystymas	24
2.2.3. Procesiniu valdymu Įmonės kuriama vertė	26
2.2.4. Projektinis valdymas	27
2.2.5. Korupcijai atspari aplinka	32
2.2.6. Duomenų centro perkėlimas ir administracinių patalpų atnaujinimas	33
2.2.7. Registrų tvarkymas	33
2.2.8. Klientų aptarnavimas	35
2.2.9. Specifiniai gebėjimai, tarptautinis pripažinimas ir esminės kompetencijos	38
2.2.10. Darnumo politika	38
2.3. Išoriniai veiksniai. PESTEL analizė	41
2.4. SSGG analizė	42
2.5. Suinteresuotų šalių lūkesčiai	45
▼ 3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	46
▼ 4. FINANSINĖS PROGNOZĖS	53
4.1. Finansinė perspektyva.	54
4.2. Investicijos.....	57
▼ 5. RIZIKŲ VALDYMAS	59
▼ 6. STRATEGINIS PLANAVIMAS.....	61

1 Priedas. Organizacinė struktūra	62
2 Priedas. Balansas, tūkst. Eur (*progozė)	63
3 Priedas. Registrų centro pelno (nuostolių) ataskaita, tūkst. Eur (*progozė)	64
4 Priedas. Registrų centro pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eur (*progozė)	65

1. REGISTRŲ CENTRO VEIKLA

Valstybės įmonė Registrų centras (toliau – Registrų centras, Įmonė) yra iš valstybės turto įsteigtas ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo (pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. liepos 8 d. nutarimą Nr. 742 „Dėl Valstybės įmonės Registrų centro įsteigimo“).

Registrų centras nuosavybės teise priklauso valstybei, jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija.

Registrų centras yra strateginę reikšmę nacionalinio saugumo interesams turinti Įmonė, įtraukta į pirmos kategorijos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašą.

Įmonės paskirtis – teikti viešąsias ir administracines paslaugas (toliau – administracines paslaugas) ir įgyvendinti specialiuosius įpareigojimus tinkamai kuriant, tvarkant, plėtojant registrus ir valstybės informacines sistemas, kurių tvarkytoja yra Įmonė bei tvarkyti juose esančius duomenis.

Pagrindinė Įmonės veiklos sritis – informacinių technologijų, duomenų apdorojimo ir kita su informacinėmis paslaugomis susijusi veikla.

Įmonės veiklos tikslai:

- Specialiųjų įpareigojimų vykdymas;
- Informacinių sistemų kūrimas, vystymas ir tvarkymas;
- Administracinių paslaugų teikimas (objektų ir (arba) faktų registravimas tvarkomuose registruose ir duomenų teikimas);

Įmonė taip pat gali teikti komercines paslaugas, jei jas teikiant neatsiras ir (ar) nebus sudarytos prielaidos atsirasti konkurencijos sąlygų skirtumų rinkoje konkuruojantiems ūkio subjektams.

Įmonė turi užtikrinti, kad pagrindiniai finansiniai veiklos rodikliai atitiktų Vyriausybės Įmonei patvirtintus siektinus finansinius veiklos rodiklius.

Registrų centro valdyba (nuo 2022 m. kovo 18 d.):

nepriklausomas narys – Dangirutis Janušas;
nepriklausomas narys – Egidijus Vaišvilas;
nepriklausomas narys – Laurynas Pacenka;
nepriklausomas narys – Nerijus Šeputis;
nepriklausoma narė – Redvita Četkauskienė;
narė (valstybės tarnautoja) – Inga Steponavičienė;
valdybos narė (darbuotojų atstovė) – Ieva Bacytė.

Registrų centro audito komiteto sudėtis (iki 2022 m. gruodžio 31 d.):

nepriklausomas Audito komiteto narys – Dangirutis Janušas;
nepriklausomas Audito komiteto narys – Vaidas Cibas;
nepriklausomas Audito komiteto narys – Tomas Radėnas.

Registrų centro vadovybė:

Generalinis direktorius – Saulius Urbanavičius;
Registrų tvarkymo direktorius – Kazys Maksvytis;
Klientų aptarnavimo direktorė – Daiva Karaliūnienė;
Paslaugų valdymo direktorė – Diana Vilytė;
Strateginio vystymo direktorius – Adrijus Jusas;
IT centro direktorius – Antanas Raguotis.

SUINTERESUOTOS ŠALYS

Suinteresuotos šalys yra grupės, kurios turi įtakos Įmonės veiklai arba jos reikalauja. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas yra labai svarbus veiksnys planuojant kasdieninius veiksmus ir formuojant Įmonės ilgalaikę strategiją.

Įgyvendindamas valstybės pavestas funkcijas Registrų centras vadovaujasi teisės aktais ir registrų bei valstybės informacinių sistemų valdytojų – skirtingų valstybės institucijų – nustatytais tvarkomis ir taisyklėmis. Pagrindiniai Registrų centro registravimo, duomenų teikimo bei e-paslaugų naudotojai yra viešojo sektoriaus bei finansinės institucijos, žiniasklaida, valstybės įgalioti asmenys. Nuolatinę Registrų centro veiklos priežiūrą vykdančios institucijos atlieka veiklos auditą, derina teikiamų paslaugų kainas, tikrina suteiktų kompensuojamų paslaugų pagrįstumą.

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

Tvarkomi registrai:

- ▶ Nekilnojamojo turto registras;
- ▶ Nekilnojamojo turto kadastras;
- ▶ Juridinių asmenų registras;
- ▶ Adresų registras;
- ▶ Gyventojų registras;
- ▶ Sutarčių ir teisių suvaržymų registras;
- ▶ Turto arešto aktų registras;
- ▶ Testamentų registras;
- ▶ Vedybų sutarčių registras;
- ▶ Įgaliojimų registras;
- ▶ Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registras.

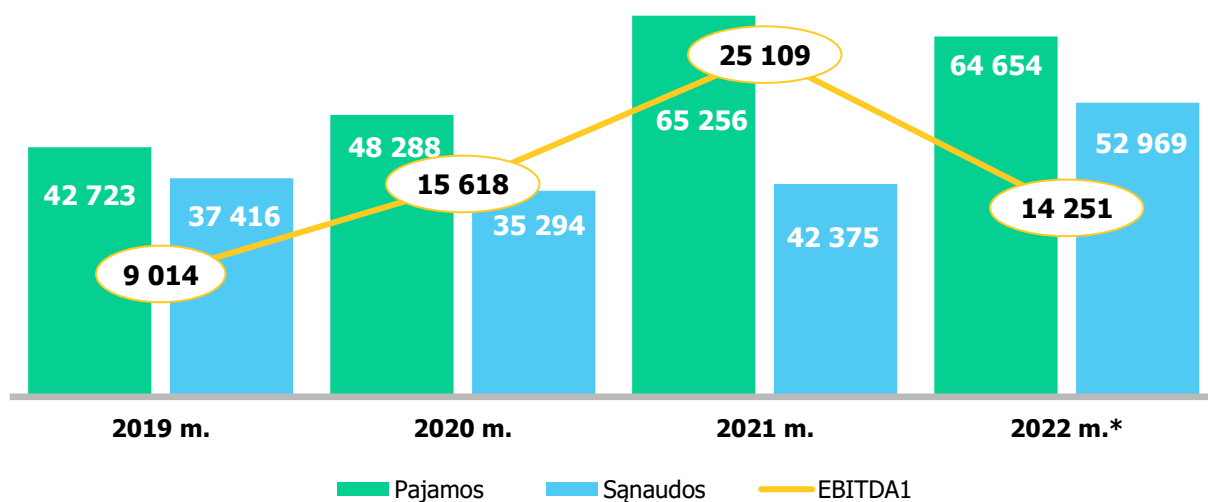
Tvarkomos valstybės informacinės sistemos:

- ▶ Juridinių asmenų dalyvių informacinė sistema;
- ▶ Antstolių informacinė sistema;
- ▶ Piniginių lėšų apribojimų informacinė sistema;
- ▶ Elektroninė sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinė sistema;
- ▶ Informacinė sistema „E. sąskaita“;
- ▶ Licencijų informacinė sistema;
- ▶ Politinių partijų narių sąrašų informacinė sistema;
- ▶ Nacionalinė elektroninių siuntų pristatymo naudojant pašto tinklą informacinė sistema „E. pristatymas“;
- ▶ Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų informacinė sistema;
- ▶ Teisinės pagalbos paslaugų informacinė sistema;
- ▶ Metrikacijos ir gyvenamosios vietos deklaravimo informacinė sistema;
- ▶ Išankstinės pacientų registracijos informacinė sistema;
- ▶ Vartotojų teisių informacinė sistema.

Pagrindiniai rodikliai

Finansiniai rodikliai pateikiami vadovaujantis finansinės apskaitos duomenimis. Įmonės finansinės atskaitomybės dokumentuose neatlygintinai teikiamos paslaugos (pajamos) apskaitomos tik ta dalimi, kuriai buvo gauta (planuojama gauti) valstybės biudžeto dotacija. Galutinė suteiktų paslaugų vertė toliau dokumente įvardijama kaip suteiktų paslaugų apimtys (atlygintinai ir neatlygintinai suteiktų registravimo, duomenų teikimo ir komercinių paslaugų gautinų pajamų apimtys pagal paslaugų pobūdį).

1 grafikas. Finansiniai rodikliai, tūkst. Eur (*progozė)



1 lentelė. Pagrindiniai finansiniai rodikliai, tūkst. Eur (*progozė)

Finansiniai rodikliai, tūkst. Eur	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.*	Pokytis 2022 m. / 2021 m.	
					tūkst. Eur	proc.
Pajamos	42 723	48 288	65 256	64 654	-602	-1%
Sąnaudos	37 416	35 294	42 375	52 969	10 594	25%
EBITDA ¹	9 014	15 618	25 109	14 251	-10 858	-43%
Grynasis pelnas	4 522	10 984	19 464	9 644	-9 820	-50%
Turtas	41 351	55 837	67 383	68 104	721	1%
Nuosavas kapitalas	27 343	37 159	44 437	42 402	-2 035	-5%
Santykiniai finansiniai rodikliai						
EBITDA marža ²	21%	32%	39%	22%	-17	-43%
Bendrojo pelno marža ³	33%	46%	51%	37%	-14	-27%
Grynojo pelno marža ⁴	11%	23%	30%	15%	-15	-50%
Turto grąža (ROA) ⁵	12%	23%	32%	14%	-18	-56%
Nuosavo kapitalo grąža (ROE) ⁶	18%	34%	48%	22%	-26	-54%
Skolos / turto santykis (D/A)	0,01	0	0	0	0	
Bendrasis likvidumo koeficientas (Current ratio) ⁷	2,2	3,1	2,9	2,2	-1	-24%

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

²EBITDA marža – EBITDA / Pajamos.

³Bendrojo pelno marža – bendrasis pelnas / pardavimų pajamos.

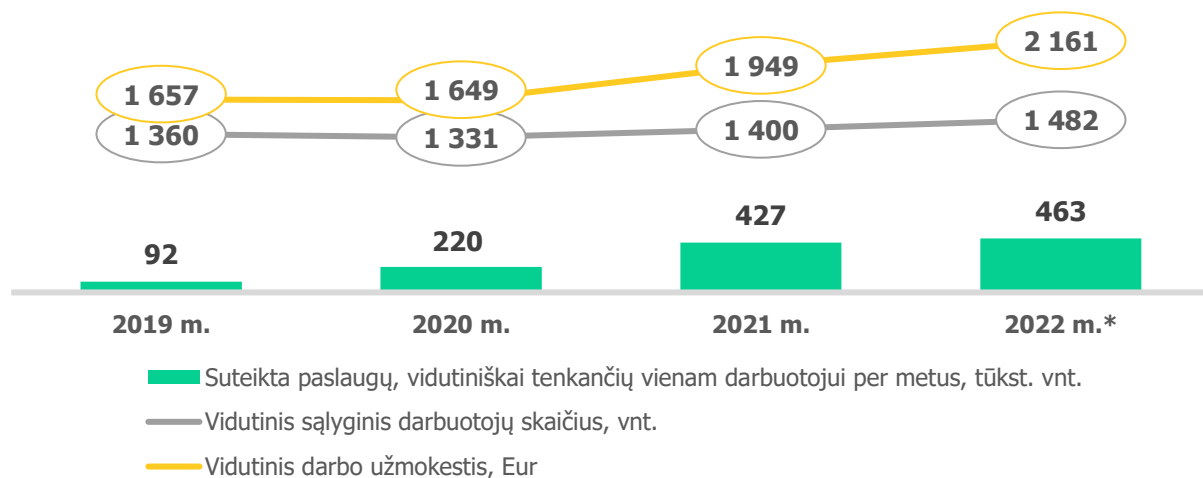
⁴Grynojo pelno marža – grynasis pelnas / pajamos.

⁵Turto grąža ROA – grynasis pelnas / turto vidutinė vertė.

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

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

2 grafikas. Veiklos rodikliai (*progozė)



2 lentelė. Pagrindiniai veiklos rezultato rodikliai (*progozė)

Rodiklių pavadinimai	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.*	Pokytis (2022 m./2021 m.)	
					Kiekis (atitinkamų rodiklių)	proc.
Suteiktų paslaugų apimtys, tūkst. Eur	42 723	51 058	64 582	71 996	7 414	11,48%
Suteikta paslaugų iš viso, tūkst. vnt.	125 772	293 093	598 263	686 171	87 908	14,69%
Iš jų:						
Duomenų teikimas, tūkst. vnt.:	120 124	254 325	483 778	561 734	77 956	16,11%
<i>Mokamų paslaugų duomenų teikimas, tūkst. vnt.</i>	<i>22 952</i>	<i>45 941</i>	<i>96 992</i>	<i>64 591</i>	<i>-32 401</i>	<i>-33,41%</i>
<i>Kompensuojamų paslaugų duomenų teikimas, tūkst. vnt.</i>	<i>97 172</i>	<i>208 384</i>	<i>386 786</i>	<i>497 143</i>	<i>110 357</i>	<i>28,53%</i>
Duomenų registravimas, tūkst. vnt.:	2 142	2 060	2 741	3 171	430	15,69%
<i>Mokamų paslaugų registravimas, tūkst. vnt.</i>	<i>1 796</i>	<i>1 784</i>	<i>2 333</i>	<i>2 507</i>	<i>174</i>	<i>7,46%</i>
<i>Kompensuojamų paslaugų duomenų registravimas tūkst. vnt.</i>	<i>346</i>	<i>276</i>	<i>408</i>	<i>664</i>	<i>256</i>	<i>62,75%</i>
Kitos administracinės paslaugos, tūkst. vnt.	2 321	2 250	2 598	3 043	445	17,13%
Komercinės paslaugos, tūkst. vnt.	1 185	34 458	109 146	118 223	9 077	8,32%
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vnt.	1 360	1 331	1 400	1 482	82	5,86%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur	1 657	1 649	1 949	2 161	212	10,88%

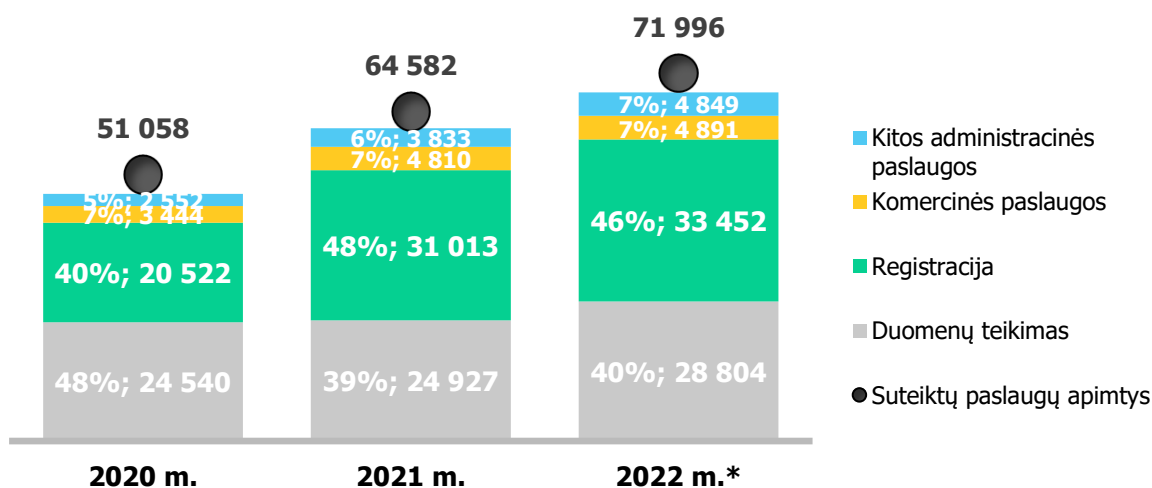
1.1. Teikiamų paslaugų struktūra ir apimtys

Įmonės teikiamos paslaugos yra skirstomos į dvi pagrindines grupes: administracines bei komercines. Administracinių paslaugų segmentui priskiriamos visos per registrus ir valstybės informacines sistemas teikiamos paslaugos – objektų registravimas ir duomenų teikimas.

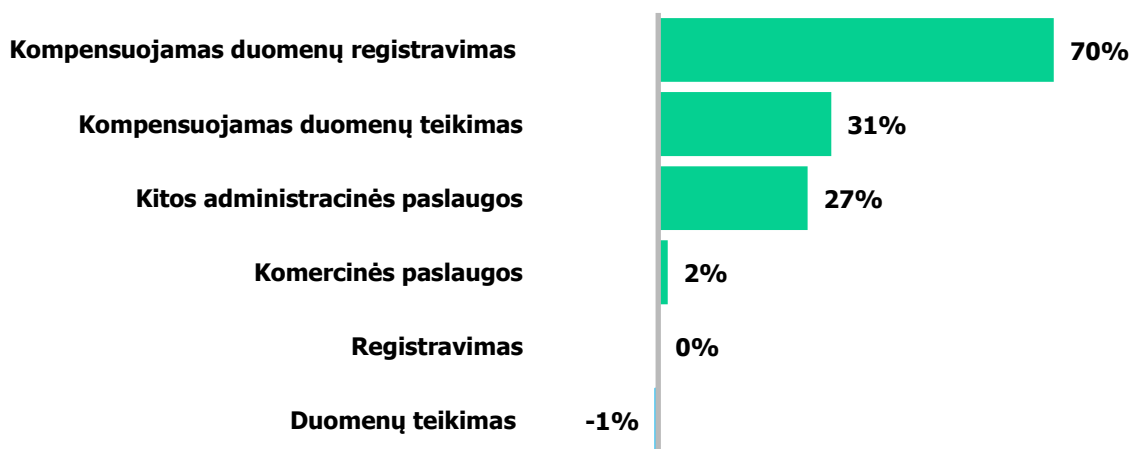
Be administracinių paslaugų teikimo Registrų centras vykdo ir komercinę veiklą: išduoda energinio naudingumo sertifikatus, atlieka individualų nekilnojamojo turto vertinimą, kadastrinius matavimus, analitinį duomenų apdorojimą.

Visos paslaugos teikiamos per tvarkomus registrus ir valstybės informacines sistemas (PLAIS, JADIS, E-pristatymas ir kt). generuoja pajamas. Tačiau verta paminėti, kad pajamų generavimas nėra esminis Registrų centro siekis. Tvarkydama ir vystydama valstybės informacines sistemas, kurios negeneruoja pajamų, Įmonė kuria tvarią pridėtinę vertę šalies ūkiui ir piliečiams. Registrų centro teikiamų administracinių ir komercinių paslaugų santykis yra proporcingai išreikštas paskirstant žmogiškuosius išteklius, planuojant darbo priemones ir infrastruktūrą.

3 grafikas. Suteiktų paslaugų apimtys, tūkst. Eur (*progozė)



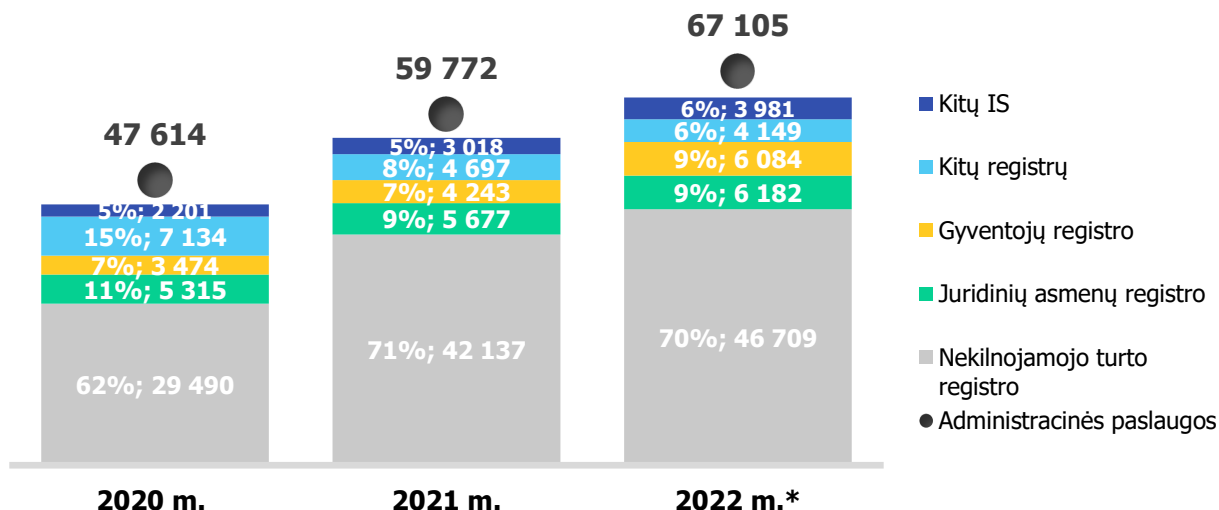
4 grafikas. Suteiktų paslaugų apimtys pokytis 2022 m. lyginant su 2021 m., proc.



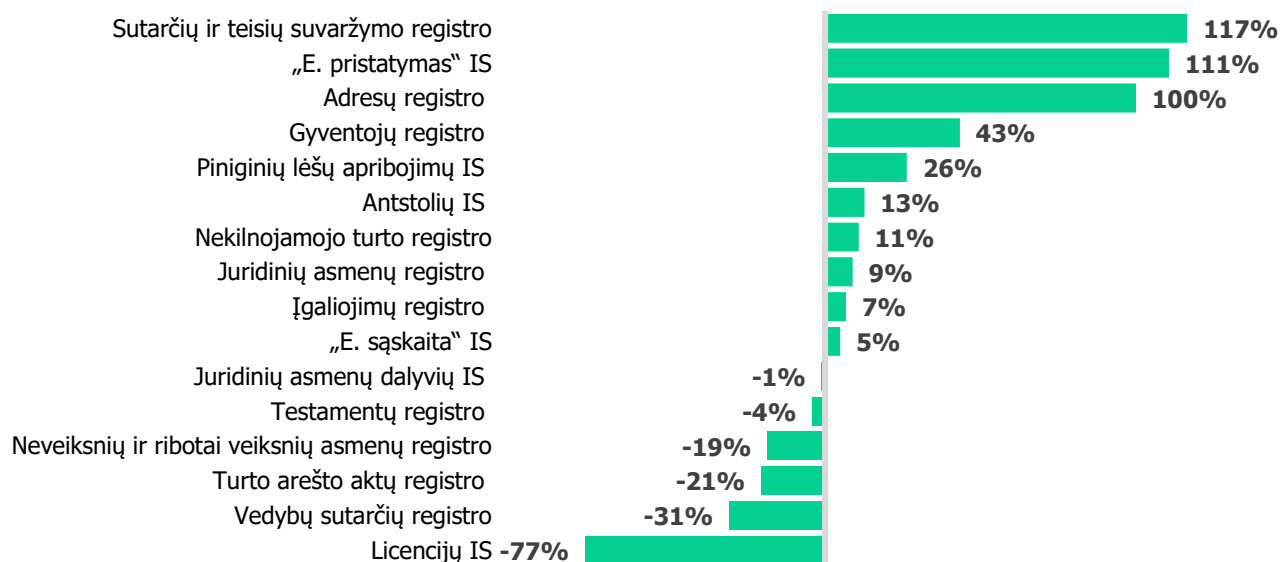
1.2. Administracinių paslaugų struktūra ir apimtys

Didžiausią lyginamąjį svorį administracinių paslaugų struktūroje sudaro trijų registrų paslaugos: Nekilnojamojo turto kadastro ir nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų ir Gyventojų registrų. Prognozuojama, kad Nekilnojamojo turto kadastro ir nekilnojamojo turto registro paslaugų apimtys 2022 m. sieks apie 70 proc.

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



6 grafikas. Suteiktų administracinių paslaugų apimtys pokytis 2022 m. lyginant su 2021 m., proc.



