

**VALSTYBĖS ĮMONĖS
REGISTRŲ CENTRO
2021–2024 METŲ
VEIKLOS STRATEGIJA**

Šio dokumento tikslas – pateikti Valstybės įmonės Registrų centro strategiją 2021–2024 metams, kuri paremta ateities siekiais, susijusiais su įmonės pokyčiais.

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

Vertės kūrimas

Misija

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

Vizija

Lyderiaujanti pasaulyje, valstybės informacinius išteklius tvarkanti ir jų pagrindu paslaugas teikianti įmonė.

Vertybės

Profesionalumas

Bendradarbiavimas

Atsakomybė

Strateginės kryptys

Efektyvus LR teisės aktuose nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius (specialiųjų įpareigojimų kryptis)

Veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas (efektyvumo ir kompetencijos kryptis)

Kompleksinių, inovatyvių, didelės pridamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas (komercinių paslaugų kryptis)

I skyrius. Registrų centro veikla

Valstybės įmonė Registrų centras (toliau – Registrų centras) yra iš valstybės turto įsteigtas ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo (pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. liepos 8 d. nutarimą Nr. 742 „Dėl valstybės įmonės Registrų centro įsteigimo“). Registrų centras nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Registrų centras pagal savo įstatus vykdo Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) pavestas valstybės funkcijas. Per pastaruosius 2 metus įgyvendinti pokyčiai, leidę išskaidrinti veiklą ir padidinti jos efektyvumą, suburti profesionalią komandą, leidžia įmonei ir toliau kryptingai tęsti darbus siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo.

REGISTRŲ CENTRAS TVARKO:

- **NEKILNOJAMOJO TURTO KADASTRĄ IR NEKILNOJAMOJO TURTO REGISTRĄ**
- **JURIDINIŲ ASMENŲ REGISTRĄ**
- **ADRESŲ REGISTRĄ**
- **GYVENTOJŲ REGISTRĄ**
- **HIPOTEKOS REGISTRĄ**
- **ĮGALIOJIMŲ REGISTRĄ**
- **NEVEIKSNIŲ IR RIBOTAI VEIKSNIŲ ASMENŲ REGISTRĄ**
- **SUTARČIŲ REGISTRĄ**
- **TESTAMENTŲ REGISTRĄ**
- **VEDYBŲ SUTARČIŲ REGISTRĄ**
- **TURTO AREŠTO AKTŲ REGISTRĄ**

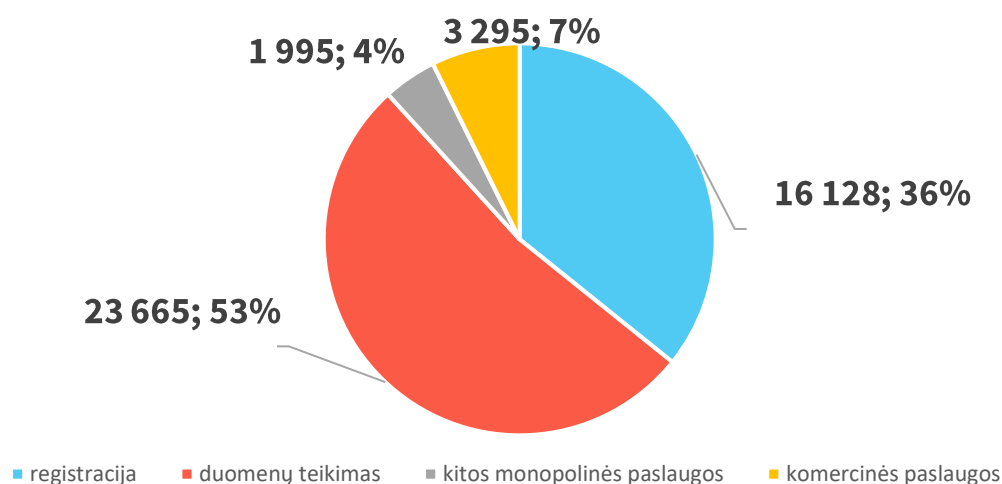
KURIA, PLĖTOJA IR TVARKO SU ŠIAIS BEI KITAIS REGISTR AIS SUSIJUSIAS INFORMACINES SISTEMAS:

- Antstolių informacinę sistemą
- Piniginių lėšų apribojimų informacinę sistemą
- Juridinių asmenų dalyvių informacinę sistemą
- Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinę sistemą
- Licencijų informacinę sistemą
- Politinių partijų narių sąrašų informacinę sistemą
- „E. sąskaita“ informacinę sistemą
- Metrikacijos ir gyvenamosios vietos deklaravimo informacinę sistemą
- Teisinės informacijos ir teisinės pagalbos paslaugų informacinę sistemą
- Vartotojų teisių informacinę sistemą
- Teismų informacinę sistemą
- Priežiūrą atliekančių institucijų informacinę sistemą
- Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų informacinę sistemą
- Vyriausiosios rinkimų komisijos informacinę sistemą
- Kalėjų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos informacinę sistemą
- E- pristatymas

Be administracinių ir viešųjų paslaugų (toliau – administracinė paslauga) teikimo Registrų centras vykdo ir komercinę veiklą: išduoda kvalifikuotus energinio naudingumo sertifikatus, atlieka individualų nekilnojamojo turto vertinimą, kadastrinius matavimus, išduoda elektroninius parašus, teikia su juo susijusias paslaugas.

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

1 grafikas. 2020 m. pardavimų pajamų struktūra, tūkst. Eur. (progozė)



Registrų centro veikla ir vykdomos funkcijos atitinka Lietuvos Respublikos teisės keliamus reikalavimus bei įmonės veiklos tikslus. Nuosekliai siekiant įgyvendinti įmonės įstatuose nustatytus ir valstybės keliamus socialinius bei politinius tikslus, siekiama priartinti paslaugas prie vartotojo, kad jos atitiktų kiekvieno asmens poreikius, būtų paprastos, prieinamos ir geros kokybės. Registrų centro teikiamos klientų aptarnavimo paslaugos turi būti standartizuotos, procesai aiškūs, kokybė gerinama diegiant vienodą klientų aptarnavimo sistemą. Siekdamas anksčiau minėtų tikslų, Registrų centras nuolat kelia sau užduotis:

- užtikrinti tvarkomų registrų ir informacinių sistemų stabilų veikimą bei prieinamumą visoms suinteresuotoms šalims;
- perkelti administracines paslaugas į elektroninę erdvę bei užtikrinti šių paslaugų prieinamumą ir sklaidą;
- skatinti gyventojus naudotis elektroniniu būdu teikiamomis administracinėmis paslaugomis, nuolatos plėsti šių paslaugų spektrą ir užtikrinti duomenų perdavimo kokybę panaudojant naujausias technologijas;
- užtikrinti patikimos informacijos, duomenų bei dokumentų teikimą iš tvarkomų registrų ir informacinių sistemų visiems piliečiams, rinkos dalyviams ir valdžios bei valdymo institucijoms;
- pripažinti atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, būti atsakingiems valdančiajai institucijai, suinteresuotoms šalims ir visuomenei;
- kasdienėje veikloje vadovautis profesionalumo, bendradarbiavimo ir atsakomybės vertybėmis.

Registrų centro valdymo organai:

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija

Ekonomikos ir inovacijų ministerija

Kolegialus valdymo organas

Valdyba

Vienasmenis valdymo organas

Generalinis direktorius

Registrų centro valdybą sudaro 5 nariai (pagal įstatų 7):

1. Egidijus Vaišvilas – nepriklausomas narys – valdybos pirmininkas;
2. Andrius Byčkovas – nepriklausomas narys;
3. Ina Bielskė – nepriklausoma narė;
4. Arūnas Stašionis - valdybos narys;
5. Ingrida Miknevičienė – valdybos narė (darbuotojų atstovė).

Audito komiteto sudėtis:

1. Nepriklausoma Audito komiteto narė - pirmininkė – Ina Bielskė;
2. Nepriklausomas Audito komiteto narys – Vaidas Cibas;
3. Nepriklausomas Audito komiteto narys – Tomas Radėnas.

Įmonės vadovybę sudaro šios pareigybės:

- Generalinis direktorius – Saulius Urbanavičius;
- Registrų tvarkymo direktorius – Kazys Maksvytis;
- Klientų aptarnavimo direktorė – Daiva Karaliūnienė;
- Paslaugų valdymo direktorė – Diana Vilytė;
- Strateginio vystymo direktorius – Adrijus Jusas;
- Finansų ir administravimo direktorius – Sergejus Ignatjevas;
- IT centro direktorius – Mantas Rameika

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

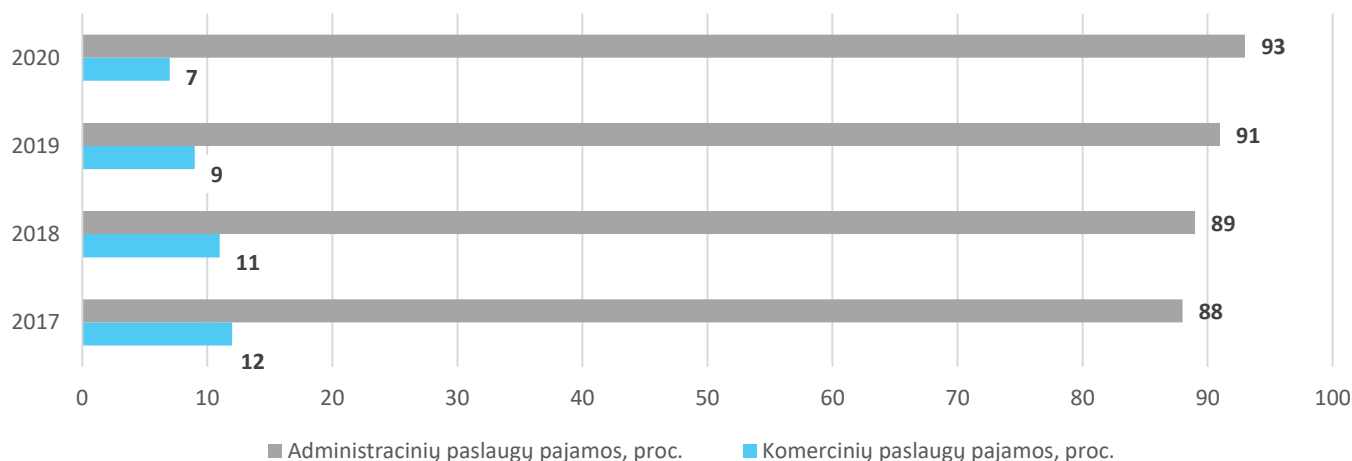
Pagal Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymą Nr. XIII-992 valstybės įmonė Registrų centras įtraukta į nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašus.

2018 m. gegužės 9 d. įsigaliojo naujas specialiųjų įpareigojimų apibrėžimas. Laikoma, kad valstybės įmonė vykdo specialiuosius įpareigojimus, jeigu pareiga atlikti tam tikrą aiškiai apibrėžtą funkciją yra nustatyta įstatymo arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose. Registrų centro vykdomos visos veiklos, nurodytos 4 puslapyje, vadovaujantis LRV nutarimais ar Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo nuostatomis, priskiriamos specialiesiems įpareigojimams.

Vykdoma veikla

Valstybės lūkesčių rašte dėl Registrų centro nurodoma, kad pagrindinė įmonės paskirtis – tvarkyti valstybės registrus ir valstybės informacines sistemas, tenkinti viešuosius interesus ir teikti jam pavestas administracines paslaugas. Administracinių paslaugų dalis sudaro apie 88–93 proc. visų pajamų. Komercinės Registrų centro paslaugos sudaro apie 7–12 proc. įmonės pajamų. Verta pažymėti, kad komercinių pajamų mažėjimas daugiau išreikštas procentine, o ne absoliučia reikšme dėl ženkliaus neatlygintinių administracinių paslaugų augimo. Įmonės vykdomų paslaugų struktūra pateikta 2 grafike.

2 grafikas. Teikiamų paslaugų struktūra



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

Įmonės veiklos tikslas – teikti administracines paslaugas ir įgyvendinti specialiuosius įpareigojimus tinkamai kuriant, tvarkant, plėtojant valstybės registrus ir valstybės informacines sistemas, kurių tvarkytoja yra įmonė. Verta paminėti, kad paslaugų pajamų struktūroje didžiausią dalį sudaro Nekilnojamojo turto kadastro ir registro pajamos. Šių pajamų dalis siekia apie 60 proc. 2019 m. sausio 1 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo Nr. XI-1807 25, 27, 29, 35 ir 38 straipsnių pakeitimo įstatymas Nr. XIII-848 (toliau – Įstatymas), kurio tikslas – užtikrinti, kad valstybės registruose esantys duomenys ir informacija būtų neatlygintinai gaunami ir naudojami viešiesiems valstybės ir savivaldybių valdymo uždaviniams spręsti, taip pat valstybės bei savivaldybių institucijoms ir įstaigoms būtų užtikrintas nemokamas duomenų registravimas valstybės registruose. Įstatymu taip pat buvo nustatyta, kad dėl neatlygintino registro objektų registravimo ir registro ir valstybės informacinių sistemų duomenų (toliau – duomenys) teikimo registro ir (ar) valstybės informacinės sistemos tvarkytojo patirtos sąnaudos finansuojamos iš šiam tvarkytojui skiriamų valstybės biudžeto lėšų Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka. Įstatymui įgyvendinti Vyriausybė 2018 m. sausio 10 d. priėmė nutarimą Nr. 45 „Dėl Atlyginimo už dokumentų teikimą dydžių apskaičiavimo ir atlyginimo už registro duomenų, registro informacijos, registrai pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų, valstybės informacinių sistemų duomenų teikimą mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, kuriuo nustatė atlyginimo už

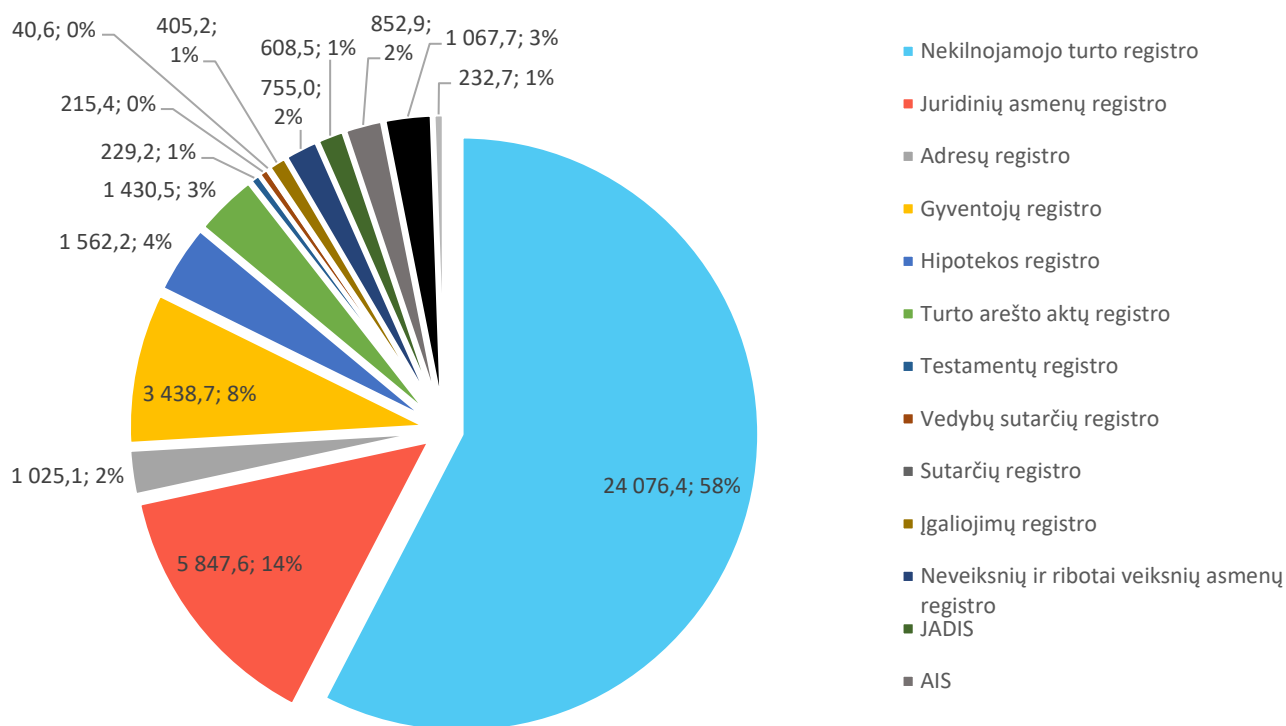
duomenų teikimą dydžių apskaičiavimo ir mokėjimo tvarką. Minėtas Vyriausybės nutarimas 2019 m. kovo 20 d. buvo pakeistas, papildomai juo nustatant atlyginimo už registravimą dydžių apskaičiavimo ir mokėjimo tvarką.

Aukščiau nurodytais teisės aktais įtvirtintu neatlygintino registravimo ir duomenų teikimo ir dėl to patirtų sąnaudų centralizuoto kompensavimo mechanizmu siekta nustatyti skaidrų tvarkytojų patirtų sąnaudų pagrįstumo vertinimo mechanizmą bei užtikrinti valstybės biudžeto lėšų panaudojimo racionalumą. Analizuojant 2017-2020 m. kompensuojamų paslaugų teikimo retrospektyvą, po įstatymo įsigaliojimo matomas tendencingas neatlygintinai teikiamų paslaugų kiekių augimas, nežiūrint Registrų centro iniciatyvų neatlygintiną duomenų teikimą mažinti keičiant teisės aktus, teikiant pasiūlymus dėl efektyvesnio duomenų naudojimo, bei taip siekiant naštos valstybės biudžetui mažinimo. Paslaugos (tiek atlygintinos, tiek neatlygintinos) teikiamos vertinant teisėtą ir apibrėžtą duomenų teikimo tikslą bei teisinį pagrindą, tačiau tokiu būdu susidaro situacija, kad vertindamas duomenų teikimo atitiktį teisės aktų nuostatomis, Registrų centras neturi įgaliojimų vertinti, kiek atsakingai vykdomas duomenų panaudojimas bei galimybių vykdyti suteikiamų duomenų kiekių imties kontrolę.

Prognozuojame, kad per 2020 metus įmonė suteiks neatlygintinų paslaugų už 12–13 mln. eurų, tačiau preliminarini finansuojama dalis sieks tik 7,5 mln. eurų. Vertinant ateities perspektyvas tikėtina, kad neatlygintinai suteikiamų paslaugų suma ir toliau gali augti, kasmet didindama naštą valstybės biudžetui, bei apsunkinant tvarų įmonės veiklos planavimą gaunant tik dalinį suteiktų paslaugų finansavimą

Administracinių paslaugų pajamų struktūra pateikiama 3 grafike.

3 grafikas. 2020 m. administracinių paslaugų pajamos tūkst. Eur. (progozė)

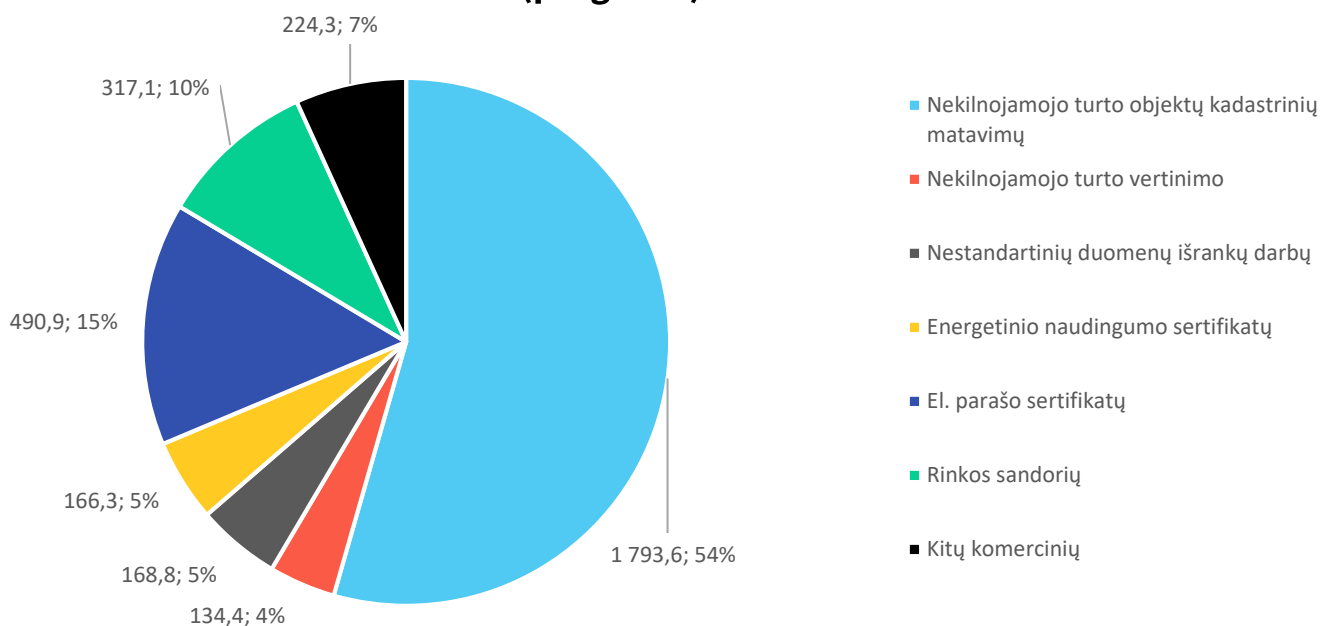


Visi tvarkomi registrai ir didžioji dalis informacinių sistemų teikdamos paslaugas generuoja pajamas. Tačiau verta paminėti, kad pajamų generavimas nėra esminis Registrų centro siekis. Tvarkydama ir vystydama svarbias valstybės informacines sistemas, kurios negeneruoja pajamų, įmonė kuria tvarią pridėtinę vertę šalies ūkiui ir piliečiams. Viena svarbiausių ir sudėtingiausių, turinti didžiausią infrastruktūrą tarp Registrų centro tvarkomų informacinių sistemų yra Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinė sistema (E-sveikata). Vienas iš esminių sistemos tikslų – centralizuotos duomenų bazės pagalba leisti prie sistemos prisijungusioms gydymo įstaigoms keistis bei naudotis informacija apie pacientus, o pacientams e. paslaugų pagalba gerinti informacijos prieinamumą bei kokybę. 2020 m. E. sveikata sistemoje kas mėnesį vidutiniškai sugeneruojama apie 4-5 mln. dokumentų. Šiuo metu E-sveikata sistemoje kuriama aibė naujų funkcionalumų, skirtų efektyvesniam informacijos apsikeitimui tarp skirtingų sveikatos apsaugos sistemos dalyvių (gydytojai, vaistinės bei kitos institucijos). Tiesa, nuolat augant E-sveikata besinaudojančių dalyvių skaičiui, daugiausia iššūkių kyla užtikrinti sistemos stabilų veikimą. Registrų centro inicijuoti sistemos auditai parodė, kad E-sveikata architektūra nėra pritaikyta dabartinėms (bei tikėtina būsimoms) duomenų bei transakcijų apimtims, tad viena svarbiausių artimiausių kelių metų vystymo kryptių turėtų būti sumodeliuoti modernią sistemos architektūrą bei pradėti sistemos modernizavimo darbus. Labai svarbu, kad šios vystymo kryptys būtų įtrauktos bei suplanuotos sistemos valdytojo strateginiuose veiklos planuose, bei numatytas reikiamas finansavimas.

