

PATVIRTINTA

**Lietuvos Respublikos ekonomikos
ir inovacijų ministro 2024 m. sausio 16 d.**

VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO

**2024–2027 METŲ VEIKLOS
STRATEGIJA**



Registru centras išlieka bene svarbiausiu valstybės paslaugų skaitmenizavimo pamatu. Pastaraisiais metais daug dėmesio skirta paslaugų pasiekiamumo užtikrinimui. Artimiausiais metais dėmesį sutelksime į projektų valdyseną, naują požiūrį į technologinę architektūrą bei nuoseklų ir proaktyvų bendradarbiavimą su registru valdytojais bei Registru centre sukauptų duomenų naudotojais. Visa tai padės užtikrinti greitesnį paslaugų skaitmenizavimą, didesnį duomenų tikslumą ir prieinamumą bei išlaikyti aukštą klientų pasitenkinimą.

Kad šiuos planus įgyvendintume, būtina toliau investuoti į darbuotojų ugdymą ir paslaugų kokybės valdymą, atviro bendravimo ir motyvacijos didinimą, inovacijų kultūrą, įtraukti darbuotojus ir partnerius į tvarumo politikoje apibrėžtų tikslų siekimą. Visiems šiems uždaviniams pasiekti kritiškai svarbu toliau išlaikyti skaidrų įmonės veiklos finansavimo modelį bei reguliariai atnaujinamą kaštais pagrįstą paslaugų kainodarą.

Egidijus Vaišvilas

Registru centro valdybos pirmininkas



Siekiamo ilgalaikių tikslų, todėl įmonės pagrindiniais strateginiais prioritetais ir toliau išlieka aukščiausius standartus atitinkantis klientų aptarnavimas bei elektroninių kanalų plėtra, technologinis sistemų atnaujinimas, naujų produktų ir paslaugų kūrimas, inovacijų taikymas, tarptautinis bendradarbiavimas.

Laikydami strateginių kryptių ir įgyvendindami įmonės veiklai ypač svarbius pokyčius, toliau tobulindami procesinį valdymą, organizacijos viduje diegdami tobulėjimo kultūrą, įtvirtinsime Registru centro lyderystę, dar geriau atliepsime įmonei keliamus lūkesčius.

Strategija turi būti ne tik suformuota, bet ir įgyvendinta. Tai, kokie bus įgyvendinimo rezultatai ir kokybė, didžiąja dalimi priklauso nuo mūsų, 1600-tų įmonės darbuotojų, įsitraukimo, atsakomybės už savo darbą, noro augti, tobulėti ir siekti bendrų tikslų.

Tuo metu organizacijos užduotis – būti gera vieta dirbti Atvira, vertybiškai stipri komanda, deramas atlygis, stabili, emociškai saugi ir motyvuojanti darbo aplinka išlaiko esamus ir pritraukia naujus talentus, kurie yra stipriausias pažangos ir kūrybiškumo variklis.

Adrijus Jusas

Registru centro generalinis direktorius

▼ SANTRAUKA

Šio dokumento tikslas – pateikti Valstybės įmonės Registrų centro veiklos strategiją 2024–2027 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.
- ▼ **Inovatyvių paslaugų kryptis** – kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas bei teikimas.
- ▼ **Efektyvumo ir kompetencijos kryptis** – veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas.

KAIP SIEKSIME POKYČIŲ? PAGRINDAS – MŪSŲ VERTYBĖS:



Atsakomybė



Bendradarbiavimas



Profesionalumas

2024–2027 M. VEIKLOS PRIORITETAI:

Klientų aptarnavimas, paslaugų teikimas ir Įmonės reputacija.

Registrų bei valstybės informacinių sistemų kibernetinio saugumo ir saugos stiprinimas.

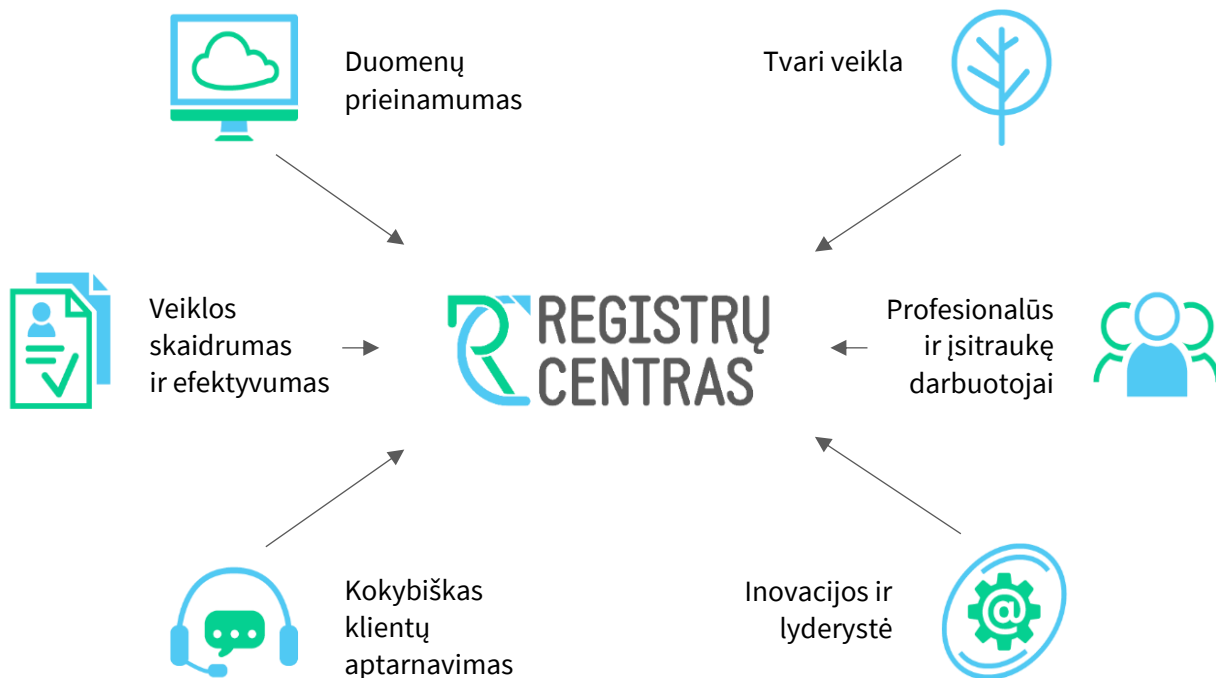
Registrų bei valstybės informacinių sistemų vystymas valstybės ir visuomenės poreikiams.

Atviri duomenys.

Įmonės tobulėjimo kultūra:

- ▼ skaidrumas ir rizikų valdymas;
- ▼ socialinė atsakomybė;
- ▼ ekonomišką ir efektyvų išteklių naudojimą ir energijos vartojimo efektyvumo didinimą;
- ▼ darbuotojų įsitraukimą;
- ▼ geroji valdysena.

Pagrindiniai 2024–2027 metų veiklos principai



Turinys

▼ SANTRAUKA	3
1.1. Teikiamų paslaugų struktūra ir apimtys	10
1.2. Administracinių paslaugų struktūra ir apimtys.....	11
1.3. Komercinių paslaugų struktūra ir apimtys.....	12
▼ 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	15
2.1. Strateginiai ištekliai	16
2.2. Vidiniai veiksniai.....	16
2.2.1. Informacinių technologijų valdymas	16
2.2.2. Organizacijos vystymas.....	21
2.2.3. Procesiniu valdymu įmonės kuriama vertė	28
2.2.4. Projektinis valdymas	30
2.2.5. Inovacijų vystymas.	38
2.2.6. Paslaugų vystymas.	39
2.2.7. Korupcijai atspari aplinka	41
2.2.8. Registrų tvarkymas.....	42
2.2.9. Klientų aptarnavimas	45
2.2.10. Specifiniai gebėjimai ir tarptautinis bendradarbiavimas	49
2.2.11. Tvarumo politika	50
2.3. Išoriniai veiksniai. PESTEL analizė.....	55
2.4. SSGG analizė	59
2.5. Suinteresuotų šalių lūkesčiai.....	60
▼ 3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	61
▼ 4. FINANSINĖS PROGNOZĖS	70
4.1. Finansinė perspektyva.....	73
4.2. Investicijos.....	75
▼ 5. RIZIKŲ VALDYMAS.....	77
▼ 6. STRATEGINIS PLANAVIMAS	79

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 – tvarkyti valstybės registrus – Nekilnojamojo turto registrą, Nekilnojamo turto kadastrą, Juridinių asmenų registrą, Adresų registrą, Gyventojų registrą, Sutarčių ir teisių suvaržymų registrą, Turto arešto aktų registrą, Testamentų registrą, Įgaliojimų registrą, Vedybų sutarčių registrą, Neveiksnių ir ribotai veiksnų asmenų registrą, taip pat tvarkyti valstybės informacines sistemas. Pagrindinė Įmonės veiklos sritis – informacinių technologijų, duomenų apdorojimo ir kita su informacinėmis paslaugomis susijusi veikla.

Įmonės veiklos tikslai:

- teikti administracines ir viešąsias paslaugas;
- vykdyti specialiuosius įpareigojimus tinkamai kuriant, tvarkant, plėtojant registrus ir valstybės informacines sistemas, kurių tvarkytoja yra Įmonė, ir tvarkant juose esančius duomenis.

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:

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:

nepriklausomas Audito komiteto narys – Dangirutis Janušas;
nepriklausoma Audito komiteto narė – Irena Petruškevičienė;
nepriklausomas Audito komiteto narys – Tomas Radėnas.

Registrų centro vadovybė:

generalinis direktorius – Adrijus Jusas;
registrų tvarkymo direktorius – Kazys Maksvytis;
klientų aptarnavimo direktorė – Daiva Karaliūnienė;
paslaugų valdymo direktorė – Diana Vilytė;
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 kasdienes 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	Ekonomikos ir inovacijų ministerija
		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
	Budžetinės įstaigos	Valstybės ir savivaldybės institucijos
	Juridiniai asmenys	Valstybės valdomos įmonės ir savivaldybių valdomos įmonės
		Bankai
		Lizingo, draudimo bendrovės
		NT agentūros
		Kiti verslo subjektai (privatios bendrovės, VŠĮ, asociacijos)
Žiniasklaida	Žiniasklaidos įmonės ir žiniasklaidos atstovai	

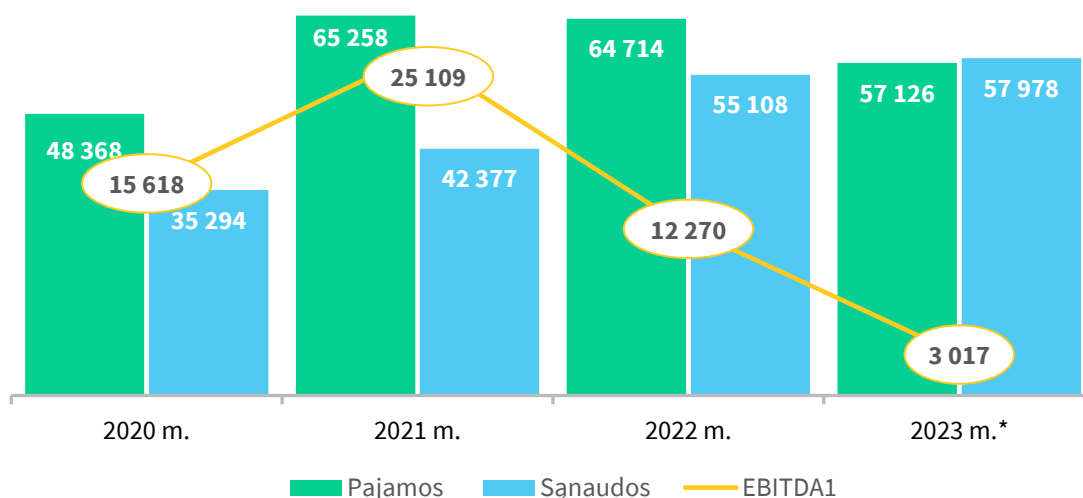
Registru centro tvarkomi registrai ir valstybės informacinės sistemos

Registrai:	Valstybės informacinės sistemos (IS):
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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; ▶ Miškų valstybės kadastras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Antstolių IS; ▶ Piniginių lėšų apribojimų IS; ▶ Juridinių asmenų dalyvių IS; ▶ Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros IS; ▶ Licencijų IS; ▶ Politinių partijų narių sąrašų IS; ▶ IS „E. sąskaita“ (naikinama nuo 2024-07-01); ▶ Metrikacijos ir gyvenamosios vietos deklaravimo IS; ▶ Teisinės pagalbos paslaugų IS; ▶ Nacionalinė elektroninių siuntų pristatymo, naudojant pašto tinklą, IS „E. pristatymas“; ▶ Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų IS; ▶ Išankstinės pacientų registracijos IS.

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	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.*	Pokytis 2023 m. /2022 m.	
					tūkst. Eur	proc.
Pajamos	48 368	65 258	64 714	57 126	-7 588	-12%
Sąnaudos	35 294	42 377	55 108	57 978	2 870	5%
EBITDA ¹	15 618	25 109	12 270	3 017	-9 253	-75%
Grynasis pelnas	10 984	19 464	8 142	-852	-8 994	-110%
Turtas	55 837	67 383	73 491	73 130	-361	0%
Nuosavas kapitalas	37 159	44 437	39 670	34 705	-4 965	-13%
Santykiniai finansiniai rodikliai						
EBITDA marža ²	32%	39%	19%	5%	-	-74%
Bendrojo pelno marža ³	46%	51%	34%	21%	-	-38%
Grynojo pelno marža ⁴	23%	30%	13%	-1,5%	-	-112%
Turto grąža (ROA) ⁵	23%	32%	12%	-1,2%	-	-110%
Nuosavo kapitalo grąža (ROE) ⁶	34%	48%	19%	-2,3%	-	-112%
Skolos / turto santykis (D/A)	0	0	0	0,13	-	0%
Bendrasis likvidumo koeficientas (Current ratio) ⁷	3,1	2,9	1,3	1,6	-	-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.

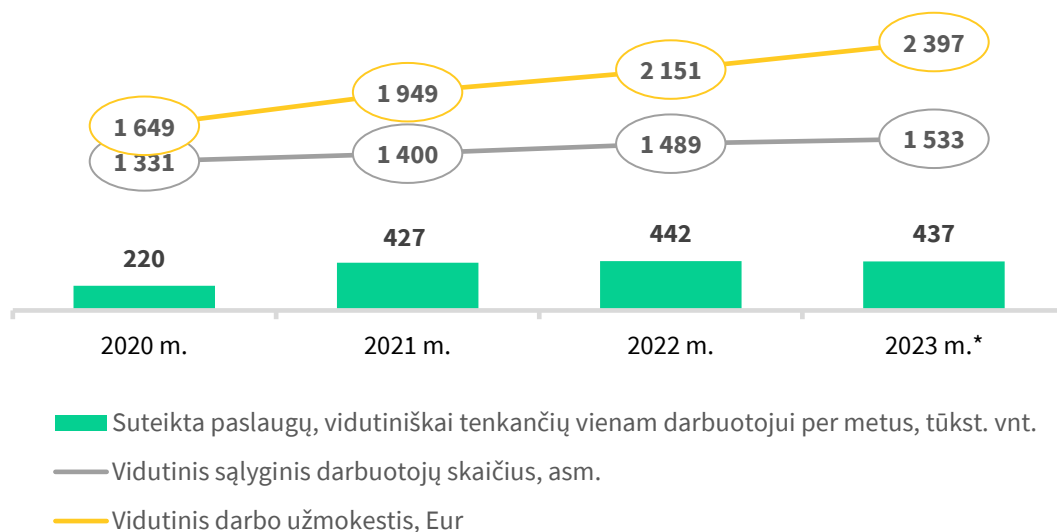
⁴Grynojo pelno marža – grynasis pelnas / pajamos.

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	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.*	Pokytis (2023 m./2022 m.)	
					Kiekis (atitinkamų rodiklių)	proc.
Suteiktų paslaugų apimtys, tūkst. Eur	51 058	64 582	72 705	67 462	-5 243	-7,21%
Suteikta paslaugų iš viso, tūkst. vnt.	293 093	598 262	657 705	669 988	12 283	1,87%
Iš jų:						
Duomenų teikimas, tūkst. vnt.:	254 325	483 778	522 417	533 293	10 876	2,08%
<i>Mokamų paslaugų duomenų teikimas, tūkst. vnt.</i>	45 941	96 992	61 120	50 997	-10 123	-16,56%
<i>Kompensuojamų paslaugų duomenų teikimas, tūkst. vnt.</i>	208 384	386 786	461 297	482 296	20 999	4,55%
Duomenų registravimas, tūkst. vnt.:	2 060	2 740	3 225	2 340	-885	-27,44%
<i>Mokamų paslaugų registravimas, tūkst. vnt.</i>	1 784	2 333	2 507	1 925	-582	-23,21%
<i>Kompensuojamų paslaugų duomenų registravimas tūkst. vnt.</i>	276	407	718	415	-303	-42,20%
Kitos administracinės paslaugos, tūkst. vnt.	2 250	2 598	3 001	5 304	2 303	76,74%
Komercinės paslaugos, tūkst. vnt.	34 458	109 146	129 062	129 051	-11	-0,01%
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vnt.	1 331	1 400	1 489	1 533	44	2,96%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur	1 649	1 949	2 151	2 397	246	11,44%

1.1. Teikiamų paslaugų struktūra ir apimtys

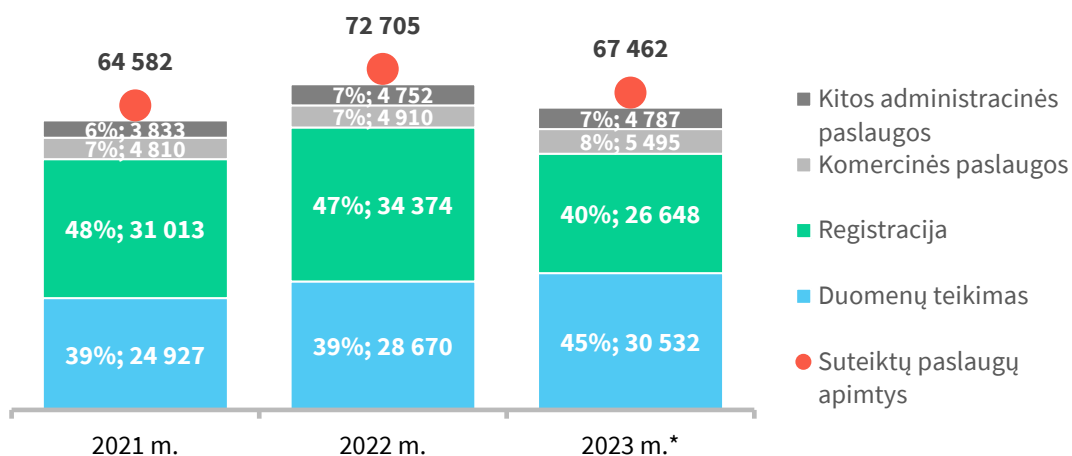
Įmonės teikiamos paslaugos yra skirstomos į dvi pagrindines grupes: administracines bei komercines.

Administracinių paslaugų segmentui priskiriamos visos per registrus ir valstybės informacines sistemas teikiamos paslaugos – objektų registravimas ir duomenų teikimas.

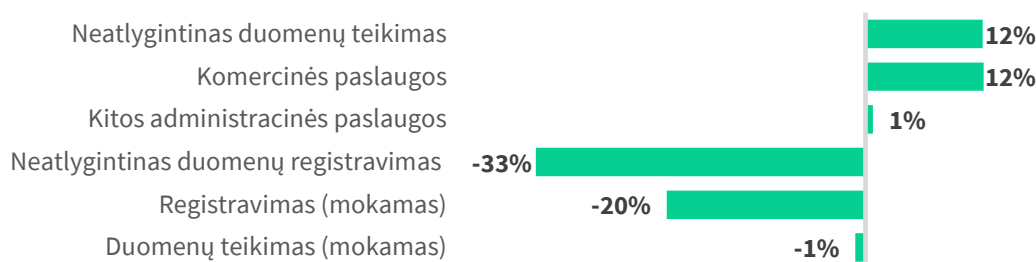
Be administracinių paslaugų teikimo Registrų centras vykdo ir komercinę veiklą: išduoda energinio naudingumo sertifikatus, atlieka individualų nekilnojamojo turto vertinimą, kadastrinius matavimus, analitinį duomenų apdorojimą.

Visos paslaugos, teikiamos per tvarkomus registrus ir valstybės informacines sistemas (PLAIS, JADIS, E. pristatymas ir kt.), generuoja pajamas. Tvarkydama ir vystydama valstybės informacines sistemas, kurios negeneruoja pajamų (pvz. eSveikata), 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)



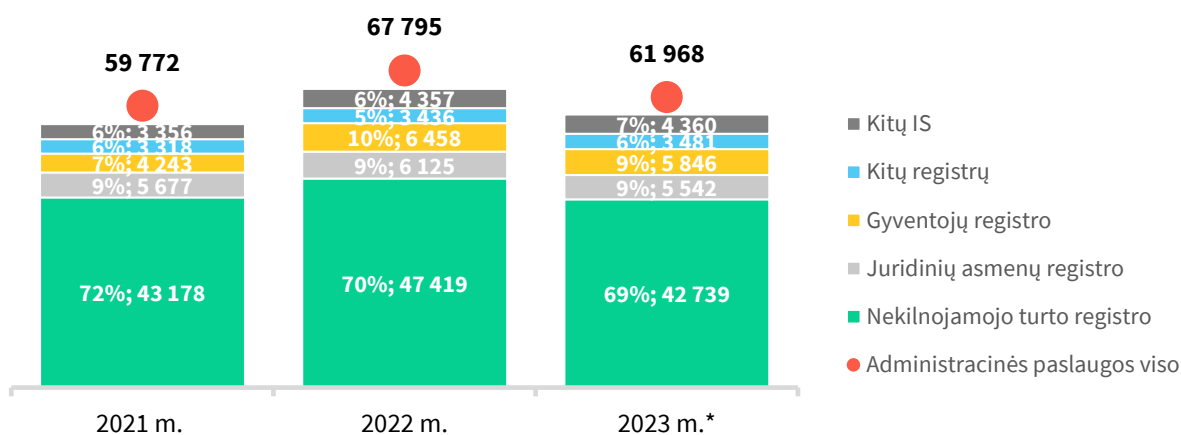
4 grafikas. Suteiktų paslaugų apimtys pokytis 2023 m. lyginant su 2022 m., proc.



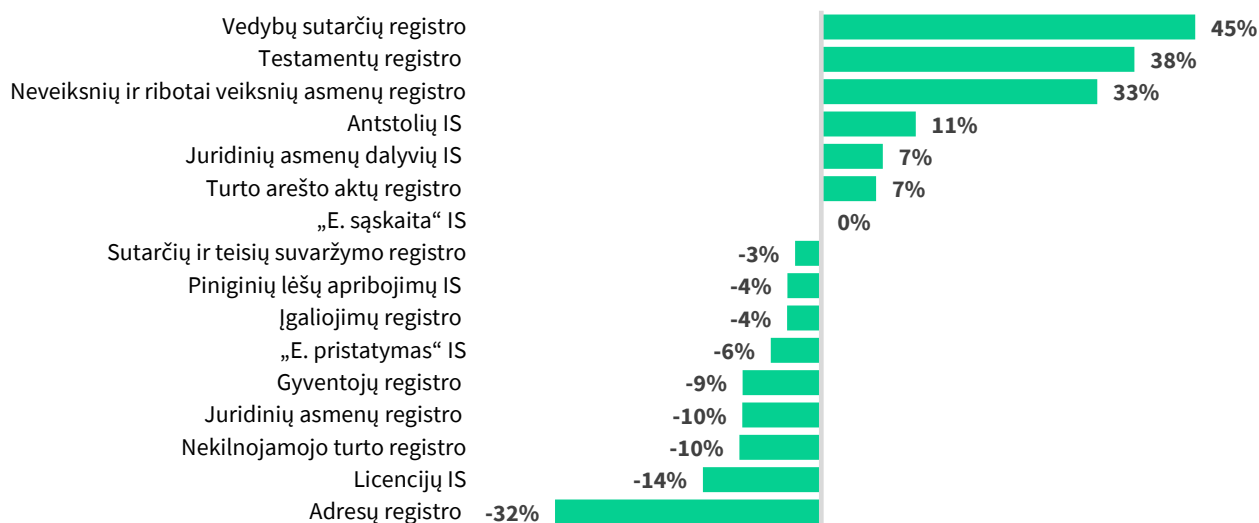
1.2. Administracinių paslaugų struktūra ir apimtys

Didžiausią lyginamąjį svorį administracinių paslaugų struktūroje sudaro trijų registrų paslaugos: Nekilnojamojo turto kadastro ir Nekilnojamojo turto registro (NTR), Juridinių asmenų registro (JAR) ir Gyventojų registro (GR). Progozuojama, kad NTR paslaugų apimtys 2023 m. sieks ~ 69 proc., JAR apimtys išlieka stabilios, t. y. 9 proc., GR ~ 9 proc.

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



6 grafikas. Suteiktų administracinių paslaugų apimtys pokytis 2023 m. lyginant su 2022 m., proc.



1.3. Komercinių paslaugų struktūra ir apimtys

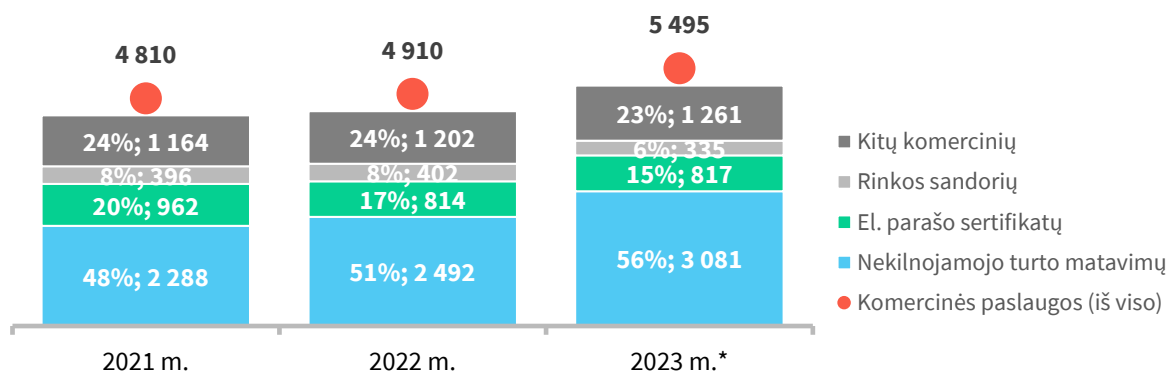
Be pagrindinės veiklos, administracinių paslaugų teikimo, Įmonė vykdo ir komercinę veiklą.

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

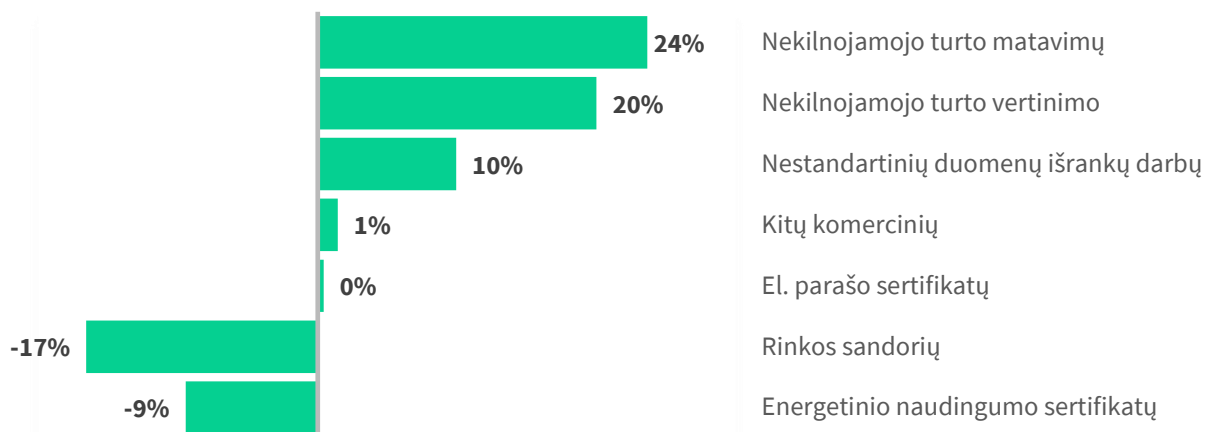
Sudarydama nedidelę pajamų dalį, komercinė veikla – vienas iš Įmonės veiklos finansinio stabilumo užtikrinimo svertų. Susijusių paslaugų buvimas vienoje vietoje užtikrina administracinės naštos mažinimą, patogumą ir prieinamumą.

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. 2024 m. yra numatyta Nekilnojamojo turto registro pokyčių stebėseną.

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



8 grafikas. Komercinių paslaugų apimtys pokytis 2023 m. palyginti su 2022 m.



2024–2027 m. Įmonė pasiūlys rinkai naujas inovatyvias komercines paslaugas:

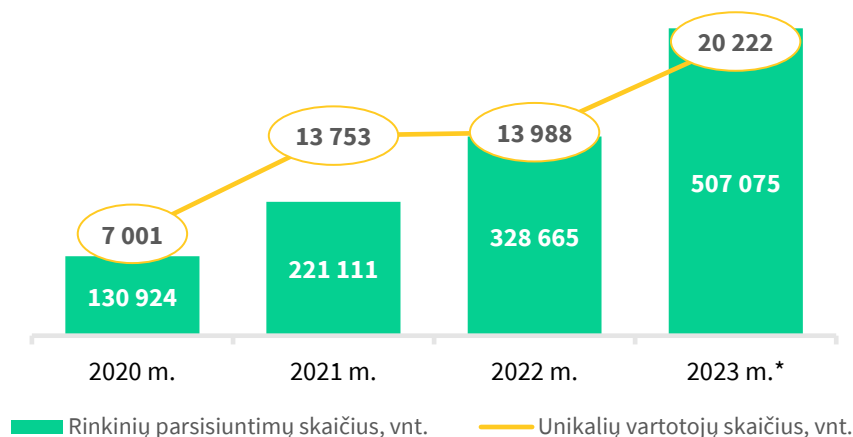
- nuotolinio elektroninio parašo ir elektroninio spaudo išdavimą LT-ID;
- kompleksines paslaugas, susijusias su adresatų informavimu naudojant „E. pristatymo“ IS;
- sąsajumo grafiką – ataskaitą, kuris atvaizduos fizinių asmenų sąryšius su juridiniais asmenimis (2024 m.);
- nekilnojamojo turto vertės pokyčių stebėsenos ir reguliavimo ataskaitą (2024 m.);
- butų, gyvenamųjų namų, sklypų ir kt. nekilnojamojo turto kainų modelį sandorių kainų prognozavimui (2024 m.);
- personalizuotą duomenų teikimą „sistema-sistema“ būdu (2024 m.).

Naujų paslaugų įvedimas ne tik leis Įmonei gauti papildomų pajamų, tačiau ir, tikėtina, didins klientų pasitenkinimą teikiamomis inovatyviomis paslaugomis.

Atviri duomenys

Registrų centro atvirų duomenų naudojimas nuolat auga, per 2020–2023 metus unikalūs vartotojai įvairius duomenų rinkinius jau atsisiuntė daugiau kaip 1,019 mln. kartų. Didžiausias poreikis matomas kalbant apie Nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų registro, Adresų registro duomenis.