Įmonė vadovaudamasi Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymu Nr. XI-1807 (toliau – Įstatymas), turi užtikrinti, kad valstybės registruose esantys duomenys ir informacija būtų neatlygintinai gaunami ir naudojami viešiesiems valstybės ir savivaldybių valdymo uždaviniams spręsti, taip pat valstybės bei savivaldybių institucijoms ir įstaigoms būtų užtikrintas nemokamas duomenų registravimas valstybės registruose. Įstatymu nustatyta, kad dėl neatlygintino

registro objektų registravimo ir valstybės informacinių sistemų duomenų teikimo, registro ir valstybės informacinės sistemos tvarkytojo patirtos sąnaudos finansuojamos iš šiam tvarkytojui skiriamų valstybės biudžeto lėšų Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka. Prognozuojama, kad per 2022 metus Įmonė suteiks neatlygintinių paslaugų už 22–23 mln. eurų, tačiau gautina valstybės biudžeto lėšų suma gali siekti tik 11 mln. Eur. Vertinant ateities perspektyvas ir išlaikant esamą finansavimo modelį tikėtina, kad neatlygintinai suteikiamų paslaugų suma ir toliau gali augti, kasmet didindama našta valstybės biudžetui bei apsunkindama tvarų Įmonės veiklos planavimą. Vertindamas besiklostančią situaciją, Registrų centras inicijuoja naujo kainodaros modelio tvirtinimą, keičiant tiek paslaugų apmokėjimo logiką, tiek patį paslaugų teikimo spektrą.

1.3. Komercinių paslaugų struktūra ir apimtys

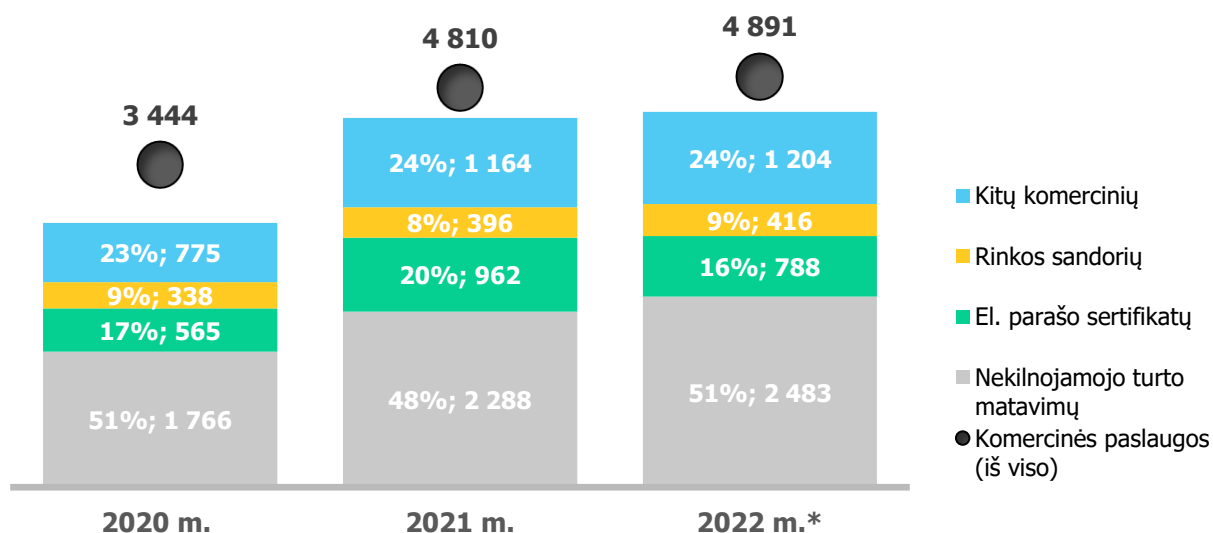
Be pagrindinės veiklos, administracinių paslaugų teikimo, Įmonė vykdo ir komercinę veiklą.

Komercines paslaugas Įmonė teikia atsižvelgdama į rinkos tendencijas bei laikydamosi nuostatos, kad nebūtų sudarytos sąlygos atsirasti konkurencijos sąlygų skirtumų rinkoje konkuruojantiems ūkio subjektams.

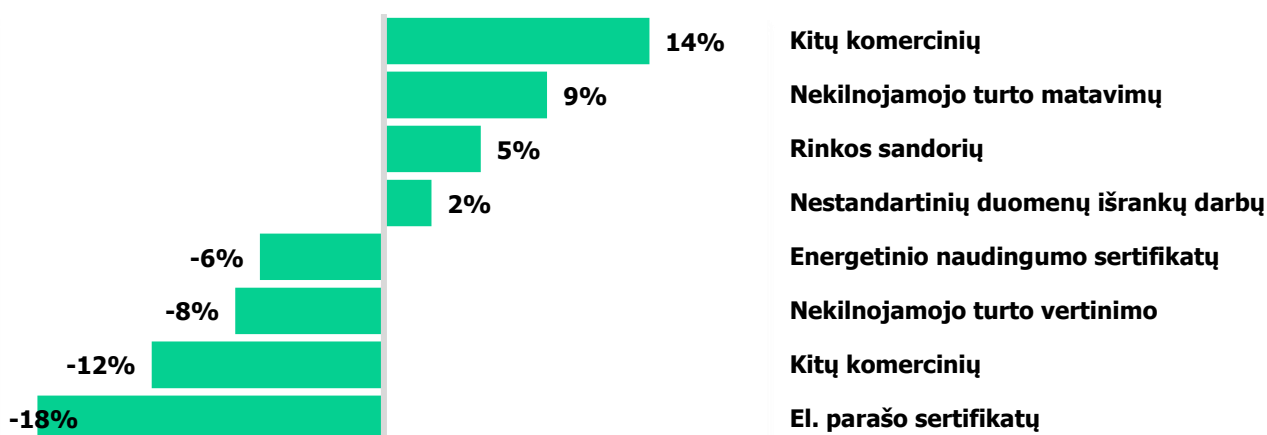
Nors ir sudarydama nedidelę pajamų dalį, komercinė veikla vienas iš Įmonės veiklos finansinio stabilumo užtikrinimo svertų. Susijusių paslaugų buvimas vienoje vietoje užtikrina administracinės naštos mažinimą, patogumą ir prieinamumą.

Naujai patvirtintuose Įstatuose detalizuotos Registrų centro teikiamos komercinės paslaugos, įtvirtinta galimybė jas reklamuoti. Tikėtina, kad dėl reklamos didės šių paslaugų paklausa. Komercinių paslaugų teikimas orientuotas į kokybišką kliento aptarnavimą ir turi užtikrinti teikiamos paslaugos pelningumą. Atsižvelgdamas į pasaulines tendencijas ir skirdamas dėmesį skaitmeninei ekonomikai, Registrų centras taip pat vysto aukštesnės pridėtinės vertės duomenimis grįstas ir personalizuotas duomenų teikimo komercines paslaugas. Paslaugos yra orientuotos į privatų sektorių (konkrečias įmones), dažniausiai paremtos asmens duomenų naudojimu, todėl tinkamų teisinių pagrindų užtikrinimas išlieka vienu iš esminių paslaugų suteikimo kriterijumi. Artimiausiu laikotarpiu yra numatytas personalizuotų webservisų sukūrimas (2022–2023 m.), nekilnojamojo turto registro pokyčių stebėseną, nekilnojamojo turto sandorių duomenų produktų teikimas (2023–2024 m.).

7 grafikas. Komercinių paslaugų apimtys, tūkst. Eur (*prognozė)



8 grafikas. Komercinių paslaugų apimtys pokytis 2022 m. palyginti su 2021 m.

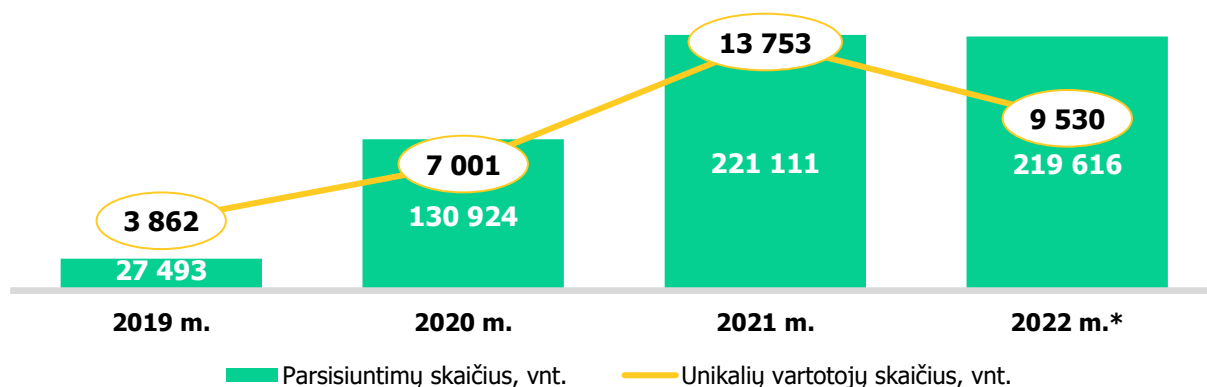


Įmonė taip pat užsibrėžusi plėtoti inovatyvias komercines paslaugas, susijusias su nuotolinio elektroninio parašo ir elektroninio spaudo išdavimu, kompleksines paslaugas, susijusias su adresatų informavimu naudojant „E. pristatymo“ IS, paslaugas, susijusias su nekilnojamojo turto objektų kadastriniais matavimais ir turto vertinimu,. Naujų paslaugų įvedimas ne tik leis Įmonei gauti papildomų pajamų, tačiau ir, tikėtina, didins klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Atviri duomenys

Registrų centro atvirų duomenų naudojimas nuolat auga, per 2019–2022 metus unikalūs vartotojai įvairius duomenų rinkinius jau atsisiuntė daugiau kaip 599,1 tūkst. kartų. Didžiausias poreikis matomas kalbant apie Nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų registro, Adresų registro duomenis.

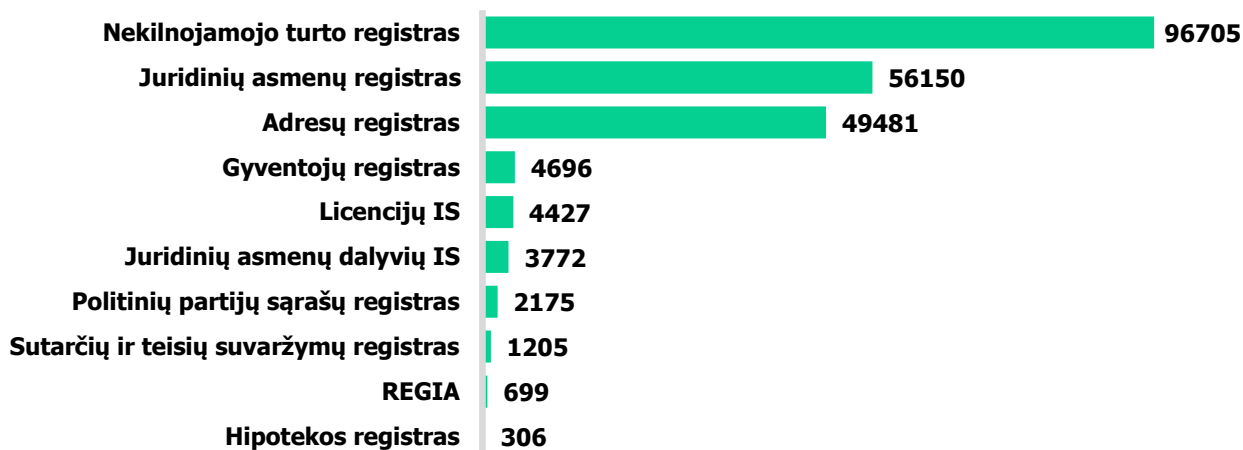
9 grafikas. Atvirų duomenų aktyvumas 2019-2022 m. (*progozė)



Atsižvelgiant į Įmonei pateikto Lūkesčių rašto nuostatas siekti maksimalaus galimo duomenų atvėrimo, Registrų centras, atlikęs tvarkomuose registruose (Nekilnojamojo turto, Juridinių asmenų, Gyventojų, Adresų) kaupiamų duomenų inventorizaciją, įvertino, kad Įmonė gali atverti iki 80 proc. juose kaupiamų duomenų. Pagal Įmonėje patvirtintą Atvirų duomenų strategiją, Registrų centras planavo pilnai (100 proc.) atverti tik tvarkomų registrų galimus atverti duomenis iki 2023 m. pabaigos. Tačiau atlikti darbai planus viršijo – iki 2022 m. pabaigos atverti ne tik Registrų centro tvarkomų registrų (Nekilnojamojo turto, Juridinių asmenų, Gyventojų, Adresų), bet ir kitų tvarkomų registrų (likviduoto Hipotekos, reorganizuoto Sutarčių, Sutarčių ir teisių suvaržymų, Turto arešto aktų, Įgaliojimų, Testamentų, Vedybinių sutarčių bei Neveiksnių ir ribotai veiksnų asmenų) bei dalies

tvarkomų valstybės informacinių sistemų (Juridinių asmenų dalyvių, Licencijų, Antstolių, Politinių partijų narių sąrašų) duomenys, taip pat pradėtas Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros IS e. receptas posistemės duomenų atvėrimas.

10 grafikas. Atvirų duomenų aktyvumo struktūra 2022 m.

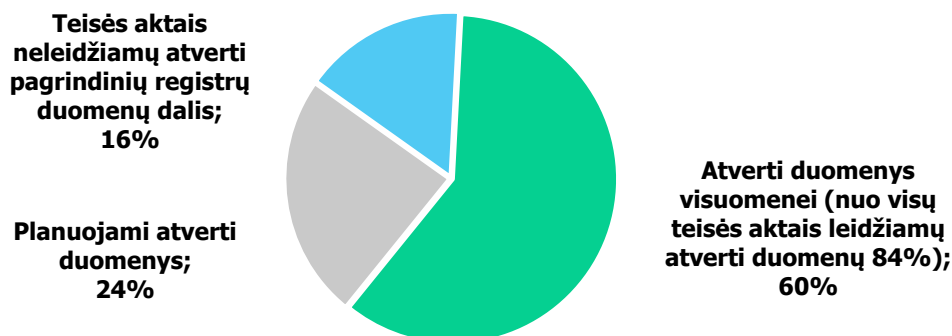


Publikavus didžiąją dalį tvarkomų duomenų turinčius duomenų rinkinius, atsižvelgiant į Europos Komisijos rekomendacijas, planuojama daugiau dėmesio skirti vartotojų poreikių analizei, susitikimams su suinteresuotų šalių atstovais, dalyvavimui tiksliniuose renginiuose, suinteresuotoms šalims pristatyti Įmonės tvarkomų registrų ir valstybės informacinių sistemų atvertinų duomenų rinkinių sąrašus ir jiems suteiktus prioritetus.

Vadovaujantis duomenų atvėrimą reglamentuojančiais teisės aktais bus peržiūrėta bei atnaujinta Įmonės duomenų atvėrimo strategija. Siekiant kuo didesnės pridėtinės vertės, į duomenų atvėrimo procesą bus įtraukti registrų bei valstybės informacinių sistemų valdytojai, Informacinės visuomenės plėtros komitetas bei Valstybės duomenų agentūra. Vadovaujantis 2022 m. gruodžio 21 d. Europos Komisijos įgyvendinimo reglamentu C (2022)9562, kuriuo sudaromas konkrečių didelės vertės duomenų rinkinių sąrašas ir nustatoma jų skelbimo bei pakartotinio naudojimo tvarka, bus dedamos visos pastangos, kad tinkamai pasirengti savalaikiam didelės vertės duomenų atvėrimui.

Taip pat tęsdamas aktyvią veiklą duomenų atvėrimo srityje, Registrų centras planuoja vertinti esamą teisinę bazę, ieškoti galimybių ir teikti pasiūlymus dėl teisės aktų pakeitimų, siekiant atverti daugiau tvarkomų valstybės registrų bei valstybės informacinių sistemų duomenų (vertinant tiek teisinius, tiek finansinius apribojimus).

11 grafikas. Duomenų atvėrimo raida 2020–2022 m.



Registrų centras, dalyvaudamas projekto „Atvirų duomenų platformos, įgalinančios efektyvų viešojo sektoriaus informacijos pakartotinį panaudojimą verslui, ir jos valdymo įrankių sukūrimas“ antrajame etape, prisideda prie valstybės strateginio tikslo – sukurti atvirų duomenų sprendinius, kurie leistų verslui ir visuomenei patogiai gauti bei naudoti viešojo sektoriaus institucijų tvarkomus duomenis – įgyvendinimo. Minėtame projekte iki 2023 m. planuojama Lietuvos atvirų duomenų portale publikuoti prioritetinius duomenų rinkinius iš 11 Registrų centro tvarkomų registrų ir 4 valstybės informacinių sistemų bei užtikrinti šių duomenų rinkinių kokybę ir savalaikį atnaujinimą.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnų analizė atliekama siekiant nustatyti veiksnus, turinčius įtakos Įmonės veiklai. Aplinkos veiksniai suskirstyti į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja Įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, jiems Įmonė gali daryti tiesioginę įtaką. Išorinių veiksnų Įmonė nekontroliuoja, jie kuria Įmonės plėtros galimybes arba kelia pavojus, kuriuos būtina identifikuoti ir suvaldyti.

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 administracinėmis paslaugomis ir jų teikimą lemiančiomis aplinkybėmis.

2.1. Strateginiai ištekliai

Registrų centrui patikėti registrai, valstybės informacinės sistemos ir nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbi infrastruktūra. Norėdami tenkinti visuomenės poreikius, Įmonė siekia efektyviai ir patikimai tvarkyti patikėtus ir sukaupus strateginius išteklius.

Įmonėje išskiriami strateginiai ištekliai:

- ▶ **Registruose ir valstybės informacinėse sistemose kaupiami duomenys ir jų tvarkymą užtikrinanti informacinių technologijų infrastruktūra.** IT infrastruktūra siekiama užtikrinti Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumą ir našumą, didinti kibernetinę ir duomenų saugą.
- ▶ **Sukauptos žinios ir esminės kompetencijos.** Daugiau negu 60 proc. darbuotojų dirba ilgiau nei 10 metų ir yra sukaupę specifines ir neįkainojamas kompetencijas, todėl būtina jas išlaikyti bei valdyti pakeičiamumą kritinėse srityse, pritraukiant naujus darbuotojus ir nepertraukiamai kelti kompetencijas ypač IT, paslaugų, procesų robotizavimo, projektų valdymo srityse.
- ▶ **Žmogiškieji ištekliai.** Įmonėje 2022 m. dirba 1621 darbuotojas, iš jų 60 motinystės / tėvystės atostogose. Siekiant užtikrinti Registrų centro vykdomas funkcijas, darbuotojų poreikis nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja darbuotojų skaičių atsižvelgdama į veiklos efektyvumo kriterijus, vertindama regioniškumą ir kompetencijų konsolidavimą skirtinguose regionuose, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais.
- ▶ **Finansiniai ištekliai.** Esamas Registrų centro veiklos finansavimo modelis – pačios Įmonės tiesiogiai gaunamos lėšos už suteiktas paslaugas bei valstybės biudžeto asignavimų dalis, skirta už neatlygintinai suteiktas paslaugas, taip pat už kai kurių pavestų funkcijų vykdymą – šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą ir veiklos palaikymą. Atkreiptinas dėmesys, kad su kiekvienais metais neatlygintinai teikiamų paslaugų apimtys sparčiai ir neprognozuojamai auga, kas apsunkina valstybės biudžeto lėšų poreikio planavimą patirtoms sąnaudoms padengti. Paslaugų suteikimo ir atsiskaitymo už šių paslaugų kompensavimo faktas prasilenkia metuose – tik sekančių finansinių metų antroje pusėje paaiškėja Įmonei skiriama lėšų suma už praeitus metus, na o realus atsiskaitymas įvyksta paskutiniais metų mėnesiais. Taigi augant neatlygintinų paslaugų teikimo apimtims ir valstybei neužtikrinant pagrįsto, atitinkančio suteiktoms paslaugoms finansavimo, matoma grėsmė Įmonės finansiniam stabilumui ir tvarumui.

2.2. Vidiniai veiksniai

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

VIDINIAI VEIKSNIAI:

- **Informacinės technologijos** (veiksmingų, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymas).
- **Žmogiškieji ištekliai** (turimų arba potencialiai prieinamų žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas bei veiklos gryninimas).
- **Veiklos efektyvumas ir skaidrumas** (efektyvus išteklių panaudojimas, standartizuojant veiklos procesus, diegiant projektinį valdymą bei IT paslaugų valdymo modelį, modernizuojant duomenų centrą ir administracines patalpas).
- **Novatoriškų paslaugų įvairovė** (teikiamų paslaugų prieinamumas, patogumas ir įvairovė, inovatyvių paslaugų diegimas, darniai vystomos verslo kultūros bei praktikos diegimas).

2.2.1. Technologijų valdymas

Siekiant užtikrinti aukštą Registrų centro teikiamų paslaugų kokybę, per paskutiniuosius dvejus metus didelis dėmesys skiriamas registrų ir valstybės informacinių sistemų priežiūros, kūrimo ir vystymo procesams, IT infrastruktūros komponentų gyvavimo ciklui, IT paslaugų efektyviam valdymui. Šiam tikslui įgyvendinti sukurti ar atnaujinti IT veiklos valdymo procesai:

- registrų ir valstybės informacinių sistemų kūrimo ir modernizavimo grupės procesai, kurie leidžia kontroliuoti IS pakeitimų kokybę, jų įtaką bei didina sistemų patikimumą;
- ITIL metodika paremti, IT paslaugų valdymo procesai (incidentų, problemų, užklausų ir įvykių valdymas);
- registrų ir valstybės informacinių sistemų architektūros valdymo procesas ir kt.

Pabrėžtina, kad kuriant ir taikant naujai sukurtus registrų ir valstybės informacinių sistemų kūrimo bei modernizavimo grupės procesus, Įmonė atlieka svarbų procesinį bei struktūrinį pokytį, kuriame diegia naują pokyčių vystymo metodiką – klasikinis kaskadinis (waterfall) metodas praplečiamas taikant Agile Scrum metodą, skirtą programinės įrangos kūrimo veikloms įgyvendinti. Tai ne tik procesinių pokyčių, bet ir organizacinių pokyčių reikalaujanti veikla. Ši veikla buvo pradėta įgyvendinti 2021 m. ir vykdoma iki šiol: sukurtas procesas ir pagal jį adaptuotas JIRA įrankis, pakeista IS vystymo departamento organizacinė struktūra sukuriant IS produktų vystymo grupes, vykdomi intensyvūs Scrum metodikos pagrindų mokymai Įmonės darbuotojams bei išsamūs IS vystymo komandų mokymai, siekiant įvesti kuo daugiau komandų taikyti minėtą metodiką IS kūrime. 2023 m. planuojama tęsti šią veiklą apmokant likusias IS vystymo komandas, tobulinti procesą atsižvelgiant į išmokus pamokas ir pan. Jos metu kuriamos IS produktų vystymo grupės, vykdomas jų intensyvus apmokymas. Taikant šį metodą IS vystymo procesas tampa efektyvesnis ir greitesnis. Esminis metodikos privalumas tas, kad pirmiausia įgyvendinami tik svarbūs ir reikalingi pokyčiai, o tai leidžia reikšmingai sutaupyti laiko ir lėšų bei ženkliai sutrumpinti projektų bei pokyčių įgyvendinimo trukmę (pasaulinė praktika rodo, kad bendras sutaupymas yra ne mažesnis nei 20 proc.). Taip pat Registrų centras didelį dėmesį skirs darbui su užsakovais siekiant valdyti planuojamų projektų apimtį ir taip spartinti projektų įgyvendinimą bei gerinti Įmonės investicijų grąžą.

Tam, kad būtų galima įvertinti, kurie IS pokyčių poreikiai yra patys svarbiausi, reikalinga nustatyti jų svarbą bei prioritetus, todėl 2022 m. buvo atlikti esminiai pokyčiai ir Pokyčių valdymo komiteto (toliau – Komitetas) veikloje. Atnaujinto Komiteto tikslas – įsigilinti ne į pavienius registrų ir valstybės informacinių sistemų pakeitimus, bet į IS modernizavimo bei vystymo planus (angl. – Roadmaps) ir įvertinti jų būtinumą, vientisumą ir suderinamumą. Komitetui pritarus registrų

ir valstybės informacinių sistemų modernizavimo bei vystymo planui, jis įrašomas į ateinančių metų Įmonės biudžetą, viešųjų pirkimų planą bei metinį veiklos planą. Procesas leidžia teisingai skirstyti IT resursus, planuoti veiklą ir efektyviai valdyti IS kūrimo ir tobulinimo procesą. Tokiu būdu yra efektyviai naudojami Įmonės finansai, laiku vykdomi viešieji pirkimai bei vykdymo stebėseną.

Kitas Įmonei svarbus pokytis yra tai, kad IS kūrimo ir modernizavimo procesams ir IT resursų užimtumo ir darbų planavimo iššūkiams suvaldyti ir įgyvendinti 2021 m. buvo atnaujinta bei papildomais funkcionalumais išplėsta užduočių ir laiko apskaitos sistema JIRA. Ja naudojantis galima efektyviai skirstyti užduotis, planuoti bei prognozuoti Įmonės IT darbuotojų užimtumą. Dėka standartizuoto proceso, aiškiai nustatytų atsakomybių ir pritaikyto JIRA įrankio, kiekvienas IS pakeitimo poreikis prieš perduodant vykdymui yra analizuojamas ir vertinimas, taip pat apskaičiuojami pakeitimo įgyvendinimui reikalingi IT resursai.

