

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų
ministro 2022-01-13 įsakymu Nr. 1V-24

VALSTYBĖS ĮMONĖS „REGITRA“ 2022–2025 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA



Vilnius



Vairuotojų
egzaminavimas

Vairuotojo
pažymėjimų
išdavimas



SDK kodo
suteikimas



Transporto
priemonių
registracija



Valstybinio
registracijos
numero
ženklų
išdavimas



„Regitra“ – čia kelio pradžia!

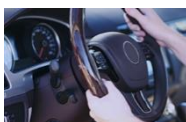
1. SANTRAUKA

Valstybės įmonė „Regitra“ (toliau – Įmonė, VĮ „Regitra“) yra iš valstybės turto įsteigta įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą bei jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

Pagrindinės Įmonės veiklos sritys:



Įmonės pagrindinės veiklos apimtys per metus:



~110 tūkst. vairuotojų teorijos egzaminų.

~120 tūkst. vairuotojų praktinių įgūdžių patikrinimo egzaminų.



~160 tūkst. išduodamų vairuotojo pažymėjimų.



~800 tūkst. klientų prašymų, išnagrinėjamų registruojant jų transporto priemones.

VI „Regitra“ misija – Mes esame tam, kad į eismą patektų tik pasirengę vairuotojai ir legalios transporto priemonės.

Įmonė, registruodama transporto priemones, egzaminuodama jų vairuotojus bei atlikdama kelių transporto priemonių ir kelių transporto priemonių vairuotojų registrų tvarkytojo funkcijas, prisideda prie darnios kelių transporto infrastruktūros plėtros, padeda suinteresuotoms šalims siekti didesnio eismo saugumo ir efektyvesnio kelių transporto priežiūros administravimo, sukuria viešąją vertę ūkio subjektams, veikiantiems kelių transporto sektoriuje, ir užtikrina viešąjį interesą vykdant politinius ir socialinius tikslus.

VI „Regitra“ vizija – Pažangus transporto priemonių valdytojų ir vairuotojų partneris.

Sukaupta patirtis, tikslingos investicijos, aiškios vertybinės nuostatos, orientacija į rezultatą ir dėmesys kliento poreikiams leido Įmonei sustiprinti patikimo partnerio ir paslaugų teikėjo įvaizdį. Iki dėl COVID-19 pandemijos paskelbto karantino atliktų tyrimų duomenimis, bendras Įmonės klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygis siekė daugiau kaip 90 proc., o tai leidžia manyti, kad Įmonė geba suprasti ir vertinti klientų lūkesčius bei poreikius, efektyviai išnaudoja technologinę pažangą, turimus išteklius savo veikloje ir kuria konstruktyvius santykius su suinteresuotomis šalimis.

Esamas įvertinimas ir pasitikėjimas verčia siekti ambicingesnių iššūkių ir plėsti turimų žinių bei įgūdžių pritaikymo galimybes. Įmonės ilgojo laikotarpio ambicija – integruotai tvarkyti ir administruoti kelių transporto priemonių ir jų vairuotojų registrus, naudojant pažangiausias metodus ir įrankius bei tapti transporto priemonių valdytojų ir vairuotojų patikimu partneriu.

VI „Regitra“ vertybės:

Motyvacija – pastangos nuolat tobulėti ir siekti didesnio rezultatyvumo.

Bendradarbiavimas – kompromisų paieška ir įgūdžių bei patirties suvienijimas geriausiam rezultatui pasiekti.

Atsakomybė – visuomenės, klientų ir suinteresuotų šalių lūkesčiai bei patirtys įpareigoja vengti abejingumo.

Inovatyvumas – nuolat vertinamas veiklos principų ir teikiamų paslaugų atitikimas besikeičiantiems klientų poreikiams ir valstybės interesams.

Strateginės kryptys

Įmonė, atlikusi vidinių ir išorinių jos veiklą labiausiai lemiančių veiksnių analizę, identifiko savo silpnąsias ir stipriąsias savybes, įvertino galimas grėsmes ir nustatė tris pagrindines strategines kryptis, kur koncentruos didžiausią dėmesį ilguoju planavimo periodu.

Įmonė sieks:

Didinti paslaugų tvarumą ir kokybę

Kurti darnią organizaciją

Užtikrinti įmonės vertės augimą akcininkui

2. VEIKLOS APRAŠYMAS

VĮ „Regitra“ įregistruota Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos registre 2000 m. sausio 7 d. Pradėjusi veikti, Įmonė teikė tik motorinių transporto priemonių ir jų priekabų (toliau – transporto priemonės, TP) registravimo paslaugas.

Vadovaudamasi Valstybės turtnių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtnių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“, taip pat Valstybės lūkesčiuose dėl VĮ „Regitra“ veiklos, kurie pateikti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020 m. rugpjūčio 31 d. raštu Nr.1D-4477, išdėstytais nuostatomis VĮ „Regitra“ siekia įgyvendinti Įmonei keliamus valstybės tikslus.

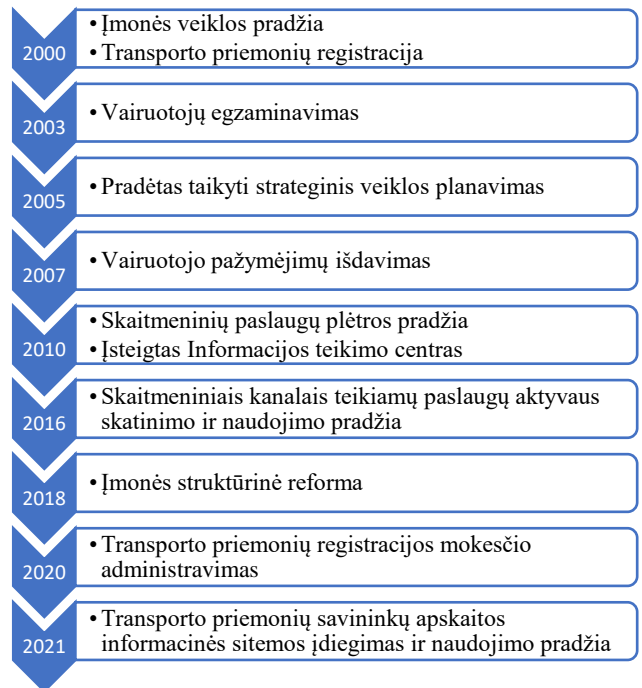
Nuo 2003 metų Įmonė pradėjo vykdyti kandidatų į vairuotojus egzaminavimą, o 2007 m. veiklos sritys prasiplėtė papildomai pradėjus vykdyti vairuotojo pažymėjimų (toliau – vairuotojo pažymėjimai, VP) išdavimo ir keitimo paslaugas.

Įmonės įstatuose taip pat numatyta teikti savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai pasiūlymus motorinių transporto priemonių ir jų priekabų registracijos, kelių transporto priemonių vairuotojų registracijos bei motorinių transporto priemonių vairuotojų egzaminavimo, vairuotojo pažymėjimų išdavimo ir keitimo tvarkos tobulinimo klausimais.

Nuo 2020 m. liepos 1 d. Įmonė atlieka valstybės jai pavestą TP registracijos mokesčio (susieto su TP keliamą taršą) apskaičiavimą ir jo sumokėjimo administravimą.

Nuo 2021 m. gegužės 1 d. Įmonė, įgyvendindama valstybės kovos su šešėliu TP prekybos srityje siekius, administruoja Transporto priemonių savininkų apskaitos informacinę sistemą (toliau – TPSAIS) ir kiekvienai šalies gyventojui ar juridinio asmens įsigyti TP suteikia savininko deklaravimo kodą (toliau – SDK).

Pagal savo kompetenciją, VĮ „Regitra“ dalyvauja eismo saugumo keliuose stiprinimo veikloje: organizuoja bei dalyvauja organizuojant saugaus eismo renginius, propaguoja socialiai atsakingą vairavimą. Taip pat, rengia reklamines akcijas, platina bei dalyvauja platinant atšvaitus, vykdo kitas saugų eismo keliuose gerinančias priemones.



1 pav. VĮ „Regitra“ veiklos raida

VĮ „Regitra“ valdymo organai

Įmonės valdymo organai: savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, valdyba ir Įmonės vadovas.

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

Įmonės valdyba. Įmonės įstatuose nustatyta, kad Įmonės valdybą sudaro 10 narių (iš jų, 5 valdybos nariai turi būti nepriklausomi ir atstovauti skirtingoms organizacijos valdymo sritims). Valdybos sudėtis 4 metų kadencijai patvirtinta 2018 m. kovo 9 d.

Valdybą 2021 metais sudarė:

Ilona Smailienė, valdybos pirmininkė, Vidaus reikalų ministerijos Ekonomikos ir finansų departamento direktorė;

Vainius Butinas, VĮ „Regitra“ Klaipėdos filialo direktorius;

Laimis Jančiūnas, nepriklausomas narys (atstovauja žmogiškųjų išteklių valdymo sritį);

Mindaugas Kyguolis, nepriklausomas narys (atstovauja strateginio planavimo sritį);

Vytautas Markauskas, Vidaus reikalų ministerijos Administravimo departamento direktorius;

Gintaras Nakutis, nepriklausomas narys (atstovauja ūkio šaką, kurioje veikia Įmonė);

Povilas Ruškus, VĮ „Regitra“ Vilniaus filialo vyresnysis specialistas;

Aurimas Tomas Staškevičius, nepriklausomas narys (atstovauja finansų tvarkymo sritį);

Paulius Skardžius, Vidaus reikalų ministerijos Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupės vyresnysis patarėjas;

Gediminas Vyšniauskis, nepriklausomas narys (atstovauja informacinių technologijų sritį).

Įmonės vadovybė.

Įmonei vadovauja generalinis direktorius, kurį skiria ir atšaukia bei darbo sutartį su juo sudaro ir nutraukia Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras.

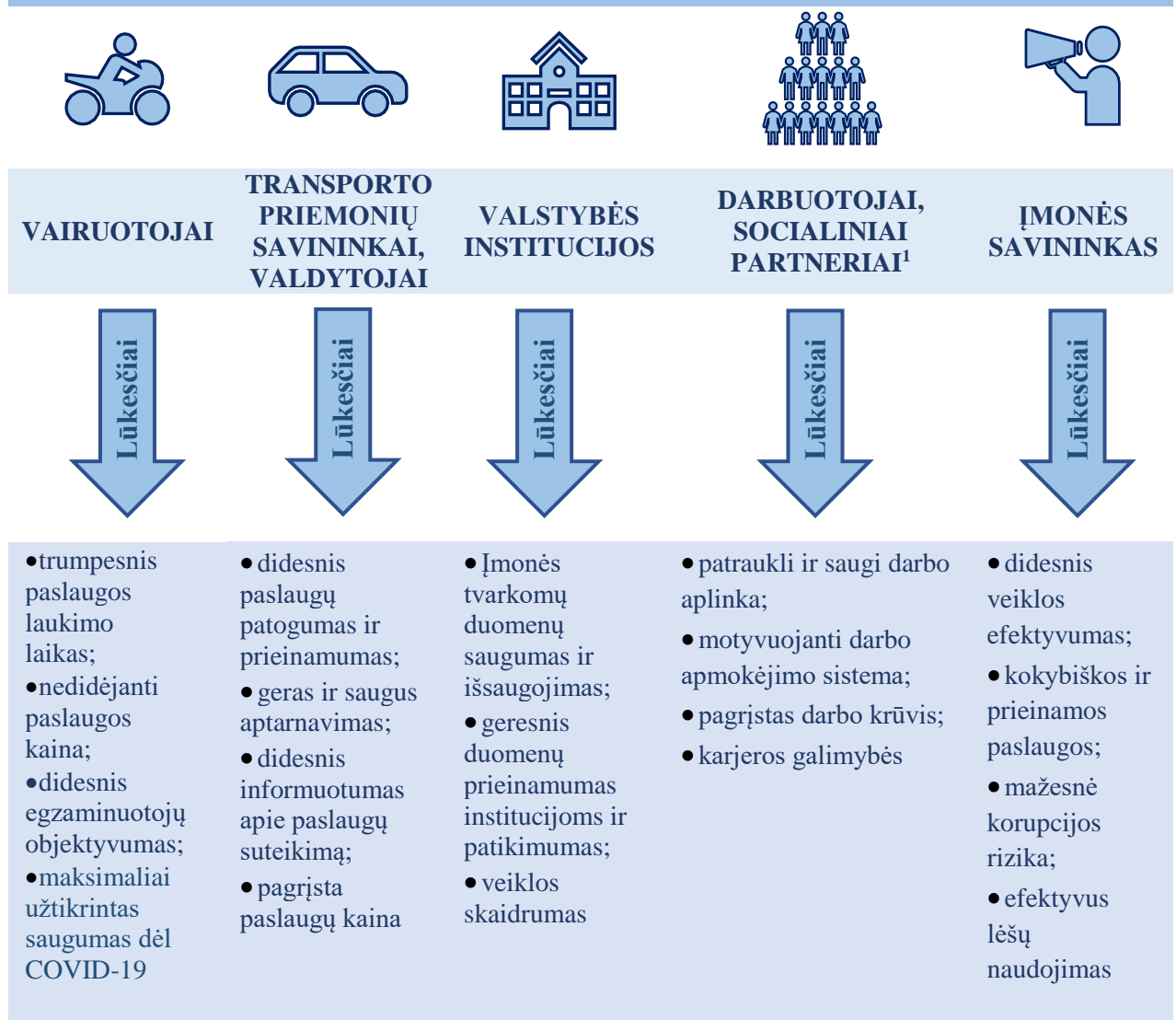
Atsistatydinus buvusiam generaliniam direktoriui, Įmonės generalinio direktoriaus funkcijas laikinai atliko generalinio direktoriaus pavaduotojas **Saulius Šuminas**.

Naujas generalinis direktorius **Vaidas Dominauskas** darbą pradės 2022 m. sausio 10 d.

Suinteresuotos šalys

Įmonės veiklos planavimui ir strateginių krypčių nustatymui reikia aiškiai suvokti, kas yra Įmonės klientai ir naudos gavėjai. Siekiant nustatyti pagrindines suinteresuotų šalių grupes ir įvertinti jų poreikius, buvo atliekamas veiklos procesų vertinimas ir klasifikavimas.

VĮ „REGITRA“ SUINTERESUOTOS ŠALYS



2 pav. VĮ „Regitra“ suinteresuotos šalys ir jų lūkesčiai

¹ Socialiniai partneriai – čia suprantama, kaip darbuotojų atstovai: VĮ „Regitra“ darbuotojų profesinė sąjunga ir Darbo taryba.

Apibendrinus klientų perspektyvas, išskirtos suinteresuotų šalių grupės, o jų lūkesčiai pateikiami 2 pav. Atsižvelgiant į tai, kad Įmonė teikia administracines paslaugas, tarp suinteresuotų šalių nurodomos ir valstybės institucijos, kurios kontroliuoja administracinių paslaugų teikimą, dalyvauja teisėkūros procesuose, nustatant reikalavimus administracinėms paslaugoms, vertina paslaugų teikimo skaidrumą ir atitikimą viešiesiems interesams, teikia metodines rekomendacijas administracinių paslaugų teikėjams.

Įmonės klientai ir teikiamos paslaugos

Pagrindiniai Įmonės klientai yra: 1) TP vairuotojai, kurie siekia įgyti teisę vairuoti, gauti ar pasikeisti vairuotojo pažymėjimą, 2) TP valdytojai, kuriems teikiamos TP registracijos paslaugos, 3) fiziniai ir juridiniai asmenys, kuriems Įmonė teikia tvarkomų registrų duomenis, 4) TP savininkai, kurie per TPSAIS gauna kiekvienos TP savininko SDK.

Nurodytas teikiamas paslaugas klientai gali gauti Įmonės padaliniuose – klientų aptarnavimo vietose, kurių Lietuvoje yra 39. Siekdama didesnio patogumo savo klientams ir administracinių paslaugų teikimo efektyvumo, Įmonė skaitmenizavo teikiamas paslaugas, kurios pagal savo pobūdį gali būti pasiekiamos elektroninėje erdvėje. Šiuo metu klientai skaitmeniniais kanalais gali užsisakyti ir pasikeisti vairuotojo pažymėjimą, užsiregistruoti iš anksto paslaugai gauti padalinyje, registruoti transporto priemones (kai joms nėra būtina identifikavimo procedūra), užsisakyti valstybinio numerio ženklus, gauti ar panaikinti SDK kodą.

Įmonė kasmet suteikia daugiau kaip 800 tūkst. TP registracijos paslaugų, priima apie 230 tūkst. teorijos ir vairavimo praktikos egzaminų, taip pat, pagamina ir išduoda apie 160 tūkst. vairuotojo pažymėjimų.

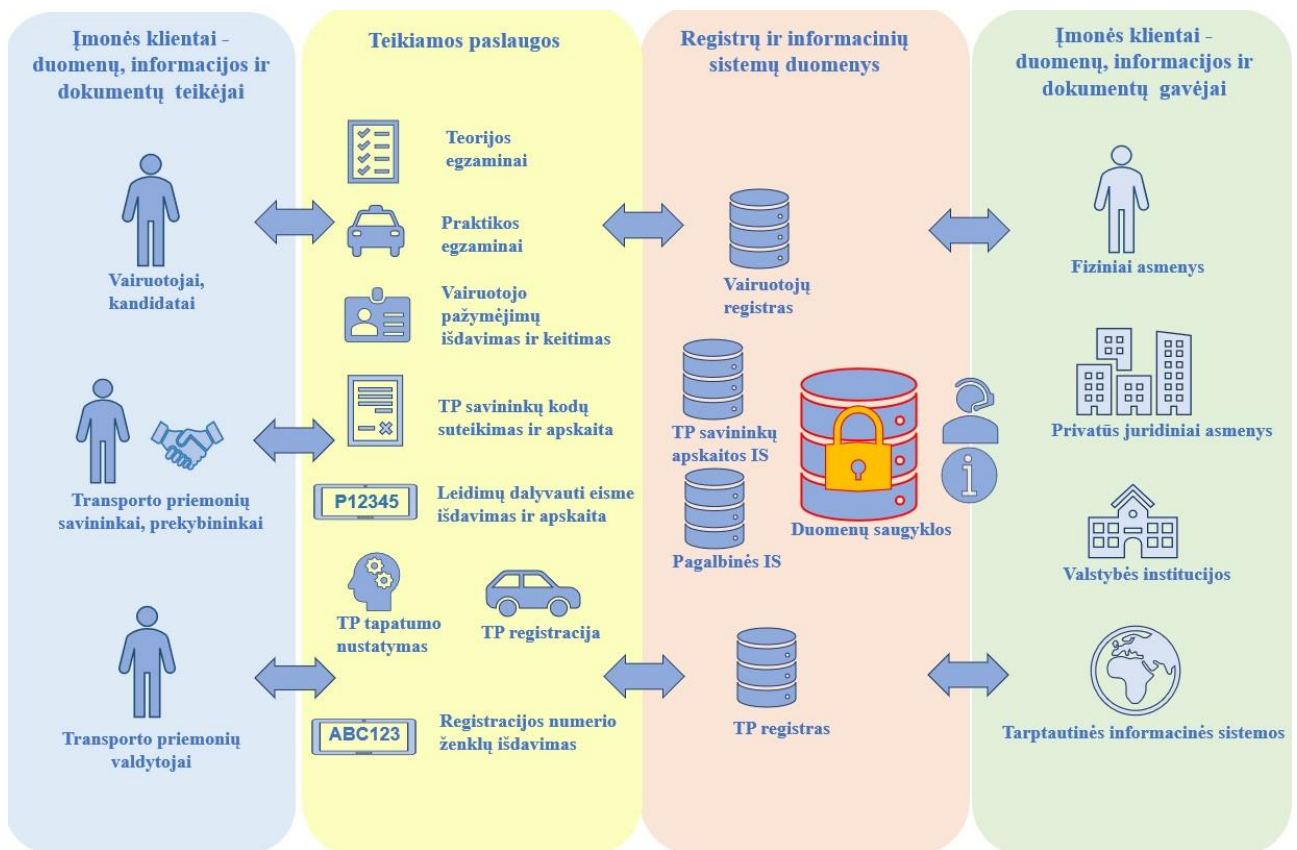
Įmonė tvarko Kelių transporto priemonių ir Kelių transporto priemonių vairuotojų registrus, kuriuose saugomi duomenys, gaunami suteikus administracines paslaugas. Vadovaujantis teisės aktuose nustatytais reikalavimais, registrų duomenis Įmonė teikia viešojo

administravimo institucijoms neatlygintinai.

Juridiniai ir fiziniai asmenys taip pat gali gauti registrų duomenis už nustatytą užmokestį.

Nuo 2010 metų veikia Įmonės Informacijos teikimo centras, kurio paskirtis – suteikti klientams informaciją apie teikiamas paslaugas, konsultuoti apie reikalavimus paslaugų gavėjams bei informuoti apie paslaugų teikimo būdus ir klientų aptarnavimo vietas. Kasmet Informacijos teikimo centras aptarnauja daugiau nei 300 tūkst. besikreipusių asmenų, kuriems informacija suteikiama telefonu, ir atsako į apie 60 tūkst. elektroniniu paštu gautų paklausimų.





3 pav. VI „Regitra“ klientai ir teikiamos paslaugos

Įmonės 2018–2021 metų pagrindiniai veiklos rodikliai bei prognozuojamos rodiklių reikšmės 2022 metams pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Pagrindiniai Įmonės veiklos rodikliai

Eil. Nr.	Rodikliai ir jų matavimo vienetai	Pasiektos rodiklių reikšmės				Planuojamos rodiklių reikšmės
		2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m. ²	2022 m.
1.	Pardavimų pajamos, tūkst. Eur	26 326	27 493	22 704	24 035	25 123
2.	Grynasis pelnas, tūkst. Eur	3 912	4 451	2 922	3 095	2 357
3.	Grynasis pelningumas, procentais	14,78	16,19	12,87	12,88	9,38
4.	Aptarnauta klientų teikiant transporto priemonių registravimo paslaugas, skaičius	943 415	1 015 239	735 896	1 000 000	1 010 000
5.	Priimta teorinių žinių patikrinimo egzaminų, skaičius	119 630	121 959	105 178	110 000	115 000
6.	Priimta praktinių transporto priemonės valdymo įgūdžių ir gebėjimų patikrinimo egzaminų, skaičius	133 573	129 413	108 095	120 000	123 600
7.	Išduota vairuotojo pažymėjimų, skaičius	180 286	197 508	165 301	180 000	180 000
8.	Darbuotojų skaičius (nurodytų metų pabaigoje)	555	535	531	566	580

² 2021 m. laukiami rezultatai.

Valstybės lūkesčiai, susiję su VĮ „Regitra“

VĮ „Regitra“ pagrindinė paskirtis yra viešųjų paslaugų teikimas ir valstybės pavestų specialiųjų įpareigojimų vykdymas.

2 lentelė. Valstybės lūkesčiai

Lūkesčių sritis	Lūkesčių detalizavimas
<i>Klientų aptarnavimo kokybė ir efektyvumas</i>	Įmonė turi: gerinti klientams teikiamų paslaugų kokybę; standartizuoti klientų aptarnavimo padalinius ir įvertinti juose galimas teikti paslaugas; užtikrinti nepertraukiamą skaitmeninio kanalo (portalo) prieinamumą; sumažinti iš klientų reikalaujamos pateikti informacijos kiekį, atliekant registrų duomenų tvarkymą; trumpinti iš klientų gautų prašymų dėl registrų duomenų tvarkymo nagrinėjimo trukmę; sudaryti galimybes vairotojo pažymėjimo perkėlimui į skaitmeninę formą; užtikrinti registruose tvarkomų duomenų patikimumą <i>Klientų aptarnavimo kokybė turėtų būti matuojama kasmet teigiamai įmonės paslaugas vertinančių klientų dalimi, kuri turi būti ne mažesnė kaip 91 proc.</i>
<i>Inovacijų diegimas ir plėtra</i>	Įmonė turi: orientuotis į novatorišką paslaugų kūrimą ir teikimą – didelį dėmesį skirti paslaugų ir veiklų skaitmeninimui: plėsti skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų katalogą; sudaryti galimybę teikti kitų subjektų valdomas paslaugas įmonės turimais kanalais. <i>Iki 2024 m. įmonės skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis (kurios gali būti teikiamos skaitmeniniais kanalais) turėtų naudotis ne mažiau kaip 30 proc. klientų.</i>
<i>Ekonomiškas ir efektyvus išteklių naudojimas</i>	Įmonė turi: vykdydama finansinį planavimą reguliariai peržiūrėti atlygio (įkainių) sistemą; vykdyti Įmonėje vykstančių procesų efektyvumo didinimo iniciatyvas, siekdama sąnaudų mažėjimo.
<i>Finansiniai lūkesčiai</i>	Laukiama, kad pelno įmokos bus toliau gerokai aukštesnės už minimalias, numatytas pagal Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymą. Įmonė privalo veikti užtikrindama, jog monopolinių požymių turinčios paslaugos būtų teikiamos žemiausia kaina. <i>Nepasireiškus išorinių nevaldomų grėsmių, Įmonė turi siekti, kad jos grynasis pelnas būtų ne mažesnis negu 3,2 mln. eurų.</i>
<i>Rizikos valdymo lūkesčiai</i>	Įmonė turi užtikrinti Įmonėje tvarkomų duomenų saugumą ir viešajam saugumui svarbių valstybės registro duomenų įvedimo tikslumą. Įmonė turi imtis reikiamų priemonių siekdama užtikrinti veiklos tęstinumą ir rentabilumą dėl nepaprastosios padėties, karantino, ekstremaliosios situacijos ar ekstremaliojo įvykio metu apribotos veiklos.
<i>Socialinė atsakomybė</i>	Įmonė turi atitikti šiuolaikinius poreikius, vykdyti efektyvią Įmonės socialinės atsakomybės politiką, inicijuoti priemones, skatinančias visuomenę ir viešąjį sektorių prisidėti prie darnaus vystymosi. Įmonė turi vykdyti klientų patirčių gerinimo ir vertinimo projektus; užtikrinti tinkamą ir pagrįstą tiesioginių kanalų (klientų aptarnavimo

	padalinių) geografinę sklaidą Lietuvoje; skatinti klientus aktyviau naudotis skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis; prisidėti prie Valstybinės saugaus eismo gerinimo programos „Vizija – nulis“; aktyviai dalyvauti, prisidedama prie Šešėlinės ekonomikos mažinimo programos; užtikrinti tinkamą komunikaciją dėl įvesto Lietuvos Respublikos motorinių transporto priemonių registracijos mokesčio apskaičiavimo ir surinkimo, Įmonės teikiamų paslaugų kainų dydžių pasikeitimo.
--	--

3. SPECIALIEJI ĮPAREIGOJIMAI

Nustatyta, kad valstybės valdoma įmonė vykdo specialųjį įpareigojimą, jeigu pareiga atlikti tam tikrą aiškiai apibrėžtą funkciją yra nustatyta įstatymuose arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose ir atliekant šią funkciją yra tenkinamas bent vienas iš nustatytų kriterijų³.