9 grafikas. Atvirų duomenų aktyvumas 2020–2023 m. (*progozė)

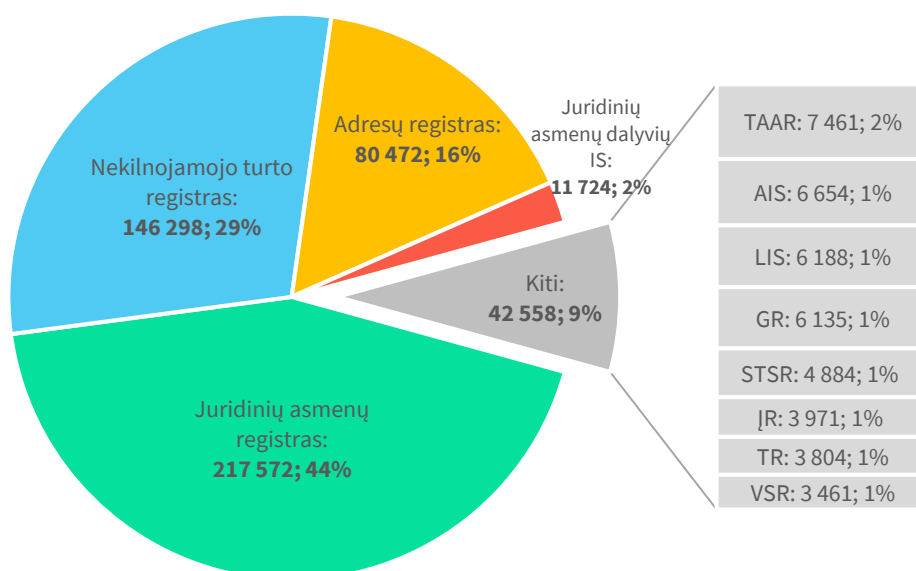


Registų centras, siekdamas maksimalaus galimo duomenų atvėrimo, atliko tvarkomuose registruose (Nekilnojamojo turto, Juridinių asmenų, Gyventojų, Adresų) kaupiamų duomenų inventorizaciją, įvertino ir jau atvėrė 100 proc. galimų atvėrti duomenų (84 proc. juose kaupiamų duomenų). Pagal Įmonėje patvirtintą Atvirų duomenų strategiją, įgyvendintas III duomenų atvėrimo etapas „Atvėrtų duomenų peržiūra, suinteresuotų šalių poreikių analizė, duomenų rinkinių struktūrų peržiūra ir papildymas“. Šiame etape buvo peržiūrėti jau atvėrti duomenų rinkiniai, atsižvelgiant į naudotojų poreikius – papildyti, išskirti svarbiausi ir dažniausiai naudojami duomenų rinkiniai, kuriems sukurtos atvirųjų taikomųjų programų sąsajos API (angl. *Application Programming Interfaces*) ir (arba) dažniau atnaujinami duomenų paketai. Įgyvendintas ir IV duomenų atvėrimo etapas „Vidutinio prioriteto duomenų atvėrimas“. Šiame etape buvo parengti ir publikuoti vidutinio prioriteto duomenų rinkiniai – teisių registų (archyviniai likviduoto Hipotekos registro, archyviniai reorganizuoto Sutarčių registro, Sutarčių ir teisių suvaržymų, Testamentų registro, Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registro, Įgaliojimų registro, Vedybų sutarčių registro, Turto arešto aktų registro) duomenys.

Nekilnojamojo turto registro, Adresų registro, Gyventojų registro ir Juridinių asmenų registro duomenys priskiriami prie aukštos vertės duomenų rinkinių (angl. *High Value Datasets*), todėl šių registų duomenų atvėrimas yra itin svarbus siekiant užtikrinti registų ir valstybės informacinių sistemų duomenų prieinamumą verslui bei visuomenei. 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 būtų laiku tinkamai pasirengta, dar neatvėrtų didelės vertės duomenų atvėrimui. Didžioji dalis didelės vertės duomenų rinkinių jau yra atvėrti.

Įmonei atvėrus didelės vertės duomenų rinkinius, šalies mastu nėra išspręstas šios veiklos finansavimo klausimas. Prognozuojama, kad Įmonė dėl minėtos veiklos gali netekti 3-5 mln. Eur per metus. Tad pajamų netekimas, turi būti finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis arba perkeliant kaštus į registravimo įkainius. Priešingu atveju matoma didelė rizika Įmonės finansiniam tvarumui.

10 grafikas. Atvirų duomenų aktyvumo struktūra 2023 m.



Čia:

TAAR – Turto arešto aktų registras;
 AIS – Antstolių informacinė sistema;
 LIS – Licencijų informacinė sistema;
 GR – Gyventojų registras;

STSR – Sutarčių ir teisių suvaržymų registras;
 ĮR – Įgaliojimų registras;
 TR – Testamentų registras;
 VSR – Vedybų sutarčių registras.

Publikavus Registrų centro internetinėje svetainėje atvirų duomenų ir statistikos skiltyje bei Lietuvos atvirų duomenų portale didžiąją dalį tvarkomų duomenų turinčius ir duomenų atvėrimą reglamentuojančiais teisės aktais leidžiamus atverti duomenų rinkinius, atsižvelgiant į Europos Komisijos rekomendacijas, planuojama daugiau dėmesio skirti vartotojų poreikių analizei, susitikimams su suinteresuotų šalių atstovais, dalyvavimui tiksliniuose renginiuose, suinteresuotoms šalims pristatyti pagrindinių Registrų centro tvarkomų registrų ir informacinių sistemų atvertinų duomenų rinkinių sąrašus ir jiems suteiktus prioritetus. 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).

Kitas svarbus žingsnis – duomenų, grįstų mokslu ir pažangiausiomis technologijomis, produktų ir paslaugų (ekonometriniai modeliai, prognozių sudarymas, *key drivers* identifikavimas, verslo augimo įžvalgos, interaktyvios ataskaitos pageidaujamo kliento vizualiniu pateikimu, kt.) teikimas.

Registrų centras nuo 2024 m. planuoja aktyviai šviesti visuomenę ir verslą apie atvirų duomenų panaudojimo galimybes bei internetiniame puslapyje skelbti verslo analitikos interaktyvias ataskaitas. Numatomas interaktyvių ataskaitų (angl. *Dashboards*) kūrimas klientams, sujungiant Registrų centro duomenis su klientų duomenų baze, kitų šalių ir institucijų registrų duomenimis. Numatoma sukurti sistemą, kurioje būtų skelbiami, atvaizduojami ir analizuojami įvairūs duomenys pagal galimą kliento lūkestį, kurioje duomenys atnaujinami pagal numanomą poreikį ir sutartą periodiškumą. Tai leistų efektyviai generuoti greitas įžvalgas, palyginti duomenis skirtingais laikotarpiais, būtų galimybė ieškoti priežastinių sąryšių, remiantis ne tik konkretaus registro rezultatais, bet, esant poreikiui, ir kito tipo duomenimis. Siekiama pradėti aktyvų bendradarbiavimą su akademinė bendruomene (Kauno technologijos universitetu, Nacionaliniu tyrimų ir inovacijų centru, Dirbtinio intelekto centru, Vilniaus universitetu, Vilnius TECH universitetu). Taikant naujausias duomenų apdorojimo ir duomenų analitikos technikas bei metodologijas, atsivertų galimybė pasiūlyti rinkai patrauklias paslaugas ir produktus.

▼ 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių analizė atliekama siekiant nustatyti veiksnius, turinčius įtakos Įmonės veiklai.

VIDINIAI APLINKOS VEIKSNIAI

formuoja Įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, jiems Įmonė gali daryti tiesioginę įtaką.

IŠORINIAI APLINKOS VEIKSNIAI

Įmonės nekontroliuojami, jie kuria Įmonės plėtros galimybes arba kelia pavojų, kuriuos būtina identifikuoti ir suvaldyti.

Vertindami Registrų centro veiklos rezultatus lemiančius vidinius ir išorinius veiksnius, pažymime, kad nors Įmonė vykdo dvejopo pobūdžio veiklą (administracinę ir komercinę), tačiau jų dalys nėra sulyginamos savo apimtimi, todėl analizuojant Įmonės veiklą ir finansiniams jos rodikliams darančius įtaką veiksnius, 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. Norėdama tenkinti visuomenės poreikius, Įmonė siekia efektyviai ir patikimai tvarkyti patikėtus ir sukauptus strateginius išteklius.

Įmonėje išskiriami strateginiai ištekliai:

- ▶ **Informacinių technologijų infrastruktūra** – užtikrina registruose ir valstybės informacinėse sistemose kaupiamus duomenis ir jų tvarkymą. IT infrastruktūra siekiama užtikrinti Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumą ir našumą, didinti kibernetinę ir duomenų saugą.
- ▶ **Sukauptos žinios ir esminės kompetencijos.** Daugiau negu 55 proc. darbuotojų dirba ilgiau nei 10 metų ir yra sukaukę specifines ir neįkainojamas kompetencijas, todėl būtina jas išlaikyti bei valdyti pakeičiamumą kritinėse srityse, pritraukiant naujų darbuotojų ir nepertraukiamai kelti kompetencijas ypač IT, paslaugų, procesų robotizavimo, projektų valdymo srityse.
- ▶ **Žmogiškieji ištekliai.** Įmonėje 2023 m. (spalio 1 d.) dirba 1628 darbuotojai, iš jų – 48 motinystės ar 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 stiprinimą 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 – iki šiol užtikrino finansinį stabilumą ir veiklos palaikymą. Atkreiptinas dėmesys, kad kasmet neatlygintinai teikiamų paslaugų apimtys sparčiai ir neprognozuojamai auga ir tai apsunkina valstybės biudžeto lėšų poreikio planavimą patirtoms sąnaudoms padengti. Už einamaisiais metais suteiktas paslaugas kompensuojama tik kitų finansinių metų antroje pusėje, kai paaiškėja Įmonei skiriama lėšų suma už praeitus metus, o realus atsiskaitymas įvyksta paskutiniais metų mėnesiais. Taigi augant neatlygintinų paslaugų teikimo apimtims ir valstybei neužtikrinant pagrįsto, atitinkančio finansavimo už suteiktas paslaugas, 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:

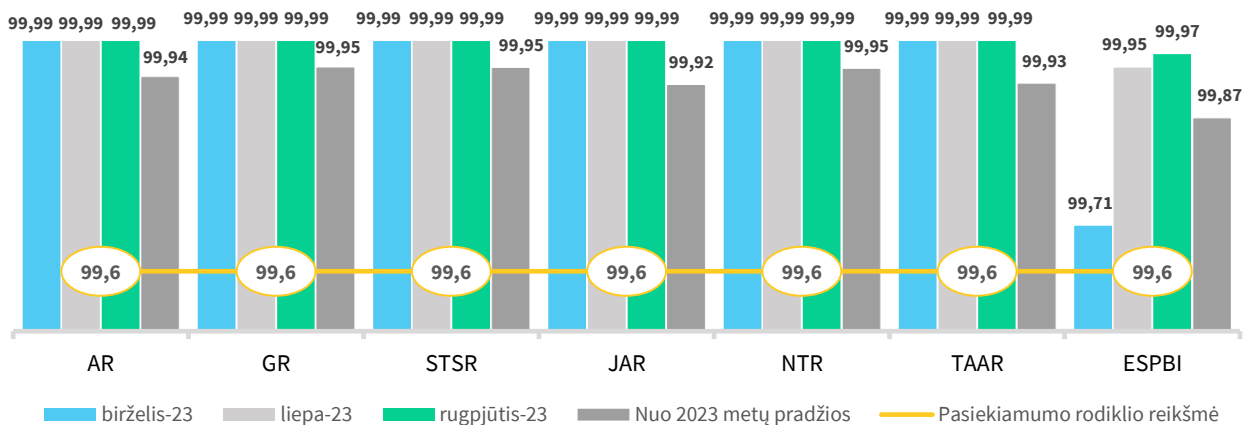
- ▶ **Informacinės technologijos** (veiksmingų, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymas).
- ▶ **Žmogiškieji ištekliai** (turimų arba potencialiai prieinamų žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas bei veiklos gryninimas).
- ▶ **Veiklos efektyvumas ir skaidrumas** (efektyvus išteklių panaudojimas,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

2.2.1. Informacinių technologijų valdymas

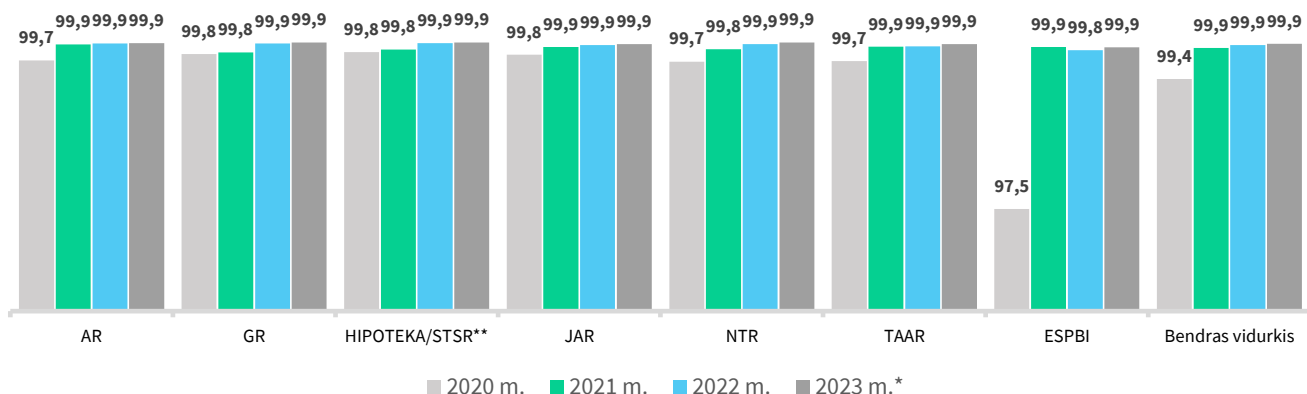
Siekiant užtikrinti aukštą Registrų centro teikiamų el. paslaugų kokybę ir efektyvumą, informacinių sistemų veiklos stabilumą bei informacijos saugumą, didelis dėmesys skiriamas tiek IT veiklos valdymo procesų kūrimui ir tobulinimui, komandos stiprinimui, tiek IT infrastruktūros komponentų gyvavimo ciklo palaikymui bei kibernetinei saugai.

Atkreiptinas dėmesys, kad Registrų centro tvarkomų I kategorijos sistemų pasiekiamumas išlieka stabilus ir viršija užsibrėžtą rodiklį. Nepaisant to, Įmonė siekia vis aukštesnių IT valdymo tikslų.

11 grafikas. I kategorijos IS pasiekiamumas, proc.



12 grafikas. I kategorijos IS pasiekiamumas 2020–2023 m., proc.



IT KELIAMI TIKSLAI:

IT architektūros ir aplikacijų modernizavimas

Stiprinant IS architektūros valdymo kompetenciją, įsteigtas IT architektūros skyrius, kuriam tenka svarbi misija formuoti informacinių sistemų ir IT infrastruktūros architektūros strategiją, politiką ir kūrimo principus pagal suinteresuotų šalių viziją ir tikslus, kontroliuoti IT architektūros įgyvendinimą ir atitiktį.

Įgyvendindamas savo tikslus, IT architektūros skyrius užtikrina, kad informacinių sistemų ir visa IT infrastruktūros architektūra atitiktų Įmonės poreikius, tikslus, būtų tinkama naudoti, sąveiki, transformuojama, saugi ir tinkamiausia ekonominiu požiūriu.

Architektūros valdymą planuojama vykdyti remiantis visuotinai pripažintu Organizacijų architektūros standartu (angl. *The Open Group Architecture Framework – TOGAF*). Šis standartas leidžia tęstinai ir nuosekliai valdyti IT architektūrą, integraliai susieti IT architektūrą su veiklos šiandienos ir ateities poreikiais. Architektūra tampa valdoma projektų bei produktų lygyje, o tai padeda gerokai kokybiškiau ir sklandžiau vystyti produktus, sistemas bei atliepti kasdien išskylantiems naujiems iššūkiams.

Apibrėžiant IT architektūros viziją, vienas iš artimiausio laikotarpio uždavinių yra parengti ir patvirtinti registrų ir valstybės informacinių sistemų architektūros dokumentą. Šis dokumentas bus rengiamas remiantis modernių technologinių sprendimų sistemoms ir registrams tobulinti rinkos analize,

siekiant tapti darnia visos valstybės valdomų informacinių sistemų ir registrų sistemos dalimi. Nauja architektūra turi užtikrinti nuoseklų valstybės valdomų registrų bei informacinių sistemų integravimą, stabilų jų veikimą bei leisti kurti naujas integruotas paslaugas. Suderinus ir patvirtinus architektūros dokumentą, bus imtasi reikalingų veiksmų, siekiant jį nuosekliai įgyvendinti ir modernizuoti IT sprendimus.

Nelaukiant kol bus patvirtintas IT architektūros dokumentas, inicijuoti du technologiniai aplikacijų modernizavimo projektai: IS ir registrų duomenų bazių (toliau – DB) ir aplikacijų dekomponavimas (toliau – KADA¹ DB dekomponavimo projektas) ir IS pritaikymas darbui su diakritiniais ženklais (toliau – UTF-8 projektas).

KADA DB dekomponavimo projekte imtasi veiksmų sistemų architektūrinių sprendimų modernizavimui, kurie yra paremti dekomponuotomis aplikacijomis ir paslaugomis, tarpusavyje išlaikant integracines sąsajas. Tai užtikrins lokalizuotą incidentų įtaką, didesnę pokyčių kūrimo ir diegimo tempą. Tai reiškia, kad prieš daugiau kaip 20 metų sukurta monolitinė aplikacijų architektūra bus išskaidoma į atskiras komponentes, kurios bus orientuotos į paslaugomis moduluotą, suskirstytą architektūrą. 2023 m. ši iniciatyva pradėta įgyvendinti – įsigytos licencijos ir 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 daugybę kitų šiuolaikinių reikalavimų. Taip pat ši platforma sukurs naujų projektų įgyvendinimo erdvę bei techninį projektų įgyvendinimo standartą. Tai yra būtinas parengiamasis žingsnis, paruošiantis būsimą produkcinę aplinką, kurioje veiks dekomponuotos aplikacijos. Platforma taip pat įgalins įmonę kurti naujas modernios architektūros aplikacijas pagal tam pritaikytus bendrus standartus bei priežiūros ir vystymo mechanizmus. Taip pat dekomponavimo projektas leis pasirinkti technines platformas labiau atitinkančias poreikius bei ekonomine vertę. Tai sudarys galimybę taupyti įmonės lėšas, pvz., tai leis pakeisti *Oracle* duomenų bazę kitais, gerokai pigesniais sprendimais. Įvykdžius konteinerizacijos platformos diegimą bei išugdžius jos naudojimo kompetencijas, įmonė turės aplinką, leidžiančią produktyviai skaidyti esamą monolitinę architektūrą, ir galimybių žymiai efektyviau kurti naujas informacines sistemas. 2023 m. įgyvendinamame etape numatomas platformos licencijų ir techninės infrastruktūros įdiegimas, įmonės darbuotojų komandos suformavimas bei apmokymas ir vienos pilotinės aplikacijos migravimas.

Atlikus pirmojo etapo darbus planuojama parengti pirminį galimą aplikacijų perkūrimo ar dekomponavimo planą ir tuomet pradėti glaudų bendradarbiavimą su valdytojais dėl darbų prioritetų bei reikalingų finansinių išteklių. Siekiant didžiausio galimo efektyvumo dekomponavimą planuojama sieti su aplikacijų gyvavimo ciklu – pirmiausia bus siekiama pertvarkyti sistemas, kurias reikia iš esmės atnaujinti, ar 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 4 ar net daugiau metų, tačiau tikslesnius įverčius planuojama turėti atlikus analizę ir pasirengus pirminį dekomponavimo planą.

Registrų centras, atsižvelgdamas į Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2021 m. spalio 6 d. sprendimą ir siekdamas sudaryti technines galimybes vykdyti įsisteisėjusius teismų sprendimus, susijusius su asmenvardžių rašymu lotyniško pagrindo rašmenimis su kitų kalbų diakritiniais ženklais, 2022 m. liepos mėn. pradėjo vykdyti UTF-8 projektą, kurio tikslas – užtikrinti, kad Lietuvos Respublikos gyventojų registro bei susijusių registrų ir valstybės informacinių sistemų naudojamos duomenų kodavimo sistemos būtų pritaikytos tvarkyti duomenis lotyniško pagrindo rašmenimis su kitų kalbų diakritiniais ženklais.

Registrų centras, atlikęs detalią duomenų bazių ir aplikacijų analizę, nustatė, kad, siekiant užtikrinti lotyniško pagrindo rašmenų su kitų kalbų diakritiniais ženklais tvarkymą (įvedimą, saugojimą, redagavimą) duomenų bazėje, kurią naudoja Gyventojų registras, bus reikalingas UTF-8 koduotės

¹ KADA DB – įmonės duomenų bazė, kurioje saugomi ~ 58 registrų ir valstybės IS duomenys.

pritaikymas atliekant visų Registrų centro duomenų bazių ir jose esančių schemų konvertavimą bei atitinkamų registrų ir informacinių sistemų, naudojančių tose duomenų bazėse esančią informaciją. Projektą planuojama įgyvendinti šiais etapais:

I. Registrų centro duomenų bazių struktūros ir programinio kodo pakeitimai paruošiant duomenų bazes konvertavimui.

II. Registrų centro tvarkomų registrų, informacinių sistemų ir integracijų pritaikymas lotyniško pagrindo rašmenų su kitų kalbų diakritiniais ženklais naudojimui bei asmenų paieškos (reikės įgyvendinti lankščią paiešką, kad būtų galima ieškoti lietuvių ir originalo kalba) modifikavimas.

III. Duomenų teikimo sutarčių pakeitimas tais atvejais, kai sutartyse nurodyti ne UTF-8 koduotės parametrai.

IV. Registrų centro duomenų bazių koduotės konvertavimas į UTF-8 koduotę.

Kibernetinio saugumo stiprinimas

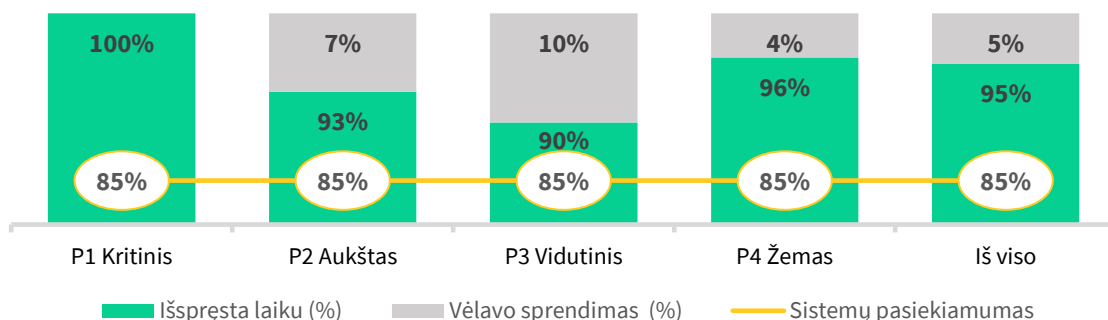
2024–2027 m. Įmonė toliau skirs ypatingą dėmesį kibernetinio saugumo stiprinimui – atnaujins ir plės kibernetines saugos sistemas, stiprins ir plės Kibernetinio saugumo skyrių, didins darbuotojų sąmoningumą ir įgūdžius kibernetinio saugumo srityje, vadovaudamasi gerosios kibernetinio saugumo praktikos pavyzdžiais ir kitais būdais sieks stiprinti Įmonės kibernetinį saugumą. Atsižvelgiant į gerąsias praktikas ir informacijos saugos valdymo metodinius dokumentus bus tobulinami informacijos saugumo valdymą reglamentuojantys procesai. Didelis dėmesys bus skiriamas Kibernetinės saugos skyriaus darbuotojų kompetencijų kėlimui. Bus vykdomi kibernetinio saugumo mokymai, kurie orientuoti į naujausias kibernetinio saugumo tendencijas, ir reguliariai organizuojamos kibernetinio saugumo pratybos, tokiu būdu didinamas darbuotojų atidumas ir keliama kibernetinio saugumo kultūra Įmonėje.

Įmonėje nuolatos naujinamos ir stiprinamos kibernetinės saugos sistemos: 2023 m. įvykdytos saugos informacijos ir įvykių valdymo sprendimo viešojo pirkimo procedūros, vyksta įrangos ir procesų diegimas. Kitas etapas – saugos operacijų centro paslaugų įsigijimas, kuris apims ne tik darbą su saugos informacijos ir įvykių valdymo sprendimo sistema, bet ir aptikimą, tyrimą ir reagavimą, analizę, susijusius įspėjimus apie incidentus ir automatinį reagavimą, kad pagerintų duomenų saugą ir kovą su grėsmėmis. Taip pat vyksta kitų svarbių saugumo priemonių diegimas bei saugumo stiprinimas – aplikacijų ugniasienių atnaujinimas, kelių veiksmų autentifikavimo sprendimų naudojimo išplėtimas, diegiami nauji sprendimai, siekiant apsaugoti organizacijos duomenis ir užtikrinti saugumo taisyklių laikymąsi naudojant ne tik stacionarius kompiuterius darbo vietoje, bet ir jungiantis prie Įmonės tinklo skirtingais mobiliais įrenginiais.

Registrų bei valstybės informacinių sistemų nenutrūkstamo veikimo užtikrinimas

Įmonės 24/7 IT priežiūros centras užtikrina nenutrūkstamą valstybės informacinių sistemų bei registrų priežiūrą ir operatyvų reagavimą į sutrikimus. Įmonė vykdo ir stiprina 24/7 sistemų stebėseną, kuri atliekama tiek automatinėmis priemonėmis, tiek ir gyvai. Tai leidžia operatyviai reaguoti į sistemų sutrikimus ir juos operatyviai ir sparčiai spręsti.

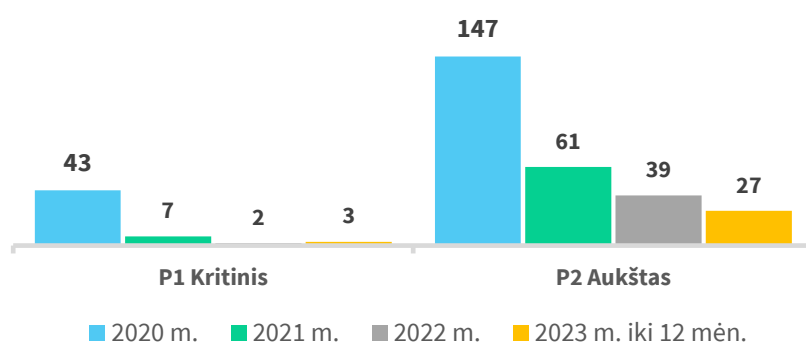
12 grafikas. Uždaryti IT incidentai pagal SLA ir prioritetus nuo 2023 m. pradžios.



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, šiandien jau pasiekė matomų rezultatų – laikantis nustatytų terminų (SLA) išspręstų incidentų procentas 2022 m. siekė 82 proc., o per 2023 m. pusmetį išaugo iki 95 proc., ir tai viršijo Valstybės kontrolės nustatytą rodiklį (2023 m. – 85 proc.). Pagrindinės priežastys, nulėmusios spartų rodiklio augimą – pagal pasaulines praktikas sukurti ir nuolat tobulinami IT incidentų, problemų, užklausų ir įvykių valdymo procesai, pritaikyti specializuoti įrankiai ir paskirstytos atsakomybės Įmonės darbuotojams, IT pagalbos padalinio sustiprinimas, išaugusi incidentų registravimo IT pagalbos sistemoje branda.

Taip pat pažymėtina, kad ypač sumažėjo aukščiausio lygio P1 ir P2 incidentų skaičius.

13 grafikas. 2020–2023m. svarbių IT incidentų statistika pagal prioritetą.



Aukščiausio lygio incidentų mažėjimą lėmė kelios priežastys:

- ▶ kilusių problemų priežasčių nustatymas ir jų sprendimas;
- ▶ nuolatinis IT įrangos atnaujinimas ir plėtra;
- ▶ darbai, susiję su greitaveikos sistemų gerinimu.

Įmonė ir toliau sieks gerinti ir efektyvinti IT paslaugų valdymo kokybę bei palaipsniui pereiti prie IT paslaugų valdymo modelio tobulinant IT incidentų valdymo procesą bei kitus su IT paslaugų valdymu susijusius procesus:

- ▶ IT įrangos ir konfigūracijos valdymo (angl. *Asset management, CMDB*);
- ▶ programinės įrangos kodo versijų valdymo;
- ▶ vartotojų kūrimo, prieigų teisių suteikimo ir kt.

Siekiant užtikrinti nenutrūkstamą registrų ir valstybės informacinių sistemų veiklą, įgyvendinta dviejų geografiškai nutolusių duomenų centrų architektūra: 2023 m. įrengtas naujas duomenų centras, sėkmingai permigruota IT infrastruktūros įranga iš buvusio duomenų centro (V. Kudirkos g., Vilnius). Naujojo duomenų centro kokybė buvo įvertinta jį sertifikuojant TIER III sertifikatu. Tai yra itin aukšto patikimumo duomenų centro patvirtinimas. Be to, Įmonės registruose ir valstybės informacinėse sistemose esančių duomenų kopijos saugomos ir už Lietuvos ribų – NATO duomenų saugyklose. Tai užtikrina sistemų dubliavimą, pamainumą ir stabilų veikimą įvykus gedimams viename iš duomenų centrų, bei užtikrina šiuolaikinius standartus atitinkantį duomenų saugojimą ir nepertraukiamą Įmonės

paslaugų teikimą. Ateityje numatoma ne tik palaikyti esamus duomenų centrus bei nuolat atnaujinti jų įrangą, bet ir duomenų centrą esantį Lvivo g., Vilniuje, perkelti į valstybinį duomenų centrą.

IS vystymo procesų efektyvumo didinimas

Stiprinant IT valdymą per pastaruosius dvejus metus sukurta ir nuolat tobulinama daugiau kaip 30 IT veiklos valdymo procesų. Vieni iš svarbiausių yra registrų ir valstybės informacinių sistemų kūrimo ir modernizavimo grupės procesai (toliau – IS vystymo procesai), kurie leidžia kontroliuoti IS pakeitimų įtaką ir duodamą naudą bei kokybę.

Kuriant ir taikant IS vystymo procesus, Įmonė atlieka svarbų procesinį bei struktūrinį pokytį: IS pokyčių valdyje taikytas klasikinis kaskadinis (angl. *Waterfall*) metodas praplečiamas pritaikant Agile metodus. Agile metodai Įmonėje pritaikyti programinės įrangos kūrimo veikloms įgyvendinti. Juos taikant IS vystymo procesai tampa efektyvesni ir greitesni, nes esminis Agile metodų privalumas tas, kad pirmiausia įgyvendinami tik svarbūs ir reikalingi pokyčiai, o tai leidžia reikšmingai sutaupyti laiko ir lėšų bei itin sutrumpinti projektų bei pokyčių įgyvendinimo trukmę (pasaulinė praktika rodo, kad sutaupymas yra ne mažesnis nei 20 proc.). Kadangi šis pokytis reikalauja ne tik procesinių, bet ir organizacinių pokyčių, Agile metodų diegimo veiklos bus tęsiamos ir artimiausius dvejus ar net trejus metus. Be to, plėsdamas IS vystymo procesų pritaikymą Registrų centras didelį dėmesį skirs darbui su užsakovais, siekdamas valdyti planuojamų projektų apimtį ir taip spartinti projektų įgyvendinimą bei gerinti Įmonės investicijų grąžą.

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 patraukliausių darbdavių viešajame sektoriuje, užtikrinti lygiavertį bendravimą Įmonėje ir įtraukti bendradarbiavimo kultūrą. Įmonės Organizacijų vystymo departamentas gilinais į darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją, darbo aplinką.

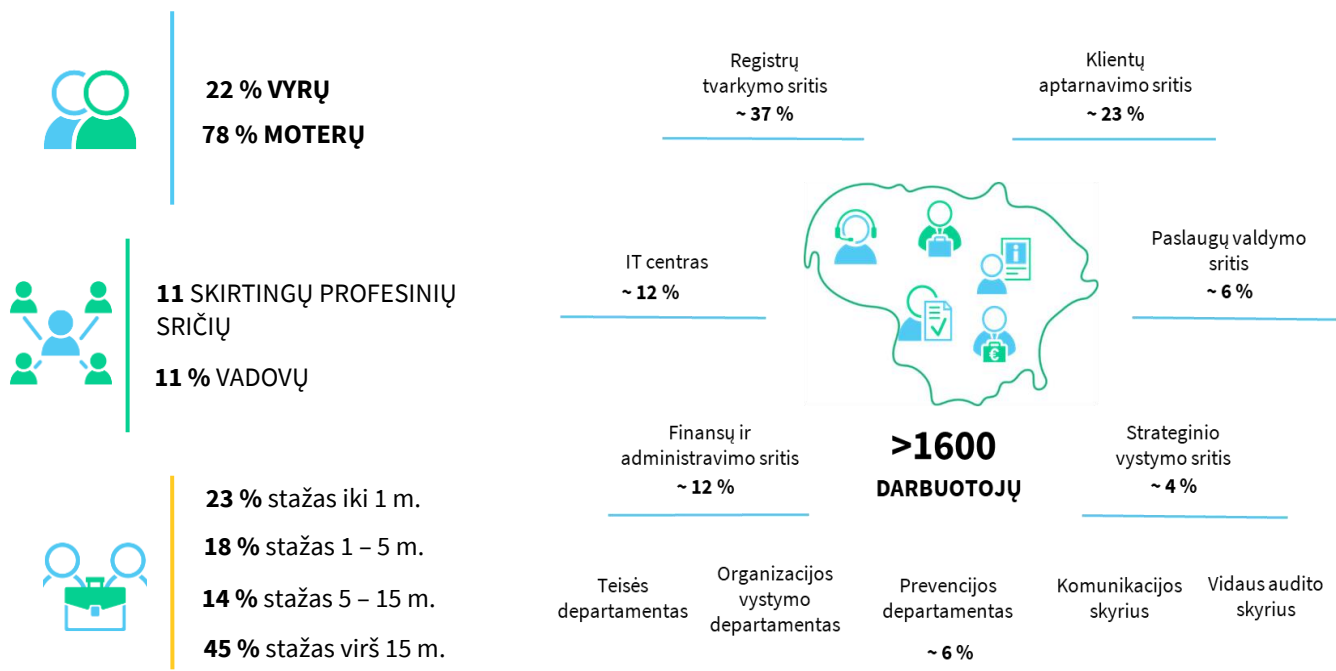
DARBUOTOJAI IR DARBO KULTŪRA

Registrų centras – Įmonė, turinti daugiau nei 1600 darbuotojų ir išskirianti savo žmonių įvairovę pagal profesinę patirtį, skirtingas amžių kartas, lojalumą.

