

# Elektroninio dokumento nuorašas



## LIETUVOS RESPUBLIKOS VIDAUS REIKALŲ MINISTERAS

### ĮSAKYMAS DĖL VALSTYBĖS ĮMONĖS „REGITRA“ 2023–2026 METŲ VEIKLOS STRATEGIJOS PATVIRTINIMO

Nr.  
Vilnius

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 4 straipsnio 4 dalies 1 punktu ir įgyvendindama valstybės įmonės „Regitra“ įstatų, patvirtintų Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2017 m. rugsėjo 13 d. įsakymu Nr. 1V-630 „Dėl Valstybės įmonės „Regitra“ įstatų patvirtinimo“, 25.1 papunktį:

1. T v i r t i n u Valstybės įmonės „Regitra“ 2023–2026 metų veiklos strategiją (pridedama).

2. P r i p a ž į s t u netekusiu galios Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2022 m. sausio 13 d. įsakymą Nr. 1V-24 „Dėl Valstybės įmonės „Regitra“ 2022–2025 metų veiklos strategijos patvirtinimo“ su visais pakeitimais ir papildymais.

Vidaus reikalų ministrė

Agnė Bilotaitė

PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro  
įsakymu Nr.

## VALSTYBĖS ĮMONĖS „REGITRA“ 2023–2026 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA



Vilnius



# 1. Santrauka

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

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

Įmonė, registruodama transporto priemones, egzaminuodama jų vairuotojus bei atlikdama kelių transporto priemonių ir kelių transporto priemonių vairuotojų registrų tvarkytojo funkcijas, 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.

## **VĮ „Regitra“ vizija – Nešališkas ekspertas ir patikimas partneris dalyvaujantiems eisme.**

Įmonė siekia būti skaidriu, objektyviu ir prieinamu egzaminuotoju, siekiant užtikrinti eismo saugumą eismo dalyviams; integruotai tvarkyti ir administruoti kelių transporto priemonių ir jų vairuotojų registrus bei tapti kompetentingu ekspertu ir patikimu partneriu verslui bei visuomenei pagal Įstatymus ir galimybes teikiant įžvalgas, rekomendacijas, statistiką bei paslaugas Įmonės klientams.

## **VĮ „Regitra“ vertybės:**

**Pagarba** – dėmesys ir pagarba kiekvienam klientui, kolegai ir partneriui.

**Atvirumas** – visuomenei atvira Įmonė, skaidri veikla, įsiklausymas į klientų vertinimą bei pasiūlymus, galimybė darbuotojams išsakyti savo poziciją; Įmonės atvirumas pokyčiams ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

**Atsakomybė** – visuomenės, klientų, Įmonės akcininko ir kitų suinteresuotų šalių lūkesčių Įmonės veiklai supratimas bei atsakingas požiūris į vykdomą darbą Įmonėje.

**Profesionalumas** – puikus savo veiklos srities žinojimas, būtinos informacijos kaupimas ir naudojimas darbe ir tuo paremtas darbo principų ir teikiamų paslaugų atitikimas Įmonės klientų bei kolegų poreikiams.

## **Strateginės kryptys**

2022 metų rugsėjo 15 d. vykusios Įmonės strateginės sesijos metu buvo nustatytos keturios svarbiausios strateginės veiklos kryptys:

<b>PAPRASTUMAS</b>	<b>ĮSITRAUKIMAS</b>	<b>PELNINGUMAS</b>	<b>REPUTACIJA</b>
--------------------	---------------------	--------------------	-------------------



## 2. Veiklos aprašymas

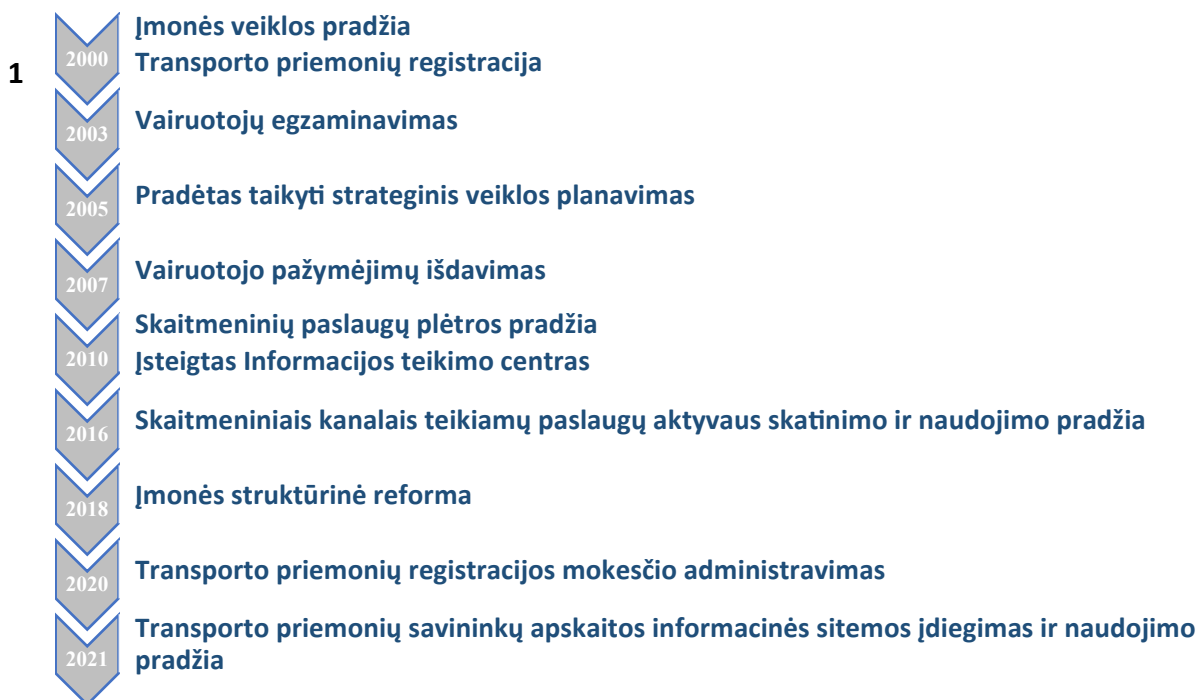
### 2.1. APIE ĮMONĘ

VĮ „Regitra“ (įmonės kodas 110078991) įregistravimo data – 2000 m. sausio 7 d.

VĮ „Regitra“ įsteigta vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. kovo 22 d. nutarimu Nr. 319 „Dėl visų transporto priemonių ir savaeigių žemės ūkio mašinų valstybės registro ir kelių transporto priemonių apskaitos valstybės įmonės įsteigimo“. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Įmonė savo veiklą vykdo Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 23 d. nutarimu Nr. 330 „Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių“, vidaus reikalų ministrui pavestose viešojo saugumo srityje.

Įmonė yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Įmonės teises valdyti, naudotis ir disponuoti jai patikėtu valstybės turtu nustato Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, Įmonės įstatai, kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai.

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 2022 m. spalio 19 d. raštu Nr.1D-5420 išdėstytais nuostatomis, VĮ „Regitra“ siekia įgyvendinti Įmonei keliamus valstybės tikslus ir uždavinius.



pav. Įmonės veiklos istorija

Nuo 2003 metų Įmonė vykdo kandidatų į vairuotojus egzaminavimą, o nuo 2007 m. – vairuotojo pažymėjimų (toliau – vairuotojo pažymėjimai, VP) išdavimo ir keitimo paslaugas. Nuo 2020 metų pradžios išduodami ir tarptautiniai vairuotojo pažymėjimai.

Nuo 2020 m. liepos 1 d. Įmonė atlieka valstybės jai pavestą kelių transporto priemonių (toliau – transporto priemonės, TP) registracijos mokesčio (susieto su TP keliami tarša) apskaičiavimą ir jo sumokėjimo administravimą.

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

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.

Be to, pagal savo kompetenciją, VĮ „Regitra“ dalyvauja eismo saugumo keliuose stiprinimo veikloje: organizuoja bei dalyvauja organizuojant saugaus eismo renginius, propaguoja socialiai atsakingą vairavimą, rengia reklamines akcijas, vykdo kitas saugų eismą keliuose gerinančias priemones.

2022 metų pabaigoje Vidaus reikalų ministerija priėmė sprendimą dėl Įmonės juridinio statuso pakeitimo – nuspręsta, jog VĮ „Regitra“ taps akcine bendrove.

## 2.2. ĮMONĖS VALDYMAS

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

<b>VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJA</b>	<b>VALDYBA</b>	<b>GENERALINIS DIREKTORIUS</b>
<p><b>Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija</b></p> <p>Tvirtina Įmonės įstatus, veiklos strategiją, metinius turto įsigijimo ir skolinimosi planus, metines pajamų ir išlaidų sąmatas, metines finansines ataskaitas ir pelno (nuostolių) paskirstymą.</p> <p>Skiria ir atšaukia Įmonės vadovą, valdybos narius.</p> <p>Tvirtina konkrečius veiklos rezultatų vertinimo rodiklius, susijusius su vadovo darbo užmokesčio nustatymu.</p> <p>Parenka išorinio audito įmonę Įmonės finansiniam auditui atlikti; sprendžia dėl Įmonės reorganizavimo, pertvarkymo ar likvidavimo.</p> <p>Tvirtina Įmonės produkcijos ir teikiamų paslaugų kainas.</p>	<p><b>Kolegialus valdymo organas</b></p> <p>Nustato Įmonės struktūrą; sprendžia dėl Įmonės filialų ir atstovybių steigimo ar jų veiklos nutraukimo.</p> <p>Tvirtina Įmonės darbuotojų apmokėjimo ir skatinimo taisykles.</p> <p>Teikia Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai <u>institucijai</u> išvadas dėl Įmonės veiklos strategijos, <u>paskirstytinojo</u> pelno (nuostolių) paskirstymo, metinių pajamų ir išlaidų sąmatų, metinių turto įsigijimo ir skolinimosi planų projektų.</p> <p>Nustato Įmonės veiklos rodiklius.</p> <p>Pritaria sandoriams, kurių vertė viršija 150 tūkstančių eurų be PVM.</p>	<p><b>Vienasmenis valdymo organas</b></p> <p>Priima į darbą ir atleidžia Įmonės darbuotojus, nustato Įmonės darbuotojų darbo užmokestį.</p> <p>Tvirtina Įmonės filialų nuostatus.</p> <p>Tvarko Įmonės turtą ir pinigines lėšas; nustato piniginių lėšų ir materialinių išteklių naudojimo kryptis.</p> <p>Pagal kompetenciją tvirtina Įmonės produkcijos ir teikiamų paslaugų kainas.</p>

2 pav. Įmonės valdymo organai ir jų įgaliojimai

**2022 m. birželio 17 d.** darbą pradėjo naujai paskirta valdyba, sudaryta **iš 5 narių**. Tarp paskirtų asmenų vienas Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos atstovas, vienas – Įmonės darbuotojų atstovas ir trys – nepriklausomi nariai, kurie atrenkami vadovaujantis Kandidatų į valstybės Įmonės ar savivaldybės Įmonės valdybą parinkimo tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631.

Valdybos sudėtis aprašyta šio dokumento (VĮ „Regitra“ 2023-2026 metų veiklos strategijos (toliau – Strategija) **1 priede**.

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

**Vaidas Dominauskas**, generalinis direktorius (nuo 2022 m. sausio 10 d.);

**Saulius Šuminas**, generalinio direktoriaus pavaduotojas.

**Organizacinė struktūra.** Įmonės struktūra, kuri taip pat skelbiama interneto svetainėje [www.regitra.lt](http://www.regitra.lt), patvirtinta VĮ „Regitra“ valdybos 2020 m. gruodžio 28 d. posėdyje ir įsigaliojo 2021 m. gegužės 1 d. (**2 priedas**).

Įmonės struktūra orientuota į efektyvų klientų aptarnavimą. Įmonės struktūrą sudaro administracija ir 6 filialai, įsteigti didžiausiuose šalies miestuose. Filialuose taip pat veikia 33 klientų aptarnavimo grupės ir postai (3 pav.). Išsami informacija apie padalinius pateikiama Įmonės interneto svetainėje [www.regitra.lt](http://www.regitra.lt).



**3 pav.** VĮ „Regitra“ veiklos padalinių geografija

Įmonės veiklos ir valdymo klausimai, veiklos rezultatų atitikimas iškeltiems tikslams, kiti aktualūs klausimai periodiškai aptariami pasitarimuose.

Pagal galiojančią Įmonės valdymo struktūrą, VĮ „Regitra“ generaliniam direktoriui tiesiogiai pavaldūs generalinio direktoriaus pavaduotojas, filialų direktoriai, Administravimo departamento direktorius, Finansų, Vidaus audito skyrių vadovai, taip pat Kibernetinio saugumo vyriausiasis specialistas, Korupcijos prevencijos (atitikties) pareigūnas ir Atstovas spaudai.

## 2.3. SUINTERESUOTOS ŠALYS IR JŲ LŪKESČIAI

### Suinteresuotos šalys ir identifikuoti jų lūkesčiai

SUBJEKTAS	LŪKESČIAI
<b>VAIRUOTOJAI</b>	Įmanomai trumpas paslaugos laukimo laikas Pagrįsta paslaugos kaina Egzaminuotojų objektyvumas ir profesionalumas
<b>TRANSPORTO PRIEMONIŲ SAVININKAI IR VALDYTOJAI, VERSLO ATSTOVAI</b>	Didesnis paslaugų patogumas ir prieinamumas Greitas ir mandagus aptarnavimas Didesnis informuotumas apie paslaugų suteikimą Pagrįsta paslaugų kaina
<b>VALSTYBĖS INSTITUCIJOS</b>	Įmonės tvarkomų duomenų saugumas ir išsaugojimas Geresnis duomenų prieinamumas institucijoms Tvarkomų duomenų patikimumas Veiklos skaidrumas
<b>ĮMONĖS DARBUOTOJAI</b>	Patogi ir saugi darbo aplinka Teisinga darbo apmokėjimo sistema Pagrįstas darbo krūvis Karjeros galimybės
<b>ĮMONĖS AKCININKAS</b>	Efektyvi veikla Kokybiškos ir prieinamos paslaugos Nulinė korupcija Efektyvus lėšų naudojimas

## 2.4. 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) transporto priemonių prekybininkai ir savininkai, kuriems teikiamos transporto priemonių nuosavybės deklaravimo paslaugos,
- 4) fiziniai ir juridiniai asmenys, kuriems Įmonė teikia tvarkomų registru duomenis,

5) valstybė, kuriai Įmonė teikia įvairią statistiką, įžvalgas bei rekomendacijas taip pat atlieka specialiaisiais įpareigojimais pavestas funkcijas.

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 registracijos numerio ženklus, gauti ar panaikinti SDK kodą, atlikti apmokėjimą už suteiktas paslaugas.

Įmonė kasmet suteikia daugiau kaip 800 tūkst. TP registracijos paslaugų, priima apie 230 tūkst. teorijos ir vairavimo praktikos egzaminų, taip pat, pagamina ir išduoda apie 170 tūkst. vairuotojo pažymėjimų.

Įmonė tvarko Kelių transporto priemonių ir Kelių transporto priemonių vairuotojų registrus, kuriuose saugomi duomenys, gaunami suteikus administracines paslaugas. Vadovaujantis teisės aktuose nustatytais reikalavimais, registrų duomenis Įmonė teikia viešojo administravimo institucijoms neatlygintinai. Juridiniai ir fiziniai asmenys taip pat gali gauti nuasmenintus registrų duomenis už nustatytą užmokestį.

Nuo 2010 metų veikia Įmonės Informacijos teikimo centras, kurio paskirtis – suteikti klientams informaciją apie teikiamas paslaugas, konsultuoti apie reikalavimus paslaugų gavėjams bei informuoti apie paslaugų teikimo būdus ir klientų aptarnavimo vietas. Kasmet Informacijos teikimo centras aptarnauja daugiau nei 500 tūkst. besikreipusių asmenų, kuriems informacija suteikiama telefonu, ir atsako į maždaug 60 tūkst. elektroniniu paštu gautų paklausimų.

Įmonės 2019–2022 metų pagrindiniai veiklos rodikliai bei prognozuojamos rodiklių reikšmės 2023 metams pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Pagrindiniai Įmonės veiklos rodikliai.**

Eil. Nr.	Rodikliai ir jų matavimo vienetai	Pasiektos rodiklių reikšmės				Planuojamos reikšmės
		2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m. <sup>1</sup>	2023 m.
1.	Pardavimų pajamos, tūkst. Eur	27 493	22 704	24 516	27 256	25 970
2.	Grynasis pelnas, tūkst. Eur	4 451	2 922	3 375	4 0345	965
3.	Grynasis pelningumas, procentais	16,19	12,87	13,77	14,71	3,72
4.	Aptarnauta klientų teikiant transporto priemonių registravimo paslaugas, skaičius	1 015 239	853 287	874 000	1 010 000	825 000
5.	Priimta teorinių žinių patikrinimo egzaminų, skaičius	121 959	105 178	111 446	115 000	114 100
6.	Priimta praktinių vairavimo	129 413	108 095	116 485	123 600	120 100

<sup>1</sup> 2022 m. laukiami rezultatai.



Eil. Nr.	Rodikliai ir jų matavimo vienetai	Pasiektos rodiklių reikšmės				Planuojamos reikšmės
		2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
	egzaminų, skaičius					
7.	Išduota vairuotojo pažymėjimų, skaičius	197 508	165 301	171 165	180 000	173 000
8.	Darbuotojų skaičius (nurodytų metų pabaigoje)	535	531	556	567	580

## 2.5. VALSTYBĖS LŪKESČIAI

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

Valstybės lūkesčiai dėl VĮ „Regitra“ veiklos įvardinti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2022 m. spalio 19 d. rašte Nr.1D-5420.

Lūkesčių rašte pažymėta, kad VĮ „Regitra“ yra valstybės įmonė, todėl ji privalo vykdyti veiklą pagal aukščiausius skaidrumo, etikos, gerosios valdysenos ir socialinės atsakomybės standartus, taip didindama visuomenės pasitikėjimą Įmone ir stiprindama jos reputaciją. Įmonė taip pat turi gerinti savo, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdį, kad gebėtų pritraukti kompetentingiausias specialistus.

Įmonė turi siekti, jog, pagal gerosios valdysenos indeksą, jos įvertinimas būtų ne žemesnis nei A lygmenis, ir užtikrinti, jog būtų pasiekti specializuoti finansiniai bei nefinansiniai veiklos rodikliai.

### LŪKESČIŲ SRITIS

### LŪKESČIŲ DETALIZAVIMAS

#### Paslaugų kokybė ir klientų patirtis

- ☞ gerinti klientams teikiamų paslaugų kokybę ir siekti geriausios klientų patirties visuose klientų aptarnavimo kanaluose;
- ☞ skatinti klientus naudotis skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis; užtikrinti nepertraukiamą skaitmeninio kanalo (portalo) prieinamumą
- ☞ automatizuoti ir skaitmenizuoti informacijos surinkimą, atliekant registry duomenų tvarkymą;
- ☞ užtikrinti registruose tvarkomų duomenų patikimumą ir saugumą..