Įmonei pavesta vykdyti šiuos specialiuosius įpareigojimus:

Specialusis įpareigojimas	Aprašymas
Kelių transporto priemonių registracija	Procedūra, kurią sudaro motorinės transporto priemonės arba priekabos tapatumo nustatymas, jos duomenų įrašymas į Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių registrą, leidimui dalyvauti viešajame eisme būtinų sąlygų atitikimo patikrinimas, valstybinio registracijos numerio ženklų ir dokumento, liudijančio apie transporto priemonės įregistravimą, išdavimas. Atlikus procedūrą įgyjamas leidimas motorinei transporto priemonei arba jos priekabai dalyvauti viešajame eisme
Asmenų, siekiančių įgyti teisę vairuoti transporto priemonės, egzaminavimas	Asmenų, norinčių įgyti ar susigrąžinti teisę vairuoti tam tikro tipo ir kategorijos transporto priemonę, teorinių žinių ir praktinių transporto priemonės valdymo įgūdžių bei gebėjimų patikrinimas
Vairuotojo pažymėjimų išdavimas	Teisės aktų nustatyta tvarka išduodami vairuotojo pažymėjimai
Transporto priemonių registracijos mokesčio administravimas	Specialia patvirtinta metodika apskaičiuojamas kiekvienos registruojamos transporto priemonės keliamas taršos dydis. Jam viršijus nustatytą dydį, apskaičiuojamas registracijos (taršos) mokestis, kuris pervedamas į šalies biudžetą
Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių registro tvarkymas	Kelių transporto priemonių duomenys tvarkomi valstybiniame registre, kurio duomenų valdytojas yra Vidaus reikalų ministerija, o duomenų tvarkytojas VĮ „Regitra“. Registro duomenys duomenų gavėjams teikiami teisės aktų nustatyta tvarka
Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių vairuotojų registro tvarkymas	Kelių transporto priemonių vairuotojų duomenys tvarkomi žinybiniame registre, kurio duomenų valdytojas yra Vidaus reikalų ministerija, o duomenų tvarkytojas VĮ „Regitra“. Registro duomenys duomenų gavėjams teikiami teisės aktų nustatyta tvarka
TPSAIS (Transporto priemonių savininkų apskaitos informacinės sistemos) administravimas	Nuo 2021 m. gegužės 1 d. pradėjo veikti nauja Transporto priemonių savininkų apskaitos informacinė sistema, kurioje fiksuojami visų transporto priemonių savininkai. Kiekviena šalyje esanti ir nuosavybės teise Lietuvos gyventojui ar įmonei priklausanti transporto priemonė privalo turėti unikalų SDK. Transporto priemonę parduoti ar registruoti galima tik turint šį kodą. Įmonė atlieka valstybės jai pavestą SDK apskaitą

³ Kriterijai nustatyti Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 4-1100 „Dėl valstybės valdomų įmonių specialiųjų įsipareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų patvirtinimo“.

4. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

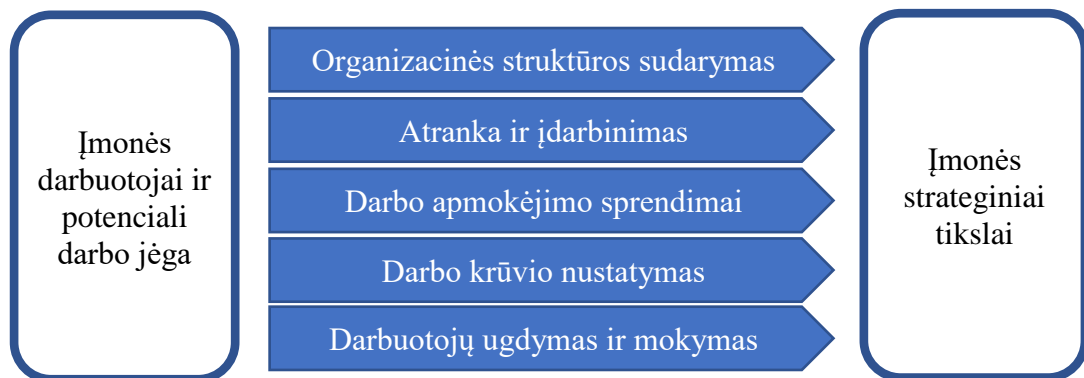
Atlikdama aplinkos veiksnių analizę, Įmonė siekia išskirti svarbiausius vidaus ir išorės veiksnius, kurie planuojamu laikotarpiu turės didžiausią įtaką Įmonės veiklai, veiklos rezultatams ir priimamiems sprendimams. Vidinių veiksnių grupei yra priskiriami tie veiksniai, kuriuos Įmonė turi galimybę savarankiškai kontroliuoti bei pasinaudoti šių veiksnių įtaka, siekdama užsibrėžtų tikslų. Išorės veiksniai yra įvardijami kaip nekontroliuojami ir Įmonei suteikiantys galimybes arba sukeliantys grėsmes.

4.1. VIDINIAI VEIKSNIAI

4.1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Atsižvelgiant į Įmonės veiklos specifiką ir teikiamų paslaugų pobūdį, žmogiškieji ištekliai ir racionalūs personalo valdymo sprendimai yra vienas svarbiausių vidinių veiksnių, lemiančių Įmonės veiklos rezultatus. Šiuo metu gana didelė dalis Įmonės teikiamų paslaugų vis dar reikalauja tiesioginio klientų aptarnavimo Įmonės padaliniuose, todėl svarbu ne tik užsitikrinti pakankamą darbuotojų skaičių klientų srautams suvaldyti, bet ir vykdyti nuolatinę personalo stebėseną, siekiant įvertinti darbuotojų kompetencijas, įgūdžius, mokymų poreikius bei motyvavimo būdus.

Žmogiškųjų išteklių valdyme (4 pav.) Įmonė susiduria ir su naujais iššūkiais, kadangi dalis Įmonės teikiamų paslaugų yra vis aktyviau perkeliama į elektroninę erdvę, o klientai skatinami keisti savo įpročius ir rinktis paslaugą gauti skaitmeniniais kanalais. Augant paslaugų, teikiamų skaitmeniniais kanalais, apimtims, didėja ir poreikis darbuotojų, kurių profesinė kompetencija susijusi su IT sistemų plėtra, priežiūra bei klientų aptarnavimu nuotoliniu būdu. Todėl Įmonės žmogiškųjų išteklių valdymas nuolat tobulinamas atsižvelgiant į veiklos strategijoje numatytus tikslus ir kylančius naujus iššūkius.



4 pav. VĮ „Regitra“ žmogiškųjų išteklių valdymo sistema

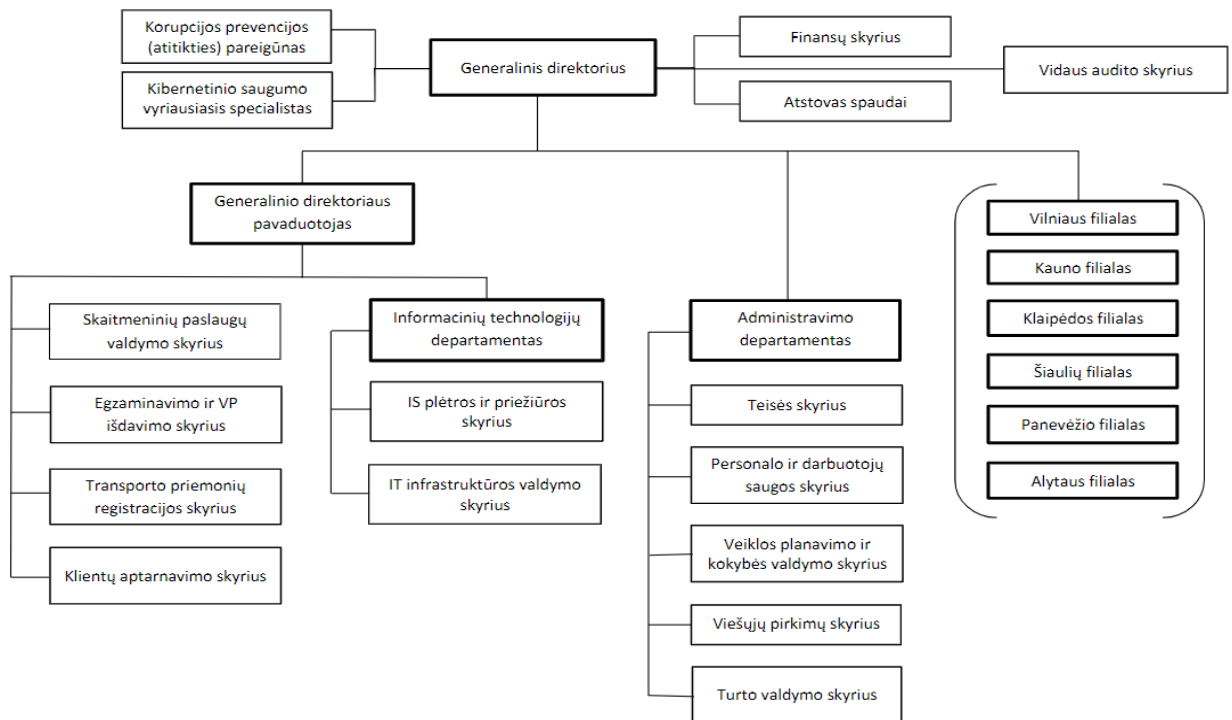
Organizacinė struktūra

Įmonės struktūra (5 pav.) patvirtinta VĮ „Regitra“ valdybos 2020 m. gruodžio 28 d. posėdyje. Struktūra orientuota į efektyvų ir pagrįstą vadovavimą bei valdymą, optimalų klientų aptarnavimą. Struktūrą sudaro direkcija ir 6 filialai, įsteigti didžiausiuose šalies miestuose.

VĮ „Regitra“ vadovauja generalinis direktorius, kuriam tiesiogiai pavaldūs generalinio direktoriaus pavaduotojas, filialų direktoriai, Įmonės Administravimo departamento, Finansų, Vidaus audito skyrių vadovai, taip pat kibernetinio saugumo vyriausiasis specialistas, korupcijos prevencijos (atitikties) pareigūnas ir atstovas spaudai.

Įmonės struktūra nuo Įmonės įkūrimo kito priklausomai nuo Įmonei pavestų funkcijų plėtros, Įmonės valdymo kaštų optimizavimo poreikio. Pradėjus egzaminuoti vairuotojus, išduoti vairuotojo pažymėjimus, atsiradus būtinumui vykdyti viešuosius pirkimus, stiprinti klientų aptarnavimo kokybę,

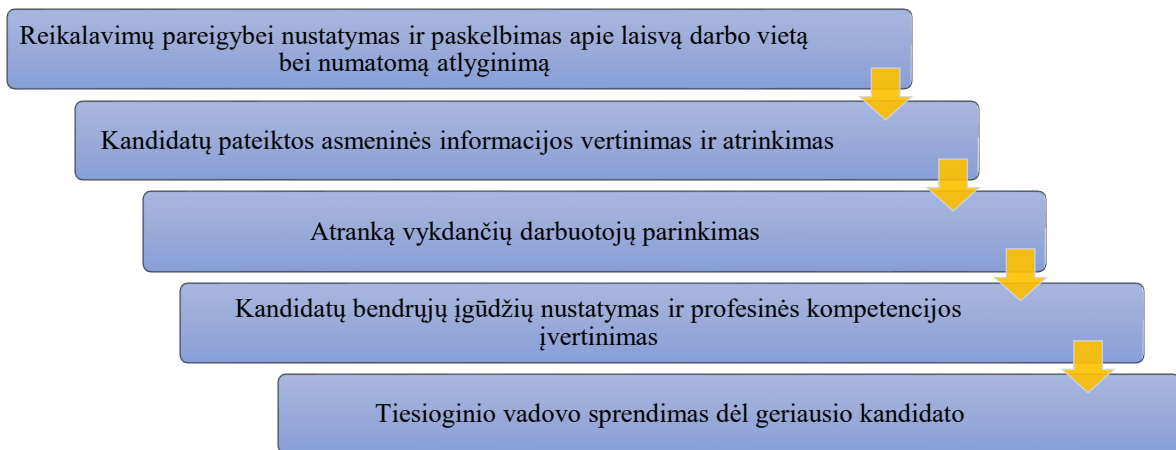
didinti tvarkomų asmens duomenų saugumą, stiprinti korupcijos prevencijos veiklą, geriau valdyti skaitmeninių paslaugų teikimo procesus, šioms funkcijoms vykdyti buvo steigiami arba reorganizuojami Įmonės padaliniai, keičiamas jų pavaldumas, steigiamos pareigybės. Iš kitos pusės, buvo atsisakyta kai kurių filialų (vietoje 10 filialų struktūroje liko 6), atsisakyta Veiklos departamento bei Komunikacijos skyriaus.



5 pav. VĮ „Regitra“ organizacinė struktūra

Darbuotojų atranka ir įdarbinimas. Esant poreikiui užpildyti Įmonėje esančias laisvas darbo vietas arba keičiant Įmonės struktūrą įsteigus naujas pareigybes, darbuotojų ieškoma paskelbus viešai apie laisvą darbo vietą. Pirminį kandidatų įvertinimą atlieka Įmonės Personalo ir darbuotojų saugos skyriaus specialistai, analizuodami kandidatų pateiktą asmeninę informaciją ir atrinkdami nustatytiems reikalavimams atitinkančius kandidatus.

Darbuotojai vykdytys atranką parenkami iš skirtingų Įmonės padalinių, kad kandidatų vertinimas būtų objektyvus ir kuo įvairiapusiškesnis. Darbuotojų atrankos procesas parodytas 6 pav.



6 pav. Darbuotojų atrankos procesas

Ieškodama naujų darbuotojų Įmonė kartais naudojami personalo atrankos kompanijų paslaugomis, o alternatyvūs darbuotojų užsitikrinimo būdai, tokie kaip darbuotojų nuoma arba mainai, šiuo metu Įmonei nėra patrauklūs, kadangi daugeliui darbuotojų, vykdančių tiesioginės veiklos funkcijas, keliami specifiniai reikalavimai.

Darbo apmokėjimo sprendimai. Atlygio už darbą politika ir nuostatos yra vertinamos kaip vienas svarbiausių Įmonės vadovybės sprendimų užtikrinant subalansuotą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą. Darbuotojų noras turėti suprantamą, teisingą ir objektyvią darbo apmokėjimo tvarką, derinamas su Įmonės finansinėmis galimybėmis bei siekiu išlaikyti motyvuotus ir aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Atlygis už darbą darbuotojams nustatomas vadovaujantis Įmonės valdybos patvirtintu Darbo apmokėjimo sistemos ir vienkartinių išmokų skyrimo tvarkos aprašu. Darbuotojų darbo užmokestį sudaro: bazinis darbo užmokestis, papildoma darbo užmokesčio dalis, priemokos, priedai. Papildoma darbo užmokesčio dalis už asmeninius rezultatus yra nustatoma periodiškai įvertinus darbuotojo veiklos rezultatus.

Didėjantis vidutinis šalies darbo užmokestis, aukštos kvalifikacijos specialistų paklausa gali mažinti Įmonės konkurencingumą, užsitikrinant reikiamus žmogiškuosius išteklius, todėl Įmonės naudojama apmokėjimo už darbą sistema turi būti lanksti.

2019 metais pasirašyta nauja kolektyvinė sutartis, kuriai pritarta Įmonės darbuotojų visuotinės e. apklausos metu. Todėl kolektyvinės sutarties nuostatos nuo 2019 m. spalio 1 d. galioja visiems Įmonės darbuotojams.

Darbo krūvio nustatymas. Įmonė, siekdama turimų žmogiškųjų išteklių efektyviausio panaudojimo, veiklos rezultatų orientavimo į kokybę ir klientų lūkesčių patenkinimo, 2018 m. birželio 29 d. patvirtino ir pradėjo pagrindinės veiklos darbuotojams naudoti darbuotojų darbo krūvio apskaičiavimo metodiką (toliau – DKAM).

DKAM įgyvendinimui buvo sukurtas automatizuotas programinis įrankis, kuris, panaudojant Įmonės informacinių sistemų duomenis, pagal aiškiai aprašytas formules, atliktų operacijų skaičių, patiriamas laiko sąnaudas apskaičiuoja darbuotojų darbo krūvį (asmeninį ir komandinį produktyvumą).

Darbo krūvio apskaičiavimo metodikos nauda Įmonei:

- subalansuotai vertinami darbuotojų ir Įmonės padalinių veiklos rezultatai;
- įgyvendinama darbuotojų motyvacinė sistema;
- prisidedama prie racionalaus išteklių paskirstymo;
- tinkamai pasirengiama klientų srautų valdymui ir klientų laukimo laikų standartų įgyvendinimui.

Pažymėtina, kad skaitmeniniais kanalais Įmonės teikiamų paslaugų apimtys nuolat didėja, dalis klientų keičia savo įpročius, tad perspektyvoje tikėtina mažės tiesioginio kontakto būdu teikiamų paslaugų apimtys Įmonės padaliniuose. Todėl DKAM yra periodiškai peržiūrima ir tikslinama, kad išliktų aktualiu žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiu.

Be Įmonės naudojamos DKAM, yra dalis vykdomų funkcijų, kurias atliekančių darbuotojų darbo krūvis ir paskirstymas nėra vertinamas ir susiejamas su atliekamomis operacijomis. Įmonės veiklą palaikančias funkcijas ir procesus vykdančius darbuotojai vertinami periodiškai kas pusę metų nustatant asmeninius tikslus. Vertinimo metu darbuotojai išsikelia ir su tiesioginiais vadovais nustato svarbiausius siektinus tikslus artimiausiems šešiams mėnesiams.

Visiems Įmonės darbuotojams nuo 2021 metų taikomas bendrasis metinis vertinimas, kurio metu aptariami praeitų metų asmeninių tikslų pasiekimai, įvertinamos kompetencijos, sutariami ugdymo tikslai bei aptariamos karjeros galimybės.

Darbuotojų ugdymas ir mokymas. Įmonės darbuotojų įgūdžiai ir kompetencija tiesiogiai įtakoja teikiamų paslaugų kokybę, klientų pasitenkinimą, bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis, priimamų sprendimų pagrįstumą bei organizacijos vidinę komunikaciją. Vienas iš Įmonės numatytų strateginių tikslų – Įmonės vertybėmis pagrįstas organizacinės kultūros puoselėjimas, apima įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo veiksmus bei priemones, tarp kurių patenka ir darbuotojų mokymas.

Įmonė, suprasdama, kad aukšta darbuotojų profesinė kvalifikacija yra būtina sąlyga Įmonės tobulėjimui ir pažangai, skiria ypatingą dėmesį darbuotojų mokymui. Darbuotojams siūlomos aktualios mokymų ir įgūdžių tobulinimo programos, kad turimi žmogiškieji ištekliai būtų vertinami kaip Įmonės stiprybė, siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų.

Atsižvelgiant į technologinės pažangos ir inovatyvių darbo įrankių pritaikymą Įmonės veikloje, numatoma, kad ateityje vis daugiau darbuotojų įgūdžių tobulinimą reikės orientuoti į informacinių technologijų (toliau – IT) valdymą ir stiprinti darbuotojų gebėjimus, susijusius su informacinių sistemų bei registrų priežiūra, aptarnavimu ir juose atliekamomis funkcijomis.

Įmonės darbuotojų skaičius, struktūrinis išsidėstymas, teisinis statusas, valdymo modelis ir teikiamų paslaugų pobūdis verčia nuolat ieškoti sprendimų, kaip gerinti Įmonės valdymą ir stiprinti vidinį bendradarbiavimą. Todėl kita prioritetinga mokymų ir švietimo kryptis – pažangūs organizacijų valdymo modeliai bei lyderystės ugdymas.

Nuo 2019 m. Įmonėje pradėta naudoti nauja mokymų organizavimo forma – e-mokymai. Tokių mokymų visa informacija ir žinių patikrinimo testai darbuotojams pateikiami vidinėje Įmonės e-mokymų platformoje. Po mokymų gali būti naudojami žinių patikrinimo testai. Teisingai išsprendus žinių patikrinimo testų užduotis, konstatuojama, jog darbuotojas mokymus baigė sėkmingai.

Siekiant išlaikyti kompetentingų darbuotojų komandą ir sudaryti patrauklias darbo sąlygas, kad darbuotojai liktų lojalūs, jaustųsi vertinami ir motyvuoti, įmonėms neužtenka turėti darbo apmokėjimo sistemos atitinkančios situaciją darbo rinkoje, kartu įmonių vadovai turi ieškoti ir kitų sprendimų ar papildomų naudų darbuotojams. Todėl VĮ „Regitra“ nuolat vertina kitų įmonių gerąją praktiką ir ieško papildomų motyvuojančių priemonių.

4.1.2. Įmonės infrastruktūra

Įmonės struktūrą sudaro direkcija ir 6 filialai, įsteigti didžiausiuose šalies miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje ir Alytuje. Iki šiol vyravusi patogumo klientams koncepcija vertė orientotis į klientų aptarnavimo vietų išlaikymą ir stiprinimą, todėl šiuo metu Įmonės filialai turi atitolintas darbo vietas – grupes ir postus, kurie įsteigti įvairiuose šalies miestuose ir gyvenvietėse. Bendras klientus aptarnaujančių padalinių skaičius – 39.



Didžiausiuose šalies miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje) ir kituose apskričių centruose (Alytuje, Marijampolėje, Tauragėje, Telšiuose, Utenoje), kuriuose buvo Įmonės filialai, o taip pat Mažeikiuose Įmonė įsigijo arba pastatė administracinius padalinių pastatus. Kituose miestuose patalpos ir teritorijos nuomojami.

2020 metais baigti naujo pastato statybų darbai Klaipėdoje, o Panevėžio ir Šiaulių padaliniai bei Kauno filialo Dainavos grupė pradėjo dirbti naujai išnuomotose moderniose patalpose. 2021 metų

viduryje remonto darbai pradėti Vilniaus filialo patalpose, o siekiant toliau tinkamai aptarnauti klientus, buvo specialiai išnuomoti klientų aptarnavimui skirti konteineriniai nameliai.

Pažymėtina, kad Įmonės padalinių veiklai būtinos specifinius reikalavimus atitinkančios patalpos ir teritorijos. Prie patalpų turi būti vieta automobilių autentiškumo patikrinimui ir identifikavimui bei, klientų patogumui, aikštelės jų automobilių statymui. O praktinio egzaminavimo paslaugas teikiančiuose padaliniuose – ir aikštelės vairuotojų egzaminavimui. Pageidautina, kad iki padalinių būtų galima atvykti ir viešuoju maršrutiniu transportu.



Analizuojant realų klientus aptarnaujančių padalinių poreikį reikia atsižvelgti į tai, kad nemaža dalis transporto priemonių registracijos bei kitų paslaugų yra teikiamos skaitmeniniais kanalais. Tarp šiuo metu siūlomų skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų: Lietuvoje jau įregistruotos transporto priemonės registravimas; transporto priemonės išregistravimas; deklaravimas apie transporto priemonės pardavimą; valstybinio registracijos numerio ženklų užsakymas ir keitimas; vardinių, rezervuojamų ir laikinųjų (prekybinių) numerio ženklų užsakymas; informacijos ir duomenų užsakymas; išankstinės registracijos priėmimui padalinyje paslaugos; vairuotojo pažymėjimų užsakymas, SDK suteikimas ir kt.

Jei 2020 metai pasižymėjo sparčiu besinaudojančių skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis klientų skaičiaus didėjimu, kurį nulėmė ir dėl COVID-19 pandemijos bei paskelbto karantino susidariusi situacija, kai dalis paslaugų buvo teikiamos tik skaitmeniniais kanalais, tai 2021 metais taip teikiamų paslaugų skaičius stabilizavosi. Tą dalinai lėmė ir pradėjusi veikti TPSAIS sistema – nors SDK buvo galima gauti naudojantis skaitmeniniais kanalais, daug asmenų stengėsi patekti į Įmonės padalinius ir tokį kodą gauti padalinyje.

