

PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro  
2021-01-25 įsakymu Nr. 1V-75

## VALSTYBĖS ĮMONĖS „REGITRA“ 2021–2024 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA

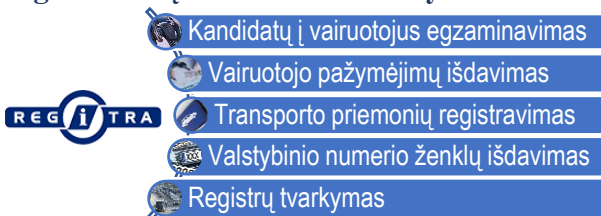


Vilnius

## 1. SANTRAUKA

Valstybės įmonė „Regitra“ (toliau – Įmonė, VI „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:



**~120 tūkst.** vairuotojų teorijos egzaminų per metus.

**~130 tūkst.** vairuotojų

praktinių įgūdžių egzaminų per metus.



**~200 tūkst.** išduodamų vairuotojo pažymėjimų per metus.



**>950 tūkst.** klientų aptarnaujama kasmet, registruojant 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 registru 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.

Bendras Įmonės klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygis siekia daugiau kaip 90 proc., o tai leidžia manyti, kad Įmonė geba suprasti ir vertinti klientų lūkesčius bei poreikius, efektyviai išnaudoja technologinę pažangą ir turimus išteklius savo veikloje ir kuria konstruktyvius santykius su suinteresuotomis šalimis.

Esamas įvertinimas ir pasitikėjimas verčia siekti ambicingesnių iššūkių ir plėsti turimų žinių ir 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, identifikavo savo silpnąsias ir stipriąsias savybes, įvertino galimas grėsmes ir nustatė tris pagrindines strategines kryptis, kur koncentruos didžiausią dėmesį ilguoju planavimo periodu:

Gerinti teikiamas paslaugas

Kurti darnią organizacinę kultūrą

Užtikrinti finansinį įmonės stabilumą

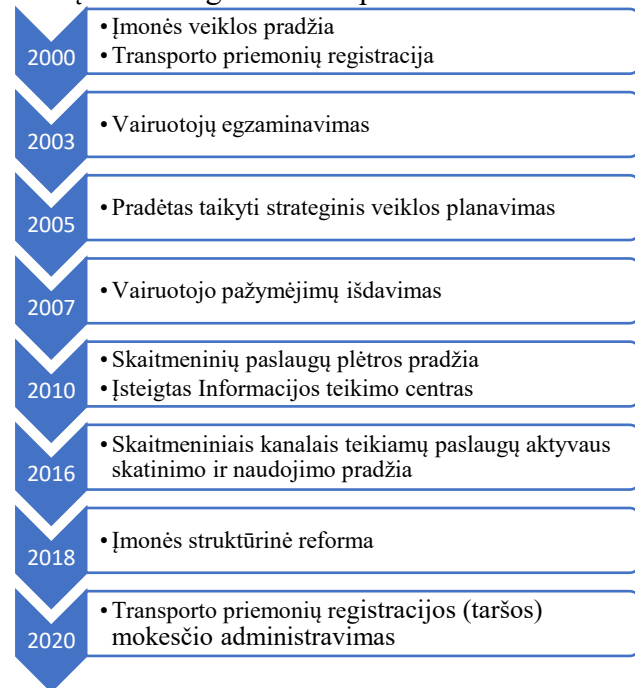
## 2. VEIKLOS APRAŠYMAS

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.

Nuo 2003 metų Įmonė pradėjo vykdyti kandidatų į vairuotojus egzaminavimą, o 2007 m. veiklos sritys prasplėtė 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 apskaičiavimą ir jo sumokėjimo administravimą. Pagal savo kompetenciją, VĮ „Regitra“ dalyvauja eismo saugumo keliuose stiprinimo veikloje: organizuoja (dalyvauja organizuojant) saugaus eismo renginius, propaguoja socialiai atsakingą

vairavimą. Taip pat, rengia reklamines akcijas, edukacinius švietėjiškus renginius, platina bei dalyvauja platinant atšvaitus, vykdo kitas saugų eismą keliuose gerinančias priemones.



1 pav. VĮ „Regitra“ veiklos raida

\*\*\*\*\*

Vadovaudamasi Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių 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, išdėstytomis nuostatomis VĮ „Regitra“ siekia įgyvendinti Įmonei keliamus valstybės tikslus.

### Įmonės valdymo organai

VĮ „Regitra“ valdymo organai – Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, valdyba ir įmonės vadovas.

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

Įmonės įstatuose nustatyta, kad Įmonės valdybą sudaro 10 narių. 5 valdybos nariai turi būti

nepriklausomi, atstovaujantys skirtingoms organizacijos valdymo sritims. Valdybos sudėtis 4 metų kadencijai patvirtinta 2018 m. kovo 9 d. Įmonės valdybą 2020 m. gruodžio 31 d. sudarė:

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

**Vainius Butinas**, VĮ „Regitra“ Klaipėdos filialo direktorius;

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

**Mindaugas Kyguolis**, nepriklausomas narys (atstovauja strateginio planavimo sritį) (*paskirtas į valdybą nuo 2020 m. gruodžio 10 d.*);

**Vytautas Markauskas**, Vidaus reikalų ministerijos Administravimo departamento direktorius (*paskirtas į valdybą nuo 2020 m. lapkričio 9 d. vietoje narės A. Jucienės*);

**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) (paskirtas į valdybą nuo 2020 m. gruodžio 10 d.).

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

Įmonės vadovybė:

**Dalius Prevelis**, generalinis direktorius;

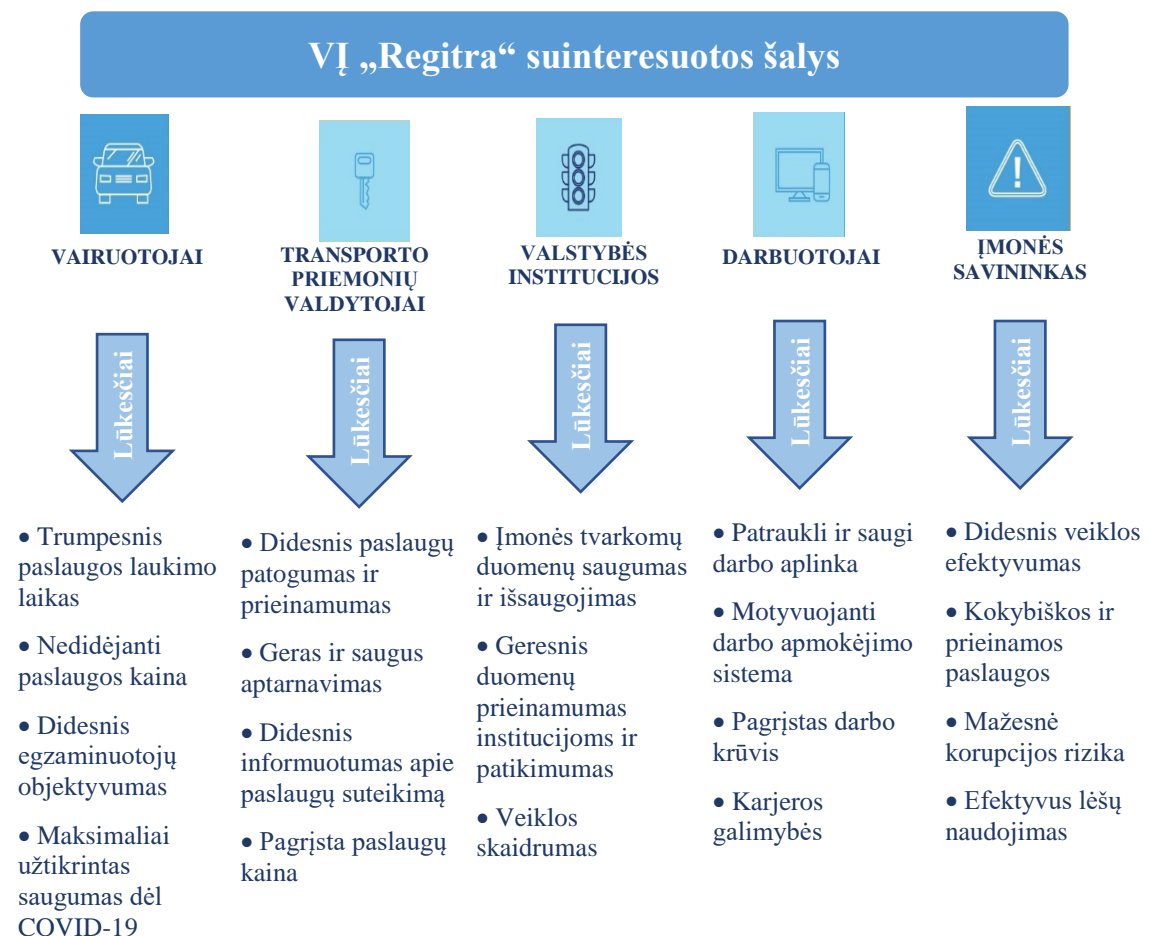
**Saulius Šuminas**, generalinio direktoriaus pavaduotojas.

\*\*\*\*\*

### Suinteresuotos šalys

Įmonės veiklos planavimui ir strateginių kryptių 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 pagal BSC (socialinės atsakomybės ir subalansuotų rodiklių) metodą. 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.



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

### Įmonės klientai ir teikiamos paslaugos

Pagrindiniai Įmonės klientai yra: 1) transporto priemonių vairuotojai, kurie siekia įgyti teisę vairuoti, gauti ar pasikeisti vairuotojo pažymėjimą, 2) transporto priemonių valdytojai, kuriems teikiamos transporto priemonių registracijos paslaugos, 3) fiziniai ir juridiniai asmenys, kuriems Įmonė teikia tvarkomų registrų duomenis.

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.

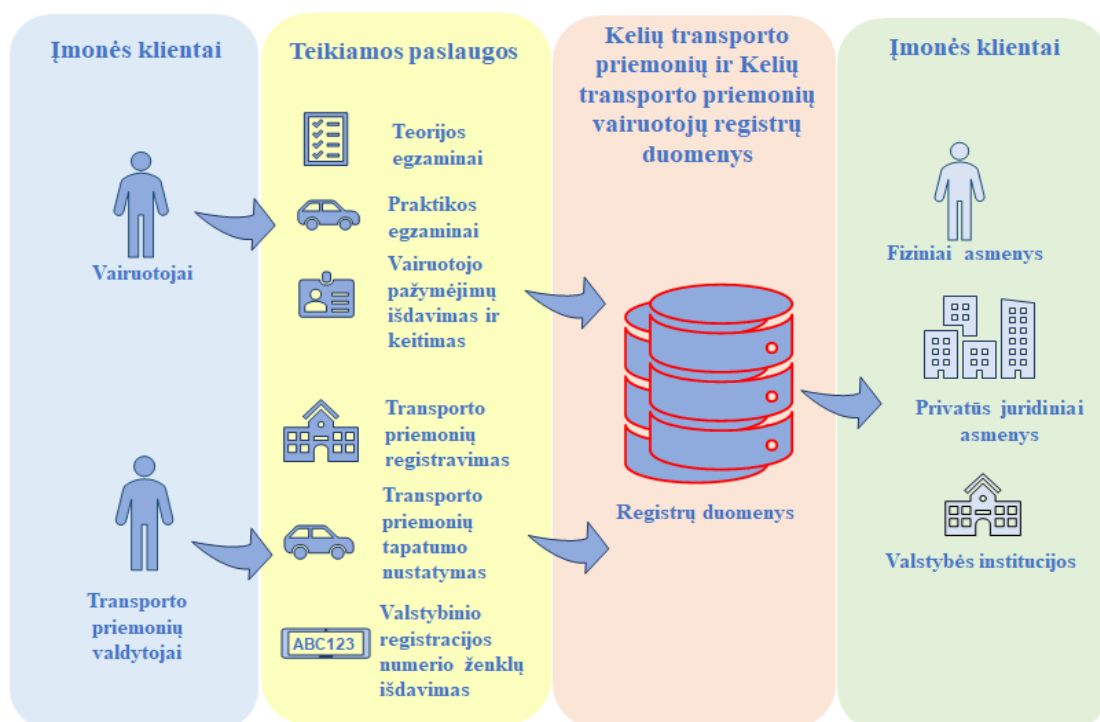
Įmonė kasmet aptarnauja daugiau kaip 950 tūkst. klientų, kuriems suteikiamos transporto

priemonių registravimo paslaugos, taip pat apie 250 tūkst. klientų, kurie atvyksta į vairavimo teorijos ir praktikos egzaminus.

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 (informacijos ir paslaugų teikimo grupė), 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.

Įmonės klientai ir teikiamos paslaugos pavaizduoti 3 pav.



3 pav. VI „Regitra“ klientai ir teikiamos paslaugos

Įmonės 2017–2020 metų pagrindiniai veiklos rodikliai bei prognozuojamos rodiklių reikšmės 2021 metams pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Pagrindiniai Įmonės veiklos rodikliai**

Eil. Nr.	Rodikliai ir jų matavimo vienetai	Pasiektos rodiklių reikšmės				Planuojamos rodiklių reikšmės
		2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m. <sup>1</sup>	2021 m.
1.	Pardavimų pajamos, tūkst. Eur	26 495	26 326	27 493	22 745	23 721
2.	Grynasis pelnas, tūkst. Eur	2 825	3 912	4 451	3 256	3 455
3.	Grynasis pelningumas, procentais	10,66	14,78	16,19	14,32	14,57
4.	Aptarnauta klientų teikiant transporto priemonių registravimo paslaugas, skaičius	860 151	943 415	1 015 239	1 000 000	1 050 000
5.	Priimta teorinių žinių patikrinimo egzaminų, skaičius	117 238	119 630	121 959	120 000	122 000
6.	Priimta praktinių transporto priemonės valdymo įgūdžių ir gebėjimų patikrinimo egzaminų, skaičius	136 368	133 573	129 413	130 000	130 000
7.	Išduota vairuotojo pažymėjimų, skaičius	223 949	180 286	197 508	186 000	185 000
8.	Darbuotojų skaičius (nurodytų metų pabaigoje)	566	555	535	531 <sup>2</sup>	535

### 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 kriterijų<sup>3</sup>. VĮ „Regitra“ atveju tai apibrėžia tai, kad teikiant paslaugas vykdomos viešojo administravimo funkcijos.

**Įmonei pavesta vykdyti šiuos specialiuosius įpareigojimus:**

Specialusis įpareigojimas	Aprašymas
Kelių transporto priemonių registravimas	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

<sup>1</sup> 2020 m. laukiami rezultatai.

<sup>2</sup> Darbuotojų skaičius 2020 m. gruodžio 31 d.

<sup>3</sup> 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“.