*Įmonė turi siekti sutrumpinti laukimo iki egzamino laiką didžiuosiuose miestuose. Laukimo laikas iki teorijos egzamino turėtų būti ne ilgesnis nei 12 dienų, o iki praktikos egzamino: 2022 m. – 26 dienos, 2023 m. – 23 dienos, o 2024 m. ir 2025 m. – 21 diena.*

*Paslaugų kokybė turėtų būti matuojama kasmet teigiamai įmonės paslaugas vertinančių klientų dalimi, kuri turi būti ne mažesnė kaip 91 proc.*

#### Inovatyvumas

- ☞ siekti optimizuoti įmonės veiklos ir paslaugų teikimo procesus, juos automatizuoti ir skaitmenizuoti;
- ☞ plėsti skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų kiekį;
- ☞ vystyti vieningą Įmonės teikiamų paslaugų portalą, kuriame būtų pasiekiamos visos teikiamos skaitmeninės paslaugos, suteikiant klientams galimybę paslaugas gauti paprastai ir patogiai;
- ☞ įvertinti naujausius technologinius sprendimus sistemoms ir registrams

tobulinti.

*Iki 2024 m. įmonės skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis (kurios gali būti teikiamos skaitmeniniais kanalais) turėtų naudotis ne mažiau kaip 30 proc. klientų.*

#### Subalansuotas ir efektyvus išteklių naudojimas

- ☞ vykdamas finansinį planavimą reguliariai peržiūrėti įkainių sistemą;
- ☞ siekiant sąnaudų mažėjimo, vykdyti įmonėje vykstančių procesų efektyvumo didinimo iniciatyvas;
- ☞ sudaryti aktualų paslaugų modelį ir užtikrinti sąnaudomis pagrįstą kainodaros principų taikymą;
- ☞ klientų aptarnavimo padaliniuose diegti vieningą veiklos modelį, siekiant suvienodinti paslaugų teikimo procesus;
- ☞ vertinti klientų aptarnavimo padalinių veiklos rentabilumą, siekiant išlaikyti efektyvų padalinių tinklą visoje šalies teritorijoje.

#### Rizikų valdymas

- ☞ identifikuoti svarbiausias veiklos rizikas, kurioms pasireiškus būtų sutrikdytas paslaugų teikimas fiziniuose ar skaitmeniniuose paslaugų teikimo kanaluose.

#### Korupcijai atsparios aplinkos kūrimas

- ☞ įgyvendinti nulinės tolerancijos korupcijai politiką ir sukurti korupcijai atsparią aplinką;
- ☞ didinti įmonės darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą;
- ☞ skatinti darbuotojų įsitraukimą į korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimą ir visuomenės švietimą apie nepakantumą korupcijai;
- ☞ laikytis veiklos skaidrumo standartų.

*Įmonės atsparumas korupcijai turėtų būti matuojamas kasmet, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta Atsparumo korupcijai lygio nustatymo metodika. Atsparumo korupcijai lygis turėtų būti aukštas (rezultatas ne mažesnis kaip 0,8).*

#### Įmonės reputacija

- ☞ ugdyti socialiai atsakingą elgseną; inicijuoti priemones, skatinančias visuomenę ir viešąjį sektorių prisidėti prie darnaus vystymosi;
- ☞ stiprinti bendradarbiavimą su verslo partneriais;
- ☞ skaidriai ir efektyviai administruoti transporto priemonių registracijos mokesčio surinkimą bei vykdyti transporto priemonių savininkų apskaitą;
- ☞ parengti ir įgyvendinti aiškią komunikacijos strategiją, siekiant tinkamai ir laiku informuoti įmonės klientus, socialinius partnerius, suinteresuotąsias šalis ir darbuotojus apie paslaugų teikimo pokyčius, vykdomų projektų rezultatus ir svarbą įmonei bei visuomenei.

#### Darbuotojų įsitraukimas

- ☞ formuoti atvirą organizacinę kultūrą;
- ☞ kurti skaidrias veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sistemas;
- ☞ didinti darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis; sudaryti galimybes darbuotojams mokytis, įgyti naujas kompetencijas ir įgūdžius;
- ☞ įtraukti darbuotojus prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo;
- ☞ nustatyti į efektyvią įmonės veiklą orientuotą organizacinę struktūrą.

*Darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu tyrimas turėtų būti atliekamas ne rečiau kaip kartą per metus. Identifikavus tobulintinas sritis, sudaromas veiksmų bei rodiklių planas situacijai keisti.*

#### Finansiniai lūkesčiai

- ☞ Įmonės vidutinis metinis grynasis pelnas ir metinis finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu turi būti ne mažesnis negu nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė;

## LŪKESČIŲ SRITIS

## LŪKESČIŲ DETALIZAVIMAS

- ☞ atsižvelgiant į Įmonės veiklos pobūdį ir finansinę situaciją, laukiama, kad pelno įmoka bus didesnė už minimalias, numatytas pagal Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymą;
- ☞ Įmonė privalo veikti užtikrindama, kad monopolinių požymių turinčios paslaugos būtų teikiamos žemiausia kaina.



### 3. Specialieji įpareigojimai

**Specialusis įpareigojimas** – tai valstybės valdomos įmonės atliekama funkcija, kurią ji įstatymu ar kitu teisės aktu yra įpareigota atlikti, kad būtų užtikrintas konkrečių socialinių, strateginių ar politinių valstybės tikslų įgyvendinimas.

Atlikdama **specialiuosius įpareigojimus** atitinkančias funkcijas, valstybės valdoma įmonė turi išskirtines (monopolines) teises, t. y. atliekama funkcija valstybės nustatytais įprastomis rinkos sąlygomis neatliekama arba negali būti patenkinamai atliekama kitų ūkio subjektų. 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>2</sup>. Lietuvos Respublikos Civiliniu kodeksu, Saugaus eismo automobilių keliais įstatymu, Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 29 d. nutarimu Nr. 1286 „Dėl Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių registro įsteigimo ir jo nuostatų patvirtinimo“ ir kt. teisės aktais.

**Įmonė vykdo šiuos specialiuosius įpareigojimus:**

SPECIALUSIS ĮPAREIGOJIMAS	APRAŠYMAS
<b>KELIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ REGISTRACIJA</b>	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 registraciją, išdavimas. Atlikus šią procedūrą įgyjamas leidimas motorinei transporto priemonei arba jos priekabai dalyvauti viešajame eisme. <i>Teisinis pagrindas – Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas</i>
<b>VAIRUOTOJO PAŽYMĖJIMŲ IŠDAVIMAS</b>	Teisės aktų nustatyta tvarka išduodami teisę vairuoti motorines transporto priemones patvirtinantys vairuotojo pažymėjimai (nacionaliniai ir tarptautiniai). <i>Teisinis pagrindas – Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas</i>

<sup>2</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“.

<p><b>MOTORINIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ REGISTRACIJOS MOKESČIO ADMINISTRAVIMAS</b></p>	<p>Nuo 2020 m. liepos 1 d. registruojant lengvuosius ir lengvuosius krovinius automobilius (M1 ir N1 kategorijos) taikomas registracijos (taršos) mokestis priklausomai nuo degalų rūšies bei jų kombinacijų ir išmetamo CO<sub>2</sub> kiekio, kai jis viršija 130 g/km. Įmonė atlieka valstybės jai pavestą TP registracijos (taršos) mokesčio paskaičiavimą ir jo sumokėjimo administravimą. <i>Teisinis pagrindas – Lietuvos Respublikos motorinių transporto priemonių registracijos mokesčio įstatymas</i></p>
<p><b>ASMENŲ, SIEKIANČIŲ ĮGYTI TEISĘ VAIRUOTI TRANSPORTO PRIEMONES, EGZAMINAVIMAS</b></p>	<p>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. <i>Teisinis pagrindas – Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas</i></p>
<p><b>LIETUVOS RESPUBLIKOS KELIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ REGISTRO TVARKYMAS</b></p>	<p>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. <i>Teisinis pagrindas – Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas</i></p>
<p><b>LIETUVOS RESPUBLIKOS KELIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ VAIRUOTOJŲ REGISTRO TVARKYMAS</b></p>	<p>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. <i>Teisinis pagrindas – Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas</i></p>
<p><b>TRANSPORTO PRIEMONIŲ SAVININKŲ APSKAITA</b></p>	<p>Nuo 2021 m. gegužės 1 d. Įmonė vykdo naują specialųjį įpareigojimą – naujoje Transporto priemonių savininkų apskaitos informacinėje sistemoje tvarko visų transporto priemonių savininkų apskaitą<sup>3</sup>. Kiekviena šalyje esanti ir nuosavybės teise Lietuvos gyventojui ar įmonei priklausanti transporto priemonė privalo turėti unikalų savininko deklaravimo kodą (toliau – SDK). Transporto priemonę parduoti ar registruoti galima tik turint šį kodą. Įmonė atlieka valstybės jai pavestą SDK apskaitą. <i>Teisinis pagrindas – Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas</i></p>

<sup>3</sup> Ši veikla atitinka specialaus įpareigojimo kriterijų, tačiau nėra įtraukta į Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašą, patvirtintą Ekonomikos ir inovacijų ministro 2021 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 4-193 „Dėl valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimo“. Numatyta teikti informaciją VŠĮ Valdymo koordinavimo centrui, kad įpareigojimas būtų įtrauktas į minėtą sąrašą.



## 4.

# Aplinkos veiksmų analizė

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

### 4.1. VIDINIAI VEIKSMIAI

Vidinių veiksmų analizės tikslas – pagal Įmonės vykdomas funkcijas įvertinti Įmonės veiklą tenkinant viešąjį interesą pagal jos kompetencijai priskirtas viešojo administravimo funkcijas.

#### 4.1.1. Įmonės pagrindinė veikla ir kuriama vertė

VĮ „Regitra“, tenkindama viešąjį interesą teikia socialinę vertę kuriančias administracines paslaugas, priklausomai nuo jų tipo apmokestindama jas pagal 1) vidaus reikalų ministro, 2) VĮ „Regitros centras“, 3) VĮ „Regitra“ generalinio direktoriaus patvirtintus paslaugų teikimo įkainius. Paslaugų aprašymas pateiktas Strategijos 3 skyriuje „Specialieji įpareigojimai“.

Siekdama būti socialiai atsakinga bei atsižvelgdama į išsakytą valstybės lūkestį *užtikrinti, „kad monopolinių požymių turinčios paslaugos būtų teikiamos žemiausia kaina“*, Įmonė nustato maksimaliai žemus galimus paslaugų įkainius. Tuo pačiu, siekdama didesnio veiklos pelningumo, vykdo komercinių paslaugų pardavimus ir rinkodarą.



4 pav. Pagrindinių veiklų ir palaikančių funkcijų schema.

Įmonės kuriamos vertės modelis parengtas pagal M. Porterio veiklos grandinės modelį, įvertinus tai, kad Įmonė teikia administracines paslaugas (4 pav.). Vertės kūrimas – tai Įmonės veikla, tenkinanti visuomenės poreikius bei orientuota į darnų visuomenės vystymąsi ir ekonominį augimą.

**Klientų aptarnavimas ir registru tvarkymas.** Pagrindinė vertę kurianti veikla prasideda nuo klientų aptarnavimo veiklos, kurios metu pagal klientų pateiktus prašymus surenkami duomenys bei pateikti dokumentai. Jų pagrindu vykdomi atitinkami administracinių paslaugų teikimo procesai:

- registru tvarkymo veikla – duomenys patikrinami ir įrašomi (registruojami) į tam skirtus registrus, taip jie įgyja teisinį statusą. Toliau vertė kuriama duomenis tinkamai saugant, archyvuojant ir integruojant su kitais duomenimis;
- vairuotojų egzaminavimas ir teisės vairuoti atitinkamos kategorijos transporto priemonės suteikimas;
- SDK kodų suteikimas;
- registruojamų transporto priemonių įvertinimas ir atitinkamo registracijos (taršos) mokesčio taikymas, pervedant surinktas lėšas į valstybės biudžetą.
- registruose kaupiamų duomenų pagrindu yra teikiamos informacinės duomenų teikimo paslaugos.

Dauguma Įmonės paslaugų (pavyzdžiui, registru tvarkymas, vairuotojų egzaminavimas ir kt.) generuojamos pačioje Įmonėje, tačiau kai kurias paslaugas ar prekes teikia kitos įmonės (toliau – tiekėjai). Įmonė užsako ir iš tiekėjų gauna: valstybinio registracijos numerio ženklų (toliau – VNŽ) lenteles bei lenteles su numerio ženklu; transporto priemonių registracijos liudijimų blankus ir vairuotojo pažymėjimų gamybai skirtus blankus. Blankai turi atitikti saugiųjų dokumentų blankams keliamus reikalavimus. Visi tiekėjai pasirenkami organizuojant viešųjų pirkimų konkursus. Transporto priemonių registracijos liudijimų blankai ir vairuotojo pažymėjimų blankai tvarkomi vadovaujantis Saugiųjų dokumentų ir saugiųjų dokumentų blankų tvarkymo valstybės įmonėje „Regitra“ tvarkos aprašu.

Įmonė taip pat sudaro sutartis su institucijomis, disponuojančiomis duomenimis ar informacija, būtiniais Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių registrai ir Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių vairuotojų registrai funkcionuoti, dėl tokių duomenų ar informacijos gavimo.

**Logistikos operacijos.** Iš tiekėjų gaunami gaminiai į klientus aptarnaujančius padalinius pristatomi tiesiogiai Įmonės padaliniams arba centralizuotai per Įmonės administraciją:

- *VNŽ lentelės ir lentelės su numerio ženklu* teikiamos tiesiogiai į klientus aptarnaujančius padalinius pagal poreikį.
- *transporto priemonių registracijos liudijimų blankai* pristatomi į Įmonės administraciją ir į klientus aptarnaujančius padalinius perduodami pagal paraiškose pateiktą poreikį. Įmonės padaliniuose ant transporto priemonių registracijos liudijimų blankų spausdinami registracijos liudijimo duomenys.

Tiek VNŽ lentelės ar lentelės su numerio ženklu, tiek TP registracijos liudijimai išduodami į padalinį atvykusiems klientams arba, jiems pageidaujant, gali būti pristatomi į paštomatą arba kliento nurodytu adresu.

- *vairuotojo pažymėjimų blankai* teikiami į Įmonės administracijos Egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo skyrių, kur jose specialia graviravimo įranga spausdinama reikiama informacija, o pagaminti vairuotojo pažymėjimai pristatomi į atitinkamus padalinius arba, kliento pageidavimu, gali būti pristatomi į paštomatą arba kliento nurodytu adresu.



VNŽ lentelių, lentelių su numerio ženklu, transporto priemonių registracijos liudijimų ir vairuotojo pažymėjimų pristatymą į paštomatus arba tiesiogiai klientams vykdo išorinis tiekėjas, atrinktas vykdant viešąjį pirkimą.

**Pardavimai, rinkodara ir naujų paslaugų vystymas.** Papildoma vertė kuriama vykdant komercinių paslaugų teikimą. Atlikdama registru tvarkymo funkcijas ir vykdydama kitas veiklas Įmonė gali teikti susijusias ir papildomą vertę kuriančias paslaugas klientams, kurios pasiekia klientus vykdant pardavimo ir rinkodaros veiklas.

Tuo pačiu, Įmonė nuolat siekia tiek tobulinti jau teikiamas paslaugas, tiek vystyti naujus projektus, įgalinančius suteikti klientams papildomus patogumus ir (arba) įgyvendinti įvairius klientų lūkesčius. Tai ir greitesnis paslaugos gavimo terminas, ir kliento pageidaujami specialūs vardiniai valstybinio registracijos numerio ženklai, ir numerio ženklų bei dokumentų pristatymas kliento pageidaujamu adresu, ir kitos paslaugos.

Analizuojamos galimybės tvarkomų registru pagrindu formuoti ir teikti suinteresuotoms institucijoms nuasmenintus bei atitinkamai sugrupuotus duomenis apie šalies transporto priemonių parką ir vairuotojus.

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

Jei 2020 metai pasižymėjo sparčiu besinaudojančių skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis klientų skaičiaus didėjimu, kurį nulėmė ir dėl COVID-19 pandemijos bei paskelbto karantino susidariusi situacija, kai dalis paslaugų buvo teikiamos tik skaitmeniniais kanalais, tai 2021–2022 metais taip teikiamų paslaugų skaičius stabilizavosi. Tą dalinai lėmė 2021 m. gegužę pradėjusi veikti TPSAIS sistema – nors SDK buvo galima gauti naudojantis skaitmeniniais kanalais, daug asmenų stengėsi atvykti į Įmonės padalinius ir tokį kodą gauti padalinyje. 2022 metais didelę įtaką TP registracijos paslaugų teikimui padarė dėl karo Ukrainoje sudaryta galimybė į šią šalį įvežti transporto priemones be muito. Dėl to į Įmonės padalinius kreipėsi didelis skaičius Ukrainos gyventojų. Neturėdami galimybės paslaugą užsisakyti skaitmeniniais kanalais, šie klientai vyko tiesiogiai į padalinius. Antroje metų pusėje tokių klientų sumažėjo, todėl besinaudojančiųjų skaitmeniniais paslaugų teikimo kanalais asmenų skaičius santykinai vėl padidėjo.

Tikėtina, kad e. paslaugų populiarumas bei naudojimas 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 periodiškai vertinti visų padalinių rentabilumą ir teikiamų paslaugų paskirstymo pagrįstumą. Tai gali lemti būtinumą peržiūrėti Įmonės struktūrą ir klientų aptarnavimo padalinių teritorinį išsidėstymą (3 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.

**Veiklos optimizavimo galimybės.** Šiuo metu dalį Įmonės paslaugų galima suteikti tik klientui atvykus į padalinį, pavyzdžiui, 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 apimtis vykdant transporto priemonių tapatumo nustatymo funkciją, tampa aišku, kad dalyje nedidelių padalinių šios identifikavimo operacijos sudaro labai nežymią teikiamų paslaugų dalį, o išlaidos, susijusios su šios funkcijos vykdymu, neproporcingai didelės. Siekiant didesnio vykdomos veiklos efektyvumo ir turimos infrastruktūros geresnio panaudojimo, būtų galima koncentruoti šios paslaugos teikimą didesniuose įmonės padaliniuose, kuriant transporto priemonių tapatumo nustatymo centrus. O šios paslaugos atsisakiusiems padaliniams tai leistų sumažinti reikalavimus, keliamus nuomojamoms patalpoms bei teritorijoms ir tuo pačiu nuomotis jas naudingesnėmis įmonei sąlygomis.

Kaip alternatyvą būtų galima steigti mobiliąsias grupes, kurios pagal grafiką vykdytų į numatytus padalinius TP identifikavimui atlikti.

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

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

Dar vienas būdas efektyviau vykdyti vairuotojų teorinių žinių patikrinimo egzaminus – į egzaminų klases klientus kviešti ne grupėmis, o po vieną tam tikrais laiko tarpais. Tokia sistema įmonėje diegiama, tačiau ji reikalauja programinių pakeitimų bei egzaminų klasių pertvarkymo (atskiros durys įeiti ir išeiti ir pan.). Šiuo metu planuojama naują egzaminavimo modelį įdiegti 11 egzaminavimo centrų. Kituose, kuriuose į egzaminą atvyksta labai mažas klientų skaičius, diegti tokius pertvarkymus nėra finansiškai tikslinga.

