

Lietuvos konkurencinio pranašumo analizė gamybos įmonių veiklos pradžiai 2016

Projekto tikslų ir rezultatų pristatymas

Jaunųjų profesionalų programa „Kurk Lietuvai“

Projektų vadovas
Projektų vadovė

Karolis Navickas
Ugnė Kerdokaite

karolis.navickas@kurkl.lt
ugne.kerdokaite@kurkl.lt



Turinys

Tiesioginių užsienio investicijų (TUI) reikšmė ir konkurencija dėl TUI CRE regione _____	1
Šalies investicinės aplinkos įtaka užsienio investuotojų sprendimams: kas lemia gebėjimą konkuruoti? _____	3
Kodėl projektas reikalingas Lietuvoje? _____	6
Projekto tikslas ir gairės _____	8
Projekto rezultatai _____	9
Rekomendacijos sisteminiams pakeitimams _____	13
Kontaktinė informacija _____	16
Informacija apie programą _____	16

Tiesioginių užsienio investicijų (TUI) reikšmė ir konkurencija dėl TUI CRE regione

2012–2015 m. laikotarpiu Lietuvoje iš viso paskelbta apie 170 užsienio įmonių vykdomus investicinius projektus. Vykdamas šiuos projektus planuota sukurti apie 14,2 tūkst. darbo vietų. Palyginti su kitomis Europos Sąjungos šalimis, Lietuva, įvertinus šalies populiacijos dydį, yra šešta pagal projektų skaičių ir suplanuotas darbo vietas. Lyginant su Centrinės ir Rytų Europos (toliau – CRE) regiono šalimis, Lietuva išlieka tarp regiono lyderių pagal tiesioginių užsienio investicijų (toliau - TUI) projektus vienam milijonui gyventojų.

2016 m. pradžioje Lietuvoje užsienio kontroliuojamų įmonių skaičius sudarė 2,2 %¹. Tačiau verta pastebėti, jog būtent šios įmonės sugeneruoja net 36 % (71,8 mlrd. Eur) visos Lietuvoje sukuriamos apyvartos. Taip pat šios įmonės sukuria 28 % (3,5 mlrd. Eur) Lietuvoje sukuriamos pridėtinės vertės ir 25 % (0,96 mlrd. Eur) investicijų į materialųjį turtą.

Remiantis VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ duomenimis, nuo 2010 m. iki 2015 m. Lietuvoje finansinė nauda gauta iš mokesčių ir multiplikatoriaus efekto, investicijų pritraukimo kaštus viršijo 312 mln. Eur, t. y. 8,6 karto. O 2015 m. centrinės ir rytų Europos regione TUI projektų skaičius milijonui gyventojų buvo didžiausias Lietuvoje – 16,8².

VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ vertinimu, naujame globalios ekonomikos pokyčių kontekste būtina gerinti problemines Lietuvos investicinės aplinkos sritis siekiant tapti konkurencinga ekonomika naujus iššūkius teikiančioje „4-osios industrinės revoliucijos“ aplinkoje. Poreikį įgyvendinti šiuos pokyčius sparčiai išryškina

¹ Šaltinis – Eurostat 2016

Pastaba – duomenys be finansinių ir draudimo sektorių įmonė

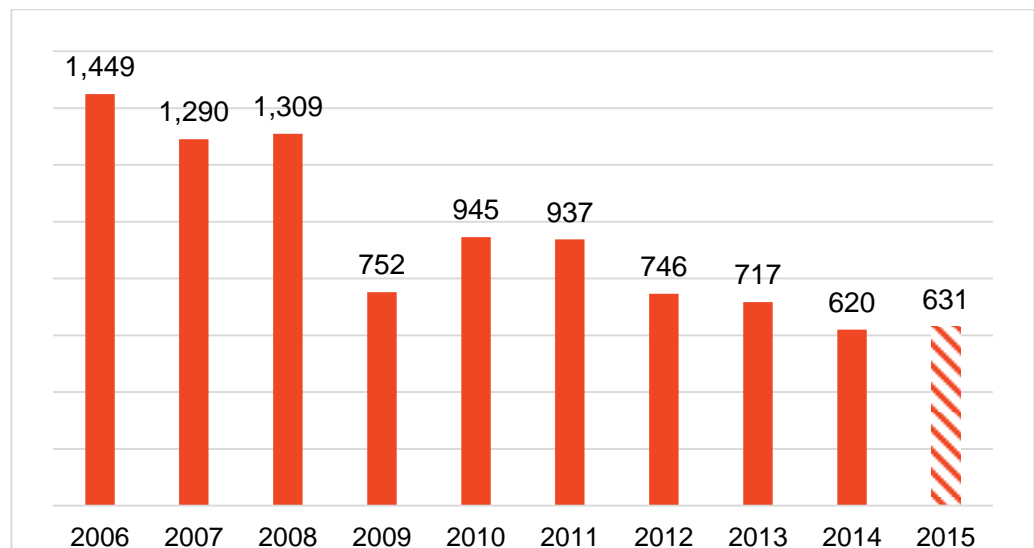
² Šaltinis - VŠĮ „Investuok Lietuvoje“, 2016