Specialusis įpareigojimas	Aprašymas
Vairuotojo pažymėjimų išdavimas	Teisės aktų nustatyta tvarka išduodami vairuotojo pažymėjimai
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

#### 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

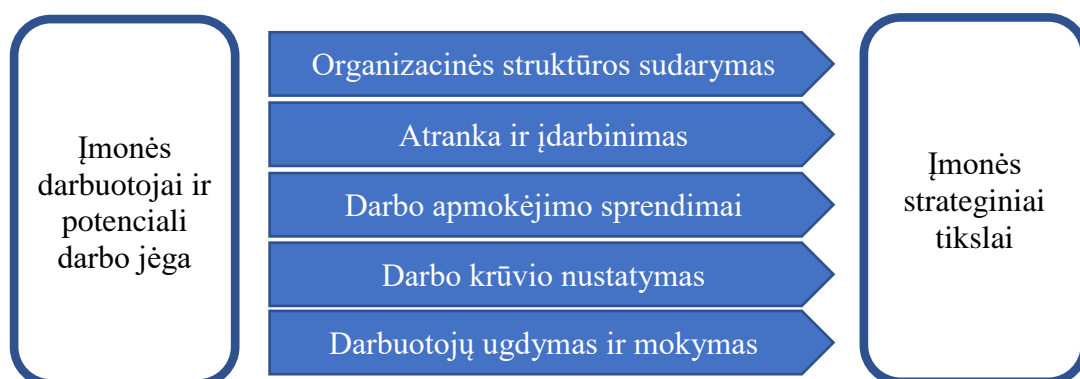
veiksniai, kuriuos Įmonė turi galimybę savarankiškai kontroliuoti bei pasinaudoti šių veiksnių įtaka, siekdama užsibrėžtų tikslų. Išorės veiksniai yra įvardijami kaip nekontroliuojami ir Įmonei suteikiantys galimybes arba sukeltantys grėsmes.

#### 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 didžioji 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 turimo 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.



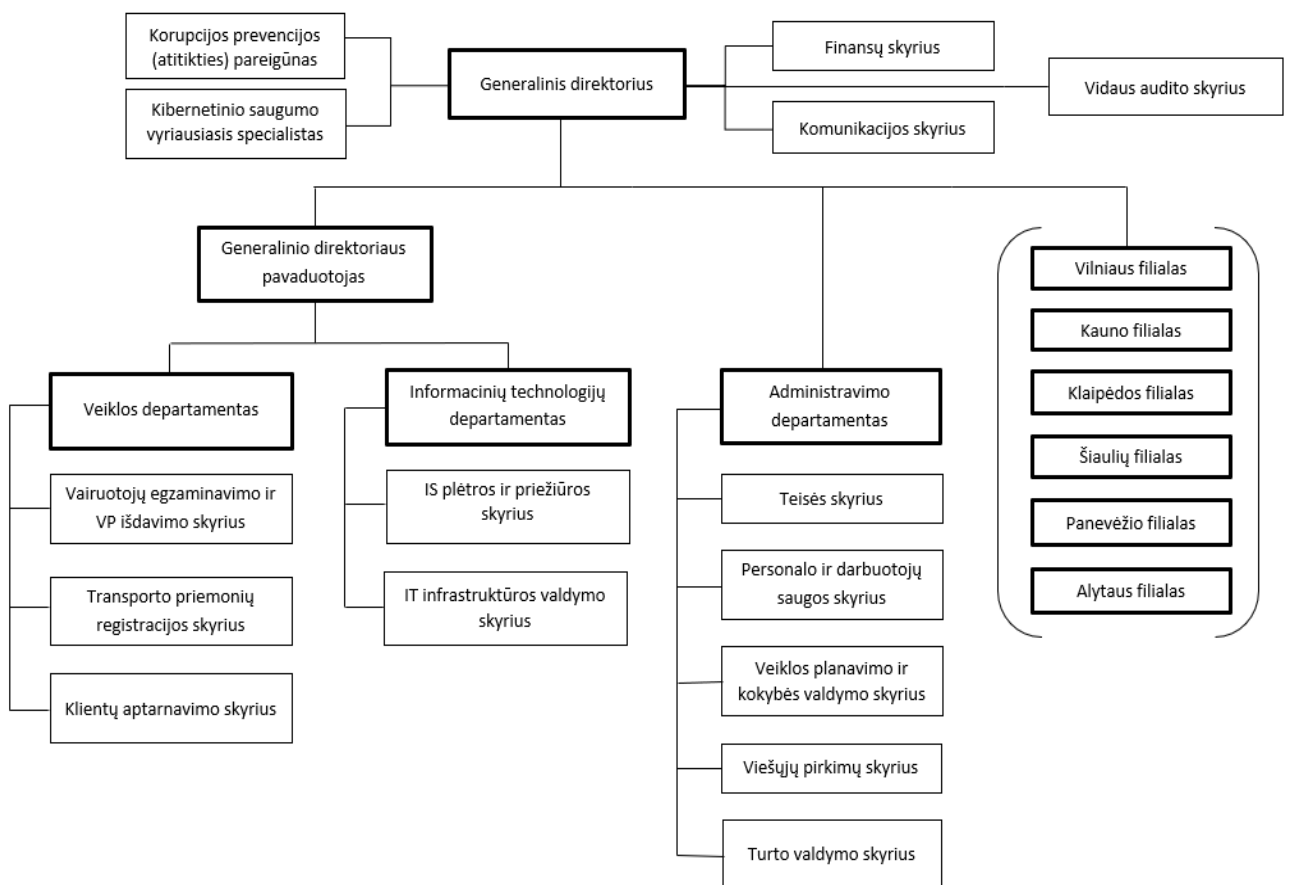
4 pav. VĮ „Regitra“ žmogiškųjų išteklių valdymo sistema

### Organizacinės struktūros sudarymas

Įmonės struktūra (5 pav.) patvirtinta VĮ „Regitra“ valdybos 2017 m. spalio 11 d. posėdyje ir patikslinta 2019 m. liepos 26 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 bei Komunikacijos skyrių vadovai, taip pat kibernetinio saugumo

vyriausiasis specialistas ir korupcijos prevencijos (atitikties) pareigūnas.

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 prevencinę veiklą, šioms funkcijoms vykdyti buvo steigiami arba reorganizuojami Įmonės padaliniai, keičiamas jų pavaldumas, steigiamos pareigybės.

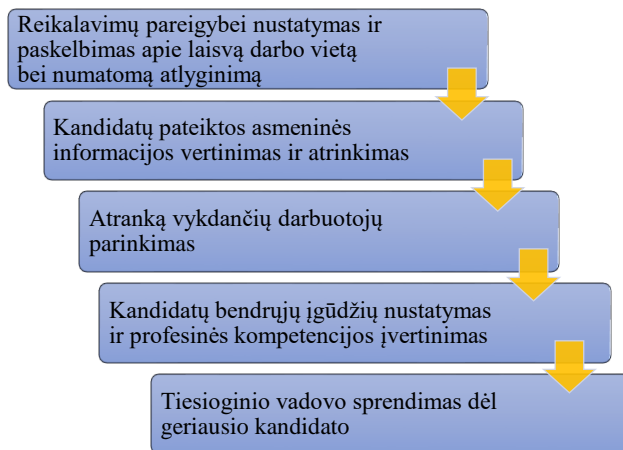


5 pav. VĮ „Regitra“ organizacinė struktūra

**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 vykdantys 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. Įmonė turi patvirtinusi Darbo apmokėjimo sistemos ir vienkartinį išmokų skyrimo tvarkos aprašą. 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 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 mažesnis 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 vykdančios darbuotojai vertinami periodiškai kas ketvirtį nustatant asmeninius tikslus. Vertinimo metu darbuotojai išsikelia ir su tiesioginiais vadovais nustato svarbiausius siektinus tikslus artimiausiems trims mėnesiams.

Visiems Įmonės darbuotojams nuo 2021 metų bus taikomas bendrasis metinis vertinimas, kurio metu bus 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. Viena iš Įmonės numatytų strateginių kryptių – Kurti darnią organizacinę kultūrą, 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. III ketvirčio 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, jaustūsi 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. Įmonė didžiausiuose šalies miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje) bei kituose apskričių centruose (Alytuje, Marijampolėje, Tauragėje, Telšiuose, Utenoje), kuriuose buvo Įmonės filialai, įsigijo arba pastatė administracinius padalinių pastatus. Kituose miestuose patalpos ir teritorijos nuomojami.

Šiuo metu baigti naujo pastato statybų darbai Klaipėdoje. Kaune ir Mažeikiuose atliekami pastatų rekonstravimo darbai. 2020 metais Panevėžio ir Šiaulių padaliniai bei Kauno filialo Dainavos grupė pradėjo dirbti naujai išnuomotose patalpose. Pažymėtina, kad Įmonės padalinių veiklai būtinos specifinius reikalavimus atitinkančios patalpos ir teritorijos. Prie patalpų turi būti vieta automobilių autentiškumo patvirtinimui 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 ir kt.

2020 metai pasižymėjo sparčiu besinaudojančių skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis klientų skaičiaus didėjimu. Tą nulėmė ir dėl COVID-19 pandemijos bei paskelbto karantino susidariusi situacija, kai dalis paslaugų buvo teikiamos tik skaitmeniniais

kanalais. 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 m. I pusmetį

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 populiori). Įvertinus atskirų Įmonės padalinių veiklos apimtį 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 – galimas mobiliųjų grupių steigimas, 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.

Skirtinguose padaliniuose vienai egzaminavimo vietai tenka gana skirtingas egzaminų skaičius.

Tai leidžia manyti, jog kai kuriuose Įmonės padaliniuose egzaminavimo klasės nėra efektyviai išnaudojamos. Siekiant didesnio vairuotojų teorijos egzaminų paslaugos rentabilumo, galima efektyvumo didinimo kryptis – steigti egzaminavimo centrus didesniuose padaliniuose, atsisakant vairuotojų egzaminavimo paslaugų mažuosiuose 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 centrams vystyti.

### 4.1.3. Viešieji pirkimai

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:

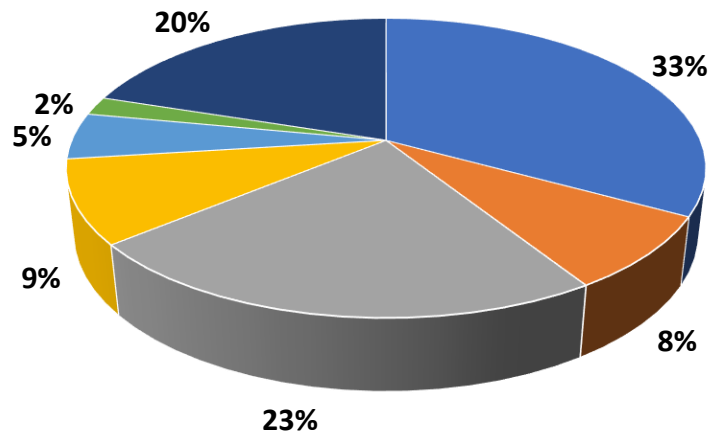
- 1) Valstybės įmonės „Regitra“ bendrų prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų komisija;
- 2) Valstybės įmonės „Regitra“ informacinių technologijų įrangos ir su ja susijusių paslaugų viešųjų pirkimų komisija;
- 3) Žemės, esamų pastatų ar kitų nekilnojamųjų daiktų pirkimų arba nuomos ar teisių į šiuos 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 2020 m. I pusmetį (8 pav.), išskiriama didžiausia išlaidų kategorija – apie 33 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.

## Sąnaudos procentais



- Išduodamų dokumentų (VNŽ, TP registracijos liudijimų, VP) blankų įsigijimo išlaidos - 1 070 184 Eur
- PVM sąnaudos - 259 516 Eur
- Nusidėvėjimas ir amortizacija - 768 278 Eur
- Remonto ir eksploatacijos sąnaudos (įrengimų, patalpų, aikštelių, transporto priemonių ir kitos) - 303 338 Eur
- Komunalinės sąnaudos - 153 781 Eur
- Mokesčių sąnaudos (už valstybės turto naudojimą patikėjimo teise, žemės nuomos, taršos ir kt.) - 78 506 Eur
- Kitos sąnaudos - 648 043 Eur

8 pav. VĮ „Regitra“ išlaidų struktūra 2020 m. I pusm.<sup>4</sup>

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. Taip pat reikiamas objektas gali būti neįsigytas laiku dėl per vėlai inicijuojamų pirkimų.

Gavus pirkimo dalyvio skundą, pirkimo procedūros gali 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.



**2 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 nesava laikis sutarčių sudarymas gali lemti kritines pasekmes ir sutrukdyti Įmonei teikti numatytas paslaugas klientams.
2.	Transporto priemonių registracijos liudijimų blankai	didelė	
3.	Vairuotojų pažymėjimų blankai	didelė	
4.	Egzaminavimui skirtų transporto priemonių nuoma, remontas ir eksploatacija	didelė	Vėluojantys pirkimai ir nesava laikis 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 prekių ir paslaugų nesava laikis 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	Šie pirkimai neturi didelės reikšmės Įmonės veiklos organizavimui
10.	Transporto priemonių, skirtų ūkinei veiklai, pirkimas arba nuoma, remontas, eksploatavimas	maža	
11.	Kitas trumpalaikis turtas (popierius, kanceliarinės prekės, buitinės prekės)	maža	

#### 4.1.4. IT išteklių valdymas ir informacijos saugumas

##### *IT ištekliai*

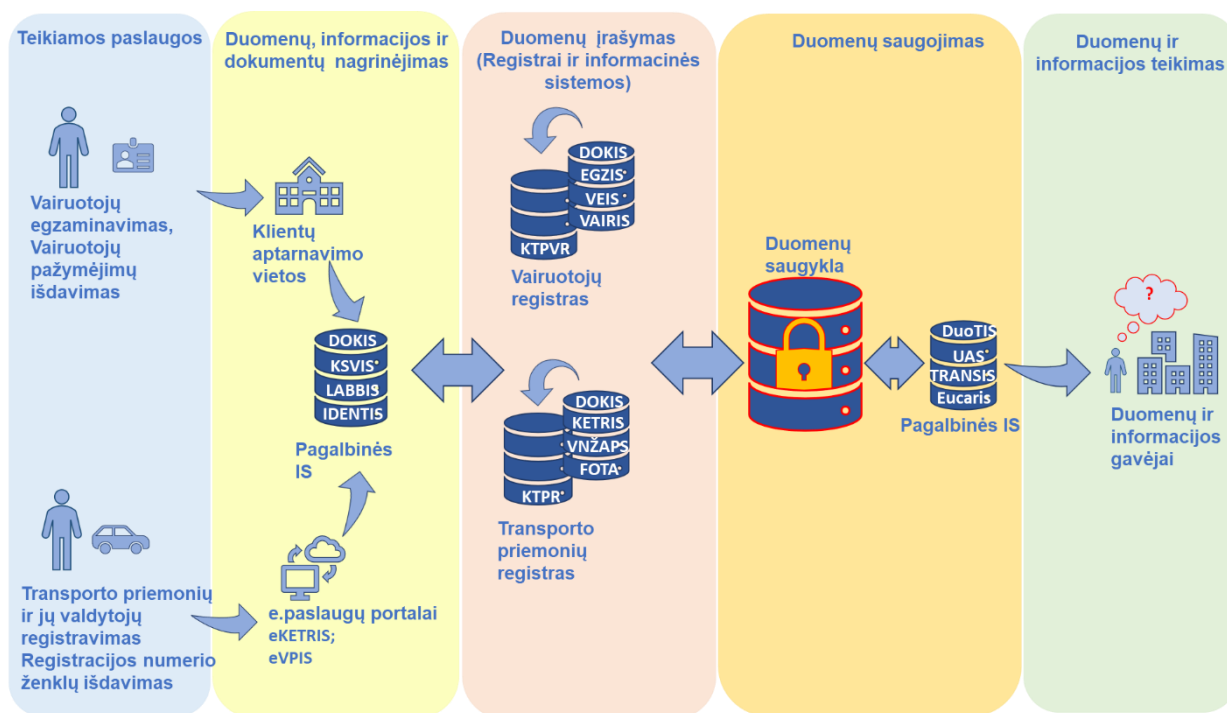
VĮ „Regitra“ savo teikiamoms paslaugoms administruoti, veiklos administravimo funkcijoms atlikti bei efektyvumui didinti naudoja informacines sistemas. Pagrindinės turimos informacinės sistemos skirtos užtikrinti Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių ir Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių vairuotojų registrų tvarkymą, vairuotojų egzaminavimą, vairuotojo pažymėjimų išdavimą. Be to, kokybiškam ir racionaliam Įmonės finansinės ir administracinės veiklos palaikymui naudojamos finansinės apskaitos, personalo valdymo, dokumentų apskaitos, viešųjų pirkimų administravimo, klientų srautų valdymo sistemos bei 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 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 paremtų ir lanksčiai su veiklos poreikiais suderinamų informacinių sistemų.



