

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Jurgita STATKUVIENĖ

**VALSTYBĖS ĮMONĖS VEIKLOS TOBULINIMO STRATEGINIAI
PRIORITETAI: VĮ REGISTRŲ CENTRO TAURAGĖS FILIALO
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Jurgita STATKUVIENĖ

**VALSTYBĖS ĮMONĖS VEIKLOS TOBULINIMO STRATEGINIAI
PRIORITETAI: VĮ REGISTRŲ CENTRO TAURAGĖS FILIALO
ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka - viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Jurgita Statkuvienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas prof.dr. Teodoras Tamošiūnas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Statkuvienė, J. (2011). Valstybės įmonės veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai: VĮ Registrų centro Tauragės filialo atvejis. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Vadybos (specializacija- viešasis administravimas) magistrantūros studijų programa.

Magistro darbe nagrinėjami pagrindiniai strateginio valdymo aspektai, strateginis valdymas organizacijos veiklos tobulinimo kontekste, informacijos valdymas, išanalizuoti ir susisteminti teoriniai bei teisiniai nekilnojamojo turto registravimo ypatumai. Siekiant atskleisti VĮ Registrų centro veiklos tobulinimo strateginius prioritetus, atlikta išorinių ir vidinių veiksmų, SSGG analizė. Dokumentų analizės ir ekspertų apklausos metodais atlikti empiriniai tyrimai apie VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą ir jos tobulinimo galimybes. Ekspertų apklausoje dalyvavo aštuoni atstovai: septyni VĮ Registrų centro Tauragės filialo darbuotojai ir viena Tauragės miesto notarė. Visi ekspertai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Atlikta VĮ Registrų centro Lietuvoje bei Tauragės filiale veiklos analizė.

Suformuoti ir tyrimo rezultatais pagrįsti šie VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai: 1) klientų aptarnavimo kokybės gerinimas VĮ Registrų centre Tauragės filiale, plečiant elektroninių paslaugų spektrą ; 2) NETSVEP (nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga) programos nauda ir trūkumų šalinimas. Pateiktos išvados ir rekomendacijos VĮ Registrų centro veiklos tobulinimui.

Pagrindiniai žodžiai: strateginis valdymas, strategija, veiklos tobulinimas, VĮ Registrų centro veikla, VĮ Registrų centro Tauragės filialo veikla.

SUMMARY

Statkuvienė, J. (2011). Strategic priorities for development of activities of a state enterprise: case of the Tauragė branch of the State Enterprise “Centre of Registers”. Master’s Thesis. Šiauliai city: Šiauliai University, Management Magistracy study programme (specialisation – Public Administration).

This Master’s Thesis approaches the main aspects of strategic management, strategic management in the context of organisation activity development, information management as well as analyses and systematises theoretical and legal peculiarities of the registration of immovable property. The Internal and External Factor Evaluation as well as SWOT analysis has been carried out in order to reveal the strategic priorities in activity development of the State Enterprise “Centre of Registers”. Empirical investigation based on the methods of document analysis and expert survey has been completed with respect to activities of the Tauragė branch of the State Enterprise “Centre of Registers” as well as possibilities of development of such activities. Eight representatives were involved in the expert survey, namely, seven employees of the Tauragė branch of the State Enterprise “Centre of Registers” and one notary practicing in Tauragė city. All the involved experts have a higher university education. Activity analysis of the State Enterprise “Centre of Registers” in Lithuania and its branch in Tauragė has been conducted.

The following strategic priorities in activity development of the Tauragė branch of the State Enterprise “Centre of Registers” have been defined and based on the results of the survey: 1) Improvement of quality of customer service in the Tauragė branch of the State Enterprise “Centre of Registers” by the means of expansion of the spectrum of electronic services; 2) Benefits of the Public E-services for Immovable Property Contracts as well as elimination of its defects. The conclusions and recommendations for the development of activities of the State Enterprise “Centre of Registers” have been presented.

Keywords: strategic management, strategy, activity development, activities of the State Enterprise “Centre of Registers”, activities of the Tauragė branch of the State Enterprise “Centre of Registers”.

TURINYS

IVADAS	7
1. STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE	11
1.1. STRATEGINIS VALDYMAS ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO KONTEKSTE.....	11
1.1.1. Strateginio valdymo metodologijos.....	15
1.1.2. Strateginio planavimo esmė ir koncepcijos	19
1.1.3. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose	21
1.2. INFORMACIJOS VEIKSNIAI ORGANIZACIJOJE.....	24
1.2.1. Valdymo sprendimų ir informacijos santykis	29
1.2.2. Dokumentų valdymo ypatumų įtaka organizacijos veiklos efektyvumui	31
1.3. VIENO LANGELIO KONCEPCIJA	34
2. VĮ REGISTRŲ CENTRO VEIKLOS LIETUVOJE IR TAURAGĖS FILIALE ANALIZĖ	37
2.1 TYRIMO METODIKA	37
2.1.1 Tyrimo operacionalizacija.....	37
2.1.2 Tyrimų metodologija.....	38
2.1.3. Tyrimo etika	39
2.1.4. Tyrimo geografija.....	40
2.1.5. Pagrindiniai tyrimų dokumentai.....	40
2.2 VĮ REGISTRŲ CENTRO VEIKLOS ANALIZĖ LIETUVOJE	41
2.2.1. Nekilnojamojo turto registravimas.....	43
2.2.2. Integruota valstybės registrų sistema	48
2.2.3. Nekilnojamojo turto kadastras ir registras.....	50
2.2.4. Adresų registras.....	53
2.2.5. Juridinių asmenų registras.....	59
2.2.6. Registrų centro sertifikatų centras.....	63
2.2.8. GIS (kadastro geoinformacinė sistema)	67
2.2.9. Archyvų sistema.....	68
2.2.10. Turto vertinimas	70
2.2.11. Tarptautinis bendradarbiavimas	71
2.3. VĮ REGISTRŲ CENTRO TAURAGĖS FILIALO VEIKLOS ANALIZĖ	75
2.3.1. Išorinių veiksnių (PEST) analizė.....	75
Politiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai	75

Ekonominiai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai.....	76
Socialiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai.....	78
Technologiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai	79
2.3.2 Vidinių veiksnių analizė.....	80
Teisės aktai, apibrėžiantys VĮ Registrų centro veiklą Lietuvoje	80
Organizacinė struktūra	82
Žmogiškieji ištekliai.....	84
2.3.3. VĮ Registrų centro Tauragės filialo SSGG matrica.....	87
2.3.4. Ekspertų nuostatų analizė.....	89
2.4.1. Pirmojo prioriteto pagrindimas: NETSVEP privalumų panauda ir trūkumų šalinimas	92
2.4.2. Antrojo prioriteto pagrindimas: internetinės viešosios paslaugos, jų tobulinimo galimybės.....	96
IŠVADOS.....	100
REKOMENDACIJOS	103
DISKUSIJA	104
LITERATŪRA	105
DOKUMENTAI	108
PRIEDAI.....	110

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Privataus ir viešojo sektorių strateginio valdymo skirtumai	22
2 lentelė. „Vieno langelio“ principo samprata viešojo administravimo institucijose ir įstaigose	36
3 lentelė. 2010 metais įregistruotų ir išregistruotų juridinių asmenų skaičius Tauragės apskrityje...	62
4 lentelė. VĮ Registrų centro 2009-2010 m. pajamos, sąnaudos ir vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	76
5 lentelė. Registrų centro 2009-2010 metų pajamų pokyčiai ir struktūra	77
6 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas VĮ Registrų centre	85
7 lentelė	

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio valdymo žingsniai	13
2 pav. Strateginio valdymo elementai	15
3 pav. Strateginio valdymo modelis viešojo sektoriaus organizacijose	23
4 pav. Kokybės vadybos praktikos palaikymo modelis	26
5 pav. Paslaugų kokybės veiksniai informaciniu aspektu	27
6 pav. Sprendimų priėmimo algoritmas	30
7 pav. Tyrimo operacionalizacija	37
8 pav. VĮ Registrų centro Tauragės filialo nuosavybės įregistravimo procesas	47
9 pav. Funkcionavimo schema	52
10 pav. Nekilnojamojo turto registre įregistruoti nekilnojamieji daiktai	52
11 pav. Nekilnojamojo turto registre įregistruoti nekilnojamieji daiktai 2011-01-01 dienai	53
12 pav. Adresų registro objektų pagal apskritis įregistruota iki 2010 m. gruodžio 31 d.	56
13 pav. 2010 m. įregistruota gatvių pavadinimų Tauragės apskrityje	57
14 pav. 2010 m. įregistruota adresų taškų Tauragės apskrityje	58
15 pav. 2010 m. įregistruota patalpų adresų Tauragės apskrityje	58
16 pav. Dokumentų ir duomenų srautų schema	60
17 pav. 2010 metais įregistruota juridinių asmenų pasiskirstymas pagal apskritis	61
18 pav. 2010 metais išregistruota juridinių asmenų pasiskirstymas pagal apskritis	61
19 pav. Saugi prieiga prie elektroninių paslaugų	64
20 pav. VĮ Registrų centro Tauragės filialo struktūra	83
21 pav. Kadastro darbuotojų kvalifikacija pagal filialus	86
22 pav. Registratorių kvalifikacija pagal filialus	86
23 pav. Buvusi Nekilnojamojo turto sandorio sudarymo procedūra	93
24 pav. Dabartinė Nekilnojamojo turto sandorių sudarymo schema	93
25 pav. NETSVEP užsakymų suvestinė pagal filialus	94
26 pav. Galima Nekilnojamojo turto sandorių sudarymo schema	96

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Valstybės įmonė yra iš valstybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Valstybės įmonės tikslas – teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą siekiant tenkinti viešuosius interesus. 2009 m. Lietuvos Respublikos valstybėje buvo įregistruotos 108 valstybės įmonės¹.

Valstybės įmonė Registrų Centras, įkurta 1997m. liepos 8d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 742., tvarko Nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą, Adresų registrą, Juridinių asmenų registrą, kuria, įgyvendina, plėtoja ir tvarko su šiais bei kitais registrais susijusias informacines sistemas, tvarko registrų archyvus. Įmonės steigėja- Teisingumo ministerija. VĮ Registrų centro statusas- iš valstybės turto įsteigtos ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Įmonė nuosavybės teise priklauso valstybei, jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Daugelį metų išsivysčiusių valstybių kadastro sistemos pasižymėjo griežta tvarka, bei patikimumu. Būtina pažymėti, kad prieš reorganizaciją VĮ Registrų centras vadinosi Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro įmonė.

Iki 2009 m. pradžios Nekilnojamojo turto registre buvo sukaupta daugiau kaip 5.1 mln. nekilnojamųjų daiktų ir teisių į juos duomenys. 2008 metais buvo toliau įgyvendinamas nekilnojamojo turto sandorių viešosios elektroninės paslaugos (NETSVEP) projektas. Jį įgyvendinus turto sandoriai rengiami naudojant šiuolaikines elektronines priemones, tiesiogiai elektroniniu būdu dirbant su Nekilnojamojo turto registro centriniu duomenų banku. Tokia naujovė suteiks galimybę našiau, kokybiškiau ir efektyviau, teikti paslaugas kas šiandieninėje visada skubančioje visuomenėje yra labai aktualu, tačiau kuriant informacinę visuomenę, reikėtų atsižvelgti į tai, kad informacinės visuomenės plėtra gvildinama įvairiais aspektais: moksliniu, technologiniu, politiniu, ekonominiu, kultūriniu ir kitais.

Šiandienos kontekste itin aktualu yra tokios technologijos, kaip kompiuterinis raštingumas, pilietinių funkcijų kompiuterizuotas vykdymas ir profesinė kompiuterinė kompetencija.² Taigi tokia naujovė turi ir minusų: nepakankamai užtikrinamas duomenų saugumas bei elektroninio parašo tikrumas.

¹ Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymas 1994 m. gruodžio 21 d. Nr.I-722, Vilnius

² Rita Bagdzevičienė, Justinas Rimas, Algimantas Venckus. Regionų ekonomikos plėtros strategija. http://www.lrti.lt/veikla/RP_RegEkonPlet.doc [2010 12 23]

Vienas iš strateginių VĮ Registrų centro veiklos tikslų – perkelti klientams teikiamas paslaugas į elektroninę terpę bei daugiau dėmesio skirti visuomenės informavimui apie elektronines paslaugas, padedančias sutaupyti laiką ir lėšas bei suteikiančias galimybę reikiamus Registrų centro dokumentus ar paslaugas užsakyti internetu. Tačiau yra asmenų, neturinčių galimybės pasinaudoti elektroninėmis paslaugomis VĮ Registrų centre. Įmonė siekia, kad registrų teikiamos paslaugos būtų prieinamos vartotojui ir jomis būtų patogiu naudotis, tokiu atveju gali būti įgyvendinama „vieno langelio“ sistema, kuri padėtų klientams greičiau ir efektyviau susitvarkyti su nekilnojamuoju turtu susijusią dokumentaciją.

Vieno langelio aptarnavimo sistema – tai pakankamai naujas reiškinys Lietuvoje. Viešojo administravimo įstatyme įtvirtintas „vieno langelio“ principas reiškia, kad „asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje. Prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimantis viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį „Elektroninė valdžia gali būti sėkmingai įgyvendinta tik tada, jei turi tinkamą struktūrą ir jai pritaria piliečiai, įmonės ir institucijos.

Keleto šalių patirtis rodo, jog labai svarbu, kad nekilnojamojo turto organizacijos skirtų dėmesį klientams, t.y. tenkintų ar numatytų tenkinti ateityje paslauga besinaudojančių klientų poreikius. Klientai vis dažniau reikalauja integruotų duomenų grupių ir įgyvendinti „vieno langelio“ principą. Norint visa tai padaryti, taip pat efektyviai naudoti ir integruoti žemės administravimo duomenis, reikia įdiegti tinkamas priemones ir organizacines struktūras keistis duomenimis, taip pat užtikrinti gerą administravimą ir kokybės kontrolę. VĮ Registrų centre Tauragės filiale pradėtas įgyvendinti „vieno langelio“ principas. Įdiegta nauja programa, kuri leidžia betarpiškai bendrauti klientui su notaru.

Magistro darbe pirmą kartą analizuojama VĮ Registrų centro Tauragės filialo veikla, išskiriami strateginiai prioritetai, kurie tyrimo rezultatais pagrindžiami.

Europos nekilnojamojo turto informacinė paslauga (EULIS)- viena iš programų, kuri numato informacijos apie žemę ir kitą nekilnojamąjį turtą keitimąsi tarp šalių. Alternatyvų tarptautinių erdvinių duomenų keitimosi metodą pritaikė Didžiosios Britanijos „Ordnance Survey“, Šiaurės Airijos „Ordnance Survey“, ir Airijos „Ordnance Survey“. Visos trys agentūros susitarė sukurti ir taikyti bendrus standartus.

Užsienio įtaka pasireiškia metodine ir finansine parama, kuriant atskirus registrus Lietuvoje. Istoriskai susiklostė, kad šalis daugiausia paramos sulaukia iš Skandinavijos šalių: Švedijos,

Danijos, Suomijos. Faktiškai remiantis šių šalių pagalba buvo sukurtas išbaigtas ir vieningas nekilnojamo turto registras Lietuvoje: sujungta nekilnojamo turto juridinė ir vaizdinė (žemėlapiai) informacija. Įmonė, dirbdama su Skandinavijos šalių specialistais Lietuvoje, netiesiogiai dalyvauja kuriant bendrą Europos informacinę sistemą. Ateityje įmonės specialistai ruošiami dalyvauti lygiaverčių partnerių statusu Skandinavijos šalių kuruojamuose projektuose Rytų Europos šalyse: Ukrainoje, Baltarusijoje ir pan. Taip būtų panaudotas Vakarų šalių techninis potencialas ir Lietuvos specialistų profesinis pasirengimas, jau atitinkantis ES standartus. Veiklos įstatyminė bazė buvo kuriama atsižvelgiant į Europos Sąjungos analogišką patirtį ir keliamas sąlygas. Priimti Kadastro ir Registro įstatymai buvo aprobuoti kaip tinkami Lietuvos valstybinių institucijų, kurios dalyvauja ES procese.

Lietuvoje viešojo sektoriaus valstybės įmonių strateginio valdymo, tobulinimo ir modernizavimo problemų tyrimams skirta nemaža dalis mokslinių darbų, kaip A. Raipos (2009), T. Tamošiūno (2008), A. Vasiliausko (2002), M. Arimavičiūtės (2008), K.Ž. Svetiko (2006) ir kt. Strateginio valdymo problema yra nemažai tyrinėta žymių užsienio autorių: Mintzberg, Water (1985), Warren (2008), Popov (1999), Rolinek, Rehor, (2008) ir t.t.

Mokslinę tyrimo problematiką galima nusakyti šiais probleminiais klausimais: Kokia šiuo metu teikiamų VĮ Registrų centre Tauragės filiale elektroninių paslaugų kokybė? Kokia galėtų būti VĮ Registrų centro veiklos tobulinimo strategija? Kaip įmonės veiklos tobulinimo strategiją įvykdyti? Kaip veikia NETSVEP programa Registrų centre, ką reikėtų patobulinti? Kaip pasiekti, kad pokyčiai patobulintų įmonės veiklą, ką daryti, kad naujovės būtų sėkmingai įdiegtos?

Tyrimo objektas. VĮ Registrų centro Tauragės filialo veikla.

Tyrimo dalykas. VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai.

Tyrimo tikslas. Suformuoti ir moksliniais tyrimais pagrįsti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginius prioritetus.

Darbo tikslui pasiekti keliami tokie uždaviniai.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išnagrinėti teorinius valstybės įmonės strateginio valdymo ir planavimo aspektus.
2. Atlikti VĮ Registrų centro Lietuvoje veiklos analizę.
3. Atlikti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos analizę.
4. Atlikti elektroninių paslaugų teikiamų VĮ Registrų centre situacijos analizę.
5. Išnagrinėti NETSVEP programos teikiamą naudą.
6. Remiantis empirine medžiaga- dokumentacija apie Registrų centrų veiklą bei išanalizavus Registrų centro Tauragės filialo dokumentaciją pagrįsti įmonės veiklos tobulinimo strateginius prioritetus.

7. Pagal atliktus empirinius tyrimus išanalizuoti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginių prioritetų įgyvendinimą.

Tyrimo hipotezė:

VĮ Registrų centro Tauragės filialo situaciją apibūdina šie pagrindiniai aspektai:

- paslaugų sistema elektronizuota – apie 70 proc. paslaugų vartotojai gali realizuoti virtualioje erdvėje.
- visos vartotojams reikalingos paslaugos atliekamos Tauragės filiale - važinėti į Klaipėdą, kaip anksčiau, nebereikia.
- Tauragės filiale pilnai įdiegta elektroninė informacinė sistema.

VĮ Registrų centro Tauragės filialo tobulinimo strateginiai prioritetai galėtų būti šie:

1. NETSVEP programos tobulinimas, šios programos pritaikymo galimybių plėtra.
2. Klientų aptarnavimo kokybės ir efektyvumo gerinimas VĮ Registrų centro Tauragės filiale: pirminės informacijos klientams suteikimas bei elektroninių paslaugų klientams gerinimas.

Tyrimo metodai.

Darbe atlikta mokslinės literatūros analizė bei išanalizuota Lietuvos dokumentacija apie Registrų centro veiklą.

Išnagrinėti teisės aktai, apibrėžiantys Registrų centro veiklą.

Tyrimo metu taikomas ekspertų metodas, kurio metu apklausti aštuoni VĮ Registrų centro aukščiausio lygio nagrinėjamos srities specialistai. Tyrimo dalyvavo 7 VĮ Registrų centro Tauragės filialo aukščiausios srities specialistai ir buvo apklausta viena Tauragės rajone dirbanti notarė.

Darbas su ekspertais vyko nuo 2010m. sausio iki 2011 m. gegužės.

Tyrimo etapai.

1 etapas. Magistro darbo temos parinkimas, tyrimo problemos, objekto, dalyko, tikslo, uždavinių, hipotezės formulavimas; teorinės medžiagos rinkimas, empirinių duomenų atrinkimas.

2 etapas. Konceptualiosios mokslinio darbo dalies rengimas: mokslinės literatūros nagrinėjimas, tyrimo strategijos parinkimas.

3 etapas. Teorinės ir tiriamosios dalies sujungimas jų analizė. Empirinių duomenų analizė.

4 etapas. Magistro darbo apibendrinimas, redagavimas, išvadų rašymas, rekomendacijų parengimas.

Magistro darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, teorinė dalis, tiriamoji dalis, išvados, rekomendacijos, diskusija, darbe naudotų literatūros šaltinių sąrašas.

Magistro darbo aprobacija: parengtas ir priimtas publikavimui straipsnis SMF 2011 m. konferencijai tema " Valstybės įmonės veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai: VĮ Registrų centro Tauragės filialo atvejis". (žr. 23 priede)

1. STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

1.1. STRATEGINIS VALDYMAS ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO KONTEKSTE

Kiekvienos valstybės valdžia, vykdydama savo funkcijas, siekia stiprinti valstybės galią, kuri apima saugumo, gamybos ir paslaugų, finansų, žinių ir technologijų, tarptautinės prekybos, logistikos, energijos gamybos ir paskirstymo, gerovės užtikrinimo struktūras. Esant atvirai pasaulinei ekonomikai valstybė turi rūpintis šalyje veikiančio verslo organizacijų konkurencingumu, vykdyti finansų, ekonominę ir socialinę politiką palankią verslui ir naudingą šalies piliečiams. (Bosas, 2002) Kitaip tariant, spartūs globalizacijos procesai kasdien kelia vis didesnius kokybės reikalavimus tiek verslo, tiek valdžios organizacijų veiklai. Organizacijos yra nevaržomos pasirinkti, kaip siekti kokybės – diegti ISO 9000 serijos standartus ar taikyti visuotinės kokybės vadybos nuostatas. Šios dvi kokybės vadybos principų ir nuostatų sistemos³ gali būti taikomos visoms be išimties organizacijoms, nepriklausomai nuo jų dydžio ir veiklos pobūdžio.

Visuotinė kokybės vadyba pripažįstama kaip viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Jos esminėse nuostatose – įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, nuolat tobulinti organizacijos procesus, į tobulinimo procesą įtraukti visus be išimties organizacijos darbuotojus – atspindi klasikinės ir elgesio mokyklų teiginiai, grupinio sprendimo teorijų autoritetų mintys, sisteminis, procesinis bei situacinis požiūriai, matematinių statistikos metodų taikymo praktika ir daugelis kitų pažangių ir efektyvių vadybos mokslo principų. (Paulauskaitė, Vanagas, 1998) Visuotinė kokybės vadyba yra orientuota į kultūrinę organizacijos erdvę, per kurią siekiama racionalizuoti visas organizacijos veiklos sudedamąsias. ISO 9000 standartai iš esmės yra orientuoti į operacinį organizacijos veiklos lygmenį. Jų įdiegimas padeda organizacijai užtikrinti veiklos procesų vyksmo stabilumą, produkto kūrimo nuoseklumą ir tęstinumą (nepaisant atsitiktinių pašalinių veiksnių), pašalinti trūkumus, susijusius su veiklos procesų organizavimu.

ISO 9000 serijos standartai dažniausiai kritikuojami todėl, kad jie leidžia organizacijoje plisti „konservatyviai inspektavimo filosofijai“, formuojančiai „daugiapakopę ir visiškai beprasnę biurokratijos sistemą, su kokybe neturinčią nieko bendra“. (Markevičiūtė, 2007) Išties ISO 9000

³Visuotinės kokybės vadybos teorijos bei ISO 9000 serijos standartų egzistavimas lygia greta nuolat skatino disputus apie šių dviejų kokybės vadybos konstrukčių santykį. Šiandien egzistuoja du tarpusavyje iš esmės besiskiriantys požiūriai. G. Binney, G. Laszlo, F. Huarangas, R. Harrisonas, A. Williamsas, P. Dobsonas, M. Walters tvirtina, kad ISO 9000 serijos standartų reikalavimai ir visuotinės kokybės vadyba yra nesuderinamos, o S. Sakofsky, M. Sheardas, M. Bradley, N. R. Trague, M. Najmi, D. F. Kehoe manymu, tai viena kitą papildančios sistemos, kurias galima sėkmingai integruoti vienoje organizacijoje ir sulaukti sinergijos efekto. Plačiau: Markevičiūtė L. Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas./Informacijos mokslai. 2007, Nr. 40.

serijos standartuose reikalaujama, kad kokybės vadybos sistema būtų įforminta dokumentais. Standarto „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2000)“ skyriuje, kuriame pateikiami bendrieji kokybės vadybos sistemos reikalavimai, apibrėžti kokybės vadybos sistemos dokumentacijos reikalavimai. Reikalaujama, kad kokybės vadybos sistemos dokumentuose būtų pateikta kokybės politika ir kokybės tikslai, apibrėžta kokybės sistemos taikymo sritis, pateiktos sistemos procedūros (ISO 9001:2000). Dokumentacija iš esmės tampa sertifikavimo pagrindu. Priešingai nei ISO 9000 serijos standartuose, visuotinės kokybės vadybos teorijoje, kuri vieningai pripažįstama kaip efektyvesnė, apie kokybės sistemos dokumentavimo būtinumą tiesiogiai ir vienareikšmiškai visai nekalbama. Šios aplinkybės lemia, kad kokybės vadybos požiūriu dokumentacijos formavimas ir valdymas vertintinas tik kaip savitikslių veikla, pridedamąją vertę formuojanti tik tuo aspektu, kad suteikia galimybę organizacijai įgyti sertifikatą. (Abramavičius, 2002)

Gerai organizuotoje institucijoje (įmonėje, organizacijoje) būtina visų padalinių, visų darbuotojų darbo kokybė, todėl kiekvienam darbui keltini dideli reikalavimai ir siektina aukšta jo kokybė. Svarbiausios visuotinės kokybės vadybos dalys yra: vartotojo poreikių tenkinimas minimaliais kaštais; nuolatinis tobulėjimas; visuotinis dalyvavimas tobulėjimo procese; optimali infrastruktūra.

Įmonėje svarbią vietą užima strateginio planavimo įgūdžiai. Kokybės vadybos praktiką taikančioms organizacijoms yra labai aktuali naudojamos informacijos kokybė, įvairių informacinių procesų kokybė bei informacinės elgsenos kokybė, o kad organizacija pasiektų tikslą, jos vadovai apie galimybes ir besikeičiančių sąlygų poveikį turi mąstyti strategiškai. Norėdami žinoti, kada pradėti strateginius pakeitimus, jie privalo atidžiai stebėti organizacijos išorinę ir vidinę aplinką. Kaip pastebi A. Vasiliauskas (2004), nors visų įmonių strateginis valdymas grindžiamas tais pačiais principais, jis nėra vienodas. Strateginio valdymo savitumą lemia įmonių veiklos ypatybės, t. y. ar įmonės yra: nacionalinės ar transnacionalinės, produkciją gaminančios (pramonės, žemės ūkio, statybos) ar paslaugas teikiančios (transporto, prekybos, finansų, turizmo), vienaarūšės ar įvairiarūšės veiklos, valstybinės ar privačios, savarankiškos ar kontroliuojamos kitų žmonių, vidaus rinkai ar eksportui gaminančios, smulkios, vidutinės ar stambios, funkcinės, daugiaskyrės, matricinės ar tinklinės organizacinės struktūros, centralizuotos ar decentralizuotos. (Vasiliauskas, 2004)

Viena naujesnių vadybos mokslo sričių yra strateginio valdymo mokslas. Jo pradžia literatūroje siūloma laikyti praeito amžiaus 7-ojo dešimtmečio pirmąją pusę. Iki tol jokių teorinių darbų šioje srityje praktiškai nebuvo skelbta. Tai nereiškia, kad strateginis valdymas neegzistavo. Atskiros organizacijos, visų pirma pramonės įmonės, kūrė savo veiklos strategijas ir jų realizavimo būdus bei mechanizmus. Strateginio valdymo, kaip mokslo srities, vystymosi priešistorė prasideda nuo

ekonominių organizacijų bei jų biurokratinių sistemų tyrimų. Ekonomikos ir organizavimo mokslų įtaka ir dabar stipriai jaučiama daugelyje strateginio valdymo teorijų. (Jucevičius, 1998)

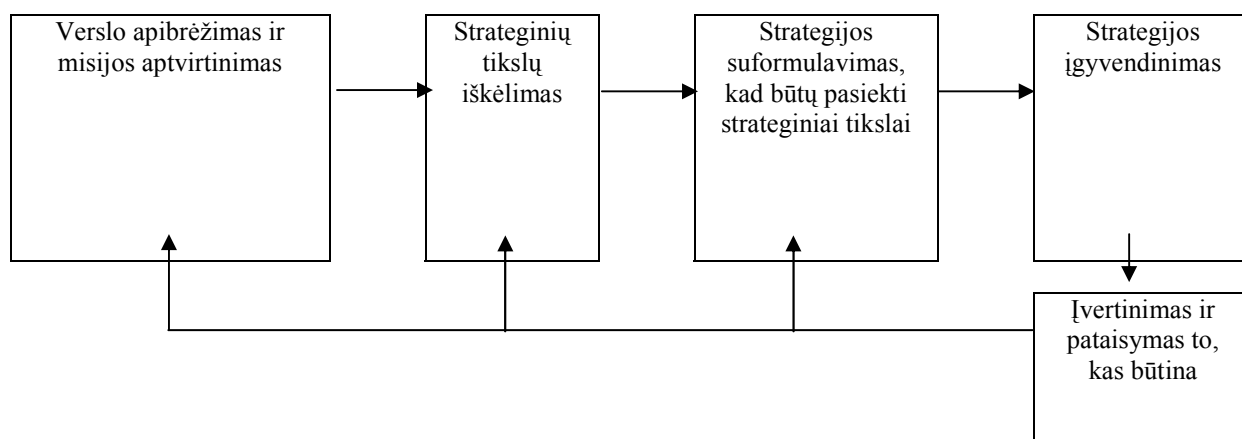
Pasak B. Melniko ir R. Smaliukienės (2008) strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.

Anot A. Vasiliausko (2004) strateginis valdymas susideda iš trijų strateginio valdymo etapų: strateginė analizė (apima išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą), strategijos formavimas (apima strategijos apibrėžimą, alternatyvų parinkimą, galutinių strateginių sprendimų priėmimą), strategijos įgyvendinimas (apima užduočių rengimą, resursų paskirstymą, biudžeto planavimą, kontrolės procedūrą). Pasak Staponkienės (2004) pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė.

R. Jucevičius (1998) strateginio valdymo apibrėžime nurodo, kad strateginio valdymo procese labai svarbu yra harmonija su aplinka esančiomis veiklos sąlygomis. Norint harmoningai veikti toje aplinkoje ir realizuoti strateginius tikslus bei uždavinius, būtina atlikti aplinkos veiksnių analizę. Išorinės ir vidinės aplinkos analizė leidžia išvengti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, taip pat galimybes bei galimas grėsmes.

Shendelis ir Hoferis išskiria keturis strateginio valdymo lygius: tikslų nustatymas, strategijos formulavimas, administravimas ir strategijos kontrolė.

G. Dessler (2001) išskiria penkis strateginio valdymo žingsnius (žr. 1 pav.)



1 pav. Strateginio valdymo žingsniai

Šaltinis: Dessler, G. (2001). Management: leading people and organizations in the 21st century. New Jersey: Prentice Hall

Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su trim aspektais: turiniu, procesu ir kontekstu.

Turinys - tai organizacijos veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu.

Procesas - tai veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, susiejimas besikeičiant organizacijos išorinei aplinkai.

Kontekstas - tai aplinka, kurioje yra formuojamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas.

Sprendimo pasirinkimą gali apspręsti organizacijos išorinės galimybės (grėsmės) arba (ir) organizacijos vidinės silpnosios (stipriosios) pusės, kurios išryškinamos strateginės analizės rezultate. Jį formuojant buvo įvertinti kai kurie svarbiausieji sėkmės faktoriai. Strateginis sprendimas buvo parinktas iš tam tikros alternatyvų aibės sutinkamai su tiksline strategijos orientacija ir kitais sprendimų vertinimo kriterijais. Tarp strateginių sprendimų yra tarpusavio ryšiai ir priklausomybės: vieni strateginiai sprendimai įtakoja priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas taip pat daro įtaką kitiems sprendimams. Todėl, kad organizacijos strategija būtų vidiniai neprieštaringa, strateginiai sprendimai turi būti suderinti tarpusavyje. (Vasiliauskas, 2000).

Makštutis teigia, kad strateginio valdymo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami valdymo teorijos metodologija, o patikrinami jos metodais praktikoje.

Kalbant apie strateginį valdymą kaip apie vieną svarbiausių organizacijos veiklos tobulinimo kontekstų, svarbu aptarti holistinio ir fragmentiškumo principų santykį strateginio valdymo procesuose. Kaip pastebi A. Bosas, tiek korporaciniame, tiek nacionaliniame lygmenyse apie strateginio valdymo būtinybę diskutuojama vis mažiau, kadangi tiek vienu, tiek kitu atveju organizacijose skiriama pakankamai dėmesio ir išteklių strategijos suformulavimui; tam pasitelkiami verslo valdymo konsultantai, įtraukiami darbuotojai ir pan. Tačiau neretai yra nueinama paprasčiausiu keliu: savo veiklos programas yra įpareigojami parengti tiek atskiri padaliniai korporacijose, tiek kiekviena ministerija valstybėje. Sudėjus šias veiklos programas bei apgaubus vienu “viršeliu” gaunamas padrikas ir nesusietas veiklos gairių rinkinys, kuris neretai būna pavadinamas “strategija”. Holistinio ir fragmentiškumo principų kontekste įvertinant aptartą strateginio planavimo metodą, kai atskiros, savarankiškai parengtos dalys yra apgaubiamos bendru viršeliu, galima teigti, kad realizuojamas būtent fragmentiškumo principas. Fragmentiškumo principo realizavimas, pastarojo autoriaus teigimu, netapatintinas su strateginio valdymo sistemos funkcionavimu. Fragmentiškumo principas iš esmės realizuojamas viešojo administravimo priemonėmis, o holistiniu požiūriu viešasis administravimas nėra strateginis valdymas. Kitaip tariant, holistiniu požiūriu viešasis administravimas yra ne strateginis valdymas, bet strateginio fragmentinio valdymo realizavimas, strateginio mozaikinio plano įgyvendinimo funkcijos realizavimas. Administravimą galima būtų apibrėžti kaip darbų atlikimo meną, akcentuojant procesus bei tikslų veiksmą užtikrinančius metodus. Administracijoje vykstančius procesus galima apibūdinti kaip “sprendimų priėmimo” ir “sprendimų įgyvendinimo”, arba veikimo procesus.

Administravimo teorijų erdvė yra labiau susijusi su “veikimo” procesais, kai pagrindinis organizacijos tikslas jau yra apibrėžtas. Tai yra, administravimas pradedamas tada, kai jau būna aiškios užduotys, paskirstyti tikslai, jų sudėtingumo lygis bei apimtys – pagrindiniai kriterijai, nusakantys būsimos organizuotos grupės formavimo principus bei veiklos tikslus.(Bosas,2002)

Strateginis procesas supaprastintai pavaizduotinas kaip procesas, kurį sudaro perspektyvos matymo sukūrimas, strateginių alternatyvų formulavimas, tikslų išgryninimas, detaliųjų veiklos planų sudarymas, atsakomybės paskirstymas, programų įgyvendinimas ir prevencija, kontrolė, koregavimas ir korekcija.

1.1.1. Strateginio valdymo metodologijos

Strateginis valdymas daugiausia susijęs su ilgalaikiu planavimu analizuojant verslo vidaus ir išorės galimybes, kad gautų rezultatų dėka būtų galima numatyti valstybės, ūkio šakos ar organizacijos tolesnės plėtros perspektyvas.

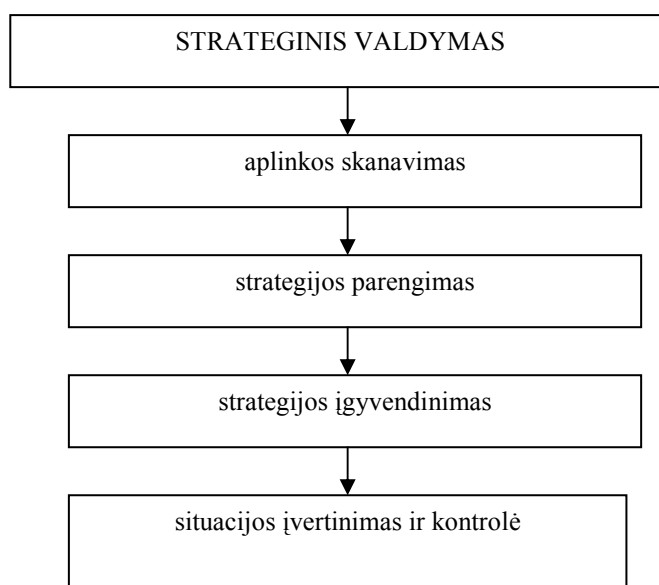
Kaip teigiama A. F. Stoner (2001) kartu su grupe autorių parengtoje knygoje *Vadyba*, strateginiame valdyme išskirtini du etapai:

strateginis planavimas, į kurį įeina tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas;

strategijos įgyvendinimas – terminas, kuriuo vadinami veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu.

(Stoner ir kt. ,2001)

V. Dubino ir E. Smilgos pastebėjimu, strateginis valdymas apima keturis pagrindinius elementus (Dubinas,Smilga, 2008)



2 pav. Strateginio valdymo elementai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Dubinas V., Smilga E.(2008) Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje/Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

Aplinkos skanavimas – tai išorinės ir vidinės verslo aplinkos monitoringas, gautų rezultatų įvertinimas ir valstybės ar organizacijų vadovų informavimas apie susiklosčiusią padėtį. Tyrinėjant aplinką strateginiai vadybininkai turi susigaudyti daugelyje kintamųjų veiksnių, apibūdinančių socialinę ir operacinę aplinką. Socialinei aplinkai priskiriamos: ekonominės jėgos, reguliuojančios medžiagų, pinigų, energijos ir informacijos apytaką; technologinės jėgos, darančios išradimus, kurių pagalba sprendžiamos techninės gyvenimo kokybės gerinimo problemos; politinės ir teisinės jėgos, paskirstančios įgaliojimus ir nustatančios galiojančių įstatymų ir reguliuojančiųjų normų turinį; socialinės ir kultūrinės jėgos, veikiančios visuomenės vertybes, tradicijas ir papročius. Operacinę aplinką sudaro tos sąlygos, elementai ir grupės, kurios tiesiogiai veikia organizacijų veiklą (akcininkai, tiekėjai, produkcijos vartotojai, kreditoriai, profsąjungos, ypatingų interesų grupės) ir savo ruožtu gauna tos veiklos atoveiksmį, kuris suprantamas kaip valstybės ar ūkio šakos įtaka organizacijų veiklai. *Operacinės*, arba vadinamos „mezoaplinkos“, skanavimas arba tyrinėjimas svarbus tuo, kad juo grindžiamos strategijos, susijusios su tam tikros ūkio šakos funkcionavimo ypatumais.

Vien tik išorinės aplinkos skanavimo nepakanka, kad organizacija, remdamasi gautais išorinės aplinkos duomenimis, galėtų įgyti konkurencinių pranašumų. Būtina iširti ir vidinius strateginius veiksnius, t.y. kritines stipriąsias ir silpnąsias puses, kurios leidžia suprasti, ar kompanija gali pasinaudoti išoriniais pranašumais ir išvengti grėsmės. Čia svarbiausia yra mokėjimas panaudoti turimus išteklius, kurie skirstomi į fizinius (gamybiniai fondai, organizacijos padaliniai), žmonių (personalas ir jo gebėjimai) ir organizacinius (verslo kultūra ir reputacija).

Vidinė aplinka formuoja organizacijos kompetenciją pagal keturias kryptis:

- 1) apibūdinanti konkurencinius pranašumus.
- 2) išskirtinumas, apibūdinantis, ar tai, ką turi įmonė, turi ir konkurentai.
- 3) dubliavimas, apibūdinantis, ar brangiai kitoms kompanijoms atsieina rinkos imitavimas.
- 4) organizacija, apibūdinanti, ar gali kompanija panaudoti šį išteklių.

Kai organizacijos vidinė aplinka atitinka visas keturias kryptis, tai šiuo atveju kompanijai priskiriama išskirtinė kompetencija. Išskirtinė kompetencija skanuojama pagal pagrindinius rinkodaros komplekso elementus, t.y. apibūdinant produktus, vietą, rėmimą ir kainą. Kiekvienam vidinės aplinkos kintamajam galima išskirti atskiras dimensijas, leidžiančias nustatyti konkuruojančių kompanijų vidinės aplinkos stipriąsias ir silpnąsias puses.

Strateginio valdymo literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. Pagal abi jas strateginio veiklos plano struktūrą paprastai sudaro tokie analogiški viešojo sektoriaus institucijoms ir verslo įmonėms komponentai, kaip misija ir vertybės, vizija, strateginės

problemos ir strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir sprendimų įgyvendinimo veiksmų planas. (Bivainis, Tunčikienė, 2005).

Nustatytinė (preskriptyvinė) metodologija - strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. (Kavaliauskas, 2001)

Plėtotinė (emerdžentinė) metodologija – tai strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai rengiami laipsniškai ir nenutrūkstamai. (Arimavičiūtė, 2005)

Pasak Arimavičiūtės (2005) pagal nustatytinę metodologiją strateginis valdymas yra tiesioginis (nuoseklus) ir racionalus procesas, kurio metu strategija parengiama ir įgyvendinama remiantis analizės rezultatais. Strateginis valdymas pagrįstas tam tikra strateginio planavimo sistema, kaip formalizuota nuostatų ir metodų visuma, leidžianti nuosekliai ir racionaliai nagrinėti organizacijos aplinką ir išteklius, apibrėžti strategijos tikslus, rengti strateginių sprendimų alternatyvas ir priimti galutinius strateginius sprendimus, kurie vėliau įgyvendinami. Nustatytinė strategija apima organizaciją ir jos svarbiausias problemas kompleksiskai.

Nustatytinė metodologija yra logiška, nuosekli ir baigtinė, nes formali strateginio planavimo sistema pateikia logišką ir nuoseklią strateginio proceso stadijų seką. Turint iš anksto apibrėžtus tikslus galima pagal juos vertinti ir lyginti strateginių sprendimų alternatyvas. Organizacija gali kompleksiskai kontroliuoti, kaip strategija įgyvendinama ir ar ji atitinka kintančią aplinkos situaciją. Sukaupta didelė stambių organizacijų nustatytinės strategijos rengimo patirtį. (Mitzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998)

Preskriptyviniame procese išskiriami elementai: **aplinkos analizė**. Šis žingsnis apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių faktorių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės faktorių ir konkurencinių jėgų identifikavimą, rinkos sąlygų, konkurentų ir klientų analizę. Aplinkos analizės rezultatai leidžia identifikuoti naujas galimybes ir galimas grėsmes organizacijai; **resursų analizė**. Čia analizuojamos svarbiausios organizacijos resursinio potencialo sudėtinės dalys: žmonių resursai, finansiniai resursai, operaciniai resursai. Resursų sudėtis, struktūra ir vaidmuo tiriami su tikslu apibūdinti resursinio potencialo indėlių į pridėtosios vertės kūrimą organizacijoje ir organizacijos konkurencinių pranašumų plėtojimą. Resursų analizės rezultatai leidžia identifikuoti organizacijos silpnąsias ir stipriąsias puses; **vizija, misija ir tikslai**. Šiame žingsnyje apibrėžiama organizacijos tikslinė orientacija perspektyvai. Vizija yra organizacijos ateities paveikslas ilgalaikiai perspektyvai, apibūdinantis, kodėl ir kaip organizacija konkuruos su kitomis organizacijomis. Misija ir tikslai jau konkrečiau aprašo vaidmenį ir užduotis, kurias organizacija pasirenka vidutinės trukmės perspektyvai, remdamasi dabartine situacija;

alternatyvų formavimas. Šis žingsnis apima strateginių sprendimų, kurių visuma sudaro organizacijos strategiją, galimų alternatyvų, užtikrinančių misijos ir tikslų įgyvendinimą, parengimą. Išskiriamos resursais pagrįstos ir rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos, kurios susikristalيزuoja analizuojant organizacijos resursinį potencialą ir jos išorinę aplinką; sprendimų parinkimas. Šiame žingsnyje strateginės alternatyvos yra vertinamos ir lyginamos tarpusavyje pagal pasirinktus iš anksto kriterijus, atrenkant galutinius sprendimų variantus, kurie visumoje sudaro preskriptyvinę strategiją; strateginių trajektorijų analizė. Šis žingsnis susijęs su tolimesniu racionaliai parinktos strategijos nagrinėjimu. Papildomo nagrinėjimo būtinumą gali iššaukti naujai išryškėjusios aplinkybės ir gauta nauja informacija, kurie nebuvo išaiškinti išorinės aplinkos ir resursų analizės stadijoje. Ši papildoma informacija gali pakoreguoti racionalaus strategijos parinkimo rezultatą arba pareikalauti, patikslinus viziją, misiją ir tikslus, atlikti pakartotiną alternatyvų formavimą ir racionalų parinkimą. Papildomo nagrinėjimo priežastimi gali būti sunkumai, išryškėję taikant pačią preskriptyvinę strateginio valdymo metodologiją. Šiuo atveju gali pasirodyti tikslinga papildyti preskriptyvinę metodologiją pažinimu arba derybomis pagrįstais strateginiais procesais. Tai gali vėl pareikalauti kai kurių ankstyvesnių žingsnių patikslinimo ir koregavimo; **valdymo struktūros analizė.** Šis žingsnis taip pat susijęs su tolimesniu racionaliai parinktos preskriptyvinės strategijos nagrinėjimu. Šiuo atveju nagrinėjama, kokiu laipsniu racionaliai parinkta preskriptyvinė strategija derinasi su organizacijos galimybėmis pakeisti savo struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių. Ribotos galimybės minėtais aspektais gali pareikalauti pakoreguoti ir patikslinti organizacijos tikslinę orientaciją, strategijos alternatyvas ir galutinį strateginių sprendimų parinkimą; **strategijos įgyvendinimas.** Šiame žingsnyje bendri organizacijos strateginiai tikslai transformuojami į konkrečių funkcinių sričių (marketingas, gamyba, žmonių resursai, finansai, tyrimai ir projektavimas) specifinius tikslus, parengiami funkcinėms sritims konkrečių veiksmų planai, kuriuose fiksuojamos užduotys, jų vykdytojai, atlikimo terminai, paskirstomi resursai vykdytojams, vykdomos apskaitos (monitoringo) ir kontrolės procedūros. Ir šiame žingsnyje gali iškilti būtinybė patikslinti ir pakoreguoti ankščiau atliktus žingsnius. (Vasiliauskas, 2000).

Abiem apibūdintoms metodologijoms būdingi privalumai ir trūkumai, todėl dažnai yra priimtinas preskriptyvinės ir emerđzentinės metodologijų derinimas, nežiūrint to, kad abiejų metodologijų šalininkai griežtai priešpastato vieną kitam savo požiūrius. Praktinis abiejų metodologijų priimtinumai yra įmanomas dviem būdais:

- pagrindu priimama preskriptyvinė metodologija, papildyta kai kuriais emerđzentinės metodologijos elementais;

- pagrindu priimama emerđžentinė metodologija, papildyta kai kuriais preskriptyvinės metodologijos elementais. (Vasiliauskas, 2000).

Viešojo sektoriaus organizacijos, besivadovaujančios nustatytinės strategijos metodologija, pasinaudoja dideliu patyrimu šioje srityje ir dėl savo perdėtai biurokratizuotų procedūrų sutaupo daug laiko, kurį gaištų kaskart priiminėdami strateginius sprendimus kaip tai numato plėtotinė metodologija. Taip pat viešajame sektoriuje labai svarbus dalykas – atskaitomybė vadovybei bei aukštesnėms institucijoms, o nustatytinė metodologija leidžia lengvai kontroliuoti visus procesus.

Nustatytinio strateginio planavimo privalumai yra kompleksiškas, loginis nuoseklumas, sprendimų lyginamumas, didesnė patirtis, o trūkumai - didesnės paklaidos, situaciniai praradimai, nelankstumas, didesnė neproduktyvių sąnaudų dalis;

Plėtotinio strateginio planavimo privalumai yra lankstumas, adaptiškumas, situacijos valdymas, iniciatyvos laisvė, o trūkumai - organizaciniai sunkumai, aukštos kvalifikacijos poreikis, maža patirtis.

1.1.2. Strateginio planavimo esmė ir koncepcijos

Įmonei siekiant ilgalaikės sėkmės, ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimo, svarbus strateginio planavimo vykdymas, t.y. valdymo sprendimų, orientuotų į ilgalaikę perspektyvą, priėmimas ir įgyvendinimas. Įmonėse vykdomo strateginio planavimo proceso rezultatas – strategijos, nurodančios formalią įmonės kryptį, sukūrimas. Įmonės verslo strategija – aplinkos sąlygojama išankstinė veiksmų programa, leidžianti pasiekti užsibrėžtus tikslus. (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2001)

Organizacijos strategijų kūrimo procesuose konkreti organizacija paprastai veikia dviem būdais:

- visų pirma, ji privalo būti aktyvi įgyvendindama iš anksto sukurtas savo strategijas;
- kita vertus, ji privalo veikti kartu atsižvelgdama ir į naujas (kintančias) aplinkybes, ypač į nenumatytas galimybes ir netikėtas grėsmes.

Strategijos formulavimas apima organizacijos veiklos krypčių ir tikslų bei vadovavimo organizacijai numatymą. Strategijos įgyvendinimas yra visa, kas padaryta organizacijoje – organizacinis darbas, biudžeto sudarymas, motyvavimas, kultūrinis ugdymas, vadovavimas ir kt., - siekiant finansinių ir kitų strateginių rezultatų. (Palubinskas, 1997)

Strateginio planavimo metu organizacijų vadovai tiksliai apibrėžia savo planus raštu, analizuoja įvairių strategijų santykinį pranašumą ir susitinka aptarti veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptį. Strateginio planavimo procesas orientuotas į ateitį. Jam vykstant siekiama prognozuoti ateities

aplinką. Planavimas yra susijęs su viskuo, kas gali paveikti organizaciją, įskaitant šalies ūkį, technologiją, socialinius bei politinius veiksnius. Strateginis planavimas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktų, paslaugų, jų struktūros, organizacijos elgesio permainomis. (Barczyk, 1999)

Planavimas yra viena iš valdymo ciklo funkcijų. Be planavimo paprastai dar išskiriamos trys kitos valdymo ciklo funkcijos: organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų perdavimas, grupių formavimas ir t.t.), įtakos darymas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų išaiškinimas, plano koregavimas ir t.t.). Planavimas yra pirminė valdymo funkcija, sukurianti pagrindą kitoms trimis paminėtoms valdymo ciklo funkcijoms. Kitaip tariant, tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, sudaryti struktūrą, perduoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę. Planavimas yra ypač susijęs su kontrole ir yra neatsiejamas nuo jos. Nors kontrolė labiausiai telkia dėmesį į nukrypimus nuo nustatytų standartų, tačiau turi būti glaudžiai susijusi su planavimu apibrėžtais tikslais. Pagrindinis kontrolės tikslas yra garantuoti planų įgyvendinimą. (Круглов, 1986)

Pasak A. Vasiliausko pagrindiniai planavimo etapai yra šie:

- planavimo proceso inicijavimas (tai gali būti daroma aukštesnio rango vadovams pavedant pavaldiniams parengti planus, kurie detalizuotų aukštesnio lygio planą. Planavimo procesą gali pradėti taip pat funkciniai darbuotojai tiesiogiai be nurodymo iš viršaus, kai diagnozuoja galimybes arba grėsmes, tiesiogiai susijusias su jų funkcijomis);
- planavimo prielaidų apibrėžimas (planavimo prielaidos yra susijusios su ateities situacijos, kurioje bus įgyvendinamas planas, įvertinimu. Šios prielaidos gali būti siejamos tiek su vidine, tiek su išorine firmos aplinka. Kadangi rengiant veiksmų planą, nėra galimybių įvertinti visų vidinių ir išorinių veiksnių, kurie gali daryti įtaką būsimo plano įgyvendinimui, todėl, apibrėžiant planavimo prielaidas, dėmesys paprastai telkiamas į svarbiausius veiksnius, kurie gali nulemti plano sėkmę arba nesėkmę);
- tikslų formulavimas (tikslai konkrečiai apibūdina, kas turi būti pasiekta, ir apibrėžia kryptį tolesniems veiksniams parinkti);
- alternatyvų nustatymas (planuojant būtina taip pat nusistatyti alternatyvius kelius ir būdus, kurie garantuotų, kad apibrėžti tikslai bus įgyvendinti);
- alternatyvų įvertinimas (kiekviena alternatyva yra analizuojama turint tikslą įvertinti silpnybes ir stiprybes, atsižvelgiant į suformuluotus tikslus ir planavimo prielaidas);
- geriausios alternatyvos parinkimas (Šiame žingsnyje nusprendžiama dėl geriausios alternatyvos, garantuojančios apibrėžtų tikslų įgyvendinimą);

- atraminių planų kūrimas (patvirtinus planą, būtina parengti išvestinius arba atraminius planus, kurie detalizuotų ir sukonkretintų bendrąjį planą. Kiekvieno atraminio plano rengimas pradeda naują planavimo ciklą, apimančią visus apibūdintus planavimo proceso žingsnius. Bendrasis ir atraminiai planai yra papildomi biudžeto planai, kurių pagrindu paskirstomi finansiniai ištekliai ir kurie sudaro bazę planams įgyvendinti);

- plano įgyvendinimas (šis etapas realizuojamas per kitas valdymo funkcijas: organizavimą, įtakos darymą ir kontrolę.

Organizacijoms būdinga planų hierarchija, kurioje išsiskiria strateginiai planai (3-7 metų), vidutinės trukmės planai (2-3 metų), einamieji planai (vienų metų) ir operatyviniai planai (ketvirčių, mėnesių ir t.t.). Kiekvienas iš nurodytų planų, išskyrus pirmąjį, yra traktuojamas kaip atraminis planas aukštesnio lygio planams. Jie rengiami ir įgyvendinami pagal anksčiau apibūdintą planavimo žingsnių seką. Kylant hierarchijos pakopomis aukštyn, planavimas darosi vis sudėtingesnis. Kartu planavimą sudėtingiau ir formalizuot. (Palubinskas, 1997)

Strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybės panaudoti ir išvengti grėsmių. Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai. Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema strategijai sutinkamai su firmos misija ir tikslais parengti ir įgyvendinti. Tačiau strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį.

1.1.3. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose

Viešojo sektoriaus organizacijose strateginio valdymo koncepcija pradėta taikyti 8-ojo XX a. dešimtmečio pabaigoje tokiose šalyse, kaip Naujoji Zelandija, Australija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Prancūzija. Tai lėmė viešosios politikos priemonių įvairiose srityse žlugimas, todėl tokios idėjos, kaip klientų aptarnavimo kokybė, kontraktų sudarymas, atlikto darbo įvertinimas, konkurencija, darbo efektyvumas, pradėtos vartoti viešojo administravimo kalboje.

Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas), tiek iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo poreikis pertvarkyti biurokratinės agentūras, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją, o tiksliau – „pasiskolinus“ ir pritaikius valdymo mechanizmus iš privataus sektoriaus organizacijų. (Staponkienė, 2004)

Viešojo sektoriaus strateginio valdymo reikšmė Lietuvoje ypač padidėjo po 1991 m., kai pradėjo kurtis naujos valstybės struktūros.