Vis tik tikėtina, kad e. paslaugų populiarumas bei naudojamumas didės ir ateityje, kadangi Įmonė skiria didelį dėmesį visuomenės informavimui apie elektronines paslaugas. Tai mažina fiziškai į padalinius atvykstančių klientų skaičių, o tuo pačiu ir atvykusius klientus aptarnaujančių darbuotojų darbo krūvius. Akivaizdu, kad ilguoju planuojamu laikotarpiu Įmonė privalės iš naujo vertinti visų padalinių rentabilumą ir teikiamų paslaugų paskirstymo pagrįstumą. Tai gali lemti būtinumą peržiūrėti Įmonės struktūrą ir klientų aptarnavimo padalinių teritorinį išsidėstymą (7 pav.).

Atsižvelgiant į tai, kad Įmonė teikia administracines paslaugas, siekiama klientams pasiūlyti kuo paprastesnius ir patogesnius paslaugų teikimo būdus. Todėl visi galimi Įmonės struktūriniai pakeitimai ir galimos pasekmės vertinami įvairiais pjūviais, atsižvelgiant į įvairius faktorius.



7 pav. Įmonės padalinių pelningumas per 2020 metus

Šiuo metu dalį Įmonės paslaugų galima suteikti tik klientui atvykus į padalinį, pvz., būtiną transporto priemonių identifikavimą galima atlikti tik transporto priemonę pristačius į padalinį (kaip alternatyva įmanomas Įmonės darbuotojo nuvykimas į transporto priemonės stovėjimo vietą, tačiau tai žymiai pabrangina paslaugą, todėl ji nėra populiaru). Įvertinus atskirų Įmonės padalinių veiklos apimtis vykdant transporto priemonių tapatumo nustatymo funkciją, tampa aišku, kad dalyje nedidelių padalinių šios identifikavimo operacijos sudaro labai nežymią teikiamų paslaugų dalį, o išlaidos, susijusios su šios funkcijos vykdymu, neproporcingai didelės. Siekiant didesnio vykdomos veiklos efektyvumo ir turimos infrastruktūros geresnio panaudojimo, būtų patrauklu koncentruoti šios paslaugos teikimą didesniuose Įmonės padaliniuose, kuriant transporto priemonių tapatumo nustatymo centrus. O šios paslaugos atsisakiusiems padaliniams tai leistų sumažinti reikalavimus nuomojamoms patalpoms bei teritorijoms ir, tikėtina, leistų nuomotis jas naudingesnėmis Įmonei sąlygomis.

Kaip alternatyva – galima būtų steigti mobiliąsias grupes, kurios pagal grafiką vyktų į numatytus padalinius TP identifikavimui atlikti.

Visuose Įmonės padaliniuose, kuriuose vyksta vairuotojų ir kandidatų į vairuotojus teorinių žinių patikrinimas (teorijos egzaminas), yra įrengtos specialios egzaminavimo klasės. Tokia paslauga klientams teikiama 14 padalinių.

Galima vairuotojų egzaminavimo paslaugų efektyvumo didinimo kryptis – steigti egzaminavimo centrus didesniuose padaliniuose, atsisakant vairuotojų egzaminavimo paslaugų mažesniuose padaliniuose. Tai leistų užtikrinti ir didesnę vairuotojų egzaminavimo paslaugos patikimumą klientui, kadangi Įmonės investicijos, susijusios su infrastruktūros atnaujinimu ir priežiūra bei aukštos kvalifikacijos specialistų išlaikymu, būtų nukreiptos tikslingai egzaminavimo centrų vystyti.

Dar vienas būdas efektyviau vykdyti vairuotojų teorinių žinių patikrinimo egzaminus – į egzaminų klases klientus kviešti ne grupėmis, o po vieną tam tikrais laiko tarpais. Tokia sistema Įmoneje diegiama, tačiau ji reikalauja programinių pakeitimų bei egzaminų klasių pertvarkymo (atskiros durys įeiti ir išeiti ir pan.).

4.1.3. Viešieji pirkimai ir sąnaudų struktūra

Įmonė nuosavybės teise priklauso valstybei, todėl visos Įmonės veiklai reikalingos prekės ir paslaugos privalo būti perkamos viešųjų pirkimų būdu, vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais viešųjų pirkimų procedūras.

Siekiant užtikrinti sklandžius viešųjų pirkimų procesus bei suvaldyti kylančias rizikas dėl prekių ir paslaugų įsigijimo, o taip pat išsinuomoti veiklai reikalingą nekilnojamąjį turtą, Įmonėje yra sudarytos keturios nuolat veikiančios pirkimų komisijos:

- 1) Valstybės įmonės „Regitra“ bendrų prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų komisija;
- 2) Valstybės įmonės „Regitra“ informacinių technologijų įrangos ir su ja susijusių paslaugų viešųjų pirkimų komisija;
- 3) Žemės, esamų pastatų ar kitų nekilnojamųjų daiktų pirkimų arba nuomos ar teisių į šiuos daiktus įsigijimų pirkimo komisija;
- 4) Valstybės ilgalaikio materialiojo turto nuomos konkurso komisija, organizuojanti ilgalaikio materialiojo turto nuomos konkursus pagal Valstybės ilgalaikio materialiojo turto viešojo nuomos konkurso ir nuomos ne konkurso būdu organizavimo tvarkos aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gruodžio 14 d. nutarimu Nr. 1524 „Dėl valstybės ilgalaikio materialiojo turto nuomos“.

Sandoriams, kurių vertė be PVM viršija 150 tūkst. eurų, gaunamas išankstinis VĮ „Regitra“ valdybos pritarimas.

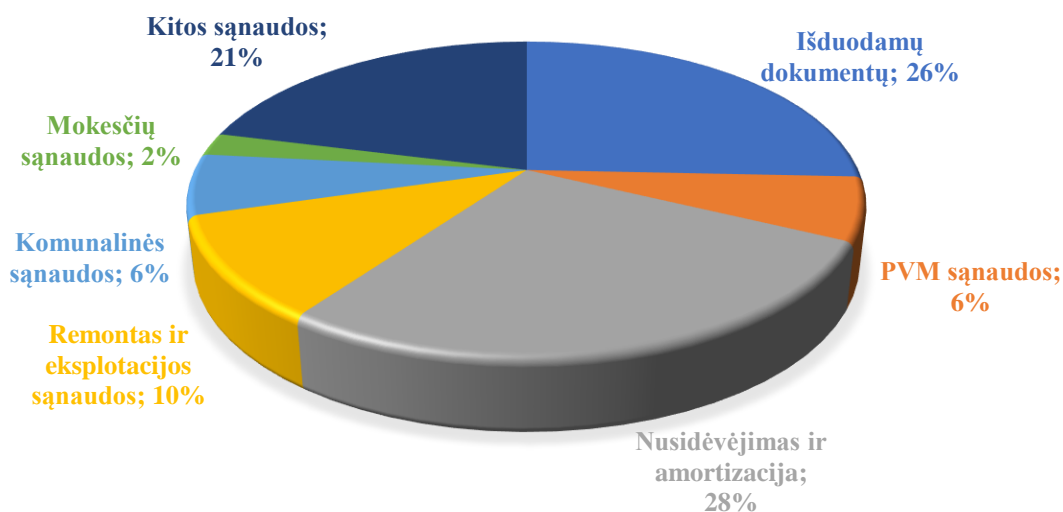
Vertinant Įmonės patirtas išlaidas per 2021 m. I pusmetį (8 pav.), gali būti išskirtos didžiausios išlaidų kategorijos: apie 28 proc. turto nusidėvėjimas ir amortizacija, dar apie 26 proc. – transporto priemonių registracijos liudijimų, hologramos lipdukų, vairuotojo pažymėjimų blankams ir valstybinio numerio ženklų lentelėms įsigyti. Šios prekės naudojamos tiesioginei Įmonės veiklai, o jų įsigijimas ir atsargų planavimas yra nuolatinis procesas, kurio stebėseną ir vertinimą leidžia sumažinti riziką dėl galimų išteklių trūkumo. Viešųjų pirkimų organizavimas, siekiant įsigyti išduodamų dokumentų blankus ir valstybinio numerio ženklų lenteles, sudėtingas procesas, susijęs su įvairiomis rizikomis. Šios kategorijos viešieji pirkimai įprastai būna didelės vertės, o parengti technines specifikacijas, suvaldyti kylančias rizikas ir tinkamai pasirengti pirkimo procedūroms reikia skirti daugiau resursų nei kitoms prekėms ar paslaugoms įsigyti.

Atsižvelgiant į viešųjų pirkimų organizavimo specifiką, egzistuoja daug aplinkybių, kurios gali įtakoti prekių ir paslaugų įsigijimo trukmę ir tokiu būdu sukelti tiesioginę grėsmę Įmonės veiklai bei veiklos rezultatams.

Vienas iš dažniausiai pasitaikančių veiksnių, neigiamai veikiančių pirkimų procedūrų atlikimą – pirkimo dalyvių skundai dėl pirkimo objektui nustatytų techninės specifikacijos reikalavimų arba pirkimo metu atrinko laimėtojo prekių, paslaugų tiekimui.

Gavus pirkimo dalyvio skundą, pirkimo procedūros turi būti stabdomos, siekiant išsiaiškinti skundo pagrįstumą. Esama atvejų, kai pirkimo dalyvis inicijuoja teisinį ginčą, į kurį įtraukia viešųjų pirkimų organizavimą prižiūrinčias institucijas, o pats ginčas persikelia į teismus. Prekių ir paslaugų įsigijimo terminas tampa nebeprognozuojamas, o Įmonė būna priversta ieškoti sprendimų, siekiant apsirūpinti būtinais ištekliais veiklos tęstinumui užtikrinti.

SĄNAUDOS PROCENTAIS



8 pav. VI „Regitra“ sąnaudų struktūra 2021 m. I pusem.

Tinkamas pasirengimas pirkimui (išsamus rinkos tyrimas) padidina viešojo pirkimo sėkmingos ir skaidrios baigties tikimybę.

3 lentelė. Viešųjų pirkimų procesų organizavimo rizika ir vertinimas

Nr.	Viešųjų pirkimų objektas	Pirkimo procedūros rizika	Galimos pasekmės dėl sutarčių sudarymo vėlavimo
1.	Valstybinio numerio ženklų lentelės	didelė	Vėluojantys pirkimai ir nesavalaikis sutarčių sudarymas gali lemti kritines pasekmes ir sutrukdyti Įmonei teikti numatytas paslaugas klientams.
2.	TP registracijos liudijimų blankai	didelė	
3.	Vairuotojo pažymėjimų blankai	didelė	
4.	Egzaminavimui skirtų transporto priemonių nuoma, remontas ir eksploatacija	didelė	Vėluojantys pirkimai ir nesavalaikis sutarčių sudarymas gali lemti kritines pasekmes ir sutrukdyti Įmonei teikti numatytas paslaugas klientams.
5.	Patalpų remonto darbai	vidutinė	Praktika rodo, kad patalpų remonto darbų vėlavimas gali sukelti tam tikrų nesklandumų veiklos organizavime, tačiau nedaro esminės įtakos Įmonės tiesioginei veiklai ar veiklos apimtims.
6.	Patalpų nuoma	vidutinė	Šių paslaugų ir prekių nesavalaikis įsigijimas gali lemti Įmonės veiklos sutrikimus. Dėl sutarčių sudarymo vėlavimo kyla teikiamų paslaugų kokybės rizika.
7.	Aikštelių nuoma	vidutinė	
8.	Nematerialusis turtas (programinės įrangos paketai)	didelė	
9.	Degalai transporto priemonėms	vidutinė	
10.	Transporto priemonių, skirtų ūkinei veiklai, pirkimas arba nuoma, remontas, eksploatavimas	maža	Šie pirkimai neturi didelės reikšmės Įmonės veiklos organizavimui.
11.	Kitas trumpalaikis turtas (popierius, kanceliarinės prekės, buitinės prekės)	maža	

4.1.4. IT išteklių valdymas ir informacijos saugumas

IT ištekliai

VĮ „Regitra“ savo teikiamoms paslaugoms administruoti, veiklos administravimo funkcijoms atlikti bei efektyvumui didinti naudoja informacines sistemas. Pagrindinės turimos informacinės sistemos skirtos užtikrinti Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių ir Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių vairuotojų registrų tvarkymą, vairuotojų egzaminavimą, vairuotojo pažymėjimų išdavimą, TP savininkų deklaravimo kodo administravimą. Be to, kokybiškam ir racionaliam Įmonės finansinės, administracinės ir pagrindinės veiklos palaikymui naudojamos finansinės apskaitos, personalo valdymo, dokumentų apskaitos, viešųjų pirkimų administravimo, klientų srautų valdymo sistemos bei kitos pagalbinės programinės priemonės.

Šiuo metu Įmonės naudojamos pagrindinės veiklos valdymo informacinės sistemos buvo sukurtos ir įdiegtos prieš daugiau kaip dešimtmetį ir paremtos tuo metu naudotomis technologijomis. Esant sparčiai IT pažangai, nuolat kinta ir Įmonės klientų bei darbuotojų poreikiai. Teikiamos paslaugos perkeliamos į elektroninę erdvę ir teikiamos skaitmeniniais kanalais, kuriami nauji arba atnaujinami esami IT įrankiai, kad paslaugos taptų patrauklios ir „draugiškos“ klientams. Įmonės veiklos administravimo funkcijas taip pat siekiama optimizuoti ir vykdyti bei valdyti veiklos administravimo informacinių sistemų pagalba.

Atsižvelgiant į tai, kad atskiroms funkcijoms atlikti skirtos informacinės sistemos buvo sukurtos ir pradėtos naudoti skirtingu laikotarpiu, šiuo metu aktualia problema tampa sistemų sąveikumo užtikrinimas. Turimus duomenis ir valdomą informaciją iš skirtingų informacinių sistemų dažnai reikia apjungti ir naudoti viename procese. Kai nėra galimybės sistemoms automatiškai keistis duomenimis, duomenų surinkimui ir perkėlimui tenka papildomai skirti dalį darbuotojų darbo laiko.

Pereinant prie naujesnių technologijų ketinama teikti ypatingą dėmesį IT plėtrai ir turimų informacinių sistemų modernizavimui bei su tuo susijusioms galimybėms lanksčiau reaguoti į pačios Įmonės vykdomos veiklos ir jos aplinkos pokyčius, efektyviau valdyti Įmonėje diegiamus procesus, užtikrinti sistemų saugumą, patikimumą ir veiklos tęstinumą. Numatoma tam skirti reikiamus žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Siekiama, nenutraukiant Įmonės veiklai užtikrinti būtinų informacinių išteklių funkcionavimo, laipsniškai pereiti nuo dabar eksploatuojamų registrų tvarkymo informacinių sistemų prie šiuolaikiškomis technologijomis paremtos ir lanksčiai su veiklos poreikiais suderinamos vieningos informacinės sistemos.

Informacijos sauga (kibernetinis saugumas). Įmonėje ypatingas dėmesys skiriamas planingai realizuojamoms informacinių sistemų saugumo, kibernetinių grėsmių rizikos veiksnių šalinimo priemonėms:

- **efektyviai ir laiku identifikuoti ir spręsti kibernetinio saugumo incidentus**, siekiant užkirsti kelią jų atsiradimui ir plitimui bei valdant incidentų sukeltas pasekmes;
- **mažinti kibernetinių incidentų neigiamą įtaką** – vykdam ir plečiant pažangias prevencines priemones, didinant naudojamų sistemų efektyvumą, remiantis gerosiomis praktikomis ir standartais, užtikrinančiais kibernetinį saugumą;
- **siekti, kad teisės aktų reikalavimai būtų aktualūs, įgyvendinami**, užtikrinant papildomas funkcijas, teises, pareigas ir atsakomybę bei nustatant papildomas kibernetinio saugumo užtikrinimo priemones;
- **užtikrinti registrų veiklos tęstinumo planų gyvybingumą** organizuojant ir dalyvaujant kibernetinių incidentų imitavimo pratybose bei plečiant patirtį incidentų valdymo srityje;
- **didinti įmonės darbuotojų atsparumą kibernetinėms grėsmėms**, siekiant kad kiekvienas jaustųsi atsakingas už kibernetinį saugumą.

Tam, kad šios išvardintos ir kitos su informacinių sistemų saugumu susijusios priemonės būtų pasiektos, Įmonėje įdiegtos šios sistemos: Saugos informacijos įvykių rinkimo ir valdymo sistema

(SIEM), Pažeidžiamųjų valdymo sistema bei Privilegijuotų naudotojų stebėjimo sistema. Darbuotojai periodiškai mokomi kibernetinio saugumo tematika, vykdam nuolatinę informacijos sklaidą, apimančią aktualią informaciją apie naujausius kibernetinius incidentus, grėsmes ir kitus veiksnius, galinčius sukelti poveikį duomenų saugumui, informacinių išteklių prieinamumui. Įmonėje taikomos socialinės inžinerijos metodikos, praktiniu keliu testuojant darbuotojų kibernetinio saugumo įgūdžius, keliant kibernetinio saugumo kultūrą.

Įmonėje siekiama plačiau taikyti prevencines kibernetinio saugumo priemones, padidėjus grėsmėms plečiantis darbui nuotoliniu būdu, periodiškai atlikti informacinių ir ryšių technologijų (IRT) sistemų ir darbuotojų apsaugos ir atsparumo nuo kibernetinių atakų patikrinimus.

Šalyje pasitaikę atvejai, kai dėl išorinių ar gamtinių poveikių negalėjo dirbti kai kurių įmonių serveriai, paskatino ir Įmonės specialistus labiau įsigilinti į tvarkomų duomenų saugumo klausimus. Nors Įmonė jau seniai naudojami nuo direkcijoje esančių serverių atitolintoje vietoje veikiančiais dubliuojančiais serveriais, kuriuose laikomos registrų ir kitų duomenų bazių kopijos, duomenų saugos ir fizinės serverių apsaugos tinkamas organizavimas tebelieka aktualus.

4.1.5. Komunikacijos valdymas

VĮ „Regitra“ teikiamos paslaugos yra tiesiogiai susijusios su klientų aptarnavimu, todėl išorinė komunikacija yra vienas pagrindinių būdų pasiekti visuomenę ir informuoti apie paslaugas, naujoves, vykstančius įvairius pokyčius bei skatinti naudotis e. paslaugomis.

Pagrindiniai išoriniai informacijos kanalai klientams yra šie:

- **Interneto svetainė www.regitra.lt.** Kas mėnesį vidutiniškai puslapį aplanko apie 230 tūkst. vartotojų, todėl itin svarbu užtikrinti, kad interneto svetainė būtų patogi, atitiktų šiuolaikines vartotojų elgsenos tendencijas ir joje būtų paprasta rasti reikiamą informaciją. Tai taip pat svarbus įrankis, siekiant didinti e. kanalais teikiamų paslaugų apimtį, taip optimizuojant Įmonės patiriamas sąnaudas.

Todėl ir toliau bus skiriamas didelis dėmesys ne tik nuolatiniam informacijos peržiūrėjimui ir aktualizavimui, bet ir atsižvelgiama į gautas neatitiktis, išorinių kanalų įspėjimus, klientų pastebėjimus bei pasikeitusias tendencijas. 2022 metais planuojamas viešasis pirkimas interneto svetainės atnaujinimui.

- **Žiniasklaida.** Bendradarbiavimas su žiniasklaida vykdomas dviem būdais: a) rengiant pranešimus spaudai ir b) teikiant komentarus į žurnalistų gautas užklausas. 2020 m. žiniasklaidoje fiksuota virš 2 tūkst. Įmonės paminėjimų. Pastaruosius metus stebima tendencija, jog domėjimasis VĮ „Regitra“ veikla ir informacijos srautas apie Įmonę žiniasklaidoje auga. Tai susiję su įvairiais pokyčiais, naujomis veiklomis (pavyzdžiui, pradėtu administruoti automobilių registracijos mokesčiu, pradėta naudoti TPSAIS ir pan.) bei aktyvia išorine komunikacija.

Ateityje ir toliau bus siekiama glaudžiai bendradarbiauti su žiniasklaida, užtikrinti operatyvų informacijos teikimą, o rengiant pranešimus spaudai ir atsakymus akcentuoti geruosius aspektus bei e. paslaugų naudas. Taip pat analizuoti gautas užklausas ir pasirodžiusias publikacijas bei informaciją perduoti kitų skyrių specialistams, siekiant gerinti paslaugų kokybę ir klientų patirtis. Aktyviau inicijuoti ir pranešimus, kurie gerintų įvaizdį, pozicijuotų Įmonę kaip savo srities ekspertę.

- **Socialiniai tinklai.** Šiuo metu Įmonė valdo didžiausią auditoriją turinčias *Facebook* ir *Instagram* paskyras, kurios bendrai vienija apie 50 tūkst. asmenų auditoriją. Be šių platformų Įmonė valdo ir *Youtube* kanalą su beveik 8 tūkst. prenumeratorių bei *LinkedIn* paskyrą su 559 sekėjais. Vien *Facebook* vidutiniškai per mėnesį pasiekama apie 113 tūkst. vartotojų.

Pagrindinis komunikacijos tikslas visuose socialinių tinklų kanaluose – ne tik informuoti visuomenę apie teikiamas paslaugas, formuoti šiuolaikiškos ir draugiškos įmonės įvaizdį, bet ir skatinti skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų pardavimus.

Ateityje bus dar aktyviau vykdomas temų, auditorijos monitoringas, taip pritaikant komunikacines linijas pagal klientų poreikius. Toliau bus imamasi priemonių, kurios padėtų pasiekti ir sudominti kuo platesnę auditoriją, gerinti VĮ „Regitra“ įvaizdį nutolstant nuo nusistovėjusių stereotipų apie valstybės



įmonės. Numatoma organizuoti ir darbdavio įvaizdžio gerinimo projektą. Planuojama vykdyti daugiau kampanijų, orientuotų į e. paslaugų pardavimus, klientų išitraukimą į jų gerinimą. Taip pat Įmonė toliau sieks tapti pažangiu partneriu TP savininkams, būsimiems ir esamiems vairuotojams, teikiant patarimus ir įžvalgas, kaip pasiekti sėkmingų rezultatų egzaminuose, teisingai sudaryti pirkimo–pardavimo sutartis, apsaugoti savo interesus iš anksto ir taip išvengti nesąžiningų transporto priemonių pardavėjų ar pirkėjų.

Vidinė komunikacija

Darbuotojai, teikdami paslaugas ir bendraudami su artimaisiais, draugais bei pažįstamais, kuria Įmonės įvaizdį plačiaja prasme, todėl labai svarbu, kad jie jaustųsi Įmonės ambasadoriais. Šiam tikslui pasiekti darbuotojai turi žinoti, kas vyksta Įmonėje, suprasti Įmonės tikslus ir vadovautis bendromis Įmonės vertybėmis.

Vidinės informacijos sklaida vykdoma tiek tradiciniais tiesioginio bendravimo, tiek skaitmeniniais kanalais – intranetu, socialiniais tinklais, elektroniniu paštu.

Kuriant darnią organizacijos kultūrą būtina dar labiau skatinti ir, nepaisant fizinių atstumų, įtraukti darbuotojus į Įmonės organizuojamus socialinius projektus bei renginius, taip pat skatinti, kad kiekvienas Įmonės darbuotojas galėtų dar aktyviau realizuoti savo idėjas ir prisidėti prie darnios organizacijos kūrimo. Svarbu kurti ir puoselėti bendras organizacijos tradicijas, kurios stiprintų Įmonės vertybes ir ugdytų komandinę dvasią.



4.2. IŠORINIAI VEIKSNIAI

Įmonės veiklą galinčių paveikti išorinių veiksnių analizė atlikta pagal PESTAT modelį, struktūriškai analizuojant politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkosauginius ir teisinius veiksnius. Įmonė turi ribotas galimybes kontroliuoti ar tiesiogiai paveikti išorinių veiksnių pasireiškimą, todėl išorinių veiksnių analizė atliekama siekiant numatyti galimas veiklos pokyčių kryptis ir tinkamai reaguoti į aplinkos poveikį.

4.2.1. Politiniai veiksniai

Atsižvelgiant į Įmonės teisinį statusą bei teikiamų paslaugų pobūdį, politiniai veiksniai gali turėti reikšmingos įtakos tiek Įmonės veiklos organizavimui, tiek klientų poreikiams ar įpročiams, tiek vidinei ir išorinei Įmonės aplinkai. Politinius veiksnius galima skirstyti į vidaus politikos veiksnius, kuriems priskiriami šalies politikų ir institucijų priimami sprendimai, ir geopolitinius veiksnius, kurių kilmė peržengia valstybės sienas. Pagrindiniai galimi vidaus politikos veiksniai ir jų įtaka:

PASLAUGOS. Politiniai veiksniai, darantys įtaką administracinių paslaugų teikimui:

- Vykdamosios valdžios institucijos gali keisti reikalavimus administracinių paslaugų teikimo procesams, kuriuos Įmonė privalėtų įgyvendinti. Pavyzdžiui, 2020 metais įvestas automobilių registracijos mokestis, kurio surinkimą administruoja Įmonė, ir 2021 metais pradėtas taikyti SDK, pareikalavo papildomų Įmonės materialinių ir nematerialinių resursų.
- Reikalavimai užtikrinant viešąjį interesą išlaikyti patogų klientams paslaugų teikimo tinklą, palaikant nerentabilius Įmonės padalinius.
- Lūkesčiai paslaugų skaitmenizavimui (automatizavimui) gali viršyti Įmonės pasirengimą ir galimybes.