Be pagrindinės įmonės veiklos – administracinių paslaugų teikimo – įmonė vykdo ir komercinę veiklą. Nors ir sudarydama nedidelę pajamų dalį, komercinė veikla vienas iš įmonės veiklos finansinio stabilumo užtikrinimo svertų.

Komercinių paslaugų struktūra pateikiama 4 grafike.

**4 grafikas. 2020 m. komercinių paslaugų pajamos, tūkst. Eur.
(progozė)**



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

Nekilnojamojo turto kadastriniai matavimai – neatsiejama nekilnojamojo turto kadastro sistemos dalis, užtikrinanti kokybišką kadastro duomenų nustatymą ir tvarkymą nekilnojamojo turto sistemoje. Kvalifikuoti, ilgametę patirtį turintys Registrų centro matininkai ir geodezininkai atlieka žemės sklypų, pastatų, patalpų bei inžinerinių statinių kadastrinius matavimus ir parengia nekilnojamųjų daiktų kadastro duomenų elektronines bylas, atlieka geodezinius darbus (rengia topografinius planus, požeminių komunikacijų geodezines nuotraukas ir pan.), taip pat rengia žemės sklypų formavimo–pertvarkymo projektus ir atlieka lazerines skenavimo, žemės sklypo paviršiaus modelių rengimo paslaugas. Įmonės matininkai darbus atlieka visoje Lietuvoje ir klientams patogiu laiku. Registrų centre naudojami pažangūs matavimo prietaisai (skenuojantis tacheometras, fiksuoto sparno ir sraigtasparnio tipo bepilotės skraidyklės), kurių efektyvus panaudojimo spektras leidžia taupyti laiką ir žmogiškuosius resursus. Ilgametė kompetentingų darbuotojų patirtis, moderni kokybiška įranga bei vadovybės dėmesys leidžia nuosekliai kasmet didinti aukščiau minimų sričių pajamų surinkimą.

Registrų centras atlieka ir nekilnojamojo turto vertinimą (įskaitant vertinimą mokesčiams nustatyti ir kitoms valstybės reikmėms). Pažymėtina, kad Registrų centro turto vertintojų parengtų individualaus turto vertinimo ataskaitų skaičius sudaro vos 3 proc. visų Lietuvos mastu parengiamų ataskaitų per metus, todėl teikiama individualaus turto vertinimo paslauga sudaro ypatingai mažą dalį nekilnojamojo turto vertinimo rinkos ir nesudaro didesnės konkurencijos kitoms nekilnojamojo turto vertinimo įmonėms. Tačiau Registrų centro vertintojai, nustatydami vidutinės rinkos vertes, turi išmanyti ne tik registrą, kadastrą, statistiką, daugybę statistinių programų ir pan., bet ir būti lygiaverčiais praktinėmis žiniomis su kitais individualiais turto vertintojais, t. y. išmanyti NT rinką, tendencijas, teritorijų planavimą (nustatant NT verčių zonas), turto vertei darančius įtaką faktorius bei, nesant pakankamai duomenų, daryti ekspertinį vertinimą, kur be praktinių individualaus vertinimo žinių rezultatas nebūtų pasiekiamas.

Registrų centro specialistai taip pat išduoda tipinius energetinio naudingumo sertifikatus bei pastato (patalpos) energetinio naudingumo sertifikatus. 2020 m. Registrų centro išduoti tipinio naudingumo sertifikatai sudarė 97 proc. tokių sertifikatų rinkos. Prognozuojame, kad 2021 m. rinkos dalis bus ne mažiau 95 proc. Tuo tarpu pastato (patalpos) energetinio naudingumo sertifikatai 2020 m. – 0,6 proc. rinkos (dėl reikiamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo). Ženklaus pokyčio 2021 m. neprognozuojame.

Atsižvelgiant į pasaulines tendencijas ir dėmesį skaitmeninei ekonomikai, Registrų centras taip pat vysto aukštesnės pridėtinės vertės duomenų analizės ir personalizuotas duomenų teikimo komercines paslaugas. Registrų centro vystoma infrastruktūra ir programinė įranga leidžia sujungti skirtingų registrų ir informacinių sistemų duomenis klientui pateikiant galutinį apdorotą rezultatą. Išnaudojant Registrų centro darbuotojų žinias ir kompetencijas sukuriamos integruotos, į konkretų klientą orientuotos duomenų teikimo paslaugos. 2020 m. Registrų centras pradėjo teikti personalizuotas saityno tarnybas (angl. web service) paslaugas, kas suteiks galimybę Registrų centro klientams galimybę per vieną vartotojo sąsają gauti apdorotą skirtingų registrų informaciją pagal kliento poreikį ir technines galimybes.

Nors komercinių paslaugų pajamos lyginant su 2019 m. mažėja, įmonė užsibrėžusi jas plėtoti, kurti naujas – kompleksines – paslaugas, susijusias su nekilnojamojo turto objektų kadastriniais matavimais ir turto vertinimu, analitinių duomenų teikimo bei kitas, su nekilnojamojo turto formavimu susijusias, paslaugas. Minėtų paslaugų įvedimas ne tik leis įmonei gauti papildomų pajamų (~1 mln. eurų per metus), tačiau ir didinti klientų pasitenkinimą bei prisirišimą prie įmonės. Naujai suburta pardavimų komanda rūpinsis naujų klientų pritraukimu, Registrų centro paslaugų portfelio populiarinimu, proaktyviu ėjimu į tikslinę paslaugų pirkėjų grupę. Stiprinsime savo pozicijas dalyvaujant viešuosiuose pirkimuose keliant tikslą laimėti ne mažiau nei 10% konkursų, kuriuose dalyvavome.

Nauja pardavimų kryptis – nekilnojamojo turto matavimų, vertinimo ir sertifikavimo B2B didžiausių klientų aptarnavimas (NT vystytojai, statybos organizacijos ir kt.). Ir vienas iš svarbiausių uždavinių – stiprinti turto matavimų, vertinimo ir sertifikavimo skyriaus darbuotojų kompetencijas, didinti skyriaus veiklos efektyvumą ir užtikrinti stabiliai augančias pajamas. Tai ypač aktualu pereinamuoju laikotarpiu, kai įstatymais yra plečiamas neatlygintinių paslaugų gavėjų ratas, tačiau visiško finansavimo, kuris padengtų suteiktų paslaugų sąnaudas, iš valstybės biudžeto įmonė negauna.

Projektinis valdymas

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

Projektų inicijavimas yra siejamas su Registrų centro prioritetais, pagal kuriuos nustatomi projektų eiliškumas ir planuojami pokyčiai. Projektinės veiklos rezultatai iš esmės yra orientuoti į:

- Registrų bei IS vystymą, susijusį su Valstybės pavestomis užduotimis
- Naujų paslaugų kūrimą bei esamų paslaugų vystymą
- RC veiklos efektyvumo didinimą

Šiuo metu RC įgyvendina / dalyvauja:

- keliolikoje tarpinstitucinių projektų, susijusių su integracijomis tarp skirtingų valstybės įstaigų, kurie leis a) efektyviau besikeičiant duomenimis sumažinti tiesioginių klientų kreipimusi į RC skaičių ir sumažinti apdorojamų popierinių dokumentų srautą; b) kurti naujas įvairių institucijų elektronines paslaugas; c) įgyvendinti teisės aktų reikalavimus sukuriant naujus funkcionalumus. Pavyzdiniai projektai: Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų dalyvių duomenų registravimo informacinės sistemos (VIRSIS) sukūrimas; Pažangių elektroninių paslaugų, susijusių su statyba ir statybos valstybine priežiūra, plėtra (INFOSTATYBA); Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonių, susijusių su specialiu žemės naudojimo sąlygų (SŽNS) taikymu, sukūrimas; Antros kartos kontaktinio centro veiklos modelio įgyvendinimas (Versli Lietuva) ir kt.
- keliuose su E. sveikata sistemos vystymu susijusiuose projektuose, kurių pagalba vis daugiau gydymo įstaigų prijungiamos prie pacientų registracijos sistemos, kuriami nauji svarbūs funkcionalumai, kaip laboratorinių tyrimų posistemė ir kt.

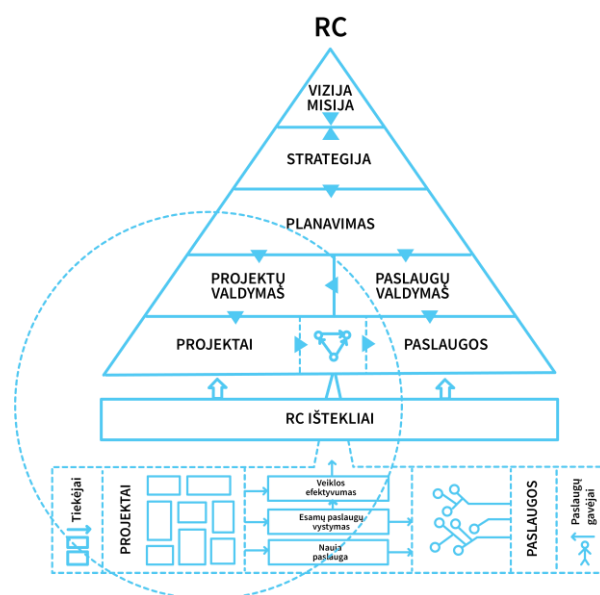
- keliose įmonės vidinėse programose (apimančiose keliolika atskirų projektų / iniciatyvų), orientuotų į klientų aptarnavimo tobulinimą bei veiklos efektyvumą (e. savitarnos tobulinimas, klientų aptarnavimo padalinių pertvarkymas, administracinių procesų automatizavimas, popierinių dokumentų vidaus procesuose atsisakymas).

Registrų centro vykdomų projektinių iniciatyvų spektras yra platus, tačiau verta pažymėti, kad visos jos orientuotos į pagrindinių tikslų įgyvendinimą, leisiančių užtikrinti darnų valstybės registrų bei IS vystymą, efektyvinti vykdomą veiklą bei užtikrinti pažangų klientų aptarnavimą. Pvz., vien el. savitarnos ir dokumentų skaitmenizavimo programos įgyvendinimui 2021 – 2024 metais planuojami skirti virš 8 mln. eurų. Atsižvelgiant į iniciatyvų dydį ir sudėtingumą, bei potencialių rezultatų efektą, išskiriame šias pagrindines šiuo metu vykdomas strategines įmonės iniciatyvas (pateikiamos žemiau):

Strateginės RC vidaus iniciatyvos	Strateginės RC išorės iniciatyvos	Inovatyvios RC iniciatyvos
El. paslaugų ir savitarnos vystymo programa	E. sveikata programa	Erdvinių trimačių (3D) duomenų valdymo technologijos sukūrimas
Dokumentų skaitmenizavimo programa	Gyventojų registro modernizavimo projektas	E. tapatybės bei e. parašo sprendimų kūrimas
Veiklos valdymo sistemos diegimo programa	Registrų ir valstybės informacinių sistemų konsolidavimas	Biometrinių duomenų panaudojimas
Klientų aptarnavimo gerinimo programa		Atviri duomenys bei duomenimis pagrįstos inovatyvios paslaugos

Įgyvendinant projektus Registrų centras siekia matricinės organizacijos struktūros, ku efektyviau naudojant projektinius vadybos principus ir reglamentuojant projektų valdymo veiklas bei derinant su paslaugų veiklomis. Paslaugos šiame kontekste suprantamos kaip Registrų centro veikla: funkcinė, procesinė prasme, įskaitant informacinių sistemų sukūrimas ir teikiamas paslaugas.

Siekiant didinti įmonės veiklos efektyvumą, įmonėje yra diegiama projektinių darbų valdymo sistema, kuri leis optimizuoti visą eilę su projektų bei resursų valdymu susijusių įmonės procesų. Tikimasi, kad efektyvesnis projektų portfelio valdymas leis greičiau ir tiksliau priiminėti sprendimus, leidžiančius tinkamai prioretizuoti iniciatyvas. Siekiame, kad naudojantis techninių priemonių pagalba, galėsime pradėti tiksliau matuoti projektų rezultatų pasiekimo rodiklius ir užtikrinsime, kad 80% projektų būtų įgyvendinama suplanuotu laiku.



Pav. 1. Projektų valdymo vaidmuo

Atsižvelgiant į strateginių tikslų įgyvendinimo perspektyvas, Registrų centre 2020 m. pradžioje sukurtas Projektų portfelio komitetas (toliau PPK) kuris:

- planuoja ir inicijuoja valstybės įmonės Registrų centro projektus ir projektų programas;
- suderina projektus ir projektų programas su valstybės įmonės Registrų centro žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais;
- valdo (stebi, kontroliuoja ir vertina) projektų ir projektų programų įgyvendinimo procesą.

Pagrindinės toliau vystomos projektinio valdymo įmonėje gairės:

- Įmonės strategijos bei projektinės veiklos sąveika siekiant ilgalaikių įmonės tikslų įgyvendinimo;
- įmonės išteklių taupymas standartizuojant projektinę veiklą ir sukuriant jos palaikymo priemones;
- kokybiškas projektų įgyvendinimas laiku ir neperžengiant biudžeto ribų.

▶ Esminiai veiklos rodikliai

Pagrindiniai įmonės veiklos bei finansiniai rodikliai pateikti 1-3 lentelėse.

1 lentelė Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai

Rodiklių pavadinimai	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.*
Suteikta paslaugų iš viso, tūkst. vnt.	89 405	122 143	125 772	137 100
iš jų:				
Duomenų teikimas, tūkst. vnt.	24 453	26 116	22 952	22 300
Registravimas, tūkst. vnt.	1 846	1 768	1 796	1 500
Kitos administracinės paslaugos, tūkst. vnt.	1 694	2 137	2 321	2 100
Komercinės paslaugos, tūkst. vnt.	1 568	775	1 185	950
Kompensuojamas duomenų registravimas, tūkst. vnt.			346	250
Kompensuojamas duomenų teikimas, tūkst. vnt.	59 844	91 347	97 172	110 000
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	1 573	1 506	1 360	1 325
Vidutinis darbo užmokestis, Eur	1 379	1 415	1 657	1 653*

*pareiginio atlygio darbo užmokesčio fondas 2020 m. lyginant su 2019 m. padidėjo 3,6 proc. 2019 m. vidutinis darbo užmokestis šiek tiek didesnis tik dėl 2019 m. vykdytų struktūrinių pokyčių išdavoje išmokėtų išeitinių ir kompensacijų

2 lentelė Suteiktų paslaugų kiekiai pagal gavėjų grupes

Rodiklių pavadinimai	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.*
Suteikta paslaugų iš viso, tūkst. vnt.	89 405	122 143	125 772	137 100
iš jų:				
Valstybės institucijoms	66 252	98 546	97 664	110 358
Kitiems juridiniams asmenims	14 154	14 214	16 509	17 677
Fiziniais asmenimis	3 194	3 276	3 401	3 210
Notarams ir jų padėjėjams	5 226	5 596	5 924	4 038
Advokatams ir jų padėjėjams	415	299	289	324
Antstoliams ir jų padėjėjams	164	212	1 985	1 493

3 lentelė Pagrindiniai įmonės finansiniai rodikliai

Rodiklių pavadinimai	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.*
Pajamos iš viso, tūkst. Eur	39 194	39 463	42 754	45 119
iš jų:				
Pardavimo pajamos, tūkst. Eur	39 122	39 079	42 723	45 083
Sąnaudos, tūkst. Eur	38 268	37 130	37 416	36 087
Pelnas iki apmokestinimo, tūkst. Eur	926	2 333	5 338	9 032
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	766	1 922	4 448	7 497
Investicijos, tūkst. Eur	2 945	2 514	1 418	6 000
Ebitda, tūkst. Eur	4 018	5 471	8 020	11 367

*progozė

II skyrius. Aplinkos veiksnių analizė

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

Pirmasis skirsnis. Vidinių veiksnių analizė

- Istoriškai valstybės įmonės Registrų centro veikla plėtėsi perduodant įmonei jau veikiančius registrus ir informacines sistemas, pavedant įmonei kurti naujas sistemas, tačiau nebuvo įtvirtintas siekis užtikrinti ekonomišką resursų panaudojimą. Daugeliu atveju IT infrastruktūra yra pasiekusi turimų resursų ribas, resursai nebuvo periodiškai atnaujinami, nėra užtikrinamas pilnas informacinių sistemų dubliavimas. Tai sukelia trikdžius sistemose, kartais susiduriama su lėtu sistemų veikimu ar laikiniais sustojimais. Registrų ir IS valdytojai dažniausiai orientuojasi į naujų funkcionalumų įgyvendinimą bei paslaugų sukūrimą, tačiau ne visada skiriamas pakankamas dėmesys bei resursai IT infrastruktūros finansavimui. Registrų centras dėl žmogiškųjų resursų ir kompetencijų trūkumo dalį IS vysto bei prižiūri remdamasis tik išoriniais resursais, ir neturint stabilaus finansavimo sudėtinga užtikrinti efektyvų sistemų eksploatavimą.

Efektyvus resursų panaudojimas, standartizuojant veiklos procesus, veiksmingų šiuolaikinių informacinių technologijų taikymas, teikiamų paslaugų prieinamumas, patogumas ir įvairovė, novatoriškų paslaugų diegimas, turimų arba potencialiai prieinamų žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas bei veiklos skaidrinimas – pagrindiniai vidiniai veiksniai, kurių pagrindu ir atliekama analizė.

Registrų centro veiklos sėkmė priklauso nuo įmonės tikslų sąsajos su vizija ir misija, metinių tikslų nustatymo ir integravimo į kiekvieno darbuotojo veiklą keliant individualius tikslus, tokiu būdu leidžiant kiekvienam proporcingai prisidėti prie įmonės tikslų ir strategijos įgyvendinimo. Įmonės tikslų

įgyvendinimas neatsiejamas nuo organizacinės kultūros vystymo ir organizacijos vertybių laikymosi, darnios ir socialiai atsakingos veiklos principų diegimo, organizacijos viduje naudojamų modernių technologijų, leidžiančių dirbti produktyviai ir efektyviai, optimaliai parinktos valdymo struktūros, eliminuojančios perteklines vadovų grandis, bei skaidrios ir aiškos vidinės komunikacijos. Visi šie vidiniai veiksniai būtini, kad organizacija veiktų sinchroniškai ir vieningai, o valdomi procesai galėtų būti efektyvinami. Vidinių veiksmų analizės tikslas – išskirti įmonės strateginius išteklius, organizacinius gebėjimus, esmines kompetencijas ir veiklos sritis, suteikiančias didžiausią ekonominę, socialinę ar kitokią naudą.

Organizacinė struktūra

2019 metų pradžioje įvykdžius didžiulio masto organizacinius pokyčius, Registrų centre nuosekliai ir toliau tęsiami veiklų ir procesų gryninimo bei sisteminių sprendimų žmogiškųjų išteklių valdymo srityje diegimo veiksmai. Pertvarkos metu atskirus juridinius vienetus, kurie veikė kaip Registrų centras dešimtyje apskričių centrų, unifikuojant, buvo sumažintas administruojantis (vadovaujančių darbuotojų) kiekis nuo 270 iki 170 vadovų. Pertvarkos laikotarpiu taip pat buvo atlikta ir eilė kitų kompleksinių įmonės veiklos gerinimo sprendimų, šiai dienai jau duodančių ženklų grąžą valdymo bei finansine išraiška. Siekiant efektyvinti ir standartizuoti organizacijos veiklos procesus, centralizuotos registravimo funkcijos, jas koncentruojant 10-yje didžiausių įmonės klientų aptarnavimo padalinių. Nutolę padaliniai (40) toliau vykdo tik klientų aptarnavimo – dokumentų priėmimo ir išdavimo – funkcijas. Taip pat centralizuotos veiklą palaikančios (aptarnaujančios) funkcijos (teisė, žmogiškieji ištekliai, prevencija, komunikacija, apskaita ir finansai, turto, projektų valdymas, pirkimai ir IT paslaugos).