G.A. Boyne ir R.M. Walker (2010) nuomone, strategija privačiame sektoriuje dažniausiai traktuojama kaip priemonė kovoje su konkurentais. Viešajame sektoriuje strategija yra labiau suprantama kaip samprata, pagal kurią organizacijos tobulina vykdomą veiklą ir teikia geresnes paslaugas. Plačiai diskutuojama apie tai, kad strategijos veiksmų laisvė yra labiau suvaržyta viešajame nei privačiame sektoriuje. Pavyzdžiui, viešojo sektoriaus organizacijos negali lengvai įeiti į naujas rinkas arba pakeisti geografinę padėtį, kadangi tai būtų nepalanku vykdomai veiklai. Taip pat, nors viešojo sektoriaus organizacijos dažnai yra monopolinės ir gali priklausyti vienintelei silpnai rinkai, jų veikimo laisvę riboja politiniai, teisiniai ir kontrolės suvaržymai, t.y. viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra reglamentuota. Autoriai teigia, kad vis dėlto, strategijos pasirinkimo sritis viešajame sektoriuje yra galima, įskaitant produkto ir proceso inovacijas, tokias kaip naujų paslaugų teikimas, naujų vartotojų grupių aprėpimas ir paslaugų „pristatymas“ į namus arba bendradarbiavimas. Tokiu būdu strategijos koncepcija viešajame sektoriuje gali būti pritaikoma taip pat sėkmingai kaip ir privačiame.

Viešasis sektorius, kad ir kaip būtų traktuojamas, bet kuriai visuomenei daro didžiulį poveikį. Pagal tradicinį modelį viešasis sektorius yra visuomenei hierarchinių struktūrų, atliepančių politikų nuostatas, sistema. Viešojo sektoriaus institucijos reikalingos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politikai, jai įgyvendinti ir administruoti. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos. (Staponkienė, 2004)

Pagrindiniai strateginio valdymo skirtumai privačiame ir viešajame sektoriuje pateikiami lentelėje.

1 lentelė

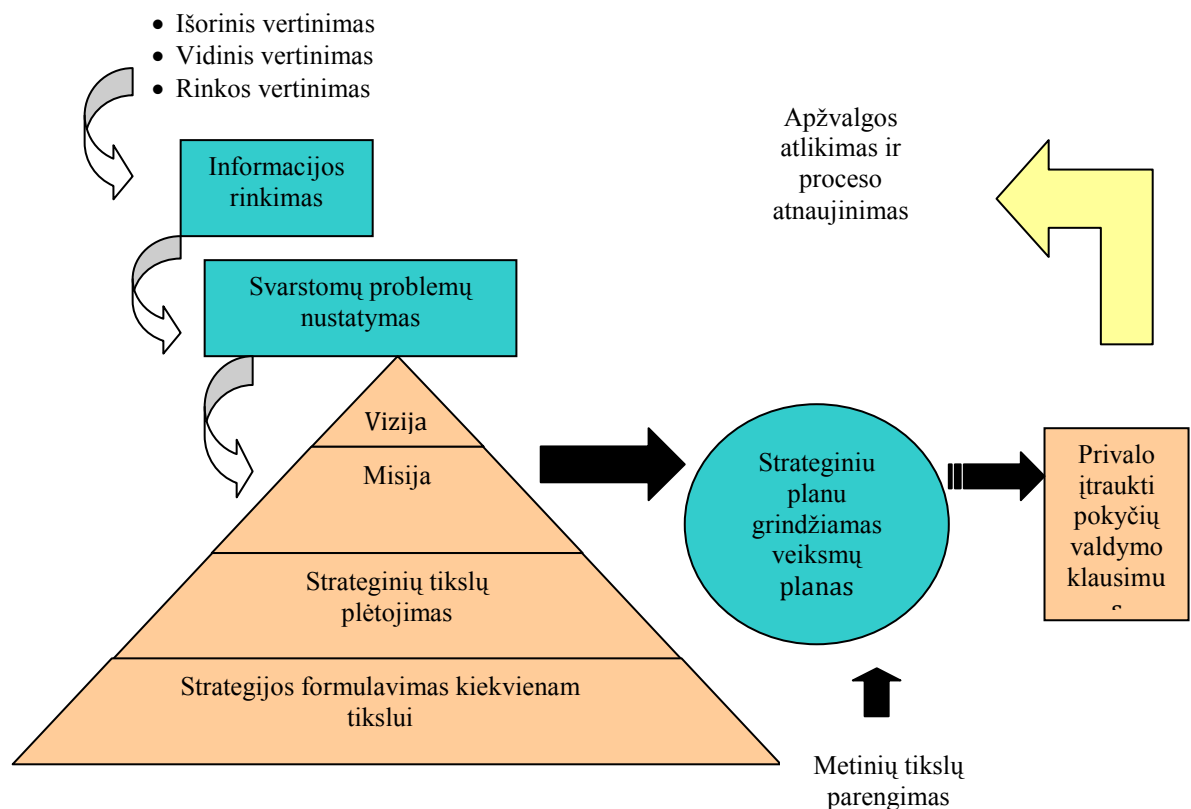
Privataus ir viešojo sektorių strateginio valdymo skirtumai

Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Veiklos nesėkmę jaučia tik vartotojų grupė	Veiklos nesėkmę jaučia didesnė visuomenės dalis
Daugiau laisvumo keičiant struktūrą	Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus
Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą	Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų bei interesų grupių
Kompanijos misiją neretai reikia keisti keičiantis rinkai, paklausai	Daugeliu atvejų institucijos misija yra ilgalaikė
Nebūtina viešinti tikslus ir finansavimo klausimus	Tikslų ir finansavimo viešumo privalomumas
Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aukštesnė darbuotojų atsakomybė	Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė

Didesnis jautrumas rinkos permainoms	Didesnis jautrumas politikos permainoms
Darbuotojų iniciatyva skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės	Nereti atvejai, kai darbuotojų iniciatyva slopinama

Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Socialiniai tyrimai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad viešųjų ir privačių institucijų veiklos aplinkos gerokai skiriasi. Visuomenei be paliovos kontroliuojant, vertinant masinėms informacijos priemonėms, viešųjų institucijų veiksmams nuolat analizuojami, apibendrinami, vertinami. Privačių struktūrų veikla susilaukia kur kas mažesnio visuomenės dėmesio. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymuose, jų veikla kur kas atviresnė visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. (Staponkienė, 2004)



3 pav. Strateginio valdymo modelis viešojo sektoriaus organizacijose

Šaltinis: McInerney, R., Barrows, D. (2002). Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change [žiūrėta 2010 02 28]. Prieiga per internetą: www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf

Kaip pavaizduota 3 paveiksle, pirmasis žingsnis yra *informacijos rinkimas*, kuris identifikuoja pagrindinę rinką, įvertina išorinius bei vidinius įmonės veiksnius, kurie turės įtakos organizacijai. Kai „rinka“ viešojo sektoriaus kontekste siejama su visomis atitinkamai suinteresuotomis šalimis,

organizacijų gebėjimas reaguoti į svarbiausius strateginius klausimus ir uždavinius yra apibūdinami jų vizijoje ir misijoje, kuriose nurodoma, ką arba kam jie tai daro, jų kompetencijos ir kodėl tai daro. *Strateginiai tikslai ir konkrečios strategijos* tam, kad pasiektų šiuos tikslus turi būti suformuluoti *veiksmų plane*, kuriame taip pat aptariami „pokyčių“ valdymo klausimai. Nuo šio „taško“ šio proceso apžvalga ir veikimas turėtų būti tęsiamas (McInerney, Barrows, 2002).

Apibendrinant, strateginis valdymas viešajame sektoriuje svarbus todėl, kad jis keičiasi kiekvienoje viešojoje organizacijoje ir paprastai nėra nereikalingas ar nereikšmingas, kuomet kalbama apie aplinkos poveikį ar organizacinę įvairovę. Iš tikrųjų, strategija formuoja vidinių ir išorinių veiklos suvaržymų poveikį ir teoriškai šis poveikis yra tiesiogiai ir netiesiogiai susijęs su organizacijų veikla⁴.

1.2. INFORMACIJOS VEIKSNIAI ORGANIZACIJOJE

Paskutiniaisiais dešimtmečiais pasauliui darantis vis atviresniam ir komunikablesniam sparčiai didėja informacijos srautai, taip pat ir įmonėse. Pasaulyje prasidėjo informacinės visuomenės, o vėliau žinių visuomenės formavimosi procesas. (Paliulis, Astrauskienė, 2003) Technologiniai pokyčiai sąlygojo pokyčius įvairiose veiklos sferose tiek versle, tiek socialinėje terpėje, tiek valstybės valdyme, švietime ir pan. Pastarąjį dešimtmetį technologijų plėtra sudarė sąlygas plėtoti globalios visuomenės idėją. Kaip pastebi A. Augustinaitis, informacinių technologijų išskirtinė reikšmė visuomenėje pirmiausia pasireiškia tuo, kad jos daro esminę įtaką informacinei visuomenei keičiant industrinę, o įvertinus vertybių pokyčius organizacijoje, kur stebimi kardinalūs pasikeitimai, tampa aišku, kad pokyčiai vyksta visose žmonių veiklos terpėse ir visomis kryptimis. Tai rodo, kad dabartinėje visuomenėje profesionalumas, t. y., kaip formuojamas pats žinojimas, žinojimo struktūros ir žinojimo panaudojimo galimybės, yra pagrindinis šios visuomenės praktinis klausimas.⁵ Oficiali informacinės visuomenės kūrimosi Europoje pradžia – 1993 m., kai Europos Komisijoje buvo perskaitytas pranešimas „Plėtra, konkurencingumas ir užimtumas: iššūkiai ir keliai į XXI amžių“. Informacinės visuomenės sąvoka plačiai vartoti pradėta nuo 1994 m., po M. Bangemano pranešimo Europos Taryboje – „Europa ir globali informacinė visuomenė. Rekomendacijos Europos Tarybai“. Šiuo metu informacinės visuomenės plėtra yra prioritetinga sritis

⁴ Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*. EBSCOHOST [Interaktyvus]. [žiūrėta 2011-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=18&sid=e78cfc0f-9d7d-44b0-ab5a-9d277a3c911c%40sessionmgr15&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=55595223>>

⁵ Augustinaitis A. Informacijos visuomenės profesionalumo kriterijai. Seminaro „Informacijos vadyba Lietuvoje ‘2000“ pranešimas. Prieiga per internetą: arAugust.home.mruni.eu/wp.../inforvi-profesionalumo-kriterijai.doc (žiūrėta: 2011-02-28).

Europos Sąjungoje. Šalys vertinamos ir diferencijuojamos pagal aktyvumą ir gebėjimą tvarkytis informaciniu požiūriu. Europos Sąjungos pozicija ir dėmesys informacinės visuomenės plėtrai inicijuotas 1999 m. pabaigoje ir patvirtintas Europos Tarybos susirinkime Lisabonoje 2000 metų liepos mėnesį „e. Europos veiksmų planas 2002“. Tuomet siekiant didinti ekonominį potencialą ir plėtoti informacinių technologijų naudojimą atsirado elektroninės Europos samprata. E. Europa – tai politinė iniciatyva, turinti užtikrinti, kad Europos Sąjunga pasinaudotų visais informacinės visuomenės pokyčių privalumais. 2002 metų liepos mėnesį parengtas ir paskelbtas papildytas dokumentas – „e. Europos veiksmų planas 2005“. Pagrindiniai šiame dokumente suformuoti tikslai: įtraukti kiekvieną pilietį, šeimą ir mokyklą, kiekvieną įmonę ir administraciją į skaitmeninę erdvę ir sujungti į kompiuterinę sistemą. Sukurti informacinių technologijų srityje pažangią Europą, kurią remtų naujas idėjas plėtojantis verslas. Lietuva, kaip Europos Sąjungos narė, taip pat didelį dėmesį skiria informacinės visuomenės plėtrai: kuriamos bei modernizuojamos Seimo, Vyriausybės bei kitų institucijų informacinės bazės (techninės priemonės bei technologijos), priimtas LR Vyriausybės nutarimas, reglamentuojantis valstybės institucijų interneto svetainių turinį bei funkcionalumus. (Elskytė, 2006)

Informacinis veiksnys yra labai svarbus kokybės vadybos praktikos taikymui organizacijose. Efektyvus gebėjimas plačiąja prasme organizacijose naudotis informacija, kokybiškai valdyti informacinius procesus yra svarbus kokybės vadybos sistemos brandos rodiklis.

Nuolat tobulėjančiai kokybės vadybos sistemai labai reikia kokybiškos informacijos, o tokiai informacijai generuoti reikia tinkamos informacijos vadybos sistemos. Kaip pastebi D. P. Grahn, kokybės vadybos sistemai informacijos kokybė yra reikšminga dėl tokių priežasčių:

- jei duomenys neorganizuojami, nesisteminami ir parodo tik įvykusį faktą, yra sudėtinga tuos duomenis tinkamai įvertinti ir į juos sureaguoti;

- informacija, kuri organizuojama potencialiai naudingais būdais, gali padėti vizualizuoti reikalingų pokyčių, patobulinimų modelius;

- įvairias problemas, susiklosčiusias situacijas galima suprasti tik informacijos analizės dėka. Toks supratimas padeda modeliuoti ateities sprendimus ir galimas jų pasekmes

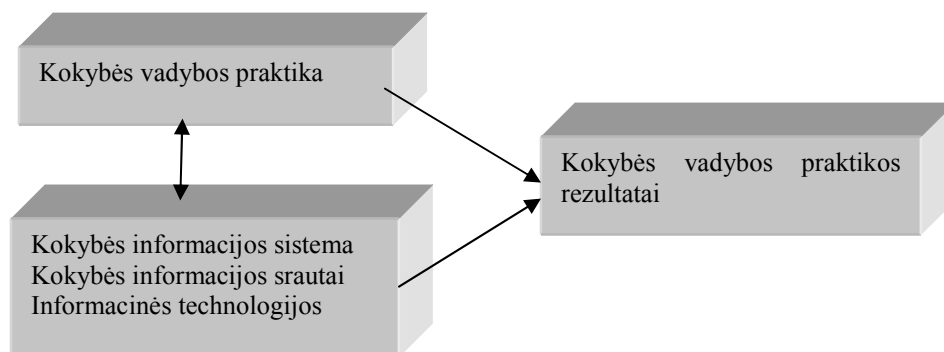
- žinios gali būti įgyjamos tik taikant informacijos analizės, kritinio mąstymo metodus;

- išmintis gali formuotis tik atradus priežasties ir pasekmės ryšius. (Grahn, 1995)

Grahn (1995) manymu, informacijos kokybei užtikrinti reikalinga sukurti lanksčią, lengvai pritaikomą informacinę sistemą, formuojančią potencialą supratimui, žinioms ir išminčiai, siūlančią efektyvius informacijos vadybos metodus ir instrumentus.

C. Forza (1995) pateikė kokybės vadybos praktikos palaikymo modelį, kuriame kokybės vadybos praktika suprantama kaip veikla, kurios dėka formuojama ir palaikoma kokybės vadybos

sistema. Kokybės vadybos praktikos rezultatai suprantami kaip faktai apie bendrosios organizacijos veiklos efektyvumą, vartotojų pasitenkinimą, iš kurių galima spręsti apie kokybės vadybos sistemos brandą ir naudą. Kokybės informacijos sistemos veiksnys sudarytas iš dviejų elementų: kokybės informacijos srautų ir informacinių technologijų, palaikančių kokybės vadybos praktiką ir turinčių įtakos kokybės vadybos praktikos rezultatams.(Forza, 1995)

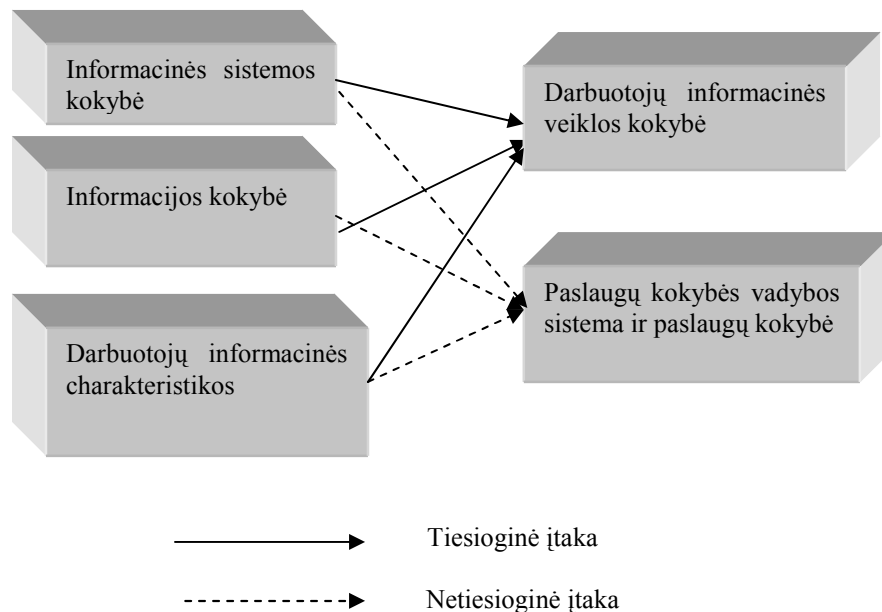


4 pav. Kokybės vadybos praktikos palaikymo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Forza C. (1995) The impact of information systems on quality performance: An empirical study// In International Journal of Operations and Production Management

Forza teigimu (1995), siekiant organizacijoje užtikrinti nuolatinį tobulinimą yra būtina rinkti grįžtamojo ryšio informaciją, kad ji atskleistų nesėkmių priežastis ir būtų inicijuoti tinkami koregavimo veiksmai. Be to, prie šio kokybės informacijos srautų elemento C. Forza priskiria ir informacijos saugojimo, kaupimo, analizės, informacinių poreikių nustatymo ir tinkamo informacijos panaudojimo funkcijas, kelia informacijos kokybės užtikrinimo reikalavimus. Informacinių technologijų dimensija modelyje traktuojama kaip kompiuterizuoti informacinės veiklos sprendimai. Informacinės technologijos yra atskirtos nuo informacijos srautų, nes informacijos srautai gali būti organizuojami ir be informacinių technologijų, o informacinių technologijų egzistavimas nebūtinai užtikrina tinkamą informacinių srautų organizavimą.

P. Bharati ir D. Berg (2010) teigimu, informacija, informacijos sistema ir darbuotojų informacinės charakteristikos, t. y. vertybės informacinės veiklos atžvilgiu, daro įtaką ne universaliai kokybės vadybos sistemai, bet paslaugų kokybės vadybos sistemai, sistemos veiklos kokybei ir rezultatams:



5 pav. Paslaugų kokybės veiksniai informaciniu aspektu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bharati P., Berg D.(2003) Managing information systems for service quality: a study from the other side.// In Information Technology and People no. 2

Informacinės sistemos kokybė šiame modelyje yra suprantama kaip techninės ir programinės įrangos sprendimo kokybė. Kokybinėmis informacinės sistemos charakteristikomis įvardijami tokie aspektai: nesudėtingas, patogus sistemos naudojimas, sistemos patikimumas. Informacijos kokybė yra suprantama kaip informacijos sistemos rezultatas. Pagrindinė informacijos kokybės charakteristika tai vertė, kurią informacija generuoja sprendimų priėmimo proceso metu. Darbuotojų informacinės charakteristikos apibrėžiamos kaip nuostatos ir įsitikinimai, susiformavę informacinės veiklos, darbo su informacine sistema atžvilgiu. Darbuotojų informacinės veiklos kokybė yra apibrėžiama kaip užduočių, susijusių su informacine veikla, įvykdymo efektyvumas, priimtų sprendimų patikimumas, sprendimų priėmimas laiku. Informacinės sistemos kokybė, informacijos kokybė ir darbuotojų informacinės charakteristikos daro netiesioginę įtaką paslaugų kokybės vadybos sistemai ir paslaugų kokybei.

L. Markevičiūtės pastebėjimu, kokybės vadybos sistemai funkcionuoti ir brandai turi įtakos tokie informacinės organizacijos aplinkos formavimo elementai: informacija, informacinė politika, strategija, procesai, sistemos ir informacinė kultūra. (Markevičiūtė,2009)

Informacija organizacijoje yra: 1) valdymo proceso objektas – ji analizuojama, kad būtų įvertinta esama organizacijos būseną ir ją lemiantys veiksniai; 2) tikslas, nes analizė teikia galimybių, inicijuojami pokyčių sprendimai, būsimų veiksmų prielaida; 3) instrumentas, nes ji tampa veiklos realizavimo gaire; 4) išteklius, nes sukaupta informacija tampa vertinga patirties saugykla. Skirtinguose valdymo proceso etapuose informacija atlieka skirtingus vaidmenis ir sudaro organizacijai sąlygas kryptingai siekti tikslų ir įgyvendinti viziją. Tačiau tokias galimybes sukuria

tik kokybiška informacija. Informacijos kokybė yra apibrėžiama kaip tinkamumas naudoti. Informacijos kokybę organizacija gali užtikrinti tik skirdama pakankamai dėmesio informacijos vadybai, o tiksliau – kultūriniais ir politiniams informacijos vadybos aspektams. (Markevičiūtė,2009)

Kultūrinis informacijos vadybos aspektas atsispindi organizacijos informacinėje kultūroje. Informacinė kultūra yra visos organizacinės kultūros dalis, besiformuojanti informacijos ir veiklos, susijusios su ja, atžvilgiu. Kitaip tariant, informacinė kultūra – vertybių ir elgsenos modelis, išreiškiantis organizacijos požiūrį į informaciją. Informacinė kultūra atskleidžia organizacijos narių įsitikinimus apie informacijos vaidmens svarbą, būtinumą tinkamai įgyvendinti informacijos vadybos procesus, investuoti į informacinę infrastruktūrą, standartus, instrumentus, informacinės veiklos tobulinimą. (Pabedinskaitė ,1998)

Nuolatiniai spartūs organizacijos išorės aplinkos pokyčiai ir jų sąlygojamos organizacijos tikslų ir veiklos korekcijos reikalauja nuolatinės, intensyvios ir kokybiškos informacinės elgsenos. Tokios informacinės elgsenos užtikrinimas yra informacijos vadybos uždavinys. Tam, kad normatyvinė informacinė elgsena organizacijoje būtų tinkamai orientuojama, kad būtų efektyviai įgyvendinami informacinės veiklos procesai, informacijos valdymas turi pasižymėti situacijai pritaikyta, aiškia ir kryptinga informacine organizacijos politika ir strategija. Nepakankamas dėmesys informacinei politikai ir strategijai gali pakenkti informacijos kokybei. Neužtikrinus informacijos kokybės, galima pakenkti ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Pagrindinis informacinės politikos tikslas yra pateikti bazinį, informacinėmis vertybėmis grįstą principų rinkinį, kuris kiekvienam organizacijos darbuotojui padėtų įvertinti ir suprasti informacijos reikšmę ir užtikrintų kuo efektyvesnę informacijos panaudojimą. Deklaravusi bazinius principus kiekvienu aspektu ir juos užfiksavusi ilgalaikio galiojimo dokumentuose, organizacija turi siekti, kad šie principai taptų informacijos vadybos pamatu ir jų įsipareigotų laikytis kiekvienas darbuotojas.

Viską apibendrinus galima teigti, kad organizacijos naudojamos informacijos kokybė gali būti užtikrinama tik skiriant pakankamai dėmesio informacijos vadybai, jos politiniams ir kultūriniais aspektams. Šių informacinių komponentų visuma skatina informacinę organizacijos brandą, turinčią nepaprastai reikšmingą įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Informacijos įtaka valdymui – didžiulė. Kaip yra siūloma N. Paliulio ir N. Astrauskienės parengtoje knygoje *Informacinės valdymo sistemos*⁶, nagrinėjant informacijos reikšmę, be kitų sąlygų, būtina atsižvelgti į šias: vadybos procesų informatizacija – glaudi, suderinta valstybinio ir privataus ūkio sektorių tarpusavio ryšių sistema; efektyvus vadovavimas – sugebėjimas

⁶ Paliulis N., Astrauskienė N. Informacinės valdymo sistemos. – V., 2003

formalizuoti, materializuoti informaciją įvairiose proceso stadijose; valdymo informatizacija yra glaudžiai susijusi su žmonių ištekliais, todėl ypatingą reikšmę įgyja darbuotojų parengimas ir perkvalifikavimas. Svarbiausias valdymo informatizacijos elementas yra informacinė kultūra, pasireiškianti nauju požiūriu į organizacinius procesus, valdymo stilių, metodus ir procedūras.

Planuojant, vykdant ir tobulinant organizacijos veiklą, yra priimami sprendimai. Sprendimai, priimami vieno žmogaus, susisieja su kitų žmonių priimtais sprendimais keičiantis informacija. Sprendimų priėmimas visada yra susijęs su tam tikro lygio neapibrėžtumu. Informacija padeda mažinti neapibrėžtumą priimant sprendimus, bet nepanaikina jo. Savo veikloje organizacijos privalo nuolat taikytis prie įvairių apribojimų, kuriuos lemia skirtingas sprendimų priėmimo proceso dalyvių požiūris, išorinės aplinkos neapibrėžtumas ir problemos, kylančios renkant, kaupiant ir apdorojant informaciją. Todėl organizacijos veikimas turi būti taip planuojamas, kad būtų nesunku priimti sprendimus, o kadangi sprendimai priklauso nuo informacijos, kuri savo ruožtu priklauso nuo ryšių, tai organizaciją tikslinga kurti informacijos poreikių ir ryšių tinklų analizės pagrindu. Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, kad informacija, jos šaltiniai patys savaime egzistuoja be jokios realios formos ir struktūros, tačiau kiekvienu konkrečiu atveju mes visada susiduriame ne su pačios informacijos substancine esme, o su jos fizine (ar materialiąja) puse. Informacijos turinio pusę mums atveria fiziniai tarpininkai, kurie L. Markevičiūtės teigimu, dažniausiai yra dokumentai. Paprastai visuomenei reikšminga informacija yra fiksuojama dokumentuose.

Kituose dviejuose šio darbo poskyriuose išsamiau aptariami valdymo sprendimų ir informacijos santykio bei dokumentų valdymo ypatumų įtakos organizacijos veiklos efektyvumui aspektai.

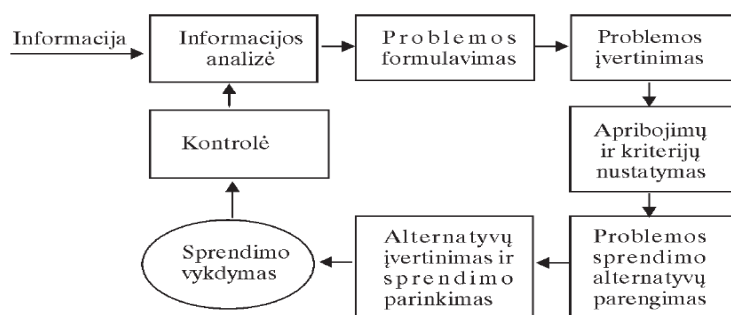
1.2.1. Valdymo sprendimų ir informacijos santykis

Organizacijos valdymas yra valdymo sprendimų priėmimas. Organizacijos vadovas, priimdamas sprendimą, parenka organizacijos veiklos kryptį. Sprendimų priėmimo procese informacija vaidina labai svarbų vaidmenį. Nuo jos tikslumo, pateikimo nustatytu laiku, galiausiai nuo pateikimo formos labai priklauso priimamų sprendimų efektyvumas. (Paliulis, Chlivickas, 2004) Sprendimai gali būti pasikartojantys, rutininiai (programuojami) ir kūrybiški, nepasikartojantys (neprogramuojami). Pasikartojantys sprendimai (standartiniai ar gerai struktūrizuoti) dažniausiai priimami žemiausiais valdymo lygiais ir jų rengimo bei priėmimo procesas yra pakankamai gerai formalizuojamas. Retai pasitaikančios problemos yra sprendžiamos aukščiausiais valdymo lygiais.

Informacinės situacijos, kuriose vadovams tenka priimti sprendimus, paprastai skirstomos į tris grupes: determinuotos informacijos sąlygos, rizikos sąlygos, neapibrėžtumo sąlygos. Determinuota

informacija reiškia prielaidą, jog visa sprendimams priimti reikalinga informacija yra tiksliai žinoma. Sprendimų priėmimas rizikos sąlygomis reiškia prielaidą, kad yra žinomos galimos kintamųjų reikšmės ir tų reikšmių tikimybės. Ši prielaida reiškia, jog sprendimo priėmimas vyksta tokiomis sąlygomis, kai anksčiau vyko kažkas panašaus ir yra tam tikri kintamųjų reikšmių tikėtumo įvertinimai. Trečia klasė (neapibrėžtumo sąlygos) reiškia, jog nėra žinomi netgi reikšmių tikėtumo įvertinimai, egzistuoja principinis informacijos neapibrėžtumas. Šiuo atveju priimantis sprendimą asmuo (arba asmenys) paprastai daro tam tikras prielaidas apie įvykių vyksmą ateityje ir vertina savo sprendimų pasekmes visais tų prielaidų atvejais. (Pabedinskaitė, 1998)

Priimamų sprendimų efektyvumo padidinimui organizacijose naudojamosi formalizuotu sprendimų rengimo ir priėmimo algoritmu:



6 pav. Sprendimų priėmimo algoritmas

Šaltinis: Paliulis N., Astrauskienė N. Informacinės valdymo sistemos. – V., 2003.

Algoritmas sujungia sprendimų rengimo ir priėmimo fazę, pranešimo apie priimtą sprendimą fazę, sprendimo realizacijos fazę, grįžtamąjį ryšį ir sprendimo realizavimo rezultatų vertinimo fazę. Problemų sprendimas, kaip ir valdymas, yra procesas, nes kalbama apie nebaigtinius susijusius veiksmus. Vadovas privalo rūpintis ne tiek sprendimu kaip tokiu, kiek viskuo, kas susiję su juo. (Paliulis, Astrauskienė, 2003)

Priimtų sprendinių reali vertė ir efektyvumas tampa akivaizdūs tik juos įgyvendinus. Šiame kontekste taip pat labai svarbus ir grįžtamasis ryšys: kontrolės sistema yra būtina lyginant faktinius rezultatus su tais, kurie buvo laukiami priimant sprendimą, šioje fazėje vyksta sprendimų pasekmių vertinimas ir faktiškų rezultatų palyginimas su planuotais. Grįžtamasis ryšys leidžia vadovui koreguoti priimtus sprendimus. Kontrolės funkcija ir grįžtamasis ryšys padeda vadovui įvertinti priimtų sprendimų efektyvumą.

1.2.2. Dokumentų valdymo ypatumų įtaka organizacijos veiklos efektyvumui

Kaip jau buvo minėta anksčiau šiame darbe, kiekvienos organizacijos veikla neatsiejama nuo informacijos poreikio, jos rinkimo, kaupimo ir kitų informacijos valdymo procesų. Įstaigos dokumentai, kaip fiksuota kurioje nors laikmenoje informacija, yra integrali informacijos valdymo proceso dalis. Taigi įstaigos dokumentų valdymas išskiriamas kaip atskira jos veiklos sritis, o dokumentų valdymo uždavinys – užtikrinti, kad užfiksuota informacija būtų valdoma ekonomiškai ir efektyviai. (Lukšaitė, 2004)

Įstaigose rengiami ir kaupiami įvairūs dokumentai (oficialūs, moksliniai, operatyviosios veiklos fiksavimo ir apibendrinimo, susirašinėjimo ir pan.), kuriuose atsispindi įstaigos patirtis, susistemintos žinios, todėl jie turi būti tinkamai struktūrizuoti ir išsaugoti. Kiekviena įstaiga privalo turėti savo dokumentų valdymo sistemą.

Šiuolaikinį įstaigos dokumentų valdymą apima įvairios informacinės technologijos, lengvinančios darbą su įstaigos dokumentacija. Greta įvairių informacinių sistemų, skirtų tiesioginiams įmonės veiklos srities uždaviniams spręsti, tokių kaip įvairios duomenų bazės, apskaitos sistemos, produktų užsakymo sistemos ir kt. egzistuoja dokumentų valdymo sistemos, kurios nėra tiesiogiai orientuotos į organizacijos problemų sprendimą, bet yra skirtos vidinių organizacijos procesų valdymui ir pagerinimui. Dokumentų valdymo sistemos išsivystė iš duomenų bazių sistemų, kuriose prieigą prie dokumentų (sukurti, ištrinti, pervadinti dokumentą, redaguoti, skaityti) turi tik autorizuoti vartotojai. Apie kiekvieną dokumentą duomenų bazėje daromi įrašai kaupiami dokumentų registre, atspindinčiame jo naudojimo logiką. (Glazunova, 2005)

Dokumentų valdymo sąvoka yra taikoma nusakyti kelioms skirtingo funkcionalumo sistemų grupėms:

- įstaigos dokumentų valdymo sistemos, skirtos valdymui dokumentų, kurie yra saugomi popierinėje formoje (ar kitokių neskaitmeninių laikmenų pavidalu);
- kompiuterizuotos dokumentų valdymo sistemos, skirtos informacinių technologijų pagrindu veikiančiose įstaigose, dokumentų, tarp jų ir elektroninių, valdymo funkcijoms atlikti;
- elektroninių dokumentų valdymo sistemos, skirtos dokumentų, saugomų elektroniniame pavidale, valdymui.

Dokumentai įstaigoje turi būti tvarkomi ir archyvuojami vadovaujantis Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklėse nustatytais reikalavimais bei rekomendacijomis. Dokumentų valdymo kontrolę ir priežiūrą vykdo valstybinės archyvų sistemos įstaigos. Valstybės ir savivaldybių įstaigos kontroliuoja savo pavaldžių ar jų reguliavimo sričiai priklausančių įstaigų dokumentų valdymo būklę, jei jos nėra įrašytos į valstybinių archyvų komplektavimo šaltinių sąrašą.

Efektyvus dokumentų valdymas įstaigoje pasireiškia tokiu būdu:
dokumentai parengiami laiku ir kokybiškai;
užtikrinamas greitas priėjimas prie visų turimų dokumentų;
dokumentai išsaugomi reikiama laiką, kad būtų užtikrinti įstaigos veiklos įrodymai ir su įstaigos veikla susijusių fizinių ir juridinių asmenų teisės. (Glazunova, 2005)

Kitaip tariant, efektyvus dokumentų valdymas užtikrina skaidrią, efektyvią veiklą, administravimo ir atsiskaitymo gebėjimus.

Už įstaigos dokumentų valdymo organizavimą ir kontrolę yra atsakingas įstaigos vadovas ar kitas teisės aktų suteiktus įgaliojimus turintis asmuo. Vadovas turi atsižvelgti į nustatytas įstaigai funkcijas, teisės norminių aktų ir dokumentų rengimo ir apskaitos taisyklių reikalavimus. Įstaigos vadovui dokumentų valdyme suteikiama tokių teisių :

- nustatyti įstaigos dokumentų rengimo, tvarkymo, apskaitos, saugojimo, naudojimo, kontrolės procedūras ir už jas atsakingų struktūrinių padalinių, darbuotojų įgaliojimus ir atsakomybę;
- spręsti, kokios dokumentų apskaitos sistemų funkcionavimo technologijos turi būti naudojamos, paskiria atsakingus darbuotojus;
- tvirtinti dokumentų perėmimo aktus, sudarytus keičiantis atsakingiems darbuotojams, perduodant dokumentus į įstaigos archyvą, išduodant dokumentus laikinai naudoti už įstaigos ribų;
- tvirtinti dokumentų ir bylų apskaitos dokumentus, suderintus su įstaigos dokumentus komplektuojančiu valstybiniu archyvu; jei įstaigos dokumentų nekomplektuoja valstybinis archyvas – su įstaiga, kuriai ji yra pavaldi ar kurios reguliavimo sričiai priklauso.

Aukščiau išvardintos vadovo teisės dokumentų valdymo srityje suponuoja jo pareigą užtikrinti sklandžią dokumentų valdymo procesų eigą. Nors čia atkreiptinas dėmesys, kad pats įstaigos vadovas beveik nedalyvauja dokumentų rengimo procesuose, o tam būna paskiriami įstaigos struktūriniai padaliniai arba atsakingi darbuotojai, kurie privalo atlikti jiems pavestas funkcijas.

Kaip pastebi J. Kačinskaitė, pastaruoju metu pasikeitė pats požiūris į dokumentų valdymą. Dokumentų valdyme kalbama jau ne apie dokumentų, bet apie informacijos valdymą. Tai labai svarbus akcentas, nes dokumento vertė yra jame esančioje informacijoje. Dėka dokumentų valdymo sistemos, informacija yra valdoma ir tvarkoma taip, kad padėtų žmonėms vykdyti jų veiklą, padėtų sėkmingiau vykti procesams ir sąveikoms, o ne tik būtų duomenų pertvarkymas.

Su dokumentų valdymo uždaviniais glaudžiai yra susijusi duomenų valdymo problematika. Duomenų valdymo pagrindinis principas yra tai, kad jie vertinami kaip esminis organizacijos turtas ir dėl šios priežasties turi būti atsakingai valdomas. Duomenų išteklių strategija nustato pagrindinę organizacijos poziciją duomenų valdymo srityje ir formuoja tam tikrus valdymo principus dėl

sprendimų, susijusių su duomenų šaltiniais ir duomenų valdymu. Duomenų valdymo strategijos tinkamam (sėkmingam) įgyvendinimui formuojamas išplėtotas duomenų išteklių planas. Duomenų išteklių planas nustato svarbiausius organizacijai duomenis ir bendrais bruožais apibūdina projektus, būtinus plėtojant šių duomenų panaudojimą, ir duomenų šaltinius. Vadovai, kaip duomenų vartotojai, turi būti įtraukti į sprendimų, susijusių su duomenimis ir informacija, priėmimo procesą, kadangi jie naudojami šiais ištekliais priimdami valdymo sprendimus.

L. Markevičiūtė (2007) atkreipia dėmesį, kad dokumentai padeda įvertinti organizacijos veiklos efektyvumą – kokybės lygį. Efektyvumo ir rezultatyvumo kriterijai yra reikšminga valdymo paramos priemonė. Proceso pabaigoje gaunama ir dokumentuose fiksuojama informacija apie rezultatus yra lygintina su apibrėžtais rezultatyvumo, poreikių atitikimo kriterijais. Santykis leidžia įvertinti kokybės lygio pokyčius ir priimti reikiamus strateginius proceso valdymo sprendimus. Taigi dokumentai neleidžia organizacijos procesams vykti mažiau efektyviai nei praeityje. Proceso elementų ir vyksmo sistemingas fiksavimas padeda identifikuoti geriausios praktikos sąlygas ir užtikrinti stabilų proceso ir produkto kokybės lygmenį. (Markevičiūtė, 2007)

Vadovaujantis procesiniu požiūriu visos organizacijos funkcijos vertintinos pagal tarpusavio sąsają. Procesų visuma apibrėžiama kaip veiklų srautas, egzistuojantis kiekvienoje organizacijoje. Srautas nukreipiamas nuo vieno vykdytojo prie kito ir dėl to sukuriama produktas, turintis tam tikrą vertę. Taigi procesiniu požiūriu organizacija yra vertinama kaip procesų rinkinys, o organizacijos valdymas įgyvendinamas per procesų valdymą. Valdydama procesus ir nuolat juos tobulindama (optimizuojant kiekvieno tikslo siekimą), organizacija siekia veiklos visumos efektyvumo.

Procesinio požiūriu įgyvendinimas pagrįstas penkių etapų integravimo metodu: procesų ir jų sąsajos identifikavimu, detaliu procesų dokumentavimu, procesų vertinimu, valdymu ir tobulinimu. Pirmiausia identifikuojami visi organizacijoje vykdomi procesai, kuriantys tam tikrą produktą ar produkto dalį, kartu identifikuojama ir jų sąsaja. Paskui kiekvienas procesas privalo būti dokumentuotas. Dokumentuojant apibrėžiama konkretaus proceso taikymo sritis; nurodomas už proceso veiklos kokybę atsakingas asmuo, apibrėžiamos jo atsakomybės ribos, paprastai sutampančios su proceso taikymo sritimi; įvardijamas siekiamas rezultatas; apibrėžiami proceso rezultato reikalavimai; identifikuojami proceso gaviniai; identifikuojami proceso vyksmui reikalingi išteklių ir jų tiekėjai; apibrėžiama dalyvių atsakomybė ir ji pavaizduojama proceso srauto schema; apibrėžiami proceso rezultatyvumo vertinimo kriterijai ir metodai, nurodomi proceso rezultatų vartotojai. Aptartu nuoseklumu turi būti aprašomas kiekvienas pridedamąją vertę kuriantis organizacijos procesas. Taip sukuriama dokumentai, kuriuose atsispindi organizacijos veiklos situacijos esamoji būseną. Aprašiusi visus procesus organizacija privalo atlikti jų vertinimą.

Modeliuojant ir aprašant procesus paprastai identifikuojami sistemos trūkumai – probleminės sritys: procesų fragmentiškumas, funkcijų dubliavimas. Paskui vykdoma procesų pertvarka ir šios pertvarkos esmė perteikiama dokumentacijoje, koreguojant keičiamų procesų aprašą, dažnai vadinamą vidiniu organizacijos standartu. Tokiu būdu organizacija fiksuoja patobulintą veiklos modelį. Pripažįstama, kad tik tinkamai dokumentuotas procesas gali būti valdomas. Ir tai yra pagrindinis kokybės vadybos sistemos tikslas – pasirūpinti, kad visi procesai būtų valdomi, nes tik valdomas procesas gali būti tobulinamas. Valdymas turi užtikrinti kiekvieno proceso įgyvendinimą pagal geriausią praktiką – standartizuotus aprašus. Penktasis etapas yra veiklos tobulinimas. Ir tai ne vienkartinė, o tęstinė veikla. Organizacijos procesai turi būti vertinami nuolat, o procesų aprašas, kaip organizacijos vidinis standartas, lygia greta koreguojamas pagal įdiegiamus patobulinius. (Markevičiūtė, 2007)

Procesinio požiūrio diegimo analizė atskleidžia, kad dokumentuose atspindima tiek visa organizacijos sistema, tiek kiekvienas sistemos elementas. Dėl to galima gerai pažinti ir įvertinti organizacijos veiklą, jos ypatumus. Skaidrus visuminis organizacijos procesų vaizdas padeda vadovams priimti strateginius organizacijos valdymo sprendimus, keisti jos struktūros elementus, o darbuotojams – perprasti bendruosius organizacijos tikslus ir kokybiškai vykdyti kasdienes funkcijas.

1.3. VIENO LANGELIO KONCEPCIJA

Lietuvos ir Europos Sąjungos valstybių patirtis rodo, kad pasiekti aukštesnį asmenų aptarnavimo lygį institucijose padeda vieno langelio principo įgyvendinimas. (Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų...praktinis vadovas, 2010)

Viešojo administravimo įstatyme įvirtintas „vieno langelio“ principas reiškia, kad asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje. Prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimantis viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį.

„Vienas langelis“ palengvina ir taip užsiėmusių žmonių administracinę naštą tvarkant reikalus įvairiose institucijose. Terminas „vienas langelis“ apibūdina veiklos subjektą, kuris suteikia asmeniui paslaugą vienoje darbo vietoje, kai šiaip paslauga būtų suteikiama per kelias darbo vietas, einant į kelias organizacijas. „Vieno langelio“ principas pakankamai naujas reiškinys Lietuvoje.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime⁷ nustatyta, kad „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinys atlieka šias funkcijas:

- Priima asmenų prašymus, nustato, kokia jų esmė, kokios informacijos reikia sprendimams priimti, kokią informaciją ir dokumentus pagal galiojančius teisės aktus privalo pateikti asmuo, kuris kreipiasi, numato, kokią informaciją institucija gali gauti iš savo administracijos padalinių, pavaldžių ir kitų institucijų, ir paprašo asmenį, kuris kreipiasi, pateikti informaciją ir dokumentus, kurių institucija pati negali gauti arba kuriuos pagal galiojančius teisės aktus privalo pateikti šis asmuo, bet jų nepateikia;
- Užregistruoja gautus prašymus ir perduoda juos institucijos vadovui ar jo įgaliotam asmeniui;
- Perduoda prašymus juos nagrinėti paskirtiems valstybės tarnautojams; asmens pageidavimu informuoja jį apie prašymą nagrinėjantį valstybės tarnautoją; jeigu prašymo nagrinėjimas nepriskirtinas institucijos kompetencijai, persiunčia jį kitai institucijai, pasilikęs prašymo kopiją;
- Įteikia ar išsiunčia asmenims atsakymus;
- Asmens pageidavimu jį informuoja apie prašymo nagrinėjimo eigą;
- Konsultuoja, informuoja asmenį pagal institucijos vadovo nustatytą kompetenciją;
- Rengia pasiūlymus, kaip geriau nagrinėti sudėtingus, dažnai gaunamus prašymus;
- Kartą per metus atlieka asmenų aptarnavimo ir prašymų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą kokybės analizę ir apie tai informuoja institucijos vadovą;
- Atlieka kitas teisės aktų priskirtas funkcijas ir institucijos vadovo pavedimus.⁸

Institucijų darbuotojai, aptarnaudami asmenis ir nagrinėdami jų prašymus ir skundus turi vadovautis reikalavimais, kurie yra įtvirtinti kaip įstatymo viršenybės, objektyvumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo, efektyvumo ir „vieno langelio“ principai. Palaikydami kontaktus su asmenimis ir teikdami jiems teisės aktų numatytas paslaugas, darbuotojai privalo vadovautis pagarbos žmogaus teisėms, teisingumo, sąžiningumo ir protingumo, o teikdami informaciją- informacijos išsamumo, tikslumo, teisėtumo ir objektyvumo principais.⁹ Tačiau įgyvendinant „vieno langelio“ principą susiduriama ir su problemomis. Reikalingos informacijos gavimą komplikuoja tai, kad ne visa sprendimui priimti reikalinga

⁷ LR Vyriausybės nutarimas 2007 m. rugpjūčio 22 d. Nr.875. Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklės. [Žiūrėta 2011-02-10]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/apie_ministerija/docs/2007-08-22-875.pdf

⁸Ten pat.

⁹ Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose.(praktinis vadovas)(2010). [Žiūrėta 2010-03-05]. Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Rysiu_su_visuomene_sk/visokie/aptarnavimo-vadovas.pdf

informacija yra valstybės registruose ir yra prieinama prašymą ar skundą nagrinėjančiam darbuotojui, nesikreipiant į prašymą ar skundą padavusį asmenį. Pvz. skolos raštą ar moralinį asmens išsipareigojimą gali turėti tik pats asmuo ir ši informacija institucijai būtų neprieinama.

Dar viena problema, kuri trukdo pilnai įgyvendinti „vieno langelio“ principą yra paties principo samprata. Sampratos pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė

„Vieno langelio“ principo samprata viešojo administravimo institucijose ir įstaigose

SAMPRATOS LYGIAI	INTERPRETAVIMAS
ELEMENTARUSIS	Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas išduodamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalingą informaciją (dokumentus) pateikia pats prašymą ar skundą padavęs asmuo pagal prašymą ar skundą nagrinėjančio institucijos darbuotojo reikalavimą.
RIBOTAS	Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalinga informacija (dokumentus), nedalyvaujant asmeniui, gaunama tik iš prašymą nagrinėjančios institucijos administracijos padalinių. Iš kitų institucijų ar įstaigų reikalingą informaciją (dokumentus) pateikia pats prašymą ar skundą padavęs asmuo pagal prašymą ar skundą nagrinėjančio darbuotojo reikalavimą. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas siejamas su specializuoto „vieno langelio“ padalinio (priimamojo“) įsteigimu.
TEISINGAS	Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalinga informacija (dokumentus), nedalyvaujant asmeniui, gaunama tik iš prašymą nagrinėjančios institucijos administracijos padalinių ir iš kitų institucijų. Asmuo pateikia tik tą informaciją, kurios nėra valstybės informacinėse sistemose.

Šaltinis: Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. (praktinis vadovas) (2010). [Žiūrėta 2010-03-05]. Prieiga per internetą:
http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Rysiu_su_visuomene_sk/visokie/aptarnavimo-vadovas.pdf

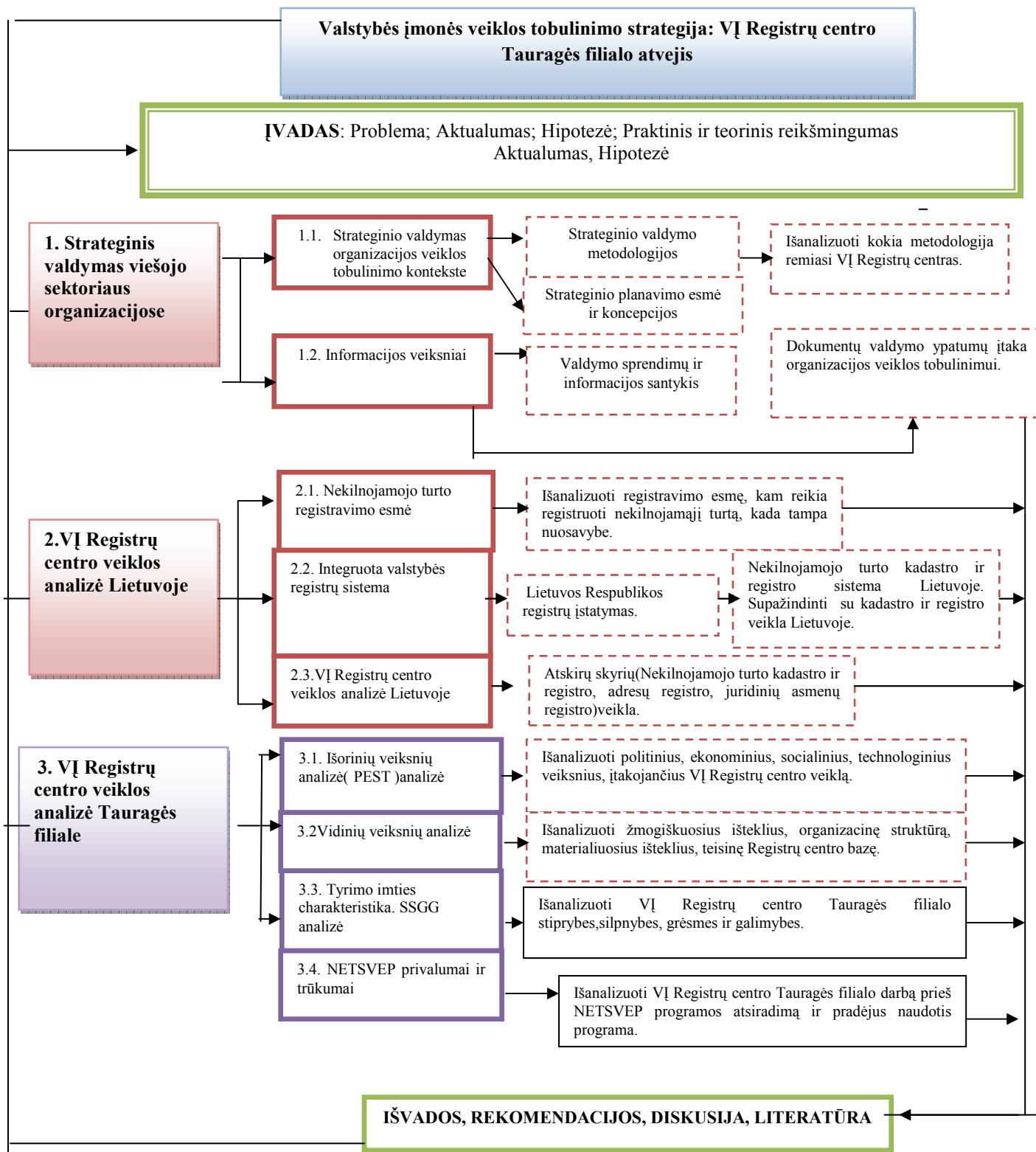
Galima teigti, kad „vieno langelio“ įgyvendintas principas sumažintų žmonių našta tvarkant reikalus valstybinėse institucijose.

2. VĮ REGISTRŲ CENTRO VEIKLOS LIETUVOJE IR TAURAGĖS FILIALE ANALIZĖ

2.1 TYRIMO METODIKA

2.1.1 Tyrimo operacionalizacija

7 paveiksle pavaizduota magistro darbo struktūra.



Magistro darbas sudarytas iš trijų dalių. Magistro darbo struktūrą sudaro pirmasis- teorinis blokas, kuris sudarytas iš trijų poskyrių. Juose nagrinėjama strateginio valdymo samprata, strateginio valdymo metodologijos, strateginis valdymas viešojo sektoriaus organizacijose. Antrame poskyryje nagrinėjama informacijos ir dokumentų svarba. Teoriniame bloke aptariama vieno langelio koncepcija. Antroje darbo dalyje analizuojama VĮ Registrų centro veikla. Analizuojamas atskirų skyrių darbas, pateikiama atliktų darbų statistika. Trečias magistro darbo skyrius nagrinėja VĮ Registrų centro veiklą Tauragės filiale. Atlikta išorinių ir vidinių veiksmų analizė. Išanalizuotos VĮ Registrų centro Tauragės filialo stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės. Aptarta sandorio procedūra iki NETSVEP programos įgyvendinimo ir po jos, pateikta galima sandorio procedūra. Atlikus magistro darbo tyrimą pateikta išvados, rekomendacijos.

2.1.2 Tyrimų metodologija

Darbe atlikta mokslinės literatūros analizė bei išanalizuota Lietuvos dokumentacija apie Registrų centro veiklą. Lietuvoje viešojo sektoriaus valstybės įmonių strateginio valdymo, tobulinimo ir modernizavimo problemų tyrimams skirta ne maža dalis mokslinių darbų, kaip A.Raipos (2009), A.Vasiliausko (2002), M.Arimavičiūtės (2008), T.Tamošiūno (2008), K.Ž. Svetiko (2006) ir kt. Strateginio valdymo problema yra nemažai tyrinėta žymių užsienio autorių: Mintzberg, Water (1985), Warren (2008), Popov (1999), Rolinek, Rehor, (2008) ir t.t.

Tyrimu siekiama atskleisti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginius prioritetus. Tam buvo taikytas teorinis tyrimo metodas – mokslinės literatūros bei dokumentų analizė.

Strateginio valdymo vertinimas, kuriame išskiriami įmonės aplinkos (išoriniai ir vidiniai veiksniai) bei SSGG analizės vertinimo kriterijai. Atliekant įmonės aplinkos (išorinių veiksmų) analizę siekiama išanalizuoti veiksmus (politinius, ekonominius, socialinius, technologinius), kurie turi įtakos VĮ Registrų centrui Tauragės filialui.

Vertinant įmonės vidinės aplinkos veiksmus atsižvelgiama į teisinę bazę, kadangi nekilnojamojo turto administravimą ir registravimą reglamentuoja daug Lietuvos Respublikos įstatymų, poįstatyminių teisės aktų ir kt., todėl siekiama išanalizuoti kokie teisės aktai prieštarauja vienas kitam ir ką dar reikėtų keisti ar tobulinti nekilnojamojo turto registravimo sistemoje.

Dar vienas svarbus aspektas –VĮ Registrų centre Tauragės filiale yra žmogiškieji ištekliai, todėl siekiama išanalizuoti, darbuotojų profesinę padėtį ką dar reikėtų tobulinti, norint pagerinti įmonės veiklą.

Siekiant įvertinti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginius prioritetus būtina aptarti išorinius ir vidinius veiksnius atliekant SSGG analizę, kuria nustatoma VĮ Registrų centro stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės.

Ekspertų apklausa atlikta su įmonės specialistais, suinteresuotais įmonės veiklos gerinimu ir notare. 8 ekspertai, iš kurių 1 užima eksperto, 2 vyriausiojo specialisto, 3 vedėjo pareigas, filialo direktorius, ir viena Tauragės miesto notarė buvo apklausti interviu metodu.