9 pav. VI „Regitra“ naudojamos informacinės sistemos

Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių registro veiklai užtikrinti naudojamos tokios informacinės sistemos, kaip transporto priemonių duomenų tvarkymui skirta „Ketris“, taip pat elektroninių paslaugų portalas klientams „eKetris“, transporto priemonių tapatumo nustatymo metu gautų atvaizdų tvarkymui naudojama „Fota“, valstybinio registracijos numerio ženklų apskaitai naudojama „Vnžaps“. Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių vairuotojų registro veiklai užtikrinti naudojamos tokios informacinės sistemos, kaip vairuotojų duomenų tvarkymui skirta „Vairis“, taip pat elektroninių paslaugų portalas klientams „Vairuotojų portalas“ bei vairuotojo pažymėjimų personalizavimui pritaikyta sistema „Gravis“. Vairuotojų egzaminavimo duomenų tvarkymui skirta informacinė sistema „Veis“, taip pat išankstinės registracijos į egzaminus portalas,

teoriniam žinių patikrinimui naudojama „Egzis“, o praktinių transporto priemonės valdymo įgūdžių bei gebėjimų patikrinimui vykdyti skirta sistema „Pepas“.

Paslaugų teikimo metu gautų dokumentų skenavimui ir skaitmenizuotų kopijų archyvavimui naudojama „Dokis“, padaliniuose atliktiems mokėjimams už paslaugas surinkti naudojama „Kvitas“.

Įmonės tvarkomų duomenų teikimui bei automatizuotiems paketinių duomenų mainams naudojamos „Uas“, „Transis“, „Duotis“ sistemos, o duomenų mainams su panašias funkcijas ES ir EEB šalyse atliekančiomis institucijomis naudojamosi Europos transporto priemonių ir vairuotojų pažymėjimų informacinė sistema „Eucaris“.

Be to, Įmonėje naudojama keletas pagalbinės funkcijoms atlikti pritaikytų informacinių

sistemų: finansų valdymui ir apskaitai naudojama sistema „Labbis.4Pro“, dokumentų ir procesų valdymui skirtos „Logas“ bei „DocLogix“, personalo valdymui „Vikarina“ sistema, viešųjų pirkimų apskaitos sistema „EcoCost“ bei tarnybinio transporto valdymo sistema AVIKS.

Įmonėje šiuo metu naudojamų, taip pat ir naujai diegiamų skirtingomis technologijomis pagal jų diegimo laikotarpį suformuluotus poreikius sukurtų informacinių sistemų ir jų programinių modulių gausa reikalauja didelių IT resursų jų priežiūrai, plėtrai ir integracijai užtikrinti. Siekiant racionaliai naudoti Įmonės išteklius, planuojama parengti IT išteklių plėtros planą ir numatyti investicijas informacinių sistemų tobulinimui bei reikiamos infrastruktūros atnaujinimui.

#### ***Informacijos sauga (kibernetinis saugumas).***

Įmonėje ypatingas dėmesys skiriamas planingai realizuojamoms informacinių sistemų saugumo, kibernetinių grėsmių rizikos veiksnių šalinimo priemonėms:

- *efektyviai ir laiku identifikuoti kibernetinio saugumo incidentus*, siekiant užkirsti kelią jų atsiradimui ir plitimui bei valdant incidentų sukeltas pasekmes;

- *vykdyti prevencinių priemonių plėtrą*, didinti 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.

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), Pažeidžiamumų valdymo sistema bei Privilegijuotų naudotojų stebėjimo sistema. Darbuotojai periodiškai šviečiami kibernetinio saugumo tematika, vykdant 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.

2020 metais susiklosčiusi situacija su vienos iš Lietuvos įmonių duomenų bazių saugumu, kai dėl stipraus lietaus buvo užlieti ir negalėjo dirbti šios įmonės serveriai, paskatino ir Įmonės specialistus labiau įsigilinti į tvarkomų duomenų saugumo klausimus. Nors Įmonė jau seniai naudojasi 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 komunikacija yra vienas pagrindinių būdų informuoti visuomenę apie teikiamas paslaugas ir vykstančius pokyčius. Įmonė taip pat aktyviai užsiima šviečiamąja veikla ir ugdo vairuotojų bei transporto priemonių valdytojų sąmoningumą dalyvaujant viešajame eisme.

Vienas pagrindinių komunikacijos kanalų pasiekiant visuomenę yra žiniasklaida. Bendradarbiavimas su ja vykdomas dviem

būdais: a) rengiant pranešimus spaudai ir b) teikiant komentarus į žurnalistų pateiktas užklausas. Svarbu pastebėti, jog per metus vidutiniškai gaunama daugiau nei 200 žurnalistų užklausų, o tai rodo nemažą susidomėjimą Įmonės vykdoma veikla. Pastebėtina, kad žurnalistų užklausų skaičius nuolat didėja.

Įmonė prisitaiko prie šiandieninių tendencijų ir vykdo vis aktyvesnę komunikaciją socialiniuose tinkluose, tokiuose kaip „Facebook“, „Instagram“ ir „Youtube“. Šiose platformose yra

informuojama apie Įmonės teikiamas paslaugas, konsultuojami klientai ir formuojamas Įmonės įvaizdis. Vidutinis mėnesio auditorijos dydis: „Facebook“ – 25 tūkst., „Instagram“ – 6 tūkst., „Youtube“ – 52 tūkst. naudotojų.

Įmonė plečia paslaugų, teikiamų skaitmeniniais kanalais, spektrą, tačiau visuomenė dar neišnaudoja visų sudarytų galimybių. Dėl šios priežasties siekiama ir ateityje vykdyti aktyvias reklamines kampanijas tiek socialiniuose tinkluose, tiek kitomis priemonėmis. Numatoma vykdyti elektroninių paslaugų užsakymų monitoringą ir identifikuoti pačius paveikiausius reklamos kanalus bei būdus. Taip pat tęsti aktyvią viešinimo veiklą ir siekti, kad klientai aktyviau rinktųsi elektronines paslaugas.

Kadangi daugiausiai eismo incidentų įvyksta dėl vairuotojų kaltės, VĮ „Regitra“ nuolat rengia įvairias kampanijas ir eismo dalyviams (pirmiausia, pradedantiesiems vairuotojams) dalija patarimus, kaip saugiai vairuoti ir išvengti avarinių situacijų. Taip pat didelis dėmesys skiriamas prevencinei veiklai, kad gyventojai neįsigtų vogtų transporto priemonių, gebėtų teisingai sudaryti pirkimo-pardavimo sutartis,

išvengtų nesąžiningų transporto priemonių pardavėjų ar pirkėjų.

### Vidinė komunikacija

Darbuotojai, teikdami paslaugas ir bendraudami su artimaisiais, draugais bei pažįstamais, kuria Įmonės įvaizdį plačiąja 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 įtraukti darbuotojus į Įmonės organizuojamus renginius bei socialinius projektus, nepaisant fizinių atstumų bei skatinti, kad kiekvienas Įmonės darbuotojas galėtų dar aktyviau realizuoti savo idėjas ir prisidėti prie darnios organizacijos kūrimo. Taip pat svarbu kurti 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 pateikiami 10 pav.

<b>Paslaugos</b>	<p>Politiniai veiksniai, darantys įtaką administracinių paslaugų teikimui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykdomosios valdžios institucijos gali keisti reikalavimus administracinių paslaugų teikimo procesams, kuriuos Įmonė privalėtų įgyvendinti. Pavyzdžiui, 2020 metais įvestas automobilių registracijos mokestis, kurio surinkimą administruoja Įmonė, pareikalavo papildomų Įmonės materialinių ir nematerialinių resursų.</li> <li>• Reikalavimai užtikrinant viešąjį interesą išlaikyti patogų klientams paslaugų teikimo tinklą, palaikant nerentabilius Įmonės padalinius.</li> <li>• Lūkesčiai paslaugų skaitmenizavimui (automatizavimui) gali viršyti Įmonės pasirengimą ir galimybes.</li> </ul>
<b>Klientai</b>	<p>Politiniai veiksniai, darantys įtaką administracinių paslaugų gavėjams:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teisės aktais nustatomi reikalavimai, kuriuos turi įvykdyti paslaugos gavėjai. Griežtesni reikalavimai gali keisti klientų įpročius ir Įmonės paslaugų apimtį. Pavyzdžiui, nustatytas automobilių registravimo (atsižvelgiant į automobilio keliamą taršą) mokestis nulėmė ir, tikėtina, artimiausiu metu toliau lems sumažėjusius klientų srautus.</li> <li>• Valstybės parama galimiems administracinių paslaugų gavėjams. Pavyzdžiui, finansinė parama vairuotojų profesionalų kursams.</li> <li>• Sprendimai, tiesiogiai nesusiję su Įmonės teikiamomis paslaugomis, tačiau lemiantys Įmonės kliento pasirinkimus. Pavyzdžiui, bendras transporto priemonių turėtojų apmokestinimas, mokestis už transporto priemonių taršą, finansinė išmoka elektromobilius perkantiems asmenims ir pan.</li> </ul>
<b>Finansai</b>	<p>Politiniai veiksniai darantys įtaką Įmonės finansiniams srautams:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didesnio pelningumo lūkesčiai valstybės valdomoms įmonėms. Šiuo metu valstybės Įmonei nustatytas lūkestis, kad Įmonės metinis grynasis pelnas būtų ne mažesnis kaip 3,2 mln. eurų.</li> <li>• 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.</li> </ul>

### 10 pav. Pagrindiniai vidaus politikos veiksniai ir jų įtaka

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 veiksnių konkrečių 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.

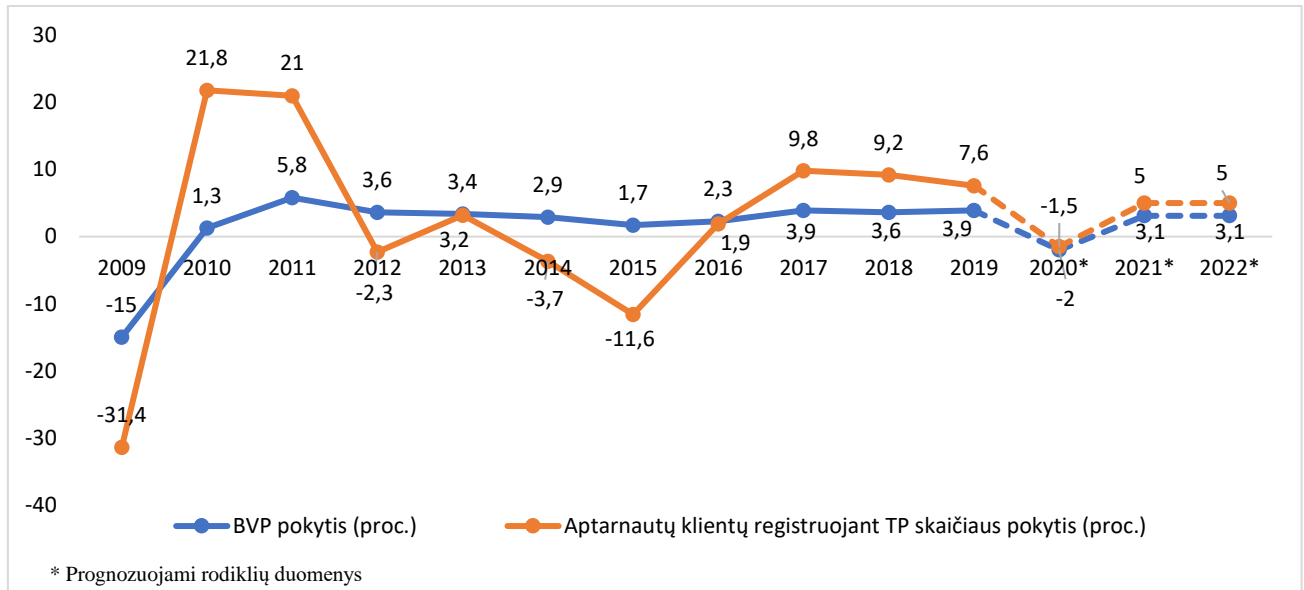
#### 4.2.2. Ekonominiai veiksniai

Svarbiausias ekonominis veiksnys, tiesiogiai koreliuojantis su Įmonės veiklos rezultatais ir jų

pokyčiais, yra šalies ūkio augimas ir bendrasis vidaus produktas. 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.



### 11 pav. Šalies BVP ir Įmonės teikiamų registracijos paslaugų pokytis

Bendrojo vidaus produkto (toliau – BVP) augimas sudaro prielaidas ir didesnei šalies gyventojų perkamajai galiai, o padidėjus namų ūkių pajamoms, aktyvėja ir transporto priemonių prekybos rinka.