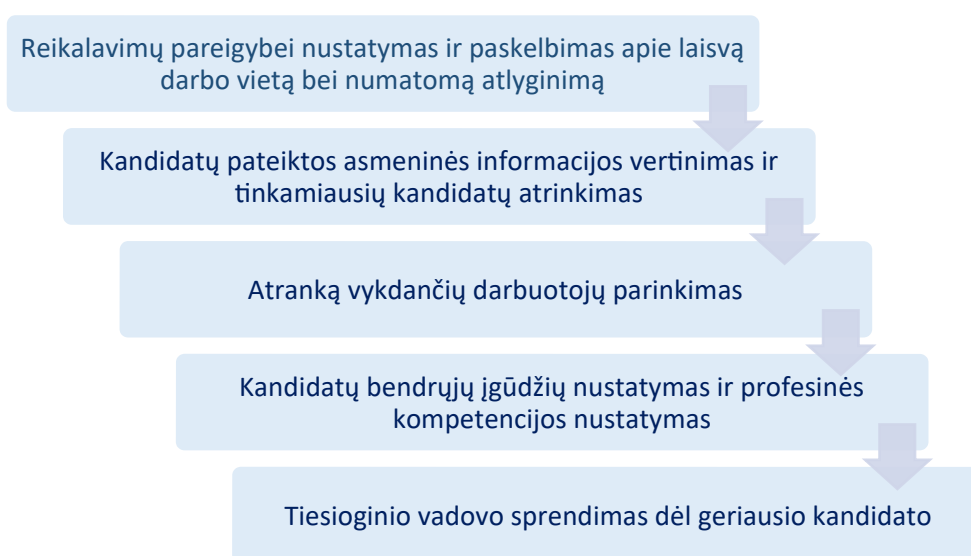
#### **4.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas**

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

Žmogiškųjų išteklių valdyme 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.

**Organizacinė struktūra.** Įmonės struktūra (2 priedas) patvirtinta VĮ „Regitra“ valdybos 2020 m. gruodžio 28 d. posėdyje. Struktūra orientuota į efektyvų ir pagrįstą vadovavimą bei valdymą, optimalų klientų aptarnavimą. Struktūrą sudaro administracija ir 6 filialai, įsteigti didžiausiuose šalies miestuose.

Įmonės struktūra nuo Įmonės įkūrimo keitėsi priklausomai nuo Įmonei pavestų funkcijų plėtros, Įmonės valdymo kaštų optimizavimo poreikio. Pradėjus egzaminuoti vairuotojus, išduoti vairuotojo pažymėjimus, atsiradus būtinumui vykdyti viešuosius pirkimus, stiprinti klientų aptarnavimo kokybę, didinti tvarkomų asmens duomenų saugumą, stiprinti korupcijos prevencijos veiklą, geriau valdyti skaitmeninių paslaugų teikimo procesus, šioms funkcijoms vykdyti buvo steigiami arba reorganizuojami Įmonės padaliniai, keičiamas jų pavaldumas, steigiamos pareigybės. Iš kitos pusės, buvo atsisakyta kai kurių filialų (vietoje 10 filialų struktūroje liko 6), atsisakyta Veiklos departamento bei Komunikacijos skyriaus.



**5 pav.** Darbuotojų atrankos vykdymo eiga

**Darbuotojų atranka ir įdarbinimas.** Esant poreikiui užpildyti Įmonėje esančias laisvas darbo vietas arba keičiant Įmonės struktūrą ir (arba) įsteigus naujas pareigybes, darbuotojų ieškoma paskelbus vidiniuose Įmonės pranešimuose<sup>4</sup>. Nesant tinkamų kandidatų, informacija apie laisvą darbo vietą paskelbiama viešai. Pirminį kandidatų įvertinimą atlieka Įmonės Personalo ir darbuotojų saugos skyriaus darbuotojai, analizuodami kandidatų pateiktą asmeninę informaciją ir atrinkdami nustatytiems reikalavimams atitinkančius kandidatus.

Darbuotojai, vykdančys atranką, parenkami iš skirtingų Įmonės padalinių, kad kandidatų vertinimas būtų objektyvus ir kuo įvairiapusiškesnis. Darbuotojų atrankos vykdymo eiga parodyta 5 pav.

Ieškodama naujų darbuotojų Įmonė kartais naudojasi 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.

<sup>4</sup> Nuostata, numatanti, kad pirmenybė atrenkant kandidatus į laisvas vietas suteikiama Įmonės darbuotojams, jei jie turi reikiamą kvalifikaciją ir kompetenciją, numatyta VĮ „Regitra“ kolektyvinėje sutartyje, patvirtintoje 2019 m. rugsėjo 5 d.

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

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

2019 metais pasirašyta kolektyvinė sutartis, kuri galioja ketverius metus. Šiai sutarčiai pritarta Įmonės darbuotojų visuotinės e. apklausos metu. Todėl kolektyvinės sutarties nuostatos nuo 2019 m. spalio 1 d. galioja visiems Įmonės darbuotojams.

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

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

Darbo krūvio apskaičiavimo metodikos nauda Įmonei:

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

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

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

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

Vadovaujantis metinio vertinimo rezultatais kasmet, pagal Įmonės finansines galimybes, yra peržiūrimas darbuotojų darbo užmokestis. 2022 metais jis darbuotojams vidutiniškai kilo 7,5 %.

**Darbuotojų ugdymas ir mokymas.** Įmonės darbuotojų įgūdžiai ir kompetencija daro tiesioginę įtaką teikiamų paslaugų kokybei, klientų pasitenkinimui, bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis, priimamų sprendimų pagrįstumui bei organizacijos vidinei komunikacijai. Vienas iš Įmonės numatytų strateginių tikslų – Įmonės vidinės kultūros transformacija – 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 vis daugiau darbuotojų įgūdžių tobulinimą reikės orientuoti į informacinių technologijų valdymą ir stiprinti darbuotojų gebėjimus, susijusius su informacinių sistemų bei registru priežiūra, aptarnavimu ir juose atliekamomis funkcijomis.

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

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

Be to, VĮ „Regitra“ nuolat vertina kitų įmonių gerąją praktiką ir ieško papildomų priemonių geresniems darbo rezultatams pasiekti.

### **4.1.3. Įmonės infrastruktūra**

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

Didžiausiuose šalies miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje) ir kituose apskričių centruose (Alytuje, Marijampolėje, Tauragėje, Telšiuose, Utenoje), kuriuose buvo Įmonės filialai, taip pat Mažeikiuose Įmonė veiklai būtinus statinius valdo patikėjimo teise. Kituose miestuose patalpos ir teritorijos nuomojamos.

2020 metais baigti naujo pastato statybų darbai Klaipėdoje, o Panevėžio ir Šiaulių padaliniai bei Kauno filialo Dainavos grupė pradėjo dirbti naujai išnuomotose moderniose patalpose. 2022 metų I ketvirtį baigti Vilniaus filialo administracinio pastato dalies patalpų remonto darbai.

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

#### 4.1.4. 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 arba dalį turto išnuomoti, 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 išnuomojimo 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.

Tokios prekės kaip transporto priemonių registracijos liudijimų blankai, vairuotojo pažymėjimų blankai ir valstybinio registracijos numerio ženklų lentelės naudojamos tiesioginei Įmonės veiklai, o jų įsigijimas ir atsargų planavimas yra nuolatinis procesas, kurio stebėseną ir vertinimą leidžia sumažinti riziką dėl galimo išteklių trūkumo. Viešųjų pirkimų organizavimas, siekiant įsigyti išduodamų dokumentų blankus ir valstybinio registracijos numerio ženklų lenteles, sudėtingas procesas, susijęs su įvairiomis rizikomis. Šios kategorijos viešieji pirkimai įprastai būna didelės vertės, o parengti technines specifikacijas, suvaldyti kylančias rizikas ir tinkamai pasirengti pirkimo procedūroms reikia skirti daugiau resursų nei kitoms prekėms ar paslaugoms įsigyti.

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

Pavyzdžiui, gavus pirkimo dalyvio skundą, pirkimo procedūros turi būti stabdomos, siekiant išsiaiškinti skundo pagrįstumą. Pasitaiko 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 neapčiuopiamas, o Įmonė būna priversta ieškoti sprendimų, siekiant apsirūpinti būtinais išteklių veiklos tęstinumui užtikrinti.

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

#### 2 lentelė. Viešųjų pirkimų procesų organizavimo rizika ir vertinimas

Nr.	Viešųjų pirkimų objektas	Pirkimo procedūros rizika	Galimos pasekmės dėl sutarčių sudarymo vėlavimo
1.	Valstybinio registracijos numerio ženklų lentelės	didelė	Vėluojantys pirkimai ir nesavalaikis sutarčių sudarymas gali lemti kritines pasekmes ir sutrukdyti Įmonei teikti numatytas paslaugas
2.	TP registracijos liudijimų blankai	didelė	

Nr.	Viešųjų pirkimų objektas	Pirkimo procedūros rizika	Galimos pasekmės dėl sutarčių sudarymo vėlavimo
3.	Vairuotojo pažymėjimų ir vairuotojo kvalifikacijos kortelių blankai	didelė	klientams
4.	Egzaminavimui skirtų transporto priemonių nuoma, remontas ir eksploatacija	didelė	
5.	Energijos resursai (elektra, dujos)	didelė	
6.	Patalpų remonto darbai	vidutinė	
7.	Patalpų nuoma	vidutinė	
8.	Aikštelių nuoma	vidutinė	Šių paslaugų ir prekių nesavalaikis įsigijimas gali lemti Įmonės veiklos sutrikimus. Dėl sutarčių sudarymo vėlavimo kyla teikiamų paslaugų kokybės rizika
9.	Nematerialusis turtas (programinės įrangos paketai)	didelė	
10.	Degalai transporto priemonėms	vidutinė	
11.	Transporto priemonių, skirtų ūkinei veiklai, pirkimas arba nuoma, remontas, eksploatavimas	maža	
12.	Kitas trumpalaikis turtas (popierius, kanceliarinės prekės, buitinės prekės)	maža	Šie pirkimai neturi didelės reikšmės Įmonės veiklos organizavimui

#### 4.1.5. 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, SDK (TP savininkų deklaravimo kodo) administravimą. Be to, kokybiškam ir racionaliam Įmonės finansinės, administracinės ir pagrindinės veiklos palaikymui naudojamos finansinės apskaitos, personalo valdymo, dokumentų apskaitos, viešųjų pirkimų administravimo, klientų srautų valdymo sistemos bei kitos pagalbinės programinės priemonės.

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

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



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

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

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

Tam, kad šios išvardintos ir kitos su informacinių sistemų saugumu susijusios priemonės būtų pasiektos, Įmonėje įdiegtos šios sistemos: Saugos informacijos įvykių rinkimo ir valdymo sistema (SIEM), Pažeidžiamumų valdymo sistema bei Privilegijuotų naudotojų stebėjimo sistema. Darbuotojai periodiškai mokomi kibernetinio saugumo tematika, vykdam nuolatinę informacijos sklaidą, apimančią aktualią informaciją apie naujausius kibernetinius incidentus, grėsmes ir kitus veiksnius, galinčius sukelti poveikį duomenų saugumui, informacinių išteklių prieinamumui. Įmonėje taikomos socialinės inžinerijos metodikos, praktiniu keliu testuojant darbuotojų kibernetinio saugumo įgūdžius, keliant kibernetinio saugumo kultūrą.

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

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

#### 4.1.6. Komunikacijos valdymas

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

Pagrindiniai išoriniai informacijos kanalai klientams yra šie:

- **Interneto svetainė [www.regitra.lt](http://www.regitra.lt).** Kas mėnesį vidutiniškai puslapį aplanko apie 213 tūkst. vartotojų, todėl itin svarbu užtikrinti, kad interneto svetainė būtų funkcionali, patogi, atitiktų šiuolaikines vartotojų elgsenos tendencijas ir joje būtų paprasta rasti reikiamą informaciją. Tai taip pat svarbus įrankis, siekiant didinti skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų apimtį, taip optimizuojant įmonės patiriamas sąnaudas.

Todėl ir toliau bus skiriamas didelis dėmesys ne tik nuolatiniam informacijos peržiūrėjimui ir aktualizavimui, bet ir atsižvelgiama į gautas neatitiktis, išorinių kanalų įspėjimus, klientų pastebėjimus bei pasikeitusias tendencijas. 2023 metais planuojama užbaigti viešąjį pirkimą interneto svetainės atnaujinimui.

- **Žiniasklaida.** Bendradarbiavimas su žiniasklaida vykdomas dviem būdais: a) rengiant pranešimus spaudai ir b) teikiant komentarus į iš žurnalistų gautas užklausas. Pastaruosius metus stebima tendencija, jog domėjimasis VĮ „Regitra“ veikla ir informacijos srautas apie įmonę žiniasklaidoje auga. 2021 m. žiniasklaidoje fiksuota virš 2,4 tūkst. įmonės paminėjimų, t. y. beveik 9 proc. daugiau palyginus su 2020 m. Planuojama ir toliau siekti glaudaus bendradarbiavimo su žiniasklaida, užtikrinti operatyvų informacijos teikimą, o rengiant pranešimus spaudai ir atsakymus akcentuoti geruosius aspektus bei e. paslaugų naudas, taip pat aktyviau inicijuoti ir pranešimus, kurie gerintų įvaizdį ir reputaciją, pozicijuotų įmonę kaip savo srities ekspertę.

Pažymėtina, jog siekiant gerinti paslaugų kokybę ir klientų patirtis, įmonėje nuolat analizuojamos iš žiniasklaidos gaunamos užklausos ir pasirodžiusios publikacijos, o apibendrinta informacija perduodama kitų skyrių specialistams.

- **Socialiniai tinklai.** Šiuo metu įmonė valdo didžiausią auditoriją turinčias *Facebook* ir *Instagram* paskyras, kurios bendrai vienija virš 56 tūkst. asmenų auditoriją. Be šių platformų įmonė valdo ir *Youtube* kanalą su beveik 9 tūkst. prenumeratorių bei *LinkedIn* paskyrą su 814 sekėjais.

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

Planuojamu laikotarpiu numatoma toliau vykdyti temų, auditorijos monitoringą, taip pritaikant komunikacines linijas pagal klientų poreikius ir įmonės strategines kryptis. Bus imamasi priemonių, kurios padėtų pasiekti ir sudominti kuo platesnę auditoriją, gerinti VĮ „Regitra“ įvaizdį nutolstant nuo nusistovėjusių stereotipų apie valstybės įmones. Planuojama vykdyti daugiau kampanijų, orientuotų į e. paslaugų pardavimus, skatinti klientų įsitraukimą į jų gerinimą. Taip pat įmonė toliau sieks tapti pažangiu partneriu TP savininkams, būsimiems ir esamiems vairuotojams, teikiant patarimus ir įžvalgas, kaip pasiekti sėkmingų rezultatų egzaminuose, teisingai sudaryti pirkimo–pardavimo sutartis ir taip išvengti nesąžiningų transporto priemonių pardavėjų ar pirkėjų.

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

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



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

## 4.2. IŠORINIAI VEIKSNIAI

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

### 4.2.1. Politiniai veiksniai

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

#### Pagrindiniai galimi vidaus politikos veiksniai ir jų įtaka:

##### Paslaugų teikimui

- 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, ir 2021 metais pradėtas taikyti SDK, pareikalavo papildomų Įmonės materialinių ir nematerialinių resursų. Šiuo metu patvirtinta nuostata, kad ant valstybinio registracijos numerio ženklų lentelių būtų Vyčio atvaizdas.
- Reikalavimai užtikrinant viešąjį interesą išlaikyti patogų klientams paslaugų teikimo tinklą, išlaikant net ir nerentabilius Įmonės padalinius.
- Lūkesčiai paslaugų skaitmenizavimui (automatizavimui) gali viršyti Įmonės pasirengimą ir galimybes.
- Bendri valstybiniai sprendimai, darantys įtaką Įmonės poreikiui investicijoms.

##### Klientams

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

apmokestinimas, mokestis už transporto priemonių taršą, finansinė išmoka taršius automobilius utilizuoti atiduodantiems asmenims ir pan.

### Finansiniams srautams

- Didesnio pelningumo lūkesčiai valstybės valdomoms įmonėms. Šiuo metu įmonei nustatytas lūkestis, kad vidutinis metinis grynasis pelnas būtų ne mažesnis nei nustatytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės.
- Papildomų funkcijų, už kurias nėra nustatomas atlygis, delegavimas įmonei. Pavyzdžiui, vairuotojų, praradusių teisę vairuoti transporto priemones, vairuotojo pažymėjimų saugojimas arba transporto priemonių registravimo mokesčio surinkimo administravimas ir pan.

Pažymėtinas ir šalies Vyriausybės siekis atsisakyti valstybės įmonės statusą turinčių įmonių. Kitokio juridinio statuso (pavyzdžiui, akcinės bendrovės) suteikimas įmonei, tikėtina, lems tam tikrus pokyčius įmonės veikloje, darbuotojų samdyje, su investicijomis susijusių projektų finansavimo tvarkoje ir pan.

**Galimi išorinės politikos veiksniai.** Geopolitiniai veiksniai, susiję su padėtimi kaimyninėse ir kitose užsienio valstybėse, gali turėti įtakos įmonės veiklai, veiklos apimtims ir gaunamoms pajamoms. Tai aktualiausia transporto priemonių registravimo paslaugų veiklai, kadangi Lietuvoje naudojamos ar į Lietuvą įvežamos 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.

Metų pradžioje Ukrainoje prasidėjęs karas taip pat padarė įtaką įmonės paslaugų poreikiui. Šiuo atveju, Ukrainai panaikinus mokesčius įvežamoms transporto priemonėms, labai padaugėjo iš Ukrainos atvykusių naudotų TP pirkėjų.

Mokestinės lengvatos automobilių importui į Ukrainą šioje šalyje įsigaliojo balandžio 5 d., Ukrainos prezidentui pasirašius įstatymą dėl Ukrainos mokesčių kodekso ir kitų Ukrainos teisės aktų, skirtų patobulinti įstatymus karo padėties laikotarpiu, pataisų. Šio įstatymo pagrindu karo padėties galiojimo Ukrainoje metu transporto priemonėms, fizinių asmenų importuojamoms į Ukrainą, nebuvo taikomi muitai ir importo PVM. Ukrainos vyriausybės duomenimis, šios lengvatos galiojimo laikotarpiu (t. y. iki liepos 1 d.) į šalį buvo importuota daugiau kaip 119 tūkst. automobilių. Didelę jų dalis įvežta ir iš Lietuvos.

Tiek šalies vidaus politikos, tiek geopolitinių veiksnių konkrečią galimą įtaką įmonės veiklos rezultatams ir finansiniams rodikliams įvertinti ir apskaičiuoti sudėtinga, kol veiksnys nepasireiškia, tačiau bendros tendencijos ir poveikio kryptys gali būti nuspėjamos. Didėjantys įmonei tenkantys neapmokami įpareigojimai, griežtesni reikalavimai administracinių paslaugų teikimui ar papildomi valstybės lūkesčiai įmonei, gali lemti bendro pelningumo mažėjimą.

## 4.2.2. Ekonominiai veiksniai

**Ekonominiai veiksniai, galintys paveikti įmonės veiklos rezultatus:**

### Bendrojo vidaus produkto augimo ar mažėjimo tendencijos

Svarbus ekonominis veiksnys, tiesiogiai koreliuojantis su įmonės veiklos rezultatais ir jų pokyčiais, yra šalies ūkio augimas ir bendrasis vidaus produktas (toliau – BVP). Vertinant pastarųjų metų makroekonominių rodiklių pokyčius pastebima, kad įmonės finansiniai veiklos rezultatai (pirmiausiai TP registracijos srityje) kinta panašiomis tendencijomis.

Apibendrintai galima teigti, kad nepasireiškus kitiems poveikiams, šalies ekonomikos ir BVP augimas lemtų didesnę ūmonės paslaugų poreikį, o BVP mažėjimas arba augimo sulėtėjimas – tikėtina, atitinkamai mažesnę klientų skaičių.

