

PATVIRTINTA
Uždarnosios akcinės bendrovės
Viešųjų investicijų plėtros agentūros
valdybos 2016 m. birželio 9 d.
nutarimu Nr. 2016/3-18

2016-2019 metų Viešųjų investicijų plėtros agentūros strateginis veiklos planas

TURINYS

2016-2019 METŲ STRATEGINIO PLANO RENGIMAS	3
VEIKLOS APRAŠYMAS	4
PAGRINDINIAI DUOMENYS	4
PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI	4
APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	5
VIPA STRUKTŪRA.....	5
PAGRINDINĖ VIPA VEIKLA.....	6
VIPA VEIKLOS ORGANIZAVIMO PRINCIPAI	8
VIDAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ – VIPA VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖ.....	9
PAGRINDINIAI PROCESAI	9
PAGALBINIAI PROCESAI.....	10
IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	12
FINANSINIŲ PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS ES	12
PAGRINDAS FINANSINIŲ PRIEMONIŲ PLĖTOJIMUI	12
ES FINANSŲ SISTEMOS PLĖTRA – NACIONALINĖS SKATINAMOJO FINANSAVIMO ĮSTAIGOS.....	13
VIPA KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	14
PESTAT ANALIZĖ.....	16
SSGG ANALIZĖ.....	21
STIPRYBIŲ IR SILPNYBIŲ, GRĖSMIŲ IR GALIMYBIŲ PANAUDOJIMAS.....	22
GALIMI ATEITIES SCENARIJAI - PRIEMONĖS IR SRITYS, KURIOSE GALI BŪTI PLĖTOJAMI FINANSINIAI INSTRUMENTAI.....	23
MISIJA, VIZIJA, TIKSLAI, VERTYBĖS.....	27
MISIJA	27
VIZIJA	27
STRATEGINIAI TIKSLAI	27
VERTYBĖS.....	27
STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI	28
STRATEGINIAI TIKSLAI RODIKLIŲ MATAVIMO REIŠMĖS.....	29
IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS	32
STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	33

2016-2019 METŲ STRATEGINIO PLANO RENGIMAS

Uždarnosios akcinės bendrovės Viešųjų investicijų plėtros agentūros (toliau – VIPA) 2016-2019 metų strateginis veiklos planas atskleidžia įmonės misiją, viziją, tikslus, informaciją apie tai, kokią įtaką išorinė aplinka daro VIPA veiklai, kokie procesai Lietuvoje ir Europos Sąjungoje atveria galimybes didesniai finansinių priemonių panaudojimo mastui, kokių vidinių veiklos procesų dėka (struktūra, valdymo principai, ištekliai) yra vykdoma VIPA misija ir siekiami užsibrėžti tikslai.

VEIKLOS APRAŠYMAS

VIPA Juridinių asmenų registre įregistruota 2013 m. balandžio 11 d.

VIPA yra valstybės įsteigta finansų įstaiga, kurios tikslas yra pelno siekimas, įgyvendinant bei administruojant finansines priemones, skirtas viešojo sektoriaus investicijoms viešosios infrastruktūros bei viešųjų paslaugų modernizavimui, ir teikiant su šiomis finansinėmis priemonėmis susijusias finansines paslaugas.

Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys įmonės veiklą: Akcinių bendrovių įstatymas, Finansų įstaigų įstatymas, Viešųjų pirkimų įstatymas, Buhalterinės apskaitos įstatymas ir mokesčių apskaičiavimą bei mokėjimą reglamentuojantys teisės aktai.

PAGRINDINIAI DUOMENYS

Pavadinimas	Uždaroji akcinė bendrovė Viešųjų investicijų plėtros agentūra
Būstinės adresas	Lukiškių g. 2, Vilnius
Telefonas	8 5 203 4 977
El. paštas	info@vipa.lt
Įstatinis kapitalas	2 001 136 Eur
Teisinė forma	uždaroji akcinė bendrovė, ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo
Veiklos laikotarpis	neribojamas
Įmonės kodas	303039520
PVM mokėtojo kodas	įmonė nėra PVM mokėtoja
Juridinių asmenų registro tvarkytojas	Valstybės įmonė Registrų centras
Įstatai	įregistruoti Juridinių asmenų registre 2013 m. balandžio 11 d., Įstatų pakeitimas įregistruotas Juridinių asmenų registre 2015 m. liepos 14 d. ir 2016 balandžio 20 d.

PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI

Rodiklis	2013 m. gruodžio 31 d.	2014 m. gruodžio 31 d.	2015 m. gruodžio 31 d.
Visos pajamos, eur	13 248	474 011	1 681 521
Grynasis pelnas (nuostoliai), eur	-10 525	170 568	653 999
Visas turtas, eur	5 811 673	30 178 055	41 100 165
Akcininkų nuosavybė, eur	17 031	235 596	873 096
Pelnas (nuostoliai) tenkantys vienai akcijai, eur	-3	49	187
Akcijų skaičius	3 500	3 500	3 500
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje (žm.)	8	14	30

APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

VIPA STRUKTŪRA

VIPA įstatuose numatyti įmonės valdymo organai: Visuotinis akcininkų susirinkimas, Stebėtojų taryba, Valdyba, Įmonės vadovas – generalinis direktorius.

VIPA organų funkcijos ir veikla nustatyta vadovaujantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu.

Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias Bendrovės valdymo organas.

Stebėtojų taryba yra kolegialus bendrovės veiklos priežiūrą atliekantis organas, kurį sudaro 3 (trys) nariai.

