

PATVIRTINTA
Visuotinio dalininkų susirinkimo
2022 m. sausio 18 d.
protokolu Nr. DP-1



**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS TELŠIŲ APSKRITIES VERSLO
INKUBATORIAUS
STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS
2022-2025 M.**

Telšiai, 2022 m.

TURINYS

SANTRAUKA	3
I SKYRIUS. VŠĮ TELŠIŲ APSKRITIES VERSLO INKUBATORIAUS VEIKLA	4
II SKYRIUS. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	6
Politiniai ir teisiniai veiksniai.....	6
Vidiniai aplinkos veiksniai.....	19
III SKYRIUS. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI	17
IV SKYRIUS. VIDAUS IR IŠORĖS KONTROLĖ	19
V SKYRIUS. TAVI STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ	25
VI SKYRIUS. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS	27
MISIJA, VIZIJA.....	27
VEIKLOS PLANAS.....	27

SANTRAUKA

Šio dokumento tikslas – pateikti VšĮ Telšių apskrities verslo inkubatoriaus strategiją 2022-2025 metams, kuri paremta ateities siekiais, susijusiais su įmonės pokyčiais. Strategijos rengimo tikslas – numatyti VšĮ Telšių apskrities verslo inkubatoriaus strategines veiklos kryptis, kurios leis kryptingai įgyvendinti VšĮ Telšių apskrities verslo inkubatoriaus misiją ir siekti užsibrėžtos vizijos laikantis pagrindinių veiklos principų.

I SKYRIUS

VŠĮ TELŠIŲ APSKRITIES VERSLO INKUBATORIAUS VEIKLA

VŠĮ Telšių apskrities verslo inkubatorius (toliau – TAVI) yra ribotos civilinės atsakomybės, pelno nesiekiantis viešasis juridinis asmuo, kuris savo veikloje vadovaujasi TAVI įstatais, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų, kitais Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais.

Pagrindiniai TAVI tikslai:

PADĖTI naujai besikuriančioms miesto ir regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms.

UGDYTI jų sugebėjimus prisitaikyti ir nepriklausomai veikti rinkoje.

FORMUOTI verslo bendradarbiavimo tinklą mieste ir regione.

VIENYTI pastangas pritraukiant Lietuvos ir tarptautines finansavimo programas.

TAVI veiklos sritis – teikti informacijos, konsultacijų, mokymo ir nuomos paslaugas bei praktinę pagalbą smulkaus ir vidutinio verslo subjektams.

Pagrindinės TAVI teikiamos paslaugos:

- biuro, gamybinių patalpų, konferencijų salės nuoma;
- biuro įrangos nuoma;
- skenavimo, kopijavimo, maketavimo paslaugos, prieiga prie interneto,
- konsultacijos finansų bei apskaitos tvarkymo, teisiniais klausimais,
- mokymų ir seminarų organizavimas ir kt.

TAVI įstaigos organai – visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis organas – Įstaigos direktorius. Veiklos tikslą apibrėžia įstaigos įstatai.

TAVI dalininkai nesikeitė nuo 2015 metų, įnašų pokyčių nebuvo. Dalininkų kapitalas:

Eil. Nr.	Dalininkas	Dalininkų kapitalas 2020 m. gruodžio 31 d.
1.	Telšių rajono savivaldybė	625 101,37 Eur.
2.	Lietuvos darbdavių konfederacija	0,29 Eur.

Dalininkų atstovai:

1. Telšių rajono savivaldybės vardu – Tomas Katkus, Telšių rajono savivaldybės administracijos direktorius (Telšių rajono savivaldybės administracijos įmonės kodas 180787299, buveinė Žemaitės g. 14, Telšiai).

2. Lietuvos darbdavių konfederacijos vardu – Danukas Arlauskas, Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos generalinis direktorius (Lietuvos darbdavių konfederacijos įmonės kodas 124911322, buveinė Algirdo g.31, Vilnius).

II SKYRIUS

APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Įmonės aplinka – tai visuma veiksnių, darančių įtaką jos veiklai. Ji aprėpia visus aspektus, susijusius su įmonės išore ir vidumi. Sparčiai besikeičiančiame inovacijų bei technologijų pasaulyje įmonė privalo lanksčiai ir objektyviai reaguoti į supančius aplinkos veiksnius. Vertindami TAVI veiklos rezultatai lemiančius vidinius ir išorinius veiksnius.

Politiniai ir teisiniai veiksniai

Jie turi įtakos įstaigos veiklos reguliavimo riboms. TAVI strateginis veiklos planas yra labai priklausomas nuo valstybės planavimo dokumentų bei valstybiniu lygmeniu priimamų sprendimų visiems regionams.

TAVI strategijos veiklos plano svarbiausi dokumentai yra:

- Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos seimo 2021 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“;
- Lietuvos Respublikos Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas;
- Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Telšių rajono savivaldybės 2020 m. vasario 27 d. sprendimu Nr. T1-41 „Dėl Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos plano patvirtinimo.“

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (toliau – Strategija) – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Tai pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujama priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas.

Šia Strategija siekiama pažadinti visuomenės ir kiekvieno jos nario kūrybiškumą, susitelkti prie idėjų, kurios padėtų Lietuvai tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi. Strategijos paskirtis – kurti tokią aplinką, kuri sudarytų sąlygas skleisti pažangos vertybėms. Siekiant Strategijoje suformuotos vizijos „Lietuva – sumani šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti“, išskirtos trys esminės pažangos sritys, pagal kurias įgyvendinti pokyčiai įtvirtins Strategijoje suformuotas vertybes – atvirumą, kūrybingumą ir atsakomybę. Sritis, kuriose turi įvykti pokyčiai:

- sumani visuomenė;
- sumani ekonomika;
- sumanus valdymas.

Lietuvos Respublikos Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme (toliau – Įstatymas) nurodyta:

Verslo informacijos centras – viešoji įstaiga, kurios savininkė arba viena iš dalininkų yra valstybė ir (arba) savivaldybė ir kurios tikslas – teikiant viešąsias paslaugas verslui, skatinti naujų įmonių steigimąsi, padėti jau veikiantiems smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams plėtoti veiklą, prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų, didinti jų veiklos konkurencingumą ir efektyvumą.¹

Verslo inkubatorius – viešoji įstaiga, kurios savininkė arba viena iš dalininkų yra valstybė ir (arba) savivaldybė ir kurios tikslas – teikiant viešąsias paslaugas verslui, sumažinti verslą pradedančių įmonių veiklos riziką ir padėti joms įsitvirtinti rinkoje, taip pat skatinti smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų veiklos plėtrą. Verslo inkubatorius telkia verslą pradedančias įmones jam nuosavybės teise priklausančiose ar kitu teisiniu pagrindu valdomose ir naudojamose patalpose.²

Telšių rajono ekonomikos rodikliai³

Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginiame veiklos plane analizuojant kelių pastarųjų metų Statistikos departamento pateikiamus duomenis, matyti, kad Telšių rajonas, nors ir yra regiono centras, pritraukia mažai tiesioginių užsienio investicijų (toliau - TUI), tačiau šis rodiklis, nors ir nežymiai, tačiau kasmet didėja. Pavyzdžiui vienam rajono gyventojui teko TUI: 2016 m. – 160 Eur, 2017 m. 191 Eur, o 2018 m. buvo – 232 Eur. Lietuvoje vienam gyventojui 2018 m. teko 5582 Eur, o 2019 m. – 6509 Eur.

Materialinių investicijų srityje – 2017 m. Statistikos departamento pateiktais išankstiniais duomenimis, vienam Telšių rajono gyventojui teko 1033 Eur, kai tuo tarpu 2016 m. – 1224 Eur materialinių investicijų (2014 m. – 932 Eur, o 2015 m. – 1278 Eur) Lietuvoje – 2018 m. materialinės investicijos remiantis pateiktais Statistikos departamento duomenimis Lietuvos Respublikoje – 7967,150 mln. Eur, Telšių rajono savivaldybėje – 71,510 mln. Eur.

Telšių rajono savivaldybėje 2019 m. trečiąjį ketvirtį bruto darbo užmokestis sudarė 1080,10 Eur, palyginus su ankstesniu ketvirčiu, 3,2 proc. daugiau, palyginus su praėjusių metų atitinkamu – 5,4 proc. daugiau. Neto darbo užmokestis 2019 m. trečią ketvirtį buvo – 698,3 Eur, palyginti su ankstesniu ketvirčiu, 2,9 proc. daugiau, palyginus su praėjusių metų atitinkamu ketvirčiu, – 10,5 proc. daugiau. Vidutinis darbuotojų skaičius Telšių rajone 2019 m. trečią ketvirtį buvo 12444.