paskutiniųjų metų tendencijos ir pastebimas TUI projektų skaičiaus mažėjimas tiek visame pasaulyje, tiek regione (grafikas 1).

Nuo 2006 m. iki 2015 m. tiesioginių užsienio investicijų projektų skaičius Centrinės ir Rytų Europos regione sumažėjo nuo 1 449 iki 631, t. y. 56 %. Šie skaičiai rodo, jog didėjanti konkurencija regione verčia gerinti Lietuvos konkurencinę aplinką – aktyviau pritraukti talentus, didinti darbo jėgos našumą, gerinti švietimo kokybę, efektyvinti teisinę ir reguliacinę aplinką.

NAUJŲ TUI PROJEKTŲ SKAIČIUS CRE



Nepaisant pastarųjų metų gerų Lietuvos rezultatų, konkurencija dėl TUI projektų tik didėja. Nesiimant aktyvių bei sparčių iniciatyvų, gerinančių investicinę aplinką, Lietuva ne tik susidurs su sunkumais stengdamasi išlaikyti dabartinius rezultatus, bet ir gali patirti pritraukiamų TUI projektų mažėjimą.



Šalies investicinės aplinkos įtaka užsienio investuotojų sprendimams: kas lemia gebėjimą konkuruoti?

VšĮ „Investuok Lietuvoje“ 2015 m. atliktas Lietuvos investicinės aplinkos tyrimas atskleidė didžiausius iššūkius, su kuriais tenka susidurti investuotojams, nusprendus pradėti vystyti gamybinį projektą Lietuvoje³. Išsiaiškinta, kad didžiausi iššūkiai investuotojams įsirengiant gamybai reikalingą infrastruktūrą yra: statybos leidimų išdavimas, poveikio aplinkai vertinimas (PAV) ir teritorijų planavimo procedūros. Nors šiose srityse yra imtasi sistemingų ir ryžtingų sprendimų, būtina tęsti ir plėsti priemones ir sprendimus, padėsiančius sutrumpinti ir supaprastinti naujoms gamybos įmonėms būtinas atlikti procedūras ir bendrą investuotojo kelią nuo įmonės įsisteigimo iki veiklos pradžios.

Įvertinus Lietuvos investicinę aplinką, reikalinga atsižvelgti, kas lemia užsienio investuotojų sprendimus pasirinkti šalį investicijoms. Remiantis Deloitte (2016) atlikta aukščiausiojo lygio vadovų apklausa, paaiškėjo, kad galima išskirti net 12 svarbiausių



³ Remiantis VšĮ „Investuok Lietuvoje“ duomenimis



veiksnių, kurie turi įtakos užsienio gamintojų sprendimui pasirinkti šalį investicijoms⁴.

TOP 6 įmonių gebėjimą konkuruoti tarpusavyje lemiantys veiksniai, remiantis aukščiausio lygio vadovų apklausos duomenimis, yra: talentų pritraukimas (1), sąnaudų konkurencingumas (2), darbo našumas (3), tiekėjų tinklas (4), teisinė ir reguliacinė sistema (5) ir švietimo sistema (6) šalyje.

Didelis aukščiausio lygio vadovų dėmesys atitenka penktajam veiksniai – šalies teisinei ir reguliacinei sistemai (5). Užsienio investuotojams ypač svarbūs du aspektai: šalies teisinis reguliavimas turėtų būti stabilus ir aiškus.

Kiti svarbūs veiksniai, lemiantys šalies gebėjimą konkuruoti yra infrastruktūros išplėtojimas šalyje (7), šalies ekonominė, finansinė ir mokesčių sistema (8), inovacijų infrastruktūra (9), energetikos politika (10), vietinės rinkos patrauklumas (11), sveikatos apsaugos sistema (12).

Deloitte apklausa atskleidžia, kad šalies teisinė ir reguliacinė sistema yra vienas iš reikšmingų veiksnių, kurie lemia šalies gebėjimą konkuruoti dėl užsienio investicijų su kitomis šalimis. Šalys, kuriose sistema veikia stabiliai, skaidriai ir aiškiai, gali įgyti konkurencinį pranašumą prieš šalis, kurios teisinei ir reguliacinei sistemai teikia nepakankamą dėmesį.