VIPA stebėtojų tarybą 2016 m. birželio 1 dienai sudarė:

- Agnė Bagočiūtė (Lietuvos Respublikos finansų viceministrė)
- Živilė Turevičienė (Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Įstaigų veiklos priežiūros skyriaus vedėja)

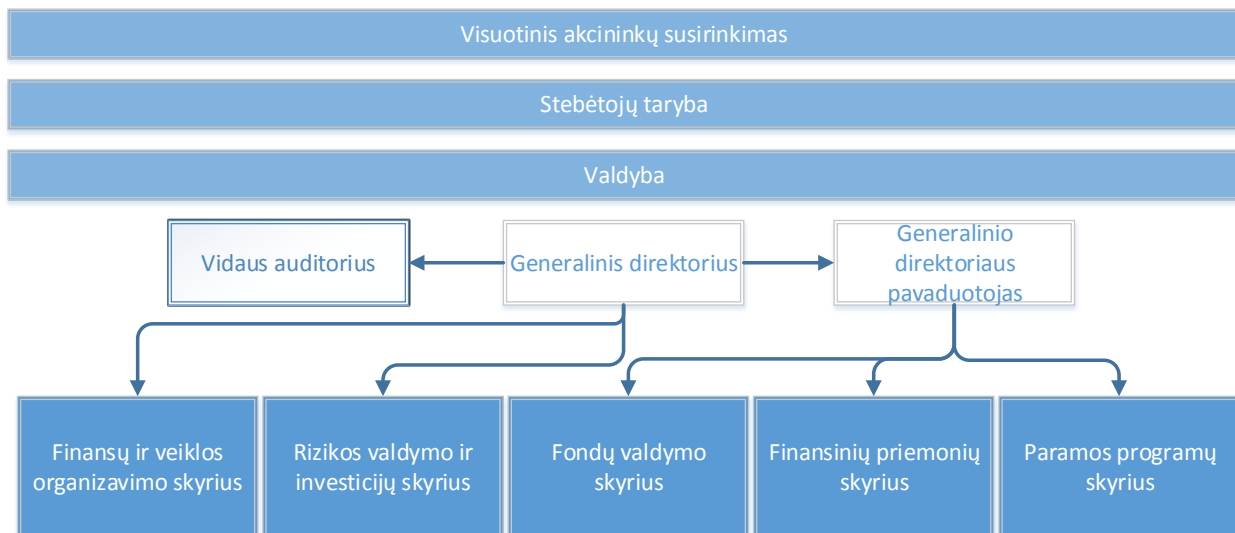
Bendrovės valdyba yra kolegialus bendrovės valdymo organas, kurį sudaro 5 (penki) nariai. Valdyba priima sprendimus svarbiais veiklos vykdymo klausimais, kontroliuoja generalinio direktoriaus veiklą.

VIPA valdybą 2016 m. birželio 1 dienai sudarė:

- Aušra Vičkačkienė (Valdybos pirmininkė, Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Turto valdymo departamento direktorė);
- Audrius Želionis (Valdybos pirmininko pavaduotojas, Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės išdo departamento direktorius);
- Daiva Pipirienė (Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Ekonomikos departamento direktorė);
- Lina Frejutė (Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Įstaigų veiklos priežiūros skyriaus vedėjo pavaduotoja);
- Jūratė Lepardinienė (Viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros Direktorius pavaduotoja).

Plečiantis organizacijos veiklos apimtims nuo 2015 m. įmonės valdymo struktūra iš patriarchalinės – linijinės buvo pakeista į funkcinę – matricinę įmonės valdymo struktūrą. Plečiantis įmonės veiklai, ši struktūra leidžia įmonės veiklą suskirstyti į atskiras veiklos sritis ir funkcijas, užtikrinti kelių lygių kontrolės sistemą bei efektyviau valdyti besiplečiančios veiklos rizikas. Efektyvus rizikų valdymas ir atsakinga veiklos politika prisidės prie finansų sektoriaus žaidėjų pasitikėjimo VIPA.

Žemiau pateikta VIPA valdymo struktūra įsigaliojusi nuo 2015 m. sausio 1 d.



Ši struktūra keičiantis bendrovės veiklos apimtimis ar pradedant vykdyti nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos veiklas gali keistis.

PAGRINDINĖ VIPA VEIKLA

VIPA vykdo šias pagrindines veiklas :

- ✓ įgyvendina finansų inžinerijos priemones (2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimo laikotarpiu) ir (arba) finansines priemones (2014–2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimo laikotarpiu), kitų finansinių šaltinių lėšomis finansuojamas priemones (toliau kartu – finansinės priemonės), dalyvaujant jose kaip kontroliuojančiojo fondo valdytoja (2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimo laikotarpiu) ir (arba) fondų fondo valdytoja (2014–2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimo laikotarpiu) (toliau kartu – fondai), finansinė tarpininkė ir (arba) kitomis formomis;
- ✓ administruoja arba įgyvendina fondų lėšomis teikiamas finansines paslaugas, t. y. teikia paskolas, finansinio laidavimo paslaugas ir finansines garantijas miestų plėtros, viešosios infrastruktūros, energijos vartojimo efektyvumo didinimo projektų vykdytojams;
- ✓ atlieka finansinėmis priemonėmis finansuojamų viešojo sektoriaus projektų vertinimą, atranką ir įgyvendinimo priežiūrą;
- ✓ įgyvendindama finansines priemones, pritraukia privataus sektoriaus investicijas į viešąjį sektorių;
- ✓ viešina finansines priemones, teikia techninę ir metodinę pagalbą rengiant finansinių priemonių projektus, inicijuoja ir įgyvendina su Bendrovės veikla susijusius projektus;
- ✓ teikia informaciją ar pasiūlymus rengiant ir (arba) tobulinant teisės aktus, reglamentuojančius finansines priemones;
- ✓ vykdo Europos Sąjungos struktūrinių ir Sanglaudos fondų lėšų tarpinės institucijos funkcijas teisės aktų nustatyta tvarka;

- ✓ vykdo kitas veiklas.

Licencijuojamą veiklą ar veiklą, kuriai reikia gauti leidimus, Bendrovė gali vykdyti tik gavusi atitinkamas licencijas ar leidimus.

Šiuo metu VIPA kartu VŠĮ Centrine projektų valdymo agentūra, veikdama kaip finansų tarpininkas, įgyvendina daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) ir aukštųjų mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų bendrabučių atnaujinimo (modernizavimo) programas, kurios yra finansuojamos JESSICA kontroliuojančiojo fondo lėšomis. 2015 m. gruodžio 31 d. duomenimis, VIPA turi pasirašiusi 336 paskolų sutartis dėl daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo), iš kurių 221 sutartis finansuojama Daugiabučių namų modernizavimo fondo (DNMF) lėšomis ir 115 sutarčių - JESSICA kontroliuojančiojo fondo lėšomis. VIPA yra įvertinusi daugiau nei 150 projektų, dėl kurių taip pat šiuo metu rengiamos paskolų sutartys ir ruošiamasi pradėti atnaujinimo (modernizavimo) darbus. Pagal aukštųjų mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų bendrabučių atnaujinimo (modernizavimo) programą šiuo metu yra įgyvendinama 16 sutarčių. Papildomų sutarčių šiuo metu pagal šią programą pasirašinėti neplanuojama, kadangi buvo panaudotos visos jai numatytos lėšos.