Lietuvos Banko 2020 m. rugsėjo pabaigoje parengtas Lietuvos ekonominės raidos scenarijus prognozuoja, kad Lietuvos ekonomika dėl su COVID-19 viruso krize susijusio šoko 2020 m. turėtų sumažėti 2% (2019 m. šalies BVP augimas sudarė 3,9%), o 2021–2022 m. BVP augs po 3,1%. Prognozės sudarytos remiantis prielaida, kad pasaulyje ir Lietuvoje gali atsirasti naujų COVID-19 židinių, tačiau griežtų viruso suvaldymo priemonių, tokių kaip visuotinis karantinas, pavyks išvengti.

Tačiau jei dėl COVID-19 pasaulio šalims vėl tektų imtis neigiamai ūkį veikiančių priemonių ir realizuotųsi kitos išorinės rizikos, 2021 metais Lietuvoje galimas ir BVP kryptis.

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 priemones;

- **Pinigų skolinimosi kaina** – paskolų palūkanų normos sumažėjimas ir stabilumas gali skatinti išsimokėtinai 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.

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.

Gimstamumo mažėjimo tendencija, vyravusi Lietuvoje prieš 18–20 metų (žr. 12 pav.), šiuo metu lemia mažėjančių potencialių pretendentų laikyti vairuotojo egzaminą skaičių, nes didžioji dalis atvykstančiųjų į egzaminus asmenų yra būtent 18–20 metų amžiaus.

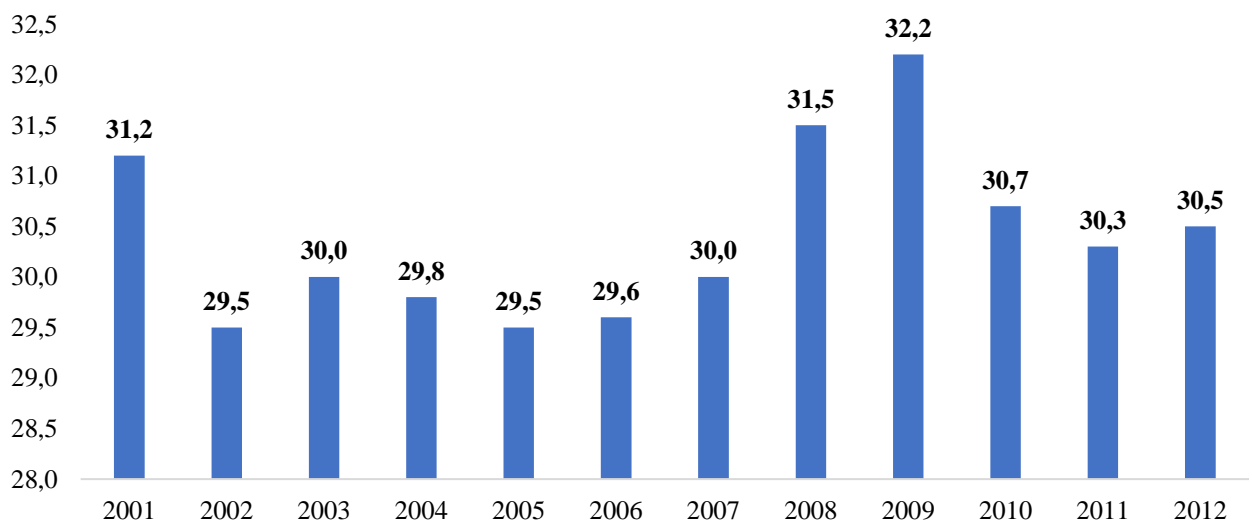
Vidinė šalies gyventojų migracija į didžiuosius miestus didina transporto priemonių eismo intensyvumą ir sukelia naujus iššūkius miestų darniam judumui. Todėl didmiesčiuose vietos valdžia skatina naudotis viešuoju transportu, investuoja į dviračių infrastruktūros plėtrą bei suteikia palankias sąlygas 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 faktoriumi gali tapti valstybės vykdomi projektai, skatinantys utilizuoti savo

netinkamus automobilius ir už tai gauti kompensaciją dviračiui, paspirtukui ar kitai elektrinei transporto priemonei. Vien per 2020 metais vykusią akciją buvo gauta virš 9000 paraiškų.

Siekdama didesnio teikiamų paslaugų patogumo savo klientams, Įmonė skatina skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų naudojimą ir kuria draugišką aplinką paslaugos suteikimui skaitmeniniu būdu. Elektroninių paslaugų dalis pastaraisiais metais nuolat auga ir tikimasi pastovaus augimo ateityje. Atsižvelgiant į visuomenės skaitmeninio raštingumo didėjimą ir socialinius tyrimus, vis didesnė 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.

Įmonės elektroninių paslaugų naudojimo skatinimas ir ateityje bus viena pagrindinių plėtros krypčių.

Gimusiųjų skaičius, tūkst.



12 pav. Gimstamumo Lietuvoje rodikliai 2001 – 2012 metais

Kaip vieną iš svarbių socialinių problemų, galima paminėti neblaivius vairuotojus. Lietuvos kelių policijos duomenimis per 2020 m. 9 mėnesius įskaitinių eismo įvykių dėl neblaivių vairuotojų kaltės padaugėjo 20,1 proc. lyginant su tokiu pačiu laikotarpiu 2019 m. (nuo 133 įvykių iki 184). Žymiai daugiau neblaivių vairuotojų sulaikoma Kelių policijos reidų metu. Vien per 2020 m. 9 mėnesius išaiškinta 2230

transporto priemonės vairavusių neblaivių Lietuvos gyventojų. Už šiuos ir kitus grubius kelių eismo taisyklių pažeidimus asmenims tam tikram terminui atimama teisė vairuoti transporto priemones. Šiuo metu visų sulaikytų vairuotojo pažymėjimų administravimą (apskaitą, saugojimą, gražinimą) vykdo VĮ „Regitra“. Tačiau tokios veiklos išlaidų kompensavimas nėra numatytas.

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 pretendentams tinkamai ir greitai išlaikyti egzaminus, veiklos organizavimą. Tačiau Europos Sąjungoje patvirtinto Mobilumo paketo nuostatos gali reikšmingai paveikti šią sferą – tikėtina, kad Lietuvoje be darbo liktų apie 35 tūkst. žmonių, didžioji jų dalis tolimųjų reisų vairuotojai.

#### 4.2.4. Technologiniai veiksniai

Svarbiausi technologiniai veiksniai, lemiantys Įmonės veiklą:

Skaitmeniniais  
kanalais  
teikiamų  
paslaugų plėtra

- Didėjantis elektroninių paslaugų naudojimas skatins sukurti ir tobulinti vieną 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 aplinkosauginiai veiksniai pastaruoju metu tampa vis aktualesni ir, klimato kaitos kontekste, gali virsti įvairiais ribojimais vartojimui. Kai kurios ES valstybės narės jau planuoja mažinti tradiciniais degalais varomų automobilių gamybos apimtis, siekdamas sureguliuoti anglies dioksido ir azoto oksido emisijas. Numatomi įvairūs mokesčiai taršioms transporto priemonėms ir siūlomos subsidijos keičiant taršų automobilį į draugiškesnį aplinkai. Švaresnio transporto tarptautinės organizacijos (ICCT) mokslininkai įvertino Europoje populiarus automobilio *Volkswagen Golf* trijų variantų (elektromobilio, hibridinio, benzino ir dyzelio varikliu varomo) įsigijimo, degalų ir mokesčių sąnaudas. Šios markės elektromobilis, palyginti su kitomis versijomis, dėl mažesnių

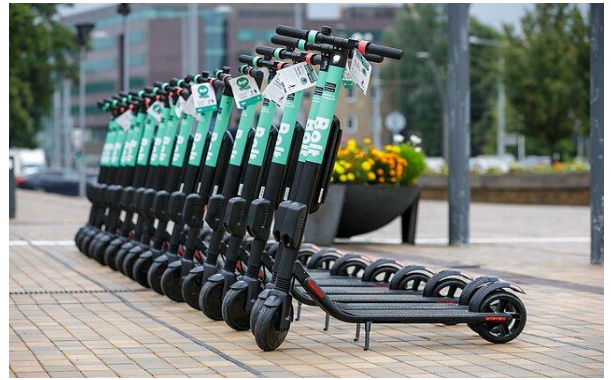
mokesčių, degalų sąnaudų ir subsidijuojamos automobilio pirkimo kainos buvo pigiausias Jungtinėje Karalystėje, Vokietijoje, Prancūzijoje, Nyderlanduose ir Norvegijoje.

Ataskaita parodė, kad mokesčių lengvatos yra pagrindinis būdas elektra varomų transporto priemonių naudojimo skatinimui ir kovai su klimato kaita bei oro tarša.

ES struktūrinių fondų paramos programose valstybėms narėms yra numatyta finansinė pagalba, kurią bus siekiama panaudoti draugiškų aplinkai transporto priemonių infrastruktūros plėtrai. Kartu ES valstybės skatinamos ir savarankiškai skirti didesnį dėmesį ekologiškų transporto priemonių naudojimui.

Lietuvoje numatoma subsidija transporto priemonių savininkams, kurie atsisako taršių automobilių ir siekia juos pakeisti į mažiau taršius. Jei bus imamas daugiau panašių skatinimo priemonių, galima tikėtis aktyvesnio senų transporto priemonių išregistravimo ir naujų

transporto priemonių įsigijimo bei registravimo, kartu ir Įmonės pajamų padidėjimo iš transporto priemonių registracijos paslaugų. Tačiau šalyje paskelbta akcija, kurioje numatyta, 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 veiksmų 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 tokių sprendimų pavyzdžių gali būti Įmonei perduota funkcija tvarkyti vairuotojo pažymėjimus asmenų, kuriems atimta teisė vairuoti transporto priemones. Tačiau už šios paslaugos teikimą jokia kompensacija nebuvo numatyta.

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

Vienas iš Įmonei aktualių teisinių veiksmų – 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.

### 3.3. VIDINIŲ IR IŠORINIŲ VEIKSMŲ ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI IR FINANSINIAMS RODIKLIAMS

Tiek vidinių, tiek išorinių veiksmų įtaką Įmonės veiklai ir finansiniams rezultatams daugeliu atvejų tiksliai kiekybiškai įvertinti sudėtinga dėl veiksmų įvairovės ir vienu kitiems daromos įtakos. Galima įvertinti veiksmo poveikio svarbą ir nuspėti veiksmo pasireiškimo tikimybę. Pavyzdžiui, prognozuojant pandemijos dėl viruso COVID-19 poveikį Įmonės veiklai, gaunamoms pajamoms ir kelių metų perspektyvai, reikėtų turėti duomenis apie antros

ar trečios viruso bangos atėjimo tikimybę, viruso poveikį kitoms kaimyninėms šalims, kelionių apribojimus, finansinį poveikį šalies ekonomikai ir t.t. Bendru atveju suprantama, kad viruso įtaka verslui ir kelionių suvaržymas turės didesnę ar mažesnę neigiamą įtaką Įmonės veiklos finansiniams rodikliams.

Vidinių ir išorinių veiksmų galimo poveikio analizė pateikiama 3 lentelėje.

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

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė <sup>5</sup>
<b>Vidiniai veiksniai</b>			
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 sąnaudos pardavimo savikainoje padidėtų 0,55 mln. Eur arba 3 proc. (Lietuvos Finansų ministerijos prognozėmis, paskelbtomis 2020 m. viduryje, vidutinis atlyginimas šalyje 2020 metais turėtų didėti 1,8 proc., o 2021 metais – 3,3 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 politinių tikslų. Tokiu atveju, didėjantis atskirų Įmonės padalinių nerentabilumas tiesiogiai paveiktų bendrąjį Įmonės pelningumą. 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. Įvertinus vidutinį tokių operacijų skaičių per mėnesį (2020 m. 9 mėnesių duomenimis – 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.	Vidutinė	Didelė

<sup>5</sup> Poveikio tikimybė: Didelė 75-100 proc.; Vidutinė 50-74 proc.; Nedidelė 25-49 proc.; Maža iki 24 proc.

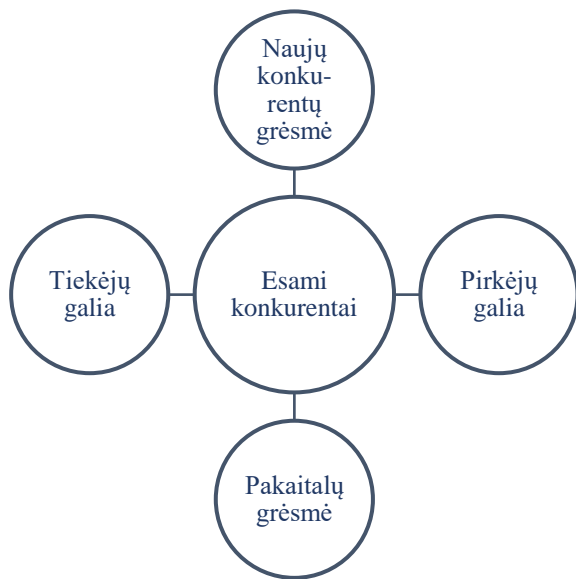
Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė <sup>5</sup>
Viešieji pirkimai	Nepakankamas pirkimą inicijuojančių asmenų pasirengimas viešajam pirkimui (vėlavimas laiku inicijuoti pirkimą, netinkamas techninės specifikacijos parengimas) ir galimybė 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.	Didelė	Nedidelė
IT išteklių valdymas	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.	Vidutinė	Nedidelė
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
<b>Išoriniai veiksniai</b>			
Politiniai veiksniai	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. <i>2020 metų 9 mėnesių duomenimis 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</i>	Didelė	Didelė

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė <sup>5</sup>
	<p><i>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> <p><i>Pavyzdžiui, Įmonei administruoti planuojamos pavesti Transporto priemonių savininkų apskaitos informacinės sistemos (TPSAIS) įdiegimas gali kainuoti apie 480 tūkst. eurų, o administravimas kiekvienais metais pareikalautų dar apie 194 tūkst. eurų. Teisės aktuose kompensavimas už šią veiklą nėra numatytas.</i></p>		
Ekonominiai veiksniai	<p>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.</p> <p><i>Remiantis 2016–2020 m. duomenimis, galima daryti išvadą, kad BVP augimo tempo didėjimas ar mažėjimas 1 procentiniu punktu gali lemti transporto priemonių registravimo operacijų skaičiaus didėjimą ar mažėjimą 2-5 procentiniais punktais, jei įtakos tam nedarytų kiti išoriniai faktoriai.</i></p>	Vidutinė	Didelė
Socialiniai veiksniai	<p>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.</p>	Vidutinė	Nedidelė
Technologiniai veiksniai	<p>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</p>	Maža	Vidutinė

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė <sup>5</sup>
	<p>paveikti Įmonės finansinius rodiklius. Tačiau ilgainiui, sudarius palankias sąlygas skaitmeniniais kanalais teikiamoms paslaugoms, efektyvumas didėtų ir elektroninėje erdvėje teikiamos paslaugos būtų pigiau administruojamos.</p> <p><i>Įmonės investicijas, o tuo pačiu ir patiriamas išlaidas, gali lemti valstybės arba Įmonės tvarkomų registru valdytojo – Vidaus reikalų ministerijos – siekis maksimaliai padidinti registru kibernetinį atsparumą ir fizinę apsaugą nuo galimų įsilaužimų ir gedimų.</i></p>		
Aplinkosauginiai veiksniai	<p>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.</p>	Vidutinė	Didelė
	<p>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.</p>	Didelė	Maža
Teisiniai veiksniai	<p>Nustatyti papildomi reikalavimai dėl klientų aptarnavimo teikiant administracines paslaugas, tikėtina padidintų Įmonės patiriamas sąnaudas.</p>	Maža	Maža



## 5. KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ



13 pav. Įmonės konkurencinė aplinka

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 registruotoja. 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 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 negaliam turinčiam asmeniui). Pavyzdžiui, per 2020 metų 9 mėn. apie 46,5 proc. atvejų pretendentai rinkosi egzaminą A, A1, A2, C, CE kategorijoms laikyti ne su Įmonės transporto priemone.