KLIENTAI. Politiniai veiksniai, darantys įtaką administracinių paslaugų gavėjams:

- Teisės aktais nustatomi reikalavimai, kuriuos turi įvykdyti paslaugos gavėjai. Griežtesni reikalavimai gali keisti klientų įpročius ir Įmonės paslaugų apimtį. Pavyzdžiui, nustatytas automobilių registravimo mokestis (kurio dydis nustatomas atsižvelgiant į automobilio keliamą taršą) nulėmė ir, tikėtina, dar kurį laiką lems mažesnę sandorių skaičių ir sumažėjusius klientų srautus.
- Valstybės parama galimiems administracinių paslaugų gavėjams. Pavyzdžiui, finansinė parama vairuotojų profesionalų kursams.
- Sprendimai, tiesiogiai nesusiję su Įmonės teikiamomis paslaugomis, tačiau lemiantys Įmonės kliento pasirinkimus. Pavyzdžiui, bendras transporto priemonių valdytojų apmokestinimas, mokestis už transporto priemonių taršą, finansinė išmoka elektromobilius perkantiems ar taršius automobilius utilizuoti atiduodantiems asmenims ir pan.

FINANSAI. Politiniai veiksniai darantys įtaką Įmonės finansiniams srautams:

- Didesnio pelningumo lūkesčiai valstybės valdomoms įmonėms. Šiuo metu valstybės Įmonei nustatytas lūkestis, kad Įmonės metinis grynas pelnas būtų ne mažesnis kaip 3,2 mln. eurų.
- Papildomų funkcijų, už kurias nėra nustatomas atlygis, delegavimas Įmonei. Pavyzdžiui, vairuotojų, praradusių teisę vairuoti transporto priemones, vairuotojo pažymėjimų saugojimas arba transporto priemonių registravimo mokesčio surinkimo administravimas ir pan.

Pažymėtinas ir šalies vyriausybės siekis atsisakyti valstybės įmonės statusą turinčių įmonių. Kitokio juridinio statuso (biudžetinės įstaigos ar akcinės bendrovės) suteikimas Įmonei taip pat gali lemti tam tikrus pokyčius Įmonės veikloje, darbuotojų samdyje, investicinių projektų finansavimo tvarkoje ir pan.

Geopolitiniai veiksniai, susiję su padėtimi kaimyninėse ir kitose užsienio valstybėse, taip pat gali turėti įtakos Įmonės veiklai, jos finansiniams rodikliams, veiklos apimtims ir pajamoms. Tai aktualiausia transporto priemonių registravimo paslaugų veiklai, kadangi Lietuvoje naudojamos transporto priemonės gali būti parduodamos ir į užsienio valstybes. Užsienio valstybių sprendimai, susiję su importo mokesčiais, importuojamų transporto priemonių amžiaus ar techninių savybių ribojimais, atsiliepia transporto priemonių pardavimo sandoriams Lietuvoje, kartu ir Įmonės teikiamų registracijos paslaugų apimtims.

Tiek šalies vidaus politikos, tiek geopolitinių veiksmų konkrečią galimą įtaką Įmonės veiklos rezultatams ir finansiniams rodikliams įvertinti ir apskaičiuoti sudėtinga, kol veiksnys nepasireiškia,

tačiau bendros tendencijos ir poveikio kryptys gali būti nuspėjamos. Didėjantys Įmonei tenkantys neapmokami įpareigojimai, griežtesni reikalavimai administracinių paslaugų teikimui ar papildomi valstybės lūkesčiai Įmonei, gali lemti bendro pelningumo mažėjimą.

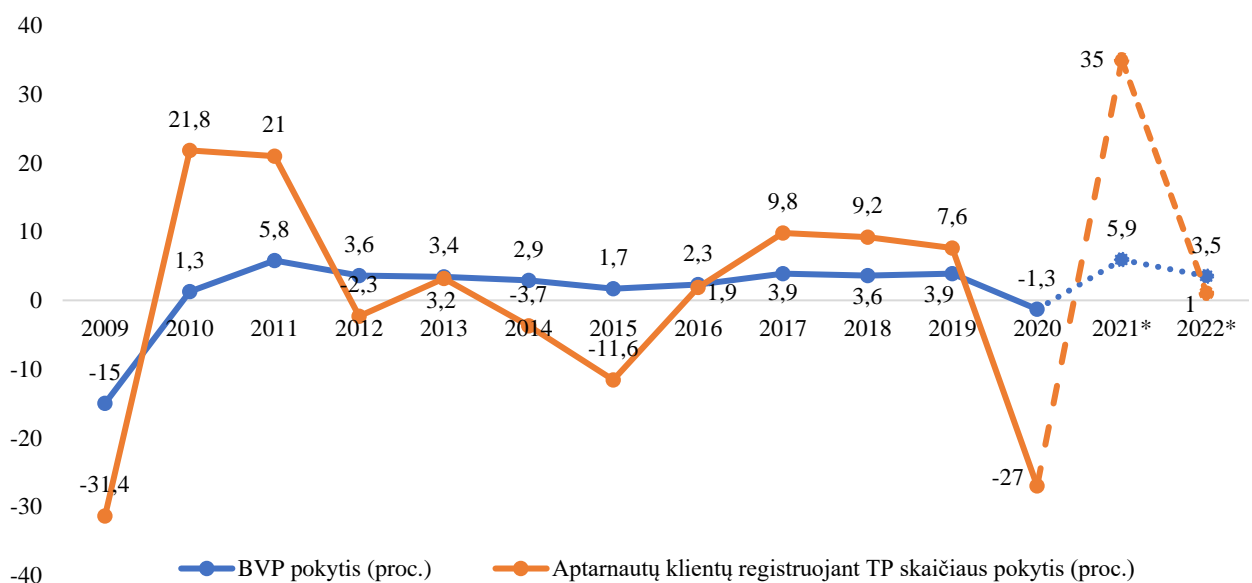
4.2.2. Ekonominiai veiksniai

Svarbiausias ekonominis veiksnys, tiesiogiai koreliuojantis su Įmonės veiklos rezultatais ir jų pokyčiais, yra šalies ūkio augimas ir bendrasis vidaus produktas (toliau – BVP). Vertinant pastarųjų metų makroekonominių rodiklių pokyčius pastebima, kad Įmonės finansiniai veiklos rezultatai kinta panašiomis tendencijomis. Didžiausia šalies ekonominio augimo ar nuosmukio įtaka pasireiškia transporto priemonių registracijos paslaugų kiekiui (9 pav.).

BVP augimas sudaro prielaidas ir didesnei šalies gyventojų perkamajai galiai, o padidėjus namų ūkių pajamoms, aktyvėja ir transporto priemonių prekybos rinka.

Lietuvos Banko 2021 m. rugsėjo pabaigoje parengtoje prognozėje numatoma, kad 2021 metais BVP augimas turėtų pasiekti 4,9 proc., o 2022 m. turėtų siekti 3,5 proc. (vietoje anksčiau planuoto 4,1 proc.).⁴

Tačiau jei dėl COVID-19 pasaulio šalims vėl tektų imtis neigiamai ūkį veikiančių priemonių ir realizuoti kitos išorinės rizikos, 2022 metais Lietuvoje galimas mažesnis BVP augimas ar netgi BVP kritimas.



* Prognozuojami rodiklių duomenys

9 pav. Šalies BVP ir Įmonės teikiamų registracijos paslaugų pokytis

Kiti ekonominiai veiksniai, galintys paveikti Įmonės veiklos rezultatus:

○ **Naftos kainų pokyčiai** – kainų didėjimas gali lemti transporto priemonių valdytojų poreikių pasikeitimus, galimą aktyvesnę transporto priemonių pirkimo-pardavimo sandorių sudarymą, siekiant įsigyti ekonomišką transporto priemonę.

⁴ <https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2021/09/27/lietuvos-bankas-karpo-bvp-augimo-prognozedidina-infliacijos-tikimybe>

- *Pinigų skolinimosi kaina* – paskolų palūkanų normos sumažėjimas ir stabilumas gali skatinti išsimokėtinais įsigyti ar veiklos nuomos pagrindais valdyti naujas transporto priemones tiek fizinius, tiek juridinius asmenis.
- *Bendras paslaugų ir prekių kainų augimas* – gali padidinti Įmonės išlaidas, įsigyjant veiklos vykdymui reikalingas prekes ir paslaugas.
- *Vidutinio šalies darbo užmokesčio augimas* – gali padidinti Įmonės darbo užmokesčio fondą ir sumažinti pelningumą.
- *Pastaruoju metu pasaulinę pramonę ištikusi elektroninių lustų krizė* ir jos sukeltas naujų transporto priemonių gamybos mažėjimas, tikėtina, lems mažesnę naujų transporto priemonių registravimo operacijų skaičių ir bendrą pirkimo-pardavimo sandorių mažėjimą.

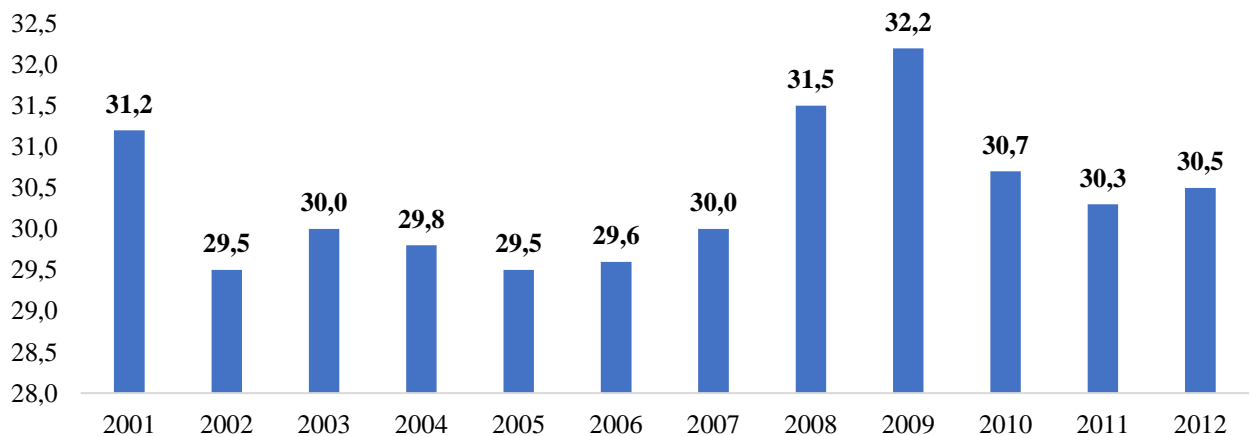
Didžiausią Įmonės patiriamų sąnaudų dalį sudaro darbuotojų atlyginimai, todėl šios išlaidų dalies kitimas reikšmingai įtakoja bendrąjį veiklos pelningumą. Pavyzdžiui, darbo užmokesčio fondo padidinimas 5 proc. Įmonės bendrąjį pelningumą sumažintų apie 1,7 proc.

4.2.3. Socialiniai veiksniai

Įmonės veiklai turi įtaką ir socialiniai veiksniai, tokie kaip demografiniai pokyčiai, gyventojų migracija, besikeičiantis požiūris į automobilius miestuose, viešojo transporto plėtra, dalijimosi transporto priemonėmis paslaugų populiarumas.

Demografiniai pokyčiai. Gimstamumo mažėjimo tendencija, vyravusi Lietuvoje prieš 18–20 metų (žr. 10 pav.), šiuo metu lemia mažėjantį potencialių pretendentų laikyti vairuotojo egzaminą skaičių, nes didžioji dalis atvykstančiųjų į egzaminus asmenų yra būtent 18–20 metų amžiaus. Realus egzaminavimo paslaugų poreikio padidėjimas tikėtinas, kai vairuotojo pažymėjimus gauti galės asmenys gimę 2008-2009 metais.

Gimusiųjų skaičius, tūkst.



10 pav. Gimstamumo Lietuvoje rodikliai 2001 – 2012 metais

Skaitmeninio raštingumo didėjimas. Siekdama didesnio teikiamų paslaugų patogumo savo klientams, Įmonė skatina skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų naudojimą ir kuria draugišką aplinką paslaugos suteikimui skaitmeniniu būdu. Skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų dalis pastaraisiais metais nuolat auga ir tikimasi pastovaus augimo ateityje. Atsižvelgiant į visuomenės skaitmeninio raštingumo didėjimą ir socialinius tyrimus, vis didesnę dalis šalies gyventojų teigiamai vertina galimybę paslaugą gauti skaitmeniniu būdu. Tai ypač išryškėjo Įmonei dirbant dėl COVID-19 paskelbto karantino sąlygomis, kai dauguma paslaugų, dėl kurių nėra būtinumo atvykti į Įmonės padalinį, buvo teikiamos tik skaitmeniniais kanalais.

Džiugina bendros skaitmeninio raštingumo didėjimo šalyje tendencijos ir ypač vyresnio amžiaus asmenų naudojimas skaitmeninėmis technologijomis. Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2020 m. duomenimis, 65-74 metų amžiaus grupėje internetu naudojosi net 46 proc. žmonių. Tai sudaro prielaidas Įmonės skaitmeninėmis paslaugomis naudotis vis didesnam šalies gyventojų skaičiui. Įmonės skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų naudojimo skatinimas ir ateityje bus viena pagrindinių veiklos kryptių.

Gyventojų migracija. Vidinė šalies gyventojų migracija į didžiuosius miestus didina transporto priemonių eismo intensyvumą ir sukelia naujus iššūkius miestų darniam judumui. Todėl didmiesčiuose vietos valdžia skatina naudotis viešuoju transportu, investuoja į dviračių infrastruktūros plėtrą bei suteikia palankias sąlygas automobilių dalijimosi paslaugoms vystytis. Šių priemonių imamasi siekiant sureguliuoti fizinių ir juridinių asmenų valdomų transporto priemonių skaičiaus augimą didžiųjų miestų gatvėse, dėl kurių kyla parkavimo, eismo spūsčių ir taršos problemų. Besikeičiantis gyventojų požiūris į alternatyvius



vietinių kelionių ir susisiekimo būdus, ateityje gali prisidėti ir prie Įmonės teikiamų paslaugų apimties tam tikro mažėjimo. Dar vienu tai lemiančiu veiksniu gali tapti valstybės vykdomi projektai, skatinantys utilizuoti savo netinkamus automobilius ir už tai gauti kompensaciją dviračiui, paspirtukui ar kitai elektrinei transporto priemonei.

Vairuotojų įpročiai. Kaip vieną iš svarbių socialinių problemų, galima paminėti neblaivius vairuotojus. Lietuvos kelių policijos duomenimis dėl neblaivių vairuotojų kaltės per 2021 m. 9 mėnesius įvyko 142 įskaitiniai eismo įvykiai, kurių metu žuvo 17 ir buvo sužeisti 175 eismo dalyviai (2020 m. šie skaičiai atitinkamai buvo 189 – 16 – 175). Žymiai daugiau neblaivių vairuotojų sulaikoma Kelių policijos reidų metu. Vien per 2021 m. 9 mėnesius išaiškinta daugiau nei 3000 transporto priemonės vairavusių neblaivių vairuotojų. Už šiuos ir kitus grubius kelių eismo taisyklių pažeidimus asmenims tam tikram terminui atimama teisė vairuoti transporto priemones. Visų sulaikytų vairuotojo pažymėjimų administravimą (apskaitą, saugojimą, gražinimą) vykdo VĮ „Regitra“.

Verslo subjektų poreikiai. Lietuvos įmonės aktyviai dalyvauja tiek vidinėje (šalyje), tiek išorinėje (užsienio valstybėse) prekių logistikoje. Didžiąją jos dalį sudaro krovininiais automobiliais pervežamos prekės. Todėl krovininių automobilių ir vilkikų vairuotojai yra viena iš labai paklausių profesijų, o jos siekiantiems asmenims sudaromos palankios sąlygos ją įgyti. Tai lemia ir Įmonės, kuri siekia sudaryti galimybę pretendams tinkamai ir greitai išlaikyti egzaminus, veiklos organizavimą. Tačiau Europos Sąjungoje patvirtinto Mobilumo paketo nuostatos gali reikšmingai paveikti šį sektorių – daug transporto logistikos įmonių savo veiklą perkelia į kaimynines šalis.

Būsimų vairuotojų lūkesčiai. Būsimiems vairuotojams, siekiantiems įgyti teisę vairuoti, tenka laukti eilėje į vairavimo teorijos ar praktikos egzaminus. 2021 m. į egzaminus užsiregistravę klientai

egzamino dienos laukė ilgiau, nei Įmonės nusistatytas siektinas egzamino laukimo laikas⁵. Pastebimos tendencijos, kad spartėjant gyvenimo tempui, klientai viešųjų ir administracinių paslaugų teikėjams kelia vis didesnius reikalavimus, siekia paslaugas gauti greičiau. Tačiau Įmonė nekelia sau tikslo maksimaliai trumpinti vairavimo egzamino laukimo laiką, o siekia išlaikyti jį maksimaliai stabilų metų bėgyje. Tą lemia kelios priežastys. Pirmiausia, tai egzaminų poreikio sezoniškumas (vasarą poreikis gerokai didesnis, be to pavasario-vasaros mėnesiais egzaminuojami kandidatai A (motociklų) kategorijai, o laikinam darbui priimti aukštos kvalifikacijos egzaminuotojus nėra galimybės. Antra, Įmonė siekia, kad egzamino neišlaikę asmenys turėtų tam tikrą laiko tarpą savo žinioms ar įgūdžiams pagerinti.

Šiuo metu Valstybės lūkesčiuose, susijusiuose su VI „Regitra“, nėra išreikšti lūkesčiai dėl klientų laukimo į teorijos ar praktikos egzaminus laiko trumpinimo arba siūlytino kitokio laukimo laiko nustatymo. Be to, siekimas trumpinti laukimo iki egzamino laiką, tikėtina, pareikalautų priimti daugiau darbuotojų, tuo pačiu padidintų Įmonės sąnaudas ir šios paslaugos kainą, kuri buvo nustatyta 2009 metais ir iki šiol nekeista.

4.2.4. Technologiniai veiksniai

Svarbiausi technologiniai veiksniai, lemiantys Įmonės veiklą:

Skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų plėtra

- Didėjantis elektroninių paslaugų naudojimas skatins sukurti ir tobulinti vieningą paslaugų portalą.
- Skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų procesai turės būti nuolat tobulinami ir prižiūrimi, kad paslaugos klientui būtų aktualios ir patogios.
- Klientams reikės nuolat priminti apie galimybę naudotis el. paslaugomis.

Informacinių sistemų tobulinimas

- Teikiamų paslaugų skaitmenizavimas nulems Įmonės informacinių sistemų atnaujinimo poreikį.
- Veiklos procesai ir atliekamos funkcijos persikels į elektroninę erdvę.
- Informacinių sistemų plėtra ir priežiūra reikalaus daugiau IT srities specialistų.

Registrų duomenų tvarkymas ir apsauga

- Didesnis dėmesys registruose esančių duomenų saugumo užtikrinimui.
- Patogių ir saugių sąsajų sukūrimas, siekiant sudaryti prieigas prie registrų duomenų valstybės institucijoms.
- Taikomi griežtesni reikalavimai užtikrinant asmens duomenų apsaugą teikiant registrų duomenis.

4.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai

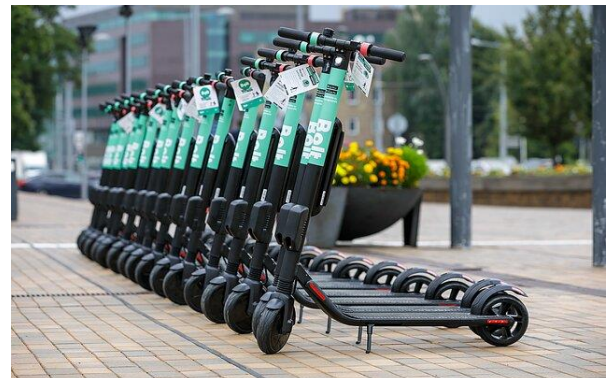
Įmonės vykdomai ūkinei veiklai aplinkos apsaugos reikalavimai ypatingos įtakos neturi, kadangi Įmonės tiesioginės veiklos pasekmės gamtos išsaugojimui nesukelia esminių rizikų. Tačiau

⁵ Šalyje paskelbus karantiną dėl COVID-19, visą 2021 m. pradžią Įmonė negalėjo teikti praktinio vairavimo egzaminų paslaugos. Nuo kovo 10 d. atnaujinus egzaminus, daug papildomo laiko buvo sugaištama siekiant įgyvendinti privalomas kliento ir egzaminuotojo saugumą užtikrinančias priemones, o tai lėmė mažesnę priimamų egzaminų skaičių. Nustatyti saugaus atstumo laikymosi ribojimai praktiškai per pusę sumažino į teorijos egzaminų klases egzaminui priimamų asmenų skaičių.

aplinkosauginiai veiksniai pastaruju metu tampa vis aktualesni ir, klimato kaitos kontekste, gali virsti įvairiais ribojimais vartojimui. Pagal Europos žaliąjį susitarimą siekiama iki 2050 metų pereiti prie neutralios klimatui ekonomikos, šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį sumažinant iki 95 proc., palyginti su 1990 metų lygiu. Transportui, kuriam tenka trečdalis šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijų, tai, tikėtina, taps dideliu iššūkiu, o kai kurios ES valstybės narės jau planuoja mažinti tradiciniais degalais varomų automobilių gamybos apimtis, siekdamos sureguliuoti anglies dioksido ir azoto oksido emisijas. Numatomi įvairūs mokesčiai taršioms transporto priemonėms ir siūlomos subsidijos keičiant taršų automobilių į draugiškesnę aplinkai.

Lietuvos vyriausybė taip pat siekia realaus proveržio mažinant išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį, taip pat mažinant oro taršą ir gerinant visuomenės sveikatą. Tam tikrų Motorinių transporto priemonių įstatymo nuostatų keitimas yra vienas iš būdų šiam tikslui pasiekti. Todėl numatomas tam tikras metinis TP apmokestinimas pagal šią TP keliamą taršą.

Lietuvoje taikomos subsidijos transporto priemonių savininkams, kurie atsisako taršių automobilių ir siekia juos pakeisti į mažiau taršius, lemia aktyvesnę senų transporto priemonių išregistravimą ir naujų transporto priemonių įsigijimą bei registravimą. Tuo pačiu tai didina Įmonės paslaugų poreikį transporto priemonių registracijos paslaugų srityje.



Statistika rodo, kad taikant skatinamąsias senų transporto priemonių atsisakymo programas, gyventojai noriai jomis naudojasi – per pastaruosius du metus senų automobilių utilizuota beveik dvigubai daugiau nei tuomet, kai skatinimo programos nebuvo vykdomos. Įmonės duomenimis, nebetinkamų eksploatuoti transporto priemonių skaičius, juos sunaikinant, pastaraisiais metais nuosekliai auga: 2018 m. sunaikinta 13 666 tokių transporto priemonių, 2019 m. – 15 317, 2020 m. – 26 560.

Tačiau šalyje skelbiamos akcijos, kuriose numatoma, kad atidavus sunaikinti seną transporto priemonę, jos savininkui suteikiama lengvata įsigyti elektrinį dviratį ar paspirtuką, gali daryti ir priešingą efektą, nes mažės bendras šalyje registruotų transporto priemonių skaičius, tuo pačiu, tikėtina, ir bendras naudotų transporto priemonių pirkimo – pardavimo sandorių skaičius.

4.2.6. Teisiniai veiksniai

Atsižvelgiant į Įmonės juridinį statusą bei įvertinus tai, kad Įmonė teikia administracines paslaugas, teisinių veiksnių įtaka Įmonės veiklai gali būti gana reikšminga. Įstatymų pakeitimais ir Vyriausybės nutarimais gali būti keičiamos nuostatos dėl klientų aptarnavimo teikiant administracines paslaugas, norminiais teisės aktais gali būti nustatomi reikalavimai viešojo administravimo subjektų vidaus administravimo veiklos efektyvumui. Esant tokio pobūdžio teisiniams pokyčiams, Įmonė privalės prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos. Įvertinus tai, Įmonė turėtų būti kviečiama ir aktyviau dalyvauti teisėkūros procesuose, kai rengiami teisės aktų pakeitimai, susiję su Įmonės teikiamomis paslaugomis.

Vienu iš pavyzdžių gali būti prieš kurį laiką Įmonei perduota funkcija tvarkyti vairuotojo pažymėjimus asmenų, kuriems atimta teisė vairuoti transporto priemones. Tačiau už šios paslaugos teikimą jokia kompensacija tuo metu nebuvo numatyta, ir pradėta taikyti tik gerokai vėliau.

Teisinė aplinka, kuri turi reikšmingą įtaką Įmonės veiklos sprendimams, ypač su transporto priemonių registracija susijusioje srityje, labai priklauso nuo politinių sprendimų ir pasireiškia gana dažniais transporto priemonių registravimą reglamentuojančių teisės aktų pakeitimais, dėl kurių tenka daryti dažnus šią veiklą užtikrinančių informacinių sistemų pertvarkymus, o tai gali neigiamai atsiliiepti ilguoju planavimo laikotarpiu Įmonės sprendimų tvarumui.