Nors Deloitte (2016) atliktoje apklausoje gerai išplėtotą infrastruktūrą užima tik 7 vietą, fDi Markets 2010 – 2014 m. duomenimis⁵, gerai išvystyta infrastruktūra yra vienas iš pagrindinių kriterijų, renkantis šalį investicijoms. Daugiau nei trečdalis (34 %) investuotojų Centrinės Rytų Europos (CRE) regione gerai išvystyta infrastruktūra yra reikšmingas motyvas, skatinantis investuoti.

⁴ Deloitte. 2016 Global Manufacturing Competitiveness Index

⁵ fDi Markets 2010–2014, „The Financial Times Limited“ paslauga, 2016 m.



Deja, Pasaulio banko tyrimas „Doing Business 2017“ iliustruoja, kad nepriklausomai nuo atliktų pakeitimų, Lietuva savo biurokratinių procedūrų trukme ir kaštais vis dar atsilieka nuo kitų regiono šalių: statybos leidimo išdavimas 16 vieta (2016 m. – 18 vieta), prisijungimas prie elektros tinklų 55 vieta (2016 m. – 54 vieta). Baltijos regione neabejotinai pirmauja Estija, kuri reitinge užima 9 vietą statybos leidimų išdavimo srityje ir 38 vietą prisijungimo prie elektros tinklų srityje⁶.

Pagerinti šalies gebėjimą konkuruoti su kitomis regione esančiomis šalimis dėl naujų gamybos sektoriaus investicijų, reikia siekti ne tik sutrumpinti ir supaprastinti labiausiai problemines sritis, bet ir siekti optimizuoti visas procesą sudarančias procedūras ir pagerinti klientų patirtį visame procese.

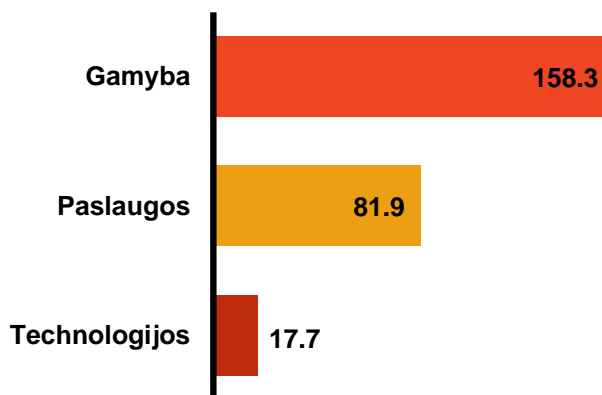
⁶ Doing Business (2016)



Kodėl projektas reikalingas Lietuvoje?

Remiantis VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ 2015 m. rezultatais, 12 iš 31 pritraukto investicinio projekto sudarė gamybiniai projektai. Tuo tarpu šie projektai sukūrė 140,3 mln. Eur investicijų į ilgalaikį turtą, kiti sektoriai – paslaugos ir technologijos – atitinkamai sugeneravo 3,4 mln. Eur ir 0,3 mln. Eur investicijų į ilgalaikį turtą. Taip pat gamybinių projektų vertė yra beveik dvigubai didesnė nei paslaugų projektų – atitinkamai 158,3 mln. Eur ir 81,9 mln. Eur⁷.

BENDROS PROJEKTŲ VERTĖS, MLN. EUR



Vertinant pateiktus rezultatus, galima pastebėti, jog gamybos projektai ne tik, kad pirmąją pagal investicijas į ilgalaikį turtą ir projektų vertes, tačiau ir turi ženklios naudos kuriant darbo vietas – 2015 m. visi gamybos projektai sukūrė 810 darbo vietų.

Siekiant didesnio šių projektų kiekio Lietuvoje, reikia stiprinti ir gerinti investicinę aplinką gamybos projektams. Tačiau norint priimti tinkamus sprendimus, pateikti

⁷ Įtraukiamos investicijos į ilgalaikį turtą, išlaidos darbuotojams ir kitos veiklos išlaidos



efektyvius pasiūlymus reikia turėti aiškų esamos situacijos planą – ką ir kaip tikslingai keisti gerinant sąlygas verslui? Remiantis VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ duomenimis Lietuvoje užsienio investuotojai patiria dideles laiko ir pinigų sąnaudas dėl ilgų procedūrų, didelio kiekio reikalingų dokumentų, todėl projektu buvo siekiama pamatyti ir įvertinti bendrą visų gamybos investuotojui tenkančių procedūrų poveikį į Lietuvą ateinantiems verslams.