#### **Naftos kainų pokyčiai**

Nuo 2022 m. gruodžio 5-osios Europos Sąjungoje įsigalios rusiškos naftos importo embargas. Ekspertai teigia, kad yra didelė tikimybė, jog tai turės įtakos naftos kainų kilimui.

Naftos, o tuo pačiu ir degalų kainų kitimas į didėjimo pusę gali lemti transporto priemonių valdytojų poreikių pasikeitimus, galimą aktyvesnį transporto priemonių pirkimo-pardavimo sandorių sudarymą, siekiant įsigyti ekonomišką transporto priemones, arba motorinių TP atsisakymą dažniau naudojantis visuomeniniu transportu ar kitomis ekologiškomis transporto priemonėmis.

#### **Bendras paslaugų ir prekių kainų augimas, infliacija**

Paslaugų ir prekių kainų augimas, infliacija gali padidinti ūmonės išlaidas, įsigyjant veiklos vykdymui reikalingas prekes ir paslaugas, tuo pačiu gali daryti įtaką ir šalies gyventojų perkamajai galiai bei mažinti galimybes įsigyti naujas ar keisti naudojamas transporto priemones.

#### **Elektroninių lustų krizė**

Pasaulinę pramonę ištikusi elektroninių lustų krizė ir jos sukeltas naujų transporto priemonių gamybos mažėjimas, tikėtina, lems mažesnę naujų transporto priemonių registravimo operacijų skaičių, tuo pačiu ir bendrą pirkimo-pardavimo sandorių mažėjimą. Tikėtina, kad lustų trūkumo problema tęstis ir 2023 metais.

#### **Darbuotojų atlyginimų augimas**

Didžiausią ūmonės patiriamų sąnaudų dalį sudaro darbuotojų atlyginimai, todėl šios išlaidų dalies kitimas daro reikšmingą įtaką veiklos pelningumui. Pavyzdžiui, darbo užmokesčio fondo padidinimas 8 proc. ūmonės bendrąjį pelningumą sumažintų apie 12 proc.

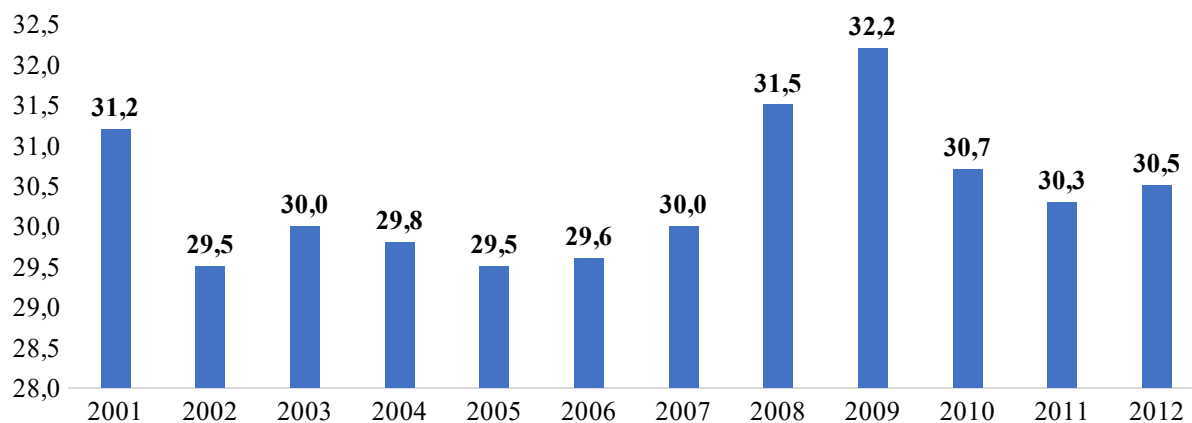
### **4.2.3. Socialiniai veiksniai**

**Ūmonės veiklai turi įtaką ir socialiniai veiksniai**, tokie kaip demografiniai pokyčiai, gyventojų migracija, besikeičiantis požiūris į automobilius miestuose, įvairūs galimi ribojimai ir viešojo transporto plėtra, dalijimosi transporto priemonėmis paslaugų populiarėjimas.

#### **Demografiniai pokyčiai**

Gimstamumo mažėjimo tendencija, vyravusi Lietuvoje prieš 18–20 metų (6 pav.), šiuo metu lemia mažėjančią potencialių pretendentų laikyti vairuotojo egzaminą skaičių, nes didžioji dalis atvykstančiųjų į egzaminus asmenų yra būtent 18–20 metų amžiaus. Realus egzaminavimo paslaugų poreikio padidėjimas tikėtinas, kai vairuotojo pažymėjimus gauti galės asmenys gimę 2008-2009 m.

### Gimusiųjų skaičius, tūkst.



6 pav. Gimstamumo Lietuvoje rodikliai 2001 – 2012 metais

Reikšmingesnio kandidatų į vairuotojus skaičiaus didėjimo galima tikėtis 2026–2029 metais.

#### Skaitmeninio raštingumo didėjimas

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

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

#### Gyventojų migracija

Vidinė šalies gyventojų migracija į didžiuosius miestus didina transporto priemonių eismo intensyvumą ir sukelia naujus iššūkius miestų darniam judumui. Todėl didmiesčiuose vietos valdžia skatina naudotis viešuoju transportu, investuoja į dviračių infrastruktūros plėtrą bei suteikia palankias sąlygas automobilių dalijimosi paslaugoms vystyti. 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 veiksniumi gali tapti valstybės vykdomi projektai, skatinantys utilizuoti savo netinkamus automobilius ir už tai gauti kompensaciją dviračiui, paspirtukui ar kitai elektrinei transporto priemonei.

#### Vairuotojų įpročiai

Kaip vieną iš svarbių socialinių problemų, galima paminėti neblaivius vairuotojus. Lietuvos kelių policijos duomenimis dėl neblaivių vairuotojų kaltės per 2022m. 6 mėnesius įvyko 223 įskaitiniai eismo įvykiai, kurių metu žuvo 20 ir buvo sužeisti 247 eismo dalyviai (per 2021 m. pusmetį šie

skaičiai atitinkamai buvo 159 – 27 – 185). Iš viso per 2021 metus neblaivūs motorinių TP vairuotojai sukėlė 483 eismo įvykius. Žymiai daugiau neblaivių vairuotojų sulaikoma Kelių policijos reidų metu. Vien per 2022 m. 6 mėnesius išaiškinta daugiau nei 2200 transporto priemonės vairavusių neblaivių vairuotojų. Per 2021 metus tokių pažeidėjų sulaikyta 4281. Už šiuos ir kitus grubius kelių eismo taisyklių pažeidimus asmenims tam tikram terminui atimama teisė vairuoti transporto priemones. Visų sulaikytų vairuotojo pažymėjimų administravimą (apskaitą, saugojimą, gražinimą) vykdo VĮ „Regitra“.

### **Verslo objektų poreikiai**

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

### **Būsimųjų vairuotojų lūkesčiai**

Būsimiems vairuotojams, siekiantiems įgyti teisę vairuoti, tenka tam tikrą laiką laukti eilėje į vairavimo teorijos ar praktikos egzaminus. 2021–2022 metais į egzaminus užsiregistravę klientai egzamino dienos laukė ilgiau, nei Įmonės nusistatytas siektinas egzamino laukimo laikas<sup>5</sup>. Atsižvelgdama į tai, Įmonė ėmėsi kelių iniciatyvų situacijai pagerinti. Viena iš jų „1000+ egzaminų papildomai“, kai egzaminuotojų darbas vyko ir pirmadieniais (t. y. laisvadieniais).

Deja, situacijos, ypač prasidėjus motociklininkų sezonui ir motociklininkų egzaminavimui, pilnai suvaldyti nebuvo galimybių, todėl 2022 m. I pusmečio vidutinė laukimo į praktikos egzaminą laiko reikšmė buvo 25,7 dienos.

Reikia pastebėti, kad Įmonė nekelia tikslo maksimaliai trumpinti vairavimo egzamino laukimo laiką, o siekia išlaikyti jį maksimaliai stabilų metų bėgyje. Tą lemia kelios priežastys. Pirmiausia, tai egzaminų poreikio sezoniškumas (vasarą poreikis gerokai didesnis, be to pavasario-vasaros mėnesiais egzaminuojami kandidatai A (motociklų) kategorijai, o laikinam darbui priimti aukštos kvalifikacijos egzaminuotojus nėra galimybės. Antra, Įmonė siekia, kad egzamino neišlaikę asmenys turėtų tam tikrą laiko tarpą savo žinioms ar įgūdžiams pagerinti. Trečia, siekimas iš esmės sutrumpinti laukimo iki egzamino laiką, tikėtina, pareikalautų priimti daugiau darbuotojų, tuo pačiu padidintų Įmonės sąnaudas.

Valstybės lūkesčiuose, susijusiuose su VĮ „Regitra“, konstatuota, jog Įmonė turi siekti sutrumpinti laukimo iki egzamino laiką didžiuosiuose miestuose: laukimo laikas iki teorijos egzamino turėtų būti ne ilgesnis nei 12 dienų, o iki praktikos egzamino: 2022 m. – 26 dienos, 2023 m. – 23 dienos, o 2024 m. ir 2025 m. – 21 diena.

## **4.2.4. Technologiniai veiksniai**

### **Svarbiausi technologiniai veiksniai, lemiantys Įmonės veiklą:**

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

#### Skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų plėtra

- Didėjantis elektroninių paslaugų naudojimas skatins sukurti ir tobulinti vieningą paslaugų portalą, kurio sukūrimas įvardintas ir Valstybės lūkesčiuose dėl Įmonės veiklos.
- Skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų procesai turės būti nuolat tobulinami ir prižiūrimi, kad paslaugos klientui būtų aktualios ir patogios.
- Bus būtina klientams nuolat priminti apie galimybę naudotis skaitmeniniais kanalais teikiamomis paslaugomis.
- Svarbu užtikrinti pakankamą skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų palaikymą, siekiant padėti klientams pasinaudoti galimybe paslaugas gauti nuotoliniu būdu.

#### Informacinių sistemų tobulinimas

- Teikiamų paslaugų skaitmenizavimas nulems Įmonės informacinių sistemų atnaujinimo poreikį.
- Daugiau veiklos procesų ir atliekamų funkcijų persikels į elektroninę erdvę.
- Informacinių sistemų plėtra ir priežiūra, tikėtina, pareikalaus 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 ir 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 esminių rizikų nesukelia. Tačiau aplinkosauginiai veiksniai pastaruoju metu tampa vis aktualesni ir klimato kaitos kontekste gali virsti įvairiais ribojimais vartojimui. Pagal Europos žaliąjį susitarimą siekiama iki 2050 metų pereiti prie neutralios klimatui ekonomikos, šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį sumažinant iki 95 proc., palyginti su 1990 metų lygiu. Transportui, kuriam tenka trečdalis šiltnamio efektų sukeliančių dujų emisijų, tai, tikėtina, taps dideliu iššūkiu, o kai kurios ES valstybės narės jau planuoja mažinti tradiciniais degalais varomų automobilių gamybos apimtį, siekdamas sureguliuoti anglies dioksido ir azoto oksido emisijas. Numatomi įvairūs mokesčiai taršioms transporto priemonėms ir siūlomos subsidijos keičiant taršų automobilį į draugiškesnį aplinkai. 2022 metų viduryje Europos Parlamentas pritarė Europos Komisijos pasiūlymui iki 2035 metų Europos Sąjungoje visiškai sustabdyti prekybą naujomis transporto priemonėmis, kurių varikliai dirbdami išmeta anglies dvideginį.

Lietuvos Vyriausybė taip pat siekia realaus proveržio mažinant išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį, taip pat mažinant oro taršą ir gerinant visuomenės sveikatą. Tam tikrų Motorinių transporto priemonių įstatymo nuostatų keitimas yra vienas iš būdų šiam tikslui pasiekti.

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

Statistika rodo, kad taikant skatinamąsias senų transporto priemonių atsisakymo programas, gyventojai noriai jomis naudojasi. Įmonės duomenimis, nebetinkamų eksploatuoti transporto

priemonių skaičius, juos sunaikinant, nuosekliai augo, o pastaraisiais metais stabilizavosi: 2018 m. sunaikinta 13 666 tokių transporto priemonių, 2019 m. – 15 317, 2020 m. – 26 560, 2021 m. – 26 322.

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

#### **4.2.6. Teisiniai veiksniai**

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

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

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

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

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

Tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių įtaką Įmonės veiklai ir finansiniams rezultatams daugeliu atvejų tiksliai kiekybiškai įvertinti sudėtinga dėl veiksnių įvairovės ir vienu kitiems daromos įtakos. Galima įvertinti veiksnio poveikio svarbą ir nuspėti veiksnio pasireiškimo tikimybę.

Vidinių ir išorinių veiksnių galimo poveikio analizė pateikiama 3 lentelėje.



**3 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksnių galimas poveikis Įmonės veiklai**

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė <sup>6</sup>
<b>Vidiniai veiksniai</b>			
<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	Darbuotojų darbo užmokestis sudaro didžiąją dalį Įmonės sąnaudų. <i>Atsižvelgiant į turimus duomenis ir įvertinus darbuotojų skaičių, galima prognozuoti, kad padidinus darbuotojų darbo užmokestį 5 proc., Įmonės sąnaudų pardavimo savikainoje padidėtų 0,55 mln. Eur arba 3 proc.</i>	Didelė	Vidutinė
<b>Įmonės infrastruktūra</b>	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 svarbus socialinių paslaugų kontekste. Tokiu atveju, didėjantis atskirų Įmonės padalinių nerentabilumas tiesiogiai paveiktų bendrąjį Įmonės pelningumą.  <i>Šiuo metu galiojančiame transporto priemonių registravimo paslaugų kainoraštyje numatyta, kad už skaitmeniniu būdu suteiktas paslaugas imamas 20 proc. mažesnis mokestis. Todėl, pavyzdžiui, deklaravimo apie automobilio savininko pasikeitimą paslaugos, suteiktos skaitmeniniais kanalais, kaina yra 2,32, o atvykus į padalinį – 2,90 euro.</i>  <i>Įvertinus vidutinį tokių operacijų skaičių per mėnesį (vidutiniškai – 20 488 operacijų) ir tai, kad elektronine paslauga naudojasi apie 60 proc. klientų, galima skaičiuoti, jog visiems klientams 100 proc. pasinaudojus paslauga skaitmeniniu būdu, Įmonė per mėnesį negautų apie 4 700 eurų pajamų, t. y. metinės pajamos už transporto priemonių išregistravimą sumažėtų apie 56 000 eurų.</i>	Vidutinė	Didelė

<sup>6</sup> Poveikio tikimybė: Didelė 75-100 proc.; Vidutinė 50-74 proc.; Nedidelė 25-49 proc.; Maža 0-24 proc.



Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė
<b>Vidiniai veiksniai</b>			
<b>Viešieji pirkimai</b>	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
<b>IT išteklių valdymas</b>	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
<b>Komunikacijos valdymas</b>	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 ar paštomatą bei renkantis kitas paslaugas, kurių pobūdis nėra valstybės nustatytų prievolių vykdymas.	Vidutinė	Didelė
<b>Išoriniai veiksniai</b>			
<b>Politiniai veiksniai</b>	Įvairūs politiniai veiksniai ir sprendimai turi didelę įtaką Įmonės veiklos rezultatams ir finansiniams rodikliams. 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>Vidutiniškai kas mėnesį naudotų transporto priemonių pirkimo sandorius Lietuvoje sudaro apie 20 400 asmenų. Jei dėl priimtų politinių sprendimų</i>	Didelė	Didelė

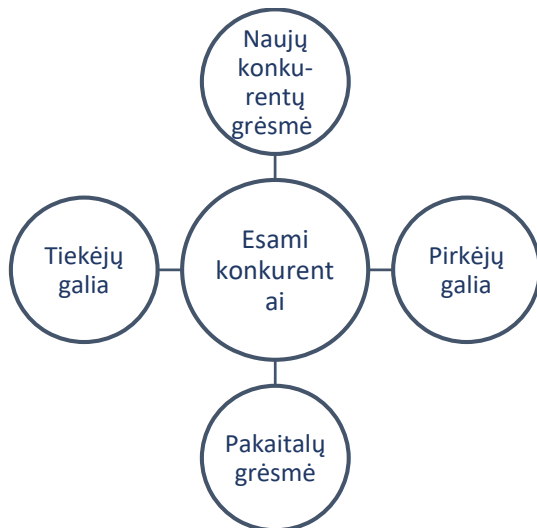
Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė
<b>Vidiniai veiksniai</b>	<p><i>(pritaikytų apribojimų, kasmetinio taršos mokesčio už senus automobilius įvedimo ir pan.) automobilių pardavimo-pirkimo sandorius sudarytų papildomai 5 proc. savininkų, tai būtų apie 1020 papildomų sandorių per mėnesį ir, priklausomai nuo registravimo/ išregistravimo operacijų tipo bei būdo (atvykus į padalinį ar naudojantis e. paslauga), atitinkamai padidintų Įmonės gaunamas pajamas.</i></p> <p>Neigiamas pasekmes Įmonės finansiniams rezultatams lemia tokie politiniai veiksniai, kaip naujų funkcijų Įmonei delegavimas, nenumatant, kaip bus kompensuojamos išlaidos.</p> <p>Didelė įtaką daro ir kitose kaimyninėse valstybėse kylantys kariniai konfliktai, valstybėms taikomos sankcijos.</p>		
<b>Ekonominiai veiksniai</b>	Vienas iš ekonominių veiksnių, darančių įtaką Įmonės veiklos rezultatams – bendrojo vidaus produkto (BVP) pokyčiai. Augant šalies ekonomikai ar prasidėjus recesijai, Įmonė sulaukia atitinkamai daugiau arba mažiau klientų.	Vidutinė	Didelė
<b>Socialiniai veiksniai</b>	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 gyventojų migracija tiek į didmiesčius, tiek į užsienį lemia mažesniuose rajonuose veikiančių Įmonės padalinių klientų skaičius kitimą. Tad dalies tokių padalinių rentabilumas ateityje gali mažėti sparčiau.	Vidutinė	Nedidelė
<b>Technologiniai veiksniai</b>	Didėjančios skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų apimtys ir didelis dėmesys asmens duomenų apsaugai reikalauja papildomų investicijų tiek fizinės, tiek programinės įrangos atnaujinimui, taip pat kvalifikuotų (ir brangiau apmokamų) IT specialistų. Trumpuoju planavimo laikotarpiu šios papildomos išlaidos gali neigiamai paveikti Įmonės finansinius rodiklius. Tačiau ilginiui, sudarius palankias sąlygas skaitmeniniais kanalais teikiamoms paslaugoms, efektyvumas didėtų ir elektroninėje erdvėje teikiamos paslaugos būtų pigiau administruojamos.	Maža	Vidutinė
	<i>Įmonės investicijas, o tuo pačiu ir patiriamas išlaidas, gali lemti valstybės arba Įmonės tvarkomų registru</i>		

Veiksniai	Galimas poveikis įmonės veiklai ir finansiniams rodikliams	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė
<b>Vidiniai veiksniai</b>			
	valdytojo – Vidaus reikalų ministerijos – siekis padidinti registruojamų kibernetinį atsparumą ir fizinę apsaugą nuo galimų įsilaužimų ir gedimų.		
<b>Aplinkosauginiai veiksniai</b>	<p>Šalyje priimti 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> <p>Europos Sąjungos sprendimas nuo 2035 metų uždrausti registruoti naujas TP su vidaus degimo varikliais tolimesnėje perspektyvoje gali daryti žymią įtaką Įmonės paslaugų poreikiui.</p> <p>Įvairūs galimi geopolitiniai įvykiai artimojo užsienio valstybėse reikalauja papildomų veiksmų, numatant galimų ekstremalių situacijų suvaldymą, bei suplanuotų priemonių, užtikrinančių Įmonės veiklos tęstinumą susidarius tokioms situacijoms.</p>	Vidutinė	Didelė
	Įvairūs galimi geopolitiniai įvykiai artimojo užsienio valstybėse reikalauja papildomų veiksmų, numatant galimų ekstremalių situacijų suvaldymą, bei suplanuotų priemonių, užtikrinančių Įmonės veiklos tęstinumą susidarius tokioms situacijoms.	Didelė	Maža
<b>Teisiniai veiksniai</b>	Nustatyti papildomi reikalavimai dėl klientų aptarnavimo teikiant administracines paslaugas, tikėtina padidintų Įmonės patiriamas sąnaudas.	Maža	Maža



## 5. Konkurencinės aplinkos analizė

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



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

**7 pav.** Įmonės konkurencinė aplinka

Tam tikra konkurencija galima būtų įvardinti kai kurioms Įmonės teikiamoms paslaugoms reikalingų priemonių naudojimą. Vadovaujantis teisės aktuose nustatytais reikalavimais, kai kurioms kategorijoms praktikos vairavimo egzaminus kandidatai gali laikyti ir ne su Įmonės turimomis transporto priemonėmis. Būsimi vairuotojai egzaminui gali rinktis vairavimo mokyklų (o A kategorijų egzaminams taip pat ir asmenines) transporto priemones, todėl Įmonė praranda dalį pajamų, kurias galėtų gauti už transporto priemonių nuomos paslaugas. Šiuo metu vairavimo egzaminus ne su Įmonės transporto priemone galima laikyti visoms kategorijoms išskyrus B kategorijai (išimtis – jei tokia transporto priemonė yra pritaikyta negalią turinčiam asmeniui). Pavyzdžiui, per 2022 metų 9 mėnesius kiek daugiau nei 57 proc. atvejų pretendentai rinkosi egzaminą A, A1, A2, C, CE kategorijoms laikyti ne su Įmonės transporto priemone.