2.1.3. Tyrimo etika

Buvo susitarta su VĮ Registrų centro Tauragės filialo direktoriumi, kad tyrimo metu nebus pakenkta įmonės visuomeniniam ir personalo profesiniam įvaizdžiui, nes niekas negalės nustatyti atsakiusiojo tapatybės, o respondentų atsakymai nebus skelbiami pavieniui (skelbiami bus tik apibendrinti duomenys). Taip pat buvo laiduota galimybė susipažinti su tyrimo ataskaita. Gavus oficialų sutikimą, buvo susitarta su įmonės darbuotojais, kuriems taip pat buvo paaiškintos jau minėtos tyrimo organizavimo esminės prielaidos. Darbuotojams buvo paaiškinta, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir paliekama laisvo apsisprendimo galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime.

Norint nustatyti VĮ Registrų centro Tauragės filialo strateginius veiklos tobulinimo prioritetus buvo atlikti tokie tyrimai:

Mokslinės literatūros analizė. Analizuojant mokslinę literatūrą pasirinktu tyrimo aspektu, buvo nagrinėjama: strateginio valdymo samprata ir esmė, strateginio valdymo turinys, institucijos išorinių bei vidinių veiksnių analizė, institucijos strategijos formavimas: vizija, misija, tikslai, uždaviniai, informacijos bei dokumentų valdymo santykis.

Dokumentų analizė. Buvo analizuojami Lietuvos Respublikos teisės aktai, oficialūs valstybės institucijų dokumentai, kurie reglamentuoja nekilnojamojo turto veiklą.

Ekspertų apklausa, kurios tikslas buvo išsiaiškinti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos problemas bei ateities vizijas. Buvo atliktas interviu su įmonės darbuotojais ir notare, kurie pagal savo pareigas tiesiogiai atsakingi už nekilnojamojo turto registravimą. Apklausoje dalyvavo 8 ekspertai:

1. Kadastro skyriaus vedėja (toliau vadinama ekspertu E1). Šio eksperto darbo stažas įmonėje siekia net 32 metus. (prieš tai dirbo projektavimo ir paslaugų biure, inventorizacijos biure, o po 1997 m. reorganizacijos VĮ Registrų centre)

2. Registro skyriaus vedėja (toliau vadinama ekspertu E2). Jos darbo stažas įmonėje siekia 30 metų ir ji dirba nuo pat biuro atsiradimo, kada dar paslaugų ir projektavimo biuras priklausė Klaipėdai.

3. Informacinės tarnybos skyriaus vedėjas (toliau vadinama ekspertu E3)

4. Vyresnysis registratorius (toliau vadinama ekspertu E4). Šis ekspertas įmonėje dirba nuo įmonės reorganizavimo į VĮ Registrų centrą, prieš sujungimą dirbo žemės teisinėje registracijos tarnyboje.

5. Registratorius ekspertas- teisininkas (toliau vadinama ekspertu E5).

6. Įmonės direktorius (toliau vadinama ekspertu E6).

7. Juridinių asmenų skyriaus specialistė (toliau vadinama ekspertu E7).

8. Notarė, kuri turi 7 metų darbo stažą. (toliau vadinama ekspertu E8).

Apklausa vyko nuo 2010 m. sausio iki 2011 m. gegužės mėnesio. Surinkti duomenys apdoroti ir išanalizuoti, apibendrinti rezultatai, pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

2.1.4. Tyrimo geografija

Atliktas interviu tyrimas su VĮ Registrų centro Tauragės filialo darbuotojais, kurie pagal savo pareigas tiesiogiai atsakingi už nekilnojamojo turto registravimą bei notare. Ekspertų apklausoje dalyvavo 8 atstovai. Visi ekspertai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Respondentų sociodemografinė charakteristika liudija, kad VĮ Registrų centre Tauragės filiale dirba pakankamą patirtį turintys specialistai. Pagal pateiktus duomenis galima teigti, kad didžioji dalis respondentų profesinį pasirengimą įgijo seniai, nes vieno eksperto darbo patirtis siekia net 32 metus, kito – 30 metų, o dar dviejų – 20 metų. Tik nedidelė dalis respondentų (2 respondentai) VĮ Registrų centre dirba 8 metus.

2.1.5. Pagrindiniai tyrimų dokumentai

Darbe buvo naudojami šie pagrindiniai dokumentai:

LR STATYBOS ĮSTATYMAS, 1996 m. kovo 19 d., nauja redakcija 2010 m. spalio 1 d. Nr. I-1240 Vilnius.

LR VALSTYBĖS REGISTRŲ ĮSTATYMAS, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1490, Vilnius

LR NEKILNOJAMOJO TURTO REGISTRO ĮSTATYMAS, 1996 m. rugsėjo 24 d. Nr. I-1539, Vilnius.

LR NEKILNOJAMOJO TURTO KADASTRO ĮSTATYMAS, 2000 m. birželio 27 d. Nr. VIII-1764, Vilnius.

LR VYRIAUSYBĖS NUTARIMAS „DĖL LR NEKILNOJAMOJO TURTO KADASTRO NUOSTATŲ PATVIRTINIMO“, 2002 m. balandžio 15 d. Nr. 534, Vilnius.

LR VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ĮSTATYMAS, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, Vilnius.

LR VYRIAUSYBĖS NUTARIMAS“ Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklės 2007 m. rugpjūčio 22 d. Nr.875, Vilnius.

2.2 VĮ REGISTRŲ CENTRO VEIKLOS ANALIZĖ LIETUVOJE

Iki Lietuvos Respublikos Seimui priimant Nekilnojamojo turto kadastro ir registro įstatymus bei Vyriausybei įsteigiant Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonę, Lietuvoje veikė dvi skirtingos nekilnojamojo turto administravimo sistemos.¹⁰ Viena iš jų- Žemės teisinės registracijos sistema, kita- pastatų inventorizavimo ir teisinio registravimo sistema. Pastarajai vadovavo Statybos ir urbanistikos ministerija, o Žemės teisei registracijos sistemai- Valstybinė žemėtvarkos ir geodezijos tarnyba prie žemės ir miškų ūkio ministerijos bei apskričių viršininkų administraciniai padaliniai. Tokia sistema ypač buvo nepatogi nekilnojamojo turto savininkams- tvarkant žemės reikalus, nebūdavo nagrinėjami pastatų klausimai ir atvirkščiai. Duomenų bazėse neužtikrintas ryšys tarp pastatų ir žemės kadastro bei nuosavybės į juos. Susidarydavo net tokia situacija, kai namas priklauso kitam nei žemės sklypas savininkui, o santykiai tarp jų lieka neapibrėžti. Tačiau padedant užsienio ekspertams iš Švedijos, Anglijos, Nyderlandų ir kitų šalių, buvo padėtas pagrindas naujoms žemės kadastro ir registro kūrimo idėjoms įgyvendinti.(LMA, Profesijos istorija 1990-2010)

1999 m. Vyriausybės nutarimu dėl žemės ir kito Nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonės įsteigimo, buvo šios sistemos sujungtos į vieną- naują nekilnojamojo turto administravimo sistemą.

Registru centras, buvusi Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonė. Įsteigta 1997m. liepos 8 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 742. Įmonės statusas- iš valstybės turto įsteigtas ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Įmonė nuosavybės teise priklauso valstybei, jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Registru centro valdymo organai yra savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, kolegialus įmonės valdymo organas- valdyba ir vienasmenis valdymo organas- įmonės vadovas. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos ministerija.¹¹

Įmonės pagrindinės funkcijos: tvarko Nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą, Adresų registrą, Juridinių asmenų registrą, kuria, įgyvendina, plėtoja ir tvarko su šiais bei kitais registrais susijusias

¹⁰ Žemė sau, pastatai sau- savininkų problemos. ,žiūrėta [2011-01-12] prieiga per internetą <http://www.asa.lt/cgi-bin/str1.cgi?grp=75>

¹¹ VĮ Registru centras, žiūrėta [2010-01-08] prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/index.php>;

informacines sistemas, tvarko registrų archyvus. Įmonė išduodama kvalifikuotus sertifikatus padeda tvarkyti asmeninius bei verslo reikalus neatsitraukus nuo kompiuterio.

Įmonės tikslai ir vertybės. Registrų centro strateginė veikla 2010 metams buvo suformuota atsižvelgiant į įmonės savininko ir įmonės vadovybės keliamus jam reikalavimus, vadovaujantis klientų poreikiais, įmonės galimybėmis ir įstatais bei įmonę supančia išorės aplinka. Atlikus strateginę analizę, buvo parengtas Registrų centro biudžetas ir organizacijos tikslinė orientacija – misija, vizija, vertybės ir tikslai. (2009 m. veiklos ataskaita)

Misija – dėl ko mes egzistuojame. Įgyvendinti valstybės nekilnojamojo turto administravimo politiką, t. y. tobulinti daugiatakslę nekilnojamojo turto kadastrą, daiktų, daiktinių teisių, turto adresų ir verčių bei juridinių asmenų registravimo sistemą, užtikrinančią įregistruotų teisių apsaugą, ir patikimos informacijos teikimą visiems piliečiams, rinkos dalyviams ir valdžios bei valdymo institucijoms.

Vizija – kur mes norime nueiti. Ateities įmonė, siekianti tobulos kokybės ir globalizacijos. Kokybė remiasi verslo procesų paprastumu, greičiu ir optimalia kaina. Globalizacija veda prie virtualios įmonės savo verslo procesų perprojektavimo. (2009 m. veiklos ataskaita)

VĮ Registrų centras savo veiklą grindžia tokiomis **vertybėmis: pagarba ir bendradarbiavimu**- žino, kad kiekvienas žmogus yra vertingas; vertina ir skatina tarpusavio pagalbą, nes pasiekti geriams darbo rezultatams būtinas komandinis darbas; vertina ir palaiko vadovų ir pavaldinių abipusę pagarbą bei pasitikėjimą, pripažįsta pagrįstą kritiką. Didelę svarbą įmonė skiria **profesionalumui**: palaiko ir skatina kvalifikacijos bei kūrybinį darbuotojų tobulėjimą; nuolat domisi viešuoju interesu, verslo aplinka, žmonių poreikiais; atranda geriausius sprendimus ir pasiūlymus savo klientams bei partneriams. Įmonėje labai svarbi **atsakomybė**- kiekvienas įmonės darbuotojas atsako už kokybišką ir savalaikį funkcijų vykdymą; laikosi įstatymo viršenybės ir tarnybinio bendradarbiavimo principų; pripažįsta savo klaidas ir iš jų mokosi; pasitiki ir užtarnauja kitų pasitikėjimą. VĮ Registrų centras neabejingas ir **novatoriškumui** – kuria ir įgyvendina naujus, drąsius, ir efektyvius projektus bei sprendimus; siekia būti pavyzdys kitiems; mano, kad žingsniai į priekį- unikali technologija. **Dinamiškumas** įmonėje užima ne paskutinę vietą- įmonės veiklos prioritetas- pranokti kliento lūkesčius ir suteikti jam daugiau nei jis tikisi iš įmonės; kūrybiškai bendradarbiauja tarptautinėje erdvėje; laikosi kūrybinės laisvės vykdydami ar užbaigdami projektus. Įmonė kelia sau ambicingus tikslus ir juos įgyvendina.

Svarbu paminėti Registrų centro ir šalies įvaizdžio svarbą. Įmonė sėkmingai įsitvirtina tarptautiniame gyvenime sulaukdami pasaulinės visuomenės pripažinimo; gauna tarptautinių užsakymų, apdovanojimų ir padėkų; tampa mokytojais bei patirties skleidėjais kitoms šalims;

naudoja, tobulina ir kuria savo veiklai tokias technologijas ir paslaugas, kurios mažina ir naikina korupcijos apraiškas

Registrų centro duomenimis, per 2011 m. sausio mėnesį įmonėje buvo atlikta per 500000 operacijų, iš jų 27500 - Tauragės filiale. Daugiausia operacijų buvo atlikta teisinės registracijos - 4000 operacijų, šiek tiek mažiau- 2800 - vertinimo atnaujinimo operacijų.

Efektyvi nekilnojamojo turto administravimo sistema turi atlikti tokias pagrindines funkcijas:

- nustatyti, koks yra bendras turto fondas;
- nustatyti žmoniškųjų ir gamtinių išteklių dydį bei disponavimą jais;
- garantuoti ir apsaugoti nuosavybės ir naudojimo teises;
- sudaryti pagrindą mokesčių politikai įgyvendinti;
- parengti pagrindą planuoti šalies ekonominę plėtrą ir paslaugas;
- sudaryti galimybę mobilizuoti kapitalą, kaip garantijas kapitalui skolinti.

1999 metais Lietuvoje įvyko tarptautinė konferencija, kurioje dalyvavo 12 Europos šalių nekilnojamojo turto administravimo sistemų ekspertai ir kurioje buvo pristatyti Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo sistemos kūrimo rezultatai. Konferencijoje priimtoje rezoliucijoje paminėta, kad "nekilnojamojo turto administravimo sistema Lietuvoje buvo sukurta vadovaujantis Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos nustatytais nekilnojamojo turto administravimo kryptimis".

Pasaulio banko duomenimis, Lietuvos nekilnojamojo turto registravimo sistema - viena pažangiausių pasaulyje. Pagal 131 pasaulio valstybės nuosavybės į nekilnojamąjį turtą registravimo procedūras ir joms sugaištamą laiką Lietuva atsidūrė tarp lyderių - trečiojoje vietoje.

Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo sistema sukurta per septynerius metus, nors ekspertai prognozavo, jog tam prireiksia mažiausiai dvidešimtmečio. Tokie nekilnojamojo turto administravimo sistemos tempai - vieni sparčiausių pasaulyje.¹²

2.2.1. Nekilnojamojo turto registravimas

Teisinė nuosavybės koncepcija ir jos įtvirtinimas turi didžiausią svarbą ir privalo būti sukurti prieš pradėdant veikti bet kuriai kitai sistemai. Šis fundamentalus šio proceso suvokimas leidžia laikyti nuosavybės registraciją ir jos įforminimą ekonominės, socialinės ir aplinkos sistemų funkcionavimo pagrindu. (Kasperavičius, 2000)

¹² Tarptautinėje konferencijoje- Lietuvos įvertinimas ir Europos nekilnojamojo turto administravimo perspektyvos. Žurnalas Verslo banga, 2004,žiūrėta [2011-01-08] prieiga per internetą <http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/4151331df1e70>

Nekilnojamojo turto registraciją galima vykdyti ne vieninteliu būdu, yra daug sistemų, pagal kurias gali būti formuojama teisinė nuosavybės samprata ir ji įtvirtinama. Įvairiose šalyse funkcionuoja skirtingos nekilnojamojo turto registravimo sistemos, tačiau yra bendrų dalykų visoms šalims, kurie neišvengiamai turės būti išanalizuoti. Tai:

Privatumo ir viešumo politika, reguliuojanti nekilnojamojo turto registracijos sistemų atvirumą;
Intelektinės nuosavybės teisės ir jų įtaka nekilnojamojo turto registracijos sistemose kaupiamai informacijai;

Automatizavimas ir mokymasis, veiklos procedūros ir valdymas;

Elektroninis duomenų perdavimas, paverčiant juos įrašais, kurie tampa registruose saugomos informacijos ir nuosavybės teisių įrodymu. (Gasilionis, 2006)

Registruojant nekilnojamąjį turtą ir teises į jį (žemės sklypus, pastatus, butus ir kitas patalpas bei inžinerinius įrenginius):

- juridiškai įforminama nuosavybės ar naudojimo teisė,
- įrašomi duomenys apie disponavimo nekilnojamuoju turtu apribojimus bei nekilnojamojo turto savininko prievolės,
- garantuojamas sandorių konfidencialumas,
- sudėtingi dokumentai pakeičiami paprastomis formomis,
- lengviau sprendžiami ginčai,
- atsisakoma daugkartinių ir varginančių nuosavybės teisės tikrumo tikrinimų.¹³

Nuosavybės teisė gali būti įgyjama pagal sandorius, paveldėjimu, pagaminant naują daiktą, įgyjamą senatimi ir kitais įstatymų nustatytais pagrindais.

Įgyjant daiktą pagal sandorius nuosavybės teisė į nekilnojamąjį daiktą pirkėjui pereina nuo daikto perdavimo momento. Šis faktas turi būti įformintas priėmimo-perdavimo aktu, pasirašytu pardavėjo ir pirkėjo, arba kitokiu sutartyje nurodytu dokumentu.

Sudarius notariškai patvirtintą sutartį dėl nuosavybės teisių į nekilnojamąjį daiktą perleidimo, notaro pranešimo pagrindu Nekilnojamojo turto registre įregistruojama sudaryta nekilnojamojo turto perleidimo sutartis ir įrašoma žyma apie sudarytą sandorį. Terminas, per kurį sandoris turi būti įregistruotas valstybės įmonėje Registrų centre, nėra nustatytas, tačiau, pažyma iš valstybės įmonės Registrų centro yra vienintelis dokumentas, kuriuo remdamasis savininkas gali įrodinėti savo teises į daiktą. Todėl nekilnojamojo daikto perleidimo sandorį siūloma pirkėjui būtinai registruoti Registrų centre.

¹³ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-01-08] prieiga per internetą <http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/index.php>;

Svarbiausios Registrų centro funkcijos tvarkant nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą Lietuvoje:

- registruoti nekilnojamuosius daiktus, daiktines teises į juos ir juridinius faktus;

Nekilnojamaisiais daiktais laikomi daiktai, kurie yra nekilnojami pagal prigimtį ir pagal savo prigimtį kilnojami daiktai, kuriuos nekilnojamaisiais pripažįsta įstatymai. Nekilnojamieji daiktai pagal prigimtį yra žemės sklypas ir su juo susiję daiktai, kurie negali būti perkeliama iš vienos vietos į kitą nepakeitus jų paskirties ir iš esmės nesumažinus jų vertės. Kilnojamasis daiktas, įeinantis į nekilnojamąjį daiktą ir praradęs savo individualius požymius, yra nekilnojamojo daikto dalis. Laikiniai atskirtos sudėtinės nekilnojamojo daikto dalys išsaugo savo, kaip nekilnojamojo daikto, savybes, jei tas dalis numatoma grąžinti atgal. Duomenų apie nekilnojamuosius daiktus patikimumą, daiktinių teisių į šį turtą saugumą bei šalies valdymui reikalingos informacijos prieinamumą užtikrina efektyviai funkcionuojanti šių duomenų administravimo sistema. Šią sistemą sudaro trys glaudžiai susijusios bei viena kitą papildančios dalys: 1) Nekilnojamojo daikto kadastras; 2) Nekilnojamojo turto vertinimas; 3) Nekilnojamojo turto registras.

Nekilnojamojo turto kadastro sistema apibūdina nekilnojamojo turto objektus- žemės sklypus, statinius, patalpas ir inžinerinius įrenginius. Ji turi padėti išsiaiškinti – kur yra nekilnojamojo turto objektas ir kokios kiekybinės jo charakteristikos.

Nekilnojamojo turto vertinimo sistema- turi užtikrinti nekilnojamojo turto objektų kokybinių ir vertinių dokumentų surinkimą bei paaiškinti, kodėl yra tokios kokybinės nekilnojamojo turto objektų charakteristikos ir kokia jų vertė.

Nekilnojamojo turto vertinimo sistema turi užtikrinti nekilnojamojo turto objektų ir teisių į juos juridinį statusą bei pateikia duomenis apie tai, kas valdo šiuos objektus ir koku būdu.(Gurskienė, 2008)

Daiktinė teisė- tai absoliuti teisė, pasireiškianti teisės turėtojo galimybe įgyvendinti valdymo, naudojimo ir disponavimo teises ar tik kai kurias iš šių teisių. Nekilnojamojo turto registre registruojamos šios daiktinės teisės į nekilnojamąjį daiktą:

1. nuosavybės teisė, tai teisė savo nuožiūra, nepažeidžiant įstatymų ir kitų asmenų teisių ir interesų valdyti, naudoti nuosavybės teisės objektą ir juo disponuoti.
2. turto patikėjimo teisė, tai patikėtinio teisė patikėtojo nustatyta tvarka ir sąlygomis valdyti, naudoti perduotą turtą bei juo disponuoti.
3. valdymas, kaip savarankiška daiktinė teisė;
4. servitutas;
5. uzufruktas;
6. užstatymo teisė (superficies);
7. ilgalaikė nuoma (emphyteusis)

Plačiau šios teisės aptariamoms 2 priede: daiktinių teisių ypatybės.

Juridiniai faktai- tai tokie realios tikrovės reiškiniai, su kuriais civilinės teisės normos sieja civilinio teisinio santykio atsiradimą, pasikeitimą ar pasibaigimą.

Nekilnojamojo turto registre registruojami šie su nekilnojamaisiais daiktais, daiktinėmis teisėmis į juos ir šių teisių suvaržymais susiję juridiniai faktai:

- 1) sandoriai ir sprendimai, kurie keičia registruojamo nekilnojamo daikto teisinį statusą ar iš esmės keičia jo valdymo, naudojimo ir disponavimo juo galimybes;
- 2) registruojamo nekilnojamo daikto bendraturčių sutartys dėl bendro daikto;
- 3) registruojamo nekilnojamo daikto paveldėjimas;
- 4) registruojamo nekilnojamo daikto areštas;
- 5) registruojamo nekilnojamo daikto(dydžio, paskirties ir pan.) pakitimai, taip pat daiktines teises į jį turinčio fizinių asmenų vardo, pavardės, juridinių asmenų pavadinimo pasikeitimai;
- 6) civilinės bylos dėl registruojamo nekilnojamo daikto teisinio statuso iškėlimas;
- 7) įsiteisėję teismo sprendimai ir teismo nutartys, turintys įtakos registruojamo nekilnojamo daikto teisiniam statusui;
- 8) turto administravimas;
- 9) naujo nekilnojamo daikto suformavimas ar buvusio nekilnojamo daikto išnykimas.¹⁴

Nekilnojamo turto registre daiktinės teisės į nekilnojamą daiktą, šių teisių suvaržymai, juridiniai faktai gali būti registruojami tik tuo atveju, kai nekilnojamo turto registre įregistruotas pats nekilnojamas daiktas.

Lietuvoje Registrų centre 2010 m. per sausio mėnesį įregistruota apie 7000 nekilnojamojo turto objektų ir teisių į juos. Iš jų Tauragės filiale apie 450 nekilnojamojo turto objektų.

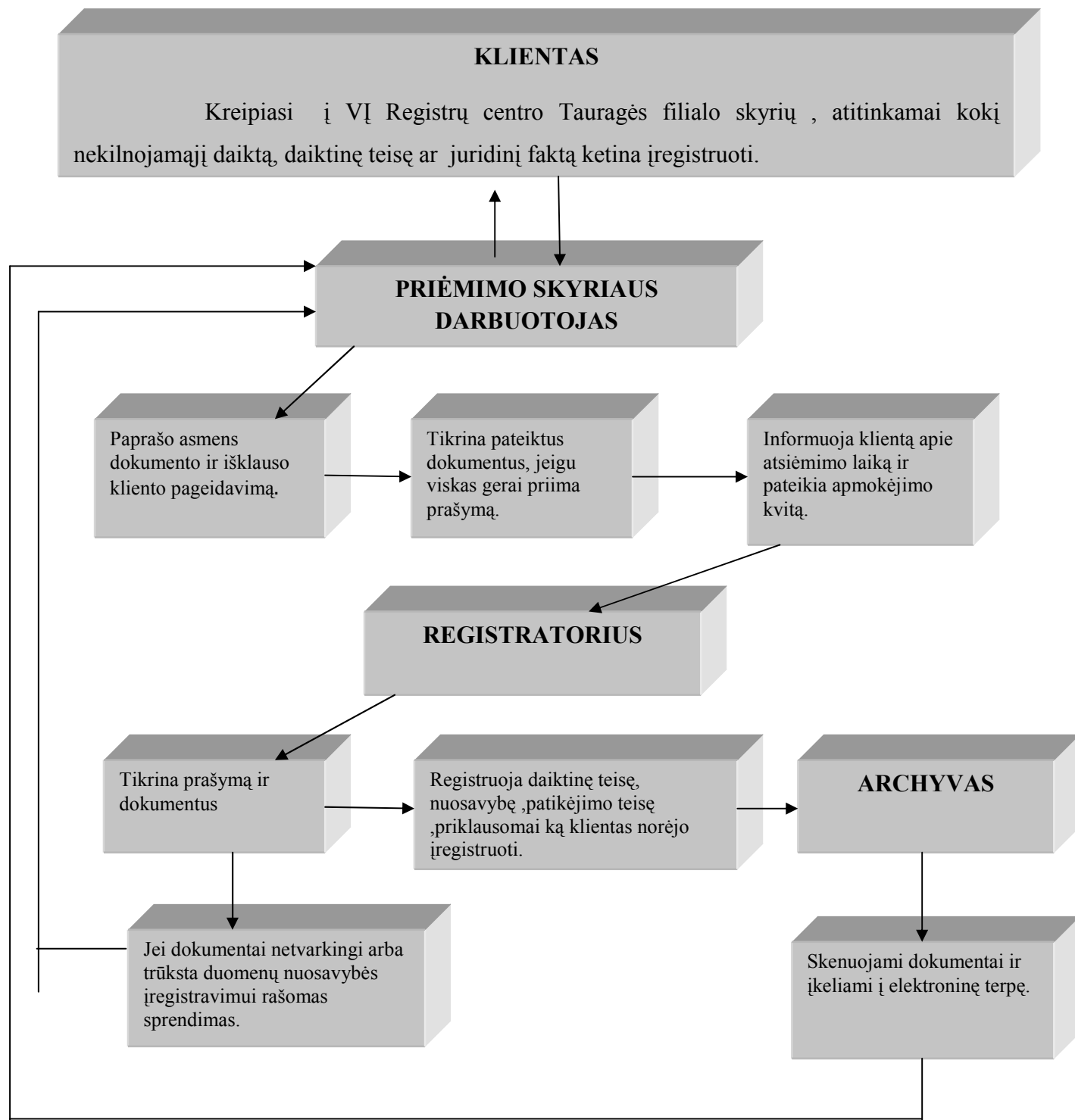
- atlikti nekilnojamojo turto kadastrinius matavimus.

Nekilnojamojo turto registro tvarkytojas atsisako įregistruoti daiktines teises į nekilnojamą daiktą, šių teisių suvaržymus, juridinius faktus, jeigu prašymo nagrinėjimo metu nustatoma nors viena iš šių aplinkybių:

- asmenys, padavę prašymą, neturėjo teisės jį paduoti;
- dokumentas, kurio pagrindu prašoma atlikti registraciją, neatitinka šio įstatymo reikalavimų;
- dokumento, kurio pagrindu prašoma atlikti registraciją, forma neatitinka įstatymų ar sandorio šalių nustatytos formos;
- dokumentas, kurio pagrindu prašoma atlikti registraciją, yra panaikintas, pripažintas neteisėtu ar kitokiu būdu pripažintas netekusiu galios;
- prašyme ar Nekilnojamojo turto registro tvarkytojui pateiktame dokumente nėra Nekilnojamojo turto registro nuostatuose numatytų duomenų, būtinų nekilnojamajam daiktui bei daiktinių teisių į jį įgijėjui identifikuoti;

¹⁴ Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto registro įstatymas, 1996 m. rugsėjo 24 d. Nr. I-1539.[Žiūrėta 2010-04-13].
Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302254

- įstatymai nenumato galimybės prašomas įregistruoti daiktines teises į nekilnojamąjį daiktą, šių teisių suvaržymus ar juridinius faktus registruoti nekilnojamojo turto registre;
- nekilnojamojo turto registro tvarkytojui pateikto dokumento duomenys apie nekilnojamąjį daiktą nesutampa su į nekilnojamojo turto kadastrą įrašytais duomenimis apie tą nekilnojamąjį daiktą. VĮ Registrų centro Tauragės filialo nuosavybės įregistravimo procesas pavaizduotas 8 pav.



8 pav. VĮ Registrų centro Tauragės filialo nuosavybės įregistravimo procesas.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VĮ Registrų centro Tauragės filialo duomenimis.

Priimdamas prašymą Registrų centro darbuotojas informuoja klientą apie atlikimo laiką. Priklausomai nuo skubos apskaičiuojama paslaugos kaina. Kainos nustatytos Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą Nr.565 „Dėl atlyginimo už nekilnojamųjų daiktų, daiktinių teisių į juos, šių teisių suvaržymų ir su nekilnojamaisiais daiktais susijusių juridinių faktų, įmonių perleidimo ir nuomos sutarčių registravimą/išregistravimą dydžių patvirtinimo".(Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas.....)Atitinkamai pagal šį Vyriausybės nutarimą atlyginimas už atliktas paslaugas gali būti ir sumažinamas. Plačiau apie paslaugų įkainius žiūrėkite 3 priede.

2.2.2. Integruota valstybės registrų sistema

Lietuvoje registrų veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos registrų įstatymas. Valstybės registro objektai gali būti asmenys, turtas, veikla, dokumentai, teritorijos, gamtos išteklių, kultūros vertybės intelektualinė (pramoninė) nuosavybė, komunikacijos priemonės ir kiti dalykai, kurių registravimas įteisintas įstatymų ir vyriausybės nutarimų. Jie yra kuriami šalies nacionalinio turto kompiuterinei apskaitai. Be to, toks objektų registravimas suteikia jiems juridines ar turtines teises. Registruose sukaupti kompiuterinės informacijos išteklių yra naudojami įvairiose institucijose kuriamose informacinėse sistemose padeda išspręsti daugelį valdymo bei ūkio plėtojimo pirminio informacijos kaupimo ir teikimo klausimų. Valstybės registrų integruotos sistemos tobulinimas yra vienas svarbiausių informacinės visuomenės kūrimo Lietuvoje uždavinių. Numatoma, kad registrai ir klasifikatoriai sudarys vieningą informacinių resursų visumą. (Miežinienė,2001)

Kadastrai, klasifikatoriai ir registrai turi sudaryti integralią visumą, kad naudojant juos valstybinėse informacinėse sistemose būtų galima keisti duomenimis, juos integruoti, kontroliuoti, kuo racionaliau ir plačiau naudoti. Kuriant integruotą registrų sistemą, visų pirma numatoma:

- įteisinti ir įtvirtinti bendrą registrų steigimo, kūrimo ir funkcionavimo tvarką;
- nustatyti bendrus registrų veiklą reglamentuojančius dokumentus;
- kaupti registrus apibūdinančią informaciją (įsteigtime registrų registre), sukurti informacinę sistemą apie veikiančius registrus ir teikti vartotojams žinias apie registruose sukauptų duomenų gavimo sąlygas;
- sukurti vieną adresų formavimo ir teikimo sistemą (adresų registrą), kaip technologinę registrų integravimo priemonę ir labai reikalingą daugumai institucijų;
- sukurti bendrą georeferencinę duomenų bazę, kuri (ir tik ji viena) būtų naudojama, prireikus kuriamose sistemose geografinių duomenų (pvz., skaitmeninių žemėlapių);

Siekiant sukurti vieningą valstybės informacijos sistemą, integruojančią valstybės registrus ir informacines sistemas, numatoma, kad registrai ir klasifikatoriai sudarys vieningą valstybės informacijos išteklių visumą.(Miežiniene, 2001)

Lietuvoje sukurta integruota daugiatislio nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistema, kurioje kadastro ir registro duomenys saugomi vienoje centrinėje duomenų bazėje. Sistema sukurta pagal nekilnojamojo turto administravimo rekomendacijas, atsižvelgiant į tarptautinių ekspertų patarimus bei rekomendacijas, taip pat į vakarų šalių patirtį ir pritaikyta prie Lietuvos ekonominės situacijos ir tradicijų. 1992 m. pradėta kurti nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistema, įgyvendinus kompiuterizuotą žemės registravimą. Buvusi Žemės kadastro ir registro valstybės įmonė buvo reorganizuota ir 1997 m. įkurta valstybės įmonė Registrų centras, kuriam pavesta sujungti visą informaciją apie nekilnojamąjį turtą ir kadastro duomenis vienoje organizacijoje bei perimti Nekilnojamojo turto kadastro žemėlapių kūrimą.¹⁵

Nekilnojamojo turto registro duomenys, taip pat duomenys apie žemę, pastatus, statinius, patalpas ir butus integruoti į vieną nekilnojamojo turto informacinę sistemą. Vadinasi, teisinė, techninė ir geografinė informacija tvarkoma vienoje sistemoje vienoje organizacijoje – ir tai pažangus metodas. Sistema garantuoja įregistruotas teises į nekilnojamąjį turtą, remia teisėtą nekilnojamojo turto perleidimą, taip pat ji naudojama fiskaliniams tikslams, t. y. žemei apmokestinti. Ši sistema taip pat gali prisidėti prie nacionalinės nekilnojamojo turto politikos kūrimo bei skatinti nekilnojamojo turto ir kredito rinkos plėtrą šalyje.

Lietuvos integruotą nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą sudaro šios pagrindinės dalys:

1. aprašomieji duomenys, t. y. turto, jo padėties, taip pat pagrindinių kiekybinių ir kokybinių charakteristikų, naudojimo tipo, vertės ir kainos aprašymas;
2. teisiniai duomenys, t. y. informacija apie turto savininką, turėtoją ar valdytoją, turto valdymo pobūdį (nuosavybės, nuomos, patikėjimo ar kitos teisės), valdymo teisės apsunkinimus bei kiti atitinkami duomenys;
3. juridiniai faktai;
4. grafinis aprašymas, t. y. kadastro žemėlapis.

VĮ Registrų centras tvarko tris pagrindinius Lietuvos Respublikos valstybės registrus- Juridinių asmenų registrą, Nekilnojamojo turto registrą ir kadastrą, adresų registrą. Informacinis ryšys tarp Registrų centro tvarkomų registrų pavaizduotas 4 priede.

¹⁵ Nekilnojamojo turto kadastras ir registras. Žiūrėta [2010-11-14] prieiga per internetą .
<http://www.orem.lt/nekilnojamojo-turto-kadastras-ir-registras/>

Registrų duomenimis naudojasi valstybės institucijos, notariai, daugelis Lietuvos gyventojų, todėl labai svarbu, kad įmonės teikiama elektroninė informacija būtų patikima ir saugi.

Valstybės įmonė Registrų centras atsakinga už nekilnojamojo turto bei teisių į jį registravimą. Per mėnesį vidutiniškai įregistruojama apie 20 000-25 000 nekilnojamojo turto objektų ir teisių į juos.

2.2.3. Nekilnojamojo turto kadastras ir registras

Nekilnojamojo turto kadastro, Nekilnojamojo turto registro ir turto vertinimo padaliniai – seniausia ir labiausiai išplėtota Registrų centro dalis.

Registrų centro nekilnojamojo turto kadastro ir registro padalinių svarbiausias uždavinys – tvarkyti ir administruoti kadastro ir registro sistemą, tvarkyti integruotą kompiuterinį duomenų banką, užtikrinti savininkams teisių į nekilnojamąjį turtą valstybės garantijas.

Pagrindiniai Nekilnojamojo turto registro plėtros veiksniai – nekilnojamojo turto restitucija, valstybinio turto privatizavimas, naujos statybos bei esamų statinių rekonstrukcija. Integruoti, išsamūs ir teisinį statusą turintys nekilnojamojo turto kadastro ir registro duomenys yra gyvybiškai svarbūs šiems procesams.

Pažymėtina, kad parengimo registruoti darbus (kadastrinius matavimus, individualų vertinimą) Registrų centro specialistai atlieka lygiavertėmis sąlygomis konkuruodami su privačiais matavimais ir vertintojais.

Ne kartą buvo teigiamai vertinami ir kiti nekilnojamojo turto kadastro ir registro duomenų bazės technologiniai ir programiniai sprendimai. Daugiatikslių nekilnojamojo turto registro duomenų informacinė sistema pripažinta viena pažangiausių Rytų ir Centrinėje Europoje. Lietuviškoji informacinė sistema dar prieš įstojimą į ES buvo įtraukta į pažangiausių Europos šalių bendrą projektą EULIS (Europos Sąjungos nekilnojamojo turto informacinė sistema).¹⁶

2003 metais Registrų centro nekilnojamojo turto vertintojai, pasinaudoję registro duomenų baze ir išsamiai išanalizavę sandorių rinką, atliko pirmąjį masinį žemės vertinimą bei sudarė vidutinių žemės rinkos verčių žemėlapius. Už šį darbą jie pelnė Tarptautinės turto vertintojų mokesčiams organizacijos apdovanojimą. Už sukurtą masinę nekilnojamojo turto vertinimo sistemą 2007 metais prestižiniu apdovanojimu „*Excellence in Valuation*“ Registrų centrą apdovanojo tarptautinis Pajamų reitingavimo ir vertinimo institutas (*Institute of Revenues, Rating & Valuation*).

¹⁶ Nekilnojamojo turto kadastras ir registras. [Žiūrėta 2010-04-13]. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/>

Kadastriniai matavimai, veiksmai, kuriais identifikuojamas nekilnojamas daiktas, nustatomos žemės sklypo ribų posūkio taškų ir statinių fizinių ribų koordinatės, nekilnojamųjų daiktų geometriniai ir techniniai parametrai, apskaičiuojami žemės sklypo bei jame esančių žemės naudmenų plotai ir kiti šį daiktą apibūdinantys faktiški kadastro duomenys.¹⁷

Atliekant žemės sklypo kadastrinius matavimus, riboženkliais paženklintos (jeigu anksčiau tai nebuvo atlikta) žemės sklypo ribos arba atstatomi sunaikinti anksčiau paženklinto žemės sklypo riboženkliai, surenkami reikalingi kadastro duomenys.

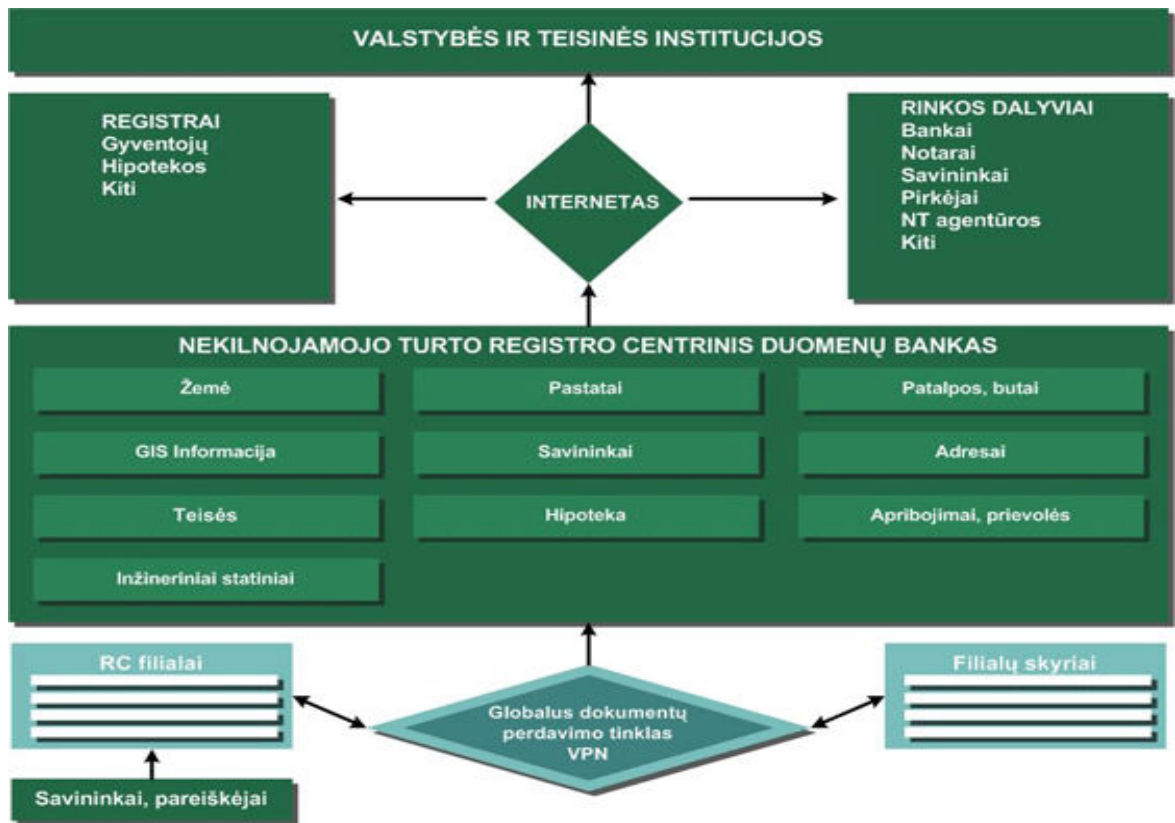
Kadastriniai matavimai atspindi daikto dydį, fizinę būklę, turto vertę, buvimo vietą (adresą) ir kitus objekto rodiklius, taip pat fiksuojamus nekilnojamojo turto pakitimus.

Kadastrinių matavimų paslaugą sudaro nekilnojamojo turto kadastro duomenų surinkimas ir kadastrinių matavimų bylų parengimas. Paslauga atliekama vadovaujantis Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto kadastro įstatymu, Kadastro nuostatais bei Nekilnojamojo turto objektų kadastrinių matavimų ir kadastro duomenų surinkimo bei tikslinimo taisyklėmis.

- atlikti kadastrinių matavimų bylų patikrą ir įvesti duomenis į kadastro duomenų bazę;
- organizuoti ir atlikti nekilnojamojo turto rinkos tyrimus;
- atlikti individualų ir masinį nekilnojamojo turto vertinimą;
- sudaryti ir publikuoti Nekilnojamojo turto kadastro ir verčių žemėlapius;
- rengti ir publikuoti Nekilnojamojo turto registro ir nekilnojamojo turto vertinimo statistinius duomenis;
- teikti valstybės institucijoms, fiziniams ir juridiniams asmenims Nekilnojamojo turto kadastro ir Nekilnojamojo turto registro duomenis, geoduomenis, žemėlapius ir rinkos tyrimo duomenis.¹⁸

¹⁷ Kadastrinių matavimų paslaugos. [Žiūrėta 2010-04-15]. Prieiga per internetą: http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/matavimu_paslaugos.php

¹⁸ Ten pat.



9 pav. Funkcionavimo schema

Šaltinis: Nekilnojamojo turto kadastras ir registras. Žiūrėta [2010-11-14] prieiga per internetą. <http://www.orem.lt/nekilnojamojo-turto-kadastras-ir-registras/>

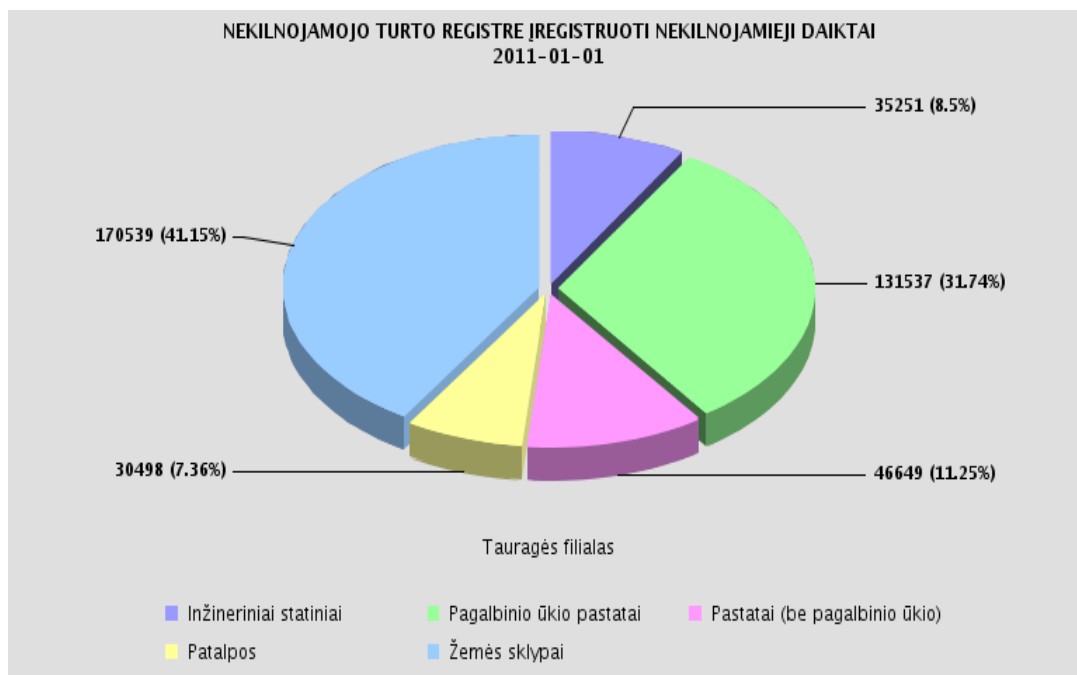
5 priede pateikti įregistruoti nekilnojamieji daiktai nekilnojamojo turto registre. Tauragės filiale 2010-01-01 dienai buvo įregistruota 408942 nekilnojamieji daiktai, tuo tarpu visoje Lietuvoje- 5901998. Jų pasiskirstymas pavaizduotas paveikslėlyje.



10 pav. Nekilnojamojo turto registre Tauragės filiale įregistruoti nekilnojamieji daiktai.

Šaltinis: Įmonės statistika žiūrėta [2011-01-08] prieiga per internetą http://www.registrucentras.lt/ibi_apps/WFServlet

Analizuojant šį paveikslą galima išvelgti, kad nekilnojamojo turto registre įregistruotų daiktų bėgant metams vis didėjo. Nekilnojamojo turto registre įregistruoti nekilnojamieji daiktai pavaizduoti 11 paveikslėlyje.



11 pav. Nekilnojamojo turto registre įregistruoti nekilnojamieji daiktai 2011-01-01 dienai.
Šaltinis, VĮ Registrų centras. [Žiūrėta 2011-01-28]. Prieiga per internetą: http://appsrv6.kada.lan/ibi_apps/WFServlet

Analizuojant 11 pav. matyti, kad daugiausia VĮ Registrų centre Tauragės filiale 2011m. sausio pirmą dieną buvo įregistruota žemės sklypų, tai sudarė per 41 proc. visų įregistruotų daiktų. Apie 132 tūkst. nekilnojamųjų daiktų buvo įregistruota pagalbinio ūkio pastatai. Pagalbinio ūkio pastatas, tai ūkiniai pastatai, pvz. garažai, daržinės, viralinės ir kt.). mažiausiai įregistruota patalpų, tai sudaro per 7 proc. visų įregistruotų nekilnojamųjų daiktų.

2.2.4. Adresų registras

Gatvės adresas arba adresas- labiausiai paplitusi nekilnojamojo turto identifikavimo forma, kurią gali naudoti plačioji visuomenė. Paprastai jį sudaro gatvės ar kelio pavadinimas ir namo numeris. (Nekilnojamojo turto vienetų ir identifikatorių gairės, Europos ekonominė komisija). Pagrindinė adreso paskirtis – vienareikšmiškai apibūdinti konkretų objektą bei nustatyti tikslią jo buvimo vietą. Šis tikslas pasiekiamas suteikiant nesikartojantį numerį gatvėje ir priskiriant koordinatas, kurios apibūdina geografinę adreso buvimo vietą. Žinant tik adresą (gyvenamosios vietovės, gatvės pavadinimą ir namo numerį, pvz., Tauragės m. Jūros g. 3), ne visada įmanoma

surasti dominantą adresą vietovėje. Geografinės koordinatės (XY) nurodo tikslią geografinę adresą vietą. Naudojant geografines koordinates, adresas pažymimas žemėlapyje tašku.¹⁹

Lietuvoje adresai paprastai buvo suteikiami tik miestuose ar didesnėse gyvenamosiose vietovėse. Dėl pakitusio gyvenimo ritmo, paslaugų verslo bei informacinių sistemų plėtros atsiranda adresų ir mažesniuose miesteliuose ar kaimuose poreikis. Nekilnojamųjų daiktų buvimo vietą, juridinių asmenų buveinę ar fizinio asmens gyvenamąją vietą neužtenka apibūdinti tik kaimo pavadinimu.²⁰

Adresų registras įsteigtas 2004 m. birželio 10 d., reorganizavus Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų, gyvenamųjų vietovių ir gatvių valstybės registrą, kurį jau nuo 1999 metų tvarkė Registrų centras.

Įmonė, pasinaudojusi kitų pagrindinių valstybės registrų (Nekilnojamojo turto registro, Gyventojų registro bei Juridinių asmenų registro) duomenimis bei 2006 m. įvykdytu adresų sutikslinimo projektu, kuriame savivaldybių administracijos patikrino ir patvirtino gyvenamųjų vietovių adresų schemas, sukaupė ir užpildė Adresų registro centrinę duomenų bazę. Adresų registro duomenų bazė pildoma ir tikslinama nuolat, remiantis kitų pagrindinių valstybės registrų duomenimis bei dokumentais, kuriais suteikiami gatvių pavadinimai, suteikiami, patikslinami ar panaikinami adresai, bei kitais dokumentais, kuriuos teisės aktai numato kaip Adresų registro objektų duomenų patikslinimo pagrindą. Adresų suteikimo objektams ir jų įregistravimo tikslas ir esmė – užtikrinti adresą unikalumą, kuris pasiekiamas per gatvės pavadinimo unikalumą gyvenamojoje vietovėje, pastato numerio unikalumą gatvėje, patalpos unikalumą pastate, adresą unikalumą ir nekintančio kodo suteikimą bei adresą vietos (koordinatų) unikalumą.²¹

Adresų sukaupimas ir jų unikalumo užtikrinimas leidžia turėti tikslią informaciją, būtiną fizinių asmenų gyvenamajai vietai, juridinių asmenų buveinėms deklaruoti, nekilnojamajam turtui registruoti ar kitiems paslaugų teikimo, jų gavimo, planavimo klausimams spręsti.²² Duomenys Adresų registre kaupiami ne tik tekstiniu, bet ir grafiniu pavidalu- registras atsako ne tik į klausimą ar toks objektas yra, bet ir į klausimą kur šis objektas yra. Tekstinių registro duomenų susiejimas su geografinėmis koordinatėmis yra bene svarbiausia registro informacinės sistemos plėtros kryptis, padidinanti šių duomenų panaudojimo galimybes. Tai ypač aktualu paslaugų ir prekių logistikos planavimui, operatyvinių ir avarinių tarnybų darbui. (Registrų centras, metodinė medžiaga).

¹⁹ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-01-18] prieiga per internetą; http://www.registrucentras.lt/adr/apie/kam_reikalingas.php

²⁰ Ten pat

²¹ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-01-18] prieiga per internetą; http://www.registrucentras.lt/adr/apie/kam_reikalingas.php

²² Ten pat

2007 metais buvo suprojektuota ir įdiegta elektroninio archyvo pildymo aplikacija, leidžianti ne tik skaitmenizuoti turimus popierinius dokumentus, bet ir susieti juos su konkrečiu registro objektu. 2008 metais pradėtas pildyti elektroninis archyvas. Skenuojami gaunami adresų suteikimo dokumentai, kurių pagrindu įregistruojami adresai.²³

Svarbiausios Registrų centro funkcijos tvarkant Adresų registrą:

- registruoti, kaupti ir saugoti (administruoti) administracinių vienetų, gyvenamųjų vietovių, seniūnijų, gatvių, pastatų ir patalpų adresų, tarp jų ir geografinių komponentų duomenis;
- teikti registro duomenis valstybės institucijoms, kitiems valstybės registrams, kitiems fiziniams ir juridiniams asmenims.²⁴

Lietuvoje adreso sudedamosios dalys yra savivaldybė, seniūnija, gyvenamoji vietovė, gatvė, pastato numeris gatvėje bei patalpos numeris pastate. Yra kelios adresų sudarymo išimtys:

- Seniūnija nėra adreso komponentas, kai ji mažesnė už gyvenamąją vietovę (miestą), t. y. kai vieną gyvenamąją vietovę sudaro kelios seniūnijos. Seniūnija nėra adreso komponentas ir tuo atveju, kai savivaldybė nėra suskirstyta į seniūnijų aptarnaujamas teritorijas (seniūnijos nėra įsteigtos).
- Jei daug pastatų turi vieną numerį, papildomai gali būti suteikti korpusų numeriai, kad objektus būtų paprasčiau surasti. Toks numeravimo būdas geriausiai tinka didelių gydymo įstaigų, logistikos centrų ir panašių įmonių bei įstaigų adresams.
- Numeris gali būti suteikiamas gyvenamojoje vietovėje, o ne gatvėje. Toks numerio pastatui suteikimo modelis taikomas mažuose kaimuose, kuriuose objektų, reikalaujančių numerio, yra ne daugiau kaip 20.²⁵

Adreso suteikimo procesas Lietuvoje pavaizduotas 6 priede.

Labiausiai paplitusi sistema Europoje, kai pastatams ar įėjimams vienoje gatvės pusėje suteikiami lyginiai, o kitoje nelyginiai numeriai. Suomijoje ir Norvegijoje kaimo vietovėse pastatams suteikiamas numeris pagal atstumą nuo kelio pradžios. Namui, esančiam 1230 metrų nuo kelio pradžios suteikiamas 123 numeris. (Nekilnojamojo turto vienetų ir identifikatorių gairės, Europos ekonominė komisija). Austrijoje panašiai kaip Lietuvoje adresą sudaro savivaldybė, vietovė, pastato numeris ir pašto indeksas. Švedijoje egzistuoja oficialus standartas (SS637003), apibrėžiantis unikalų adreso vienetą- „adreso vietą“. Tai atskiras objektas, siejantis adreso požymį su „adreso vieta“, kuria paprastai būna įėjimas į pastatą, adresu.

²³ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-10-04] prieiga per internetą http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2009.pdf

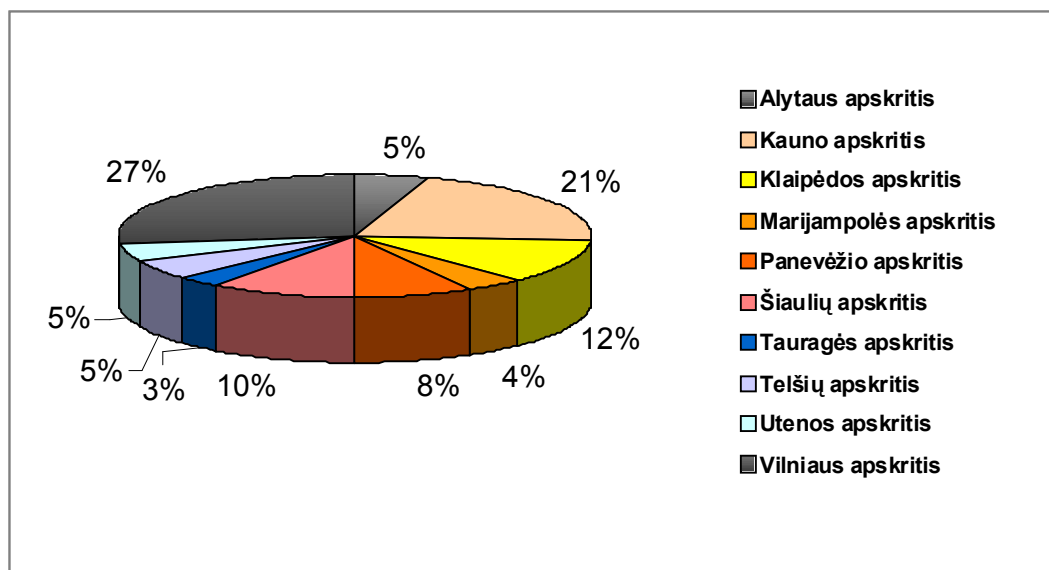
²⁴ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-01-08] prieiga per internetą <http://www.registrucentras.lt/adr/apie/funkcijos.php>

²⁵ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-01-08] prieiga per internetą <http://www.registrucentras.lt/adr/apie/sudaro.php>

Lietuvoje iki 2010 m. gruodžio 31 d. sukaupti duomenys apie 1496 tūkst. Adresų registro objektų, iš jų:

- 10 apskričių ir jų ribų;
- 60 savivaldybių ir jų ribų;
- 550 seniūnijų teritorijų ir jų ribų;
- 21496 gyvenamųjų vietovių ir jų ribų;
- daugiau nei 34300 gatvių ašinių linijų;
- daugiau nei 547000 pastatų ir žemės sklypų adresų, priskiriant juos gyvenamajai vietai ir gatvei bei nustatant numerį gatvėje;
- daugiau nei 892 000 patalpų adresų (žr.7 priede)

2010 m. gruodžio 1 d. Nekilnojamojo turto registre buvo įregistruotos 1050135 patalpos, suformuotos kaip atskiri nekilnojamieji daiktai. Šiuo metu yra sukaupti duomenys daugiau kaip apie 891 tūkst. patalpų adresus. Pagal galiojančius teisės aktus patalpos, suformuotos kaip atskiri nekilnojamieji daiktai, yra adreso objektai, o jos sunumeruojamos savininko (statytojo, pastato valdytojo) prašymu, likusios patalpos bus sunumeruotos kai savininkas (pastato valdytojas) kreipsis į savivaldybes vykdomąją instituciją dėl adreso suteikimo.