¹ Įstatymo 22 punktą, *Straipsnio dalies numeracijos pakeitimas: Nr. XIII-2212, 2019-06-13, paskelbta TAR 2019-06-19, i. k. 2019-0982*

² Įstatymo 23 punktą, *Straipsnio dalies numeracijos pakeitimas: Nr. XIII-2212, 2019-06-13, paskelbta TAR 2019-06-19, i. k. 2019-09827*

³ Šaltinis – Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas

Darbo užmokesčio padidėjimą 2019 m. trečiąjį ketvirtį lėmė didesnis darbo dienų skaičius, sezoniškumas ir kitos priežastys. Darbo užmokesčio pokyčiams įtakos turėjo nuo 2019 m. sausio 1 d. įsaigalioję mokesčių sistemos pakeitimai.

Įvertinus aukščiau išvardintus faktus akivaizdu, kad viena pagrindinių savivaldybės veiklos sričių 2020–2023 m. turi būti investicijų pritraukimas į rajoną ir parama verslo įmonėms.

Siekiant sudaryti palankias sąlygas pramonės ir verslo aplinkos plėtrai ir kūrimui, pagerinant sąlygas investicijoms pritraukti, kurios prisidėtų prie naujų darbo vietų Telšių mieste kūrimo, Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintas projektas „Apleistos teritorijos tarp Karaliaus Mindaugo gatvės ir geležinkelio Šiauliai–Klaipėda Telšių mieste infrastruktūros rekonstravimas“.

Teritorijos sutvarkymas prisidės prie Telšių miesto ir rajono gyventojų užimtumo skatinimo, aktualių socialinių ir ekonominių problemų sprendimo, palankių sąlygų naujų įmonių steigimo ir esamų bendrovių plėtros, tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo, naujų darbo vietų kūrimo ir pajamų augimo. Bus nuomojami valstybinės žemės sklypai, projekto metu sukurta infrastruktūra galės naudotis pramonės įmonės ir kiti verslo subjektai ir tokiu būdu bus pagerintos sąlygos tikslinei grupei plėstis ar kurtis, o projekto įtaka Telšių miesto ir rajono gyventojams pasireikš per naudojamą rekonstruota infrastruktūra bei padidėjusia galimybe įsidarbinti.

Telšių regiono pristatymas Klaipėdos regiono galimybių plėtoti funkcinės zonas (regionus) su Telšių, Tauragės ir Latvijos Kuržemės regionais analizėje⁴

Telšių regiono ekonomikoje apdirbamoji gamyba, ypač rafinuotų naftos produktų gamyba, užima reikšmingą dalį. Tokia regiono specializacija yra susijusi su Mažeikiuose veikiančia naftos perdirbimo gamykla Orlen⁵. Didžiausio naftos produktų gamintojo Baltijos šalyse buvimas regione pritraukia investicijas, kuria darbo vietas ir jau tapo regiono atpažįstamumo bei net tapatybės ženklu. Tačiau regionas pasižymi ne tik nafta ir koku, bet ir gausiaisiais šalyje geoterminės energijos ištekliais Plungės ir Telšių rajonuose⁶. Telšių regione pagal organizuojamas ekskursijas, lankomus objektus ir pan. labiausiai vystomas pažintinis, pramoginis, gamtinis turizmas. Pabrėžiamas regiono išskirtinumas, o žemaitiškumas, tokios lankytinos vietos, kaip Žemaitijos nacionalinis parkas ar Varnių regioninis parkas.

Telšių regione egzistuoja dvilypė tapatybė, pvz.: Telšiai tapatinasi su kultūra ir istorija, o Mažeikiai su pramone ir infrastruktūra. Tai suteikia kelių skirtingų turizmo krypčių vystymui, su žemaitiškomis Klaipėdos regiono savivaldybėmis (Palangos miesto, Skuodo rajono ir Kretingos rajono

⁴ Klaipėdos regiono galimybių plėtoti funkcinės zonas (regionus) su Telšių, Tauragės ir Latvijos Kuržemės regionais analizė, 2021 m. balandis, nuoroda į ataskaitą: https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2021/04/ANALIZ%C4%96_Klaip%C4%97dos-regiono-galimyb%C4%97s-pl%C4%97toti-funkcinės-zonas.pdf

⁵ „Telšių apskrities ekonomikos struktūra ir raida. Regioninės ekonomikos apžvalga“ (2020 m.)

⁶ „Plungės rajono savivaldybės 2010 – 2020 metų strateginis plėtros planas“ (2009 m.)

ir iš dalies Klaipėdos rajono)¹⁹ bei su pramoninę tapatybę turinčiomis Tauragės regiono savivaldybėmis (Tauragės, Pagėgių ir Jurbarko rajonai bei, iš dalies Šilalės rajonas)⁷. Telšių regione veikia potencialo tapti aukštos pridėtinės vertės kūrėjais turinčios įmonės: konkurencingos pramonės įmonės (chemija ir farmacija, metalo apdirbimas, miškininkystės, medienos apdirbimo, baldų gamybos, maisto ir žemės ūkio produktų gamybos, tekstilės ir aprangos gamybos) bei paslaugos ir turizmas (logistika, turizmo paslaugos).⁸ Vis dėl to, dėl silpnai išvystytų paslaugų ir žinioms bei inovacijoms imlių sektorių, regionas nėra patrauklus aukštos kvalifikacijos specialistams, kurie galėtų prisidėti prie aukštesnės pridėtinės vertės kūrimo. Telšių regione nėra išnaudojamos visos galimybės diegti technologines naujoves ir skatinti konkurencumą, o tai lemia ir regiono plėtros lėtumą. Nors regionas turi potencialo, bet nėra aiškaus plėtros veiksmų plano jo aktualizavimui.

Vidinės aplinkos veiksniai

Verslo inkubatorius – tai valstybės arba atskirų asmenų inicijuota smulkaus ir vidutinio verslo rėmimo forma. Verslo inkubatoriai atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose po Antrojo pasaulinio karo, kai entuziastai imdavosi remontuoti apleistus pastatus, tokius kaip kareivinės ar sandėliai, juose įrengdavo biurus, dirbtuves ir nuomodavo jas smulkiajam verslui. Europoje, augant nedarbui, taip pat imta kurti smulkaus verslo plėtrą skatinančias struktūras, kurios teiktų pagalbą verslą pradedančioms įmonėms – nuomotų patalpas ir biuro įrangą, konsultuotų finansų, apskaitos ir teisiniais klausimais, organizuotų mokymus, teiktų reikalingą informaciją.

Lietuvoje pirmasis verslo inkubatorius buvo įsteigtas Vyriausybės iniciatyva Kaune 1998 m. Tada, visuomenei teko aiškinti apie inkubatorių naudą bei apie investicijų grąžą – inkubatoriuje įsikūrusių įmonių sumokamus mokesčius bei sukuriamas darbo vietas. Šiuo metu Lietuvoje yra 4 verslo inkubatoriai – Šiauliuose, Telšiuose, Visagine ir Kazlų Rūdoje (Kauno verslo inkubatorius veikia kaip Technologijų parkas).

TAVI buvo įkurtas 1998 m. (24-i metai) siekiant skatinti smulkaus verslo plėtrą regione. TAVI steigėjai – Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerija, Lietuvos darbdavių konfederacija ir Telšių rajono savivaldybė.

⁷ Funkcinės zonos Tauragės plėtros strategijoje aprašytą regiono situaciją.

⁸ „Telšių apskrities ekonomikos struktūra ir raida. Regioninė ekonomikos apžvalga“ (2020 m.)