Su pasirengimu 2014-2020 m. ES struktūrinių fondų lėšų administravimo laikotarpiui glaudžiai yra susijęs dalyvavimas rengiant išankstinio vertinimo (*ex-ante*) analizes, kurios yra būtinos siekiant 2014-2020 m. struktūrinių fondų lėšas panaudoti per finansines priemones. Dalyvavimas rengiant išankstinio vertinimo (*ex-ante*) analizes taip pat yra labai svarbus etapas siekiant apibrėžti ir numatyti galimas įmonės veiklos sritis, ištirti paklausą, pasiūlą bei rinkoje pasireiškiančius trūkumus ir finansavimo nepakankamumus.

2014 lapkričio 7 d. patvirtinus energijos efektyvumo išankstinio vertinimo ataskaitą, kurioje buvo numatytos finansinių priemonių taikymo galimybės centrinės valdžios viešųjų pastatų bei gatvių apšvietimo modernizavimo projektuose, 2015 m. vasario 18 d. trišale sutartimi, sudaryta tarp Finansų, Energetikos ministerijų ir VIPA buvo įsteigtas Energijos efektyvumo fondas (ENEF), finansuojamas Europos regioninės plėtros fondo lėšomis, o VIPA veikia kaip šio fondo valdytoja. Šio fondo steigimo sutartimi:

- 14,5 mln. eurų ENEF fondo lėšų buvo numatyta skirti garantijų finansinei priemonei, kuria gali pasinaudoti savivaldybės ar jų įmonės, įgyvendinančios miestų gatvių apšvietimo sistemos modernizavimo projektus;
- 65 mln. eurų buvo skirta paskolų finansinei priemonei, kuria gali pasinaudoti centrinės valdžios viešųjų pastatų valdytojai, įgyvendinantys centrinės valdžios viešųjų pastatų modernizavimo projektus.

2015 m. gruodžio 31 d. duomenimis, gauta 1 paraiška gatvių apšvietimo modernizavimo projekto garantijai gauti bei 22 paraiškos centrinės valdžios viešųjų pastatų modernizavimo paskoloms gauti.

Pažymėtina, jog 2015 m. rugsėjo 7 d. buvo patvirtinta energijos efektyvumo išankstinio vertinimo dalis, kurioje buvo išnagrinėtas savivaldybių viešųjų pastatų modernizavimo finansinės priemonės poreikis ir pasiūlytas tokios finansinės priemonės įgyvendinimas, tačiau iki šiol nėra paskirtas šios finansinės priemonės valdytojas.

Paminėtina, jog šiuo metu yra vykdomas viešosios infrastruktūros išankstinis vertinimas. VIPA yra viena iš šio vertinimo rengėjų. Šio vertinimo metu taip pat gali būti nustatytas finansinių priemonių poreikis įvairiuose viešosios infrastruktūros sektoriuose.

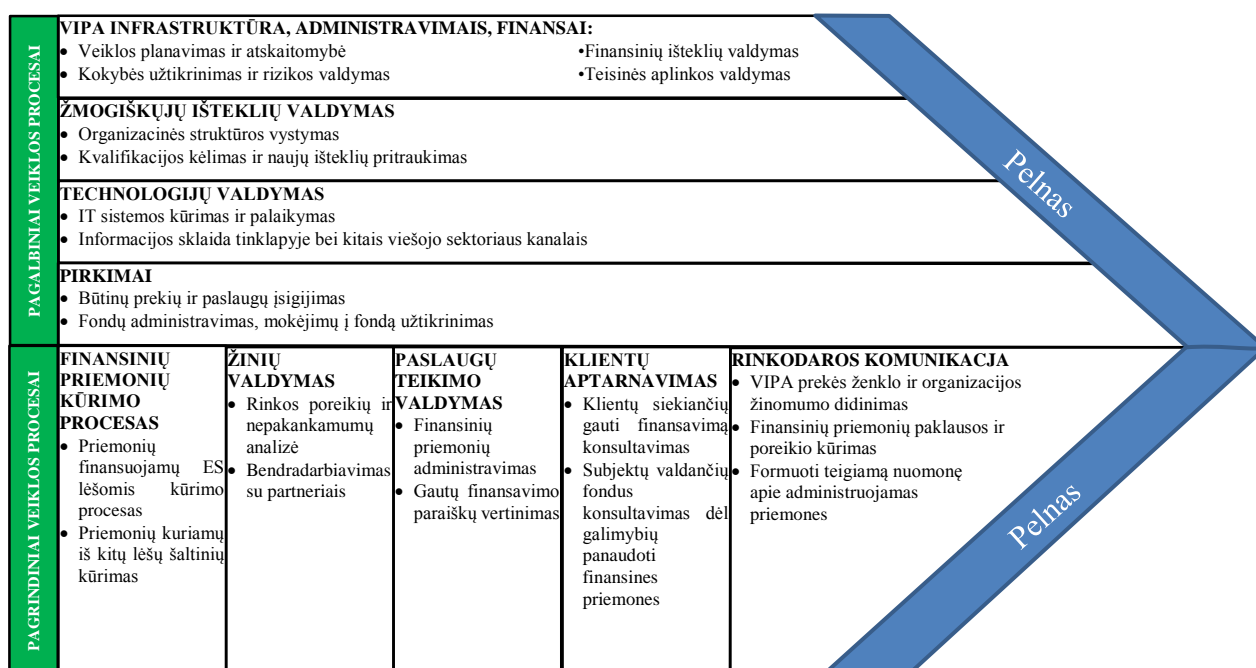
VIPA VEIKLOS ORGANIZAVIMO PRINCIPAI

Pagrindiniai principai, kuriais remiantis organizuojama VIPA veikla ir kurie prisideda prie sėkmingų VIPA funkcijų vykdymo bei tikslų siekimo yra:

- ✓ Vadovavimas ir tikslo siekimas. Bendrovės direktorius kartu su valdyba ir stebėtojų taryba kuria bendrovės viziją, nustato motyvuojančius tikslus, palaiko vertybes, reikalingas ilgo laikotarpio sėkmei, planuoja veiklą, resursus, remia ir skatina bendrovės darbuotojus, organizuoja, palaiko ir skatina tobulinimo veiklą;
- ✓ Orientacija į rezultatus. Veikla organizuojama orientuojantis į rezultatus ir grindžiama prognozėmis bei faktais (vertinimu). Siekiant efektyvaus bendrovės valdymo nuolat atliekamas planavimas, matuojami pasiekti veiklos rezultatai, ieškoma būdų tobulinti procesų vykdymą bei skaičiuojami veiklos kaštai;
- ✓ Orientacija į klientą. Organizacijos ištekliai yra valdomi taip, jog siūlomi produktai derėtų su esamais arba formuojamais klientų poreikiais. Jų patenkinimas įgyvendinamas keičiant pačius produktus, optimizuojant vidinius organizacijos procesus ir diegiant įmonės valdymo sistemą. Tai nuolatinis ir nesibaigiantis procesas, įtraukiantis visus įmonės darbuotojus, darantis įtaką atskiroms organizacijos veiklos sritims ir skyriams – kitaip sakant, visai organizacijos kultūrai. Operatyviai reaguodama į pokyčius, įmonė sinchronizuoja materialius bei nematerialius išteklius, paslaugų teikimą, rinkodarą, pardavimus bei tolesnį aptarnavimą taip, kad šie procesai geriausiai atitiktų mūsų klientų lūkesčius.
- ✓ Darbuotojų ugdymas ir įtraukimas. Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojams, jų ugdymui, bendravimui, motyvavimui ir įtraukimui į veiklos organizavimą, vieningą tikslų suvokimą ir rezultatų siekimą;
- ✓ Veiklos tobulinimas ir nepertraukiamas mokymasis. Siekiant efektyvinti bendrovės veiklos sritis, stengiamasi užtikrinti organizacijos nuolatinį tobulėjimą ir organizacijos kompetencijų didinimą. Nuo 2015 m. organizacijos veikloje remiantis LEAN metodologija yra diegiami nuolatinio tobulėjimo įrankiai bei procesai;
- ✓ Bendradarbiavimas. Ypatingas dėmesys skiriamas bendrovės partneriams, bendradarbiavimui, bendrų su partneriais paslaugų kūrimui ir teikimui. Programų administravimo sistemose bendrovė yra viena iš sistemos dalių (organizacijų), todėl, siekiant bendrovės rezultatų, siekiama efektyvaus bendradarbiavimo su paramos administravimo sistemose veikiančiomis organizacijomis;
- ✓ Dėmesys bendrovės veiklos kokybei. Siekiama, kad bendrovės veikla atitiktų visus jai keliamus teisinius reikalavimus, tuo pačiu tenkintų rinkos ir steigėjo lūkesčius. Bendrovės valdymas organizuojamas derinant planavimo, išteklių valdymo, veiklų organizavimo, rezultatų ir procesų monitoringo, priežiūros bei vertinimo etapus.

VIDAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ – VIPA VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖ

VIPA, įgyvendindama pagrindines veiklas, siekia skatinti investicijų į viešojo sektoriaus infrastruktūros atnaujinimą, rasti papildomų ir dar Lietuvoje mažai naudojamų finansavimo šaltinių viešosios infrastruktūros projektams. Siekiant užtikrinti sėkmingą vykdomų funkcijų valdymą, VIPA vidiniai procesai skirstomi į pagrindinius ir pagalbinius, kaip tai pavaizduota žemiau esančioje lentelėje.



Pagrindinius procesus sudaro – finansinių priemonių kūrimo, žinių valdymo, paslaugų teikimo valdymo, klientų aptarnavimo ir rinkodaros komunikacijos procesai. Pagalbiniai procesai – tai procesai užtikrinantys sėkmingą įmonės vidinių funkcijų vykdymą: VIPA infrastruktūros, administravimo ir finansų procesas, žmoniškųjų išteklių valdymo, technologijų valdymo bei pirkimų valdymo procesai.

PAGRINDINIAI PROCESAI

Siekiant efektyviai valdyti teikiamas paslaugas, bendrovės pagrindiniai procesai, t.y. finansinių priemonių kūrimo, žinių valdymo, paslaugų teikimo valdymo ir kiti pagrindiniai procesai, skirstomi į atskirus smulkesnius procesus (produktų kūrimo, klientų paieškos, projektų vertinimo, sutarčių sudarymo ir jų įgyvendinimo priežiūros, pirkimų priežiūros, pirkimų vykdymo, išlaidų tinkamumo, patikrų vietoje, pažeidimų valdymo ir pan.). Procesų identifikavimas ir standartizavimas leidžia suvienodinti/standartizuoti atskirų paslaugų teikimą, lengviau kompiuterizuoti ir sumažinti kaštus. Siekiant vienodo teisinių reikalavimų tenkinimo, efektyvaus procesų valdymo, yra nuolat atliekami šie būtini veiklos tobulinimai programų ir projektų administravimo paslaugų kūrimo veikloje:

- ✓ formuojama bendra tų pačių procesų skirtingose paslaugose praktika (formuojant atsakingas grupes, kuriant IT įrankį, nustatant informacijos pateikimo kanalus);
- ✓ dalis procesų automatizuojama;
- ✓ kuriama vieninga rizikos valdymo sistema, taikytina visiems procesams ir paslaugoms;
- ✓ kuriama dokumentų valdymo sistema, kuria siekiama sumažinti popierinių dokumentų kiekį, kaštus bei optimizuoti archyvavimo procesą.

VIPA darbuotojai nuolatos skatinami dalyvauti įvairiuose susitikimuose (aktualiuose jų darbo specifikai ir vykdomoms funkcijoms), skatinti komunikaciją su išorės aplinka, plėsti potencialių VIPA klientų bei partnerių ratą, kurie būtų naudingi plėtojant VIPA vykdomas funkcijas, kurtų abipusį pasitikėjimą ir bendro tikslo siekimą.

Siekiant užtikrinti kuo didesnę informacijos sklaidą apie įgyvendinamas programas visa informacija viešinama internetiniame tinklalapyje, organizuojami informacinio pobūdžio susitikimai, kurių metu pristatoma pati VIPA ir konkrečiai auditorijai pritaikyta informacija apie įgyvendinamas programas, platinami lankstinukai. Taip pat informacijos sklaidai pasitelkiami ir VIPA strateginiai partneriai.