Atsižvelgiant į esamą situaciją, projekto reikalingumą lėmė 3 pagrindiniai veiksniai:

- ⇒ Laiko sąnaudos;
- ⇒ Pinigų praradimas;
- ⇒ Pilno poveikio nebuvimas. Neaiškus gamybos projektų įgyvendinimo procesas

Šis projektas reikalingas ir naudingas, nes Lietuvoje užsienio investuotojas ilgai užtrunka norėdamas pradėti vykdyti savo veiklą, jis praranda reikšmingą sumą pinigų nevykdydamas savo veiklos dėl biurokratinių procedūrų. Atvejo analizės metu nustatyta, kad užsienio investuotojas per 491 – 517 darbo dienų turi susitvarkyti viešąsias procedūras (neįvertinus privačių santykių) ir tai jam kainuoja 1,842 mln. Eur dėl nepradėtos veiklos.

Taip pat neaiškus gamybos projektų įgyvendinimo procesas užsienio investuotojui nusprendus investuoti Lietuvoje lėmė šio projekto reikalingumą. Institucijose ir įstaigose, teikiančiose viešąsias ir administracines paslaugas, nėra identifikuotos procedūros, aktualiausios gamybos sektorių atstovaujantiems ir didžiausią vertę šalies ekonomikai sukuriantiems klientams.



Projekto tikslas ir gairės

Projekto tikslas – parengti Lietuvoje pradedamiems vystyti naujiems gamybos sektoriaus projektams reikalingų atlikti procedūrų schemą, skaitine išraiška įvertinti procedūroms atlikti sugaištamą laiką ir patiriamas sąnaudas bei parengti pasiūlymus, kurie leistų pagerinti šalies konkurencingumą gamybos įmonių veiklos pradžiai.

Projekto tikslui pasiekti, buvo numatytos ir įgyvendintos 7 projekto gairės.

2016
08
19

1 gairė. Atlikta visų gamybos įmonei tenkančių procedūrų Lietuvoje analizė

2 gairė. VšĮ „Investuok Lietuvoje“ gamybos produktams numatomų specialių reikalavimų analizė

3 gairė 1 dalis. „Gamybos medis“ pagal 1 gairės informaciją ir „Gamybos medis pagal“ 2 gairės informaciją

3 gairė 2 dalis. Bendra schema pagal 1 gairės informaciją ir Bendra schema pagal 2 gairės informaciją

3 gairė 3 dalis. Bendra schema pagal 1 gairės informaciją

3 gairė 4 dalis. Bendra schema pagal 2 gairės informaciją

2016
09
09

4 gairė. Gamybos įmonei tenkančių procedūrų laiko ir patiriamų ekonominių nuostolių įvertinimas

2016
09
30

5 gairė. Savivaldybių procesų optimizavimo finansavimo modelis: 10 prioritetas

2016
10
14

6 gairė. Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse taikant procesų optimizavimo procesus

2016
11
15

7 gairė. Pasiūlymų pateikimas ir projekto tęstinumas

Projekto rezultatai

1 gairė. Atlikta visų gamybos įmonei tenkančių procedūrų Lietuvoje analizė

Pirmojoje gairėje didžiausias dėmesys yra skirtas identifikuoti procedūras ir procesus, su kuriais susiduria įmonės, norinčios pradėti veiklą gamybos sektoriuje Lietuvoje. Remiantis atlikta teisės aktų analize ir konsultacijomis su srities ekspertais, parengtas bendras situacijos paveikslas ir išskirta 12 procesų bei daugiau nei 250 procedūrų, su kuriais gali susidurti gamintojas nuo įmonės registracijos Juridinių asmenų registre iki kol bus pasirašytos atliekų tvarkymo sutartys ir pradėta veikla.

Procedūrų ir procesų analizė atlikta remiantis keliais aspektais: įvertinta, kiek procesas, remiantis galiojančiais teisės aktais, užtrunka darbo dienų; kiek ir kurios institucijos ar įstaigos įsitraukia į procesą; kiek dokumentų investuotojas turi pateikti suinteresuotoms įstaigoms ar institucijoms bei kiek kainuoja kiekvienas iš procesų (t.y. administracinė paslaugos kaina).

Analizėje nevertinamas laikas, kuris reikalingas projektams parengti ir rangos darbams atlikti, kadangi šių procedūrų trukmė tiesiogiai priklausoma nuo projekto apimties, keliamų reikalavimų, projekto svarbos ir kitų veiksnių.