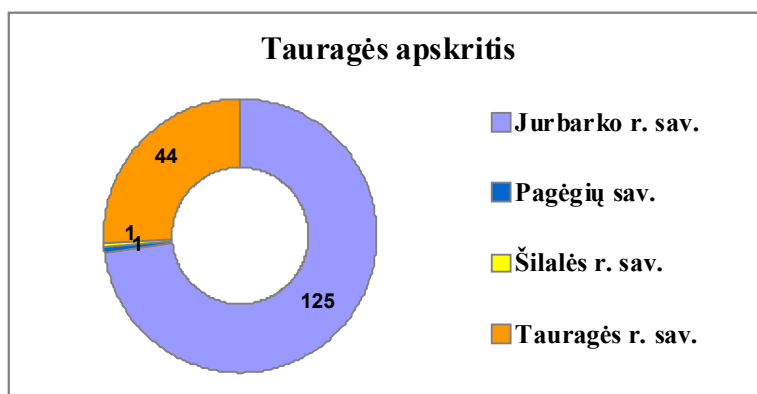
12 pav. Adresų registro objektų pagal apskritis įregistruota iki 2010 m. gruodžio 31 d.
Šaltinis, sudaryta autorės, remiantis VĮ Registrų centro duomenimis.

Kaip matome iš 12 pav. Tauragės apskrityje įregistruota apie 3 proc. adresų registro objektų. Galima teigti, kad tokį skaičių sąlygoja visų pirma apskrities dydis (4411 km² (6,7 % Lietuvos ploto) arba 127 378 (3,8 % Lietuvos gyventojų)). Kita priežastis yra ta, kad iki 2011 m. sausio 1 d. VĮ Registrų centre nuosavybės teise įregistruoti nekilnojamąjį turtą buvo galima be adreso,

pastaruoju metu norint tai atlikti, reikalingas adresas, kurį suteikia savivaldybės. Todėl manoma, kad šis procentas 2011 metais turėtų padidėti.

Siekiant geresnių rezultatų suteikiant adresus bei rengiant planus reikalingus gatvių pavadinimų suteikimui, VĮ Registrų centras visus metus konsultavo savivaldybių darbuotojus adresų suteikimo ir gatvių planų rengimo klausimais. Buvo rengiami apmokymai savivaldybių darbuotojams, kaip naudotis Adresų suteikimo programine įranga. Kai kuriose savivaldybėse šia programine įranga naudojasi ne tik savivaldybių darbuotojai, bet ir seniūnijų darbuotojai. Savivaldybių darbuotojų, kurie naudojami adresų suteikimo programine įranga skaičius pavaizduotas 8 priede. Kaip matyti iš paveikslėlio Tauragės rajonas vienas iš pirmaujančių. Jame 9 savivaldybės darbuotojai naudojami Adresų suteikimo programine įranga.

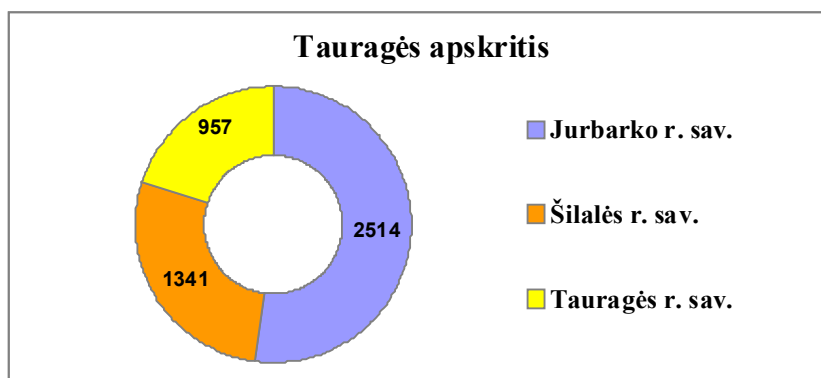
Atsižvelgiant į duomenis, esančius Nekilnojamojo turto registre, galima būtų prognozuoti, kad Adresų registro objektų skaičius gali išaugti iki 1,85 milijono.²⁶ Dėl lėto adresų suteikimo proceso kai kuriose savivaldybėse išliko Adresų registro duomenų bazės pilnumo problema. Adresų registre įregistruoti adresai per 2010 metus pavaizduoti 9 priede. Tauragės apskrityje adresų registre įregistruoti adresai atskirai išdėliuoti ir pateikti sekančiuose paveiksluose.



13 pav. 2010 m. įregistruota gatvių pavadinimų Tauragės apskrityje
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Registrų centro duomenimis.

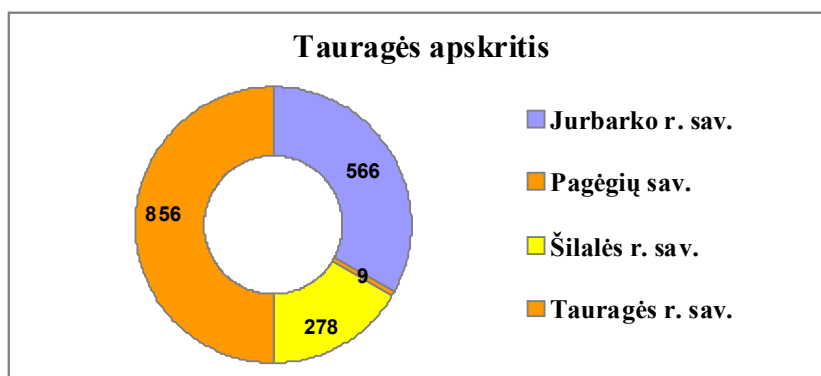
Kaip matyti iš 13 pav. daugiausia gatvių pavadinimų buvo įregistruota Jurbarko r. sav., o patalpų adresų Tauragės rajone (865 patalpų adresai).

²⁶ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-01-08] prieiga per internetą <http://www.registrucentras.lt/adr/apie/sudaro.php>



14 pav. 2010 m. įregistruota adresų taškų Tauragės apskrityje
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Registrų centro duomenimis.

Iš šio paveikslo matyti, kad daugiausia adresų taškų įregistruota Jurbarke, o mažiausiai Tauragės rajono savivaldybėje.



15 pav. 2010 m. įregistruota patalpų adresų Tauragės apskrityje
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Registrų centro duomenimis

2010 m. birželio mėn. Registrų centras užbaigė projektą „Europos adresų infrastruktūra (EURADIN)“, kuris buvo vykdomas kartu su 29 partneriais iš 16 Europos šalių ir kurio tikslas – siekti adresų duomenų interoperabilumo, skatinti efektyviau naudoti turimus adresus, kurti naujas paslaugas Europoje. Projekto metu sukurta Europos adresų paslaugos bandomoji versija, taip pat Europos adresų forumas, skirtas adresų sistemai plėtoti ir kokybiškiems adresų duomenims gauti visoje Europoje. Ataskaitiniais metais Registrų centro darbuotojai rengė projektui reikalingą medžiagą, dalyvavo susitikimuose techniniais klausimais ir baigiamojoje konferencijoje, kurios metu buvo pristatyti pasiekti rezultatai ir galutinė ataskaita.

Svarbu paminėti, kad įmonėje buvo sukurta registro išrašų teikimo registruotiems vartotojams taikomoji programa bei registro išrašų, dokumentų kopijų, kurių pagrindu įregistruoti Adresų registro objektai, užsakymo internetu taikomoji programos, kurios funkcionavimo užtikrinimas yra

svarbus kriterijus mažinant darbo laiko sąnaudas, nes klientai gali patys gauti elektroninius dokumentus nesikreipdami į instituciją. (Žr. 10 priede)

Adresų registro elektroninis archyvas buvo pildomas nuskenuotais dokumentais, kurių pagrindu registruojami adresai. Nuskenuoti dokumentai susieti su konkrečiu adresu. Tai pat buvo skenuojami ir anksčiau gauti dokumentai. Šiuo metu nuskenuoti visi dokumentai, kurių pagrindu įregistruoti, pakeisti ar išregistruoti adresai. Registrų centro duomenimis per 2010 metus nuskenuoti 8145 dokumentai.

Svarbu paminėti, kad sumažėtų popierinių dokumentų srautas, iš savivaldybių gaunami skenuoti dokumentai elektroniniu paštu. Be to, pradėti siųsti elektroniniu paštu ir pranešimai savivaldybėms apie įregistruotus gatvių pavadinimus ir adresus. Vykdamas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. balandžio 28 d. nutarimo Nr. 464 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. lapkričio 27 d. nutarimo Nr. 1395 „Dėl numerių pastatams, patalpoms ir butams suteikimo, keitimo ir apskaitos taisyklių ir pavadinimų gatvėms, pastatams, statiniams ir kitiems objektams suteikimo, keitimo ir įtraukimo į apskaitą taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ 2 punktą, Registrų centras pateikė duomenis savivaldybėms apie žemės sklypus, turinčius tokį patį adresą, apie žemės sklypus ir statinius, turinčius kampinį adresą, apie patalpas, turinčias tokį patį kampinį adresą, apie patalpas, turinčias tokį patį nekampinį adresą. Visi iš savivaldybių gauti adresų pakeitimai buvo padaryti ir Adresų registre. (2009 m. veiklos ataskaita)

2.2.5. Juridinių asmenų registras

Juridinių asmenų registras, pradėjęs savo veiklą 2004 m. sausio 1 d., buvo kuriamas, sujungus juridinių asmenų registravimą Kultūros ministerijoje, Sveikatos apsaugos ministerijoje, Švietimo ir mokslo ministerijoje, Teisingumo ministerijoje, Ūkio ministerijoje, Lietuvos Banke, Statistikos departamente prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, dešimties apskričių viršininkų administracijose, šešiasdešimtyje savivaldybių institucijų.

Standartizuojant registravimo procedūras, buvo nustatytos trys juridinių asmenų steigimo dokumentų atitikties galiojančiai teisei vertinimo institucijos: juridinio asmens ar jo padalinio dokumentų tikrumą, steigimo dokumento atitikimą įstatymų reikalavimams ir faktą, kad juridinį asmenį įregistruoti galima, tvirtina notaras; politinių partijų ir religinių bendruomenių dokumentus tikrina Teisingumo ministerija; profesinių sąjungų, biudžetinių įstaigų ir kitų teisės aktais įsteigtų viešųjų juridinių asmenų dokumentai pateikiami tiesiogiai valstybės įmonei Registrų centrui. (2009 m. veiklos ataskaita)

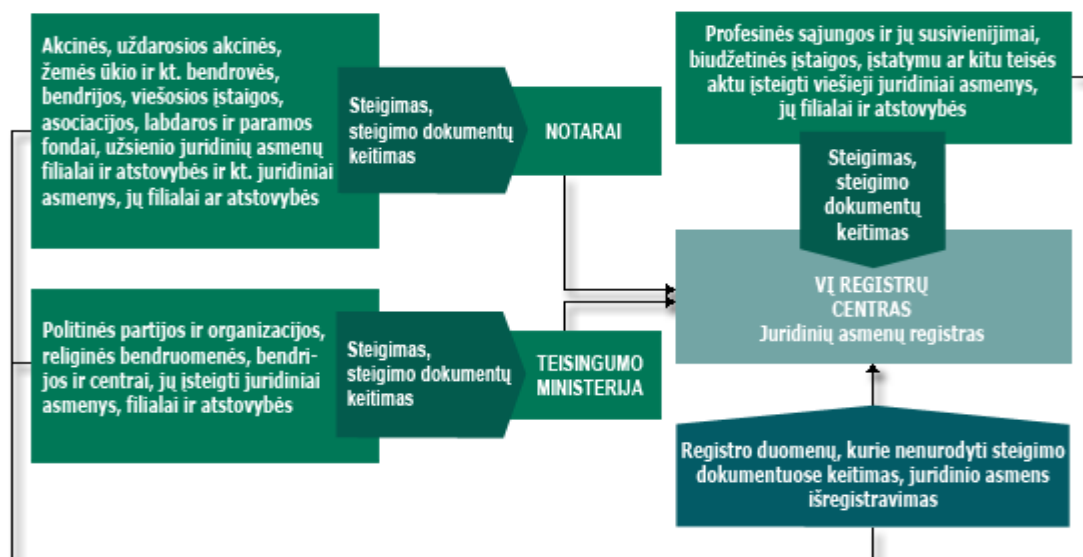
Juridinių asmenų registre taip pat kaupiami duomenys apie fizinius asmenis, galinčius sudaryti sandorius juridinio asmens vardu, kartu su tų asmenų parašų pavyzdžiais, įmonių pateikti metinės finansinės atskaitomybės dokumentai ir t. t.

Juridinių asmenų registro duomenys, registre kaupiami dokumentai ir kita registrui pateikta informacija yra vieša. Visiems asmenims suteikta galimybė susipažinti su Juridinių asmenų registro duomenimis ir dokumentais, tarp jų ir su finansinės atskaitomybės, turto vertinimo ataskaitomis, duomenimis apie įmonės teisinį statusą (reorganizavimą, bankrotą, likvidavimą). Tai padeda užtikrinti Lietuvos verslo skaidrumą, patikimumą ir patrauklumą.

Svarbiausios Registrų centro funkcijos tvarkant Juridinių asmenų registrą:

- registruoti, įtraukti ar išrašyti į registrą juridinius asmenis, filialus bei atstovybes, jų duomenis, dokumentus ar informaciją;
- laikinai įtraukti į registrą juridinio asmens pavadinimą;
- suteikti ir įregistruoti juridiniam asmeniui paramos gavėjo statusą;
- inicijuoti juridinio asmens likvidavimą;
- teikti ir skelbti registro informaciją, teikti registre saugomų dokumentų kopijas valstybės institucijoms, fiziniams ir juridiniams asmenims.²⁷

Dokumentų ir duomenų srautų schema pavaizduota 16 pav.



16 pav. Dokumentų ir duomenų srautų schema

Šaltinis: Registrų centras. [Žiūrėta 2010.04.20]

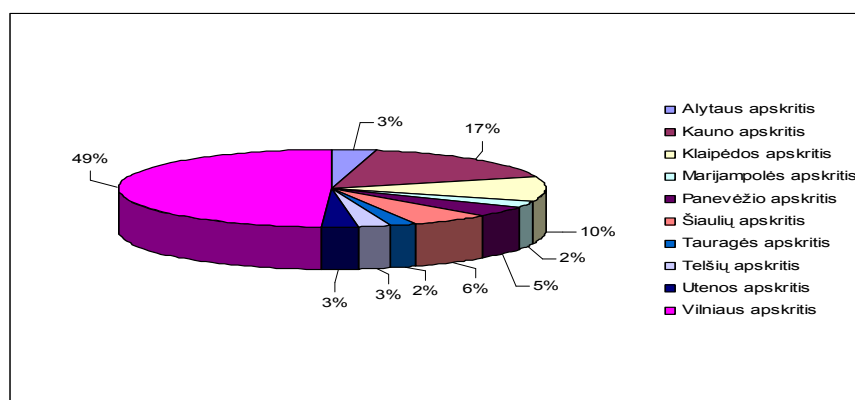
Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/jar/apie/srautai.php>

²⁷ Apie juridinių asmenų registrą. [Žiūrėta 2010-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/jar/apie/>

Juridinių asmenų registre taip pat teikiamos viešos elektroninės paslaugos. Registrų centre galite gauti:

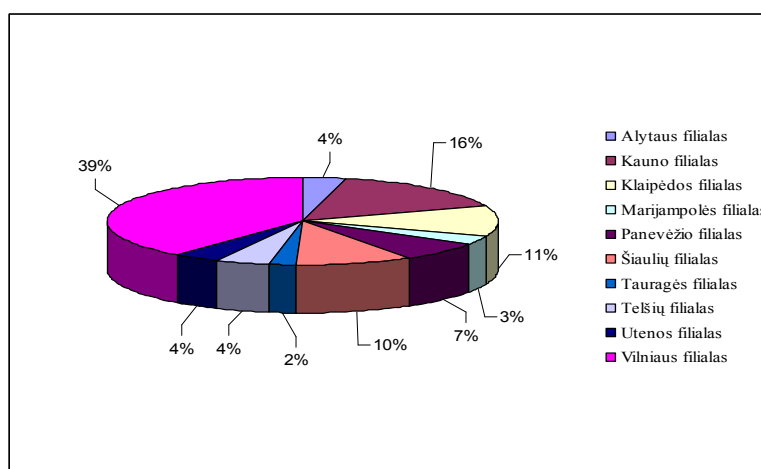
- Juridinių asmenų registro duomenų išrašus; (žr.11 priede)
- Registre kaupiamų dokumentų kopijas;
- Specialiomis aplikacijomis suformuotus Registro duomenų ar informacijos išrašus, vienkartinius duomenų ar informacijos apibendrinimus, analizes ir įvairius statistinius skaičiavimus.

Be to, vartotojai, pasirašę JAR duomenų teikimo sutartį, turi galimybę atlikti paiešką ir peržiūrėti duomenis Juridinių asmenų registro duomenų bazėje bei atsispausdinti išrašus: trumpąjį (identifikacinius duomenis), pagrindinių duomenų, išplėstinį ir išplėstinį su istorija, peržiūrėti Registro tvarkytojui pateiktų juridinio asmens dokumentų sąrašą bei metinės finansinės atskaitomybės dokumentus, taip pat gauti juridinių asmenų duomenų išrašus.



17 pav. 2010 metais įregistruota juridinių asmenų pasiskirstymas pagal apskritis
Šaltinis: VĮ Registrų centro veiklos ataskaita 2009

Pažymėtina, kad Tauragės apskrityje įregistruota per 2010 metus buvo 158 juridiniai asmenys, o tai sudaro apie 2 proc. visos Lietuvos įregistruotų juridinių asmenų.



18 pav. 2010 metais išregistruota juridinių asmenų pasiskirstymas pagal apskritis
Šaltinis: VĮ Registrų centro veiklos ataskaita 2009

Tauragės apskrityje per 2010 metus buvo išregistruoti- 138 juridiniai asmenys. Pagal teisinę formą juridiniai asmenys išdėstyti sekančioje lentelėje.

3 lentelė

2010 metais įregistruotų ir išregistruotų juridinių asmenų skaičius Tauragės apskrityje

Teisinė forma	Įregistruotų juridinių asmenų skaičius	Išregistruotų juridinių asmenų skaičius
Garažų bendrija	1	0
Gyvenamojo namo statybos bendrija	1	0
Sodininkų bendrija	5	0
Uždaroji akcinė bendrovė	94	17
Savivaldybės biudžetinė įstaiga	0	3
Biudžetinė įstaiga	0	4
Kultūros centras	4	0
Sporto įstaigos	6	0
Aktyvių žmonių bendruomenė	12	0
Viešoji įstaiga	6	3
Kooperatinė bendrovė	0	1
Komandinė ūkinė bendrija	0	1
Žemės ūkio bendrovė	0	1
Asociacija	11	5
Šeimyna	3	3
Individuali įmonė	12	99
Profesinė sąjunga	0	1
Medžiotojų klubas	3	0
Iš viso:	158	138

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis VĮ Registrų centro Tauragės filialo duomenimis.

Analizuojant lentelę būtina pažymėti, kad daugiausia Tauragės apskrityje buvo išregistruota juridinių asmenų, turinčių individualios įmonės statusą. Tai sąlygojo atsiradęs naujas mokestis individualių įmonių savininkams, dėl to jie reorganizavo individualią įmonę į uždarąją akcinę bendrovę. Taip pat, pasak VĮ Registrų centro juridinių asmenų specialistės apie 50 proc. individualių įmonių savininkų buvo pensijinio amžiaus, dėl to jiems buvo mažinamos pensijos.

Svarbu paminėti naują paslaugą, kuri pradėta teikti 2010 metais - tai juridinio asmens pavadinimo rezervavimas elektroniniu būdu. Tai yra pirmas žingsnis įgyvendinant Europos

Sjungos lėšomis finansuojamą Juridinių asmenų registravimo elektroninės paslaugos (toliau JAREP) sukūrimo projektą. Šia paslauga per metus pasinaudojo 373 būsimi juridinių asmenų steigėjai. Tai klientams labai patogiu ir manoma, kad paslaugos vartotojų skaičius nuolat augs. Plačiau apie Juridinių asmenų registravimo elektroninę paslaugą žiūrėkite 2.3.1 skyriuje Technologiniai veiksniai turintys įtakos VĮ Registrų centrui.²⁸

Atsižvelgus į klientų poreikius VĮ Registrų centras pradėjo teikti dar vieną naują paslaugą juridiniams asmenims, tai- visos individualios įmonės bei uždarnosios akcinės bendrovės įsteigimo ir įregistravimo juridinių asmenų registre procedūros atliekamos internete. Visus parašus ir patvirtinimus klientas atlieka elektroniniu sertifikatu (Jį aptarsiu sekančiame skyriuje).

Tačiau būtina pažymėti, kad juridinis asmuo registro išrašą apie registruotą įmonę turi ateiti pasiimti į įmonę, kol kas elektroninio sertifikuoto išrašo nėra. Norint tai įgyvendinti, būtina suteikti prieigą prie elektroninio sertifikuoto išrašo. Toks išrašas, pasirašytas elektroniniu atsakingo Registrų centro darbuotojo parašu, būtų oficialus dokumentas, turintis tokią pačią teisinę galią, kaip ir rašytinis dokumentas.

2.2.6. Registrų centro sertifikatų centras

2008 m. liepos 23 d. Informacinės visuomenės plėtros komiteto direktoriaus įsakymu „Dėl Valstybės įmonės Registrų centras registravimo kvalifikuotus sertifikatus sudarančiu sertifikavimo paslaugų teikėju“ buvo leista Registrų centrui išdavinėti elektroninius sertifikatus. Šioje srityje įmonei tenka konkuruoti su kitomis įmonėmis. Sertifikatus be VĮ Registrų centro dar išduoda UAB Bitė Lietuva ir UAB Omnitel.

Taigi, Registrų centro sertifikavimo centras (RCSC) yra Valstybės įmonės Registrų centro padalinys, teikiantis sertifikavimo ir laiko žymų formavimo paslaugas.

Registrų centro sertifikatų centras (RCSC) išduoda kvalifikuotus skaitmeninius sertifikatus fiziniams asmenims turintiems Lietuvos Respublikos pilietybę arba nuolatinį/laikiną leidimą gyventi Lietuvoje.²⁹

Sertifikatą galima užsisakyti internetu. Internetinė aplikacija pateikta 12 priede.

Fizinis ar juridinis asmuo, norėdamas įsigyti sertifikatą turi pateikti prašymą ir asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą Registrų centrui. Tada jis gauna mokėjimo kvitą, kurį turi apmokėti, nes

²⁸ Apie juridinių asmenų registrą. [Žiūrėta 2010-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/jar/apie/>

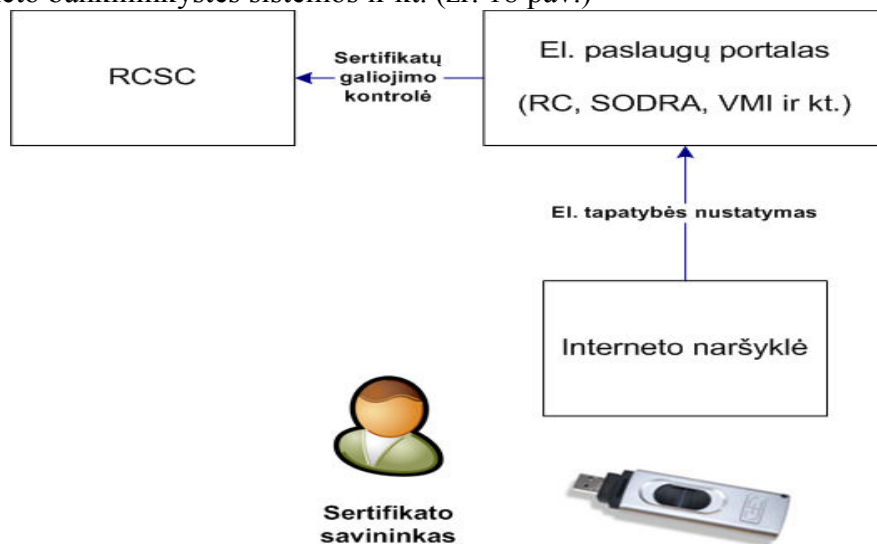
²⁹ VĮ RC sertifikatų centras. Žiūrėta[2010-12-10] Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/rcsc/>

įmonėje nemokėti darbai nevykdomi. Sertifikatai paruošiami per vieną darbo dieną ir atiduodami klientui. RCSC sertifikatus įrašo į sertifikuotus (FIPS standartas) USB kriptografinius įrenginius, valstybės tarnautojo pažymėjimus (lustines korteles).

RCSC neatmeta galimybės sertifikatus įrašyti į klientų kriptografinius įrenginius, lustines korteles, SIM korteles- atskiru projektu suderinus ir pasirašius sutartis su juridiniais asmenimis. RCSC atitinka visus skaitmeninių sertifikatų gamintojui keliamus reikalavimus pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus bei tarptautinius standartus.³⁰

Tipiniai RCSC paslaugų taikymo scenarijai:

- Saugus asmens identifikavimas elektroninėje terpėje, valstybinių arba komercinių el. paslaugų portaluose, pavyzdžiui:
 1. Nekilnojamojo turto ir adresų registrų paslaugos;
 2. Valdžios vartų portalo paslaugos;
 3. VMI Elektroninio deklaravimo sistemos (EDS) paslaugos;
 4. Sodros EDS;
 5. Interneto bankininkystės sistemos ir kt. (žr. 18 pav.)



19 pav. Saugi prieiga prie elektroninių paslaugų
Šaltinis: : Registrų centras. RCSC projekto pristatymas

Svarbių el. pašto laiškų arba kitų el. pranešimų, perduodamų internetu, pasirašymas kvalifikuotu el. parašu, kad būtų apsaugotas jų vientisumas bei garantuota siuntėjo tapatybė.

Transakcijų specializuotoje informacinėje sistemoje, pavyzdžiui, pavedimų interneto bankininkystės sistemoje, pasirašymas kvalifikuotu el. parašu.

Juridiškai galiojančių el. dokumentų, pavyzdžiui, prašymų arba pareiškimų, sukūrimas taikant kvalifikuotas el. parašo sukūrimo ir kontrolės priemones.

³⁰ VĮ RC sertifikatų centras. Žiūrėta [2010-12-12] Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/rcsc/>

RCSC siūlomų paslaugų visuma bei jų lygis šiuo metu yra unikalūs Lietuvoje:

- išplėtotas registravimo tarnybos filialų tinklas. RCSC filialai pasiekiami visuose Lietuvos rajonuose;
- RCSC registravimo tarnyba užtikrina kompetentingą asmens, kuriam išduodamas sertifikatas, identifikavimą pagal pateiktus dokumentus;
- privaloma asmens duomenų ir tapatybės dokumentų kontrolė pagal Gyventojų registrą;
- techninis patikimumas ir saugumas užtikrinamas ilgamete VĮ Registrų centro patirtimi, kuriant ir eksploatuojant valstybės svarbos informacines sistemas bei registrus;
- patogios sertifikatų laikmenos - saugūs USB raktai, skirtingai nuo lusto kortelių arba mobiliųjų telefonų SIM kortelių, nereikalauja papildomos įrangos išskyrus įprastą kompiuterį;
- laiko žymų formavimas šiuo metu unikali paslauga Lietuvoje;
- nedidelė paslaugų kaina;
- atvirumas integracijai ir operatyviai naujų paslaugų plėtrai pagal rinkos poreikius.³¹

RCSC ypatumai: pirmas kvalifikuotas valstybiniame segmente; pradinis pajėgumas 500.000 sertifikatų; asmens duomenų kontrolė pagal GR; aptarnavimo taškų tinklas; lankstumas ir plėtros galimybės; atvirumas integracijai; laiko žymų tarnyba.³²

Sertifikatai padeda tvarkyti asmeninius bei verslo reikalus neatsitraukus nuo kompiuterio.

Būtina pažymėti, kad RCSC sertifikatais ir paslaugomis naudojasi VĮ Registrų centro darbuotojai, kasdien dirbdami su informacinėmis sistemomis pačioje įstaigoje bei pasirašydami el. dokumentus.

2.2.7. Kadastriniai matavimai

Nekilnojamojo turto kadastras- tai metodiškai sutvarkytas valstybinis visų teisinių nekilnojamojo turto objektų duomenų registras tam tikroje šalyje ar rajone, paremtas objektų ribų matavimais. Tokie nekilnojamojo turto objektai sistemiškai identifikuojami, suteikiant jiems skirtingus identifikatorius. Juos apibrėžia privačios ir viešosios teisės. Kontūrai, identifikatoriai kartu su aprašomaisiais duomenimis turi nurodyti kiekvieno atskiro nekilnojamojo turto objekto paskirtį, plotą, vertę bei juridines teises ar apribojimus, susijusius su tuo objektu.

Kadastriniai matavimai atspindi daikto dydį, fizinę būklę, turto vertę, buvimo vietą (adresą) ir kitus objekto rodiklius, taip pat fiksuojamus nekilnojamojo turto pakitimus.

³¹ VĮ RC sertifikatų centras. Žiūrėta[2010-12-12] Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/rcsc/>

³² RCSC taikymas ir privalumai.[Žiūrėta 2010-05-02].Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/rcsc/sertifikatai/>

Kadastrinių matavimų paslaugą sudaro nekilnojamojo turto kadastro duomenų surinkimas ir kadastrinių matavimų bylų parengimas. Paslauga atliekama vadovaujantis Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto kadastro įstatymu, Kadastro nuostatais bei Nekilnojamojo turto objektų kadastrinių matavimų ir kadastro duomenų surinkimo bei tikslinimo taisyklėmis.

Atsižvelgdama į nekilnojamojo turto kadastro duomenų surinkimo ir kadastrinių matavimų bylų parengimo būtinumą į įmonę klientai kreipiasi:

1. Kai pastatai, patalpos, inžineriniai statiniai (inžineriniai tinklai ir susisiekimo komunikacijos), pastatyti, rekonstruoti, kapitališkai suremontuoti ar kitaip pertvarkyti;

2. Kai pastatus ar patalpas reikia padalyti, atidalyti ar atlikti turto objektų amalgamaciją (atidalijama neformuojant atskiro objekto, o sujungiama su greta esančiu objektu).³³

Kadastriniai matavimai atliekami visoje Lietuvos teritorijoje: Alytuje, Kaune, Klaipėdoje, Marijampolėje, Mažeikiuose, Panevėžyje, Vilniuje, Utenoje, Tauragėje, Telšiuose, Šiauliuose. Registrų centre dirba aukštos kvalifikacijos kadastrinių matavimų specialistai, kurie darbus atlieka su šiuolaikiniais geodeziniais prietaisais ir specializuota programine įranga.

Įmonės moderni techninė bazė, aukštos kvalifikacijos darbuotojai garantuoja gerą atliekamų paslaugų kokybę. Regioninių skyrių išsidėstymas leidžia atlikti darbus bet kurioje Lietuvos vietoje, o didelis darbuotojų skaičius - mobilizuoti jėgas stambesniems projektams.

Atlyginimą už atliktus darbus nustato matininkas nuvykęs į vietą, atsižvelgdamas į žemiau išvardintus faktorius. Atlyginimo dydis už statinių kadastrinius matavimus priklauso nuo **statinio dydžio** (statinio ploto, konfigūracijos, tūrio, darbų, būtinų kadastro matavimams atlikti, kiekio ir t.t.). Taip pat atlyginimo dydis priklauso nuo **atlikimo termino**, t.y. ar statinių kadastro darbai atliekami nustatytu laiku ar greičiau. Už darbų atlikimą per trumpesnę laiką, t.y. skubos tvarka, yra nustatytas 50 ir 100 procentų priedas. Taip pat priklauso nuo **kadastrinių matavimų rūšies**- ar tai atliekama pirmą kartą ar tik daromas duomenų patikslinimas. Dar vienas svarbus faktorius skaičiuojant atlyginimo dydį yra **vietovė, kur yra nekilnojamas daiktas**, privažiavimo galimybės, ar vykdytojui reikia vykti įmonės transportu, ar vežasi užsakovas, nuo sugaištamo laiko. Atlyginimas už nekilnojamojo daikto kadastro darbus apskaičiuojamas sutartiniais pagrindais. (Žr. 13 priede) Atlyginimą vykdytojui suderinus su užsakovu, pasirašoma sutartis dėl kadastrinių matavimų atlikimo. Šioje sutartyje nurodomas darbų dydis, atlikimo terminas ir kaina, aptariamoms nekilnojamojo daikto kadastro duomenų bylos ar parengto žemės sklypo plano kadastro tvarkytojo išankstinės patikros atlikimo (neatlikimo) sąlygos ir pasekmės.

³³ Kadastro matavimų paslaugos. [Žiūrėta 2010-04-12]. Prieiga per internetą: http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/matavimu_paslaugos.php

2009 metais sukurta programinė aplikacija *GeoMatininkas*, kuria naudodamiesi matininkai su internetine naršykle savo darbo vietoje gali iš lauko matavimo duomenų išbraižyti žemės sklypo planą ir suformuoti reikalingas kadastro duomenų formas. Su 50 matininkų firmomis buvo sudarytos sutartys, pagal kurias matininkai gali neatlygintinai testuoti ir formuoti skaitmenines kadastro duomenų bylas. Naudotis šia aplikacija matininkams yra ypač patogiu, sugaištama mažiau laiko, nereikia braižyti ranka, viskas atliekama programine įranga.

Svarbu paminėti, kad įmonėje yra sukurta ir sėkmingai veikia galimybė sklypų planus pateikti patikrai nenešant popierinių sklypų planų į Registrų centrą.

2.2.8. GIS (kadastro geoinformacinė sistema)

Būtina efektyvaus nekilnojamojo turto administravimo sąlyga – geografinė informacija, teikianti svarbius duomenis apie nekilnojamojo turto objekto geografinę padėtį, konfiguraciją, plotą ar ilgį.

Viena iš nekilnojamojo turto kadastro ir registro informacinės sistemos sudėtinių dalių yra kadastro geoinformacinė sistema (toliau GIS), kurią sudaro šios pagrindinės geografinės temos – kadastro vietovių ir blokų ribos, žemės sklypų ribos, pastatų centro taškai ir kontūrai, inžinerinių statinių ašinės linijos ir kontūrai, nekilnojamojo turto verčių zonos, administracinių vienetų ir gyvenamųjų vietovių ribos, gatvių ašinės linijos, adresų taškai. Kadastro GIS sistemoje kaip kartografinis pagrindas naudojamas Lietuvos skaitmeninis ortofotografinis žemėlapis ir skaitmeninės kartografinės duomenų bazės KDB10LT, LTDBK50000-V.³⁴

Prieš registraciją Nekilnojamojo turto registre žemės sklypų poligonai, inžinerinių statinių ašinės linijos ar kontūrai įvedami į kadastro GIS, patikrinami žemės sklypų plotai, konfiguracija bei geografinė padėtis gretimų žemės sklypų atžvilgiu. Kad būtų išvengta konfliktinių situacijų dėl gretimų žemės sklypų ribų, atliekant žemės sklypų pardavimo ir pirkimo procedūras patikrinama, ar žemės sklypo ribos įvestos kadastro GIS.

Kadastro GIS sistemai valdyti sukurta speciali programinė įranga, kuri užtikrina tiesioginį (*on-line*) kompiuterinį ryšį tarp įmonės filialo darbo vietų ir centrinės GIS duomenų bazės eksportuojant ir importuojant geoduomenis.

Įmonėje sukurta kadastro žemėlapių teikimo internetu aplikacija, su kuria, pažymėjus žemėlapyje norimą nekilnojamojo turto objektą, iš centrinės duomenų bazės gaunama informacija vartotojo kompiuteryje apie nekilnojamojo turto ribas, adresą, nekilnojamojo turto kadastro ir registro duomenis.

³⁴ Apie GIS. [Žiūrėta 2010-04-03]. Prieiga per internetą: http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/apie_gis.php

Registru centras teikia kadastro žemėlapių ištraukas analogine ir skaitmenine forma daugeliui vartotojų: matininkams, projektuotojams, savivaldybėms, žemėtvarkos skyriams, kitų registru ir kadastrų tvarkytojams, privatiems asmenims ir kt. Internetu kadastro žemėlapis teikiamas bankams, draudimo kompanijoms, notarinėms kontoroms, teismams, hipotekos įstaigoms, nekilnojamojo turto agentūroms, valstybės institucijoms, privačioms kompanijoms ir kt.

Svarbu paminėti, kad pagal Registru centro duomenis 2011 metų pradžioje Nekilnojamojo turto kadastro žemėlapyje buvo įvesta apie 1,93 mln. Žemės sklypų ribų ir per 46000 inžinerinių statinių. Pagal pareikalaujamas užklausas (nekilnojamojo turto adresą, identifikatorių, savininką, kadastrinį adresą, gyvenamąją vietą, adresą, koordinates ir kt.) klientas gali gauti savo turto kadastro žemėlapių ištrauką.

Sukurta elektroninė paslauga (žr. 14 priede) – užsakymas internetu atspausdinti kadastro žemėlapių ištrauką, nurodant, kuriame įmonės filialo skyriuje pageidaujama atsiimti. Registruotas vartotojas gali pats atsisiųsti kadastro žemėlapių ištrauką į savo kompiuterį ir atspausdinti. 2003 m. gegužės mėn. įvykusioje Lietuvos ESRI (Aplinkos sistemų tyrimo institutas) programinės įrangos vartotojų konferencijoje ESRI atstovas iš JAV įteikė Registru centrai medalį už pasiekimus kuriant nekilnojamojo turto kadastro geoinformacinę sistemą.³⁵

2005 m. sausio mėn. pasaulinėje spaudoje, žurnale *Directions*, buvo aprašyta kadastro GIS kaip pažangi informacinė sistema, sėkmingai naudojanti ESRI instituto programines įrangas Lietuvos nekilnojamojo turto kadastro sistemoje.

2006 m. rugpjūčio mėn. Lietuvos kadastro geografinė informacinė sistema gerai įvertinta pasaulinėje ESRI (Aplinkos apsaugos tyrimo instituto) programinės įrangos vartotojų konferencijoje, vykusioje San Diego mieste (Kalifornija), ir apdovanota specialiu apdovanojimu už GIS laimėjimus.

2.2.9. Archyvų sistema

Svarbu paminėti, kad visose įmonėse svarbią vietą užima archyvas, nes visi įmonės dokumentai saugomi jame, o tai leidžia užtikrinti sėkmingą, stabilią bei saugią įmonės veiklą. Kadangi per visą savo gyvavimo istoriją VĮ Registru centras sukaupe daug popierinių dokumentų 2008 metais buvo pradėtas elektroninis dokumentų archyvavimas. Tai vienas iš dokumentų archyvavimo būdų, kai visi įmonės archyve laikomi dokumentai, skenerio pagalba patalpinami elektroninėje erdvėje ir yra laikomi kompiuterinėje laikmenoje laikantis atitinkamų dokumentų archyvavimo taisyklių.

³⁵ Ten pat.

Šiuo metu VĮ Registrų centro elektroniniame archyve saugoma per 9800 tūkst. vnt. skenuotų registravimui pateiktų dokumentų kopijų, 2010 metais elektroninis dokumentų archyvas pasipildė per 2 mln. skenuotų dokumentų. Nekilnojamojo turto registre skenuotų dokumentų kaita pateikta 15 priede.

Įmonėje pertvarkomas dokumentų archyvas ir plečiamas elektroninių dokumentų archyvas. Jis papildomas ne tik skenuotais dokumentais, bet ir kitomis elektroninėmis priemonėmis sukurtais dokumentais. Per NETSVEP programą priimta daugiau kaip 35 tūkst. elektroninių dokumentų. Skaitmeninio dokumentų archyvo sukūrimas sumažino archyvų išlaikymo kaštus. Naujos suformuotos bylos buvo saugomos elektroniniame archyve, dėl ko reikėjo mažiau pirkti stelažų ar lentynų. 2010 m. buvo kelis kartus teikiami pasiūlymai ir pastabos dėl Lietuvos archyvų departamento pateikto elektroninio archyvo informacinės sistemos nuostatų projekto, dėl elektroninio archyvo informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų (teisės akto projektas Nr. 10-1804-02 „Įsakymo dėl elektroninio archyvo informacinės sistemos nuostatų, elektroninio archyvo informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo bei informacinės sistemos „Lietuvos archyvų fondų sąvadas“ likvidavimo“) projekto bei dėl elektroninio archyvo informacinės sistemos techninės specifikacijos projekto. Iš esmės pateiktam elektroninio archyvo informacinės sistemos nuostatų ir elektroninio archyvo informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų projektui buvo pritarta su sąlyga, kad šalyje bus lygiagrečiai įteisintas ir elektroninio dokumento .pdf formatas.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2010-03-23 įsakymu Nr. 1R-57 „Dėl valstybės įmonės Registrų centro 2010-2012 metų veiklos strategijos kryptių patvirtinimo“ patvirtinta valstybės įmonės Registrų centro 2010-2012 metų strateginio veiklos plano 2 priemonė „Elektroninio dokumentų archyvo plėtra ir teikiamų paslaugų modernizavimas“ ir Registrų centro direktoriaus 2010-04-07 įsakymu Nr. v-76 „Dėl asmenų, atsakingų už valstybės įmonės Registro centro 2010-2012 metų veiklos strategijos kryptių įgyvendinimą, paskyrimo ir ataskaitų pateikimo tvarkos“ parengtas Elektroninio dokumentų archyvo informacinė sistemos reikalavimų analizės aprašas (patvirtintas Registrų centro direktoriaus 2010-09-30 įsakymu Nr. v-177), kuriame numatyta kompiuterizuoti Registrų centro popierinių dokumentų tvarkymą ir užtikrinti elektroniniu parašu pasirašytų elektroninių dokumentų tvarkymą, įskaitant ir ilgalaikį archyvinį saugojimą, pagal galiojančias specifikacijas ADOC-V1.0 bei MDOC-V1.0 ir pagal galiojančių teisės aktų reikalavimus. (2009 metų veiklos ataskaita) EDAIS pagrindinis tikslas – šiuolaikinių informacinių technologijų pagrindu sukurti bendrą gautų ir Registrų centre rengtų veiklos ir specialios veiklos dokumentų apskaitos ir paieškos kompiuterizuotą dokumentų valdymo sistemą ir jos infrastruktūrą, kompiuterizuoti visus dokumentų tvarkymo procesus ir maksimaliai perkelti visus Registrų centro dokumentų tvarkymo procesus (rengimo, derinimo, redagavimo, tvirtinimo, registravimo,

naudojimo, saugojimo, publikavimo, archyvavimo ir sunaikinimo) į elektroninę terpę. EDAIS struktūrą sudarys dvi sistemos: dokumentų valdymo sistema ir elektroninių dokumentų saugojimo sistema.(žr. 16 pr.)

Per 2007-2010 m. archyvarų, dirbančių su popierinėmis nekilnojamojo turto kadastro ir registro bei juridinio asmens dokumentų bylomis (dėl skenavimo darbų pakitęs archyvaro darbo pobūdis: neformuojamos popierinės bylos, spartesnis supaprastintas dokumentų (ir bylų) naudojimas), skaičius sumažėjo nuo 112 iki 59 darbuotojų. Dėl elektroniniame dokumentų archyve sukauptų suskaitmenintų ir elektroninių dokumentų sumažintas popierinių nekilnojamojo turto kadastro ir registro bylų naudojimas. 2011 m. įdiegus elektroninį archyvą, gerokai sumažėjo popieriaus sunaudojimas, o tai rodo, jog Registrų centras prisideda prie žaliosios gamtos išsaugojimo.

2.2.10. Turto vertinimas

VĮ Registrų centras konkuruodamas su privačiais vertintojais gyventojams bei juridiniams asmenims teikia turto vertinimo paslaugą. Masinio vertinimo būdu nustatyta žemės ir statinių vertė naudojama nekilnojamajam turtui apmokestinti, pradinei pardavimo ar nuomos kainai nustatyti, socialinės paramos nepasiturintiems asmenims dydžiui apskaičiuoti skiriant valstybės garantuojamą teisinę pagalbą, apskaičiuojant deklaruojamo, paveldimo ar dovanojamo turto vertę ir kitais teisės aktų numatytais atvejais. Programos rezultatų vartotojai yra vietinės valdžios institucijos, valstybinio turto valdytojai ir naudotojai, šalies gyventojai.

Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymo 2 straipsnio 12 punktą ir 9 straipsnio 1 dalis nekilnojamojo turto vertinimo mokesčiams funkciją priskiria Nekilnojamojo turto kadastrą ir Nekilnojamojo turto registrą tvarkančiai įmonei, t. y. Registrų centrui. Vykdam šią funkciją, atliekamas ne tik mokestinių verčių nustatymas, bet ir jų palaikymas, atnaujinimas, mokestinių verčių pateikimas mokesčių mokėtojams bei informacijos, reikalingos nekilnojamojo turto mokesčiui administruoti teikimas Valstybinei mokesčių inspekcijai prie Finansų ministerijos, savivaldybėms ir kitoms suinteresuotoms institucijoms. Vertinimas gali būti atliekamas individualus. Jis gali būti apskaičiuojamas masiniu arba atkuriamosios vertės metodu.

Nekilnojamojo turto masinio vertinimo sistema skirta viso šalies nekilnojamojo turto vertei nustatyti pagal fiksuotą datą ir vienodais principais, numatant galimybę nuolat perskaičiuoti vertės pokyčius rinkoje, todėl programoje didelis dėmesys skiriamas programinių sprendimų kūrimui, metodinei ir koordinacinei veiklai, operatyviam tarpinių (projektinių) duomenų ir galutinių (patvirtintų) rezultatų pateikimui tiek programoje dalyvaujantiems darbuotojams, tiek ir vertinimo

rezultatų vartotojams (mokesčių mokėtojams, savivaldybėms, valstybinio turto valdytojams, turto savininkams ir kt.).

Nekilnojamojo turto vidutinės rinkos vertės naudojimą reglamentuoja šie pagrindiniai teisės aktai: Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas (Žin., 2005, Nr. 76-2741; 2006, Nr. 65-2384; 2008, Nr. 45-1681; 2009, Nr. 25-979), kuris nustato nekilnojamojo turto apmokestinimo nekilnojamojo turto mokesčiu tvarką. Lietuvos Respublikos paveldimo turto mokesčio įstatymas (Žin., 2002, Nr. 123-5531), kuris nustato paveldimo turto apmokestinimą ir kt. teisės aktai bei Vyriausybės nutarimai.³⁶

2.2.11. Tarptautinis bendradarbiavimas

VĮ Registrų centro tarptautinio bendradarbiavimo faktai surinkti magistro darbo autorei 2011 m. balandžio mėnesį atestuojantis VĮ Registrų centro Centrinėje įmonėje.

Valstybės įmonė Registrų centras, siekdamas nuolat tobulinti nekilnojamojo turto administravimo sistemą ir informacinę bazę, jau nuo pirmųjų įkūrimo metų glaudžiai bendradarbiauja su Švedijos, Nyderlandų, JAV bei kitų šalių panašiomis institucijomis ir aktyviai dalyvauja dvišaliuose ir daugiašaliuose tarptautiniuose projektuose.

2009 m. lapkričio 19-20 d. Švedijoje, Malmės mieste, surengtoje penktojoje Ministrų el. vyriausybės konferencijoje „Jungiantis į el. sąjungą“ (angl. Teaming up for the eUnion) EULIS paslauga buvo įvertinta kaip geros praktikos pavyzdžio skleidėja. Registrų centrui, kaip ir kitiems EULIS paslaugos partneriams, įteiktas oficialus finalininko pažymėjimas.

2009 m. balandžio 19-25 d. Registrų centro darbuotojai dalyvavo stažuotėje „Valstybinių registrų ir elektroninių viešųjų paslaugų plėtros analizė“ Suomijos ir Švedijos nekilnojamojo turto tvarkymo įstaigose, kurią finansavo Šiaurės šalių ministrų taryba pagal „Stażuočių programą valstybės tarnautojams“ ir Registrų centras. Stažuotės tikslas – susipažinti su pažangiomis nekilnojamojo turto kadastro, registro, adresų, juridinių asmenų sistemomis, įgyti žinių optimizuojant valstybės registrų veiklą ir modernizuojant viešąsias paslaugas, taip pat skatinti dvišalius kontaktus plėtojant efektyvų nekilnojamojo turto rinkos funkcionavimą. Plėtojant dvišalį bendradarbiavimą juridinių asmenų registravimo srityje, 2009 m. gruodžio 16 d. pasirašytas federalinės valstybės įstaigos Valstybės registravimo rūmų prie Rusijos Federacijos teisingumo ministerijos ir valstybės įmonės Registrų centro bendradarbiavimo susitarimas. Numatytas keitimasis patirtimi bei informacija pagal susitarime nustatytą tvarką.

³⁶ Apie turto vertinimą ir rinkos tyrimus. [Žiūrėta 2010-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/vertinimas.php>

Registrų centro specialistai dalyvauja ir kitų tarptautinių organizacijų, tokių kaip Tarptautinės matininkų federacijos, Europos žemės registro įstaigų asociacijos, Nacionalinių kartografijos ir kadastro agentūrų asociacijos, Europos turto vertintojų asociacijų grupės, veikloje.

Orientuodama savo veiklą į Europos Sąjungos šalių patirtį ir plėsdama tarptautinius ryšius, įmonė stengiasi, kad Lietuvos nekilnojamojo turto administracinė sistema pasiektų Europos šalių lygį ir taptų atvira ne tik Lietuvos, bet ir užsienio vartotojams.³⁷

Registrų centras įgyvendina tarptautinius ir vidaus projektus, susijusius su tiesioginėmis įmonės funkcijomis. Vienas iš tokių tarptautinių projektų – įgyvendinama Europos nekilnojamojo turto informacinė paslauga (EULIS). Ataskaitiniais metais įvyko trys EULIS valdybos posėdžiai (2010 m. vasario 11 d. Vilniuje, 2010 m. gegužės 20 d. Helsinkyje ir 2010 m. rugsėjo 14 d. Stokholme). Šių posėdžių metu aptartos bendradarbiavimo su Europos žemės registrų asociacija (ELRA), Europos verslo registru (EBR) ir kitomis giminingomis organizacijomis galimybės, tolesnis EULIS paslaugos įgyvendinimas, EULIS finansavimo ir rinkodaros klausimai; pristatyti Lietuvos, Suomijos ir Švedijos pasiekimai kadastro ir registro srityje; svarstyti pasirengimo naujo projekto „Žemės informacija Europai“ (LINE) įgyvendinimui klausimai.³⁸

2010 m. rugsėjo 1 d. Registrų centras kartu su partneriais iš giminingų Airijos, Austrijos, Anglijos ir Velso, Nyderlandų, Švedijos, Suomijos ir Škotijos įstaigų ir agentūrų pradėjo įgyvendinti naują tarptautinį projektą LINE, kurio tikslas – įtraukti kuo daugiau Europos šalių nekilnojamojo turto registravimo įstaigų į įgyvendinamą EULIS paslaugą, sukurti naują EULIS 2.0 platformą ir išnagrinėti galimybes ateityje teikti EULIS paslaugą per e. teisingumo portalą. Numatoma projekto trukmė – 24 mėnesiai. 2010 m. rugsėjo 22 d. Amsterdame įvyko šio projekto dalyvių ir suinteresuotų šalių įvadinis susirinkimas, kuriame pristatyti projekto tikslai ir uždaviniai, e. teisingumo portalas, siektini rezultatai, LINE ir kitų projektų sąsajos, įvardyti atskirų projekto dalių, kurias reikia įgyvendinti per artėjančius metus, uždaviniai.

2010 m. sausio 20-22 d. Registrų centre įvyko EBR valdybos posėdis, kurio metu svarstytos Europos juridinių asmenų registrų plėtros ir bendro portalo kūrimo gairės, nacionalinių registrų sąsajos su portalu, biudžeto ir kiti klausimai. Taip pat pristatyta Registrų centro veikla, funkcijos, teikiamos paslaugos.

2010 m. sausio 29 d. įmonėje buvo suorganizuotas pažintinis vizitas Danijos „LIFA AS“ kompanijos vadovui Lennartui Hansenui ir kai kuriems Lietuvos matininkų asociacijos atstovams.

³⁷ Tarptautinė veikla. [Žiūrėta 2010-12-12] Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/tarptautinis.php>

³⁸ EULIS žengia žingsnį į kadastrą. [Žiūrėta 2011.02.01] Prieiga per internetą: <http://eulis.eu/news-and-events/story/eulis-seat-moves-to-kadaster>

Susitikimo metu aptarti GIS klausimai, matininkų aplikacija „Geomatininkas“, elektroninio parašo panaudojimo galimybės ir kitos teikiamos paslaugos savivaldybėms, bankams, notarams ir kitiems klientams. Lennart Hansen apžvelgė Danijoje taikomas technologijas kadastro ir registro srityje, matininkų veiklą. Taip pat svarstytos Danijos ir Lietuvos giminingų organizacijų bendradarbiavimo galimybės.

Gruzijos nacionalinės viešųjų registrų agentūros kvietimu 2010 m. vasario 28 d. – kovo 3 d. Registrų centro atstovai susipažino su Gruzijos nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistema, nekilnojamojo turto sandorių sudarymo ir registravimo procedūromis ir įgyvendintomis naujovėmis.

2010 m. balandžio 12-14 d. Registrų centre lankėsi Latvijos Respublikos teisingumo ministerijos ir Įmonių registro atstovai, kuriems pristatyta Registrų centro veikla, Juridinių asmenų registro teikiamos elektroninės paslaugos. Latvijos delegacija taip pat praktiškai susipažino su Registrų centro Vilniaus filialo vykdomomis funkcijomis, įgyvendinta klientų aptarnavimo sistema ir kitais su teikiamomis elektroninėmis paslaugomis susijusiais klausimais.

Plėtojant dvišalį bendradarbiavimą juridinių asmenų registravimo srityje, pagal 2009 m. gruodžio 16 d. pasirašytą federalinės valstybės įstaigos Valstybės registravimo rūmų prie Rusijos Federacijos teisingumo ministerijos ir valstybės įmonės Registrų centro bendradarbiavimo susitarimą 2010 m. balandžio 14-16 d. į Registrų centrą atvyko Rusijos Federacijos valstybinių registravimo rūmų atstovai. Vizito metu svarstyti juridinių asmenų registravimo tobulinimo aspektai ir tolesnio bendradarbiavimo klausimai. Ataskaitiniais metais parengta ir pasirašyta Valstybės registravimo rūmų prie Rusijos Federacijos teisingumo ministerijos ir valstybės įmonės Registrų centro bendradarbiavimo programa 2010-2011 metams.

Kinijos Liaudies Respublikos Žemės ir išteklių ministerijos kvietimu 2010 m. gegužės 7-15 d. Registrų centro atstovai Pekine susitiko su Žemės ir išteklių ministerijos atstovais, Žemės ir išteklių biuro vadovais ir specialistais, *Renmin* universiteto profesoriais ir studentais, Kinijos žemės tvarkymo ir planavimo instituto vadovais ir specialistais. Pristatyta Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo sistema. Ypač įdomi kinų specialistams pasirodė sklypų formavimo, turto registravimo procedūra, nekilnojamojo turto rinkos duomenų kaupimo sistema. Kolegas iš Žemės ir išteklių ministerijos domino Lietuvos institucijų tarpusavio bendradarbiavimo formos, apsikeitimas informacija, Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo sistemą reglamentuojančių teisės aktų derinimas su ES reikalavimais. Vizito į *Renmin* universiteto Viešojo administravimo fakultetą metu perskaityti pranešimai Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo, turto vertinimo mokesčiams ir elektroninių nekilnojamojo turto paslaugų klausimais. Vizito metu taip pat svarstytos galimybės plėtoti šalių bendradarbiavimą tobulinant Kinijos nekilnojamojo turto administravimo sistemą,

kuriant nekilnojamojo turto masinio vertinimo sistemą, skaitmenizuojant nekilnojamojo turto kadastro duomenis, kuriant GIS paremtą adresų sistemą.