Vienas iš Įmonei aktualių teisinių veiksnių – Bendrojo duomenų apsaugos reglamento ir Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo nuostatų įgyvendinimas. Įmonė atlieka dviejų valstybės registru duomenų tvarkytojo funkcijas, todėl asmens duomenų apsaugai nuolatos skiriamas ypatingas dėmesys. 2018–2019 metais parengti ir patvirtinti svarbiausi teisės aktai, nustatantys duomenų teikimo tvarką ir papildomus reikalavimus, siekiant išvengti galimos asmens duomenų atskleidimo rizikos.

4.3. VIDINIŲ IR IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI IR FINANSINIAMS RODIKLIAMS

Tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių įtaką Įmonės veiklai ir finansiniams rezultatams daugeliu atvejų tiksliai kiekybiškai įvertinti sudėtinga dėl veiksnių įvairovės ir vienu kitiems daromos įtakos. Galima įvertinti veiksnio poveikio svarbą ir nuspėti veiksnio pasireiškimo tikimybę. Pavyzdžiui, prognozuojant pandemijos dėl viruso COVID-19 poveikį Įmonės veiklai, gaunamoms pajamoms ir kelių metų perspektyvai, reikėtų turėti duomenis apie tolesnę viruso plitimo tikimybę, viruso poveikį kitoms kaimyninėms šalims, kelionių apribojimus, finansinį poveikį šalies ekonomikai ir t.t. Bendru atveju suprantama, kad viruso įtaka verslui turės didesnę ar mažesnę neigiamą įtaką Įmonės veiklos finansiniams rodikliams.

Vidinių ir išorinių veiksnių galimo poveikio analizė pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksnių poveikis Įmonės veiklos rezultatams ir finansiniams rodikliams

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė ⁶
Vidiniai veiksniai			
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Darbuotojų darbo užmokestis sudaro didžiąją dalį Įmonės sąnaudų. <i>Atsižvelgiant į turimus duomenis ir įvertinus darbuotojų skaičių, galima prognozuoti, kad padidinus darbuotojų darbo užmokestį 5 proc., Įmonės sąnaudų pardavimo savikainoje padidėtų 0,55 mln. Eur arba 3 proc.</i>	Didelė	Vidutinė
Įmonės infrastruktūra	Didėjant skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis besinaudojančių klientų skaičiui vis mažiau asmenų atvyks į Įmonės klientų aptarnavimo padalinius. Įmonė turėtų siekti optimizuoti klientų aptarnavimo vietų skaičių ir atsisakyti nerentabilių padalinių. Tačiau administracinių paslaugų teikimas įpareigoja užtikrinti viešąjį interesą, todėl nerentabilių Įmonės padalinių išlaikymas gali būti prioritetiškai svarbus siekiant socialinės atsakomybės. Tokiu	Vidutinė	Didelė

⁶ Poveikio tikimybė: Didelė 75-100 proc.; Vidutinė 50-74 proc.; Nedidelė 25-49 proc.; Maža iki 24 proc.

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė ⁶
	<p>atveju, didėjantis atskirų Įmonės padalinių nerentabilumas tiesiogiai paveiktų bendrąjį Įmonės pelningumą.</p> <p><i>Šiuo metu galiojančiame transporto priemonių registravimo paslaugų kainoraštyje numatyta, kad už skaitmeniniu būdu suteiktas paslaugas imamas 20 proc. mažesnis mokestis. Todėl, pavyzdžiui, deklaravimo apie automobilio savininko pasikeitimą paslaugos, suteiktos skaitmeniniais kanalais, kaina yra 2,32, o atvykus į padalinį – 2,90 euro.</i></p> <p><i>Įvertinus vidutinį tokių operacijų skaičių per mėnesį (vidutiniškai – 20 488 operacijų) ir tai, kad elektronine paslauga naudojasi apie 60 proc. klientų, galima skaičiuoti, jog visiems klientams 100 proc. pasinaudojus paslauga skaitmeniniu būdu, Įmonė per mėnesį negautų apie 4 700 eurų pajamų. T. y. metinės pajamos už transporto priemonių išregistravimą sumažėtų apie 56 000 eurų.</i></p>		
Viešieji pirkimai	<p>Nepakankamas pirkimą inicijuojančių asmenų pasirengimas viešajam pirkimui (vėlavimas laiku inicijuoti pirkimą, netinkamas techninės specifikacijos parengimas) ir galimybė tiekėjams ginčyti viešojo pirkimo konkursų rezultatus, gali lemti kai kurių būtinų prekių ar paslaugų įsigijimo vėlavimą. Įmonės veiklai reikalingų išteklių trūkumas gali tiesiogiai paveikti veiklos rezultatus ir finansinius rodiklius, taip pat ir Įmonės įvaizdį.</p>	Didelė	Nedidelė
IT išteklių valdymas	<p>Įmonėje naudojamų skirtingomis technologijomis sukurtų IT sistemų įvairovė gali komplikuoti teikiamų paslaugų skaitmenizavimą ir plėtrą. Neturint galimybės vystyti skaitmeniniais kanalais teikiamas paslaugas ir siekti, kad jos būtų patogesnės klientams, prarandama veiklos efektyvumo didinimo nauda.</p>	Vidutinė	Nedidelė

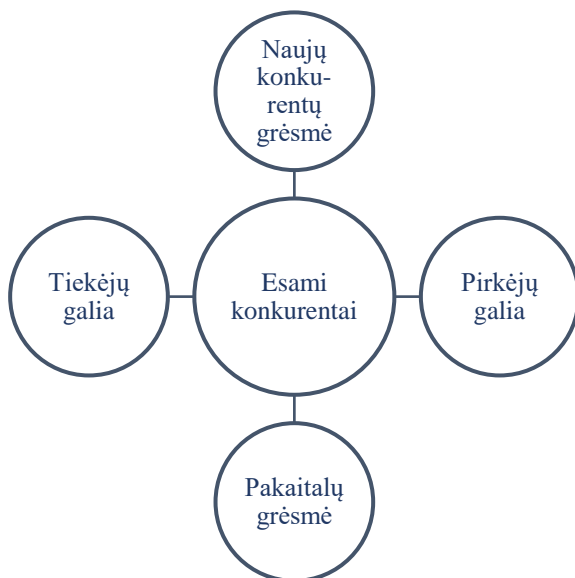
Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė ⁶
Komunikacijos valdymas	Įmonės teikiamų paslaugų viešinimo kampanijos ir kitos komunikacijos priemonės turi teigiamą įtaką klientų pasirinkimui dėl teikiamų paslaugų. Kryptingas reklaminių projektų vykdymas gali padėti Įmonei siekti numatytų tikslų ir daryti tam tikrą poveikį finansiniams rodikliams, pavyzdžiui, propaguojant užsakytų numerio lentelių ir dokumentų pristatymą į kliento namus bei renkantis kitas paslaugas, kurių pobūdis nėra valstybės nustatytų prievolių vykdymas.	Vidutinė	Didelė
Išoriniai veiksniai			
Politiniai veiksniai	<p>Įvairūs politiniai veiksniai ir sprendimai turi didelę įtaką Įmonės veiklos rezultatams ir finansiniams rodikliams. Papildomi specialieji įpareigojimai Įmonei, už kuriuos nenumatytas atlygis, mažina Įmonės pelningumą. Politiniai sprendimai, susiję su naujais reikalavimais transporto priemonėms ir (arba) jų vairuotojams, gali paveikti Įmonės pajamas tiek teigiamai, tiek neigiamai. Pavyzdžiui, papildomi draudimai, apribojimai seniems ir taršiams automobiliams galėtų paskatinti transporto priemonių savininkus įsigyti mažiau taršias transporto priemones ir lemtų didesnę pirkimo-pardavimo sandorių skaičių. Kvietimas į akciją vietoje seno automobilio gauti kompensaciją elektriniam dviračiui ar paspirtukui, gali mažinti bendrą šalies automobilių parką.</p> <p><i>Vidutiniškai kas mėnesį naudotų transporto priemonių pirkimo sandorius Lietuvoje sudaro apie 20 400 asmenų. Jei dėl priimtų politinių sprendimų (pritaikytų apribojimų, kasmetinio taršos mokesčio už senus automobilius įvedimo ir pan.) automobilių pardavimo-pirkimo sandorius sudarytų papildomai 5 proc. savininkų, tai būtų apie 1020 papildomų sandorių per mėnesį ir, priklausomai nuo registravimo/išregistravimo operacijų tipo bei būdo (atvykus į padalinį ar naudojantis e. paslauga), atitinkamai padidintų Įmonės gaunamas pajamas.</i></p> <p>Neigiamas pasekmes Įmonės finansiniams rezultatams lemia tokie politiniai veiksniai, kaip naujų funkcijų Įmonei delegavimas, nenumatant, kaip bus kompensuojamos išlaidos.</p>	Didelė	Didelė

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė ⁶
Ekonominiai veiksniai	Pagrindinis ekonominis veiksnys, kurio įtaka Įmonės veiklos rezultatams gana aiškiai išreikšta – bendrojo vidaus produkto (BVP) pokyčiai. Augant šalies ekonomikai ar prasidėjus recesijai, Įmonė sulaukia atitinkamai daugiau arba mažiau klientų.	Vidutinė	Didelė
Socialiniai veiksniai	Įvairūs socialiniai veiksniai gali daryti skirtingą poveikį Įmonės veiklai. Pavyzdžiui, gimstamumo mažėjimas prieš 18-20 metų šiuo metu lemia į vairavimo egzaminus atvykstančių asmenų skaičiaus mažėjimą ir mažesnes Įmonės pajamas. O bendra visuomenės vidinė ir išorinė migracija lemia mažesniuose rajonuose veikiančių Įmonės padalinių klientų skaičius kitimą. Tad dalies tokių padalinių rentabilumas ateityje gali mažėti sparčiau.	Vidutinė	Nedidelė
Technologiniai veiksniai	Didėjančios skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų apimtys ir didelis dėmesys asmens duomenų apsaugai reikalauja papildomų investicijų tiek fizinės, tiek programinės įrangos atnaujinimui, taip pat kvalifikuotų (ir brangiau apmokamų) IT specialistų. Trumpuoju planavimo laikotarpiu šios papildomos išlaidos gali neigiamai paveikti Įmonės finansinius rodiklius. Tačiau ilgainiui, sudarius palankias sąlygas skaitmeniniais kanalais teikiamoms paslaugoms, efektyvumas didėtų ir elektroninėje erdvėje teikiamos paslaugos būtų pigiau administruojamos. <i>Įmonės investicijas, o tuo pačiu ir patiriamas išlaidas, gali lemti valstybės arba Įmonės tvarkomų registrų valdytojo – Vidaus reikalų ministerijos – siekis padidinti registrų kibernetinį atsparumą ir fizinę apsaugą nuo galimų įsilaužimų ir gedimų.</i>	Maža	Vidutinė
Aplinkosauginiai veiksniai	Priimti politiniai sprendimai subsidijuoti įsigyjamas naujas ir mažiau taršias transporto priemones galėtų turėti tiesioginį poveikį transporto priemonių pardavimo apimtims, tuo pačiu ir Įmonės registracijos paslaugų skaičiui. Tačiau įsigaliojęs automobilių registravimo mokestis, renkamas atsižvelgiant į automobilių keliamą taršą, gali sukelti priešingą efektą – automobilių valdytojai nenorės parduoti senų automobilių ir juos naudoti ilgą laiką.	Vidutinė	Didelė

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė ⁶
	Įvykiai užsienio valstybėse, tokie kaip Astravo atominės elektrinės paleidimas, ir tikėtini pavojai, susiję su galima avarija elektrinėje, reikalauja papildomų veiksmų, numatant galimą susidariusios ekstremalios situacijos suvaldymą, bei suplanuotų priemonių, užtikrinančių Įmonės veiklos tęstinumą susidarius tokiai situacijai.	Didelė	Maža
Teisiniai veiksniai	Nustatyti papildomi reikalavimai dėl klientų aptarnavimo teikiant administracines paslaugas, tikėtina padidintų Įmonės patiriamas sąnaudas.	Maža	Maža

5. KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Įmonės konkurencinės aplinkos analizė atlikta remiantis Porterio penkių konkurencinių įtakų modeliu.



Esami konkurentai. Įmonės teikiamos paslaugos yra laikomos monopolinėmis, kadangi VĮ „Regitra“ vienintelė Lietuvoje atlieka transporto priemonių registravimą, vairuotojų egzaminavimą ir vairuotojo pažymėjimų išdavimą. Įmonė yra ir Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių bei Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių vairuotojų registrų tvarkytoja. Įmonė, vykdydama jai pavestas funkcijas, užtikrina viešąjį interesą, todėl šios veiklos perdavimas kitam viešojo administravimo subjektui būtų politinis sprendimas, kurio Įmonė negali paveikti.

Tam tikra konkurencija galima būtų įvardinti kai kurioms Įmonės teikiamoms paslaugoms reikalingų

11 pav. Įmonės konkurencinė aplinka

priemonių atžvilgiu. Kai kurioms kategorijoms praktikos vairavimo egzaminus, vadovaujantis teisės aktuose nustatytais reikalavimais, kandidatai gali laikyti ir ne su Įmonės turimomis transporto priemonėmis. Būsiami vairuotojai gali rinktis vairavimo mokyklų (A kategorijų egzaminams taip pat ir asmenines) transporto priemones egzaminavimui, todėl Įmonė praranda dalį pajamų, kurias galėtų gauti už šias paslaugas. Šiuo metu vairavimo egzaminus ne su Įmonės transporto priemone galima laikyti visoms kategorijoms išskyrus B kategorijai (išimtis – jei tokia transporto priemonė yra pritaikyta negalią turinčiam asmeniui). Pavyzdžiui, per 2021 metų 9 mėn. beveik 51 proc. atvejų pretendentai rinkosi egzaminą A, A1, A2, C, CE kategorijoms laikyti ne su Įmonės transporto priemone.

Kaip labai mažai tikėtiną konkurenciją galima įvardinti ir galimybę Lietuvos piliečiams vairavimo egzaminus išlaikyti ir vairuotojo pažymėjimą gauti kitoje šalyje. Toks vairuotojo pažymėjimo įsigijimo variantas yra itin sudėtingas pirmiausia todėl, kad egzaminus laikyti ir VP gauti galima tik nuolat atitinkamoje šalyje teisėtai gyvenantiems armenims. T. y. asmuo turi deklaruoti, jog gyvena

toje šalyje ne mažiau kaip 185 dienas per metus arba joje mokosi, studijuoja. Be to, trečiųjų šalių, kurioms šiuo metu priskiriama ir Didžioji Britanija, išduoti vairuotojo pažymėjimai keičiami į lietuviškus tik po Lietuvoje išlaikyto praktinio vairavimo egzamino.

Daugelyje užsienio šalių nėra patrauklus ir laukimo iki egzamino terminas, kurį pailgino dėl COVID-19 pandemijos galioję ar tebegaliojantys ribojimai. Pavyzdžiui, tiek Įmonės turimais, tiek viešai skelbiamais duomenimis vasaros pabaigoje laukimo į teorijos egzaminą laikas Nyderlanduose siekė 80 dienų, Vokietijoje – 35 dienas, Didžiojoje Britanijoje – virš 120 dienų, į praktikos egzaminą Nyderlanduose – 45 dienas, Didžiojoje Britanijoje – virš 160 dienų. Lietuvoje tuo metu egzamino teko laukti atitinkamai 23 dienas į teorijos egzaminą ir 30 dienų į praktikos egzaminą.

Naujų konkurentų grėsmė. Atsižvelgiant į tai, kad Įmonės vykdoma veikla tiesiogiai prisideda prie valstybės politinių ir socialinių tikslų siekimo, konkurencinės aplinkos sukūrimo tikimybė yra minimali, todėl naujų konkurentų grėsmė nėra vertinama kaip išorinis veiksnys, galintis turėti didelę reikšmę Įmonės veiklai. Tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad VĮ „Regitra“ vykdo kelių transporto priemonių ir jų vairuotojų registrų tvarkytojo funkcijas. Pastaraisiais metais svarbiausių šalies registrų valdymo ir tvarkymo funkcijos yra nuolat peržiūrimos ir registrų valdymo politinės nuostatos kinta. Jei bus siekiama koncentruoti registrų tvarkymo veiklą, Įmonei gali tekti dėl to konkuruoti su kitais registrų tvarkytojais. Nors Įmonės pajamos iš registrų duomenų teikimo sudaro tik apie 2 proc. visų pajamų, tačiau šios veiklos vykdymo perdavimas kitam subjektui turėtų ir kitų neigiamų pasekmių Įmonės veiklai ir veiklos plėtrai.

Pirkėjų galia. Pirkėjų galios įtaka nėra reikšminga ir nedaro esminės įtakos Įmonės veiklos rezultatams. Teikiamos paslaugos yra susijusios su valstybės nustatytais reikalavimais, todėl paslaugų gavėjai neturi galimybės tiesiogiai paveikti paslaugų kainų ar pakeisti paslaugos teikėją.

Pakaitalų grėsmė. Įmonės teikiamos paslaugos Lietuvos Respublikoje neturi galimų pakaitalų, todėl ši grėsmė nėra aktuali. Tačiau būtina pastebėti, kad Lietuvoje yra eksploatuojamos transporto priemonės, kurios registruotos kaimyninėse šalyse. Lietuvoje veikiančios juridiniai asmenys, turintys filialus kitose valstybėse, kartais renkasi įsigyti ir registruoti transporto priemones ne Lietuvoje. Tokį pasirinkimą dažniausiai lemia ne Įmonės teikiamų paslaugų kaina ar patogumas, bet kitų valstybių taikomos palankesnės mokestinės sąlygos įsigyjamos naujoms transporto priemonėms. Tai lemia dalies Įmonės pajamų netekimą, tačiau neturint patikimų duomenų, apie tokių transporto priemonių skaičių Lietuvoje, nėra galimybės nustatyti šio išorinio veiksnio įtakos Įmonės veiklai. Tikėtina, jog jis yra labai nežymus.

Tiekėjų galia. Visas Įmonei reikalingas prekes paslaugas ir darbus Įmonė įsigyja viešųjų pirkimų būdu. Rengdama viešuosius pirkimus Įmonė turi ribotą derybinę galią ir tiesiogiai labai menkai gali paveikti perkamų prekių, paslaugų ar darbų kainą. Be to, viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai įpareigoja dalį paslaugų ir prekių įsigyti iš tiekėjų, turinčių socialinės įmonės statusą.

Įmonės veiklai svarbiausi viešieji pirkimai yra susiję su transporto priemonių valstybinio registracijos numerio ženklų lentelių ir vairuotojo pažymėjimų gamybai skirtų kortelių įsigijimu. Įvertinus ankstesnių pirkimų patirtį, galima teigti, kad šio tipo prekių tiekėjų rinkoje yra pakankamai, ir dėl aktyvios konkurencijos tiekėjai neturi ypatingos galios nepagrįstai pakelti kainas.

Kai kuriais atvejais Įmonės tiekėjai gali turėti didesnę galią ir poveikį paslaugų kainoms, kai įsigyjamas unikalus produktas, o jo aptarnavimą, palaikymą ir priežiūrą gali užtikrinti tik vienas tiekėjas. Pavyzdžiui, įsigyjant naujos informacinės sistemos sukūrimo paslaugą arba perkant rinkoje jau esamą sistemą, reikia užsitikrinti ir sistemos palaikymo paslaugas, kurias dažniausiai gali teikti tik sistemos kūrėjas.



6. STIPRYBĖS, SILPNYBĖS, GALIMYBĖS IR GRĖSMĖS

Pagrindiniai atliktos aplinkos veiksnių įvertinimo metu nustatyti veiksniai apibendrinami SSGG analizėje.

Stiprybės – veiksniai, turintys teigiamą įtaką Įmonės veiklos rezultatams:

- *Pelninga veikla* suteikia Įmonei galimybę investuoti į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą ir elektroninių paslaugų plėtrą, leidžia planuoti investicinius projektus.
- *Išplėtotas klientų aptarnavimo tinklas* užtikrina paslaugų patogumą ir prieinamumą klientams.
- *Skaitmeniniais kanalais teikiamos paslaugos* sudaro galimybę klientams rinktis paslaugos suteikimo būdą ir taupyti laiką.
- *Aktyviai vykdomos korupcijos prevencijos priemonės ir darbuotojų mokymai šia tema* užtikrina skaidrią veiklą ir tinkamą paslaugų teikimą klientams.
- *Turimi žmogiškieji ištekliai, nuolatiniai darbuotojams skirti mokymai*, keliantys darbuotojų profesinių įgūdžių lygį, padeda Įmonės siekiamis Strategijoje užsibrėžtų tikslų.
- *Naudojami modernūs IT įrankiai* didina Įmonės vidaus administravimo procesų efektyvumą, dokumentų valdymo, viešųjų pirkimų organizavimo, personalo valdymo, finansinės apskaitos tvarkymo ir kitose srityse.
- *Įmonėje tvarkomų registrų duomenų dubliavimas* tarp pagrindinio ir atsarginio duomenų centrų (serverinių) užtikrina tvarkomų registrų ir kitų duomenų bazių veiklos tęstinumą galimų incidentų atveju.

Silpnybės – veiksniai, turintys neigiamą įtaką Įmonės veiklos rezultatams:

- *Mažas atskirų klientų aptarnavimo padalinių rentabilumas* verčia ieškoti papildomų sąnaudų mažinimo būdų, siekiant išlaikyti klientams patogų aptarnavimo tinklą.
- *Sudėtingas konkuravimas su privačiomis bendrovėmis* priimant į darbą ir išlaikant aukštos kvalifikacijos IT specialistus, kuriems privatus sektorius gali pasiūlyti aukštesnį atlygį ir geresnes darbo sąlygas.
- *Neįdiegtas procesinis valdymas* priimamus sprendimus veiklos tobulinimo klausimais orientuoja į funkcijų atlikimo gerinimą, o ne į rezultato siekimą.
- *Viešųjų pirkimų organizavimas* tam tikrais atvejais riboja Įmonei galimybę pasirinkti perkamas prekes ir paslaugas, užsitikrinti jų kokybę, kelia rizikas dėl sutarčių pasirašymo vėlavimo.
- *Nepakankami skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų reklama ir tokių paslaugų aiškumas* mažina skaičių klientų, kurie norimas paslaugas galėtų gauti skaitmeniniais kanalais, ir didina į padalinius tiesiogiai besikreipiančių klientų skaičių.
- *Pagrindinio vidinės informacijos sklaidos kanalo nedidelis populiarumas* mažina darbuotojų galimybę laiku gauti aktualią informaciją apie Įmonės veiklą, mažina jų įsitraukimo galimybes.

Galimybės – išoriniai veiksniai, galintys padėti Įmonei siekti užsibrėžtų tikslų:

- *Didėjantis visuomenės skaitmeninis raštingumas* sudaro prielaidas skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų plėtrai.
- *Esančios galimybės išnaudoti turimą infrastruktūrą* papildomų išorinių paslaugų teikimui sudaro prielaidas užtikrinti didesnę padalinių rentabilumą.
- *Politiniai sprendimai*, susiję su aplinkos apsauga, skatinantys atsisakyti taršių transporto priemonių, ir parama aplinkai draugiškam transportui galėtų padidinti transporto priemonių pirkimo ir pardavimo sandorių skaičių, kartu ir Įmonės pajamas iš transporto priemonių registracijos paslaugų.

Grėsmės – išoriniai veiksniai, turintys neigiamą įtaką Įmonės užsibrėžtų tikslų siekimui:

- *Įmonės statuso galimas keitimas į biudžetinę įstaigą gali kelti papildomas problemas ieškant naujų darbuotojų, ypač į IT sritį, kur tenka konkuruoti su privataus verslo siūlomu didesniu atlygiu už analogišką atliekamą darbą.*
- *Ivestas automobilių taršos mokestis tam tikrą laiką (dėl žmonių psichologijos) gali keisti asmenų norą bei galimybes pirkti-parduoti turimus automobilius, t. y. gali sumažinti sandorių skaičių, tuo pačiu ir transporto priemonių registracijos operacijų skaičių.*
- *Politiniai ir ekonominiai įvykiai pasaulyje (tokie, kaip prekybos su kai kuriomis šalimis ribojimas arba elektroninių lustų trūkumas, dėl kurio mažėja naujų automobilių gamyba) gali lemti tiek šalies gyventojų pajamų ir perkamosios galios, tiek transporto priemonių pasiūlos pokyčius, tuo pačiu ir Įmonės paslaugų poreikio kitimą.*
- *Nauja pandemijos COVID-19 banga ar kitokie masiniai susirgimai gali lemti ilgesnį nei Įmonė numato klientų laukimo į teorijos ir praktikos egzaminus laiką. Tą lemtų tiek galimi apribojimai žmonių skaičiui egzaminų klasėse, tiek papildomi reikalavimai darbuotojų ir klientų saugumui teorijos ir (arba) praktikos egzaminų metu. Neatmestina ir tokių paslaugų laikino sustabdymo galimybė.*
- *Užsienio valstybių politiniai sprendimai, ribojantys transporto priemonių importą, gali daryti neigiamą įtaką transporto priemonių paklausai Lietuvoje. Mažėjantis pirkimo ir pardavimo sandorių skaičius, lemtų Įmonės pajamų sumažėjimą už teikiamas transporto priemonių registracijos paslaugas.*
- *Šalyje taikomos priemonės dėl pandemijos COVID-19 ar panašios pandemijos gali paveikti gyventojų perkamąją galią, atitinkamai mažinti transporto priemonių pirkimo sandorių (ir registravimo operacijų) skaičių bei kitų Įmonės paslaugų poreikį.*
- *Veikianti Astravo atominė elektrinė Baltarusijoje ir tam tikra jos avarijos tikimybė. Tai gali kelti problemų, nes tiek pagrindinis, tiek atsarginis Įmonės tvarkomų duomenų centras (serverinės) yra Vilniaus mieste.*

SSGG analizės apibendrinimas

Vykdydama jai pavestas funkcijas, Įmonė visada siekia išnaudoti savo stiprybes bei galimybes, spręsti klausimus dėl nustatytų silpnybių panaikinimo ir pagal galimybę valdyti (pasirengti suvaldyti) galimas grėsmes.