Įmonės tikslas yra sukurti įvairią, įtraukiančią ir teisingą darbo aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas galėtų pasiekti savo aukščiausią veiklos potencialą ir reikšmingai prisidėti prie Įmonės sėkmės.

Įmonės organizacinė valdymo struktūra sudaryta pagal 11 skirtingų veiklos sričių su įvairaus profilio pareigybėmis, suteikiant horizontalios bei vertikalios karjeros galimybes. Planuojami struktūriniai pokyčiai siekiant, perteklinių, besidubliuojančių ar glaudžių sąsajų turinčių funkcijų atskyrimo, naujų struktūrinių padalinių įsteigimo dėl vykdomų funkcijų išaugusios strateginės svarbos ir masto, efektyvesnio valdymo ir vadybinių grandžių mažinimo.

Siekiant užtikrinti Registrų centro vykdomas funkcijas, darbuotojų poreikis nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja darbuotojų skaičių atsižvelgdama į strateginio laikotarpio prioritetus ir projektus, veiklos efektyvumo kriterijus, vertindama regioniškumą ir kompetencijų konsolidavimą, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais.



Pagrindinė šio strateginio periodo kryptis – stiprinti darbdavio įvaizdį, būti atsakingai ir besirūpinančiai savo darbuotojų gerove Įmonei, kurti išskirtinę darbo aplinką, atliepti darbuotojų poreikius ir tapti vienu iš patraukliausių darbdavių viešajame sektoriuje. Darbdavio įvaizdžio strategijos ir veiksmų plano įgyvendinimas numatomas šiomis kryptimis:

Žmonių ir organizacijos valdymas



Organizacinės kultūros formavimas



Darbdavio komunikacija



Įmonė skirdama išskirtinį dėmesį Organizacinės kultūros formavimui sieks įtvirtinti Įmonės darbuotojų sklandų bendradarbiavimą, gerovės ir lygių galimybių užtikrinimą, bendrų tikslų siekimą, savininkiškumo jausmą, progresyvios ir pažangios darbo aplinkos kūrimą.

ATLYGIS IR PAPILDOMOS NAUDOS

Įmonėje atlygio struktūra ir jo valdymas remiasi skaidrumo, sąžiningumo, stabilumo ir skatinimo principais. Pagal pripažintas tarptautines gerąsias atlygio valdymo praktikas bei siekiant išlaikyti išorinį konkurencingumą, vidinį teisingumą ir efektyvų valdymą Įmonės atlygio sistema susideda iš: pastoviosios atlygio dalies, kintamosios metinės atlygio dalies, papildomų naudų, emocinio atlygio bei pavadavimo atlygio (jeigu toks taikomas).

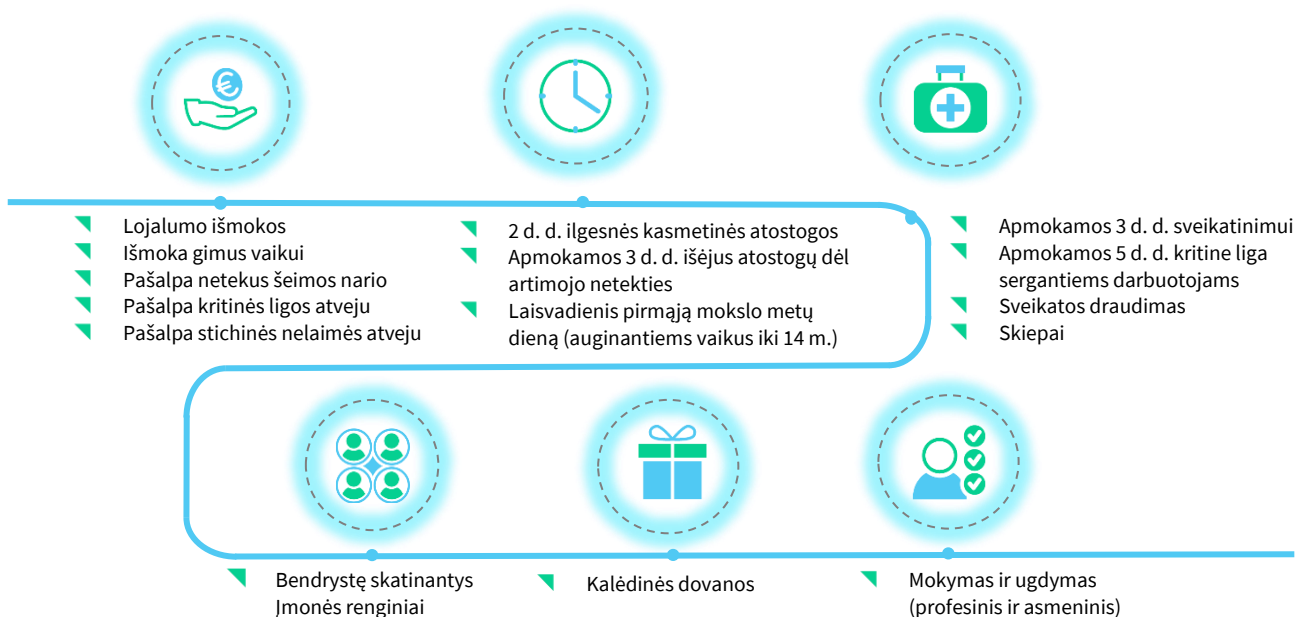
Pastovioji atlygio dalis – didžiausia ir svarbiausia atlygio dalis.



Kintama metinio atlygio dalis priklausanti nuo metinių kiekvieno darbuotojo veiklos vertinimo bei Įmonės rodiklių pasiekimo rezultatų. Įdiegta darbuotojų veiklos vertinimo sistema leidžia kryptingai ir nuosekliai ugdyti vadovus ir darbuotojus, numatant metinius veiklos tikslus, turinčius tiesiogines sąsajas su Įmonės strateginiais tikslais ir į juos įtrauktu vertybių vertinimu.

Pavadavimo atlygis – gali būti taikomas esant poreikiui laikinai eiti papildomas vadovaujančias pareigas.

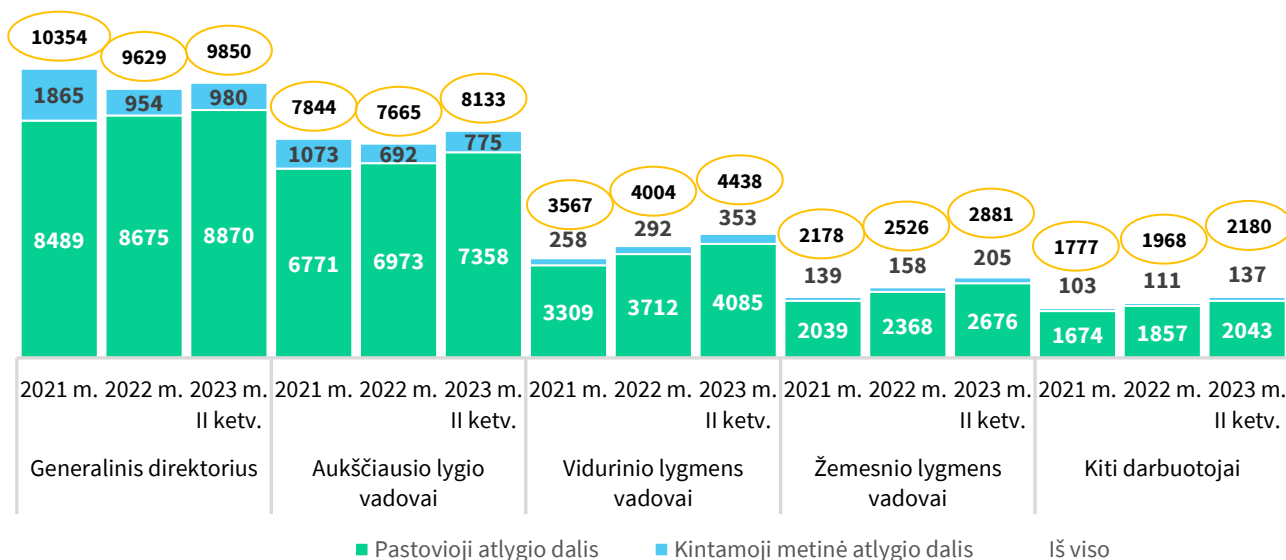
Papildomos naudos prisideda prie darbuotojų gerovės bei suteikia geresnes, nei teisės aktuose numatytos, Įmonės darbuotojų socialines ir ekonomines sąlygas bei garantijas. Nuo 2024 m. Įmonė darbuotojams suteiks papildomą naudą – bus pasiūlytas sveikatos draudimas.



Emocinis atlygis – darbo aplinka, kolektyvas, saugumas, stabilumas, pripažinimas, profesinės galimybės augti ir tobulėti, savarankiškumas bei vertybėmis grįsta organizacinė kultūra.

ATLYGIO TENDENCIJOS

14 grafikas. Vidutinio priskaičiuoto darbo užmokesčio (bruto) dinamika pagal pareigybių grupes, Eur 2021-2023 m.



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



TALENTŲ IR KRITINIŲ PAREIGYBIŲ VALDYMAS

Įmonėje kritinių pareigybių valdymas nuolat vykstantis procesas. Vertinamos pareigybės su aiškiais kriterijais: labiausiai darančios įtaką įmonės strategijos ir veiklos įgyvendinimui, reikalingos specifinės žinios, sunkiai randamos rinkoje ir sunkiai pakeičiamos įmonėje. Identifikavus pareigybes, taikomas veikslių 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. Šiame įmonės veiklos etape kritinių pareigybių skaičius nuo bendro įmonės darbuotojų skaičiaus nėra didelis, tačiau jį įmonė sieks sumažinti iki minimalios ribos.

Dinamiška darbo rinka ir jaučiamas specialistų trūkumas diktuoja proaktyvias samdos tendencijas. Įmonė siekia gerų darbuotojų pritraukimo rezultatų, todėl toliau tikslingai dalyvaus aukštųjų mokyklų karjeros dienose, karjeros mugėse, bendradarbiaus su IT profesinio rengimo akademijomis.

Ypač svarbu ne tik ieškoti darbuotojų rinkoje, bet ir išlaikyti talentingiausius savo darbuotojus, sudarant jiems vertikalios ir horizontalios karjeros galimybes Įmonėje, gilinti profesines kompetencijas, keisti veiklos pobūdį ir sritis.

MOKYMO SI KULTŪRA



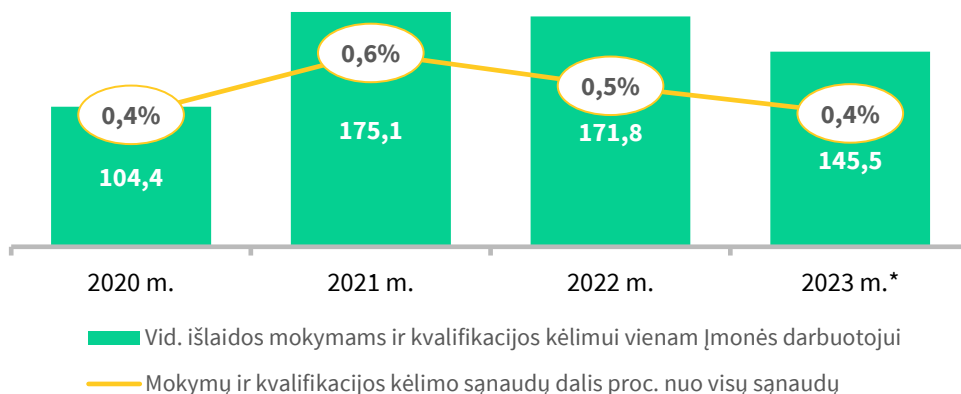
Įmonėje visokeriopai skatinamas profesinių bei bendrųjų kompetencijų ugdymas, orientuotas į veiklos efektyvumo didinimą, aukštų rezultatų pasiekimą bei spartesnį Įmonės vystymą(si). Siekdamas įgyvendinti Įmonės strateginius tikslus, Registru centras ir toliau didelį dėmesį skirs šių kompetencijų ugdymui: klientų aptarnavimui, projektų valdymui, produktų vadovų kompetencijos stiprinimui, efektyviai komunikacijai bei emociniam darbuotojų atsparumui. Mokymų programos neapsiriboja žinių perteikimu, didelį dėmesį skiriamas praktinių įgūdžių formavimui bei įgytų žinių taikymui kasdienėje veikloje.

Didelis dėmesys ir svarba skiriama vadovavimo ir lyderystės kompetencijų ugdymui. Įmonėje siekiamas vidinis kultūrinis pokytis ir maksimalaus darbuotojų įgalinimas bei įsitraukimas. 2023 m. sukurtas e. programos „Sėkmingas vadovavimas“ konceptas ir jau rengiami pirmieji e. moduliai vadovams mikro mokymų formate. Juose perteikiama koncentruota informacija apie esmines vadovo lyderio kompetencijas (pirmųjų modulių temos: Grįžtamojo ryšio teikimas, Tikslų kėlimas, Pokyčių valdymas). Išskirtinis Įmonės vadovų ugdymo projektas – metinė vadovų akademija, kurioje vadovai ne tik dalyvauja seminaruose, bet ir susibūrę į projektines darbo grupes, lydimi profesionalių lektorių, įgyvendina Įmonei reikšmingus, veiklos efektyvumą gerinančius realius projektus. Dalinimasis žiniomis, įgyta patirtimi su kitais – dar vienas būdas stiprinti lyderystės kompetencijas, tad 2024 m. planuojama diegti mentorystės programą.

Įdiegtos Registru centro virtualios mokymosi aplinkos lankomumas nuolat auga. Čia įkelta per 30 e. mokymų programų Įmonės darbuotojams aktualiomis temomis. Programose pateikiama vertingų kasdienėje veikloje pritaikomų žinių (darbas Savitarnos sistemoje, Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) aspektai priimant ir vertinant klientų prašymus, Registru veiklos teisinis reguliavimas ir pan.). Daugiau nei pusės šių programų autorių ir rengėjų yra vidiniai lektoriai – gilias ekspertines žinias turintys Įmonės darbuotojai. Įmonė didžiuojasi jų profesionalumu, vertina jų indėlį ir visokeriopai skatina žinių dalinimosi kultūrą Įmonėje. Sukurta tęstinė Vidinių lektorių mokymo programa toliau vystoma, siekiant suburti aktyvią profesionalią vidinių lektorių bendruomenę.

Kvalifikacijos kėlimo ir atestavimo procesai, įdiegti registru tvarkymo bei klientų aptarnavimo srityse, užtikrina šiose srityse dirbančiųjų skaidrų karjeros kelią. Kasmet daugiau nei 200 darbuotojų sudalyvauja periodiškai organizuojamuose atestavimuose – apie 80% jų sėkmingai įgyja siekiamą kvalifikacinę kategoriją bei kyla pareigose.

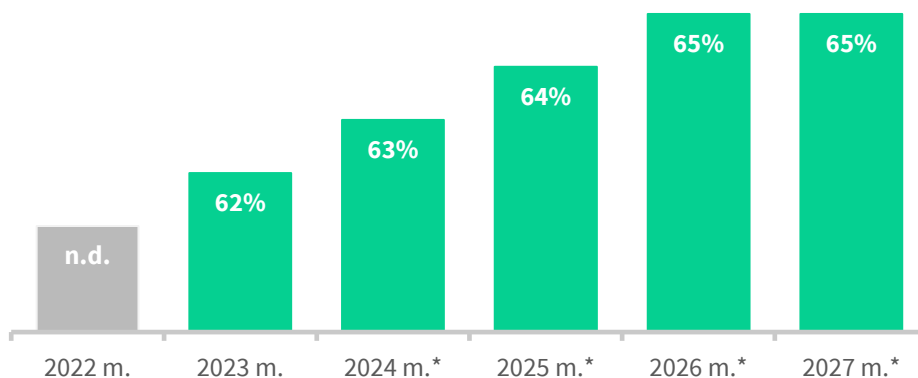
16 grafikas. Lėšų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui dinamika (*progozė)



DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS IR PASITENKINIMAS

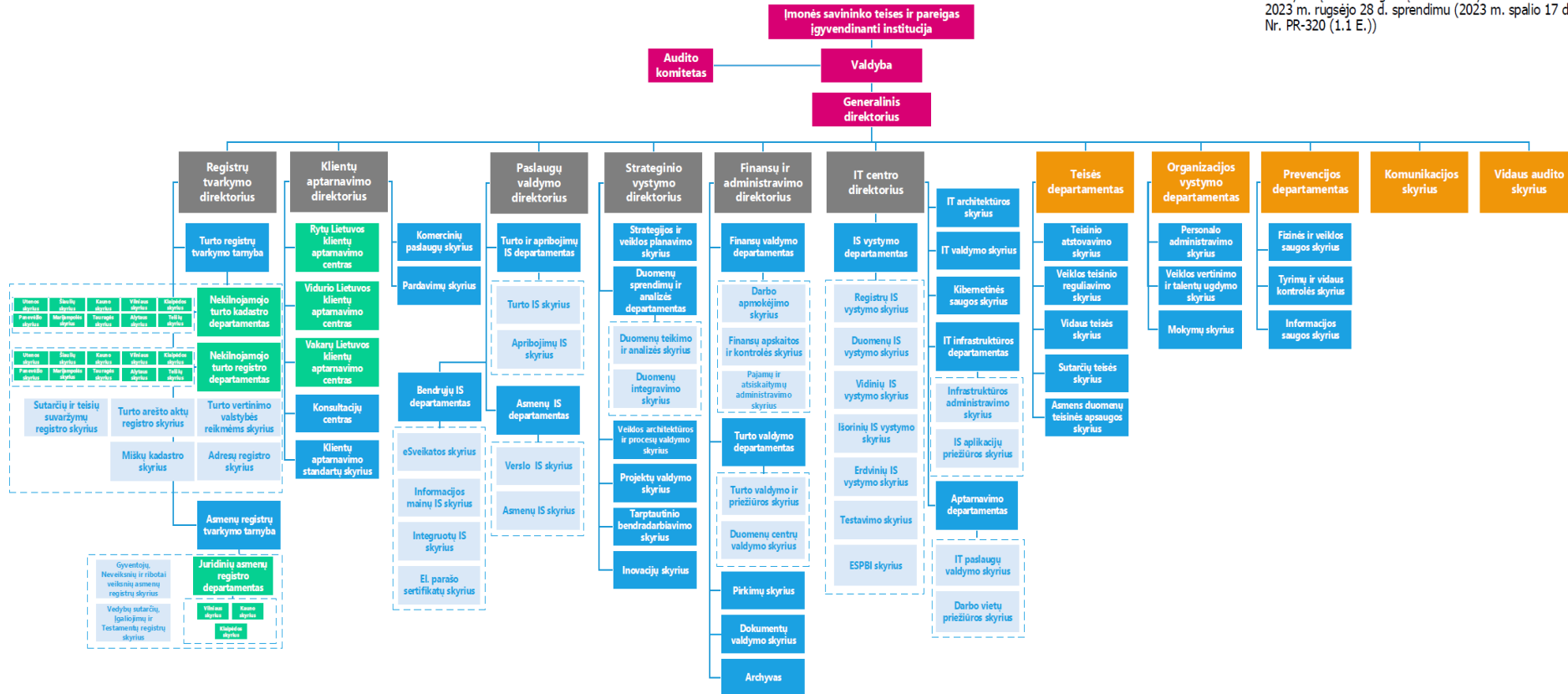
Vienas iš svarbiausių organizacijos prioritetų – darbuotojų įsitraukimo didinimas. Siekdama pasitenkinimo organizacija didėjimo, įmonė nuolatos vertina darbuotojų nuomonę, jų pasitenkinimą darbo sąlygomis bei darbo aplinka, identifikuoja tobulintinas sritis ir taiko veiksmų planą. 2023 m. tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojų įsitraukimas yra 62 proc. Darbuotojų įsitraukimas vertinimas kaip labai geras ir viršija Lietuvos (61 proc.) bei valstybinių įmonių (60 proc.) vidurkį. Ateinančiu laikotarpiu įmonė sieks didesnio darbuotojų įsitraukimo įvertinimo.

17 grafikas. Darbuotojų įsitraukimas, proc. (*progozė)



VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO STRUKTŪRA

NUSTATYTA
Valstybės įmonės Registrų centro valdybos
2023 m. rugsėjo 28 d. sprendimu (2023 m. spalio 17 d. protokolas
Nr. PR-320 (1.1 E.))

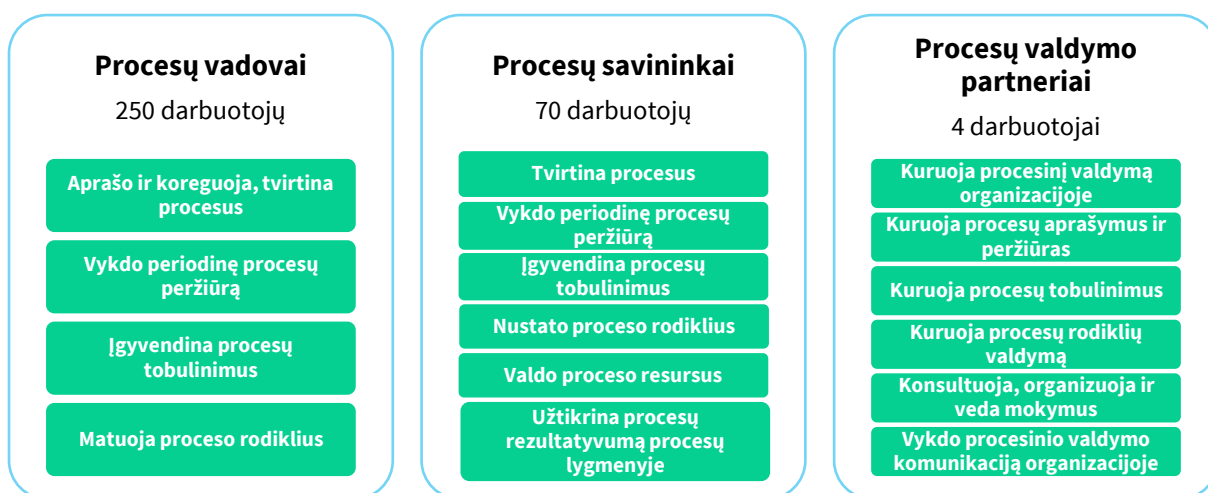


2.2.3. Procesiniu valdymu Įmonės kuriama vertė

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.

Plėtojamas ankstesniais metais sukurtas procesinio valdymo modelis, nustatytos reikalingos rolės ir atsakomybės. Identifikuoti ir pagal sutartą standartą aprašyti Įmonės procesai, jiems priskirti procesų savininkai bei vadovai apmokyti procesinio valdymo pagrindų, ugdomos procesų savininkų ir vadovų kompetencijos procesų peržiūrų atlikimo, tobulinimo ir problemų sprendimo srityse. Siekiama įgalinti darbuotojus pačius keisti savo darbinę aplinką įgyvendinant procesų tobulinimo iniciatyvas.

1 pav. Procesų valdymo rolės ir atsakomybės

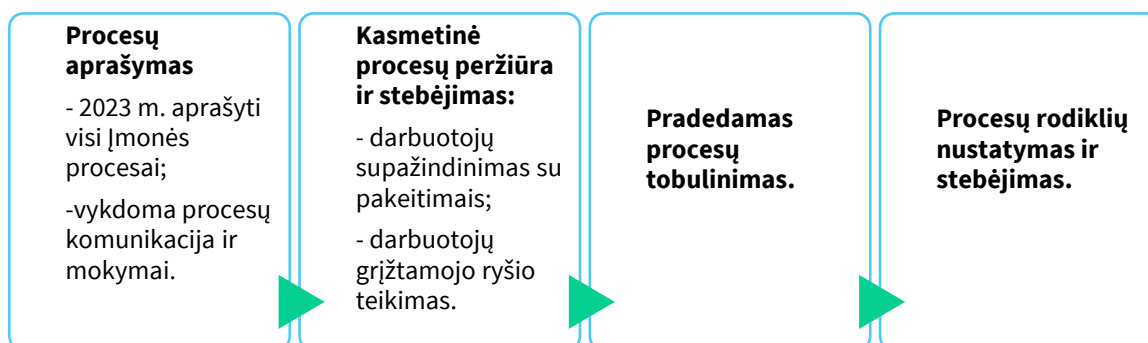


Didelis dėmesys bus skiriamas patvirtintų procesų žinomumo ir panaudojamumo veikloje didinimui, Įmonės darbuotojai bus skatinami teikti grįžtamąjį ryšį siekiant įvertinti procesą ir jį tobulinti. Kuriama sistema, kuri padėtų susipažinti su procesais ir jų atnaujinimais.

Iš esmės atnaujinamos veiklos valdymo taisyklės, kuriomis siekiama pereiti prie veiklos reglamentavimo proceso aprašų ir mažinti vidinių tvarkų skaičių.

Įmonė orientuosis į procesų standartizavimą ir kokybę, matavimo kriterijus. Bus plėtojama 2023 m. startavusi procesų peržiūrų, stebėjimo darbo vietose rutina.

2 pav. Įgyvendinami ir planuojami procesų valdymo etapai.



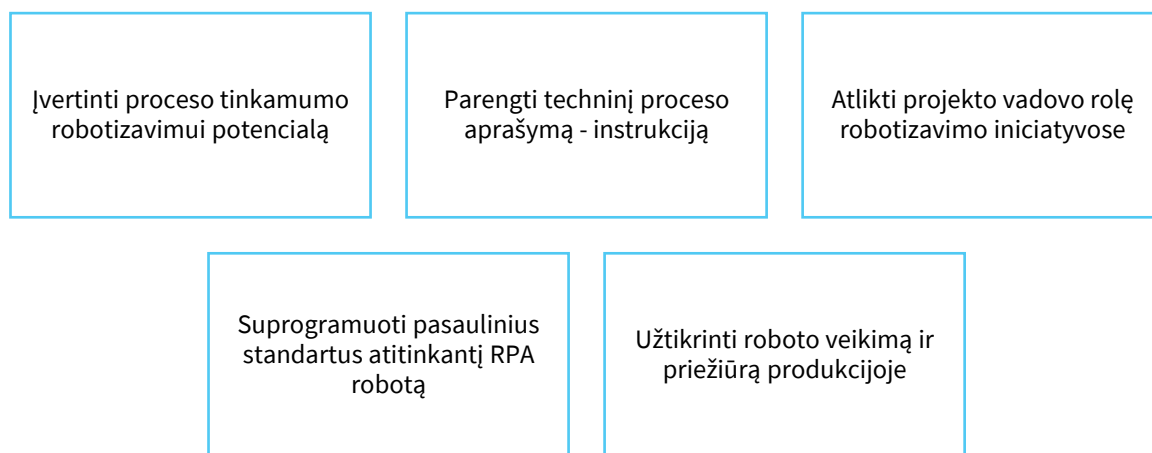
Žvelgiant toliau, bus vertinama galimybė jungti aprašytus procesus į e2e (angl. End-to-End) procesų schemas, nustatyti jų savininkystę ir taip siekti didinti skirtingų padalinių bendradarbiavimą ir supratimą, kokią įtaką jų atliekama procesų dalis turi galutiniam rezultatui.

Numatoma plėtoti rizikų valdymo, vidaus kontrolės ir procesinio valdymo modelio diegimo veiklą suartinimą. Siekiama, kad aprašyti procesai būtų analizuojami paslaugų, sistemų vystymo ir atnaujinimo veiklose.

Toliau bus plėtojami Registrų centre sėkmingai naudojami *Robotic Process Automation* (toliau – RPA) sprendimai, kurie leidžia žmogaus veiksmus, atliekamus kompiuteriu, įrašyti ir vėliau juos atkartoti bei taip robotizuoti (automatizuoti).

Įmonėje visiškai suformuota RPA sprendimų grupė, kuri savarankiškai gali Registrų centro darbuotojams pasiūlyti visą proceso robotizavimo paslaugų paketą.

3 pav. Procesų robotizavimo paslaugos.



Per 2023 m. naujai sukurtų robotizavimo sprendimų laukiamas metinis sutaupymas apie 25 *full-time equivalent* (toliau – FTE).

Per visą RPA veiklos laiką, t. y. nuo 2020 m. II pusmečio, Įmonė sutaupė 123 FTE.

2024 m. RPA sprendimų grupė pradės kitą savo veiklos etapą ir koncentruosis į:

- ▶ **Įmonės IT sistemų testavimo su RPA robotais galimybių vertinimą ir vystymą.** 2023 m. pradėto „RPA system quality assurance proof of concept“ projekto sėkmės atveju robotai bus pasitelkti ir kitų Įmonės valdomų sistemų pakeitimų ir stabilumo testavimui;
- ▶ **mažesnių IT automatizavimo sprendimų tolesnį vystymą ir pasiekiamumo darbuotojams didinimą.** Toliau bus plečiama RPA skriptų – programėlių – pasiūla tose komandose, kuriose daug darbuotojų daro tą patį procesą. Pagal 2023 m. identifiкуotus veiklos poreikius ir automatizavimo idėjas, bus vertinamos papildomų automatizavimo specialistų įtraukimo galimybės, kurios padėtų patiems darbuotojams efektyviau išnaudoti MS Office programų paketą, kurtų mažas programėles ir kitas priemones, kurios netelpa į RPA standartinių projektų rėmus, tačiau yra lengvai įgyvendinamos bei dėl didelio Įmonės darbuotojų skaičiaus dažnai panaudojamos daugelio darbuotojų kompiuteriuose;
- ▶ **RPA grupės ekspertų specializaciją.** Rengiama RPA grupės ekspertų kompetencijų matrica, kuri taip pat paremta ir rizikų vertinimu, leis užtikrinti efektyvų RPA programuotojų darbą ir didžiausius laiko sutaupymus veikloje;
- ▶ **didesnį dėmesį automatizavimo iniciatyvoms,** kurios neša reikšmingą Įmonei ar klientams naudą, tačiau neteikia laiko sutaupymų. Matomas RPA robotų potencialas ne tik taupyti darbuotojų laiką, bet ir pagerinti klientų pasitenkinimą Įmonės teikiamomis paslaugomis. Bus vertinami galimi papildomi automatizavimo idėjų kriterijai, kurie leistų prioritetą teikti darbams ne tik pagal sutaupomų valandų skaičių.

2.2.4. Projektinis valdymas

2024 m. Įmonė tęs pradėtus darbus ir toliau nuosekliai įgyvendins projektus. Projektinės veiklos iššūkius planuojama suvaldyti pasitelkiant Registrų centro projektų valdymo metodikoje numatytus principus inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir projektų užbaigimo metu. Didžiausi iššūkių, siekiant tinkamai įgyvendinti projektus, susiję su vidiniais Įmonės procesais bei teisiniu reguliavimu, taip pat su viešųjų pirkimų ypatumais, nacionalinio saugumo reikalavimų užtikrinimu. Siekiant didinti Įmonės veiklos efektyvumą ir naujų teikiamų paslaugų spartą, Įmonėje diegiama ir nuolat tobulinama projektinio valdymo sistema, leidžianti standartizuoti, optimizuoti ir skaidrinti projektų valdymo procesus. Projektinių ir neprojektinių užduočių stebėsenai Įmonėje naudojamas *Jira Big picture* JIRA įskiepis (angl. *Add on*), Microsoft Project ir kt. Projektų valdymo kompetencijoms, brandai didinti, reguliariai organizuojami projektinio valdymo seminarai, mokymai praktikos ir pan. atitinkamai kaupiant ir susisteminant visą mokymų medžiagą, kuri laisvai prieinama visiems Įmonės darbuotojams.

Įmonės tikslas – pilna apimtimi valdyti projektus JIRA įskiepyje, kad laiku reaguoti į projektų įgyvendinimo eigą, matuoti projektų rezultatų pasiekimo rodiklius, užtikrinti, kad 80 proc. projektų būtų įgyvendinama suplanuotais terminais. Šiandien Įmonė JIRA įskiepyje pradedamos įvertinti bei fiksuoti planuojamos ir faktinės projekto apimtys, užduočių atributai, pradedamas fiksuoti ir stebėti darbuotojų planinis užimtumas, stebimo ir modeliuojamos įvairios situacijos, siekiant kuo efektyviau išnaudoti Jira galimybes bei įtraukti visas suinteresuotas šalis iškeltų tikslų bei užduočių įgyvendinimui. Tai leidžia objektyviau matyti ir identifikuoti kritinius resursus, paskatins efektyvesnį tokių resursų naudojimą atsižvelgiant į projektų prioritetus.