2010 m. gegužės 10 d. įmonėje įvyko susitikimas su Gruzijos teisingumo ministerijos delegacija. Pristatyta Registrų centro veikla, nekilnojamojo turto registro ir kadastro sistema, įmonės teikiamos elektroninės paslaugos, GIS aplikacija ir Sertifikatų centro veikla.

2010 m. gegužės 20 d. Registrų centre lankėsi Armėnijos valstybinio nekilnojamojo turto kadastro komiteto prie Armėnijos Respublikos vyriausybės delegacija. Susitikimo metu pristatyta įmonės veikla, nekilnojamojo turto registro ir kadastro sistema, nekilnojamojo turto sandorių viešosios elektroninės paslaugos (NETSVEP) projektas, kadastro žemėlapiai ir GIS aplikacijos, nekilnojamojo turto masinio vertinimo sistema.

2010 m. birželio 23 d. įmonėje surengtas susitikimas su Pasaulio banko atstovais, kurie buvo supažindinti su Registrų centro veikla, Nekilnojamojo turto registru, turto sandorių sudarymo ir registravimo procedūromis, NETSVEP projektu. Atsakyta į kitus Pasaulio banko atstovus dominančius klausimus, susijusius su nekilnojamojo turto sandoriais, registravimo procedūrų trukme ir įkainiais.

2010 m. spalio 11-19 d. Registrų centro atstovai, įgyvendindami Šiaurės-Baltijos šalių viešojo administravimo mobilumo programą, lankėsi Norvegijos kartografijos tarnyboje, taip pat Danijos matininkų asociacijoje, Danijos nacionalinėje matavimų ir kadastro įstaigoje bei Danijos verslo ir statybos tarnyboje. Šia išvyka siekta pasikeisti viešojo administravimo praktika, skatinti žinių perdavimą ir bendradarbiavimą Šiaurės šalių (Norvegijos ir Danijos) viešojo sektoriaus srityje, susipažinti su Norvegijos ir Danijos registrų tarnybų veikimo sistema, nekilnojamojo turto registro ir kadastro, hipotekos, juridinių asmenų registravimo sistema, aptarti elektroninės hipotekos sistemos plėtrą, elektroninių duomenų teikimo sistemą, elektroninio parašo naudojimo aspektus, taikomų įkainių šiose įstaigose sistemą bei perspektyvas ir strategijas, susijusias su pagrindinių šių šalių registrų plėtra, susipažinti su įdiegtomis naujovėmis bei naujomis galimybėmis plėtojant registravimo procedūras.

2.3. VĮ REGISTRŲ CENTRO TAURAGĖS FILIALO VEIKLOS ANALIZĖ

2.3.1. Išorinių veiksnių (PEST) analizė

Politiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai

1991 m. liepos 25 d. Aukščiausioji Taryba – Atkuriamasis Seimas – priėmė „Žemės reformos įstatymą“, kuris kartu su LR įstatymu „Dėl piliečių nuosavybės teisių į išlikusį nekilnojamąjį turtą atstatymo tvarkos ir sąlygų“ nustatė pagrindus, pagal kuriuos Tarybų Sąjungos neatlygintinai nacionalizuota 1940 metais turėta nuosavybės teisė buvo iš dalies atkurama.³⁹

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuva priėmė visus pagrindinius nekilnojamojo turto administravimo sistemai sukurti reikalingus įstatymus, kurie sudarė palankias sąlygas ekonomikos, rinkos ir verslo plėtrai. (Gasilionis, Kasperavičius, 2006) Prasidėjus žemės gražinimui Lietuvoje, remiantis Europos ir Pasaulio šalių praktika, buvo sukurta žemės registro sistema ir 1992m. įsteigta Valstybinė kadastro įmonė, kuri 1997m. buvo reorganizuota į VĮ Registrų centrą.

Būtina paminėti pagrindinius teisės aktus, susijusius su nekilnojamojo turto administravimu: Žemės įstatymas (1994) (reglamentuojantis žemės nuosavybę, jos tvarkymą ir naudojimą), Nekilnojamojo turto registro įstatymas (1996) (reglamentuoja žemės, pastatų, kito nekilnojamojo turto ir teisių į juos bei juridinių faktų registravimą; apibrėžia Nekilnojamojo turto registro statusą, jo steigimą ir tvarkymą, duomenų ir informacijos teikimą), Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas (2000) (reglamentuoja žemės sklypų, pastatų ir kito nekilnojamojo turto duomenų surinkimą, atnaujinimą, nekilnojamojo turto duomenų įrašymo į duomenų bazes tvarką, apibrėžia jo teisinį statusą), Civilinis kodeksas (2001) (reglamentuoja visus civilinius teisinius santykius, tarp jų ir susijusius su nekilnojamuoju turtu, įvedė tokias daiktines teises, kaip valdymo, nuosavybės, patikėjimo teisę, servituto, uzufrukto, plėtros, ilgalaikės nuomos, hipotekos, įkeitimo ir svetimo turto administravimo). Plačiau apie teisės aktus reglamentuojančius VĮ Registrų centro veiklą žr. 2.3.2 skyriuje.

VĮ Registrų centro Tauragės filialas tiesiogiai pavaldus Teisingumo ministerijai. Pasak įmonės teisininko- eksperto dauguma teisinių dokumentų, o ypač pataisytas Statybos įstatymas neatitinka kadastro ir registro nuostatų. Todėl būtina kuo greičiau pakeisti kadastro ir registro nuostatus, kad

³⁹ 1991-ųjų metų svarbiausi įvykiai, žiūrėta [2010-10-04] prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_k=1&p_r=4728#_Liepos_25_d

kiltų kuo mažiau neaiškumų registruojant nekilnojamąjį turtą ir teises į jį. Plačiau apie statybos įstatymo pakeitimus 2.3.4 skyriuje.

Ekonominiai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai

VĮ Registrų centras yra stabiliai dirbanti valstybės įmonė, kuri, turėdama valstybės įmonės statusą, įpareigota savarankiškai vykdyti ūkinę veiklą ir padengti įmonės veiklos kaštus iš pajamų už paslaugas be valstybės subsidijų. 2008 m. prasidėjusi bendra pasaulinė krizė neigiamą poveikį padarė ir įmonės ūkinei veiklai. 2010 m. įmonės grynasis pelningumas, palyginti su 2009 m., sumažėjo 33,4 procento, pajamos 12,3 procento. Tokiam pajamų kritimui, kaip ir 2009 m., įtakos turėjo sumažėjusi nekilnojamojo turto vertė, kritęs rinkos aktyvumas, maži už paslaugas atlyginimo dydžiai.

4 lentelė

VĮ Registrų centro 2009-2010 m. pajamos, sąnaudos ir vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius

Eil. Nr.	Rodiklių pavadinimas	2009 m.	2010 m.	2010 m. padidėjo (+), sumažėjo (-), palyginti su 2009 m. %
1.	Pajamos iš viso, Lt	96.176.463	84.324.633	-12,3
	iš jų:			
1.1.	pardavimo pajamos, Lt	95.737.244	83.765.785	-12,5
2.	Sąnaudos, Lt	94.932.415	83.473.360	-12,1
3.	Pelnas iki apmokestinimo, Lt	1.244.048	851.273	-31,6
4.	Grynasis pelnas, Lt	1.107.176	650.386	-41,3
5.	Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vnt.	1618,5	1470,8	-9,1
6.	Vidutinis vieno darbuotojo išdirbis, Lt	4952	4778	-3,5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis iš VĮ Registrų centro Centrinės įmonės gauta medžiaga

Nekilnojamojo turto rinka yra visos ekonomikos svarbi sudedamoji dalis. Ekonominė krizė, palietusi visas visuomenės grupes ir verslo sritis, sukėlė didelę sumaištį nekilnojamojo turto rinkos dalyviams ir jų lūkesčiams. VĮ Registrų centras negalėjo plačiau tobulinti savo produktų ir paslaugų, plėsti jų asortimentą, gerinti paslaugų suteikimo kokybę, adekvačiai nustatyti paslaugų įkainius, uždirbtio daugiau pajamų. Kadangi įmonė yra monopolinė ir norėdama išsaugoti

darbuotojus buvo imtasi visokių taupymo būdų. Įmonės ekonominė situacija pavaizduota 4 lentelėje.

5 lentelė

Registru centro 2009-2010 metų pajamų pokyčiai ir struktūra

Eil. Nr.	Pajamų šaltiniai	2009 m., Lt	2010 m., Lt	Pokytis, palyginus su 2009 m. (+,-)
1	Pajamos iš viso:	96.176.463	84.324.633	-11.851.830
1.1	Pardavimo pajamos iš viso:	95.737.44	83.765.785	-11.971.459
1.1.1	Nekomercinių paslaugų pajamos iš viso:	76.917.896	69.711.594	-7.206.302
1.1.1.1	Nekilnojamojo turto registro (NTR):	61.834.378	54.556.247	-7.278.131
1.1.1.1.1	duomenų teikimo iš CDB	10.780,074	10.628,049	-152.025
1.1.1.2	Kadastro tvarkymo	4.796.072	4.156.298	-639.774
1.1.1.3	GIS	1.221.888	1.544.829	322.941
1.1.1.4	Juridinių asmenų registro (JAR):	8.574.241	9.046.560	472.319
1.1.1.4.1	duomenų teikimo iš CDB	3.582.155	3.571.619	-10.536
1.1.1.5	Adresų registro	253.782	145.998	-107.784
1.1.1.6	Archyvo	212.610	237.173	24.63
1.1.1.7	Kitų nekomercinių	24.925	24.489	-436
1.1.2	Komercinių paslaugų pajamos iš viso:	18.819.348	14.054.191	-4.765.157
1.1.2.1	Nekilnojamojo turto objektų kadastrinių matavimų	14.417.222	10.033.563	-4.383.659
1.1.2.2	Turto vertinimo	1.495.947	1.334.755	-161.192
1.1.2.3	Projektavimo	15.998	16.056	58
1.1.2.4	Sertifikatų išdavimo	1.316.792	1.370.979	54.187
1.1.2.5	Kitų komercinių	1.573.389	1.298.838	-274.551
1.2	Kitos veiklos pajamos	359.448	483.237	123.789
1.3	Finansinės ir investicinės veiklos pajamos	79.771	75.611	-4.160

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais duomenimis iš VĮ Registru centro.

Analizuojant šią lentelę, galima išvelgti, kad įmonės pardavimo pajamų struktūroje pagrindinį svorį sudaro Nekilnojamojo turto registro pajamos, todėl nekilnojamojo turto pokyčiai Lietuvoje darė nemažą įtaką įmonės pajamoms. 2010 m. Nekilnojamojo turto registro pajamos, palyginti su 2009 m., sumažėjo 7,3 mln. litų arba tai sudaro 11,8 procento. 2010 m. kadastrinių matavimų paslaugos, palyginti su 2009 m., sumažėjo 30,4 procento. Šių paslaugų mažėjimui įtakos turėjo naujai susikūrusios individualios matininkų kompanijos, kurios paslaugas klientams galėjo pasiūlyti už mažesnę atlyginimą nei įmonė.

Plečiantis teikiamų elektroninių paslaugų spektrui Lietuvoje, didėja ir klientų, kurie naudojami elektroniniu parašu, skaičius. Pajamos už šią paslaugą (sertifikatų išdavimas) 2010 m. padidėjo, palyginti su 2009 m., 54 tūkstančiais litų arba 4.1 procento.

Tauragėje pagrindinės verslo šakos yra šios: paslaugos, kurios sudaro 50 proc., (mažmeninė prekyba maisto, pramonės prekėmis ir naftos produktais, prekyba automobiliais, pervežimų paslaugos); pramonė 35 proc., (pieno, mėsos, žuvies perdirbimas, duonos gaminių gamyba, statybinių medžiagų, elektronikos gaminių, lengvosios pramonės gaminių gamyba); žemės ūkis ir miškininkystė 15 proc., (žemės ūkio produkcijos gamyba, miško ruoša, medienos apdirbimas).

VĮ Registrų centre Tauragės filiale ekonominės krizės padarinius galima išvelgti pažvelgus į atliktų sandorių skaičių. Registrų centro duomenimis, per pirmąjį 2010 m. pusmetį Lietuvoje sudaryta apie 22 proc. daugiau būsto pirkimo–pardavimo sandorių nei prieš metus. Tiesa, dabartinis rinkos aktyvumas vis dar yra du kartus mažesnis nei 2004–2008 metais, tačiau po pustrėčių metų trukusio nesustabdomo kritimo būsto rinka įgauna tvirtesnę pagrindą po kojomis. Registrų centro duomenimis, 2007 m., per patį nekilnojamojo turto augimo ciklą, VĮ Registrų centre Tauragės filiale buvo sudaryta apie 12000 pirkimo-pardavimo sandorių, o 2010 m.- apie 3500 pirkimo-pardavimo sandorių. Tokį skaičių kitimą lemia sudėtingesnės banko kreditavimo sąlygos, padidėjusios palūkanų normos, sumažėję atlyginimai, prasti šalies ekonomikos rodikliai.

Socialiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai

Statistikos departamento duomenimis, gyventojų skaičius Tauragės apskrityje ir Raseinių rajone – 134275. Mieste gyvena 41 proc., kaime – 59 proc. gyventojų. Gyventojų tankis – 29,2 gyv./ kv. m. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis bruto 1332 Lt.

Tarptautinė migracija, nedarbo lygis, įvairūs demografiniai pokyčiai įtakoja VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą. Nekilnojamojo turto rinkai didelę įtaką turi gyventojų darbo užmokestis, bei nedarbo lygis. Statistikos departamento duomenimis 2010 m. Lietuvoje buvo užregistruota apie 300

tūkst. bedarbių, Tauragės apskrityje- apie 12 tūkst. bedarbių.(Žr. 17 priede) Per 2010 metus darbo biržoje užsiregistravo 5071 Tauragės rajono gyventojas. Tai įtakoja VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą, nes atsiradęs didelis nedarbo lygis, sumažėjusios gaunamos pajamos stabdo nekilnojamojo turto išsigijimą, nes gyventojai daugiau pinigų išleidžia maistui ir būsto mokesčiams. Socialiniai veiksniai, susiję su darbo rinka, gyventojų pajamomis įrodo, kad su nekilnojamojo turto rinka pastaruoju metu susiduria nedidelis procentas žmonių. Į Valstybės įmonės Registrų centro Tauragės filialą per 2010 metus kreipėsi apie 18 % Tauragės miesto gyventojų. Taip pat labai aktualu įmonei yra su gyventojų migracija susijusios problemos. Kaip skelbia Statistikos departamentas 2009 m. iš Tauragės apskrities išvyko 2717 gyventojų, o atvyko- 1872. Kaip pastebime atvykstančių ir išvykstančiųjų skaičius ženkliai skiriasi.

Svarbu pažymėti, kad nekilnojamojo turto rinkai didelės įtakos turi ir gyventojų darbo užmokestis.

Technologiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai

Lietuvoje yra sukurta integrali registrų sistema. Registrai yra pagrindinės infrastruktūros elementas, užtikrinantis greitą ir saugų tikslios informacijos pateikimą. Greita ir patikima registrų informacija, glaudus jų tarpusavio integravimas yra pagrindas įsijungiant į Europos Sąjungos informacinę infrastruktūrą, todėl registrai kuriami atsižvelgiant į ES patirtį ir juridines normas.(informacinių technologijų panaudojimas ugdymo procese- literatūra) Naujų informacinių technologijų taikymas buvo pradėtas ir Lietuvos nekilnojamojo turto kadastro sistemoje. Sukurtas nekilnojamojo turto sandorių viešosios elektroninės paslaugos projektas (NETSVEP). Kuris jau pradėtas įgyvendinti 2009m. Projekto vertė - per 5 mln. litų. Projektui įgyvendinti skirta daugiau kaip 4 mln. litų Struktūrinių fondų (ES Europos regioninės plėtros fondo) ir Lietuvos Respublikos bendrojo finansavimo lėšų, o projekto vykdytojas valstybės įmonė Registrų centras projektui įgyvendinti skyrė 15 proc. projekto vertės, t. y. per 760 tūkst. litų. Tačiau kaip teigia įmonės specialistai programa dar nėra tobulai įgyvendinta, kad teiktų efektyvias ir kokybiškas paslaugas gyventojams.⁴⁰

Įmonėje taip pat įgyvendinamas projektas „Juridinių asmenų registravimo elektroninė paslauga (JAREP)“. Šis projektas skirtas juridinių asmenų registravimo viešajai elektroninei paslaugai sukurti ir įdiegti. Projekto tikslas – sudaryti sąlygas Registrų centrai plėtoti viešąsias elektronines paslaugas perkeltiant į elektroninę terpę naujų juridinių asmenų, pakeistų duomenų

⁴⁰ Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP). Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/fondai.php>

registravimo, pavadinimo laikino įtraukimo į Juridinių asmenų registrą ir informacijos Juridinių asmenų registrui pateikimo procedūras. Projekto vertė – 6.647.282,80 litų. Projektą finansuoja ES Europos regioninės plėtros fondas ir Lietuvos valstybė.⁴¹

Svarbu paminėti dar vieną Europos sąjungos finansuojamą projektą "Europos adresų infrastruktūra (EURADIN)". 2008 m. birželio mėnesį valstybės įmonė Registrų centras kartu su 29 partneriais iš 15 Europos šalių pradėjo ir jau baigė vykdyti projektą „Europos adresų infrastruktūra (EURADIN)“, kuris truko 2 metus. Projektas finansuojamas pagal Europos Sąjungos „eContentplus“ programą. Jame dalyvauja Vokietija, Danija, Italija, Norvegija, Švedija, Suomija, Čekija, Portugalija, Nyderlandai, Austrija, Jungtinė Karalystė, Prancūzija, Latvija, Lietuva, Vengrija ir Ispanija.

EURADIN tikslas – prisidėti prie Europos adresų sistemų harmonizavimo ir pasiūlyti sprendimą dėl tarpusavio sąveikos, pagerinti prieigą prie nacionalinių adresų sistemų ir skatinti efektyvesnį adresų duomenų naudojimą, taip pat kurti naujus produktus bei paslaugas Europoje.⁴²

VĮ Registrų centre Tauragės filiale dirba vienas informacinių technologijų specialistas, kuris prižiūri, kad įmonės informacinės sistemos, duomenų bazės sklandžiai dirbtų.

2.3.2 Vidinių veiksmų analizė

Teisės aktai, apibrėžiantys VĮ Registrų centro veiklą Lietuvoje

VĮ Registrų centras privalo vadovautis teisės aktais, reglamentuojančiais nekilnojamojo turto ir teisių į jį registravimą.

Konstitucija nustato pagrindinius institucijų organizavimo ir jų tarpusavio ryšio principus. Ji įtvirtina pagrindines laisves ir teises, taip pat ir nuosavybės teisių į nekilnojamąjį turtą apsaugą. Konstitucija nustato, kas gali įgyti nuosavybės teisę.

Civilinis kodeksas, kuris įsigaliojo 2001 m. liepos 1d., reglamentuoja visus civilinius teisinius santykius, tarp jų ir susijusius su nekilnojamoju turtu. Civilinis kodeksas įvedė tokias daiktines teises, kaip valdymo, nuosavybės, patikėjimo teisę, servituto, uzufukto, plėtros, ilgalaikės nuomos, hipotekos, įkeitimo ir svetimo turto administravimo. Jis nustatė, kad nuosavybės teisė į žemės sklypą taip pat apima teisę į pastatus ir kitus statinius tame sklype. Naujasis civilinis kodeksas panaikino privalomą nekilnojamojo turto ir teisių į jį registraciją, tačiau neįregistruoti sandoriai

⁴¹ Juridinių asmenų registravimo elektroninė paslauga (JAREP).Prieiga per internetą; <http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/fondai.php>

⁴²Projektas "Europos adresų infrastruktūra (EURADIN)".Prieiga per internetą; <http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/fondai.php>

negali būti panaudoti prieš trečiuosius asmenis. Jei keli asmenys pareiškia savo daiktines teises į tą patį turtą, teisė priklauso ta, kuris pirmasis įregistravo sandorį.

1994 m. Priimtas Žemės įstatymas yra pirminis bendrasis įstatymas, reglamentuojantis žemės nuosavybę, jos tvarkymą ir naudojimą, kuris pakeistas, kad būtų išvengta tų pačių nuostatų dubliavimo civiliniame kodekse ir kituose įstatymuose. Žemės įstatymo pagrindiniai teiginiai, Žemės reformos įstatymas ir Piliečių nuosavybės teisių į išlikusių nekilnojamojo turtą atkūrimo tvarkos ir sąlygų įstatymas nustatė žemės reformos ir nuosavybės teisių į žemę Lietuvos piliečiams atkūrimo tvarką ir siekė sukurti naują žemės tvarkymo ir nuosavybės sistemą, kuri būtų pagrįsta laisvosios rinkos principais. Žemės reformos įstatymas reglamentuoja žemės reformos įgyvendinimą. Jame nustatytos bendrosios žemės pertvarkymo darbų nuostatos ir kriterijai, apibrėžti asmenys, turintys teisę į žemės nuosavybę, nustatyta žemės privatizavimo tvarka (Gasilionis, Kasperavičius, 2006).

Valstybės registrų įstatymas nustato valstybės registrų steigimo, tvarkymo, naudojimo ir panaikinimo tvarką, taip pat už jų atnaujinimą atsakingų institucijų teises ir pareigas jų vartotojams.

Statybos įstatymas, kurio nauja redakcija išleista 2010.10.01. Patobulintas Statybos įstatymas nustato Lietuvos Respublikoje statomiems statiniams reikalavimus; jų tyrimo, projektavimo, statybos, rekonstravimo, remonto, atidavimo naudoti, naudojimo bei nugriovimo tvarką; taip pat juridinių ir fizinių asmenų, kurie dalyvauja statybos procese, santykius ir valstybės valdžios institucijų veiklos principus šioje srityje.

Nekilnojamojo turto registro įstatymas reglamentuoja žemės, pastatų, kito nekilnojamojo turto ir teisių į juos bei juridinių faktų registravimą; apibrėžia Nekilnojamojo turto registro statusą, jo steigimą ir tvarkymą, duomenų ir informacijos teikimą. Jame teigiama, kad Nekilnojamojo turto registras yra viešas; jis garantuoja įregistruotų teisių ir turto apsaugą ir registre įregistruotų duomenų tikslumą; nustato registro duomenų taisymą ir kompensacijos už patirtą žalą išmokėjimą su tam tikromis išimtimis.

Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas reglamentuoja žemės sklypų, pastatų ir kito nekilnojamojo turto duomenų surinkimą, atnaujinimą, nekilnojamojo turto duomenų įrašymo į duomenų bazines tvarką, apibrėžia jo teisinį statusą.

Geodezijos ir kartografijos įstatymas reglamentuoja geodezijos, topografijos ir kartografijos darbus, geografinių informacinių sistemų duomenų bazių kūrimo principus ir jų integralumą, geodezinį pagrindą ir nuosavybės teises į kartografinę medžiagą, valstybės ir vietos savivaldos institucijų bei įmonių, dalyvaujančių žemėlapių gamybos, geodezijos darbų, duomenų surinkimo, duomenų tvarkymo ir naudojimo kartografijos ir geodezijos srityse, teises ir pareigas. Nuo 1998 m. Įteisintas nekilnojamojo turto hipotekos registravimas hipotekos registre. Hipotekos registro

įstatymas apibrėžia hipotekos objektus, hipotekos rūšis, įregistravimo ir išregistravimo tvarką, skolų išieškojimą. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinti Hipotekos registro nuostatai nustato Hipotekos registro tvarkymą, kurį atlieka Centrinė hipotekos įstaiga. Atsižvelgiant į atitinkamos informacijos perdavimą iš Centrinės hipotekos įstaigos Registrų centrui, kuris atsakingas už Nekilnojamojo turto registro administravimą, informacija apie hipotekas įvedama į Nekilnojamojo turto registrą. (Gasilionis, Kasperavičius, 2006)

VĮ Registrų centras Tauragės filialas vadovaujasi visais teisės aktais kaip ir VĮ Registrų centro Centrinė įmonė.

Organizacinė struktūra

Registrų centro centrinis padalinys įsikūręs Vilniuje, administruoja tvarkomų registrų veiklą, projektuoja, diegia ir naudoja registrų informacines sistemas, vadovauja ir kontroliuoja regioninių padalinių veiklą. Centriniam padalinyje iš viso veikia 7 skyriai (ryšių su užsieniu skyrius, rinkodaros, ekonomikos, finansų apskaitos, juridinis, techninio aptarnavimo bei tiekimo ir ūkio skyriai), 6 departamentai(juridinių asmenų registro, GIS, adresų registro, internetinių paslaugų, informacinių sistemų, nekilnojamojo turto kadastro, registro ir vertinimo departamentai). Įmonė turi 11 filialų ir 39 skyrius.⁴³ Kaip matyti iš 18 priedo įmonės filialai išsidėstę pagal regionus.

Regionas - vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė politika.⁴⁴ *Regionas* yra svarbiausia dalis viešosios teisės, išleistos žemesniu nei Valstybė lygiu ir susietos su politine savivalda. Regionai identifikuojami nacionalinėse konstitucijose arba įstatymuose, kurie garantuoja jam autonomiją, identiškumą, galias ir organizacines struktūras⁴⁵. Regionai siekia užsiimti savo nišą globalioje ekonomikoje, organizuojasi, kuria savo strategijas, mobilizuoja ir galiausiai kuria savo ateitį, remdamiesi vietiniais ištekliais ir pažangiomis iniciatyvomis. Optimalią galimybę regionui išsaugoti ir didinti jo ekonominį pranašumą suteikia technologijos ir žinių bazės sintezė per bendravimo ryšius⁴⁶.

11 filialų, įsikūrusių šalies apskričių centruose bei Mažeikių mieste, ir 39 filialų skyriai šalies rajonų centruose ir miestuose registruoja nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, registruoja juridinius asmenis, jų teikiamus dokumentus ir duomenis, teikia registrų duomenis, atlieka kadastrinius

⁴³ Ten pat.

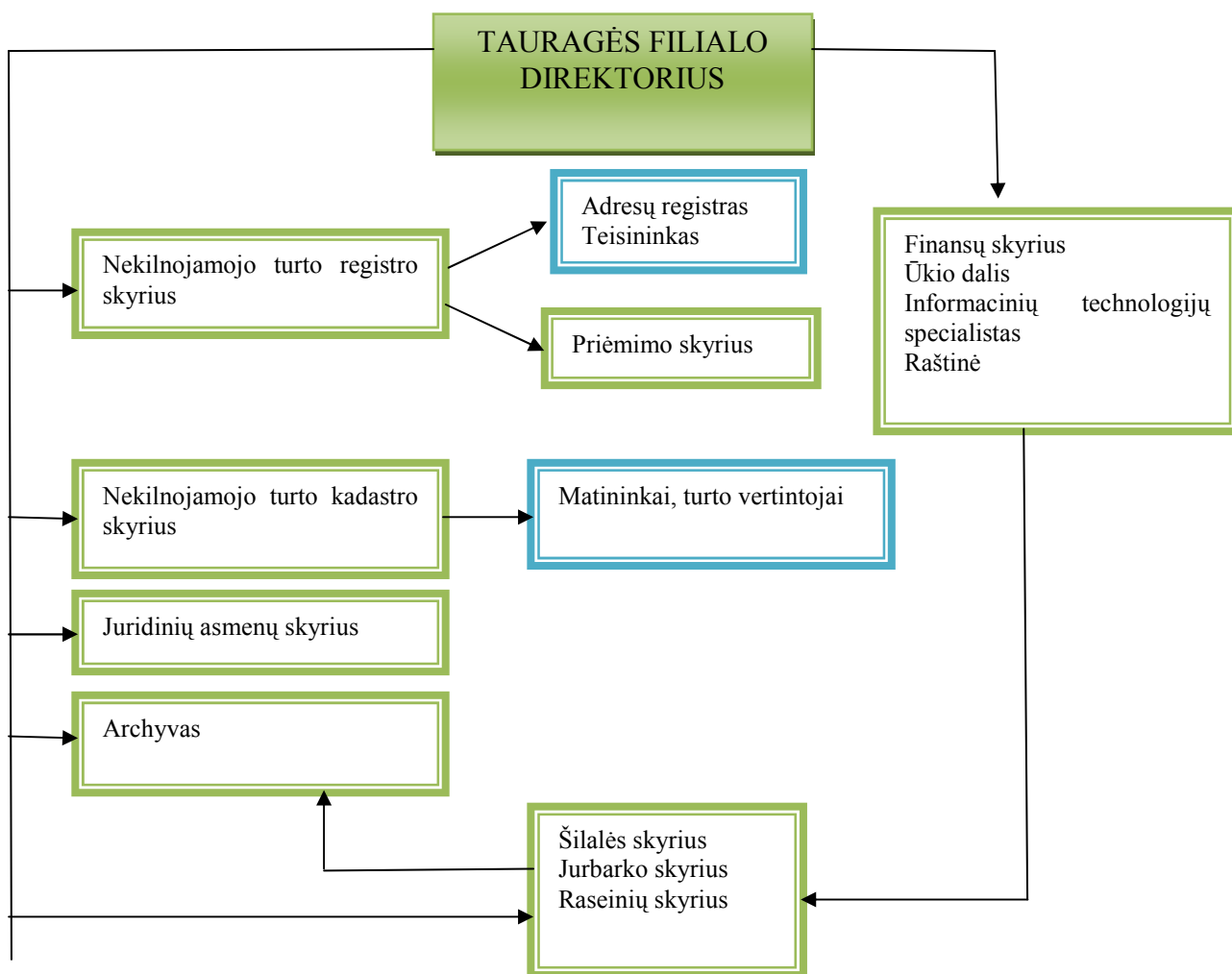
⁴⁴ Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas. 2000 m. liepos 20 d. Nr. VIII-1889 Vilnius. [Internete]. Žiūrėta [2008-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298580>.

⁴⁵ Ačaitė, V. (2005). *Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiaulių universiteto leidykla.

⁴⁶ Bagdzevičienė, R. (2001). Lietuvos šansas panaudoti naujų technologijų parkus šalies ekonomikos esminiam modernizavimui. [Internete]. Žiūrėta [2008-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/pub_RBVK_TechParkai.html>.

matavimus, masinį ir individualų turto vertinimą, rinkos tyrimus, tvarko turto formavimo archyvus, organizuoja filialų skyrių darbą.⁴⁷ 11 filialų, įsikūrusių šalies apskričių centruose bei Mažeikių mieste, ir 39 filialų skyriai šalies rajonų centruose ir miestuose registruoja nekilnojamąjį turą ir teises į jį, registruoja juridinius asmenis, jų teikiamus dokumentus ir duomenis, teikia registrų duomenis, atlieka kadastrinius matavimus, masinį ir individualų turto vertinimą, rinkos tyrimus, tvarko turto formavimo archyvus, organizuoja filialų skyrių darbą.⁴⁸

VĮ Registrų centro padalinių išdėstymo schema Lietuvoje pavaizduota 19 priede. Aptarsiu Tauragės filialo organizacinę struktūrą. VĮ Tauragės filialo direktoriui pavaldūs skyrių vadovai. Įmonės direktorius pavaldus Centrinei įmonei, esančiai Vilniuje. Ten pateikia filialo veiklos ataskaitas, aptaria įmonės tolesnę veiklą, naujoves ir ką reikia įmonėje tobulinti. Komercines paslaugas įmonėje teikia matininkai bei turto vertintojai, taip pat išduodami sertifikatai.



20 pav. VĮ Registrų centro Tauragės filialo struktūra
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

⁴⁷ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-01-18] prieiga per internetą <http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/index.php>;

⁴⁸ VĮ Registrų centras, žiūrėta [2010-01-18] prieiga per internetą <http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/index.php>;

VĮ Registrų centras Tauragės filialas savo veiklą pradėjo 1978 m. Tik tada jis vadinosi paslaugu ir projektavimo biuru, kuris buvo įsikūręs Klaipėdoje, Tauragėje buvo tik biuras, kuris priimdavo ir atlikdavo užsakymus. Vėliau paslaugų, projektavimo ir inventorizacijos biuras, o prijungus žemės kadastrą- Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonė. VĮ Registrų centro Tauragės filialas įsikūręs strategiškai patogioje miesto vietoje, šalia Kultūros rūmų bei Pirminės sveikatos priežiūros centro, dėl to klientams nesudėtinga pasiekti ir rasti įmonę.

Kaip matome iš 20 pav. Tauragės filialui priklauso Šilalės, Jurbarko ir Raseinių skyriai. Plačiau apie VĮ Registrų centro Tauragės filialo darbuotojus aptarsiu sekančiame skyriuje.

Žmogiškieji ištekliai

Žmogiškieji ištekliai vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Žmogiškųjų išteklių sistema viešojoje vadyboje yra glaudžiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, šiuolaikine ir racionalia valstybės valdymo sistema.(Vienažindienė, Černienė, 2007) Didžioji dalis Lietuvos valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas, bet jiems trūksta tam tikrų pagrindinių ir bendrųjų gebėjimų (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, strateginio valdymo, ES reikalų tvarkymo) bei tam tikrų specialiųjų gebėjimų. Pagaliau valstybės sektoriaus darbuotojams būdingos ir kitos, bendros visiems Lietuvos žmogiškiesiems ištekliais problemos – emigracija, senėjimas ir kitos neigiamos tendencijos – bei konkrečiai šiam sektoriui aktuali problema – administracinių gebėjimų ir sukauptos patirties praradimas dėl valstybės tarnautojų perėjimo dirbti į privatų sektorių. Lietuvos valstybės tarnybai būdinga ir horizontalioji, ir vertikalioji segregacija: moterys dominuoja tarp karjeros valstybės tarnautojų, bet mažai jų vadovaujančiose pareigose.⁴⁹

Pagal Eulis (Europos nekilnojamojo turto informacinės paslaugos) portalo pateikiamus duomenis Švedijos žemės registras suskirstytas į 90 skyrių, kuriuose dirba 2400 darbuotojų, Latvijoje nekilnojamojo turto registre dirba 310 darbuotojų, 28 skyriuose. Tuo tarpu Airijoje yra 5 skyriai, iš kurių 3 įsikūrę sostinėje Dubline, viso įmonėje dirba 605 darbuotojai, remiantis įmonės statistika VĮ Registrų centre Lietuvoje dirba apie 1700 darbuotojų. Darbuotojų pasiskirstymas pagal filialus pavaizduotas 6 lentelėje

⁴⁹ Domarkas V., Juknevičienė V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. KTU. ISSN 1648-2603 • VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS . Nr. 19

Darbuotojų pasiskirstymas VĮ Registrų centre

Centrinė įmonė	Alytus	Kaunas	Klaipėda	Marijampolė	Mazėikiai	Panevėžys	Šiauliai	Tauragė	Telsiai	Utena	Vilnius
250	65	260	182	86	46	107	123	58	43	73	355

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis įmonės statistika.

Kaip matyti iš 6 lentelės Tauragės filiale dirba 58 darbuotojai, kurie atitinkamai pagal kvalifikaciją pasiskirstę sekančiai: administracija- 2 darbuotojai, archyvas- 2; buhalterija-3; IS administratorius-1; juridinių asmenų skyrius- 2; kadastrinių matavimų skyrius- 8; kadastro tvarkymo skyrius- 4; nekilnojamojo turto registravimo skyrius- 11; užsakymo priėmimo skyrius- 3; ūkio skyrius- 1; vertinimo skyrius- 2; GIS skyrius- 3; filialo skyriuose dirba- 9 darbuotojai, informacinė tarnyba- 7 darbuotojai.

Pagal išsilavinimo lygį VĮ Registrų centre Tauragės filiale dirba 14 darbuotojų turintys aukštesnįjį išsilavinimą; 11 darbuotojų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 33- aukštąjį universitetinį (iš jų 8 darbuotojai turi magistro laipsnį).

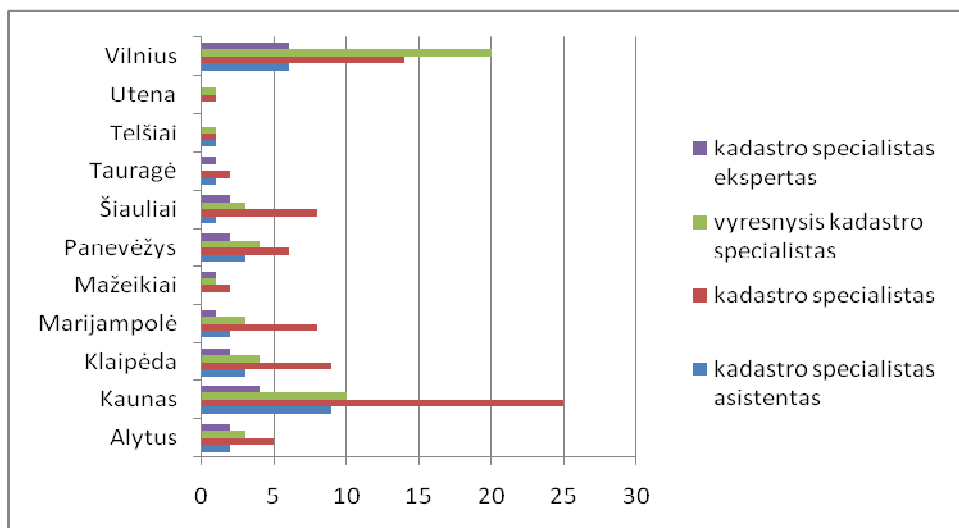
Viešojo sektoriaus darbuotojai, dalyvaujantys valstybės valdymo struktūrose ir atliekantys administravimo funkcijas, privalo dirbti funkcionaliai, naudingai ir efektyviai. Šiandien viešajame sektoriuje vyraujantis biurokratinis valdymas kritikuojamas dėl per griežto veiklos reglamentavimo ir griežtos tarnybinės hierarchijos, kas mažina lankstumą ir nesudaro sąlygų pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, nekokybiškai ir lėtai teikiamų paslaugų, netikslingai naudojamų išteklių, nusigręžimo nuo piliečio kaip kliento, smulkmeniškumo, baimės rizikuoti, priešinimosi naujovėms ir kitų priežasčių. Valstybinėse institucijose dalyvavimo, komandinio darbo idėjos nėra plačiai paplitusios, mažai jaučiama darbuotojų asmeninė atsakomybė ir iniciatyva siekiant geresnių darbo rezultatų. Žmogiškieji išteklių yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Todėl, tobulinant šiuolaikinių valstybių viešojo administravimo sistemas, tų sistemų tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimas dažniausiai būna vienas iš prioritetinių uždavinių.⁵⁰ VĮ Registrų centras darbuotojams atestaciją rengia kas 5 metus. Įmonės vadovybė ir filialo direktorius gali pareikalauti pirma laiko atestuoti specialistą, jeigu šis nevykdo Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto kadastro ir registro įstatymo, kitų įstatymų bei teisės aktų nuostatų, nepaiso tarnybinės etikos normų ar įmonės vadovybės nurodymų. Pagal atestacijos rezultatus suteikiamos

⁵⁰ Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Kn. A. Raipa (Ats. red.). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, 2001, 162 - 177.

šios kadastro tvarkytojo ir registratoriaus kategorijos (GIS specializacija; kadastro tvarkytojo specializacija): kadastro specialistas asistentas (žemiausia kategorija, kadastro specialistas, vyresnysis kadastro specialistas, kadastro specialistas ekspertas(aukščiausia kategorija)

Nekilnojamojo turto registratoriaus specializacija: registratorius asistentas, registratorius, vyriausias registratorius, registratorius- ekspertas. (V.I Registrų centro direktoriaus įsakymas Nr. V-107, 2009.05.22).

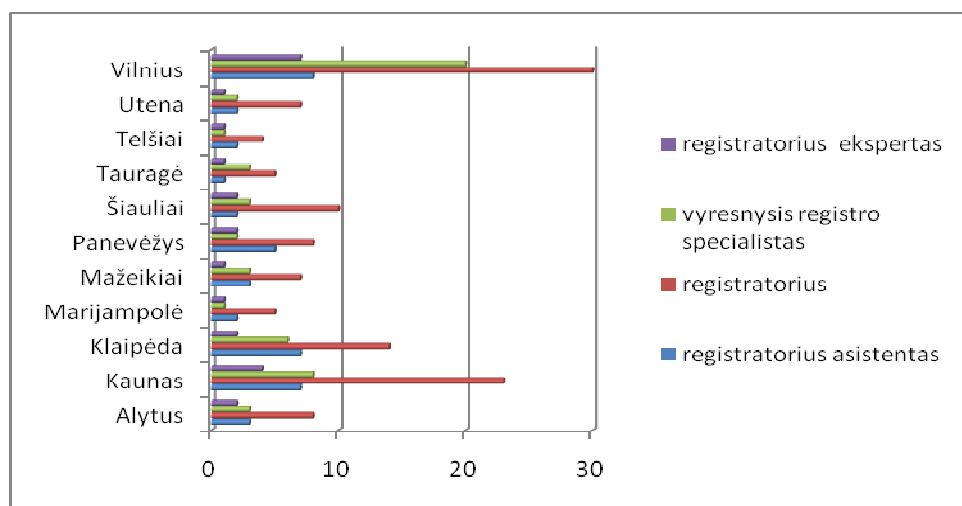
Darbuotojų kvalifikacijos pagal filialus pavaizduota 21 ir 22 paveikslėliuose.



21 pav. Kadastro darbuotojų kvalifikacija pagal filialus.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis įmonės statistika.

Analizuojant 20 paveikslą matome, kad Tauragės filiale daugiausia yra kadastro specialisto kvalifikaciją turinčių darbuotojų. Kadastro specialistas- ekspertas Tauragės filiale yra tik vienas.



22 pav. Registratorių kvalifikacija pagal filialus.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis įmonės statistika.

Pagal 22 pav. galima teigti, kad VĮ Registrų centre Tauragės filiale daugiausia yra registratoriaus kvalifikaciją turinčių specialistų. Taip pat nemaža dalis darbuotojų turi vyresniojo registratoriaus kvalifikaciją.

Būtina paminėti, kad norint išsilaikyti vyresniojo specialisto ar eksperto kvalifikaciją būtinas aukštasis išsilavinimas ir darbo stažas įmonėje.

2009 metais VĮ Registrų centre buvo atestuota 12 archyvarų, 60 kadastro tvarkytojo darbuotojų kadastro duomenų tvarkymo ir 20 GIS geografinės informacinės sistemos specializacijos darbuotojų, taip pat 89 Nekilnojamojo turto registro tvarkytojo darbuotojai. Iš jų 5 Tauragės filialo darbuotojai (Registrų Centro veiklos ataskaita 2009 m.) 2011 metų balandžio mėnesį vyko mokymai filialų darbuotojams, o gegužės mėnesį vyksta atestacija. Šiai dienai (2011.05.03) iš 10 VĮ Tauragės filialo darbuotojų- 5 įgijo kadastro specialisto, 1- vyresniojo kadastro specialisto ir 4 GIS specialisto kvalifikacijas.

2.3.3. VĮ Registrų centro Tauragės filialo SSGG matrica

SSGG matrica sudaryta remiantis ekspertų nuostatomis, kurios nagrinėjamos poskyriuose 2.3.1, 2.3.2 ir 2.3.4.

Nr.	STIPRYBĖS	Pagrindimas
1.	VĮ Registrų centras yra monopolinė įmonė.	Tai vienintelė įstaiga, kuri administruoja ir registruoja nekilnojamąjį turtą.
2.	NETSVEP programa	Žr. 2.4.1 skyriuje.
3.	Gerai ir saugiai sudaryta duomenų bazė.	Daugelis duomenų yra skaitmeniniame variante.
4.	Išsilavinę darbuotojai.	Žr. skyriuje Žmogiškieji ištekliai.
5.	Aukšta darbuotojų kvalifikacija.	Žr. skyriuje Žmogiškieji ištekliai.
6.	Draugiškas darbuotojų kolektyvas.	
	SILPNYBĖS	Pagrindimas
1.	Mažas darbo užmokestis.	Darbuotojams tenka konsultuoti klientus už tą patį atlygį, dėl ko nukenčia darbuotojo tiesioginis darbas.
2.	Įmonės darbuotojai dirba neturėdami darbo specifiką atitinkančio išsilavinimo.	Kadastro specialistus ruošia universitetai, o registro specialistų neruošia nė viena aukštoji mokykla.
3.	Blogos klientų priėmimo sąlygos.	Žr. skyriuje 2.3.4 skyriuje.
4.	Įmonėje trūksta įrangos (skenerių).	Skaitmeniniame archyve visi dokumentai skenuojami ir patalpinami į elektroninį archyvą. Skeneris dažnai stringa, atsilieka nuo darbų grafiko.

5.	Įstatymų ir kitų teisės aktų nesuderinamumas.	Žr. 2.3.4 skyriuje.
6.	Vyriausybės reguliuojami darbų įkainiai.	Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.565 „Dėl atlyginimo už nekilnojamųjų daiktų, daiktinių teisių į juos, šių teisių suvaržymų ir su nekilnojamaisiais daiktais susijusių juridinių faktų, įmonių perleidimo ir nuomos sutarčių registravimą/išregistravimą dydžių patvirtinimo“.
	GALIMYBĖS	Pagrindimas
1.	Įsteigti naują etatą .	Suteikti klientams pirminę informaciją.
2.	Prie NETSVEP programos prijungti daugiau įstaigų- ne tik notarai kad galėtų naudotis.	Žr. 2.4.1 skyrius.
3.	Gerinti bendradarbiavimą su savivaldybėmis, ypač dėl adresų įrašymo.	Rengti seminarus, supažindinti su elektroninėmis programomis.
4.	Plėsti įmonės veiklą.	Registruoti ne tik nekilnojamąjį turtą.
5.	Teikti daugiau komercinių paslaugų.	Atlikti ir žemės geodezinius matavimus, nes kol kas VĮ registru centre Tauragės filiale atliekami tik statinių kadastriniai matavimai.
6.	Gerinti materialinę bazę.	Įmonės apyvarta turi po truputį didėti.
7.	Supažindinti gyventojus su VĮ Registrų centre teikiamomis elektroninėmis paslaugomis.	Rengti seminarus, pristatymus.
8.	Įvesti naują elektroninę paslaugą gyventojams.	Žr. 2.3.4 skyriuje.
9.	Pastato rekonstravimas.	
	GRĖSMĖS	Pagrindimas
1.	Konkurencija tarp matininkų, gresia klientų praradimas.	Atsiranda vis daugiau privačių matininkų, kurie darbus atlieka už mažesnius įkainius.
2.	Aukštos kvalifikacijos darbuotojų perėjimas dirbti į kitas organizacijas.	
3.	Atlyginimų mažinimas, dėl ekonominės krizės.	Žr. 2.3.1 skyriuje Ekonominiai veiksniai.
4.	Nepelningų veiklos sričių atsisakymas.	Filiale nepelninga nekilnojamojo turto vertinimo paslauga.

Atlikus SSGG analizę galima teigti, kad ekspertai pagrindinę stiprybę akcentavo tai, kad įmonė yra monopolinė. Antra stiprybė, tai NETSVEP programa, taip pat viena iš stiprybių ekspertai įvardijo draugišką kolektyvą. Tai sąlygoja gerus darbo rezultatus, daroma mažiau klaidų (pasitari su kolegom ir jie mielai padeda).

Pagrindinės įmonės silpnybės įvardintos finansiniai kriterijai, tai mažas darbo užmokestis(darbuotojams darbo krūvis neatitinka atlygio).

2.3.4. Ekspertų nuostatų analizė

VĮ Registrų centro veiklos įvertinimas.

Vertinant VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą, E2, E3, E4 ekspertų teigimu, didesni dėmesį reikėtų skirti užsakymo priėmimo skyriaus darbuotojams, jų kvalifikacijos kėlimui, nes jų operatyvumas, greitas ir kokybiškas pirminės informacijos suteikimas padėtų greičiau ir kokybiškiau teikti paslaugas gyventojams. Įmonės darbuotojai yra testuojami kas penki metai. Visa tai užtikrina darbuotojų nuolatinį tobulėjimą bei aukštą kvalifikaciją. Kaip tik šiais metais vyksta kursai, seminarai, kuriuose darbuotojai turi galimybę pasisemti profesinių žinių, yra supažindinami su naujovėmis, o po jų laikoma atestacija. Iš VĮ Registrų centro Tauragės filialo šiemet siunčiama atestuotis 20 darbuotojų.

Todėl toliau reikšminga išskirti, žmogiškuosius išteklius, kurie yra VĮ Registrų centro sudedamoji dalis. E6 eksperto teigimu, objektyviai vertinant, VĮ Registrų centre Tauragės filiale žmogiškųjų išteklių pakanka. Reikšmingas ekspertų E1, E2, E4 požiūris į darbuotoją, kuris teiktų teisinės paslaugas, dirbtų su gyventojais, juos konsultuotų iškilus problemų su nuosavybės įregistravimu. Jų manymu, toks darbuotojas įmonėje labai reikalingas, nes palengvintų darbą kitiems įmonės specialistams, kurie tiesiogiai nedirba su klientais, o yra kviečiami į priėmimo skyrių konsultuoti gyventojus iškilusiais klausimais. Dėl ko nukenčia tiesioginis specialisto atliekamas darbas. Pasak eksperto E6 didelė tikimybė, kad 2011 m. įmonės biudžetas ir veiklos planai bus įgyvendinti, nes rizikos prasme: gerėja ekonominė situacija šalyje; įmonė dirbo ir toliau dirba pelningai; ir sunkmečio metu išsaugojami geriausi specialistai; stabilī ir atsigaunanti rinka; įmonė neturi likvidumo problemų; geros turimo ilgalaikio kredito sąlygos; draudžiamas verslas ir turtas. Ekspertas E 6 įvertino didžiausią riziką, kuri pasak, eksperto yra politinė, t.y. verslo įtaka : teikiamų paslaugų kainoms; teikiamų paslaugų struktūrai; aptarnavimo tinklo išlaikymui.

Pasak eksperto E6 ir E7 VĮ Registrų centras Tauragės filialas įsikūręs beveik miesto centre, todėl klientams nesunku jį rasti. Tačiau ekspertai pažymėjo, kad būtina pastato rekonstrukcija, nes priėmimo skyriuje mažai vietos padaryta klientams. Tiek dokumentų priėmimas, tiek išdavimas vyksta tuose pačiuose langeliuose. Kituose filialuose dokumentai priimami prie vieno langelio, o atsiimami prie kito, dėl to klientams atsiimantiems dokumentus reikia mažiau stovėti eilėje.

Ekspertas E1 pažymėjo, kad VĮ Registrų centre Tauragės filiale jaučiamas geodezinius matavimus atliekančių specialistų stoka. Kadangi nuo 2008 metų VĮ Registrų centre Tauragės filiale nebeatliekama žemės geodezinių matavimų, nes trūksta specialistų.

Teisinė bazė.

Apibendrinant ekspertų E1,E2,E3,E4,E5,E6 išreikštą nuomonę apie teisinę Registrų centro bazę visi vienareikšmiškai paminėjo pataisytą Statybos įstatymą, nes jam įsigaliojus būtinai reikia tobulinti kadastro ir registro nuostatus. Nes kitaip gali atsirasti atvejų, kai susidaro „uždaras ratas“. 2010 m. įsigaliojo du labai svarbūs VI teisės aktai susiję su nekilnojamoju turto, tai Žemės įstatymo ir Statybos įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymai. Nors šie įstatymo projektai priimti dar praėjusiais metais, tačiau šiai dienai dar nėra pakeisti ir papildyti nekilnojamojo turto kadastro ir registro nuostatai. Ekspertų E1, E2, E5 teigimu šie pakeitimai yra būtini, nes dabar nėra reglamentuota kaip turi būti įgyvendinamos naujai atsiradusios teisės normos žemės ir statybos įstatymuose. Pavyzdžiui Kadastro įstatymo 12 straipsnio 1 punktas informuoja kokie dokumentai turi būti pateikti norint įrašyti daiktą į kadastrą: „valstybės valdžios ar valdymo institucijos sprendimas; teismo sprendimas, nutartis, nutarimas, nuosprendis; rašytiniai sandoriai; kitų valstybės kadastrų ir registrų dokumentai; kiti įstatymų ir Vyriausybės nustatyti dokumentai.“ Tačiau pagal pataisytą Statybos įstatymą norint įrašyti į kadastrą kai kuriems statiniams (nesudėtingiems, t.y. tiems kuriems nereikalingas leidimas statyti) užtenka susirašyti deklaraciją statytojams ar savininkui ir nebūtina tvirtinti Valstybinėje teritorijų planavimo ir statybos inspekcijoje.

Todėl nekilnojamojo turto kadastro ir registro darbuotojams iškyla nemažai klausimų kaip turi būti taikoma minėti įstatymai registruojant nekilnojamąjį daiktą nekilnojamojo turto registre. Paklausus ekspertų E1, E2, E3, E4, ir E5 „su kokiomis problemomis susiduria įmonė, įgyvendindama jai priskirtą funkciją – registruoti nekilnojamąjį turta?“ jų nuomonės išsiskyrė. Ekspertai E1, E2, E4 teigė, kad pagrindinė problema yra įstatymų spragos– esant tokiai situacijai neretai tenka sugaišti daug laiko ir pastangų dalyvaujant teismuose, kol nusistovi teisminė praktika. Ekspertai E5, E6, kad susiduriama su klientų nesupratimu, nenoru laikytis įstatymų.

Elektroninės paslaugos

Siekiant geresnės elektroninių paslaugų kokybės, ekspertų E3, E5, E6 IR E7 teigimu, būtina daugiau skatinti gyventojus teikti prašymus elektroniniu būdu, rengti seminarus, juos konsultuoti ir mokyti. Dabartiniu metu, įsiteisėjus elektroniniam parašui, galėtų būti teikiami visi prašymai su visais el. būdu pasirašytais dokumentais (t.y. visi NTR, JAR, Adresų registro registravimo dokumentai). Taip pat galima plėsti NTR dokumentų užsakymo internetu paslaugų kiekį, įgyvendinti JAR informacinių dokumentų užsakymą internetu ir dokumentų išdavimą skaitmenine forma. Dėl ko būtų sugaištama mažiau laiko. Ekspertų E4 ir E8 nuomone dabar veikianti Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga palengvina registruojant nekilnojamojo turto sandorius, tačiau yra pilnai neišbaigta. Šia paslauga dar negalima atlikti sandorio, kada yra du

ar daugiau turto savininkų, taip pat programa negalima perregistruoti sandorių tokių kaip daikto padalijimo ar sujungimo sutartys. Ekspertų E2, E4 ir E3 nuomone, reikšmingas vaidmuo registruojant sandorį NETSVEP programa tenka registratoriams, nes prieš registruodami jie turi sutikrinti pateikiamus dokumentus, peržiūrėti ar nėra dokumentuose klaidų, nes suklydus tenka vėl siųsti užsakymą notarui, kad jis anuliuotų, ko pasekoje yra sugaištamas laikas.

Norint tobulinti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą ekspertų nuomonės išsiskyrė. Ekspertų E3 ir E6 teigimu, būtina plėsti elektroninių paslaugų spektrą. Pažymėtina, kad visais atvejais po nekilnojamojo turto sandorio įregistravimo NETSVEP programa nekilnojamojo turto įgyjėjas neturėtų dar papildomai apsilankyti Registrų centre, visus dokumentus turėtų išduoti notaras, tik tuomet bus įgyvendinamas „vieno langelio“ principas ir užtikrinamas greitas ir efektyvus paslaugos teikimas. Ekspertas E3 teigia, kad: „Tobulėjimui ribų nėra“.