Nuolat siekdami efektyvesnės veiklos įmonės viduje bei kokybiškesnio ir kuo plačiau į elektroninę erdvę perkeltų paslaugų teikimo išorai, itin didelį dėmesį skiriame struktūros aktualizavimui kartu su organizacijos veiklos vystymu. Sustiprintas dėmesys duomenų analizės sričiai suformuojant departamentą, taip pat IT veiklai priklausančios funkcijos ir toliau sistemingai koncentruojamos ITC, robotizuojamos neefektyvios veiklos, tuo tikslu stiprinama robotizavimo kompetencija įmonės viduje. Metų bėgyje aktualizuojamas unifikuotas pareigybių sąrašas su smulkiąja organizacine struktūra bei standartizuoti padalinių ir pareigybių aprašai, kas leidžia sinergiškai vystyti organizacijai. Dar 2019 metais iš esmės pakeisti atlygio valdymo principai ir politika, įdiegti pareigybių lygiai ir jų pastovios atlygio dalies rėžiai, kurie nuosekliai aktualizuojami pagal rinkos pokyčius. Atsižvelgiant į minėtas priemones periodiškai dalyvaujame didžiausiame Lietuvoje atlygio rinkos tyrime, kas leidžia tapti vis labiau konkurencinga įmone atlygio prasme rinkoje bei padeda stiprinti įmonės vidinį teisingumą. Įvesta atlygio už ilgalaikį vadovų pavadavimą kontrolės sistema siejant tai su konkrečiu pavadavimo laikotarpiu tikslais bei rodikliais. Įmonės mastu ir toliau stiprinamas ir koncentruojamas įvairaus lygmens specialistų, ekspertų lygmuo organizacijoje kaip esminis ir veiklai svarbiausias. Papildomoms naudoms valdyti organizacijos mastu pasirašyta kolektyvinė sutartis. Papildomų naudų kryptys koncentruotos keturiuose srityse: darbo ir poilsio laiko balansas, komandinio darbo ir bendrystės stiprinimas, vienkartinės išmokos/pagalba esant svarbiems šeiminiams atvejams, bei darbuotojų sveikata ir jos prevencija. 2020 metais įvyks pirmasis pilnas darbuotojų veiklos vertinimo (DVV) ciklas. Šis pokytis svarbus susiejant įmonės strateginius metinius tikslus su kasdieniais darbuotojų vykdomais darbais, kas vienareikšmiškai prisideda prie dar didesnio veiklos efektyvumo, kuo mažiau skiriant dėmesio nebūtinoms veikloms. Per

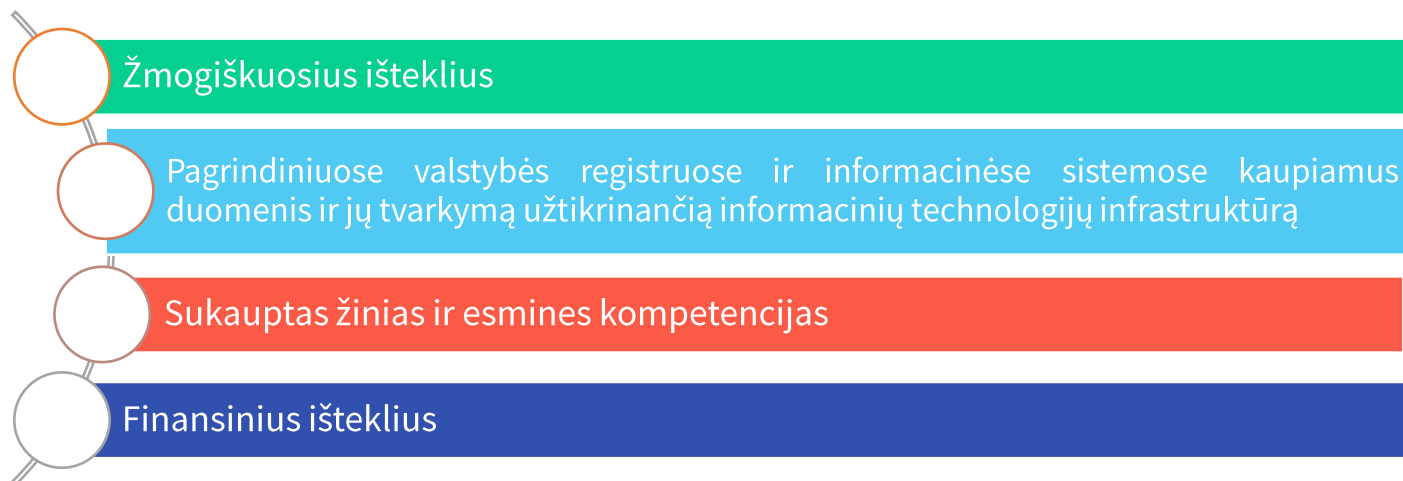
2020 metais ypatingas dėmesys skirtas nuoseklaus ugdymo vystymui registrų ir klientų aptarnavimo srityje, toliau bus integruojamas į kitas įmonės sritis, siekiant įmonę vesti besimokančios organizacijos kryptimi. Numatyti vidaus mokymų ciklai, taip pat ruošiamasi nuotolinio mokymo platformos įdiegimui. Visi šie žingsniai leis paprasčiau ir intensyviau įmonės darbuotojams mokytis, augti ir tobulėti šiomis greitai besikeičiančiomis aplinkybėmis, nepriklausomai kur bus jų fizinė darbo vieta.

Įmonėje ir toliau bus siekiama vystyti ir koncentruotai valdyti šias veiklas: aktualias veiklas ugdymo kryptis, organizacinės kultūros stiprinimą, pardavimus, inovacijas, projektų valdymą, veiklos architektūros ir procesų valdymą, sutarčių kontrolę, klientų aptarnavimo standartų, kibernetinės saugos ir kitas sritis.



Strateginiai ištekliai

Registų centrui patikėti pagrindiniai valstybės informaciniai ištekliai. Siekiami tenkinti visuomenės poreikius, siekiame efektyviai ir patikimai tvarkyti patikėtus ir sukauptus strateginius išteklius:



Žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Registų centre daugiau negu 60 proc. darbuotojų dirba ilgiau nei 10 metų, tačiau sparčiai vystantis įmonei būtina ne tik išlaikyti esamas, tačiau pritraukti naujas (stiprinti) būtinas kompetencijas ypač IT, paslaugų, robotizavimo, projektų valdymo srityse. Tuo tikslu nuolat ir daug dėmesio skiriame naujų aukštesnio lygmens kompetencijų pritraukimui į organizaciją, po truputį ir toliau atsisakant žemą pridėtinę vertę kuriančių funkcijų. Tuo tikslu nuosekliai stebime atlygio pokyčio tendencijas, kad galėtume konkuruoti tiek su valstybiniu, tiek su privačiu sektoriumi ir strategines informacines sistemas valdančioje įmonėje galėtume sukonzcentruoti tik aukštas kompetencijas turinčius darbuotojus. Įmonės veiklos specifika ir unikalumas lemia tai, kad ekspertinio lygmens darbuotojai minėtose srityse gali įgyti pilnavertę patirtį tik padirbę įmonės viduje ir prisilietę prie strateginių, didelio masto IS vystymo ir taip nuosekliai kaupdami patirtį Registų centre. Pastaruosius metus pasaulį sukrėtęs COVID virusas tiesiogiai įtakoja pokyčius darbo rinkoje, lemia poreikį daliai darbuotojų suteikti galimybes dirbti nuotoliu, taip pat neslūgsta įtampa dėl IT kompetencijas turinčių specialistų rinkoje, kuriuos kritiškai prisitraukti Registų centrui, norint eliminuoti veiklos tęstinumo rizikas. Įvertinus pasikeitusio pasaulio realijas, Registų centre numatyta investuoti į mobilių darbo vietų kūrimą, nuotolinio darbo koncepto kūrimą bei vystymą, siekiant kad organizacijos veikla būtų lanksti, o darbuotojai turėtų galimybes siekti tikslų nebūtinai fiziškai darbo vietoje.

Remiantis Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymu, Registų centras, kaip įmonė, tvarkanti pagrindinius Lietuvos Respublikos registrus, yra įtrauktas į pirmos kategorijos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašą. O Registų centro informacinių technologijų techninė ir programinė įranga, programinės įrangos platformos ir pagrindinių valstybės registų bei valstybės informacinių sistemų, kuriose tvarkoma ypatingos svarbos informacija, duomenys sudaro nacionaliniam saugumui užtikrinti strateginę reikšmę turinčią infrastruktūrą.

Įmonės informacinių technologijų infrastruktūra, pagrindiniai valstybės registrai, kitos valstybinės svarbos informacinės sistemos ir taikomoji programinė įranga yra unikalūs, neatkartinami ir itin vertingi valstybės informaciniai ištekliai. Pagrindiniuose valstybės registruose ir informacinėse sistemose kaupiami duomenys užtikrina turtinių ir kitų teisių apsaugą, leidžia Registrų centrui ir kitoms viešojo sektoriaus institucijoms patikimai teikti kokybiškas viešąsias paslaugas. Užtikrinamas pridėtinę vertę kuriančių, valstybės ekonominį potencialą ir finansinį stabilumą didinančių privataus sektoriaus paslaugų rinkos vystymasis.

Registrų centre įdiegtos stebėsenos ir vienos moderniausių elektroninės saugos priemonės užtikrina adekvačią duomenų ir kitų informacinių išteklių apsaugą nuo kibernetinės erdvės pavojų.

Siekiant užtikrinti Registrų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumą, tobulinti valstybės registrų ir informacinių sistemų administracinių paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę priemones, didinti kibernetinę ir duomenų saugą, informacinių technologijų infrastruktūros efektyvumą, yra laikomasi šių bazinių principų ir technologijų: informaciniai ištekliai ir jų valdymas yra centralizuoti, dokumentai generuojami iš duomenų, naudojama trijų sluoksnių architektūra, kuriama aukšto pasiekiamumo IT infrastruktūra. Kaip pateikta dokumento ankstesnėse dalyse, numatyti strateginiai projektai, siekiant atnaujinti klientų el. savitarnos portalą, pagerinti klientų aptarnavimą klientų aptarnavimo centruose. Taip pat įmonės strateginiuose tiksluose bei uždaviniuose yranumatyta užtikrinti stabilų valstybės registrų bei informacinių sistemų teikimą, tinkamą kibernetinių bei kitokio tipo incidentų valdymą.

Korupcijos prevencija ir vidaus kontrolė

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

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.

Įmonės statusas ir svarba visų pirmą įpareigoja užtikrinti jai patikėtų valdyti nacionaliniam saugumui užtikrinti strategiškai svarbių įrenginių ir turto apsaugą, numatant ir įgyvendinant visas reikiamas fizinio, kibernetinio, personalo saugumo, informacinio slaptumo ir sandorių atitikties nacionalinio saugumo interesams priemones.

Remiantis 2018/2019 metų Valdymo koordinavimo centro pateikta Valstybės valdomų įmonių gerosios valdysenos indekso vertinimo ataskaita Registrų centro Korupcijos prevencijos rodiklio kriterijus buvo įvertintas aukštu – A lygiu. Iš ties pastaraisiais metais Registrų centras daug pastangų skyrė ne tik įmonės veiklos ir valstybės interesų apsaugai nuo piktnaudžiavimo, sukčiavimo ir kitų korupcinio pobūdžio neteisėtų veikų poveikio, tačiau ir korupcijai atsparios aplinkos priemonių sistemai sukurti.

Registrų centre yra patvirtinti Etikos ir darbuotojų elgesio kodeksai, Korupcijos prevencijos ir Dovanų politikos, kuriose, atsižvelgiant į įmonės specifiką, detalizuojami pagrindiniai profesinės veiklos ir tarnybinės etikos principai, apibrėžiamas neetiškas ir netinkamas elgesys. Įmonėje yra įdiegti ir praktiškai įgyvendinami korupcijos prevencijos, viešųjų ir privačių interesų valdymo bei pranešėjų apsaugos principai, remiantis pažangiausia praktika ir teisės aktų reikalavimais. Siekiant ir toliau tobulinti korupcijos prevencijos praktikas, įmonėje artimiausiu metu numatoma įvertinti korupcijos pasireišimo tikimybę svarbiausiose įmonės veiklos srityse ir šio vertinimo pagrindu parengti korupcijos rizikų žemėlapi ir įgyvendinti nustatytą korupcijos riziką ir (ar) rizikos veiksnius mažinančias priemones.

2020 metais įmonėje pirmą kartą buvo vertintas atsparumo korupcijai lygis siekiant nustatyti kiek ir kokių korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių yra įdiegta Registrų centre, šių priemonių diegimo kokybė ir praktinis pritaikomumas bei jas taikant pasiekti rezultatai. Įgyvendinus vertinimo metu parengtas rekomendacijas 2021 metais numatoma pasiekti aukštą atsparumo korupcijai lygį ir įgyvendinti pagrindinius korupcijos prevencijos ir nacionalinio saugumo stiprinimo mažinant korupcijos keliamas grėsmes principus.

Registrų centro vidaus kontrolės politika apima pagrindinius vidaus kontrolės elementus, o vidaus kontrolės aplinka vertinama kaip gera. Patvirtinus Rizikų valdymo politiką ir metodiką įmonėje 2020 metais pirmą kartą buvo organizuotas metinis rizikų valdymo procesas, kurio metu identifikuotos rizikos ir jų valdymo planai buvo pristatyti Įmonės valdybai tvirtinti. Artimiausiu metu planuojama tęsti rizikų valdymo proceso įgyvendinimą, taip pat įgyvendinti vidaus kontrolės aplinkos vertinimo metu pateiktas rekomendacijas siekiant pasiekti labai *gerą* vidaus kontrolės aplinkos suvokimo lygį.

Specifiniai gebėjimai, tarptautinis pripažinimas ir esminės kompetencijos

Registrų centro gebėjimai kurti ir plėtoti savo išteklius, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir jos poreikius, įvertinti nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Tai patvirtina Pasaulio banko tyrimas „Doing Business 2020“, kurio vertinimu dėl Registrų centro įgyvendintų sprendimų Lietuva turto registravimo kategorijoje jau daugelį metų išsilaikanti pirmaujančioje pozicijoje užima 1-ąją vietą Europoje ir 4-ąją vietą pasaulyje, o verslo pradžios sąlygų vertinimo kategorijoje – 14-ąją vietą Europoje ir 34-ąją vietą pasaulyje iš 190 vertintų valstybių. Įmonės pasiekimai ir veikla domina užsienio šalių giminingų institucijų atstovus, kurie pageidauja susipažinti su Lietuvos valstybės registrų, nekilnojamojo turto administravimo, masinio turto vertinimo sistemomis, IT infrastruktūra, sukurtomis el. paslaugomis ir produktais, tad tuo tikslu organizuojami mokymai ir pažintiniai sutikimai delegacijoms iš užsienio šalių institucijų.

Įgyvendindamas savo viziją tapti pasaulyje lyderiaujančia valstybės informacinius išteklius tvarkančia ir jų pagrindu paslaugas teikiančia įmone, Registrų centras prisideda prie ES ir kitų tarptautinių organizacijų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, numato toliau dalyvauti tarptautinių organizacijų veikloje kaip antai Europos verslo registrų asociacijoje (EBRA), Europos nacionalinių kartografavimo ir nekilnojamojo turto kadastro bei registro institucijų asociacijoje („EuroGeographics“), Europos žemės registrų asociacijoje (ELRA), Europos Sąjungos Nuolatiniam kadastro komitete (PCC), Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos Žemės administravimo darbo grupėje (UNECE WPLA).

Prisidėdamas prie Baltijos jūros regiono šalių bendradarbiavimo stiprinimo, Registrų centras tęsia bendradarbiavimą Šiaurės ir Baltijos šalių viešojo administravimo mobilumo programoje, pagal kurią rengiami trumpalaikiai pažintiniai vizitai į šio regiono šalių giminingas įstaigas ir organizacijas. Įmonė numato dalyvauti tarptautiniuose seminaruose „REG-NORD-BALT“, kur svarstoma valstybės registrų ir kadastrų veikla, tendencijos ir naujovės, ES teisės aktų įgyvendinimas ir pagal galimybes prisidėti prie šių seminarų rengimo. Įmonės atstovai taip pat toliau ketina įsitraukti į Jungtinių Tautų Geografinių pavadinimų ekspertų grupės (UNGEGN) Baltijos skyriaus veiklą, kurio tikslas - kaupti geografinius vietovardžių pavadinimus. Šios veiklos stiprina institucinį ir profesinį bendradarbiavimą Baltijos jūros regiono šalyse ir sudaro galimybes keistis gerąja darbo patirtimi.

Tarptautinis bendradarbiavimas su užsienio šalių institucijomis skatina kritiškai įvertinti savo veiklą ir pasiekimus, susipažinti su tarptautiniu mastu pripažintų ekspertų rekomendacijomis ir išvalgomis, tendencijomis ir kitų šalių pasiekimais bei naujovėmis. Ypač svarbu prisidėti prie ES teisės aktų, iniciatyvų ir kitų dokumentų, standartų ir taisyklių, kurie aktualūs įmonės veiklai, nuostatų derinimo ir įgyvendinimo, tokių kaip Atvirų duomenų direktyva, Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas, Europos duomenų strategija, INSPIRE direktyva, direktyva dėl centrinių, komercinių ir bendrovių registrų sąveikos.

Artimiausiais metais toliau bus siekiama kurti ir išlaikyti įmonės teigiamą įvaizdį ir didinti žinomumą tarptautinėje arenoje, dalytis sukaupta profesine kompetencija su kitų šalių specialistais, susipažinti ir perimti kitų šalių patirtį, skleisti užsienio šalių giminingų institucijų inovacijas ir gerąją praktiką Lietuvoje, stiprinti tarptautinį bendradarbiavimą.

Įmonės darbuotojai bus skatinami aktyviau dalyvauti tarptautinėje veikloje ir projektuose, domėtis kitų šalių naujovėmis ir jų įgyvendinimu.

Numatoma įmonės veiklą ir pasiekimus pristatyti įvairiuose tarptautiniuose renginiuose ir leidiniuose, kas leis padidinti Registrų centro žinomumą, gerinti įvaizdį ir pripažinimą Europoje bei pasaulyje.

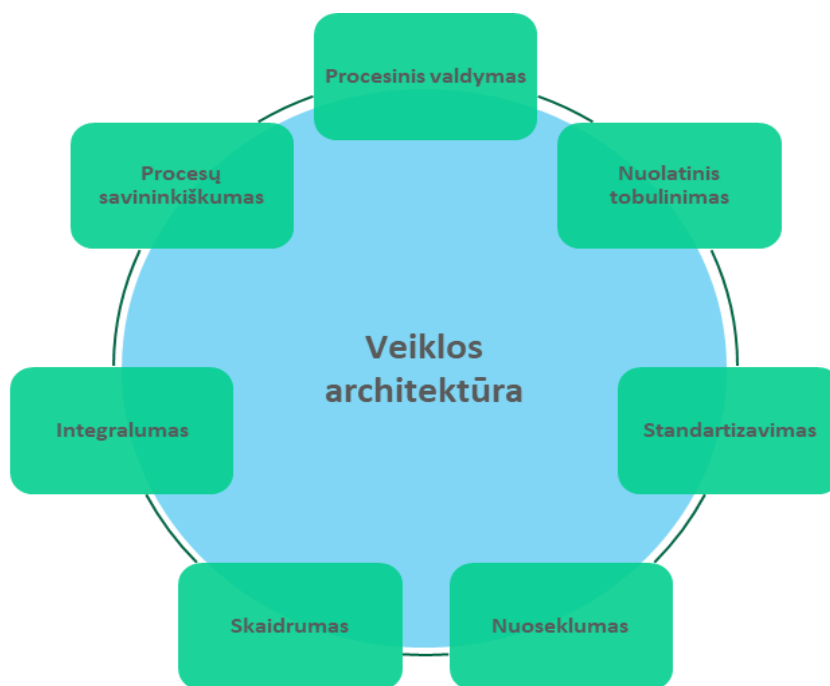
Įvertinus išorines aplinkybes bus siekiama aktyviau ir produktyviau dalyvauti virtualiuose renginiuose ir posėdžiuose. Taip pat planuojama veiksmingiau nagrinėti galimybes dalyvauti įvairiuose tarptautiniuose projektuose, kuriant bendras paslaugas, kurios būtų teikiamos ne tik Lietuvos, bet ir kitų Europos šalių gyventojams bei verslo subjektams.

Įmonės kuriama vertė

Vertės kūrimas – tai įmonės veiklos strategija, orientuota į darnų visuomenės vystymąsi ir ekonominį augimą, atnešanti naujų galimybių verslui ir inovacijoms bei tenkinanti visuomenės poreikius.

Registrų centro siekis – įvairialypiais būdais prisidėti prie vertės kūrimo visuomenei: peržiūrėti produktus ir paslaugas per socialinių poreikių prizmę ir juos atnaujinti, peržiūrėti produktyvumą tiekimo grandinėje, investuoti į naujas technologijas ir verslo procesus. Vertės kūrimas iš tiesų reikalauja požiūrio į pagrindinius visuomenės tikslus, pokyčio, kuris atveria naujas inovacijų galimybes. Svarbiausia, kad bendros vertės kūrimas būtų inkorporuotas į verslo strategiją.

Vertės kūrimas prasideda nuo proceso. Siekiant įdiegti sisteminių procesų valdymą, Registrų centre patvirtinta ir įgyvendinama veiklos architektūros valdymo metodika, kurioje apibrėžtos įmonės veiklos architektūros ir procesų valdymo sąvokos, principai ir veiklos architektūros valdymo tikslai. Pagrindinis ilgalaikis įmonės veiklos architektūros valdymo tikslas – veiklos ir resursų valdymo rezultatyvumo ir efektyvumo didinimas visose Registrų centro veiklos srityse, vykstančių procesų tobulinimas, veiklos skaitmeninimas ir automatizavimas. Tikslui pasiekti formalizuojamos procesų savininkų ir procesų vadovų sąvokos, apibrėžiamos jų atsakomybės, siekiama skatinti procesinio valdymo ir nuolatinio veiklos tobulinimo kultūrą, kuomet kiekvienas darbuotojas gebės proaktyviai keistis ir siekti mažiausiais ištekliais sukurti didžiausią vertę Registrų centro klientams. Artimiausiais metais planuojama pasirinkti tinkamiausias ir pradėti taikyti veiklos meistriškumo metodikas ir priemones, kurios paskatins greitesnį nuolatinio tobulėjimo kultūros diegimą Registrų centre.