Projektų valdyme svarbi yra projekto darbo grupių kompetencija ir gebėjimai analizuoti ir priimti tinkamus technologinius sprendimus. Ypatingas dėmesys skiriamas pritraukti į Įmonę žmones, turinčius reikalingas kompetencijas, sustiprinti produktų vadovų, IT architektų ir programuotojų komandas. Projektų prioritetų identifikavimui ir projektų autorizavimui Įmonėje yra įsteigtas Projektų portfelio komitetas (toliau – PPK), kurio darbo reglamentas aiškiai įvardina pagrindines PPK darbo kryptis ir sprendimų priėmimo principus. Vadovaujantis Įmonės Projektų valdymo metodika, taip pat kaip ir PPK, siekiama užtikrinti sistemingą ir standartizuotą projektų valdymą, apimančią projekto valdymo struktūrą, dalyvių roles, etapus, sprendimų priėmimą, užbaigimą ir dokumentaciją. Metodika reglamentuoja ir nustato Įmonės projektų valdymo metodus, siekiant užtikrinti projektų tinkamą įgyvendinimą. Įmonės įgyvendinamų projektų statusas reguliariai apžvelgiamas PPK, kurio metu priimami ir fiksuojami sprendimai. Tinkamas bendradarbiavimas tarp Įmonės aukščiausio lygio vadovų bei paskirtų projektų savininkų ir projektų vadovų leidžia efektyviau rasti tinkamus sprendimus sklandžiam projektų įgyvendinimui. Planuojama, kad ši pasiteisinusi praktika Registrų centre ir toliau bus naudojama.

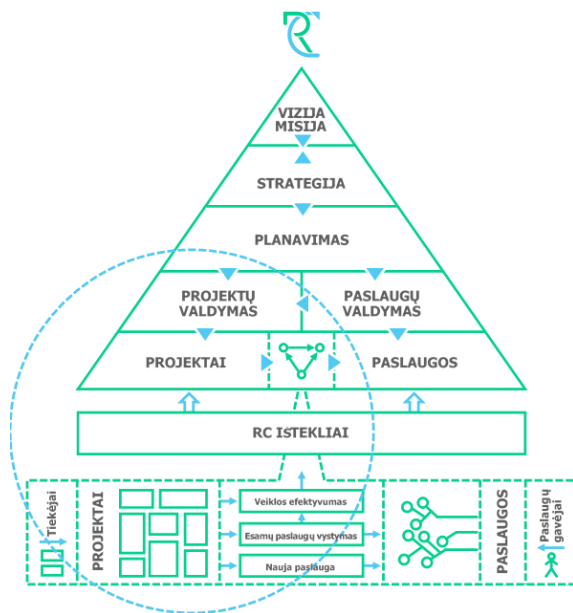
2024 m. įvertinus turimą sukauptą projektinio valdymo patirtį planuojama taikyti ir atsižvelgti į šiuolaikinius projektų valdymo iššūkius, tokius kaip spartusis (angl. *Agile*) ir pan. Įmonės projektų valdymo metodikoje, yra akcentuojami modulinis ir kompleksinis projektų tipai, kuriuose numatyta galimybė 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. Siekiant pagerinti projektų valdymo procesus, bus atliekami pakeitimai ir patobulinimai susiję su Įmonės projektų valdymo praktikoje pastebėtomis efektyvumo didinimo galimybėmis. Tai apims efektyvesnį projektų inicijavimą, planavimą, įgyvendinimą bei kontrolę ir efektyvesnį komunikavimą ir bendradarbiavimą tarp suinteresuotųjų projekto šalių.

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

Registrų centro projektinės veiklos tikslai yra orientuoti į:

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

4 pav. Projektų valdymo vaidmuo

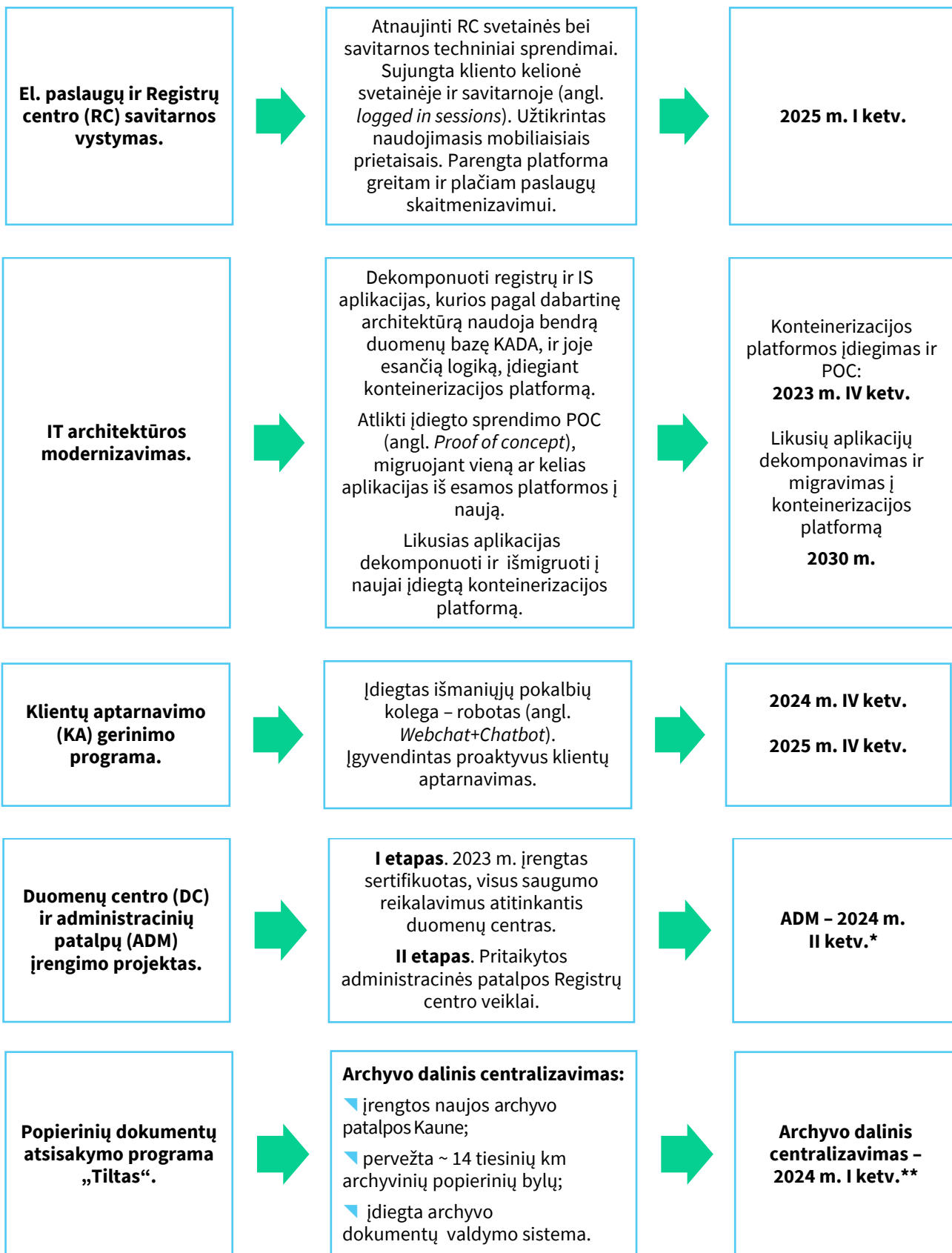


Pagrindinės toliau vystomos projektinio valdymo Įmonėje gairės:

- ▶ projektinės veiklos vykdymas siekiant įgyvendinti Įmonės veiklos strategijoje nurodytus ilgalaikius tikslus patvirtintais terminais;
- ▶ Įmonės išteklių taupymas standartizuojant projektinę veiklą ir sukuriant jos palaikymo priemones;
- ▶ projektų įgyvendinimas laiku, neviršijant patvirtinto biudžeto ir pasiekiant nustatytus rodiklius, t. y. tikslus.

Registrų centras, vykdydamas veiklą, šiuo metu vysto 36 projektus, kurie finansuojami valdytojų ir Įmonės 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. Šią problemą tikimasi išspręsti su nauja atlygio dydžių apskaičiavimo metodika bei Įmonei pasitvirtinus naujus atlygių dydžius už teikiamas paslaugas.

STRATEGINIAI VYSTOMI PROJEKTAI:



*Duomenų centro (DC) ir administracinių patalpų (ADM) įrengimo projekto įgyvendinimo terminas vėluoja ir keliais iš 2023-12-30 į 2024-04-30 dėl nenumatytų darbų, kurie atsirado rekonstrukcijos metu.

**Projektas „Popierinių dokumentų atsisakymo programa „Tiltas“ (Archyvo dalinis centralizavimas)“ įgyvendinimo terminas vėluoja ir keliasi iš 2023-12-30 į 2024-03-31 dėl tiekėjo vėlavimo.

KITI REGISTRŲ CENTRO VYKDOMI PROJEKTAI:

3 lentelė. Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės lėšomis finansuojami (angl. Recovery and Resilience Facility, toliau – RRF) projektai

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto tikslas	Projekto terminas	Biudžetas, tūkst. Eur su PVM
1.	Juridinių asmenų naudos gavėjų IS integracijos su Europos centrine platforma (BORIS) sukūrimas duomenų apie naudos gavėjus tarp šalių apsikeitimui	Sukurti integraciją tarp Juridinių asmenų dalyvių IS naudos gavėjų posistemio (JANGIS) ir Europos Sąjungos centrinės platformos (E. teisingumo portalas) Beneficial Ownership Registers Interconnection System (BORIS), kuri leistų teikti duomenis apie Lietuvoje įregistruotų juridinių asmenų naudos gavėjus į BORIS ir sukurti paslaugą, kuri leistų naudotis BORIS centrine paieškos sistema bei, tokiu būdu gauti duomenis apie kitose Europos Sąjungos šalyse įregistruotų juridinių asmenų naudos gavėjus.	2022-12-01/ 2024-12-01	213,27
2.	Juridinių asmenų registro ir kitų susijusių sistemų elektroninių paslaugų tobulinimas ir modernizavimas Direktyvai 2019/1151 įgyvendinti	Padidinti bendrovių steigimo, filialų registravimo bei bendrovių ir filialų dokumentų ir duomenų teikimo procesų efektyvumą, sukuriant galimybes kitos EEE šalies asmenims steigti bei likviduoti įmones internetu, o taip pat leisti ES registrų tvarkytojams keisti informacija apie bendrovių filialus bei nušalintus direktorius.	2021-09-07/ 2023-08-01	1 044,95
3.	Įgaliojimų registro modernizavimas	Fizinių ir juridinių asmenų įgaliojimų sudarymo, registravimo ir panaudojimo proceso gerinimas sukuriant keturias paslaugas, kurios yra susijusios su įvairių rūšių įgaliojimų parengimu, registravimu, tvarkymu, atsisakymu ir atšaukimu IT priemonėmis.	2020-09-30/ 2024-01-06	598,34
4.	Juridinių asmenų registro ir kitų susijusių sistemų elektroninių paslaugų ir Registrų sąveikos sistemos (BRIS) tobulinimas ir modernizavimas Direktyvai 2019/2121 įgyvendinti	Padidinti bendrovių skaidymo, jungimosi ir pertvarkymo, peržengiant vienos valstybės ribas, dokumentų ir duomenų teikimo procesų efektyvumą.	2022-11-16/ 2025-07-31	890,12
5.	E. paslaugų pritaikymas e. rezidentams.	Sudaryti galimybes e. rezidentams naudotis Registrų centro e. paslaugomis, pritaikyti Registrų centro tvarkomų registrų ir valstybės informacinių sistemų infrastruktūrą duomenų įrašymui bei tvarkymui universalia globalia koduote.	2022-08-01/ 2025-07-30	2 705,61
6.	Antstolių informacinės sistemos (AIS) modernizavimas sukuriant elektronines paslaugas antstoliams, išieškotojams ir	Modernizuoti Antstolių informacinės sistemos paslaugas, skirtas antstoliams, nemokumo administratoriams, išieškojimo proceso šalims, duomenų teikėjams ir gavėjams.	2023-06-01/ 2025-12-31	1 204,04

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto tikslas	Projekto terminas	Budžetas, tūkst. Eur su PVM
	skolininkams bei nemokumo administratoriams			
7.	Politinių organizacijų narių registro steigimas, administracinių paslaugų konsolidavimas bei skaitmeninimas (POLONR)	Sukurti Politinių organizacijų įstatymo reikalavimus atitinkantį pažangiais sprendimais realizuotą Politinių organizacijų registrą, suskaitmeninti ne elektroniniu būdu teikiamas paslaugas, sukurti jas lengvai prieinamas, efektyviai išnaudojant valstybės išteklius bei resursus, duomenų įrašymui ir tvarkymui naudojant universalią globalią koduotę bei sudarant galimybes e. rezidentams naudotis Politinių organizacijų registro teikiamomis elektroninėmis paslaugomis.	2022-08-01/ 2025-01-01	740,73
8.	ESPBI IS sudarančių posistemų dekomponavimas	Dekomponuoti ESPBI IS sudarančias posistemas, pakeičiant bendrą ESPBI IS architektūrą iš centralizuotos (monolitinės) į atskirų nepriklausomų ir tarpusavyje susijusių sudėtinių komponentų architektūrą, grįstą orientuotą į servisus ir pagal galimybę mikroservisų architektūriniais principais, taip užtikrinant efektyvų ir tvarų nacionalinės E. sveikatos sistemos veikimą, patikimumą, našumą bei jos tolesnį vystymą.	2023-11-03/ 2025-12-31	25 023,15
9.	Prevencinių programų vykdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės kontrolės ESPBI IS posistemės kūrimas	Pagerinti Atrankinės patikros dėl krūties vėžio, gimdos kaklelio vėžio ir storosios žarnos vėžio programų pasiekiamumą, koordinavimą ir stebėseną, sukuriant nacionaliniu mastu veikiančią Atrankinės patikros dėl krūties vėžio, gimdos kaklelio vėžio ir storosios žarnos vėžio programų vykdymo koordinavimo, stebėsenos ir analizės informacinę sistemą.	2024-02-01/ 2025-12-31	1 000,00
10.	Nacionalinės medicininių vaizdų sistemos (MedVAIS) technologinis modernizavimas ir plėtra	Užtikrinti geresnę medicininių vaizdų paiešką, analizę, atpažinimą ir perdavimą įdiegiant FAIR (angl. <i>Findable, Accessible, Interoperable and Reusable</i>) principą medicininių vaizdų ir jų aprašymų duomenyse. Įdiegti pilotinį dirbtinio intelekto sprendimą gebantį analizuoti į ESPBI IS keliamus vaizdus ir galintį iš anksto užpildyti medicininių vaizdų aprašymus bei rasti pakitimus kurie sveikatos specialistų nebuvo atrasti ir aprašyti. Išplėsti nacionalinę medicininių vaizdų saugyklos talpą, reikalingą saugoti naujiems medicininiams vaizdams ateinančių 10 metų laikotarpiu, padidinti saugyklos greitaveiką reikalingą didelės apimties vaizdų apsikeitimui bei užtikrinti galimybes sveikatos priežiūros įstaigoms medicininių vaizdų posistemėje archyvuoti rečiau naudojamus duomenis taip atlaisvinanti jų IT išteklius.	2024-07-01/ 2025-12-31	3 240,00
11.	Medicininių klasterių duomenų mainų ir stebėsenos platforma (klasterio veiklos ir SP paslaugų kokybės	Nacionaliniu mastu organizuotai ir koordinuotai vykdyti klasterių paslaugų veiklą. Sudaryti sąlygas šalies gyventojams aktyviau dalyvauti koordinuotai ir organizuotai vykdomose klasterių programose.	2024-03-01/ 2025-12-31	3 000,00

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto tikslas	Projekto terminas	Biudžetas, tūkst. Eur su PVM
	stebėsenos informacijos valdymo sistema)	Sukurti technines priemones ir reikalingus automatizuotus įrankius leidžiančius efektyviai atlikti klasterių paslaugų kokybės rodiklių rezultatų analizę, stebėseną ir vertinimą.		
12.	Skubiosios medicinos pagalbos skyrių veiklos efektyvumo ir kokybės užtikrinimo, stebėsenos ir analizės informacinės sistemos sukūrimas	Pagerinti skubiosios medicinos pagalbos paslaugų prieinamumą, kokybę ir efektyvumą, sukuriant nacionaliniu mastu veikiančią skubiosios medicinos pagalbos skyrių veiklos efektyvumo ir kokybės užtikrinimo, stebėsenos ir analizės informacinę sistemą.	2024-03-01/ 2025-12-31	1 200,00
13.	Nuotoliniu būdu teikiamų konsultacijų ir paslaugų teikimo, koordinavimo ir stebėsenos posistemės sukūrimas	Pagerinti lėtinėmis ligomis sergančių pacientų sveikatos priežiūros paslaugų pasiekiamumą, koordinavimą ir stebėseną, sukuriant nacionaliniu mastu veikiančią nuotoliniu būdu teikiamų konsultacijų ir paslaugų teikimo, koordinavimo, stebėsenos ir analizės informacinę sistemą.	2024-06-01/ 2025-12-31	1 250,00
Iš viso:				42 110,21

Be minimų sveikatos sektoriaus projektų, yra suplanuotos kitos skaitmeninės sveikatos sistemos veiklos, kurių atsakingas vykdytojas – Registrų centras, ir kurios numatytos Skaitmeninės sveikatos sistemos plėtros 2023–2027 metų veiksmų plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2017 m. liepos 17 d. įsakymu Nr. V-878 "Dėl Skaitmeninės sveikatos sistemos plėtros 2023-2027 metų veiksmų plano patvirtinimo". [Nuoroda į veiksmų planą.](#)

Taip pat pažymime, kad 2023 m. baigėsi didelės apimties eSveikatos projektai:

- ▶ Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos (ESPBI IS) plėtra;
- ▶ Išankstinės pacientų registracijos informacinės sistemos (IPR IS) vystymas;
- ▶ Laboratorinių tyrimų rezultatų ir užsakymų aprašymo naudojant tarptautines nomenklatūras elektroninės paslaugos sveikatos specialistams sukūrimas.

4 lentelė. Partnerystės projektai

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas/ Projekto vykdytojas	Projekto tikslas	Projekto terminas	Biudžetas, tūkst. Eur su PVM
1.	Projektas „Skaitmeninių paslaugų platforma“ (IVPK)	Užtikrinti efektyvų ir tvarų Valstybės informacinių išteklių sąveikumo platformos (VIISP) veikimą, patikimumą, našumą bei jos tolesnį vystymą. Registrų centro tikslas – su šių paslaugų teikimu susijusios kompetentingos institucijos turi užtikrinti paslaugos teikimo proceso sąsają su Skaitmeninių paslaugų platforma (SDG).	2023-05-01/ 2025-12-31	14 499,18 (Registrų centro 516,14)
2.	Duomenų valdymo modelio sukūrimas (IVPK)	Sukurti ir įdiegti VII duomenų valdymo tvarkymo modelį, įgalinantį viešojo sektoriaus duomenų ciklo valdymą, užtikrinantį patikimų duomenų prieinamumą viešajam valdymui, ir galimybę pakartotinai panaudoti ekonominiams ir socialiniams uždaviniams. Registrų centro uždaviniai:	2023-09-01/ 2026-06-01	16 270,76 (Registrų centro 519,58)

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas/ Projekto vykdytojas	Projekto tikslas	Projekto terminas	Biudžetas, tūkst. Eur su PVM
		<ul style="list-style-type: none"> VĮ Registrų centras tvarkomose informacinėse sistemose ir registruose metaduomenų surinkimui įdiegti nutolusius sąsajumo komponentus (API agentus) arba adaptuoti IS/R pateikti metaduomenis pagal IVPK specifikaciją. Rezultatas – įdiegtas ar adaptuotas API sąsajų skaičius 22 vnt.; Sutvarkyti automatinio būdu API agentų generuotus pradinius VII metaduomenis ir užtikrinti teisingą jų atvaizdavimą VII duomenų architektūros valdymo aplinkoje bei užpildyti API repozitorijų. Rezultatas – sutvarkytų informacinių sistemų ir registrų skaičius 22 vnt. 		
3.	Licencijavimo proceso modernizavimo ir standartizavimo projektas (EIMIN)	<p>Sudaryti galimybę greitai ir paprastai surasti informaciją apie ūkinei veiklai reikalingas licencijas ir efektyviai vykdyti licencijų užsakymo, išdavimo ir kitus procesus.</p> <p>Nustatytam tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:</p> <p>Sukurti sąlygas visą reikiamą informaciją dėl licencijų, reikalingų ūkinei veiklai pradėti ar vykdyti, gauti vienoje vietoje.</p> <p>Palengvinti komunikaciją tarp ūkio subjektų ir licencijas išduodančių viešojo administravimo subjektų su licencijavimu susijusiais klausimais.</p> <p>Vidutinio ir žemo brandos lygio licencijavimo procesus pakelti į aukštesnį brandos lygį. Registrų centro tikslas – LIS modernizavimas susiejant licencijų gavėjų sritį su informaciniu licencijavimo portalu</p>	2024-01-02/ 2026-04-30	2 489,02 (Registrų centro 81,18)
4.	Vienas langelis prievolėms valstybei apmokėti (VMI)	<p>Pakeisti piniginių sankcijų administravimo ir išieškojimo procesą, piniginių sankcijų administravimo ir išieškojimo funkcijas priskiriant Valstybinei mokesčių inspekcijai.</p> <p>Registrų centro tikslas – sukurti programines priemones Antstolių informacinėje sistemoje (AIS) ir modernizuoti AIS integraciją su VMI Mokesčių apskaitos IS (MAIS).</p>	2024-01-02/ 2026-03-31	5 901,59 (Registrų centro 240,26)
5.	Valstybinės žemės valdymo paslaugų ir įrankių sukūrimas Teritorijų planavimo ir statybos vartų informacinėje sistemoje (NŽT)	<p>Sukurti technologinius sprendimus ir įrankius, leisiančius efektyviai planuoti, valdyti ir administruoti valstybinę žemę elektroninėmis priemonėmis, užtikrinti vieningą žemės administravimo ir tvarkymo procesą ir valstybinės žemės patikėtinių įgyvendinimo funkcijas bei jų kontrolę, taip pat tvarkyti ir teikti informaciją apie Lietuvos Respublikos žemės fondą, žemės naudmenų sudėtį ir kitą informaciją apie žemę. Registrų centro tikslas – sukurti priemones NTR ir NTR sąveikai su Žemės IS.</p>	2023-10-01/ 2024-12-31	1 048,73 (Registrų centro 64,02)

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas/ Projekto vykdytojas	Projekto tikslas	Projekto terminas	Biudžetas, tūkst. Eur su PVM
6.	Juridinių asmenų registro funkcionalumo išplėtimas Administracinių nusižengimų kodekso 223 straipsnio 2 dalies nuostatomis įgyvendinti (VRM (IRD)).	Automatizuoti ir robotizuoti administracinėje teisenoje dalyvaujančių institucijų veiklos procesus, susijusius su teisės pažeidimų tyrimu, ir sukurti susijusias elektronines paslaugas, teikiamas fiziniams ir juridiniams asmenims, didinti viešojo sektoriaus institucijų, kurių pareigūnai turi teisę ne teismo tvarka nagrinėti administracinių nusižengimų bylas, veiklos efektyvumą ir institucijų atsparumą prisitaikant prie kintančių sąlygų. Registru centro tikslas – sukurti Juridinių asmenų registro funkcionalumą, įgalinantį pagal įvairius kriterijus atrinkti juridinius asmenis, kurie pagal teisės aktuose nustatytą terminą laiku nepateikė metinių finansinių atskaitų rinkinių. Taip pat sukurti Administracinių nusižengimų registro ir Juridinių asmenų registro integracinę sąsają, per kurią būtų perduodami juridinių asmenų duomenys, pagal kuriuos būtų automatiškai suformuojamas administracinio nusižengimo protokolas už metinių finansinių atskaitų rinkinių nepateikimą.	2023-10-01/ 2024-07-01	1 690,42 (Registru centro 83,20)
			Iš viso:	41 899,70 (Registru centro 1 504,38)

5 lentelė. Tarptautiniai projektai

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto tikslas	Projekto terminas	Biudžetas, tūkst. Eur su PVM
1.	„Lietuvos nacionalinis E. sveikatos kontaktų centras (LNKC) ir tarpvalstybinės paslaugos“	Projektas įgyvendinamas remiantis ES keliamais teisiniais ir techniniais reikalavimais. Tikslas – parengti, išbandyti, įdiegti ir valdyti tarpvalstybinę paslaugą, kuri skirta keistis informacija apie e. receptą ir (arba) vaisto e. išdavimą (angl. <i>E-prescription / E-dispersion</i>) per E. sveikatos priežiūros nacionalinį kontaktinį centrą. Registru centro tikslas (uždavinys) – suteikti LR piliečiams galimybę ne tik Lietuvoje, bet ir ES šalyse įsigyti receptinius vaistus, analogiškai ES šalių piliečiams, atvykusiems į LR. SAM įgaliojo RC tapti Lietuvos nacionaliniu kontaktų centru, sudaryti sutartis su ES kuriant, testuojant, diegiant, vystant IS remiantis ES teisiniais ir techniniais reikalavimais, procedūromis ir terminais.	Pirmo etapo: 2018-07-01/ 2023-07-01 Tęstinumo: 2023-10-01/ 2026-09-30	699,91
2.	„Lietuvos nacionalinis kontaktų centras ir tarpvalstybinių paslaugų vystymas – paciento sveikatos istorijos“	Parengti, išbandyti, įdiegti ir valdyti tarpvalstybinę paslaugą, kuri skirta keistis paciento sveikatos istorijos elektroninės santraukos (angl. <i>Patient summary exchange</i>) informacija per nacionalinį E. sveikatos kontaktų centrą remiantis pažangiausia	2020-11-01/ 2025-12-31	394,30

	santraukos įgyvendinimas“	praktika ir gerą patirtimi, tinkamai susiejant ją su esama regionine ir nacionaline E. sveikatos infrastruktūra. Registru centro tikslas (uždavinys) – suteikti LR piliečiams galimybę ne tik Lietuvoje, bet ir ES šalyse gauti savalaikes ir kokybiškas paslaugas gydymo įstaigose atvaizduojant jų sveikatos duomenis, analogiškai ES šalių piliečiams, atvykusiems į LR gydymo įstaigas. SAM įgaliojo RC tapti Lietuvos nacionaliniu kontaktų centru, sudaryti sutartis su ES kuriant, testuojant, diegiant, vystant IS remiantis ES teisiniais ir techniniais reikalavimais, procedūromis ir terminais.		
3.	„Lietuvos nacionalinis E. sveikatos kontaktų centras (LNKC) ir tarpvalstybinis paslaugų eksploatavimas ir priežiūra“	Užtikrinti stabilias įprastines operacijas ir būtiną tolesnę Lietuvos nacionalinio kontaktų centro tarpvalstybinių paslaugų plėtrą. Užtikrinti stabilų MyHealth@EU paslaugų veikimą, atnaujinti naujas artefaktų versijas. Atlikti būtinus duomenų kokybės tobulinimus, pašalinti neatitikimus taikomiems MyHealth@EU artefaktams ir eHDSI gairėms. Išplėsti nacionalines paslaugas tarpvalstybinių paslaugų naudotojams (sveikatos priežiūros specialistams ir LR piliečiams). Registru centro tikslas (uždavinys) – tapus Lietuvos nacionaliniu kontaktų centru (LNKC) pritraukti aukštas kompetencijas turinčius darbuotojus, užtikrinti savalaikį sukurtų (e. receptas ir paciento suvestinė) sistemų atnaujinimą remiantis ES teisiniais ir techniniais reikalavimais, procedūromis ir terminais, bei turėti ES finansavimą LNKC tęstinės veiklos užtikrinimui.	2023-12-01/ 2026-11-30	2 233,26
Iš viso:				3 327,47

2.2.5. Inovacijų vystymas.

Inovatyvesni sprendimai, kurie geriau tenkina visuomenės poreikius yra Registru centro 2024–2027 m. prioritetinga kryptis. Įkurtas Inovacijų skyrius, kurio tikslas yra sukurti įmonės inovacijų politiką, inovacijų vystymo ir taikymo metodiką, įgyvendinti eksperimentinius RnD projektus paremtus naujausiomis technologijomis ir moksliniais tyrimais, išnagrinėti skirtingas technologijų kryptis, nustatyti prioritetingus taškus ir parengti veiksmų planą jų įgyvendinimui, įvertinti dirbtinio intelekto ir blokų grandinės potencialą įmonės veikloje, nustatyti prioritetingas technologijų kryptis.

Kryptys inovacijų srityje:

- ▶ Skatinama inovacijų pažanga ir lyderystė, įveiklinant naujausias technologijas ir įgyvendinant pridėtinę vertę teikiančius sprendimus, kurie prisidės prie viešojo erdvėje matomo įmonės augimo ir ilgalaikės sėkmės.
- ▶ Sistemingas tyrimų ir eksperimentų su pažangiomis technologijomis įgyvendinimas, įskaitant dirbtinį intelektą, mašininį mokymąsi ir blokų grandines.
- ▶ Inovatyvių sprendimų kūrimas, konsultuojantis su verslo specialistais, siekiant sukurti ne tik šiuolaikinėmis technologijomis paremtus, tačiau ir praktiškus sprendimus, sukuriančius pridėtinę vertę Lietuvos gyventojams. Naujų technologijų išbandymas įmonės procesuose, siekiant įvertinti jų potencialą ir naudą veikloje. Technologijų pritaikymo Registru centro veiklos srityse bei organizacijos valdyme įsivertinimas.
- ▶ Projektų, kurie optimizuos įmonės procesus bei gerins klientų patirtį ir skatins teikiamų inovatyvių paslaugų augimą, įgyvendinimas.

- Sprendimų prototipų kūrimas, grindžiamas moksliniais tyrimais ir naujomis technologijomis. Prototipų realiuose scenarijuose testavimas, siekiant pirmiausia įvertinti jų veiksmingumą ir patikimumą.
- Įmonės efektyvumo didinimas. Stiprios inovacijų kultūros kūrimas Įmonėje, organizuojant inovacijų iššūkius, dirbtuves ir idėjų forumus, siekiant įtraukti visus Įmonės darbuotojus į inovacijų procesą.
- Didelis dėmesys darbuotojų mokymui ir tobulėjimui, mokymų programų organizavimas, seminarų ir švietimo iniciatyvų, siekiant plėsti žinias, kompetencijas ir kelti Įmonės technologinių žinių ir skaitmenizacijos brandą.
- Partnerystės ryšių su akademinėmis institucijomis, mokslinių tyrimų institutais, tarptautinėmis ir Lietuvos nepelno siekiančiomis organizacijomis kūrimas ir bendradarbiavimas, dalyvavimas Europos Sąjungos rengiamose kūrybinėse dirbtuvėse ir tarptautiniuose projektuose.

Įmonė, kurdama inovacijų politiką, ketina atlikti labai svarbų vaidmenį ne tik optimizuodama savo vidaus procesus, bet ir skatindama inovacijas valstybėje. Įmonės veikla yra itin reikšminga užtikrinant valstybės ekonomikos konkurencingumą, augimą ir technologinį progresą.

Pagrindinės iniciatyvos inovacijų srityje:

- Dėmesys mokymams, kurių tikslas – gilinti žinias apie šiuolaikines technologijas ir jų pritaikomumą įskaitant, bet neapsiribojant dirbtiniu intelektu, blokų grandinės technologija, dizaino mąstysena. Šios strateginės pastangos yra skirtos padidinti Įmonės skaitmeninę brandą ir suteikti mūsų komandai patirties, reikalingos kuriant paslaugas, atitinkančias šiuolaikinės rinkos poreikius, skatinti nuolatinio mokymosi kultūrą ir pritaikyti dizaino mąstysenos principus kuriant paslaugas visuomenei. Ši iniciatyva leis reaguoti į dinamiškus Įmonės suinteresuotųjų šalių poreikius, užtikrinant ne tik technologiška pažangių, bet ir į vartotoją orientuotų paslaugų plėtrą.
- Bus įgyvendintas pirmasis vidinis organizacijos Hackatonas, kurio pagrindinis dėmesys bus skiriamas dirbtiniam intelektui, dabartinių sistemų tobulinimui, novatoriškų produktų ir paslaugų kūrimui bei atvirų duomenų ir prognozių tyrinėjimui. Šia iniciatyva siekiama išnaudoti Įmonės komandos kūrybinį potencialą ir įžiebt naujovių kultūrą Įmonėje. Hackatonas bus novatoriškų idėjų inkubatorius, skatinantis kurti naujus produktus ir paslaugas.
- Remdamasi 2023 m. iniciatyva, Įmonė tęs nuodugnią blokų grandinių technologijos analizę, siekiant išsiaiškinti technologijos pritaikomumą. Įmonės tikslas – atskleisti technologijos panaudojimo potencialą bei galimybes nekilnojamojo turto ar skirtingų rinkos dalyvių procesuose siekiu didinti rinkos skaidrumą ir dalyvių saugumą. Įmonės yra pasiruošusi atskleisti transformuojančius sprendimus, kurie dar labiau sustiprins Įmonės, kaip viešojo sektoriaus subjekto poziciją.
- Leisimės į analizės ir pradinių eksperimentų kelionę, dirbtinio intelekto taikyme tokiose uždaviniuose kaip klientų pasitenkinimo vertinimas, archyvinių bylų skaitmeninimas, dokumentų paieška, balso padėjėjas ir geografinių duomenų tikslinimas nustatant sklypo ribas.