TAVI Finansiniai ištekliai

TAVI gautos lėšos ir jų šaltiniai per finansinius metus:

Eil. Nr.	Finansavimo šaltiniai:	2020 m. / Eur	2021 m. / Eur
1.	Telšių rajono savivaldybės biudžeto lėšos	38700,00	37989,59
2.	Savarankiškai uždirbtos lėšos	31929,50	38645,58
3.	Negražintina subsidija, skirta mikroįmonių apyvartinėms lėšoms (likvidumo išsaugojimui) iš LR Ekonomikos ministerijos	1633,39	0
4.	ES lėšos	-	2973,56
	Iš viso:	72262,89	79608,73

TAVI veiklos sąnaudos per finansinius metus:

Eil. Nr.	Išlaidų pavadinimas:	2020 m. / Eur	2021 m. / Eur
1.	Darbo užmokesčio sąnaudos	32699,35	29032,47
2.	Patalpų išlaikymo sąnaudos	36732,72	20890,58
3.	Ryšių sąnaudos	360,15	58,53
4.	Transporto išlaikymo sąnaudos	841,82	309,59
5.	Kitos veiklos sąnaudos (renginių organizavimo, išlaidos, kvalifikacijos kėlimo, buhalterinių, statybos darbai sąnaudos susijusios su pagrindine veikla)	27817,62	16928,19
	Iš viso:	98451,66	67219,40

TAVI pajamų ir išlaidų balansas

Eil. Nr.		2020 m. / Eur	2021 m. / Eur
1.	TAVI gautas finansavimas	72262,89	79608,73
2.	TAVI veiklos sąnaudos	98451,66	67219,40
	Skirtumas:	-26188,76	+12389,33

TAVI suteiktos nuomos ir kitos paslaugos:

Eil. Nr.	Finansavimo šaltiniai:	2020 m.	2021 m.
1.	Konferencijų salės nuoma kartais	25	14
2.	Kompiuterių / pasitarimų kambario nuoma kartais	26	5
3.	Biuro patalpų nuoma kartais	46	53
4.	Projektoriaus nuoma kartais	18	8
5.	Inkubuojamų įmonių skaičius gruodžio 31 d.: iš jų	32	36
5.1.	besikuriančios įmonės iki 1 metų	3	4
6.	Virtualaus biuro paslaugos gavėjų skaičius gruodžio 31 d.	22	17

TAVI teikiamos paslaugos ir jų įkainiai

patvirtinti Visuotinių dalininkų 2018 m. balandžio 30 d. susirinkimo protokolu Nr. 1:

Nr.	Paslaugos pavadinimas	Mato vnt.	Kaina, Eur
1.	Kanceliarinės paslaugos:		
1.1.	Kopijavimas:		
	A4 formatas	Lapas	0,04
	A4 iš abiejų pusių	Lapas	0,06
	A3 formatas	Lapas	0,09
	A3 iš abiejų pusių	Lapas	0,12
1.2.	Skenavimas	Lapas	0,30
1.3.	Gaunama faksograma	Lapas	0,15
1.4.	Siunčiama faksograma		
	Telšiuose	Lapas	0,15
	Į kitą Lietuvos miestą	Lapas	0,30
	Į Europą	Lapas	1,50
	Į kitas šalis	Lapas	2,00
1.5.	Spausdinimas:		
	n spalvotas	Lapas	0,15-0,30
	spalvotas A4	Lapas	0,30-2,50
	spalvotas A3	Lapas	1,00-3,00
1.6.	Dokumento maketavimas		1,20-3,00
1.7.	Dokumentų įrišimas	kompl.	1,00-6,00
2.	Nuomos paslaugos:		
2.1.	Biuro patalpų nuoma:	kv. m . / mėn. šildymo sezonu	1,50
		kv. m . / mėn. nešildymo sezonu	2,50
2.2.	Gamybinių patalpų nuoma:	kv. m . / mėn.	1,50
2.3.	Konferencijų salės nuoma:	val.	11,00

2.3.1	inkubuojamoms įmonėms	val.	5,00
2.3.2	asocijuotiems nariams	val.	8,00
2.4.	Pasitarimų kambario / biuro kabineto nuoma	val.	6,50
2.4.1.	inkubuojamoms įmonėms	val.	3,50
2.4.2.	asocijuotiems nariams	val.	4,50
2.5.	Projektoriaus nuoma	8 val.	9,00
		4 val.	18,00
		1 val.	6,00
2.5.1.	inkubuojamoms įmonėms		3,00
2.5.2.	asocijuotiems nariams		4,50
2.6.	Įgarsinimo įrangos nuoma	val.	2,00
2.7.	Baldų nuoma:		
2.7.1	Darbo stalas	vnt. / mėn.	1,20
2.7.2.	Darbo kėdė su ratukais	vnt. / mėn.	1,10
2.7.3.	Darbo kėdė be ratukų	vnt. / mėn.	0,90
2.7.4.	Darbo spinta	vnt. / mėn.	1,50
2.7.5.	Stalčių konteineris	vnt. / mėn.	0,90
2.7.6.	Dokumentų spinta	vnt. / mėn.	1,00
2.7.7.	Baldų komplektas (stalas, kėdė rūbų spinta, dokumentų spinta ir / ar stalčių konteineris)	vnt. / mėn.	6,00
2.8.	Rašomosios lentos nuoma	8 val.	9,00
		4 val.	6,00
		1 val.	3,00
2.9.	Kompiuterio nuoma	mėn.	15,00
2.10.	Ekranų nuoma	val.	1,00
3.	Įmonės registravimo dokumentų ruošimas:		
3.1.	UAB	Kartas	iki 150,00
3.2.	Individuali įmonė	Kartas	iki 90,00
4.	Konsultacijos	val.	15,00
5.	Virtualus biuro paslauga	mėn.	15,00
6.	Verslo planų rašymas	bankui	60,00 – 300,00
		projektiniam finansavimui	300,00 – 900,00
		Kita	30,00 – 150,00

TAVI pagrindinė veikla pagal ERVK kodą – 6820000- nuosavo arba nuomojamo nekilnojamo turto nuoma ir eksploatavimas.

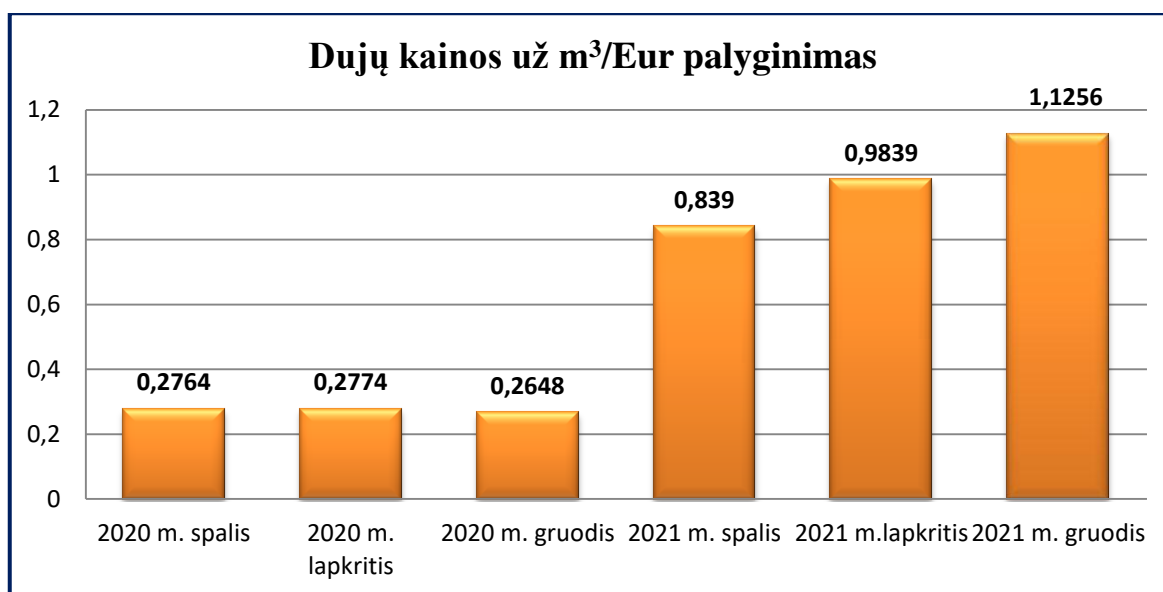
Patalpų nuoma. Įstaigos bendras plotas 3083,02 m², jį sudaro: administracinis pastatas, Sedos g.34A, Telšiai, kuriame yra 3 korpusai, A,B ir C - bendras plotas 2585,59 m², bei gamybinės patalpos Sedos g.34B, Telšiai, kurių bendras plotas - 497,43m². Bendras nuomojamas 3083,02 m² plotas susideda iš: nuomojamas plotas - 1856,54 m², kitas nuomojamas plotas (konferencijų, pasitarimų salės, įstaigos biuras) – 315,50 m², bendro naudojimo patalpos – 910,98 m². 2020 metų gruodžio 31 d. nuomojamų patalpų užimtumas - 70 proc. (1269,91m²), neužimta – 586,63 m² (18 biuro ir gamybinių patalpų). Materialinė bazė gana neblogo pastato Sedos g. 34A, A ir C korpusuose, A korpuso

nuomininkai vieninteliai iš kitų korpusų, išskyrus gamybines patalpas, Sedos 34B, už sunaudotą elektros energiją atsiskaito pagal kiekvienos patalpos elektros skaitiklio rodmenis, taip pat šiame korpuse įrengti oro kondicionieriai.

TAVI įsikūrusios įmonės už komunalinius patarnavimus (elektros energija, šildymą, šiukšlių išvežimą) moka pilna kaina. Pastatuose įrengta signalizacija, pastatai draudžiami nuo nelaimingų įvykių. Šalia pastato įrengta didelė automobilių stovėjimo aikštelė.