Kaip labai mažai tikėtiną konkurenciją galima įvardinti ir galimybę Lietuvos piliečiams vairavimo egzaminus išlaikyti ir vairuotojo pažymėjimą gauti kitoje šalyje. Toks vairuotojo pažymėjimo įsigijimo variantas yra itin sudėtingas pirmiausia todėl, kad egzaminus laikyti ir VP gauti galima tik nuolat atitinkamoje šalyje teisėtai gyvenantiems armenims. T. y. asmuo turi deklaruoti, jog gyvena toje šalyje ne mažiau kaip 185 dienas per metus arba joje mokosi, studijuoja. Be to, trečiųjų šalių, kurioms šiuo metu priskiriama ir Didžioji Britanija, išduoti vairuotojo pažymėjimai keičiami į lietuviškus tik po Lietuvoje išlaikytų vairavimo teorijos ir praktikos egzaminų<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Vairavimo egzaminą laikyti nereikalaujama, jei visos, keičiamame nacionaliniame vairuotojo pažymėjime nurodytos, motorinių transporto priemonių kategorijos buvo įgytos ES ar Europos ekonominės erdvės valstybėje, taip pat kitais tarptautinėse sutartyse ar ES teisės aktuose numatytais atvejais.

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

Siekdama papildomų naudų tiek klientams, tiek pačiai Įmonei, VĮ „Regitra“ teikia ir numaćiusi toliau vystyti komercines paslaugas. Šiuo metu tokios paslaugos iš esmės yra susijusios su pagrindine veikla (pavyzdžiui, skubus dokumentų parengimas, išskirtinių VNŽ pardavimas), ir išorinė konkurencija joms nėra tikėtina. Tačiau ateityje, vystant komercines paslaugas, bus būtina vertinti konkurencinę aplinką kiekvienos paslaugos atžvilgiu.

**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 paslaugas teikėją.

**Pakaitalų grėsmė.** Įmonės teikiamos paslaugos Lietuvoje 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 mokestinės sąlygos įsigyjant naujoms transporto priemonėms. Tai lemia dalies Įmonės pajamų netekimą, tačiau neturint patikimų duomenų, apie tokių transporto priemonių skaičių Lietuvoje, nėra galimybės nustatyti šio išorinio veiksnio įtakos Įmonės veiklai. Tikėtina, jog jis yra labai nežymus.

**Tiekėjų galia.** Visas Įmonei reikalingas prekes paslaugas ir darbus Įmonė įsigyja viešųjų pirkimų būdu. Rengdama viešuosius pirkimus Įmonė turi ribotą derybinę galią ir tiesiogiai labai menkai gali paveikti perkamų prekių, paslaugų ar darbų kainą.

Įmonės veiklai svarbiausi viešieji pirkimai yra susiję su transporto priemonių valstybinio registracijos numerio ženklų lentelių, TP registracijos liudijimų blankų 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.



## 6. Stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės

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

### Stiprybės – veiksniai, turintys teigiamą įtaką įmonės veiklos rezultatams:

- **Pelninga veikla** suteikia įmonei galimybę investuoti į klientams teikiamų paslaugų kokybės gerinimą ir elektroninių paslaugų plėtrą, vykdyti IT sistemų ir jose tvarkomų duomenų saugumą didinančias priemones, numatyti ir vykdyti kitus investicinius projektus, kelti darbuotojų kvalifikaciją.
- **Išplėtotas klientų aptarnavimo tinklas** užtikrina paslaugų patogumą ir prieinamumą klientams, gerina įmonės, kaip patikimo paslaugų teikėjo, įvaizdį.
- **Skaitmeniniais kanalais teikiamos paslaugos** daugeliu atvejų sudaro galimybę klientams rinktis patogesnę paslaugos suteikimo būdą ir taupyti savo laiką, didina paslaugų prieinamumą tiek vietas, tiek laiko atžvilgiu.
- **Aktyviai vykdomos korupcijos prevencijos priemonės ir darbuotojų mokymai šia tema** užtikrina skaidrią veiklą ir tinkamą paslaugų teikimą klientams, taip pat konkurencingą viešųjų pirkimų metu įsigyjamų prekių kainų lygį.
- **Turimi žmogiškieji ištekliai, darbuotojų profesinį lygį keliantys mokymai** padeda įmonei siekti Strategijoje užsibrėžtų tikslų.
- **Įmonėje tvarkomų registru duomenų dubliavimas** tarp pagrindinio ir atsarginio duomenų centrų (serverinių) užtikrina tvarkomų registru ir kitų duomenų bazių veiklos tęstinumą galimų incidentų atveju.
- **Nepriklausoma valdyba** suteikia papildomų vadybinių kompetencijų, mažina politinių sprendimų įtaką.
- **Patikimos ir pažangios įmonės reputacija** padeda pritraukti kompetentingus darbuotojus, didina klientų pasitenkinimą paslaugomis.

### Silpnybės – veiksniai, turintys neigiamą įtaką įmonės veiklos rezultatams:

- **Mažas atskirų klientų aptarnavimo padalinių rentabilumas** verčia ieškoti papildomų galimybių mažinti padalinių sąnaudas, siekiant išlaikyti klientams patogų aptarnavimo tinklą.
- **Sudėtingas konkuravimas su privačiomis bendrovėmis** priimant į darbą ir išlaikant aukštos kvalifikacijos vadovus ir IT specialistus, kuriems privatus sektorius ir ypač užsienio kompanijos dažnai gali pasiūlyti aukštesnį atlygį ir geresnes darbo sąlygas.
- **Taikomi viešųjų pirkimų organizavimo reikalavimai** tam tikrais atvejais riboja įmonei galimybę pasirinkti perkamas prekes ir paslaugas, užsitikrinti jų kokybę, kelia rizikas dėl sutarčių pasirašymo vėlavimo.

- **Aiškios ir suprantamos komunikacijos strategijos trūkumas** nesudaro galimybių tinkamai ir koordinuotai teikti būtiną informaciją bei reklamą klientams, taip pat neužtikrina veiksmingos komunikacijos įmonės viduje.

- **Paprastumo ir aiškumo dėl skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų (vieningo paslaugų portalo) trūkumas** mažina skaičių klientų, kurie norimas paslaugas galėtų gauti skaitmeniniais kanalais, ir didina į padalinius tiesiogiai besikreipiančių klientų skaičių.

- **Nepakankamai pilnai įgyvendintas darbuotojų vienas kito pavadavimas** tam tikrais atvejais, darbuotojui netekus darbingumo ar dėl kitų priežasčių negalint vykdyti savo funkcijų, gali lemti, kad nebus tinkamai įgyvendinti jam deleguoti pavedimai.

#### **Galimybės – išoriniai veiksniai, galintys padėti įmonei siekti užsibrėžtų tikslų:**

- **Didėjantis visuomenės skaitmeninis raštingumas** sudaro geras prielaidas skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų plėtrai.

- **Esančios galimybės išnaudoti turimą infrastruktūrą** papildomų išorinių paslaugų teikimui sudaro prielaidas užtikrinti didesnį padalinių rentabilumą.

- **Papildomų komercinių paslaugų plėtra ir reklama** galėtų užtikrinti didesnį veiklos pelningumą bei sudaryti palankesnes sąlygas tenkinti daugiau klientų poreikių.

- **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 (nors toks padidėjimas būtų tik laikinas).

- **Užsienio valstybių sprendimai**, susiję su įvežamų transporto priemonių apmokestinimo mažinimu, gali žymiai padidinti įmonės teikiamų paslaugų poreikį.

- **Planuojamas įmonės juridinio statuso keitimas** į akcinę bendrovę suteiktų daugiau lankstumo organizuojant įmonės veiklą.

#### **Grėsmės – išoriniai veiksniai, turintys neigiamą įtaką įmonės užsibrėžtų tikslų siekimui:**

- **Galimi sprendimai dėl transporto priemonių registracijos (taršos) mokesčio apskaičiavimo tvarkos keitimo** kelia tam tikrus neaiškumus dėl įmonės tolesnės veiklos šioje srityje organizavimo.

- **Politiniai ir ekonominiai įvykiai pasaulyje** (tokie, kaip prekybos su kai kuriomis šalimis ribojimas arba elektroninių lustų trūkumas, dėl kurio mažėja naujų automobilių gamyba) gali lemti tiek šalies gyventojų pajamų ir perkamosios galios, tiek transporto priemonių pasiūlos pokyčius, tuo pačiu ir įmonės paslaugų poreikio kitimą.

- **Nauja pandemijos COVID-19 banga ar kitokie masiniai susirgimai** gali lemti tam tikrų paslaugų ribojimus arba laikiną sustabdymą. Tuo pačiu ir ilgesnį nei įmonė numato klientų laukimo į teorijos ir praktikos egzaminus laiką. Tą lemtų tiek galimi apribojimai žmonių skaičiui egzaminų klasėse, tiek papildomi reikalavimai darbuotojų bei klientų saugumui teorijos ir praktikos egzaminų metu.

- **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 kylanti infliacija bei galimas degalų kainų augimas** gali mažinti gyventojų galimybes ir norą įsigyti ar pasikeisti transporto priemones.



- **Energijos ir kitų Įmonei svarbių resursų brangimas** gali neigiamai paveikti Įmonės veiklos pelningumą.
- **Galimi geopolitiniai įvykiai artimojo užsienio valstybėse** reikalauja papildomų veiksmų, numatant galimų ekstremalių situacijų suvaldymą, bei priemonių, užtikrinančių Įmonės veiklos tęstinumą susidarius tokioms situacijoms.

## **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 turėjo skirti pasirengimui vykdyti valstybės jai skiriamas naujas funkcijas, tokias kaip transporto priemonių registravimo mokesčio administravimas, TPSAIS kūrimas ir administravimas. Šiuo metu didžiausios investicijos numatomos geresniam klientų aptarnavimui užtikrinti ir skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų plėtrai bei tobulinimui. Atsižvelgiant į brangstančius energijos resursus, numatoma investuoti į saulės elektrinių įrengimą ant pastatų, kuriais Įmonė naudojasi patikėjimo teise.

### **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 nedirba tam tikromis dienomis ar valandomis (pavyzdžiui, pietų pertraukos metu).

Teikdama, plėtodama ir reklamuodama skaitmeniniais kanalais teikiamas paslaugas, Įmonė tuo pačiu naudojasi bendru visuomenės skaitmeninio raštingumo didėjimu, nurodytu prie išorinių veiksnių.

### **Išplėtotas padalinių tinklas**

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.

### **Organizacinės priemonės**

Siekdama patogesnio ir greitesnio klientų aptarnavimo, o taip pat galimos grėsmės dėl galimo naujos COVID-19 pandemijos ar kitokių susirgimų bangos kilimo suvaldymui Įmonė keičia teorijos egzaminų organizavimo tvarką ir asmenis į egzaminą priims ne grupėmis, o nustatytais laiko tarpais po vieną. Taip užtikrinant mažesnę klientų būriavimąsi patalpose ir trumpinant bendrą



vieno asmens aptarnavimui skiriamą laiką. Įmonė taip pat jau turi patirtį kaip tinkamai organizuoti praktinio vairavimo egzaminus, kai būtina maksimaliai sumažinti kliento ir egzaminuotojo tiesioginį kontaktavimą ir užtikrinti jų abiejų saugumą nuo galimo virusų perdavimo.

### ***Pirkimų planavimas***

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

### ***Papildomas darbuotojų motyvavimas***

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

### ***Lankstus darbo grafikas***

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

### ***Atsparumas kibernetinėms grėsmėms***

Nuolat vertinamos Įmonės naudojamų informacinių sistemų atitikimas nustatytiems poreikiams. Naujai sukurtos ar iš esmės patobulintos informacinės sistemos vertinamos atsparumo kibernetinėms grėsmėms požiūriu, atliekant praktinius įsilaužimo bandymų imitavimus. Tai tampa taisykle visoms naujai kuriamoms sistemoms prieš perduodant jas į gamybinę eksploataciją. Griežtėja požiūris ir į trečiąsias šalis – paaiškėjus, 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 galimu išoriniu poveikiu (pavyzdžiui, nesant visiško Astravo atominės elektrinės saugumo garantijų) kelia naujus iššūkius duomenų saugumo ir IS veiklos tęstinumo užtikrinimui avarijos ar kitokio įvykio atveju.



## 7. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys

### 7.1. Misija, vizija, vertybės

#### MISIJA

Mes esame tam, kad į eismą patektų tik pasirengę vairuotojai ir legalios transporto priemonės

#### VIZIJA

Nešališkas ekspertas ir patikimas partneris dalyvaujantiems eisme

#### VERTYBĖS

**Pagarba** – dėmesys ir pagarba kiekvienam klientui, kolegai ir partneriui

**Atvirumas** – visuomenei atvira įmonė, skaidri veikla, įsiklausymas į klientų vertinimą bei pasiūlymus, galimybė darbuotojams išsakyti savo poziciją

**Atsakomybė** – visuomenės, klientų, įmonės akcininko ir kitų suinteresuotų šalių lūkesčių dėl įmonės veiklos supratimas bei atsakingas požiūris į vykdomą darbą įmonėje

**Profesionalumas** – puikus savo veiklos sritys žinojimas, būtinos informacijos kaupimas ir naudojimas darbe ir tuo paremtas darbo principų ir teikiamų paslaugų atitikimas įmonės klientų bei darbo kolegų poreikiams

8 pav. VĮ „Regitra“ veiklos misija, vizija ir vertybės

### 7.2. Numatytos strateginės kryptys

Įmonės strateginės sesijos, kuri vyko 2022 metų rugsėjo 15 d., metu buvo nustatytos keturios svarbiausios strateginės įmonės veiklos kryptys:

<b>Paprastumas</b>	<b>Įsitraukimas</b>
<b>Pelningumas</b>	<b>Reputacija</b>



## 8. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir matavimo rodikliai

### PAPRASTUMAS

#### 1. Strateginis tikslas – Klientų patirties gerinimas

- 1.1. Uždavinys – Siekti geriausios klientų patirties visuose Įmonės padaliniuose ir skaitmeniniuose kanaluose
- 1.2. Uždavinys – Užtikrinti duomenų tvarkymo kokybę ir patikimumą
- 1.3. Uždavinys – Standartizuoti ir maksimaliai automatizuoti procesus
- 1.4. Uždavinys – Vystyti skaitmeniniais kanalais teikiamas paslaugas

### ĮSITRAUKIMAS

#### 2. Strateginis tikslas – Įmonės bendradarbiavimo ir kultūros transformacija

- 2.1. Uždavinys – Skatinti teisingumo, saugumo ir atvirumo kultūros formavimą
- 2.2. Uždavinys – Kurti darbuotojų ugdymą ir įgūdžių tobulinimą skatinančią aplinką

### PELNINGUMAS

#### 3. Strateginis tikslas – Efektyvus veiklos vystymas

- 3.1. Uždavinys – Sukurti aktualų teikiamų paslaugų ir kainodaros modelį
- 3.2. Uždavinys – Vystant naujas komercines paslaugas ir paslaugų teikimo kanalus siekti papildomų pajamų augimo
- 3.3. Uždavinys – Formuoti rentabilų klientų aptarnavimo tinklą ir užtikrinti efektyvų išteklių naudojimą

### REPUTACIJA

#### 4. Strateginis tikslas – Skaidrios, pažangios ir socialiai atsakingos įmonės puoselėjimas

- 4.1. Uždavinys – Kurti korupcijai atsparią aplinką ir mažinti korupcijos rizikų lygį
- 4.2. Uždavinys – Formuoti aiškia, tikslinę ir savalaikę Įmonės komunikaciją
- 4.3. Uždavinys – Ugdyti socialiai atsakingą elgseną
- 4.4. Uždavinys – Vystyti bendradarbiavimą su verslo partneriais

Informacija apie Strategijoje numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo rodiklius ir 2023–2026 metais planuojamas pasiekti rodiklių reikšmes pateikiama **3 priede**.



## 9. Ištekliai

### 9.1 Žmogiškieji ištekliai

2022 metų birželio 30 d. sąrašinis darbuotojų skaičius Įmonėje buvo 555.

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

Įmonės darbuotojų skaičius ir jų profesinės kompetencijos pakankamos ir nuolat vertinamos, kad Strategijoje numatyti uždaviniai būtų įvykdyti. Siekiant nuolatinio darbuotojų tobulėjimo, darbuotojams organizuojami bendrųjų, profesinių bei vadovavimo ir lyderystės kompetencijų kėlimo mokymai.

### 9.2 Finansiniai ištekliai

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

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

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

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

Strategijoje keliamiems tikslams ir atitinkamiems uždaviniams įgyvendinti Įmonė turi galimybę naudoti Įmonės turimas, skolintas ir kitas teisėtai gautas lėšas. Tačiau tam, kad veikla būtų pelninga ir leistų sukaupti Įmonės vystymuisi būtinas lėšas, tikslinga kasmet peržiūrėti ir, esant būtinumui, keisti Įmonės teikiamų paslaugų įkainius, kuriems įtaką daro tiek įvairūs išoriniai, tiek ir vidiniai faktoriai.