**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 registruotojo funkcijas. Pastaraisiais metais svarbiausių šalies registruotojo valdymo ir tvarkymo funkcijos yra nuolat peržiūrimos ir registruotojo valdymo politinės nuostatos kinta. Jei bus siekiama koncentruoti registruotojo tvarkymo veiklą, Įmonei gali tekti dėl to konkuruoti su kitais registruotojo tvarkytojais. Nors Įmonės pajamos iš registruotojo 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 veikiantys 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 mokesstinės

sąlygos įsigyjamoms 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 ir paslaugas Įmonė įsigyja viešųjų pirkimų būdu. Rengdama viešuosius pirkimus Įmonė turi ribotą derybinę galią ir tiesiogiai labai menkai gali paveikti perkamų prekių ir paslaugų kainą. Be to, viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai įpareigoja dalį paslaugų ir prekių įsigyti iš tiekėjų, turinčių socialinės įmonės statusą. Pastebima, kad tokių tiekėjų, dalyvaujančių Įmonės rengiamuose pirkimuose, siūloma paslaugų ir prekių kaina dažnai būna didesnė nei rinkos.

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 analizės metu nustatyti veiksniai grupuojami atliekant SSGG analizę.

### 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.

- *Turimi žmogiškieji ištekliai, nuolatiniai darbuotojams skirti mokymai,* keliantys

darbuotojų profesinių įgūdžių lygi, padeda Įmonės siekiamis Strategijoje užsibrėžtą 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 registru duomenų dubliavimas* tarp pagrindinio ir atsarginio duomenų centrų (serverinių) užtikrina tvarkomų registru 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* priimančios 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.

- *Patogaus skaitmeninių paslaugų teikimo portalo trūkumas* mažina teikiamų elektroninių paslaugų patrauklumą ir neskatina klientų keisti savo įpročius.

- *Pagrindinio vidinės informacijos sklaidos kanalo nedidelis žinomumas* 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 didesni 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:

- *Kvalifikuotų IT specialistų trūkumas* daro įtaką Įmonės teikiamų elektroninių paslaugų pažangai bei veiklos valdymui skirtų inovacijų plėtrai.

- *Teisės aktų pakeitimai* tiesiogiai susiję su reikalavimais Įmonės teikiamoms paslaugoms (pvz., vairuotojams nebereikia turėti vairuotojo pažymėjimo su savimi, dalyvaujant eisme) potencialiai mažina klientų skaičių.

- *Ivestas automobilių registravimo mokestis* tam tikrą laiką (dėl žmonių psichologijos) gali mažinti asmenų norą bei galimybes pirkti-parduoti senesnius ir (arba) taršesnius automobilius, t. y. gali sumažinti sandorių skaičių, tuo pačiu ir transporto priemonių registravimo operacijų kiekį.
- *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.
- *Astravo atominės elektrinės Baltarusijoje paleidimas* ir tam tikra 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 silpnųjų 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 priversta skirti pasirengimui vykdyti valstybės jai skiriamas naujas funkcijas, tokias kaip transporto priemonių registravimo mokesčio administravimas, transporto priemonių savininkų apskaitos informacinės sistemos (TPSAIS) kūrimas ir administravimas.

### *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 silpnyses. 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.

### *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. Numatytas deficitinių pareigybių sąrašas. Tokias pareigas atliekantiems darbuotojams 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 arba klientus aptarnauti mažiau dienų per savaitę.

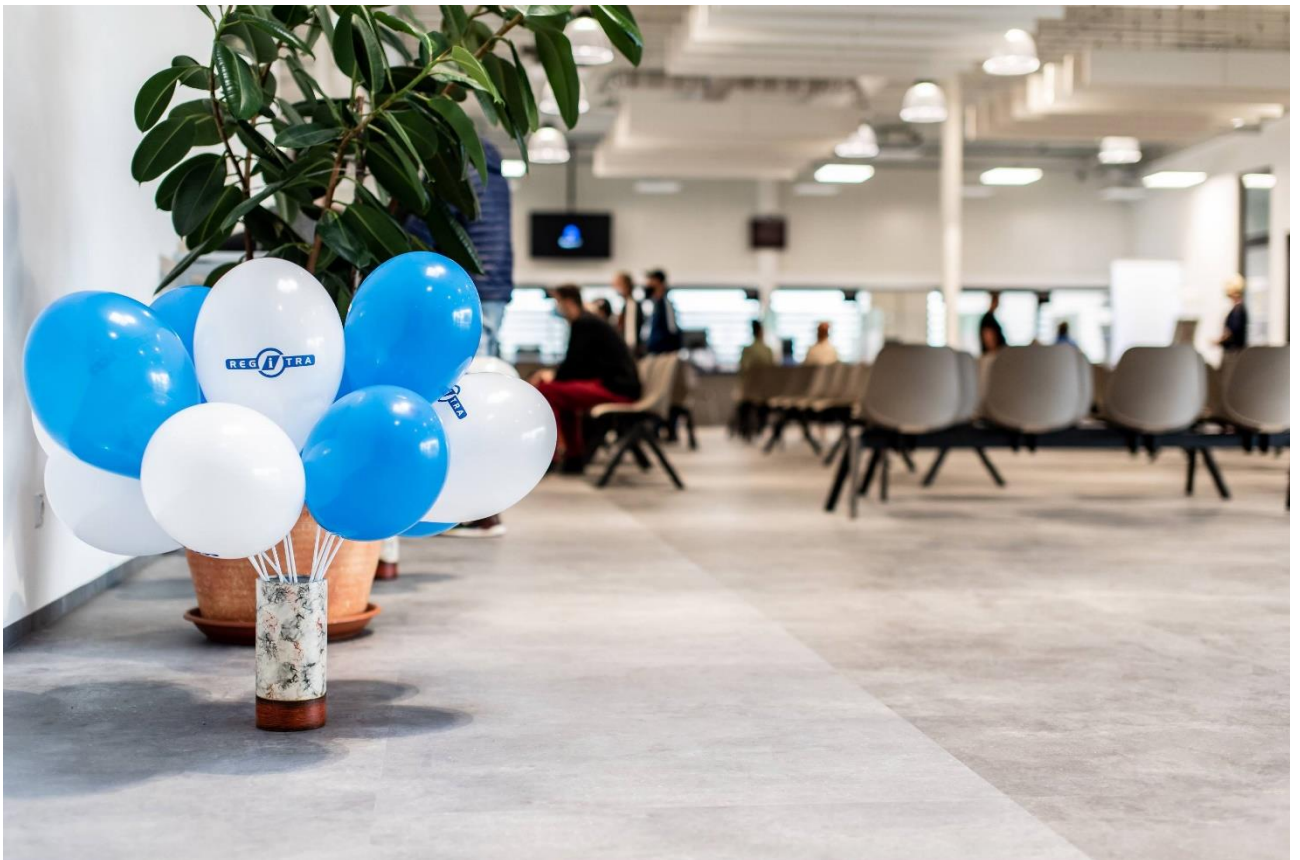
### *Atsparumas kibernetinėms grėsmėms*

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 – paaikšėjus, 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

<b>MISIJA</b>	<b>MES ESAME TAM, KAD Į EISMĄ PATEKTŲ TIK PASIRENGĘ VAIRUOTOJAI IR LEGALIOS TRANSPORTO PRIEMONĖS</b>
<b>VIZIJA</b>	<b>PAŽANGUS TRANSPORTO PRIEMONIŲ VALDYTOJŲ IR VAIRUOTOJŲ PARTNERIS</b>
<b>VERTYBĖS</b>	<b>MOTYVACIJA INOVATYVUMAS BENDRADARBIAVIMAS ATSAKOMYBĖ</b>

## ĮMONĖS VEIKLOS STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI

**GERINTI  
TEIKIAMAS  
PASLAUGAS**

**KURTI  
DARNIĄ  
ORGANIZA  
CINĘ  
KULTŪRĄ**

**UŽTIKRINTI  
FINANSINI  
ĮMONĖS  
STABILUMĄ**

1. *Strateginis tikslas* – Augantis paslaugų, teikiamų skaitmeniniais kanalais, naudojimas

2. *Strateginis tikslas* – Patogios, kokybiškos ir rentabilios paslaugos

3. *Strateginis tikslas* – Įmonės vertybėmis pagrįstas organizacinės kultūros kūrimas

4. *Strateginis tikslas* – Socialiai atsakinga ir atvira įmonė

5. *Strateginis tikslas* – Finansinis įmonės stabilumas

## 8. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR MATAVIMO RODIKLIAI

### 1. Strateginis tikslas – Augantis paslaugų, teikiamų skaitmeniniais kanalais, naudojimas

- 1.1. Uždavinys – Vystyti „draugiškas“ vartotojui skaitmeniniais kanalais teikiamas paslaugas
- 1.2. Uždavinys – Didinti paslaugų teikimo skaitmeninių kanalų žinomumą

### 2. Strateginis tikslas – Patogios, kokybiškos ir rentabilios paslaugos

- 2.1. Uždavinys – Didinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis
- 2.2. Uždavinys – Gerinti duomenų tvarkymo kokybę ir patikimumą
- 2.3. Uždavinys – Išlaikyti vairavimo egzaminų centruose teikiamų paslaugų patikimumą ir didinti efektyvumą
- 2.4. Uždavinys – Patvirtinti klientų aptarnavimo procesų standartus padaliniuose
- 2.5. Uždavinys – Automatizuoti atsakymus į standartines klientų užklausas
- 2.6. Uždavinys – Sudaryti galimybes vairuotojo pažymėjimą perkelti į skaitmeninę formą

### 3. Strateginis tikslas – Įmonės vertybėmis pagrįstas organizacinės kultūros kūrimas

- 3.1. Uždavinys – Užtikrinti Įmonės vertybėmis pagrįstą žmogiškųjų išteklių valdymą
- 3.2. Uždavinys – Gerinti vidinę komunikaciją
- 3.3. Uždavinys – Efektyvinti veiklos procesus

### 4. Strateginis tikslas – Socialiai atsakinga ir atvira įmonė

- 4.1. Uždavinys – Didinti veiklos skaidrumą
- 4.2. Uždavinys – Stiprinti bendradarbiavimą tarp kliento ir egzaminuotojo
- 4.3. Uždavinys – Vykdyti aplinkos išsaugojimo iniciatyvas

### 5. Strateginis tikslas – Finansinis įmonės stabilumas

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



4 lentelė. Strateginių tikslų ir uždavinių vertinimo rodikliai

Koordinuojantis padalinys <sup>6</sup>	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės			
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
<b>01</b>	<b>Strateginis tikslas – Augantis paslaugų, teikiamų skaitmeniniais kanalais, naudojimas</b>				
VPKVS	Skaitmeniniais kanalais suteiktų paslaugų dalis, procentais <sup>7</sup>	24	26	28	30
<b>01.01.</b>	<b>Uždavinys – Vystyti „draugiškas“ vartotojui skaitmeniniais kanalais teikiamas paslaugas</b>				
TPRS	Transporto priemonių registravimo paslaugų, suteiktų skaitmeniniais kanalais, dalis, ne mažiau kaip, procentais <sup>8</sup>	35	37	39	40
EVPIŠ	Vairuotojo pažymėjimų išdavimo paslaugų, suteiktų skaitmeniniais kanalais, dalis, ne mažiau kaip, procentais	30	31	32	33
KAS	Skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis pasinaudojusių klientų, teigiamai vertinančių paslaugos patogumą, dalis procentais	72	74	76	78
KAS	Konsultacijų dėl skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų dalis, procentais <sup>9</sup>	20	19	18	17
<b>01.02.</b>	<b>Uždavinys – Didinti paslaugų teikimo skaitmeninių kanalų žinomumą</b>				
KS	Prisijungusių klientų skaičius prie eKetrīs portalo per metus, tūkst. prisijungimų	1 425	1 430	1 435	1 440
KS	Prisijungusių klientų skaičius prie Vairuotojų portalo per metus, tūkst. prisijungimų	270	280	290	300
<b>02</b>	<b>Strateginis tikslas – Patogios, kokybiškos ir rentabilios paslaugos</b>				
KAS	Teigiamai Įmonės paslaugas vertinančių klientų dalis, ne mažiau kaip, procentais <sup>10</sup>	91	91	91	91
TPRS, EVPIŠ, KAS	Supaprastinta teikiamų paslaugų (paslaugų procesų) arba sumažinta paslaugų administracinė našta, paslaugų skaičius	3	3	3	3

<sup>6</sup> Koordinuojantis padalinys: EVPIŠ – Egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo skyrius; FS – Finansų skyrius; ITD – Informacinių technologijų departamentas; KAS – Klientų aptarnavimo skyrius; KPP – korupcijos prevencijos pareigūnas; KS – Komunikacijos skyrius; PDSS – Personalo ir darbuotojų saugos skyrius; TPRS – Transporto priemonių registracijos skyrius; TVŠ – Turto valdymo skyrius; VPKVS – Veiklos planavimo ir kokybės valdymo skyrius.

<sup>7</sup> Naujas rodiklis, nustatytas Valstybės lūkesčiuose. Skaičiuojama vadovaujantis ABC metodikoje sudarytu paslaugų sąrašu ir vertinant tas paslaugas, kurios šiuo metu gali būti teikiamos skaitmeniniais kanalais.

<sup>8</sup> Neskaiciuojamos paslaugos, kurios šiuo metu nėra teikiamos skaitmeniniais kanalais (kai reikalinga nustatyti transporto priemonės tapatumą, kilmės dokumentų originalumą).