Akcentuotina, kad TAVI įsikūrusios įmonės vieną pagrindinių grėsmių išvelgia komunalinių patarnavimų kainų augimą. Kaip pavyzdys pateikiamas dujų kainos už m³ eurais palyginimas 2020 ir 2021 m. laikotarpiu pav. Nr. 1.

Pav. Nr. 1



TAVI taip pat teikia biuro baldų nuomos paslaugą, ja naudojasi 90 proc., Verslo inkubatoriaus nuomininkų, teikiamos konferencijų salės, pasitarimų kambarių, multimedijos, įgarsinimo įrangos nuomos, kavos pertraukėlių paslaugos.

Pagal faktą TAVI nebeteikia šių paslaugų:

- siunčiama faksograma;
- dokumento maketavimas;
- naudojimasis internetu;
- rašomos lentos nuoma;
- kompiuterio nuoma;
- ekrano nuoma.

Pagal poreikį būtina išplėtoti teikiamas paslaugas bei paslaugų paketus. Koreguotinos įmonės registravimo dokumentų paslaugos (atsirado naujų verslo įmonių formų), taip pat peržiūrėti likusių įkainių atitiktį šios dienos rinkai.

Tikslinga pradėti teikti šias paslaugas:

- Komercinės reklamos paslaugas;
- Automobilio nuomą;
- Perkuliatoriuje paruoštą kavą / arbatą;
- Nuotolinės konferencijos organizavimą;
- Išnuomotų patalpų valymo paslaugas.

Virtualaus biuro paslaugos paketą būtina tobulinti didinant šios paslaugos konkurencingumą Lietuvos rinkoje. Kartu su šia paslauga įmonei galėtų būti suteikiamas ne tik registracijos adresas, bet ir kitos paslaugos: korespondencijos priėmimas; pasitarimo kambario / biuro patalpos nuoma iki 4 val. per mėnesį nemokamai; nuotolinės konferencijos ZOOM platformoje iki 4 valandų per mėnesį nemokamai.

Pagal projektinę finansavimą iš savivaldybės biudžeto lėšų teikiamos įmonių konsultavimo paslaugos:

Teikiamos šiuo metu:

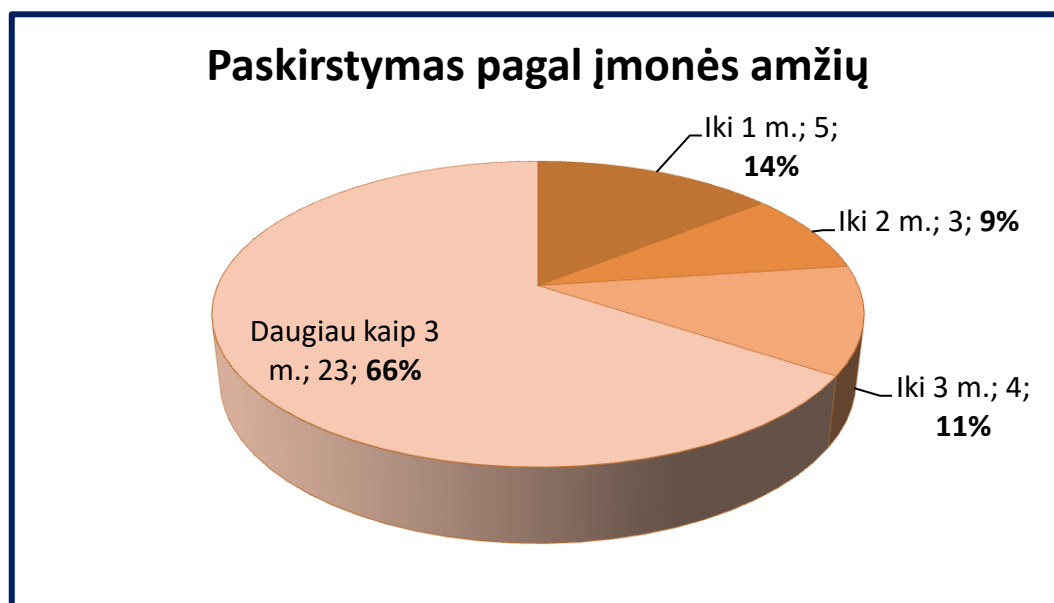
- konsultacijos finansų klausimais (pirma konsultacija nemokama);
- konsultacijos teisiniais klausimais (pirma konsultacija nemokama).

Siūlomos teikti nuo 2022 m. nemokamai 2 k. jaunoms įmonėms ir nemokamai 1 k. kitoms įmonėms: konsultacijos finansų klausimais; konsultacijos teisiniais klausimais; sąmatininko / statybininko konsultacija.

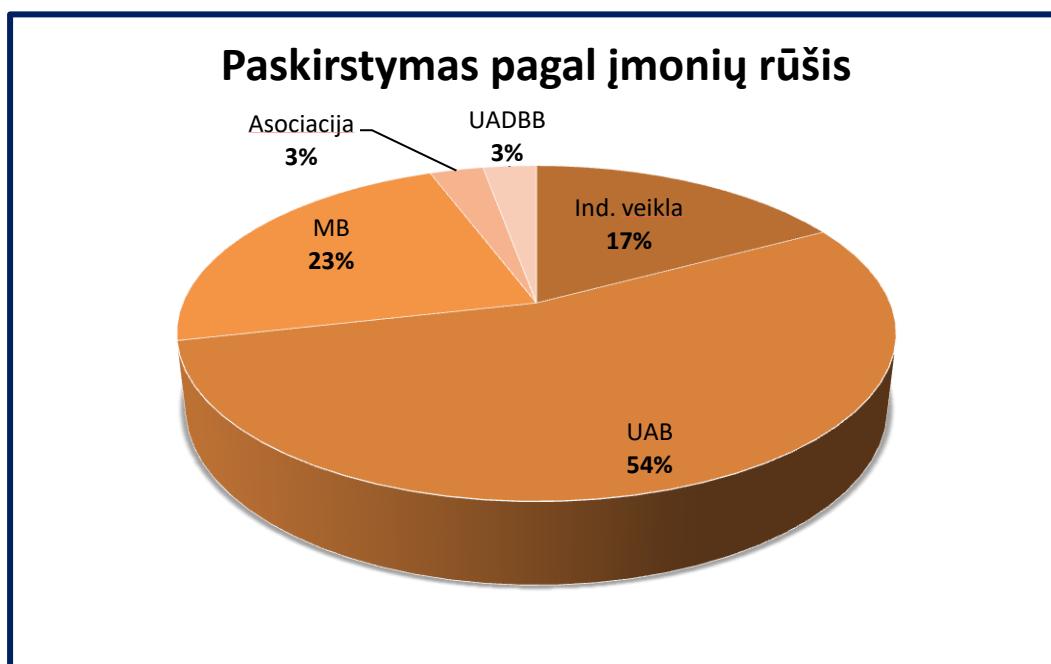
Inkubuojamų įmonių analizė

Pagal 2021 m. gruodžio mėn. duomenis TAVI patalpas nuomojasi 35 įmonės. Jų pasiskirstymas pagal įmonės amžių pav. Nr. 2, pagal įmonių rūšis – pav. Nr. 3. Atkreiptinas dėmesys, kad 23 įmonės iš 35, veiklą vykdo ilgiau kaip 3 metus.

2 pav.



3 pav.



TAVI biuro patalpas nuomojasi vienintelė asociacija – Telšių turizmo klasteris, kurios veikla susijusi su turizmo verslo organizavimu. TAVI yra Telšių turizmo klasterio narys.

Telšių turizmo klasteris – asociacija, kuri savo veiklą pradėjo 2019 metais. 17 turizmo ir kitas paslaugas teikiančių juridinių ir fizinių asmenų apjungė savo kruopštų ir kokybišką darbą, ilgametę patirtį bei atsidavimą priimat atvykstančius svečius iš Lietuvos ir kitų šalių į Telšius bei Žemaitiją. Visi veikia kaip viena komanda, kartu prisideda kurdami vietos istoriją, kultūrą, vystydami turizmą.

Projektinė veikla. Įstaiga 2020 m. kartu su partneriais, Plungės verslo ir technologijų mokykla, Mažeikių turizmo ir verslo informacijos centru, Rietavo verslo ir turizmo centru vykdo Europos sąjungos struktūrinių fondų lėšomis finansuojamą projektą „Socialinio verslo kūrimo ir plėtros skatinimas Telšių regione“. Projektas įgyvendinamas pagal 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu,, priemonę Nr.08.5.1-ESFA-K-853 „Parama socialiniam verslui“. Projekto tikslas – paskatinti socialinio verslo kuris teiktų bendruomenei reikalingas paslaugas (prekes), padėsiančias spręsti konkrečią socialinę problemą, kūrimąsi ir plėtrą. Šiam projekto tikslui buvo suorganizuotas vienas informacinis renginys siekiant pritraukti potencialius socialinio verslo vykdytojus ir susijusias suinteresuotas šalis. Vyks 32 valandų darbinės sesijos socialinio verslo kūrimui paskatinti, bei socialinio verslo idėjų konkursas. Po šių veiklų ir renginių paaiškės kokie verslai galės tapti socialiniais verslais. Sukurti socialiniai verslai gaus socialinio verslo pradžios paskatas – 15 000 Eur. Telšių rajone bus įkurti 3 socialiniai verslai.