Investavimas

Išnaudodama gauto pelno dalį, Įmonė kasmet investuoja į turimos ir naudojamos infrastruktūros atnaujinimą. Tokių investicijų tikslas – padidinti teikiamų paslaugų patogumą klientams, sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams. Dalį investicijų Įmonė buvo priversta skirti pasirengimui vykdyti valstybės jai skiriamas naujas funkcijas, tokias kaip transporto priemonių registravimo mokesčio administravimas, TPSAIS kūrimas ir administravimas. Šiuo metu didžiausios investicijos numatomos geresniam klientų aptarnavimui užtikrinti ir patogesniam skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų gavimui.

Paslaugos skaitmeniniais kanalais

Dalies teikiamų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę suteikia daug privalumų klientams, kuriems nebūtina vykti į padalinį, o norimas paslaugas galima gauti bet kuriuo paros metu. Tuo pačiu paprastėja situacija su Įmonės padalinių darbo laiko nustatymu – mažiau klientų nepatenkinti, kad padaliniai tam tikromis valandomis (pavyzdžiui, pietų pertraukos metu) ar dienomis nedirba. Teikdama, plėtodama ir reklamuodama skaitmeniniais kanalais teikiamas paslaugas, Įmonė tuo pačiu naudojasi bendru visuomenės skaitmeninio raštingumo didėjimu, nurodytu prie išorinių veiksnių.

Išplėtotas padalinių tinklas

Taip pat Įmonė ieško galimybių tinkamai ir efektyviau išnaudoti jos turimą išplėtotą klientus aptarnaujančių padalinių tinklą, teikti klientams naujas paslaugas.

Įmonės vadovybė ir darbuotojai siekia pagal galimybes spręsti veikloje nustatytas silpnības.

Tam, pavyzdžiui, peržiūrima ir įvertinama situacija su nepelningai dirbančiais padaliniais, koreguojamas jų darbo laikas (mažinant darbo dienų per savaitę skaičių) arba (ir) peržiūrimas padalinio darbuotojų skaičius. Esant poreikiui į mažą padalinį komandiruojami darbuotojai iš filialo centrinio padalinio ar kitos šio filialo grupės.

Organizacinės priemonės

Galimų grėsmių dėl COVID-19 pandemijos naujos bangos kilimo suvaldymui ir tinkamam vairuotojų egzaminavimo paslaugos teikimui užtikrinti Įmonė numato keisti teorijos egzaminų organizavimo tvarką ir asmenis į egzaminą priimti ne grupėmis, o nustatytais laiko tarpais po vieną. Taip užtikrinant mažesnę klientų būriavimąsi ir trumpinant bendrą vieno asmens aptarnavimui skiriamą laiką. Įmonė taip pat jau turi patirtį kaip tinkamai organizuoti praktinio vairavimo egzaminus, kai būtina maksimaliai sumažinti kliento ir egzaminuotojo tiesioginį kontaktavimą ir užtikrinti jų abiejų saugumą nuo galimo virusų perdavimo.

Pirkimų planavimas

Klausimai, susiję su problemomis organizuojant viešuosius pirkimus, sprendžiami rengiant ir nuolat atnaujinant viešuosius pirkimus Įmonėje reglamentuojančią tvarką, naudojant įdiegtą elektroninę pirkimų sistemą *EcoCost*, tinkamai planuojant numatomus pirkimus ir siekiant itin didelę reikšmę Įmonės veiklai turinčius pirkimus pradėti kuo anksčiau, nelaukiant galutinio termino. Tai leidžia sudaryti laiko rezervą nenumatytų aplinkybių ar tiekėjų teikiamų pretenzijų sprendimui.

Papildomas motyvavimas

Galimų grėsmių valdymui taip pat skiriama daug dėmesio. Pavyzdžiui, įvertinusi galimą grėsmę dėl IT specialistų trūkumo, Įmonės vadovybė ieško papildomų motyvavimo priemonių darbuotojams pritraukti ir išlaikyti. Parengtas ir patvirtintas nuotolinio darbo tvarkos aprašas, gerinamos kitos darbo sąlygos. Didelę pridėtinę vertę Įmonei kuriantiems darbuotojams arba kvalifikuotiems specialistams, jei tokios srities specialistų trūksta Lietuvos darbo rinkoje, gali būti skiriami tam tikra dalimi didesni atlyginimai.

Lankstus darbo grafikas

Užsienio valstybių priimamų sprendimų dėl transporto priemonių įvežimo, muitų politikos ir pan. Įmonė valdyti negali. Tačiau tokių situacijų atsiradimo galimybės nuolat vertinamos. Esant būtinumui, Įmonė gali naudoti lankstų kai kurių padalinių ir darbuotojų darbo grafiką, atitinkamai kiek sutrumpinti darbo laiką, klientus aptarnauti mažiau dienų per savaitę arba priešingai – paprašyti darbuotojų dirbti teisės aktų leidžiamus viršvalandžius.

Atsparumas kibernetinėms grėsmėms

Nuolat vertinamos Įmonės naudojamos informacinės sistemos, jų atitikimas nustatytiems poreikiams. Naujai sukurtos ar iš esmės patobulintos informacinės sistemos vertinamos atsparumo kibernetinėms grėsmėms požiūriu, atliekant praktinius įsilaužimo bandymų imitavimus. Tai turėtų tapti norma (taisykle) visoms naujai kuriamoms sistemoms prieš perduodant jas į gamybinę eksploataciją. Griežtėja požiūris ir į trečiąsias šalis – paaškęjus, kad sistemos diegėjas ar prižiūrintis išorinis paslaugų teikėjas negali užtikrinti reikiamo palaikymo, ieškoma alternatyvų pakeisti tiekėją arba visą sistemą.

Tvarkomų duomenų saugumas

Vienu iš aktualių klausimų yra Įmonės naudojamų serverių, duomenų saugyklų, serverinių ir juose esančių duomenų saugumas. Iš dalies jis išspręstas dėka atitolintoje vietoje įrengtų pagrindines IS

dubliuojančių sistemų, tačiau situacija su Registrų centro serveriais ir Astravo atominės elektrinės paleidimas kelia naujus iššūkius duomenų saugumo ir IS veiklos tęstinumo užtikrinimui avarijos atveju.

7. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

MISIJA	MES ESAME TAM, KAD Į EISMĄ PATEKTŲ TIK PASIRENĖ VAIUOTOJAI IR LEGALIOS TRANSPORTO PRIEMONĖS
VIZIJA	PAŽANGUS TRANSPORTO PRIEMONIŲ VALDYTOJŲ IR VAIUOTOJŲ PARTNERIS
VERTYBĖS	MOTYVACIJA INOVATYVUMAS BENDRADARBIAVIMAS ATSAKOMYBĖ

ĮMONĖS VEIKLOS STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI

**DIDINTI
PASLAUGŲ
TVARUMĄ
IR KOKYBĘ**

**KURTI
DARNIĄ
ORGANIZA
CIJĄ**

**UŽTIKRINTI
ĮMONĖS
VERTĖS
AUGIMĄ
AKCININKUI**

1. *Strateginis tikslas* –
**Klientų
pasitenkinimo
paslaugomis augimas**

2. *Strateginis tikslas* –
**Veiklos procesų
efektyvumo
didėjimas**

3. *Strateginis tikslas* –
**Inovatyvių ir
skaitmenizuotų
paslaugų teikimas**

4. *Strateginis tikslas* –
**Įmonės vertybėmis
pagrįstas
organizacinės kultūros
puoselėjimas**

5. *Strateginis tikslas* –
**Socialiai atsakingas
veiklos vykdymas**

6. *Strateginis tikslas* –
**Finansiškai rentabilus
veiklos vykdymas**

8. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR MATAVIMO RODIKLIAI

1. Strateginis tikslas – Klientų pasitenkinimo paslaugomis augimas

- 1.1. Uždavinys – Didinti klientų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe
- 1.2. Uždavinys – Gerinti paslaugų prieinamumą

2. Strateginis tikslas – Veiklos procesų efektyvumo didėjimas

- 2.1. Uždavinys – Standartizuoti procesus
- 2.2. Uždavinys – Didinti paslaugų teikimo ir palaikymo veiklos efektyvumą
- 2.3. Uždavinys – Gerinti duomenų tvarkymo kokybę ir patikimumą

3. Strateginis tikslas – Inovatyvių ir skaitmenizuotų paslaugų teikimas

- 3.1. Uždavinys – Projektuojant naujas arba atnaujinant esamas paslaugas vadovautis principu – paslauga, kurią galima maksimaliai skaitmenizuoti
- 3.2. Uždavinys – Kuriant naujas arba modernizuojant esamas paslaugas, vadovautis geraisiais vartotojo patirties ir vartotoją sąsajos kūrimo standartais
- 3.3. Uždavinys – Didinti skaitmenizuotų paslaugų naudojimą
- 3.4. Uždavinys – Gerinti informacijos apie skaitmenines paslaugas sklaidą

4. Strateginis tikslas – Įmonės vertybėmis pagrįstas organizacinės kultūros puoselėjimas

- 4.1. Uždavinys – Palaikyti Įmonės vertybėmis pagrįstą žmogiškųjų išteklių valdymą
- 4.2. Uždavinys – Gerinti vidinę komunikaciją

5. Strateginis tikslas – Socialiai atsakingas veiklos vykdymas

- 5.1. Uždavinys – Didinti veiklos skaidrumą
- 5.2. Uždavinys – Stiprinti bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis
- 5.3. Uždavinys – Ugdyti socialiai atsakingą elgseną

6. Strateginis tikslas – Finansiškai rentabilus veiklos vykdymas

- 6.1. Uždavinys – Užtikrinti klientų aptarnavimo tinklo rentabilumą ir efektyvų išteklių naudojimą

5 lentelė. Strateginių tikslų ir uždavinių vertinimo rodikliai

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Koordinuojantis padalinys ⁷
		2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	
Kryptis – Didinti paslaugų tvarumą ir kokybę						
01	Tikslas – Klientų pasitenkinimo paslaugomis augimas					
01-01	Teigiamai Įmonės paslaugas vertinančių klientų dalis, ne mažiau kaip, procentais ⁸	91	91	91	91	KAS
01-02	Skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis pasinaudojusių klientų, teigiamai vertinančių paslaugos patogumą, dalis procentais	74	76	78	80	KAS
01.01.	Uždavinys – Didinti klientų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe					
01-01-01	Informacijos centro teikiamų konsultacijų kokybė, procentais ⁹	75	78	80	82	KAS
01-01-02	Klientų, teigiančių, kad aptarnavimo kokybė fiziniuose paslaugų teikimo kanaluose išliko tokia pati ar pagerėjo, dalis procentais ¹⁰	40	42	44	46	KAS
01.02.	Uždavinys – Gerinti paslaugų prieinamumą					
01-02-01	Vidutinė laiko trukmė nuo egzaminuojamojo asmens užsiregistravimo laikyti egzaminą datos iki teorijos egzamino laikymo datos, ne ilgiau kaip, kalendorinėmis dienomis ¹¹	12	12	12	12	EVPIŠ
01-02-02	Vidutinė laiko trukmė nuo egzaminuojamojo asmens	21	21	21	21	EVPIŠ

⁷ Koordinuojantis padalinys: EVPIŠ – Egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo skyrius; FS – Finansų skyrius; ITD – Informacinių technologijų departamentas; KAS – Klientų aptarnavimo skyrius; KPP – korupcijos prevencijos pareigūnas; KO – kolegialus organas - valdyba; PDSS – Personalo ir darbuotojų saugos skyrius; SPVS – Skaitmeninių paslaugų valdymo skyrius; TPRS – Transporto priemonių registracijos skyrius; TVS – Turto valdymo skyrius; VPKVS – Veiklos planavimo ir kokybės valdymo skyrius.

⁸ Klientų pasitenkinimo tyrimas atliekamas pagal klausimyną, kuris suderintas su Vidaus reikalų ministerija 2017 metais.

⁹ Nuo 2022 metų bus atliekami kokybiniai vertinimai, perklausant tam tikrą skaičių ICE darbuotojų pokalbių. Pagal sudarytą metodiką pokalbiai bus vertinami, patikrinant ar atitinka nustatytiems reikalavimams. Siekiama, kad perklausius atrinktą skaičių pokalbių, iš jų būtų ne mažiau kaip 75 proc., kuriems jokių trūkumų nenustatyta.

¹⁰ Klientų pasitenkinimo tyrime yra vienas klausimas, kuriuo klausiama: Ar aptarnavimo kokybė pagerėjo? Klientas gali atsakyti, kad pagerėjo, kad nepasikeitė arba kad pablogėjo. Siekiama, kad atsakiusiųjų „nepasikeitė“ ar „pagerėjo“ 2022 m. būtų ne mažiau kaip 40 proc.

¹¹ Įmonė numachiusi optimalų galimą laukimo į egzaminus laiką ir nesiekia šio rodiklio trumpinimo. Rodiklio įgyvendinimas vertinamas nustatant atlygį Įmonės vadovui.

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Koordinuojantis padalinys ⁷
		2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	
	užsiregistravimo praktiniam vairavimo egzaminui datos iki egzamino laikymo datos, ne ilgiau kaip, kalendorinėmis dienomis ¹²					
01-02-03	Klientus tiesiogiai įtakančių IT incidentų, nesusijusių su išoriniais informacijos teikėjais, vidutinis suvaldymo laikas, ne daugiau kaip, minutėmis	100	90	80	60	ITD
01-02-04	Paslaugų pasiekiamumas išoriniuose paslaugų teikimo portaluose procentais ¹³	99,0	99,2	99,4	99,7	ITD
01-02-05	Vidutinis kliento skambučio į Informacijos centrą laukimo laikas, minutėmis	4,30	4,00	3,40	3,20	KAS
01-02-06	Iš anksto užsiregistravusių klientų, kurie apsilankė padalinyje ne vėliau kaip per dvi darbo dienas nuo registracijos, dalis procentais	60	63	66	69	KAS
02	Tikslas – Veiklos procesų efektyvumo didėjimas					
02-01	Supaprastinta teikiamų paslaugų (paslaugų procesų) arba sumažinta paslaugų administracinė našta, paslaugų skaičius	3	3	3	3	TPRS, EVPIS, KAS, SVPS
02.01.	Uždavinys – Standartizuoti procesus					
02-01-01	Padalinių skaičius, kuriuose suvienodinti klientų aptarnavimo principai transporto priemonių registracijos paslaugoms	16	28	39	39	KAS
02-01-02	Padalinių skaičius, kuriuose suvienodinti klientų aptarnavimo principai vairuotojo pažymėjimo išdavimo paslaugoms	16	21	28	28	KAS

¹² Įmonė numachiusi optimalų galimą laukimo į egzaminus laiką ir nesiekia šio rodiklio trumpinimo. Rodiklio įgyvendinimas vertinamas nustatant atlygį Įmonės vadovui.

¹³ Laikas, kai portalas nepasiekiamas. Pavyzdžiui, 2022 metais galima toleruoti tik iki 1% laiko, kai paslaugų portalas yra nepasiekiamas dėl techninių gedimų.

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Koordinuojantis padalinys ⁷
		2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	
02-01-03	Egzaminų centrų, kuriuose veikia naujas teorijos egzaminų modelis, skaičius	12	12	12	12	EVPIŠ
02.02.	Uždavinys – Didinti paslaugų teikimo ir palaikymo veiklos efektyvumą					
02-02-01	Informacijos centro darbuotojų vidutinis produktyvumas procentais ¹⁴	45	47	50	52	KAS
02-02-02	Teorijos egzaminų klasių užimtumo didėjimas procentais ¹⁵	10	10	10	10	EVPIŠ
02-02-03	Darbuotojus tiesiogiai įtakojančių aukšto lygio IT incidentų, nesusijusių su išoriniais informacijos teikėjais, vidutinis suvaldymo laikas, ne daugiau kaip, minutėmis	100	90	80	60	ITD
02.03.	Uždavinys – Gerinti duomenų tvarkymo kokybę ir patikimumą					
02-03-01	Viešajam saugumui svarbių valstybės registro duomenų įvedimo tikslumas, ne mažiau kaip, procentais ¹⁶	91	92	93	94	TPRS
03	Tikslas – Inovatyvių ir skaitmenizuotų paslaugų teikimas					
03-01	Skaitmeniniais kanalais suteiktų paslaugų dalis, nuo visų teikiamų paslaugų, procentais ¹⁷	10	15	20	25	VPKVS
03.01.	Uždavinys – Projektuojant naujas arba atnaujinant esamas paslaugas vadovautis principu – paslauga, kurią galima maksimaliai skaitmenizuoti					
03-01-01	Maksimaliai skaitmenizuotų paslaugų dalis, procentais ¹⁸	15	20	25	30	ITD
03.02.	Uždavinys – Kuriant naujas arba modernizuojant esamas paslaugas, vadovautis geraisiais vartotojo patirties ir vartotojo sąsajos kūrimo standartais					
03-02-01	Vidutinis paslaugos teikimo laikas skaitmeniniuose	7:10	7:00	6:50	6:40	SVPS

¹⁴ Laikas, kai informacijos centro darbuotojas kalbėjo. Skaičiuojama dalis pokalbių laikų santykiu su prisijungimo laiku.

¹⁵ Palaipsniui diegiant naują teorijos egzaminų modelį tikimasi, kad daugiau klientų per vieną valandą galės laikyti egzaminą. Skaičiavimas vyks per kompiuterinę darbo vietą.

¹⁶ Skaičiuojama naujai įvestų Kelių transporto priemonių registro objektų, kuriuose nėra klaidų, dalis.

¹⁷ Vertinamos paslaugos, suteiktos skaitmeniniais kanalais, nuo visų paslaugų, netgi tų, kurios nebus teikiamos skaitmeniniais kanalais. Rodiklis parodys bendrą skaitmeninį paslaugų lygį.

¹⁸ Siekiama skaitmenizuoti ir paslaugos suteikimą atlikti be darbuotojo įsikišimo, t. y. ten kur įmanoma, viską padaro sistema. Šis rodiklis ir parodys, kokia yra maksimaliai skaitmenizuotų paslaugų dalis, nuo tų, kurios gali būti maksimaliai skaitmenizuotos. 2022 metais sudarius paslaugų katalogą bus įvertintas lygis.

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Koordinuojantis padalinys ⁷
		2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	
	paslaugų portaluose, minutės : sekundės					
03-02-02	Seansų atmetimo rodiklis (kurių metu nebuvo jokios sąveikos su portalo puslapiu), procentinė dalis	17,0	16,5	16,0	15,5	SVPS
03.03.	Uždavinys – Didinti skaitmenizuotų paslaugų naudojimą					
03-03-01	Skaitmeniniais kanalais suteiktų paslaugų dalis, procentais ¹⁹	26	28	30	32	VPKVS
03-03-02	Transporto priemonių registravimo paslaugų, suteiktų skaitmeniniais kanalais, dalis, ne mažiau kaip, procentais ²⁰	37	39	40	41	TPRS
03-03-03	Vairuotojo pažymėjimų išdavimo paslaugų, suteiktų skaitmeniniais kanalais, dalis, ne mažiau kaip, procentais	31	32	33	35	EVPIŠ
03.04.	Uždavinys – Gerinti informacijos apie skaitmenines paslaugas sklaidą					
03-04-01	Naudotojų, kurie inicijavo bent vieną paslaugos gavimo seansą iš įmonės internetinės svetainės, augimas, proc.	5	5	5	5	SVPS
Kryptis – Kurti darnią organizaciją						
04	Tikslas – Įmonės vertybėmis pagrįstas organizacinės kultūros puoselėjimas					
04-01	Pozityvios darbo aplinkos indeksas, balais ²¹	-	5,5	-	-	PDSS
04.01.	Uždavinys – Palaikyti įmonės vertybėmis pagrįstą žmogiškųjų išteklių valdymą					
04-01-01	Darbuotojų savanoriška kaita, ne daugiau kaip, procentais	10	10	10	10	PDSS
04.02	Uždavinys – Gerinti vidinę komunikaciją					
04-02-01	Įmonės darbuotojų, patenkintų vidine komunikacija, didėjimas, procentais	5	5	5	5	PDSS
05	Tikslas – Socialiai atsakingas veiklos vykdymas					

¹⁹ Rodiklis, nustatytas Valstybės lūkesčiuose. Skaičiuojama vadovaujantis ABC metodikoje sudarytu paslaugų sąrašu. Vertinamas skaitmeninių paslaugų kiekis nuo visų paslaugų, kurios šiuo metu gali būti teikiamos skaitmeniniais kanalais.

²⁰ Neskaiciuojamos paslaugos, kurios šiuo metu nėra teikiamos skaitmeniniais kanalais (kai reikalinga nustatyti transporto priemonės tapatumą, kilmės dokumentų originalumą).

²¹ Rodiklis skaičiuojamas remiantis VRM atliekamo tyrimo duomenis. Tyrimas vykdomas kartą per 2-3 metus.

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės				Koordinuojantis padalinys ⁷
		2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	
05-01	Gerosios valdysenos rodiklis, balais ²²	A	A+	A+	A+	VPKVS
05.01	Uždavinys – Didinti veiklos skaidrumą					
05-01-01	Gerosios valdysenos indekso vertinimas korupcijos prevencijos srityje, balais	A	A+	A+	A+	KPP
05-01-02	Įmonės atsparumo korupcijai lygis, balais	0,85	0,9	0,9	0,9	KPP
05.02	Uždavinys – Stiprinti bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis					
05-02-01	Gerosios valdysenos indekso vertinimas kolegialių organų įsitraukimo veikloje, balais	A-	A	A+	A+	KO
05-02-02	Socialinių partnerių pasitenkinimo bendradarbiavimu su Įmone gerėjimas, procentais ²³	-	5	5	5	VPKVS
05.03	Uždavinys – Ugdyti socialiai atsakingą elgseną					
05-03-01	Gerosios valdysenos indekso vertinimas darnumo srityje, balais	B+	A-	A	A+	VPKVS
05-03-02	Vidutinė vienos Įmonėje naudojamos M1 klasės transporto priemonės CO ² reikšmė pagal WLTP, g/km ²⁴	124	122	121	120	TVS
Kryptis – Užtikrinti Įmonės vertės augimą akcininkui						
06	Tikslas – Finansiškai rentabilus veiklos vykdymas					
06-01	Pardavimų pajamos, mln. eurų	25,12	26,17	26,89	27,05	FS
06.01	Uždavinys – Užtikrinti klientų aptarnavimo tinklo rentabilumą ir efektyvų išteklių naudojimą					
06-01-01	Grynasis pelnas, mln. eurų	2,36	2,72	3,26	3,34	FS
06-01-02	ROE (koreguota nuosavybės grąža), procentais	15,25	17,44	20,21	20,36	FS
06-01-03	EBITDA, mln. eurų	4,66	5,05	5,71	5,82	FS

²² Gerosios valdysenos rodiklį skaičiuoja Valdymo koordinavimo centras (VšĮ VKC) ir kasmet apibendrina visoms valstybės valdomoms įmonėms. Rodiklis apima daug sričių: ir korupciją, ir darnumą, ir valdymo organų veiklą, ir strateginį planavimą.

²³ Pirminė pasitenkinimo reikšmė bus nustatyta parengus ir socialiniams partneriams pateikus klausimyną. Vėlesniais metais planuojamas rodiklio gerėjimas.

²⁴ Įmonė neturi galimybių laisvai pasirinkti vairuotojų egzaminavimui naudojamų transporto priemonių, nes 2006 m. gruodžio 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2006/126/EB dėl vairuotojo pažymėjimų numato, kad vairuoti transporto priemonę su rankine pavarų dėže galima tik išlaikius vairavimo įgūdžių bei elgsenos patikrinimo egzaminą transporto priemone, kurioje yra rankinė pavarų dėžė.

9. IŠTEKLIAI

9.1. Žmogiškieji ištekliai

2021 metų birželio 30 d. sąrašinis darbuotojų skaičius Įmonėje buvo 543.

Didžioji dalis darbuotojų (39 %) dirbo transporto priemonių registracijos srityje, 25 % – egzaminavimo srityje, 5 % – vairuotojo pažymėjimų išdavimo srityje, 5 % – informacijos teikime, o 26 % – kitose srityse (administracinėje veikloje, IT ir pan.).