<sup>9</sup> Skaičiuojama konsultacijų dėl e. paslaugų dalis nuo visų konsultacijų. Siekiama, kad konsultacijų dėl e. paslaugų dalis mažėtų, t. y. pačios skaitmeninės paslaugos taptų „draugiškesnės“ ir aiškesnės vartotojui.

<sup>10</sup> Klientų pasitenkinimo tyrimas atliekamas pagal klausimyną, kuris suderintas su Vidaus reikalų ministerija 2017 metais. Šis rodiklis patvirtintas Vidaus reikalų ministro 2018 m. spalio 15 d. įsakymu Nr. 1V-742.

Koordinuojantis padalinys <sup>6</sup>	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės			
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
<b>02.01.</b>	<b>Uždavinys – Didinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis</b>				
KAS	Iš anksto užsiregistravusių paslaugoms padaliniuose gauti klientų dalis, procentais	35	40	45	50
KAS	Iš anksto užsiregistravusių klientų, kurie apsilankė padalinyje ne vėliau kaip per dvi darbo dienas nuo registracijos, dalis, procentais	60	63	66	69
KAS	Vidutinė laiko trukmė nuo egzaminuojamojo asmens užsiregistravimo laikyti egzaminą datos iki teorijos egzamino laikymo datos, ne ilgiau kaip, kalendorinėmis dienomis	12	12	12	12
KAS	Vidutinė laiko trukmė nuo egzaminuojamojo asmens užsiregistravimo praktiniam vairavimo egzaminui datos iki egzamino laikymo datos, ne ilgiau kaip, kalendorinėmis dienomis	22	21	21	21
ITD	Klientus tiesiogiai įtakojančių IT incidentų, nesusijusių su išoriniais informacijos teikėjais, vidutinis suvaldymo laikas, ne daugiau kaip, minutėmis	120	100	90	80
<b>02.02.</b>	<b>Uždavinys – Gerinti duomenų tvarkymo kokybę ir patikimumą</b>				
TPRS	Viešajam saugumui svarbių valstybės registro duomenų įvedimo tikslumas, ne mažiau kaip, procentais <sup>11</sup>	90	91	95	95
<b>02.03.</b>	<b>Uždavinys – Išlaikyti vairavimo egzaminų centruose teikiamų paslaugų patikimumą ir didinti efektyvumą</b>				
FILIALAI	Bendras stebėtų praktikos egzaminų, vertinant egzaminuotojo darbo kokybę, ne mažiau kaip, skaičius <sup>12</sup>	500	500	500	500
KAS	Peržiūrėta egzaminų vaizdo įrašų, ne mažiau kaip, skaičius	150	150	150	150
TVS, EVPIS, ITD	Egzaminų centrų, kuriuose veikia naujas teorijos egzaminų modelis, skaičius	5	12	12	12
<b>02.04.</b>	<b>Uždavinys – Patvirtinti klientų aptarnavimo procesų standartus padaliniuose</b>				
KAS	Padalinių skaičius, kuriuose įdiegtas klientų aptarnavimo proceso standartas transporto priemonių registracijos paslaugoms	6	16	28	39
KAS	Padalinių skaičius, kuriuose įdiegtas klientų aptarnavimo proceso standartas vairuotojo pažymėjimo išdavimo paslaugoms	6	16	21	28

<sup>11</sup> Skaičiuojama naujai įvestų Kelių transporto priemonių registro objektų dalis, kuriuose nėra klaidų.

<sup>12</sup> Vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2012 m. liepos 9 d. įsakymu Nr. 1V-516 „Dėl reikalavimų motorinių transporto priemonių vairuotojų egzaminuotojams aprašo patvirtinimo“, kiekvienas egzaminuotojas, egzaminuojantis vairuotojus, kasmet turi būti stebimas ne trumpiau kaip pusę darbo dienos.

Koordinuojantis padalinys <sup>6</sup>	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės			
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
<b>02.05.</b>	<b>Uždavinys – Automatizuoti atsakymus į standartines klientų užklaudas</b>				
KAS, KS	Automatizuotų atsakymų į standartines klientų užklaudas scenarijų skaičius	10	12	14	16
<b>02.06.</b>	<b>Uždavinys – Sudaryti galimybes vairuotojo pažymėjimą perkelti į skaitmeninę formą</b>				
Generalinio direktoriaus pavaduotojas	Įgyvendintas vairuotojo pažymėjimo perkėlimo į skaitmeninę formą projektas, procentais <sup>13</sup>	30	50	80	100
<b>03</b>	<b>Strateginis tikslas – Įmonės vertybėmis pagrįstas organizacinės kultūros kūrimas</b>				
PDSS	Pozityvios darbo aplinkos indeksas, balais	_14	-	5,5	-
<b>03.01.</b>	<b>Uždavinys – Užtikrinti įmonės vertybėmis pagrįstą žmogiškųjų išteklių valdymą</b>				
PDSS	Darbuotojų savanoriška kaita, ne daugiau kaip, procentais	7	8	9	10
<b>03.02</b>	<b>Uždavinys – Gerinti vidinę komunikaciją</b>				
KS	Įmonės darbuotojų, patenkintų vidine komunikacija, didėjimas, procentais	5	5	5	5
<b>03.03</b>	<b>Uždavinys – Efektyvinti veiklos procesus</b>				
VPKVS	Įmonės veiklos procesų, kurių efektyvumas padidėjo ne mažiau kaip 20 proc., skaičius	5	8	10	12
<b>04</b>	<b>Strateginis tikslas – Socialiai atsakinga ir atvira įmonė</b>				
VPKVS	Gerosios valdysenos rodiklis, balais <sup>15</sup>	A	A	A+	A+
<b>04.01</b>	<b>Uždavinys – Didinti veiklos skaidrumą</b>				
KP	Gerosios valdysenos indekso vertinimas korupcijos prevencijos srityje, balais	A	A	A+	A+
KPP	Įmonės atsparumo korupcijai lygis, balais	0,8	0,85	0,9	0,9
<b>04.02</b>	<b>Uždavinys – Stiprinti bendradarbiavimą tarp kliento ir egzaminuotojo</b>				

<sup>13</sup> Vairuotojo pažymėjimo (VP) perkėlimą į skaitmeninę formą Įmonė laiko ilgalaikiu projektu ir suskirsto į skirtingus etapus: 1 etapas – atlikti teisės aktų analizę ir parengti vairuotojo pažymėjimo skaitmenizavimui reikalingų teisės aktų pakeitimo projektus (30 proc.); 2 etapas – sukurti ir įdiegti techninį sprendimą skaitmeniniam VP atvaizduoti ir apdoroti (50 proc.); 3 etapas – nustatyti skaitmeninio VP naudojimo ir atpažinimo įrankius (80 proc.); 4 etapas – visiškai įgyvendintas projektas ir galimybė klientui gauti skaitmeninį VP (100 proc.).

<sup>14</sup> Rodiklis skaičiuojamas remiantis VRM atliekamo tyrimo duomenis. Tyrimas vykdomas kartą per 2-3 metus.

<sup>15</sup> Gerosios valdysenos rodiklį skaičiuoja Valdymo koordinavimo centras (VŠĮ SIPA) ir kasmet apibendrina visoms valstybės valdomoms įmonėms. Rodiklis apima daug sričių: ir korupciją, ir darnumą, ir valdymo organų veiklą, ir strateginį planavimą.

Koordinuojantis padalinys <sup>6</sup>	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo rodiklių reikšmės			
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
KAS	Klientų, teigiamai vertinančių egzaminuotojo draugiškos ir stresą mažinančios aplinkos kūrimą, dalies didėjimas procentais <sup>16</sup>	-	5	5	5
<b>04.03</b>	<b>Uždavinys – Vykdyti aplinkos išsaugojimo iniciatyvas</b>				
VPKVS	Gerosios valdysenos indekso vertinimas darnumo srityje, balais	B	B+	A-	A
<b>05</b>	<b>Strateginis tikslas – Finansinis įmonės stabilumas</b>				
FS	Pardavimų pajamos, mln. eurų <sup>17</sup>	23,72	26	26	27
<b>05.01</b>	<b>Uždavinys – Užtikrinti klientų aptarnavimo tinklo rentabilumą ir efektyvų išteklių naudojimą</b>				
FS	Grynasis pelnas, mln. eurų	3,46	4,34	4,10	4,52
FS	ROE (nuosavybės grąža), procentais	16,36	19,97	17,75	18,47
FS	EBITDA, mln. eurų	5,87	6,97	6,71	7,3



<sup>16</sup>Rodiklis bus apskaičiuojamas remiantis apklausų rezultatais. Pirmą apklausą numatoma surengti 2021 metais.

<sup>17</sup>Detali pajamų struktūra pateikta 6.1 lentelėje.

## 9. IŠTEKLIAI

### 9.1. Žmogiškieji ištekliai

2020 metų gruodžio 31 d. sąrašinis darbuotojų skaičius Įmonėje buvo 531.

Įmonės direkcijoje dirbo 122 darbuotojai, o filialuose – 440. Iš jų:

Vilniaus filiale – 111, Kauno filiale – 83, Klaipėdos filiale – 64, Šiaulių filiale – 54, Panevėžio filiale – 53, Alytaus filiale – 44.

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 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 ekonominį naudingumą, didžioji jų dalis nuomojama, kita dalis įsigyjama Įmonės savininko, t. y. valstybės nuosavybėn. Įmonė naudoja ir pagal poreikį atnaujinama naudojama 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.

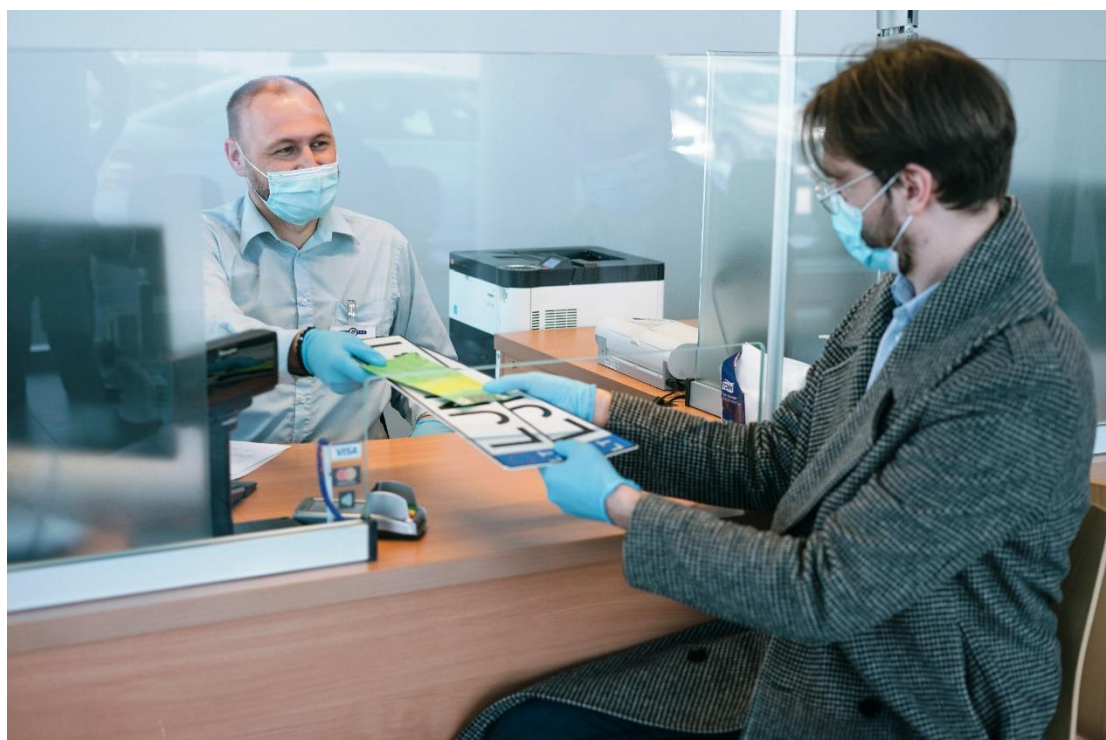
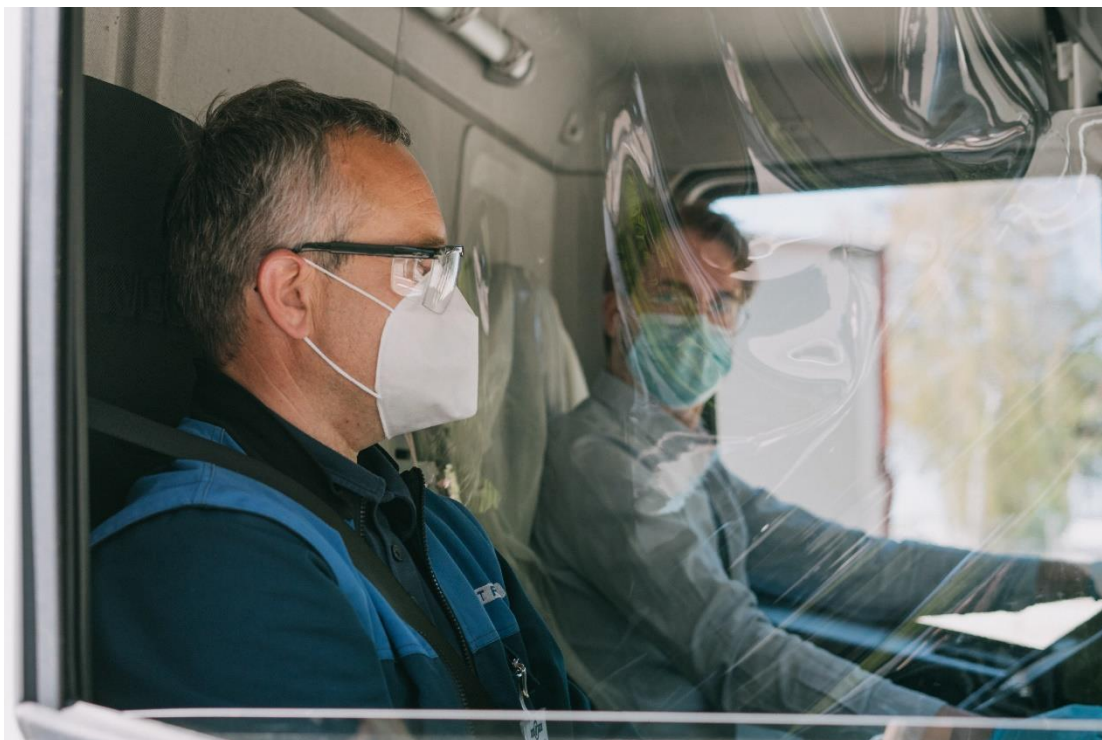
○ **Kvalifikuotų specialistų stoka.** Įmonei sudėtinga pasiūlyti konkurencingą atlygį IT srities specialistams bei visų sričių vadovams, atitinkamai išlaikyti esamus šių sričių darbuotojus. Atsižvelgiant į tai, kad planuojamu laikotarpiu Įmonė siekia skatinti skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų 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 nauja 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.