Dirbtinio intelekto pagalba Įmonė sieks:

- atnaujinti požiūrį į klientų pasitenkinimo supratimą ir didinimą. Išnaudojant dirbtinio intelekto potencialą galima gauti gilesnių įžvalgų, supaprastinti procesus ir teikti labiau pritaikytas paslaugas, atitinkančias unikalius klientų poreikius. Bus ieškoma galimybių įgalinti balso asistentą, padedant klientui efektyviai naudotis sistemomis.
- supaprastinti operacijas archyvinių bylų nuskaitymui, optimizuoti darbų eigą dokumentų paieškoje.
- pritaikyti dirbtinį intelektą geografinių duomenų tikslumui nustatant sklypo ribas.

2.2.6. Paslaugų vystymas.

Europos Komisijos gairės (toliau – Gairės) paslaugų skaitmenizavimo srityje yra svarbus žingsnis skaitmenizuojant Europos ekonomiką ir visuomenę. Gairės siūlo orientuotis į šiuos pagrindinius tikslus:

- Padidinti skaitmeninių paslaugų prieinamumą ir kokybę, kad visi Europos piliečiai ir verslai galėtų naudotis kokybiškomis skaitmeninėmis paslaugomis, nepriklausomai nuo jų vietos ar socialinės padėties.
- Skatinti skaitmeninių paslaugų inovacijas – sukurti palankias sąlygas skaitmeninių paslaugų inovacijų plėtrai, kad Europos verslas galėtų konkuruoti pasaulinėje rinkoje.
- Apsaugoti vartotojų interesus skaitmeninėse paslaugose, pavyzdžiui, užtikrinant, kad vartotojai būtų informuojami apie paslaugas ir jų sąlygas.

Gairėse pateikiamas išsamus skaitmeninių paslaugų skaitmenizavimo planas, kuris apima įvairius veiksmus:

- Investicijas į skaitmeninę infrastruktūrą, kad visi Europos piliečiai ir verslai galėtų naudotis patikimu ir greitai interneto ryšiu.
- Skatinimą skaitmeninio mokymosi, kad visi Europos piliečiai galėtų įgyti reikalingų įgūdžių naudotis skaitmeninėmis paslaugomis.
- Rėmimą skaitmeninių startuolių, kad jie galėtų augti ir kurti naujas skaitmenines paslaugas.
- Apsaugojimą nuo skaitmeninių grėsmių, pavyzdžiui, kibernetinių atakų, kad vartotojai ir verslai būtų saugūs skaitmeninėje aplinkoje.

Valstybės registrai yra svarbi valstybės valdymo dalis, kuri kaupia ir tvarko informaciją apie įvairius objektus, įskaitant žemės sklypus, nekilnojamąjį turtą, įmones, fizinius asmenis ir kt. Ši informacija yra naudojama įvairiems tikslams, įskaitant mokesčių surinkimą, turto vertinimo, teisėsaugos ir kt.

Šiuolaikiniai technologiniai pokyčiai atveria naujas galimybes valstybės registrų srityje. Naujos technologijos gali padėti pagerinti valstybės registrų efektyvumą, prieinamumą ir naudojimą.

Keletas naujų inovatyvų produktų, kurie galėtų būti taikomi valstybės registrų srityje:

- *Artificial intelligence* (toliau – AI) gali būti naudojamas norint automatizuoti įvairias užduotis, susijusias su valstybės registrų tvarkymu. Pavyzdžiui, AI gali būti naudojamas automatiškai apdorojant dokumentus, atpažįstant įrašus ir nustatant klaidas.
- *Block chain* technologija gali būti naudojama norint sukurti patikimą ir saugią valstybės registrų sistemą. *Block chain* yra decentralizuota duomenų bazė, kuri yra saugoma daugelio kompiuterių tinkle. Tai reiškia, kad duomenys yra apsaugoti nuo įsilaužimo ir negali būti pakeisti.
- *Virtual reality* (toliau – VR) ir *augmented reality* (toliau – AR) technologijos gali būti naudojamos norint pagerinti valstybės registrų vartotojų patirtį. Pavyzdžiui, VR gali būti naudojama sukurti virtualų žemėlapi, kuriame vartotojai gali naršyti pagal valstybės registrų duomenis.

Keletas konkrečių naujų produktų, kurie galėtų būti sukurti valstybės registrų srityje:

- Automatizuota dokumentų apdorojimo sistema, kuri naudoja AI ir mašininio mokymosi technologijas automatiškai apdorojant dokumentus, pateiktus valstybės registrų tvarkymui.
- *Block chain* valstybės registrų sistema, kuri būtų patikima ir saugi.
- VR valstybės registrų žemėlapis, kuriame vartotojai galėtų naršyti pagal valstybės registrų duomenis.

Šie produktai galėtų padėti pagerinti valstybės registrų efektyvumą, prieinamumą ir naudojimą. Jie taip pat galėtų padėti sumažinti korupcijos riziką ir pagerinti valstybės valdymo kokybę.

Naujų produktų kūrimas ir diegimas valstybės registrų srityje reikalauja didelių investicijų ir laiko. Tačiau ilgalaikėje perspektyvoje šios investicijos atsipirks. 2024 m. Registrų centras atliks detalią analizę dėl minėtų produktų kūrimo pasirinkimo vertinant finansines galimybes, tinkamumą registrų veiklai bei turimą kompetenciją.

Vadovaudomasi Direktyva (ES) 2022/2464 dėl įmonių informacijos apie tvarumą teikimo (IJITD) ir Europos tvarumo atskaitomybės standartu (ETAS), įmonės turės rengti tvarumo ataskaitas, kurios turės

būti teikiamos išplėstine hiperteksto ženklinimo kalba (XHTML) formatu pagal Elektroninį ataskaitų teikimo formatą (ESAF), kartu su tvarumo ataskaita, tokiu pačiu formatu, turės būti teikiama ir auditoriaus išvada. Finansų ministerija kuruoja šią sritį ir kol kas nėra konkrečių užduočių kokius funkcionalumus turės užtikrinti Registrų centras. Pagal šiuo metu galiojantį teisinį reglamentavimą, įstatymų nustatytais atvejais, Registrų centrui kartu su metinių finansinių ataskaitų rinkiniu teikiamas metinis pranešimas. Į metinį pranešimą pagal Direktyvą bus įtraukta informacija apie tvarumą. Registrų centras turės sudaryti galimybes priimti Tvarumo ataskaitas ir jas saugoti. Vėliau reiktų jas apdoroti, išskirti ETAS standartais nustatytą informaciją ir ją katalogizuoti. Dabartinis finansinių ataskaitų modulis (JAR posistemė) yra pasenęs ir reiktų planuoti naujo modulio kūrimą siekiant priimti ir apdoroti tvarumo ataskaitas.

2.2.7. 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.

VšĮ Valdymo koordinavimo centras įvertino Registrų centro korupcijos prevencijos veiklą aukščiausiu A+ balu bei pripažino įmonę valdysenos lyderiu visos šalies mastu, išskirdamas sistemingą ir platų antikorporcinių priemonių rinkinį, sėkmingą jų integravimą į įmonės kultūrą.

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

Siekiant užtikrinti, jog informacinių technologijų techninė ir programinė įranga, informacinių technologijų priemonės, kuriomis apdorojami registrų bei valstybės informacinių sistemų duomenys, būtų apsaugotos nuo fizinių grėsmių, nebūtų sunaikintos ar sugadintos, neteisėtai pasisavinti, ar kitaip neteisėtai panaudotos, numatoma:

- ▶ įgyvendinti Registrų centro Informacijos saugumo valdymo sistemos (ISVS) periodinio vertinimo, nuolatinės stebėsenos ir veiksmingumo užtikrinimo procesus;
- ▶ atlikti Registrų centro Ypatingos svarbos informacinės infrastruktūros (YSII) ir tvarkomų informacinių išteklių saugos (rizikos ir IT saugos atitikties) auditą;
- ▶ parengti ir įgyvendinti Registrų centro ISVS sertifikavimui pagal ISO 270001 standartą reikalingų veiksmų planą.

Diegiant atsparumo korupcijai priemones ir procesus, užtikrinančius, kad įmonės veikla būtų vykdoma skaidriai ir sąžiningai, numatoma:

- ▶ atlikti korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymą rizikingiausiose įmonės veiklos srityse;
- ▶ peržiūrėti ir atnaujinti korupcijos prevencijos procesus, mokymo programas;
- ▶ atlikti periodinį Atsparumo korupcijai lygio nustatymą bei atnaujinti korupcijos prevencijos veiksmų planą.

Kad veiktų efektyvi ir nuolat tobulinama rizikų valdymo sistema bei tinkamai būtų užtikrinti valstybės nacionalinio saugumo interesai, Registrų centre numatoma:

- ▶ užtikrinti įmonės sudaromų sandorių ir sprendimų atitiktį nacionalinio saugumo interesams, modernizuoti įslaptintos informacijos ryšių ir informacinę sistemą (IIIRIS);

- ▶ pasirengti įgyvendinti priimančios šalies paramos teikimo ir valstybines mobilizacines užduotis pagal civilinės mobilizacinės institucijos mobilizacijos planą;
- ▶ priimti sprendimus, reikalingus krizių ir ekstremaliųjų situacijų prevencijai, pasirengimui krizėms ir ekstremaliosioms situacijoms organizuoti ir (ar) reagavimui krizės ir ekstremaliosios situacijos metu užtikrinti.

2.2.8. Registrų tvarkymas

Registrų tvarkymo srities struktūrinių padalinių pagrindinis uždavinys yra viešųjų paslaugų teikimas ir valstybės pavestų specialiųjų įpareigojimų vykdymas. Esame atsakingi už 11 registrų ir Nekilnojamojo turto kadastro tvarkymą. Iš jų 5 yra pagrindiniai valstybės registrai (įskaitant Nekilnojamojo turto kadastrą).

Duomenų poreikiui visuomenėje nuolat augant, svarbu, kad valstybės informaciniai išteklių būtų tvarkomi taip, kad juose kaupiami duomenys būtų išsamūs, patikimi, saugūs, o taip pat greitai ir patogiai prieinami visuomenei.

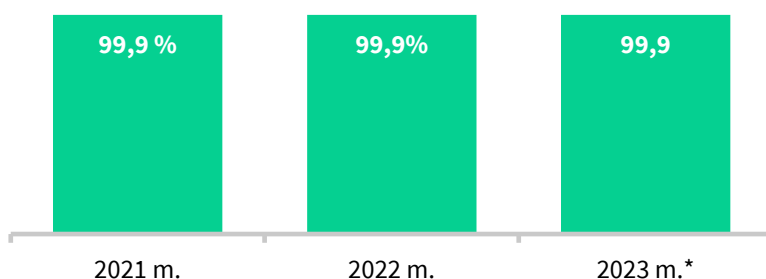
Nepaisant per pastaruosius keletą metų pasiektos pažangos ir toliau privalome ieškoti progresyvių sprendimų registrų tvarkymo srityje. Klientų lūkesčiai greitai gauti kokybiškas registrų tvarkytojų paslaugas skatina nuolat tobulėti, o valstybės keliami tikslai įpareigoja užtikrinti duomenų tikslumą,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

Siekdami išlaikyti pastaruoju metu įgautą pagreitį ir toliau užtikrinsime, kad registrų objektų registravimas valstybinės reikšmės registruose išliktų svariu pagrindu priimant duomenimis grįstus sprendimus ir prisidėtų prie tolimesnės valstybės ir visuomenės pažangos.

Teisingi, tikslūs ir išsamūs tvarkomų registrų duomenys

Registrų tvarkymo srityje ypatingas dėmesys skiriamas registruose kaupiamų duomenų patikimumui, išsamumui bei teisingumui. Pastaruosius keletą metų buvo kryptingai dirbama siekiant identifikuoti tikslintinų įrašų registruose apimtis, nustatant prioritetus registruose sukauptų duomenų tikslinimui ir organizuojant duomenų atskiruose registruose tvarkymą. Taip pat buvo imtasi veiksmų siekiant užtikrinti registruose kaupiamų duomenų išsamumą bei teisingumą, periodiškai vykdant į registrus įrašomų duomenų bei pasitaikančių klaidų monitoringą ir neatidėliotiną nustatytų netikslumų tvarkymą, o tai leido pasiekti aukštą, kasmet į registrus įrašomų ir kaupiamų duomenų išsamumo, patikimumo bei teisingumo lygį, užtikrinant, kad įmonės klientus pasiektų tik aktualūs duomenys ir informacija.

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



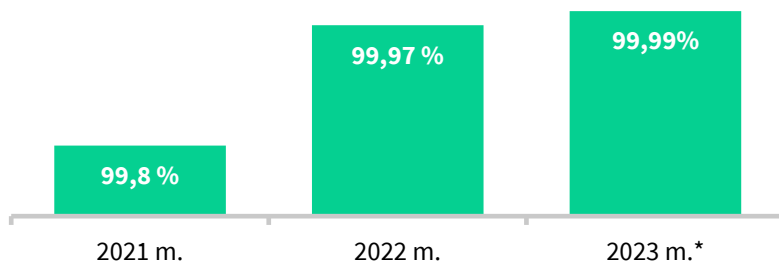
Atskirai paminėtinas Juridinių asmenų registras ir jo duomenų aktualumas bei pastaraisiais metais Registrų centro aktyviai vykdoma veikla, skatinanti juridinių asmenų vadovus teikti finansinės atskaitomybės dokumentus bei periodiškai atnaujinti duomenis. Finansinės atskaitomybės dokumentus teikiančių juridinių asmenų skaičius nuosekliai auga ir jau siekia beveik 70 proc. Tai sudaro prielaidas patenkinti informacijos vartotojų poreikius gauti teisingą informaciją apie įmonių finansinę būklę, veiklos

rezultatus ir pinigų srautus bei daugeliui finansinių ataskaitų vartotojų padeda priimti ekonominius sprendimus ir skaidrinti verslą. Taip pat ši informacija padeda įgyvendinti pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos priemones. Kita veiklos sritis – užtikrinti, kad Juridinių asmenų registre būtų registruoti tik veiklą vykdančios juridiniai asmenys. Siekiant šio tikslo intensyviai vykdomas veiklos nevykdančių juridinių asmenų likvidavimas Juridinių asmenų registro tvarkytojo iniciatyva. Pradedant 2020 m. mūsų aktyvių veiksmų dėka iš Juridinių asmenų registro išregistruota virš 44 tūkst. juridinių asmenų, o dar apie 30 tūkst. juridinių asmenų yra pradėtos likvidavimo procedūros. Registrų centro darbuotojų veiksmų visuma leido užtikrinti, kad Juridinių asmenų registre būtų kaupiami tik aktuali informacija apie veikiančius juridinius asmenis, ir paskatinti iki tol informacijos ir duomenų netekusius juridinius asmenis aktyviau vykdyti teisės aktais jiems nustatytas pareigas atnaujinti registre kaupiamą informaciją, bei teikti finansinės atskaitomybės dokumentus registro tvarkytojui.

Registrų objektų įregistravimas teisės aktuose nustatytais terminais.

Kasdien Registrų centras sulaukia apie 10 tūkst. prašymų suteikti atitinkamas paslaugas. Dauguma iš jų – registrų objektų registravimas ar duomenų tikslinimas. Labai svarbu užtikrinti, kad registrų objektų registravimas maksimaliai būtų vykdomas teisės aktų nustatytais terminais. Nuolatinis teikiamų prašymų įvykdymo monitoringas leido užtikrinti ne tik terminų laikymąsi, bet ir įvertinti pasitaikančias darbų vėlavimo priežastis bei darbuotojams tenkančius darbo krūvius. Buvo priimti sprendimai keisti darbo organizavimą, siekiant kuo tolygiau paskirstyti klientų užsakymus visiems teritoriniams registrų tvarkytojų padaliniais. Įdiegėme automatizuotą darbų skirstymo modulį ir atsisakėme teritorinio registravimo principo. Vėliau automatizuotas darbų skirstymo modulis pradėtas taikyti ne tik didžiajai daliai registrų tvarkymo srities darbuotojų, bet ir klientų aptarnavimo, Archyvo padaliniuose. Automatizuotas darbų skirstymas leido suvienodinti darbų krūvius bei prisideda prie registrų objektų registravimo laiku.

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



Teisingų ir pagrįstų registratorių priimamų sprendimų užtikrinimas.

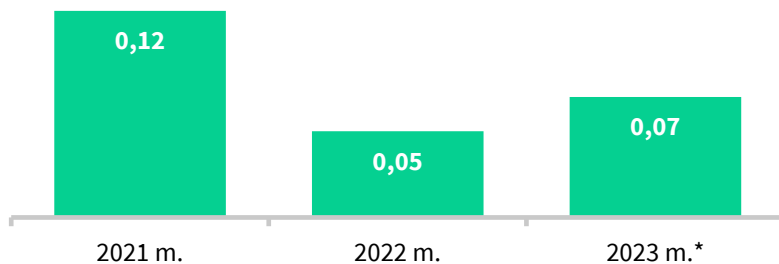
Užtikrinant registrų tvarkymo srities darbuotojų priimamų sprendimų teisėtumą ir pagrįstumą, nuolat, kelis kartus per metus, organizuojami darbuotojų mokymai bei atestacija, periodiškai vykdoma registratorių priimtų sprendimų kokybės kontrolė, parengti ir kasmet peržiūrimi bei, prireikus, tikslinami registrų objektų registravimo procesai. Be to, buvo sukurtos ir įdiegtos programinės priemonės, leidusios dalinai automatizuoti raštų trūkumų pašalinimą bei sprendimų atsisakyti registruoti registrų objektus rengimą. Šios priemonės leido ne tik supaprastinti ir efektyvinti registratorių darbą, bet ir vienodinti sprendimų parengimo praktiką visuose padaliniuose.

Registrų tvarkytojų priimamų sprendimų kokybė, jų darbo efektyvumas, o taip pat ir administracinė našta klientams didele dalimi priklauso nuo to, kiek yra aiškūs, detalūs registrų tvarkymo veiklą reglamentuojantys teisės aktai.

Identifikavus, kad dalies registrų objektų registravimą reglamentuojančių teisės aktų nuostatos neatitinka šių dienų aktualijų, sistemiškai nesuderintos su kitų teisės aktų nuostatomis, o kartais net gi yra prieštaraujančios, nuosekliai ir kryptingai dirbant buvo pakeisti Juridinių asmenų registro, Įgaliojimų registro, Turto arešto aktų registro nuostatai.

Esminis nuoseklaus ir kryptingo darbo rezultatas – nuo 2024 metų įsigaliosiantys naujos redakcijos Nekilnojamojo turto registro įstatymas ir naujos redakcijos Nekilnojamojo turto registro nuostatai, kurie užtikrins, kad Nekilnojamojo turto registro objektų registravimo teisinis reglamentavimas taps nuoseklesnis, logiškesnis ir sistemiškesnis, o Nekilnojamojo turto registro objektų registravimo procesas aiškesnis ir efektyvesnis.

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



Registru konsolidavimas.

Vidiniais Registru centro resursais atlikus Įmonės tvarkomų valstybės registru analizę, matomos galimybės juos konsoliduoti. Nors tai ilgas, gilios analizės ir didelių resursų reikalaujantis procesas, tačiau pirmieji žingsniai Lietuvoje žengiami jau šiandien – nuo 2024 m. sausio 1 d. Įmonė taip pat vykdys ir Lietuvos Respublikos miškų valstybės kadastro tvarkytojos funkcijas.

Numatoma, kad konsolidavus informaciją apie žemės sklypus ir miškus vienoje institucijoje, bus sudarytos prielaidos suvienodinti skirtingų kadastrų duomenis apie tą patį objektą, išvengti besidubliuojančios informacijos, pagerės jos kokybė, o Įmonė, turėdama didelę sistemų, paslaugų kūrimo ir duomenų integravimo patirtį, skaitmenizuos Miškų valstybės kadastro duomenų registravimo ir teikimo klientams procesus. Tai sudarys galimybes operatyviau ir paprasčiau pateikti ir gauti patikimą informaciją apie miškus.

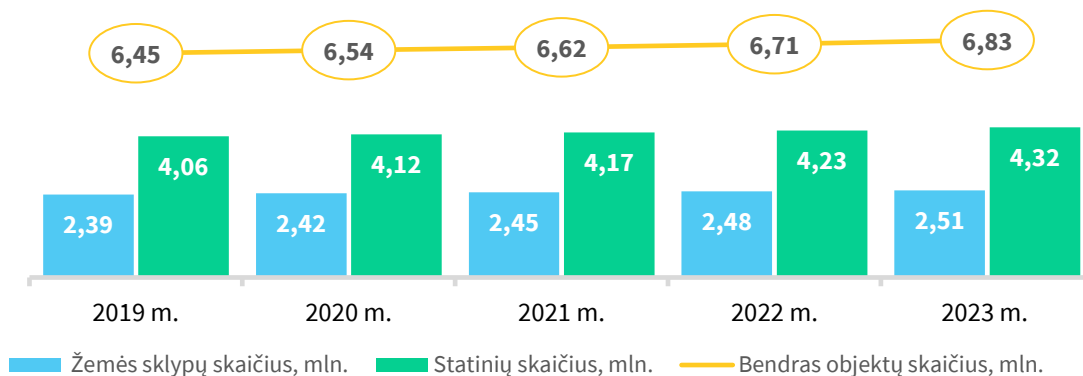
Ateityje tikslinga atlikti išsamią analizę apie Lietuvoje veikiančius registrus ir informacines sistemas, identifikuoti ir pasirengti sąrašą registru ir (ar) informacinių sistemų, kurių tvarkytojo funkcijų perdavimas Registru centrai būtų naudingas valstybei.

Žemės ir statinių masinis vertinimas.

Registru centras, kiekvienais metais įvertina visą Lietuvos Respublikoje esantį nekilnojamąjį turtą (kiekvieną objektą atskirai). Tai unikali, didelę svarbą įvairiuose valstybėje vykstančiuose procesuose turinti ir daugumą gyventojų bei juridinių asmenų paliečianti veikla. Nustatomos vertės naudojamos fiskalinėje, socialinėje ir kitose piliečiams ir valstybei aktualiose srityse, ypač valstybei planuojant visuotinį nekilnojamojo turto apmokestinimą ir apskaičiuojant nekilnojamojo turto mokesčius.

Lietuvoje sukurta nekilnojamojo turto masinio vertinimo sistema, kaip neatsiejama nekilnojamojo turto mokesčių administravimo dalis bei profesionalus nekilnojamojo turto masinis vertinimas, yra palankiai vertinama tarptautinių finansinių institucijų, tokių kaip Pasaulio bankas, o Registru centras gerėja patirtimi masinio vertinimo srityje dalinasi ir su kitomis šalimis.

21 grafikas. Masinio vertinimo objektų skaičius, vnt.



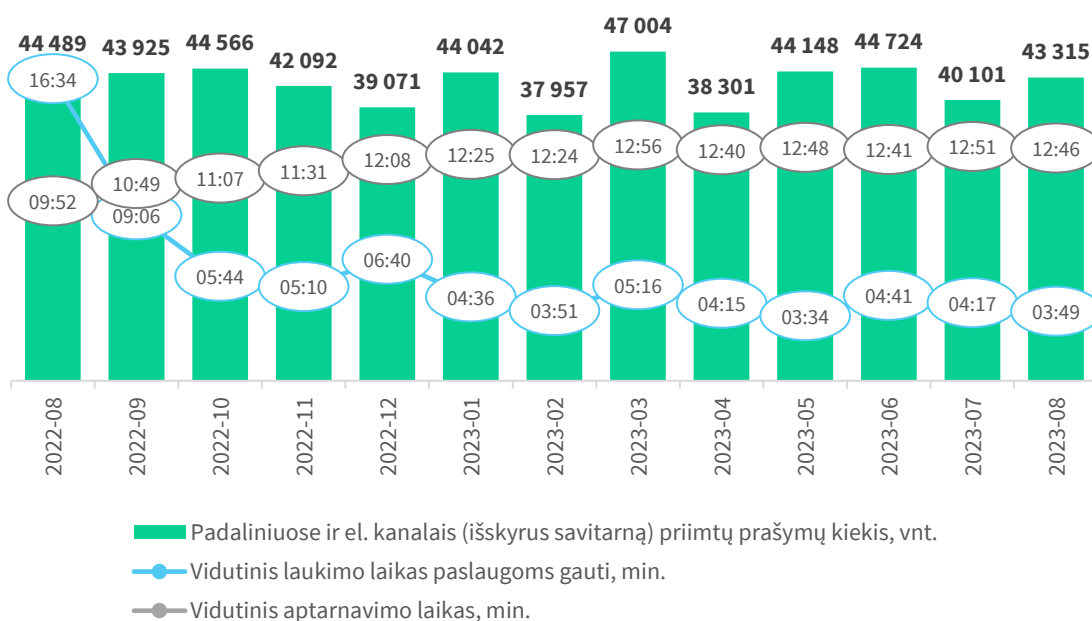
2.2.9. Klientų aptarnavimas

Registrų centro klientų aptarnavimas yra skirstomas į dvi pagrindines grupes:

- ▶ Privačių klientų aptarnavimą – tai fiziniai ir juridiniai asmenys, neturintys sutartinių įsipareigojimų su Registrų centru.
- ▶ 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. 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.).

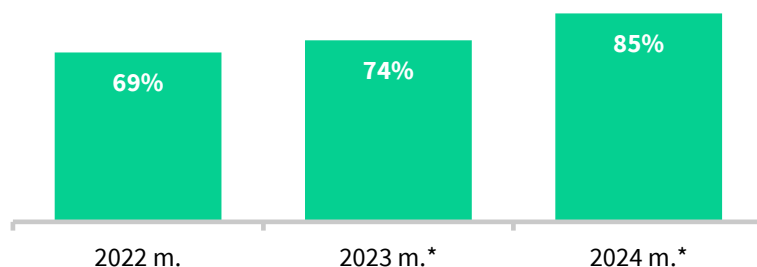
Registrų centras yra parengęs atskirą klientų aptarnavimo gerinimo programą bei stebėsenos sistemą. Matuojami pagrindiniai rodikliai, kurie yra susiję su klientų aptarnavimo gerinimu: atsiliepiamumas konsultacijų centre, laukimo ir aptarnavimo laikas klientų aptarnavimo vietose.

22 grafikas. Vidutinis klientų laukimo bei klientų aptarnavimo laikas, min.



Viena iš svarbių sričių siekiant gerinti klientų patirtį – sutarčių sudarymo su verslo klientais proceso tobulinimas. Šiuo metu Registrų centre ruošiamos dvių tipų sutartys: tipinės ir netipinės duomenų teikimo sutartys. Parengti tipinę sutartį užtrunkama iki 5 darbo dienų. Kasetmet tipinių sutarčių dalis didėja.

23 grafikas. Tipinių sutarčių dalis, proc. (*progozė).



Įmonė, siekdama toliau gerinti klientų patirtį, kuria vieningą sutarties formatą (numatyta parengti 2023 m. IV ketvirtį), kuris leistų apie 50 proc. netipinių sutarčių klientus aptarnauti labiau standartizuotu būdu, tai sutarčių sudarymo trukmę sutrumpintų iki 10 darbo dienų. Pasiekus tokį rezultatą, liktų apie 10 proc. sudėtingų klientų, kuriems turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys juos aptarnaujant.

Proaktyvus klientų aptarnavimas – viena iš vystomų sričių. Įmonė identifikuoja klientų grupes, kurioms aktualūs konkretūs duomenų rinkiniai ir informuoja juos apie galimybę gauti duomenis, naudingus tobulinant jų veiklą ar atliekant tam tikras funkcijas. Siekiama išgryninti duomenų poreikį tikslinėms klientų grupėms, pvz., notarams, advokatams, savivaldybėms, bei sudaryti sąlygas sudarant vieną sutartį gauti aktualų duomenų paketą.

Registrų centre įgyvendinama klientų aptarnavimo gerinimo programa, kuri paremta klientų aptarnavimo 2021–2025 m. vizija ir apima tris pagrindines sritis:

Klientų aptarnavimo kanalus	Klientų patirties gerinimą	Darbuotojų pasitenkinimą, kompetenciją
-----------------------------	----------------------------	--

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. 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 skaitmenizuotų paslaugų spektro plėtimą, klientų aptarnavimo padaliniuose eilių valdymo sistemos, išankstinės klientų registracijos, skambučių valdymo įrangos, interaktyvių konsultacijų

platformos techninių sprendimų vystymą. 2023 m. įgyvendintos strateginių kryptių priemonės bus tęsiamos ir tobulinamos ateityje:

- ▶ statistikos ir prognozių sistemos tobulinimas;
- ▶ planšėčių įdiegimas ir integravimas klientų aptarnavimo centruose;
- ▶ el. pašto ir žinučių integravimas į Skambučių centro aptarnavimo programą;
- ▶ elektroninių skaitmenizuotų paslaugų teikimo svetainėje ir savitarnoje apjungimas (logged in sessions);
- ▶ el. kanalais užsakomų ir gaunamų skaitmeninių paslaugų plėtra ir didinimas; inovatyvaus ir išmanaus pokalbių kolegos – roboto (angl. *Webchat* + *Chatbot*) diegimas;
- ▶ video konsultacijų integravimas į Konsultacijų centrą.

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

Svarbus 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.

2024 m. prioritetiniai darbai:

- ▶ žinių valdymo sistemos tobulinimas ir palaikymas:
 - nauda darbuotojui – visa informacija vienoje vietoje, paprasta ir greita paieška;
 - nauda klientui – pasitenkinimas kokybiškais RC konsultacijomis ir paslaugomis;
- ▶ tiksliniai profesiniai darbuotojų mokymai.

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

Siekiant patenkinti Registrų centro klientų lūkesčius bei kelti klientų pasitenkinimą, sukurta kokybės aptarnavimo vertinimo metodika :

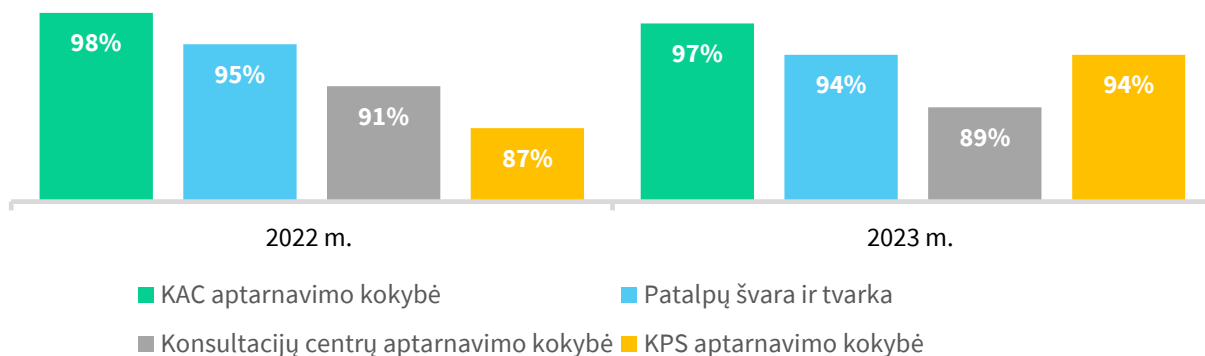
- ▶ Įdiegtas **klientų patirties tyrimas (NPS)**. Klientų pasitenkinimas matuojamas Įmonėje po kiekvienos suteiktos paslaugos klientų aptarnavimo centruose, Konsultacijų centre, savitarnoje bei po komercinių paslaugų teikimo. Atsižvelgiant į klientų nuomonę ir apklausos rezultatus vykdomi procesų, paslaugų suteikimo, konsultavimo bei kiti tobulinimo veiksmai. Remdamasi NPS aukštais klientų vertinimų rezultatais, Įmonė daro išvadą, kad tai duoda teigiamų pokyčių tiek klientams, tiek darbuotojams.
- ▶ Remiantis klientų patirčių nuomone, atnaujintas **klientų aptarnavimo standartas**, kuriame daugiau dėmesio skirta asmenų su negalia aptarnavimui, pateikti aspektai, kaip suvaldyti sudėtingas situacijas. Standarto palaikymą Įmonė užtikrina reguliariai vertindama, kaip sekasi jo laikytis, rezultatai pristatomi darbuotojams bei stengiamasi atitikti aukščiausių aptarnavimo lygį ne tik viešajame, bet ir privačiame sektoriuose. Remiantis aptarnavimo standarto vertinimų rezultatais, matomas poveikis darbuotojams, kuris vėliau daro įtaką geresnei klientų patirčiai.
- ▶ Sukurtas **skundų ir padėkų valdymo procesas**, analizuojamas kiekvienas gautas skundas, priežastys, jų pasikartojimas, ieškoma centralizuotų sprendimų priežastims šalinti. Atnaujinami procesai, atsisakoma perteklinių veiksmų, ieškoma kuo patogesnių būdų aptarnauti klientus. Skundų dėl aptarnavimo kokybės mažėjimą ir padėkų augimą Įmonė vertina kaip teisingai pasirinktą pokyčio kelią. Stebėdama rezultatų pokyčius ir matydama jų augimą, 2024–2027 m. Įmonė nuosekliai tęs pradėtus veiksmus, stebės rinkos

pokyčius viešajame bei privačiuose sektoriuose, ieškos naujų galimybių tobulindama Registrų centro klientų aptarnavimą.