Siekiant užtikrinti kibernetinę saugą, skiriamas didelis dėmesys kibernetinio saugumo techninių ir organizacinių priemonių diegimui. 2022 m. įsigyta ir įdiegta privilegijuotų vartotojų valdymo sistema, atnaujintos ugniasienės, išplėsta žiniatinklų programų (angl. WAF) apsauga, vyksta saugos informacijos ir įvykių stebėjimo sistemos pirkimas, pradėtas diegti MFA.

Stiprinant IS architektūros valdymo kompetenciją įsteigtas IT architektūros skyrius, kuriam teks svarbi misija apibrėžiant ateities IT architektūrinę viziją, ją moderuoti, kontroliuoti ir facilituoti. Didelis dėmesys bus skiriamas sistemų architektūrinių sprendimų modernizavimui, kurie yra paremti dekomponuotomis aplikacijomis ir paslaugomis, tarpusavyje išlaikant integracines sąsajas. Tai užtikrina lokalizuotą incidentų įtaką, didesnį pokyčių diegimo tempą. Architektūros valdymas bus vykdomas remiantis visuotinai pripažintu TOGAF standartu. Šis standartas leidžia tęstinai ir nuosekliai valdyti IT architektūrą. Ji tampa valdoma projektų bei produktų lygyje, o tai padeda gerokai kokybiškiau ir sklandžiau vystyti produktus ir sistemas.

IT KELIAMİ TIKSLAI:

Kibernetinio saugumo didinimas.

Registrų centre 2022 m. I pusmetį buvo nustatyti 190 saugumo incidentai, tačiau visi yra nereikšmingi – P3, P4 lygio. Šie incidentai buvo užfiksuoti anksčiau įdiegtomis kibernetinio saugumo priemonėmis.

2022 m. vykdomas SIEM įrangos įsigijimo procedūros. 2023 m. planuojamas SOC (Security Operations Center) paslaugų tipo pirkimas, kuris apims SIEM ir kitų saugumo paslaugų teikimą. Greitu metu tai leis saugumo srityje remtis ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kibernetinės saugos specialistais, kurie turi aukštą kompetenciją. Taip pat Registrų centras turės aiškias teises ir ilgalaikes saugumo paslaugų garantijas, reikiamu metu galės pasitelkti retų ir brangių specialistų pagalbą.

Planuojamas ir ženklus svarbių saugumo priemonių diegimas bei saugumo stiprinimas – WAF atnaujinimas, pilnas MFA įdiegimas, USB naudojimo apribojimas, MS iTunes įdiegimas, kuriuo bus valdomi mobilūs įrenginiai.

2023–2026 m. Įmonė skirs ypatingą dėmesį kibernetinio saugumo stiprinimui – atnaujins ir plės kibernetinės saugos sistemas, stiprins ir plės saugumo skyrių, didins darbuotojų sąmoningumą kibernetinio saugumo srityje, vadovaujantis gerosios kibernetinio saugumo praktikos pavyzdžiais ir kitais būdais sieks stiprinti Įmonės kibernetinį saugumą.

IS patikimumo didinimas.

24/7 IT priežiūros centras užtikrina nenutrūkstamą valstybės informacinių sistemų priežiūrą ir operatyvų reagavimą į sutrikimus. Įmonė vykdo ir stiprina 24/7 stebėseną, kuri atliekama ir gyvai. Tai leidžia operatyviai reaguoti į sistemų sutrikimus ir juos sparčiai spręsti. Registrų ir valstybės informacinių sistemų priežiūros, incidentų sprendimų, diegimo procesų tobulinimas yra vienas iš Įmonei iškeltų tikslų po Valstybės kontrolės atlikto audito, kuris buvo paremtas COBIT metodika.

Įmonė kryptingai siekdama tobulinti incidentų sprendimo procesą šiai dienai jau turi matomus rezultatus – laikantis nustatytų terminų (SLA) išspręstų incidentų procentas 2022 m. siekia 82 proc. (audito konstatuota reikšmė – 57 proc.) ir jau beveik pasiekė Valstybės kontrolės nustatytą rodiklį (2023 m. – 85 proc.). Pagrindinės priežastys, nulėmusios spartų rodiklio augimą – incidentų valdymo proceso sukūrimas, IT pagalbos padalinio sustiprinimas. Taip pat pažymėtina, kad ženkliai sumažėjo aukščiausio lygio P1 (nuo 2020 m. – 43 iki 2022 m. – 2) ir P2 (nuo 2020 m. – 147 iki 2022 m. – 39 incidentų). Aukščiausio lygio incidentų mažėjimą lėmė kelios priežastys – kilusių problemų sprendimas, IT įrangos atnaujinimas ir plėtra, darbai susiję su greitaveikos gerinimu. Įmonė ir toliau sieks IT incidentų valdymo proceso tobulinimo – pilnai aprašyti procesus, juos įgyvendinti bei kryptingai efektyvinti. Taip pat yra numatyta parengti ir patvirtinti IT užklausų valdymo taisykles, palaipsniui pereiti prie IT paslaugų valdymo modelio.

IT keliamos rizikos veiklai mažinimas.

Siekiant užtikrinti nenutrūkstamą veiklą, yra numatyta nauja dviejų geografiškai nutolusių duomenų centrų architektūra. Tai užtikrina sistemų dubliavimą, pamainumą ir stabilų veikimą įvykus gedimams viename iš duomenų centrų. 2022 m. numatyta papildoma 7 mln. Eur investicijų suma naujam duomenų centro įrengimui. Naujojo duomenų centro eksploatacijos pradžia planuojama 2023 metais. Jis padės užtikrinti šiuolaikinius standartus atitinkantį duomenų saugojimą ir nepertraukiamą Įmonės paslaugų teikimą.

IT aplikacijų modernizacija.

Siekiant sumažinti incidentų įtaką, itin svarbu transformuoti aplikacijų architektūrą išskaidant dabartinę monolitinę architektūrą į SOA, t. y. į paslaugas orientuotą architektūrą. Ateinančiais metais numatyta šios iniciatyvos įgyvendinimo pradžia – viešojo pirkimo būdu planuojama įsigyti paslaugas, kurios leis sukurti dekomponuotų aplikacijų produkcinę aplinką, platformą. Platforma atitiks šiuolaikinius iššūkius, leis dirbti su keliais duomenų centrais, operatyviai kurti neprodukcinės aplinkas bei atitiks daug kitų šiuolaikinių reikalavimų. Taip pat ši platforma sukurs naujų projektų įgyvendinimo erdvę bei dalinai sukurs techninį projektų įgyvendinimo standartą. Tai yra būtinas parengiamasis žingsnis, paruošiantis būsimą produkcinę aplinką, kurioje veiks dekomponuotos aplikacijos. Skaičiuojama, kad įsigijimo vertė gali siekti 400,0 tūkst. Eur. Šiame etape numatomas platformos licencijų ir techninės infrastruktūros įsigijimas, Įmonės darbuotojų komandos suformavimas bei apmokymas. Platforma taip pat įgalins Įmonę kurti naujas modernios architektūros aplikacijas pagal tam pritaikytus bendrus standartus bei priežiūros ir vystymo mechanizmus. Įvykdžius konteinerizacijos platformos diegimą bei išmokus ją naudoti, Įmonė turės galimybes ir aplinką, leidžiančią produktyviai skaidyti esamą monolitinę architektūrą ir žymiai efektyviau kurti naujas informacines sistemas. 2023 m. I ketvirtį planuojama parengti pirminį galimą aplikacijų perkūrimo/dekomponavimo planą ir tuomet pradėti glaudų bendradarbiavimą su valdytojais dėl darbų prioritetų bei reikalingų finansinių išteklių. Siekiant didžiausio galimo efektyvumo, planas galėtų būti siejamas su aplikacijų gyvavimo ciklu – pirmiausia būtų pertvarkomos sistemos, kurias reikia iš esmės atnaujinti/įdiegti didelės apimties naujus funkcionalumus, toliau planuojami reikalingi esminiai pertvarkymo darbai: integracinių sąsajų tarp sistemų perkūrimas, bei vieningos duomenų bazės skaidymas pritaikant ją konkrečioms aplikacijoms. Prognozuojami tolesni skaidymo darbai gali užtrukti 3 metus (2024–2027 m.) bei pareikalauti 3 mln. Eur vertės investicijų, tačiau tikslesnius įverčius planuojama turėti pasirengus pirminį dekomponavimo planą.

2022 metais Įmonė atliko rinkos dalyvių konsultaciją (RDK), kurioje identifikavo keletą produktų, kurie pretenduotų tapti šios platformos sprendimu – Openshift RedHat, Suse Rancher, Tanzoo. Tokių platformų diegimas yra ilgalaikė, strateginė bei brangi veikla, kurios pirmus žingsnius siekiama įgyvendinti 2023 metais pasirašius sutartį: įdiegti platformą, subūrti vidinę komandą, kuri bus pajėgi šią platformą vystyti bei ją palaikyti. Taip pat bus siekiama į naująją platformą perkelti daugelį jau veikiančių IS, kurios yra tinkamos šiai platformai.

2.2.2. Organizacijos vystymas

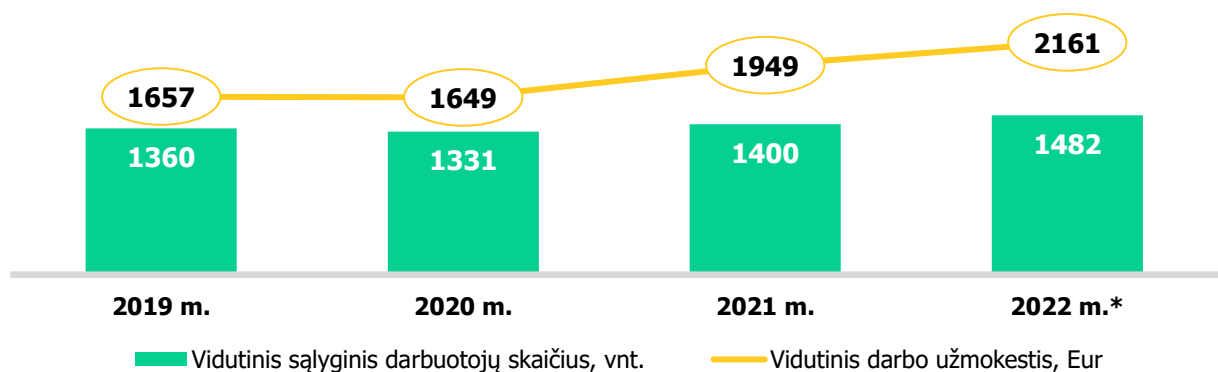
Spartūs globalizacijos ir automatizacijos procesai Įmonei kelia įvairių naujų iššūkių. Vienas jų – kaip išvystyti darbdavio įvaizdį, kuris ne tik pritrauktų talentingiausias komandos narius, bet ir palaikytų jų motyvaciją bei lojalumą. Visuomenei tampant brandesnei, išryškėjo bendras požiūris, kad darbdavių sėkmę ateityje lems tai, kaip efektyviai jie sugebės sutelkti dėmesį į žmogiškuosius savo darbuotojų poreikius. Registrų centro siekis – tapti vienu iš TOP darbdavių viešajame sektoriuje, užtikrinti lygiavertį bendravimą Įmonėje ir įtraukią bendradarbiavimo kultūrą. Įmonės Organizacijų vystymo departamentas gilinasi į darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją, darbo aplinką. Atlikdamas darbuotojų apklausas, iš gautų rezultatų daro pokyčius Įmonėje, nustato prioritetus.

VALDYMO PRIORITETAİ:

Pagrįstas ir motyvuojantis atlygis

- Registrų centras susiduria su darbuotojų trūkumu dėl rinkoje siūlomo konkurencingo darbo užmokesčio bei specifinių kompetencijų reikalavimo. Siekdamą būti konkurencinga darbo rinkoje, Įmonė numato atlygio ir motyvavimo sistemą, kuri susideda iš: pastovaus, kintamo metinio, priklausančio nuo metinių kiekvieno darbuotojo veiklos vertinimo bei Įmonės rodiklių pasiekimo rezultatų, pavadavimo atlygio (jei toks skiriamas), papildomos naudos (sąlygos Kolektyvinėje sutartyje: papildomos atostogų dienos, finansinė pagalba / išmokos, išmokos sveikatinimo reikmėms, komandinio darbo ir bendrystės stiprinimas).
- Siekiant užtikrinti Registrų centro vykdomas funkcijas, darbuotojų poreikis nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja darbuotojų skaičių atsižvelgdama į veiklos efektyvumo kriterijus, vertindama regioniškumą ir kompetencijų konsolidavimą skirtinguose regionuose, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais.
- 2020 m. įdiegta darbuotojų veiklos vertinimo sistema leidžia kryptingai ir nuosekliai ugdyti vadovus ir darbuotojus, numatant metinius veiklos tikslus, turinčius tiesiogines sąsajas su Įmonės strateginiais tikslais.

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

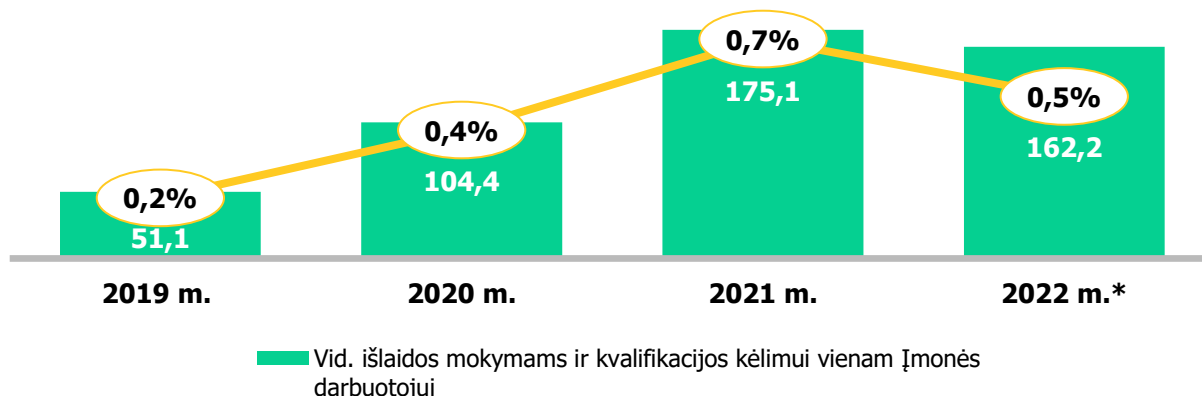


AUKŠTA KVALIFIKACIJA IR NUOLATINIS KOMPETENCIJŲ AUGINIMAS

- Sistemiški mokymai ir ugdymas įgyvendinant strateginius, didelės imties ugdymo projektus organizacijoje duoda pirmuosius rezultatus, todėl Įmonė atsižvelgdama į IT plėtros planus ir būsimas reikalingas kompetencijas plėtros planams įgyvendinti, tendencingai sieks laikytis tęstinumo ir toliau organizuoti bendrųjų, specialiųjų kompetencijų mokymus ir kvalifikacijos kėlimo seminarus. Aukštos kvalifikacijos specialistai užtikrina Įmonės galimybes didinti atliekamų paslaugų kokybę ir pasiekti technologinę pažangą.

- ▶ Naujos organizacinės kultūros pokytis ir vertybių stiprinimas. Kartu su metinės veiklos vertinimo sistemos diegimu, kurio metu kaskaduojami bendrovės strateginiai tikslai iki individualaus darbuotojo lygmens, inkorporuotas ir vertybių vertinimas.
- ▶ 2021 m. įdiegta nuotolinė mokymo platforma „Moodle“, kurioje jau yra 13 ugdomojo turinio ruošinių, kuriuos parengė Įmonės ekspertai. Mokymų temos – aktualios ir pritaikomos kasdieninėje veikloje (darbas Savitarnos sistemoje, Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) aspektai priimant ir vertinant klientų prašymus ir pan.). Įmonė pasižymi stipriomis ekspertinėmis darbuotojų žiniomis, tad sieks ir toliau vystyti žinių dalinimosi kultūrą Įmonės viduje.
- ▶ Darbuotojų pasitenkinimo organizacija ir įsitraukimo didinimas – vienas iš svarbiausių organizacijų prioritetų. Todėl nuo 2021 m. pradėtas vykdyti darbuotojų įsitraukimo tyrimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendras Įmonės darbuotojų pasitenkinimo organizacija lygis vertinamas kaip aukštas, o įsitraukimo lygis – aukštesnis už vidutinį. Įmonės rezultatus palyginus su šalies darbo rinka, pastebima, kad jie viršija vidurkį ~1.6 balo.

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



KRITINIŲ PAREIGYBIŲ VALDYMAS

Teikiamų paslaugų ir jų pardavimų specifiškumas daro didesnę įtaką Klientų aptarnavimo ir IT specialistų kaitai bei kitų darbuotojų trūkumui. Šiam procesui suvaldyti yra įgyvendinama kritinių pareigybių pamainumo programa.

Įmonėje veikia sisteminis Kritinių pareigybių valdymo procesas ir įrankis su aiškiais kriterijais kritiškumui vertinti. Pasirinktas dviejų sektorių modelis (įtaka / pamainumas), įvertintos visos Įmonės pareigybės, parengtas kritinių pareigybių sąrašas, nustatytas veiksmų planas kritiškumui mažinti. Kritinių pareigybių valdymas nuolatinis procesas Įmonėje ir kiekvienais metais atliekamas vertinimas, nustatomas veiksmų planas ir priemonės, stebimas bendras ir pagal atskiras sritis kritiškumo rodiklis. Už kritinių pareigybių mažinimą atsakingi visi Įmonės vadovai, o kiekvienoje veiklos srityje įgyvendinamos priemonės, orientuotos į kritinių pareigybių mažinimą.

2022 m. dar daug dėmesio skiriama darbdavio įvaizdžio stiprinimui. Pradėtas „Darbdavio įvaizdžio stiprinimo strategijos“ projektavimas ir veiksmų plano rengimas, didžiausią dėmesį skiriant organizacinės kultūros gerinimui, darbuotojo įvedimo, ugdymo ir individualaus karjeros kelio numatymo Įmonės viduje.

Organizacijos vystymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas Įmonėje apima šiuos procesus:

- ▶ Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą ir efektyvų valdymą, struktūros, pareigybių ir funkcijų kontrolę ir monitoringą (detali Įmonės struktūra pateikiama priede Nr. 1);
- ▶ atlygio ir papildomų naudų valdymą, darbo užmokesčio biudžeto kontrolę ir monitoringą;

- darbuotojų veiklos tikslų vertinimą;
- darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvų valdymą, mokymų biudžeto planavimą, kontrolę ir monitoringą;
- personalo paieškų ir atrankų valdymą, darbdavio įvaizdžio formavimą;
- naujų darbuotojų adaptacijos proceso valdymą;
- karjeros sistemos bei kritinių pareigybių pamainumo valdymą ir stebėseną;
- personalo dokumentų administravimą.

2.2.3. Procesiniu valdymu Įmonės kuriama vertė

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

Įmonėje siekiama vystyti ir koncentruotai valdyti ugdymo kryptis aktualias veiklai, organizacinę kultūrą, pardavimus, inovacijas, projektus, veiklos architektūrą ir procesus, klientų aptarnavimą, kibernetinę saugą ir kitas sritis. Veiklą palaikančios centralizuotos funkcijos – teisė, žmogiškieji ištekliai, prevencija, komunikacija, apskaita ir finansai, turto, projektų valdymas, pirkimai ir IT paslaugos. Siekiant įdiegti sisteminių Veiklos procesų valdymą (toliau – Procesas), įgyvendinama veiklos architektūros valdymo metodika. Identifikuoti Įmonės Procesai ir jiems priskirti Procesų savininkai bei vadovai apmokyti procesinio valdymo pagrindų. Tęsimas Procesų aprašymas „Promapp“ sistemoje pagal nustatytą standartą.

2022 metais ketinama pasiekti galutinį rezultatą, t. y. planuojama parengti 100 proc. Įmonės Procesų bei paskelbti intranete ir „Promapp“ sistemoje. Nuolat stiprinama parengtų Procesų komunikacija, vykdomi mokymai Įmonės darbuotojams, skatinama teikti grįžtamąjį ryšį siekiant įvertinti Procesą.

2023 m. didelis dėmesys bus skiriamas Procesų kokybei ir matavimo kriterijams. Bus kuriama Procesų peržiūrų ir stebėjimo darbo vietose rutina, kiekvienas Procesas pasirinktu periodiškumu bus peržiūrimas, įvertintas ir atnaujintas, siekiant, kad Procesai veiktų kasdienėje darbinėje veikloje ir teiktų pridėtinę vertę.

Kitas, lygiagrečiai einantis žingsnis yra svarbiausių Procesų, padedančių Įmonei siekti strateginių tikslų, identifikavimas ir jų susiejimas su vykdomais prioritetiniais projektais bei veiklos iniciatyvomis. Šiems Procesams bus nustatomi rodikliai, kurie padėtų spręsti problemas, būtų orientuoti į iškeltų tikslų pasiekimą. Nustatyti Procesų tikslai ir rodikliai bus suderinti su strateginiais, veiklos ir individualiais darbuotojų tikslais bei sugretinti tarp skirtingų departamentų funkcijų.

Siekiant veiklos skaitmeninimo ir automatizavimo, Registrų centre sėkmingai naudojama „Robotic Process Automation“ (toliau – RPA) programinė įranga, kuri leidžia žmogaus veiksmus, atliekamus kompiuteriu, įrašyti ir vėliau juos atkartoti bei taip robotizuoti (automatizuoti) konkretų procesą.

2022 m. suformuota RPA sprendimų grupė, kuri savarankiškai gali Registrų centro darbuotojams pasiūlyti visą Proceso robotizavimo paslaugų paketą:

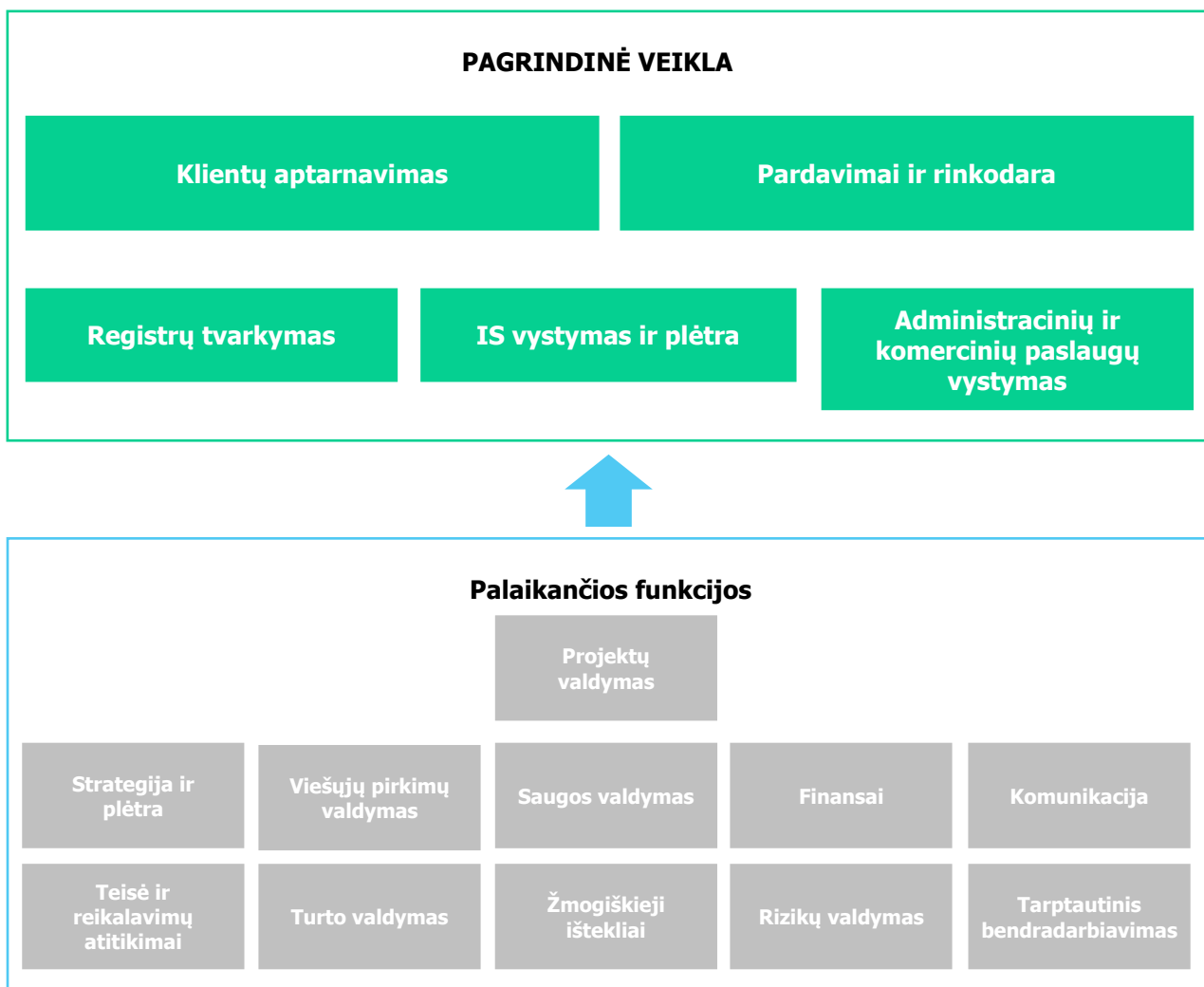
- įvertinti bet kokio Proceso tinkamumo robotizavimui potencialą;
- parengti techninį Proceso aprašymą – instrukciją;
- atlikti projekto vadovo rolę robotizavimo iniciatyvose;
- suprogramuoti pasaulinius standartus atitinkantį RPA robotą;
- užtikrinti roboto veikimą ir priežiūrą produkcijoje.