### 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 atnaujina naudojamą IT techninę ir programinę įrangą. Tai leidžia užtikrinti sklandų klientus aptarnaujančių padalinių darbą, kokybišką paslaugų teikimą ir būtinų duomenų išsaugojimą bei saugumą.

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



## 10. Galimi pavojai ir jų valdymas

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

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

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

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

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

- **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 gana sudėtinga pasiūlyti konkurencingą atlygį kvalifikuotiems vadovams ir IT srities specialistams bei išlaikyti esamus šios srities darbuotojus. Atsižvelgiant į tai, kad planuojamu laikotarpiu Įmonė siekia toliau skatinti skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų naudojimą ir vystyti „draugiškas“ klientams paslaugas, kvalifikuotų IT specialistų poreikis nuolat didės. Neturint pakankamų žmogiškųjų išteklių, skaitmeniniais kanalais teikiamų paslaugų vystymas taptų sudėtingu iššūkiu, ir planuojami rezultatai nebūtų pasiekti. Siekiant suvaldyti šį pavojų ir sumažinti pasireiškimo tikimybę, patvirtinta darbo apmokėjimo sistema, kuri leidžia Įmonei būti lankstesnei rinkoje ieškant trūkstamų pareigybių.



# 11. Socialiai atsakinga įmonė

## Darnaus vystymosi principai ir prioritetai

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

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

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

### 11.1 Socialiniai ir žmogaus teisių klausimai

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

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

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

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

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



Taip pat, Įmonės darbuotojai sėkmingai naudojami 2022 m. sausio mėnesį Įmonėje sudaryta savanoriško sveikatos draudimo paslauga, pagal kurią darbuotojai galėjo rinktis vieną iš 6 sveikatos draudimo programų, priklausomai nuo individualių pačių darbuotojų poreikių.

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

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

Kadangi viena iš Įmonės strateginių kryptų yra *Reputacija*, kuri apima socialinės atsakomybės elementą, su socialinės iniciatyvos „Įgalink“, skatinančios įdarbinti negalią turinčius asmenis, autoriais planuojama bendradarbiauti didinant Įmonės galimybes įdarbinti negalią turinčius asmenis.

**Eismo saugumo didinimo priemonės.** VĮ „Regitra“ 2014 m. balandžio 4 d. pasirašė Memorandumą dėl saugaus eismo gerinimo, eismo kultūros ugdymo ir avaringumo Lietuvos keliuose mažinimo minint Saugaus eismo dieną. Vykdamas jame prisiimtus įsipareigojimus, Įmonė skiria dėmesį eismo dalyvių kultūros bei atsakomybės ugdymui, siekiant mažinti avaringumą šalyje. Tam vykdomos įvairios iniciatyvos: ruošiami mokomieji filmai 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, atlikdama visus pirkimus, išskyrus pirkimus, vykdomus sudarant pirkimo sutartis žodžiu, taiko žaliųjų pirkimų reikalavimus. Skaičiuojant pagal vertę nuo visų pirkimų, kurių procedūros atliekamos vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu bei Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašu, patvirtintu Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymu, numatyta atlikti:

- ne mažiau kaip **50 procentų** tokių pirkimų – 2022 metais;
- ne mažiau kaip **100 procentų** tokių pirkimų – kiekvienais metais nuo 2023 metų.

**Išteklių taupymas.** Atsižvelgiant į 2022 metais nuolat augusią įvairios energijos (elektros, dujų, degalų) kainą, ši tema yra ypač aktuali siekiant, kad Įmonės veikloje naudojama energija nedarytų neigiamos įtakos Įmonės veiklai ir veiklos pelningumui.

Įmonė, siekdama išsinuomoti veiklai vykdyti reikalingas patalpas, potencialių 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, mažesnės Įmonės sąnaudos.

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 perkeliant 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 atvykti į Įmonės padalinį.

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

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

**Pakartotinis naudojimas.** Pasibaigus nustatytam saugojimo terminui, Įmonėje susikaupę popieriniai dokumentai (bylos) yra sunaikinami juos susmulkinant. Tai sudaro galimybę 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.** Įmonė planuoja išanalizuoti galimą naudą ir galimybes investuoti į saulės elektrinių įrengimą ant Įmonės patikėjimo teise valdomų pastatų, ir tokios energijos panaudojimą Įmonės veiklai. Įmonės darbuotojai noriai ir aktyviai dalyvauja įvairiose aplinkos tvarkymo akcijose (pavyzdžiui, akcijoje „Darom“ ir kitose).

### 11.3 Korupcijos prevencija

**Siekis – nulinė korupcija.** Įmonės statusas ir vykdomų veiklų specifika įpareigoja užtikrinti korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimą.

Įgyvendinant VĮ „Regitra“ korupcijos prevencijos politiką, siekiama užtikrinti, kad Įmonėje vykdoma veikla ir elgsena atitiktų visuomenėje priimtus aukščiausius patikimumo, sąžiningumo, skaidrumo ir etikos standartus. Įgyvendinant suplanuotas korupcijos prevencijos priemones, siekiama sudaryti sąlygas laiku nustatyti kylančias korupcijos rizikas ir jas įvertinus parinkti efektyvias priemones, kurios sudarytų galimybę sumažinti nustatytas korupcijos pasireiškimo rizikas.

Pastaraisiais metais VĮ „Regitra“ skyrė daug pastangų korupcijai atsparios aplinkos sukūrimui. Pagal Vidaus reikalų ministerijos nustatytą metodiką, VĮ „Regitra“ atsparumo korupcijai lygis išaugo nuo 0,52 balo 2019 m. iki 0,92 balo 2022 m. Kuriant korupcijai atsparią aplinką patvirtintos VĮ „Regitra“

antikorupcinio elgesio taisyklės, kuriuose nustatyti reikalavimai dėl darbuotojų etikos bei antikorupcinio elgesio, dovanų politikos, viešųjų ir privačių interesų deklaravimo bei lobistinės veiklos priežiūros, taip pat veiksmai gavus neteisėtą atlygį.

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



## 12. Finansinės prognozės

Įmonės veiklos finansinės prognozės sudaromos atsižvelgiant į Europos centrinio banko (ECB) pateikiamas euro zonos ūkio augimo prognozes, numatomą infliaciją ir palūkanų normas. Taip pat vertinamos ir prognozės, kurias pateikia Lietuvos bankas bei Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Taip pat atsižvelgiama ir į socialinius bei politinius išorinius veiksnius, kurie gali būti aktualūs planuojamu laikotarpiu. Finansinių institucijų pateikiamose prognozėse<sup>8</sup> nurodoma, kad 2022 m. realusis BVP padidės 2,5 proc., o 2023 m. – 1,3 proc. Lietuvos ekonomikos raidai artimiausiais metais didžiausią įtaką darys Rusijos karo prieš Ukrainą padariniai ir tolesnė jo eiga. Šio veiksnio pobūdis lemia, kad šiuo metu šalies ekonomikos prognozes gaubia itin didelis neapibrėžtumas. Reikšmingi energijos žaliavų kainų, ypač gamtinių dujų, svyravimai nepalankiai veikia tiek namų ūkių, tiek verslo nuotaikas ir lūkesčius, o tai lemia atsargesnį namų ūkių vartojimą ir riboja įmonių norą investuoti. Išsipildžius itin nepalankioms rizikoms, šalies ekonomikos augimas 2023 m. galėtų būti iki 3,8 proc. punkto lėtesnis, o infliacija – iki 5,1 proc. punkto didesnė, nei numatoma pagal pagrindinį scenarijų. Atsižvelgiant į tai, prognozuojama, kad vidutinė metinė infliacija 2022 m. sudarys 18,9 proc., o 2023 metais – 9,5 proc.

Vartotojų pasitikėjimo rodiklis pastaruoju metu yra artimas žemiausiam per pastarąjį dešimtmetį. Itin nepalankūs namų ūkių lūkesčiai yra dėl artimiausios ekonominės raidos. Tai indikuoja, kaip kis vartojimas Lietuvoje. Labiausiai vartotojai bus linkę atsisakyti brangesnių pirkinių.

Tai leidžia įmonei prognozuoti, kad pardavimų pajamos planuojamu 2023–2026 metų laikotarpiu pradžioje kris, o vėliau po truputi augs ir išliks stabilios. Įmonės praėjusių metų veiklos finansiniai rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

### 4 lentelė. Įmonės veiklos finansiniai rezultatai 2019–2022 metais.

Rodiklis	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m. <sup>9</sup>
Pardavimų pajamos, mln. eurų	27,50	22,70	24,52	27,26
Pardavimų savikaina, mln. eurų	18,10	14,92	15,53	16,94
<b>BENDRASIS PELNAS, mln. eurų</b>	<b>9,41</b>	<b>7,78</b>	<b>8,99</b>	<b>10,32</b>
Veiklos sąnaudos, mln. eurų	4,23	4,33	5,12	5,739
Kitos pajamos, mln. eurų	0,15	0,04	0,03	0,16
<b>VEIKLOS PELNAS, mln. eurų</b>	<b>5,27</b>	<b>3,49</b>	<b>3,90</b>	<b>4,75</b>
<b>PELNAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ, mln. eurų</b>	<b>5,27</b>	<b>3,49</b>	<b>3,90</b>	<b>4,75</b>
Pelno mokestis, mln. eurų	0,82	0,57	0,53	0,71
<b>GRYNASIS PELNAS, mln. eurų</b>	<b>4,45</b>	<b>2,92</b>	<b>3,37</b>	<b>4,03</b>

<sup>8</sup>Lietuvos bankas, 2022 m. gruodžio mėn. prognozė.

<sup>9</sup>2022 m. prognozuojami duomenys.

Įmonės didžiausią pajamų dalį (apie 64 proc.) sudaro pajamos, gaunamos iš transporto priemonių registravimo veiklos ir už valstybinio registracijos numerio ženklų išdavimą. Prognozuojama, kad išoriniai ekonominiai ir socialiniai veiksniai darys didelę įtaką transporto priemonių registravimo operacijų skaičiui, ir 2023 metais Įmonė, registruodama transporto priemones, aptarnaus mažesnę skaičių klientų, nei 2022 metais. Planuojant 2023 m. šios kategorijos pajamas vadovautasi tokiomis prielaidomis:

Prielaidos aprašymas	Įtaka kiekiais	Įtaka eurais
<i>Sudaryti planai skatinti komercinių paslaugų pardavimus, rengti akcijas ir didinti šių pajamų dalį.</i>	+1 000 vnt.	+250 000 Eur
<i>Eliminuojamas 2022 metais vykęs TP laikino įregistravimo paslaugų padidėjimas (dėl tuo metu galiojusio muitų netaikymo įvežamoms į Ukrainą TP).</i>	-63 000 vnt.	-600 000 Eur
<i>Duomenų keitimas.</i> TPSAIS įdiegimas sąlygoja, kad keičiantis nuosavybei nėra privaloma keisti savininko – valdytojo duomenis Kelių transporto priemonių registre (KTPR), nebeteikiama ir nuosavybės perleidimo deklaravimo KTPR paslauga.	-46 854 vnt.	-500 000 Eur
<i>TP išregistravimas.</i> Šiuo metu norint šalyje registruotai TP suteikti laikiną registraciją būtina ją išregistruoti. Numatoma, kad pakeitus veiklos procedūras, registruojant laikinai neliks išregistravimo procedūros, o užteks tik pakeisti registruotus duomenis. Dėl to sumažės paslaugų skaičius.	-22 500 vnt.	-100 000 Eur
<i>Autentiškumo patikrinimas.</i> Planuojama peržiūrėti veiklos procedūras ir atsakyti papildomo patikrinimo keičiant duomenis (pvz., įstačius į TP dujų įrangą). Tai mažins TP registracijos operacijų skaičių.	-16 846 vnt.	-105 086 Eur
<i>Mažėjantis TP registravimo kiekis, dėl kurio mažėja TP duomenų tikrinimo tarptautinėse duomenų bazėse poreikis.</i>	-400 vnt.	-6 000 Eur
<i>Registracijos dokumentų ir valstybinio registracijos numerio ženklų lentelių išdavimo mažėjimas.</i>	-30 000 vnt.	-300 000 Eur

Siekiant nustatyti teorinių žinių ir praktinių transporto priemonės valdymo įgūdžių bei gebėjimų patikrinimo egzaminų skaitinį rodiklį, buvo analizuojami 2019–2022 metų Įmonės veiklos duomenys, atsižvelgta į demografinę situaciją šalyje, pateikiamų prašymų pirmą kartą laikyti vairavimo egzaminus ir prašymų vairuotojo pažymėjimui gauti kiekius bei kitus veiksnius, turinčius įtakos egzaminų skaitinio rodiklio kitimo tendencijoms. Įvertinta ir tai, kad nuo 2022 gegužės 1 d. padidintos egzaminavimo paslaugų kainos. Numatoma, kad egzaminų skaičius 2023 metais mažės ir dėl to, kad eliminuojamas 2022 metais vykdomas dėl Covid-19 ribojimų 2021 metais

susidariusios eilės į teorijos ir praktikos egzaminus mažinimas, dirbant viršvalandžius ir pirmadieniais (t.y. nedarbo padalinuose dienomis). Todėl tikėtina, jog planuojamu laikotarpiu pajamos iš šios veiklos bus nežymiai mažesnės nei 2022 metais.

Prognozuojant vairuotojų pažymėjimų išdavimo apimtį, atsižvelgiama į tai, kad 2017 metais nustojo galioti seno pavyzdžio (neturėję nurodytos galiojimo datos) vairuotojo pažymėjimai. Dėl to daugelis tokių pažymėjimų savininkų aktyviai keitė dokumentus 2016–2017 metais. Todėl vėlesniais metais šių paslaugų suteikta mažiau. Pažymėjimų išdavimų apimtį lemia vykdomų egzaminų (2023 m., lyginant su 2022 m., planuojamas egzaminų skaičiaus mažėjimas 3,5 tūkst. egz.) ir išlaikytų egzaminų skaičius bei anksčiau išduotų pažymėjimų galiojimo terminai. Įmonė vykdo nuolatinę išduotų galiojančių vairuotojo pažymėjimų stebėseną, kuria remiasi prognozuodama būsimas pažymėjimų išdavimo apimtį.

Rengiant Strategiją ir prognozuojant pardavimų pajamas dėl tam tikrų įgyvendinimo neapibrėžtumų nebuvo vertinamos ir į šį dokumentą neįtrauktos papildomos galimybės didinti 2023 metų pardavimų pajamas įgyvendinant naujai sudarytą paslaugų katalogą bei paslaugų kainodarą, plėsti teikiamų reguliuojamų (vairuotojų kvalifikacinių kortelių išdavimas, TP valstybinio registracijos numerio ženklų su Lietuvos Respublikos herbu išdavimas) ir komercinių paslaugų spektrą, atlikti patiriamų sąnaudų mažinimo galimybių analizę, vertinant filialų ir padalinių veiklų rentabilumą. Papildomų pajamų augimo galimybių vertinimas ir planavimas bus atliekamas pasibaigus 2023 m. pirmam pusmečiui.

### 5.1. lentelė. 2023–2026 metais prognozuojamos pajamų apimtys.

Rodiklis	Prognozuojamos pajamos, EUR			
	2023 m.	2024m.	2025 m.	2026 m.
<b><i>Pardavimų pajamos</i></b>	<b>25 970 480</b>	<b>27 931 811</b>	<b>28 584 835</b>	<b>29 400 000</b>
TP registravimo paslaugų teikimas	14 790 612	15 704 280	15 650 000	15 700 000
Kandidatų į kelių transporto priemonių vairuotojus egzaminavimo paslaugų teikimas	6 700 575	7 732 975	8 103 946	8 500 000
Vairuotojo pažymėjimų išdavimo paslaugų teikimas	3 449 293	3 866 244	4 095 541	4 400 000
Duomenų teikimas	1 030 000	628 312	735 348	800 000
<b><i>Kitos veiklos pajamos</i></b>	<b>130 000</b>	<b>660 585</b>	<b>676 660</b>	<b>680 000</b>
<b><i>Finansinės veiklos pajamos</i></b>	<b>35 000</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>
<b>Pajamos iš viso</b>	<b>26 135 480</b>	<b>28 632 396</b>	<b>29 301 495</b>	<b>30 120 000</b>

## 5.2. lentelė. 2023–2026 metais prognozuojamos sąnaudų apimtys.

Rodiklis	Prognozuojamos sąnaudos, EUR			
	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
<b>Pardavimo savikaina</b>	<b>18 170 039</b>	<b>18 118 000</b>	<b>18 462 568</b>	<b>18 776 000</b>
Įsigytų prekių ir paslaugų savikaina	2 000 328	2 050 000	2 150 000	2 200 000
Darbo užmokesčio sąnaudos	11 126 240	11 050 000	11 251 568	11 500 000
Nuoma (bendra ir naudojimo teise valdomo turto)	1 009 000	1 008 000	1 011 000	1 011 000
Remontas ir eksploatacija	927 474	925 000	950 000	955 000
Komunalinės sąnaudos	586 453	580 000	590 000	590 000
Kitos sąnaudos (reklamos, ūkio, inventorius ir kt.)	1 736 663	1 725 000	1 730 000	1 740 000
Nusidėvėjimas	783 881	780 000	780 000	780 000
<b>Bendrosios ir administracinės sąnaudos</b>	<b>6 681 921</b>	<b>6 708 500</b>	<b>6 870 500</b>	<b>6 883 500</b>
Darbo užmokesčio sąnaudos	5 796 880	5 820 000	5 950 000	5 950 000
Remonto ir eksploatacijos sąnaudos	202 225	202 500	202 500	202 500
Komunalinės sąnaudos	55 599	56 000	56 000	56 000
Kitos sąnaudos (reklama, apsauga, ryšys, komandiruotės, ūkio sąnaudos)	511 385	510 000	540 000	550 000
Nusidėvėjimas	115 832	120 000	122 000	125 000
<b>Kitos palūkanų ir panašios sąnaudos</b>	<b>147 847</b>	<b>148 000</b>	<b>148 000</b>	<b>148 000</b>
<b>Sąnaudos iš viso</b>	<b>24 999 807</b>	<b>24 974 500</b>	<b>25 481 068</b>	<b>25 807 500</b>

## 5.3. lentelė. 2023–2026 metais prognozuojami grynojo pelno, EBITDA, ROE rodikliai.

Rodiklis, matas	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
<b>Grynasis pelnas, EUR</b>	<b>965 323</b>	<b>3 109 212</b>	<b>3 247 363</b>	<b>3 665 625</b>
<b>Grynasis pelningumas, proc.</b>	<b>3,72</b>	<b>11,13</b>	<b>11,36</b>	<b>12,47</b>
<b>EBITDA, EUR</b>	<b>3 116 234</b>	<b>5 633 896</b>	<b>5 800 427</b>	<b>6 295 500</b>
<b>ROE (koreguotasis), proc.</b>	<b>6,96</b>	<b>21,03</b>	<b>20,56</b>	<b>22,24</b>



2023–2026 metais planuojamų pardavimų apimčių reikšmės apskaičiuotos atsižvelgiant į 2023–2026 metais planuojamus suteikti paslaugų kiekius.