- ▶ Vykdomi nauji Registrų centro savitarnos ir naujos internetinės svetainės projektai, tačiau jų rezultatas bus matomas tik 2024 m. klientų palankumo tyrime.

APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAI		
I. KLIENTŲ PATIRTIES TYRIMAI (NPS)	II. KA STANDARTO ATITIKIMAS	III. SKUNDAI IR PADĖKOS
<p>Dažnumas: Iškart po suteiktos paslaugos.</p> <p>Matuojama:</p> <ul style="list-style-type: none"> po kontaktinės apklausos; kliento kelionė: aptarnavimo metu arba po aptarnavimo. <p>Kanalai:</p> <ul style="list-style-type: none"> po paslaugų suteikimo KAC padaliniuose; po paslaugų suteikimo per savitarnos sistemą; po komercinių paslaugų suteikimo; po konsultacijos telefonu. <p>Procesas: Vykdyti klientų patirtis.</p>	<p>Dažnumas: Du kartus per mėnesį.</p> <p>Matuojama:</p> <p>padalinių auditas; aptarnavimo kokybės vertinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> patalpų tvarka ir švara; KAC darbuotojų aptarnavimo kokybė; KC darbuotojų aptarnavimo kokybė; KC darbuotojų užklausų kokybė; KPS darbuotojų aptarnavimo kokybė. <p>Kanalai:</p> <ul style="list-style-type: none"> KAC, KPS ir KC darbuotojai bei padaliniai; aptarnavimas savitarnoje. <p>Procesas: Vertinti klientų aptarnavimo kokybę.</p>	<p>Dažnumas: kartą per mėnesį.</p> <p>Matuojama: automatizuota skundų ir padėkų suvestinė Cognos įrankyje.</p> <p>Kanalai: KAC, KPS, KC, PD darbuotojai bei padaliniai.</p> <p>Procesai: Valdyti padėkas. Valdyti skundus.</p>

24 grafikas. Veikianti kokybės vertinimo sistema, proc.

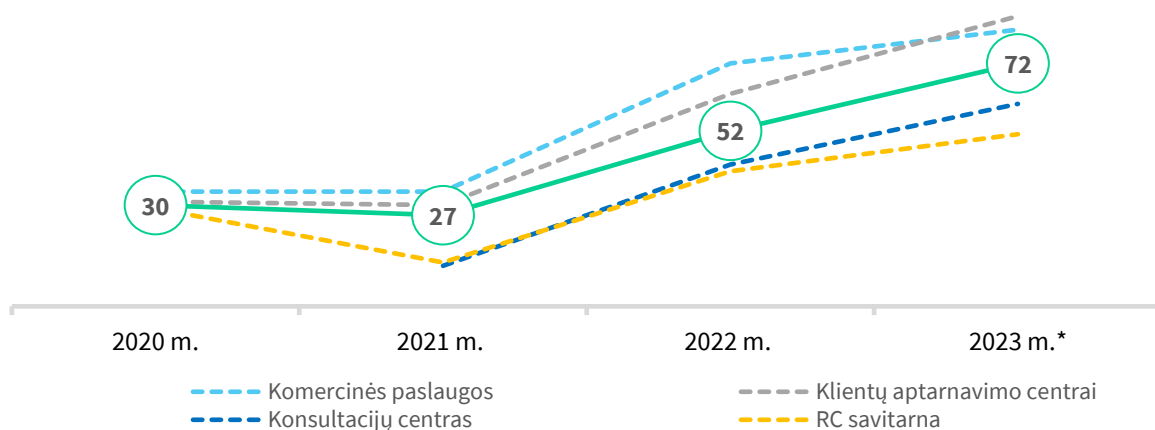


Klientų aptarnavimas anglų kalba.

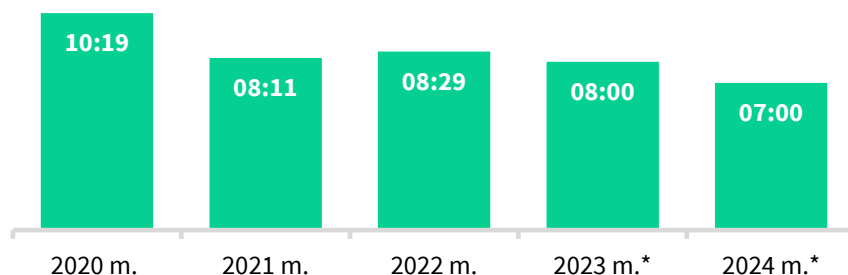
Nuo 2022 m. Registrų centro konsultacijų ir klientų aptarnavimo centruose atliekamas klientų konsultavimas (raštu ir žodžiu) anglų kalba. Elektroninėje varžytinių informacinėje sistemoje jau veikia paslaugos pasirinkimas anglų kalba. Elektroniniais kanalais teikiamų paslaugų prieinamumas anglų kalba yra sudėtingesnis, kadangi esami el. svetainės bei savitarnos techniniai sprendimai nėra paprastai ir lengvai modifikuojami. Pagal šiuo metu vykdomo strateginio elektroninių kanalų vystymo projektą, naujo tipo el. paslaugos naujuose techniniuose sprendimuose bus pradėtos perkurti nuo 2023 m. IV ketvirčio, jų perkėlimas užtruks metus. Atsižvelgiant į tai, Registrų centras planuoja pagrindines aktualias el. paslaugas užsieniečiams pritaikyti teikti anglų kalba, techniniai sprendimai numatomi per 2023 m. Šiuo metu yra

atlikta techninė inventorizacija, kokių techninių pakeitimų konkrečiose paslaugose reikia, atitinkamai planuojami sistemų pakeitimų techniniai darbai. Tikimasi nuo 2024 m. turėti visas technines galimybes užtikrinti paslaugų teikimą anglų kalba.

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



26 grafikas. Vidutinis laukimo laikas klientų aptarnavimo padaliniuose, min. (*progozė)



Duomenų centras ir administracinės patalpos.

Registrų centras reaguodamas į šiuolaikines biuro patalpų tendencijas, perimtame patikėjimo teise valdyti 3 pastatų objekte (Studentų g. 39) vykdo rekonstrukciją. Įrengtas naujas, patikimas, atitinkantis aukščiausius tarptautiniams ir nacionaliniams duomenų centrų keliamus reikalavimus, duomenų centras. Naujojo duomenų centro kokybė buvo įvertinta tarptautinės organizacijos „Uptime institute“ ir gautas „Tier III“ sertifikatas. Svarbu paminėti, kad naujam duomenų centrui suteiktas Valstybinio duomenų centro statusas.

2024 m. I ketvirtį numatyta užbaigti administracinio pastato rangos darbus, sumontuoti 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.

2.2.10. Specifiniai gebėjimai ir tarptautinis bendradarbiavimas

Siekiant didinti Registrų centro tarptautinį žinomumą ir pripažinimą, orientuotą į inovatyvių sprendimų paiešką, pažangos siekimą, Registrų centras numato veiksmingiau dalyvauti šių tarptautinių asociacijų, organizacijų ir darbo grupių veiklose:

- ▼ Europos nacionalinių kartografavimo ir nekilnojamojo turto kadastro bei registro institucijų asociacijoje (angl. *EuroGeographics*);
- ▼ Europos verslo registrų asociacijoje (angl. *EBRA*);
- ▼ Europos žemės registrų asociacijoje (angl. *ELRA*);
- ▼ Europos Sąjungos nuolatiniam kadastro komitete (angl. *PCC*);
- ▼ Tarptautinėje vertintojų asociacijoje (angl. *IAAO*);
- ▼ Tarptautinio turto mokesčio institute (angl. *IPTI*);
- ▼ Viešųjų archyvų ir kitas dokumentų valdymu suinteresuotas organizacijas vienijančioje organizacijoje (angl. *DLM Forum*);
- ▼ Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos Žemės administravimo darbo grupėje (angl. *UNECE WPLA*);
- ▼ Jungtinių Tautų pasaulinės geografinės erdvinės informacijos valdymo ekspertų komitete Europos regionui (angl. *UN-GGIM: Europe*).

Dalyvavimas tarptautinėse asociacijose ir organizacijose sudaro geras galimybes atstovauti Registrų centro interesams užsienyje ir dalintis patirtimi tarptautiniu mastu. Numatoma taikyti priemones, kad vadovai ir specialistai tarptautinių asociacijų ir organizacijų rengiamuose seminaruose, konferencijose, forumuose ir kitokio formato renginiuose pristatytų Registrų centro veiklą, naujoves, teikiamas elektronines paslaugas gyventojams, verslui bei valdžios institucijoms. Registrų centras toliau planuoja viešinti savo pasiekimus tarptautinių asociacijų leidžiamuose leidiniuose bei jų interneto svetainėse.

Siekdama užtikrinti Registrų centro pažangą priimant strateginius sprendimus, taip pat įgyti įvairiapusiškesnės patirties, pasisemti išsamesnių 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 Europos Sąjungos naujienas, Europos Komisijos direktyvinių dokumentų rengimą ir priėmimą, kurie gali turėti įtakos Registrų centro priimamiems strateginiams sprendimams, taip pat apie užsienio šalių giminingų institucijų veiklą bei pasiekimus. Planuojama stiprinti bendradarbiavimą su Rytų partnerystės šalių institucijomis rengiant studijų vizitus bei mokymus Registrų centre.

Įmonė numato vadovautis 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, kuria iš dalies keičiamos Direktyvos (ES) 2017/1132 nuostatos, kiek tai susiję su vienos valstybės ribas peržengiančiu pertvarkymu, jungimu ir skaidymu, 2021 m. birželio 18 d. Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2021/1042, kuriuo nustatomos Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos (ES) 2017/1132 taikymo taisyklės, susijusios su registrų sąveikos sistemos techninėmis specifikacijomis ir procedūromis, ir panaikinamas Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2020/2244 bei kt.

2.2.11. Tvarumo politika

Registrų centras yra socialiai atsakinga Įmonė ir vykdydama savo veiklą nuosekliai vadovaujasi trimis prioritetinėmis tvarumo (angl. *Sustainability*) kryptimis – aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir valdysenos (angl. *Environmental, Social, Governance, ESG*), kurios patvirtintos Registrų centro Tvarumo politikoje, patvirtintoje 2023 m. spalio 25 d. valdybos sprendimu (2023 m. lapkričio 7 d. protokolas Nr. PR-334 (1.1 E). Įmonė prisiima atsakomybę ir sistemaiškai atsako už savo veiklos daromą reikšmingumą tvarumo prioritetinėse kryptyse. Taip pat Įmonė prisideda prie Jungtinių Tautų iškeltų darnaus vystymosi tikslų (toliau – DVT) pasiekimo. Atlikus analizę, identifikuoti 9 DVT, kuriems Įmonė daro teigiamą įtaką.



TVARUMO PRIORITETINĖS KRYPTYS, TIKSLAI, PRIEMONĖS IR RODIKLIAI

Aplinkosaugos kryptis

Registrų centras įgyvendindamas aplinkosaugos kryptį vertina Įmonės veiklos reikšmingumą klimato kaitai ir siekia prisidėti prie Paryžiaus susitarimo tikslo – iki 2050 m. pasiekti, kad Europos Sąjungos poveikis klimatui taptų neutralus, ir imasi veiksmų siekdama išvengti neigiamo poveikio klimato kaitai.

Aplinkosaugos krypties tikslai – klimato kaita ir žiedinė ekonomika, kurie apima problemas susijusias su klimato kaita, šiltnamio efektą sukeliančių dujų (toliau – ŠESD) emisijomis, gamtos išteklių efektyviu naudojimu, atliekų tvarkymo optimizavimu ir naudojamų įrenginių vertės išlaikymu, ir numato priemones siekiant prisidėti prie šių problemų sprendimo.

Aplinkosaugos krypties tikslai, pagrindinės priemonės turinčios didžiausią reikšmingumą, rodikliai ir jų siektinos reikšmės 2027 m.:











Tikslas – klimato kaita.	Tikslas – žiedinė ekonomika.
<p>Priemonės:</p> <ul style="list-style-type: none">• žaliosios energijos naudojimas;• pastatų energetinio naudingumo didinimas;• tiekėjų ŠESD kiekio mažinimas. <p>Rodiklis:</p> <ul style="list-style-type: none">• ŠESD emisijų kiekio sumažinimas 20 proc. 2022 m. ŠESD emisijų kiekis – 1 648,4 tonų. <p>Rodiklis pradėtas matuoti 2023 m.</p>	<p>Priemonės:</p> <ul style="list-style-type: none">• atliekų tvarkymo optimizavimas;• informacinių technologijų įrenginių priežiūra ir taisymas. <p>Rodiklis:</p> <ul style="list-style-type: none">• buitinių atliekų kiekio sumažinimas 10 proc. 2022 m. – 1 245 m³. <p>Rodiklis pradėtas matuoti 2023 m.</p>
<p>Įmonė prisideda prie šių DVT:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"><div style="text-align: center;"><p>12 ATSAKINGAS VARTOJIMAS IR GAMYBA</p></div><div style="text-align: center;"><p>13 KOVA SU KLIMATO KAITA</p></div></div>	

Socialinės atsakomybės kryptis

Registrų centras įgyvendindamas socialinės atsakomybės kryptį vertina poveikį Įmonės žmogiškiesiems ištekliams (visiems Įmonės darbuotojams), vertės grandinės darbuotojams ir klientams.

Socialinės atsakomybės krypties tikslai: darbo sąlygos, darbuotojų lygios galimybės, vertės grandinės darbuotojai ir klientai. Šie tikslai apima tinkamų darbo sąlygų, deramo darbo užmokesčio, darbuotojų teisių ir interesų atstovavimo, darbuotojų privatumo, vienodo požiūrio ir lygių galimybių visiems Įmonės esamiems ir būsimiems darbuotojams užtikrinimą. Be to, Įmonė sieks daryti įtaką vertės grandinėje, kad vertės grandinės darbuotojams būtų užtikrinamos tinkamos darbo sąlygos, lygios galimybės ir darbuotojų įvairovė. Įmonė sieks dar didesnio klientų pasitenkinimo gaunant Įmonės teikiamas paslaugas.

Socialinės atsakomybės krypties tikslai, pagrindinės priemonės turinčios didžiausią reikšmingumą, rodikliai ir jų siektinos reikšmės 2027 m.:

 <p>Tikslas – darbo sąlygos.</p> <p>Priemonės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • darbuotojų sauga ir sveikata; • papildomos naudos; • deramas darbo užmokestis; • darbuotojų teisių ir interesų atstovavimas; • darbuotojų privatumas. <p>Rodiklis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savanoriška metinė darbuotojų kaita, proc. 2027 m. <15 proc. <p>2023 m.* – 7,3 2022 m. – 11,67 2021 m. – 10,89 *2023 m. I-III ketv.</p>	 <p>Tikslas – darbuotojų lygios galimybės.</p> <p>Priemonės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lygių galimybių užtikrinimas; • darbuotojų mokymas; • smurto ir priekabiavimo prevencija; • darbuotojų įvairovė. <p>Rodiklis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • moterų, užimančių aukščiausio lygio vadovų pozicijas, procentas >40 proc. <p>2023 m.* – 44 2022 m. – 40 2021 m. – 36</p>	 <p>Tikslas – vertės grandinės darbuotojai.</p> <p>Priemonė:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiekėjų etikos kodeksas. <p>Rodiklis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiekėjų, su kuriais pasirašyta sutartis, užpildytų deklaracijų kiekis 100 proc. <p>Rodiklis bus pradėtas matuoti 2024 m.</p>	 <p>Tikslas – klientai</p> <p>Priemonės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • klientų privatumas; • galimybė gauti kokybišką informaciją; • kibernetinio saugumo užtikrinimas; • klientų nediskriminavimas; • savitarna. <p>Rodiklis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • klientų palankumo rodiklis (NPS) – 60. <p>2023 m.* – 72 2022 m. – 52 2021 m. – 28</p>			
<p>Įmonė prisideda prie šių DVT:</p>						




*Rodiklio planuojama reikšmė.

Valdysenos kryptis

Registų centras įgyvendindamas valdysenos kryptį vertina gerosios valdysenos praktikas, kuriomis prisideda prie visuomenės socialinės raidos ir ekonominės gerovės kūrimo.

Valdysenos krypties tikslas – verslo etika. Šis tikslas apima įmonės kultūros auginimą, pranešėjų apsaugos užtikrinimą, sąžiningą elgesį su tiekėjais, rizikų nuolatinį identifikavimą ir kontrolę, siekiant identifikuoti ir įvertinti įvykius, galinčius turėti neigiamos įtakos įmonės veiklai.

Valdysenos krypties tikslas, pagrindinės priemonės, turinčios didžiausią reikšmingumą, rodiklis ir jo siektina reikšmė 2027 m. pateikiami dešinėje esančiame paveiksle.

<p>Tikslas – verslo etika.</p>  <p>Priemonės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įmonės kultūra; • pranešėjų apsaugos užtikrinimas; • santykiai su tiekėjais; • rizikų kontrolė. <p>Rodiklis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gerojo valdymo indeksas pagal VKC metodiką – A+. <p>2023 m. – A 2022 m. – A 2021 m. – A</p>
<p>Įmonė prisideda prie šių DVT:</p>  

Registrų centre tvarumo tikslai integruoti į Įmonės strateginius ir metinius veiklos planus, taip pat siekiama, kad Įmonės darbuotojai savo metiniuose tiksluose siektų tvarumo tikslų įgyvendinimo. Kasmet rengiamas metinis Tvarumo politikos įgyvendinimo veiksmų planas ir jame nurodomi Įmonės tvaraus vystymosi veiksmai pagal tvarumo prioritetines kryptis. Taip pat siekiama, kad būtų išlaikomas Įmonės tvarumo veiklų tęstinumas. 2023 m. Registrų centras įgyvendina 32 tvaraus vystymosi veiksmus.

6 lentelė. Vidiniai veiksniai ir jų įtaka.

Veiksniai	Veiksmų planas stiprybėms išlaikyti ar silpnėms neutralizuoti
Informacinės technologijos	
<u>Stiprybė.</u> Duomenų centro perkėlimas ir administracinių patalpų atnaujinimas, vadovaujantis tvarumo principais.	2023 m. įrengtas naujas duomenų centras, sėkmingai permigruota IT infrastruktūros įranga iš buvusio duomenų centro (V. Kudirkos g., Vilnius). Aukščiausią duomenų saugumo kokybę ir veiklos tęstinumą patvirtina duomenų centrui suteiktas „Tier III“ sertifikatas ir Valstybinio duomenų centro statusas.
<u>Silpnėybė.</u> Registrų centro klientų savitarnos sudėtingumas ir ribotas funkcionalumas.	Įmonėje vykdomas strateginis projektas „El. paslaugų ir Registrų centro (RC) savitarnos vystymas“, kurį įgyvendinus bus: <ul style="list-style-type: none"> - atnaujinti RC svetainės bei savitarnos techniniai sprendimai; - sujungta kliento kelionė svetainėje ir savitarnoje (angl. logged in sessions); - užtikrintas naudojimasis mobiliaisiais prietaisais; - parengta platforma greitam ir plačiam paslaugų skaitmenizavimui.
<u>Silpnėybė.</u> IT sistemų archajiškumas ir sudėtingumas.	Įmonėje vykdomas strateginis projektas „IT architektūros modernizavimas“, kurio tikslas: <ul style="list-style-type: none"> - dekomponuoti registrų ir IS aplikacijas, kurios pagal dabartinę architektūrą naudoja bendrą duomenų bazę KADA, ir joje esančią logiką, įdiegiant konteinerizacijos platformą; - atlikti įdiegto sprendimo POC (angl. Proof of concept), migruojant vieną ar kelias aplikacijas iš esamos platformos į naują; - likusias aplikacijas dekomponuoti ir išmigruoti į naujai įdiegtą konteinerizacijos platformą.
Žmogiškieji ištekliai	
<u>Stiprybė.</u> Suburta profesionali vadovų komanda, gebanti įgyvendinti strateginius Įmonės planus.	Didelis dėmesys ir svarba skiriama vadovavimo ir lyderystės kompetencijų ugdymui. Išskirtinis Įmonės vadovų ugdymo projektas – metinė vadovų akademija, kurioje vadovai ne tik dalyvauja seminaruose, bet ir susibūrę į projektines darbo grupes, lydimi profesionalių lektorių, įgyvendina Įmonei reikšmingus, veiklos efektyvumą gerinančius realius projektus. Dalinimasis žiniomis, įgyta patirtimi su kitais – dar vienas būdas stiprinti lyderystės kompetencijas, tad 2024 m. planuojama diegti mentorystės programą.
<u>Stiprybė.</u> Atsakingi, aukštos kompetencijos darbuotojai.	2023 m. laukiamas Klientų palankumo rodiklis Net Promoter Score – NPS>78.
<u>Stiprybė.</u> Motyvacinė darbo užmokesčio sistema.	Įmonėje atlygio struktūra ir jo valdymas remiasi skaidrumo, sąžiningumo, stabilumo ir skatinimo principais. Pagal pripažintas tarptautines gerąsias atlygio valdymo praktikas bei siekiant išlaikyti išorinį konkurencingumą, vidinį teisingumą ir efektyvų valdymą Įmonės atlygio sistema susideda iš: pastoviosios atlygio dalies, kintamosios metinės atlygio dalies, papildomų naudų, emocinio atlygio bei pavadavimo atlygio (jeigu toks taikomas).
<u>Stiprybė.</u> Skaidrus kvalifikacijos kėlimo ir atestavimo procesas, veiklos vertinimo įrankiai (darbuotojų veiklos vertinimas).	Kvalifikacijos kėlimo ir atestavimo procesai, įdiegti registrų tvarkymo bei klientų aptarnavimo srityse, užtikrina šiose srityse dirbančiųjų skaidrų karjeros kelią. Kasmet daugiau nei 200 darbuotojų sudalyvauja periodiškai organizuojamuose atestavimuose – apie 80% jų sėkmingai įgyja siekiamą kvalifikacinę kategoriją bei kyla pareigose.

<p><u>Stiprybė.</u> Atnaujinta organizacinė struktūra, aiškios funkcijos.</p>	<p>Įmonės organizacinė valdymo struktūra sudaryta pagal 11 skirtingų veiklos sričių su įvairaus profilio pareigybėmis, suteikiant horizontalios bei vertikalios karjeros galimybes. Planuojami struktūriniai pokyčiai siekiant, perteklinių, besidubliuojančių ar glaudžių sąsajų turinčių funkcijų atskyrimo, naujų struktūrinių padalinių įsteigimo dėl vykdomų funkcijų išaugusios strateginės svarbos ir masto, efektyvesnio valdymo ir vadybinių grandžių mažinimo.</p>
<p><u>Silpnybė.</u> Žmogiškųjų resursų trūkumas ir kaita Klientų aptarnavimo centruose ar Konsultacijų centre.</p>	<p>Dinamiška darbo rinka ir jaučiamas specialistų trūkumas diktuoja proaktyvias samdos tendencijas. Įmonė siekia gerų darbuotojų pritraukimo rezultatų, todėl toliau tikslingai dalyvaus aukštųjų mokyklų karjeros dienose, karjeros mugėse, bendradarbiaus su IT profesinio rengimo akademijomis.</p> <p>Ypač svarbu ne tik ieškoti darbuotojų rinkoje, bet ir išlaikyti talentingiausias savo darbuotojus, sudarant jiems vertikalios ir horizontalios karjeros galimybes Įmonėje, gilinti profesines kompetencijas, keisti veiklos pobūdį ir sritis.</p>
Veiklos efektyvumas ir skaidrumas (Infrastruktūra)	
<p><u>Stiprybė.</u> Korupcijai atsparios aplinkos priemonių sistema.</p>	<p>Diegiant atsparumo korupcijai priemones ir procesus, užtikrinančius, kad Įmonės veikla būtų vykdoma skaidriai ir sąžiningai, numatoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - atlikti korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymą rizikingiausiose Įmonės veiklos srityse; - peržiūrėti ir atnaujinti korupcijos prevencijos procesus, mokymo programas; - atlikti periodinį Atsparumo korupcijai lygio nustatymą bei atnaujinti korupcijos prevencijos veiksmų planą.
<p><u>Stiprybė.</u> Procesinio veiklos modelio vystymas.</p>	<p>Plėtojamas ankstesniais metais sukurtas procesinio valdymo modelis, nustatytos reikalingos rolės ir atsakomybės. Identifikuoti ir pagal sutartą standartą aprašyti Įmonės procesai, jiems priskirti procesų savininkai bei vadovai apmokyti procesinio valdymo pagrindų, ugdomos procesų savininkų ir vadovų kompetencijos procesų peržiūrų atlikimo, tobulinimo ir problemų sprendimo srityse. Siekiama įgalinti darbuotojus pačius keisti savo darbinę aplinką įgyvendinat procesų tobulinimo iniciatyvas.</p> <p>Numatoma plėtoti rizikų valdymo, vidaus kontrolės ir procesinio valdymo modelio diegimo veiklų suartinimą. Siekiama, kad aprašyti procesai būtų analizuojami paslaugų, sistemų vystymo ir atnaujinimo veiklose.</p>
<p><u>Silpnybė.</u> Praktikos ir įgūdžių stoka tinkamai nustatyti procesų rizikas ir rodiklius bei juos valdyti.</p>	<p>Įmonėje numatoma plėtoti rizikų valdymo, vidaus kontrolės ir procesinio valdymo modelio diegimo veiklų suartinimą. Siekiama, kad aprašyti procesai būtų analizuojami paslaugų, sistemų vystymo ir atnaujinimo veiklose.</p>
<p><u>Silpnybė.</u> Dėl prioritetinių tiesioginių funkcijų vykdymo, procesų šeimininkiškumo stoka.</p>	<p>Įmonė inicijuos periodinius susitikimus su valdytojais, nusistatyti bendrus Įmonės veiklų prioritetus, projektų svarbą ir eiliškumą, kas leistų suvaldyti tuo pačiu metu kylančių užduočių įgyvendinimą.</p>
<p><u>Silpnybė.</u> Projektinio veiklos modelio vystymas, projektų ir veiklų prioritizavimas.</p>	<p>Projektų prioritetų identifikavimui ir projektų autorizavimui Įmonėje įsteigtas Projektų portfelio komitetas, kurio darbo reglamentas aiškiai įvardina pagrindines darbo kryptis ir sprendimų priėmimo principus. Projektų inicijavimas ir valdymas yra siejamas su Įmonės prioritetais, pagal kuriuos nustatomi projektų eiliškumas ir planuojami pokyčiai.</p> <p>Registrų centro projektinės veiklos tikslai yra orientuoti į:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naujų paslaugų kūrimą, - esamų paslaugų vystymą, - veiklos efektyvumo didinimą visose Įmonės veiklos srityse.

Novatoriškų paslaugų įvairovė (Tiekimas)	
<u>Stiprybė.</u> Vienas didžiausių duomenų valdytojų.	Atlikus Įmonės tvarkomų valstybės registrų analizę, matomos galimybės juos konsoliduoti. Tai ilgas, gilios analizės ir didelių resursų reikalaujantis procesas, tačiau nuo 2024 m. sausio 1 d. Įmonė taip pat vykdys ir Lietuvos Respublikos miškų valstybės kadastro tvarkytojos funkcijas. Ateityje tikslinga atlikti išsamią analizę apie Lietuvoje veikiančius registrus ir informacines sistemas, identifikuoti ir pasirengti sąrašą registrų ir (ar) informacinių sistemų, kurių tvarkytojo funkcijų perdavimas Registrų centrui būtų naudingas valstybei.
<u>Stiprybė.</u> Standartizuotas ir profesionalus klientų aptarnavimas kontaktiniu būdu.	Įmonė, siekdama toliau gerinti klientų patirtį, kuria vieningą sutarties formatą, kuris leistų apie 50 proc. netipinių sutarčių klientus aptarnauti labiau standartizuotu būdu, tai sutarčių sudarymo trukmę sutrumpintų iki 10 darbo dienų. Proaktyvus klientų aptarnavimas – viena iš vystomų sričių. Įmonė identifikuoja klientų grupes, kurioms aktualūs konkretūs duomenų rinkiniai ir informuoja juos apie galimybę gauti duomenis, naudingus tobulinant jų veiklą ar atliekant tam tikras funkcijas. Siekiama išgryninti duomenų poreikį tikslinėms klientų grupėms, pvz., notarams, advokatams, savivaldybėms, bei sudaryti sąlygas sudarant vieną sutartį gauti aktualų duomenų paketą.
<u>Stiprybė.</u> Įmonės Klientų aptarnavimo padalinių išsidėstymas visoje Lietuvoje.	Klientų aptarnavimo tinklo optimizavimas, sutelkiant regionuose atitinkamų sričių kompetencijas.
<u>Silpnybė.</u> Operatyvumo trūkumas siūlant sprendimus rinkai.	Tuo tikslu Įmonės organizacinė valdymo struktūra nuolat peržiūrima, planuojami struktūriniai pokyčiai siekiant, perteklinių, besidubliuojančių ar glaudžių sąsajų turinčių funkcijų atskyrimo, naujų struktūrinių padalinių įsteigimo dėl vykdomų funkcijų išaugusios strateginės svarbos ir masto, efektyvesnio valdymo ir vadybinių grandžių mažinimo. Sustiprinus svarbių padalinių komandas tikimasi savalaikio projektų, kurie optimizuos Įmonės procesus bei gerins klientų patirtį ir skatins teikiamų inovatyvių paslaugų augimą, įgyvendinimo.

2.3. Išoriniai veiksniai. PESTEL analizė

Siekiant įvertinti Įmonės veiklą lemenčius išorinius makroekonominius ir aplinkos veiksnius, naudojamas PESTEL (angl. *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*) modelis, pagal kurį išorinės aplinkos veiksniai grupuojami į: politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, teisinius ir ekologinius veiksnius. Registrų centras koncentruojasi į identifikuotų galimybių išnaudojimą, pasinaudojant Įmonės turimomis stiprybėmis, skiria didelį dėmesį nustatytoms silpnėms sritims, t. y. numatomos konkrečios veiklos, kaip stiprinti probleminius aspektus.

7 lentelė. Išoriniai veiksniai ir jų įtaka

Veiksniai	Veiksmų planas galimybėms išnaudoti ar grėsmių įtakai mažinti
Politiniai	
<u>Galimybė.</u> Politinė darbotvarkė, orientuota į greitą šalies skaitmenizavimą.	Įmonė siekia tapti skaitmeninių paslaugų, duomenimis ir dirbtiniu intelektu grįstų inovatyvių produktų bei atvėtų duomenų lydere. Sustiprintas Inovacijų skyrius, atverti teisės aktais leidžiami atverti pagrindiniai registrų duomenys. Planuojama verslui ir visuomenei sukurti naujas duomenimis ir dirbtiniu intelektu grįstas inovatyvias paslaugas ir produktus.