Vienas svarbiausių uždavinių siekiant užtikrinti sklandų procesų valdymą ir tobulinti veiklą – susitarti dėl procesų savininkystės ir vadovavimo jiems. Tuo tikslu yra gryninimas procesų sąrašas ir kiekvienam identifikuotam procesui priskiriamas savininkas ir vadovas. Dedikuota procesų analitikų komanda dirba ties procesų savininkų ir vadovų įgalinimu analizuoti ir vertinti procesų rezultatus ir efektyvumą, identifikuoti vertės nekurančius etapus ar žingsnius ir įgyvendinti pokyčius. Siekiama suteikti metodinį valdymą ir tinkamus įrankius identifikuotų veiklos procesų ir jų tarpusavio sąsajų dokumentavimui ir palaikymui.

Registrų centras siekdamas veiklos skaitmeninimo ir automatizavimo sėkmingai pradėjo sparčiai pasaulyje ir Lietuvoje plintančios Robotic Process Automation (RPA) technologijos diegimą, kurią naudojant yra atkartojami žmogaus su kompiuteriu atliekami veiksmai ir automatizuojamas konkretus procesas. Įsteigta RPA komanda padeda procesų savininkams, vadovams ir visiems darbuotojams atpažinti tinkamus automatizuoti procesus ar proceso dalis ir programuoja robotus, kurie leidžia sumažinti monotoniškų ir mechaninių procesų kiekį Registrų centre taip atlaisvinant darbuotojų laiką naujoms iniciatyvoms, kūrybiškesniam ir daugiau vertės bei pasitenkinimo kuriančiam darbui.

Robotizavimui Registrų centre naudojama pažangi pasaulyje pripažinta ir plačiai naudojama programinė įranga, robotai kuriami pagal standartą. Aktyviai dirbama komunikuojant darbuotojams RPA naudą ir veikimo principus, didėja darbuotojų įsitraukimas ir siūlomų automatizuoti iniciatyvų kiekis, todėl artimiausiais metais planuojama aktyviai didinti pajėgumus bei robotų pasiektus sutaupymus.

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

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

Registrų centras vysto Duomenų analizės sistemą (toliau – DAS), paremtą atviro kodo „Apache Hadoop“ paskirstytų failų sistema (angl. *Hadoop Distributed File System*). Šios sistemos tikslas vienoje vietoje saugoti integruotus ir parengtus analizei skirtingų registrų ir IS duomenis. DAS naudojama infrastruktūra leidžia apdoroti didelius duomenų masyvus bei juos praturtinti išorinių šaltinių duomenimis. Tai yra vienas esminių komponentų kuriant naujas duomenimis paremtas paslaugas.

DAS architektūra sudaro palankę technologinę aplinką testuoti ir diegti naujus duomenų analizės bei apdorojimo sprendimus, paremtus kompiuterinio mokymosi (angl. *machine learning*), neuroninių tinklų ar kitus dirbtinio intelekto principais paremtus metodus.

Minėta sistema apima smėliadėžės (angl. *sandbox*) projektą, kuris Registrų centro klientams sudarys galimybę naudotis demonstraciniais registrų duomenimis, testuoti algoritmus ir technologinius sprendimus bei konstruoti personalizuotus duomenų rinkinius.

Vystant Duomenų analizės sistemą Registrų centras galės pasiūlyti naujus analitinius produktus, integruotus paketinius duomenis, apimančius keletą registrų ir IS, bei personalizuotas saityno tarnybų (angl. *web service*) paslaugas.

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

Bendrine prasme Registrų centro veiklą sudaro pagrindinės veiklos ir palaikančios funkcijos pateikiamos 3 pav.

3 pav. Registrų centro pagrindinės veiklos ir palaikančių funkcijų schema



Pagrindinę vertę, kurianti veikla prasideda nuo klientų aptarnavimo veiklos, kurios metu surenkami duomenys ir dokumentai. Jų pagrindų yra vykdoma registru tvarkymo veikla – duomenys patikrinami ir įrašomi (registruojami) į tam skirtus registrus, taip jie įgyja teisinį statusą. Toliau vertė kuriama duomenis tinkamai saugant, archyvuojant, integruojant ir sujungiant su kitais duomenimis. Sukūrus duomenų sklaidos kanalus ir duomenis perdavus vartotojams, baigiasi viena vertės kūrimo grandinė. Kita grandinė prasideda, kai duomenų pagrindu yra valdomos informacinės paslaugos. Ši veikla – duomenų pavertimas paslaugomis – yra didžiausią pridėtinę vertę įmonei kuriantis veiklos etapas.

Papildoma vertė kuriama vykdant komercinių paslaugų teikimą, Vykdamas registru tvarkymo ir informacinių paslaugų valdymo veiklas šalia galime teikti susijusias ir papildomą vertę kuriančias paslaugas klientams, kurios pasiekia klientus vykdamas pardavimo ir rinkodaros veiklas.

Technologijų valdymas

Registru centro veikla daugiausiai grindžiama informacinių technologijų taikymu, todėl įmonė jautriai reaguoja į technologinių veiksnių pokyčius, stengiasi juos numatyti ir pasirinkti optimalius, ilgalaikę perspektyvą turinčius sprendimus. Pasirenkami sprendimai turi atitikti Registru centro poreikius ir lūkesčius, lengvai integruotis su naudojamomis taikomųjų programų, duomenų ir technologijų architektūromis ir leisti mažinti paslaugų teikimo sutrikimo riziką, užtikrinti konkurencingą tiekėjų rinkos aplinką, kad sprendimus galėtų pasiūlyti keli tiekėjai. IT veiklos efektyvumo didinimas ir IT infrastruktūros racionalizavimas leidžia didinti tiek IT veiklos, tiek IT infrastruktūros kokybinius rodiklius ir mažinti priežiūros bei palaikymo sąnaudas.

Pagrindinis IT tikslas yra kokybinių rodiklių gerinimas – kibernetinio saugumo didinimas, IS patikimumo didinimas bei technologijų keliamos rizikos veiklai mažinimas. IT veiklos efektyvumo gerinimas, IT specialistams leis skirti daugiau dėmesio kibernetinio saugumo funkcijų stiprinimui, IT

infrastruktūros tobulinimo bei naujų IS kūrimo ar egzistuojančių IS tobulinimo veikloms. Konsoliduota IT infrastruktūra, mažesnė naudojamų technologijų aibė, didesnis standartizavimo lygis, paprastesnės IT infrastruktūra reikalauja mažesnių priežiūros ir palaikymo sąnaudų. Tokiu būdu lėšos ir kiti resursai gali būti nukreipti į saugumo ir IS patikimumo gerinimą. Realizuojant veiklos poreikius informacinėms sistemoms bei diegiant kibernetinio saugumo sprendimus, turi būti užtikrintas informacinių sistemų patikimumas, patvirtinta vieninga ir konsoliduota informacinių sistemų architektūra. IS priežiūra ir vystymas turi būti atliekami vidiniais resursais, tai leidžia paprasčiau ir efektyviau eksploatuoti valdomas informacines sistemas ir registrus.

IT paslaugų valdymas turi būti tobulinimas pagal IT paslaugų valdymo gerąsias praktikas diegiant ITIL principus. Visi IT procesai turi turėti matavimo kriterijus, kurie būtų nuolatos stebimi ir vertinami. Atskiroms IT paslaugoms turėtų būti priskirti IT paslaugų savininkai. Turi būti pasiekta, kad visos su IT susijusios užklausos ir incidentai būtų registruojami pagalbos tarnybos informacinėje sistemoje, kad nebeliktų incidentų ar užklausų, kurie nebuvo užregistruoti. Pagalbos tarnybos darbuotojai turi būti pakankamai kvalifikuoti, kad galėtų savarankiškai išspręsti tam tikras problemas, pakonsultuoti naudotojus, atlikti tam tikras paskirtas administravimo funkcijas. Pagalbos tarnyboje turi būti pakankamas skaičius specialistų, kad užtikrinti optimalų bei naudotojus tenkinantį atsakymo laiką. Informacinių sistemų nenutrūkstamai veiklai užtikrinti būtinas 24/7 priežiūros centras, kuris dirbdamas pagal ITIL metodologijas, užtikrintų nenutrūkstamą informacinių sistemų priežiūrą ir operatyvų reagavimą į sutrikimus. Išvardintos priemonės sėkmingai įgyvendinamos ir tobulinamos. Ateinančių metų vizija – nenutrūkstamas ir tendencingas optimalus priemonių pilnas įgyvendinimas.

Investavimas į darbuotojus, naujų ir esančių specialistų kompetencijų vystymas leidžia kurti aukšto sudėtingumo technologinius sprendimus. Turi būti einama link dedikuotų IT specialistų komandų sudarymo modelio, kur yra platus kompetencijų pasirinkimas, ir galima specialistus (vidinius ar išorinius) iš skirtingų sričių operatyviai įtraukti į skirtingus informacinių sistemų vystymo projektus ar priežiūrai. Trečiųjų šalių resursus naudoti, tik konkrečioms vystymo ar priežiūros užduotims realizuoti, kurių vykdymą ir kontrolę atliktų vidiniai resursai.

IT infrastruktūra turi būti atnaujinta ir geografiškai dubliuota. Siekiama sukurti dviejų dubliuotų, geografiškai nutolusių duomenų centrų architektūrą. 2021 m. I-ame ketvirtyje planuojama baigti įrengti atsarginį duomenų centrą, o iki 2021 metų pabaigos pagrindinį duomenų centrą perkelti į visiškai naujai įrengtas, Tier III reikalavimus atitinkančias patalpas.

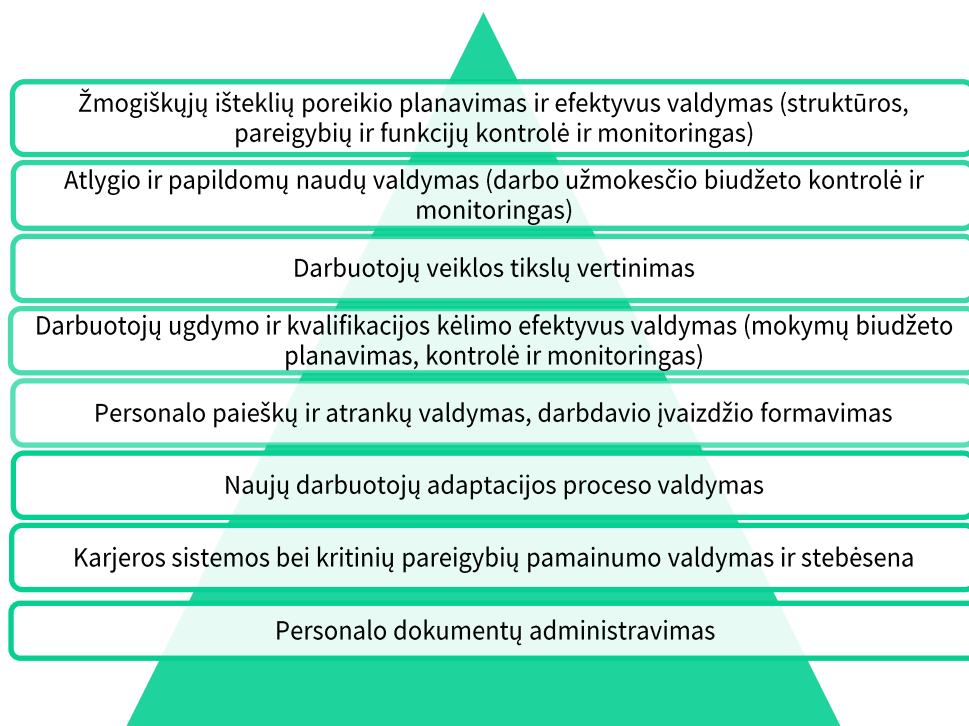
Didelis dėmesys turi būti skirtas informacinių sistemų priežiūros, valdymo procesams ir IT infrastruktūros komponentų gyvavimo ciklui, kas užtikrintų aukštą Registro centro teikiamų paslaugų kokybę. Tam tikslui įdiegtas informacinių sistemų pakeitimų valdymo procesas, kuris sprendžia IT resursų užimtumo ir darbų planavimo iššūkius. Kiekvienas pakeitimas prieš perduodant vykdymui yra analizuojamas ir vertinamas, taip pat apskaičiuojami pakeitimo įgyvendinimui reikalingi IT resursai. Įsteigtas atskiras komitetas pakeitimų prioretizavimui ir būtinumui nustatyti. Procesas leidžia teisingai skirstyti IT resursus, planuoti veiklą ir efektyviai valdyti sistemų tobulinimo procesą. Siekiant užtikrinti kibernetinę saugą, turi būti skiriamas didelis dėmesys kibernetinio saugumo techninių ir organizacinių priemonių diegimui.

Įmonės tvarkoma nacionalinės svarbos E-sveikatos sistema reikalauja nuolatinio dėmesio ir investicijų vien tik esamos būklės palaikymui. Tuo pačiu vyksta funkcionalumo plėtimo projektai, auga esamų funkcionalumų naudojimas. Būtina stiprinti E-sveikatos sistemos vystymo komandą pritraukiant stiprių, talentingų architektų, analitikų, programuotojų. Jau sukurta nauja E-sveikatos vystymo grupė, kurią bus siekama užpildyti aukštos kvalifikacijos specialistais. Taip pat nuolatos plečiama E-sveikatos IT infrastruktūra – duomenų saugyklos, serveriai, kita įranga. Tačiau vien tik IT infrastruktūros plėtra bus nepakankamai tolesniam sistemos gyvybingumui palaikyti. Būtina peržiūrėti ir toliau plėtoti sistemos architektūrą, kuri buvo kurta 2011-2015 metais.

Tokios pat didžiulės svarbos yra įmonės tvarkomi daugelis Valstybės registrų (NT registras, JA registras ir ki.). Daugelio registrų informacinių sistemų architektūra kurta daugiau nei prieš dešimtmetį. Ilgus metus siektas centralizavimo ir konsolidavimo modelis nebeatitinka šios dienos reikalavimų ir neleidžia lanksčiai planuoti plėtros. Būtina peržiūrėti dabartinę registrų funkcinę ir nefunkcinę architektūrą, priimti strateginius sprendimus dėl tolimesnės plėtros principų ir kryptių.

Organizacijos vystymas

Organizacijos vystymas bei žmogiškųjų išteklių valdymas įmonėje apima 8 procesų grupes įmonėje:



Įmonėje atlygio ir motyvavimo sistema susideda iš: pastovaus, kintamo metinio (priklausančio nuo metinių kiekvieno darbuotojo veiklos vertinimo bei įmonės rodiklių pasiekimo rezultatų), papildomų naudų bei emocinio atlygio. Siekiant užtikrinti Registrų centro vykdomas funkcijas įmonėje, darbuotojų poreikis nuolat analizuojamas ir vertinamas. Įmonė planuoja darbuotojų skaičių atsižvelgdama į veiklos efektyvumo kriterijus, vertindama regioniškumą ir

kompetencijų konsolidavimą skirtinguose regionuose, kad strateginiai ir veiklos tikslai būtų pasiekti optimaliais būdais. 2020 m. pradžioje įdiegta darbuotojų veiklos vertinimo sistema leidžia kryptingai ugdyti vadovus ir darbuotojus, numatant metinius veiklos tikslus, turinčius tiesiogines sąsajas su įmonės strategija. 2020 m. metinių tikslų kėlimo procesas buvo orientuotas į vertinamųjų pokalbių tarp vadovo ir darbuotojo sisteminių įvedimą ir grįžtamojo ryšio teikimą. Vadovai ir toliau bus ugdomi, siekiant įtvirtinti įgūdžius tiek kokybiškai kelti metinius tikslus, tiek aiškiai nusimatyti siektinus rodiklius. Siekiant teikti kokybiškas paslaugas, standartizuota ir plačiu mastu vykdomi klientų aptarnavimo mokymai, kvalifikacijos kėlimo pagrindinėse veiklose sistema. Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę sumažina administracinę naštą, paslaugos tampa patogesnės jų gavėjams, registro tvarkytojui sumažėja darbo su popieriniais dokumentais, tačiau prireikia aukštos kvalifikacijos specialistų, gebančių nustatyti reikalavimus kuriamoms ar tobulinamoms programinėms priemonėms.

Sisteminiai mokymai ir ugdymas įgyvendinant strateginius, didelės imties ugdymo projektus organizacijoje duoda pirmuosius rezultatus, todėl sieksime laikytis tęstinumo, ir toliau organizuoti bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų mokymus ir kvalifikacijos kėlimo seminarus. 2021 m. mokymams numatyta 250 tūkst. eurų. Aukštos kvalifikacijos specialistai užtikrina įmonės galimybes didinti atliekamų paslaugų kokybę ir pasiekti technologinę pažangą. Nedidelė darbuotojų kaita užtikrina darbų tęstinumą ir perimamumą, tačiau rinkoje vis sunkiau konkuruoti su užsienio kapitalo informacinių technologijų įmonėmis, kurios vilioja darbuotojus daug didesniu darbo užmokesčiu. Tam reikalingi papildomi finansiniai ištekliai darbuotojų motyvacijai skatinti. Tuo tikslu nuo 2020 metų pradėjo veikti darbuotojų veiklos vertinimo sistema, susieta su metiniu kintamos atlygio dalies įdiegimu. IT specialistus pasamdyti ir išlaikyti įmonei tapo itin sudėtinga, kai Lietuvoje savo technologijų centrus įsteigė tarptautinės korporacijos, galinčios pasiūlyti tiek aukštesnį atlyginimą, tiek papildomų karjeros galimybių. IT specialistų poreikis ateityje tik stiprės ir šios srities darbuotojų paieška tik intensyvės. Todėl įmonei reikia ieškoti įvairių formų kaip pritraukti ir ugdyti naujus IT specialistus. Viena priemonių, kurią sėkmingai naudojame – tai IT srities specialistams taikoma aukštesnė pastovaus atlygio mediana, lyginant su bendrąją visų sektorių atlygio mediana.

Taip pat labai svarbus įmonės iššūkis – naujos organizacinės kultūros pokytis ir vertybių stiprinimas. Tuo tikslu, kartu su metinės veiklos vertinimo sistemos diegimu, kurio metu kaskaduojami bendrovės strateginiai tikslai iki individualaus darbuotojo lygmens, inkorporuotas ir vertybių vertinimas. Vadovui ir darbuotojui kalbantis apie veiklos rezultatus ir individualią pažangą, aptaria ir darbuotojo elgseną, kaip ji atitinka bendrovės vertybes – profesionalumą, bendradarbiavimą ir atsakomybę.

Aptarnavimo kokybė

Pažangias pasaulines praktikas Registrų centras siekia taikyti ir klientų aptarnavimo srityje. Gryninant viziją, kaip Registrų centre klientai turėtų būti aptarnaujami, ir detalizuojant veiklas, leisiančias tai pasiekti, įprastinis siekis gerinti klientų aptarnavimą praplečiamas iki reikšmingai platesnės užduoties – valdyti Registrų centro klientų patirtis. Klientų patirčių valdymas – kompleksinė užduotis, apimanti kelis lygiagrečius procesus:

Siekdami patenkinti Registrų centro klientų lūkesčius bei kelti klientų pasitenkinimo lygį, siekiama įsdiegti automatizuotą klientų patirčių kokybės valdymo sistemą ir reguliariai matuoti klientų pasitenkinimo gauta paslaugą bei aptarnavimu lygį, lyginti jį atskirose tikslinėse grupėse, nustatyti veiksnius, labiausiai lemiančius klientų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą aptarnavimo kokybe. Įsdiegus sistemą atsirastų galimybė savalaikiai analizuoti klientų patirtis, operatyviai reaguoti į blogas patirtis turinčių klientų „karštuosius pranešimus“, matuoti paslaugų teikimo ir aptarnavimo kokybę skirtinguose klientų aptarnavimo kanaluose, padaliniuose, informuoti susijusius Registrų centro padalinius apie paslaugų tobulinimo poreikį.

Klientų aptarnavimas ir jo kokybė yra sudėtinė paslaugos kokybės dalis ir Registrų centro darbuotojų elgesys yra lemiantis veiksnys, tenkinant klientų poreikius. Diegiamas klientų aptarnavimo standartas sudaro galimybes užtikrinti vienodai kokybišką klientų aptarnavimą visos įmonės mastu, atlikti reguliarių klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, įvardijant stipriąsias ir silpnąsias aptarnavimo puses, kokybės gerinimo gaires, taip pat supažindinti naujus darbuotojus su įmonės klientų aptarnavimo kultūra, nuostatomis ir vertybėmis.

Atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką ir teikiamų paslaugų pobūdį, šiai dienai nemaža dalis Registrų centro teikiamų paslaugų reikalauja tiesioginio klientų aptarnavimo įmonės padaliniuose. Vienas iš svarbių 2021 metų prioritetinių uždavinių - išanalizuoti ir apibrėžti galimą ilgalaikį klientų aptarnavimo tinklo modelį, atsižvelgiant į prognozuojamą klientų srautų dinamiką bei paslaugų portfelio pokyčius; su klientų aptarnavimu susijusias įgyvendinamas RC iniciatyvas ir galimą jų įtaką klientų srautams (pvz., savitarna ir pan.); kitus vykdomus naujų paslaugų kūrimo / valstybės registrų bei IS integravimo projektus.