Esant tokiai pažangiai sistemai kaip NETSVEP, tikėtina kad greit atsiras sistema, kurios pagalba galima teikti dokumentus elektroniniu būdu ir registravimą atlikti su minimaliomis fizinėmis pastangomis. Tokie patys lūkesčiai ir dokumentų (informacijos) teikimo elektroniniu būdu srityje.“ Ekspertas E8 pažymėjo, kad dirbant su NETSVEP programa iškyla daug techninių nesklandumų. Taip pat paminėjo, kad atlikti paveldėjimo įregistravimą nėra kada yra keli savininkai.

Ekspertas E5 ir E8 paminėjo, kad tikslinga būtų prie NETSVEP programos prijungti teismus, advokatus ir antstolius. Nes norint pilnai įgyvendinti „vieno langelio“ principą VĮ Registrų centre būtina susieti visas šias institucijas.

Ekspertas E3 pažymėjo, kad VĮ Registrų centre Tauragės filiale būtų galima įvesti naują elektroninę paslaugą gyventojams- dokumentų kopijų užsakymas internetu ir vidutinės rinkos vertės perskaičiavimas. Nes dabar klientas, norėdamas užsisakyti dokumento kopiją turi atvykti į VĮ Registrų centrą pildyti prašymą ir kitą dieną atvykti pasiimti. Tokia pat procedūra laukia ir norint atlikti nekilnojamojo daikto perkainavimą.

Ekspertų nuostatos yra panaudotos ir 2.4 skyriuje.

2.4. VĮ REGISTRŲ CENTRO TAURAGĖS FILIALO VEIKLOS TOBULINIMO STRATEGINIAI PRIORITETAI

2.4.1. Pirmojo prioriteto pagrindimas: NETSVEP privalumų panauda ir trūkumų šalinimas

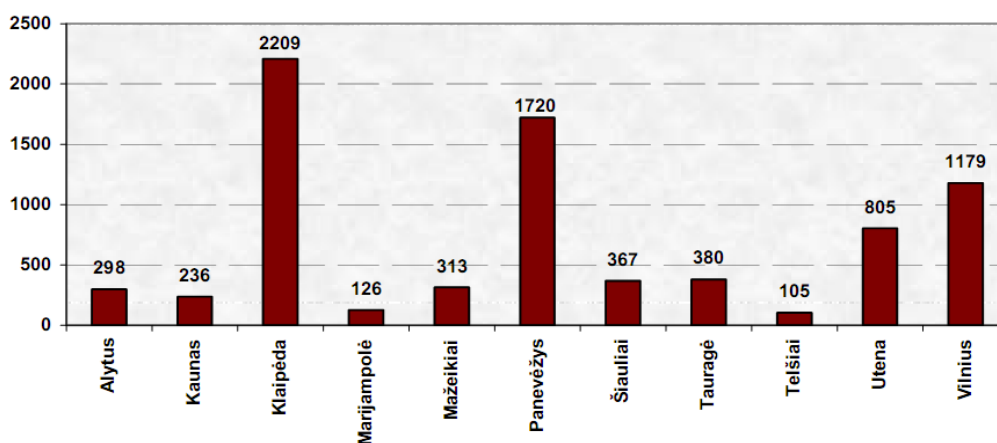
Vienas reikšmingiausių pastarųjų metų Registrų centro darbų – viešosios elektroninės nekilnojamojo turto sandorio paslaugos (NETSVEP) įgyvendinimas. Pagal iki 2007 m. galiojusią tvarką asmenys, norintys sudaryti nekilnojamojo turto perleidimo sandorį, turėjo mažiausiai kelis kartus apsilankyti Registrų centre. (žr. 17 pav.) Pardavėjas privalėjo Registrų centre užsakyti ir atsiimti sandoriui sudaryti būtiną registro pažymą apie perleidžiamo turto būklę. Vėliau abi sandorio šalys notaro biure pasirašydavo turto perleidimo sutartį. Galiausiai nekilnojamojo turto pirkėjas privalėjo Registrų centre įregistruoti savo nuosavybės teises į įgytą turtą.

Projekto „Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP)“ įgyvendinimo sutartis tarp Valstybės įmonės Registrų centro, Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros pasirašyta 2005 m. balandžio 29 d. Beveik visi šalies gyventojai bei verslo subjektai disponuoja nekilnojamoju turtu, todėl yra potencialūs nekilnojamojo turto informacijos vartotojai. Nekilnojamojo turto rinkos aktyvumas Lietuvoje nuolat auga. Nekilnojamojo turto sandorių sudarymo procedūra sudėtinga, reikalaujanti daug laiko ir nepatogi ir sandorio šalims, ir įvairių institucijų darbuotojams, dalyvaujantiems sandorio sudaryme. Nekilnojamojo turto sandoriui sudaryti šalies gyventojai privalo bent du kartus apsilankyti Registrų centre: pirmą kartą pateikti prašymą pažymai apie įregistruotą nekilnojamąjį turtą ir antrą kartą atsiimti pažymą apie įregistruotą nekilnojamąjį turtą sandoriui sudaryti. Priklausomai nuo aplinkybių ir nekilnojamojo turto sandorių pobūdžio, apsilankymų gali būti ir daugiau. Šie veiksniai ir sąlygojo šios programos atsiradimą. Projektą bendrai finansuoja Europos Sąjungos Regioninės plėtros fondas ir Lietuvos Respublika. Projektas įgyvendinamas pagal Lietuvos 2004-2006 metų Bendrojo programavimo dokumento 3.3 priemonę „Informacinių technologijų paslaugų ir infrastruktūros plėtra“. Projektui įgyvendinti iš Struktūrinių fondų skirta iki 4 319 379 litų parama, projekto vykdytojas - Valstybės įmonė Registrų centras skiria 15 proc. savo lėšų nuo projekto vertės. Bendra projekto vertė – 5 081 622 litai.

Kaip matyti iš 24 paveikslo, sandorio procedūra gerokai sutrumpėja. Klientas ateina pas notarą, kuris NETSVEP programa siunčia duomenis į centrinę duomenų bazę, iš kurios duomenis gauna VĮ Registrų centras. Įregistravęs ir paruošęs išrašą apie nekilnojamojo turto įregistravimą, įmonės darbuotojas duomenis vėl išsiunčia į centrinę duomenų bazę iš kurios notaras pasiima reikalingą išrašą apie nuosavybės įregistravimą, atspausdinęs notaras dokumentus atiduoda klientui.

Sukurta nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga supaprastinta nekilnojamojo turto sandorių sudarymo tvarka; sutaupomas pažymų užsakymo bei atsiėmimo laikas, taupomas sandorių dalyvių - gyventojų ir juridinių asmenų laikas, trumpėja sandorių įforminimo ir įregistravimo terminai įteisinant nekilnojamąjį turtą; atsisakius dalies klientų vizitų į Registrų centrą, projektas turi ir aplinkosauginę naudą. Paslauga naudotis gali net ir geografiškai nuo paslaugos teikėjo nutolę paslaugos vartotojai. Šiuo metu sistema naudojasi per 226 notarų, per dieną elektroniniu parašu patvirtinama 150-200 nekilnojamojo turto sandorių. Nekilnojamojo turto sandorio bei nuosavybės įregistravimo operacijas Nekilnojamojo turto registro duomenų bazėje notarai, naudodamiesi 2008 metais įdiegtų kvalifikuotų skaitmeninių sertifikatų paslaugomis, tvirtina specialiais slaptažodžiais bei patvirtintus sandorius pasirašo sertifikuotu elektroniniu parašu. Atsižvelgiant į notarų pastabas ir pasiūlymus NETSVEP sistema nuolat tobulinama.

Pagrindinės problemos registruojant NETSVEP programa: sutarties, kaip elektroninio dokumento įgyvendinimas; elektroninių dokumentų archyvo teisinio statuso suteikimas. Šia programa neina naudotis, kada yra du ar daugiau turto savininkų, taip pat kada daiktas yra sujungiamas ar padalijamas. Pasak ekspertų būtinas teisinės bazės koregavimas: Notariato įstatymas Nekilnojamojo turto registro įstatymas, gali tekti pakoreguoti civilinį kodeksą.



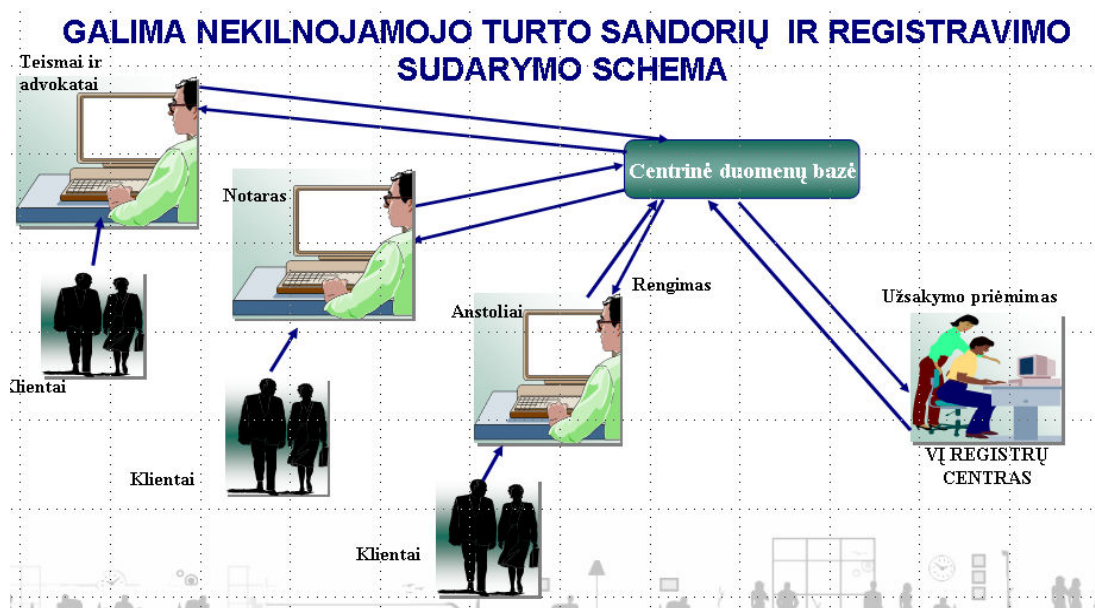
25 pav. NETSVEP užsakymų suvestinė pagal filialus 2010-01-29
Šaltinis: VĮ Registrų centro veiklos ataskaita 2009

Kaip matyti iš 24 pav. Tauragės notarai pateikė 380 užsakymų su NETSVEP programa. Tauragės regione yra 3 notarai. (Žr. 20 priede) Įgyvendintas NETSVEP projektą sutrumpėja

nekilnojamojo turto sandorio šalių sugaištamasis laikas, nes jiems nebereikia lankytis Registrų centre- visas reikiamas registro pažymas bei nuosavybės įregistravimo paslaugas suteikia sandorį tvirtinantis šalių pasirinktas notaras. 2009 metais sistema naudojosi apie 150 notarų. Tauragėje dirba trys notariai, kurie aptarnauja Tauragės miestą ir visi naudojami šia programa. Nekilnojamojo turto sandoriams sudaryti notariai užsako specializuotus registro išrašus- pažymas sandoriams atlikti. Už šiuose dokumentuose esančių duomenų teisingumą ir jų duomenų pagrindu parengtų sandorių kokybę atsako registro tvarkytojas.

2007 metais pažymas sandoriams atlikti galėjo užsakyti ir notariai, ir turto savininkai. Nuo 2008 m. pagal pakeistus teisės aktus ir įgyvendinant „vieno langelio“ principą, pažymas sandoriams atlikti rengė tik notarų biurai. Pažymų sandoriams rengimo metu patikslinami kadastro ir registro duomenys, perskaičiuojama perleidžiamo daikto vidutinė rinkos vertė, o patys duomenys sutikrinami su dokumentais, kurių pagrindu nekilnojamieji daiktai ir teisės į juos įregistruojami Nekilnojamojo turto registre. Per 2009 metus buvo parengta 348,3 tūkst. pažymų sandoriams, iš jų Tauragės filiale apie 30 tūkst. pažymų. NETSVEP sistema suteikė galimybę našiau ir kokybiškiau suteikti paslaugas, nekilnojamojo turto sandoriai tapo žymiai saugesni. Elektroninė sistema užkirto kelią neteisėtoms manipuliacijoms nekilnojamuoju turtu bei dokumentų klastojimu.

Pažymėtina, kad tobulinant NETSVEP informacinę sistemą būtina įtraukti visus Lietuvos notarų, nes labai svarbu įtraukti jų pastabas bei pasiūlymus ir suderinti šią informacinę sistemą su teisės aktų pasikeitimais. Atsižvelgiant į Notarų rūmų pageidavimą, apmokėti per 150 notarų ir jų padėjėjų dirbti su NETSVEP. Taip pat labai svarbu kartu su Notarų rūmais papildyti NETSVEP specifikaciją notariniais dokumentais, kurie joje nebuvo numatyti. Atsižvelgiant į numatomus Nekilnojamojo turto registro nuostatų pakeitimus (pažymų sandoriams atsisakymo, žymų apie pradėtą rengti sandorį įvedimą ir kt.), pertvarkyti NETSVEP ir su šia sistema susijusius paslaugų apskaitos sistemos, teisių registravimo, finansinių duomenų administravimo modulius.



26 pav. Galima nekilnojamojo turto sandorių ir registravimo sudarymo schema.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 24 pav., ekspertų nuostatomis ir įmonės dokumentacija

Nekilnojamojo turto sandorių viešąją elektroninę paslaugą (NETSVEP) naudojami tik notariai. Tačiau remiantis ekspertų nuostatomis ir VĮ Registrų centro Tauragės filialo statistika (žr. 7 lentelė) buvo sudarytas 26 pav. Analizuojant ją galima teigti, kad visos šios institucijos yra tarpusavyje glaudžiai susijusios. Todėl jas apjungus į vieną informacinę sistemą būtų pagerinta įmonės veikla ir toliau įgyvendinamas „Vieno langelio“ principas.

7 lentelė

Registrų išrašų skaičius pagal užklausimą per 2010 metus, VĮ Registrų centre Tauragės filiale

Nr.	Siuntėjas- gavėjas	Registrų išrašų skaičius
1.	ANSTOLIAI	100
2.	TEISMAI	51
3.	ADVOKATAI	149

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis VĮ Registrų centro Tauragės filialo duomenimis.

Analizuojant 7 lentelę galima teigti, kad daugiausia užklausimų būna iš advokato. Dažniausiai tai išrašai skyryboms, turto dalyboms, kada reikalinga priimti sprendimus dėl vaikų išlaikymo ir pan. Taip pat antstoliams, kada pardavinėjamas turtas iš varžytinių.

2.4.2. Antrojo prioriteto pagrindimas: internetinės viešosios paslaugos, jų tobulinimo galimybės

Vienas iš Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikės plėtros prioritetų yra informacinės visuomenės plėtros, naujos ekonomikos ir visuomenei atsiveriančių naujų galimybių,

grįstų modernių technologijų panaudojimu, svarba.⁵¹ Jei neveikia valstybės registrų sistema, tai vargu ar galima kalbėti ir apie greitą bei efektyvų pasikeitimą informacija bei informacinių paslaugų tiekimą visuomenei ir verslui. Kaip jau buvo minėta pradžioje, kad vienas iš strateginių VĮ Registrų centro veiklos tikslų – perkelti klientams teikiamas paslaugas į elektroninę terpę bei daugiau dėmesio skirti visuomenės informavimui apie elektronines paslaugas, padedančias sutaupyti laiką ir lėšas bei suteikiančias galimybę reikiamus Registrų centro dokumentus ar paslaugas užsakyti internetu. (žr. 21 priede) Pastaruoju metu vis daugėja elektroninių paslaugų VĮ Registrų centro Tauragės filialo klientams. Galima internetu neatlygintinai peržiūrėti klientams nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto sąrašą, įsigyti klientui nuosavybės teise priklausančio turto registro išrašo elektroninę kopiją, nusipirkti klientui nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo daikto kadastro žemėlapiu ištrauką, neatlygintinai surasti adresą, nusipirkti dominančio adreso išrašą, neatlygintinai surasti pagrindinius dominančius juridinio asmens duomenis (pavadinimą, kodą, adresą ir t.t) , nusipirkti dominančio juridinio asmens registro išrašą; įsigyti juridinio asmens finansines ataskaitas ir kitus kartu su jomis esančius dokumentus; laikinai įtraukti pavadinimą į Juridinių asmenų registrą; skelbti juridinių asmenų, užsienio juridinių asmenų filialų ir atstovybių viešus pranešimus elektroniniame leidinyje "Juridinių asmenų vieši pranešimai". Pasak VĮ Registrų centro ekspertės E7 turėtų būti galimybė internetu pateikti prašymą įmonės įregistravimui, ko įmonėje dar nėra. Taip būtų sumažinamos laiko sąnaudos, klientui nereikėtų vykti į Registrų centrą.

Pažymėtina kad VĮ Registrų centre Tauragės filiale dokumentų kopijų užsakyti internetu neina, todėl klientas norėdamas gauti dokumentų kopijas turi Registrų centre apsilankyti kelis kartus pateikti užsakymą kopijai gauti ir ateiti atsiimti.

Nekilnojamojo turto kadastro ir registro informacinė sistema 2010 m. įmonėje buvo tobulinama ir plėtojama siekiant kuo kokybiškiau ir efektyviau įgyvendinti vieno langelio principą aptarnaujant klientus bei sudarant galimybę naudoti elektroninio parašo sistemą. Nekilnojamojo turto kadastras ir registras, tvarkydami nekilnojamojo turto duomenis, sukauptė bene didžiausią Lietuvoje duomenų kiekį apie nekilnojamuosius daiktus, teises į juos, šių teisių apribojimus ir juridinius faktus. Be to, duomenų banke sukaupta ir naudojama informacija apie dokumentus, kurių pagrindu buvo įvedami kadastro ir registro duomenys į Nekilnojamojo turto registro centrinį duomenų banką. Remiantis VĮ Registrų centro duomenimis 2011 m. pradžioje Nekilnojamojo turto registre buvo sukaupti duomenys daugiau kaip 5,9 mln. nekilnojamųjų daiktų. Integruota kadastro ir registro duomenų informacinė sistema suteikė klientams galimybę duomenis apie reikiamą nekilnojamąjį daiktą gauti

⁵¹ Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimas Nr. 853 “ Dėl Lietuvos ūkio(ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikės strategijos“ //Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2424.

tiek grafiniu, tiek tekstiniu formatu. Informacinė sistema apima geografinę nekilnojamojo daikto padėtį bei jo vaizdą elektroniniame kadastro žemėlapyje, registro duomenų išrašą, pastatų patalpų planus bei objekto fotografiją.

Pažymėtina, kad nuo 2010 metų buvo įgyvendinta nauja paslauga gyventojams- jie gali gauti reikalingą informaciją apie savo turimą turtą naudojant savitarnos sistemą. Ją naudojantis tereikia turėti elektroninę bankininkystę, kuria naudojantis prisijungiama prie savo nekilnojamojo turto duomenų. Galima sužinoti kas domėjosi turtu ir pateikti užklausa koku tikslu buvo domėtasi.

Informacijos paieška ir peržiūra Nekilnojamojo turto registre parodyta 22 priede.

Svarbu paminėti, kad ekspertas E1, E4 ir E6 pažymėjo ir elektroninę gatvių planų rengimo gatvių pavadinimams suteikti elektroninę programą. Klientams nereikėtų eiti kelis kartus į VĮ Registrų centrą, nes darbuotojas prieš registruodamas nekilnojamąjį daiktą matys informacinėje sistemoje suteiktą gatvės pavadinimą. Tai būtų daroma ir siekiant palengvinti bei supaprastinti savivaldybių darbuotojų darbą ir jį padaryti efektyvesnį. Tokia programa naudodamiesi savivaldybių darbuotojai matys Adresų registre įregistruotų gyvenamųjų vietovių ribas, adresus bei nekilnojamojo turto registre įregistruotų žemės sklypų ribas. Pavyzdžiui: savivaldybių darbuotojai su taikomąja programa dirbs *on-line* režimu. Nubrėžus gatvės ašinę liniją interaktyviame žemėlapyje ir įrašius planuojamą suteikti gatvės pavadinimą atitinkamame lauke, taikomoji programa parengs dokumentus, numatytus pavadinimų gatvėms, pastatams, statiniams ir kitiems objektams suteikimo, keitimo ir įtraukimo į apskaitą tvarkos apraše, patvirtintame Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. sausio 25 d. įsakymu Nr. 1V-57. Dokumentų, parengtų gatvių planų rengimo gatvių pavadinimams suteikti taikomąja programa, nebereikės siųsti paštu, jie bus perduoti šia programa.

Siekiant pagerinti elektroninių paslaugų kokybę, ją plėsti būtinas glaudus bendradarbiavimas su fiziniaisiais ir juridiniais asmenimis, savivaldybėmis, notariais. Ekspertai bendradarbiavimą tarp šių institucijų vertina gerai. Įmonės darbuotojai bendrauja su notariais beveik kiekvieną dieną, sprenddami įvairius iškilusius klausimus. Dažniausiai tai būna techniniai nesklandumai. Bendradarbiavimą galėtų palengvinti informacinės technologijos, kadangi ekspertų, teigimu, techniniu požiūriu VĮ Registrų centras Tauragės filialas, notarai, savivaldybių darbuotojai ir kt. pilnai aprūpinti. Darbą labai palengvino NETSVEP informacinė sistema. Šia sistema VĮ Registrų centro darbuotojai naudojami kartu su notariais.

Siekiant pagerinti VĮ Registrų centro paslaugų kokybę būtina plėsti elektroninės savitarnos svetainę. Pasak ekspertų tai sumažintų laiko bei kainos kaštus. Būtų tikslinga įgyvendinti programą, kuri leistų jungtines pažymas užsakyti ir teikti elektroniniu būdu savitarnos būdu. Taip pat atsiskaitymui suformuoti elektroninę sąskaitą.

„Europa 2030“ strategijos pažangos rodikliai rodo, kad 2030 metais visos paslaugos bus teikiamos ir elektroniniu būdu.

Apibendrinant galima teigti, kad VĮ Registrų centre Tauragės filiale didelė dalis paslaugų teikiama internetu. Klientas gali užsisakyti reikalingą paslaugą turėdamas elektroninę bankininkystę ar elektroninį parašą. Tačiau pagrindine problema buvo įvardijama klientų nežinojimas apie visas elektronines paslaugas teikiamas VĮ Registrų centre.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą „Valstybės įmonės veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai: VĮ Registrų centro Tauragės filialo atvejis“ tema ir atlikus dokumentų analizę bei atlikus interviu su VĮ Registrų centro Tauragės filialo darbuotojais galima daryti tokias išvadas:

Mokslinės literatūros analizė įgalino teigti:

1. Vieningos nuomonės apibrėžiant strateginį valdymą nėra. Vieni autoriai strateginio valdymo lygius išskiria tris (strateginė analizė, strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas), kiti autoriai išskiria keturis strateginio valdymo lygius- tikslų nustatymas, strategijos formulavimas, administravimas ir strategijos kontrolė. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje svarbus todėl, kad jis keičiasi kiekvienoje viešojoje organizacijoje ir paprastai nėra nereikalingas ar nereikšmingas, kuomet kalbama apie aplinkos poveikį ar organizacinę įvairovę. Iš tikrųjų, strategija formuoja vidinių ir išorinių veiklos suvaržymų poveikį ir teoriškai šis poveikis yra tiesiogiai ir netiesiogiai susijęs su organizacijų veikla.

2. Viešojo sektoriaus organizacijos vadovaujasi nustatytinės strategijos metodologija, nes jų veiklos pagrindas yra teisinė bazė, Vyriausybės politika ir pan. Tai riboja ir griežtai reglamentuoja viešojo sektoriaus organizacijų veiklą. Tačiau šios organizacijos pasinaudoja dideliu patyrimu šioje srityje ir dėl savo standartinių biurokratizuotų procedūrų sutaupo daug laiko, kurį gaištų kaskart priiminėdami strateginius sprendimus kaip tai numato plėtotinė metodologija. Nustatytinio strateginio planavimo privalumai yra kompleksiskumas, loginis nuoseklumas, sprendimų lyginamumas, didesnė patirtis, o trūkumai - didesnės paklaidos, situaciniai praradimai, nelankstumas, didesnė neproduktyvių sąnaudų dalis.

3. Organizacijos naudojamos informacijos valdymo kokybė gali būti pakankamo lygio tik skiriant daug dėmesio informacijos vadybai, jos politiniams ir kultūriniais aspektams. Šių informacinių komponentų visuma skatina informacinę organizacijos brandą, turinčią reikšmingą įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Atlikus empirinius tyrimus, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:

1. Pasaulio banko duomenimis, Lietuvos nekilnojamojo turto registravimo sistema - viena pažangiausių pasaulyje. Pagal 131 pasaulio valstybės nuosavybės ir nekilnojamojo turto registravimo procedūras ir joms sugaištamą laiką Lietuva atsidūrė tarp lyderių - trečiojoje vietoje.

2. Valstybės registrų sistema yra svarbi visai šaliai, nes joje kaupiama politinė, teisinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė, mokslinė, techninė, ir geografinė informacija.

3. 2011 m. pradžioje Nekilnojamojo turto registre buvo sukaupti duomenys apie per 5,9 mln. nekilnojamųjų daiktų. Nekilnojamojo turto kadastro ir registro informacinė sistema 2010 metais buvo vystoma ir plėtojama siekiant įgyvendinti vieno langelio principą aptarnaujant klientus bei sudarant galimybę naudoti elektroninio parašo sistemą. Integruota kadastro ir registro duomenų informacinė sistema suteikė vartotojams galimybę duomenis apie reikiamą nekilnojamąjį daiktą gauti tiek grafiniu, tiek tekstiniu formatu.

4. Beveik visi šalies gyventojai bei verslo subjektai disponuoja nekilnojamuoju turtu, todėl yra potencialūs nekilnojamojo turto informacijos vartotojai. Nekilnojamojo turto aktyvumas po truputį pradeda augti. Apie 70 proc. paslaugų galima užsisakyti internetu, naudojantis elektronine bankininkyste arba elektroniniu parašu, daugiausia pajamų gaunama iš nekilnojamojo turto registravimo.

5. Daugiausia VĮ Registrų centre Tauragės filiale 2011m. sausio pirmą dieną buvo įregistruota žemės sklypų, tai sudarė per 41 proc. visų įregistruotų daiktų. Apie 132 tūkst. nekilnojamųjų daiktų buvo įregistruota pagalbinio ūkio pastatai. Pagalbinio ūkio pastatas, tai ūkiniai pastatai, pvz. garažai, daržinės, viralinės ir kt.). mažiausiai įregistruota patalpų, tai sudaro per 7 proc. visų įregistruotų nekilnojamųjų daiktų.

6. Tauragės apskrityje įregistruota apie 3 proc. adresų registro objektų. Galima teigti, kad tokį skaičių sąlygoja visų pirma apskrities dydis (4411 km² (6,7 % Lietuvos ploto) arba 127 378 (3,8 % Lietuvos gyventojų)). Kita priežastis yra ta, kad iki 2011 m. sausio 1 d. VĮ Registrų centre nuosavybės teise įregistruoti nekilnojamąjį turtą buvo galima be adreso, pastaruoju metu norint tai atlikti, reikalingas adresas, kurį suteikia savivaldybės. Todėl manoma, kad šis procentas 2011 metais turėtų padidėti.

7. VĮ Registrų centre Tauragės filiale įregistruota per 150 juridinių asmenų, o išregistruota- 138 juridiniai asmenys. daugiausia Tauragės apskrityje buvo išregistruota juridinių asmenų, turinčių individualios įmonės statusą. Tai sąlygojo atsiradęs naujas mokesčiai individualių įmonių savininkams, dėl to jie reorganizavo individualią įmonę į uždarąją akcinę bendrovę. Taip pat, pasak VĮ Registrų centro juridinių asmenų specialistės apie 50 proc. individualių įmonių savininkų buvo pensijinio amžiaus, dėl to jiems buvo mažinamos pensijos.

8. Sukurta nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP) supaprastina nekilnojamojo turto sandorių sudarymo tvarką; sutaupomas pažymų užsakymo bei atsiėmimo laikas, taupomas sandorių dalyvių - gyventojų ir juridinių asmenų laikas, trumpėja sandorių įforminimo ir įregistravimo terminai įteisinant nekilnojamąjį turtą ; atsisakius dalies klientų vizitų į Registrų centrą, projektas turi ir aplinkosauginę naudą.

9. NETSVEP'u naudotis gali net ir geografiškai nuo paslaugos teikėjo nutolę paslaugos vartotojai. Šiuo metu sistema naudojasi per 226 notarų, per dieną elektroniniu parašu patvirtinama 150-200 nekilnojamojo turto sandorių. Nekilnojamojo turto sandorio bei nuosavybės įregistravimo operacijas Nekilnojamojo turto registro duomenų bazėje notari, naudodamiesi 2008 metais įdiegtų kvalifikuotų skaitmeninių sertifikatų paslaugomis, tvirtina specialiais slaptažodžiais bei patvirtintus sandorius pasirašo sertifikuotu elektroniniu parašu.

10. Įgyvendinus NETSVEP programą yra įgyvendintas „vieno langelio“ principas- šalys bendrauja tik su notaru.

11. VĮ Registrų centro Tauragės filialo duomenimis, per mėnesį vidutiniškai pateikiama apie 1300 užsakymų, kurie atliekami NETSVEP'u.

12. Pastaruoju metu vis daugėja elektroninių paslaugų VĮ Registrų centro Tauragės filialo klientams. Galima internetu neatlygintinai peržiūrėti klientams nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto sąrašą, įsigyti klientui nuosavybės teise priklausančio turto registro išrašo elektroninę kopiją, nusipirkti klientui nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo daikto kadastro žemėlapiu ištrauką, neatlygintinai surasti adresą, nusipirkti dominančio adreso išrašą ir pan.

13. Registrų centre Tauragės filiale buvo sudaryta apie 12000 pirkimo-pardavimo sandorių, o 2010 m.- apie 3500 pirkimo- pardavimo sandorių. Tokį skaičiaus mažėjimą lemia sudėtingesnės banko kreditavimo sąlygos, padidėjusios palūkanų normos, sumažėję atlyginimai, prasti šalies ekonomikos rodikliai.

14. Tyrimas patvirtino pirmąjį prioritetą: kad tobulinant NETSVEP programą, įvedant kitas institucijas, ne tik notarų būtų plačiau įgyvendinamas „vieno langelio“ principas. Naudojantis šia programa būtų greičiau ir kokybiškiau aptarnaujami įmonės klientai, būtų mažinamo eilės įmonėje.

15. Tyrimas patvirtino antrąjį prioritetą: VĮ Registrų centre Tauragės filiale didelė dalis paslaugų teikiama internetu. Klientas gali užsisakyti reikalingą paslaugą turėdamas elektroninę bankininkystę ar elektroninį parašą.

REKOMENDACIJOS

VĮ Registrų centrui Tauragės filialui:

1. Užtikrinti kokybišką ir efektyvų klientų aptarnavimą VĮ Registrų centro Tauragės filiale. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas priėmimo skyriaus darbuotojams, jų kvalifikacijos kėlimui, nes jie suteikia pirminės informacijos paslaugas.

2. Rengti seminarus, mokymus, supažindinti gyventojus su VĮ Registrų centro teikiamomis elektroninėmis paslaugomis.

3. Bendradarbiauti su kitomis institucijomis(savivaldybėmis, notarais, teismais), plėsti, tobulinti ir kurti su registrais susijusias informacines sistemas.

4. Užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir didinti jų lojalumą VĮ Registrų centrui, dirbti pelningai, laiku įvykdyti užsakymus.

VĮ Registrų centrui Centrinei įmonei:

1. 2010 m. įsigaliojo du labai svarbūs VĮ teisės aktai susiję su nekilnojamuoju turtu, tai žemės įstatymo ir statybos įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymai. Nors šie įstatymo projektai priimti dar praėjusiais metais, tačiau šiai dienai dar nėra pakeisti ir papildyti nekilnojamojo turto kadastro ir registro nuostatai. Todėl norint užtikrinti efektyvią įmonės veiklą būtina greičiau papildyti registro ir kadastro nuostatus.

2. NETSVEP programa įmonėje jau veikia nuo 2009 m., tačiau susiduriama su problemomis. Pagrindinės problemos registruojant NETSVEP programa: sutarties, kaip elektroninio dokumento įgyvendinimas; elektroninių dokumentų archyvo teisinio statuso suteikimas. Šia programa negalima naudotis, kada yra du ar daugiau turto savininkų, taip pat kada nekilnojamas turtas yra sujungiamas ar padalijamas. Atsižvelgiant į Notarų rūmų pageidavimą, apmokėti per 150 notarų ir jų padėjėjų dirbti su NETSVEP. Kartu su Notarų rūmais papildyti NETSVEP specifikaciją notariniais dokumentais, kurie joje nebuvo numatyti. Nuolat konsultuoti notarus ir jų padėjėjus bei vykdyti dokumentų kokybės kontrolę.

3. Plėsti ir tobulinti produktų (paslaugų) kanalus. Gerinant veiklos efektyvumą įvesti naujų paslaugų gyventojams.

4. Pasiiekti, kad iki 2011 m. liepos 1 d. visi šalies notarai, rengdami nekilnojamojo turto sandorius, dirbtų su NETSVEP.

5. Parengti VĮ Registrų centro ir anstolio paslaugų teikimo sutartį, kad būtų galima prijungti prie NETSVEP programos, išduoti elektroninius sertifikatus anstoliams. Tai įgyvendinus būtų galima rengti elektronines varžytines.

DISKUSIJA

Mokslinių šaltinių, Lietuvos juridinės bazės bei VĮ Registrų centro Tauragės filialo vykdomų projektų analizė atskleidė kelias diskutuotinas aktualijas, kurių gilesnei analizei reikėtų atlikti papildomų tyrimų. Šioje diskusijoje pateikiamos kelios šio magistro darbo autorės bei magistro darbo tyrimuose dalyvavusių ekspertų nuostatos, į ką jų manymu reikėtų kreipti daugiau dėmesio, kokias VĮ Registrų centro grandis tobulinti.

Siekiant efektyvios ir kokybiškos VĮ Registrų centro veiklos, būtina derinti ir tikslinti VĮ Registrų centro veiklos prioritetus, tikslus, uždavinius, jų įgyvendinimo priemones, atsižvelgiant į sparčiai kintančias išorės ir vidaus sąlygas.

Būtina gerinti bendradarbiavimą su savivaldybės darbuotojais, žemėtvarkos skyriais.

Darbe buvo aptarta NETSVEP programa, bet VĮ Registrų centre yra ruošiamas dar vienas projektas, kurį finansuoja ES Europos regioninės plėtros fondas ir Lietuvos valstybė. Šis projektas, tai „Juridinių asmenų registravimo elektroninė paslauga (JAREP)“. Projektas skirtas juridinių asmenų registravimo viešajai elektronei paslaugai sukurti ir įdiegti. Projekto tikslas – sudaryti sąlygas Registrų centrai plėtoti viešąsias elektrones paslaugas perkeliant į elektrone terpę naujų juridinių asmenų, pakeistų duomenų registravimo, pavadinimo laikino įtraukimo į Juridinių asmenų registrą ir informacijos Juridinių asmenų registrui pateikimo procedūras.

Tačiau šis projektas dar nėra pilnai įgyvendintas. Notarų rūmuose jis 2011 metų kovo mėnesį pratestuotas, tačiau atsirado daug sistemos trūkumų ir klaidų.

Siekiant efektyvios ir kokybiškos VĮ Registrų centro veiklos būtina atsižvelgti į personalo valdymo ypatumus, jų tobulinimo galimybes.

LITERATŪRA

1. Abramavičius, Š.(2001) ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu./*Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga.*
2. Ačaitė, V. (2005). Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
3. Akučkaitė, J., Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.
5. Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose.(2010). Praktinis vadovas.
6. Bagdzevičienė, R, Rimas, J., Venckus, A..(2002). Regionų ekonomikos plėtros strategija. [Žiūrėta 2010. 09.25]. Prieiga per internetą: http://www.lrti.lt/veikla/RP_RegEkonPlet.doc
7. Barczyk, C.C. (1999) Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius.
8. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S.(2001). Įmonės strategijų formavimo instrumentarijus. *Ekonomika ir vadyba.*
9. Bharati, P., Berg, D. (2003). Managing information systems for service quality: a study from the other side.// *In Information Technology and People, nr.2.*
10. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas.
11. Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review.* EBSCOHOST [žiūrėta2011-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=18&sid=e78cfc0f-9d7d-44b0ab5a9d277a3c911c%40sessionmgr15&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=55595223>>.
12. Bosas,A. (2001) Strateginiai šalies valdymo uždaviniai. *Tiltai.* Nr. 4.
13. Bosas, A. (2002). Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
14. Bosas, A. (2002). Valstybės ir verslo strateginio valdymo įsisavinimas kaip atsakas globalizacijos iššūkiams./ *Ekonomika. Mokslo darbai.* Nr. 60.
15. Chlivickas, E. (2003). Valstybės tarnyba: žmoniškųjų išteklių tobulinimas./*Viešasis administravimas. Nr. 2,* Vilnius.
16. Chlivickas, E. (2001). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Kn. A. Raipa (Ats. red.). *Viešojo administravimo efektyvumas.* Kaunas.
17. Chandler, A.D.Jr. (1962) Strategy and Struktüre: Chapters in the History of the Industryal enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press.
18. David, F. R. (2003). Concepts of strategic marketing. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>>.
19. Dessler, G. (2001). Management: leading people and organizations in the 21st century. New Jersey: Prentice Hall.
20. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19.*
21. Dubinas, V., Smilga, E.(2008) Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje/Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 47.
22. Elskytė, V.(2006). Verslo pokyčių, susijusių su informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtra, valdymo modeliavimas. *Daktaro disertacija.* – Vilnius.
23. Elskytė, V. (2004). Žinių ekonomika: kūrimosi procesai, poveikis verslui./7-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos medžiaga „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, Humanitariniai ir socialiniai mokslai. – Vilnius.
24. Europos ekonominė komisija. (2005). Žemės administravimas Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos regione. Jungtinės Tautos.

25. Forza, C.(1995) The impact of information systems on quality performance: An empirical study// In International Journal of Operations and Production Management, 15, Nr. 6.
26. Forza, C.(1995) Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research.//Industrial Management & Data Systems, Nr. 2.
27. GIS - Geografinė informacinė sistema. (2007) [žiūrėta 2010.11.15].Prieiga per internetą: <http://www.maps.lt/index.php?id=204>.
28. Glazunova, L. (2005). Dokumentų valdymo sistemos „Kontora2004“ funkcionalumo panaudojimo Kauno kolegijoje tyrimas. – Kaunas.
29. Grahn, D. P. (1995). The five drivers of total quality//In Quality Progress.
30. Gražulis, V.(2008). Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? Vilnius, MRU leidybos centras.
31. Gurskinė, V. (2008). Nekilnojamojo turto kadastras ir registras. Kaunas.
32. Informacinės visuomenės plėtros komiteto puslapis. [Žiūrėta 2011-02-28]. Prieiga per internetą: <http://www.ivpk.lt/>.
33. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas.
34. Kačinskaitė, J.(2006) Dokumentų valdymo tobulinimo galimybės Kauno kolegijoje.Kaunas
35. Kadastras 2014. (1998) FIG darbo grupė. Canberra.
36. Кадыров, М. С. (2000). Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. Научно-исследовательская работа. Žiūrėta [2010-01-09]. Prieiga per internetą: <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2000/issue2/14.html>.
37. Kasperavičius, R.(2000). Lietuvos patirtis kuriant Nekilnojamojo turto registravimo sistemą. Straipsnis žurnale iš konferencijos FIG 7(Tarptautinė matininkų asociacijų federacija) Kopenhaga..
38. Круглов, М.(1986) Стратегическое управление. – М.
39. Land registry and registry of deeds. [Žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą <http://www.landregistry.ie/eng/>.
40. Lane , J.E. (2001). Viešasis sektorius. Vilnius, *Margi raštai*.
41. Larison, G.(1991). Land registration and cadastral systems. Anglija.
42. Lietuvos Respublikos seimas, žiūrėta[2009-12-15] Prieiga per internetą <http://www.lrs.lt>;
43. Lietuvos matininkų asociacija.(2010). Profesijos istorija 1990-2010. Vilnius.
44. LST EN ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. – V., 2001.
45. LST EN ISO 9001:2000 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. – V., 2001
46. LST EN ISO 9004:2000 Kokybė vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. – V., 2001.
47. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
48. Markevičiūtė, L.(2007). Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas.//*Informacijos mokslai*. Nr. 40.
49. Markevičiūtė, L. (2009) Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai.//*Informacijos mokslai*. Nr. 49.
50. Masilionis, A., Kasperavičius, R.,(2006). Nekilnojamojo turto administravimas.
51. McInerney, R., Barrows, D. (2002). *Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change* [žiūrėta 2010 02 28]. Prieiga per internetą: www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf
52. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008). *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
53. Melnikas, B.(2002). Transformacijos: visuomenės pokyčiai, naujas tūkstantmetis, valdymas ir savireguliacija, Rytų ir Vidurio Europa. – Vilnius.
54. Miežinienė, A.(2001). Metodinė medžiaga. Valstybinių institucijų ir organizacijų informacijos sistemos.
55. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.(1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.
56. Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). Valdymas ir informacija. – Vilnius.
57. Palubinskas, G.T (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas, Technologija.
58. Paulauskaitė, N., Vanagas, P.(1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas.

59. Puškorius, S. (2009). Sprendimų priėmimo teorija. Operacijų tyrimo metodai. Vilnius, MRU leidybos centras.
60. Raipa, A. (2003). Strateginis planavimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. Kaunas. Technologija.
61. Raipa, A. (2003). Strateginis planavimas viešajame administravime. *Viešasis administravimas*. Monografija, p. 274-292. Kaunas: Technologija.
62. Registrų centro sertifikavimo centras [žiūrėta 2010-05-10]. Prieiga per internetą : <http://www.teisesforumas.lt/index.php/it-teise/473-registr-centro-sertifikavimo-centras.html>
63. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*.
64. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
65. Старовойтов, М.К., Фомин, П.А. (2002). Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. – М.: Высшая школа.
66. Statistikos departamentas. [Žiūrėta 2009-12-19]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view?id=540&PHPSESSID=>.
67. Stoner, J. A. F., Freeman, R., E., Daniel, R., Gilbert, J. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
68. Strategija, ekonominiai, socialiniai ir aplinkotvarkos sprendimai naujajam amžiui. (1999). The Adelaide Biennial Summit, Australia.
69. The State Land Service of the Republic of Latvia. [Žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą <http://www.vzd.gov.lv/>
70. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius.
71. Valstybės įmonės Registrų centro įstatai, 2009m.
72. Vasile, T., Iancu, A. (2009). *A model of the strategic management process* [žiūrėta 2009 12 20]. Prieiga per internetą: < <http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/067.%20Vasile,%20Iancu.pdf>>.
73. Vasiliauskas, A. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius.
74. Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2007). New Public Management: Theoretical and Practical Aspects// *Engineering Economics*, No5.
75. VĮ Registrų centras. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/index.php>;
76. Warren, K. (2008). *Strategic management dynamics*. London.
77. 2008-2010 metų VĮ Registrų centro strateginis veiklos planas.
78. 1991-ųjų metų svarbiausi įvykiai, žiūrėta [2010-10-04] prieiga per internetą
 - a. http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_k=1&p_r=4728# Liepos 25 d.

DOKUMENTAI

1. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. (1999). Numeris: VIII- 1234. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=34598>
2. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas.(1994). Numeris: I- 722. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=12388>
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2002m. Nr.1491 Dėl piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose pavyzdinės tvarkos patvirtinimo. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Image_Archive/IRD/dokai/aptarnavimo_tvarkos_aprasas061214.pdf
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.2312. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo 2002m. birželio 6d.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 06 06 nutarimas Nr. 565 "Dėl atlyginimo už nekilnojamųjų daiktų, daiktinių teisių į juos, šių teisių suvaržymų ir su nekilnojamaisiais daiktais susijusių juridinių faktų, įmonių perleidimo ir nuomos sutarčių registravimą/išregistravimą dydžių patvirtinimo"
6. LR Valstybės registrų įstatymas, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1490
7. LR Žemės įstatymas, 1994 m. balandžio 26 d. Nr. I-446. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=376936
8. Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto kadastro įstatymas, 2000 m. birželio 27 d. Nr. VIII-1764. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378712
9. Lietuvos Respublikos statybos įstatymas, 1996 m. kovo 19 d. Nr. I-1240. Žiūrėta [2010-09-12]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378329
10. Lietuvos Respublikos valstybės registrų įstatymas, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1490. Žiūrėta [2010-09-12]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=359302
11. Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto registro įstatymas, 1996 m. rugsėjo 24 d. Nr. I-1539. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302254
12. Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymas, 1995 m. gruodžio 12 d. Nr. I-1120
13. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, 2000 m. liepos 18 d. Nr. VIII-1864
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 565 „Dėl atlyginimo už nekilnojamųjų daiktų, daiktinių teisių į juos, šių teisių suvaržymų ir su nekilnojamaisiais daiktais susijusių juridinių faktų, įmonių perleidimo ir nuomos sutarčių įregistravimą/išregistravimą dydžių patvirtinimo“. Žiūrėta [2010-09-18]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=299790
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. balandžio 15 d. nutarimas Nr. 534 „Dėl Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo turto kadastro nuostatų patvirtinimo“. Žiūrėta [2010-09-18]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=371701
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. kovo 3 d. nutarimas Nr. 278 „Dėl dokumentų, teiktinų nekilnojamojo turto registro tvarkytojui registruojant senus statinius, išigytus ar pastatytus iki 1991 m. liepos 25 d., sąrašo patvirtinimo“. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=372469
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 12 d. nutarimas Nr. 1129 „Dėl Nekilnojamojo turto registro nuostatų patvirtinimo“. Žiūrėta [2010-09-18]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=366554
18. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2002 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. 522 „Dėl nekilnojamojo turto objektų kadastrinių matavimų ir kadastro duomenų surinkimo bei tikslinimo taisyklių“. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=205471&p_query=&p_tr2=
19. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 1999 m. rugsėjo 30 d. įsakymas Nr. 310 „Dėl reglamento STR. 1.14.01:1999 „Pastatų plotų ir tūrių skaičiavimo tvarka“ patvirtinimo“ su vėlesniais pakeitimais. Žiūrėta

- [2010-09-10]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=87642&p_query=&p_tr2=
20. Valstybės įmonės Registrų centro direktoriaus 2010 m. balandžio 30 d. įsakymas Nr. v-95 "Dėl adresų įrašymo į Nekilnojamojo turto registrą tvarkos aprašo patvirtinimo". Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www.registrucentras.lt/bylos/ntr/100430_isakymas.pdf
 21. Valstybės įmonės Registrų centro direktoriaus 2009 m. gegužės 18 d. įsakymas Nr. v-102 „Dėl valstybės įmonės Registrų centro 2009 metų veiklos plano patvirtinimo“. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/dir_isakymai.php?id=550
 22. Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2008 m. liepos 23 d. įsakymas Nr. T-121 "Dėl valstybės įmonės Registrų centro registravimo kvalifikuotus sertifikatus sudarančių sertifikavimo paslaugų tiekėju"
 23. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. sausio 25 d. įsakymas Nr. 1V-57 „Dėl numerių pastatams, patalpoms ir butams suteikimo, keitimo ir apskaitos tvarkos aprašo ir pavadinimų gatvėms, pastatams, statiniams ir kitiems objektams suteikimo, keitimo ir įtraukimo į apskaitą tvarkos aprašo patvirtinimo“. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=391601&p_query=&p_tr2=
 24. Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2010 m. rugsėjo 1d. įsakymas Nr. 1R-180 „Dėl asmens duomenų tvarkymo Valstybės įmonėje Registrų centre taisyklių patvirtinimo“. Žiūrėta [2010-09-10]. Prieiga per internetą: http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/administravimo_taisykles.pdf

PRIEDAI

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Pagrindinės sąvokos.
- 2 priedas. Daiktinių teisių ypatybės.
- 3 priedas. VĮ Registrų centro paslaugų įkainiai.
- 4 priedas. Informacijos ryšys tarp Registrų centro tvarkomų registrų.
- 5 priedas. Nekilnojamojo turto registre įregistruoti nekilnojamieji daiktai.
- 6 priedas. Adreso suteikimo procesas.
- 7 priedas. Adresų registre įregistruotų gatvių, adresų ir visų jame esančių objektų kitimo dinamika 2008–2010 m.
- 8 priedas. Savivaldybių darbuotojų, kurie naudojami Adresų suteikimo programine įranga, skaičius.
- 9 priedas. Adresų registre įregistruoti adresai 2010m.
- 10 priedas. Adresų registro išrašų bei dokumentų kopijų teikimo internetu vartotojo sąsaja.
- 11 priedas. Juridinių asmenų išrašas.
- 12 priedas. Sertifikatų užsakymo sistema.
- 13 priedas. Atlyginimas už nekilnojamojo daikto kadastro duomenų, kurių reikia nekilnojamųjų daiktų kadastro duomenis nustatantiems asmenims (duomenų paketo), parengimą.
- 14 priedas. NT kadastro geografinė informacinė sistema.
- 15 priedas. NTR skenuotų dokumentų kaita 2007-2010 metais.
- 16 priedas. VĮ Registrų centro archyvavimo sistema.
- 17 priedas. Registruoti bedarbiai.
- 18 priedas. VĮ Registrų centro struktūra Lietuvoje.
- 19 priedas. Įmonės padalinių išsidėstymo schema.
- 20 priedas. Savivaldybės, kurių teritorijoje notarai dirba per NETSVEP (nuo sistemos įdiegimo pradžios iki 2010 m. gruodžio 31 d.– 226 notaras iš 267)
- 21 priedas. Internetiniai užsakymai.
- 22 priedas. Informacijos paieška ir peržiūra NT registre.
- 23 priedas. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Studentų mokslo darbų 2011 m. konferencijai magistro darbo autorės pateiktas ir publikuotas mokslinis straipsnis

Pagrindinės sąvokos

GIS (Geografinė informacinė sistema)- tai informacinės sistemos dalis, organizuojama geografiniu principu, t.y. dirbanti ne tik su aprašomąja (lentelių, atributine ir kt.), bet ir su koordinuota - orientuota erdvėje, informacija.(GIS - Geografinė informacinė sistema, 2007)

Integrali valstybės registrų sistema (toliau – registrų sistema) – tarpusavyje susijusių valstybės registrų visuma.(LR Valstybės registrų įstatymas, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1490, Vilnius)

Ilgalaikė nuoma (emphyteusis), kaip daiktinė teisė, – teisė naudotis kitam asmeniui priklausančiu žemės sklypu ar kitu nekilnojamuoju daiktu nebloginant jo kokybės, nestatant statinių, nesodinant daugiamečių sodinių ir neatliekant kitų darbų, kurie iš esmės padidintų naudojamos žemės ar kito nekilnojamojo daikto vertę, išskyrus atvejus, kai yra nuomotojo sutikimas.

Juridinis asmuo – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka įregistruotas juridinis asmuo, užsienio valstybės juridinis asmuo, taip pat bet kokia užsienio valstybės organizacija, pagal Lietuvos Respublikos ar šios užsienio valstybės įstatymus pripažįstama teisės subjektu.(Nekilnojamo turto mokesčio įstatymas, 2005 m. birželio 7d. Nr. X-233, Vilnius)

Nekilnojamas turtas– Nekilnojamojo turto registre registruojami patalpos, inžineriniai ir kiti statiniai.(Nekilnojamo turto mokesčio įstatymas, 2005 m. birželio 7d. Nr. X-233, Vilnius)

Nekilnojamojo turto kadastras– susistemintas ir metodiškai sutvarkytas nekilnojamųjų daiktų grafinių ir atributinių duomenų rinkinys (valstybinėje koordinačių sistemoje), saugomas kompiuterių laikmenose. Juo galima individualiai naudotis elektroniniu ar kitu būdu. (Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas, 2000 m. birželio 27 d. Nr. VIII-1764, Vilnius)

Nekilnojamojo daikto kadastriniai matavimai – veiksmai, kuriais nustatoma nekilnojamojo daikto tapatybė, žemės sklypo ribų posūkio taškų ir statinių fizinių ribų koordinatės, geometriniai matmenys ir techniniai nekilnojamųjų daiktų parametrai, apskaičiuojamas žemės sklypo ir jame esančių žemės naudmenų plotas ir kiti šį daiktą apibūdinantys kadastro duomenys. (Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas, 2000 m. birželio 27 d. Nr. VIII-1764, Vilnius)

NETSVEP- nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga.

Nuosavybės teisė – tai teisė savo nuožiūra, nepažeidžiant įstatymų ir kitų asmenų teisių ir interesų, valdyti, naudoti nuosavybės teisės objektą ir juo disponuoti.(CK, 2005.09.01, Vilnius)

Sandoriai - asmenų veiksmai, kuriais siekiama sukurti, pakeisti arba panaikinti civilines teises ir pareigas. (Civilinis kodeksas, 2005.09.01, Vilnius)

Servitutas – tai teisė į svetimą nekilnojamąjį daiktą, suteikiama naudotis tuo svetimu daiktu (tarnaujančiuoju daiktu), arba to daikto savininko teisės naudotis daiktu apribojimas, siekiant užtikrinti daikto, dėl kurio nustatomas servitutas (viešpataujančiojo daikto), tinkamą naudojimą.(CK)

Strategija- planas organizacijos pasirinktiems tikslams pasiekti. Tai visų svarbių organizacinių poelgių ir požiūrių, kurių reikia imtis, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant jos misiją, planas.

Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.(Melnikas, Smaliukienė, 2008)

Strateginis valdymas susideda iš trijų strateginio valdymo etapų: strateginė analizė (apima išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą), strategijos formavimas(apima strategijos apibrėžimą, alternatyvų parinkimą, galutinių strateginių sprendimų priėmimą), strategijos įgyvendinimas(apima užduočių rengimą, resursų paskirstymą, biudžeto planavimą, kontrolės procedūrą).(Vasiliauskas, 2007)

Uzfruktas – asmens gyvenimo trukmei ar apibrėžtam terminui, kuris negali būti ilgesnis už asmens gyvenimo trukmę, nustatyta teisė (uzufruktoriaus teisė) naudoti svetimą daiktą ir gauti iš jo vaisius, produkciją ir pajamas.(Civilinis kodeksas, 2005.09.01, Vilnius)

Užstatymo teisė (superficies) – teisė naudotis kitam asmeniui priklausančia žeme statiniams statyti ar įsigyti bei valdyti nuosavybės teise ar žemės gelmėms naudoti.

Valstybės įmonė- yra iš valstybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. (LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, 1994 m. gruodžio 21 d. Nr. I-722)

Valstybės registras (kadastras) (toliau – registras) – teisinių, organizacinių, technologinių priemonių visuma, skirta registruoti įstatymų nustatytus registro objektus, rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti, saugoti bei teikti fiziniams ir juridiniams asmenims registruojamų objektų kiekybinius, kokybinius, geografinius ir kitus duomenis bei dokumentus. (LR Valstybės registrų įstatymas, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1490)

Viešoji paslauga - valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys. (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, Vilnius)

„Vieno langelio“ principas – kai asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje. Prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimančias viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį.