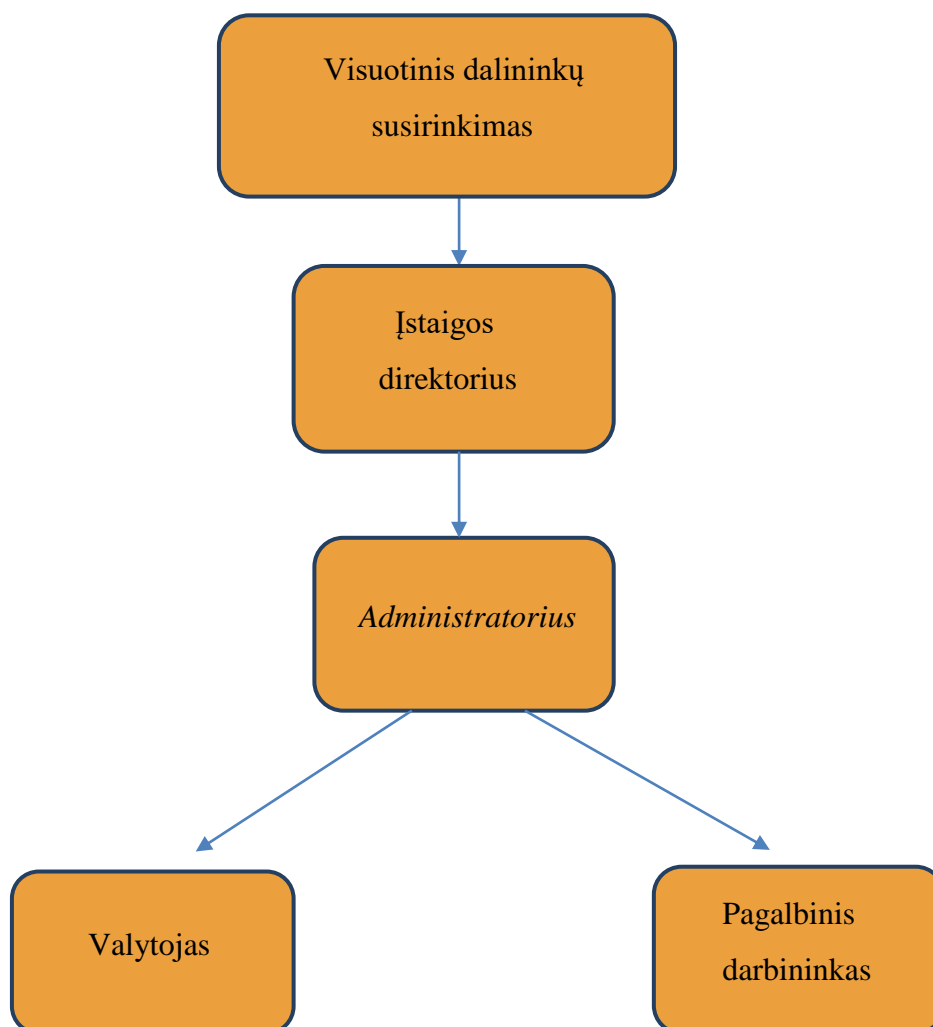
Bendradarbiavimo tinklai. TAVI bendradarbiauja su Telšių užimtumo tarnyba, Mažeikių, Skuodo verslininkų asociacija, Verslių moterų klubu, Telšių lopšeliais darželiais „Mastis“, „Žemaitukas“, pagrindine „Germanto“ mokykla, Žemaitės gimnazija, Telšių švietimo centru, Vokiečių kalbos ir kultūros klubu, asociacija „Telšių uodegėlė“, Šiaulių pramonės ir atmatų rūmų Telšių filialu, Telšių regioniniu profesinio mokymo centru.

III SKYRIUS

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

TAVI dirba 4 etatiniai darbuotojai. Nuo 2021 m. lapkričio 24 d. TAVI direktoriaus pareigas eina Reda Raginskienė, aukštasis universitetinis išsilavinimas (magistro kvalifikacinis laipsnis), TAVI administratorė Jūratė Norkutė – aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas (bakaluro kvalifikacinis laipsnis), dirba nuo 2020 m. rugpjūčio 29 d. Likę du darbuotojai turi ilgametę patirtį: valytoja dirba nuo 2000 m., pagalbinis darbininkas – nuo 2016 m. Visi darbuotojai pasižymi atsakingumu, gebėjimu dirbti komandoje ir imlumu naujovėms.

VALDYMO STRUKTŪRA



PAREIGYBIŲ IR ETATŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Pareigybės pavadinimas	Pareigybių skaičius	Etatų skaičius
1.	Direktorius	1	1
2.	Administratorius	1	1
3.	Valytoja	1	1
4.	Pagalbinis darbininkas	1	0,25
	Iš viso:	4	3,25 etatai

IV SKYRIUS

VIDAUS IR IŠORĖS KONTROLĖ

TAVI finansų kontrolės taisyklės patvirtintos 2021 m. liepos 20 d. TAVI direktoriaus įsakymu Nr. V-10 „Dėl Telšių apskrities verslo inkubatoriaus finansų kontrolės taisyklių tvirtinimo“.

Nuo 2020 m. liepos 1 d. TAVI buhalterinę apskaitą vykdo Telšių rajono savivaldybės administracijos Centralizuotas biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos skyrius.

TELŠIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS KONTROLĖS IR AUDITO TARNYBOS 2021 M. TAVI ATLIKTO AUDITO IŠVADOS

Telšių rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba atliko TAVI veiklos auditą (toliau – auditas) ir 2021 m. birželio 14 d. parengė TAVI veiklos audito ataskaitą Nr. KT9-3/A (toliau – audito ataskaita).

Audito tikslas – įvertinti audituojamo subjekto viešojo ir vidaus administravimo veiklą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu, bei biudžeto asignavimų planavimą ir panaudojimą.

Audituotas laikotarpis 2020 metai. Siekiant įvertinti pokyčius ir palyginti duomenis, kai kuriais atvejais naudoti ankstesnių laikotarpių duomenys.

Audito ataskaitoje išskirti šie rezultatai (išvados):

1. Įstaigos veikla nerezultatyvi, neatitinka jai iškeltų tikslų:

1.1. nuo 2017 m. Įstaiga veikia neturėdama veiklos strategijos, o nuo 2016 m. veikia neturėdama veiklos plano. Siekiant didinti Įstaigos veiklos efektyvumą, siūlome sudaryti mažiausiai trejų metų Įstaigos strateginį veiklos planą, kuriame būtų nustatyti konkretūs visų priemonių įgyvendinimo vertinimo rodikliai, įgyvendinimo terminai. Negalime patvirtinti, ar Įstaiga įgyvendino visas plane numatytas priemones ir pasiekė numatytus tikslus.

1.2. Siekiant, kad įsteigta viešoji įstaiga veiktų efektyviai, atstovaujanti institucija, neišnaudojo visų teisės aktais suteiktų galimybių, nenustatė įvairaus pobūdžio konkrečių veiklos vertinimo kriterijų, nerinko, nekaupė, neanalizavo informaciją apie viešąją įstaigą.

1.3. Tvirtinant Įstaigos įstatus nebuvo išanalizuotos ir numatytos konkrečios Įstaigos veiklos, kurių vykdymas leistų įgyvendinti išplėstus tikslus.

1.4. Įstaigos Vidaus kontrolės tvarkos aprašas patvirtintas, tačiau jis taisytinas, nes neapima visų sričių. Nenustatytos vidaus kontrolės procedūros – atsižvelgiant į vidaus kontrolės tikslą, veiklos

riziką, vidaus kontrolės pastovumą bei jos atlikimo sąnaudas, apskaitos ir informacinę sistemą, turto apsaugos būklę ir kitus vidaus kontrolės kriterijus.

1.5. Įstaiga verslo inkubatoriaus funkciją vykdo netinkamai – smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) subjektus priima nepareikalavusi visų reikalingų dokumentų, SVV subjektų veiklos neanalizuoja – nevertina veiklos rezultatų, nevykdo stebėsenos. Patvirtinta Telšių apskrities verslo inkubatoriaus smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų priėmimo ir stebėjimo į Įstaigą tvarka taisytina, dėl pasikeitusių nuostatų.