Šiai dienai siekiama ne tik užsitikrinti pakankamą darbuotojų skaičių klientų srautams suvaldyti, bet ir vykdyti nuolatinę turimo personalo stebėseną, siekiant įvertinti darbuotojų kompetenciją, įgūdžius, mokymų poreikius bei motyvavimo būdus.

klientams teikiamų paslaugų, siūlomų produktų ir susijusių procesų kritinę peržiūrą, siekiant optimizuoti paslaugos suteikimo klientui laiką bei formuoti ekonomiškai pagrįstą ir kliento potyrio aspektu harmoningą klientų aptarnavimo padalinių tinklą

efektyvų ir patogų paslaugų teikimą įgalinančių techninių sprendimų kūrimą ar pirkimą (elektroninių paslaugų spektro plėtimą, klientų aptarnavimo padaliniuose eilių valdymo sistema, išankstinė klientų registracija, skambučių valdymo įranga, interaktyvių konsultacijų platformos techniniai sprendimai)

klientus aptarnaujančių darbuotojų žinių bazės kūrimą, klientų aptarnavimo standarto diegimą, gebėjimų aptarnauti klientus ugdymą, darbo motyvacijos stiprinimą, įsitraukimo į darbą didinimą bei lojalumo Registrų centrui auginimą

Vienas iš svarbiausių klientų patirtis Registų centre lemiančių veiksnių – klientus aptarnaujančių ir klientų prašymus vykdančių darbuotojų profesinės ir socialinės kompetencijos, jų pasitenkinimas darbu, lojalumas įmonei.

Numatytas Žinių valdymo sistemos sukūrimas ir palaikymas, tiksliniai profesiniai darbuotojų mokymai prisidės kuriant pridėtinę vertę ne tik darbuotojams, bet ir Registų centro klientams.

Kliento patirtis įmonėje – tiesioginė Registų centro teikiamų paslaugų, administruojamų registų ir susijusių procesų kokybės apraiška. Registų centro paslaugų kokybinė peržiūra kartu su jų teikimą klientams įgalinančių informacinių sistemų (IS) integracija bei socialinių kompetencijų ugdymo – prioritetiniai darbai valdant klientų patirtis 2021 – 2024 metų laikotarpiu.

Sėkmingos klientų patirtis kūrimas 2021-2024m



PROCESAI

Efektyvūs,
Skaitmenizuoti



DARBUOTOJAI

Profesionalūs,
Paslaugūs



KLIENTAI

Patenkinti

► Antrasis skirsnis. Išorinių veiksnių analizė

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

► Politiniai ir teisiniai veiksniai

Politiniai veiksniai tiesiogiai įtakoja teisėkūros procesus, todėl juos nagrinėsime bendrai. Įmonės veiklą lemiančius politinius ir teisinius veiksnius apibendrina toliau išdėstyti įmonei keliami reikalavimai, įtvirtinti teisės aktuose ir (ar) pasireiškiantys politiniuose sprendimuose. Pagal šiuos reikalavimus ir lūkesčius įmonė privalo:

- teikti visas paslaugas ir vykdyti visas funkcijas, nustatytas patvirtintuose įmonės įstatuose, nepriklausomai nuo paslaugų pelningumo;
- įstatymuose nurodytais atvejais paslaugas teikti neatlygintinai;
- turėti efektyvų klientų aptarnavimo tinklą, užtikrinantį administracinių paslaugų prieinamumą.

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

2019 – 2020 m. pateiktos iniciatyvos iš esmės keisti valstybės informacinių išteklių, tame tarpe ir registrų modelį, iš esmės keičiant registro sampratą bei statusą, dirbtinai atskiriant registrų ar valstybės informacinių sistemų priežiūros ir duomenų tvarkymo funkcijas, neatlikus tokios pertvarkos įtakos esamų registrų ir valstybės informacinių sistemų veiklai analizės, gali suardyti nusistovėjusią ir sėkmingai funkcionuojančią registrų ir pagrindinių valstybės informacinių sistemų ekosistemą, kelia riziką registrų ir valstybės informacinių sistemų stabilumui, taip pat ir jų vystymui, tuo pačiu ir riziką Registrų centro veiklai ir jos tęstinumui.

Keičiantis teisės aktams, reglamentuojantiems Registrų centro tvarkomų registrų veiklą, nurodytais terminais turi būti atliekami atitinkami programinių priemonių pakeitimai. Įmonė paslaugas, susijusias su informacinių technologijų priežiūra ir plėtra, įsigyja viešojo pirkimo būdu. Programinių priemonių plėtros paslaugos gali būti įsigyjamos tik priėmus tam tikrus teisės aktus, kurių pagrindu atliekami pakeitimai. Viešojo pirkimo inicijavimas, vykdymas, programavimo darbai, priklausomai nuo jų apimties, trunka 6-9 mėnesius, todėl esant trumpam teisės aktų pakeitimo įsigaliojimo terminui, programavimo darbai turi būti vykdomi skubiai. Trumpi terminai gali sudaryti sąlygas didesnei klaidų tikimybei, be to, poreikis skubiai atlikti darbus lemia didesnę paslaugų kainą. Didelė problema matoma tame, kad teisės aktais įmonei pavedant atlikti sistemų pakeitimus, nėra numatomas finansavimas. Tuo atveju, kai keičiama informacinė sistema negeneruoja arba nepakankamai generuoja pajamų, kad jų pagrindu būtų vykdomas vystymas, tų sistemų vystymas turi būti vykdomas kitų registrų ar informacinių sistemų sugeneruotų pajamų sąskaita. Kadangi lėšų skyrimas įmonės tvarkomų registrų ir IS plėtrai ir palaikymui dėl įvairių priežasčių nėra nuosekliai vykdomas (arba nevykdomas visai), tai gali daryti neigiamą įtaką sklandžiam jų darbui ir trikdyti jų pagrindu vykdomų įmonės administracinių paslaugų teikimą. Priimtais teisės aktais dėl Nekilnojamojo turto, Hipotekos, Sutarčių registrų modernizavimo, dėl įgaliojimų registro modernizavimo bus išplėtos galimybės Registrų centro klientams plačiau naudoti elektronines priemones sudarant hipotekos ir įkeitimų sandorius ar įgaliojimus, mažinantys įmonės sąnaudas artimoje perspektyvoje. Tam įgyvendinti dvejų metų laikotarpiu planuojamos apie 1,2 mln. eurų investicijos.

Įmonei pavestos administracinių paslaugų teikimo funkcijos, nustatytos ir reglamentuotos teisės aktuose, registrų teikiamų paslaugų įkainius tvirtina Vyriausybė, o informacinių sistemų – valdytojas. 2018 m. sausio 10 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 45 „Dėl Atlyginimo už dokumentų teikimą dydžių apskaičiavimo ir atlyginimo už registro duomenų, registro informacijos, registrui pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų, valstybės informacinių sistemų duomenų teikimą mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (nauja redakcija nuo 2019-03-27). Šis nutarimas nustato naujų įkainių skaičiavimo tvarką, jų perskaičiavimo principus. 2020 m. liepos 8 d. Vyriausybė patvirtinto naujus Registrų centro tvarkomų registrų ir kadastro paslaugų atlyginimo dydžius. Teisingumo bei ekonomikos ir inovacijų ministrai tvirtina informacinių sistemų (kurių valdytojos yra ministerijos) įkainius. Įkainiai, kurių dydis paremtas patirtomis faktinėmis sąnaudomis paslaugai suteikti (ABC metodas), buvo audituoti

nepriklausomo auditoriaus, jų pagrįstumą patikrino ir įvertino Ryšių reguliavimo tarnyba. Nauja kainodara įsigaliojo 2020 m. spalio 1 d. Skaidri ir kaštais pagrįsta kainodara, jos taikymo principai turi prioritetinę reikšmę įmonės veikloje. Tačiau išryškėjo ir pirmieji kainodaros nustatymo proceso trūkumai: teisės aktais įtvirtintas kainodaros nustatymo mechanizmas yra ilgai trunkantis procesas (apie 12 mėn.) ir nesudaro galimybių greitai paskaičiuoti ir patvirtinti naujų registrų ir informacinių sistemų paslaugų, kurios galėtų būti teikiamos atlygintinai, įkainių. Net ir vienos naujos paslaugos įkainiui paskaičiuoti turi būti perskaičiuojami visų paslaugų įkainiai, atitinkamai joms perskirstant sąnaudas. Be to, Vyriausybės nutarimu ribojamas ir įmonės pelnas, kuris nustatomas priklausomai nuo įmonės gamybinio ilgalaikio turto likutinės vertės ir ECB palūkanų normos. Preliminariais skaičiavimais įmonė galėtų gauti tik iki 900 tūkst. pelno per metus. Atsižvelgiant į tai, norint kurti didesnę grąžą savininkui ir valstybei, Registrų centro siekis yra vystyti komercinių paslaugų spektrą.

Vadovaujantis iki 2018 m. gruodžio 31 d. galiojusia Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo redakcija, registrų ir informacinių sistemų duomenys neatlygintinai buvo perduodami susijusiems registrams ir informacinėms sistemoms, teikiami mokesčių administravimo, teisėtvarkos institucijoms ir teismams numatytoms funkcijoms atlikti. 2018 m. tokių suteiktų duomenų sąnaudos sudarė apie 5 mln. eurų, o iš valstybės biudžeto buvo kompensuota 317 tūkst. eurų suma. Vadovaujantis nuo 2019 m. sausio 1 d. galiojančiomis Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo 25 ir 29 straipsnio pakeitimo nuostatomis, už registro objekto registravimą bei gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atlikdamos teisės aktuose nustatytas funkcijas, nemoka Registrų centrui Vyriausybės nustatyto atlygio. Neatlygintino registro duomenų, registro informacijos, registrui pateiktų dokumentų ir (arba) jų kopijų teikimo kontekste problemų kelia tai, kad šiandien yra labai aiški tendencija – kasmet didėja tiek neatlygintinų duomenų gavėjų ratas, tiek naudojimosi apimtys, tačiau Registrų centras gali kontroliuoti tik paimamų duomenų teisėtumą, bet ne apimtį. Tikimasi, kad, viešojo sektoriaus institucijos atsakingai ir pagrįstai naudosis Registrų centro neatlygintinomis paslaugomis, nedidindamos naštos valstybės biudžetui bei nesudarydamos sunkumų įmonei. Remiantis šia logika, prognozuojame, kad 2020 m. Registrų centro sąnaudos dėl neatlygintino duomenų teikimo ir objektų registravimo sudarys apie 12–13 mln. eurų. 2020 metams šių paslaugų teikimo sąnaudų kompensavimui iš valstybės biudžeto skirta preliminarai skirta 7,5 mln. eurų. Susidarantis vis ženklesnis neapmokėtų paslaugų krepšelis stabdo įmonės investicijas, vystymąsi ir plėtrą. Tik teisingas, stabilus ir atitinkantis suteiktų paslaugų kiekius finansavimas – pagrindinis svertas įmonės efektyvumui didinti.

Pastaruoju metu taip pat vis dažniau ryškėja tendencija teisiniame reguliavime numatyti naujų išimčių dėl neatlygintinų paslaugų teikimo, nesilaikant Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatyme nustatytų pagrindinių neatlygintinų duomenų teikimo ir objektų registravimo paslaugų principų ir nenumatant Registrų centro patiriamų sąnaudų padengimo (pvz., 2020 m. rugsėjo 16 d. Vyriausybės nutarimu patvirtintas Juridinių asmenų registro nuostatų pakeitimas, numatantis neatlygintiną žymos apie nevyriausybines organizacijos statusą įregistravimą). Manytina, jog tai kuria teisinio reguliavimo nestabilumą ir išbalansuoja registrų finansavimo tvarką bei registrų tvarkytojo veiklos planus ir paslaugų kainodarą. Prognozuojami pajamų netekimai 2021 metais sieks apie 160 tūkst. eurų.

Įmonės veiklą taip pat lemia ir lems Europos Sąjungoje vykstantys procesai, galintys daryti įtaką jos finansiniams rodikliams, veiklos apimtims ir pajamoms. Europos Komisija ypatingą dėmesį skiria Europos bendrajai skaitmeninei rinkai sukurti. Akcentuojamas elektroninių viešųjų paslaugų

prieinamumas visiems Europos Sąjungos gyventojams visoje Europos Sąjungos erdvėje. Visų pirma, tai paslaugos, siejamos su sveikatos apsauga, verslo kūrimu, švietimu. Akivaizdu, kad sėkmingai panaudojant atsivėrusias galimybes, į Lietuvą būtų pritrauktos papildomos investicijos, stiprėtų inovatyvios šalies įvaizdis, būtų kuriamos naujos darbo vietos. Jau dabar Registrų centras yra sukūręs priemones, leidžiančias keistis duomenimis tarp dalies įmonės tvarkomų ir Europos Sąjungos informacinių išteklių. Įmonė keičiasi ir platina juridinių asmenų duomenis per Europos verslo registrą (EBR). Bendros skaitmeninės rinkos formavimas kelia ir didelių iššūkių. Visų pirma, tai siejama su ribota galimybe užsieniečiams gauti lietuviškus elektroninio parašo sertifikatus ir naudotis kitų šalių išduotais sertifikatais viešosioms e. paslaugoms gauti Lietuvoje. Išsprendus šias problemas, kurios iš esmės yra teisinės, būtų atvertos galybės užsieniečiams pasinaudoti Registrų centro sukurtomis e. paslaugomis.

Atviri duomenys (angl. *Open data*) (skaitmeninis turinys, kuris yra viešai prieinamas ir kuriuo gali laisvai naudotis bet kuris asmuo) – visoje Europos Sąjungoje įgyvendinamos viešojo sektoriaus informacijos pakartotinio naudojimo politikos dalis. Šią atvirų duomenų iniciatyvą, atsižvelgiant į Vyriausybės įsipareigojimus atverti kokybiškus viešojo sektoriaus duomenis, įgyvendina viešojo sektoriaus įstaigos, taip pat Registrų centras, kuris turi sudaryti palankias sąlygas fiziniams ir juridiniams asmenims pakartotinai naudoti turimą informaciją, neatsižvelgiant į veiklos tikslus ir teisinę formą. Duomenų atvėrimas įmonės veiklos modelyje turi prioritetinę reikšmę. Tam tikslui Registrų centras yra parengęs Atvirų duomenų strategiją, kurios įgyvendinimas yra vienas iš prioritetinių uždavinių. Duomenų atvėrimo tikslas – akademinėi bendruomenei, startuoliams, inovatyviems verslams suteikti prieinamą informaciją tyrinėjimams ir eksperimentams, siekiant gauti įžvalgas naujų socialinių paslaugų bei verslo modelių kūrimui ar esamų tobulinimui.

Registrų centras, vertindamas svarbą ir naudą šalies ūkiui bei visuomenei, šiai dienai duomenų atvėrimą vykdo savo lėšomis. Tačiau ateityje, plečiant atveriamų duomenų spektrą, turi būti numatomas valstybės biudžeto/kitų fondų finansavimas arba atvirų duomenų apmokestinimas (kas mažai priimtina verslui ir visuomenei).

2019 m. Registrų centras publikavo virš 200 atvirų duomenų rinkinių iš Nekilnojamojo turto registro, 2020 m. atverti Adresų registro duomenys. Iki 2023 m. Registrų centras planuoja atverti svarbiausius duomenų rinkinius iš Juridinių asmenų, Gyventojų registro, Hipotekos registro bei Turto arešto aktų registro. Publikavus aukščiausią prioritetą turinčius duomenų rinkinius atsižvelgiant į Europos komisijos rekomendacijas planuojama daugiau dėmesio skirti vartotojų poreikių analizei, susitikimams su suinteresuotų šalių atstovais, dalyvavimui tiksliniuose renginiuose, suinteresuotoms šalims pristatyti pagrindinių Registrų centro tvarkomų registrų ir informacinių sistemų atvertinų duomenų rinkinių sąrašus ir jiems suteiktus prioritetus.

Registrų centras dalyvaudamas projekto „Atvirų duomenų platformos, įgalinančios efektyvų viešojo sektoriaus informacijos pakartotinį panaudojimą verslui, ir jos valdymo įrankių sukūrimas“ antrajame etape, prisideda prie valstybės strateginio tikslo – sukurti atvirų duomenų sprendinius, kurie leistų verslui ir visuomenei patogiai gauti ir naudoti viešojo sektoriaus institucijų tvarkomus duomenis – įgyvendinimo. Minėtame projekte iki 2023 m. planuojama publikuoti prioritetinius duomenų rinkinius iš 11 Registrų centro tvarkomų registrų ir 4 informacinių sistemų. Kartu su atvirų duomenų rinkinių publikavimu Registrų centras planuoja daugiau dėmesio skirti komercinių paslaugų ir produktų kūrimui, kuriuose būtų panaudoti atviri duomenys bei jais paremti analitiniai produktai. Tai turėtų skatinti

domėjimąsi publikuotais atvirais duomenimis bei veiktų kaip vienas iš prioritetų nustatymo instrumentų – vertinamos rinkos galimybės šiuos duomenis panaudoti komercinėje ar visuomeninėje veikloje.

Duomenų atvėrimas turi būti įgyvendinamas atsakingai, įvertinant teisinio reguliavimo reikalavimus, privatumo ir konfidencialumo užtikrinimo nuostatas, įtaką nusistovėjusiems verslo modeliams bei atitiktį turimiems techniniams pajėgumams. Tai galima užtikrinti tik anonimizuojant jautrius duomenis, o neradus tinkamų sprendimų, šalinant juos iš publikuojamų duomenų paketų. Ateityje, kai konkretūs verslo modeliai pasiteisins ir išsigrąžins rinkos poreikis, bus galima daugiau dėmesio skirti su atvirais duomenimis susijusioms paslaugoms – „smėliadėžės“ (angl. *Sandbox*), duomenų praturtinimo (angl. *Data enrichment*) ir pan.

Ekonominiai veiksniai

Šalies ekonominiai pokyčiai, gyvenimo lygis ženklia dalimi turi tiesioginės įtakos įmonės veiklos rezultatams. Ypač išskirtina – statybų sektoriaus ir nekilnojamojo turto operacijos šalyje. Pajamos įmonėje iš Nekilnojamojo turto registro ir kadastro tvarkymo sudaro apie 60 proc. visų gaunamų pajamų. Taip pat su nekilnojamojo turto operacijomis glaudžiai susijusios ir komercinės paslaugos – kadastriniai matavimai ir turto vertinimas, kurios generuoja dar apie 5 proc. visų įmonės pajamų. Tad bet kokie rinkos pokyčiai daro tiesioginę įtaką įmonės finansiniams rodikliams.

2020 metai išskirtiniai tiek Lietuvai, tiek visam pasauliui. – COVID-19 įtaka ekonominiam neapibrėžtumui yra labai didelė. Vertinant Lietuvos banko ir LR Finansų ministerijos analitikų prognozes didelių grėsmių nėra matoma, tačiau rizika, susijusi su tolesne pandemijos įtaka šalies ekonominiam gyvenimui, išlieka. Gyventojų perkamosios galios augimas/kritimas, nedarbo lygis sudaro prielaidas gyventojų nekilnojamojo turto įsigijimui ir individualaus būsto statyboms. Tai yra pagrindiniai ekonominiai veiksniai darantys įtaką Registrų centro veiklai.

2019 metus Lietuvos ekonomika užbaigė su 3,8 proc. kilusiu BVP. Tačiau šiemet kovo mėn. užklupusi COVID-19 pandemija įnešė didelį neapibrėžtumą. Veiklos ribojimai ir kritusi paklausa sumažino Lietuvos ekonomikos aktyvumą. Ir nors Lietuva atlaikė pandemijos pirmą etapą viena geriausiai Europoje, prognozuojamas Lietuvos BVP pokytis šiais metais -1,5 proc. Tačiau besitęsiantis neapibrėžtumas kelia riziką dėl vartotojų didėjančio taupymo, užimtųjų skaičiaus mažėjimo, o atsargūs verslo lūkesčiai ateičiai gali pristabdyti investicijas.

Žvelgiant į Statistikos departamento pateiktus duomenis, statybos įmonės pandemijos akivaizdoje atsargiai vertina ateities galimybes. Laikotarpis, kuriam turima užsakymų sumažėjo porą savaičių iki 4.3 mėn., kai pernai tuo pačiu laikotarpiu buvo 4.5. Tiek finansinės padėties vertinimas (-13 proc.), tiek neigiamas statybos pasitikėjimo rodiklis (-28 proc.) neatsitęsęs nuo balandžio mėn. kai krito iki -30proc. gali sąlygoti naujų projektų lėtėjimą.

2019 m. buvęs 6.3 proc. nedarbo lygis 2020 m. planuojama kad sieks 8.8 proc. Registruotų bedarbių skaičius pradėjęs sparčiai augti nuo kovo mėn. ir remiantis Užimtumo tarnybos duomenimis augo iki pat liepos mėn. Rugsjūčio mėn. pirmą kartą per epidemijos paveiktą laikotarpį buvo registruota 7,3 proc. mažiau bedarbių. Rugsjūčio mėn. bedarbystė Lietuvoje siekė 13,7 proc. Atsargiai vertindami ateinančius 2021m. Finansų ministerija šį rodiklį planuoja 7,9 proc.