○ **Vairuotojų egzaminavimo paslaugų patikimumo užtikrinimas.** Vairuotojų teorijos egzaminavimo paslaugos teikiamos 14-oje Įmonės padalinių. Atlikta analizė parodė, kad teorijos egzaminų infrastruktūra išnaudojama nevienodai ir kai kuriuose padaliniuose egzaminavimo klasių užimtumas siekia tik apie 25-30 proc. Be to, yra tokių padalinių, kuriuose dirba tik vienas egzaminuotojas, o to nepakanka, kad būtų užtikrinta galimybė nešališkai parinkti egzaminuotoją. Siekiant užtikrinti teorijos egzaminavimo paslaugų patikimumą, numatoma ieškoti priemonių, kurios leistų padidinti

infrastruktūros efektyvų panaudojimą ir tinkamai nukreipti investicijas.

○ *Šalies ūkio augimo lėtėjimas ir galima COVID-19 pandemijos įtaka.* Remiantis atliktos aplinkos veiksnių analizės duomenimis, bendrojo vidaus produkto pokyčiai labiausiai lemia transporto priemonių registravimo paslaugų apimtis. Lėtėjant šalies ūkio augimui, teikiamų paslaugų apimtys mažėja ir Įmonė

negauna planuojamų pajamų. Esant nepalankioms ekonominėms sąlygoms, taip pat ir dėl pandemijos COVID-19 sukulto šalies BVP galimo kritimo, 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 (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. kovo 27 d. 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 priemonės, 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. 2020 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.).

### Ribotos judėsenos ir neįgalių asmenų poreikių tenkinimas.

VĮ „Regitra“ siekia, kad jos paslaugos būtų prieinamos ir patogios neįgaliams ir ribotos judėsenos asmenims. Kur tai įmanoma (o naujai statomuose ar rekonstruojamuose – privalomai) Įmonės valdomuose pastatuose šioms 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 numačiusi 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 priimtus įsipareigojimus, Įmonė skiria dėmesį eismo dalyvių kultūros bei atsakomybės ugdymui, siekiant mažinti avaringumą šalyje. Tam vykdomos įvairios iniciatyvos: ruošiami mokomieji filmai pradedantiesiems 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, daliai pirkimų taiko aplinkosauginius reikalavimus. Žalieji pirkimai vykdomi įsigyjant spausdintuvų dažiklius, baldus ir pan. Aplinkosauginiai reikalavimai, tokie kaip anglies dvideginio emisijų maksimalios ribos, mažos degalų suvartojimo normos, taip pat taikomi įsigyjant Įmonei būtinas transporto priemones arba jų nuomos paslaugas.

**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 perkiant 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. Vien per 2020 m. devynis mėnesius klientams suteikta daugiau nei 21,7 tūkst. transporto priemonės išregistravimo paslaugų. Iš jų 11,4 tūkst. (arba 52,5 proc.) suteikta naudojantis skaitmeniniais kanalais. Tuo atveju, jei visi dėl šios paslaugos į padalinius atvykę klientai būtų pasinaudoję skaitmenine paslauga, Įmonė būtų sutaupiusi dar apie 10,3 tūkst. popieriaus lapų prašymams, taip pat darbuotojų laiką. Atitinkamai sumažėtų į padalinius atvykusių asmenų skaičius.

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 antrinems žaliavoms (pvz., popieriui ir plastikui) skirti konteineriai. Įmonės siekis atliekų rūšiavimą vykdyti visuose padaliniuose.

Įmonė yra registruota Vieningoje gaminių, pakuočių ir atliekų apskaitos informacinėje sistemoje GPAIS, kurioje apskaito kitas susidarancias atliekas (tiek pavojingas, tiek 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 šį 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“.

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. Ekonominiai ir korupcijos prevencijos klausimai

**Siekis – nulinė tolerancija korupcijai.** Viena iš Įmonės aktyviai vykdomų veiklų – antikorpucinių priemonių vykdymas. Įmonė pagal kompetenciją įgyvendina Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir jai pavaldžių įstaigų kovos su korupcija 2019-2021 metų programą ir jos priemonių įgyvendinimo plane nustatytas priemones.

Siekiant įgyvendinti Įmonės korupcijos prevencijos politikos uždavinius, 2020 m. vasario 26 d. buvo patvirtintas antikorpucinės veiklos 2020 m. priemonių planas.

Ši veikla taip pat reglamentuota Įmonėje patvirtintais norminiais dokumentais: Korupcijos prevencijos politika, patvirtinta 2020 m. birželio 22 d. ir nustatančia pagrindinius taikomus principus ir įsipareigojimus korupcijos prevencijos srityje; Elgesio su dovanomis ir veiksmų gavus neteisėtą atlygį valstybės įmonėje „Regitra“ tvarkos aprašu (patvirtintu 2020 m.

gegužės 25 d.); Valstybės įmonės „Regitra“ teisės aktų projektų antikorpucinio vertinimo tvarkos aprašu (patvirtintu 2020 m. birželio 12 d.).

Konkrečioms korupcijos prevencijos uždaviniams įgyvendinti kiekvienais metais tvirtinamas antikorpucinės veiklos metinis planas. Kiekvienais metais atliekamos darbuotojų apklausos, kurių metu nustatomas darbuotojų korupcijos suvokimo lygis ir procentas darbuotojų, pasirengusių pranešti apie pastebėtus korupcijos atvejus. Pastarasis rodiklis 2018 m. buvo 58,2 proc., o 2019 m. – 73,1 proc.

**Galimybė informuoti apie galimą korupciją.**

Tiek darbuotojams, tiek Įmonės klientams sudarytos geros sąlygos pranešti apie galimus korupcijos atvejus. Tai galima padaryti pasitikėjimo telefonu, Įmonės svetainėje arba pateikiant savo informaciją raštu direkcijoje arba bet kuriame Įmonės padalinyje

## 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 prognozėse<sup>18</sup> nurodoma, kad 2021 metais BVP augs 3,1 procento, o 2022–2023 metais – vidutiniškai po 2,3 procentais.).

Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad toliau mažės infliacijos lygis, kuris 2020 metais sieks 1,0 proc., 2021 metais – 1,2 proc. Taip pat 0,1 proc. punktu mažės nedarbo lygis, ir išliks nepakitusios privačiojo vartojimo išlaidos. Tai leidžia Įmonei tikėtis, kad pardavimų pajamos planuojamu 2021–2024 metų laikotarpiu reikšmingai nesikeis ir išliks panašios kaip ir 2018–2019 metais. Įmonės praėjusių metų veiklos finansiniai rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Įmonės veiklos finansiniai rezultatai 2017–2020 metais

Rodiklis	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m. <sup>19</sup>
Pardavimų pajamos, mln. eurų	26,5	26,3	27,5	22,75
Pardavimų savikaina, mln. eurų	19,28	17,99	18,1	14,80
<b>BENDRASIS PELNAS</b> , mln. eurų	<b>7,2</b>	<b>8,34</b>	<b>9,41</b>	<b>7,94</b>
Veiklos sąnaudos, mln. eurų	3,9	3,9	4,23	4,15
Kitos pajamos, mln. eurų	0,09	0,1	0,15	0,1
<b>VEIKLOS PELNAS</b> , mln. eurų	<b>3,35</b>	<b>4,6</b>	<b>5,27</b>	<b>3,83</b>
<b>PELNAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b> , mln. eurų	<b>3,35</b>	<b>4,6</b>	<b>5,27</b>	<b>3,83</b>
Pelno mokestis, mln. eurų	0,52	0,69	0,82	0,57
<b>GRYNASIS PELNAS</b> , mln. eurų	<b>2,83</b>	<b>3,9</b>	<b>4,45</b>	<b>3,25</b>

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 2021 metais Įmonė, registruodama transporto priemones, aptarnaus panašų skaičių klientų kaip 2020 metais

Siekiant nustatyti teorinių žinių ir praktinių transporto priemonės valdymo įgūdžių bei gebėjimų patikrinimo egzaminų skaitinį rodiklį, buvo analizuojami 2017–2020 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 2020 m.

Prognozuojant vairuotojų pažymėjimų išdavimo apimtį, atsižvelgiama į tai, kad 2017 metais nustojo galioti seno pavyzdžio (neturėję nurodytos galiojimo datos) vairuotojo pažymėjimai, todėl daugelis tokių pažymėjimų savininkų aktyviai keitė dokumentus 2016–2017 metais. Todėl vėlesniais metais šių paslaugų

<sup>18</sup>Lietuvos bankas, LIETUVOS EKONOMIKOS RAIDA IR PERSPEKTYVOS, 2020 m. rugsėjo 28 d.

<sup>19</sup> 2020 m. prognozuojami duomenys

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 apimtis, atsižvelgiant į pažymėjimų galiojimo terminų pabaigą.

### 6.1. lentelė. 2021–2024 metais prognozuojamos pajamų apimtys

Rodiklis	Prognozuojamos pajamos, EUR			
	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
<b>Pardavimų pajamos</b>	<b>23 721 330</b>	<b>26 000 000</b>	<b>26 000 000</b>	<b>27 000 000</b>
TP registravimo paslaugų teikimas	15 219 245	16 100 000	16 100 000	16 700 000
Kandidatų į kelių transporto priemonių vairuotojus egzaminavimo paslaugų teikimas	4 837 320	5 500 000	5 500 000	5 600 000
Vairuotojo pažymėjimų išdavimo paslaugų teikimas	3 212 711	3 850 000	3 850 000	4 000 000
Duomenų teikimas	452 054	550 000	550 000	700 000
<b>Kitos veiklos pajamos</b>	<b>95 000</b>	<b>95 000</b>	<b>95 000</b>	<b>95 000</b>
<b>Finansinės veiklos pajamos</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>
<b>Pajamos iš viso</b>	<b>23 856 330</b>	<b>26 135 000</b>	<b>26 135 000</b>	<b>27 135 000</b>

### 6.2. lentelė. 2021-2024 metais prognozuojamos sąnaudų apimtys

Rodiklis	Prognozuojamos sąnaudos, EUR			
	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
<b>Pardavimų savikaina</b>	<b>15 263 490</b>	<b>16 420 000</b>	<b>16 670 000</b>	<b>17 060 000</b>
Darbo užmokesčio sąnaudos	8 985 181	9 850 000	10 000 000	10 200 000
Išduodamų dokumentų (valstybinio numerio ženklų, transporto priemonių registracijos liudijimų, vairuotojo pažymėjimų) blankų įsigijimo sąnaudos	2 694 719	2 900 000	2 900 000	3 010 000
Įrengimų remonto ir eksploatacijos sąnaudos	388 413	400 000	400 000	410 000
Transporto priemonių remonto ir eksploatacijos sąnaudos	200 000	210 000	220 000	230 000
Komunalinės sąnaudos	317 177	320 000	330 000	340 000
Nusidėvėjimas ir amortizacija	1 546 000	1 600 000	1 650 000	1 700 000
Kitos sąnaudos (PVM, kuras, paštas, ryšiai, inventorių, apsaugos priemonės dėl COVID-19 pandemijos, banko mokesčiai, pinigų inkasacija, ūkis, nuoma)	1 132 000	1 140 000	1 170 000	1 170 000

<b><i>Bendrosios ir administracinės sąnaudos</i></b>	<b>4 407 999</b>	<b>4 490 000</b>	<b>4 560 000</b>	<b>4 630 000</b>
Darbo užmokesčio sąnaudos	3 687 443	3 750 000	3 800 000	3 850 000
Remonto ir eksploatacijos sąnaudos	100 000	100 000	100 000	110 000
Mokestis už valstybės turto naudojimą patikėjimo teise	160 000	160 000	160 000	160 000
Nusidėvėjimas ir amortizacija	180 000	190 000	200 000	210 000
Kitos sąnaudos	280 556	290 000	300 000	300 000
<b><i>Kitos palūkanos ir panašios sąnaudos</i></b>	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>
<b>Sąnaudos iš viso</b>	<b>4 527 999</b>	<b>4 610 000</b>	<b>4 680 000</b>	<b>4 750 000</b>

### 6.3. lentelė. 2021-2024 metais prognozuojami veiklos rodikliai

Rodiklis, matas	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
<b><i>Grynasis pelnas, EUR</i></b>	<b>3 455 114</b>	<b>4 339 250</b>	<b>4 067 250</b>	<b>4 526 250</b>
Grynasis pelningumas, proc.	14,57	16,69	15,64	16,76
<b><i>EBITDA, EUR</i></b>	<b>5 870 841</b>	<b>6 975 000</b>	<b>6 715 000</b>	<b>7 315 000</b>
ROE, proc.	16,36	19,97	17,75	18,47

2021–2024 metais planuojamų pardavimų apimčių reikšmės apskaičiuotos atsižvelgiant į 2017–2020 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 bus panašios kaip 2018–2019 metų laikotarpiu, nes 2020 metais Įmonės netipinėms veiklos apimtims ir pajamoms didelę įtaką turėjo COVID-19 pandemija bei pavasarį ir metų pabaigoje šalyje paskelbtas karantinas.

Prognozuojamas grynojo pelningumo rodiklis 2021 metais – 14,57 proc. Grynojo pelno ir pelningumo santykinis didėjimas 2022 – 2024 m. periodu siejamas su pardavimų augimu, kurį tikėtina lems pasibaigusi COVID-19 sukelta krizė. Taip pat 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 (2020 m. buvo vykdoma Kauno ir Klaipėdos filialų administracinių pastatų rekonstrukcija, Šiaulių filialo Mažeikių grupės administracinės paskirties patalpų remonto darbai bei 2021 m. numatomi Vilniaus filialo centrinio padalinio pastato remonto darbai).

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 mažesnėmis sąnaudomis. Taip pat siekiama, kad Įmonei priskirtų funkcijų vykdymas būtų grįstas efektyvaus lėšų naudojimo, veiksmingos veiklos užtikrinimo, racionalaus sąnaudų valdymo kriterijais.

Vadovaudamasi lūkesčiais VI „Regitra“ nusimatė, kad nepasireiškus išorinėms nevaldomoms grėsmėms, jos metinis grynasis pelnas bus ne mažesnis nei 3,2 mln. eurų.