<p><u>Grėsmė.</u> Politinių sprendimų nenuoseklumas. Registrų centro veiklai ir pelningumui didelę įtaką daro politiniai ir teisiniai veiksniai, nustatantys reikalavimus ar ribojimus tam tikroms veiklos sritims.</p>	<p>Įmonė sistemingai dalyvauja teisės aktų keitimo procesuose, aktyviai teikia siūlymus dėl reikalingų pokyčių ir juos pagrindžiančių faktų.</p>
<p><u>Grėsmė.</u> Neprognozuojami registrų valdytojų užsakymai, numatant labai trumpus įgyvendinimo terminus, dėl kurių tenka stabdyti ar atidėti tuo metu vykdomų veiksmų įgyvendinimą, keisti žmogiškųjų ir finansinių resursų prioritetus.</p>	<p>Kad būtų galima įvertinti, kurie registrų ar IS pokyčių poreikiai yra patys svarbiausi, reikalinga nustatyti jų svarbą bei prioritetus. Nuo 2022 m. Įmonėje veikia Pokyčių valdymo komitetas, kuris nustato prioritetus registrų ar IS plėtrai ir modernizavimui.</p> <p>Komiteto tikslas – įsigilinti ne į pavienius registrų ir valstybės informacinių sistemų pakeitimus, bet į IS modernizavimo bei vystymo planus (angl. <i>Roadmaps</i>) ir įvertinti jų būtinumą, vientisumą ir suderinamumą.</p> <p>Registrų ar IS kūrimo ir modernizavimo procesams ir IT resursų užimtumo ir darbų planavimo iššūkiams suvaldyti ir įgyvendinti atnaujinta bei papildomais funkcionalumais išplėsta užduočių ir laiko apskaitos sistema JIRA. Ja naudojantis efektyviai skirstomos užduotys, planuojamas bei prognozuojama Įmonės IT darbuotojų užimtumas.</p>
<p><u>Grėsmė.</u> Stringantis Įmonės statuso keitimo procesas.</p>	<p>Įmonės juridinio statuso keitimas į akcinę bendrovę suteiktų daugiau lankstumo organizuojant Įmonės veiklą. Todėl numatoma aktyviai dalyvauti teisėkūros procese dėl Įmonės statuso keitimo.</p>
<p>Ekonominiai</p>	
<p><u>Galimybė.</u> Stabilizavęsis BVP augimas, lėtėjanti metinė infliacija, atlyginimų augimas vėl ima lenkti kainų augimą, todėl gyventojų perkamosios galios augimas augina Įmonės teikiamų paslaugų poreikį.</p>	<p>Stabilizuojantis ekonominei situacijai šalyje, tikėtinas Registro centro paslaugų (administracinių ir komercinių) paklausos didėjimas, kuris turės įtakos Įmonės pajamų augimui.</p>
<p><u>Grėsmė.</u> Nestabili geopolitinė situacija dėl vykstančių karų, daranti įtaką šalies ekonomikai. Sumažėję nekilnojamojo turto rinkos sandoriai ženkliai mažina Įmonės pajamas. 2024 m. prognozuojamas NTR teikiamų paslaugų nuosmukis iki 10 proc.</p>	<p>Prekių ir paslaugų spartus brangimas gali neigiamai paveikti Įmonės veiklos pelningumą. Todėl kasdien stebimos Įmonės pajamos ir nedelsiant daromi sprendimai sąnaudų mažinimui.</p>
<p><u>Grėsmė.</u> Numatytas didelis investicijų mastas sąlygoja skolinimosi būtinumą augančių palūkanų normos laikotarpyje.</p>	<p>Siekiant didinti pajamas ir atliepti būtinųjų investicijų poreikį, Įmonė inicijuoja naujo kainodaros modelio tvirtinimą.</p> <p>Įmonė nuolatos bendradarbiauja su registrų ar IS valdytojais dėl jų modernizavimo tikslinio finansavimo.</p>
<p><u>Grėsmė.</u> Nepakankamas dalies valstybės deleguotų funkcijų finansavimas bei kompensuojamų paslaugų atlyginimo neapibrėžtumas. Šiuo metu galiojantis teisinis reglamentavimas dėl atlygio dydžių apskaičiavimo neužtikrina Įmonės tvarios veiklos.</p>	<p>Vertindama besiklostančią situaciją, Įmonė aktyviai bendradarbiauja Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo keitime, kuriame įgalinami atlyginimo už objektų registravimą ir (ar) duomenų teikimą skaičiavimo, tikrinimo, tvirtinimo ir įsigaliojimo principai.</p>
<p>Socialiniai</p>	
<p><u>Galimybė.</u> Teisės aktais leidžiamų atverti pagrindinių registrų duomenų atvėrimas.</p>	<p>Įmonė planuoja aktyviai šviesti visuomenę ir verslą apie atvirų duomenų panaudojimo galimybes bei internetiniame puslapyje skelbti verslo analitikos interaktyvias ataskaitas. Numatomas interaktyvių ataskaitų (angl. <i>Dashboard</i>) kūrimas klientams, sujungiant Registrų centro duomenis su klientų duomenų baze, kitų šalių registrų duomenimis.</p>

<u>Galimybė.</u> Pandemijos laikotarpiu iššaukti darbuotojų elgsenos pokyčiai verčia kiek įmanoma daugiau skirti dėmesio darbuotojų vertybių ir įsitraukimo ugdymui.	Įmonėje parengtas ir patvirtintas nuotolinio darbo tvarkos aprašas. Dėmesys ir svarba skiriama vadovavimo ir lyderystės kompetencijų ugdymui. Įmonėje siekiamas vidinis kultūrinis pokytis ir maksimalaus darbuotojų įgalinimas bei įsitraukimas.
<u>Galimybė.</u> Įmonės veiklos vidinė ir išorinė komunikacija.	Kryptinga vidinės ir išorinės komunikacijos veikla Įmonėje siekiama pritraukti naujus darbuotojus ir išlaikyti esamus, informuoti apie Įmonės veiklą, naujas paslaugas ir edukuoti apie jų kuriamą vertę bei naudą, suteikti pagalbą ir žinių, kaip naudotis Įmonės paslaugomis.
<u>Grėsmė.</u> Darbuotojų trūkumas. Įmonė siekia turėti aukštos ir specifinės kvalifikacijos specialistus.	Įmonė ugdys unikalias kompetencijas viduje, sudarys vidinės karjeros galimybes, kurs talentų valdymo programas.
<u>Grėsmė.</u> Darbuotojų kaita. Globalūs darbuotojų kaitos iššūkiai gali sunkinti darbuotojų išlaikymo ir įtraukimo iniciatyvas.	Konkurencinga atlygio sistema visose srityse. Įmonė planuoja taikyti aukštesnę medianą ne tik pagal rinkos tendencijas, bet ir pagal Įmonės prioritetus, kritines ir svarbias pareigybes. Numatomas pareigybių pamainumo kūrimas. Papildomų naudų, atlygio sistemos atnaujinimas. Sveikatos draudimas.
Technologiniai	
<u>Galimybė.</u> Technologijų standartizavimas plečia veiklos efektyvumo ir inovacijų rinkai galimybes.	Automatizavimas ir skaitmenizavimas Įmonei suteikia galimybę gerinti teikiamų paslaugų kokybę, mažinti veiklos kaštus, efektyvinti procesus, optimizuoti investicijas.
<u>Galimybė.</u> Vartotojų elgsenos pokyčiai verčia kiek įmanoma daugiau paslaugų perkelti į skaitmeninę erdvę.	Atsižvelgiant į šiuolaikiškus vartotojų poreikius, Įmonė vykdo didelės apimties internetinės svetainės ir savitarnos posistemės modernizavimo projektą pagal klientų grupes. Vykdomas RRF lėšomis finansuojamų projektų įgyvendinimas.
<u>Grėsmė.</u> Duomenų saugojimas ir nepertraukiamas Įmonės paslaugų teikimas.	2023 m. įrengtas naujas duomenų centras, sėkmingai permigruota IT infrastruktūros įranga iš buvusio duomenų centro (V. Kudirkos g., Vilnius). Aukščiausią duomenų saugumo kokybę ir veiklos tęstinumą patvirtina duomenų centrui suteiktas „Tier III“ sertifikatas ir Valstybinio duomenų centro statusas.
<u>Grėsmė.</u> 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.	Įmonė planuoja įdiegti ir užtikrinti didelės vertės duomenų rinkinių sąrašo prieinamumą per API jungtį. Numato įteisinti atvirų duomenų atvėrimo finansavimo modelį. Įmonė bendradarbiaus su akademinė bendruomene dėl pažangiausių duomenų analitikos technologijų taikymo atviriesiems duomenims, tokiu būdu kuriant inovatyvias paslaugas ir produktus.
<u>Grėsmė.</u> Kibernetinio saugumo ir asmens duomenų apsaugos užtikrinimas tampa prioritetine sritimi.	Įmonė skirs ypatingą dėmesį kibernetinio saugumo stiprinimui – atnaujins ir plės kibernetines saugos sistemas, stiprins ir plės Kibernetinio saugumo skyrių, didins darbuotojų sąmoningumą ir įgūdžius kibernetinio saugumo srityje, vadovaudamasi gerosios kibernetinio saugumo praktikos pavyzdžiais ir kitais būdais sieks stiprinti Įmonės kibernetinį saugumą. Bus tobulinami pažeidžiamųjų valdymo, techninės ir programinės įrangos atsparumo įsilaužimo testavimų, kibernetinių incidentų valdymo veiklos procesai. Taip pat bus skiriamas didelis dėmesys Kibernetinės saugos skyriaus darbuotojų kompetencijų kėlimui.
Teisiniai	

<p><u>Galimybė.</u> Naujos redakcijos, aiškūs, atitinkantys veiklos poreikius teisės aktai.</p>	<p>Įmonei suteikia galimybę efektyviai vykdyti ar valdyti veiklą bei užtikrinti jos tvarumą: nuosekliai ruošti konsoliduoti šalies registrus ir informacines sistemas, integruojant juos į Registrų centro infrastruktūrą bei įgyvendinti didelės apimties RRF lėšomis finansuojamus projektus.</p>
<p><u>Grėsmė.</u> 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.</p>	<p>Klausimai, susiję su problemomis organizuojant viešuosius pirkimus, sprendžiami rengiant ir nuolat atnaujinant viešuosius pirkimus Įmonėje reglamentuojančią tvarką, naudojant įdiegtą elektroninę pirkimų sistemą, tinkamai planuojant numatomus pirkimus ir siekiant itin didelę reikšmę Įmonės veiklai turinčius pirkimus pradėti kuo anksčiau, nelaukiant galutinio termino. Tai leidžia sudaryti laiko rezervą nenumatytų aplinkybių suvaldymui ar tiekėjų teikiamų pretenzijų sprendimui.</p>
Aplinkosauginiai	
<p><u>Galimybė.</u> Tvarios ekonomikos banga – ekologiškas vartojimas, darbuotojų gerovė ir lygybė.</p>	<p>Lėšos, skiriamos aplinkosauginių iniciatyvų įgyvendinimui, leidžia Įmonei išnaudoti savo turimus turto išteklius bei įgyvendinti didelės apimties archyvų „Tiltas“ ir kitų paslaugų skaitmenizavimo projektus. Pradėjus įgyvendinti projektą „Tiltas“, pasikeitė Įmonės atliekamų funkcijų procesai – popieriniai klientų pateikti dokumentai nebėra perduodami iš vieno padalinio į kitą, taip pat nebėra perduodamos popierinės NTR bylos. Tokiu būdu optimizuotas kliento aptarnavimas, pasiekti FTE sutaupymai, taip pat sudarytos sąlygos užduočių tolygiam paskirstymui, nepriklausomai nuo popierinių dokumentų pateikimo ar saugojimo vietos. Visiškai įgyvendinus projektą, Įmonėje bus sumažintos popierinių dokumentų valdymo ir saugojimo sąnaudos (po bylų suskaitmeninimo bus galima didžiąją dalį dokumentų naikinti). Taip pat bus sudarytos sąlygos plėsti dokumentų skaitmeninio imtį, įtraukiant ir kitų rūšių popierinių bylų skaitmeninimo imtį, tobulinti el. paslaugų teikimą per savitarną (pvz., užsisakant bet kurio archyvinėje byloje esančio dokumento kopiją).</p>
<p><u>Grėsmė.</u> Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai formuoja papildomų investicijų poreikį.</p>	<p>Siekiant didinti pajamas ir atliepti būtinųjų investicijų poreikį, Įmonė inicijuoja naujo kainodaros modelio tvirtinimą.</p>

ĮMONĖS STATUSO KEITIMAS

2021 m. lapkričio 10 d. LR Vyriausybės pasitarimo protokolu Nr. 59 buvo patvirtintas „Valstybės valdomų įmonių pertvarkos ir valdymo centralizavimo priemonių planas“, kuriame buvo pritarta Registrų centro pertvarkymui į akcinę bendrovę.

Vadovaudamasi Valstybės valdomų įmonių pertvarkos ir valdymo centralizavimo priemonių planu, Ekonomikos ir inovacijų ministerija įsigijo išorės ekspertų galimybių studijos dėl Registrų centro teisinės formos keitimo, siekiant išanalizuoti pertvarkos į kitos teisinės formos juridinį asmenį (asmenis) alternatyvas, taip pat įvertinti pertvarkos poveikį viešojo administravimo funkcijoms, komercinei veiklai, teisei sistemai ir kitoms ministrų valdymo sritims, tolesniam valstybės informacinių išteklių valdymui, tvarkymui ir įmonės veiklai, atlikimo paslaugas. Atlikus galimybių studiją, paaiškės Įmonės statuso keitimo į akcinę bendrovę perspektyvos ir bus priimtas sprendimas dėl Registrų centro teisinės formos keitimo.

Registrų centras laukia galimybių studijos rezultatais paremto sprendimo dėl teisinės formos keitimo ir pradės aktyvius veiksmus dėl Įmonės pertvarkymo.

2.4. SSGG analizė

Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka Įmonės veiklai apibendrinama SSGG lentelėje, nustatytos stipriosios ir silpnosios Registrų centro veiklos pusės bei apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos veiklai ir plėtrai ateityje.

8 lentelė. SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>Vienas didžiausių duomenų valdytojų.</p> <p>Suburta profesionali vadovų komanda, gebanti įgyvendinti strateginius Įmonės planus.</p> <p>Atsakingi, aukštos kompetencijos darbuotojai.</p> <p>Motyvacinė darbo užmokesčio sistema.</p> <p>Skaidrus kvalifikacijos kėlimo ir atestavimo procesas, veiklos vertinimo įrankiai (darbuotojų veiklos vertinimas).</p> <p>Atnaujinta organizacinė struktūra, aiškios funkcijos.</p> <p>Procesinio veiklos modelio vystymas.</p> <p>Standartizuotas ir profesionalus klientų aptarnavimas kontaktiniu būdu.</p> <p>Korupcijai atsparios aplinkos priemonių sistema.</p> <p>Duomenų centro perkėlimas ir administracinių patalpų atnaujinimas, vadovaujantis tvarumo principais.</p> <p>Įmonės Klientų aptarnavimo padalinių išsidėstymas visoje Lietuvoje.</p>	<p>Registrų centro klientų savitarnos sudėtingumas ir ribotas funkcionalumas.</p> <p>IT sistemų archajiškumas ir sudėtingumas.</p> <p>Operatyvumo trūkumas siūlant sprendimus rinkai.</p> <p>Žmogiškųjų resursų trūkumas ir kaita Klientų aptarnavimo centruose ar Konsultacijų centre.</p> <p>Praktikos ir įgūdžių stoka tinkamai nustatyti procesų rizikas ir rodiklius bei juos valdyti.</p> <p>Dėl prioritetinių tiesioginių funkcijų vykdymo, procesų šeimininkiškumo stoka.</p> <p>Projektinio veiklos modelio vystymas, projektų ir veiklų prioritetizavimas.</p>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<p>Augantis poreikis Registrų centro teikiamoms paslaugoms.</p> <p>Naujos redakcijos, aiškūs bei savalaikiai, atitinkantys veiklos poreikius teisės aktai.</p> <p>Politinė darbotvarkė, orientuota į greitą šalies skaitmenizavimą.</p> <p>Standartizuotų technologinių sprendimų gausa.</p> <p>Atvirų duomenų politikos skatinimas tarptautiniu mastu.</p> <p>Tvarios ekonomikos banga – ekologiškas vartojimas, darbuotojų gerovė ir lygybė.</p> <p>Registrų konsolidavimas ir sistemų dekomponavimas.</p> <p>Papildomų naudų ir jų taikymo tvarkos apraše numatytos papildomos naudos atliepia šiuolaikiško darbuotojo poreikius.</p>	<p>Karų veiksmai ir jų įtaka pasaulio, ES, LT ekonomikai, ekonominės krizės grėsmė.</p> <p>Politinių sprendimų neprognozuotumas ir nenuoseklumas.</p> <p>Europos centrinio banko keliamos bazinės palūkanų normos, brangstančios paskolos.</p> <p>Nelygiavertis santykis su registrų ar IS valdytojais, formuojantis neapibrėžtumą projektų vykdymo prioritetų nustatyme.</p> <p>Neužtikrintas valstybės finansavimas už neatlygintinai teikiamas paslaugas bei deleguotas funkcijas.</p> <p>Sudėtingas ir ilgai trunkantis kainodaros tvirtinimo procesas.</p> <p>Griežti viešųjų pirkimų reikalavimai – ribojama galimybė rinkoje įsigyti aukščiausios kvalifikacijos IT paslaugų tiekėjus.</p> <p>Kibernetinis saugumas.</p> <p>Stringantis Įmonės statuso keitimo procesas.</p>

2.5. Suinteresuotų šalių lūkesčiai

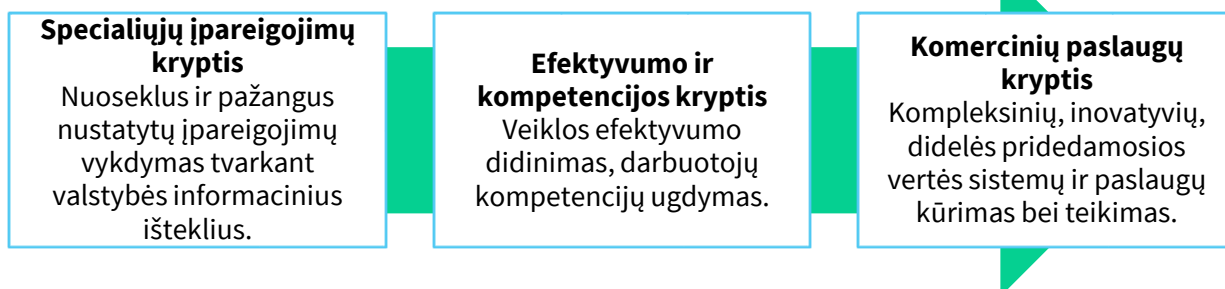
Registrų centras įvardijo pagrindines suinteresuotąsias šalis: sprendimų priėmėjai (Savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija, registrų ir valstybės informacinių sistemų valdytojai), veiklos stebėtojai (kontroliuojančios institucijos), rinkos dalyviai, tiekėjai ir darbuotojai.

9 lentelė. Suinteresuotų šalių lūkesčių matrica

Lūkesčiai / Suinteresuotos šalys	Kontroliuojančios institucijos	Savininkas (Valstybė)	Registrų ir IS valdytojai	Rinkos dalyviai	Tiekėjai	Darbuotojai	Strateginės kryptys
Registrų ir valstybės informacinių sistemų vystymas valstybės ir visuomenės poreikiams		●	●	●			Specialiųjų įpareigojimų kryptis. Nuoseklus ir pažangus nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius.
Nepertraukiamas sistemų veikimas ir prieinamumas	●	●	●	●			
Registrų ir valstybės informacinių sistemų kibernetinio saugumo ir saugos stiprinimas		●	●				
RRF lėšomis finansuojamų projektų įgyvendinimas modernizuojant tvarkomus registrus ir valstybės informacines sistemas	●	●	●				
Gerosios valdysenos indekso pagal VKC metodiką metinėse ataskaitose vertinimas ne žemesnis kaip „A“	●	●					
Registrų ir valstybės informacinių sistemų duomenų, kuriuos leidžia atverti galiojantys teisės aktai, atvėrimas	●	●	●	●			Inovatyvių paslaugų kryptis. Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas.
Elektroninių paslaugų plėtra ir savitarnos vystymas	●	●	●	●			
Atvirų duomenų rinkinių ir dirbtiniu intelektu paremtų inovatyvių naujų produktų plėtra verslui ir visuomenei		●		●			
Paslaugų prieinamumo, patogumo, paslaugų kokybės, paslaugų suteikimo greičio ir darbuotojų paslaugumo tobulinimas		●	●	●			Efektyvumo ir kompetencijos kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas.
Optimalus klientų aptarnavimo padalinių tinklas		●		●			
Skaitmenizuoti įmonės vidiniai procesai, atsisakant popierinių dokumentų		●		●		●	
Nepriekaištinga įmonės reputacija, skaidrumas ir rizikų valdymas	●	●	●	●	●	●	
Tvarumo principų ir kultūros diegimas ir nuoseklus laikymasis	●	●		●	●	●	
Ekonomiškas ir efektyvus išteklių naudojimas ir energijos vartojimo efektyvumo didinimas	●	●		●		●	
Darbo sąlygų darbuotojams gerinimas		●				●	
Vertybėmis grįstos organizacinė kultūros palaikymas, sudarant sąlygas profesiniam augimui		●		●		●	
Optimalus su Ekonomikos ir inovacijų ministerija suderintas įmonės teikiamų paslaugų kainodaros modelis	●	●	●	●			

▼ 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:

5 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;
Glaudus 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.

Siekdama įgyvendinti savo misiją ir viziją bei veiklą vykdyti pagal Lūkesčių rašte nurodytus veiklos prioritetus, Įmonė identifikavo pagrindines 2024–2027 metų veiklos prioritetų iniciatyvas:

Klientų aptarnavimas, paslaugų teikimas ir Įmonės reputacija:

inovatyvių paslaugų, kuriančių pridėtinę vertę visuomenei, diegimas;
interaktyvių skaitmenizuotų paslaugų plėtra;
nuosaikus paslaugų teikimo perėjimas nuo paslaugų, paremtų dokumentais, į paslaugas, paremtas duomenimis;
subalansuotas veiklos efektyvumas teikiant paslaugas elektroniniais kanalais, optimizuotas padalinių tinklas;

Įmonės veiklos komunikacija, akcentuojant naudas visuomenei, Įmonės kuriamą pažangą ir inovacijas.

Registrų bei valstybės informacinių sistemų kibernetinio saugumo ir 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:

nuoseklus šalies registrų konsolidavimas integruojant juos į Registrų centro infrastruktūrą;
naujos IT architektūros strategijos sukūrimas;
registrų konsolidavimas ir informacinių sistemų dekomponavimas;
projektų ir veiklų prioretizavimas;
modernių technologinių sprendimų diegimas.

Atviri duomenys:

atvirų duomenų rinkinių ir jais paremtų naujų produktų plėtra;
didelės vertės duomenų rinkinių sąrašo prieinamumas verslui per API jungtį;
atvirų duomenų atvėrimo finansavimo modelio įteisinimas.

Įmonės tobulėjimo kultūra:

▼ skaidrumas ir rizikų valdymas:

atsparumo korupcijai priemonių ir procesų diegimas, užtikrinančių Įmonės veiklos skaidrumą ir sąžiningumą;
valstybės nacionalinio saugumo interesų užtikrinimas.

▼ socialinė atsakomybė:

tvarumo principų ir kultūros diegimas Įmonėje;
tvarios aplinkos kūrimas – žaliosios energetikos vartojimas;
visuomenės skatinimas naudotis elektroniniais dokumentais;
popierinių dokumentų skaitmeninimo programa „Tiltas“ – NTR archyvų skaitmenizavimas;
administracinių patalpų atnaujinimas, remiantis tvarumo principais;
atskaitomybės rengimas vadovaujantis ES direktyvomis, reglamentuojančiomis Taksonomijos principų atskleidimą, Tvarumo ataskaitų teikimą;
pilnas ŠESD emisijų kiekio įsivertinimas (ŠESD ataskaita);
užtikrintas verslo etikos nuostatų laikymasis (0 korupcijos atvejų);
užtikrintas atskaitomybės ar skaidrumo standartų laikymasis (VKC indeksas A+).

▼ ekonomiškasis ir efektyvus išteklių naudojimas ir energijos vartojimo efektyvumo didinimas:

tvaraus finansavimo užtikrinimas, įgyvendinant naują kainodaros modelį;
rizikų, kylančių dėl finansavimo neapibrėžtumo, valdymas;
ekonomiškas ir efektyvus išteklių naudojimas, energijos vartojimo efektyvinimas;
aplinkosaugos tikslų įgyvendinimas.

▼ darbuotojų įsitraukimas:

vertybėmis grįstos organizacinė kultūros palaikymas, sudarant sąlygas profesiniam augimui;
tvoros valdysenos principų, verslo kultūros bei praktikos diegimas;
kompetentingų darbuotojų ugdymas bei naujų talentų pritraukimas.

▼ geroji valdysena:

Registrų centro, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdžio stiprinimas;
nuolatinio tobulėjimo kultūros visose Įmonės veiklos srityse diegimas;
tinkamas ir poreikius atitinkantis bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis;
procesinio ir projektinio veiklos modelio vystymas.

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.

10 lentelė. 2023–2027 metų strateginiai tikslai ir rodikliai (L – laukiama, P – prognozė)

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
			2023 L	2024 P	2025 P	2026 P	2027 P	
Nuoseklus ir pažangus nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius	1. Valstybės registru ir IS efektyvus tvarkymas	1-0-1. Kiekvienos I kategorijos sistemos (registro ir IS) pasiekiamumas, proc.	99,91	≥99,65	≥99,7	≥99,7	≥99,7	IT centro direktorius
Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas bei teikimas	2. Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei	2-0-1. Klientų palankumo rodiklis Net Promoter Score – NPS	72	≥+53	≥+55	≥+57	≥+60	Klientų aptarnavimo direktorius, Paslaugų valdymo direktorius, IT centro direktorius, Registrų tvarkymo direktorius
Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas	3. Veiklos meistriškumo užtikrinimas	3-0-1. EBITDA marža, proc.	5 ²	5 ²	9	10	10	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
	4. Tvarios organizacijos vystymas	4-0-1. Gerosios valdysenos indeksas pagal VKC metodiką ³	A	A+	A+	A+	A+	Sričių direktoriai pagal kompetenciją

² Rodiklio skaičiavimo paaiškinimas 73 psl.

³ Strateginio planavimo ir skaidrumo srityse.

11 lentelė. 2023–2027 metų strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai, veiksmai ir (ar) priemonės ir rodikliai (L – laukiama, P – prognozė)

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai, tikslams pasiekti	Veiksmai ir (ar) priemonės	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
					2023 L	2024 P	2025 P	2026 P	2027 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. Registrų ir valstybės informacinių sistemų tobulinimas ir modernizavimas. 2. Duomenų centro (Lvivo g.) migravimas į Valstybinį duomenų centrą. 3. Kibernetinio saugumo didinimas įsigyjant papildomą įrangą bei paslaugas (SOC, MFA, SIEM, WAF ir Endpoint detection and response (EDR) and managed detection and response (MDR)). 4. Įslaptintos informacijos ryšių ir informacinė sistemos (IIR IS) modernizavimas ir įteisinimas; 5. Įdiegtas Informacijos saugumo valdymo sistemos (ISVS) veiksmingumo užtikrinimo procesas ir pasirengta ISVS sertifikavimui pagal ISO standartą.	1-1-1. Aukščiausio lygio I kategorijos (registrų ir IS) sistemų incidentų atstatymo laikas, val.	4	≤6	≤6	≤6	≤6	IT centro direktorius
		1-2. Teisingų ir pagrįstų registrų tvarkytojų priimamų sprendimų užtikrinimas	6. Objektų registravimas „be registratoriaus“. 7. Valdytojų įtraukimas į registrų ir IS kūrimo ar vystymo procesą.	1-2-1. Panaikintų registratorių sprendimų, kuriais atsisakyta tenkinti prašymą, skaičius, procentais nuo priimtų sprendimų atsisakyti tenkinti prašymą sk.	0,07	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	Registrų tvarkymo direktorius
		1-3. Registrų objektų įregistravimas teisės aktuose nustatytais terminais		1-2-2. Einamaisiais metais į registrus įrašomų registrų objektų, atitinkančių dokumentus ir duomenis, kurių pagrindu jie įrašomi, skaičius, proc.	99,99	99,9	99,9	99,9	99,9	Registrų tvarkymo direktorius
Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas bei teikimas.	2. Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei	2-1. Aukštesnės pridėtinės vertės duomenimis pagrįstų skaitmeninių paslaugų kūrimas	1. E-savitarnos informacinės sistemos modernizavimas. 2. „E. sveikata“ informacinės sistemos projektų įgyvendinimas. 3. Naujos IT architektūros strategijos sukūrimas. 4. KADA duomenų bazės dekomponavimas.	1-3-1. Registrų objektai, įregistruoti teisės aktuose nustatytais terminais, proc.	99,99	99,9	99,9	99,9	99,9	Registrų tvarkymo direktorius
				2-1-1. <u>NAIKINAMAS</u> . Teisės aktais leidžiamų atverti pagrindinių registrų duomenų dalis, proc.	80	-	-	-	-	Strategijos vystymo direktorius
				2-1-1. <u>NAUJAS</u> . Pajamos iš komercinių, duomenimis ir dirbtiniu intelektu pagrįstų, inovatyvių	-	-	100	100	100	IT centro direktorius, Strategijos vystymo

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai, tikslams pasiekti	Veiksmai ir (ar) priemonės	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
					2023 L	2024 P	2025 P	2026 P	2027 P	
			5. 3D kadastro sukūrimas ir diegimas. 6. Sertifikavimo paslaugų vystymas.	produktų verslui ir visuomenei sukūrimo, tūkst. Eur.						direktorius, Paslaugų valdymo direktorius.
		2-2. Elektroninių paslaugų sklaidos užtikrinimas	7. Naujų technologijų prototipų vystymas ir paleidimas. 8. RRF lėšomis finansuojamų projektų įgyvendinimas.	2-2-1. Paslaugų, pasiekiamų elektroniniu būdu, dalis, proc.	96,1	98	99	99	99	Paslaugų valdymo direktorius
		2-3. Efektyvus klientų patirties valdymas	9. Atvirų duomenų platformos, įgalinančios efektyvų viešojo sektoriaus informacijos pakartotinį panaudojimą verslui, ir jos valdymo įrankių sukūrimas.	2-3-1. Konsultacijų centro atsiliepiamumas, %/s.	70%/30s	70%/30s	70%/30s	70%/30s	70%/30s	Klientų aptarnavimo direktorius
			10. Visuomenės ir verslo švietimas apie atvirų duomenų galimybes ir naudą, bendradarbiavimas su akademinė visuomene.	2-3-2. Vidutinis laukimo laikas klientų aptarnavimo padaliniuose, min.	<5	<7	<7	<7	<6	Klientų aptarnavimo direktorius
			11. Klientų profesionalus ir operatyvus aptarnavimas orientuotas į paslaugų teikimą visais elektroniniais kanalais (telefonu, email, chat, gyvai).	2-3-3. Suteiktų paslaugų per savitarną dalis, proc.	33	40	50	55	55	Paslaugų valdymo direktorius
			12. Klientų aptarnavimo tinklo optimizavimas, sutelkiant regionuose atitinkamų sričių kompetencijas. 13. Vidinių ir išorinių klientų informavimas apie naujų paslaugų sukūrimą, naudojimą ir prieinamumą. 14. Proaktyvus sutartinių verslo klientų aptarnavimas. 15. Teikiamų paslaugų monitoringo automatizavimas (ataskaitos prieinamos „vieno							

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai, tikslams pasiekti	Veiksmai ir (ar) priemonės	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
					2023 L	2024 P	2025 P	2026 P	2027 P	
			mygtuko paspaudimu“). 16. CRM diegimas. 17. RC teikiamų paslaugų kategorizavimas pagal gyvenimo įvykius bei automatinių vedlių sukūrimas.							
Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas	3. Veiklos meistriškumo užtikrinimas	3-1. Efektyvaus veiklos valdymo užtikrinimas	1. Efektyvesnio Įmonės valdymo siekimas atnaujinant RC struktūrą. 2. Nuolatinio tobulėjimo kultūros diegimas (angl. <i>Lean</i>). 3. Procesų automatizavimas, RPA sprendimų diegimas. 4. Naujos personalo valdymo sistemos (struktūros, etatų, atrankų ir kt. bendras modulis) įgyvendinimas. 5. Išorinės ir vidinės komunikacijos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. 6. Naujo kainodaros modelio įgyvendinimas.	3-1-1. Veiklos administracinių sąnaudų dalis visose sąnaudose, proc.	22	22	22	22	22	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
				3-1-2. <u>NAIKINAMAS</u> . Pajamos per metus, tenkančios 1 darbuotojui, tūkst. Eur	37,3	-	-	-	-	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
				3-1-3. Laiku įgyvendinti projektai, proc.	70	75	75	80	80	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
				3-1-4. Procesų tobulinimo iniciatyvų pasiektas FTE/ etatų sutaupymas vnt. arba valandomis.	42,2 FTE	40FTE/ 72800h	40FTE/ 72800h	40FTE/ 72800h	40FTE/ 72800h	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
		3-2-1. Nuosavo kapitalo grąža ROE, proc.		-2,3	-6,3	-0,5	0,3	0,3	Strateginio vystymo direktorius, Finansų ir administravimo direktorius	
		3-2-2. Finansinės skolos santykis su nuosavybe.		0,27 ⁴	0,32 ⁴	0,64	0,59	0,53	Finansų ir administravimo direktorius	

⁴ Rodiklio skaičiavimo paaiškinimas 73 psl.