Didėjanti palūkanų norma apsunkina galimybes įgyvendinti didesnio masto bei individualios reikmės statybos projektus, investicijas į verslo plėtrą ar kūrimą. Palūkanų norma Lietuvoje 2020 m. namų

ūkiams nekilnojamam turtui įsigyti po gegužės mėn. šoktelėjimo 0,6 proc. punkto - koregavosi ir nusileido rugpjūtį iki 2,43 proc., tačiau dar nepasiekė priešpandeminio lygio - 2,39 (2020 vasario mėn.). Paskolų statybos bendrovėms 2020 m. I pusmetį buvo išduota 866,7 mln. Eur, t. y. - 5,9 proc. mažiau nei 2019 m., gyventojams būsto paskolų likutis 2020 I pusmetį paaugo 8,9 proc. Registrų centro duomenimis per aštuonis šių metų mėnesius Lietuvoje įregistruotų NT pirkimo-pardavimo sandorių skaičius siekė 77,7 tūkst. ir buvo 7,5 proc. mažesnis nei pernai sausio-rugpjūčio mėnesiais (83,9 tūkst.). Pirminėje būsto rinkoje įprastai dominuoja sandoriai dar nepastatytuose gyvenamuosiuose namuose, tačiau tvyrant neapibrėžtumui dėl ateities nemaža dalis pirkėjų nusprendė atidėti (arba dėl karantino neturėjo galimybės) preliminarų sutarčių pasirašymą. Tai lėmė beveik išnykusius naujos statybos butų pardavimus didžiuose Lietuvos miestuose balandžio – gegužės mėnesiais. Tačiau liepos mėnesio rinka įgavo pasitikėjimo ir grįžo į ankstesnį lygmenį. Vien per rugpjūtį įregistruota 11,9 tūkst. NT sandorių - 1 proc. daugiau nei 2019 metų paskutinįjį vasaros mėnesį, bet beveik 3 proc. mažiau nei šių metų liepą. Gyvenamųjų namų rinka jau pasivijo praėjusių metų kiekius, o žemės sklypų rinka pamažu artėja prie 2019-ųjų. Butų rinkoje atotrūkis išlieka didžiausias.

Nors analitinės prognozės šalies mastu ir prognozuoja ekonomikos lėtėjimą, tačiau nekilnojamojo turto rinkoje aiškių signalų dėl lėtėjimo iki šiol nėra matoma, netgi stebimas netikėtas pagyvėjimas atskirais metų laikotarpiais, kas ženkliai atspindi įmonės pajamose.

Tačiau pandemijos situacija išlaiko daug neapibrėžtumo, o stebimas ekonomikos atsigavimas yra labai trapus. Per aštuonis šių metų mėnesius lyginant su praeitais metais tuo pačiu laikotarpiu buvo 19,9 tūkst. (-2,6 proc.) mažiau fizinių asmenų vykdančių individualią veiklą. Daugiausia nutraukusių veiklą yra ūkininko veiklą vykdžiusių asmenų (-30,5 tūkst. asmenų arba -0,5 proc.) ir asmenų dirbusių pagal verslo liudijimą -8,1 tūkst. asmenų (-38,5 proc.). Lietuvoje priimtas beprecedentis ekonomikos skatinimo priemonių paketas po patirto šoko padėjo atsistatyti rugpjūčio pabaigai asmenų, už , kuriuos moka GPM juridiniai asmenys skaičiui (lyginant pirmų aštuonių mėnesių skaičius sumažėjimas likęs nedidelis tik - 1,2proc). Taip pat pažymėtina, kad „kitų gyventojų“ vykdančių individualią veiklą skaičius augo net 5 proc. tai leidžia konservatyviai planuoti ateinančius metus.

Vertinant rinkos tendencijas bei analitikų prognozes, Registrų centras 2021 metams visgi laikosi konservatyvių nuostatų ir šiame segmente neplanuoja pajamų augimo ir ateinančiais metais, o atvirkščiai – beveik 2 proc. mažina.

Atskirai pažymėtini darbo rinkos pokyčiai informacinių technologijų srityje. Informacinių technologijų (toliau – IT) plėtra, IT sektoriaus darbo rinkos globalizacija ir išaugęs darbo jėgos mobilumas pastarąjį dešimtmetį lėmė eksponentinį IT specialistų paklausos augimą. Viena skaitmeninė rinka jau ne vienerius metus yra vienas iš dešimties Europos Komisijos prioritetų. Ekonomikos skaitmeninimas itin svarbus, nes daro poveikį visiems pramonės ir paslaugų sektoriams. Viena pagrindinių kliūčių verslo investicijoms – kvalifikuotų darbuotojų trūkumas ir neatitikimas tarp įgūdžių pasiūlos ir paklausos. Mažėjanti darbo jėgos pasiūla ir jos nulemtas didelis darbo užmokesčio augimas skatina įmones investuoti į našumą didinančias technologijas, tokias kaip automatizavimas ir robotizavimas. Kvalifikuotų specialistų poreikis tik auga. Siekiant, kad didėtų našumas ir ilgalaikis augimo potencialas, labai svarbu daugiau investuoti į žmogiškąjį kapitalą, inovacijas. Šiai dienai tai viena iš prioritetinių įmonės veiklų.

Registrų centras yra priverstas konkuruoti su privataus sektoriaus įmonėmis dėl esamų IT specialistų išlaikymo ir naujų šios srities profesionalų pritraukimo. Valstybės įmonė turi palankesnes

sąlygas mokėti konkurencingą darbo užmokestį IT specialistams nei absoliuti dauguma kitų viešojo sektoriaus institucijų (pavyzdžiui, biudžetinės įstaigos), tačiau šis pranašumas praktikoje vis sunkiau panaudojamas dėl jau minėtų teisinių ir politinių veiksnių, ribojančių galimybes peržiūrėti įmonės teikiamų paslaugų įkainius ir įgyvendinti įmonės veiklos sąnaudas mažinančius Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis finansuotinus viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę projektus, taip pat mažinančius įmonės pelningumo rodiklius, negaunant kompensavimo už suteiktas paslaugas. Įmonė atsisakydama perteklinių funkcijų, mažindama vadovaujančių darbuotojų skaičių, siekia išspręsti įsisenėjusią problemą siekdama išlaikyti kompetentingus ir įmonei labai svarbius darbuotojus.

Socialiniai veiksniai

Socialinė aplinka, apimanti visuomenės vystymosi ir jos veiklos sąlygas bei socialinės gerovės išteklius, turi įtakos ne tik visuomenės elgesiui, bet ir įmonės veiklai. Įmonė turi įvertinti kintančius socialinės aplinkos makro rodiklius – nuolatinių gyventojų skaičių ir migraciją, atlygio rodiklius, kultūrinius visuomenės įpročius bei nuostatas.

Visuomenės transformacijos ir raidos procesai, ekonomikos struktūra, neigiama tarptautinė migracija ir natūrali gyventojų kaita stipriai pakeitė visą šalies demografinį paveikslą. Nuo nepriklausomybės pradžios stebimas, pastaraisiais metais sulėtėjęs, gyventojų skaičiaus mažėjimas. Tuo pačiu didėja demografinės senatvės koeficientas, rodantis, kad mūsų visuomenė sensta. Tuo tarpu, šalies gyventojų ir dirbančiųjų skaičiai parodo ir paslaugų vartojimo, ir darbo jėgos potencialą.

Kartu su demografine šalies struktūra kinta ir viešosios infrastruktūros tinklai. Šie pokyčiai įtakoja skirtingų verslo ir darbo sąlygų skirtinguose regionuose kūrimą: skirtingas galimybes dirbti ir užsidirbti, gauti išsilavinimą, viešąsias paslaugas skirtingų savivaldybių gyventojams. Tai itin svarbu įvertinti įmonei, vykdančiai veiklą visoje šalyje.

Todėl netolygus regioninis vystymasis atsiliepia ir įmonės veiklai – mažesniuose miestuose klientų skaičius mažėja, jiems vis dažniau teikiamos tik konsultacinio pobūdžio paslaugos. Atsižvelgdama į tai, įmonė turi ieškoti balanso tarp paslaugų pasiekiamumo bei efektyvaus įmonės išteklių bei resursų naudojimo.

Nors darbo vietų nykimas periferiniuose regionuose ir su tuo susijusi depopuliacija yra neišvengiami procesai, tačiau valstybės, o tuo pačiu ir valstybės valdomų įmonių užduotis yra šių neigiamų pasekmių mažinimas vietos gyventojams. Registrų centro paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę didina prieigą prie jų visiems gyventojams; tuo tarpu skambučių centro Tauragėje išplėtimas į Uteną didina darbo vietų regionuose skaičių.

Reikia pabrėžti, kad įmonė turi įvertinti ir lietuvių, gyvenančių užsienyje, poreikius – jiems turi būti užtikrintos tinkamos galimybės gauti paslaugas ir informaciją, deklaruoti išvykimą elektroniniu būdu. Taip pat augant iš kitų Europos Sąjungos ir kitų valstybių atvykstančių piliečių skaičiui, įmonė privalo užtikrinti, kad tokie gyventojai visą reikalingą informaciją ir paslaugas gautų lygiaverčiai su lietuviškai kalbančiais piliečiais.

Pasikeitę paslaugų vartojimo įpročiai, gyventojų kompiuterinio raštingumo augimas, visuotiniai pandemijų protrūkiai, viešojo ir privataus sektoriaus elektroniniu būdu teikiamų paslaugų populiarėjimas suponuoja įmonei pareigą atliepti visuomenės lūkesčius – daugiau paslaugų teikti elektroninėje erdvėje.

Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę taip pat leis sumažinti klientų srautus aptarnavimo padaliniuose, personalo skaičių ir optimizuoti patalpų plotus. Tokiu būdu įmonė privalės ieškoti alternatyvų fizinės klientų aptarnavimo vietose teikiamoms paslaugoms, tobulinti Konsultacijų centro veiklą ir gyventojų srautų pralaidumą. Vienas iš tokių jau naudojamų sprendimų – savitarnos sistema.

Tačiau negalima ignoruoti skaitmeninės atskirties tarp turinčių prieigą prie technologijų skirtingų visuomenės grupių – paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę turi būti, kaip papildantis, o ne pakeičiantis fizinę paslaugą komponentas. Todėl Registrų centras, vykdydamas valstybės administracines funkcijas, negali visų teikiamų paslaugų perkelti į elektroninę erdvę ir taip apriboti prieigą prie jų skaitmeninę atskirtį turintiems visuomenės nariams.

Registrų centras išorės komunikacijos priemonėmis nuosekliai vykdo visuomenei, žiniasklaidai, verslui ir valstybei aktualios bei su įmonės veikla susijusios informacijos sklaidą. Taip pat siekia daryti teigiamą poveikį valstybės gyvenimo raidai, diegiant socialiai atsakingos, darniai veikiančios organizacijos principus keturiose prioritetinėse srityse: santykių su darbuotojais, valstybės pažangos, santykių su visuomene ir aplinkosaugos srityse. Tai įgyvendinama pagal tarptautinę ir nacionalinę metodiką rengiamomis priemonėmis, siekiant darnios organizacijos veiklos.

2018 m. spalį standartizavus ir įteisinus skaidrumo bei lygiateisiškumo principus atitinkantį duomenų teikimo procesą, Registrų centras žiniasklaidos atstovams – visuomenės kanalui - suteikia atvirą ir savarankišką prieigą prie teisės aktais ir dvišalėmis sutartimis reglamentuotų NTR, JAR ir JADIS duomenų. Siekiant konstruktyvaus, skaidraus bei abipusius lūkesčius atitinkančio duomenų teikimo proceso, įmonė palaiko reguliary dialogą su žiniasklaidos atstovais ir įsipareigoja tai daryti ateityje.

Įmonė darnią veiklą vertina ne kaip pasirinkimą, o pareigą ir kryptingą tikslą siekti kompromiso tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, kuriant galimybes siekti gerovės dabartinei ir ateinančioms kartoms. Įmonė nuosekliai diegia procesus aplinkosauginei atsakomybei didinti: rūšiuoja atliekas, racionaliai taupo energetinius resursus, skleidžia informaciją apie šios atsakomybės teikiamą naudą įmonės viduje ir išorėje.

Registrų centras darnios veiklos santykiuose su darbuotojais pirmiausia siekia maksimaliai užtikrinti fundamentalias vertybes ir principus: sąžiningą ir darbuotojų orumą užtikrinantį atlygį, darbuotojų profesinį ir bendrųjų kompetencijų tobulinimą, lygias galimybes, nediskriminavimą. Taip pat nuolatos rūpinasi darbuotojų sveikata ir geranoriška darbo aplinka. Santykius su darbuotojų atstovais įmonė grindžia konstruktyvios socialinės partnerystės principais, įtraukdama darbuotojų atstovus į sprendimų priėmimą dėl įmonės valdymo, gerovės užtikrinimo, bendradarbiavimo stiprinimo klausimų. Svarbiausiu principu santykiuose su darbuotojais įmonė laiko abipusiu pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą.

Darnūs santykiai su visuomene – viena prioritetinių darnios veiklos kryptių. Įmonė įsipareigoja nuolat palaikyti santykius su suinteresuotomis šalimis, ugdyti visuomenę skaitmenizacijos ir elektroninių

paslaugų plėtros srityse. Kasmet įmonė nustato konkrečių priemonių planą, kaip integraciją Darnios veiklos metinio plano dalį, siekiant teigiamo poveikio šioje srityje.

Registų centras taip pat siekia prisidėti ir prie valstybės pažangos: vykdydamas atsakingą duomenų atvėrimą, šviesdamas visuomenę apie jų panaudojimo galimybes ir teigiamą poveikį mokslo, švietimo, kultūros, verslo ir skaidrumo srityse. Įmonė remiasi idėja, kad skaidri ir efektyvi veikla skatina valstybės pažangą ekonominėje ir socialinėje srityje, o savo atsakomybę prieš akcininką įgyvendina vadovaudamasi indėlio kuriant ekonominę ir socialinę šalies gerovę siekiu Nuo 2019 m. įmonė už socialinės atsakomybės veiklą atsiskaito pateikdama socialinės atsakomybės ataskaitą, parengtą pagal Pasaulinę atskaitomybės iniciatyvos (angl. *Global Reporting Initiative*) standartą.

2020 m. koronaviruso plitimas visame pasaulyje ir Lietuvoje paskelbta ekstremali padėtis daugiau dėmesio sutelkė į bendrą gyventojų sveikatos apsaugą. Būdama viešojo sektoriaus dalimi, įmonė proaktyviai imasi papildomų sveikatos saugumo priemonių klientų aptarnavimo padaliniuose ir darbo vietose. Tikėtina, kad nors virusologinė situacija sumažins lankytojų srautus fiziniuose paslaugų teikimo padaliniuose, tačiau tai neišvengiamai suponuoja įmonės pareigą užtikrinti klientų saugumą juose, todėl yra investuojama į sveikatos saugumą užtikrinančių priemonių diegimą.

Pastaraisiais metais sveikatingumas įmonės darbuotojų tarpe yra tapęs svarbia santykių su darbuotojais sritimi. Įmonės darbuotojams teikiamos naudos yra susijusios su sveikatos stiprinimu ir ligų prevencija: visi darbuotojai turi galimybę pasiskiepyti nuo gripo, gauti papildomų laisvadinių, esant sveikatos sutrikimams. Jie taip pat gauna kompensacijas už sveikatos stiprinimo paslaugas ar prekes. Ateityje numatoma plėsti darbo iš namų galimybes.

Technologiniai veiksniai

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

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

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

Registų centras yra priverstas deramai įvertinti ir atsižvelgti į kibernetinės saugos iššūkius. Kibernetinės saugos užtikrinimas pasauliniu mastu įvardijamas kaip vienas svarbiausių IT srities uždavinių artimiausiu penkmečiu. Kibernetinės saugos grėsmės kyla tiek iš geopolitinės situacijos realijų, tiek ir iš politiškai savo veiksmų nemotyvuojančių asmenų ir jų grupių, kurioms vis dar lengvai prieinamos kenkėjiškų programų kūrimo priemonės ir žinios. Siekiant užtikrinti kibernetinę saugą, reikia skirti didelį dėmesį kibernetinio saugumo techninių ir organizacinių priemonių diegimui. Informacijos saugos uždaviniams įgyvendinti reikalingi naujos kartos saugumo sprendimai, nes klasikinės informacijos saugos priemonės yra neefektyvios. Kita vertus, tinkamas Registų centro pasirengimas valdyti šias grėsmes sukuria palankias sąlygas teikti e. saugos paslaugas trečiosioms šalims, pirmiausia – viešojo sektoriaus institucijoms.

Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmės analizė

Stiprybės:

- išplėtotą informacinių technologijų infrastruktūrą ir platų teikiamų paslaugų spektrą;
- aukštą darbuotojų kvalifikaciją ir ilgametę patirtį įmonėje;
- mažą darbuotojų kaitą;
- pasaulinis pripažinimas ir aktyvus dalyvavimas tarptautinėje veikloje.

Silpnybės:

- nepakankamai atnaujinta IT infrastruktūra;
- ilgai trunkantys viešieji pirkimai;
- registų ir IS valdytojų nepakankamas įsitraukimas planuojant vystymo poreikius bei noras vystyti pavienius funkcionalumus;
- ITC kritinių pareigybių aukštas procentas, kvalifikuotų IT specialistų trūkumas rinkoje.

Galimybės:

- vidinių informacinių išteklių konsolidavimas, sudarysiantis galimybes toliau optimizuoti įmonės infrastruktūrą ir atverti naujus pajamų šaltinius;
- kompleksinių paslaugų teikimas;
- ITC ir paslaugų srities darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, kompetencijos pritraukimas, koncentravimas įmonės viduje mažinant išorinį partneriavimą;
- šalies mastu diegiamas atvirų duomenų portalas suteiks galimybę įmonei kurti didesnę vertę visuomenei;
- sisteminis ugdymo bei kvalifikacijos kėlimo valdymas, įrankių diegimas, siekiant užtikrinti specialiąsias bei bendrąsias kompetencijas, būtinas veiklos kokybei gerinti;
- organizacinės kultūros ir vertybių stiprinimas;
- patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas;
- sistemingos kvalifikacijos kėlimo, mokymosi ir karjeros galimybės įmonės viduje;
- įmonės vidaus veiklos procesų išgryninimas ir efektyvinimas;
- komercinių paslaugų plėtra siekiant mažesnės priklausomybės nuo išorinių finansavimo šaltinių;
- rizikos valdymo ir korupcijos prevencijos sistemos, kuri leis didinti įmonės organizacinių tikslų pasiekimo tikimybę, veiklos efektyvumą, diegimas;

Grėsmės:

- augantis teikiamų neatlygintinių paslaugų kiekis neužtikrintas sąnaudas pagrįstu finansavimu, kelia grėsmę įmonės piniginiams srautams;
- neaiškus informacinių išteklių konsolidavimo mastas, informacinių išteklių valdymo pertvarkymas;
- ilgas ir sudėtingas kainų tvirtinimo/perskaičiavimo mechanizmas sudaro prielaidas paslaugas teikti nuostolingai (sąnaudų laikotarpių prasilenkimas);
- nenuoseklus lėšų skyrimas įmonės tvarkomų registrų ir IS plėtrai ir palaikymui;
- IT specialistų trūkumas, esamų darbuotojų išlaikymas;
- kibernetinės atakos ir duomenų sauga;
- neapibrėžtas teisinis reguliavimas, stabdantis paslaugų plėtrą;
- rinkos pokyčiai, įtakoiantys įmonės finansinius rezultatus.

Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmės analizės apibendrinimas

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

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

III skyrius. Įmonės misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys

Misija	Visuomenės poreikių tenkinimas, efektyviai ir patikimai tvarkant patikėtus valstybės informacinius išteklius.	
Vizija	Lyderiaujanti pasaulyje, valstybės informacinius išteklius tvarkanti ir jų pagrindu paslaugas teikianti įmonė.	
Vertybės	Profesionalumas:	• užtikriname atsakingą požiūrį į mums patikėtų uždavinių sprendimą; • nuolat domimės viešaisiais interesais, verslo aplinka, klientų poreikiais; • palaikome ir skatiname kvalifikacinį ir kūrybinį darbuotojų tobulėjimą; • gerai žinome, ką darome, ir aktyviai siekiame sužinoti dar daugiau; • kuriame ir įgyvendiname naujus, inovatyvius ir efektyvius projektus bei sprendimus.
	Bendradarbiavimas:	• žinome, kad kiekvienas įmonėje dirbantis žmogus yra vertingas; • siekdami bendro tikslo, vertiname ir skatiname tarpusavio pagalbą, nes geriems darbo rezultatams pasiekti būtinas komandinis darbas; • vertiname ir palaikome vadovų ir pavaldinių abipusę pagarbą ir pasitikėjimą, pripažįstame pagrįstą kritiką ir džiaugiamės siūlomomis inovacijomis; • esame arti kliento: grindžiame bendravimą su klientais mandagumu, paslaugumu, nesavanaudiškumu ir pagarba; • konstruktyviai bendradarbiaujame su viešojo sektoriaus institucijomis ir verslo partneriais dalydamiesi žiniomis ir patirtimi.
	Atsakomybė:	• laikomės įstatymo viršenybės ir tarnybinio bendradarbiavimo principų; • esame atsakingi visuomenei; • kiekvienas atsakome už tai, kad funkcijos būtų vykdomos kokybiškai ir laiku; • pripažįstame savo klaidas, iš jų mokomės ir jų nekartojame; • pasitikime ir pelnome kitų pasitikėjimą; • siekiame skaidrumo.

Siekdamas užsibrėžtos vizijos, Registrų centras inovatyviais ir kompetentingais sprendimais tobulina valstybės registrų sistemą, plečia valstybės registrų duomenimis grindžiamų paslaugų spektrą. Registrų centras informacinių sistemų išteklių konsolidavimo srityje yra viena iš lyderiaujančių organizacijų pasaulyje, nes mūsų turimomis žiniomis bent jau Europoje nėra nė vienos giminingos institucijos, kuri savo veikloje konsoliduotų tiek valstybės registrų ar informacinių sistemų. Registrų centre konsoliduoti pagrindiniai valstybės registrai ir daugelis informacinių sistemų leidžia verslo subjektams ir gyventojams teikti įvairiapusiškas paslaugas taikant vieno langelio principą. Sukurtas integruotas tvarkomų registrų duomenų sandėlis - *žmogus-turtas-verslas* leis ir toliau kurti naujas bei tobulinti jau teikiamas e. paslaugas, atsižvelgiant į kiekvieno kliento poreikius.