Per 2022 m. naujai sukurtų robotizavimo sprendimų laukiamas metinis sutaupymas apie 18 FTE. Per visą RPA veiklos laiką, t. y. nuo 2020 m. antro pusmečio, Įmonė sutaupė 87,5 FTE.

2023 metais RPA sprendimų grupė pradės kitą savo veiklos etapą ir koncentruosis į:

- Procesų atrankas robotizavimui.** Kartu su Procesų savininkais ir vadovais bus atliekamos reguliarios Veiklos procesų peržiūros ir vertinamas jų tinkamumas robotizavimui.
- Dar greitesnį sprendimų įgyvendinimą.** Auganti RPA programuotojų kompetencija ir standartizuotos procesų robotizavimo procedūros leis siekti sutrumpinti RPA projekto įgyvendinimą dviem savaitėmis (šiuo metu vidutinė trukmė – 8 savaitės).
- RPA robotų priežiūros delegavimą IT paslaugų valdymo skyriui.** Bus atliekamos sukurtų RPA robotų atrankos, kurių pagrindinis kriterijus – paprasta ir aiški priežiūra. Sudėtingų incidentų atvejais, robotai bus perduodami tvarkyti RPA programuotojams, tačiau per trejus metus bus siekiama suformuoti specialias RPA robotų priežiūros kompetencijas turinčių specialistų grupę, kuri iš dalies arba visiškai perims RPA robotų priežiūrą iš RPA sprendimų grupės.

1 pav. Registrų centro pagrindinių ir palaikančių veiklos procesų schema



2.2.4. Projektinis valdymas

Registrų centras, vykdydamas savo veiklą, įgyvendina daug projektų, kurių įgyvendinimą lemia: teisės aktai, pavestos funkcijos, komerciniai interesai, vartotojų įtaka siekiant gerinti funkcionalumą ir panaudojimą. Vykdydamas projektinę veiklą, Registrų centras susiduria su daugybe

iššūkių, kuriuos skiriama suvaldyti pasitelkiant projekcinį valdymą ir visas žinias, kurios būtinos tinkamai įgyvendinant projektus. Didžiausi iššūkiai, siekiant tinkamai įgyvendinti projektus, susiję su vidiniais Įmonės procesais bei teisiniu reguliavimu (viešaisiais pirkimais, nacionalinio saugumo patikromis ir kt.). Valstybės kontrolės atliktas auditas (už 2018–2020 m. laikotarpį) nustatė, kad Įmonėje trūksta gerosiomis praktikomis paremtų projektų valdymo procesų bei griežtesnio reglamentavimo (projektų valdymo metodai, priežiūra, stebimi rodikliai ir kt.). Todėl siekiant didinti Įmonės veiklos efektyvumą ir naujų teikiamų paslaugų spartą, Įmonėje nuo 2019 m. yra diegiama projektinių darbų valdymo sistema, kuri leidžia optimizuoti daugybę su projektų bei resursų valdymu susijusių Įmonės procesų. Toks projektų portfelio valdymas leidžia greičiau ir tiksliau prioretizuoti iniciatyvas, paskirstyti įgyvendinimo resursus ir operatyviai priimti sprendimus. 2020 m. įdiegti projektų valdysenos ir kontrolės procesai leido pagerinti dalį įgyvendinimo rodiklių, tačiau esminis iššūkis buvo pakankamas žmogiškųjų išteklių užsitikrinimas (tiek Įmonės viduje, tiek pritraukiant išorės tiekėjus).

2021 m. pradėta naudotis „Jira Big picture“ JIRA įskiepiu (angl. add on), kuriuo naudojantis galima vizualiai pamatyti vykdomas užduotis, jų tarpusavio sąsajas ir atitinkamai priimti reikalingus sprendimus didinant projektų valdymo efektyvumą.

2022 m. daug dėmesio buvo skiriama pritraukti tinkamas kompetencijas į Įmonę – sustiprintos produktų vadovų, IT architektų, programuotojų komandos, aktyviai organizuotos rinkos konsultacijos, siekiant paskatinti daugiau IT tiekėjų dalyvauti Įmonės skelbiamuose konkursuose.

2023 m. yra numatyta pradėti maksimaliai naudotis projekcinio valdymo sistemų (JIRA/BigPicture) galimybėmis, kurios reikalauja aktyvaus funkcinų padalinių įsitraukimo į kompleksinį planavimą. Tuo tikslu bus atliekamas esamų darbuotojų pajėgumo įsivertinimas, kompetencijų poreikio fiksavimas bei numatytos galimybės (rezervai) dalyvauti projekcinėse veiklose.

JIRA priemonėmis visiškai automatizavus darbų planavimą, darbų apimtį vertinimą, resursų bei sunaudoto laiko apskaitą, bus galima tiksliau matuoti projektų rezultatų pasiekimo rodiklius, bei bus siekiama užtikrinti, kad 80 proc. projektų būtų įgyvendinama suplanuotu laiku. Didesnį projektų įgyvendinimo rodiklį sudėtinga užtikrinti dėl nuo Įmonės ne visada priklausančių priežasčių, kurių nuolat pasitaiko įvairiuose projektuose – užsitiesiančios viešųjų pirkimų procedūros, dėl teisėkūros ar veiklos pokyčių pasikeitusios projektų apimtys ir pan.

Naudojantis JIRA įrankiu Įmonės įgyvendinami projektai bus nuosekliai valdomi: įvertintos bei fiksuojamos planuojamos ir faktinės projekto apimtys, užduočių atributai. Įgyvendintų ir vykdomų užduočių sukaupta statistinė informacija leis objektyviau matyti ir identifikuoti kritinius resursus, paskatins efektyvesnį tokių resursų naudojimą atsižvelgiant į projektų prioritetus. Įvertinus tai, kad Įmonės kompleksiniai projektai apima kelis padalinius (temas), įsitraukimas į aktyvų planavimą ir atliktų darbų stebėseną JIRA priemonėmis numatomas ne tik ITC padaliniuose, bet ir kituose susijusiuose padaliniuose – ypač paslaugų valdymo bei teisėkūros srityse. Ateinančių metų eigoje objektyvus Registrų centro pajėgumų planavimas leis racionaliai planuoti naujų projektų inicijavimą, atliepianį suinteresuotų šalių keliamus lūkesčius. Atitinkamai strateginiame plane Įmonė nusimatė pradėti naujai matuoti projektų įgyvendinimo laiko rodiklį.

2021 m. pabaigoje sukurtas ir patvirtintas Registrų centro Projektų portfelio komiteto (toliau – PPK) darbo reglamentas, siekiant efektyviau vykdyti įgyvendinamų projektų prioritetizavimą ir priežiūrą.

2022 m. patvirtinta Projektų valdymo metodika, kurios tikslas – užtikrinti sistemingą ir standartizuotą projektų valdymą, apimančią projekto valdymo struktūrą, dalyvių roles, etapus, sprendimų priėmimą, užbaigimą ir dokumentaciją. Metodika reglamentuoja ir nustato Registrų centro projektų valdymo metodus, siekiant užtikrinti projektų tinkamą įgyvendinimą.

Įmonės įgyvendinamų projektų statusas reguliariai pateikiamas PPK, kurio metu svarstoma tolimesnė projekto eiga, priimami ir fiksuojami sprendimai. Intensyvus bendradarbiavimas tarp Įmonės aukščiausio lygio vadovų bei paskirtų projektų savininkų ir projektų vadovų leidžia efektyviau

rasti tinkamus sprendimus sklandžiam projektų įgyvendinimui. Ši Registrų centre pasiteisinusi praktika ir toliau bus naudojama.

Atsižvelgiant į šiuolaikinius iššūkius projektų valdymui, tokius kaip „spartusis“ (angl. Agile) Registrų centro projektų valdymo metodikoje, yra akcentuojami „Modulinis“ ir „Kompleksinis“ projektų tipai, kuriuose numatyta galimybė naudoti prieaugius (iteracijas-inkrementus), kai prieaugiai sudaromi iš vieno ar daugiau panaudojimo atvejų (angl. Use case), siekiant per kuo trumpesnę laiką suinteresuotoms šalims pateikti bent vieną tinkamą naudoti komponentą su projekto rezultato priėmimui būdingomis pateiktimis.

Įgyvendinant projektų valdymo mokymų-seminarų ciklą 2022 m. IV ketvirtį pradėtas projektų valdymo brandos tyrimas derinant seminarų turinį su konkrečiais brandą įvertinančiais klausimynais ir praktiškai diskutuojant apie specifines situacijas Registrų centre. Seminaruose įtraukiamas platus Įmonės kolegų ratas, kuriems buvo deleguota projektų valdymo rolė. Siekiama iki šių metų pabaigos išsigryninti tobulintinas projektų valdymo sritis ir joms skirti didelį dėmesį 2023 m.

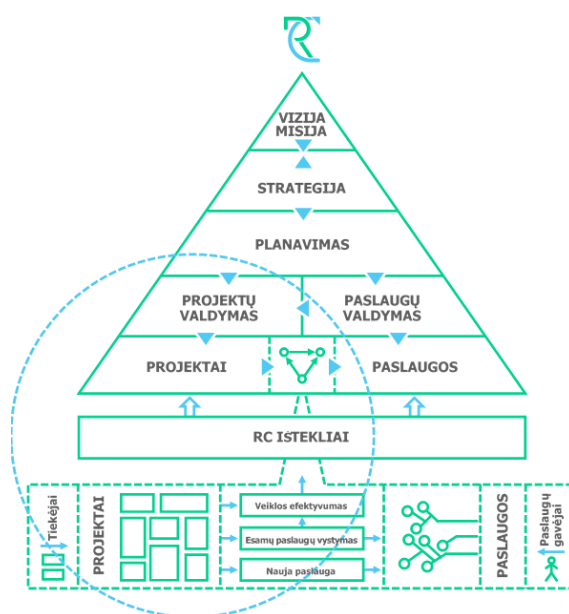
Projektų inicijavimas ir valdymas yra siejamas su Registrų centro prioritetais, pagal kuriuos nustatomi projektų eiliškumas ir planuojami pokyčiai.

Registrų centro projektinės veiklos rezultatai iš esmės yra orientuoti į:

- naujų paslaugų kūrimą,
- esamų paslaugų vystymą,
- veiklos efektyvumo didinimą visose Įmonės veiklos srityse.

Registrų centro tikslas – siekti matricinės organizacijos struktūros, kuo efektyviau naudojant projektinius vadybos principus ir reglamentuojant projektų valdymo veiklas bei derinant su paslaugų veiklomis. Paslaugos šiame kontekste suprantamos kaip Registrų centro veikla – funkcinė, procesinė prasme, įskaitant per valstybės registrus ir informacines sistemas teikiamas paslaugas.

2 pav. Projektų valdymo vaidmuo

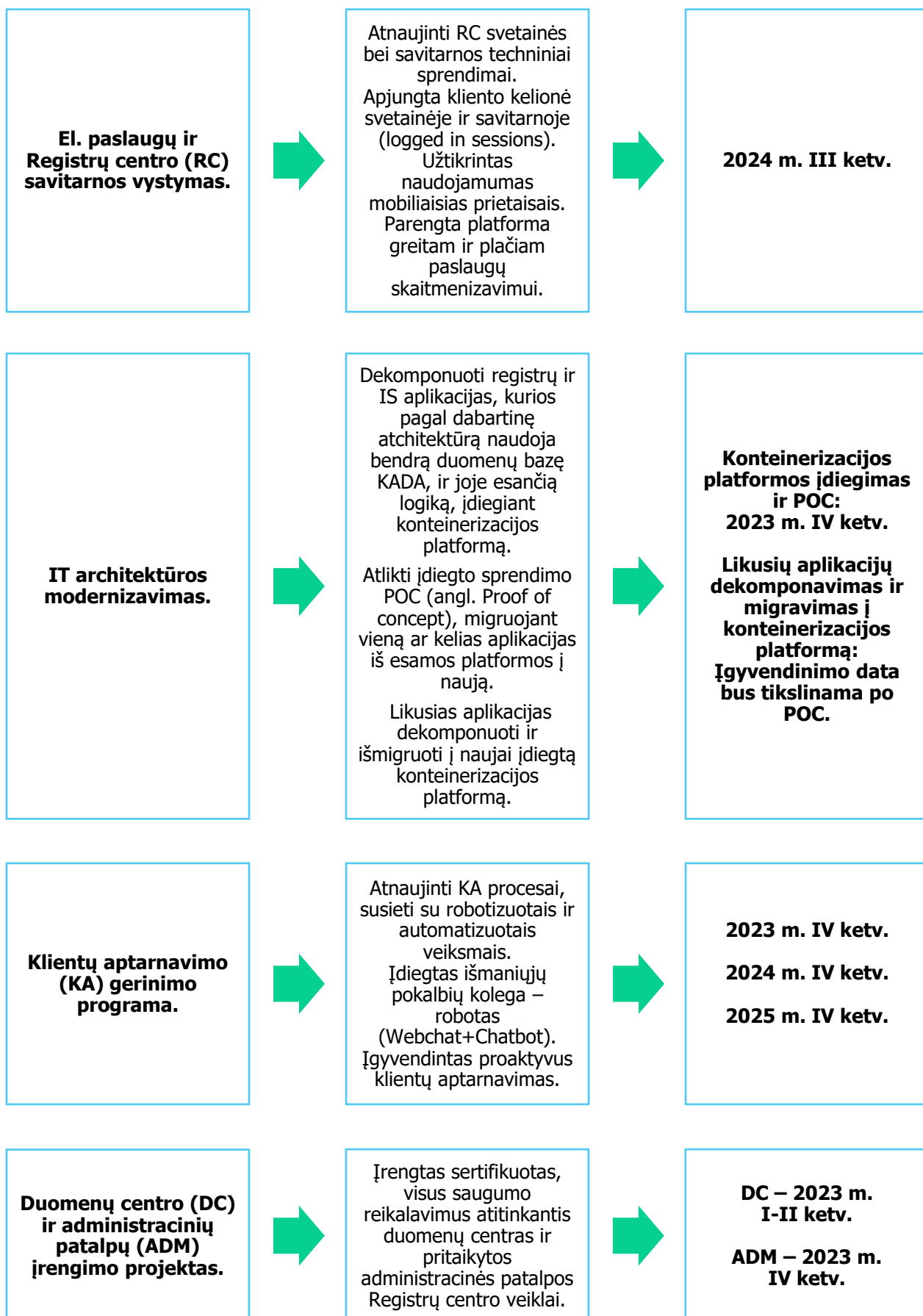


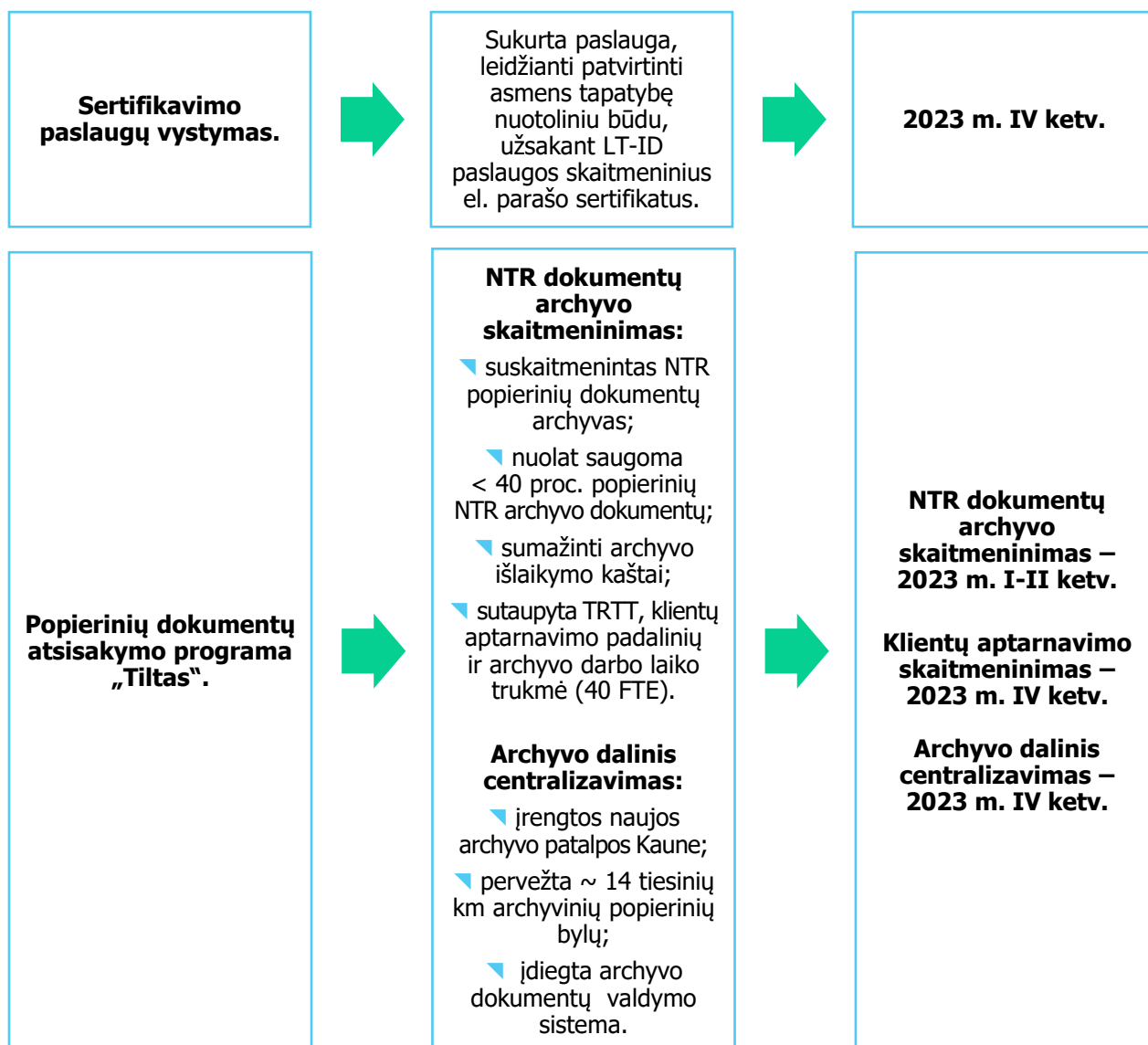
Pagrindinės toliau vystomos projektinio valdymo Įmonėje gairės:

- projektinės veiklos vykdymas siekiant įgyvendinti Įmonės strategijoje nurodytus ilgalaikius tikslus;
- strategijos bei projektinės veiklos sąveika siekiant ilgalaikių Įmonės tikslų įgyvendinimo;
- Įmonės išteklių taupymas standartizuojant projektinę veiklą ir sukuriant jos palaikymo priemones;
- kokybiškas projektų įgyvendinimas laiku ir neviršijant patvirtinto biudžeto.

Registrų centras, vykdydamas veiklą, vysto daugybę projektų, kurie finansuojami valdytojų ir savo lėšomis. Dalis projektų vystomi dėl teisės aktų pasikeitimų ar pavestų valdytojų funkcijų. Iki šiol, vykdydamas minėtą veiklą, Registrų centras susiduria su problema, kuomet valdytojų finansavimas skiriamas projekto eigai, jo įgyvendinimui, o tolesnis sistemos ar registro palaikymas nefinansuojamas. Šia problemą tikimasi iš dalies išspręsti aktyviau įtraukiant valdytojus į strateginio planavimo procesą.

STRATEGINIAI VYSTOMI PROJEKTAI:





PAGRINDINIAI TARPTAUTINIAI REGISTRŲ CENTRO VYKDOMI PROJEKTAI:

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

2. „Lietuvos nacionalinis kontaktų centras ir tarpvalstybinių paslaugų vystymas – paciento sveikatos istorijos santraukos įgyvendinimas“, kurio tikslas – parengti, išbandyti, įdiegti ir valdyti tarpvalstybinę paslaugą, kuri skirta keisti paciento sveikatos istorijos elektroninės santraukos (angl. Patient summary exchange) informacija per nacionalinį „E. sveikatos“ kontaktų centrą.

INOVACIJŲ VYSTYMAS.

Per paskutinius kelis metus Registrų centras orientavosi į efektyvių įmonės valdysenos principų įgyvendinimą, antikorupcinės aplinkos diegimą, informacinių sistemų veiklos stabilumo didinimą bei naujų funkcionalumų (įgyvendinant teisės aktų reikalavimus) kūrimą. Įmonėje buvo stengiamasi sustiprinti vadybos funkcijas bei įgyvendinti istoriškai vėluojančius svarbius projektus, ko pasekoje inovacijų vystymo sričiai nebuvo skiriamas tinkamas dėmesys.

Nuo 2019 m. Registrų centras vysto svarbų projektą 3D kadastro srityje: buvo analizuojamos alternatyvos, turimi duomenys, pasirinktos tinkamiausios technologijos, parengtas prototipas. Planuojama toliau tęsti 3D kadastro įgyvendinimo projektą: ruošiami būtini teisės aktų pakeitimai, planuojami technologiniai bei duomenų apdorojimo pokyčiai.

2022 m. didelis dėmesys buvo skiriamas kuriant el. parašo sprendimą, kurio įgyvendinimas planuojamas 2023 m. pradžioje. Sprendime numatyti inovatyvūs metodai, leidžiantys atlikti asmens autentifikavimą nuotoliniu būdu. Šiuo metu rinkoje esantys sprendimai nesiūlo tokio pobūdžio galimybių.

Iki 2024 m. Įmonė planuoja įsivertinti kitas galimas modernias technologijas bei jų pritaikymą Registrų centro veiklos srityse. Pasirinkus tinkamiausias potencialas sritis bus parengti veiksmų planai tolimesniems įgyvendinimo procesams. Numatomos šios inovatyvios veiklos sritys detalesnei analizei: „virtualaus asistento“ bei openAI panaudojimas klientų aptarnavimo srityje, saulės energetikos potencialo įvertinimas pagal NTR ir kitų šaltinių duomenis, dirbtinio intelekto panaudojimas masinio vertinimo procesuose bei duomenų kokybės valdymo srityse.

2.2.5. Korupcijai atspari aplinka

Registrų centras yra pirmos kategorijos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbi Įmonė, valdanti ypatingos svarbos informacinę infrastruktūrą bei vykdanči savo veiklą srityse, kurios laikomos nacionaliniam saugumui užtikrinti strategiškai svarbių ūkio sektorių dalimi. Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo strategijoje atsparumas korupcijai yra įvardijamas kaip būtina sąlyga, siekiant užtikrinti vieną iš Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo interesų – taiką, gyventojų gerovę ir saugią aplinką valstybės raidai.

Įmonės statusas ir svarba įpareigoja užtikrinti jai patikėtų valdyti strategiškai svarbių įrenginių ir turto apsaugą, numatant ir įgyvendinant ne tik reikiamas fizinio ir kibernetinio saugumo, informacinio slaptumo, sandorių atitikties nacionalinio saugumo interesams, bet ir personalo patikimumo užtikrinimo ir korupcijos prevencijos priemones.

Atsižvelgiant į tai pastaraisiais metais Registrų centras daug pastangų skyrė ne tik Įmonės veiklos ir valstybės interesų apsaugai nuo piktnaudžiavimo, sukčiavimo ir kitų korupcinio pobūdžio neteisėtų veikų poveikio, tačiau ir korupcijai atsparios aplinkos priemonių sistemos sukūrimui. Pagrindinius Įmonės įsipareigojimus korupcijos prevencijos srityje bei korupcijos prevencijos politikos formavimą Įmonėje nustato Korupcijos prevencijos politika. Politikos nuostatos privalomos visiems darbuotojams, asmenims, atstovaujantiems Įmonei kitais pagrindais, taip pat Įmonės valdybos nariams ir Audito komiteto nariams.

Politikos nuostatos įgyvendinamos vadovaujantis susijusiais Įmonės vidaus teisės aktais: Registrų centro etikos kodeksu, Dovanų politika, Rizikų valdymo politika, Vidaus kontrolės politika, taip pat vidaus teisės aktais, reglamentuojančiais interesų konfliktų valdymą bei pranešėjų apsaugą.

Atsižvelgiant į tai VŠĮ Valdymo koordinavimo centras 2021 m. jau antrus metus iš eilės įvertino Registrų centro korupcijos prevencijos veiklą aukščiausiu A+ balu bei pripažino Įmonę valdysenos lyderiu visos šalies mastu, išskirdamas sistemingą ir platų antikorupcinių priemonių rinkinį, sėkmingą jų integravimą į Įmonės kultūrą.

Rinkodaros ir komunikacijos instituto 2021 m. atlikti Registrų centro reputacijos tyrimai parodė, kad tik 1 proc. gyventojų ir 0,4 proc. įmonių Registrų centro veiklą sieja su korupcija, o darbuotojų pasitikėjimas Įmone, asmeninės nuomonės ir ypač reputacijos visuomenėje vertinimas itin gerėja.