2 gairė. VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ gamybos produktams numatomų specialių reikalavimų analizė

Antroje gairėje, atlikta 6 prioritetiniams VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ gamybos sektoriaus produktams – medicinos prietaisai, biotechnologijos, aviacijos pramonė, elektronikos pramonė, nafta ir dujos, baldų pramonė – gaminti reikalingų licencijų ir specialių reikalavimų analizė.

Specialių reikalavimų įvykdymas ir licencijų išdavimas buvo analizuotas remiantis 1 gairėje naudota metodologija: vertinamas teisės aktuose nustatytas darbo dienų skaičius; institucijų ar įstaigų, įsitraukiančių į procesus, skaičius; procedūros kaina (administracinės paslaugos kaina). Analizėje taipogi nebuvo vertinamas laikas, kurį





privatus asmuo sugaišo rengdamas reikalingus dokumentus ar deklaracijas institucijoms ar įstaigoms.

3 gairė 1 dalis. „Gamybos medis“ pagal 1 gairės informaciją

Trečios gairės pirmoje dalyje, remiantis pirmoje gairėje surinkta informacija, parengta kiekvieną procesą sudarančių procedūrų schema – žingsnis po žingsnio, nurodžius trukmę darbo dienomis, suinteresuotas institucijas ir reikalingų pateikti dokumentų skaičių.

3 gairė 2 dalis. „Gamybos medis pagal“ 2 gairės informaciją

Trečios gairės antroje dalyje, remiantis antroje gairėje surinkta informacija, parengta kiekvieną procesą sudarančių procedūrų schema – žingsnis po žingsnio, nurodžius trukmę darbo dienomis, suinteresuotas institucijas ir reikalingų pateikti dokumentų skaičių.

3 gairė 3 dalis. Bendra schema pagal 1 gairės informaciją

Trečios gairės trečioje dalyje parengta bendra schema, iliustruojanti skirtingus scenarijus, kurie gali susiklostyti nusprendus pradėti veiklą Lietuvoje: nuo juridinio asmens įsteigimo iki atliekų sutarčių pasirašymo ir veiklos pradžios.

3 gairė 4 dalis. Bendra schema pagal 2 gairės informaciją

Trečios gairės ketvirtoje dalyje parengta bendra schema, iliustruojanti skirtingus scenarijus, kurie gali susiklostyti nusprendus pradėti veiklą Lietuvoje visiems 6 prioritetiniams VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ sektoriams.

4 gairė. Gamybos įmonei tenkančių procedūrų laiko ir patiriamų ekonominių nuostolių įvertinimas

Ketvirtojoje gairėje, įvertinus kapitalo pelningumą ir administracinės paslaugos kainą atlikta analizė, kiek laukdamas (darbo dienų) ir negalėdamas pradėti veiklos,

gamintojas praranda Lietuvoje. Analizuotas dažniausiai pasitaikantis scenarijus – atvejo analizė – atskleidžia, kad investuotojas, laukdamas 517 darbo dienų, pristatydamas 249 dokumentus ir apsilankydamas 18 unikalių institucijų ar įstaigų, per dvejus metus patiria 1,842 mln. Eur nuostolį dėl nepradėtos veiklos.

Per 2014 m. – 2015 m., visos Lietuvoje investavusios gamybos sektoriaus įmonės, atlikdamos visas veiklos pradžiai reikalingas procedūras, bendrai patyrė 33,156 mln. Eur ekonominį nuostolį dėl nepradėtos veiklos.

5 gairė. Savivaldybių procesų optimizavimo finansavimo modelis: 10 prioritetas

Penktojoje gairėje, pristatoma 2014 m. – 2020 m. Europos Sąjungos investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonė „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920. Priemonė skirta padidinti visuomenės pasitenkinimą savivaldybių, viešojo valdymo institucijų teikiamomis paslaugomis ir asmenų aptarnavimu, savivaldybėse įgyvendinant paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones. Finansuojamos veiklos, susijusios su sprendimais tobulinti galiojančių teisinį procedūrų reglamentavimą, kurti, tobulinti, diegti veiklos procesus, rengti ar tobulinti piliečių chartijas bei kokybės standartus, stiprinti darbuotojų kompetencijas, organizuoti tyrimus, skirtus įvertinti paslaugų ir aptarnavimo kokybę. Gairėje parengtas susistemintas, supaprastintas ir komunikuojamas priemonės pristatymas buvo skirtas sudominti ir paskatinti apskričių savivaldybės pasinaudoti 10 prioritete numatytais veiklomis bei optimizuoti gamybos įmonėms aktualias procedūras savivaldybėse.