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai, tikslams pasiekti	Veiksmai ir (ar) priemonės	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
					2023 L	2024 P	2025 P	2026 P	2027 P	
	4. Tvarios organizacijos vystymas	4-1. Tvaraus organizacijos valdymo užtikrinimas	1. Darbdavio įvaizdžio stiprinimas. 2. Tvarios valdysenos principų diegimas, siekiant ilgalaikės pridėtinės vertės kūrimo visuomenei.	4-1-1. Savanoriška metinė darbuotojų kaita, proc.	≤15	≤15	≤15	≤15	≤15	Organizacijos vystymo departamento vadovas
			3. Sveikatos draudimo darbuotojų gerovės stiprinimui suteikimas. 4. Bandomojo laikotarpio kaitos mažinimas (≤ 10%) diegiant Įmonėje šiuolaikines adaptacijos priemones.	4-1-2. <u>NAIKINAMAS</u> . Kritinių pareigybių pamainumo valdymas ITC, proc.	≤10	-	-	-	-	Organizacijos vystymo departamento vadovas
			5. Darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo didinimas, lojalumo vertinimas ir skatinimas, sąmoningumo didinimas.	4-1-2. <u>NAUJAS</u> . Kritinių pareigybių, kurios neturi pamainumo valdymas, proc.	-	≤1	≤1	≤1	≤1	Organizacijos vystymo departamento vadovas
		4-2. Tvarios plėtros vystymas, diegimas.	Konkurencingo atlygio sistemos visose Įmonės srityse diegimas. 6. Mobilizacijos planų įgyvendinimo planai ir civilinio mobilizacinio rezervo sukūrimas, CS mokymai ir pratybos.	4-2-1. Tvarumo iniciatyvų skaičius, vykdomas per metus.	32	34	33	32	32	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
			7. Atsparumo korupcijai priemonių ir procesų diegimas. 8. Vieningos elektroninės apsaugos sistemos įdiegimas.	4-2-2. Žaliosios energijos procentas bendrame elektros energijos suvartojime, proc.	90	90	90	90	90	Turto valdymo departamento vadovas
			9. „Paperless“ organizacija. Skaitmeninimo projekto plėtra: dokumentų perkėlimas į skaitmeną, popierinių dokumentų naikinimas ir (arba) perdavimas valstybės archyvams. 9. Popierinių dokumentų skaitmeninimo programa „Tiltas“.	4-2-3. Atsparumo korupcijai lygis (pagal Atsparumo korupcijai lygio nustatymo metodiką), balas.	0,91	0,9	0,9	0,9	0,9	Prevencijos departamento vadovas

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Uždaviniai, tikslams pasiekti	Veiksmai ir (ar) priemonės	Rodikliai	Siekimos reikšmės					Atsakingi už įgyvendinimą
					2023 L	2024 P	2025 P	2026 P	2027 P	
			<p>10. Administracinių patalpų atnaujinimas, remiantis tvarumo principais.</p> <p>11. Energetinio efektyvumo (žalioji energija, elektros ir šilumos energijos bei kuro suvartojimo mažinimas) užtikrinimas.</p> <p>12. Įmonės valdomų pastatų efektyvus energetinių išteklių valdymas jungiant energetines sistemas į išsigtą pastatų valdymo sistemą.</p> <p>13. „Žaliųjų“ iniciatyvų skatinimas ir įgyvendinimas.</p>							

Pastaba: Vertinant uždavinių rodiklių pasiekiamumą skaičiuojamas rodiklių vidurkis.

4. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Registru centro finansiniai ištekliai yra turimos lėšos, skirtos veiklos sąnaudoms, finansiniams įsipareigojimams ir ekonominėms paskatoms darbuotojams įgyvendinti. Registru centro pagrindiniai finansiniai ištekliai – pajamos už Įmonės tvarkomų registru (Nekilnojamojo turto kadastro ir Nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų registro, Adresų registro, Gyventojų registro, Neveiksnių ir ribotai veiksnų 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.

Registru centro vienas iš prioritetinių siekių – tvaraus finansavimo užtikrinimas. Esamas Registru 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. Įmonė vadovaudamasi Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymu Nr. XI-1807 (toliau – Įstatymas), turi užtikrinti, kad valstybės registruose esantys duomenys ir informacija būtų neatlygintai 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. Tačiau augant neatlygintų paslaugų teikimo apimtims ir asignavimų valdytojai neužtikrinant pagrįsto, atitinkančio suteiktoms paslaugoms finansavimo, matoma grėsmė Įmonės finansiniam stabilumui ir tvarumui. Atkreiptinas dėmesys, kad su kiekvienais metais neatlygintai teikiamų paslaugų apimtys sparčiai ir neprognozuojamai auga, ir tai apsunkina valstybės biudžeto lėšų poreikio planavimą patirtoms sąnaudoms padengti. Įmonei vykdant neatlygintą paslaugų teikimą, valstybės skola už 2022 m. siekia beveik 11 mln. Eur. Prognozuojama, kad per 2023 metus Įmonė suteiks neatlygintų paslaugų už 24–25 mln. Eur, tačiau optimistiniu variantu tikėtina gautina valstybės biudžeto lėšų suma gali siekti tik 13,5 mln. Eur. Prognozuojama dviejų metų negauta valstybės dotacija už neatlygintai teikiamas paslaugas gali siekti apie 25 mln. Eur. Dėl minėtos priežasties, Įmonė privalo skolintis bankuose (pasirašyta paskolos sutartis 22,4 mln. Eur sumai), kad galėtų užtikrinti savo įsipareigojimus ir vykdyti suplanuotas bei pradėtas investicijas.

Įmonei reikalingas finansinis stabilumas bei laiku teikiama finansinė garantija, kad ji galėtų vykdyti plataus masto veiklą ir atliepti valstybės lūkesčius. Valstybei neužtikrinant pagrįsto, atitinkančio suteiktoms paslaugoms finansavimo, šiandien matoma grėsmė Įmonės finansiniam stabilumui ir tvarumui. Todėl siekiant išvengti augančios neapibrėžtumo grėsmės, skubos tvarka turi būti atnaujinta atlygio dydžių apskaičiavimo tvarka (su indeksavimo galimybe) bei visiškai užtikrintas neatlygintai teikiamų paslaugų finansavimas.

Sudarant finansines prognozes 2024–2027 metų laikotarpiui, buvo remtasi istoriniais duomenimis, jų pokyčių tendencijomis, Įmonės infrastruktūros vystymo ar modernizavimo bei plėtros poreikiu. Tačiau pagrindinis aspektas sudarant finansines prognozes visgi yra gaunama ar tikėtina gauti suma už neatlygintai teikiamas paslaugas, kuri šiandien yra nepakankama bei nesuderinama su neatlygintai suteiktų paslaugų imtimi.

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 finansinės atskaitomybės dokumento duomenis (nevertinamos visos suteiktų paslaugų apimtys). 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.

Įmonei vykdant veiklą minėtomis sąlygomis, ateities finansiniai rezultatai sparčiai prastėja, nuo 2024 m. prognozuojama nuostolinga Įmonės veikla. Be minėtų priežasčių tam įtakos turi ir naujų atlygio dydžių už paslaugas tvirtinimo proceso trikdžiai dėl užsitęsusių patikros procedūrų. Minėtą problemą galima eliminuoti tik patvirtinus naują atlygio dydžių apskaičiavimo metodiką, kurios pagrindu būtų sumažinama administracinė bei finansinė našta Įmonei, sutrumpėtų atlygio dydžių apskaičiavimo patikros procesas, kuris šiandien yra perteklinis ir neefektyvus.

Atkreiptinas dėmesys, kad susiklosčiusi finansinė situacija turi įtakos Įmonės rodikliams. 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: 2023 m. – 18 proc., 2024 m. – 21 proc. 2023 m. pajamose apskaitoma 13,5 mln. Eur, suteiktų neatlygintinų paslaugų prognozinė vertė – 25 mln. Eur. Valstybei pilnai kompensavus neatlygintinai suteiktų paslaugų vertę (vadovaujantis VIIVĮ) ir minėtas lėšas įtraukus į finansinę atskaitomybę, Registrų centro:

- ▼ metinis EBITDA pelningumas siektų: 2023 m. 21,2 proc., 2024 m. 20,8 proc.
- ▼ Skolos / nuosavybės rodiklis 2023 m. 0,27 proc., 2024 m. 0,32 proc.

Sudarant pajamų prognozes, pagrindinis indikatorius Įmonei buvo ekonominė bei geopolitinė situacija, analitikų prognozės dėl laukiamų pokyčių rinkoje, išorinio finansavimo tikimybė.

Registrų centras 2024 m. mokamas pajamas planuoja konservatyviai, ne itin didindamas mokamų paslaugų apimtis – apie 2 proc.

Lyginant ateinančio laikotarpio mokamų paslaugų pajamas su šių metų laikotarpiu, jos labiau didinamos duomenų registravimo srityje. Įmonei aktyviai atveriant duomenis, tikėtina, kad duomenų teikimo srityje pajamos bus mažesnės nei einamuoju laikotarpiu. Vertinant analitines įžvalgas, tikėtina, kad šalies rinka turėtų pradėti stabilizuotis, prognozuojamas nekilnojamojo turto rinkos atsigavimas, banko paskolų palūkanų mažėjimas. Nekilnojamojo turto rinkos atsigavimo faktorius ypač aktualus Registrų centrui, nes didžiausio tvarkomo Nekilnojamojo turto registro ir Nekilnojamojo turto kadastro pajamos mokamų paslaugų krepšelyje sudaro apie 70 proc. Artimiausiu laikotarpiu minėto registro pajamos didinamos 0,7 mln. Eur, atitinkamai nedaug didinamos ir kitų tvarkomų registrų ir valstybės informacinių sistemų pajamos. Iš informacinių sistemų išsiskiria „E. pristatymas“ IS pajamų augimas (0,5 mln. Eur) dėl numatomų paslaugų teikimo projektų naudojant šią informacinę sistemą.

Ekonomikos ir inovacijų ministerijos strateginiame veiklos plane neatlygintinai teikiamų paslaugų kompensavimui numatyta tik 11,077 mln. Eur. Tačiau Įmonė, vertindama finansines prognozes ir jų rezultatai, 2024 m. privalo planuoti neatlygintinai teikiamų paslaugų (kompensuojamas) pajamas 13,5 mln. Eur, vėlesniais metais 15,5-16 mln. Eur. Vertinant, kad Įmonė gaus didesnes pajamas už neatlygintinai teikimas paslaugas, Įmonės veikla bus nenuostolinga, tačiau subalansuoti Įmonės pinigų srautų nepavyks.

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 ir be abejo įmonės gautinos pajamos už teikiamas paslaugas. Atsižvelgiant į sąlygą, kad ateinančiu periodu nėra aiškus finansavimo mastas už neatlygintinai teikiamas paslaugas, įmonė atsisako dalies planuotų projektų ir peržiūri galimybę juos nukelti vėlesniam laikotarpiui.

Vertinant susiklosčiusią situaciją, beveik visi sąnaudų straipsniai planuojami 2023 metų apimtyje, nežiūrint į rinkoje įvykusių ir tebevykstančių pokyčius, apimančius paslaugų ir darbų brangimą. Reikšmingiausias sąnaudų pokytis (didėjimas) fiksuojamas darbo užmokesčio ir finansinės veiklos sąnaudų straipsniuose. Darbo užmokesčio sąnaudos auga dėl 2023 m. naujai priimtų darbuotojų strateginių projektų įgyvendinimui, dėl atlygio padidinimo 2023 m. – apie 1,3 mln. Eur. Finansinės veiklos sąnaudos išauga dėl banko paskolos palūkanų – apie 1,2 mln. Eur. Kituose sąnaudų straipsniuose didelių pokyčių nėra.

Tačiau nežiūrint griežtos sąnaudų planavimo pozicijos, įmonės finansinė padėtis įtempta – jau 2024 m. planuojamas veiklos nuostolis, 2025 m. įmonė susidurs su mokumo problema.

Sudarant 2024–2027 m. finansines prognozes, jau atsisakyta įmonei svarbių investicijų ir (ar) sprendimų:

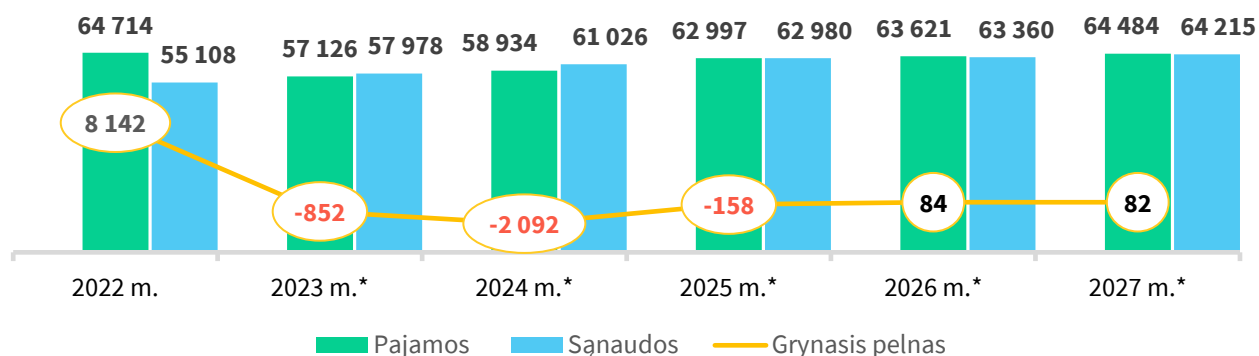
- ▶ Atsisakoma Klaipėdos, Kauno ir Tauragės didžiųjų padalinių patalpų remonto, naujinimo pagal naują konceptą. Taip pat būtų atsisakoma atnaujinti mažuosius padalinius: Raseinių, Mažeikių ir Ignalinos. Atkreiptinas dėmesys, kad standartizuotai ir vizualiai atnaujintos klientų aptarnavimo centrų patalpos lemia geresnę Registrų centro klientų aptarnavimo patirtį. Daug dėmesio skiriama sukurti patogesniems, ergonomiškesniems darbuotojų darbo vietoms.
- ▶ Išlaidų, susijusių su IT infrastruktūra, pastatų priežiūra (šilumos punktu atnaujinimo) ir kt.
- ▶ Naujų darbuotojų priėmimo.

Jeigu valstybė ir toliau neatsiskaitys su įmone už neatlygintinai teikiamas paslaugas, susidarius nepalankiai įmonės ekonominei, finansinei būklei:

- ▶ Iš įmonės lėšų (2024 m. suplanuota 2,2 mln. Eur registrams ir valstybės informacinėms sistemoms modernizuoti) nebūtų vykdomi modernizavimo darbai (JAR, Sertifikatų užsakymo sistemų IS, GoSign, ĮR, NIRVAR, TR, VR, TAAR, JADIS, AIS, GR, NETSVEP). Didžioji dalis registrų ir valstybės informacinių sistemų modernizavimo darbų 2024 m. bus vykdoma iš RRF bei registrų ir valstybės informacinių sistemų valdytojų skirtų lėšų.
- ▶ Įmonė bus priversta peržiūrėti (įvertinti) darbuotojų skaičių, mažinant jį (tai leistų sutaupyti 1 mln. Eur). Atkreiptinas dėmesys, kad darbuotojų mažėjimas turės tiesioginę įtaką klientų aptarnavimui, paslaugų kokybei bei sistemų veikimui.
- ▶ Nebūtų peržiūrimas darbuotojų darbo užmokestis, nors rinkoje ateinančiam periodui numatomas augimas, būtų stabdomas naudų taikymas pagal Papildomų naudų ir jų taikymo valstybės įmonės Registrų centro darbuotojams tvarkos aprašą. To pasekoje įmonė pablogins darbuotojų darbo aplinką ir socialines bei ekonomines sąlygas, sumažins darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, bendrąją prasme Registrų centro, kaip darbdavio, patrauklumą naujiems ir esamiems darbuotojams. Atsiranda grėsmė darbuotojų apsisprendimui palikti įmonę.
- ▶ Įmonė negalės atlikti teisės aktų pakeitimų – modernizuoti sistemas, jeigu teisės akto įgyvendinimui nebus skirtas finansavimas.
- ▶ Įmonė negalės užtikrinti registrų ir valstybės informacinių sistemų palaikymo, jeigu valdytojai neskirs finansavimo jų išlaikymui.

4.1. Finansinė perspektyva.

27 grafikas. Pagrindinių finansinių dimensijų dinamika, tūkst. Eur (*progozė)



12 lentelė. Finansinių rodiklių dinamika (*progozė)⁵

Finansiniai rodikliai	2022 m.	2023 m.*	2024 m.*	2025 m.*	2026 m.*	2027 m.*
Pajamos, tūkst. Eur	64714	57 126	58 934	62 997	63 621	64 484
Sąnaudos, tūkst. Eur	55108	57 978	61 026	62 980	63 360	64 215
EBITDA, tūkst. Eur	12270	3 017	3 146	5 776	6 236	6 533
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	8142	(852)	(2 092)	(158)	84	82
Turtas, tūkst. Eur	73491	73 130	87 132	87 814	82 047	79 915
Nuosavas kapitalas, tūkst. Eur	39670	34 705	31 422	32 520	32 698	32 730
EBITDA marža, proc.	19	5 ⁶	5 ⁶	9	10	10
Bendrojo pelno marža, proc.	34	21	21	24	24	24
Grynojo pelno marža, proc.	13	(1,5)	(3,6)	(0,3)	0,1	0,1
Turto grąža (ROA), proc.	12	(1,2)	(2,6)	(0,2)	0,1	0,1
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), proc.	19	(2,3)	(6,3)	(0,5)	0,3	0,3
Skolos / nuosavybės (D/E)	0	0,27 ⁶	0,32 ⁶	0,64	0,59	0,53
Skolos / turto (D/A)	0	0,13	0,25	0,23	0,22	0,21
Bendrasis likvidumo koeficientas (Current ratio)	1,3	1,6	1,3	0,7	0,2	0,1

⁵ Finansiniai rodikliai apskaičiuoti vertinant kad įmonei nuo 2025 m. už neatlygintai suteiktas paslaugas bus kompensuota bent 15,5-16 mln. Eur, kas sudarytų apie 65 proc. pagal įstatymą priklausančios kompensuojamos sumos.

⁶ 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 finansinius veiklos rodikliai 2022–2024 metams. Registrų centrai nustatytas metinis EBITDA pelningumas: 2023 m. – 18 proc., 2024 m. – 21 proc. Įmonės finansinės atskaitomybės dokumentuose neatlygintai 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 finansinės atskaitomybės duomenis. 2023 m. pajamose apskaitoma 13,5 mln. Eur, suteiktų neatlygintų paslaugų prognozinė vertė – 25 mln. Eur. Valstybei pilnai kompensavus neatlygintai suteiktų paslaugų vertę (vadovaujantis VIIIV) ir minėtas lėšas įtraukus į finansinę atskaitomybę, Registrų centro metinis EBITDA pelningumas sieks: 2023 m. 21,2 proc., 2024 m. 20,8 proc. Analogiškai vertinant aplinkybes, perskaičiuotas Skolos / nuosavybės rodiklis 2023 m. 0,27 proc., 2024 m. 0,32 proc.

13 lentelė. Pelno (nuostolių) ataskaita, tūkst. Eur (*progozė)⁷

Straipsnio pavadinimas	2022 m.	2023 m.*	2024 m.*	2025 m.*	2026 m.*	2027 m.*
Pardavimo pajamos	64 655	57 050	58 900	62 967	63 591	64 454
Pardavimo savikaina	(42 518)	(45 313)	(46 273)	(48 001)	(48 102)	(48 682)
Bendrasis pelnas	22 137	11 737	12 627	14 966	15 489	15 772
Veiklos sąnaudos	(12 554)	(12 511)	(13 500)	(13 727)	(14 005)	(14 280)
Kitos veiklos rezultatai	45	45	7	7	7	7
Veiklos pelnas	9 628	(729)	(866)	1 246	1 491	1 499
Finansinės veiklos pajamos	14	27	22	18	18	18
Finansinės veiklos sąnaudos	(37)	(150)	(1 248)	(1 248)	(1 248)	(1 248)
Pelnas prieš apmokestinimą	9 605	(852)	(2 092)	16	261	269
Pelno mokestis	(1463)			(174)	(177)	(187)
Grynasis pelnas	8 142	(852)	(2 092)	(158)	84	82

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

Straipsnio pavadinimas	2022 m.	2023 m.*	2024 m.*	2025 m.*	2026 m.*	2027 m.*
Ilgalaikis turtas	47 549	52 144	66 752	76 673	78 455	77 974
Trumpalaikis turtas	17 369	19 486	17 529	13 922	11 609	11 525
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	8 573	1 500	2 851	(2 781)	(8 017)	(9 584)
Turto, iš viso:	73 491	73 130	87 132	87 814	82 047	79 915
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	39 670	34 705	31 422	32 520	32 698	32 730
Dotacijos ir subsidijos	10 803	12 516	16 857	18 541	12 726	15 078
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	3 174	13 418	24 887	22 777	22 020	18 772
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	19 844	12 491	13 966	13 976	14 603	13 335
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, iš viso:	73 491	73 130	87 132	87 814	82 047	79 915

15 lentelė. Pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eur (*progozė)

Straipsnio pavadinimas	2022 m.	2023 m.*	2024 m.*	2025 m.*	2026 m.*	2027 m.*
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	9 605	(852)	(2 092)	16	261	269
Nepiniginių sąnaudų (pajamų) atstatymas	949	3 464	(3 990)	(3 898)	(1 091)	390
Apyvartinio kapitalo pasikeitimai	329	(7 203)	(3 060)	4 419	5 080	(1 457)
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	10 883	(4 591)	(3 022)	537	4 250	(798)
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(9 606)	(6 826)	(7 998)	(1 821)	(4 282)	4 485

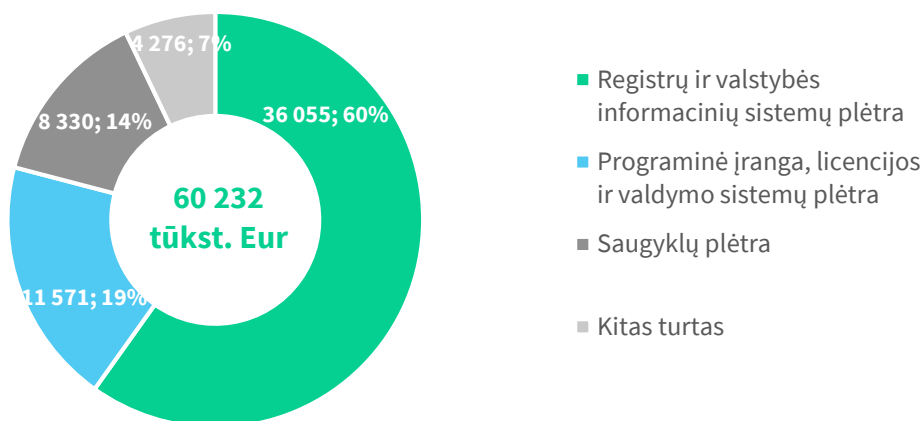
⁷ Pelno (nuostolių) ataskaita sudaryta vertinant kad Įmonei nuo 2025 m. už neatlygintinai suteiktas paslaugas bus kompensuota bent 15,5-16 mln. Eur, kas sudarytų apie 65 proc. pagal Įstatymą priklausančios kompensuojamos sumos.

Straipsnio pavadinimas	2022 m.	2023 m.*	2024 m.*	2025 m.*	2026 m.*	2027 m.*
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	(12 172)	4 344	12 371	(4 348)	(5 204)	(5 254)
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	(10 895)	(7 073)	1 351	(5 632)	(5 236)	(1 567)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	19 468	8 573	1 500	2 851	(2 781)	(8 017)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	8 573	1 500	2 851	(2 781)	(8 017)	(9 584)

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. 2024–2027 m. laikotarpiu investicijoms numatyta skirti 60,23 mln. Eur.

28 grafikas. Investicijos 2024–2027 m. laikotarpiu, tūkst. Eur



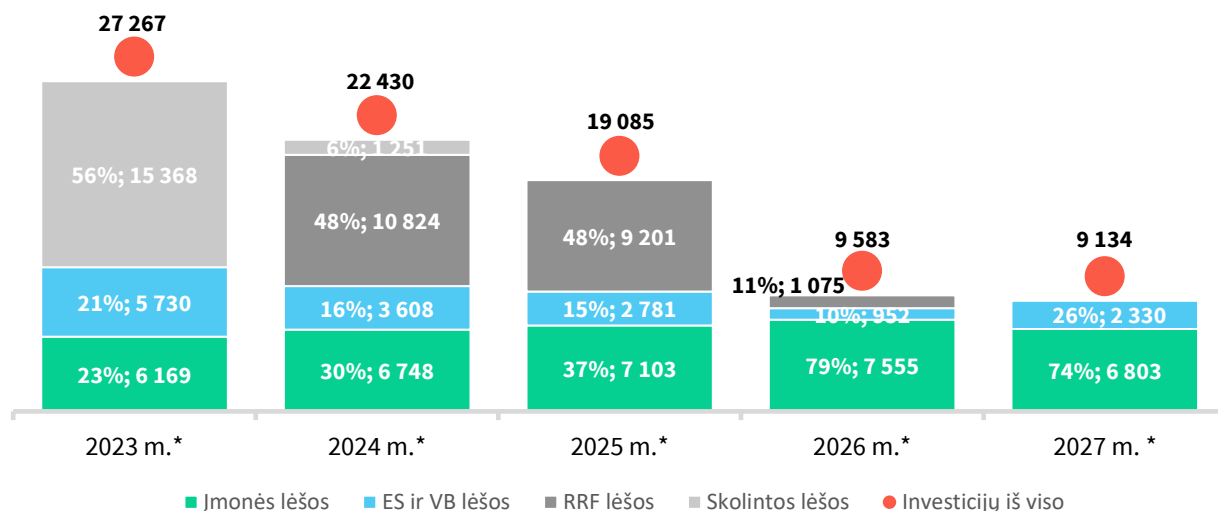
Vykdydama specialiuosius įsipareigojimus, Įmonė kelia tikslus efektyviai valdyti išteklius, atliepiant valstybės keliamus reikalavimus, ir nuosekliai vystyti bei modernizuoti tvarkomus registrus ir valstybės informacines sistemas, nevertinant gaunamo pelno.

Taigi pagrindinė Registų 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 planuojant investicijas Registų 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.

Siekdama tvarumo aplinkosaugos srityje ir atsižvelgdama į griežtėjančius reikalavimus, Įmonė patiria papildomų investicijų poreikį: administracinių patalpų atnaujinimui, remiantis tvarumo principais, Įmonės valdomų pastatų efektyvaus energetinių išteklių valdymo sistemos įsigijimui. Kiek anksčiau Įmonė ne tik atnaujino automobilių parką, bet ir įrėngė automobilių įkrovimo stoteles didžiuosiuose regionuose.

Vertinat Įmonės finansines prognozes, didžioji dalis Įmonės investicijų bus vykdoma valstybės biudžeto ar fondų lėšomis. Įmonės lėšomis bus vykdomos tik būtinosios, Įmonės veiklai užtikrinti reikalingos investicijos ar baigiami jau pradėti investiciniai projektai.

29 grafikas. Investicijos pagal finansavimo šaltinius, tūkst. Eur (*progozė)



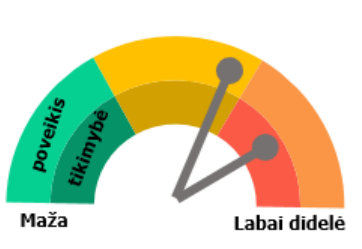
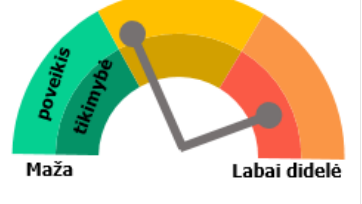
16 lentelė. Investicijos pagal jų pobūdį, tūkst. Eur (*progozė)

Investicijos	2021 m.	2022 m.	2023 m.*	2024 m.*	2025 m.*	2026 m.*	2027 m.*
Programinė įranga ir licencijos	915	1 595	396	771	520	412	141
Valdymo ir kitos sistemos, jų plėtra	316	402	1 524	1 825	1 532	3 254	3 116
Saugyklų plėtra	0	439	680	5 249	2 000	1 081	
Kibernetinės saugos sistemų ir įrangos plėtra	448	93	567	48	-	-	36
Kiti įrenginiai, prietaisai ir kitas turtas	1 348	1 349	1 378	1 442	641	429	429
Registų ir valstybės informacinių sistemų modernizavimas	5 294	8 287	8 768	11 844	14 392	4 407	5 412
Duomenų centro ir administracinių patalpų rekonstrukcija	340	7 428	13 866	-	-	-	-
Baldai	-	189	88	1 251	-	-	-
Registų centro investicijos, tūkst. Eur	8 661	19 782	27 267	22 430	19 085	9 583	9 134

5. RIZIKŲ VALDYMAS

17 lentelė. Pagrindiniai rizikos veiksniai ir rizikų valdymo priemonės

Sritis	Valdymo priemonės	Rizikos lygis
Strateginių rizikų grupė		
Finansinė Nepakankamas sąnaudų, patirtų už įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas bei duomenų atvėrimą finansavimas.	<p>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.</p> <p>Pajamos už neatlygintiną duomenų teikimą į įmonės biudžetą ateinančiam laikotarpiui (2024–2027 m.) įtrauktos didesnės, nei numatyta Ekonomikos ir inovacijų ministerijos strateginiame veiklos plane.</p> <p>Pajamų netekimas dėl didelės vertės duomenų atvėrimo.</p>	
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	<p>Gerinti turimą infrastruktūrą, nuolat atnaujinant kertinę įrangą, vykdyti visų Registrų centro tvarkomų valstybės informacinių išteklių saugos atitikties ir rizikos vertinimus.</p> <p>Vykdyti tvarkomų valstybės informacinių išteklių esamų pajėgumų būklės vertinimo ir būsimų poreikių prognozavimą ir planavimą.</p> <p>Parengti RC IT architektūrą, siekiant užtikrinti Registrų centro tvarkomų valstybės informacinių išteklių gerosios informacinių technologijų valdymo praktikos tęstinumą.</p>	
Archyvų duomenų saugumas	<p>Gerinti turimą infrastruktūrą, siekiant stiprinti atsparumą gaisrams ir kitiems pavojams.</p> <p>Vykdyti archyvo skaitmenizavimo ir centralizavimo darbus.</p>	
Atitikties rizikų grupė		

Sritis	Valdymo priemonės	Rizikos lygis
Duomenų sauga	<p>Vykdyti duomenų saugos stebėsenos ir kontrolės sistemų tobulinimą.</p> <p>Vykdyti reguliarius Įmonės atsparumo socialinei inžinerijai testus.</p> <p>Vadovaujantis gerąja asmens duomenų tvarkymo praktika, nuolat peržiūrėti ir atnaujinti Įmonės dokumentus.</p> <p>Vykdyti periodinę atveriamų duomenų kontrolę, įgyvendinant duomenų atvėrimo iniciatyvą.</p> <p>Automatizuoti duomenų atvėrimo procesą, siekiant išvengti žmogiškosios klaidos.</p>	
Veiklos rizikų grupė		
Klientų aptarnavimas	<p>Gerinti Įmonės klientų aptarnavimo kokybę, paslaugų prieinamumą klientų aptarnavimo padaliniuose ir Įmonės Konsultacijų centre.</p> <p>Vykdomas nuolatinis klientų srauto bei laukimo laiko monitoringas.</p> <p>Vykdyti registrų duomenų tvarkymo arba registrų duomenų tvarkytojų priimamų sprendimų kontrolę ir nuolatinę stebėseną.</p>	

6. STRATEGINIS PLANAVIMAS

Strateginio plano ruošimo ir įgyvendinimo principai:

Gegužė–birželis	Birželis–liepa	Rugpjūtis–spalis	Lapkritis	Gruodis–sausis	Sausis–gruodis
esamos situacijos analizė	vadovų strateginė sesija	strategijos projekto rengimas	projekto svarstymas ir teikimas	strategijos tvirtinimas	stebėjimas ir vertinimas
<ul style="list-style-type: none"> • SSGG; • PESTEL; • Prognozuojami veiklos rezultatai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai; • uždaviniai; • prioritetinės priemonės. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metinis biudžetas; • investicijų planas; • pirkimų planas; • rizikų žemėlapis ir jų valdymo planas; • strategijos dokumentas; • svarstymai valdyboje; • derinimas su registru ir valstybės IS valdytojais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategijos teikimas VKC ir EINMIN; • Metinio veiklos plano rengimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategijos ir biudžeto tvirtinimas savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos; • Metinio veiklos plano derinimas, resursų planavimas ir tvirtinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategijos uždavinių vykdymo stebėseną; • Metinio veiklos plano veiksmų vykdymo stebėseną.

STRATEGINIO PLANAVIMO CIKLAS

Įmonės veiklos strategija rengiama pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas rekomendacijas, atsižvelgiant į valstybės lūkesčius, keliamus Registru centrai, bei atsižvelgiant į VšĮ Valdymo koordinavimo centro pateikiamas rekomendacijas.

Registru centro strateginiame planavime dalyvauja Įmonės vadovai, struktūrinių padalinių darbuotojai, valdyba, Registro centro tvarkomų valstybės informacinių išteklių valdytojai. Už Įmonės veiklos strategijos parengimą ir jos pateikimą valdybai ir Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai atsakingas Įmonės generalinis direktorius.

Veiklos strategija yra rengiama kasmet, numatant Registru centro veiklą ateinantiems ketveriems metams, siekiant koordinuotai ir veiksmingai įgyvendinti iškeltus tikslus.

Veiklos strategija rengiama atsižvelgiant į Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos pateiktas Lūkesčių laiško nuostatas bei vertinant valstybės informacinių išteklių valdytojų poreikius, galinčius turėti įtakos valstybės informacinių išteklių plėtrai.

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

6 pav. Tikslų ir planų sistema.