Planuojama, kad ateinančius ketverius metus Įmonės teikiamų paslaugų spektras plėsis. Numatoma išduoti kiek mažiau vairuotojo pažymėjimų, tačiau gauti papildomų pajamų už šios paslaugos skubų atlikimą bei papildomų lėšų už kitų komercinių paslaugų pasiūlą klientams. Atsižvelgiant į prielaidas, kad transporto priemonių registravimo apimtys mažės, tikėtinas bendrų pardavimų apimčių nežymus sumažėjimas planuojamo laikotarpio pradžioje. Tačiau vėlesniame etape, įgyvendinus naujai sudarytą paslaugų katalogą (ir šių paslaugų teikimą klientams) bei paslaugų kainodarą, bendrosios pajamos augs. Pažymėtina, kad 2020–2021 metais Įmonės netipinėms veiklos apimtims ir pajamoms didelę įtaką turėjo COVID-19 pandemija bei šalyje paskelbtas karantinas.

Prognozuojamas grynojo pelningumo rodiklis 2023 metais 2,11 proc. Grynojo pelno ir pelningumo mažėjimas 2023 metais sietinas su 2022 m. nuo liepos 1 d. 7 proc. padidintu ir 2023 metais nuo liepos 1 d. planuojamu iki 8 proc. didinti darbuotojų darbo užmokesčiu, 2023 metų kitomis planuojamomis papildomomis išmokomis (pensinės ir kitos išeitinės išmokos, vienkartinė išmoka už 2022 m. rezultatus), tačiau 2024–2026 m. laikotarpiui šiuo metu neplanuojamos vienkartinės išmokos už metų rezultatus bei išlaidos, susijusios su papildomu darbuotojų poreikiu ir papildomu darbuotojų atlyginimų didinimu. Visumoje yra atsižvelgiama į galimą savikainos didėjimą, kurį lems darbo užmokesčio augimas, akivaizdus energetinių resursų ir kitų prekių bei paslaugų kainų didėjimas.

Įmonė deda dideles pastangas siekdama įgyvendinti valstybės lūkesčiuose dėl VĮ „Regitra“ 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.

### 6.1. lentelė. Prognozuojamas VĮ „Regitra“ balansas 2023–2026 m.

Eil. Nr.	Rodiklis	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
<b>1.</b>	<b>TURTAS</b>				
<b>1.1.</b>	<b>Ilgalaikis turtas</b>	<b>15 050 000</b>	<b>15 550 000</b>	<b>15 770 000</b>	<b>16 450 000</b>
1.1.1.	<i>Nematerialus turtas</i>	370 000	380 000	400 000	500 000
1.1.2.	<i>Materialus turtas</i>	14 530 000	15 020 000	15 220 000	15 750 000
1.1.3.	<i>Kitas ilgalaikis turtas</i>	150 000	150 000	150 000	200 000
<b>1.2.</b>	<b>Trumpalaikis turtas</b>	<b>7 336 880</b>	<b>8 381 590</b>	<b>8 554 066</b>	<b>8 676 691</b>
1.2.1	<i>Atsargos</i>	800 000	900 000	1 000 000	1 200 000
1.2.2.	<i>Per vienerius metus gautinos sumos</i>	200 000	200 000	200 000	200 000
1.2.3	<i>Pinigai ir pinigų ekvivalentai</i>	6 336 880	7 281 590	7 354 066	7 276 691
<b>1.3.</b>	<b>Turto iš viso</b>	<b>22 386 880</b>	<b>23 931 590</b>	<b>24 324 066</b>	<b>25 126 691</b>
<b>2.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>				
<b>2.1.</b>	<b>Nuosavas kapitalas</b>	<b>14 786 881</b>	<b>16 001 955</b>	<b>16 820 106</b>	<b>17 284 224</b>
2.1.1.	<i>Įmonės savininko kapitalas</i>	7 892 743	7 892 743	7 892 743	7 892 743

Eil. Nr.	Rodiklis	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
2.1.2.	<i>Rezervai</i>	5 928 815	5 000 000	5 680 000	5 725 856
2.1.3.	<i>Nepaskirstytasis pelnas</i>	965 323	3 109 212	3 247 363	3 665 625
<b>2.2.</b>	<b>Dotacijos, subsidijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2.3.</b>	<b>Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai (mln. eurų)</b>	<b>7 600 000</b>	<b>7 929 636</b>	<b>7 503 960</b>	<b>7 842 467</b>
2.3.1	<i>Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</i>	5 400 000	5 450 000	5 250 000	5 492 467
2.3.1.1	<i>tame tarpe: naudojimo teise valdomo turto nuomos įsipareigojimai</i>	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000
2.3.2	<i>Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</i>	2 200 000	2 479 636	2 253 960	2 350 000
<b>2.4.</b>	<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso</b>	<b>22 386 881</b>	<b>23 931 591</b>	<b>24 324 066</b>	<b>25 126 691</b>

#### 6.2. lentelė. Prognozuojami VĮ „Regitra“ pinigų srautai 2023–2026 m.

Eil. Nr.	Rodiklis	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
<b>1.</b>	<b>Pagrindinės veiklos srautai</b>	<b>2 833 036</b>	<b>4 758 710</b>	<b>4 990 477</b>	<b>5 740 625</b>
<b>2.</b>	<b>Investicinės veiklos srautai</b>	<b>-400 000</b>	<b>-1 000 000</b>	<b>-1 500 000</b>	<b>-2 000 000</b>
<b>3.</b>	<b>Finansinės veiklos srautai</b>	<b>-4 117 847</b>	<b>-2 816 000</b>	<b>-3 418 000</b>	<b>-3 818 000</b>
	<i>iš jų, pelno įmoka</i>	<i>-3 000 000</i>	<i>-1 700 000</i>	<i>-2 300 000</i>	<i>-2 700 000</i>
<b>4.</b>	<b>Grynasis pinigų srautas</b>	<b>-1 682 812</b>	<b>942 710</b>	<b>72 477</b>	<b>-77 375</b>
<b>5.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b>	<b>8 021 692</b>	<b>6 338 880</b>	<b>7 281 590</b>	<b>7 354 066</b>
<b>6.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>6 338 880</b>	<b>7 281 590</b>	<b>7 354 066</b>	<b>7 276 691</b>



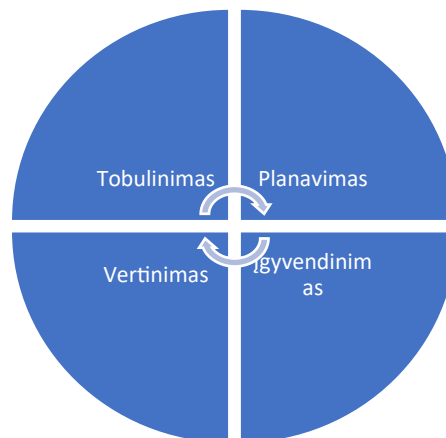
## 13. Strategijos rengimas, vertinimas ir tobulinimas

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

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

Strateginio planavimo procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai:

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



9 pav. Strateginio planavimo procesas

7 lentelė. VĮ „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).	
VPKVS įvertina iš padalinių gautą informaciją, ją apibendrina, atlieka išorinių ir	iki gegužės 15 d.

vidinių veiksmų analizę ir informaciją pateikia Įmonės vadovams.

Įmonės valdyba posėdyje (kuriame dalyvauja ir Įmonės generalinis direktorius) įvertina Strategijoje nustatytų strateginių krypčių, tikslų, uždavinių aktualumą ir nusprendžia dėl poreikio Strategiją keisti arba būtinumo rengti naują Strategijos projektą.

iki liepos 15 d.

#### Strateginės sesijos organizavimas

VPKVS suderina su Įmonės vadovais strateginės sesijos vietą ir laiką, išsiunčia kvietimus sesijos dalyviams, parengia sesijos programą.

iki rugpjūčio 31 d.

VPKVS organizuoja strateginę sesiją, kurioje dalyvauja Įmonės vadovai, valdybos nariai, padalinių vadovai, savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos atstovai. Sesijos metu aptariamos galimos Įmonės veiklos vystymo galimybės, nustatoma misija, vizija, vertybės, strateginės veiklos kryptys, strateginiai tikslai bei uždaviniai jiems pasiekti. Taip pat pateikiami pasiūlymai dėl Strategijos įgyvendinimo stebėjimo rodiklių.

iki rugsėjo 30 d.

#### Strategijos projekto parengimas

Įmonės padaliniai pateikia VPKVS Strategijos projekto parengimui būtiną informaciją apie planuojamus finansinius rodiklius, numatomus didžiausius investicijų projektus, veiklos rodiklių planuojamas reikšmes, planuojamą darbuotojų skaičiaus kitimą, tikėtiną filialų padalinių rentabilumą, numatomus pokyčius veiklos organizavime, filialams nustatytų strateginių rodiklių pasiekiamumo įvertinimą ir kitą VPKVS specialistų prašomą informaciją.

iki rugsėjo 1 d.

VPKVS arba Strategijos grupė (jei ji sudaryta) pagal strateginės sesijos rezultatus ir iš padalinių gautą informaciją parengia strateginių tikslų ir uždavinių galutines formuluotes, nurodo svarbiausius planuojamus finansinius ir veiklos rodiklius bei jų planuojamas reikšmes, aprašo didžiausius investicijų projektus, apibendrina aplinkos veiksmų analizę ir susistemina kitus duomenis, reikalingus Strategijos projekto parengimui.

iki spalio 1 d.

VPKVS parengia galutinį Strategijos projektą, kuris nustatyta tvarka suderinamas su Įmonės padalinių vadovais.

iki spalio 15 d.

#### Strategijos derinimas ir tvirtinimas

Strategijos projektas pristatomas Įmonės valdybos posėdyje. Valdyba įvertina ir pritaria arba siūlo tikslinti Strategijos projektą, taip pat patvirtina arba pasiūlo patikslinti Strategijoje numatytus Įmonės veiklos (strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo) rodiklius. Išvadą dėl Strategijos projekto valdyba teikia Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai.

iki lapkričio 5 d.

Suderintas Strategijos projektas pateikiamas VŠĮ Valdymo koordinavimo centrui ir Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai.

iki lapkričio 15 d.

Atliekamos Strategijos projekto korekcijos, atsižvelgiant į VŠĮ Valdymo koordinavimo centro pateiktas pastabas ir rekomendacijas. Esant būtinumui (padarius esminius pakeitimus), patikslintas projektas derinamas su Įmonės valdyba.

lapkritis - gruodis

Galutinis Strategijos projektas teikiamas tvirtinti Įmonės savininko teises ir

iki gruodžio 20 d.

pareigas įgyvendinančios institucijos vadovui – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui.

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

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

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

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

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

---

## INFORMACIJA APIE ĮMONĖS VALDYBOS PERSONALINĘ SUDĖTĮ

**Valdybos sudarymas.** Vadovaujantis Įmonės įstatais, patvirtintais Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2017 m. rugsėjo 13 d. įsakymu Nr.1V-630, Įmonėje sudaryta kolegiali valdymo institucija – valdyba. Valdybos sudėtis 2022 metais pasikeitė pasibaigus ankstesnės valdybos kadencijai ir paskyrus naujus valdybos narius.

Valdybą 2021 m. gruodžio 31 d. sudarė 10 narių: **Ilona Smailienė**, valdybos pirmininkė, Vidaus reikalų ministerijos Ekonomikos ir finansų departamento direktorė; **Vainius Butinas**, VĮ „Regitra“ Klaipėdos filialo direktorius; **Laimis Jančiūnas**, nepriklausomas narys<sup>10</sup>, turintis kompetenciją žmogiškųjų išteklių valdymo srityje; **Mindaugas Kyguolis**, nepriklausomas narys<sup>9</sup>, turintis kompetenciją strateginio planavimo srityje; **Vytautas Markauskas**, Vidaus reikalų ministerijos Administravimo departamento direktorius; **Gintaras Nakutis**, nepriklausomas narys<sup>9</sup>, turintis ūkio šakos, kurioje veikia Įmonė, žinių kompetenciją; **Povilas Ruškus**, VĮ „Regitra“ Vilniaus filialo vyresnysis specialistas; **Paulius Skardžius**, Vidaus reikalų ministerijos Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupės vyresnysis patarėjas; **Aurimas Tomas Staškevičius**, nepriklausomas narys<sup>9</sup>, turintis kompetenciją valdybos srityje; **Gediminas Vyšniauskis**, nepriklausomas narys<sup>9</sup>, turintis kompetenciją informacinių technologijų srityje. Šių valdybos narių darbo Įmonės valdyboje kadencija baigėsi 2022 m. kovo 8 d.

2022 m. birželio 13 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 1V-423 „Dėl valstybės įmonės „Regitra“ valdybos sudarymo“ paskirta nauja įmonės valdyba, darbą pradėjusi birželio 17 d.

Į naują valdybą ketverių metų kadencijai paskirti:

- **Orijana Mašalė**, nepriklausoma narė<sup>9</sup>, valdybos pirmininkė, turinti kompetenciją strateginio planavimo ir valdymo srityje;
- **Giedrė Blazgienė**, nepriklausoma narė<sup>9</sup>, turinti kompetenciją klientų aptarnavimo srityje;
- **Tomas Tumėnas**, nepriklausomas narys<sup>9</sup>, turintis kompetenciją finansų srityje;
- **Indrė Gasperė**, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Administravimo departamento Teisės taikymo skyriaus patarėja, turinti kompetenciją teisės srityje;
- **Povilas Ruškus**, valstybės įmonės „Regitra“ Vilniaus filialo Avižienių grupės Transporto priemonių registracijos vyresnysis specialistas, turintis kompetenciją ūkio šakos, kurioje veikia valstybės įmonė „Regitra“, srityje.

Su kiekvienu Įmonės valdybos nariu sudaryta Valdybos nario veiklos sutartis, kurioje nustatomi valdybos nario teisės ir pareigos, valdybos nario veiklos ataskaitų teikimo tvarka, už valdybos nario veiklą mokamo atlygio dydis, jo mokėjimo tvarka bei kiti įsipareigojimai. Sutartis su kiekvienu nariu pagal patvirtintą formą pasirašė Įmonės vadovas.

**Valdybos nariams už veiklą skiriamas atlygis.** Valdybos nariams atlygio už jų veiklą valdyboje skaičiavimo tvarka nustatyta vadovaujantis *Valstybės įmonių ir savivaldybės įmonių valdybų narių atlygio skyrimo tvarkos aprašo*, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. spalio 14 d. nutarimu Nr. 1092, ir jo naujos redakcijos, įsigaliojusios 2022 m. rugpjūčio 5 d., nuostatomis bei

<sup>10</sup> atrinktas vadovaujantis Kandidatų į valstybės Įmonės ar savivaldybės Įmonės valdybą parinkimo tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631

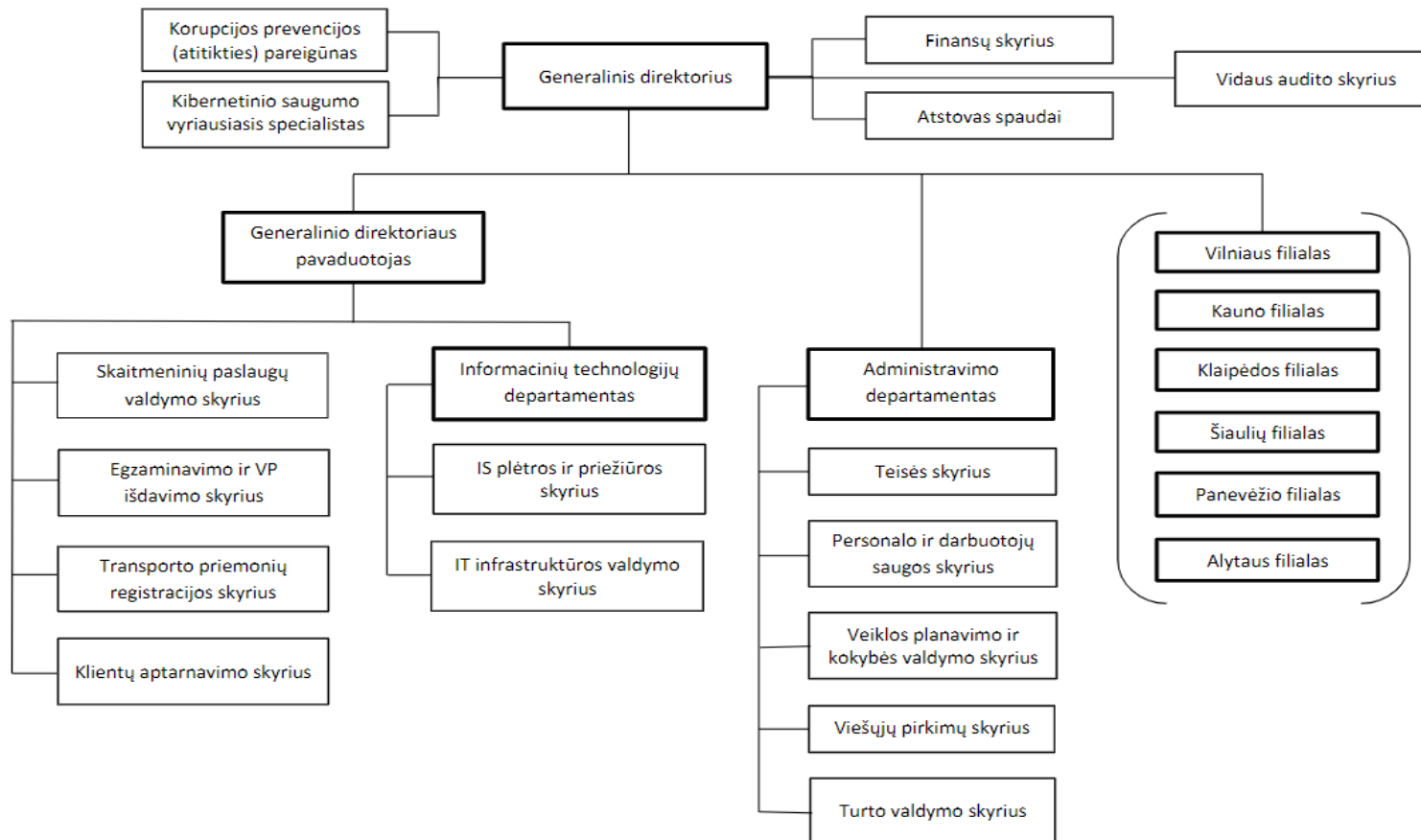
tarp kiekvieno valdybos nario ir Įmonės sudaryta VI „Regitra“ valdybos nario veiklos sutartimi. Valdybos nariams už jų vykdomą veiklą apmokama iš Įmonės lėšų.

Valdybos sudėtis, posėdžių protokolai, vidutinis už veiklą valdyboje gaunamas atlygis skelbiami Įmonės interneto svetainėje.

---



**VĮ „REGITRA“ VALDYMO STRUKTŪRA (NUO 2021 M. GEGUŽĖS 1 D.)**



**VĮ „REGITRA“ STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ VERTINIMO RODIKLIAI**

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	2021 m. pasiektos ir 2022 m. planuojamos pasiekti rodiklių reikšmės		Vertinimo rodiklių planuojamos reikšmės				Koordinuojantis padalinys <sup>11</sup>
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	
<b>Kryptis – Paprastumas</b>								
<b>01</b>	<b>Tikslas – Klientų patirties gerinimas</b>							
01-01	Teigiamai Įmonės paslaugas vertinančių klientų dalis, ne mažiau kaip, procentais <sup>12</sup>	97,9	96,8	91	91	91	91	KAS
<b>01.01.</b>	<b>Uždavinys – Siekti geriausios klientų patirties visuose Įmonės padaliniuose ir skaitmeniniuose kanaluose</b>							
01-01-01	Klientų rekomendavimo indekso (NPS) didėjimas, procentais	-	-	_ <sup>13</sup>	2	2	2	KAS
01-01-02	Vidutinė laiko trukmė nuo egzaminuojamojo asmens užsiregistravimo laikyti egzaminą datos iki teorijos egzamino laikymo datos, ne ilgiau kaip, kalendorinėmis dienomis	21	9,8	12	12	12	12 <sup>14</sup>	EVPIŠ

<sup>11</sup> Koordinuojantis padalinys: ASP- atstovas spaudai; EVPIŠ – Egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo skyrius; FS – Finansų skyrius; ITD – Informacinių technologijų departamentas; KAS – Klientų aptarnavimo skyrius; KPP – korupcijos prevencijos pareigūnas; PDSS – Personalo ir darbuotojų saugos skyrius; PVP – paslaugų vystymo padalinys ir veiklos skyriai; SPVS – Skaitmeninių paslaugų valdymo skyrius; TPRS – Transporto priemonių registracijos skyrius; TVŠ – Turto valdymo skyrius; VPKVS – Veiklos planavimo ir kokybės valdymo skyrius.