6 gairė. Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse taikant procesų optimizavimo procesus

Atlikta scenarijaus analizė atskleidė, kad iš visų 137 procedūrų savivaldybė yra tiesiogiai atsakinga arba yra vienas iš subjektų 25 procedūrose, o tai sudaro 18 proc. visų procedūrų. Visame 491 – 517 darbo dienų procese, savivaldybės yra tiesiogiai



atsakingos arba susijusios su procedūromis, kurios užtrunka 185 darbo dienas, o tai sudaro 36 proc. visos proceso trukmės.

Savivaldybės yra ne tik tiesiogiai atsakingos už didelę dalį naujoms gamybos įmonėms aktualių procedūrų, bet ir yra suinteresuotieji subjektai ir kitose procedūrose. Procesų optimizavimas savivaldybėse leistų ne tik savivaldybėms paprasčiau konkuruoti tarpusavyje dėl investicijų regionuose, bet ir leistų reikšmingai supaprastinti investuotojų kelią bei sumažinti patiriamus nuostolius dėl nepradėtos veiklos.

Šioje gairėje įvertinamos procedūros, kurios atliekamos savivaldybėse ir veiklos, kurios finansuojamos pagal aukščiau nurodytą priemonę. Įvertinus darbo dienas, darbuotojų įsitraukimą pateikiamų dokumentų skaičių – pagal konkrečias procedūras rekomenduojamos konkrečios finansuojamos veiklos.

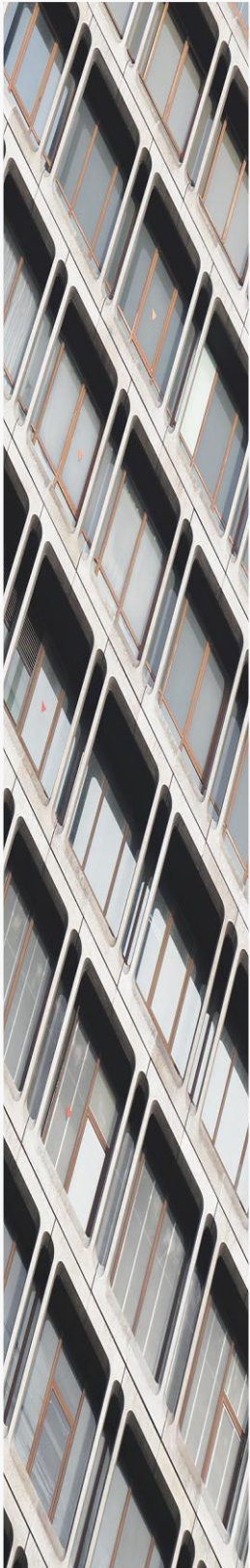
7 gairė. Pasiūlymų pateikimas ir projekto tęstinumas

Remiantis atlikta detalia esamos situacijos analize, patiriamų ekonominių nuostolių dėl nepradėtos veiklos įvertinimų skaičiavimais, konsultacijomis su skirtingų sričių specialistais ir ekspertais, parengtos tolesnės gairės ir pasiūlymai projekto tęstinumui užtikrinti.

Nuo 2017 m. sausio mėnesio VšĮ „Investuok Lietuvoje“ bus paskirtas papildomas darbuotojas, kuris bus atsakingas už procesų optimizavimą valstybinėse institucijose ar įstaigose ir savivaldybėse. Tikslas – skatinti optimizuoti procesus susijusius su užsienio investuotojo keliu valstybiniu ir savivaldybių lygmeniu. Atsakingo darbuotojo pareigos bus susijusios su šių institucijų ar įstaigų motyvavimu, skatinimu optimizuotis, peržiūrėti procesus, juos gerinti ir teikti kokybiškesnis ir efektyvesnes viešąsias paslaugas.

2017 m. sausio mėnesį planuojamas pirmasis proceso peržiūrėjimas ir optimizavimas. Planuojama, kad bus analizuojamas statybos užbaigimo akto išdavimo procesas. Naudojant VACA metodą, procesas bus skaidomas į mažas dalis ir peržiūrimas atsižvelgiant į vertę kuriančius procesus ir ne vertę kuriančius procesus.