Įmonės darbuotojų skaičius ir jų profesinės kompetencijos pakankamos ir nuolat vertinamos, kad strategijoje numatyti uždaviniai būtų įvykdyti. Siekiant nuolatinio darbuotojų profesinio tobulėjimo, pagal VĮ „Regitra“ generalinio direktoriaus kasmet tvirtinamus planus, darbuotojams organizuojami bendrųjų, profesinių bei vadovavimo ir lyderystės kompetencijų kėlimo mokymai. Po profesinių mokymų gali būti tikrinamos darbuotojų profesinės žinios ir sugebėjimai.

9.2. Finansiniai ištekliai

Įmonės finansinius išteklius sudaro pajamos, gaunamos už Įmonės suteiktas paslaugas.

Įmonės teikiamų administracinių paslaugų įkainius nustato Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras, vadovaudamasis „Atlyginimo už viešąsias ir administracines paslaugas dydžio nustatymo kriterijų aprašu“, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. rugpjūčio 5 d. nutarimu Nr. 826 „Dėl Atlyginimo už viešąsias ir administracines paslaugas dydžio nustatymo kriterijų aprašo patvirtinimo“.

Be to, Įmonė teikia ir kai kurias nemonopolines (komercines) paslaugas, kurių įkainius savo įsakymais nustato Įmonės generalinis direktorius.

Pagal teikiamų paslaugų rūšis Įmonės pajamos apytiksliai pasiskirsto taip: transporto priemonių registravimas ir valstybinio registracijos numerio ženklų išdavimas – apie 64 procentus, vairuotojų egzaminavimas (įskaitant egzaminų TP nuomą) – apie 20 procentų, vairuotojo pažymėjimų išdavimas – apie 12 procentų, kitos paslaugos (duomenų teikimas, patalpų nuoma ir kt.) – apie 4 procentus.

Strategijoje keliamiems tikslams ir atitinkamiems uždaviniams įgyvendinti Įmonė turi galimybę naudoti Įmonės turimas, skolintas ir kitas teisėtai gautas lėšas.

9.3. Materialiniai ištekliai

Įmonės vykdomai veiklai reikalingos patalpos, automobilių stovėjimui ir jų identifikavimui bei vairuotojų egzaminavimui skirtos aikštelės yra nuomojamos iš ūkio subjektų arba patikėjimo teise naudojamosi valstybei priklausančiomis patalpomis ir aikštelėmis.

Įmonė visiškai apsirūpina veiklai būtinomis transporto priemonėmis. Atsižvelgiant į ekonominę naudingumą, didžioji jų dalis nuomojama, kita dalis įsigyjama Įmonės savininko, t. y. valstybės nuosavybėn. Įmonė naudoja ir pagal poreikį atnaujina naudojamą IT techninę ir programinę įrangą. Tai leidžia užtikrinti sklandų klientus aptarnaujančių padalinių darbą, kokybišką paslaugų teikimą ir būtinų duomenų išsaugojimą bei saugumą.

Įmonės turimi materialiniai ištekliai yra pakankami tinkamai įgyvendinti strategijoje numatytus tikslus bei uždavinius. Įmonė nuolat investuoja į materialiuosius išteklius, atlieka naudojamų patalpų einamuosius remontus, prižiūri transporto priemones bei praktikos egzaminams naudojamas aikšteles.

10. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

Iškeltiems strateginiams tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti Įmonė ne tik planuoja reikiamus išteklius, tačiau siekia įvertinti ir galimus pavojus, kuriems pasireiškus tektų atlikti papildomą veiklos vertinimą bei patvirtinti pavojų valdymo priemones ir principus.

Atsižvelgiant į atliktą aplinkos veiksnių analizę ir nustatytus vidinius bei išorinius veiksnius, lemiančius Įmonės veiklą, išskiriami šie svarbiausi galimi pavojai, kurių pasireiškimas tiesiogiai įtakotų Įmonės veiklą:

- **Klientų aptarnavimo tinklo rentabilumo mažėjimas.** Įmonė, užtikrindama savo teikiamų paslaugų patogumą klientams, šiuo metu visoje šalyje turi 39 padalinius, kuriuose aptarnaujami klientai. Pastebima, kad kai kurių padalinių rentabilumas mažėja ir planuojamu laikotarpiu jų veikla gali tapti arba jau yra nuostolinga. Didėjant skaitmeninių paslaugų apimtims ir keičiantis klientų įpročiams, padaliniuose teikiamų paslaugų poreikis ir klientų srautai, tikėtina, dar labiau sumažės.

Įmonė, suprasdama, kad dalis klientų renkasi gauti paslaugą klientų aptarnavimo padalinyje, o ne skaitmeniniu būdu, be to yra paslaugų, kurių skaitmeniniu būdu teikti nėra galimybės, siekia išlaikyti esamą klientų aptarnavimo tinklą.

Mažėjant bendram Įmonės pelningumui pirmiausia bus ieškoma būdų, kaip sumažinti patiriamas sąnaudas, peržiūrint patalpų nuomos sąlygas, trumpinant padalinių darbo laiką, ar tam tikras paslaugas koncentruojant tik didesniuose padaliniuose.

Taip pat, daugėjant skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų skaičiui, bus siekiama paskirstyti darbo krūvį, susijusį su prašymų nagrinėjimu ir sprendimų priėmimu, atsižvelgiant į padalinių užimtumą.

- **Duomenų tvarkymo kokybės ir saugumo užtikrinimas.** Įmonė yra Kelių transporto priemonių registro ir Kelių transporto priemonių vairuotojų registro tvarkytoja. Registrų duomenys tvarkomi, saugomi ir jais disponuojama teisės aktuose nustatyta tvarka. Atsižvelgiant į tai, kad registrų duomenys yra susiję su asmens duomenimis, jų teikimui ir tvarkymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Įsigaliojus Bendrajam duomenų apsaugos reglamentui ir nacionaliniams teisės aktams, kuriuose numatoma griežta atsakomybė už netinkamą duomenų tvarkymą, gali kilti pavojus, susijęs su neteisėtu asmens duomenų atskleidimu.

Siekdama išvengti neigiamų pasekmių dėl duomenų tvarkymo, Įmonė reglamentuoja duomenų teikimo procesus, numato duomenų teikimo būdus. Patvirtintas Duomenų teikimo tvarkos aprašas, kuriame nustatyta, kas ir koku būdu gali gauti registrų duomenis, bei nustatyta, koku būdu bus identifikuojama besikreipiančių asmenų tapatybė, kad nekiltų duomenų pateikimo netinkamam subjektui rizika. Taip pat sudaryta sutartis su Duomenų apsaugos pareigūno funkciją atliekančiu subjektu, prižiūrinčiu Įmonės rengiamus teisės aktų projektus, kurie susiję arba gali būti susiję su duomenų teikimo procesu.

- **Kvalifikuotų specialistų stoka.** Įmonei sudėtinga pasiūlyti konkurencingą atlygį IT srities specialistams bei visų sričių vadovams, atitinkamai išlaikyti esamus šių sričių darbuotojus. Atsižvelgiant į tai, kad planuojamu laikotarpiu Įmonė siekia skatinti skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų naudojimą ir vystyti „draugiškas“ klientams paslaugas, kvalifikuotų IT specialistų poreikis nuolat didės. Neturint pakankamų žmogiškųjų išteklių, skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų vystymas taptų sudėtingu iššūkiu ir planuojami rezultatai nebūtų pasiekti. Siekiant suvaldyti šį pavojų ir sumažinti pasireiškimo tikimybę, patvirtinta darbo apmokėjimo sistema, kuri leidžia Įmonei būti lankstesnei rinkoje ieškant trūkstamų pareigybių. Kartu ieškoma ir kitų sprendimų, kurie leistų pritraukti ir išlaikyti IT specialistus bei įvairių sričių vadovus.

- **Šalies ūkio augimo tendencijos ir galima COVID-19 pandemijos įtaka.** Remiantis atliktos aplinkos veiksnių analizės duomenimis, bendrojo vidaus produkto pokyčiai labiausiai lemia transporto priemonių registravimo paslaugų apimtį. Didėjant šalies ūkio augimui, teikiamų paslaugų apimtys didėja ir Įmonė gauna daugiau pajamų. Tačiau dėl tebesitęsiančios pandemijos COVID-19

sukelto dalies įmonių pajamų kritimo, galimas Įmonės teikiamų paslaugų poreikio mažėjimas. Tokiu atveju Įmonė būtų priversta ieškoti būdų, kaip sumažinti išlaidas. Tam gali būti taikomi ir nepopuliarūs sprendimai – trumpinamas padalinių darbo laikas, keičiamas darbuotojų darbo režimas.

11. SOCIALIAI ATSAKINGA ĮMONĖ

Darnaus vystymosi principai ir prioritetai

Darnus vystymasis – modernios ir atsakingos valstybės bei jos visuomenės raidos kelias, kuris remiasi trimis lygiavertėmis politikos sritimis – aplinkos apsauga, ekonominiu vystymusi ir socialine gerove.

Patys bendriausi darnaus vystymosi tikslai yra patvirtinti Jungtinių Tautų Organizacijoje (toliau – JTO). 2015 m. rugsėjo 25 d. šiuos tikslus JTO narės, tarp jų ir Lietuva, įsipareigojo įgyvendinti iki 2030-ųjų. Septyniolika apibendrintų darnaus vystymosi tikslų nukreipti būtent į minėtus tris pagrindinius aspektus: socialinį, aplinkosauginį ir ekonominį.

Siekiant užtikrinti ilgalaikę ir kryptingai formuojamą tvarią socialiai atsakingos Įmonės veiklos praktiką, parengta ir 2020 m. patvirtinta Įmonės socialinės atsakomybės politika. Joje Įmonė numatė, kokiose srityse bus dedamos esminės pastangos, bei išsikelti su darnumu susiję svarbiausi tikslai.

11.1. Socialiniai ir žmogaus teisių klausimai

Asmenų lygybės principų taikymas. Įmonėje patvirtinta Lygių galimybių politika, kurios tikslas panaikinti diskriminaciją ir jos apraiškas darbo vietoje ir skatinti lygias galimybes bei vienodą traktavimą Įmonėje dirbantiems darbuotojams, taip pat ir įsidarbinantiems asmenims. T. y. Įmonėje nėra teikiamas pranašumas ar ribojimas asmeniui dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, amžiaus, lyginės orientacijos, negalios, religijos ir t.t.

Skaidri atlygio sistema ir darbuotojų gerovė. Vertindama visų Įmonės darbuotojų atliekamą darbą, VĮ „Regitra“ vadovaujasi darbo apmokėjimo sistemos ir vienkartinį išmokų skyrimo tvarkos aprašu, kuris tiksliai reglamentuoja bazinio darbo užmokesčio nustatymo bei peržiūros principus. Tuo siekiama, kad būtų užtikrintas vidinis teisingumas ir išorinis konkurencingumas. Apraše taip pat apibrėžti papildomo darbo užmokesčio už darbuotojo ir (ar) Įmonės veiklos rezultatus nustatymo principai bei priemonių, priedų, kitų išmokų mokėjimo principai.

Įmonės vadovybė, priimdama sprendimus, susijusius su Įmonės valdymu, darbo sąlygų pakeitimu, darbuotojų sauga ir jų gerovės užtikrinimu, siekia suderinti sprendimų projektus su darbuotojams atstovaujančiomis organizacijomis: VĮ „Regitra“ darbuotojų profesine sąjunga ir Darbo taryba.

VĮ „Regitra“ nuolat rūpinasi savo darbuotojų sveikata inicijuodama periodinius sveikatos patikrinimus, darbuotojų, kuriems pagal atliekamas funkcijas kyla grėsmė užsikrėsti, skiepijimą nuo gripo ar erkinio encefalito.

Darbuotojai draudžiami sveikatos draudimu – Įmonėje galioja dar 2020 metais atnaujintas darbuotojų nelaimingų atsitikimų draudimas, kuris suteikia galimybę atsitikus nelaimingam atsitikimui darbuotojams kreiptis dėl išmokos.

Taip pat, Įmonės darbuotojai sėkmingai naudojami 2020 m. pabaigoje Įmonėje sudaryta darbuotojų sveikatos draudimo paslauga, pagal kurią yra taikomi 4 sveikatos draudimo variantai, priklausomai nuo individualaus pačių darbuotojų pasirinkimo.

2020–2021 m. dėl COVID-19 Lietuvoje įvedus ekstremalią situaciją bei karantiną, ypatingas dėmesys buvo skirtas kiekvieno darbuotojo saugiam darbui užtikrinti bei tam, kad klientai saugiai gautų paslaugas – nuolat rengiamos, atnaujinamos ir komunikuojamos rekomendacijos dėl saugaus darbo, sudaryta galimybė dirbti nuotoliniu būdu (kam tai įmanoma pagal darbo specifiką) bei

darbuotojams (o tam tikru etapu ir klientams) suteiktos visos būtinos asmeninės ir kolektyvinės apsaugos priemonės.

Įmonė teikia darbuotojams ir kitokias naudas: tarp VĮ „Regitra“ ir darbuotojų profesinės sąjungos pasirašyta Kolektyvinė sutartis, kurioje užfiksuoti abipusiai susitarimai (tokie kaip papildomos atostogų dienos ilgiau dirbantiems darbuotojams, papildomos laisvos dienos asmeniniams darbuotojų klausimams spręsti, taip pat įsipareigojimas skatinti darbuotojus sąžiningai vykdyti savo pareigas, kelti darbo našumą ir kt.). Kolektyvinei sutarčiai pritarė Įmonės darbuotojų visuotinės elektroninės apklausos metu, todėl šios sutarties nuostatos nuo 2019 m. spalio 1 d. galioja visiems Įmonės darbuotojams.

Ribotos judėsenos ir neįgalių asmenų poreikių tenkinimas. VĮ „Regitra“ siekia, kad jos paslaugos būtų prieinamos ir patogios neįgaliems ir ribotos judėsenos asmenims. Kur tai įmanoma (o naujai statomuose ar rekonstruojamuose – privalomai) Įmonės valdomuose pastatuose šiems asmenims sudaromos galimybės patogiai patekti į vidų ir būti aptarnautiems nesudarant fizinių ar kitokių kliūčių. Pažymėtina, kad didėjantis skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų spektras suteikia patogumą ir šios kategorijos asmenims, nes leidžia paslaugas užsakyti bei gauti būnant namuose ar kitoje internetinį ryšį turinčioje vietoje.



Įmonė numachiusi įgyvendinti socialinį projektą, kurio esmė – įdarbinti ribotą judėseną turinčius asmenis ir suteikti jiems galimybę vykdyti Įmonėje atliekamų praktinio vairavimo įgūdžių patikrinimo egzaminų vaizdo įrašus. Tai leistų įvertinti didesnio egzaminų skaičiaus kokybę ir suteiktų būtiną informaciją šios paslaugos tobulinimui.

Eismo saugumo didinimo priemonės. VĮ „Regitra“ 2014 m. balandžio 4 d. pasirašė Memorandumą dėl saugaus eismo gerinimo, eismo kultūros ugdymo ir avaringumo Lietuvos keliuose mažinimo minint Saugaus eismo dieną. Vykdamas jame prisiimtus įsipareigojimus, Įmonė skiria dėmesį eismo dalyvių kultūros bei atsakomybės ugdymui, siekiant mažinti avaringumą šalyje. Tam vykdomos įvairios iniciatyvos: ruošiami mokomieji filmai pradedantiems bei kitiems vairuotojams, užsakomi ir išdalinami atšvaitai, inicijuojami renginiai paminint Saugaus eismo dieną, Vairuotojų ir keliaujančiųjų dieną, Pasaulinę dieną žuvusiesiems eismo įvykiuose atminti.



11.2. Aplinkos apsauga

Žalieji pirkimai. Įmonė, vykdydama viešuosius pirkimus, esant galimybei taiko aplinkosauginius reikalavimus. Žalieji pirkimai vykdomi įsigyjant spausdintuvų dažiklius, baldus, transporto priemones ir pan. . Teisės aktais nustatyta, kad nuo 2022 metų žaliųjų pirkimų reikalavimus atitinkantys pirkimai, skaičiuojant pagal vertę nuo visų pirkimų, kurių procedūros atliekamos vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu ar Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašu, patvirtintu Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus, turi sudaryti ne mažiau kaip 50 proc. visų pirkimų

Išteklių taupymas. Skaitmeniniais kanalais teikiant klientams vis daugiau paslaugų, pertvarkant Įmonės vidinius veiklos procesus (pavyzdžiui, diegiant elektroninį parašą), daugeliu atvejų atsisakoma popierinių dokumentų, o tai leidžia taupyti popierių ir sumažinti jo sunaudojimą.

Dar didesnė vertė kuriama perkeltant paslaugas į elektroninę erdvę. Šiuo atveju ne tik taupomi resursai (nereikia popierinių pasirašytų prašymų, klientai sugaišta mažiau laiko ir pan.), bet ir tiesiogiai mažėja oro tarša – nes klientams nėra būtinybės vykti į Įmonės padalinį.

Įmonė, siekdama išsinuomoti veiklai vykdyti reikalingas patalpas, tiekėjų pasiūlymus vertina taikydama ekonominio naudingumo metodą, kurio viena iš dedamųjų yra siūlomo išsinuomoti pastato energetinio naudingumo klasė. Tokio vertinimo tikslas – mažesnė aplinkos tarša, optimizuoti nuomojamų patalpų eksploatacijos kaštai.

Atliekų rūšiavimas. Dalyje Įmonės padalinių komunalinės atliekos rūšiuojamos ir perduodamos paslaugų teikėjams. Tam yra antrinėms žaliavoms (pvz., popieriui ir plastikui) skirti konteineriai. Įmonės siekis atliekų rūšiavimą vykdyti visuose padaliniuose, nors tam dalinai trukdo tai, kad nuomojamose patalpose už atliekų tvarkymą atsiskaitoma per patalpų nuomotojus, o ne tiesiogiai su atliekų tvarkymo įmonėmis.



Įmonė yra registruota Vieningoje gaminių, pakuočių ir atliekų apskaitos informacinėje sistemoje GPAIS, kurioje apskaito kitas susidarancias atliekas (tiek pavojingas, tiek ir nepavojingas). Įmonėje susikaupiančios pavojingos atliekos yra perduodamos tvarkyti tik tokią teisę turintiems juridiniams asmenims.

Pakartotinis naudojimas. Pasibaigus nustatytam saugojimo terminui, Įmonėje susikaupę popieriniai dokumentai (bylos) yra sunaikinami juos susmulkinant. Tai sudaro galimybę ši popierių panaudoti pakartotinai kaip antrinę žaliavą pakuočių ir kitų produktų gamybai.

Įmonė pripažintam netinkamu, negalimu naudoti trumpalaikiam ir ilgalaikiam turtui skelbia viešuosius turto pardavimo aukcionus, tuo pačiu sudarydama jų antrinio panaudojimo galimybę ir mažindama bendrą atliekų kiekį. Aukcione neparduota kompiuterinė, elektroninė ir analogiška technika pridudama į specialius punktus, kur išardoma ir utilizuojama.



Kitos aplinkosauginės iniciatyvos. Įmonės darbuotojai noriai ir aktyviai dalyvauja aplinkos tvarkymo akcijose „Darom“.

2021 metais Tarptautinės miškų dienos ir Pasaulinės Žemės dienos progomis Įmonėje buvo paskelbta iniciatyva prisidėti prie medelių sodinimo akcijos, kurią organizuoja Nacionalinio neliečiamo miško paramos fondas kartu su MB „Pasodink medį“.

Įmonė planuoja išanalizuoti galimą naudą ir galimybes investuoti į saulės elektrinių įrengimą ant Įmonės patikėjimo teise valdomų pastatų, ir tokios energijos panaudojimą Įmonės veiklai.

11.3. Korupcijos prevencijos klausimai

Siekis – nulinė tolerancija korupcijai. Įmonės statusas ir vykdomų veiklų specifika, įpareigoja užtikrinti korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimą. Įgyvendinant VĮ „Regitra“ korupcijos prevencijos politiką, siekiama užtikrinti, kad įmonėje vykdoma veikla ir elgsena atitiktų visuomenėje priimtus aukščiausius patikimumo, sąžiningumo, skaidrumo ir etikos standartus. Įgyvendinant suplanuotas korupcijos prevencijos priemones, siekiama sudaryti sąlygas laiku nustatyti kylančias korupcijos rizikas ir jas įvertinus parinkti efektyvias priemones, kurios sudarytų galimybę sumažinti nustatytas korupcijos pasireiškimo rizikas.

Pastaraisiais metais VĮ „Regitra“ skyrė daug pastangų korupcijai atsparios aplinkos sukūrimui. Pagal Vidaus reikalų ministerijos nustatytą metodiką, VĮ „Regitra“ atsparumo korupcijai lygis išaugo nuo 0,52 balo 2019 m. iki 0,84 balo 2021m. Kuriant korupcijai atsparią aplinką buvo atnaujinti bei parengti įmonės vidaus dokumentai, kuriuose nustatyti reikalavimai dėl darbuotojų etikos, elgesio su dovanomis ir veiksmų gavus neteisėtą atlygį, teisės aktų projektų antikorupcinio vertinimo, viešųjų ir privačių interesų derinimo, informacijos apie pažeidimus teikimo ir pranešėjų apsaugos užtikrinimo, viešųjų pirkimų bei lobistinės veiklos priežiūros.

VĮ „Regitra“ įgyvendindama viešumo ir atskaitingumo principus siekia užtikrinti, kad jos veikla ir tikslai būtų skaidrūs ir aiškiai deklaruojami, o vieši dokumentai lengvai prieinami visuomenei. VĮ „Regitra“ netoleruoja darbuotojų piktnaudžiavimo, kyšininkavimo, interesų konfliktų situacijų ir imasi neatidėliotinių veiksmų pašalinti neigiamas pasekmes. Įmonė siekia į kovą su korupcija įtraukti visuomenę bei darbuotojus ir ragina juos pranešti apie pastebėtus pažeidimus. VĮ „Regitra“ vadovybė ir padalinių vadovai savo elgesiu formuoja skaidraus elgesio standartus ir skatina to laikytis kitus darbuotojus. Darbuotojams organizuojami korupcijos prevencijos, privačių interesų deklaravimo mokymai.

12. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Įmonės veiklos finansinės prognozės sudaromos atsižvelgiant į Europos centrinio banko (ECB) pateikiamas euro zonos ūkio augimo prognozes, numatomą infliaciją ir palūkanų normas. Taip pat vertinamos ir prognozės, kurias pateikia Lietuvos bankas bei Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Kartu atsižvelgiama ir į socialinius bei politinius išorinius veiksnius, kurie gali būti aktualūs planuojamu laikotarpiu. Finansinių institucijų pateikiamose prognozėse²⁵ nurodoma, kad 2021 metais realus BVP augs 4,9 procento, 2022 metais BVP augs 3,5 procento, o 2023–2024 metais – vidutiniškai po 2,3 procentus. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad sparčiai atsigauvant Lietuvos ir pasaulio ekonomikai, auga infliacija. Infliacijos padidėjimui didžiausią įtaką turi atsigavusios naftos kainos, žema palyginamoji jų bazė ir pakilusios įvairių kitų žaliavų, pavyzdžiui, metalų, kainos. Ilgiau, nei tikėtasi, užsitęsę tiekimo trikdžiai ir įtampa pasaulinėje žaliavų rinkoje turėjo įtakos spartesniam pramonės prekių kainų augimui. Numatoma, kad infliacija Lietuvoje 2021 metais sieks 3,3 proc. – 1,1 proc. punkto daugiau, nei prognozuota anksčiau. Palyginti su 2020 metais, infliacija bus 2,2 proc. punkto didesnė – daugiausia dėl kylančių energijos produktų ir pramonės prekių kainų. 2022 metais infliacija šiek tiek sumažės ir sudarys 2,6 proc.

Tai leidžia Įmonei tikėtis, kad pardavimų pajamos planuojamu 2022–2025 metų laikotarpiu augs po COVID-19 padarytos neigiamos įtakos ir išliks stabilios. Įmonės praėjusių metų veiklos finansiniai rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Įmonės veiklos finansiniai rezultatai 2018–2021 metais

<i>Rodiklis</i>	<i>2018 m.</i>	<i>2019 m.</i>	<i>2020 m.</i>	<i>2021 m.²⁶</i>
Pardavimų pajamos, mln. eurų	26,30	27,50	22,70	24,03
Pardavimų savikaina, mln. eurų	17,99	18,10	14,92	15,43
BENDRASIS PELNAS, mln. eurų	8,34	9,41	7,78	8,61
Veiklos sąnaudos, mln. eurų	3,90	4,23	4,33	4,95
Kitos pajamos, mln. eurų	0,10	0,15	0,04	-0,01

²⁵Lietuvos bankas, LIETUVOS EKONOMIKOS RAIDA IR PERSPEKTYVOS, 2021 m. rugsėjo mėn.