SSGG analizė (SWOT analysis)- pagrindinis organizacijos vidinės būklės vertinimo metodas. SSGG analizė, tai plačiai naudojamas metodas organizacijos stiprybėms, silpnybėms, galiybėms ir grėsmėms įvertinti. (Palubinskas, 1997)

Daiktinių teisių ypatybės

	SERVITUTAS	UZUFUKTAS	SUPERFICIES	EMPHYTEUZĖ
Sąvokos samprata	Servitutas - tai teisė į svetimą nekilnojamąjį daiktą, suteikiama naudotis tuo svetimu daiktu (tarnaujančiuoju daiktu), arba to daikto savininko teisės naudotis daiktu apribojimas, siekiant užtikrinti daikto, dėl kurio nustatomas servitutas (viešpataujančiojo daikto), tinkamą naudojimą.	Uzufuktas- asmens gyvenimo trukmei ar apibrėžtam terminui, kuris negali būti ilgesnis už asmens gyvenimo trukmę, nustatyta teisė (uzufuktoriaus teisė) naudoti svetimą daiktą ir gauti iš jo vaisius, produkciją ir pajamas.	Užstatymo teisė (superficies) – teisė naudotis kitam asmeniui priklausančia žeme statiniams statyti ar įsigyti bei valdyti nuosavybės teise ar žemės gelmėms naudoti.	Ilgalaikė nuoma (emphyteusis), kaip daiktinė teisė, – teisė naudotis kitam asmeniui priklausančiu žemės sklypu ar kitu nekilnojamuoju daiktu nebloginant jo kokybės, nestatant statinių, nesodinant daugiamečių sodinių ir neatliekant kitų darbų, kurie iš esmės padidintų naudojamose žemės ar kito nekilnojamojo daikto vertę, išskyrus atvejus, kai yra nuomotojo sutikimas.
Objektas	Servitutas gali būti nustatomas nekilnojamajam daiktui, kuris savo pastoviomis savybėmis neterminuotam laikui gali užtikrinti viešpataujančiojo daikto tinkamą naudojimą.	Uzufukto objektu gali būti kiekvienas nesunaudojamas ir kilnojamasis, ir nekilnojamasis daiktas, kuris yra nuosavybės teisės objektas. Uzufukto objektas perduodamas uzufuktoriui pagal prašą.	Žemė	Nekilnojamieji daiktai.
Turinys	Servitutu suteikiamos servituto turėtojui konkrečios naudojimosi konkrečiu svetimu daiktu teisės arba atimamos iš tarnaujančiojo daikto savininko konkrečios naudojimosi daiktu teisės. Kilus abejonių dėl servituto turinio ir nesant galimybių tiksliai jį nustatyti, laikoma, kad	Uzufuktorius turi teisę naudoti daiktą taip, kaip nustatyta, o jeigu nenustatyta, – kaip tai darytų pagal rūpestingas savininkas. Naudojant uzufukto objektą gaunami vaisiai, produkcija ir pajamos priklauso uzufuktoriui, jeigu sutartis ar įstatymai nenustato kitaip. Uzufukto turinys nustatomas kiekvienu	Užstatymo teisės turėtojas turi teisę ant kitam asmeniui priklausančios nuosavybės teise žemės įsigyti nuosavybės ar turėti nuosavybės teise statinius bei daugiamečius sodinius. Nustatant užstatymo teisę, gali būti apribota užstatymo teisės turėtojo teisė statyti, naudoti ar griauti statinius bei	Jeigu ilgalaikę nuomą nustatantis aktas nenustato kitaip, tai nuomininkas naudojasi išnuomotu nekilnojamuoju daiktu kaip savininkas, tik iš esmės nedidina jo vertės, taip pat neturi teisės keisti jo tikslinės paskirties be savininko sutikimo. Jeigu nuomos objektas yra žemės sklypas, ilgalaikę nuomą nustatančiame akte gali būti numatyta nuomininko teisė statyti statinius ar

	<p>servitutas yra mažiausias.</p> <p>Jeigu nustatant servitutą ar vėliau nebuvo konkrečiai nustatytas servituto turinys, jį sąlygoja viešpatuojančiojo daikto naudojimo pagal paskirtį poreikiai.</p> <p>Servituto nustatymas neatima iš tarnaujančiojo daikto savininko daikto naudojimo teisių, sudarančių servituto turinį, jeigu šių teisių įgyvendinimas netrukdo nustatytam servitutui.</p> <p>Viešpatuojančiojo ar tarnaujančiojo daikto savininkas turi teisę kreiptis į teismą ir prašyti pakeisti servituto turinį ar panaikinti servitutą, jeigu iš esmės pasikeičia aplinkybės ar atsiranda nenumatytų aplinkybių, dėl kurių servituto suteikiamų teisių įgyvendinti tampa neįmanoma ar labai sudėtinga.</p>	<p>konkrečiu atveju nustatant uzufruktą. Nustatantis uzufruktą subjektas gali nustatyti tik tokias uzufrukto suteikiamas teises, kurios neprieštaruoja daikto naudojimui pagal paskirtį.</p> <p>Jeigu uzufruktas nustatytas į bendrosios nuosavybės teisės objektu esantį daiktą, uzufruktorius turi tas daikto valdymo ir naudojimo teises, kurios priklausytų jam kaip bendraturčiui.</p> <p>Uzufruktorius turi teisę reikalauti įvykdyti dėl uzufrukto objekto atsiradusias prievoles ir priimti įmokas.</p> <p>Uzufruktorius neturi teisės perduoti uzufrukto kitam asmeniui, bet gali perduoti kitam asmeniui teisę įgyvendinti uzufruktą. Tokiu atveju abu subjektai atsako pagal prievoles solidariai. Laikas, kuriam perduodama kitam asmeniui teisė įgyvendinti uzufruktą, negali būti ilgesnis už laiką, kuriam nustatytas uzufruktas.</p> <p>Uzufruktorius neturi teisės perdirbti uzufrukto objekto arba kitokiu būdu iš esmės jo pakeisti be uzufrukto objekto savininko leidimo ar įstatymo numatytais atvejais – be teismo sprendimo.</p> <p>Uzufruktorius neturi</p>	<p>sodinti ar naikinti sodinius.</p> <p>Užstatymo teisė gali būti terminuota ar neterminuota.</p>	<p>sodinti sodinius, reikalingus žemei naudoti pagal paskirtį.</p> <p>Nuomininkas savo lėšomis privalo išlaikyti išnuomotą nekilnojamąjį daiktą ir jį remontuoti.</p> <p>Jeigu nenustatyta kitaip, nuomininkui priklauso išnuomoto nekilnojamojo daikto duodami vaisiai.</p> <p>Ilgalaikę nuomą nustatančiame akte gali būti nurodyta, kad nuomininkas be nuomotojo sutikimo savo teisių negali perleisti kitam asmeniui arba padalyti ilgalaikės nuomos teisės.</p> <p>Jeigu ilgalaikę nuomą nustatančiame akte nenumatyta kitaip, nuomininkas turi teisę subnuomoti. Subnuomininkas neturi daugiau teisių už nuomininką. Ilgalaikei nuomai pasibaigus, baigiasi ir subnuoma.</p>
--	--	--	---	--

		teisės į uzufukto objekte rastą lobį ar jo dalį, pagal įstatymą priklausančią daikto savininkui.		
Daiktinių teisių nustatymas	<p>Servitutą gali nustatyti įstatymai, sandoriai ir teismo sprendimas, o įstatymo numatytais atvejais – administracinis aktas.</p> <p>Iš servituto kylančios teisės ir pareigos subjektams atsiranda tik įregistravus servitutą, išskyrus atvejus, kai servitutą nustato įstatymai.</p> <p>Nustatant servitutus, visais atvejais turi būti ir dėl servitutų nustatymo viešpataujančiuoju tampančio daikto savininko valia, išskyrus atvejus, kai servitutą nustato įstatymai ar teismo sprendimas.</p>	<p>Uzufuktas gali būti nustatomas įstatymais, teismų sprendimais, kai tai numato įstatymai, bei sandoriais.</p> <p>Iš uzufukto kylančios teisės į daiktą, kuriam privaloma teisinė registracija, ir pareigos subjektams atsiranda tik įregistravus uzufuktą, išskyrus atvejus, kai uzufuktą nustato įstatymas.</p> <p>Į kilnojamąjį daiktą, kuriam nėra nustatyta privaloma teisinė registracija, uzufuktas atsiranda nuo daikto perdavimo momento, jeigu kitaip nenumatyta įstatyme (kai uzufuktą nustato įstatymas), sandoryje (kai uzufuktas nustatomas sandoriu) ar teismo sprendimo (kai uzufuktas nustatomas teismo sprendimu).</p> <p>Nustatant uzufuktą, turi būti uzufuktoriumi tampančio asmens valia, išskyrus atvejus, kai uzufuktą nustato įstatymas.</p>	Užstatymo teisė nustatoma žemės savininko ir užstatymo teisės turėtoju tampančio asmens susitarimu arba žemės savininko testamentu.	Ilgalaikė nuoma nustatoma išnuomojamo nekilnojamojo daikto savininko ir nuomininko susitarimu arba testamentu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A.Puidoko sudaryta lentele ir civiliniu kodeksu.

Prieiga per internetą, žiūrėta [2010-02-01]

<http://www.tfsa.lt/new/wp-content/uploads/2009/05/servituto-palyginimas-su-kt-daiktinem-t.doc>

1. Atlyginimo už nuosavybės teisės į žemės sklypo registravimą dydžiai fiziniams asmenims

Žemės sklypo vidutinė rinkos vertė, litais	Atlyginimo dydis, litais
Iki 1000	20
Nuo 1000 iki 30000	20 + 0,18 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 1000
Nuo 30001 iki 300000	72,2 + 0,15 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 30000
Nuo 300001 iki 1000000	477,2 + 0,066 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 300000, bet ne daugiau, kaip 1000
Daugiau kaip 1000000	1000

2. Atlyginimo už nuosavybės teisės į žemės sklypo registravimą dydžiai juridiniams asmenims

Žemės sklypo vidutinė rinkos vertė, litais	Atlyginimo dydis, litais
Iki 10000	80
Nuo 10001 iki 100000	80 + 0,3 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 10000
Nuo 100001 iki 1000000	350 + 0,3 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 100000
Daugiau kaip 1000000	3050 + 0,2 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 1000000, bet ne daugiau, kaip 5000

3. Atlyginimo už nuosavybės teisės į statinius, butus ar patalpas įregistravimą dydžiai fiziniams asmenims

Statinio, buto ar patalpos vidutinė rinkos vertė, litais	Atlyginimo dydis, litais
Iki 50000	10
Nuo 50001 iki 100000	10 + 0,05 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 50000
Nuo 100001 iki 500000	35 + 0,03 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 100000
Nuo 500001 iki 1000000	155 + 0,04 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 500000
Daugiau kaip 1000000	355 + 0,03 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 1000000, bet ne daugiau, kaip 1000

4. Atlyginimo už nuosavybės teisės į statinius, butus ar patalpas įregistravimą dydžiai juridiniams asmenims

Statinio, buto ar patalpos vidutinė rinkos vertė, litais	Atlyginimo dydis, litais
Iki 50000	130
Nuo 50001 iki 800000	130 + 0,05 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir

	50000
Nuo 800001 iki 3000000	505 + 0,055 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 800000
Daugiau kaip 3000000	1715 + 0,05 procento skirtumo tarp objekto vidutinės rinkos vertės ir 3000000, bet ne daugiau, kaip 5000

5. Atlyginimo už nekilnojamojo daikto, daiktinių teisių, išskyrus nuosavybės teisę, šių teisių suvaržymų ir juridinių faktų įregistravimą/išregistravimą dydžiai

Eil. Nr.	Paslaugos pavadinimas	Atlyginimo dydis ar jo apskaičiavimo principas
1.	Už nekilnojamojo daikto (be daiktinių teisių) įregistravimą/išregistravimą, daiktinių teisių išregistravimą	10 litų
2.	Už daiktinių teisių, išskyrus nuosavybės teisę, įregistravimą	25 procentai nuo šiuo nutarimu patvirtintų Atlyginimo už nekilnojamųjų daiktų, daiktinių teisių į juos, šių teisių suvaržymų ir su nekilnojamaisiais daiktais susijusių juridinių faktų, įmonių perleidimo ir nuomos sutarčių įregistravimą/išregistravimą dydžių (toliau vadinama – atlyginimo dydžiai) 1-4 lentelėse nustatyto atlyginimo dydžio, bet ne daugiau kaip 150 litų
3.	Už valstybės nuosavybės ir patikėjimo teisės įregistravimą	Šiuo nutarimu patvirtintų atlyginimo dydžių 1-4 lentelėse nustatyto atlyginimo dydžio
4.	Už nuosavybės teisės į žemės sklypą įregistravimą, registruojant pirmosios ir antrosios eilės įpėdiniams paveldėtą žemės sklypą	0,1 procento žemės sklypo vidutinės rinkos vertės
5.	Už nuosavybės teisės į statinius, butus ar patalpas įregistravimą, registruojant pirmosios ir antrosios eilės įpėdiniams paveldėtus statinius, butus ar patalpas	25 procentai nuo šiuo nutarimu patvirtintų atlyginimo dydžių 3 lentelėje nustatyto atlyginimo dydžio
6.	Registruojant fiziniams ir juridiniams asmenims bendrosios nuosavybės teise priklausantį nekilnojamąjį daiktą ir daiktines teises į jį	Atlyginimas apskaičiuojamas nuo bendro atlyginimo dydžio, paskirstant šį atlyginimą kiekvienam iš bendraturčių proporcingai jų valdomos dalies vertei (bendras atlyginimo dydis apskaičiuojamas pagal šiuo nutarimu patvirtintų atlyginimo dydžių 1-4 lentelėse nustatytą atlyginimo dydį
7.	Nuosavybės teisių į žemės sklypą, statinius, butus ar patalpas registravimas reorganizavus ar pertvarkius juridinį asmenį	25 procentai atlyginimo, apskaičiuoto pagal šiuo nutarimu patvirtintų atlyginimo dydžių 1-4 lentelėse nustatyto atlyginimo dydžio
8.	Kitų registro duomenų, identifikuojančių nekilnojamąjį daiktą, jo savininkus, kitų daiktinių teisių turėtojus, nuomininkus ar naudotojus (jų pavadinimus ar kodus), ir kadastrinių registro duomenų pakeitimų registravimas	10 litų
9.	Juridinių faktų, susijusių su nekilnojamaisiais daiktais, daiktinėmis teisėmis į juos ir šių teisių suvaržymais,	10 litų

	įregistravimas/išregistravimas	
10.	Įmonės perleidimo ar nuomos sutarties įregistravimas/išregistravimas	20 litų

* Nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 06 06 nutarimu Nr. 565 "Dėl atlyginimo už nekilnojamųjų daiktų, daiktinių teisių į juos, šių teisių suvaržymų ir su nekilnojamaisiais daiktais susijusių juridinių faktų, įmonių perleidimo ir nuomos sutarčių registravimą/išregistravimą dydžių patvirtinimo".

Pastabos:

1. Jeigu apskaičiuotas atlyginimas už nekilnojamojo daikto, daiktinių teisių, šių teisių suvaržymų ir juridinių faktų įregistravimą registre yra mažesnis nei 10 litų, už nekilnojamojo daikto, daiktinių teisių, šių teisių suvaržymų ir juridinių faktų įregistravimą imamas 10 litų atlyginimas.

2. Asmenys atleidžiami nuo atlyginimo už įregistravimą arba šis atlyginimas sumažinamas registro tvarkymo įstaigos nustatyta tvarka, suderinta su vadovaujančiąja registro tvarkymo įstaiga.

3. **Nuosavybės teisė į nekilnojamąjį daiktą įregistruojama per 10 darbo dienų. Kitos daiktinės teisės, teisių suvaržymai, juridiniai faktai įregistruojami per 5 darbo dienas.** Asmenų pageidavimu nekilnojamas daiktas, daiktinės teisės į jį, šių teisių suvaržymai ir juridiniai faktai gali būti įregistruojami/išregistruojami ir skubos tvarka. Tokiu atveju už įregistravimą/išregistravimą mokami tokio dydžio atlyginimo už nekilnojamojo daikto, daiktinių teisių į jį, šių teisių suvaržymų ir juridinių faktų registravimą priedai:

- per 3 darbo dienas – 30 procentų atlyginimo, nustatyto šiuo nutarimu;
- per 2 darbo dienas – 50 procentų atlyginimo, nustatyto šiuo nutarimu;
- per 1 darbo dieną – 100 procentų atlyginimo, nustatyto šiuo nutarimu.

Atlyginimas už pristatytos statinio dalies (prieštato, antstato ir kt.) įregistravimą skaičiuojamas nuo pristatytos statinio dalies vidutinės rinkos vertės.

Atlyginimas už įregistruoto nebaigto statyti statinio pakartotiną įregistravimą (kai dėl statybos darbų padidėja statybos baigtumo procentas) skaičiuojamas nuo skirtumo tarp įregistruoto nebaigto statyti statinio vidutinės rinkos vertės ir naujai apskaičiuotos (dėl padidėjusio baigtumo procento) vidutinės rinkos vertės.

ATLYGINIMO UŽ NEKILNOJAMOJO TURTO IR TEISIŲ Į JĮ ĮREGISTRAVIMO NEKILNOJAMOJO TURTO REGISTRE SUMAŽINIMAS

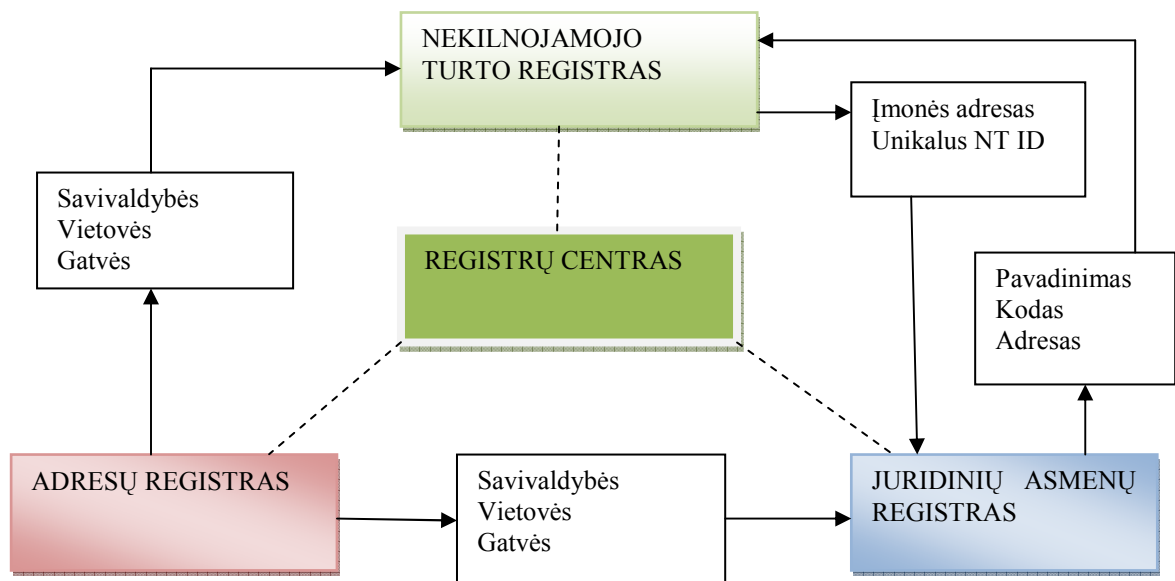
Atlyginimas už nekilnojamojo turto iki 100 000 litų vidutinės rinkos vertės registravimą, sumažinamas **50 procentų:**

- asmenims, kuriems nustatytas sunkaus neįgalumo lygis,
- nedarbingiems asmenims,
- senatvės pensijos amžiaus sulaukusiems asmenims, kuriems nustatytas didelių specialiųjų poreikių lygis,
- visiškiems našlaičiams iki 18 metų.

Atlyginimas už nekilnojamojo turto iki 100 000 litų vidutinės rinkos vertės registravimą, sumažinamas **25 procentais:**

- asmenims, kuriems nustatytas vidutinis neįgalumo lygis,
- iš dalies darbingiems asmenims,
- senatvės pensijos amžiaus sulaukusiems asmenims, kuriems nustatytas vidutinių specialiųjų poreikių lygis,
- tremtiniams,
- politiniams ar geto kaliniams.

Atlyginimo už registraciją Nekilnojamojo turto registre sumažinimas taikomas tik tuo atveju, kai asmenys pateikia dokumentą, patvirtinantį I grupės invalidumą, kuris iki 2005 m. liepos 1 d. buvo nustatytas neterminuotam ar terminuotam (iki 2007 m. liepos 1 d.) laikotarpiui, arba dokumentus (darbingumo lygio pažymą, neįgaliojo pažymėjimą), patvirtinančius nustatytą darbingumo lygį, bei dokumentus, įrodančius asmenų priskyrimą šiuose punktuose minėtoms asmenų grupėms.



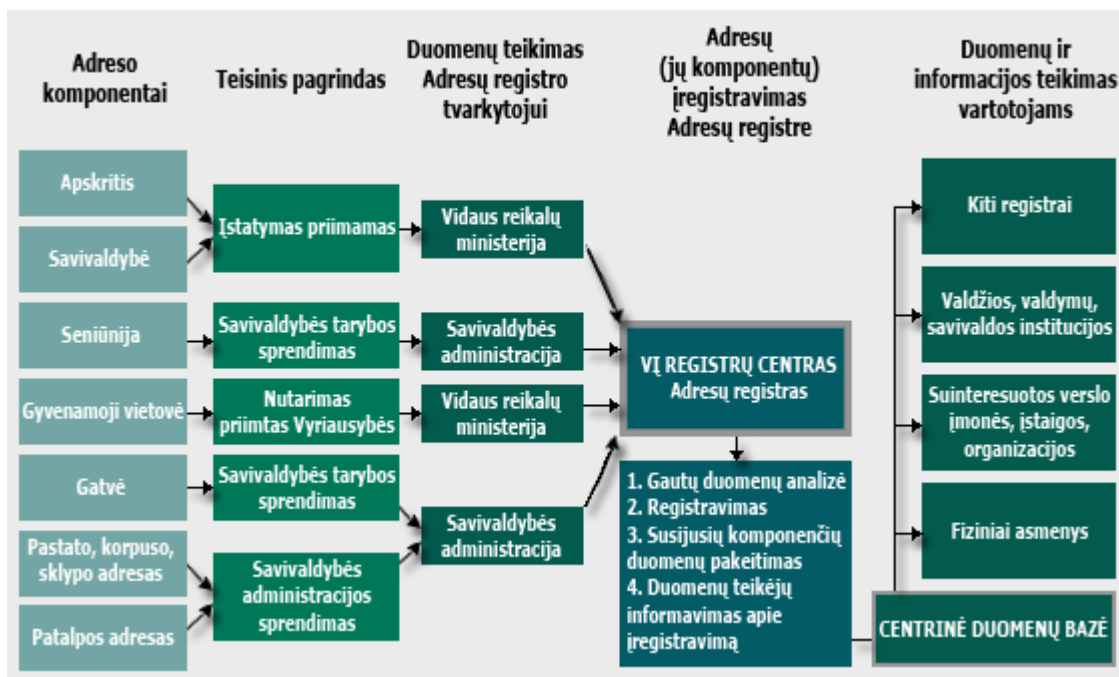
Šaltinis: Registrų centro paruošta medžiaga konferencijai. Registrų centro el. paslaugos visuomenei ir savivaldybei. Pieiga per internetą, žiūrėta [2010-03-01]. www.alytus.aps.lt/stotisFiles/.../A2007112010327.bagdonavicius%20RC.ppt

Nekilnojamojo turto registre įregistruoti nekilnojamieji daiktai.

	Data						
	2004-01-01	2005-01-01	2006-01-01	2007-01-01	2008-01-01	2009-01-01	2010-01-01
Filialai	Iš viso	Iš viso	Iš viso	Iš viso	Iš viso	Iš viso	Iš viso
Alytaus filialas	346660	362684	377797	391507	381798	392205	399620
Kauno filialas	760588	797110	830207	868606	841541	869455	887368
Klaipėdos filialas	386643	409177	431725	452362	437600	455494	467230
Marijampolės filialas	364976	383325	398309	408416	382739	391491	396285
Mazeikių filialas	219702	229726	236970	243084	241867	246169	248999
Panevėžio filialas	533213	564416	590507	607439	598338	611737	620605
Šiaulių filialas	536949	571560	600355	623653	616506	629393	637173
Tauragės filialas	335148	356175	375691	391341	392537	402983	408942
Telšių filialas	200999	211956	219322	226183	221421	225970	228649
Utenos filialas	378370	401312	420158	439054	436380	451768	463764
Vilniaus filialas	964777	1019405	1068318	1117224	1067374	1114287	1143363
Respublikoje	5028025	5306846	5549359	5768869	5618101	5790952	5901998

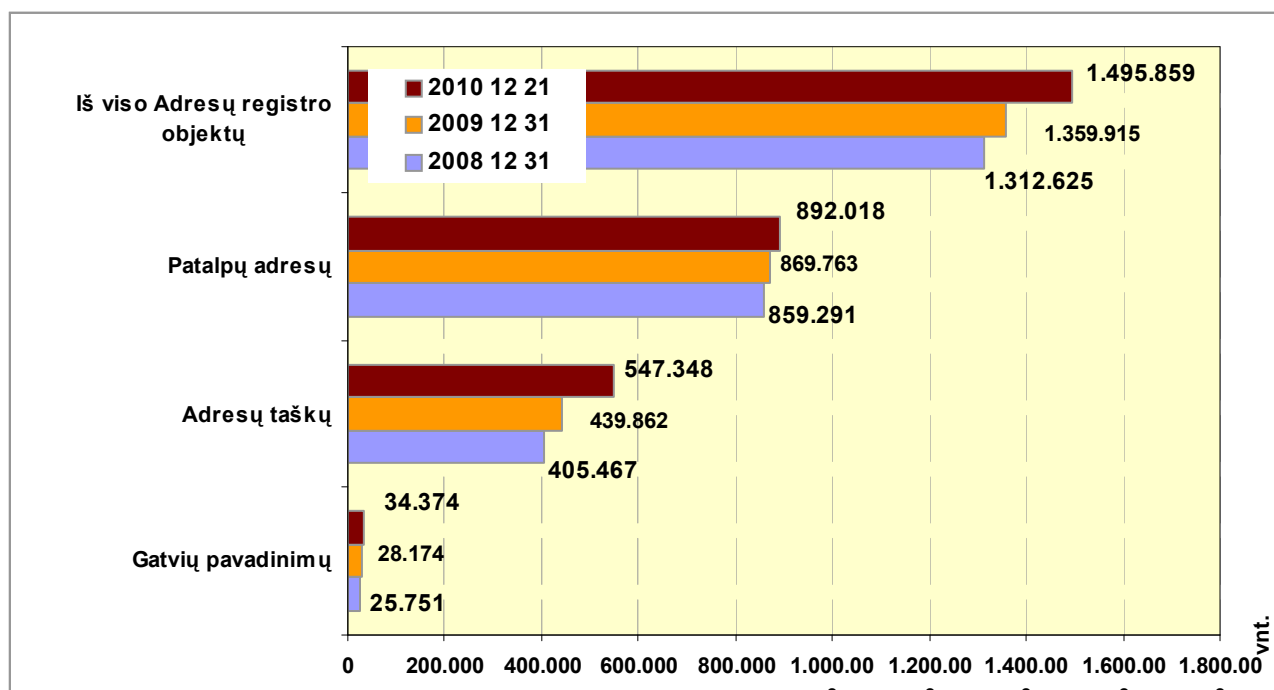
Šaltinis: Įmonės statistika žiūrėta [2011-01-08] prieiga per internetą http://www.registrucentras.lt/ibi_apps/WFServlet

Adreso suteikimo procesas.



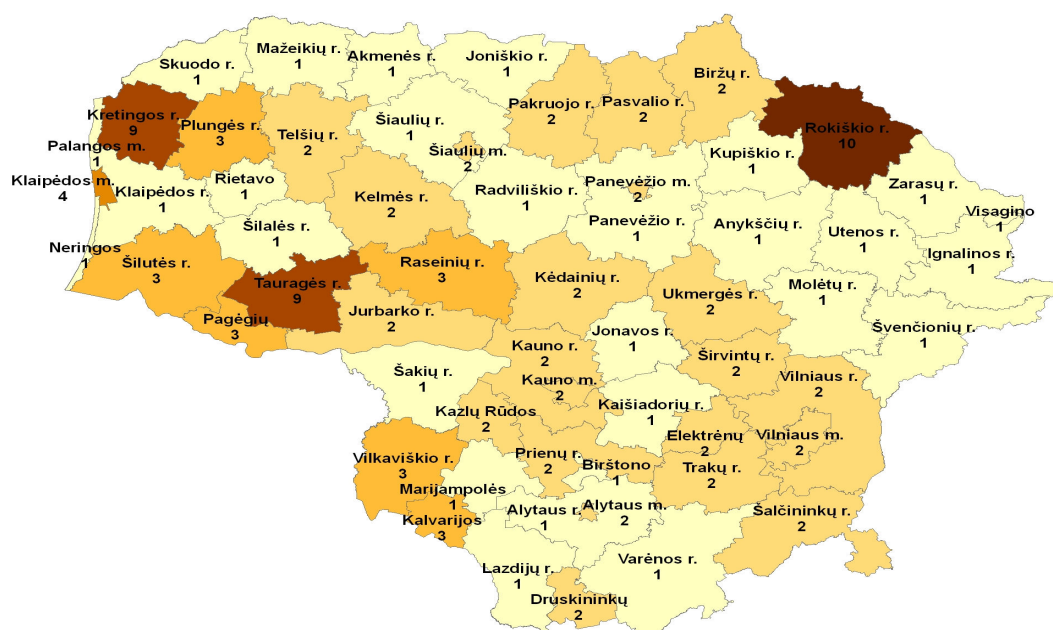
Šaltinis: Registrų centras. [Žiūrėta 2010.04.20] Prieiga per internetą:
<http://www.registrucentras.lt/adr/apie/procesas.php>

Adresų registre įregistruotų gatvių, adresų ir visų jame esančių objektų kitimo dinamika
2008–2010 m.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Registrų centro duomenimis.

Savivaldybių darbuotojų, kurie naudojami
Adresų suteikimo programine įranga, skaičius



Šaltinis: medžiaga gauta iš VĮ Registrų centro Centrinės įmonės

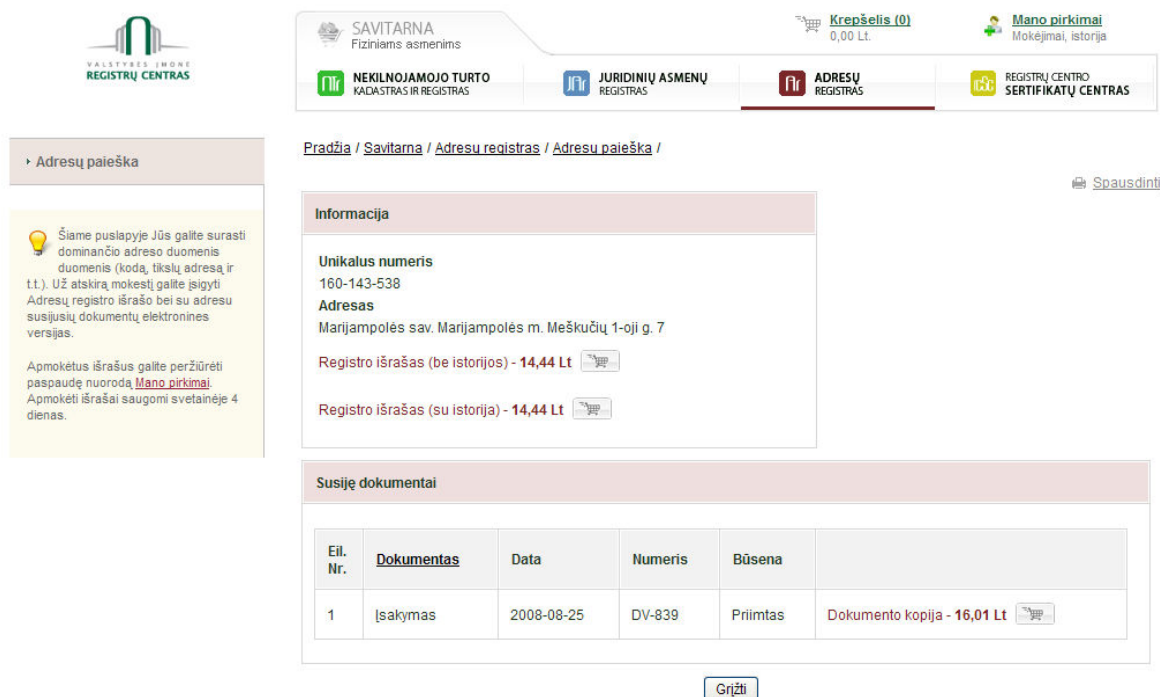
Adresų registre įregistruoti adresai 2010m.

Apskritis	Gyvenamųjų vietovių kiekis kuriose įregistruota			Įregistruota			
	gatvės	adresai gatvėse	adresai gyvenamose vietovėse*	gatvių	adresų taškų**	patalpų adresų	adresų iš viso
Alytaus apskr.	202	75	17	1715	24022	38661	62683
Kauno apskr.	409	337	161	5869	100983	193961	294944
Klaipėdos apskr.	189	157	24	3270	52009	113078	165087
Marijampolės apskr.	230	147	122	2111	28490	26749	55239
Panevėžio apskr.	279	201	57	3074	47025	60068	107093
Šiaulių apskr.	433	396	1044	3968	71730	74179	145909
Tauragės apskr.	177	152	114	1593	25144	18214	43358
Telšių apskr.	274	197	152	2558	35031	33482	68513
Utenos apskr.	136	127	181	1404	22441	40307	62748
Vilniaus apskr.	410	323	177	6010	103625	288198	391823
Respublikoje	2739	2112	2049	31572	510500	886897	139739 7

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Registrų centras. [Žiūrėta 2011.04.20]

Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/jar/apie/srautai.php>

Adresų registro išrašų bei dokumentų kopijų teikimo internetu vartotojo sąsaja



The screenshot displays the user interface of the Lithuanian Register Center website. At the top, there is a navigation bar with logos for 'SAVITARNA Fiziniam asmeniui', 'NEKILNOJAMOJO TURTO KADASTRAS IR REGISTRAS', 'JURIDINIŲ ASMENŲ REGISTRAS', 'ADRESŲ REGISTRAS', and 'REGISTRŲ CENTRO SERTIFIKATŲ CENTRAS'. A shopping cart icon shows 'Krepšelis (0) 0,00 Lt.' and a 'Mano pirkimai' link is present.

The main content area is titled 'Adresų paieška'. A sidebar on the left contains a lightbulb icon and text: 'Šiame puslapyje Jūs galite surasti dominančio adreso duomenis duomenis (kodą, tikslų adresą ir t.t.). Už atskira mokestį galite įsigyti Adresų registro išrašo bei su adresu susijusių dokumentų elektronines versijas. Apmokėtus išrašus galite peržiūrėti paspaudę nuorodą [Mano pirkimai](#). Apmokėti išrašai saugomi svetainėje 4 dienas.'

The main content area shows a breadcrumb trail: 'Pradžia / Savitarna / Adresų registras / Adresų paieška /'. A 'Spausdinti' button is located on the right. The 'Informacija' section displays:

- Unikalus numeris: 160-143-538
- Adresas: Marijampolės sav. Marijampolės m. Meškučių 1-oji g. 7
- Registro išrašas (be istorijos) - 14,44 Lt
- Registro išrašas (su istorija) - 14,44 Lt


The 'Susiję dokumentai' section contains a table with the following data:

Eil. Nr.	Dokumentas	Data	Numeris	Būsena	
1	Išsakymas	2008-08-25	DV-839	Priimtas	Dokumento kopija - 16,01 Lt

A 'Grįžti' button is located at the bottom of the page.

Šaltinis: VĮ Registrų centro konferencijos medžiaga

Juridinių asmenų išrašas



VALSTYBĖS ĮMONĖ REGISTRŲ CENTRAS
V. Kudirkos g. 18, Vilnius 03106, tel. (5) 2688 393, faks. (5) 2688 397

LIETUVOS RESPUBLIKOS JURIDINIŲ ASMENŲ REGISTRO
PAGRINDINIŲ DUOMENŲ IŠRAŠAS
2008-03-04 12:51:13

Pavadinimas: **UAB "Verstas ir versliukas"**
 Juridinio asmens kodas: **1224 12345**
 Teisinė forma: **Uždaroji akcinė bendrovė**
 Teisinis statusas: *********
 Buveinės adresas: **Vilniaus m. sav. Vilniaus m. Didlaukio g. 90-26**
 [registravimo data: **2003-12-31**

Taisyklė, pagal kurią asmenys
veikia juridinio asmens vardu: **Vienasmenis atstovavimas**
Juridinio asmens vardu veikia vadovas
 Vadovas: **VADAS VADAITIS, Direktorius**
 Prokūra: **VARDENIS PAVARDENIS, Prokuristas**
 [statinio kapitalo dydis: **10000 Lt**
 Veiklos apribojimai: **Neįregistruoti**
 Kontaktinė informacija:
 Telefono numeris: **8 5 2332223**
 Mobilusis telefonas: **8 680 99999**
 Versija: **12 (2007-09-11)**
 Duomenų būklė: **Patikslinti pagal dokumentus duomenys**
 Registro tvarkytojas: **Valstybės įmonės Registrų centro Vilniaus filialas**

Duomuo "Teisinis statusas" nurodomas ***** , kai Juridinių asmenų registre teisinis statusas (reorganizuojamas, dalyvaujantis reorganizavime, pertvarkomas, restruktūrizuojamas, bankrutuojantis, bankrutavęs, likviduojamas, inicijuojantis Europos bendrovės steigimą jungimo būdu, inicijuojantis Europos bendrovės steigimą valdymo (holdingo) būdu, Europos bendrovė, kurios buveinė perkeliama, dalyvaujantis atskyrimo) neįregistruotas.

Šaltinis: VĮ Registrų centro pristatymo teisėjams medžiaga

Sertifikatų užsakymo sistema

Sertifikatų užsakymo sistema - Mozilla Firefox


File Edit View History Bookmarks Tools Help

http://cert1.kada.lan/sus/do/new

Most Visited Getting Started Latest Headlines Customize Links Free Hotmail Windows Marketplace Windows Media Windows

Sertifikatų užsakymo sistema

Sertifikatų paieška Naujas prašymas Version 0.1.420 (2008-07-28)

 Produktas: Nauja saugi laikmena (1 metai) Atsiėmimo vieta: Vilniaus filialas Dokumentas: Pasas Nr.: Tikrinti

Dok. galiojimas:

Klausimas:

Atsakymas:

El. paštas:

Telefonas:

Pastabos:

Užsakyti

Done

Šaltinis : Registrų centras. RCSC projekto pristatymas

Atlyginimas už nekilnojamojo daikto kadastro duomenų, kurių reikia nekilnojamųjų daiktų kadastro duomenis nustatantiems asmenims (duomenų paketo), parengimą

Eil. Nr.	Pavadinimas	Kiekis	Formatas	Atlyginimas Lt (be PVM)
1.	Nekilnojamojo daikto kadastro įrašo suformavimas ir pateikimas skaitmenine forma	1 nekilnojamas daiktas	-	3,50
2.	Nekilnojamojo daikto kadastro duomenų (statinių išdėstymo plano ir aukštų plano) pateikimas skaitmenine forma	1 lapas	A4	2,40
			A3	3,50
			A2	4,70
			A1	7,10
			A0	9,40
3.	Statinio plano kopija	1 lapas	A4	3,00
			A3	5,00
4.	Statinio plano spausdinimas iš duomenų banko	1 lapas	A4	5,00
			A3	8,00
			A2	10,00
			A1	15,00
4.	Statinio plano spausdinimas iš duomenų banko	1 lapas	A0	20,00
			A4	5,00
			A3	8,00
			A2	10,00
5.	Kadastrinio žemėlapių ištraukos pateikimas skaitmenine forma	1 žemės sklypas	-	5,90
5.1.	Papildomai už kitą žemės sklypą iki 500 žemės sklypų	Už kiekvieną	-	0,60
5.2.	Papildomai už kitą žemės sklypą nuo 500 žemės sklypų	Už kiekvieną	-	0,40
6.	Žemės sklypo plano kopija	1 lapas	A4	3,00
			A3	5,00
7.	Kadastrinio žemėlapių ištraukos išspausdinimas iš duomenų banko	1 lapas	A4	10,00
			A3	12,00
			A2	15,00
			A1	20,00
			A0	30,00
8.	Kadastrinio žemėlapių ištraukos (nespalvotos) išspausdinimas ant ortofotografinio žemėlapių pagrindo	1 lapas	A4	8,20
			A3	10,60
			A2	11,80
			A1	17,70
8.	Kadastrinio žemėlapių ištraukos (nespalvotos) išspausdinimas ant ortofotografinio žemėlapių pagrindo	1 lapas	A0	23,60
			A4	8,20
			A3	10,60
			A2	11,80
9.	Kitų registro ir kadastro duomenų bylose esančių dokumentų kopijų parengimas, išdavimas ir patvirtinimas	1 lapas	-	5,00

Šaltinis: Atlyginimas už kadastrinius matavimus. Prieiga per internetą:
http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/ikainiai/atlyginimas_kadastro.php

NT kadastro geografinė informacinė sistema

NEKILNOJAMOJO TURTO REGISTRAS >> PAIEŠKA

Paieška pagal ID	Paieška pagal fiz. asmenį	Registro išrašas
Paieška pagal adresą	Paieška pagal jur. asmenį	Kadastro žemėlapiai

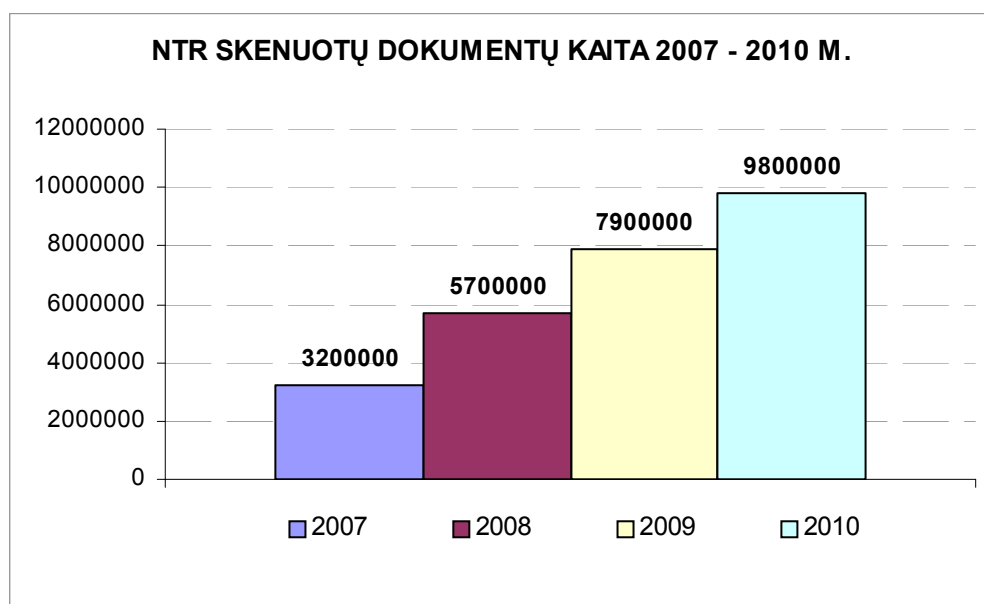
PAIEŠKA ŽEMĖLAPYJE PAGAL

Sklypo kadastro Nr.	Kadastrinį suskirstymą	Gyvenamąją vietovę	Gatvės pavadinimą	Koordinates	Pagalba
---------------------	------------------------	--------------------	-------------------	-------------	---------

© 2003 Valstybės įmonė Registrų centras

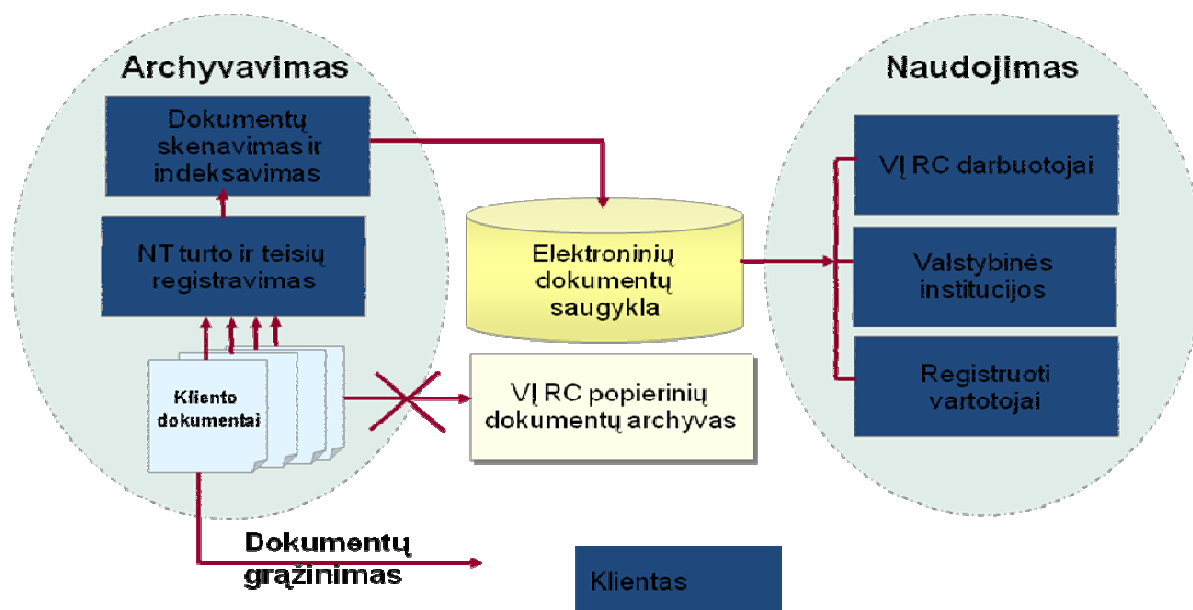
Šaltinis : Registrų centras. NTR prezentacija.

NTR skenuotų dokumentų kaita 2007-2010 metais



Šaltinis: VĮ Registrų centro parengta medžiaga

VĮ Registrų centro archyvavimo sistema



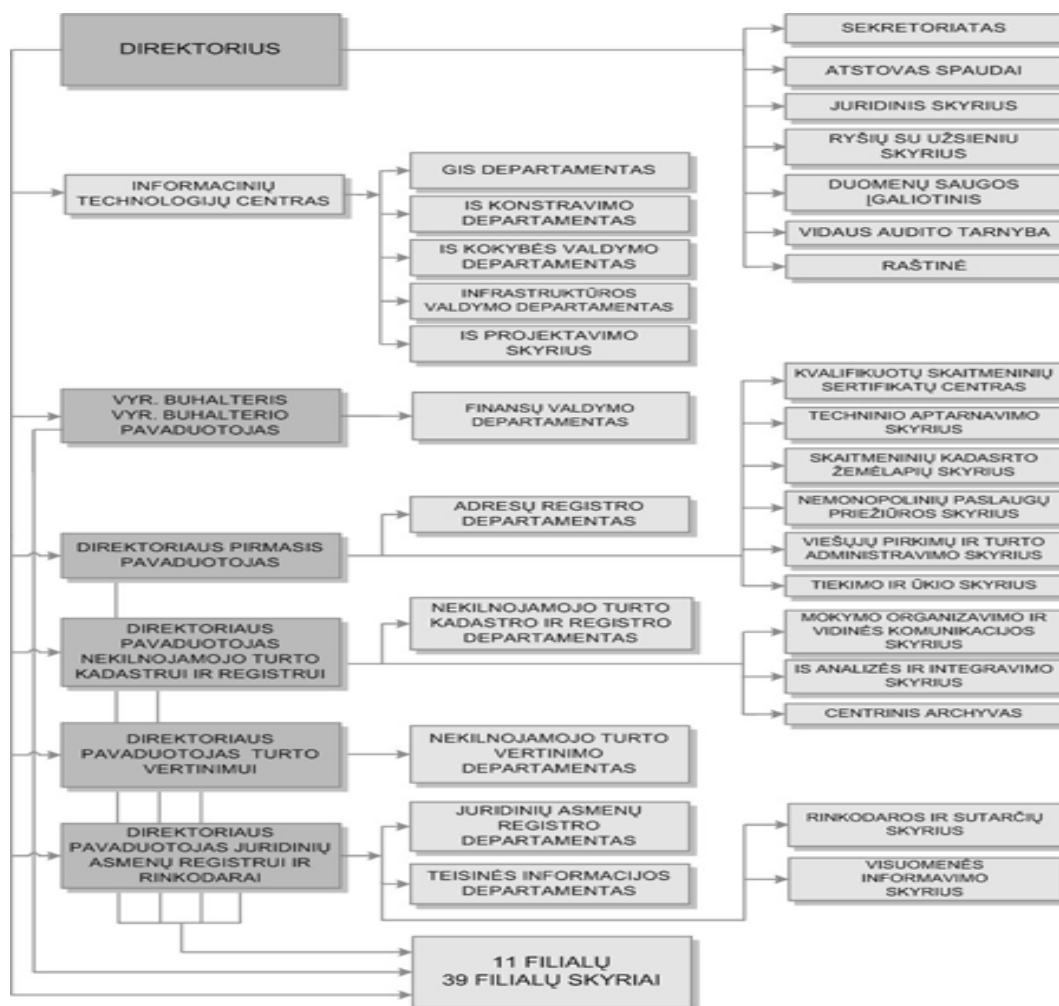
Šaltinis: VĮ Registrų centro pristatymo studentams medžiaga.

Registruoti bedarbiai

Bedarbiai, tūkst.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Lietuvos Respublika	204,9	223,5	198,4	167,0	142,5	100,8	73,2	67,3	73,4	203,1	312,1
Alytaus apskritis	12,3	14,0	12,6	11,5	10,3	7,6	5,2	4,4	5,3	12,9	18,6
Kauno apskritis	32,0	33,8	30,3	26,1	20,8	15,0	11,5	11,1	12,4	35,3	55,9
Klaipėdos apskritis	19,8	21,7	20,1	17,9	15,7	10,7	7,0	7,3	7,7	21,7	34,1
Marijampolės apskritis	13,6	15,6	13,6	11,0	9,6	5,8	3,7	2,8	3,1	9,3	14,9
Panevėžio apskritis	22,6	25,6	23,8	18,5	15,4	11,0	8,4	7,4	7,2	19,8	28,4
Šiaulių apskritis	31,3	31,4	26,4	20,2	16,6	11,1	8,1	7,0	7,7	21,0	30,5
Tauragės apskritis	9,4	10,8	10,1	8,7	8,0	5,5	3,8	3,2	3,3	7,6	12,0
Telšių apskritis	10,8	13,1	12,8	11,4	10,5	6,9	4,5	3,9	4,6	12,6	19,0
Utenos apskritis	10,0	11,2	10,1	8,5	7,9	6,3	5,0	4,3	4,4	10,6	16,8
Vilniaus apskritis	43,1	46,3	38,6	33,2	27,7	20,9	16,1	15,6	17,7	52,3	81,9

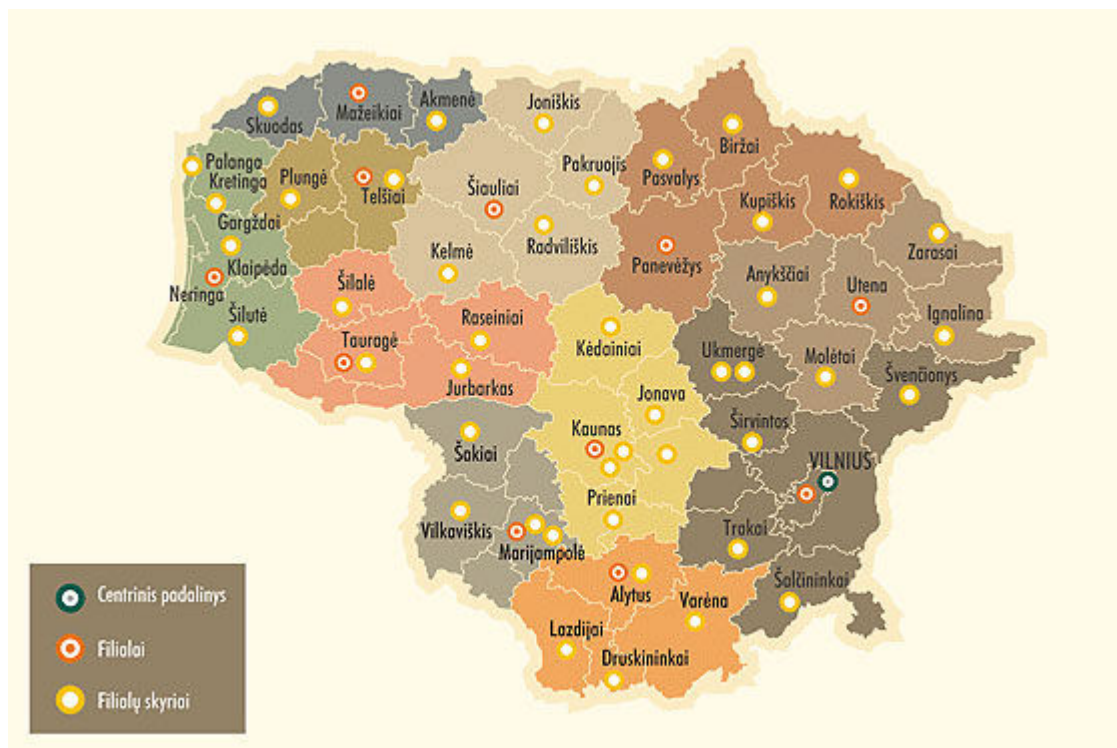
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Statistikos Departamento duomenimis. Prieiga per internetą:
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/Selectout/pivot.asp>

VĮ Registrų centro struktūra Lietuvoje.



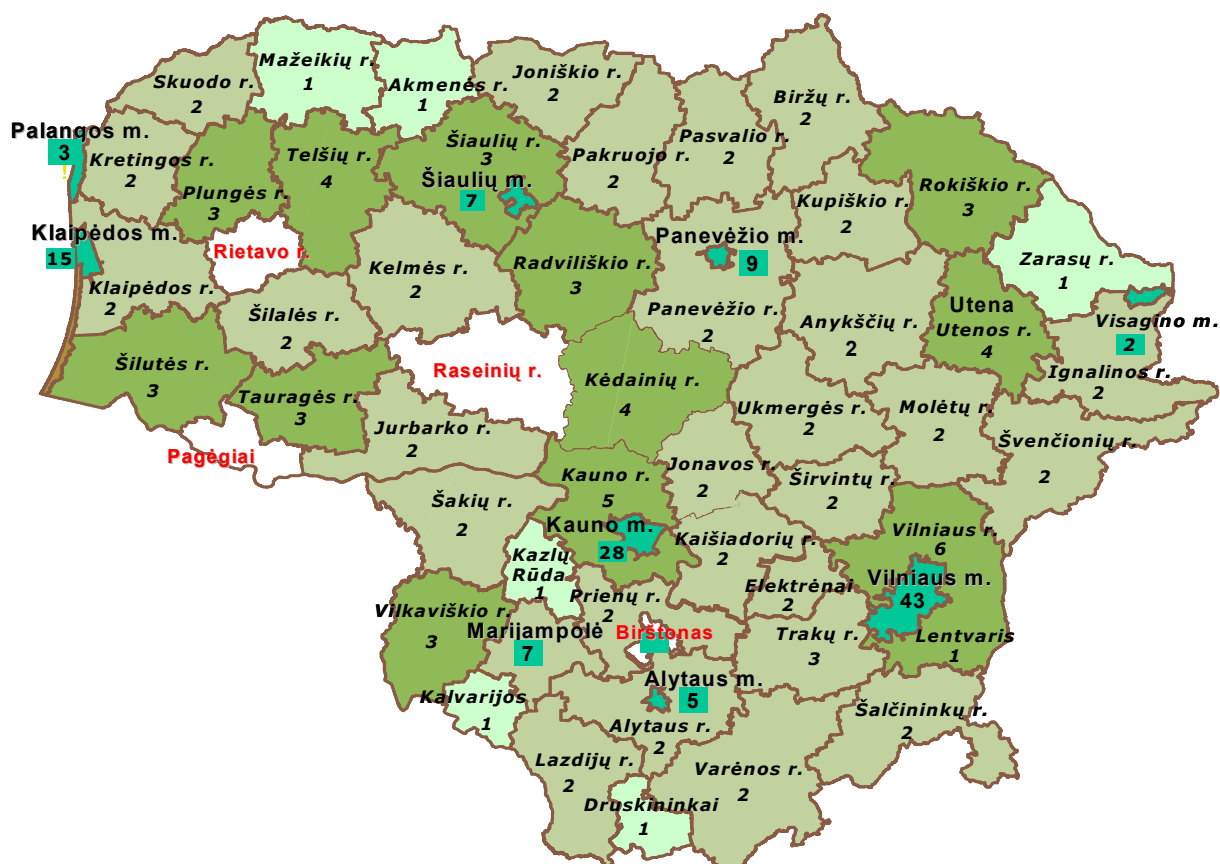
Šaltinis: VĮ Registrų centras [Žiūrėta 2009.11.20] Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/apie/struktura.php>

Įmonės padalinių išsidėstymo schema.