<sup>12</sup> Klientų pasitenkinimo tyrimas atliekamas pagal klausimyną, kuris suderintas su Vidaus reikalų ministerija 2022 metais.

<sup>13</sup> 2023 metais bus nustatoma pradinė NPS reikšmė, atliekant tyrimą pirmą kartą.

<sup>14</sup> Įmonė numachiusi optimalų galimą laukimo į egzaminus laiką ir nesiekia šio rodiklio trumpinimo.

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	2021 m. pasiektos ir 2022 m. planuojamos pasiekti rodiklių reikšmės		Vertinimo rodiklių planuojamos reikšmės				Koordinuojantis padalinys
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	
01-01-03	Vidutinė laiko trukmė nuo egzaminuojamojo asmens užsiregistravimo praktiniam vairavimo egzaminui datos iki egzamino laikymo datos, ne ilgiau kaip, kalendorinėmis dienomis	30	25,5	23	21	21	21 <sup>15</sup>	EVPIŠ
<b>01.02. Uždavinys – Užtikrinti duomenų tvarkymo kokybę ir patikimumą</b>								
01-02-01	Viešajam saugumui svarbių valstybės registro duomenų įvedimo tikslumas, ne mažiau kaip, procentais <sup>16</sup>	87,3	90,4	92	93	94	94	TPRS
<b>01.03. Uždavinys – Standartizuoti ir maksimaliai automatizuoti procesus</b>								
01-03-01	Vieningos, centralizuotai teikiamų paslaugų valdymo sistemos diegimas, konsoliduojant visas teikiamas Įmonės paslaugas į vieną kliento savitarnos portalą, projekto baigtumas procentais	-	-	30	50	80	100	ITD
<b>01.04. Uždavinys – Vystyti skaitmeniniais kanalais teikiamas paslaugas</b>								
01-04-01	Transporto priemonių registravimo paslaugų, suteiktų skaitmeniniais kanalais, dalis, ne mažiau kaip, procentais <sup>17</sup>	33	37,3	39	40	41	42	TPRS
01-04-02	Vairuotojo pažymėjimų išdavimo paslaugų, suteiktų skaitmeniniais kanalais, dalis, ne mažiau kaip, procentais	34	34,2	34	36	38	39	EVPIŠ

### Kryptis – Įsitraukimas

#### 02 Tikslas – Įmonės bendradarbiavimo ir kultūros transformacija

<sup>15</sup> Įmonė numachiusi optimalų galimą laukimo į egzaminus laiką ir nesiekia šio rodiklio trumpinimo.

<sup>16</sup> Skaičiuojama naujai įvestų Kelių transporto priemonių registro objektų, kuriuose nėra klaidų, dalis.

<sup>17</sup> Neskaičiuojamos paslaugos, kurios šiuo metu nėra teikiamos skaitmeniniais kanalais (kai reikalinga nustatyti transporto priemonės tapatumą, kilmės dokumentų originalumą).

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	2021 m. pasiektos ir 2022 m. planuojamos pasiekti rodiklių reikšmės		Vertinimo rodiklių planuojamos reikšmės				Koordinuojantis padalinys
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	
02-01	Darbuotojų lojalumo rodiklio augimas, procentais	-	-	- <sup>18</sup>	3	3	3	PDSS
<b>02.01.</b>	<b>Uždavinys – Skatinti teisingumo, saugumo ir atvirumo kultūros formavimą</b>							
02-01-01	Darbuotojų įsitraukimo rodiklis, procentais	-	-	50	53	56	59	PDSS
<b>02.02.</b>	<b>Uždavinys – Kurti darbuotojų ugdymą ir įgūdžių tobulinimą skatinančią aplinką</b>							
02-02-01	Darbuotojų metinio vertinimo metu nustatytų mokymosi ir tobulėjimo kompetencijų atitikimas <sup>19</sup> , procentais	-	-	65	70	75	80	PDSS
<b>Kryptis – Pelningumas</b>								
<b>03</b>	<b>Tikslas – Efektyvus veiklos vystymas</b>							
03-01	Grynasis pelnas, ne mažiau kaip, mln. eurų	3,37	4,03	0,97	3,11	3,25	3,67	FS
<b>03.01.</b>	<b>Uždavinys – Sukurti aktualų teikiamų paslaugų ir kainodaros modelį</b>							
03-01-01	Reguliuojamų administracinių paslaugų pelningumas, ne daugiau kaip, procentais	-	-	7	7	7	7	FS
<b>03.02.</b>	<b>Uždavinys – Vystant naujas komercines paslaugas ir paslaugų teikimo kanalus siekti papildomų pajamų augimo</b>							

<sup>18</sup> 2023 metais bus nustatoma pradinė reikšmė, atliekant tyrimą pirmą kartą.

<sup>19</sup> Vertinama kokia dalis darbuotojų pasiekia nustatytą pareigybei lygi.

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	2021 m. pasiektos ir 2022 m. planuojamos pasiekti rodiklių reikšmės		Vertinimo rodiklių planuojamos reikšmės				Koordinuojantis padalinys
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	
03-02-01	Komercinių paslaugų pajamų augimas, procentais	~ <sup>20</sup>	-	2	3	6	8	PVP
<b>03.03. Uždavinys – Formuoti rentabilų klientų aptarnavimo tinklą ir užtikrinti efektyvų išteklių naudojimą</b>								
03-03-01	Pardavimų pajamos, mln. eurų	24,52	27,26	25,97	27,93	28,58	29,40	FS
03-03-02	ROE (koreguota nuosavybės grąža), procentais	20,74	24,18	6,96	21,03	20,56	22,24	FS
03-03-03	EBITDA, mln. eurų	5,94	6,74	3,12	5,63	5,80	6,30	FS
03-03-03	Grynasis pelningumas, procentais	13,77	14,08	3,72	11,13	11,36	12,47	FS
03-03-04	Metinis finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu, ne daugiau kaip, kartais	-	-	0,04	0,04	0,04	0,04	FS
03-03-05	Energijos suvartojimo mažėjimas <sup>21</sup> , procentais	-	-	3,0	1,5	1,5	1,5	TVS
<b>Kryptis – Reputacija</b>								
<b>04 Tikslas – Skaidrios, pažangios ir socialiai atsakingos įmonės puoselėjimas</b>								
04-01	Gerosios valdysenos rodiklis, balais <sup>22</sup>	A-	A	A+	A+	A+	A+	VPKVS
<b>04.01. Uždavinys – Kurti korupcijai atsparią aplinką ir mažinti korupcijos rizikų lygį</b>								
04-01-01	Įmonės atsparumo korupcijai lygis, balais	0,92	0,92	0,9	0,9	0,9	0,9	KPP

<sup>20</sup> 2021 metais pajamos už komercines paslaugas sudarė 24,8 proc.

<sup>21</sup> Įmonės patikėjimo teise valdomuose pastatuose; lyginant su praėjusiais metais.

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

Nr.	Tikslų, uždavinių, vertinimo rodiklių pavadinimai ir matavimo vienetai	2021 m. pasiektos ir 2022 m. planuojamos pasiekti rodiklių reikšmės		Vertinimo rodiklių planuojamos reikšmės				Koordinuojantis padalinys
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	
<b>04.02</b>	<b>Uždavinys – Formuoti aiškią, tikslinę ir savalaikę Įmonės komunikaciją</b>							
04-02-01	Įmonės socialinių tinklų („Facebook“, „Instagram“, „LinkedIn“, „Youtube“) sekėjų skaičiaus didėjimas, procentais	-	-	5	5	5	5	SPVS
04-02-02	Teigiamų ir neutralių publikacijų žiniasklaidoje apie Įmonę dalis, procentais <sup>23</sup>	-	-	76	78	80	82	ASP
<b>04.03</b>	<b>Uždavinys – Ugdyti socialiai atsakingą elgseną</b>							
04-03-01	Gerosios valdysenos indekso vertinimas darnumo srityje, balais	C+	B+ <sup>24</sup>	A-	A	A+	A+	VPKVS
<b>04.04</b>	<b>Uždavinys – Vystyti bendradarbiavimą su verslo partneriais</b>							
04-04-01	Verslo partnerių pasitenkinimo aptarnavimo kokybe indekso didėjimas, procentais	-	-	- <sup>25</sup>	2	2	2	KAS

<sup>23</sup> Pagal Mediaskopo tyrimo duomenis.

<sup>24</sup> Tokia rodiklio reikšmė, numatyta Įmonės 2022–2025 m. veiklos strategijoje.

<sup>25</sup> 2023 metais bus nustatoma pradinė reikšmė, atliekant tyrimą pirmą kartą.

## NUMATOMOS DIDŽIAUSIOS VĮ „REGITRA“ INVESTICIJOS 2023–2026 METAIS

EIL. NR.	SKYRIAUS PAVADINIMAS	INFORMACIJA IR APRAŠYMAS
<b>1.</b>	<b>Investicijų projektas</b>	<b>Saulės elektrinių įrengimo darbai<sup>26</sup></b>
1.1.	<b>Investicijų projekto pagrindimas</b>	<p>Brangstant elektros energijai ir Įmonei veikloje siekiant didesnio tvarumo, Alytaus, Kauno, Klaipėdos filialuose ir Alytaus filialo Marijampolės, Šiaulių filialo Telšių ir Klaipėdos filialo Tauragės grupėse ant Įmonės patikėjimo teise valdomų pastatų stogų planuojama įrengti saulės elektrines.</p> <p>Planuojamų įrengti saulės elektrinių bendra galia – 397 kW. Įrengus minėtos galios saulės elektrines, Įmonės CO<sub>2</sub> pėdsakas bus sumažintas apie 103,9 t per metus, o iš tiekėjų perkamos elektros energijos poreikis Įmonės patikėjimo teise valdomuose pastatuose sumažės apie 43 proc.</p>
1.2.	<b>Projekto kaina Eur su PVM</b>	484 000
1.3.	<b>Finansavimo šaltiniai</b>	Nuosavos lėšos
1.4.	<b>Numatomas įgyvendinimo terminas</b>	2023–2024 m.
1.5.	<b>Įgyvendinimo rizikos</b>	Nesuteiktos prisijungimo sąlygos prie visuomeninio elektros tinklo, papildomos investicijos į visuomeninio elektros tinklo rekonstrukciją, darbų vėlavimas.
<b>2.</b>	<b>Investicijų projektas</b>	<b>Vilniaus filialo infrastruktūros statyba žemės sklype Liepkalnio g. 97A, Vilniuje<sup>27</sup></b>
2.1.	<b>Investicijų projekto pagrindimas</b>	<p>Įmonė 2018 m. planavo Įmonės valdomame žemės sklype Liepkalnio g. 97, Vilniuje, (toliau – Sklypas) kartu su Įmonės direkcijos infrastruktūra įrengti ir Vilniaus filialo veiklai vykdyti reikalingą infrastruktūrą arba tik Įmonės Vilniaus filialo infrastruktūrą. Tuo tikslu 2019 m. atlikta galimybių studija, kuri buvo pristatyta Įmonės valdybai ir savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai. Pristatymo metu buvo aptartos galimybių studijoje siūlomos alternatyvos (minimalios investicijos (esamų pastatų rekonstrukcija) ir maksimalios investicijos (nauja statyba), kurios 2019 m. kainomis sudarė nuo 3,2 iki 6,8 mln. Eur. Negavus Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos pritarimo, investicinio projekto vystymo buvo atsisakyta.</p> <p>2022 m. vėl pradėta svarstyti apie investicinį projektą dėl Vilniaus filialo infrastruktūros įrengimo Sklype.</p>

Įmonė planuoja investuoti, nes:

<sup>26</sup> Investicijos projekto vykdymas priklausys nuo Įmonės disponuojamų lėšų.

<sup>27</sup> Investicijos projekto vykdymas priklausys nuo Įmonės disponuojamų lėšų.

- Įmonės Vilniaus filialo infrastruktūra Lentvario g. 7, Vilniuje neatitinka Įmonės veiklos procesų;
- žemas energetinis dabartinių Vilniaus filialo pastatų efektyvumas (D), o kadangi pastatai valdomi kartu su bendrasavininkais, todėl yra ribotos modernizavimo galimybės;
- su pastatų bendrasavininkais kyla nesutarimų dėl klientų automobilių statymo aikštelių naudojimo tvarkos nustatymo;
- apjungus 3 Vilniaus mieste veikiančius Įmonės padalinius, nereikės nuomotis patalpų Įmonės Vilniaus filialo Avižienių ir Šnipiškių grupėms;
- Sklypas, kuriame įsikūrusi Įmonės direkcija, yra per didelis tik direkcijos veiklai vykdyti;
- strategiškai patogi Sklypo lokacija Vilniaus mieste.

Pagrindiniai investicinio projekto įgyvendinimo etapai ir preliminari trukmė:

1. pasirengimas techninio-darbo projekto pirkimo vykdymui ir pirkimo vykdymas, 12 mėn.;
2. statybos techninio-darbo projekto rengimas, 12 mėn.;
3. pasirengimas Sklype esančių statinių griovimo darbų projekto pirkimui ir pirkimo vykdymas, 6 mėn. (vykdoma kartu su 2 punkte nurodytu etapu);
4. Sklype esančių statinių griovimo darbų vykdymas, 6 mėn.5;
5. pasirengimas statybos darbų pirkimui ir pirkimo vykdymas, 8 mėn.;
6. statybos darbų vykdymas, 24 mėn.

2.2.	<b>Projekto kaina Eur su PVM</b>	10 000 000 (nurodyta preliminari kaina, kuri bus patikslinta parengus statybos techninį-darbo projektą ir atlikus kitus pirkimus)
2.3.	<b>Finansavimo šaltiniai</b>	Skolintos ir nuosavos lėšos
2.4.	<b>Numatomas įgyvendinimo terminas</b>	2023–2028 m.
2.5.	<b>Įgyvendinimo rizikos</b>	Liepkalnio gatvės rekonstrukcijos įgyvendinimo laikas (Vilniaus miesto savivaldybės inicijuojami Liepkalnio gatvės rekonstrukcijos projektiniai sprendiniai tiesiogiai įtakoja eismo organizavimo projektavimą Sklype ir investicinio projekto įgyvendinimo pradžią), projektavimo paslaugų ir statybos bei griovimo darbų vėlavimas, didelis Turto valdymo skyriaus darbuotojų darbo krūvis kitoje veikloje.



DETALŪS METADUOMENYS	
Dokumento sudarytojas (-ai)	Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija, Šventaragio g. 2, LT-01510 Vilnius (2023-02-09 12:22:51)
Dokumento pavadinimas (antraštė)	DĖL VALSTYBĖS ĮMONĖS „REGITRA“ 2023–2026 METŲ VEIKLOS STRATEGIJOS PATVIRTINIMO
Dokumento rūšys	ĮSAKYMAS
Dokumento registracijos data ir numeris	2023-02-08 Nr. 1V-57
Dokumento gavimo data ir dokumento gavimo registracijos numeris	2023-02-09 Nr. 2G-3109
Dokumento specifikacijos identifikavimo žymuo	ADOC-V1.0
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Dovilė Kaziūnienė, Vyriausiasis specialistas
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-01-31 08:17:15 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	-
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	EID-SK 2016,2.5.4.97=#0c0e4e545245452d3130373437303133,AS Sertifitseerimiskeskus,EE
Sertifikato galiojimo laikas	2018-05-23 10:44:39–2023-05-22 23:59:59
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Rita Rutkauskienė, Skyriaus vedėjas
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-02 08:32:59 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	-
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	ADIC CA-A,Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM,2.5.4.97=#1309313838373738333135,LT
Sertifikato galiojimo laikas	2021-01-05 09:32:31–2024-01-05 09:32:31
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Ilona Smailienė, Departamento direktorius
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-02 09:53:13 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	-
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	ADIC CA-A,Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM,2.5.4.97=#1309313838373738333135,LT
Sertifikato galiojimo laikas	2022-09-20 09:44:12–2025-09-19 09:44:12
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Alvydas Genys, Vyresnysis patarėjas
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-03 09:00:24 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	-
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	ADIC CA-A,Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM,2.5.4.97=#1309313838373738333135,LT
Sertifikato galiojimo laikas	2022-12-29 09:32:30–2025-12-28 09:32:30
Parašo paskirtis	Suderinimas

Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Ana Rynkun, Vyriausiasis specialistas
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-07 15:32:39 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	-
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	ADIC CA-B,Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM,2.5.4.97=#1309313838373738333135,LT
Sertifikato galiojimo laikas	2021-10-29 09:19:28–2024-10-28 08:19:28
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Karolis Gailius, Patarėjas
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-07 15:41:06 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	-
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	ADIC CA-B,Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM,2.5.4.97=#1309313838373738333135,LT
Sertifikato galiojimo laikas	2022-02-28 10:08:31–2025-02-27 10:08:31
Parašo paskirtis	Pasirašymas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Agnė Bilotaitė, Ministrė
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-07 16:38:39 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-T
Laiko žymoje nurodytas laikas	2023-02-07 16:39:05 (GMT+02:00)
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	ADIC CA-B,Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM,2.5.4.97=#1309313838373738333135,LT
Sertifikato galiojimo laikas	2020-12-11 10:33:33–2023-12-11 10:33:33
Parašo paskirtis	Registravimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	DBSIS
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-08 16:30:36 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	-
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	RCSC IssuingCA,VI Registru centras - i.k. 124110246,RCSC,LT
Sertifikato galiojimo laikas	2022-05-19 16:48:06–2025-05-18 16:48:06
Parašo paskirtis	Gauto dokumento registravimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Regitra DVS, Sistema
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-09 08:01:01 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	-
Informacija apie sertifikavimo paslaugos teikėją	RCSC IssuingCA,VI Registru centras - i.k. 124110246,RCSC,LT
Sertifikato galiojimo laikas	2022-10-17 10:00:59–2025-10-16 10:00:59
Informacija apie būdus, naudotus metaduomenų vientisumui užtikrinti	-
Pagrindinio dokumento priedų skaičius	1
Pagrindinio dokumento pridedamų dokumentų skaičius	-

Programinės įrangos, kuria naudojantis sudarytas elektroninis dokumentas, pavadinimas	DBSIS, versija 3.5.71
Informacija apie elektroninio dokumento ir elektroninio (-ių) parašo (-ų) tikrinimą (tikrinimo data)	Tikrinant dokumentą nenustatyta jokių klaidų ( 2023-02-09 12:22:51)
Elektroninio dokumento nuorašo atspausdinimo data ir ją atspausdinęs darbuotojas	2023-02-09 12:22:51 atspausdino Linas Rumbaitis
Paieškos nuoroda	-
Papildomi metaduomenys	-