Nepaisant pasiektos pažangos korupcijos prevencijos srityje, vienas iš pagrindinių Įmonės strateginių tikslų ir toliau išlieka nuosekliai ir kompleksiskai formuoti Registrų centre korupcijai atsparią aplinką.

Atsižvelgiant į Nacionalinės korupcijos prevencijos darbotvarkės nuostatas, šio tikslo bus siekiama veikiant trimis pagrindinėmis kryptimis:

- diegiant antikorupcinius standartus ir stiprinant antikorupcines kompetencijas;
- siekiant tvarių, neteisėtai įtakai atsparių valdymo, administracinių ir finansinių sprendimų bei skaidrių ir kokybiškų viešųjų, administracinių ir komercinių paslaugų teikimo;
- užtikrinant veiksmingą korupcijos kontrolę bei teisės viršenybės principą.
- Siekiant užtikrinti, kad korupcijos aplinkos kūrimas ir toliau atitiktų geriausią praktiką ir antikorupcinio elgesio standartus, 2022–2023 metais Įmonėje numatoma toliau įgyvendinti pažangiausias korupcijos prevencijos ir kontrolės praktikas diegiant antikorupcinės vadybos sistemos standartą.

2.2.6. Duomenų centro perkėlimas ir administracinių patalpų atnaujinimas

Registrų centras reaguodamas į šiuolaikines biuro patalpų tendencijas, perimtame patikėjimo teise valdyti 3 pastatų objekte (Studentų g. 39) vykdo rekonstrukciją ir įrenginėja naują patikimą, aukščiausius saugos reikalavimus atitinkantį duomenų centrą. 2022–2023 m. numatyta atlikti duomenų centro bei administracinio pastato rangos darbus, nupirkti visą reikiamą įrangą patalpų įrengimui ir perkelti didžiąją dalį darbuotojų iš dviejų Vilniuje esančių pastatų (Vilniaus Klientų aptarnavimo centras išliks esamose patalpose Lvivo g. 25-101). Atlaisvintos patalpos bus perduodamos VĮ Turto bankui.

Kasmet inventorizuojant pastatų būklę visoje Lietuvoje, dėmesį skirdamas pastatų efektyvumo klasei, Registrų centras naujina klientų aptarnavimo centrus. 2022 m. pabaigoje atnaujintas Vilniaus klientų aptarnavimo padalinys.

Registrų centro prioritetą yra aukščiausios saugos reikalavimus atitinkantis duomenų centras, kuris ateityje gali būti ir ne Įmonės infrastruktūros dalis.

2021 m. atlikus reikiamas procedūras, pasirašyta patalpų nuomos sutartis iš dalies centralizuojamam archyvu, patalpose atliekami remonto ir įrengimo darbai. Pasitelkus papildomus žmogiškuosius išteklius, pervežimui ruošiamos archyvinės bylos. 2022 m. ketinama įsigyti ir įdiegti archyvo dokumentų valdymo sistemą, pradėti archyvinių bylų pervežimą ir pradėti iš dalies centralizuoto archyvo veiklą naujose patalpose Kaune.

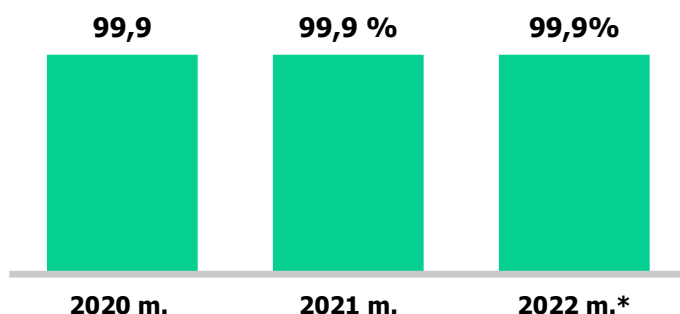
2.2.7. Registrų tvarkymas

REGISTRŲ TVARKYMU YRA KELIAMI ŠIE PAGRINDINIAI UŽDAVINIAI:

Teisingi, tikslūs ir išsamūs tvarkomų registrų duomenys.

Siekiant užtikrinti registrų duomenų išsamumą ir teisingumą, periodiškai vykdomas į registrus įrašomų duomenų monitoringas, užtikrinantis, kad į registrus nebūtų įrašomi neteisingi, netikslūs ir neišsamūs duomenys.

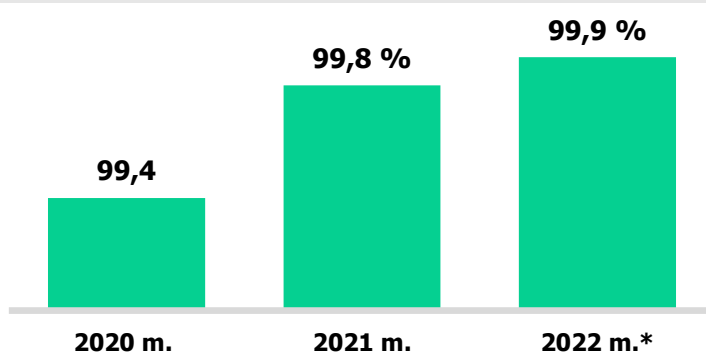
14 grafikas. Einamaisiais metais į registrus įrašomų registrų objektų, atitinkančių dokumentus (duomenis), pagal kuriuos jie įrašomi, skaičius, proc. (*progozė)



Registrų objektų įregistravimas teisės aktuose nustatytais terminais.

Kad registrų objektų registravimas būtų vykdomas teisės aktų nustatytais terminais, nuolat vykdoma darbo krūvio stebėseną, leidžianti operatyviai įvertinti kiekvieno darbuotojo darbo krūvį ir esant dideliui darbo krūviui jį perskirstyti. Įgyvendinamas Teritorinio registravimo atsisakymo projektas, užtikrinsiantis tolygų darbų paskirstymą darbuotojams.

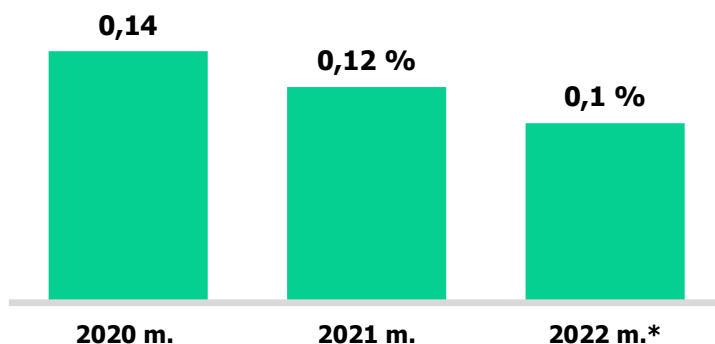
15 grafikas. Registrų objektai, įregistruoti teisės aktuose nustatytais terminais, proc. (*progozė)



Teisingų ir pagrįstų registratorių priimamų sprendimų užtikrinimas.

Siekiant užtikrinti, kad registruotojai priimtų teisėtus ir pagrįstus sprendimus, periodiškai vykdoma registratorių priimtų sprendimų kokybės kontrolė, parengti registrų objektų registravimo procesų aprašai, vieningą registro objektų registravimo praktiką formuojantys vidaus teisės aktai. Nuolat organizuojami darbuotojų kvalifikaciniai mokymai bei vykdoma darbuotojų atestacija.

16 grafikas. Panaikintų registratorių sprendimų, kuriais atsisakyta tenkinti prašymą, dalis nuo priimtų sprendimų atsisakyti tenkinti prašymą, proc. (*progozė)



Registrų konsolidavimas.

Šiuo metu vidiniais Įmonės resursais atliekama Įmonės tvarkomų valstybės registrų analizė dėl konsolidavimo galimybės, kurios tikslas optimizuoti Įmonės tvarkomų valstybės registrų

skaičių Siekiama analizės rezultatus turėti iki 2022 m. pabaigos. Išanalizavus ir identifikavus galimus konsoliduoti Įmonės tvarkomus valstybės registrus, 2023 m. bus pereinama į kitą etapą – konsolidavimo įgyvendinimą (pasiūlymai teisės aktų keitimams, techninių galimybių įvertinimas)

2.2.8. Klientų aptarnavimas

Registrų centro klientų aptarnavimas yra segmentuojamas į dvi pagrindines grupes: privačių klientų ir verslo klientų aptarnavimą. Verslo klientai – tai verslo įmonės, valstybės įmonės bei institucijos, valstybės įgalioti asmenys vykdyti atitinkamą veiklą, kurie turi sutartinius įsipareigojimus su Registrų centru. Privatūs klientai – tai fiziniai ir juridiniai asmenys, neturintys sutartinių įsipareigojimų su Registrų centru. Verslo klientų segmento duomenų gavėjai dar skirstomi pagal veiklos tipą (pvz. valstybės institucijos, teisėsaugos institucijos, skolų išieškojimo įmonės, NT vertintojai, žurnalistai, odontologai ir t.t.).

Registrų centras yra parengęs atskirą klientų aptarnavimo gerinimo programą bei stebėsenos sistemą. Matuojami pagrindiniai rodikliai, kurie yra susiję su klientų aptarnavimo gerinimu: atsiliepiamumas konsultacijų centre, laukimo ir aptarnavimo laikas klientų aptarnavimo vietose.

Kita, taip pat labai svarbi sritis siekiant gerinti klientų patirtį – sutarčių su verslo klientais proceso tobulinimas. Šiuo metu Registrų centre dviejų tipų sutartys: tipinės ir netipinės duomenų teikimo sutartys. Parengti tipinę sutartį užtrunkama iki 5 darbo dienų. 2022 m. Registrų centre sudaryta virš 4000 sutarčių, iš kurių 69% buvo tipinės. Netipinių sutarčių sudarymas trunka gerokai ilgiau (dėl Įmonės tobulintinų procesų ir dėl ilgų diskusijų su klientais apie reikiamą duomenų turinį). Tačiau nuolatinis darbas tobulinant procesus leidžia turėti pirmuosius rezultatus: 2022 m. I pusmetį vidutinė netipinių sutarčių trukmė siekė apie 32 darbo dienas, o jau 2022 m. II pusmetį – 20 darbo dienų. Įmonė siekdama toliau gerinti klientų patirtį, kuria netipinių sutarčių vieningą šabloną (numatyta parengti 2023 m.), kuris leistų apie 20% netipinių sutarčių klientų aptarnauti labiau standartizuotu būdu, kas sutarčių sudarymo trukmę sutrumpintų iki 10 darbo dienų. Pasiekus tokio rezultato, liktų apie 10% sudėtingų klientų, kuriems turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys aptarnaujant.

Taip pat Įmonė stebi ir pagal galimybes planuoja prisijungti prie kitų institucijų projektų (pvz. Informacinės visuomenės plėtros komiteto planuojamas projektas dėl duomenų mainų bibliotekos), kurie leistų supaprastinti duomenų teikimo procesus, taip pat teikia pasiūlymus dėl teisinio reguliavimo pakeitimų.

SĖKMINGOS KLIENTŲ PATIRTIES KŪRIMAS, PAGRINDINIAI EFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO PRINCIPAI:

Klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas – procesų dėl klientų aptarnavimo visuose Registrų centro fiziniuose klientų aptarnavimo padaliniuose, konsultacijų centre bei savitarroje, rengimas, palaikymas ir tobulinimas bei automatizavimas.

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

Efektyvus ir patogus paslaugų teikimas – inicijuoti įgalinančių techninių sprendimų kūrimą ar pirkimą, elektroninių paslaugų spektro plėtimą, klientų aptarnavimo padaliniuose eilių valdymo sistemos, išankstinės klientų registracijos, skambučių valdymo įrangos, interaktyvių konsultacijų

platformos techninių sprendimų vystymą. 2022 m. įgyvendintos priemonės strateginėse kryptyse bus tęsiamos ir tobulinamos ateityje:

- statistikos ir prognozių sistemos tobulinimas;
- kokybiškas klientų aptarnavimas;
- el. pašto ir žinučių integravimas į Skambučių centro aptarnavimo programą;
- rašytinių užklausų iš socialinių tinklų integravimas bei AVAYA sistemos galimybių išnaudojimas.

Darbuotojų kompetencijos auginimas – nepertraukiamai vykdomas darbuotojų atestavimas ir kvalifikacijos kėlimas, daromi tęstiniai veiksmai, organizuojami vidiniai ir išoriniai mokymai.

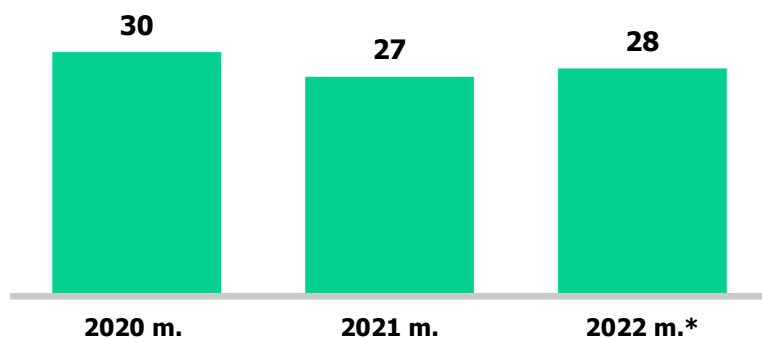
Svarbu – klientus aptarnaujančių darbuotojų darbo motyvacijos stiprinimas, įsitraukimo į darbą didinimas bei lojalumo Registrų centrui auginimas. Vienas iš svarbiausių klientų patirtį Registrų centre lemiančių veiksnių – klientus aptarnaujančių ir klientų prašymus vykdančių darbuotojų profesinės ir socialinės kompetencijos, jų pasitenkinimas darbu bei lojalumas Įmonei. 2023 m. prioritetiniai darbai:

- žinių valdymo sistemos sukūrimas ir palaikymas;
- tiksliniai profesiniai darbuotojų mokymai.

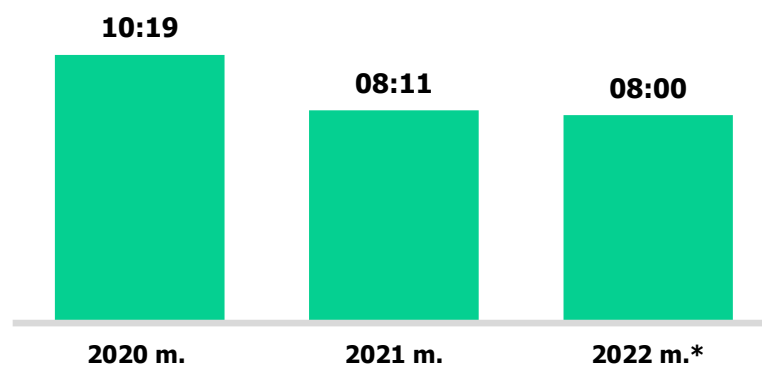
Klientų aptarnavimo patirties gerinimas, standarto atitikimo užtikrinimas – nuolatinis klientų aptarnavimo standarto palaikymas ir jo atitikimo vertinimas ir tobulinimas, klientų nuomonės tyrimų vykdymas bei veiksmų, gerinančių klientų aptarnavimą taikymas.

- Siekiant patenkinti Registrų centro klientų lūkesčius bei kelti klientų pasitenkinimą, 2022 m. įdiegta klientų patirčių kokybės valdymo sistema.
- Vykdomi nauji Savitarnos ir naujos internetinės svetainės projektai, tačiau jų rezultatus bus matomas tik 2024 m. klientų palankumo tyrime.
- 2022 m. atnaujinamas klientų aptarnavimo standartas, remiantis klientų patirčių nuomone.
- Įgyvendinamas naujo padalinių įvaizdžio konceptas (10 padalinių) bei 40 padalinių atnaujinimas ir įvaizdžio palaikymas. Didelis dėmesys skiriamas klientams turintiems negalią – atnaujinamuose klientų aptarnavimo padaliniuose įrengiamas patogesnis įėjimas ir judėjimas asmenims, judantiems vežimėlio pagalba, mažuosiuose padaliniuose stengiamasi patalpas keisti į pirmame aukšte esančias patalpas, užtikrinant prieinamą judėjimą, atnaujinami ir įrengiami WC su patogiu patekimu bei pagalbos iškvietimo signalizacija (specialiai skirta įranga užtikrinanti neįgaliojo saugumą).
- Atsižvelgdamas į pateikto Lūkesčių laiško nuostatas klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo srityje, Registrų centras 2022 m. baigs įgyvendinti jau ir dabar vykdomas iniciatyvas, kad klientams paslaugos fiziniiais paslaugų teikimo kanalais būtų prieinamos ne tik lietuvių, bet ir anglų kalba. El. kanalais teikiamų paslaugų prieinamumas anglų kalba yra sudėtingesnis, kadangi esami el. svetainės bei savitarnos techniniai sprendimai nėra paprastai ir lengvai modifikuojami. Pagal šiuo metu vykdomo strateginio el. kanalų vystymo projekto grafiką, naujo tipo el. paslaugos naujuose techniniuose sprendimuose bus pradėtos perkurti nuo 2023 m. IV ketvirčio ir jų perkėlimas užtruks bent metus. Atsižvelgiant į tai, Registrų centras planuoja pagrindines užsieniečiams aktualias el. paslaugas pritaikyti teikimui anglų kalba per 2023 m. esamuose techniniuose sprendimuose. Šiuo metu yra atlikta techninė inventorizacija, kokių techninių pakeitimų konkrečiose paslaugose reikia, atitinkamai planuojami sistemų pakeitimų techniniai darbai. Tikimasi nuo 2024 m. turėti visas galimybes užtikrinti klientų aptarnavimą anglų kalba.

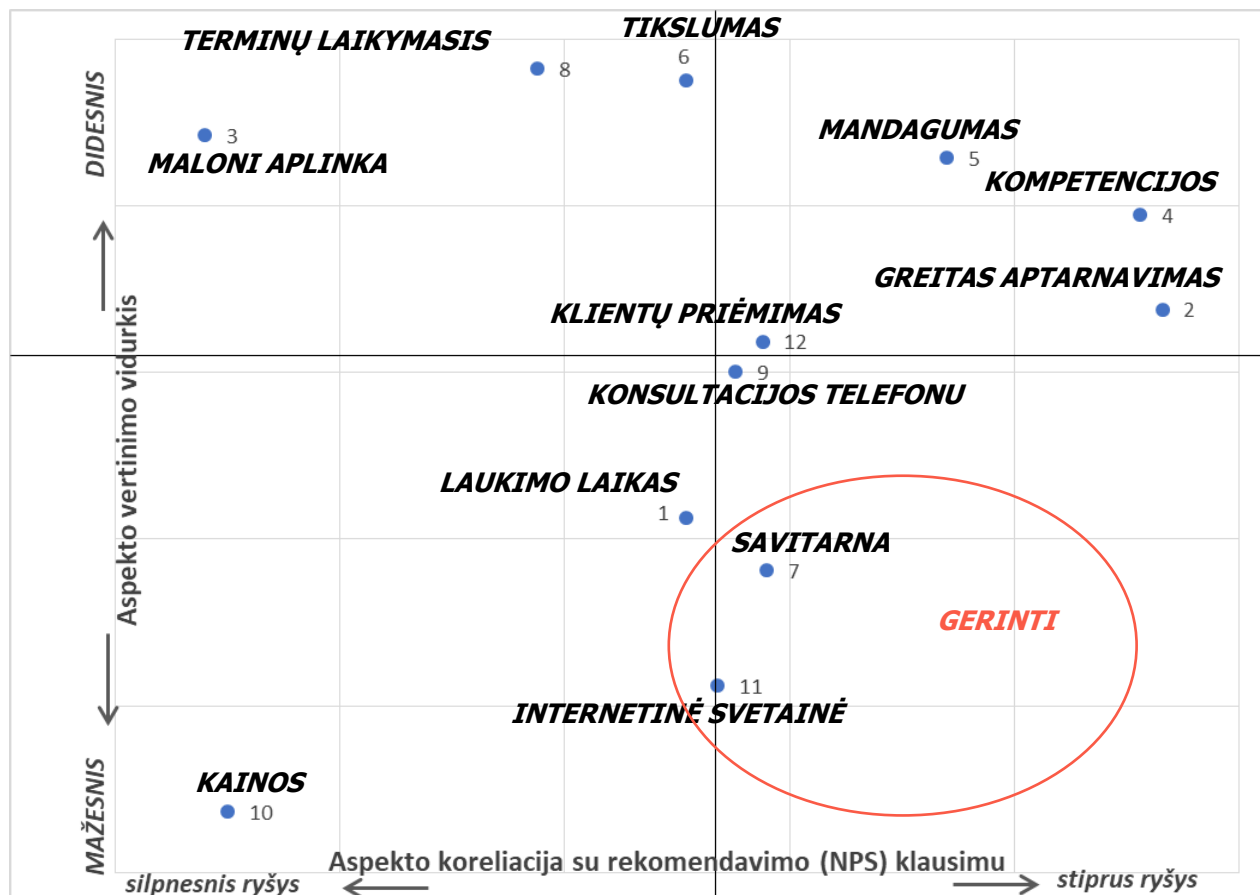
17 grafikas. Klientų palankumo rodiklio (Net Promoter Score – NPS) dinamika (*progozė)



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



3 pav. NPS rodiklio vertinimo matrica.



2.2.9. Specifiniai gebėjimai, tarptautinis pripažinimas ir esminės kompetencijos

Siekdamas didinti Registrų centro tarptautinį žinomumą ir pripažinimą, orientuotą į pažangos siekimą, Registrų centras toliau tęs aktyvesnį dalyvavimą šių tarptautinių asociacijų ir organizacijų veiklose:

- Europos nacionalinių kartografavimo ir nekilnojamojo turto kadastro bei registro institucijų asociacija (angl. santrumpa „EuroGeographics“);
- Europos verslo registrų asociacija (angl. santrumpa EBRA);
- Europos žemės registrų asociacija (angl. santrumpa ELRA);
- Nuolatinis kadastro komitetas Europos Sąjungoje (angl. santrumpa PCC);
- Tarptautinio turto mokesčio institutas (angl. santrumpa IPTI);
- Tarptautinė vertintojų asociacija (angl. santrumpa IAAO);
- Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos Žemės administravimo darbo grupė (angl. santrumpa UNECE WPLA);
- Viešųjų archyvų ir kitas dokumentų valdymu suinteresuotas organizacijas vienijančioji organizacija (angl. santrumpa DLM Forum);
- Jungtinių Tautų pasaulinės geografinės erdvinės informacijos valdymo ekspertų komitetas Europos regionui (angl. santrumpa UN-GGIM: Europe).

Dalyvavimas tarptautinėse asociacijose ir organizacijose sudaro geras galimybes atstovauti Registrų centro interesams užsienyje ir dalintis patirtimi tarptautiniu mastu. Bus skatinami vadovai ir darbuotojai tarptautinių asociacijų ir organizacijų rengiamuose seminaruose, konferencijose, forumuose ir kitokio formato renginiuose pristatyti Registrų centro veiklą, naujoves, teikiamas elektronines paslaugas gyventojams, verslui bei valdžios institucijoms. Registrų centras toliau viešins savo pasiekimus tarptautinių asociacijų leidžiamuose leidiniuose bei jų svetainėse.

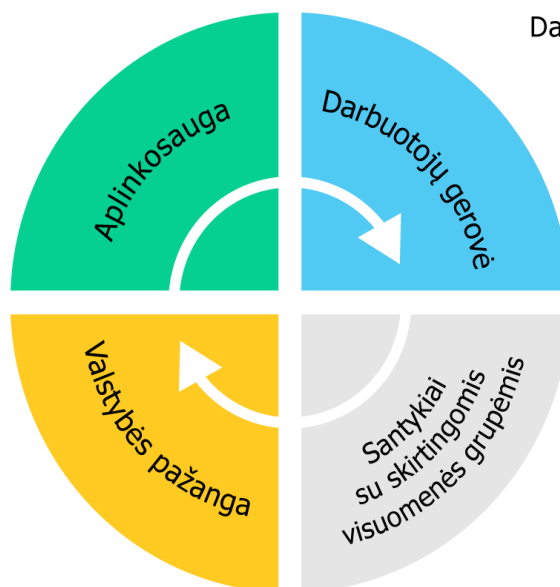
Siekdami užtikrinti Registrų centro pažangą priimant strateginius sprendimus, taip pat įgyti patirties, pasisemti žinių, susijusių su Registrų centro tvarkomais registrais ir valstybės informacinėmis sistemomis, Įmonė ir toliau rengs susitikimus, seminarus su Europos ir kitų šalių giminingomis institucijomis, ypač stiprins jau užmegztą bendradarbiavimą su Baltijos ir Šiaurės regiono valstybėmis. Numatoma tęsti informacijos sklaidą apie užsienio šalių giminingų institucijų veiklą bei pasiekimus. Planuojama taip pat stiprinti bendradarbiavimą su Rytų partnerystės šalių institucijomis rengiant studijų vizitus bei mokymus Registrų centre.

Įmonė veiksmingiau vadovausis Europos Sąjungos teisės aktais, iniciatyvomis, standartais, taisyklėmis ir kitais dokumentais, kurie aktualūs RC veiklai, tokiais kaip Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2019/1024 dėl atvirų duomenų ir viešojo sektoriaus informacijos pakartotinio naudojimo, Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas (ES) 2016/679, Europos duomenų strategija, Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2007/2/EB, sukurianti Europos bendrijos erdvinės informacijos infrastruktūrą (INSPIRE), Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2019/2121, Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2021/1042 bei kt.