PAGALBINIAI PROCESAI

Svarbu paminėti, kad pagrindinė VIPA veikla nebūtų tokia sėkminga ir neleistų siekti plėtos ir papildomų funkcijų vykdymo, jei nebūtų tinkamai struktūrizuoti ir įgyvendinami pagalbinių įmonės veiklos procesai:

- ✓ siekiant užtikrinti efektyvų VIPA funkcijų vykdymą, jų trukmės optimizavimą, darbo kokybės užtikrinimą bei mažinti išteklių naudojimą yra kuriamos VIPA procedūros, su kuriomis supažindami visi VIPA darbuotojai ir jų privalu laikytis;
- ✓ personalo atranka ir žmogiškųjų išteklių formavimas vyksta labai atidžiai - pirmiausia VIPA valdyboje tvirtinama organizacijos struktūra bei pareigybių aprašymai, o darbuotojai į pareigybes, kurioms suteikiama svarbių sprendimų priėmimo teisė, atrenkami konkurso tvarka, įvertinant ne tik darbuotojų atitiktį bendriesiems reikalavimams, bet ir darbuotojų asmenines savybes, taikant praktines užduotis;
- ✓ siekiant, kad visi darbuotojai nuolatos tobulėtų ir gilintų savo žinias, sudaromas metinis mokymų planas, ugdomos reikalingos kompetencijos;
- ✓ norima, kad darbuotojai būtų nuolatos motyvuoti, orientuoti į veiklos rezultatus, todėl kuriama darbo užmokesčio mokėjimo sistema, orientuota į dviejų dalių (pagrindinės ir kintamos) mėnesinės darbo užmokesčio dalies nustatymą;
- ✓ darbuotojai yra supažindami su VIPA vizija, misija, tikslais, vertybėmis, stengiamasi, kad visi darbuotojai vienodai suvoktų savo darbo rezultatų svarbą, žinotų visas aktualias VIPA veiklos tendencijas ir kryptis, todėl organizuojami nuolatiniai darbų aptarimai, iškilusios problemos analizuojamos kartu ir sprendžiamos kaip galima greičiau;
- ✓ VIPA taupydama finansinius išteklius kai kurių būtinų funkcijų atlikimui turi sudariusi paslaugų teikimo sutartis, pavyzdžiui su kompiuterinės ir programinės įrangos priežiūros paslaugas teikiančia įmone. Taip užtikrinama, kad visa VIPA programinė ir kompiuterinė įranga nuolatos būtų atnaujinama, prižiūrima, iškilę nesklandumai būtų

sprendžiami tuoj pat, ir tam būtų skirti patyrę darbuotojai. Kol VIPA darbuotojų skaičius nėra didelis, šitaip daug efektyviau sprendžiamos minėtos problemos bei taupomi finansiniai ištekliai;

- ✓ VIPA atsižvelgdama į greitai kintantį bedrovės darbuotojų skaičių veiklą vykdo nuomojamose patalpose, kuriose darbo vietų skaičius gali būti padidintas atsižvelgiant į besikeičiančius organizacijos poreikius;

- ✓ Siekiant tvarios bei pelningos organizacijos veiklos bendrovėje yra stiprinamos rizikos valdymo kompetencijos bei sistemos, lesiančios tinkamai įsivertinti finansinių priemonių gavėjų kreditingumą bei teisingai įkainoti teikiamus finansinius instrumentus;

- ✓ VIPA, kurdama informacinę sistemą, apsibrėždama techninius reikalavimus, stengiasi suvienodinti (kiek tai įmanoma) vykdomų funkcijų procesus, tikimasi didžiąją dalį darbuotojų vykdomų funkcijų automatizuoti, o kuriamas įrankis padės užtikrinti ne tik turimų duomenų apskaitą, apsaugą ir kaupimą, bet ir darbo funkcijų palengvinimą, greitesnio rezultato pasiekimą.

IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

FINANSINIŲ PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS ES

Bendrovės veiklos tikslas, numatomos vykdyti veiklos bei įgyvendinamų finansinių priemonių numatomi finansavimo šaltiniai, numato, kad VIPA bus vienas iš įrankių, padedantis siekti ir įgyvendinti Lietuvos ir ES tikslus, įtrauktus į 2014-2020 metų ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą, Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, Nacionalinę pažangos programą bei Europa 2020 (ES ekonomikos augimo strategija) tikslus.

Įmonės veiklos sritis glaudžiai susijusi su ES struktūrinių fondų parama, Europos Komisijos iniciatyvomis (pvz. JESSICA), todėl akivaizdu, kad finansinių priemonių įgyvendinimo ES tendencijos nulemia ir finansinių priemonių įgyvendinimą Lietuvos rinkoje. Todėl aptariant išorinę aplinką daug dėmesio skiriama finansinių priemonių įgyvendinimui ES bei ES besikuriančioms naujoms investicijų finansavimo struktūroms.

PAGRINDAS FINANSINIŲ PRIEMONIŲ PLĖTOJIMUI

Finansinės priemonės, palyginus su tradicinėmis dotacijoms ir subsidijomis, tai – inovatyvus būdas panaudoti ES struktūrinių fondų lėšas. Terminas „inovatyvus“ naudojamas siekiant išskirti instrumentus nuo finansavimo dotacijų forma. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad tokia „inovatyvi“ finansavimo forma ES egzistuoja daugiau nei vieną ES lėšų programavimo periodą, tačiau Lietuvoje, ypač viešojo sektoriaus projektuose, tai didelė naujovė.

Dinamiškos ir į investicijas orientuotos ES politikos kontekste, taip pat atsižvelgiant į nepastovų šių dienų ekonominį klimatą, finansinių priemonių panaudojimas viešajame sektoriuje laikytinas strategiškai svarbia priemone, kuria skatinamas ilgalaikis pastovus ES regionų augimas bei efektyvus lėšų panaudojimas. Finansinės priemonės numatomos kaip dalis strategijų ir veiksmų programų, dėl kurių susitariama tarp Europos Komisijos ir ES valstybių narių. Finansinės priemonės padeda pasiekti konkrečių tikslų specifiniuose prioritetuose.

Pasinaudojant finansinėmis priemonėmis:

- ✓ į finansų rinką įvedamos naujos, viešajam sektoriui nebūdingos, tvarios finansavimo formos, užtikrinančios ilgalaikį finansavimą;
- ✓ sumažinama viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės (toliau – VPSP) projektų finansavimo rizika ir kaina;
- ✓ struktūrizuojamas atitinkamų VPSP projektų finansavimas;
- ✓ skatinamas ES struktūrinių fondų paramos poveikio ilgalaikiškumas;
- ✓ pritraukiamos privataus kapitalo lėšos (tarptautinių finansinių institucijų, komercinių bankų);
- ✓ skatinamas efektyvus lėšų panaudojimas;
- ✓ kuriama kompetencija ir patirtis tarp nacionalinių, regioninių institucijų, finansinių tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų.