Šaltinis: Registrų centras. Struktūra [Žiūrėta 2009.11.20]
 Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/apie/struktura.php>.

Savivaldybės, kurių teritorijoje notarai dirba per NETSVEP
(nuo sistemos įdiegimo pradžios iki 2010 m. gruodžio 31 d.– 226 notaras iš 267)



Šaltinis: VĮ Registrų centro parengta medžiaga konferencijai

Internetiniai užsakymai

Pradžiai / Nekilnojamojo turto registras / Darbu užsakymas / Užsakymo peržiūra

Užsakymo peržiūra [Versija spausdinimui](#)

Galite peržiūrėti įvestus užsakymus įvesdami jo kodą.

Užsakymas

Kodas:	LCV596
Išdavimo vieta:	Centrinė įmonė
Būsena:	Naujas
Įvedimo laikas:	2005-01-17 15:24
Priėmimo laikas:	2005-01-17 16:24
Kaina (Lt):	38
Užsakovo duomenys:	tel. 5-2688262, el.paštas rassav@kada.lt Petras Petrataitis, 315020000

Užsakytų darbų sąrašas

Nr.	Pavadinimas	Būsena	Kaina (Lt)	Planuojama įvykdymo data	Rengimo vieta	Veiksmai
1	Pažyma sandoriui	Naujas	25	2005-01-28	Klaipėdos filialas	Peržiūrėti Atšaukti
2	Buto kadastrinių matavimų bylos sudarymas (be duomenų tikslinimo)	Naujas		2005-02-03	Vilniaus filialas	Peržiūrėti Atšaukti
3	Pažyma apie gretimų žemės sklypų savininkus	Naujas	13	2005-01-26	Panevėžio filialas	Peržiūrėti Atšaukti

Pranešimai

Data	Darbas	Pranešimas
2005-01-17	1	Šiam butui yra įregistruota žyma - įsiskolinimas už įsigytą turą. Jei Jūs esate pilnai atsiskaitę su pardavėju ir pageidaujate pažymą gauti be minėtos žymos, turite atvykti į Bokšto g. 10, 105 kab.(prie bet kurio langelio) ir pristatyti: buto bylą, nuosavybės pažymėjimą, pažymą apie pilną atsiskaitymą su pardavėju.

Norėdami pateikti naują užsakymą spauskite:
[Naujas užsakymas](#)

Šaltinis : Registrų centras. NTR prezentacija.

Informacijos paieška ir peržiūra NT registre

NEKILNOJAMOJO TURTO REGISTRAS >> PAIEŠKA

Paieška pagal ID Paieška pagal fiz. asmenį Registro išrašas
Paieška pagal adresą Paieška pagal jur. asmenį Kadastro žemėlapis

Paieška pagal adresą Vartotojas: A.Šėmys

Paieškos sąlygos: gatvė **Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g.**
butas nenurodytas

su istorija

Įrašai 1-9 / 9

Reg. Nr.	Daiktas (-ai)	Unik. Nr.	Daikto adresas
21/2049	Mišrus pastatas	4400-0057-2767 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A
21/2049	Inžineriniai tinklai	4400-0337-8721 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A
44/271309	Negyvenamoji patalpa	4400-0405-2753:7455 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A
44/271670	Negyvenamoji patalpa	4400-0405-7183:7519 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A
21/2049	Negyvenamas pastatas	2195-4003-6038 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A
21/2049	Negyvenamas pastatas	2195-4003-6027 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A
21/2049	Negyvenamas pastatas	2195-4003-6016 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A
21/2049	Kiti statiniai (inžineriniai)	2195-4003-6049 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A
21/2049	Žemės sklypas	2101-0003-0088 >>	Klaipėdos m. sav. Klaipėdos m. H. Manto g. 6A

© 2004 Valstybės įmonė Registrų centras

Šaltinis : Registrų centras. NTR prezentacija.

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Studentų mokslo darbų 2011 m. konferencijai
magistro darbo autorės pateiktas ir publikuotas mokslinis straipsnis

VALSTYBĖS ĮMONĖS VEIKLOS TOBULINIMO STRATEGINIAI PRIORITETAI: VĮ REGISTRŲ CENTRO TAURAGĖS FILIALO ATVEJIS

Jurgita Statkuvienė

Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjami pagrindiniai strateginio valdymo aspektai, strateginis valdymas organizacijos veiklos tobulinimo kontekste. informacijos valdymas, išanalizuoti ir susisteminti teoriniai bei teisiniai nekilnojamojo turto registravimo ypatumai. Siekiant atskleisti VĮ Registrų centro veiklos tobulinimo strateginius prioritetus, atlikta išorinių veiksnių analizė. Dokumentų analizės ir ekspertų apklausos metodais atlikti empiriniai tyrimai apie VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą ir jos tobulinimo galimybes. Suformuoti ir pagrįsti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai.

Pagrindiniai žodžiai: strateginis valdymas, strategija, veiklos tobulinimas, VĮ Registrų centro veikla.

ĮVADAS

Straipsnio aktualumas, naujumas ir mokslinė problematika.

Šiame straipsnyje analizuojama VĮ Registrų centro veikla, Tauragės filialo veiklos tobulinimo galimybės strateginio valdymo aspektu. Taip pat straipsnyje yra pateikti ir išanalizuoti Valstybės įmonės Registrų centro Tauragės filialo veiklai įtakos turintys išoriniai ir vidiniai veiksniai, pateikti nekilnojamojo turto administravimo bei registravimo ypatumai. Pagal statistinius duomenis nekilnojamas turtas sudaro daugiau nei pusę Lietuvos nacionalinio turto. (Aleknavičius, 2008) Todėl itin svarbu nekilnojamojį turtą tinkamai ir atsakingai administruoti ir valdyti, kad būtų užtikrinta stabili ekonominio pakilimo raida.

Valstybės įmonė Registrų Centras, (buvusi Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonė) įkurta 1997m. liepos 8d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 742, tvarko Nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą, Adresų registrą, Juridinių asmenų registrą, kuria, įgyvendina, plėtoja ir tvarko su šiais bei kitais registrais susijusias informacines sistemas, tvarko registrų archyvus. Valstybės įmonės tikslas – teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą siekiant tenkinti viešuosius interesus. 2009 m. Lietuvos Respublikos valstybėje buvo įregistruotos 108 valstybės įmonės⁵².

Vienas iš strateginių VĮ Registrų centro veiklos tikslų – perkelti klientams teikiamas paslaugas į elektroninę terpę bei daugiau dėmesio skirti visuomenės informavimui apie elektronines paslaugas, padedančias sutaupyti laiką ir lėšas bei suteikiančias galimybę reikiamus Registrų centro dokumentus ar paslaugas užsakyti internetu. (VĮ Registrų centro 2008-2010 m. Strateginis veiklos planas) 2006 m. buvo pradėtas įgyvendinti nekilnojamojo turto sandorių viešosios elektroninės paslaugos projektas (NETSVEP). Jį įgyvendinus turto sandoriai bus rengiami naudojant šiuolaikines elektronines priemones, tiesiogiai elektroniniu būdu dirbant su Nekilnojamojo turto registro centriniu duomenų banku. Tokia naujovė suteiks galimybę našiau, kokybiškiau ir efektyviau, teikti paslaugas kas šiandieninėje visada skubančioje visuomenėje yra labai aktualu, tačiau kuriant informacinę visuomenę, reikėtų atsižvelgti į tai, kad informacinės visuomenės plėtra gvildinama įvairiais aspektais: moksliniu, technologiniu, politiniu, ekonominiu, kultūriniu ir kt. Tačiau tokia naujovė turi ir minusų: nepakankamai užtikrinamas duomenų ir dokumentų saugumas bei elektroninio parašo tikrumas. Todėl, norint ir toliau vystyti bei tobulinti viešųjų elektroninių paslaugų VĮ Registrų centro klientams teikimą, tobulinti įmonės veiklą pirmiausia reikia iširti strategines VĮ Registrų centro valdymo problemas. Visa tai galima išreikšti probleminiais klausimais: 1) Kokios elektroninės paslaugos šiuo metu teikiamos VĮ Registrų centre? 2) Kokie galėtų būti veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai, kad jie užtikrintų kokybišką, efektyvų ir patikimą klientų aptarnavimą?

⁵² Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymas 1994 m. gruodžio 21 d. Nr. I-722, Vilnius

Lietuvoje viešojo sektoriaus valstybės įmonių strateginio valdymo, tobulinimo ir modernizavimo problemų tyrimams skirta ne maža dalis mokslinių darbų, kaip A.Raipos (2009), A.Vasiliausko (2002), M.Arimavičiūtės (2008), T.Tamošiūno (2008), K.Ž. Svetiko (2006) ir kt. Strateginio valdymo problema yra nemažai tyrinėta žymių užsienio autorių: Mintzberg, Water (1985), Warren (2008), Popov (1999), Rolinek, Rehor, (2008) ir t.t.

Tyrimo naujumas. Straipsnyje pateikiami bei analizuojami VĮ Registrų centro Tauragės filialo išoriniai ir vidiniai veiksniai. Analizuojama ne tik mokslinė literatūra ir teisės aktai, bet ir pateikiama autorės atlikto tyrimo duomenų analizė, kuri leis geriau nustatyti Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginius prioritetus. Tauragės filiale tai atliekama pirmą kartą.

Tyrimo objektas – VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimas.

Tyrimo tikslas – suformuoti ir pagrįsti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginius prioritetus.

Tyrimo hipotezė. VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai galėtų būti šie:

1. Klientų aptarnavimo kokybės ir efektyvumo gerinimas VĮ Registrų centro Tauragės filiale.
2. NETSVEP programos tobulinimas, galimybių plėtra.
3. Elektroninių paslaugų gerinimas, jų plėtros galimybių studija.

Tyrimo naudoti teoriniai (analizė, apibendrinimas, sisteminimas) ir empiriniai (dokumentų analizė, pusiau struktūruotas ekspertų interviu) tyrimo metodai. Mokslinės literatūros ir teisinės bazės analizė naudojama siekiant apžvelgti strateginio valdymo ir nekilnojamojo turto registravimo ypatybes. Atliktas pusiau struktūruotas interviu su VĮ Registrų centro Tauragės filialo aukščiausio lygio nagrinėjamos srities specialistai. Ekspertų apklausoje dalyvavo 6 įmonės darbuotojai.

TEORINIAI STRATEGINIO VALDYMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE BEI INFORMACIJOS IR VALDYMO ASPEKTAI

Strateginis valdymas organizacijos veiklos tobulinimo kontekste

Kiekvienos valstybės valdžia, vykdydama savo funkcijas, siekia stiprinti valstybės galią, kuri apima saugumo, gamybos ir paslaugų, finansų, žinių ir technologijų, tarptautinės prekybos, logistikos, energijos gamybos ir paskirstymo, gerovės užtikrinimo struktūras (Bosas, 2002) Organizacijos yra nevaržomos pasirinkti, kaip siekti kokybės – diegti ISO 9000 serijos standartus ar taikyti visuotinės kokybės vadybos nuostatas. Šios dvi kokybės vadybos principų ir nuostatų sistemos⁵³ gali būti taikomos visoms be išimties organizacijoms, nepriklausomai nuo jų dydžio ir veiklos pobūdžio.

Visuotinė kokybės vadyba pripažįstama kaip viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Jos esminėse nuostatose – įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, nuolat tobulinti organizacijos procesus, į tobulinimo procesą įtraukti visus be išimties organizacijos darbuotojus – atsispindi klasikinės ir elgesio mokyklų teiginiai, grupinio sprendimo teorijų autoritetų mintys, sisteminis, procesinis bei situacinis požiūriai, matematinių statistikos metodų taikymo praktika ir daugelis kitų pažangių ir efektyvių vadybos mokslo principų. (Paulauskaitė, Vanagas, 1998) ISO 9000 standartai iš esmės yra orientuoti į operacinę organizacijos veiklos lygmenį. Jų įdiegimas padeda organizacijai užtikrinti veiklos procesų vyksmo stabilumą, produkto kūrimo nuoseklumą ir tęstinumą (nepaisant atsitiktinių pašalinių veiksnių), pašalinti trūkumus, susijusius su veiklos procesų organizavimu.

Standarto „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2000)“ skyriuje, kuriame pateikiami bendrieji kokybės vadybos sistemos reikalavimai, apibrėžti kokybės vadybos sistemos dokumentacijos reikalavimai. Reikalaujama, kad kokybės vadybos sistemos dokumentuose būtų pateikta kokybės politika ir kokybės tikslai, apibrėžta kokybės sistemos taikymo sritis, pateiktos sistemos procedūros (ISO 9001:2000). Dokumentacija iš esmės tampa sertifikavimo pagrindu. Priešingai nei ISO 9000 serijos standartuose, visuotinės kokybės vadybos teorijoje, kuri vieningai pripažįstama kaip efektyvesnė, apie kokybės sistemos dokumentavimo būtinumą tiesiogiai ir vienareikšmiškai visai nekalbama. Šios aplinkybės lemia, kad kokybės vadybos požiūriu dokumentacijos formavimas ir valdymas vertintinas tik kaip savitikslių veikla, pridedamąją vertę formuojanti tik tuo aspektu, kad suteikia galimybę organizacijai įgyti sertifikatą. (Abramavičius, 2002)

Gerai organizuotoje institucijoje (įmonėje, organizacijoje) būtina visų padalinių, visų darbuotojų darbo kokybė, todėl kiekvienam darbui keltini dideli reikalavimai ir siektina aukšta jo kokybė. Svarbiausios visuotinės kokybės vadybos dalys yra: vartotojo poreikių tenkinimas minimaliais kaštais; nuolatinis tobulėjimas; visuotinis dalyvavimas tobulėjimo procese; optimali infrastruktūra.

Šiame kontekste ypač svarbūs strateginio planavimo įgūdžiai. Kokybės vadybos praktiką taikančioms organizacijoms yra labai aktuali naudojamos informacijos kokybė, įvairių informacinių procesų kokybė bei informacinės elgsenos kokybė, o kad organizacija pasiektų tikslą, jos vadovai apie galimybes ir besikeičiančių sąlygų

⁵³Visuotinės kokybės vadybos teorijos bei ISO 9000 serijos standartų egzistavimas lygia greta nuolat skatino disputus apie šių dviejų kokybės vadybos konstrukčių santykį. Šiandien egzistuoja du tarpusavyje iš esmės besiskiriantys požiūriai. G. Binney, G. Laszlo, F. Huarangas, R. Harrisonas, A. Williamsas, P. Dobsonas, M. Walters tvirtina, kad ISO 9000 serijos standartų reikalavimai ir visuotinės kokybės vadyba yra nesuderinamos, o S. Sakofsky, M. Sheardas, M. Bradley, N. R. Trague, M. Najmi, D. F. Kehoe manymu, tai viena kitą papildančios sistemos, kurias galima sėkmingai integruoti vienoje organizacijoje ir sulaukti sinergijos efekto. Plačiau: Markevičiūtė, L. (2007) Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas./Informacijos mokslai.

poveikį turi mąstyti strategiškai. Norėdami žinoti, kada pradėti strateginius pakeitimus, jie privalo atidžiai stebėti organizacijos išorinę ir vidinę aplinką.

Šiuo metu yra daug strategijos apibrėžimų, bet juos visus jungia strategijos sąvoka, kaip sąmoningas ir apgalvotas normų ir taisyklių nustatymas rengiant ir priimant strateginius sprendimus, turinčius įtakos ateities veiklai. Tokiu būdu, strategija tai pagrindinė veikimo programa, nustatanti prioritetinius klausimus bei turimus išteklius tam, kad pasiektų pagrindinį tikslą. Ji formuluoja pagrindinius tikslus ir būdus jiems pasiekti tam, kad institucija įgautų vieną judėjimo kryptį (Kadirov, 2000).

Svarbu paminėti, jog svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas (Ginevičius, Sūdžius, 2005).

Strateginis valdymas viešajame sektoriuje

Viešojo sektoriaus organizacijose strateginio valdymo koncepcija pradėta taikyti 8-ojo XX a. dešimtmečio pabaigoje tokiose šalyse, kaip Naujoji Zelandija, Australija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Prancūzija. Tai lėmė viešosios politikos priemonių įvairiose srityse žlugimas, todėl tokios idėjos, kaip klientų aptarnavimo kokybė, kontraktų sudarymas, atlikto darbo įvertinimas, konkurencija, darbo efektyvumas, pradėtos vartoti viešojo administravimo kalboje (Staponkienė, 2004).

G.A. Boyne ir R.M. Walker (2010) nuomone, strategija privačiame sektoriuje dažniausiai traktuojama kaip priemonė kovoje su konkurentais. Viešajame sektoriuje strategija yra labiau suprantama kaip samprata, pagal kurią organizacijos tobulina vykdomą veiklą ir teikia geresnes paslaugas. Plačiai diskutuojama apie tai, kad strategijos veiksmų laisvė yra labiau suvaržyta viešajame nei privačiame sektoriuje. Pavyzdžiui, viešojo sektoriaus organizacijos negali lengvai įeiti į naujas rinkas arba pakeisti geografinę padėtį, kadangi tai būtų nepalanku vykdomai veiklai. Taip pat, nors viešojo sektoriaus organizacijos dažnai yra monopolinės ir gali priklausyti vienintelei silpnai rinkai, jų veikimo laisvę riboja politiniai, teisiniai ir kontrolės suvaržymai, t.y. viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra reglamentuota. Autoriai teigia, kad vis dėlto, strategijos pasirinkimo sritis viešajame sektoriuje yra galima, įskaitant produkto ir proceso inovacijas, tokias kaip naujų paslaugų teikimas, naujų vartotojų grupių aprėpimas ir paslaugų „pristatymas“ į namus arba bendradarbiavimas. Tokiu būdu strategijos koncepcija viešajame sektoriuje gali būti pritaikoma taip pat sėkmingai kaip ir privačiame.

Apibendrinant, strateginis valdymas viešajame sektoriuje svarbus todėl, kad jis keičiasi kiekvienoje viešojoje organizacijoje ir paprastai nėra nereikalingas ar nereikšmingas, kuomet kalbama apie aplinkos poveikį ar organizacinę įvairovę. Iš tikrųjų, strategija formuoja vidinių ir išorinių veiklos suvaržymų poveikį ir teoriškai šis poveikis yra tiesiogiai ir netiesiogiai susijęs su organizacijų veikla⁵⁴.

Informacijos valdymo teoriniai aspektai

Paskutiniai dešimtmečiais pasauliui darantis vis atviresniam ir komunikablesniam sparčiai didėja informacijos srautai, taip pat ir įmonėse. Pasaulyje prasidėjo informacinės visuomenės, o vėliau žinių visuomenės formavimosi procesas. (Paliulis, Astrauskienė, 2003)

Svarbu paminėti, kad šiuo metu informacijos plėtra yra prioritetinga sritis Europos Sąjungoje. Šalys vertinamos ir diferencijuojamos pagal aktyvumą ir gebėjimą tvarkytis informacinių požiūriu. Europos Sąjungos pozicija ir dėmesys informacinės visuomenės plėtrai inicijuotas 1999 m. pabaigoje ir patvirtintas Europos Tarybos susirinkime Lisabonoje 2000 metų liepos mėnesį „e. Europos veiksmų planas 2002“. Tuomet siekiant didinti ekonominį potencialą ir plėtoti informacinių technologijų naudojimą atsirado elektroninės Europos samprata. E. Europa – tai politinė iniciatyva, turinti užtikrinti, kad Europos Sąjunga pasinaudotų visais informacinės visuomenės pokyčių privalumais. 2002 metų liepos mėnesį parengtas ir paskelbtas papildytas dokumentas – „e. Europos veiksmų planas 2005“. Pagrindiniai šiame dokumente suformuoti tikslai: įtraukti kiekvieną pilietį, šeimą ir mokyklą, kiekvieną įmonę ir administraciją į skaitmeninę erdvę ir sujungti į kompiuterinę sistemą (Elskytė, 2006).

Nuolat tobulėjančiai kokybės vadybos sistemai labai reikia kokybiškos informacijos, o tokiai informacijai generuoti reikia tinkamos informacijos vadybos sistemos. Kaip pastebi D. P. Grahn, kokybės vadybos sistemai informacijos kokybė yra reikšminga dėl tokių priežasčių:

- jei duomenys neorganizuojami, nesisteminami ir parodo tik įvykusį faktą, yra sudėtinga tuos duomenis tinkamai įvertinti ir į juos sureaguoti;
- informacija, kuri organizuojama potencialiai naudingais būdais, gali padėti vizualizuoti reikalingų pokyčių, patobulinimų modelius;
- įvairias problemas, susiklosčiusias situacijas galima suprasti tik informacijos analizės dėka. Toks supratimas padeda modeliuoti ateities sprendimus ir galimas jų pasekmes
- žinios gali būti įgyjamos tik taikant informacijos analizės, kritinio mąstymo metodus;
- išmintis gali formuotis tik atradus priežasties ir pasekmės ryšius. (Grahn, 1995)

Pastarojo autoriaus manymu, informacijos kokybei užtikrinti reikalinga sukurti lanksčią, lengvai pritaikomą informacinę sistemą, formuojančią potencialą supratimui, žinioms ir išminčiai, siūlančią efektyvius informacijos vadybos metodus ir instrumentus.

⁵⁴ Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. Public Administration Review. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x/full>

Apibendrinant pasakytina, kad organizacijos naudojamos informacijos kokybė gali būti užtikrinama tik skiriant pakankamai dėmesio informacijos vadybai, jos politiniams ir kultūriniais aspektams. Šių informacinių komponentų visuma skatina informacinę organizacijos brandą, turinčią nepaprastai reikšmingą įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

TRUMPA VĮ REGISTRŲ CENTRO TAURAGĖS FILIALO VEIKLOS ANALIZĖ

Iki Lietuvos Respublikos Seimui priimant Nekilnojamojo turto kadastro ir registro įstatymus bei Vyriausybei įsteigiant žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonę, Lietuvoje veikė dvi skirtingos nekilnojamojo turto administravimo sistemos.⁵⁵ Viena iš jų- žemės teisinės registracijos sistema, kita- pastatų inventorizavimo ir teisinio registravimo sistema. Pastarajai vadovavo Statybos ir urbanistikos ministerija, o žemės teisinei registracijos sistemai- Valstybinė žemėtvarkos ir geodezijos tarnyba prie žemės ir miškų ūkio ministerijos bei apskričių viršinininkų administraciniai padaliniai. Tokia sistema ypač buvo nepatogi nekilnojamojo turto savininkams- tvarkant žemės reikalus, nebūdavo nagrinėjami pastatų klausimai ir atvirksčiai. Duomenų bazėse neužtikrintas ryšys tarp pastatų ir žemės kadastro bei nuosavybės į juos. Susidarydavo net tokia situacija, kai namas priklauso kitam nei žemės sklypas savininkui, o santykiai tarp jų lieka neapibrėžti. Tačiau padedant užsienio ekspertams iš Švedijos, Anglijos, Nyderlandų ir kitų šalių, buvo padėtas pagrindas naujoms žemės kadastro ir registro kūrimo idėjoms įgyvendinti. (LMA, Profesijos istorija 1990-2010)

Taigi dėl šių priežasčių šios sistemos buvo sujungtos į vieną nekilnojamojo turto administravimo sistemą. VĮ Registrų centras (buvusi buvusi Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonė) įkurta 1997m. liepos 8d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 742, tvarko Nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą, Adresų registrą, Juridinių asmenų registrą, kuria, įgyvendina, plėtoja ir tvarko su šiais bei kitais registrais susijusias informacines sistemas, tvarko registrų archyvus. VĮ Registrų centre Tauragės filiale dirba 58 darbuotojai, kurie atitinkamai pagal kvalifikaciją pasiskirstę sekančiai: administracija- 2 darbuotojai, archyvas- 2; buhalterija-3; IS administratorius-1; juridinių asmenų skyrius- 2; kadastrinių matavimų skyrius- 8; kadastro tvarkymo skyrius- 4; nekilnojamojo turto registravimo skyrius- 11; užsakymo priėmimo skyrius- 3; ūkio skyrius- 1; vertinimo skyrius- 2; GIS skyrius- 3; filialo skyriuose dirba- 9 darbuotojai, informacinė tarnyba- 7 darbuotojai. Tauragės filialui priklauso Šilalės, Jurbarko ir Raseinių skyriai.

Politiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai

1991 m. liepos 25 d. Aukščiausioji Taryba – Atkuriamasis Seimas – priėmė „Žemės reformos įstatymą“, kuris kartu su LR įstatymu „Dėl piliečių nuosavybės teisių į išlikusį nekilnojamąjį turtą atstatymo tvarkos ir sąlygų“ nustatė pagrindus, pagal kuriuos Tarybų Sąjungos neatlygintinai nacionalizuota 1940 metais turėta nuosavybės teisė buvo iš dalies atkuriamą.⁵⁶

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuva priėmė visus pagrindinius nekilnojamojo turto administravimo sistemai sukurti reikalingus įstatymus, kurie sudarė palankias sąlygas ekonomikos, rinkos ir verslo plėtrai. (Gasilionis, Kasperavičius, 2006) Prasidejus žemės gražinimui Lietuvoje, remiantis Europos ir Pasaulio šalių praktika, buvo sukurta žemės registro sistema ir 1992m. įsteigta Valstybinė kadastro įmonė, kuri 1997m. buvo reorganizuota į VĮ Registrų centrą.

Būtina paminėti pagrindinius teisės aktus, susijusius su nekilnojamojo turto administravimu: Žemės įstatymas (1994) (reglamentuojantis žemės nuosavybę, jos tvarkymą ir naudojimą), Nekilnojamojo turto registro įstatymas (1996) (reglamentuoja žemės, pastatų, kito nekilnojamojo turto ir teisių į juos bei juridinių faktų registravimą; apibrėžia Nekilnojamojo turto registro statusą, jo steigimą ir tvarkymą, duomenų ir informacijos teikimą), Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas (2000) (reglamentuoja žemės sklypų, pastatų ir kito nekilnojamojo turto duomenų surinkimą, atnaujinimą, nekilnojamojo turto duomenų įrašymo į duomenų bazines tvarką, apibrėžia jo teisinį statusą), Civilinis kodeksas (2001) (reglamentuoja visus civilinius teisinius santykius, tarp jų ir susijusius su nekilnojamojo turto, įvedė tokias daiktines teises, kaip valdymo, nuosavybės, patikėjimo teisę, servituto, uzufukto, plėtros, ilgalaikės nuomos, hipotekos, įkeitimo ir svetimo turto administravimo).

VĮ Registrų centro Tauragės filialas tiesiogiai pavaldus Teisingumo ministerijai. Pasak įmonės teisininko-eksperto dauguma teisinių dokumentų, o ypač pataisytas Statybos įstatymas neatitinka kadastro ir registro nuostatų. Todėl būtina kuo greičiau pakeisti kadastro ir registro nuostatus, kad kiltų kuo mažiau neaiškumų registruojant nekilnojamąjį turtą ir teises į jį.

Ekonominiai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai

Nekilnojamojo turto rinka yra visos ekonomikos svarbi sudedamoji dalis. Ekonominė krizė, palietusi visas visuomenės grupes ir verslo sritis, sukėlė didelę sumaištį nekilnojamojo turto rinkos dalyviams ir jų lūkesčiams. VĮ Registrų centre Tauragės filiale ekonominės krizės padarinius galima išvengti pažvelgus į atliktų sandorių skaičių.

⁵⁵ Žemė sau, pastatai sau- savininkų problemos. Prieiga per internetą: <http://www.asa.lt/cgi-bin/str1.cgi?grp=75>

⁵⁶ 1991-ųjų metų svarbiausi įvykiai. Prieiga per internetą:

http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_k=1&p_r=4728#_Liepos_25_d

Registrų centro duomenimis, per pirmąjį 2010 m. pusmetį Lietuvoje sudaryta apie 22 proc. daugiau būsto pirkimo–pardavimo sandorių nei prieš metus. Tiesa, dabartinis rinkos aktyvumas vis dar yra du kartus mažesnis nei 2004–2008 metais, tačiau po pustrėčių metų trukusio nesustabdomo kritimo būsto rinka įgauna tvirtesnę pagrindą po kojomis. Registrų centro duomenimis, 2007 m., per patį nekilnojamojo turto augimo ciklą, VĮ Registrų centre Tauragės filiale buvo sudaryta apie 12000 pirkimo–pardavimo sandorių, o 2010 m. – apie 3500 pirkimo–pardavimo sandorių. Tokių skaičių kitimą lemia sudėtingesnės banko kreditavimo sąlygos, padidėjusios palūkanų normos, sumažėję atlyginimai, prasti šalies ekonomikos rodikliai.

Socialiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai

Tarptautinė migracija, nedarbo lygis, įvairūs demografiniai pokyčiai įtakoja VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą. Nekilnojamojo turto rinkai didelę įtaką turi gyventojų darbo užmokestis, bei nedarbo lygis. Statistikos departamento duomenimis 2010 m. Lietuvoje buvo užregistruota apie 312 tūkst. bedarbių, Tauragės apskrityje – virš 14 tūkst. bedarbių. Tokie veiksniai įtakoja VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą, nes atsiradęs didelis nedarbo lygis, sumažėjusios gaunamos pajamos stabdo nekilnojamojo turto išsigijimą, nes gyventojai daugiau pinigų išleidžia maistui ir būsto mokesčiams. Socialiniai veiksniai, susiję su darbo rinka, gyventojų pajamomis įrodo, kad su nekilnojamojo turto rinka pastaruoju metu susiduria nedidelis procentas žmonių. Į Valstybės įmonės Registrų centro Tauragės filialą per 2011 metų sausio mėnesį kreipėsi apie 8 % Tauragės miesto gyventojų.

Technologiniai veiksniai, turintys įtakos VĮ Registrų centro veiklai

Lietuvoje yra sukurta integrali registrų sistema. Registrai yra pagrindinės infrastruktūros elementas, užtikrinantis greitą ir saugų tikslios informacijos pateikimą. Greita ir patikima registrų informacija, glaudus jų tarpusavio integravimas yra pagrindas įsijungiant į Europos Sąjungos informacinę infrastruktūrą, todėl registrai kuriami atsižvelgiant į ES patirtį ir juridines normas. (informacinių technologijų panaudojimas ugdymo procese – literatūra) Naujų informacinių technologijų taikymas buvo pradėtas ir Lietuvos nekilnojamojo turto kadastro sistemoje. Sukurtas nekilnojamojo turto sandorių viešosios elektroninės paslaugos projektas (NETSVEP). Kuris jau pradėtas įgyvendinti 2009m. Projekto vertė – per 5 mln. litų. Projektui įgyvendinti skirta daugiau kaip 4 mln. litų Struktūrinių fondų (ES Europos regioninės plėtros fondo) ir Lietuvos Respublikos bendrojo finansavimo lėšų, o projekto vykdytojas valstybės įmonė Registrų centras projektui įgyvendinti skyrė 15 proc. projekto vertės, t. y. per 760 tūkst. litų. Tačiau kaip teigia įmonės specialistai programa dar nėra tobulai įgyvendinta, kad teiktų efektyvias ir kokybiškas paslaugas gyventojams.

57

Įmonėje taip pat įgyvendinamas projektas „Juridinių asmenų registravimo elektroninė paslauga (JAREP)“. Šis projektas skirtas juridinių asmenų registravimo viešajai elektroninei paslaugai sukurti ir įdiegti. Projekto tikslas – sudaryti sąlygas Registrų centrui plėtoti viešąsias elektrones paslaugas perkeliant į elektroninę terpę naujų juridinių asmenų, pakeistų duomenų registravimo, pavadinimo laikino įtraukimo į Juridinių asmenų registrą ir informacijos Juridinių asmenų registrai pateikimo procedūras. Projekto vertė – 6.647.282,80 litų. Projektą finansuoja ES Europos regioninės plėtros fondas ir Lietuvos valstybė.⁵⁸

Svarbu paminėti dar vieną Europos sąjungos finansuojamą projektą "Europos adresų infrastruktūra (EURADIN)". 2008 m. birželio mėnesį valstybės įmonė Registrų centras kartu su 29 partneriais iš 15 Europos šalių pradėjo vykdyti projektą „Europos adresų infrastruktūra (EURADIN)“, kuris truks 2 metus. Projektas finansuojamas pagal Europos Sąjungos „eContentplus“ programą. Jame dalyvauja Vokietija, Danija, Italija, Norvegija, Švedija, Suomija, Čekija, Portugalija, Nyderlandai, Austrija, Jungtinė Karalystė, Prancūzija, Latvija, Lietuva, Vengrija ir Ispanija.

EURADIN tikslas – prisidėti prie Europos adresų sistemų harmonizavimo ir pasiūlyti sprendimą dėl tarpusavio sąveikos, pagerinti prieigą prie nacionalinių adresų sistemų ir skatinti efektyvesnę adresų duomenų naudojimą, taip pat kurti naujus produktus bei paslaugas Europoje.⁵⁹

VĮ REGISTRŲ CENTRE TEIKIAMOS VIEŠOSIOS PASLAUGOS

Kaip jau buvo minėta pradžioje, kad vienas iš strateginių VĮ Registrų centro veiklos tikslų – perkelti klientams teikiamas paslaugas į elektroninę terpę bei daugiau dėmesio skirti visuomenės informavimui apie elektrones paslaugas, padedančias sutaupyti laiką ir lėšas bei suteikiančias galimybę reikiamus Registrų centro dokumentus ar paslaugas užsakyti internetu. Pastaruoju metu vis daugėja elektroninių paslaugų VĮ Registrų centro Tauragės filialo klientams. Galima internetu neatlygintinai peržiūrėti klientams nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto sąrašą, išgyti klientui nuosavybės teise priklausančio turto registro išrašo elektroninę kopiją, nusipirkti klientui nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo daikto kadastro žemėlapiu ištrauką, neatlygintinai surasti adresą,

⁵⁷ Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP). Prieiga per internetą;

<http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/fondai.php>

⁵⁸ Juridinių asmenų registravimo elektroninė paslauga (JAREP). Prieiga per internetą;

<http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/fondai.php>

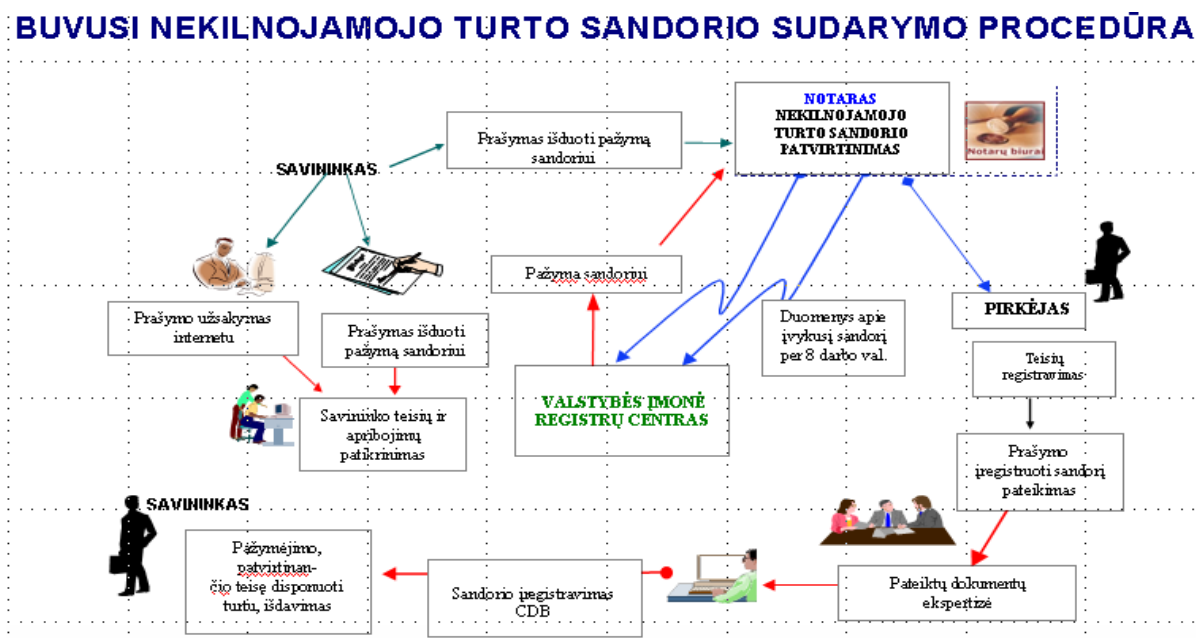
⁵⁹ Projektas "Europos adresų infrastruktūra (EURADIN)". Prieiga per internetą;

<http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/fondai.php>

nusipirkti dominančio adreso išrašą, neatlygintinai surasti pagrindinius dominančius juridinio asmens duomenis (pavadinimą, kodą, adresą ir t.t.), nusipirkti dominančio juridinio asmens registro išrašą; įsigyti juridinio asmens finansines ataskaitas ir kitus kartu su jomis esančius dokumentus; laikinai įtraukti pavadinimą į Juridinių asmenų registrą; skelbti juridinių asmenų, užsienio juridinių asmenų filialų ir atstovybių viešus pranešimus elektroniniame leidinyje "Juridinių asmenų vieši pranešimai". Pasak VĮ Registrų centro Tauragės filialo juridinio skyriaus specialistės juridiniams asmenims turėtų būti galimybė internetu pateikti prašymą įmonės įregistravimui, ko įmonėje dar nėra. Taip būtų sumažinamos laiko sąnaudos, klientui nereikėtų vykti į Registrų centrą.

Straipsnyje plačiau aptarsiu NETSVEP (nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga) programą, jos atsiradimą, privalumus ir trūkumus.

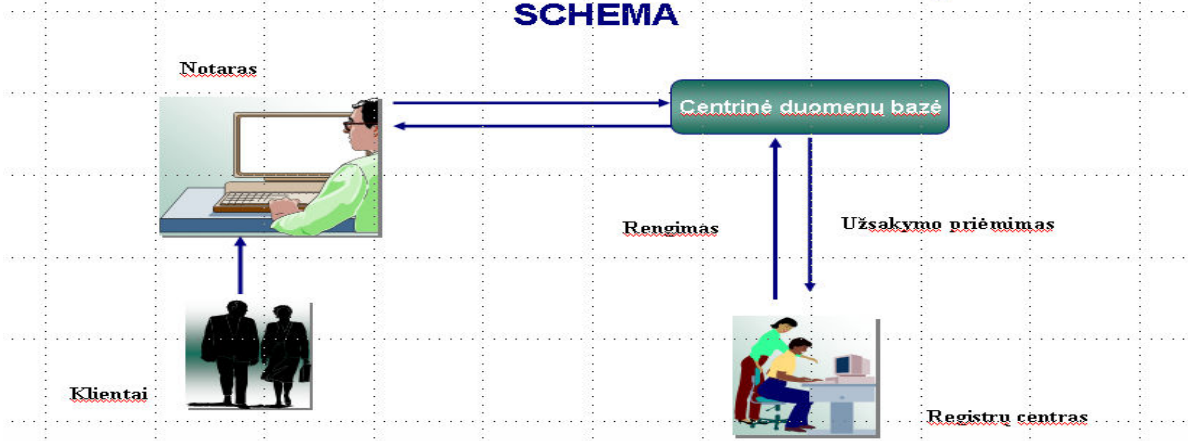
Projekto „Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP)“ įgyvendinimo sutartis tarp Valstybės įmonės Registrų centro, Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros pasirašyta 2005 m. balandžio 29 d. Beveik visi šalies gyventojai bei verslo subjektai disponuoja nekilnojamoju turto, todėl yra potencialūs nekilnojamojo turto informacijos vartotojai. Nekilnojamojo turto rinkos aktyvumas Lietuvoje nuolat auga. Nekilnojamojo turto sandorių sudarymo procedūra sudėtinga, reikalaujanti daug laiko ir nepatogi ir sandorio šalims, ir įvairių institucijų darbuotojams, dalyvaujantiems sandorio sudaryme. Nekilnojamojo turto sandoriui sudaryti šalies gyventojai privalo bent du kartus apsilankyti Registrų centre: pirmą kartą pateikti prašymą pažymai apie įregistruotą nekilnojamąjį turtą ir antrą kartą atsiimti pažymą apie įregistruotą nekilnojamąjį turtą sandoriui sudaryti. Priklausomai nuo aplinkybių ir nekilnojamojo turto sandorių pobūdžio, apsilankymų gali būti ir daugiau. Šie veiksniai ir sąlygojo šios programos atsiradimą.



1 pav. Buvusi nekilnojamojo turto sandorio sudarymo procedūra
Šaltinis: VĮ Registrų centro pristatymo medžiaga notarams

Kaip matyti iš 1 paveikslo sandorio procedūra gana ilga, reikalaujanti daug laiko ir pastangų vaikščiojant iš vienos įstaigos į kitą ir apsilankant Registrų centre ne vieną kartą. Todėl įgyvendinant šią programą buvo siekiama šio projekto tikslų: sukurti ir įdiegti nekilnojamojo turto sandorių viešąją elektroninę paslaugą (NETSVEP); suprojektuoti ir įgyvendinti paslaugos aptarnavimo ir teikimo informacinę sistemą (NETSVEP IS); išplėtoti paslaugos teikimo ir aptarnavimo informacinių technologijų infrastruktūrą, integruojant ją į esamą Registrų centro infrastruktūrą; paskelbti apie nekilnojamojo turto sandorių viešąją elektroninę paslaugą suinteresuotiems asmenims – šalies gyventojams ir juridiniams asmenims.

DABARTINĖ NEKILNOJAMOJO TURTO SANDORIŲ SUDARYMO SCHEMA



2 pav. Dabartinė nekilnojamojo turto sandorių sudarymo schema
Šaltinis: VĮ Registrų centro pristatymo medžiaga notarams

Kaip matyti iš šio paveikslo sandorio procedūra gerokai sutrumpėja. Klientas ateina pas notarą, kuris NETSVEP programa siunčia duomenis į centrinę duomenų bazę, iš kurios duomenis gauna VĮ Registrų centras. Įregistravęs ir paruošęs išrašą apie nekilnojamojo turto įregistravimą, įmonės darbuotojas duomenis vėl išsiunčia į centrinę duomenų bazę iš kurios notaras pasiima reikalingą išrašą apie nuosavybės įregistravimą, atspausdinęs notaras dokumentus atiduoda klientui.

Sukurta nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga supaprastinta nekilnojamojo turto sandorių sudarymo tvarka; sutaupomas pažymų užsakymo bei atsiėmimo laikas, taupomas sandorių dalyvių - gyventojų ir juridinių asmenų laikas, trumpėja sandorių įforminimo ir įregistravimo terminai įteisinant nekilnojamąjį turtą; atsisakius dalies klientų vizitų į Registrų centrą, projektas turi ir aplinkosauginę naudą. Paslauga naudotis galės net ir geografiškai nuo paslaugos teikėjo nutolę paslaugos vartotojai.

Pagrindinės problemos registruojant NETSVEP programa: sutarties, kaip elektroninio dokumento įgyvendinimas; elektroninių dokumentų archyvo teisinio statuso suteikimas. Šia programa neina naudotis, kada yra du ar daugiau turto savininkų, taip pat kada daiktas yra sujungiamas ar padalijamas.

Ekspertų nuostatų analizė

Vertinant VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą, ekspertų teigimu, didesnę dėmesį reikėtų skirti užsakymo priėmimo skyriaus darbuotojams, jų kvalifikacijos kėlimui, nes jų operatyvumas, greitas ir kokybiškas pirminės informacijos suteikimas padėtų greičiau ir kokybiškiau teikti paslaugas gyventojams. Įmonės darbuotojai yra testuojami kas penki metai. Visa tai užtikrina darbuotojų nuolatinį tobulėjimą bei aukštą kvalifikaciją. Kaip tik šiais metais vyksta kursai, seminarai, kuriuose darbuotojai turi galimybę pasisemti profesinių žinių, yra supažindinami su naujovėmis, o po jų laikoma atestacija. Iš VĮ Registrų centro Tauragės filialo šiemet siunčiama atestuotis 12 darbuotojų.

Todėl toliau reikšminga išskirti, žmogiškuosius išteklius, kurie yra VĮ Registrų centro sudedamoji dalis. Ekspertų teigimu, objektyviai vertinant, VĮ Registrų centre Tauragės filiale žmogiškųjų išteklių pakanka. Reikšmingas ekspertų požiūris į darbuotoją, kuris teiktų teisinę paslaugas, dirbtų su gyventojais, juos konsultuotų iškilus problemų su nuosavybės įregistravimu. Jų manymu, toks darbuotojas įmonėje labai reikalingas, nes palengvintų darbą kitiems įmonės specialistams, kurie tiesiogiai nedirba su gyventojais, o yra kviečiami į priėmimo skyrių konsultuoti gyventojus iškilusiais klausimais. Dėl ko nukenčia tiesioginis specialisto atliekamas darbas.

Apibendrinant ekspertų išreikštą nuomonę apie teisinę Registrų centro bazę visi vienareikšmiškai paminėjo pataisytą Statybos įstatymą, nes jam įsigaliojus būtina reikia tobulinti kadastro ir registro nuostatus. Nes kitaip gali atsirasti atveju, kai susidaro „uždaras ratas“. 2010 m. įsigaliojo du labai svarbūs VĮ teisės aktai susiję su nekilnojamoju turto, tai žemės įstatymo ir statybos įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymai. Nors šie įstatymo projektai priimti dar praėjusiais metais, tačiau šiai dienai dar nėra pakeisti ir papildyti nekilnojamojo turto kadastro ir registro nuostatai. Ekspertų teigimu šie pakeitimai yra būtini, nes dabar nėra reglamentuota kaip turi būti įgyvendinamos naujai atsiradusios teisės normos žemės ir statybos įstatymuose. Todėl nekilnojamojo turto kadastro ir registro darbuotojams iškyla nemažai klausimų kaip turi būti taikoma minėti įstatymai registruojant nekilnojamąjį daiktą nekilnojamojo turto registre. Paklausus ekspertų „su kokiomis problemomis susiduria įmonė, įgyvendindama jai priskirtą funkciją – registruoti nekilnojamąjį turtą?“ jų nuomonės išsiskyrė. Vieni teigė, kad pagrindinė problema yra įstatymų spragos – esant tokiai situacijai neretai tenka sugaišti daug laiko ir pastangų dalyvaujant teismuose, kol nusistovi teisminė praktika. Kiti – kad susiduriama su klientų nesupratimu, nenoru laikytis įstatymų.

Siekiant geresnės elektroninių paslaugų kokybės, ekspertų teigimu, būtina daugiau skatinti gyventojus teikti prašymus elektroniniu būdu, rengti seminarus, juos konsultuoti ir mokyti. Dabartiniu metu, įsisteisėjus elektroniniam parašui, galėtų būti teikiami visi prašymai su visais el. būdu pasirašytais dokumentais (t.y. visi NTR, JAR, Adresų registro registravimo dokumentai). Taip pat galima plėsti NTR dokumentų užsakymo internetu paslaugų kiekį, įgyvendinti JAR informacinių dokumentų užsakymą internetu ir dokumentų išdavimą skaitmenine forma. Dėl ko būtų sugaištama mažiau laiko. Ekspertų nuomone dabar veikianti Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga palengvina registruojant nekilnojamojo turto sandorius, tačiau yra pilnai neišbaigta. Šia paslauga dar negalima atlikti sandorio, kada yra du ar daugiau turto savininkų, taip pat programa negalima perregistruoti sandorių tokių kaip daikto padalijimo ar sujungimo sutartys. Ekspertų nuomone, reikšmingas vaidmuo registruojant sandorį NETSVEP programa tenka registratoriams, nes prieš registruodami jie turi sutikrinti pateikiamus dokumentus, peržiūrėti ar nėra dokumentuose klaidų, nes suklydus tenka vėl siųsti užsakymą notarui, kad jis anuliuotų, ko pasekoje yra sugaištamas laikas.

Norint tobulinti VĮ Registrų centro Tauragės filialo veiklą ekspertų nuomonės išsiskyrė. Vienų teigimu, būtina plėsti elektroninių paslaugų spektrą. Pažymėtina, kad visais atvejais po nekilnojamojo turto sandorio įregistravimo NETSVEP programa nekilnojamojo turto įgyjėjas neturėtų dar papildomai apsilankyti Registrų centre, visus dokumentus turėtų išduoti notaras, tik tuomet bus įgyvendinamas „vieno langelio“ principas ir užtikrinamas greitas ir efektyvus paslaugos teikimas. Kiti teigia, kad: „Tobulėjimui ribų nėra.“

Esant tokiai pažangiai sistemai kaip NETSVEP, tikėtina kad greit atsiras sistema, kurios pagalba galima teikti dokumentus elektroniniu būdu ir registravimą atlikti su minimaliomis fizinėm darbuotojo pastangom. Tokie patys lūkesčiai ir dokumentų (informacijos) teikimo elektroniniu būdu srityje.“

IŠVADOS

4. Užtikrinti kokybišką ir efektyvų klientų aptarnavimą VĮ Registrų centro Tauragės filiale didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas priėmimo skyriaus darbuotojams, jų kvalifikacijos kėlimui, nes jie suteikia pirminės informacijos paslaugas.

5. 2010 m. įsigaliojo du labai svarbūs VĮ teisės aktai susiję su nekilnojamojo turto, tai žemės įstatymo ir statybos įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymai. Nors šie įstatymo projektai priimti dar praėjusiais metais, tačiau šiai dienai dar nėra pakeisti ir papildyti nekilnojamojo turto kadastro ir registro nuostatai. Todėl norint užtikrinti efektyvią įmonės veiklą būtina greičiau papildyti registro ir kadastro nuostatus.

6. Gyventojų mokymas, supažindinimas su VĮ Registrų centro teikiamomis elektroninėmis paslaugomis gerintų įmonės veiklos efektyvumą, mažintų darbų atlikimo laiko kaštus.

7. NETSVEP programa įmonėje jau veikia nuo 2009 m., tačiau susiduriama su problemomis. Pagrindinės problemos registruojant NETSVEP programa: sutarties, kaip elektroninio dokumento įgyvendinimas; elektroninių dokumentų archyvo teisinio statuso suteikimas. Šia programa neina naudotis, kada yra du ar daugiau turto savininkų, taip pat kada daiktas yra sujungiamas ar padalijamas.

LITERATŪRA

1. Abramavičius, Š. (2001) ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. /Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga.
2. Arimavičiūtė, A. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
3. Bharati, P., Berg, D. (2003) Managing information systems for service quality: a study from the other side. // In *Information Technology and People*.
4. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas.
5. Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x/full>
6. Bosas, A. (2001) Strateginiai šalies valdymo uždaviniai/Tiltai. Nr. 4
7. Bosas, A. (2002) Valstybės ir verslo strateginio valdymo įsisavinimas kaip atsakas globalizacijos iššūkiams./ *Ekonomika. Mokslo darbai*. Nr. 60
8. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall
9. Dubinas, V., Smilga, E. (2008) Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje/Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 47.
10. Elskytė, V. (2006) Verslo pokyčių, susijusių su informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtra, valdymo modeliavimas. Daktaro disertacija.
11. Elskytė, V. (2004) Žinių ekonomika: kūrimosi procesai, poveikis verslui./7-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos medžiaga „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, Humanitariniai ir socialiniai mokslai.

12. Europos ekonominė komisija(2005). Žemės administravimas Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos regione. Jungtinės Tautos.
13. Forza, C. (1995) The impact of information systems on quality performance: An empirical study// In International Journal of Operations and Production Management, p. 69–83.
14. Forza ,C. (1995) Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research.//Industrial Management & Data Systems, p. 6–14.
15. Gasilionis, A., Kasperavičius, R.,(2006). Nekilnojamojo turto administravimas. Vilnius
16. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika. 29 p.
17. Glazunova, L. (2005) Dokumentų valdymo sistemos „Kontora2004“ funkcionalumo panaudojimo Kauno kolegijoje tyrimas. – Kaunas.
18. Grahm ,D. P. (1995). The five drivers of total quality//In Quality Progress.
19. Gražulis V.(2008). Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? Vilnius, MRU leidybos centras.
20. Gurskienė, V. (2008). Nekilnojamojo turto kadastras ir registras. Kaunas.
21. Informacinės visuomenės plėtros komiteto puslapis. Prieiga per internetą: <http://www.ivpk.lt/>
22. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas.
23. Kačinskaitė, J.(2006) Dokumentų valdymo tobulinimo galimybės Kauno kolegijoje.Kaunas
24. Kadastras 2014. FIG darbo grupė. Canberra,1998.
25. Кадыров, М. С. (2000). Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. Научно-исследовательская работа <<http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2000/issue2/14.html>>.
25. Kasperavičius, R. (2000) Lietuvos patirtis kuriant Nekilnojamojo turto registravimo sistemą. Straipsnis žurnale iš konferencijos FIG 7(Tarptautinė matininkų asociacijų federacija) Kopenhaga.
26. Круглов, М.(1986) Стратегическое управление. – М;
27. Land registry and registry of deeds. Prieiga per internetą <http://www.landregistry.ie/eng/>;
28. Larsson, G. (1991) Land registration and cadastral systems. Anglija
29. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Vilnius, 2005
30. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. (1999). Numeris: VIII- 1234.
31. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas.(1994). Numeris: I- 722.
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2002m. Nr.1491 Dėl piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose pavyzdinės tvarkos patvirtinimo;
33. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.2312 Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo 2002m. birželio 6d.
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 06 06 nutarimas Nr. 565 "Dėl atlyginimo už nekilnojamųjų daiktų, daiktinių teisių į juos, šių teisių suvaržymų ir su nekilnojamaisiais daiktais susijusių juridinių faktų, įmonių perleidimo ir nuomos sutarčių registravimą/išregistravimą dydžių patvirtinimo".
35. Lietuvos Respublikos seimas, žiūrėta[2009-12-15] prieiga per internetą <http://www.lrs.lt>;
36. LST EN ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. – V., 2001.
37. LST EN ISO 9001:2000 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. – V., 2001
38. LST EN ISO 9004:2000 Kokybė vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. – V., 2001.
39. Markevičiūtė, L.(2007) Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas./Informacijos mokslai. Nr. 40..
40. Markevičiūtė, L. (2009) Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai.//Informacijos mokslai. Nr. 49. P. 7-30.
41. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008). *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
42. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.(1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall
43. Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas, Nr. VIII-1764, 2000.06.27. Vilnius.
44. Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004) Valdymas ir informacija. – Vilnius.
45. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998) Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas.
46. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai 2004*
47. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*
48. Старовойтов, М.К., Фомин, П.А. (2002) Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. – М.: Высшая школа.
49. Valstybės įmonės Registrų centro įstatai, 2009m.
50. Vasiliauskas, A.(2007). Strateginis valdymas. Vilnius.
51. 2008-2010 metų VI registrų centro strateginis veiklos planas.
52. 1991-ųjų metų svarbiausi įvykiai, žiūrėta [2010-10-04] prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_k=1&p_r=4728# Liepos_25_d.