²⁶ 2021 m. prognozuojami duomenys

<i>Rodiklis</i>	<i>2018 m.</i>	<i>2019 m.</i>	<i>2020 m.</i>	<i>2021 m.²⁶</i>
VEIKLOS PELNAS , mln. eurų	4,60	5,27	3,49	3,64
PELNAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ , mln. eurų	4,60	5,27	3,49	3,64
Pelno mokestis, mln. eurų	0,69	0,82	0,57	0,55
GRYNASIS PELNAS , mln. eurų	3,90	4,45	2,92	3,09

Įmonės didžiausią pajamų dalį (apie 64 proc.) sudaro pajamos, gaunamos iš transporto priemonių registravimo veiklos ir už valstybinio numerio ženklų išdavimą. Prognozuojama, kad transporto priemonių registravimo operacijų skaičiui išoriniai ekonominiai ir socialiniai veiksniai neturės didelės įtakos, ir 2022 metais Įmonė, registruodama transporto priemones, aptarnaus panašų skaičių klientų kaip 2021 metais

Siekiant nustatyti teorinių žinių ir praktinių transporto priemonės valdymo įgūdžių bei gebėjimų patikrinimo egzaminų skaitinį rodiklį, buvo analizuojami 2018–2021 metų Įmonės veiklos duomenys, atsižvelgta į demografinę situaciją šalyje, pateikiamų prašymų pirmą kartą laikyti vairavimo egzaminus ir vairuotojo pažymėjimui gauti kiekius ir kitus veiksnius, turinčius įtakos egzaminų skaitinio rodiklio kitimo tendencijoms. Numatoma, kad egzaminų skaičius reikšmingai nesikeis, ir planuojamu laikotarpiu pajamos iš šios veiklos išliks tokios pat, kaip ir 2021 m.

Prognozuojant vairuotojų pažymėjimų išdavimo apimtį, atsižvelgiama į tai, kad 2017 metais nustojo galioti seno pavyzdžio (neturėję nurodytos galiojimo datos) vairuotojo pažymėjimai, dėl to daugelis tokių pažymėjimų savininkų aktyviai keitė dokumentus 2016–2017 metais. Todėl vėlesniais metais šių paslaugų atlikta mažiau. Tačiau pažymėjimų išdavimą lemia ir išlaikytų egzaminų skaičius bei anksčiau išduotų pažymėjimų galiojimo terminai. Įmonė vykdo nuolatinę išduotų galiojančių vairuotojo pažymėjimų stebėseną, kuria remiasi prognozuodama būsimas pažymėjimų išdavimo apimtį, atsižvelgiant į pažymėjimų galiojimo terminų pabaigą.

7.1. lentelė. 2022–2025 metais prognozuojamos pajamų apimtys

Rodiklis	Prognozuojamos pajamos, EUR			
	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
<i>Pardavimų pajamos</i>	<i>25 123 079</i>	<i>26 170 000</i>	<i>26 890 000</i>	<i>27 050 000</i>
TP registravimo paslaugų teikimas	16 055 902	16 400 000	16 800 000	16 850 000
Kandidatų į kelių transporto priemonių vairuotojus egzaminavimo paslaugų teikimas	5 004 780	5 650 000	5 800 000	5 850 000
Vairuotojo pažymėjimų išdavimo paslaugų teikimas	3 362 396	3 400 000	3 550 000	3 600 000
Duomenų teikimas	700 000	720 000	740 000	750 000
<i>Kitos veiklos pajamos</i>	<i>130 000</i>	<i>130 000</i>	<i>130 000</i>	<i>130 000</i>
<i>Finansinės veiklos pajamos</i>	<i>24 000</i>	<i>40 000</i>	<i>40 000</i>	<i>40 000</i>
Pajamos iš viso	25 277 079	26 340 000	27 060 000	27 220 000

7.2. lentelė. 2022-2025 metais prognozuojamos sąnaudų apimtys

Rodiklis, EUR	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
<i>Pardavimo savikaina</i>	<i>16 607 247</i>	<i>17 091 720</i>	<i>17 171 720</i>	<i>17 241 720</i>
Darbo užmokesčio sąnaudos	10 349 460	10 621 720	10 621 720	10 621 720
Išduodamų dokumentų blankų įsigijimo sąnaudos	1 900 000	2 150 000	2 200 000	2 250 000
Įrengimų remonto ir eksploatacijos sąnaudos	577 387	500 000	500 000	500 000
Transporto priemonių remonto ir eksploatacijos sąnaudos	196 040	200 000	200 000	200 000
Komunalinės sąnaudos	390 696	390 000	390 000	390 000
Nusidėvėjimas ir amortizacija	1 581 769	1 600 000	1 630 000	1 650 000
Kitos sąnaudos (PVM, kuras, paštas, ryšiai, inventorių, Corona a.p., banko mok., inkasacija, ūkis, nuoma)	1 611 895	1 630 000	1 630 000	1 630 000
<i>Bendrosios ir administracinės sąnaudos</i>	<i>5 735 266</i>	<i>5 923 102</i>	<i>5 933 102</i>	<i>5 933 102</i>
Darbo užmokesčio sąnaudos	4 938 140	5 118 102	5 118 102	5 118 102
Remonto ir eksploatacijos sąnaudos	91 959	100 000	110 000	110 000
Mokestis už valstybės turto naudojimą patikėjimo teise	157 855	160 000	160 000	160 000
Nusidėvėjimas ir amortizacija	169 546	170 000	170 000	170 000
Kitos sąnaudos	377 766	375 000	375 000	375 000
<i>Kitos palūkanų ir panašios sąnaudos</i>	<i>161 284</i>	<i>120 000</i>	<i>120 000</i>	<i>120 000</i>
<i>Sąnaudos VI „Regitra“ iš viso</i>	<i>22 503 797</i>	<i>23 134 822</i>	<i>23 224 822</i>	<i>23 294 822</i>

7.3. lentelė. 2022-2025 metais prognozuojami grynojo pelno, EBITDA, ROE rodikliai

Rodiklis, matas	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
<i>Grynasis pelnas, EUR</i>	<i>2 357 289</i>	<i>2 724 401</i>	<i>3 259 901</i>	<i>3 336 401</i>
Grynasis pelningumas, proc.	9,38%	10,41%	12,12%	12,33%
<i>EBITDA, EUR</i>	<i>4 661 880</i>	<i>5 055 178</i>	<i>5 715 178</i>	<i>5 825 178</i>
ROE (koreguotasis), proc.	15,25%	17,44%	20,21%	20,36%

2022–2025 metais planuojamų pardavimų apimčių reikšmės apskaičiuotos atsižvelgiant į 2019–2021 metų pajamų struktūrą.

Planuojama, kad ateinančius ketverius metus Įmonės teikiamų paslaugų spektras nesikeis. Numatoma išduoti kiek mažiau vairuotojo pažymėjimų, tačiau gauti papildomų pajamų už šios paslaugos skubų atlikimą. Atsižvelgiant į prielaidas, kad transporto priemonių registravimo apimtys keisis nežymiai, bendros pardavimų apimtys planuojamu laikotarpiu didės ir bus panašios kaip 2018–2019 metų laikotarpiu, nes 2020–2021 metais Įmonės netipinėms veiklos apimtims ir pajamoms didelę įtaką turėjo COVID-19 pandemija bei šalyje paskelbtas karantinas.

Prognozuojamas grynojo pelningumo rodiklis 2022 metais – 9,38 proc. Grynojo pelno ir pelningumo mažėjimas 2022 metais sietinas su prognozuojamu darbuotojų atlyginimų didinimu ir santykinis didėjimas 2023–2025 m. periodu siejamas su pardavimų augimu, kurį tikėtina lems pasibaigusi COVID-19 sukelta krizė. Visumoje yra atsižvelgiama į galimą savikainos didėjimą, kurį lems darbo užmokesčio augimas, tikėtinas energetinių resursų kainų didėjimas, nusidėvėjimo sąnaudų augimas dėl investicijų į turtą bei jo remontą (2021 m. buvo vykdoma Vilniaus filialo administracinių pastatų rekonstrukcija, Šiaulių filialo Mažeikių grupės administracinės paskirties patalpų remonto darbai, kitos investicijos).

Įmonė atsižvelgia į „Valstybės lūkesčiuose, susijusiuose su valstybės įmone „Regitra“ (kurie pateikti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020 m. rugpjūčio 31 d. rašte Nr.1D-4477) išdėstytas nuostatas. Numatoma visose veiklose siekti kuo didesnio efektyvumo kuo mažesniais sąnaudomis. Taip pat siekiama, kad Įmonei priskirtų funkcijų vykdymas būtų grįstas efektyvaus lėšų naudojimo, veiksmingos veiklos užtikrinimo, racionalaus sąnaudų valdymo kriterijais.

8 lentelė. Prognozuojamas VĮ „Regitra“ balansas 2022–2025 m.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Rodiklis</i>	<i>2022 m.</i>	<i>2023 m.</i>	<i>2024 m.</i>	<i>2025 m.</i>
1.	TURTAS				
1.1.	Ilgalaikis turtas	14 950 032	15 300 000	15 700 000	15 900 000
1.1.1.	<i>Nematerialus turtas</i>	350 000	370 000	380 000	380 000
1.1.2.	<i>Materialus turtas</i>	14 550 032	14 880 000	15 270 000	15 470 000
1.1.3.	<i>Kitas ilgalaikis turtas</i>	50 000	50 000	50 000	50 000
1.2.	Trumpalaikis turtas	9 500 000	9 300 000	9 355 000	9 255 000
1.2.1	<i>Atsargos</i>	800 000	800 000	900 000	900 000
1.2.2.	<i>Per vienerius metus gautinos sumos</i>	200 000	200 000	300 000	300 000
1.2.3	<i>Pinigai ir pinigų ekvivalentai</i>	8 500 000	8 300 000	8 155 000	8 055 000
1.3.	Turto iš viso	24 450 032	24 600 000	25 055 000	25 155 000
2.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI				
2.1.	Nuosavas kapitalas	16 250 032	16 550 000	17 055 000	17 055 000
2.1.1.	<i>Įmonės savininko kapitalas</i>	7 892 743	7 892 743	7 892 743	7 892 743
2.1.2.	<i>Rezervai</i>	6 000 000	5 932 856	5 902 356	5 825 856
2.1.3.	<i>Nepaskirstytasis pelnas</i>	2 357 289	2 724 401	3 259 901	3 336 401
2.2.	Dotacijos, subsidijos	0	0	0	0
2.3.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai (mln. eurų)	8 200 000	8 050 000	8 000 000	8 100 000
2.3.1	<i>Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</i>	5 900 000	5 850 000	5 800 000	5 900 000

2.3.1.1	<i>tame tarpe: naudojimo teise valdomo turto nuomos įsipareigojimai</i>	4 700 000	4 800 000	4 700 000	4 650 000
2.3.2	<i>Per vienerius metu mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</i>	2 300 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000
2.4.	Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	24 450 032	24 600 000	25 055 000	25 155 000

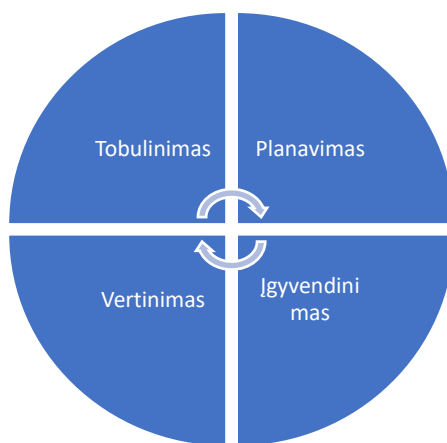
13. STRATEGIJOS RENGIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Vadovaujantis galiojančiais teisės aktais, Įmonė kiekvienais metais rengia veiklos strategiją ketverių metų laikotarpiui. Strateginis veiklos planas rengiamas pagal Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerijos (buvusios Ūkio ministerijos) parengtas rekomendacijas, vadovaujantis Valstybės lūkesčiais, susijusiais su valstybės įmone „Regitra“, bei atsižvelgiant į VŠĮ Valdymo koordinavimo centro pateikiamas rekomendacijas.

Strategijos rengime dalyvauja Įmonės vadovai ir valdybos nariai, Įmonės padalinių vadovai. Į strategijos rengimo procesą įtraukiami ir Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos atstovai.

Strateginio planavimo procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai:

- **planavimas** – parengiamas veiklos strategijos projektas, suderinamas su Įmonės valdyba ir teikiamas tvirtinti Vidaus reikalų ministerijai;
- **įgyvendinimas** – vykdomi strategijoje numatyti uždaviniai ir siekiama užsibrėžtų tikslų;
- **vertinimas** – analizuojamos rezultatų pasiekimo ar nepasiekimo priežastys;
- **tobulinimas** – siekiama išlaikyti veiklos strategijos aktualumą.



12 pav. Strateginio planavimo procesas

9 lentelė. VĮ „Regitra“ strateginio planavimo metinis grafikas

ATLIEKAMI VEIKSMAI	TERMINAS
Esamos situacijos analizė, galiojančios strategijos nuostatų ir atitikimo esamai situacijai vertinimas	
Visi Įmonės padaliniai savarankiškai pagal savo kompetenciją ir vykdomas funkcijas atlieka galiojančios Strategijos ir jos atitikimo esamai situacijai įvertinimą. Pastabos bei siūlymai pateikiami Veiklos planavimo ir kokybės valdymo skyriui (toliau – VPKVS).	

ATLIEKAMI VEIKSMAI	TERMINAS
VPKVS įvertina iš padalinių gautą informaciją, ją apibendrina, atlieka išorinių ir vidinių veiksmų analizę ir informaciją pateikia Įmonės vadovams.	iki gegužės 15 d.
Įmonės valdyba posėdyje (kuriame dalyvauja ir Įmonės generalinis direktorius) įvertina Strategijoje nustatytų strateginių kryptių, tikslų, uždavinių aktualumą ir nusprendžia dėl poreikio Strategiją keisti arba būtinumo rengti naują Strategijos projektą.	iki liepos 15 d.
Strateginės sesijos organizavimas	
VPKVS suderina su Įmonės vadovais strateginės sesijos vietą ir laiką, išsiunčia kvietimus sesijos dalyviams, parengia sesijos programą.	iki rugpjūčio 31 d.
VPKVS organizuoja strateginę sesiją, kurioje dalyvauja Įmonės vadovai, valdybos nariai, padalinių vadovai, savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos atstovai. Sesijos metu aptariamos galimos Įmonės veiklos vystymo galimybės, nustatoma misija, vizija, vertybės, strateginės veiklos kryptys, strateginiai tikslai bei uždaviniai jiems pasiekti. Taip pat pateikiami pasiūlymai dėl Strategijos įgyvendinimo stebėjimo rodiklių.	iki rugsėjo 30 d.
Strategijos projekto parengimas	
Įmonės padaliniai pateikia VPKVS Strategijos projekto parengimui būtiną informaciją apie planuojamus finansinius rodiklius, numatomus didžiausius investicijų projektus, veiklos rodiklių planuojamas reikšmes, planuojamą darbuotojų skaičiaus kitimą, tikėtiną filialų padalinių rentabilumą, numatomus pokyčius veiklos organizavime, filialams nustatytų strateginių rodiklių pasiekiamumo įvertinimą ir kitą VPKVS specialistų prašomą informaciją.	iki rugsėjo 1 d.
VPKVS arba Strategijos grupė (jei ji sudaryta) pagal strateginės sesijos rezultatus ir iš padalinių gautą informaciją parengia strateginių tikslų ir uždavinių galutines formuluotes, nurodo svarbiausius planuojamus finansinius ir veiklos rodiklius bei jų planuojamas reikšmes, aprašo didžiausius investicijų projektus, apibendrina aplinkos veiksmų analizę ir susistemina kitus duomenis, reikalingus Strategijos projekto parengimui.	iki spalio 1 d.
VPKVS parengia galutinį Strategijos projektą, kuris nustatyta tvarka suderinamas su Įmonės padalinių vadovais.	iki spalio 15 d.
Strategijos derinimas ir tvirtinimas	
Strategijos projektas pristatomas Įmonės valdybos posėdyje. Valdyba įvertina ir pritaria arba siūlo tikslinti Strategijos projektą, taip pat patvirtina arba pasiūlo patikslinti Strategijoje numatytus Įmonės veiklos (strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo) rodiklius. Išvadą dėl Strategijos projekto valdyba teikia Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai.	iki lapkričio 5 d.
Suderintas Strategijos projektas pateikiamas VŠĮ Valdymo koordinavimo centrui ir Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai.	iki lapkričio 15 d.
Atliekamos Strategijos projekto korekcijos atsižvelgiant į VŠĮ Valdymo koordinavimo centro pateiktas pastabas ir rekomendacijas. Esant būtinumui (padarius esminius pakeitimus), patikslintas projektas derinamas su Įmonės valdyba.	lapkritis - gruodis

ATLIEKAMI VEIKSMAI	TERMINAS
Galutinis Strategijos projektas teikiamas tvirtinti Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos vadovui – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministru.	iki gruodžio 20 d.

Patvirtinus strateginius tikslus, uždavinius jiems pasiekti bei vertinimo rodiklius, rengiamas metinis pagrindinių priemonių planas, kaip atskiras dokumentas, kuris patvirtinamas Įmonės direktoriaus įsakymu. Metiniai planai yra išskaidomi etapais bei veiksmų sekomis. Už atitinkamų projektų, veiksmų atlikimą, jų vykdymo priežiūrą ir kokybės užtikrinimą paskiriami atsakingi darbuotojai.

Metiniuose planuose numatytus darbus darbuotojai įvertina ir perkelia į asmeninius pusmetinius veiklos planus. Pagal Įmonėje patvirtinto Darbo apmokėjimo sistemos ir vienkartinių išmokų skyrimo tvarkos aprašo nuostatas, šių planų vykdymo punktualumas ir kokybė lemia ir darbuotojo kintamosios darbo užmokesčio dalies dydį.

Strateginio veiklos plano vykdymo stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolat kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui atliekamų veiksmų bei uždavinių vykdymo pažangą ir užtikrinti, kad reikalingi sprendimai, dėl plano korekcijų, būtų tikslingi ir pagrįsti.

Įmonės vadovybė nuolat stebi ir vertina strategijos įgyvendinimo rezultatus. Periodiškai Įmonės vadovybei pateikiami duomenys apie strategijoje nustatytų vertinimo rodiklių faktines reikšmes, apibendrinta informacija apie tikslų siekimą ir uždavinių įgyvendinimą. Stebėsenos rezultatai aptariami ir Įmonės valdybos posėdžiuose. Kartu pateikiama atitinkama aiškinamoji informacija apie rodiklių viršijimo ar nepasiekimo priežastis, netikėti pokyčiai vykdant uždavinius ir kita svarbi informacija. Įmonės valdyba įvertina rezultatus, apžvelgia uždavinių įgyvendinimo progresą, priima sprendimus dėl strategijos tobulinimo, jei tai būtina.

Veiklos strategijos rengimo ir įgyvendinimo tobulinimo tikslas – nuolat reaguoti į strategiškai svarbią informaciją, nenukrypti nuo siekiamų tikslų ir užtikrinti, kad strategija būtų įgyvendinama kokybiškai. Stebimi vidiniai ir išoriniai veiksniai, kad būtų galima planuoti tobulinimo procesą. Esant vidinių veiksmų nukrypimams tobulinama Įmonės veikla, o esant išoriniams veiksmų nukrypimams planuojami veiksmai siekiant sumažinti grėsmę ir valdyti riziką.



14. PRIEDAI

10 lentelė. Investicijų projektai

Eil. Nr.	Skyriaus pavadinimas	Informacija ir aprašymas
1.	<i>Investicijų projektas</i>	Vilniaus filialo administracinio pastato antro aukšto patalpų paprastojo remonto darbai
1.1.	<i>Investicijų projekto pagrindimas</i>	Vilniaus filialo administracinio pastato egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo ir keitimo paslaugų teikimo patalpų paprastasis remontas buvo atliktas 2008 m. Minėtos patalpos nusidėvėjusios funkciškai ir fiziškai, o praktinio egzamino patalpa ir ryšių bei elektros tinklai nepritaikyti Įmonėje diegiamai nepertraukiamo egzaminavimo koncepcijai. Remonto metu dalį Vilniaus filialo klientų planuojama aptarnauti išnuomotuose konteineriuose įrengtose darbo vietose. Patalpų paprastojo remonto kaina su užsakovo rezervu yra iki 132 387,65 Eur su PVM. Planuojama suremontuoti apie 286 m ² patalpų.
1.2.	<i>Projekto kaina Eur su PVM</i>	132 388
1.3.	<i>Finansavimo šaltiniai</i>	Nuosavos lėšos
1.4.	<i>Numatomas įgyvendinimo terminas</i>	2022 m.
1.5.	<i>Įgyvendinimo rizikos</i>	Remonto darbų vėlavimas
2.	<i>Investicijų projektas</i>	Antrojo direkcijos administracinio pastato rekonstrukcijos darbai²⁷
2.1.	<i>Investicijų projekto pagrindimas</i>	Įmonė patikėjimo teise Liepkalnio g. 97, Vilniuje, valdo du administracinius pastatus, kuriuose yra įsikūrusi Įmonės direkcija. 2021 m. III ketv. direkcijoje dirbo 147 darbuotojai, iš jų 110 darbo vietos Liepkalnio g. 97 esančiuose administraciniuose pastatuose. Pirmo administracinio pastato kabinetinis plotas – 461 m ² , o antrojo – 401 m ² . Kabinetuose darbo vietos darbuotojams įrengtos vadovaujantis HN 32:2004 reikalavimais ir atsižvelgiant į darbuotojų vykdomas funkcijas ir darbų specifiką. 2022 m. Įmonėje planuojama papildomai įdarbinti apie 16 darbuotojų, kurių didžioji dalis, atsižvelgiant į Įmonės poreikius ir jai deleguojamus darbus, dirbs direkcijoje. Įvertinus numatomą direkcijos darbuotojų skaičiaus didėjimą, planuojame antrajame direkcijos administraciniame pastate įrengti papildomas patalpas, t. y. atlikti antrojo administracinio pastato dalies rekonstrukciją. Vykdam darbus, planuojama įrengti patalpas, kurios būtų išsidėsčiusios dviejuose aukštuose, pirmame aukšte – apie 200 m ² sandėliavimo patalpų, o antrame aukšte – apie 200 m ² patalpų (kabinetai, pasitarimų erdvės, sanitariniai mazgai ir pan.),

²⁷ Investicijos projekto vykdymas priklausys nuo Įmonės disponuojamų lėšų.

Eil. Nr.	Skyriaus pavadinimas	Informacija ir aprašymas
		apšiltinti virš rekonstruojamų patalpų esančią stogo dalį ir sumontuoti fasado apdailos konstrukciją. Preliminari darbų vertė su 10 % užsakovo rezervu – 490 000 Eur su PVM. Iš viso planuojama įrengti apie 400 m ² patalpų. Tikslesnė skaičiuojamoji patalpų remonto kaina bus nustatyta parengus patalpų remonto projektą ir sudarius sąmatą
2.2.	<i>Projekto kaina Eur su PVM</i>	490 000
2.3.	<i>Finansavimo šaltiniai</i>	Nuosavos lėšos
2.4.	<i>Numatomas įgyvendinimo terminas</i>	2022–2024 m.
2.5.	<i>Įgyvendinimo rizikos</i>	Rekonstrukcijos darbų vėlavimas
3.	<i>Investicijų projektas</i>	Antrojo direktijos administracinio pastato patalpų paprastojo remonto darbai²⁸
3.1.	<i>Investicijų projekto pagrindimas</i>	Įmonės direktijos antro administracinio pastato dalies rekonstrukcija buvo vykdomas dviem etapais ir atlikta 2008 bei 2015 metais. Intensyviai eksploatuojant patalpas susidėvėjo dalis grindų dangos, atsirado poreikis perdažyti sienas, o pasikeitus IT departamento veiklos organizavimui ir perplanuoti dalies patalpų išdėstymą. Planuojame pakeisti dalies patalpų išdėstymą, dalį grindų dangų ir šviestuvus į energetiškai efektyvesnius. Preliminari remonto darbų vertė su 10 % užsakovo rezervu – 233 000 Eur su PVM. Planuojama suremontuoti apie 776 m ² patalpų. Tikslesnę skaičiuojamąją patalpų remonto kainą planuojama nustatyti parengus patalpų remonto projektą ir sudarius sąmatą.
3.2.	<i>Projekto kaina Eur su PVM</i>	233 000
3.3.	<i>Finansavimo šaltiniai</i>	Nuosavos lėšos
3.4.	<i>Numatomas įgyvendinimo terminas</i>	2022–2024 m.
3.5.	<i>Įgyvendinimo rizikos</i>	Remonto darbų vykdymo vėlavimas
4.	<i>Investicijų projektas</i>	VĮ „Regitra“ teikiamų paslaugų valdymo, paslaugų katalogo, mokėjimų valdymo komponentų detaliosios analizės, projektavimo ir kūrimo techninės priežiūros paslaugos (toliau – Paslaugos).
4.1.	<i>Investicijų projekto pagrindimas</i>	Siekiant įgyvendinti VĮ „Regitra“ strateginį tikslą „Patogios ir kokybiškos paslaugos“ ir vykdant architektūros vizijos įgyvendinimą būtina sukurti Paslaugų valdymo informacinę sistemą, skirtą centralizuotai valdyti visas VĮ „Regitra“ teikiamas

²⁸ Investicijos projekto vykdymas priklausys nuo Įmonės disponuojamų lėšų.

Eil. Nr.	Skyriaus pavadinimas	Informacija ir aprašymas
		paslaugas nepriklausomai nuo paslaugų teikimo kanalo. Šios sistemos projektavimo ir techninės paslaugos bus perkamos.
4.2.	<i>Projekto kaina Eur su PVM</i>	302 500
4.3.	<i>Finansavimo šaltiniai</i>	Nuosavos lėšos
4.4.	<i>Numatomas įgyvendinimo terminas</i>	2022–2024 m.
4.5.	<i>Įgyvendinimo rizikos</i>	Viešųjų pirkimų procedūros užsitęsimas, teisės aktų pokyčiai, atliekamų darbų vėlavimas