Dalis veiksmų programose numatytų ES struktūrinių fondų lėšų gali būti skirtos finansinėms priemonėms, skirtoms miestų plėtros fondams, fondams arba kitoms skatinamosioms schemoms, kuomet teikiamos paskolos, garantijos sugrįžtančioms

investicijoms ar lygiavertė parama energijos efektyvumui ir atsinaujinančios energijos vartojimo skatinimui pastatuose, įskaitant jau esamą būstą. Panaudojant ES struktūrinių fondų lėšas gali būti kuriamos ir kitos naujos finansavimo formos, tokios kaip subordinuotos paskolos, kapitalo investicijos, rizikos pasidalijimo fondai ar gražintina parama.

ES FINANSŲ SISTEMOS PLĖTRA – NACIONALINĖS SKATINAMOJO FINANSAVIMO ĮSTAIGOS

Gerinant bendrą ES investicijų klimatą bei kuriant investicijų skatinimo mechanizmą, Europos Komisijos iniciatyva 2015 m. birželio 25 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (ES) 2015/1017 dėl Europos strateginių investicijų fondo, Europos investavimo konsultacijų centro ir Europos investicinių projektų portalo, kuriuo iš dalies keičiamos reglamentų (ES) Nr. 1291/2013 ir (ES) Nr. 1316/2013 nuostatos dėl Europos strateginių investicijų fondo (toliau – Reglamentas), buvo įsteigtas Europos strateginių investicijų fondas (toliau – EFSI). Reglamentu taip pat buvo numatyta šio fondo panaudojimo schema bei šioje schemoje dalyvaujančios institucijos: Europos Komisija, EIB, bei Nacionaliniai skatinamojo finansavimo bankai ir įstaigos (toliau – Nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos). Nacionalinių skatinamųjų finansavimo įstaigų svarba, vaidmuo, sinergija su kitomis nacionalinėmis programomis bei lėšų šaltiniais (pvz. ES struktūrinių fondų investicijomis) yra aprašyta 2015 m. liepos 22 d. Nr. COM(2015) 361 Komisijos komunikate Europos Parlamentui ir Tarybai „Bendri veiksmai siekiant darbo vietų kūrimo ir ekonomikos augimo. Nacionalinių skatinamojo finansavimo bankų vaidmuo remiant Investicijų planą Europai“. Dauguma ES šalių prie Investicijų plano Europai įgyvendinimo prisideda per savo valdomas Nacionalines skatinamojo finansavimo įstaigas, kurių veikla pagrįsta valstybių narių patvirtintomis programomis, o Nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos siekia nacionalinių strateginių tikslų bei užtikrina ilgalaikius finansavimo mechanizmus projektų finansavimui.

Atsižvelgiant į tai, jog pagal savo funkcijas, valdymo struktūrą ir įgaliojimus VIPA yra artimas šios struktūros nacionalinis atitikmuo, VIPA siekia būti pripažinta Nacionaline skatinamojo finansavimo įstaiga. Pasiekus šį tikslą Lietuva turėtų tiesioginę prieigą prie EFSI fondo, kurio parama ir nauda galėtų pasinaudoti projektų vykdytojai Lietuvoje. Taip pat nepriklausoma nacionalinė skatinamojo finansavimo įstaiga, kaip ir daugelis jau ilgą laiką kitose ES valstybėse veikiančių atitinkamas funkcijas vykdančių įstaigų, tvariais ir ilgalaikiais finansavimo mechanizmais galėtų prisidėti prie ilgalaikių valstybės ekonominės politikos uždavinių įgyvendinimo ir viso finansų sektoriaus efektyvinimo.

VIPA KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

VIPA šiuo metu veikia kaip nacionalinė finansų įstaiga ir ES struktūrinių fondų lėšomis sukurtų finansinių priemonių valdytoja. VIPA yra tik vienas iš subjektų atitinkamose rinkose teikiančių atitinkamas paslaugas. Žemiau esančiame paveiksle VIPA konkurencinė aplinka yra apžvelgiama pasinaudojant Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliui.



Kaip matyti iš aukščiau pateikto VIPA konkurencinės aplinkos apibendrinimo pagal Porterio 5 konkurencinių jėgų modelį, įėjimo viešosios infrastruktūros finansinių produktų administravimo ir teikimo rinką barjerai yra itin dideli. Šie barjerai didžiąja dalimi nulemia ir didelę šioje rinkoje veikiančių subjektų koncentraciją. Taip pat pažymėtina, jog šioje rinkoje teikiamos paslaugos dažniausiai yra specifiškai pritaikomos ir adaptuojamos kiekvienam

klientui. Produktų diferenciacija bei aukšta rinkos koncentracija nulemia, jog dauguma rinkos žaidėjų turi didelę galią nustatant šių produktų kainas ir sąlygas. Taip pat pažymėtina, jog rinkoje yra daug įvairių rinkos nepakankamumų (kaip tai identifikuota Finansų ministerijos užsakymu atliekamuose ex-ante vertinimuose). Šie nepakankamumai pasireiškia dėl daugelio priežasčių, įskaitant atskirų sektorių finansavimo struktūrą, bendrą finansavimo trūkumą, ilgalaikį subsidijų naudojimą ir sektoriaus projektų nevybingumą. Paminėtina, jog komerciniai finansuotojai tam tikroms projektų ar klientų grupėms, veikiančioms valstybės ar atskirų ministerijų prioritetinėse srityse, tačiau pasižyminčioms didesne rizika ar mažesniu pelningumu, vengia teikti savo paslaugas. Tai yra sritis, kurioje veikia VIPA, siūlydama savo paslaugas. Atitinkamai veikiant šiose srityse VIPA yra ypatingai konkurencinga, kadangi gali išnaudoti savo sukauptą darbo su viešosios infrastruktūros sektoriaus finansavimu patirtį ir konkurencingomis sąlygomis pasiūlyti savo paslaugas bei suvaldyti su viešosios infrastruktūros sektoriaus finansavimu susijusias rizikas, o tai atitinkamai užtikrina ilgalaikės VIPA veiklos tvarumą.