Rekomendacijos sisteminiams pakeitimams

Remiantis atlikta analize, surinkta informacija konsultuojantis su skirtingų sričių ekspertais bei susipažinus su realiomis praktinėmis situacijomis, su kuriomis susiduria būsimieji gamintojai, pateikiamos rekomendacijos sisteminiams pakeitimams, kurios leistų padidinti Lietuvos konkurencinį pranašumą gamybos įmonių veiklos pradžiai:

LEAN principų naudojimas. Į procesą įsitraukusioms 18 unikalių institucijų ar įstaigų rekomenduojama pradėti veikloje taikyti LEAN principus: apsirašyti ir peržiūrėti institucijos ar įstaigos viduje vykstančius procesus bei įsivertinti vertę kuriančius ir vertės nekurančius procesus. Vien tik vertės nekurančių procesų pašalinimas leistų skirti daugiau laiko vertę kuriantiems procesams bei tikslingiau panaudoti turimus žmogiškuosius resursus ir efektyviau teikti viešąsias paslaugas.

- ⇒ **Detaliai apsirašyti institucijose ar įstaigose teikiamų paslaugų procesus ir išskirti vertę kuriančius ir vertės nekurančius procesus**
- ⇒ **Optimizuoti institucijose ar įstaigose teikiamas paslaugas, sutelkus dėmesį į vertę kuriančių procesų pagerinimą ir vertės nekurančių procesų atsisakymą**
- ⇒ **Greitesnis ir paprastesnis paslaugų teikimas klientams leistų pagerinti klientų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis**

Veiklos rodiklių nustatymas. Institucijos ar įstaigos darbuotojų ir vadovų veiklos rodiklių nustatymas leistų pagerinti institucijos ar įstaigos rezultatus, o asmeninių veiklą įvertinančių rodiklių nustatymas darbuotojams ir vadovams leistų pagerinti asmeninius darbo rezultatus ir suteiktų motyvacijos geriau vykdyti savo veiklą. Pagrindiniai rodikliai – (1) didesnis laiku suteiktų paslaugų kiekis; (2) kuo mažesnis laiku neįvykdytų užklausų kiekis. Rekomenduotina stebėti ir lyginti ne tik metinius veiklos rodiklius, bet ir sekti kasmėnesinius veiklos rodiklių rezultatus ir tendencijas. Sisteminga veiklos rodiklių priežiūra padeda užtikrinti sėkmingus rodiklių rezultatus laikotarpio pabaigoje.

- ⇒ **Nustatyti veiklos rodiklius institucijos ar įstaigos darbuotojams ir vadovams, kurie leistų įvertinti veiklos rezultatus**
- ⇒ **Pagrindiniai veiklos rodikliai: (1) didesnis laiku suteiktų paslaugų kiekis; (2) kuo mažesnis laiku neįvykdytų užklausų kiekis.**



Motyvacinė sistema. Geriausiai panaudoti institucijose ar įstaigose esantį žmogiškąjį kapitalą galima sukūrus ir įgyvendinus vidinę vadovų motyvacijos sistemą. Veiklos rodiklių nustatymas, suderintas su paskatų sistema, leistų užtikrinti sistemingą ir nuoseklų tikslų siekimą ir paslaugų gerinimą.

⇒ **Sukurti institucijų ar įstaigų vadovams skirtą motyvacinę sistemą, kuri paskatintų sistemingą užbrėžtų tikslų siekimą**

Anglų kalbos naudojimas. Viena iš sisteminių problemų, su kuriomis nuo pirmųjų žingsnių susiduria užsienio investuotojai Lietuvoje, yra aktualių teisės aktų redakcijų prieinamumas anglų kalba. Tikslinga sistemingai be pradelsimų, pasikeitus šalyje galiojančiai įstatymo redakcijai, pateikti ir dokumento vertimą anglų kalba.

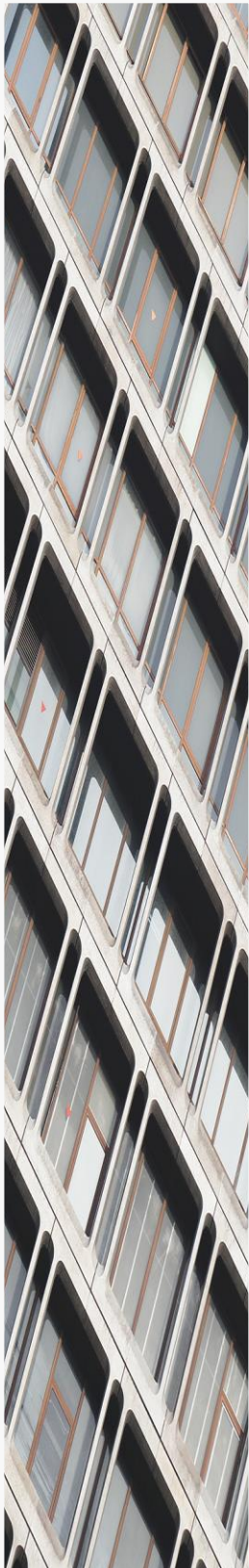
⇒ **Užtikrinti aktualių teisės aktų redakcijų prieinamumą anglų kalba**