7 lentelė. Prognozuojamas VĮ „Regitra“ balansas 2021–2024 m.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Rodiklis</i>	<i>2021 m.</i>	<i>2022 m.</i>	<i>2023 m.</i>	<i>2024 m.</i>
<b>1.</b>	<b>TURTAS</b>				
1.1.	Ilgalaikis turtas (mln. eurų)	16,22	16,58	17,14	17,50
1.2.	Trumpalaikis turtas (mln. eurų)	11,57	11,32	11,51	12,00
	<i>Pinigai ir pinigų ekvivalentai</i>	<i>10,0</i>	<i>9,0</i>	<i>9,5</i>	<i>10,0</i>
<b>1.3.</b>	<b>Turto iš viso (mln. eurų)</b>	<b>27,79</b>	<b>27,9</b>	<b>28,65</b>	<b>29,50</b>
<b>2.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>				
2.1.	Nuosavas kapitalas (mln. eurų)	18,40	19,00	20,55	21,55
2.2.	Dotacijos, subsidijos (mln. eurų)	-	-	-	
2.3.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai (mln. eurų)	9,39	8,90	8,10	7,95
	<i>Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</i>	<i>6,02</i>	<i>5,90</i>	<i>6,0</i>	<i>5,85</i>
	<i>Naudojimo teise valdomo turto nuomos įsipareigojimai</i>	<i>4,8</i>	<i>4,7</i>	<i>4,8</i>	<i>4,6</i>
	<i>Per vienerius metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</i>	<i>3,37</i>	<i>3,0</i>	<i>2,1</i>	<i>2,1</i>
<b>2.4.</b>	<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso (mln. eurų)</b>	<b>27,79</b>	<b>27,9</b>	<b>28,65</b>	<b>29,50</b>



14 pav. Naujas Klaipėdos filialo administracinis pastatas, atidarytas 2020 m. spalio 9 d.

### 13. STRATEGIJOS RENGIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

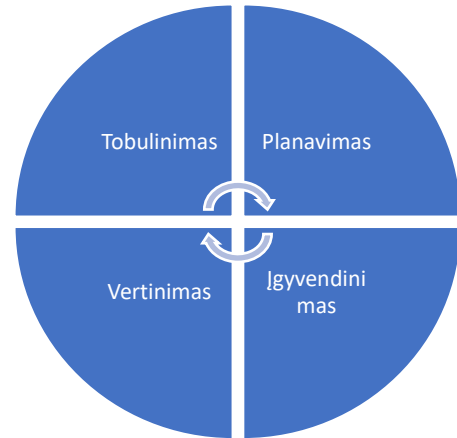
Vadovaujantis galiojančiais teisės aktais, Įmonė kiekvienais metais rengia veiklos strategiją ketverių metų laikotarpiui. Strateginis veiklos planas rengiamas pagal Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerijos (buvusios Ūkio ministerijos) parengtas rekomendacijas, vadovaujantis Valstybės lūkesčiais, susijusiais su valstybės įmone „Regitra“, bei atsižvelgiant į Veiklos 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**, kai parengiamas veiklos strategijos projektas, suderinamas su Įmonės valdyba ir teikiamas tvirtinti Vidaus reikalų ministerijai;

- **įgyvendinimas**, kai vykdomi strategijoje numatyti uždaviniai ir siekiama užsibrėžtų tikslų;
- **vertinimas**, kai analizuojamos rezultatų pasiekimo ar nepasiekimo priežastys;
- **tobulinimas**, kai siekiama išlaikyti veiklos strategijos aktualumą.



15 pav. Strateginio planavimo procesas

#### 8 lentelė. VI „Regitra“ strateginio planavimo metinis grafikas

ATLIEKAMI VEIKSMAI	TERMINAS
<b>Esamos situacijos analizė, galiojančios strategijos nuostatų ir atitikimo esamai situacijai vertinimas</b>	
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).	iki balandžio 30 d.
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 birželio 1 d.
<b>Strateginės sesijos organizavimas</b>	
VPKVS suderina su Įmonės vadovais strateginės sesijos vietą ir laiką, išsiunčia kvietimus sesijos dalyviams, parengia sesijos programą.	iki birželio 15 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 liepos 31 d.

ATLIEKAMI VEIKSMAI	TERMINAS
<b>Strategijos projekto parengimas</b>	
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 15 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 veiksnių 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.
<b>Strategijos derinimas ir tvirtinimas</b>	
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 „Stebėsenos ir prognozių agentūra“ ir Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai.	iki lapkričio 15 d.
Atliekamos Strategijos projekto korekcijos atsižvelgiant į VšĮ „Stebėsenos ir prognozių agentūra“ pateiktas pastabas ir rekomendacijas. Esant būtinumui (padarius esminius pakeitimus), patikslintas projektas derinamas su Įmonės valdyba.	lapkritis - gruodis
Galutinis Strategijos projektas teikiamas tvirtinti Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos vadovui – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui.	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 ketvirtinius veiklos planus. Pagal Įmonėje patvirtinto Darbo apmokėjimo sistemos ir vienkartinių išmokų skyrimo tvarkos aprašo

nuostatas, šių planų vykdymo punctualumas 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

9 lentelė. Investicijų projektai

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Investicijų projektas</i>	<i>Finansavimo šaltiniai</i>	<i>Numatomas įgyvendinimo terminas</i>	<i>Įgyvendinimo rizikos</i>	<i>Projekto kaina Eur su PVM</i>
1.1.	Vilniaus filialo administracinio pastato pirmo aukšto patalpų ir stogo paprastojo remonto darbai	Nuosavos lėšos	2021 m.	Remonto darbų vykdymo vėlavimas	540 727
<p><b>Investicijų projekto pagrindimas</b></p> <p>Vilniaus filialo administracinio pastato transporto priemonių registracijos paslaugų teikimo patalpų paprastas remontas buvo atliktas 2008 m. Šiuo metu transporto priemonių registracijos paslaugų teikimo patalpų (dalies pirmo aukšto patalpų) apdailos būklė yra patenkinama, o patalpų išplanavimas nebeatitinka klientų ir Įmonės poreikių (per mažas klientų aptarnavimo salės plotas, netinkamas ir veiklos procesų neatitinkantis darbo vietų ir kabinetų išdėstymas). Patalpose sumontuotos inžinerinės sistemos (šildymo, vėsinimo, vėdinimo, elektros (apšvietimas ir kompiuterinis bei buitinis tinklas) yra pasenusios, energetiškai neefektyvios ir nebeužtikrina komfortiškų ir higienos normas atitinkančių patalpų mikroklimato reikalavimų. Virš planuojamų remontuoti patalpų esanti stogo danga susidėvėjusi, nesandari, lietaus vandens nuvedimo sistemos liūčių metu savalaikiai nepajėgia pašalinti ant stogo susikaupusio vandens, o žiemą užšąla.</p> <p>Šiuo metu yra parengtas Vilniaus filialo administracinių patalpų paprastojo remonto techninis darbo projektas, darbų kiekio žiniaraščiai ir apskaičiuota skaičiuojamoji darbų kaina su 10 % užsakovo rezervu. Planuojama pertvarkyti apie 633 m<sup>2</sup> patalpų ir apšiltinti bei suremontuoti 250 m<sup>2</sup> stogo. Remonto metu dalį Vilniaus filialo klientų planuojama aptarnauti išnuomotuose konteineriuose įrengtose darbo vietose.</p>					
1.2.	Vilniaus filialo administracinio pastato antro aukšto patalpų paprastojo remonto darbai	Nuosavos lėšos	2021–2022 m.	Remonto darbų vykdymo vėlavimas	130 000
<p><b>Investicijų projekto pagrindimas</b></p> <p>Vilniaus filialo administracinio pastato egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo ir keitimo paslaugų teikimo patalpų paprastas 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.</p> <p>Remonto metu dalį Vilniaus filialo klientų planuojama aptarnauti išnuomotuose konteineriuose įrengtose darbo vietose. Preliminari patalpų paprastojo remonto kaina su 10 % užsakovo rezervu yra apie 130 000 Eur su PVM. Tikslesnę skaičiuojamąją patalpų remonto kainą planuojama nustatyti parengus patalpų remonto projektą ir sudarius sąmatą. Planuojama suremontuoti apie 286 m<sup>2</sup> patalpų.</p>					

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Investicijų projektas</i>	<i>Finansavimo šaltiniai</i>	<i>Numatomas įgyvendinimo terminas</i>	<i>Įgyvendinimo rizikos</i>	<i>Projekto kaina Eur su PVM</i>
1.3.	Antrojo direkcijos administracinio pastato rekonstrukcijos darbai	Nuosavos lėšos	2021–2022 m.	Rekonstrukcijos darbų vėlavimas	490 000

### Investicijų projekto pagrindimas

Įmonė patikėjimo teise Liepkalnio g. 97, Vilniuje, valdo du administracinius pastatus, kuriuose yra įsikūrusi Įmonės direkcija. 2020 m. III ketv. direkcijoje dirbo 115 darbuotojų, iš jų 98 darbo vietas Liepkalnio g. 97, Vilniuje. Pirmo administracinio pastato kabinetinis plotas – 461 m<sup>2</sup>, o antrojo – 401 m<sup>2</sup>. Kabinetuose darbo vietas darbuotojams įrengtos vadovaujantis HN 32:2004 reikalavimais ir atsižvelgiant į darbuotojų vykdomas funkcijas ir darbų specifiką. 2021–2023 m. Įmonės direkcijoje planuojama papildomai įdarbinti apie 20 darbuotojų.

Įvertinus numatomą 2021–2023 m. 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<sup>2</sup> sandėliavimo patalpų, o antrame aukšte – apie 200 m<sup>2</sup> patalpų (kabinetai, pasitarimų erdvės, sanitariniai mazgai ir pan.), 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<sup>2</sup> patalpų. Tikslesnė skaičiuojamoji patalpų remonto kaina bus nustatyta parengus patalpų remonto projektą ir sudarius sąmatą.

1.4.	Pirmojo direkcijos administracinio pastato patalpų paprastojo remonto darbai <sup>20</sup>	Nuosavos lėšos	2021–2023 m.	Remonto darbų vykdymo vėlavimas	384 000
------	--	----------------	--------------	---------------------------------	---------

### Investicijų projekto pagrindimas

Įmonės direkcijos pirmo administracinio pastato rekonstrukcija buvo atlikta 2001 m. Per pakankamai ilgą patalpų eksploatacijos laikotarpį susidėvėjo grindų dangos, o mediniai langų rėmai tapo nesandarūs ir vietomis pažeisti puvinio. Planuojame perdažyti dalį patalpų, pakeisti grindų dangas, langus, atnaujinti sanitarinius mazgus, o šviestuvus pakeisti į energetiškai efektyvesnius.

Preliminari remonto darbų vertė su 10 % užsakovo rezervu – 384 000 Eur su PVM. Planuojama suremontuoti apie 641 m<sup>2</sup> patalpų. Tikslesnę skaičiuojamą patalpų remonto kainą planuojama nustatyti parengus patalpų remonto projektą ir sudarius remonto sąmatą. 2021 m. planuojama parengti patalpų remonto projektą.

<sup>20</sup> Investicijos projekto vykdymas priklausys nuo Įmonės disponuojamų lėšų

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Investicijų projektas</i>	<i>Finansavimo šaltiniai</i>	<i>Numatomas įgyvendinimo terminas</i>	<i>Įgyvendinimo rizikos</i>	<i>Projekto kaina Eur su PVM</i>
1.5.	Antrojo direkcijos administracinio pastato patalpų paprastojo remonto darbai <sup>21</sup>	Nuosavos lėšos	2021–2023 m.	Remonto darbų vykdymo vėlavimas	233 000
<p><b>Investicijų projekto pagrindimas</b></p> <p>Įmonės direkcijos 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<sup>2</sup> patalpų. Tikslesnę skaičiuojamą patalpų remonto kainą planuojama nustatyti parengus patalpų remonto projektą ir sudarius sąmatą. 2021 m. planuojama parengti patalpų remonto projektą .</p>					
1.6.	Analitikos duomenų įrankio licencijos ir įdiegimas	Nuosavos lėšos	2021–2022 m.	Viešųjų pirkimų procedūros užsitiesimas, atliekamų darbų vėlavimas.	303 000
<p><b>Investicijų poreikio pagrindimas</b></p> <p>Norint įgyvendinti duomenų valdysenos strategiją būtina įsigyti ir įdiegti Analitikos duomenų įrankį ir sudaryti VI „Regitra“ tvarkomų duomenų katalogą. Šis įrankis taip pat bus naudojamas tinkamai pasiruošti Transporto priemonių techninių duomenų tvarkymo informacinės sistemos sukūrimo reikalavimų parengimui.</p>					
1.7.	Transporto priemonių techninių duomenų tvarkymo informacinės sistemos sukūrimas	Nuosavos lėšos	2021–2022 m.	Viešųjų pirkimų procedūros užsitiesimas, teisės aktų pokyčiai, atliekamų darbų vėlavimas.	305 000
<p><b>Investicijų poreikio pagrindimas</b></p> <p>Siekiant įgyvendinti VI „Regitra“ strateginį tikslą „Patogios ir kokybiškos paslaugos“ bei užtikrinti duomenų kokybę ir patikimumą būtina sukurti atskirą transporto priemonių techninių duomenų tvarkymo sistemą. Šios sistemos sukūrimo paslaugos bus perkamos.</p>					

<sup>21</sup> Investicijos projekto vykdymas priklausys nuo Įmonės disponuojamų lėšų

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Investicijų projektas</i>	<i>Finansavimo šaltiniai</i>	<i>Numatomas įgyvendinimo terminas</i>	<i>Įgyvendinimo rizikos</i>	<i>Projekto kaina Eur su PVM</i>
1.8.	Egzaminavimo paslaugų valdymo informacinės sistemos sukūrimas	Nuosavos lėšos	2021–2022 m.	Viešųjų pirkimų procedūros užsitiesimas, teisės aktų pokyčiai, atliekamų darbų vėlavimas.	605 500
<p><b>Investicijų poreikio pagrindimas</b></p> <p>Šiuo metu egzaminavimui skirtos sistemos ir jų technologinis sprendimas neleidžia greitai ir efektyviai įgyvendinti pakeitimus egzaminavimo veiklos srityje. Šios sistemos nėra pritaikytos naujam egzaminavimo procesui, todėl būtina šias sistemas keisti. Naujos egzaminavimo paslaugų valdymo sistemos sukūrimo paslaugos bus perkamos.</p>					
1.9.	Paslaugų valdymo informacinės sistemos sukūrimas, skirtas centralizuotai valdyti visas VĮ „Regitra“ teikiamas paslaugas nepriklausomai nuo paslaugų teikimo kanalo	Nuosavos lėšos	2021–2022 m.	Viešųjų pirkimų procedūros užsitiesimas, teisės aktų pokyčiai, atliekamų darbų vėlavimas.	302 500
<p><b>Investicijų poreikio pagrindimas</b></p> <p>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 paslaugas nepriklausomai nuo paslaugų teikimo kanalo. Šios sistemos sukūrimo paslaugos bus perkamos.</p>					