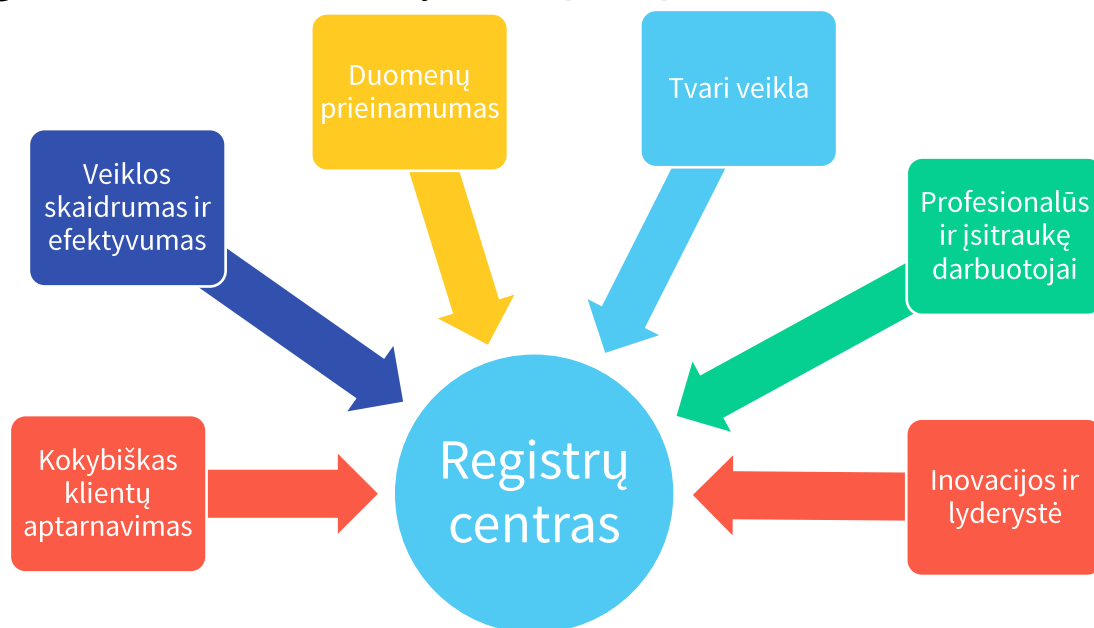
Kai kuriose veiklose Registrų centro lyderystė yra ypatingai ryški. Tai paliudija Pasaulio banko studija „Doing Business 2020“, kai nuosavybės registravimo kategorijoje („Registering property“) Lietuvos nekilnojamojo turto registravimas, už kurį atsakingas Registrų centras, Europoje pripažintas 1-je vietoje, o pasaulyje – 4-oje vietoje. Paminėtina ir tai, kad nekilnojamojo turto masinio vertinimo sistema tarptautinių ekspertų gerai vertinama ir pripažinta viena geriausių pasaulyje – nuolat sulaukiame užsienio šalių delegacijų. Artimiausiu metu Registrų centras numato pagerinti įmonių steigimo aplinką verslo subjektams mažinant įmonių steigimo procedūrų skaičių ir taupant laiką klientams. Šios priemonės pagerins verslo subjektams teikiamas e. paslaugas ir pagal Pasaulio banko „Doing Business 2020“ vertinimo kriterijus planuojama iki 2024 m. įsiterpti į pasaulio šalių lyderių dešimtuką.

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

efektyvus Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytų įpareigojimų vykdymas tvarkant valstybės informacinius išteklius;

- **veiklos efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas;**
- **kompleksinių, inovatyvių didelės pridėamosios vertės sistemų ir paslaugų kūrimas ir teikimas.**

Pagrindiniai 2021–2024 metų veiklos principai



Pagrindinės 2021–2024 metų veiklos iniciatyvos

Atsižvelgiant į Lūkesčių laiško nuostatas, visuomenės poreikius, valstybės ėjimą link skaitmenizavimo, kitų šalių praktikas, Registrų centras strateginių sesijų bei pasitarimų su įmonės valdyba metu, išskyrė pagrindines iniciatyvas artimiausiems 5 metams:



IV skyrius. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai

Registų centras, numatęs savo veiklą plėtoti anksčiau minėtomis strateginėmis kryptimis, kelia sau 4 pagrindinius tikslus, kuriais nustatomos prioritetinės įmonės veiklos kryptys 4 metų laikotarpiui. Formuluojant tikslus, buvo stengiamasi įgyvendinti principą, kad reikia panaudoti įmonės stipriąsias puses ir mažinti silpnybes, o išorės grėsmes paversti galimybėmis. Parenkant tikslų ir uždavinių įgyvendinimo rodiklius, buvo stengtasi surasti optimalų balansą tarp rodiklio objektyvumo, vertinant išskeltus tikslus ir uždavinius, ir galimybės nesudėtingai rodiklį išmatuoti. Tinkamos ir motyvuojančios ambicijos buvo įvertintos nustatant rodiklių vertes. 4 lentelėje pateiktos detalios strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių vertės ir prognozės:

4 lentelė. Registų centro strateginių tikslų ir uždavinių rodikliai ir jų reikšmės.

Eil. Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Atsakingi padaliniai
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	
1 Tikslas. Nacionalinės registų ir IS ekosistemos darnus vystymas ir palaikymas						
1.1.	Rodiklis I kategorijos sistemų pasiekiamumas, proc.	99,1	99,2	99,5	99,5	IT centro direktorius
1.2.	Rodiklis Sistemų modernizavimo plano vykdymas, proc.	≥90	≥90	≥90	≥90	IT centro direktorius
1.3.	Rodiklis Panaikintų registų tvarkytojų sprendimų, kuriais atsisakyta tenkinti prašymą, skaičius, proc. nuo neigiamų sprendimų sk.	<0,4	<0,3	<0,2	<0,2	Registų tvarkymo direktorius
1 uždavinys – registų centro teikiamų paslaugų pasiekiamumas						
1.1.1.	Rodiklis Aukščiausio lygio incidentai (L1), vnt.	<8	<4	<2	<2	IT centro direktorius
1.1.2.	Rodiklis Aukščiausio lygio (I kategorijos sistemų) incidentų atstatymo laikas, val.	<8	<7	<6	<6	IT centro direktorius
2 uždavinys – tvarkomų registų ir informacinių sistemų konsolidavimas						
1.2.1.	Rodiklis Taikomosios programinės įrangos, aptarnaujančios registrus ir informacines sistemas, skaičiaus mažinimas lyginant su praėjusiais metais proc.	10	10	10	10	Paslaugų valdymo direktorius, IT centro direktorius

3 uždavinys – Registrų kokybės gerinimas

1.3.1.	Rodiklis Išsamūs registrų objektų duomenys, atitinkantys susijusių registrų duomenis, proc. nuo registrų objektų sk. registre.	97	98	99	-	Registrų tvarkymo direktorius
--------	--	----	----	----	---	-------------------------------

2 Tikslas. Pažangių paslaugų teikimas valstybei, verslui, visuomenei

2.1.	Rodiklis Klientų palankumo rodiklis (Net Promoter Score – NPS)	≥35	≥40	≥45	≥50	Klientų aptarnavimo direktorius, Paslaugų valdymo direktorius
------	--	-----	-----	-----	-----	--

1 uždavinys – aukštesnės pridėtinės vertės duomenimis pagrįstų skaitmeninių paslaugų kūrimas

2.1.1.	Rodiklis Teisės aktais leidžiamų atverti pagrindinių registrų duomenų dalis, proc.	40	45	50	50	Klientų aptarnavimo direktorius
2.1.2.	Rodiklis Atvirų duomenų pagrindu naujai sukurtų produktų / projektų skaičius lyginant su praėjusiais metais vnt.	4	4	4	4	Klientų aptarnavimo direktorius

2 uždavinys – elektroninių paslaugų sklaidos užtikrinimas

2.2.1.	Rodiklis Paslaugų, suteikiamų per savitarną transakcijų dalis (nuo visų galimų), proc.	10	15	20	25	Paslaugų valdymo direktorius
2.2.2.	Rodiklis Paslaugų, pasiekiamų elektroniniu būdu, dalis, proc.	80	85	90	90	Paslaugų valdymo direktorius, IT centro direktorius

3 uždavinys – efektyvus klientų patirties valdymas

2.3.1.	Rodiklis Pagrįstų pretenzijų (kreipinių) dėl aptarnavimo kokybės mažinimas lyginant su praėjusiais metais proc.	10	10	10	10	Klientų aptarnavimo direktorius
2.3.2.	Rodiklis Pasiekiamumo rodiklis konsultacijų centre, proc.	90	91	92	92	Klientų aptarnavimo direktorius
2.3.3.	Rodiklis Vidutinis laukimo laikas klientų aptarnavimo padaliniuose paslaugoms gauti, ne ilgiau kaip, minutėmis	10	7	7	7	Klientų aptarnavimo direktorius

3 Tikslas. Veiklos meistriškumo užtikrinimas

3.1.	Rodiklis EBITDA marža, proc.	8	8	8	8	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
------	--	---	---	---	---	---------------------------------------

1 uždavinys – veiklos efektyvumo didinimas						
3.1.1.	Rodiklis Bendrasis pelningumas	20	20	20	20	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
3.1.2.	Rodiklis Veiklos administracinių sąnaudų dalis visose sąnaudose, proc.	27	25	22	22	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
3.1.3.	Rodiklis Naujų automatizuotų procesų pasiektas FTE/ <i>etatų</i> sutaupymas vnt. arba valandomis	15FTE / 31200h	30FTE/ 62400h	30FTE/ 62400h	30FTE/ 62400h	Strategijos vystymo direktorius Paslaugų valdymo direktorius IT centro direktorius
2 uždavinys – modernizuotos ir konsoliduotos IT išteklių infrastruktūros sukūrimas						
3.2.1.	Rodiklis Konsoliduotos duomenų bazės (proc. nuo bendro kiekio)	80	90	95	95	IT centro direktorius
3 uždavinys – finansinio stabilumo užtikrinimas						
3.3.1.	Rodiklis Nuosavo kapitalo grąža (ROE), proc.	3	3	3	3	Strategijos vystymo direktorius, Finansų ir administravimo direktorius
3.3.2.	Rodiklis Finansinio priklausomumo koeficientas	≤0,5	≤0,5	≤0,4	≤0,3	Finansų ir administravimo direktorius
4 Tikslas. Darnios organizacijos vystymas						
4.1.	Rodiklis Gerojo valdymo indeksas pagal SIPA metodika	A	A+	A+	A+	Sričių direktoriai pagal kompetenciją
1 uždavinys – užtikrinti darnų organizacijos vystymą						
4.1.1.	Rodiklis Savanoriška metinė darbuotojų kaita, proc.	≤ 10	≤ 10	≤ 10	≤ 10	Organizacijos vystymo departamento vadovas
2 uždavinys – besimokančios organizacijos vystymas						
4.2.1.	Rodiklis Kritinių pareigybių pamainumo valdymas (ITC), proc.	≤ 21	≤ 16	≤ 11	≤ 11	Organizacijos vystymo departamento vadovas
3 uždavinys – įmonės reputacijos stiprinimas						
4.3.1.	Rodiklis Registrų centro reputacijos indeksas (balais išorės vertinimu skalėje: + 100 -100)	40	45	48	51	Komunikacijos skyriaus vadovas

4.3.2.	Rodiklis Registrų centro asociavimas su socialiai atsakinga veikla (balais + 100 -100)	25	28	30	32	Komunikacijos skyriaus vadovas
4.3.3.	Rodiklis VVĮ Gerojo valdymo indekso Korupcijos prevencijos kriterijaus reikšmė (pagal VKC VVĮ Gerojo valdymo indekso metodiką) https://vkc.sipa.lt/valdysenos-indeksas/#metodika	A (8)	A+ (9)	A+ (10)	A+ (10)	Prevencijos departamento vadovas
4.3.4.	Rodiklis Vidaus kontrolės aplinkos suvokimo lygis (pagal VK Rekomendacinėse vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairėse viešojo sektoriaus subjektams pateiktą metodiką) https://www.vkontrole.lt/vsa/failai/files/VIDAUS_KONTROLE_GAIRES_2014-06-16.pdf	-	0,25 Labai geras	-	0,15 Labai geras	Prevencijos departamento vadovas
4.3.5.	Rodiklis Atsparumo korupcijai lygis - AKL (pagal STT Atsparumo korupcijai reikalavimų įgyvendinimo viešojo sektoriaus įmonėse įvertinimo metodiką) https://www.stt.lt/documents/avv_viesajam_sektoriui/AAV_viesajam_2018_09_05_viesinimu_i_PDF_2_LT.pdf	0,75 Aukštesnis nei vidutinis	0,85 Aukštas	0,9 Aukštas	0,9 Aukštas	Prevencijos departamento vadovas

V skyrius. Finansiniai ištekliai ir finansinės prognozės

Įmonės finansiniai ištekliai yra jos turimos lėšos, skirtos gamybos sąnaudoms, finansiniams įsipareigojimams ir ekonominėms paskatoms darbuotojams įgyvendinti. Registrų centro pagrindiniai finansiniai ištekliai – pajamos už įmonės tvarkomų registrų (Nekilnojamojo turto kadastro, Nekilnojamojo turto registro, Juridinių asmenų registro, Adresų registro, Gyventojų registro, Hipotekos registro, Neveiksnių ir ribotai veikusių asmenų registro, Įgaliojimų registro, Sutarčių registro, Testamentų registro, Vedybų sutarčių registro, Turto arešto aktų registro) ir informacinių sistemų duomenų registravimą bei jų teikimą, kadastrinių matavimų, turto vertinimo ir kitas komercines paslaugas bei valstybės biudžeto lėšos už neatlygintą paslaugų teikimą.

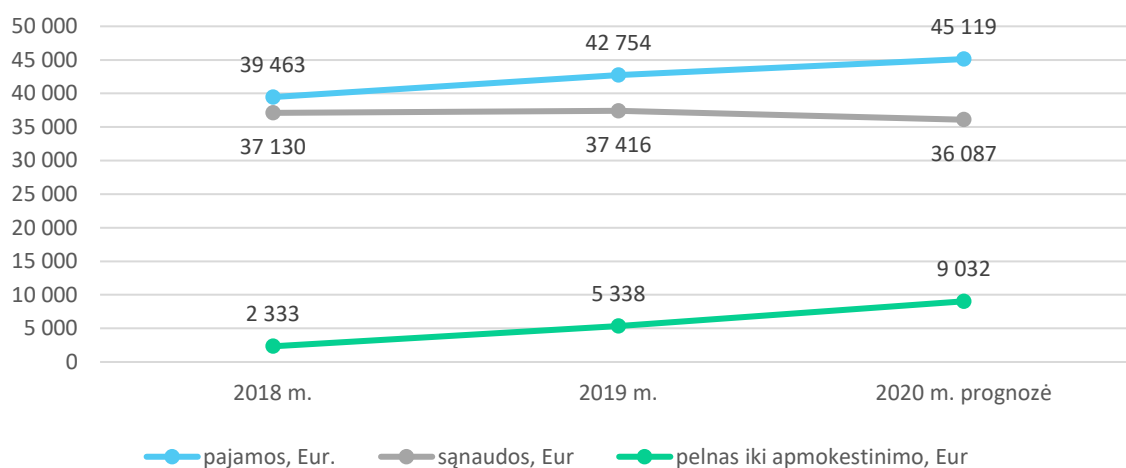
2020 m. liepos 8 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino naujus Registrų centro teikiamų paslaugų įkainius, kurie įsigaliojo nuo šių metų spalio 1 d. Pagal galiojantį teisinį reguliavimą atlyginimo dydžiai galios iki 2021 metų gruodžio 31 d. Sudarant finansines pajamų prognozes Registrų centras vadovavosi nauja kainodara, rėmėsi perskaičiuotais pagal naują kainodarą istoriniais duomenimis,

darydamas prielaidą, kad ateityje įkainių pasikeitimas nebus ženklus. Naujos kainodaros įvedimas perskirstė jau nusistovėjusias registrų ir informacinių sistemų gaunamas pajamas – lyderio pozicijas ir toliau išlaiko Nekilnojamojo turto registras, kurio pajamos prognozuojama sieks apie 54 proc. visų įmonės pajamų, tačiau ženkliai mažės Hipotekos registro, Gyventojų registro, Antstolių informacinės sistemos pajamos. Kadangi nauja kainodara pagrįsta faktinėmis sąnaudomis su griežtai ribojama pelno marža, įmonė dės pastangas didindama teikiamų komercinių paslaugų apimtį.

Esamas Registrų centro veiklos finansavimo modelis - pačios įmonės tiesiogiai gaunamos lėšos už suteiktas paslaugas bei valstybės biudžeto asignavimų dalis, skirta už neatlygintinai suteiktas paslaugas, taip pat už kai kurių pavestų funkcijų vykdymą šiuo metu užtikrina finansinį stabilumą ir veiklos palaikymą, tačiau augant neatlygintinų paslaugų teikimo apimtims ir valstybei neužtikrinant pagrįsto, atitinkančio suteiktoms paslaugoms finansavimo, matoma grėsmė įmonės finansiniam stabilumui ir tvarumui.

Įmonės pagrindiniai finansiniai rodikliai pateikti 5 grafike.

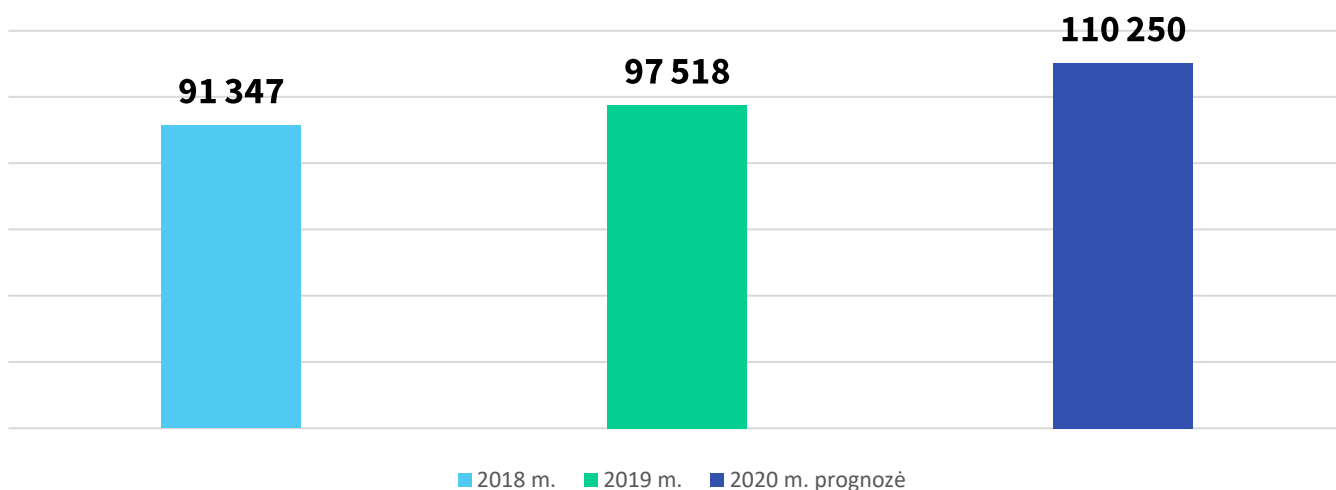
5 grafikas. Pagrindiniai rodikliai, tūkst. Eur.



Reikia pažymėti, kad veiklą reguliuojamų teisės aktų prasilenkimas tarp neatlygintinų paslaugų gavėjų rato praplėtimo, neatlygintinai teikiamų paslaugų didėjimo bei kompensavimo įmonei už suteiktas paslaugas laikotarpių, susidaro pajamų neigiamas balansas, turintis didelę įtaką įmonės vystymuisi. 2021 m. įmonė planuoja surinkti apie 1,4 mln. eurų mažiau pajamų nei 2020 m. Priežastys, darančios įtaką mažesniai pajamų surinkimui, yra kelios: 1) neapibrėžtumas rinkoje dėl COVID-19; 2) neatlygintinų duomenų gavėjų rato praplėtimas bei neatitinkantis suteiktų paslaugų apimčių valstybės biudžeto finansavimas.

Neatlygintinų paslaugų teikimo apimtys pateiktos 6 grafike.

6 grafikas. Kompensuojamos paslaugos, tūkst. vnt.



Pateikti duomenys rodo, kad neatlygintų paslaugų teikimo apimtys auga. Įmonei dedant pastangas efektyvinti valstybės biudžeto lėšų panaudojimą keliamos iniciatyvos mažinti perteklinį duomenų naudojimą, paslaugų gavėjams įsidiegiant tikslingą programinę įrangą, inicijuojant teisės aktų pakeitimus. Tačiau iš kitos pusės, su teisės aktų pakeitimais didėja neatlygintų paslaugų, tokių kaip registravimo paslaugos, teikimas, kurių sąnaudos ženkliai didesnės nei duomenų teikimo, o kaip buvo minėta, pilno finansavimo už neatlygintinai teikiamas paslaugas įmonė negauna.

Papildomai prieinami (realiai apmokami) finansiniai ištekliai sudarytų galimybes investuoti į naujus projektus, padidėtų įmonės turto (kapitalo) grąža ir finansinė vertė. Taip pat pažymėtina, kad negaunamas atitinkantis suteiktas paslaugas kompensavimas už neatlygintinas paslaugas gerokai iškreipia įmonės veiklos rodiklius, kurių įtaka pastaruoju metu ypač aktuali.