2.2.10. Darnumo politika

Registrų centras yra socialiai atsakinga Įmonė ir nuosekliai įgyvendina darnią veiklą keturiuose prioritetinėse kryptyse, patvirtintose Registrų centro darnumo politikoje:

Elektros energijos,
popieriaus ir kuro
vartojimo mažinimas



Darbo santykių valdymas
ir darbuotojų gerovės
užtikrinimas

Korupcijos
prevencijos ir duomenų
apsaugos užtikrinimas,
duomenų atvėrimas,
e. paslaugų vystymas

Skaidrumo didinimas,
skaitmenizacijos ir
e. paslaugų švietimas

Atlikus analizę buvo įvertintos Registrų centro veiklos ir identifikuotos 14 pagrindinių darnumo iniciatyvų, dauguma iš jų yra „skėtinio principo“, t. y. dengiančios platų veiklų spektrą. Šios iniciatyvos yra prioritetinės ir strateginės darnumo srityje. Registrų centras, įgyvendindamas darnumo veiklas, prisideda prie Jungtinių Tautų iškeltų darnaus vystymosi tikslų pasiekimo. Atlikus analizę, identifikuotos 9 sritys, kuriose Įmonė gali daryti teigiamą įtaką. Žemiau pateikiama matrica, kurioje matoma pagrindinių Registrų centro darnumo iniciatyvų koreliacija su Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslais.

4 pav. Darnumo iniciatyvos

	1 KOVA SU SKURDU	3 GERA SVEIKATA	4 KOKYBIŠKAS IŠSILAVINIMAS	5 LYČIŲ LYGYBĖ	8 BĖRAMAS DARBAS IR EKONOMIKOS AUGIMAS	10 NELYGYBĖS MAŽINIMAS	12 ATSAKINGAS VARTOJIMAS IR GAMYBA	13 KOVA SU KLIMATO KAITA	16 TAIKMA, TEISINGUMAS IR STIPRIOS INSTITUCIJOS
Darbuotojų teisių įgyvendinimas									
Sveikatinimo iniciatyvos									
Darbuotojų kompetencija									
Skaidrus atlygis (DVV)									
Lygios galimybės									
„Žalieji“ automobiliai									
Energetinių resursų taupymas									

	1 KOVA SU SKURDU	3 GERA SVEIKATA	4 KOKYBIŠKAS IŠŠILAVINIMAS	5 LYČIŲ LYGYBĖ	8 BŪRAMAS DARBAS IR EKONOMIKOS AUGIMAS	10 NELYGYBĖS MAŽINIMAS	12 ATSAKINGAS VARTOJIMAS IR GAMYBA	13 KOVA SU KLIMATO KAITA	16 TAIKA, TEISINGUMAS IR STIPRIOS INSTITUCIJOS
Automobilių įkrovimo stotelės									
Atliekų rūšiavimas									
„Žalieji“ pirkimai									
„Tilto“ projektas									
Duomenų atvėrimas									
Korupcijos prevencija									
Kibernetinis saugumas									

Registrų centre darnumo tikslai integruojami į Įmonės strateginius ir metinius veiklos planus, taip pat siekiama, kad Įmonės darbuotojai savo metiniuose tiksluose siektų darnumo tikslų įgyvendinimo. Atsižvelgiant į metiniame veiklos plane numatytas iniciatyvas, rengiamas metinis Darnumo politikos įgyvendinimo veikslų planas ir jame nurodomi Įmonės darnaus vystymosi veiksmai pagal prioritetines kryptis. Taip pat siekiama, kad būtų išlaikomas Įmonės pagrindinių darnumo iniciatyvų tęstinumas. 2022 m. Registrų centras įgyvendina 42 darnaus vystymosi veiksmus.

Visos Registrų centro identifikuotos ir vystomos prioritetinės darnumo kryptys yra svarbios, todėl dedamos pastangos jų įgyvendinimui bei plėtojimui. Tačiau verta paminėti, kad ateinančiu laikotarpiu itin didelis dėmesys bus skiriamas energetinių resursų taupymui. Įmonė savanoriškai siekia energijos vartojimo efektyvumo didinimo ir aplinkosaugos tikslų. Siekdama mažinti neigiamo poveikio aplinkai pasekmes, Įmonė elektros energiją naudoja gaunamą iš atsinaujinančių energetikos šaltinių – planuojama, kad „žalioji energija“ sudarys 90 proc. visos Įmonės sunaudojamos elektros energijos. Nuolat ir nuosekliai stengiamasi įgyvendinti energijos vartojimo efektyvumo didinimo priemones, diegiant naujesnes ir mažiau energijos vartojančias technologijas. Keletą metų skatinamas energetinių resursų taupymas – pasenę apšvietimo sprendimai keičiami naujais.

Svarbu paminėti tai, kad viena iš pagrindinių Įmonės veiklų yra skaitmeninės informacijos saugojimas. Dėl šiuo metu pradedamo didelės apimties dokumentų skaitmenizavimo projekto bus praplėstas duomenų kaupimas ir apdorojimas skaitmeninėje erdvėje, atitinkamai bus vykdomas IT infrastruktūros praplėtimas. Dėl šios priežasties Įmonėje prognozuojamas elektros energijos vartojimo didėjimas. Vertinant objektyvias veiklos aplinkybes, Įmonė ieško būdu energetinių resursų taupymui kasdienėje veikloje organizacinėmis bei techninėmis priemonėmis – darbuotojams periodiškai siunčiami priminimai taupyti energetinius resursus, stebima nustatyta patalpų temperatūra, pastatuose parinktas šilumos punktų optimalus darbo režimas, nuosekliai atnaujinamas pastatų apšvietimas, renkantis tvarius sprendimus.

2.3. Išoriniai veiksniai. PESTEL analizė

Siekiant įvertinti Įmonės veiklą įtakančius išorinius makroekonominius ir aplinkos veiksnus naudojamas PESTEL (angl. Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) modelis, pagal kurį išorinės aplinkos veiksniai grupuojami į: politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, teisinius ir ekologinius veiksnus.

3 lentelė. Išoriniai veiksniai ir jų įtaka

Veiksniai	Teigiama įtaka	Neigiama įtaka
Politiniai	Politinės valdžios orientacija į greitą šalies skaitmenizavimą atitinka Įmonės siekius tapti skaitmeninių paslaugų ir atvertų duomenų pasaulyje lydere.	Politinių sprendimų nenuoseklumas. Registrų centro veiklai ir pelningumui didelę įtaką daro politiniai ir teisiniai veiksniai, nustatantys reikalavimus ar ribojimus tam tikroms veiklos sritims. Neprognozuojami registrų valdytojų užsakymai, numatant labai trumpus įgyvendinimo terminus, dėl kurių tenka stabdyti / atidėti tuo metu vykdomų iniciatyvų įgyvendinimą, keisti tiek žmogiškųjų, tiek finansinių resursų prioritetus. Stringantis Įmonės statuso keitimo procesas.
Ekonominiai	BVP ir gyventojų perkamosios galios augimas augina Įmonės teikiamų paslaugų poreikį.	Nestabili geopolitinė situacija dėl karo Ukrainoje, daranti įtaką šalies ekonomikai: Prognozuojamas nekilnojamojo turto rinkos perkaitimas. Sumažėję rinkos sandoriai gali ženkliai sumažinti Įmonės pajamas. 2023 m. prognozuojamas NTR teikiamų paslaugų nuosmukis iki 10 proc. Rekordiškai auganti infliacija ir kylančios energijos kainos didina veiklos sąnaudas. Fiksuojamas paslaugų ir prekių spartus kainų kilimas. Numatytas didelis investicijų mastas sąlygoja skolinimosi būtinumą augančių palūkanų normos laikotarpyje. Šiuo metu galiojantis teisinis reglamentavimas dėl atlygio dydžių apskaičiavimo neužtikrina Įmonės tvarios veiklos.

Veiksniai	Teigiama įtaka	Neigiama įtaka
Socialiniai	Pandemijos laikotarpiu iššaukti darbuotojų elgsenos pokyčiai verčia kiek įmanoma daugiau skirti dėmesio darbuotojų vertybių ir įsitraukimo ugdymui. Igyvendindama lūkesčius apie atsakingą duomenų atvėrimą, Įmonė vykdo iniciatyvas šviesdama visuomenę apie panaudojimo galimybes ir teigiamą poveikį mokslo, švietimo, skaidrumo srityse.	Darbuotojų trūkumas. Įmonė siekia turėti aukštos ir specifinės kvalifikacijos specialistus, tačiau sudėtinga konkuruoti su verslo įmonių taikomu darbo užmokesčiu bei kitomis materialinėmis rėmimo formomis. Darbuotojų kaita. Mažėjanti specialistų pasiūla darbo rinkoje lemia darbo užmokesčio didėjimą bei paspartina darbuotojų kaitą Įmonėje.
Technologiniai	Didelis rinkos poreikis Registrų centro monopolinėms paslaugoms užtikrina inovatyvių sprendimų nuolatinės pajamas ir / ar finansavimą. Technologijų standartizavimas plečia veiklos efektyvumo ir inovacijų rinkai galimybes. Pandemijos iššaukti vartotojų elgsenos pokyčiai verčia kiek įmanoma daugiau paslaugų perkelti į skaitmeninę erdvę.	Nuosekliai auganti atvirų duomenų paklausa verčia ieškoti būdų, kaip patenkinti tokių duomenų vartotojų poreikius. Grėsmę kelia gan kategoriškas dalies verslo įmonių bei viešojo sektoriaus atstovų požiūris, kad atviri duomenys turi būti prieinami neatlygintinai, ignoruojantis objektyvią tokių duomenų parengimo sąnaudų kompensavimo problemą. Kibernetinio saugumo ir asmens duomenų apsaugos užtikrinimas tampa prioritetine sritimi. Įmonėje skiriamas ypatingas dėmesys, nuolat diegiant tiek organizacines, tiek technines priemones.
Teisiniai	Naujos redakcijos, aiškūs bei savalaikiai, atitinkantys veiklos poreikius teisės aktai, suteikiantys galimybę efektyviai vykdyti/valdyti Įmonės veiklą bei užtikrinti jos tvarumą.	Skubūs teisės aktų įgyvendinimo terminai. Keičiantis teisės aktams, reglamentuojantiems Registrų centro tvarkomų registrų veiklą, nurodytais terminais turi būti atliekami atitinkami programinių priemonių pakeitimai, tam reikalingos viešojo pirkimo procedūros, kurios priklausomai nuo apimties užtrunka 6–9 mėn.
Ekologiniai	Valstybės lėšos, skiriamos ekologinių iniciatyvų įgyvendinimui, leidžia įmonei išnaudoti savo turimus turto išteklius bei įgyvendinti didelės apimties archyvų „Tiltas“ ir kitų paslaugų skaitmenizavimo projektus.	Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai formuoja papildomų investicijų poreikį.

2.4. SSGG analizė

Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka Įmonės veiklai apibendrinama SSGG lentelėje, kur veiksniai priskiriami stiprybėms (vidiniai veiksniai), silpnybėms (vidiniai veiksniai), galimybėms (išoriniai veiksniai) ir grėsmėms (išoriniai veiksniai).

4 lentelė. SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Vienas didžiausių duomenų valdytojų.	Valstybės Įmonės įvaizdis apsunkina geriausių rinkos specialistų pritraukimą.
Suburta profesionali vadovų komanda, gebanti įgyvendinti strateginius Įmonės planus.	Žmogiškųjų resursų trūkumas ir kaita Klientų aptarnavimo centruose / Konsultacijų centre.
Atsakingi, aukštos kompetencijos darbuotojai.	Nėra praktikos ir įgūdžio tinkamai nustatyti procesų rizikas ir rodiklius bei juos valdyti.
Motyvacinė darbo užmokesčio sistema.	Vėluojantys asignavimai iš valstybės biudžeto už registrų objektų registraciją ir neatlygintinai pagal teisės aktus tvarkomų registrų ir valstybės informacinių sistemų duomenų teikimą, kurie dalinai kompensuojami.
Skaidrus kvalifikacijos kėlimo ir atestavimo procesas, veiklos vertinimo įrankiai (darbuotojų veiklos vertinimas).	Dėl prioritetinių tiesioginių funkcijų vykdymo, procesų šeimininkiškumo stoka.
Atnaujinta efektyviai veikianti organizacinė struktūra, aiškos funkcijos.	Operatyvumo trūkumas siūlant sprendimus rinkai.
Procesinio ir projekcinio veiklos modelio vystymas, projektų ir veiklų prioritetizavimas	Registrų centro klientų savitarnos sudėtingumas ir ribotas funkcionalumas.
Standartizuotas ir profesionalus klientų aptarnavimas kontaktiniu būdu.	IT sistemų nestabilus veikimas, jų archajiškumas, sudėtingumas.
Korupcijai atsparios aplinkos priemonių sistema.	Žmogiškųjų resursų trūkumas IT sektoriuje dėl nekonkurencingo darbo užmokesčio atlygio.
Duomenų centro perkėlimas ir administracinių patalpų atnaujinimas, vadovaujantis tvarumo principais.	
Įmonės Klientų aptarnavimo padalinių išsidėstymas visoje Lietuvoje.	
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Augantis poreikis Registrų centro teikiamoms paslaugoms	Karo veiksmai Ukrainoje ir jo įtaka pasaulio, ES, LT ekonomikai, ekonominės krizės grėsmė
Naujos redakcijos, aiškūs bei savalaikiai, atitinkantys veiklos poreikius teisės aktai	Politinių sprendimų neprognuotumas ir nenuoseklumas
Politinė darbotvarkė, orientuota į greitą šalies skaitmenizavimą	Nelygiavertis santykis su registrų/IS valdytojais, formuojantis neapibrėžtumą projektų vykdymo prioritetų nustatyme
Standartizuotų technologinių sprendimų gausa	Nepakankamas dalies valstybės deleguotų funkcijų finansavimas bei kompensuojamų paslaugų atlyginimo neapibrėžtumas
Atvirų duomenų politikos skatinimas tarptautiniu mastu	Sudėtingas ir ilgai trunkantis kainodaros tvirtinimo procesas.
Tvarios ekonomikos banga – ekologiškas vartojimas, darbuotojų gerovė ir lygybė	Dėl griežtų viešųjų pirkimų reikalavimų, ribojama galimybė rinkoje įsigyti aukščiausios kvalifikacijos IT paslaugų tiekėjus.
Registrų konsolidavimas ir sistemų dekomponavimas	Kompetentingų darbuotojų trūkumas Lietuvos rinkoje
Kolektyvinėje sutartyje numatytos papildomos naudos atliepia šiuolaikiško darbuotojo poreikius	Sparčiai augantys DU verslo sektoriuje
	Kibernetinis saugumas
	Stringantis Įmonės statuso keitimo procesas

Registrų centras koncentruojasi į identifikuotų galimybių išnaudojimą, pasinaudojant Įmonės turimomis stiprybėmis. Kartu skiria didelį dėmesį nustatytoms silpnesnėms sritims, t. y. numatomos konkrečios veiklos, kaip stiprinti probleminius aspektus. Įmonėje atlikus SSGG analizę parengtas

strateginių krypčių žemėlapis, atspindintis, kaip Įmonė gali pasinaudoti stiprybėmis, jog pasinaudotų galimybėmis:

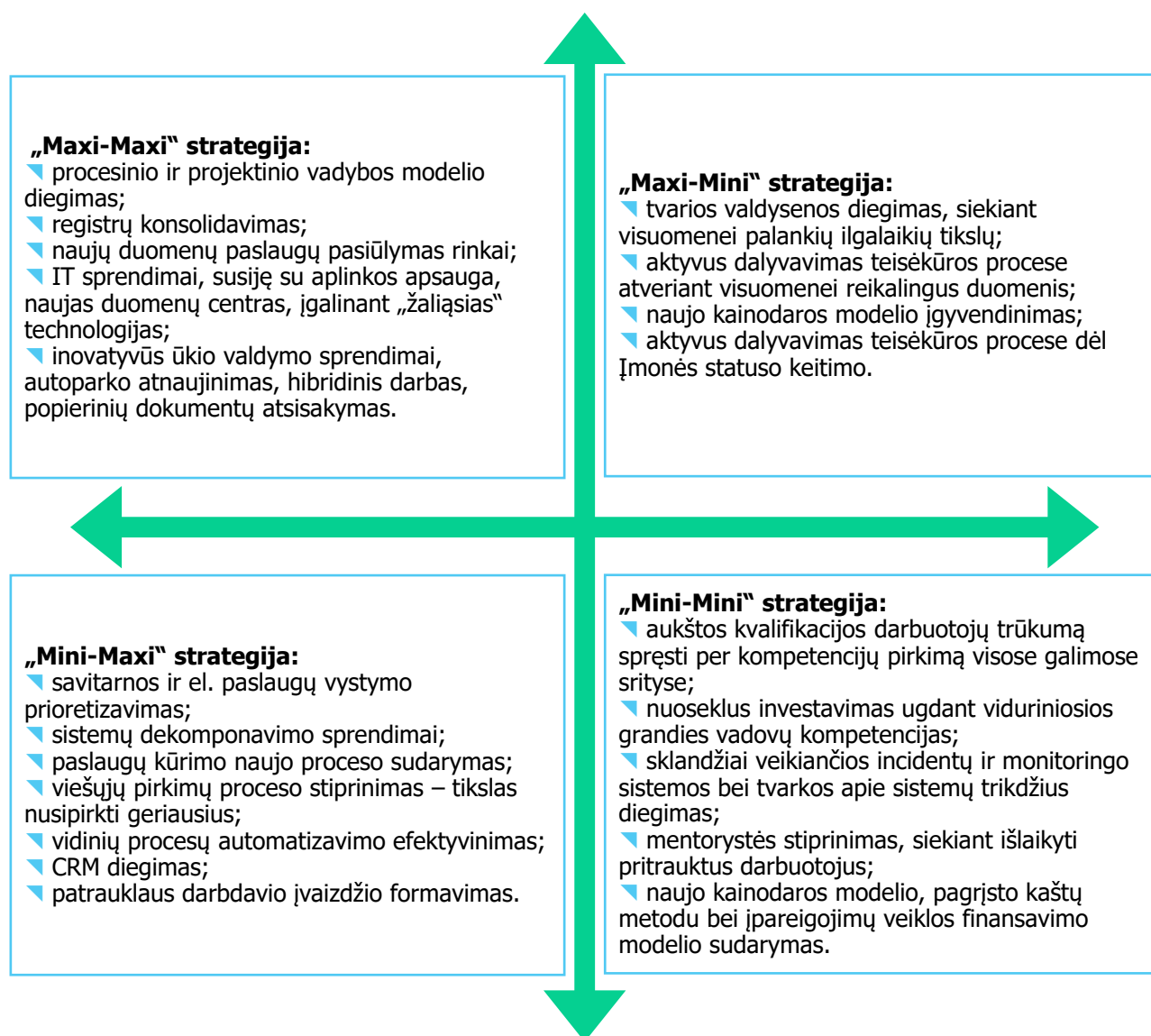
„Maxi-Maxi“ strategija, kaip pasinaudoti stiprybėmis, jog būtų galima išvengti realių ir potencialių grėsmių;

„Maxi-Mini“ strategija, kaip pasinaudoti galimybėmis, kurios padėtų sumažinti silpnybių įtaką;

„Mini-Maxi“ strategija, kaip sumažinti silpnybių įtaką ir tokiu būdu išvengti išorės grėsmių;

„Mini-Mini“ strategija.

5 pav. Įmonės strateginių alternatyvų matrica



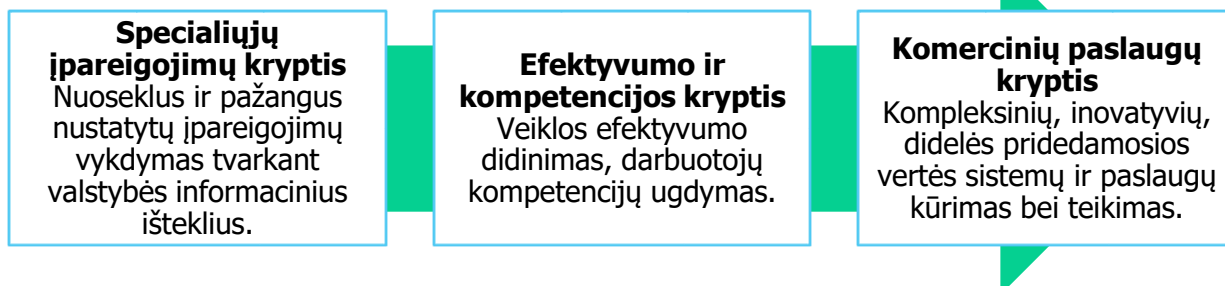
2.5. Suinteresuotų šalių lūkesčiai

5 lentelė. Suinteresuotų šalių lūkesčių matrica

Lūkesčiai / Suinteresuotos šalys	Kontroliuojančios institucijos	Savininkas (Valstybė)	Registru ir IS valdytojai	Rinkos dalyviai	Tiekėjai	Darbuotojai	Strateginės kryptys
Nepertraukiamas sistemų prieinamumas.	●	●	●	●			Specialiųjų įpareigojimų kryptis. Nuoseklus ir pažangus nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius.
Modernizuotos „E. pristatymo“ ir „E. sveikatos“ sistemos.		●	●	●			
Tinkamas valstybės registru ir valstybės informacinių sistemų, kurių tvarkytoja yra Įmonė, kūrimas, tvarkymas, plėtra, modernizavimas.		●	●				
Valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indekso metinėse ataskaitose vertinimas ne žemesnis kaip „A“.	●	●					
Atverti visi pagrindinių registru duomenys, kuriuos leidžia atverti galiojantys teisės aktai.	●	●	●	●			Inovatyvių paslaugų kryptis. Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas.
Elektroninių paslaugų plėtra ir savitarnos vystymas.	●	●	●	●			
Lyderystė inicijuojant reikalingus teisės aktų pakeitimus, atveriant papildomus duomenis atliepiant rinkos ir visuomenės poreikius.		●		●			
Nepriekaištinga įmonės reputacija, skaidrumas.	●	●	●	●	●	●	Efektivitymo ir kompetencijos kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas.
Efektyvus išteklių naudojimas.	●	●	●	●	●	●	
Paslaugų prieinamumo, patogumo, paslaugų kokybės, paslaugų suteikimo greičio ir darbuotojų paslaugumo tobulinimas.		●	●	●			
Optimalus su Ekonomikos ir inovacijų ministerija suderintas Įmonės teikiamų paslaugų kainodaros modelis iki 2023 m.	●	●	●	●		●	
Skaitmenizuoti Įmonės vidiniai procesai, atsisakant popierinių dokumentų.		●		●		●	
Darbo sąlygų darbuotojams gerinimas.		●				●	
Darnios veiklos krypties nuoseklus laikymasis.		●	●				
Nepertraukiamas darbuotojų kompetencijų kėlimas.				●		●	
Optimalus aptarnavimo padalinių tinklas.		●		●			

3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

- **Misija** – Visuomenės poreikių tenkinimas, efektyviai ir patikimai tvarkant patikėtus valstybės informacinius išteklius.
- **Vizija** – Europos Sąjungos lyderė, efektyviai ir inovatyviai tvarkanti valstybės informacinius išteklius ir jų pagrindu pažangias administracines paslaugas teikianti įmonė.



VERTYBĖS:

6 pav. Registrų centro vertybės



Profesionalumas

Atsakingas požiūris į užduotis;
Nuolatinis domėjimasis viešaisiais interesais, verslo aplinka, klientų poreikiais;
Darbuotojų tobulėjimo skatinimas;
Naujų, inovatyvių ir efektyvių projektų bei sprendimų kūrimas ir įgyvendinimas.



Bendradarbiavimas

Kiekvienas darbuotojas yra vertingas;
Komandinis darbas;
Vadovų ir pavaldinių lygiavertis bendradarbiavimas;
Gladus ryšys su klientais;
Konstruktyvus bendradarbiavimas su viešojo sektoriaus ir verslo partneriais;
Dalijimasis žiniomis ir patirtimi.



Atsakomybė

Įstatymų viršenybė;
Tarnybinio bendradarbiavimo principai;
Atsakomybė prieš visuomenę;
Funkcijos atliekamos laiku ir kokybiškai;
Skaidrumo siekimas;
Abipusis pasitikėjimas tarp įmonės ir klientų.

Siekiant įgyvendinti Įmonės misiją ir viziją bei veiklą vykdyti pagal Lūkesčių rašte nurodytus veiklos prioritetus, Įmonė identifiko pagrindines 2023–2026 metų veiklos prioritetų iniciatyvas:

Klientų aptarnavimas, paslaugų teikimas ir Įmonės reputacija.

- ▶ „E. sveikata“ informacinės sistemos vystymas, kokybės užtikrinimas, naujų paslaugų integravimas.
- ▶ Gyventojų registro modernizavimas ir susijusių elektroninių paslaugų kūrimas.
- ▶ 3D kadastro sukūrimas ir diegimas.
- ▶ Archyvo skaitmenizavimo projektas.
- ▶ Elektroninio klientų konsultavimo kanalo vystymas.
- ▶ Naujo klientų aptarnavimo koncepto ir CRM diegimas.
- ▶ Naujos Registrų centro savitarnos diegimas.
- ▶ RC teikiamų paslaugų kategorizavimas pagal gyvenimo įvykius bei automatinių vedlių sukūrimas.
- ▶ Interaktyvių skaitmenizuotų paslaugų plėtra.
- ▶ Nuosaiiki paslaugų teikimo konversija iš dokumentų į duomenis.
- ▶ Išorinės ir vidinės komunikacijos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas.