Taip pat atkreiptinas dėmesys, jog netiesioginė VIPA konkurencija pasireiškia su:

- įvairiomis ES SF galinčiomis administruoti ar administruojančiomis institucijomis dėl ribotos apimties ES struktūrinių fondų lėšų administravimo galimybės;
- kitomis finansinėmis institucijomis turinčiomis teisę administruoti, iš ES SF lėšų finansuojamus finansinius instrumentus;
- su komerciniais finansuotojais, teikiančiais savo paslaugas srityse kuriose pasireiškia rinkos nepakankamumai.

Taip pat pažymėtina, jog VIPA teikiant viešosios infrastruktūros finansinių produktų administravimo paslaugas pasireiškia itin didelė klientų galia, kuri gali turėti esminės reikšmės VIPA veiklai ir finansinei situacijai. Siekiant sumažinti šios klientų grupės įtaką bei iš to galimai VIPA kylančias rizikas yra siekiama palaikyti itin glaudų bendradarbiavimą su šiais klientais ir diversifikuoti savo veiklų portfelį bei klientų ratą.

PESTAT ANALIZĖ

Analizuojant išorės veiksnius, darančius įtaką sėkmingam VIPA funkcijų vykdymui ir tikslų siekimui, svarbu aptarti ir politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkosauginius bei teisinius veiksnius. Pasirinkta PESTAT analizė, nes ji orientuota į pagrindinių išorės veiksnių įtaką VIPA veiklai ir eliminuoja mažiau reikšmingus veiksnius bei padeda apibendrinti aukščiau pateiktą išorinės aplinkos aprašymą.

Politinė aplinka

VIPA pavaldumas Lietuvos Respublikos finansų ministerijai bei politinis finansinių priemonių plėtojimo šalyje palaikymas padeda lengviau bendradarbiauti su kitomis ministerijomis ir Valdymo ir kontrolės sistemos dalyviais.

Taip pat tai, kad Finansų ministerija yra įmonės steigėja, kelia didesnę pasitikėjimą sąlyginai nauja bet itin ambicinga įstaiga ir įgalina VIPA tapti svarbiu subjektu ne tik kuriant ir įgyvendinant naujas finansines priemones, bet ir skatinant kitų nacionalinių išteklių efektyvų panaudojimą siekiant nacionalinių strateginių tikslų.

Vykstant gilesnei ES integracijai bei plečiantis VIPA vykdomų veiklų spektrui vis didesnę įtaką įmonės veiklai daro ES centrinių institucijų vykdomos teisinio reglamentavimo bei ekonominės politikos kryptys.

Ekonominė aplinka

Lietuvos ekonominė padėtis, finansinis stabilumas taip pat įtakoja VIPA teikiamų paslaugų mastą. Tada kai valstybės biudžetas yra subalansuotas ir jo pajamos auga, atsiranda galimybė investuoti į investicijoms imlią valstybės viešosios infrastruktūros plėtrą ir atnaujinimą.

Ekonominės aplinkos įtaka pasireiškia ir per valstybei nuosavybės teise priklausančių institucijų planuojamus metinius biudžetus, nustatytus skolinimosi limitus.

Mažėjanti ES struktūrinių fondų parama Lietuvai ir neaiškios jos apimtys ateityje taip pat verčia ieškoti alternatyvių ir tvarių finansavimo šaltinių, o tai taip pat tiesiogiai prisideda prie funkcijų, kurias vykdo VIPA, būtinumo ir apimtys augimo.

Kadangi dauguma VIPA teikiamų paslaugų yra tampriai susijusios su skolinimu bei garantavimu, bendra šalies ir ES monetarinė politika, nulemianti palūkanų normų lygius finansinėje sistemoje, taip pat daro reikšmingą įtaką VIPA teikiamų paslaugų specifikai.

Atsižvelgiant į tai, jog didelė dalis VIPA teikiamų paslaugų yra susijusios su energetinio efektyvumo didinimu, energetinių išteklių kainos Lietuvoje ir pasaulyje taip pat laikomi veiksniais, darančiais įtaką VIPA teikiamų paslaugų poreikiui.

Socialiniai veiksniai

Socialiniai visuomenės pokyčiai ir įpročiai prisideda prie VIPA vykdomos veiklos ir jos funkcijų įgyvendinimo. Noras naudoti atsinaujinančius energijos šaltinius, pastatus, taupančius energijos suvartojimą, yra grįstas ne vien siekiu sutaupyti lėšas, bet ir prisidėti prie aplinkos

apsaugos, klimato kaitos prevencijos. Todėl vykdant investicijas į viešąją infrastruktūrą, energijos efektyvumą stengiamasi pabrėžti ne tik sumažėjusį energijos vartojimą, bet ir įvairius socialinius aspektus, pavyzdžiui, klimato kaitos prevenciją, sutvarkytą ir gražią aplinką, saugesnę visuomenę ir kt.

Skatinamas ir visuomenės požiūrio kitimas, kad projektai, finansuojami ES struktūrinės paramos lėšomis, turėtų kurti naudą ne tik projekto įgyvendinimo laikotarpiu, bet ir šios naudos tęstinumo užtikrinimas, gebėjimas vėliau generuoti pajamas ir išlaikyti sukurtą infrastruktūrą. Besiformuojantys nauji įpročiai ir tikslai taip pat skatina VIPA teikiamų paslaugų apimčių didėjimą.

Gyventojų demografinė kaita, migraciją į regionų centrus ir didžiuosius miestus bei iš to atsirandantis naujas paslaugų bei infrastruktūros poreikis yra veiksniai įtakosiantys VIPA teikiamų paslaugų poreikį.

Technologiniai veiksniai

Pokyčiai technologijų srityje yra svarbus žingsnis, padedantis optimizuoti VIPA vykdomas funkcijas: palengvina dokumentų pildymo ir pateikimo procesus, užtikrina savalaikės informacijos valdymą, paprastesnę informacijos teikimą suinteresuotoms šalims bei jos kaupimą ir saugojimą. Technologinių veiksnių pokyčiai prisideda ir prie laiko bei finansinių išteklių sąnaudų mažinimo, užtikrina greitesnę ir kokybiškesnę vykdomų funkcijų atlikimą.

2007-2013 m. ES struktūrinių fondų monitoringo ir informacinė sistema bei jos 2014-2020 m. laikotarpiui pritaikytas posistemis prisideda prie lengvesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, padeda taupyti lėšas, kurios turėtų būti skirtos VIPA informacinės sistemos kūrimui, nes galima pasinaudoti jau veikiančia sistema, ar tam tikrais funkcionalumais.