1.6. Įstaigoje patvirtinti Smulkaus ir vidutinio verslo subjektams teikiamų paslaugų įkainiai turi būti peržiūrimi ir keičiami, įvertinant analogiškų įmonių rinkoje siūlomas kainas. Įstaiga nevykdė nuomos sutarčių kontrolės, nes ne visais atvejais laikomasi sutarčių galiojimo terminų, nevykdė sutartinių įsipareigojimų dėl nuompinigių mokėjimo nustatytu laiku ir delspinigių skaičiavimo. Nuomininkai, kai kurias patalpas nuomojasi ir be sutartinių įsipareigojimų. Nevykdė skolininkų kontrolės. Nesiėmė priemonių esant beviltiškų skolų požymiams, skolas nenuvertino ir nepripažinto beviltiškomis.

1.7. Valdyboje nėra priimami sprendimai, dėl subjektų pasilikimo verslo inkubatoriuje rinkos sąlygomis, nenustatyti ir patvirtinti nuomos paslaugų įkainiai.

1.6. Įstaigoje nėra nustatyti veiklos vertinimo kriterijai, kuriais vadovaujantis Įstaigos veiklos ataskaitoje būtų vertinamas ekonominis, socialinis ir pagal Įstaigos veiklos tikslus kitoks poveikis.

1.7. Įstaigos įstatai neatitinka Viešųjų įstaigų įstatymo reikalavimų – nereglamentuotos visos privalomos tvarkos.

1.8. Įstaigoje patvirtinta Rerezentacinių išlaidų apskaitos tvarka tobulintina, nurodyti minimalūs ir nepakankami reikalavimai atsiskaitant už reprezentacijai patirtas išlaidas. Nepaskirti atsakingi asmenys už reprezentacinių lėšų panaudojimą ir nurašymą. Nepildomi reprezentacinių lėšų nurašymo aktai.

1.9. Nepatvirtinta automobilio kuro suvartojimo norma, neparengtas transporto naudojimo tvarkos aprašas, nepildomi kelionės, todėl nėra aišku, kaip nustatyta ir kokia kuro suvartojimo norma, bei kokiais Įstaigos tikslais važinėjama automobiliu.

1.10. Įstaigos interneto svetainėje nėra viešinama teisės aktais nustatyta informacija: neviešinami įstatai, planavimo dokumentai, neskelbiami duomenys apie viešosios įstaigos veiklos tikslus, planus, rodiklius, teikiamų paslaugų kainas/įkainius, viešuosius pirkimus, nepateiktos biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo, finansinės būklės, veiklos ataskaitos.

2. Telšių rajono savivaldybės biudžeto 2020 metais, Įstaigai skirtų projektui įgyvendinti lėšų panaudojimo vertinimas:

2.1. Įstaiga neįgyvendino dalies projekto paraiškoje nurodytų veiklų (nepasiekė rezultato), nes patirtos išlaidos už verslo konsultavimo paslaugas verslo subjektams, tik iš dalies atitiko planuotas išlaidas, nes faktiškai turėjo būti įtrauktas į vykdomo Projekto išlaidas darbuotojo darbo užmokestis, kuris tiesiogiai susijęs su verslo konsultavimo paslaugomis.

2.1. Mūsų nuomone, viešosios įstaigos finansavimo panaudojimas yra ne tik neefektyvus ir nerezultatyvus, bet ir netoleruotinas, todėl būtina įvertinti egzistavimo tikslingumą ir numatyti galimybę viešąją Įstaigą pertvarkyti į biudžetinę įstaigą.

2.2. Įstaigos buhalterinės apskaitos srityje vidaus kontrolė neužtikrinama. Įstaiga nesivadovavo Labdaros ir paramos įstatymo 12 str. 2 d. nuostatomis, nes gautą paramą apskaitė ne atskiroje banko sąskaitoje, o toje pačioje sąskaitoje kaip ir lėšas, gautas už parduotas prekes ar suteiktas paslaugas. Nepateikta nustatyta Įstaigos organizacinė dokumentų tvarkymo, paskirstymo ir kontrolės tvarka; buhalterinei apskaitai ir kontrolei reikalingų dokumentų gavimo, vizavimo, perdavimo apskaitą tvarkantiems darbuotojams, ūkinių operacijų atlikimo ir jų įforminimo tvarka, finansų kontrolės taisyklės, todėl negalime patvirtinti, kad Įstaigos apskaitos duomenys ir finansinės ataskaitos buvo tikslios ir atspindi teisingą būklę.

2.3. Įstaiga nevykdė ir neužtikrino vidaus kontrolės procedūrų susijusių su kasos operacijomis. Įstaigoje grynujų pinigų operacijos ir jų apskaita buvo vykdoma nesilaikant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 179 „Dėl kasos darbo organizavimo ir kasos operacijų atlikimo taisyklių patvirtinimo“ patvirtintų Kasos darbo organizavimo ir kasos operacijų atlikimo taisyklių 9, 25 ir 27 punktų nuostatų. Audito metu nebuvo pateikta atsakingo asmens už išmokėtus jam pinigus atsiskaitymo tvarka ir terminai, visiškos materialinės atsakomybės sutartis su Įstaigos direktore, tvarkančia, priimančia ir išduodančia grynuosius pinigus.

2.4. Visuotinis dalininkų susirinkimas nesivadovavo patvirtintomis Vyriausybės rekomendacijomis, neperžiūrėjo ir nenustatė Įstaigos direktorės mėnesinį algos pastoviosios ir kintamosios dalies dydį, kuris priklauso nuo Įstaigos veiklos rezultatų.

2.5. Įstaigoje nepatvirtinta darbo užmokesčio apmokėjimo tvarka, valdymo struktūra, pareigybių sąrašas, nenustatytas etatų skaičius.

2.6. Įgyvendinus Vyriausybės rekomendacijas ir Įstaigos direktoriaus atlyginimą susiejus su Įstaigos veiklos rezultatais, galimai būtų sudarytos tinkamos prielaidos efektyvesnei ir rezultatyvesnei Įstaigos veiklai.

2.7. Organizuodama viešuosius pirkimus Įstaiga nesivadovavo teisės aktais, nes nepasitvirtino supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės, komisijos darbo reglamento, nepateikė rašytinių pavedimų atlikti pirkimus, nekaupė ir nesaugojo visų pirkimų procedūrų vykdymą patvirtinančių dokumentų. Nerengė mažos vertės pirkimo pažymų, nepildė mažos vertės pirkimo registravimo žurnalo, neviešino

laimėjusių dalyvių pasiūlymų ir sudarytų pirkimo sutarčių, kurias privaloma paviėšinti Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis. Neteikė Viešųjų pirkimų tarnybai visų per kalendorinius metus atliktų pirkimų ataskaitos, nepasitvirtino viešųjų pirkimų plano. Viešųjų pirkimų komisijos pirmininkė ir nariai nepasirašė nešališkumo deklaracijos bei konfidencialumo pasižadėjimo.

2.8. Audito metu nustatyta, kad nebuvo laikomasi Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo, nes pirkimų vykdytojai privačių interesų iš viso nedeklaravo, kaip reikalauja Įstatymas.

2.9. Įstaigoje nėra užtikrinamas veiklos ekonomiškumas ir efektyvumas. Įstaigos veikla nuostolinga. Veiklos efektyvumo rodikliai rodo, kad uždirbtos pajamos nepakankamos Įstaigos išskeltiems tikslams įgyvendinti. Rodiklių reikšmės rodo neefektyvų turto valdymą.