Kibernetinio saugumo bei registrų ir valstybės informacinių sistemų saugos stiprinimas:

- ▶ Kibernetinės saugos sistemų atnaujinimas bei plėtra;
- ▶ Darbuotojų sąmoningumo kibernetinio saugumo srityje didinimas;
- ▶ Aukščiausių saugos standartų organizacinių ir techninių priemonių taikymas.

Registrų bei valstybės informacinių sistemų vystymas valstybės ir visuomenės poreikiams.

- ▶ Informacinių sistemų architektūros modernizavimas, inovatyvių sprendimų diegimas.
- ▶ Registrų konsolidavimas ir informacinių sistemų dekomponavimas.
- ▶ Projektų ir veiklų prioretizavimas.
- ▶ Valdytojų įtraukimas į registrų ir IS kūrimo / vystymo procesą.

Skaidrumas ir rizikų valdymas.

- ▶ Atsparumo korupcijai priemonių ir procesų diegimas, užtikrinančių Įmonės veiklos skaidrumą ir sąžiningumą;
- ▶ Rizikų valdymo sistemos tobulinimas užtikrinant valstybės nacionalinio saugumo interesą.

Darnumo politikos vystymas ir socialinė atsakomybė.

- ▶ Registrų centro, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdžio stiprinimas.
- ▶ Administracinių patalpų atnaujinimas, remiantis tvarumo principais.
- ▶ Sklandus duomenų perkėlimas į naują modernų duomenų centrą.
- ▶ Kritinių pareigybių pamainumo plano įgyvendinimas.
- ▶ Darniai vystomos verslo kultūros bei praktikos diegimas.

- ▶ Besimokančios organizacijos vystymas.
- ▶ Nuolatinio tobulėjimo kultūros diegimas.
- ▶ Nuoseklus ir kompleksiškas korupcijai atsparios aplinkos formavimas.
- ▶ Popierinių dokumentų skaitmeninimo programa „Tiltas“ – NTR archyvų skaitmenizavimas.
- ▶ RC automobilių parko atnaujinimas, keičiant juos elektromobiliais.
- ▶ Elektromobilių įkrovimo stotelės / stotelių įrengimas.
- ▶ „Žaliųjų“ iniciatyvų skatinimas ir įgyvendinimas.

Veiklos efektyvumo didinimas.

- ▶ Tvaraus finansavimo užtikrinimas, įgyvendinant naują kainodaros modelį.
- ▶ Procesinio ir projekcinio veiklos modelio vystymas.
- ▶ Paslaugų ir veiklų efektyvumo didinimas maksimaliai išnaudojant skaitmeninimo galimybes.
- ▶ Tvartos valdysenos principų diegimas, siekiant ilgalaikės pridėtinės vertės kūrimo visuomenei.
- ▶ Kompetentingų darbuotojų ugdymas bei naujų talentų pritraukimas.
- ▶ RPA sprendimų diegimas.
- ▶ Poreikius atitinkantis bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis.

Įmonės strateginiai tikslai yra siejami su pagrindinėmis iniciatyvomis, kurios detalizuojamos Metiniame veiklos plane. Metinis veiklos planas yra neatsiejama Strateginio valdymo sistemos dalis, kuriame detalizuojamos strateginių tikslų ir uždavinių priemonės ar veiksmai jiems pasiekti, bei vykdoma stebėseną ir rezultatų vertinimas. Metinis veiklos planas apima tvarkomų registrų ir IS vystymą (sistemų roadmap), kitas pagrindines veiklas (be registrų ir IS vystymo) bei palaikančiųjų funkcijų veiklos gerinimo bei efektyvinimo iniciatyvas. Metinis veiklos planas tvirtinamas Įmonės generalinio direktoriaus įsakymu.

6 lentelė. 2022–2026 metų strateginiai tikslai ir rodikliai

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
			2022 L	2023 P	2024 P	2025 P	2026 P	
Nuoseklus ir pažangus nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius.	1. Valstybės registrų ir IS efektyvus tvarkymas.	1-0-1. Kiekvienos I kategorijos sistemos (registro ir IS) pasiekiamumas, proc.	≥99,9	≥99,6	≥99,65	≥99,7	≥99,7	IT centro direktorius
		1-0-2. Einamaisiais metais į registrus įrašomų registrų objektų, atitinkančių dokumentus ir duomenis, kurių pagrindu jie įrašomi, skaičius, proc.	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	Registrų tvarkymo direktorius
Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas.	2. Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei.	2-0-1. Klientų palankumo rodiklis Net Promoter Score – NPS.	28	≥35	≥38	≥43	≥45	Klientų aptarnavimo direktorius, Paslaugų valdymo direktorius, IT centro direktorius
Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas.	3. Veiklos meistriškumo užtikrinimas.	3-0-1. EBITDA marža, proc.	22,1	7,4	8,9	11,3	13,5	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
	4. Darnios organizacijos vystymas.	4-0-1. Gerojo valdymo indeksas pagal VKC metodiką.	A	A+	A+	A+	A+	Sričių direktoriai pagal kompetenciją

7 lentelė. 2022–2026 metų strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai, veiksmai / priemonės ir rodikliai

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai, tikslams pasiekti	Veiksmai / priemonės	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
					2022 L	2023 P	2024 P	2025 P	2026 P	
Nuoseklus ir pažangus nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius.	1. Valstybės registrų ir IS efektyvus tvarkymas.	1-1. Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumas.	1. IT architektūros modernizavimas, inovatyvių sprendimų diegimas. 2. Registrų ir valstybės informacinių sistemų tobulinimas ir modernizavimas. 3. Kibernetinio saugumo stiprinimas. 4. Valdytojų įtraukimas į registrų ir IS kūrimo / vystymo procesą.	1-1-1. Aukščiausio lygio I kategorijos (registrų ir IS) sistemų incidentų atstatymo laikas, val.	≤7	≤6	≤6	≤6	≤6	IT centro direktorius
		1-2. Teisingų ir pagrįstų registrų tvarkytojų priimamų sprendimų užtikrinimas		1-2-1. Panaikintų registratorių sprendimų, kuriais atsisakyta tenkinti prašymą, skaičius, procentais nuo priimtų sprendimų atsisakyti tenkinti prašymą sk.	<0,2	<0,2	<0,1	<0,1	<0,1	Registrų tvarkymo direktorius
		1-3. Registrų objektų įregistravimas teisės aktuose nustatytais terminais.		1-3-1. Registrų objektai, įregistruoti teisės aktuose nustatytais terminais, proc.	99,8	99,8	99,9	99,9	99,9	Registrų tvarkymo direktorius
Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas.	2. Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei.	2-1. Aukštesnės pridėtinės vertės duomenimis pagrįstų skaitmeninių paslaugų kūrimas.	1. „E. sveikata“ informacinės sistemos vystymas, kokybės užtikrinimas, naujų paslaugų integravimas. 2. Gyventojų registro modernizavimas ir susijusių elektroninių paslaugų kūrimas. 3. Atvirų duomenų platformos, įgalinančios efektyvų viešojo sektoriaus informacijos pakartotinį panaudojimą verslui, ir jos valdymo įrankių sukūrimas. 4. 3D kadastro sukūrimas ir diegimas.	2-1-1. Teisės aktais leidžiamų atverti pagrindinių registrų duomenų dalis, proc.	80	100	100	100	100	Strategijos vystymo direktorius
		2-2. Elektroninių paslaugų sklaidos užtikrinimas.		2-2-1. Paslaugų, pasiekiamų elektroniniu būdu, dalis, proc.	96	97	98	99	99	Paslaugų valdymo direktorius
		2-3. Efektyvus klientų patirties valdymas.		2-3-1. Konsultacijų centro atsiliepiamumas, %/s.	70%/30s	70%/30s	70%/30s	70%/30s	70%/30s	Klientų aptarnavimo direktorius

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai, tikslams pasiekti	Veiksmai / priemonės	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
					2022 L	2023 P	2024 P	2025 P	2026 P	
			5. Sertifikavimo paslaugų vystymas. 6. Elektroninio klientų konsultavimo kanalo vystymas. 7. Naujo klientų aptarnavimo koncepto ir CRM diegimas. 8. Registrų centro savitarnos posistemės modernizavimas pagal klientų grupes. 9. RC teikiamų paslaugų kategorizavimas pagal gyvenimo įvykius bei automatinį vedlių sukūrimas.	2-3-2. Vidutinis laukimo laikas klientų aptarnavimo padaliniuose, min.	08:03	<8	<8	<7	<7	Klientų aptarnavimo direktorius
				2-3-3. Suteiktų paslaugų per savitarną dalis, proc.	33	35	40	50	55	Paslaugų valdymo direktorius
Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas.	3. Veiklos meistriškumo užtikrinimas.	3-1. Veiklos efektyvumo didinimas.	1. Naujo kainodaros modelio įgyvendinimas. 2. Procesinio ir projekcinio veiklos modelio vystymas. 3. Tvarios valdysenos principų diegimas, siekiant ilgalaikės pridėtinės vertės kūrimo visuomenei. 4. Išorinės ir vidinės komunikacijos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. 5. Identifikuotų ir aprašytų procesų priežiūra/stebėsena veikloje bei tobulinimo iniciatyvų įgyvendinimas. 6. RPA sprendimų diegimas (automatizuojami / robotizuojami procesai, padedantys atlikti rutinines užduotis).	3-1-1. Veiklos administracinių sąnaudų dalis visose sąnaudose, proc.	23	23	22	22	23	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
				3-1-2. Pajamos per metus, tenkančios 1 darbuotojui, tūkst. Eur	43,6	42	42,9	43,2	43,5	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
				3-1-3. Laiku įgyvendinti projektai, proc.	-	70	75	75	80	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
				3-1-4. Procesų tobulinimo iniciatyvų pasiektas FTE/ etatų sutaupymas vnt. arba valandomis.	15FTE / 27300h	40FTE / 72800h	40FTE/ 72800h	40FTE/ 72800h	40FTE/ 72800h	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
				3-2-1. Nuosavo kapitalo grąža ROE, proc.	22,2	1,8	0,4	1,3	4,6	Strategijos vystymo direktorius, Finansų ir administravimo direktorius
		3-2. Finansinio stabilumo užtikrinimas.								

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai, tikslams pasiekti	Veiksmai / priemonės	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
					2022 L	2023 P	2024 P	2025 P	2026 P	
				3-2-2. Finansinės skolos santykis su nuosavybe.	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	Finansų ir administravimo direktorius
	4. Darnios organizacijos vystymas.	4-1. Darnus organizacijos valdymo užtikrinimas.	1. Registrų centro, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdžio stiprinimas. 2. Administracinių patalpų atnaujinimas, remiantis tvarumo principais. 3. Kritinių pareigybių pamainumo plano įgyvendinimas.	4-1-1. Savanoriška metinė darbuotojų kaita, proc.	≤15	≤15	≤15	≤15	≤15	Organizacijos vystymo departamento vadovas
			4. Popierinių dokumentų skaitmeninimo programa „Tiltas“ – NTR archyvų skaitmenizavimas.	4-1-2. Kritinių pareigybių pamainumo valdymas ITC, proc.	≤15	≤10	≤7	≤5	≤5	Organizacijos vystymo departamento vadovas
		4-2. Darnios plėtros vystymas, diegimas.	5. Sklandus duomenų perkėlimas į naują modernų duomenų centrą.	4-2-1. Darnumo iniciatyvų skaičius, vykdomas per metus.	25	26	27	28	29	Strateginio vystymo direktorius
			6. Besimokančios organizacijos vystymas.	4-2-2. Žaliosios energijos procentas bendrame elektros energijos suvartojime, proc.	-	90	90	90	90	Turto valdymo departamento vadovas
			7. „Žaliųjų“ iniciatyvų skatinimas ir įgyvendinimas. 8. Nuoseklus ir kompleksiškas korupcijai atsparios aplinkos formavimas.	4-2-3. Atsparumo korupcijai lygis (pagal Atsparumo korupcijai lygio nustatymo metodiką), balas.	-	0,9	0,92	0,93	0,94	Prevencijos departamento vadovas

4. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Registų centro finansiniai ištekliai yra turimos lėšos, skirtos veiklos sąnaudoms, finansiniams įsipareigojimams ir ekonominėms paskatoms darbuotojams įgyvendinti. Registų centro pagrindiniai finansiniai ištekliai – pajamos už Įmonės tvarkomų registų (Nekilnojamojo turto kadastro ir Nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų registro, Adresų registro, Gyventojų registro, Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registro, Įgaliojimų registro, Sutarčių ir teisių suvaržymo registro, Testamentų registro, Vedybų sutarčių registro, Turto arešto aktų registro) ir valstybės informacinių sistemų duomenų registravimą bei jų teikimą, kadastrinių matavimų, turto vertinimo ir kitas komercines paslaugas bei valstybės biudžeto lėšos už neatlygintą paslaugų teikimą, žemės ir kito nekilnojamojo turto masinį vertinimą, Adresų registro tvarkymą, valstybės informacinių sistemų, negeneruojančių pajamų („E. sveikata“) išlaikymą ir vystymą.

Esamas Registų centro veiklos finansavimo modelis – pačios Įmonės tiesiogiai gaunamos lėšos už suteiktas paslaugas bei valstybės biudžeto asignavimų dalis, skirta už neatlygintai suteiktas paslaugas, taip pat už kai kurių pavestų funkcijų vykdymą šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą ir veiklos palaikymą, tačiau augant neatlygintų paslaugų teikimo apimtims ir asignavimų valdytojiui neužtikrinant pagrįsto, atitinkančio suteiktoms paslaugoms finansavimo, matoma grėsmė Įmonės finansiniam stabilumui ir tvarumui. Registų centro vienas iš prioritetinių siekių – tvaraus finansavimo užtikrinimas. Siekdamas išvengti augančio neapibrėžtumo grėsmės, Registų centras imasi aktyvių veiksmų teikdamas pasiūlymus dėl naujo kainodaros modelio, kuris iš pagrindų pakeistų Įmonės finansavimo modelio logiką bei suteiktų galimybę laiku ir tikslingai planuoti veiklą, užtikrinti jos tęstinumą. Sudarant finansines prognozes 2023–2026 metų laikotarpiui, buvo remtasi istoriniais duomenimis, jų pokyčių tendencijomis, Įmonės infrastruktūros vystymo / modernizavimo bei plėtros poreikiu, taip pat buvo vertinami vidaus ir išorės finansavimo šaltiniai, makroekonomikos prognozės.

Sudarant pajamų prognozes pagrindinis indikatorius Įmonei buvo ekonominė bei geopolitinė situacija. Vertindami šalies ekonomikos perspektyvas, šalies ekonomistai teigia, kad recesijos tikimybė tampa vis realesnė ir kad pandemija nemaža dalimi buvo ne krizės išvengimas, o jos nukėlimas. Vadovaudamasis analitikų įžvalgomis ir Registų centras ateinančio laikotarpio pajamas planuoja konservatyviai, mažindamas tikėtinais surenkamų pajamų apimtį, ypač trumpuoju (vienerių metų) periodu.

Lyginant ateinančio laikotarpio mokamų paslaugų pajamas su šių metų laikotarpiu, jos 4-6 proc. mažinamos tiek duomenų teikimo, tiek duomenų registravimo srityse. Didžiausio tvarkomo Nekilnojamojo turto registro ir nekilnojamojo turto kadastro pajamos mažinamos 1,4 mln. Eur., atitinkamai mažinamos ir kitų tvarkomų registų ir valstybės informacinių sistemų pajamos. Išimtis – „E. pristatymas“ IS pajamų augimas dėl numatomų paslaugų teikimo projektų naudojant šią IS. Šios valstybės informacinės sistemos pajamos planuojamos 1,7 mln. Eur didesnės, kurios kompensuoja kitų teikiamų paslaugų netekimus.

Atkreiptinas dėmesys, kad Įmonės finansinės atskaitomybės dokumentuose neatlygintai teikiamos paslaugos (pajamos) apskaitomos tik ta dalimi, kuriai buvo gauta (planuojama gauti) valstybės biudžeto dotacija. Vadovaujantis 20-ojo TAS nuostatomis, viena iš būtinųjų valstybės dotacijų pripažinimo sąlygų yra pagrįsta garantija, kad dotacijos bus gautos. Įstatymo nustatytiems paslaugų gavėjams neatlygintai teikiamų paslaugų finansavimą reglamentuojantys norminiai aktai, asignavimo valdytojo biudžete šioms dotacijoms numatytų lėšų dydis bei įprastinė verslo praktika neleidžia Įmonei įsitikinti, kad ji turi pagrįstą šios dotacijos gavimo garantiją. Todėl Įmonės vadovybė, vertindama tikimybę gauti iš asignavimų valdytojo finansavimą, vertina šį neapibrėžtumą bei pripažįsta pajamas iš tokių paslaugų ta apimtimi, kurią faktiškai gavo arba pagrįstai tikisi gauti ateityje (pagal Įmonės finansinio audito rekomendacijas).

Dėl minėtos apskaitos ypatybės, finansinės prognozės bei pagrindiniai finansiniai rodikliai, pateikiami naudojant apskaitos duomenis. Iš viso suteiktų paslaugų vertė, kuri dokumente

įvardijama kaip suteiktų paslaugų apimtis (atlygintinai ir neatlygintinai suteiktų registravimo, duomenų teikimo ir komercinių paslaugų gautinų pajamų apimtys pagal paslaugų pobūdį), yra atskleidžiama tik pateikiant faktinius veiklos duomenis (dokumento 1 skyrius).

Įmonės 2023 m. ir vėlesni metai prognozuojami su patvirtinta kainodara. Dėl biurokratinio, ilgai trunkančio kainodaros tvirtinimo mechanizmo, negalimas lankstus ir greitas kainodaros pakeitimas, todėl Registrų centras teiks pasiūlymus dėl reikalingų teisės aktų pakeitimų, siekdamas lanksčiau atliepti visuomenės lūkesčius.

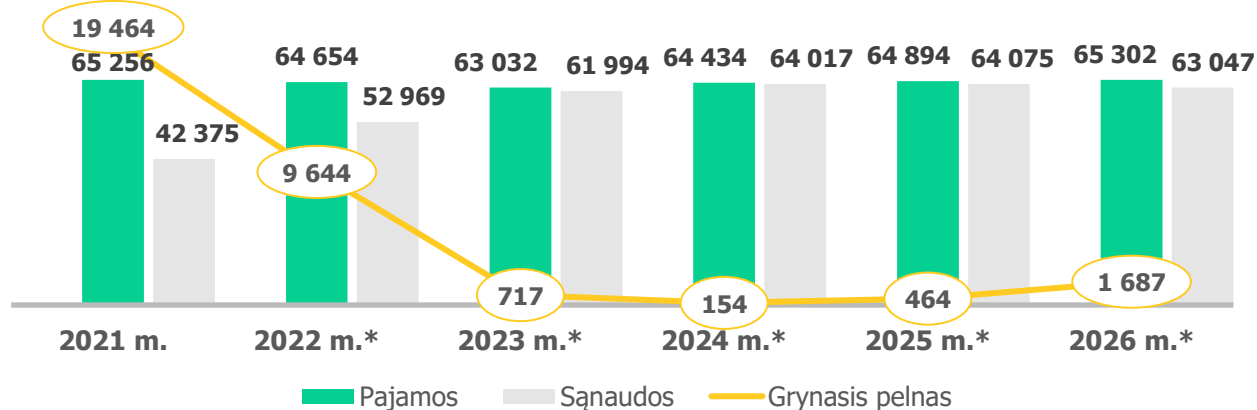
Sudarant sąnaudų prognozes buvo vertinama susiklosčiusi situacija rinkoje dėl prekių ir paslaugų brangimo, infliacijos lygio, energetinės krizės pasekmių, kurios turi reikšmingą įtaką būtiniausių Įmonės veiklos sąnaudų padidėjimui. Įtakos sąnaudų augimui turi ir Įmonės lėšomis vykdomi strateginiai projektai bei registrų ir IS vystymai, kuriems nėra skiriamas valstybės finansavimas. Atsižvelgiant į sąlygą, kad ateinančiu periodu planuojamos mažesnės pajamos, nėra aiškus finansavimo mastas už neatlygintinai teikiamas paslaugas, todėl Įmonė atsisako dalies planuotų darbų ir peržiūri galimybę juos nukelti vėlesniam laikotarpiui.

Reikšmingiausias sąnaudų pokytis (didėjimas) fiksuojamas darbo užmokesčio, patalpų išlaikymo, programinės įrangos aptarnavimo bei mokesčių srityse. Darbo užmokesčio sąnaudos auga dėl numatomo darbuotojams pastoviosios darbo užmokesčio dalies didinimo – apie 1 mln. Eur, dėl inicijuojamų naujų projektų, planuojama priimti naujų darbuotojų IT, paslaugų vystymo srityse, kurių darbo užmokesčio augimui planuojama papildomai apie 0,5 mln. Eur. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos auga dėl planuojamų investicijų. Programinės įrangos aptarnavimo sąnaudų padidėjimą (1,4 mln. Eur) lems Įmonės lėšomis vykdomų sistemų vystymo bei priežiūros darbai. Patalpų išlaikymo sąnaudos didėja dėl susiklosčiusios ekonominės situacijos – brangsta elektra, šildymas, priežiūros, apsaugos paslaugos – sąnaudas padidino beveik 0,8 mln. Eur. Kitos sąnaudos auga dėl suplanuoto archyvo skaitmeninimo, IT infrastruktūros darbų. Taip pat numatytas beveik 1,5 mln. Eur mokesčių sąnaudų augimas dėl planuojamų pirkimų (PVM).

Įvertinus reikšmingą paslaugų ir darbų kainų augimą bei Įmonėje suplanuotus vykdyti projektus, gerinančius klientų aptarnavimą, paslaugų teikimą, Įmonė ir toliau siekia subalansuoti finansinius srautus ir atliepti valstybės lūkesčius. Pagrindinis Įmonės siekis turėtų būti tinkamas valstybės registrų ir valstybės informacinių sistemų, kurių tvarkytoja yra Įmonė, kūrimas, tvarkymas, plėtra, o ne pelno iš pagrindinės Įmonės veiklos siekimas. Verta pažymėti, kad pasikeitus ekonominei situacijai ir vykdant šalies mastu svarbius projektus, Įmonės sąnaudos, lyginant su 2022 m. Strateginiame veiklos plane prognozuotomis 2023 m. sąnaudomis, padidėjo 8 proc. arba 4,8 mln. Eur, o šalies metinė infliacija gali siekti daugiau nei 18 proc.

4.1. Finansinė perspektyva.

22 grafikas. Paqrindiniu finansiniu dimensiui dinamika, tūkst. Eur (*progozė)



8 lentelė. Finansinių rodiklių dinamika (*progozė)

Finansiniai rodikliai	2021 m.	2022 m.*	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Pajamos, tūkst. Eur	65 256	64 654	63 032	64 434	64 894	65 302
Sąnaudos, tūkst. Eur	42 375	52 969	61 994	64 017	64 074	63 047
EBITDA ¹ , tūkst. Eur	25 109	14 251	4 685	5 748	7 356	8 813
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	19 464	9 644	717	154	464	1 687
Turtas, tūkst. Eur	67 383	68 104	70 008	67 471	68 607	65 965
Nuosavas kapitalas, tūkst. Eur	44 437	42 402	35 911	35 635	36 007	37 416
EBITDA marža ² , proc.	39	22	7,4*	8,9*	11,3	13,5
Bendrojo pelno marža ³ , proc.	51	37	24	22,7	23,2	25,3
Grynojo pelno marža ⁴ , proc.	30	15	1,1	0,2	0,7	2,6
Turto grąža (ROA) ⁵ , proc.	32	14	1	0,2	0,7	2,5
Nuosavo kapitalo grąža (ROE) ⁶ , proc.	48	22	1,8	0,4	1,3	4,6
Skolos/turto santykis (D/A)	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1
Bendrasis likvidumo koeficientas (Current ratio) ⁷	2,9	2,2	1,4	1,1	1,0	1,1

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

² EBITDA marža – EBITDA / Pajamos.

³ Bendrojo pelno marža – bendrasis pelnas / pardavimų pajamos.

⁴ Grynojo pelno marža – grynasis pelnas / pajamos.