Atsakomybės dėl klaidų perkėlimas nuo valstybinių institucijų – projekto savininkams. Praktikoje procesai institucijose ar įstaigose dažnai užrunka ilgiau nei būtina, nes valstybinėms institucijoms ar įstaigoms yra perduota visa rizika dėl galimų klaidų. Perkėlus atsakomybę už klaidas projekto savininkams, sumažėtų tikrinančių institucijų ar įstaigų užimtumas, kadangi pats užsakovas būtų įsipareigojęs asmeniškai užtikrinti projekto eigą pagal patvirtintus dokumentus, pasirinktų patikimus ir licencijuotus rangovus.

⇒ **Perkelti atsakomybės už klaidas riziką nuo valstybinių institucijų ar įstaigų projekto savininkams**

Visuomenės nuomonės apie procesus koordinavimas ir viešinimas. Visuomenės įsitraukimas ir pastabų teikimas turėtų būti koordinuotas ir viešas, t. y. per nustatytą laiką nepateikus pastabų, vėliau pastabos neturėtų būti priimanamos, o procesai tuomet neužtruktų ilgiau nei numatyta. Turėtų būti priimanamos ir nagrinėjamos tik argumentuotos visuomenės pastabos bei rekomenduotina visuomenės pateiktas pastabas skelbti viešai: tai ne tik sumažintų pateikiamų neargumentuotų pastabų skaičių, bet ir leistų užtikrinti visuomenės interesą.

⇒ **Užtikrinti visuomenės pateiktų pastabų ir atsakymų į jas viešinimą ir pateikimą nustatytais terminais**



Sisteminas skundų nagrinėjimas. Procesų vilkinimas taip pat atsiranda ir dėl ilgai užsitęsusių skundų nagrinėjimų. Institucijose ar įstaigose, kuriose sulaukiama didelio skundų skaičiaus, rekomenduojama išskirti atskirą skyrių, kurio pagrindinė funkcija būtų gautų skundų nagrinėjimas. Šis pakeitimas padėtų sutrumpinti laiką, kurį administracines paslaugas teikiantys darbuotojai praleidžia nestandartinėms situacijoms spręsti bei leistų iškilusias diskutuotinas situacijas išspręsti greičiau ir paprasčiau.

⇒ **Sudaryti daug skundų sulaukiančiose institucijose ar įstaigose specialų skyrių gautiems skundams nagrinėti**

Diferencijuotos kainos už tos pačios paslaugos suteikimą. Remiantis atlikta analize, buvo nustatyta, jog leidžiant užsienio investuotojui pasirinkti mokėti skirtingas kainas už administracines paslaugas priklausomai nuo paslaugos suteikimo termino ir taip sumažinti laukimo laiką, investuotojas gali sutaupyti ženklią pinigų sumą greičiau pradėdamas savo veiklą.

⇒ **Sudaryti sąlygas, sumokėjus didesnę administracinės paslaugos suteikimo kainą, sutrumpinti paslaugos suteikimo trukmę**

Vienas langelis institucijose ar įstaigose. Institucijose ar įstaigose rekomenduojama įsteigti „vieną langelį“, kuriame būtų teikiamos paslaugos verslo klientams. Administracinių paslaugų skirstymas į grupes „privatiems klientams“ ir „verslo klientams“ leistų verslo klientų prašymus nagrinėti ne bendra tvarka, o kaip prioritetinius.

⇒ **Vienas langelis institucijose ar įstaigose, kuriame būtų teikiamos paslaugos verslo klientams**

Pateiktų rekomendacijų pritaikymas praktikoje padėtų išspręsti: tiek kasdienes nepatogumus, su kuriais susiduria užsienio investuotojai, nusprendę pradėti vykdyti plyno lauko gamybos projektą Lietuvoje, tiek ir galėtų būti paskata reikšmingiems sisteminiams pasikeitimams procesų įgyvendinime.

Kontaktinė informacija



Karolis Navickas
JPP „Kurk Lietuvai“
Projektų vadovas



Ugnė Kerdokaitė
JPP „Kurk Lietuvai“
Projektų vadovė

Informacija apie programą

Jaunųjų profesionalų programa „Kurk Lietuvai“

Karolis Navickas

karolis.navickas@kurklit.lt

Ugnė Kerdokaitė

ugne.kerdokaite@kurklit.lt

Apie programą: www.kurklit.lt