AUDITO ATASKAITOJE PATEIKTOS REKOMENDACIJOS

Viešosios įstaigos Verslo inkubatorius direktoriui:

1. Peržiūrėti ir parengti vidaus kontrolės tvarkos aprašą.
3. Verslo inkubatoriaus funkciją vykdyti taip, kaip ji reglamentuota teisės aktuose – įvertinti SVV subjektų atitiktį nustatytiems kriterijams, vykdyti šių SVV subjektų veiklos stebėjimą.
4. Peržiūrėti ir parengti Telšių apskrities verslo inkubatoriaus smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų priėmimo ir stebėjimo į Įstaigą tvarkos aprašą.
5. Sudaryti nuomos sutartis su nuomininkais, kurie patalpas nuomojasi be sutartinių įsipareigojimų, bei peržiūrėti ir patikslinti anksčiau sudarytas nuomos sutartis, imtis veiksmų, kad jos atitiktų teisės aktų reikalavimus.
6. Teisės aktų nustatyta tvarka išieškoti skolas už suteiktas paslaugas.
7. Peržiūrėti ir patikslinti reprezentacinių išlaidų apskaitos tvarką ir nustatyti kontrolės procedūras, kurios užtikrintų efektyvų ir teisingą lėšų panaudojimą, sustiprintų dokumentų įforminimo veiksmingumą, atsiskaitant už reprezentacines lėšas. Paskirti atsakingus asmenis už reprezentacinių išlaidų naudojimą ir nurašymą.
8. Parengti transporto naudojimo tvarkos aprašą, dėl automobilio naudojimo. Patvirtinti kuro suvartojimo normą. Užtikrinti kelionės lapų pildymo kontrolę.
9. Įstaigos interneto svetainėje pateikti viešinamą, teisės aktais nustatytą informaciją.
10. Užtikrinti, kad projekto vykdymo laikotarpiu numatyti veiklos rodikliai būtų pasiekti. Į Projekto vykdymą įtraukti darbuotojus, kurie tiesiogiai susiję su projekto įgyvendinimu. Nustatyti ir mokėti darbuotojams dalyvaujantiems projekto įgyvendinimo laikotarpiu darbo užmokestį iš Projektui skirtų lėšų.

11. Užtikrinti, kad buhalterinė apskaita būtų organizuojama vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais.

12. Parengti Įstaigos organizacinių dokumentų tvarkymo, paskirstymo ir kontrolės tvarkos aprašus; buhalterinei apskaitai ir kontrolei reikalingų dokumentų gavimo, vizavimo, perdavimą apskaitą tvarkantiems darbuotojams, ūkinių operacijų atlikimo ir jų įforminimo tvarkas, finansų kontrolės taisykles.

13. Užtikrinti tinkamą Įstaigos vidaus administravimą viešųjų pirkimų srityje.

14. Siekiant skaidrumo vykdant viešuosius pirkimus, užtikrinti viešųjų ir privačių interesų derinimo kontrolę.

15. Pateikti privačių interesų deklaracijas darbuotojams atliekantiems viešųjų pirkimų procedūras.

16. Užtikrinti nenuostolingos Įstaigos veiklą – išanalizuoti patiriamų sąnaudų tikslingumą ir reikalingumą Įstaigai. Pajamas uždirbti efektyviai valdant turimą turta.

2. Telšių rajono savivaldybės administracijos direktoriui:

1. **Užtikrinti** kad visuotinis dalininkų susirinkimas nustatytų veiklos vertinimo kriterijus, kuriais vadovaujantis, būtų vertinama Įstaigos veikla.

1. Numatyti priemones efektyviai Įstaigos veiklos priežiūrai ir kontrolei.

3. Visuotiniam dalininkų susirinkimui

3.1. Imtis priemonių, kad Įstaigos veikla būtų planuojama atsižvelgiant į jos tikslus, veiklos strategiją, suplanuotus ilgalaikius ir trumpalaikius uždavinius, numatyti priemonių įgyvendinimo terminus ir vertinimo kriterijus bei kontroliuoti reikalingą finansavimą.

3.2. Nustatyti vidaus kontrolės procedūras, reglamentuojančias vidaus kontrolės tikslą, veiklos riziką, vidaus kontrolės pastovumą bei jos atlikimo sąnaudas, apskaitos ir informacinę sistemą, turto apsaugos būklę ir kitus vidaus kontrolės kriterijus.

3.3. Inicijuoti teikiamų paslaugų įkainių nustatymą ir patvirtinimą. Spręsti klausimą, dėl subjektų pasilikimo verslo inkubatoriuje rinkos sąlygomis, nustatyti ir patvirtinti nuomos paslaugų įkainius.

3.4. Inicijuoti, atnaujinti Įstaigos Įstatus, vadovaujantis galiojančiais teisės aktais.

3.5. Priimti sprendimus dėl Įstaigos veiklos vertinimo kriterijų, kuriais vadovaujantis Įstaigos veiklos ataskaitoje būtų vertinamas ekonominis, socialinis ir pagal Įstaigos veiklos tikslus kitoks poveikis, nustatymo.

3.6. Nustatyti Įstaigos direktoriaus mėnesinį algos pastoviosios dalies dydį ir kintamosios dalies dydį, kuris būtų susietas su Įstaigos iškeltų tikslų įgyvendinimu.

3.7. Patvirtinti Įstaigos valdymo struktūrą, etatų skaičių, pareigybių sąrašą ir darbo užmokesčio apmokėjimo tvarką.

Ši strateginis veiklos planas parengtas atsižvelgiant į atlikto audito rezultatus, išvadas ir rekomendacijas.

V SKYRIUS

TAVI STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pakankamai išvystyta TAVI materialinė bazė. 2. Gera lokalinė TAVI padėtis, susisiekimas Telšių mieste. 3. Tvarus Telšių rajono savivaldybės projektinis finansavimas įveiklinant TAVI. 4. Kvalifikuotas TAVI personalas, atviras pokyčiams ir naujovėms. 5. Klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo kokybė. 6. TAVI bendradarbiavimo ryšiai su kitomis įmonėmis ir organizacijomis. 7. TAVI yra Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmų narė. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mažas TAVI veiklos žinomumas. 2. Optimalus TAVI turimų patalų išnaudojimas. 3. Papildomo TAVI veiklos finansavimo stoka įgyvendinant projektus bei kuriant ir teikiant naujas, novatoriškas paslaugas. 4. Telšių rajone veikiančių smulkaus ir vidutinio verslo įmonių kompetencijų stoka diegiant technologines naujoves bei ieškant novatoriškų veiklų įgyvendinimo. 5. Kvalifikuotų darbuotojų stoka įgyvendinant TAVI veiklos plėtojimo tikslus.
GRĖSMĖS	GALIMYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunalinių patarnavimų (už tiekiamą dujų ir elektros energiją) kainų augimo neapibrėžtumas. 2. Biuro ir konferencijos salės patalų nuomos poreikio mažėjimas dėl veiklų perorientavimo į nuotolinį darbą. 3. Verslo veiklų stabdymas dėl galimo karantino Lietuvoje. 4. TAVI patalpas nuomojasi įmonės, vyresnės kaip 5 metai, dalis jų įsitvirtinusios rinkoje, todėl gali iškilti grėsmė dėl patalpų stokos jaunoms arba besikuriančioms įmonėms. 5. TAVI ilgalaikio turto nusidėvėjimas, papildomų investicijų trūkumas TAVI pastatų bei įrangos būklei gerinti. 6. Augantys ES lėšų įsisavinimo reikalavimai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papildomo finansavimo veikloms galimybės per AID. 2. Lėšų kompensavimo galimybės per APVA programą. 3. TAVI veiklų tobulinimas ir jų aktyvus viešinimas bei skatinimas naudotis paslaugomis. 4. Virtualaus biuro paslaugos teikimas Žemaitijos regione bei visoje Lietuvoje pagal poreikį. 5. Konferencijų / mokymų organizavimas prisitaikant prie situacijos kontaktiniu arba nuotoliniu būdu. 5. Bendrų projektų bei naujų veiklų kūrimas kartu su Telšių turizmo klasteriu. 6. TAVI asocijuotų narių telkimas. 7. Technologinių naujovių diegimo skatinimas

apsunkina lėšų gavimą smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms.

7. Naujo ES investicijų laikotarpio pradžia ir naujos investicijos pagal ekonomikos gaivinimo planą.

8. Rinkos pokyčiai, įtakoiantys TAVI finansinius rezultatus.

Telšių rajone.

9. TAVI komercinių paslaugų plėtra siekiant mažesnės priklausomybės nuo išorinių finansavimo šaltinių.

10. TAVI bendradarbiavimo ryšių plėtojimas Lietuvos ir užsienio mastu.

11. TAVI vidaus veiklos procesų išgryninimas ir efektyvinimas.

12. Sąnaudomis pagrįstų TAVI paslaugų įkainių patvirtinimas ir periodinis peržiūrėjimas užtikrinant optimalų finansavimo lygį.

13. Mokymų, seminarų bei motyvuojančių paskaitų rengimas, sėkmės istorijų pristatymas.

VI SKYRIUS

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

MISIJA, VIZIJA

VšĮ Telšių apskrities verslo inkubatoriaus misija – padėti įgyvendinti nacionalinės ir regioninės politikos tikslus didinant Telšių rajono patrauklumą verslo investicijoms, teikiant informacines ir konsultacines, biuro nuomos ir kitas paslaugas, reikalingas verslui kurtis ir įsitvirtinti rinkoje.

VšĮ Telšių apskrities verslo inkubatoriaus vizija – TAVI – patikimiausias Telšių rajono savivaldybės instrumentas suteikiant kompleksinę ir kompetentingą pagalbą tvariam, socialiai atsakingam verslui, prisidedantis prie pagrindinės Telšių rajono idėjos įgyvendinimo.