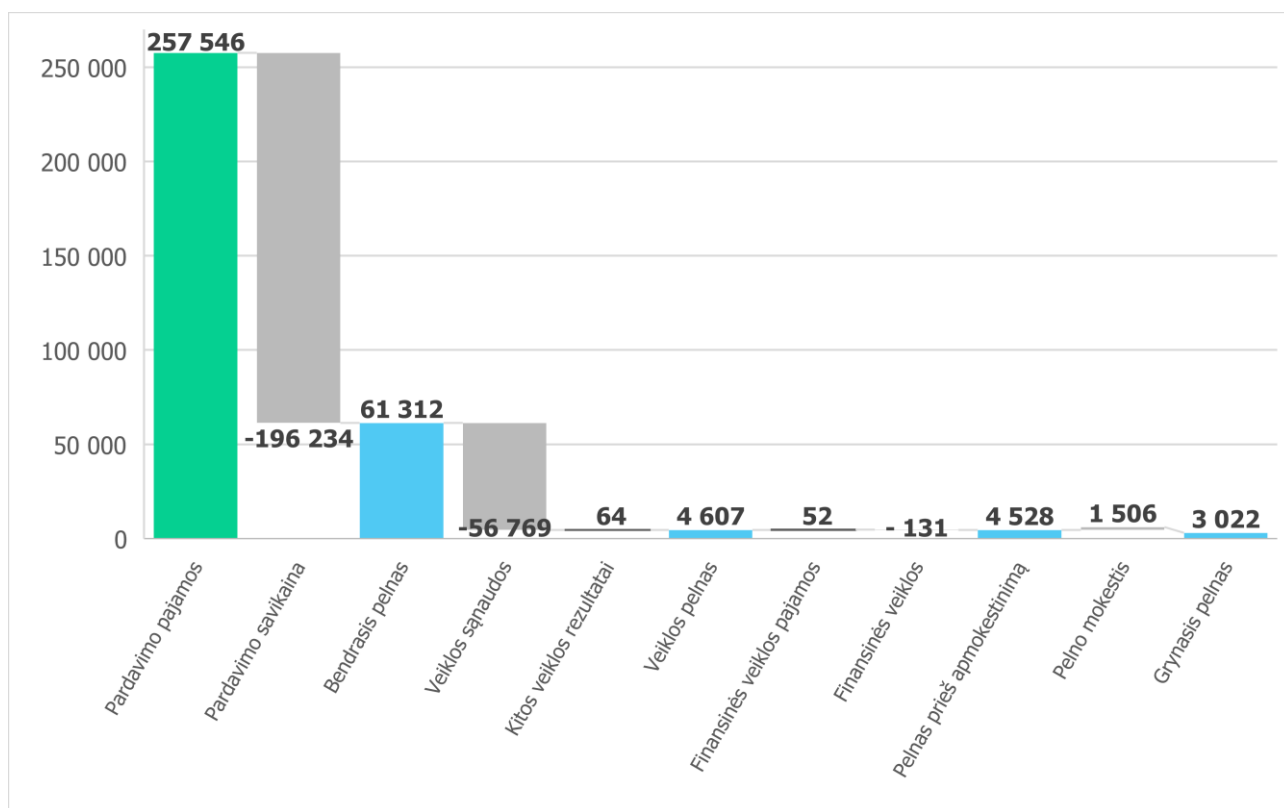
⁵ Turto grąža ROA – grynasis pelnas / turto vidutinė vertė.

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

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

* 2022-05-18 Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 509 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2022–2024 metų laikotarpiu patvirtinimo“ patvirtinti valstybės valdomų įmonių siektini pagrindiniai finansiniai veiklos rodikliai 2022–2024 metams. Registrų centrui nustatytas metinis EBITDA pelningumas: 2022 m. – 13 proc., 2023 m. – 18 proc., 2024 m. – 21 proc. Įmonės finansinės atskaitomybės dokumentuose neatlygintinai teikiamos paslaugos (Įmonės pajamos) apskaitomos tik ta dalimi, kuriai buvo gauta (planuojama gauti) valstybės biudžeto dotacija. Dėl minėtos apskaitos ypatybės, finansinės prognozės bei pagrindiniai finansiniai rodikliai, pateikiami naudojant apskaitos duomenis. 2023 m. pajamose apskaitoma 13 mln. Eur, suteiktų neatlygintinų paslaugų prognozinė vertė – 23 mln. Eur. Valstybei pilnai kompensavus neatlygintinai suteiktų paslaugų vertę (vadovaujantis VIIVĮ) ir minėtas lėšas įtraukus į finansinę atskaitomybę, Registrų centro metinis EBITDA pelningumas sieks 2023–2024 m. 21–22 proc.

23 grafikas. 2023–2026 m. periodo planuojamas finansinis rezultatas, tūkst. Eur



9 lentelė. Finansiniai rodikliai (p/n ataskaita), tūkst. Eur (*progozė)

Straipsnio pavadinimas	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Pardavimo pajamos	65 191	64 605	63 003	64 405	64 865	65 273
Pardavimo savikaina	(32 204)	(40 641)	(47 902)	(49 766)	(49 787)	(48 779)
Bendrasis pelnas	32 987	23 964	15 101	14 639	15 078	16 494
Veiklos sąnaudos	(10 136)	(12 297)	(14 051)	(14 218)	(14 261)	(14 239)
Kitos veiklos rezultatai	44	36	16	16	16	16
Veiklos pelnas	22 895	11 703	1 066	437	833	2 271
Finansinės veiklos pajamos	21	14	13	13	13	13
Finansinės veiklos	(35)	(32)	(41)	(34)	(27)	(29)
Pelnas prieš apmokestinimą	22 881	11 685	1 038	416	819	2 255
Pelno mokestis	3 417	2 041	321	262	355	568
Grynasis pelnas	19 464	9 644	717	154	464	1 687

10 lentelė. Balansas, tūkst. Eur (*progozė)

Straipsnio pavadinimas	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Ilgalaikis turtas	31 489	37 574	53 474	53 840	56 178	53 082
<i>Nematerialus turtas</i>	<i>9 788</i>	<i>12 325</i>	<i>16 185</i>	<i>19 921</i>	<i>23 376</i>	<i>21 218</i>
<i>Materialus turtas</i>	<i>19 991</i>	<i>22 155</i>	<i>34 788</i>	<i>30 179</i>	<i>30 202</i>	<i>31 132</i>
<i>Naudojimosi teise valdomas turtas</i>	<i>760</i>	<i>2 130</i>	<i>1 539</i>	<i>780</i>	<i>264</i>	<i>515</i>
<i>Atidėtojo pelno mokesčio turtas</i>	<i>950</i>	<i>964</i>	<i>962</i>	<i>959</i>	<i>929</i>	<i>929</i>
Trumpalaikis turtas	16 426	14 459	13 404	7 585	4 662	4 819
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	19 468	16 071	3 130	6 046	7 767	8 064
Turto, iš viso:	67 383	68 104	70 008	67 471	68 607	65 965
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	44 437	42 402	35 911	35 635	36 007	37 416
Dotacijos ir subsidijos	9 005	8 936	4 979	8 298	9 691	7 753
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	2 025	5 309	19 359	13 033	12 797	11 704
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	11 916	11 457	9 759	10 505	10 112	9 092
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, iš viso:	67 383	68 104	70 008	67 471	68 607	65 965

4.2. Investicijos

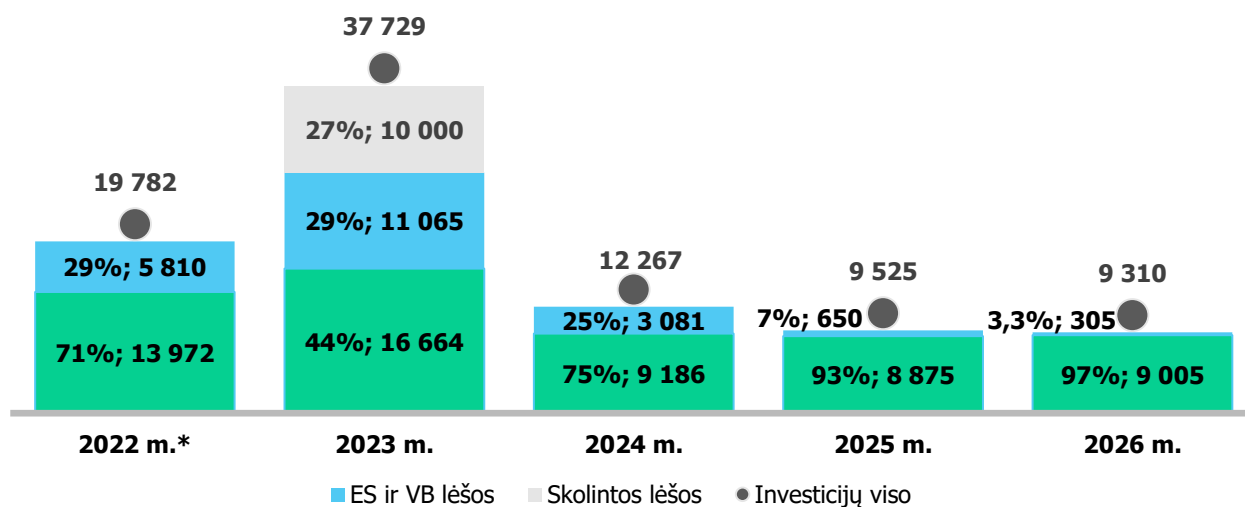
Siekdama užtikrinti kokybišką administracinių paslaugų teikimą, Įmonė privalo investuoti. Planuodama investicijų sąnaudų prognozes Įmonė susikoncentravusi į svarbių šalies mastu investicijų bei vidinių projektų, didinančių Įmonės veiklos efektyvumą, įgyvendinimą.

2023–2026 m. periodui investicijoms numatyta skirti 68,6 mln. Eur. 43,9 mln. Eur yra suplanuota iš nuosavų lėšų, 14,7 mln. Eur – ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto lėšų, 10 mln. Eur – iš skolintų lėšų. 2023 m. ženkli dalis investicijų bus skiriama administracinių patalpų ir duomenų centro rekonstrukcijai (16,7 mln. Eur), iš kurių apie 10 mln. bus dengiama skolintomis lėšomis. Iš ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto lėšų bus vykdoma „E. sveikatos“ paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos plėtra (7,6 mln. Eur), Lietuvos Respublikos gyventojų registro modernizavimas (archyvinių CBAĮ bylų skaitmenizavimas, 1,5 mln. Eur). Planuojamos Įmonės lėšos kibernetinės saugos sistemų ir įrangos plėtrai – apie 1,2 mln. Eur, valdymo ir kitų sistemų plėtrai – 1,4 mln. Eur.

Vykdydama specialiuosius įsipareigojimus, Įmonė kelia tikslus efektyviai valdyti išteklius, atliepiant valstybės keliamus reikalavimus, ir nuosekliai vystyti bei modernizuoti registrus ir IS, nevertinant gaunamo pelno.

Taigi pagrindinė Registrų centro paskirtis – tenkinti viešuosius interesus ir teikti jam pavestas administracines paslaugas. Šiame kontekste investicijų planavime didžiausią svorį turi socialinė, o ne finansinė grąža ir vertė – nauda visuomenei, piliečiams, valstybei. Tokiomis veiklos modelio sąlygomis investicijų atsiperkamumas nėra pagrindinis faktorius, tad planuodamas investicijas Registrų centras laikosi šių pagrindinių principų – tolimesnė Įmonės veiklos plėtra vykdoma efektyviai išnaudojant esamą infrastruktūrą, o naujų informacinių technologijų bei įrangos diegimas turi leisti sumažinti veiklos kaštus.

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



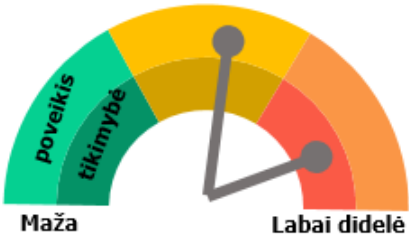
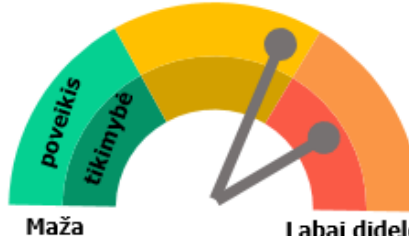
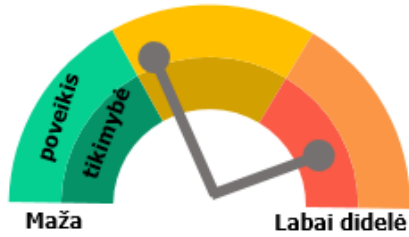
11 lentelė. Investicijos pagal jų pobūdį, tūkst. Eur (*prognozė)

Investicijos	2020 m.	2021 m.	2022 m.*	2023 m.*	2024 m.*	2025 m.*	2026 m.*
Programinė įranga ir licencijos	2 146	915	1 595	409	2	970	302
Valdymo ir kitos sistemos, jų plėtra	0	316	402	1 935	3 999	4 677	3 678
Saugyklų plėtra	280	0	439	1 159	182	912	380
Kibernetinės saugos sistemų ir įrangos plėtra	0	448	93	1 271	121	121	60
Kiti įrenginiai, prietaisai ir kitas turtas	1 118	1 348	1 349	1 670	811	665	763
Registrų ir valstybės informacinių sistemų modernizavimas	1 816	5 294	8 287	14 074	5 700	2 180	4 127
Duomenų centro ir administracinių patalpų rekonstrukcija	-	340	7 428	16 985	-	-	-
Baldai	-	-	189	226	1 452	-	-
Registrų centro investicijos, tūkst. Eur	5 360	8 661	19 782	37 729	12 267	9 525	9 310

5. RIZIKŲ VALDYMAS

Pagrindiniai rizikos veiksniai ir rizikų valdymo priemonės

Sritis	Valdymo priemonės	Rizikos lygis
Strateginių rizikų grupė		
Finansinė Nepakankamas sąnaudų, patirtų už Įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas, kompensavimas.	Inicijuoti finansavimo modelio keitimą bei sąnaudomis paremtą kainodaros modelio įgyvendinimą. Kartu su nauju kainodaros modeliu inicijuoti kompensavimo už neatlygintinai teikiamas paslaugas modelio keitimą. Dirbti su valdytojais parengiant ilgalaikį valstybės registrų bei IS modernizavimo bei konsolidavimo planą.	
Politinė Politinių sprendimų nenuoseklumas.	Sistemiškai dalyvauti teisės aktų keitimo procesuose, aktyviai teikti siūlymus dėl reikalingų pokyčių ir juos pagrindžiančių faktų.	
IT, IS sauga, kibernetinis saugumas	Gerinti turimą infrastruktūrą, nuolat atnaujinant kurtinę įrangą, vykdyti visų Registrų centro tvarkomų valstybės informacinių išteklių saugos atitikties ir rizikos vertinimus. Vykdyti tvarkomų valstybės informacinių išteklių esamų pajėgumų būklės vertinimo ir būsimų poreikių prognozavimą ir planavimą. Parengti RC IT architektūrą, siekiant užtikrinti Registrų centro tvarkomų valstybės informacinių išteklių gerosios informacinių technologijų valdymo praktikos tęstinumą.	

Sritis	Valdymo priemonės	Rizikos lygis
Archyvų duomenų saugumas	Gerinti turimą infrastruktūrą, siekiant stiprinti atsparumą gaisrams ir kitiems pavojams. Vykdyti archyvo skaitmenizavimo ir centralizavimo darbus.	
Atitikties rizikų grupė		
Duomenų sauga	Vykdyti duomenų saugos stebėsenos ir kontrolės sistemų tobulinimą. Vykdyti reguliarius Įmonės atsparumo socialinei inžinerijai testus. Vadovaujantis gerąja asmens duomenų tvarkymo praktika, nuolat peržiūrėti ir atnaujinti Įmonės dokumentus. Vykdyti periodinę atviriųjų duomenų kontrolę, įgyvendinant duomenų atvėrimo iniciatyvą. Automatizuoti duomenų atvėrimo procesą, siekiant išvengti žmogiškosios klaidos.	
Veiklos rizikų grupė		
Klientų aptarnavimas	Gerinti Įmonės klientų aptarnavimo kokybę, paslaugų prieinamumą klientų aptarnavimo padaliniuose ir Įmonės Konsultacijų centre. Vykdomas nuolatinis klientų srauto bei laukimo laiko monitoringas. Vykdyti registrų duomenų tvarkymo/registrų duomenų tvarkytojų priimamų sprendimų kontrolę ir nuolatinę stebėseną.	

6. STRATEGINIS PLANAVIMAS

Strateginio plano ruošimo ir įgyvendinimo principai:

Gegužė-birželis	Birželis-liepa	Rugpjūtis-spalis	Lapkritis-strategijos	Gruodis-sausis	Sausis-gruodis
esamos situacijos analizė	vadovų strateginė sesija	strategijos projekto rengimas	projekto svarstymas ir teikimas	strategijos tvirtinimas	stebėjimas ir vertinimas
- SSGG; - PESTEL; - Prognozuojami veiklos rezultatai.	- Tikslai; - uždaviniai; - prioritetinės priemonės.	- Metinis biudžetas; - investicijų planas; - pirkimų planas; - rizikų žemėlapis ir jų valdymo planas; - strategijos dokumentas; - veiklos plano rengimas.	- Svarstymai valdyboje; - strategijos teikimas VKC; - veiklos plano derinimas, resursų planavimas.	- Strategijos ir biudžeto tvirtinimas savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos; - veiklos plano tvirtinimas.	- Strategijos uždavinių vykdymo stebėjimas; - veiklos plano iniciatyvų vykdymo stebėseną.

STRATEGINIO PLANAVIMO CIKLAS

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

Registrų centro strateginiame planavime dalyvauja visa Įmonė: vadovai, struktūrinių padalinių darbuotojai, Įmonės valdyba.

Už Įmonės veiklos strategijos projekto parengimą ir jo pateikimą valdybai bei Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai atsakingas Įmonės direktorius.

Rezultatai:

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

Prioritetai:

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

Stebėseną:

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

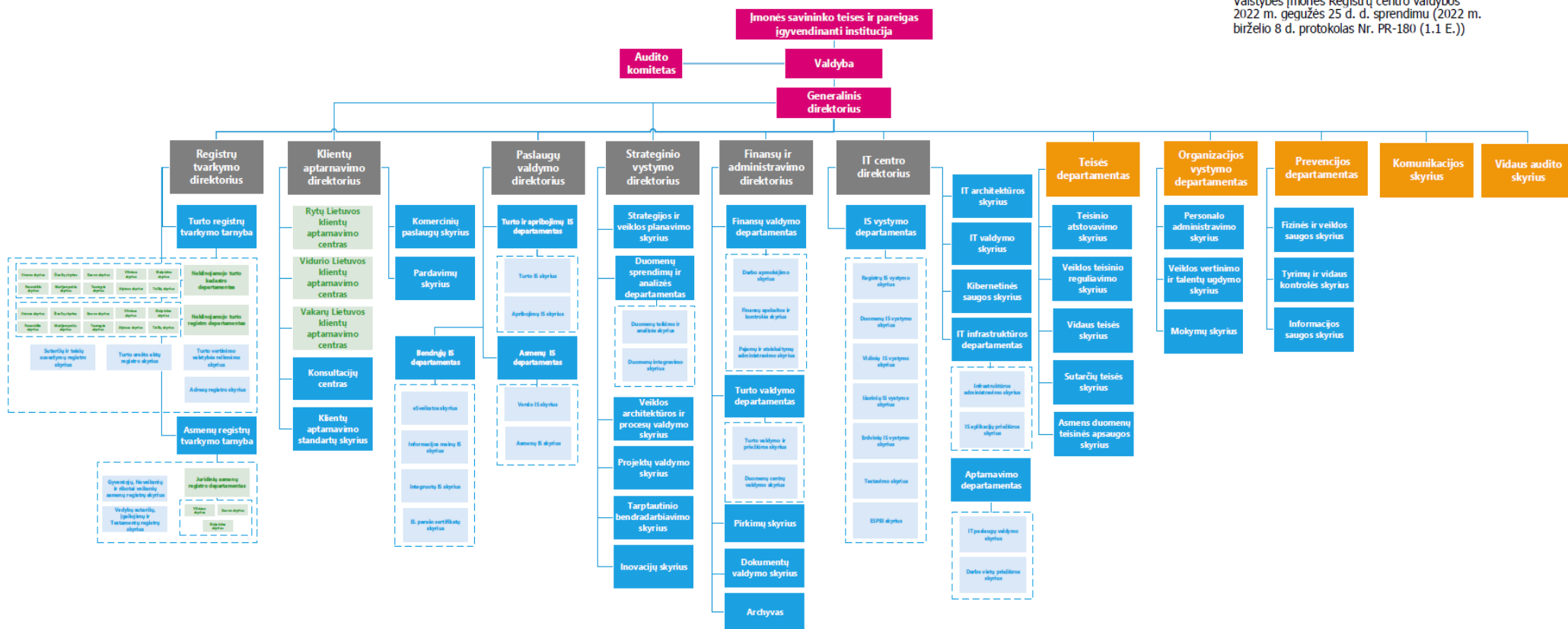
Nuoseklumas

- ▶ Visi strateginio planavimo dokumentai yra susieti įgyvendinant tikslus;
- ▶ Nustatomas vykdymų priemonių suderinamumas ir tęstinumas;
- ▶ Tikslai atsispindi susijusių skyrių ir darbuotojų metiniuose tiksluose.

1 Priedas. Organizacinē struktūra

VALSTYBĒS ĪMONĒS REGISTRU CENTRO STRUKTŪRA

NUSTATYTA
Valstybės įmonės Registrų centro valdybos
2022 m. gegužės 25 d. d. sprendimu (2022 m.
birželio 8 d. protokolas Nr. PR-180 (1.1 E.))



2 Priedas. Balansas, tūkst. Eur (*progozė)

Straipsnio pavadinimas	2021 m.	2022 m. *	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Ilgalaikis turtas	31 489	37 574	53 474	53 840	56 178	53 082
<i>Nematerialus turtas</i>	<i>9 788</i>	<i>12 325</i>	<i>16 185</i>	<i>19 921</i>	<i>23 376</i>	<i>21 218</i>
<i>Materialus turtas</i>	<i>19 991</i>	<i>22 155</i>	<i>34 788</i>	<i>30 179</i>	<i>30 202</i>	<i>31 132</i>
<i>Naudojimosi teise valdomas turtas</i>	<i>760</i>	<i>2 130</i>	<i>1 539</i>	<i>780</i>	<i>264</i>	<i>515</i>
<i>Atidėtojo pelno mokesčio turtas</i>	<i>950</i>	<i>964</i>	<i>962</i>	<i>959</i>	<i>929</i>	<i>929</i>
Trumpalaikis turtas	16 426	14 459	13 404	7 585	4 662	4 819
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	19 468	16 071	3 130	6 046	7 767	8 064
Turto, iš viso:	67 383	68 104	70 008	67 471	68 607	65 965
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	44 437	42 402	35 911	35 635	36 007	37 416
Dotacijos ir subsidijos	9 005	8 936	4 979	8 298	9 691	7 753
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	2 025	5 309	19 359	13 033	12 797	11 704
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	11 916	11 457	9 759	10 505	10 112	9 092
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, iš viso:	67 383	68 104	70 008	67 471	68 607	65 965

3 Priedas. Registrų centro pelno (nuostolių) ataskaita, tūkst. Eur (*progozė)

Straipsnio pavadinimas	2021 m.	2022 m.*	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Pardavimo pajamos	65 191	64 605	63 003	64 405	64 865	65 273
Pardavimo savikaina	(32 204)	(40 641)	(47 902)	(49 766)	(49 787)	(48 779)
Bendrasis pelnas	32 987	23 964	15 101	14 639	15 078	16 494
Veiklos sąnaudos	(10 136)	(12 297)	(14 051)	(14 218)	(14 261)	(14 239)
Kitos veiklos rezultatai	44	36	16	16	16	16
Veiklos pelnas	22 895	11 703	1 066	437	833	2 271
Finansinės veiklos pajamos	21	14	13	13	13	13
Finansinės veiklos sąnaudos	(35)	(32)	(41)	(34)	(27)	(29)
Pelnas prieš apmokestinimą	22 881	11 685	1 038	416	819	2 255
Pelno mokestis	3 417	2 041	321	262	355	568
Grynasis pelnas	19 464	9 644	717	154	464	1 687

4 Priedas. Registrų centro pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eur (*progozė)

Straipsnio pavadinimas	2021 m.	2022 m.*	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	22 881	11 685	1 038	416	819	2 255
Nepiniginių sąnaudų (pajamų) atstatymas	1839	(5 437)	(8 581)	6 108	3 997	2 500
Apyvartinio kapitalo pasikeitimai	(12 699)	5 983	2 071	10 475	6 816	(2)
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	12 021	12 231	(5 472)	16 999	11 632	4 753
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(4 486)	(5 503)	(15 600)	(6 104)	(8 225)	(2 399)
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai:	(10 286)	(10 125)	8 131	(7 979)	(1 686)	(2 057)
<i>Paskolų gavimas (grąžinimas)</i>	<i>(276)</i>	<i>(15)</i>	<i>8 907</i>	<i>(1 000)</i>	<i>(1 000)</i>	<i>(1 000)</i>
<i>Nuomos mokėjimai</i>	<i>(349)</i>	<i>(459)</i>	<i>(748)</i>	<i>(742)</i>	<i>(579)</i>	<i>(762)</i>
<i>Sumokėtos (gautos) palūkanos</i>	<i>(27)</i>	<i>(17)</i>	<i>(28)</i>	<i>(21)</i>	<i>(14)</i>	<i>(16)</i>
<i>Į valstybės ar savivaldybės biudžetą mokama įmonės pelno dalis</i>	<i>(9 633)</i>	<i>(9 634)</i>		<i>(6 216)</i>	<i>(93)</i>	<i>(279)</i>
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	(2 751)	(3 397)	(12 941)	2 916	1 721	297
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	22 219	19 468	16 071	3 130	6 046	7 767
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	19 468	16 071	3 130	6 046	7 767	8 064