Rengiant sąnaudų prognozes įmonės fokusas nukreiptas į šias pagrindines kryptis – nuosaikų darbo užmokesčio augimą, svarbių šalies mastu investicijų bei vidinių projektų, didinančių įmonės veiklos efektyvumą, įgyvendinimą. Siekiant įmonės Atlygio politikoje įtvirtintų nuostatų įgyvendinimo, planuojamas nuosaikų darbo užmokesčio augimas – tai pirmiausiai apimtų minimalios pareiginio atlygio ribos pagal Atlygio politiką nesiekiančių darbuotojų darbo užmokestį. Kituose sąnaudų straipsniuose įvertintos naujo duomenų centro kūrimo/įrengimo sąnaudos, suplanuotas papildomas sąnaudų poreikis vykdomiems vidiniams projektams bei įvertintas papildomas veiklos sąnaudų (mokesčių sąnaudos) padidėjimas dėl planuojamų ženklių investicijų.

2021 metais pavestoms funkcijoms vykdyti iš valstybės biudžeto preliminarai bus finansuojama 13,3 mln. eurų. Registrų centras vykdo programos „Paslaugos gyventojams ir verslui“ (Teisingumo ministerija) priemonės. Šioms priemonėms įgyvendinti 2021 m. iš valstybės biudžeto planuojama skirti 3,1 mln. eurų, iš jų apie 2,5 mln. eurų Registrų centro tvarkomų informacinių sistemų vystymui, kurį įpareigoja priimti teisės aktai. Nuo 2015 m. vidurio įmonė vykdo Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos strateginio veiklos plano programos „Sveikatos sistemos valdymas“ priemonę „Užtikrinti e. sveikatos paslaugų gyventojams, asmenims, pacientams, sveikatos priežiūros įstaigoms ir specialistams plėtojimą“, kuriai įgyvendinti 2021 m. planuojama skirti 2,5 mln. eurų. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo 25 ir 29 straipsnio pakeitimo nuostatomis, kurios

įsigaliojo 2019 m. sausio 1 d., už registro objekto registravimą bei gaunamus duomenis visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atlikdamos teisės aktuose nustatytas funkcijas, nemoka Vyriausybės nustatyto atlygio registro tvarkytojui. 2021 metais šių paslaugų teikimo kompensavimui iš valstybės biudžeto planuojama skirti 7,5 mln. eurų. Kadangi visoms šioms priemonėms įgyvendinti iš valstybės biudžeto skirtų lėšų neužtenka, likusią dalį šių priemonių įgyvendinimo darbų sąnaudų Registrų centras turi dengti iš savų lėšų, vykdant lėšų perdengimą iš kitų veiklų (pvz, komercinės veiklos).

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

2019 m. Registrų centro balansas ir 2020–2024 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
Ilgalaikis turtas	19 963	21 390	32 383	39 230	38 116	36 560
Trumpalaikis turtas	3 738	3 280	3 467	2 905	2 932	2 788
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	12 876	20 396	7 519	7 957	8 149	8 637
Turto, iš viso:	36 577	45 066	43 369	50 092	49 197	47 985
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	22 270	27 653	20 035	22 194	21 787	22 324
Dotacijos ir subsidijos	2 682	3 779	4 453	3 558	4 268	4 488
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	4 055	4 594	11 183	15 933	14 398	12 606
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	7 570	9 040	7 698	8 407	8 744	8 567
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, iš viso:	36 577	45 066	43 369	50 092	49 197	47 985

2019 m. Registrų centro pelno (nuostolių) ataskaita ir 2020–2024 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
Pardavimo pajamos	42 723	45 083	46 220	47 598	48 071	48 548
Pardavimo savikaina	-28 625	-27 133	-32 812	-34 719	-35 804	-35 823
Bendrasis pelnas	14 098	17 950	13 408	12 879	12 267	12 725
Veiklos sąnaudos	-8 763	-8 929	-12 464	-11 320	-11 484	-11 082
Kitos veiklos rezultatai	30	9	1	- 2	1	1
Veiklos pelnas	5 365	9 030	945	1 557	784	1 644
Finansinės veiklos pajamos	2	26	5	5	5	5
Finansinės veiklos sąnaudos	-29	-24	-73	- 76	- 71	- 63
Pelnas prieš apmokestinimą	5 338	9 032	877	1 486	718	1 586
Pelno mokestis	890	1535	205	300	179	310
Grynasis pelnas	4 448	7 497	672	1 186	539	1 276

2019 m. Registrų centro pinigų srautų ataskaita ir 2020–2024 m. prognozė (tūkst. eurų)

Straipsnio pavadinimas	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
Grynasis pelnas (nuostoliai)	4 448	7 497	672	1 186	539	1 276
Nepiniginių sąnaudų (pajamų) atstatymas	-4 027	670	-5 096	-8 151	4 437	4 769
Apyvartinio kapitalo pasikeitimai	731	184	289	2 931	-773	-1 186
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	1 152	8 351	-4 135	-4 034	4 203	4 859
Investicinės veiklos pinigų srautai	8 319	2 213	-9 417	1 785	-2 079	-2 883
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	-2 354	-3 044	675	2 687	-1 932	-1 488
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	7 117	7 520	-12 877	438	192	488
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	5 759	12 876	20 396	7 519	7 957	8 149
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	12 876	20 396	7 519	7 957	8 149	8 637

2021–2024 m. Registrų centro investicijų planas

Siekdama užtikrinti kokybišką administracinių paslaugų teikimą, įmonė turi investuoti. 2021 metais planuojama investicijų suma siekia 22,7 mln. eurų (įmonės, VB ir ES fondų lėšos). Registrų centro išlaidos investicijoms yra skirtos ilgalaikiam turtui pirkti, siekiant tobulinti įmonės veiklą, atnaujinti pasenusią įrangą, modernizuoti sistemas ir užtikrinti jų optimalų veikimą. Registrų centro veikla turi būti efektyvi, paremta aiškiai išskeltais savininko tikslais ir skaidriai nustatytais nekomercinių funkcijų vykdymo principais. Lūkesčių rašte įmonei pabrėžiama, kad Registrų centro vykdomos pagrindinės veiklos tikslas yra ne pelno siekimas, o tinkamas jai perduotos funkcijos – valstybės pagrindinių registrų tvarkymas – įgyvendinimas. Įmonė formuodama veiklos strategiją turi užtikrinti, kad įmonės veikla būtų nenuostolinga. Taigi pagrindinė Registrų centro paskirtis – tenkinti viešuosius interesus ir teikti jam pavestas administracines paslaugas. Šiame kontekste investicijų planavime didžiausią svorį turi socialinė, o ne finansinė grąža ir vertė – nauda visuomenei, piliečiams, valstybei. Tokiomis veiklos modelio sąlygomis investicijų atsiperkamumas nėra pagrindinis faktorius, tad planuodamas investicijas Registrų centras laikosi šių pagrindinių principų – tolimesnė įmonės veiklos plėtra vykdoma efektyviai išnaudojant esamą infrastruktūrą, o naujų informacinių technologijų bei įrangos diegimas turi leisti sumažinti veiklos kaštus.

Šių metų liepos mėnesį įmonėje įvykęs incidentas, sutrikdęs įmonės paslaugų teikimą, tik patvirtino Registrų centro tendenciją siekti įkurti naują duomenų centrą. Tad artimiausių kelių metų pagrindinė įmonės investicija - naujo duomenų centro įrengimas. 2020 m. rugsėjo mėn. Registrų centrui

buvo perduota patikėjimo teise valdyti, naudoti ir disponuoti valstybei nuosavybės teise priklausančią ir šiuo metu valstybės įmonės Turto banko patikėjimo teise valdomą nekilnojamąjį turtą Vilniuje, Studentų g. 39. Šiose patalpose bus įrengtas duomenų centras bei įrengtos darbo vietos, į kurias bus perkelti darbuotojai iš patikėjimo teise valdomų patalpų, esančių V. Kudirkos g. ir Tiltų g., Vilniuje. Atlaisvinus minėtas patalpas, jos bus perduotos Turto bankui. Patalpų rekonstrukcijai ir duomenų centro įrengimui Registrų centras planuoja 6,3 mln. eurų. Pagrindinis pokyčio tikslas – įrengti šiuolaikinį, standartus atitinkantį bei saugų valstybės duomenų centrą bei mažinti dislokacijų skaičių, išnaudojant turimas patalpas ar prijungiant šalia esančias pagal dislokacijos vietą patalpas.

Registrų ir informacinių sistemų modernizavimui Registrų centras planuoja 10,6 mln. eurų, 1,2 mln. eurų savų lėšų, likusią sumą (9,4 mln. eurų) ES struktūrinių fondų ir VB lėšų. Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos plėtrai planuojama apie 4,5 mln. eurų iš ES struktūrinių fondų ir VB lėšų, už kurias bus įsigyti naujos kartos duomenų bazių serveriai, sukurti nauji funkcionalumai.

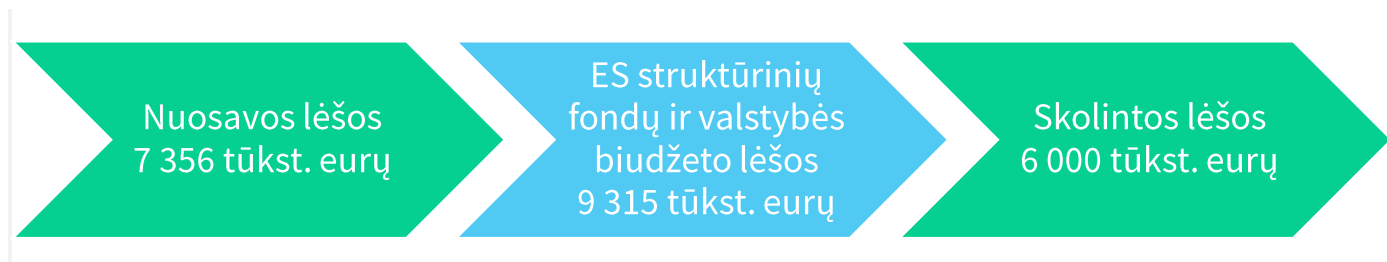
IT infrastruktūra kaip ir kiekviena sistema ar įrenginys eksploatuojant reikalauja nuolatinės priežiūros. Todėl net ir siekiant išlaikyti tik esamą kokybinį ir funkcinį IT infrastruktūros lygį yra būtinos investicijos į ją. Norint išvengti didėjančios rizikos techninę įrangą yra būtina periodiškai atnaujinti. Todėl 2021 m. planuojama įrengti Duomenų centrą, kuris atitiktų „Tier III“ standartą. Planuojami galingesni naujos kartos duomenų bazių telkinio serveriai, kurie leis išspręsti skaičiuojamosios galios trūkumą ir pagerinti informacinių sistemų pasiekiamumą bei užtikrins galimybę 2 metų laikotarpiu tenkinti prognozuojamą skaičiuojamosios galios didėjimą. Numatoma įsigyti duomenų saugyklas, serverius, tarnybines stotis, komutatorius. Kibernetinei saugai stiprinti planuojama apie 1 mln. lėšų. Augantys mobilumo reikalavimai ir besiplečianti priegys geografinė kelia vis didesnius reikalavimus informacijos saugumui ir reikalauja naujų saugumo priemonių taikymo. Informacijos saugos uždaviniams įgyvendinti bus diegiami naujos kartos saugumo sprendimai, nes klasikinės informacijos saugos priemonės yra neefektyvios. Įgyvendinus IT infrastruktūros modernizavimo projektus, bus geografiškai užtikrintas informacinių sistemų dubliavimas ir patikimas duomenų saugojimas. Bus atnaujintos ir išplėtos duomenų saugyklos, įdiegiant naują funkcionalumą, kuris leis sujungti dvi saugyklas, esančias skirtingose vietose. Sutrikus saugyklų darbui viename iš duomenų centrų, visą darbą automatiškai ir be informacinių sistemų sustojimo perimtų duomenų saugyklos esančios kitame duomenų centre.

Siekdama taupyti valstybės lėšas bei optimizuoti ir efektyvinti turimo nekilnojamojo turto panaudojimą, Registrų centras atsisakė veiklai nereikalingų pastatų, kuriuos 2020 m. perdavė Turto bankui.

6 lentelė. Registrų centro 2021–2024 metų investicijų planas (tūkst. eurų)

Eil. Nr.	Pavadinimas	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
1.	Programinė įranga ir licencijos	1 863	1 557	1 140	1 136
2.	Valdymo ir kitos sistemos, jų plėtra	958	547	1 927	591
3.	Saugyklų plėtra	125	0	0	0
4.	Kibernetinės saugos sistemų ir įrangos plėtra	1 070	0	0	0
5.	Registrų ir informacinių sistemų modernizavimas	10 539	8 515	4 928	3 205
6.	Kiti įrenginiai, prietaisai ir kitas turtas	1 004	536	1 461	1 409
7.	Projektas Tiltas (Popierinių dokumentų atsisakymas)	857	250	250	250
8.	Duomenų centro įrengimas (Studentų g. 39)	6 255	3 000	0	0
Iš viso		22 671	14 405	9 706	6 591

Finansavimo šaltiniai 2021 m.



VI skyrius. Galimų pavojų valdymas

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

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

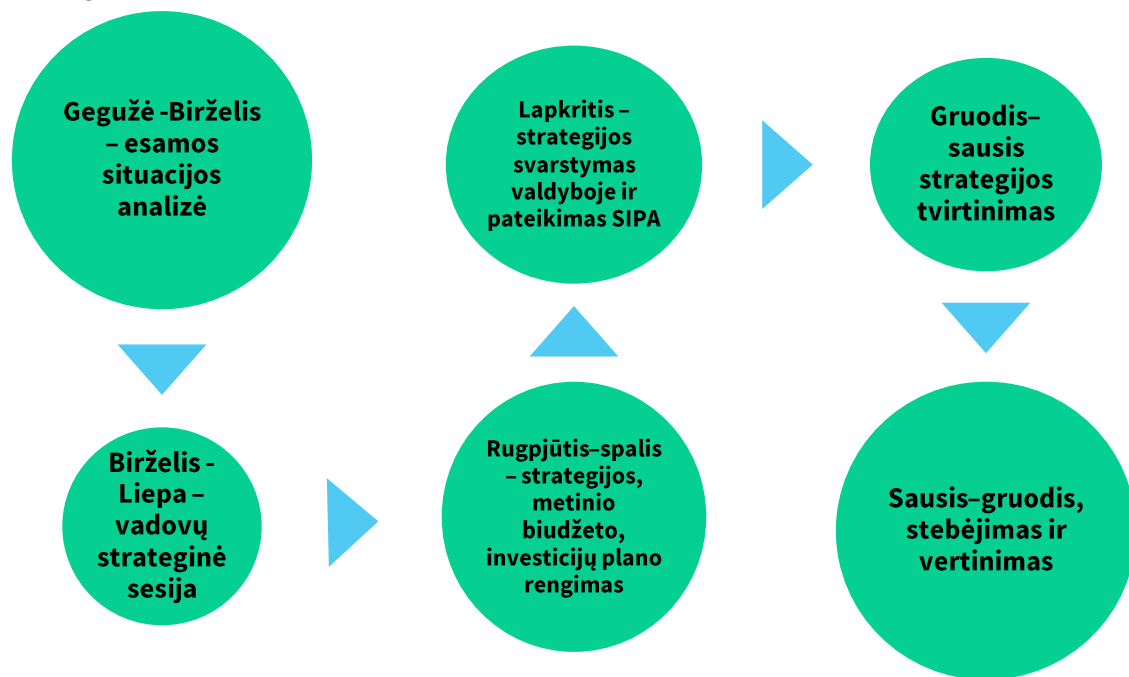
Pavojaus veiksnys	Poveikio stiprumas, tikimybė, įvertinimas	Valdymo priemonės ir veiksmai
Išoriniai veiksniai		
Didėjantis sąnaudų, patirtų už įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas, ir jų kompensavimo biudžetinėmis lėšomis disbalansas.	Stiprumas – didelis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 7 mln. eurų per metus.	Valdymo priemonės ir veiksmai priklauso nuo disbalanso dydžio. Už 2020 m. suteiktas paslaugas planuojama kompensuojama suma 7,5 mln. eurų, prognozuojama suteiktų paslaugų suma 12-13 mln. Priemonės: Finansavimo modelio keitimas.
Politiniai sprendimai	Stiprumas – didelis; pasireiškimo tikimybė – didelė;	Priemonės: Sistemiškai dalyvauti/inicijuoti dalyvavimą teisės aktų keitimo procesuose, aktyviai teikti pasiūlymus/pagrindžiančius faktus dėl efektyviausio veiklos modelio, tvarios veiklos užtikrinimo.
Vidiniai veiksniai		
IT specialistų trūkumas.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 0,5 mln. eurų per metus.	Priemonės: Pritraukti ir įdarbinti papildomų 30-35 IT srities specialistus susitelkiant į analizės ir projektavimo kompetencijas turinčius, o programavimo darbus perkant pagal poreikį iš išorės. Kelti esamų IT darbuotojų kvalifikaciją, didinti jų produktyvumą ir efektyvumą. Esant pakankamam įmonės pelnui, IT specialistams mokėti rinkos sąlygas atitinkantį atlygį, vykdyti personalizuotą motyvacinę politiką; investuoti į efektyvių standartizuotų IT priemonių, reikalaujančių mažiau aptarnaujančio personalo, įsigijimą; diegti automatizavimo priemones kasdieniniam IT specialistų rankinio darbo pakeitimui; įdiegti nuotolinio darbo galimybes IT specialistams, taikant tai kaip bonusą.
Senstanti, tinkamai neatnaujinama IT duomenų centro įranga.	Stiprumas – didelis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 7 mln. eurų per metus.	Priemonės: sistemiškai planuoti duomenų centrų įrangos atnaujinimą diegti naujausias technologijas; didinti ilgalaikes įmonės investicijas stengiantis išlaikyti ne senesnę nei 5 metų techninės įrangą.
Duomenų sauga	Stiprumas – didelis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 7 mln. eurų per metus.	Priemonės: investicijos į ilgalaikius ir efektyvius kibernetinės saugos sprendimus; prevencinio audito periodinis vykdymas.

VII skyrius. Strategijos rengimas, įgyvendinimo stebėjimas, vertinimas ir tobulinimas

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

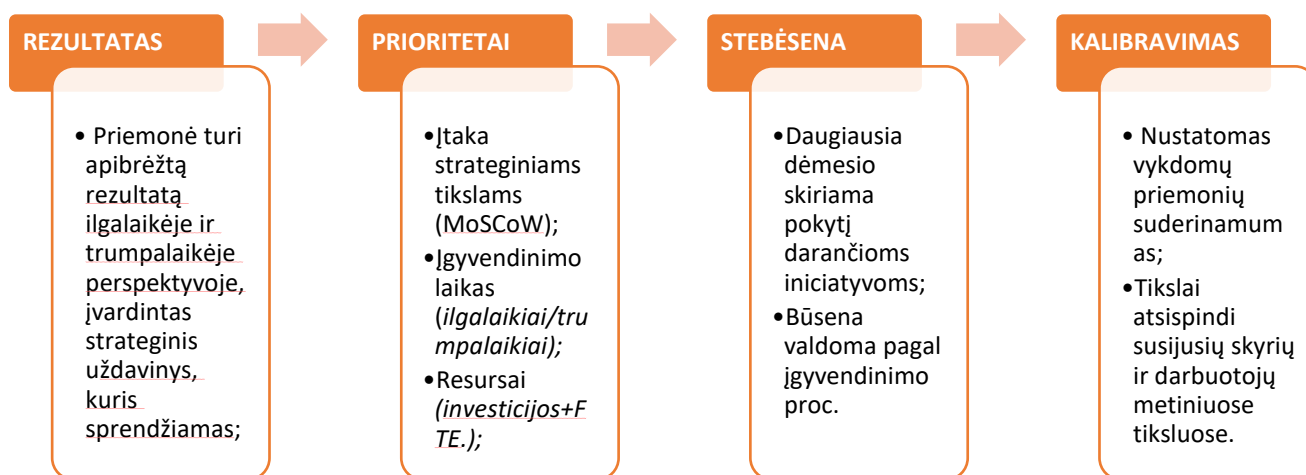
Rengiant įmonės strategiją yra vadovaujamasi Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis (EIMIN), Valdymo koordinavimo centro rekomendacijomis. Registrų centro strateginiame planavime dalyvauja visa įmonė: vadovai, struktūrinių padalinių darbuotojai, įmonės valdyba. Už įmonės veiklos strategijos projekto parengimą ir jo pateikimą valdybai ir įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai atsakingas įmonės direktorius.

Strateginio planavimo ir vertinimo kalendorius



Strategijos rengimo etape yra išgryninamos esminės iniciatyvos. Planavimo metu sudaromas veiklos planas - įvardijamos trumpalaikės ir ilgalaikės bei reikšmingą įtaką (pagal MoSCoW skalę) strateginiams uždaviniams pasiekti ar operatyvinei veiklai turinčios priemonės. Suplanuojami resursai bei investicijos. Įmonės veiklos pasiekti rezultatai pagal prioritetus pristatomi įmonės vadovybei (ypač reikšmingi trumpalaikiai kas mėnesį, ilgalaikiai kas ketvirtį), nustatomi įgyvendinimo trukdžiai bei apžvelgiami įgyvendintų pokyčių duodami rezultatai. Pasibaigus ketvirčiui, ne vėliau kaip per 30 d., veiklos rezultatai pateikiami įmonės valdybai - paruošiamos strateginių tikslų, veiklos vykdymo, strateginių projektų, įmonės rizikų valdymo ataskaitos.

Strateginio plano ruošimo ir įgyvendinimo principai



Strategija atnaujinama ar tobulinama kiekvienais metais. Pastebimai pasikeitus išorės ar vidaus veiksniams, atsiradus grėsmių strateginiams tikslams įgyvendinti, strategija ir veiklos planai turi būti peržiūrėti ir, jei būtina, koreguojami.

Strategijos įgyvendinimo vertinimas yra nuolatinis procesas, leidžiantis kontroliuoti tikslų ir uždavinių įgyvendinimą ir laiku reaguoti į pasikeitusius veiksnius bei priimti reikalingus sprendimus.