Įgyvendindami viziją, vadovausimės pažangai svarbiomis vertybėmis. Tai:

- ◆ **Atvirumas** kitokiam požiūriui, pozityvioms iniciatyvoms, dialogui, bendradarbiavimui, naujovėms.
- ◆ **Kūrybingumas** generuojant vertingas idėjas ir jas įgyvendinant, iššūkius vertinant kaip naujas galimybes savo sėkmei kurti.
- ◆ **Atsakomybė** už savo veiksmus, moralumas, aktyvus rūpinimasis ne tik savimi, bet ir savo aplinka, TAVI bendruomene ir Telšių rajonu.

VEIKLOS PLANAS

Eil. Nr.	Priemonė (priemonės finansavimo šaltiniai)	Rezultatų vertinimo kriterijus	Rezultatai		
			2022 m.	2023 m.	2024 m.
1. TIKSLAS – PAGALBA TVARAUS IR SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO KŪRIMUI					
1.1. uždavinys – palankių verslui sąlygų kūrimas TAVI					
1.1.1.	TAVI infrastruktūros tobulinimas sukuriant poilsio zonas, parduotuvių tinklą, erdves parodoms. (IP)	Įgyvendintų TAVI infrastruktūros tobulinimo priemonių skaičius	2	2	2
1.1.2.	TAVI atsinaujinančių energijos šaltinių (biokuro, geoterminės energijos, saulės) diegimo galimybių įvertinimas ir priemonės įgyvendinimas (IP, SB, ES)	TAVI atsinaujinančių energijos šaltinių diegimo galimybių įvertinimas	x		
		Parengta paraiška APVA dėl lėšų kompensavimo		x	

		Projekto įgyvendinimas		x	x
1.1.3.	TAVI pastato energetinio naudingumo didinimas (IP, SB, ES)	Pastato energetinio naudingumo įvertinimas ir parengta audito ataskaita	x		
		Parengta paraiška APVA dėl lėšų kompensavimo		x	
		Pastato remonto darbų vykdymas			x
1.1.4.	Skaidrus elektros sąnaudų paskirstymas TAVI patalpas nuomojančioms įmonėms (IP)	Kontrolinių elektros skaitiklių įrengimas šalia kiekvienos nuomojamos patalpos	x		
1.1.5.	Reguliari TAVI pastato vidaus priežiūra atliekant kosmetinio / einamojo remonto darbus (IP)	Patalpų skaičius, kuriose atliktas kosmetinio / einamojo remonto darbai	2	2	2
1.1.6.	TAVI pastato B korpuso šildymo sistemos remontas, užtikrinant tinkamą šilumos padavimą šildymo metu (IP)	Šildymo radiatorių keitimo darbai	x		
1.2. uždavinys – pritraukti verslo įmones aktyviau dalyvauti TAVI veikloje					
1.2.1.	Asocijuotų TAVI narių telkimas (IP)	Asocijuotų narių skaičius	30	40	50
1.2.2.	Naujų paslaugų teikimas, turimų – tobulinimas, didinant TAVI patrauklumą verslo įmonėms (IP)	Naujų / radikaliai patobulintų TAVI paslaugų skaičius	3	2	2
1.2.3.	Motyvacinių seminarų, mokymų organizavimas TAVI (IP, SB)	Suorganizuotų motyvacinių seminarų, mokymų skaičius	2	2	2
1.2.4.	Verslo dienos renginio organizavimas, pagerbiant verslo atstovus (IP, SB)	Dalyvių skaičius	50	60	80
1.3. uždavinys – žaliosios ekonomikos skatinimas TAVI					
1.3.1.	Elektromobilių įkrovimo stotelės šalia TAVI	Elektromobilių įkrovimo stotelės	x		

	pastatymo galimybių įvertinimas (IP, SB, ES)	šalia TAVI pastatymo galimybių įvertinimas			
		Parengta paraiška APVA dėl lėšų kompensavimo		x	
		Projekto įgyvendinimas		x	x
1.3.2.	Atliekų rūšiavimo skatinimas TAVI (IP)	Atliekų rūšiavimo įgyvendintų priemonių skaičius	2	2	2

2. TIKSLAS – PAGALBA BESIKURIANČIOMS ARBA JAUNOMS ĮMONĖMS IKI 5 M.

2.1. uždavinys – prioritetinis TAVI teikiamų paslaugų teikimas jaunoms įmonėms

2.1.1.	Biuro patalpų nuomos paslaugos suteikimas kreipiantis pirmą kartą – tik įmonėms iki 5 metų (IP, SB)	Jaunų įmonių (iki 5 m.), veikiančių TAVI patalpose skaičius	18	20	22
2.1.2.	Pagalba verslą kuriančioms tikslinėms grupėms (jaunimui, moterims, socialiai atskirtiems asmenims) didinant jų konkurencingumą rinkoje (IP, SB, ES)	TAVI suteiktų konsultacijų skaičius tikslinėms grupėms	40	60	60
2.1.3.	Teisinių, finansinių, sąmatų sudarymo konsultacijų suteikimas jaunoms įmonėms (IP, SB)	Suteiktų konsultacijų skaičius	30	40	40
2.1.4.	Kitų TAVI paslaugų suteikimas jaunoms įmonėms (IP, SB)	Suteiktų paslaugų skaičius	50	60	60
2.1.5.	Jaunimo erdvės sukūrimas TAVI (IP, SB, ES)	Jaunimo erdvės sukūrimas		x	
		Verslo pradmenų programos sukūrimas jaunimui: nuo verslo idėjos iki įgyvendinimo		x	
		Bendradarbiavimo sutarčių skaičius dėl jaunimo programos įgyvendinimo	2	5	5

		Jaunimo erdvę aplankiusių jaunuolių skaičius	0	50	100
--	--	--	---	----	-----

3. TIKSLAS – TAVI VEIKLOS KOKYBĖS DIDINIMAS

3.1. uždavinys – turimų patalpų išnaudojimas komercinėms veikloms bei pelno nesiekiančioms įmonėms

3.1.1.	Konferencijos salės bei pasitarimų kambario nuomos suteikimas lengvatinėmis sąlygomis asociacijoms, NVO organizacijoms (IP, SB)	Konferencijos salės bei pasitarimų kambario nuomos skaičius	30	40	50
3.1.2.	Didinti nuomojamų biuro patalpų užimtumą (IP, SB)	Nuomojamų biuro patalpų užimtumas proc.	60 proc.	70 proc.	90 proc.
3.1.3.	Aktyvus TAVI dalyvavimas rengiant ir įgyvendinant projektus (IP, SB, ES)	Projektų skaičius, kuriuose TAVI vienintelis arba vedantysis partneris	1	1	1
		Projektų skaičius, kuriuose TAVI dalyvauja partnerio teisėmis	1	1	1
3.1.4.	Komerčių paslaugų teikimas (IP, SB)	TAVI teikiamų komercinių paslaugų skaičius	20	25	30
		TAVI savarankiškai uždirbamų lėšų augimas procentais lyginant su 2021 m. rodikliais	5	7	10

3.2. uždavinys – TAVI prisitaikymo prie rinkos pokyčių užtikrinimas bei vykdomos veiklos viešinimas

3.2.1.	TAVI pavadinimo keitimas (IP)	Pakeistas TAVI pavadinimas	x		
3.2.2.	Naujo TAVI tinklalapio sukūrimas (IP, SB)	Sukurtas naujas TAVI tinklalapis	x		
3.2.3.	TAVI teikiamų paslaugų viešinimas vietinėje spaudoje (IP)	Straipsnių vietinėje spaudoje skaičius	10	2	2
3.2.4.	Komercinė TAVI reklama stende Telšių mieste (IP)	Reklamos išpirkimo laikotarpis	3 mėn.	0	0

3.2.5.	TAVI teikiamų paslaugų įkainių peržiūra prisitaikant prie rinkos pokyčių (IP)	TAVI teikiamų paslaugų įkainių tvirtinimas visuotiniame dalininkų susirinkime	x	x	x
3.3. uždavinys – TAVI teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas					
3.3.1.	Sudarytos konfidencialios sąlygos pateikti siūlymus, nusiskundimus (IP)	Atsiliepimų pateikimo sąlygų užtikrinimas	x		
3.3.2.	Atliekama TAVI teikiamų paslaugų gavėjų pasitenkinimo analizė (IP)	Apklaustų gavėjų procentas teigiamai / gerai arba labai gerai vertinančių TAVI teikiamas paslaugas	70 proc.	80 proc.	90 proc.
3.3.3.	TAVI darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas (IP, SB, kt.)	Mokymų / seminarų skaičius, kuriuose dalyvavo TAVI darbuotojai	6	8	8