Besikeičiančios technologijos įgalina efektyvesnius statybos ir viešosios infrastruktūros plėtros procesus, kas įgalina sprendimus leidžiančius sutaupyti reikšmingus kiekius energijos bei sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą į aplinką. Tuo pačiu technologijoms žengiant į priekį daugelis naujų viešosios infrastruktūros projektų tampa ekonomiškai ir finansiškai patrauklūs ir verti įgyvendinimo. Šis spartus technologijų tobulėjimas įgalina viešosios infrastruktūros finansinių priemonių bei fondų kūrimą bei sukuria prielaidas tolimesnei įmonės veiklos plėtrai.

Taip pat sparti technologijų plėtra skatina spartesnę infrastruktūros, kuri susijusi su šių technologijų tobulėjimu, keitimo tempą, kam yra reikalingos reikšmingos investicijų apimtys.

Aplinkosauginiai veiksniai

Aplinkosauginių reikalavimų standartai daro įtaką tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus investicijų poreikiams/paklausai, kas atitinkamai daro įtaką VIPA teikiamų paslaugų paklausai. Atsirandant naujiems reikalavimams, kurių įgyvendinimui yra reikalingos papildomos investicijos, atsiranda ir poreikis naujų finansinių priemonių kūrimui bei įgyvendinimui.

Teisiniai veiksniai

Teisinės aplinkos pokyčiai daro tiesioginę įtaką VIPA veiklai. Kadangi VIPA yra uždaroji akcinė bendrovė ir finansų įstaiga, veikianti griežtai teisiškai reglamentuotoje srityje, todėl VIPA paslaugų teikimas, jų specifika dažnu atveju yra reglamentuojama ne vien tik vidiniais dokumentais, įsakymais ar nutarimais, bet ir Lietuvos Respublikos Seimo įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, įvairių sričių Ministrų įsakymais, kuriais tvirtinamos programos, įvairios taisyklės, procesai, nuostatos.

Šiuo metu VIPA nėra priskiriama į valdžios sektoriaus balansą ir sieks būti į jį nepriskirta, tačiau egzistuoja rizika, kad ateityje šis traktavimas gali pasikeisti. Siekiant suvaldyti šias rizikas VIPA tobulins korporatyvinio valdymo procesus remiantis geriausia tarptautine praktika, kuri yra išdėstyta Ekonomini bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) gairėse naujoms narėms ir Jungtinių tautų rekomendacijose.

VIPA teikiamos paslaugos yra orientuotos į viešosios infrastruktūros gerinimą, tad jos klientai yra tiek privatūs subjektai, tiek verslas tiek ir viešojo sektoriaus subjektai, kurių galimybės dalyvauti įvairiose finansavimo formose, ar noras tobulinti infrastruktūrą taip pat yra apribotas Lietuvos Respublikos teisės aktu, biudžeto apimties ir šalies finansinės padėties.

Didelę įtaką VIPA veiklai ir teikiamų paslaugų specifikai ir mastui daro besikeičiantys viešosios infrastruktūros statybos ir eksploatavimo reikalavimai, kurie gali tiek reikšmingai padidinti, tiek sumažinti viešųjų investicijų poreikį.

Taip pat kadangi didelė dalis VIPA veiklos yra vykdoma panaudojant iš ES struktūrinių fondų skirtas lėšas, nuolat kintantys ir papildomi reikalavimai šių lėšų panaudojimui yra reikšmingas rizikos faktorius VIPA veikloje.

<u>Politiniai veiksniai</u>	<u>Ekonominiai veiksniai</u>
<p><u>Teigiama įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vyriausybės ir LR Finansų ministerijos palaikymas plėtoti finansinių priemonių taikymą viešosios infrastruktūros ir viešųjų investicijų projektuose ✓ VIPA teisinis statusas ir pavaldumas LR Finansų ministerijai ✓ Europos Komisijos siekis plėtoti finansų instrumentus, investuoti į pridėtinę vertę kuriančius projektus, kurie užtikrina investicijų grąžą ir išlieka gyvybingi ir po finansavimo nutraukimo ✓ Siekimas supaprastinti ES struktūrinės paramos administravimo sistemą ✓ ES siekis ir įsipareigojimai mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą į aplinką bei didinti atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą 	<p><u>Teigiama įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Miestų plėtrai, energijos vartojimo efektyvumui, atsinaujinančių išteklių vartojimui, viešajai infrastruktūrai skiriamos investicijos sudaro galimybes bendrovės teikiamų paslaugų paklausai ir paslaugų sričių plėtrai ✓ 2014-2020 m. ES struktūrinių fondų programavimo periodu numatyta ir toliau tęsti projektų finansavimą, skirti ES valstybėms narėms paramą ✓ Lietuvos įmonių ir įstaigų noras ir sugebėjimas įsisavinti ES skiriamas lėšas (didelis poreikis) ✓ Mažėjančios Lietuvai skiriamos ES struktūrinės paramos apimtys ✓ Spartus šalies BVP augimas

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realūs gerosios praktikos pavyzdžiai įgyvendinant finansines priemones Lietuvoje ar Europoje 	
<p><u>Neigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nesusiformavęs valdžios institucijų požiūris į sritis, kuriose tikslinga plėtoti finansines priemones ✓ Maža valdžios institucijų patirtis įgyvendinant finansines priemones ✓ Ne visos finansinės priemonės gali būti pritaikomos visoms valstybės įgyvendinamoms politikos sritims ✓ Sudėtingas finansinių priemonių panaudojimo valstybės tikslų pasiekimui įgyvendinimo mechanizmas 	<p><u>Neigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lietuvos įmonių ir įstaigų įgyvendinamų projektų, finansuojamų ES struktūrinės paramos lėšomis, maža kuriama pridėtinė vertė, atsiperkamumo nebuvimas, noras panaudoti lėšas, o ne sukurti ilgalaikę naudą ✓ Potencialių klientų suinteresuotumas gauti negražintiną paramą, o ne paskolas ar garantijas ✓ Aukštas dalies savivaldybių (potencialių klientų) išsiskolinimo lygis ✓ Lietuvos siekis nuo 2017 m. turėti subalansuotą biudžetą (mažesnės galimybės skolintomis lėšomis įgyvendinti projektus) ✓
<u>Socialiniai veiksniai</u>	<u>Technologiniai veiksniai</u>
<p><u>Teigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Didėjančios valstybės institucijų (savivaldybių) žinios apie finansines priemones ir VPSP, jų įsitraukimas į projektų įgyvendinimą ✓ Didėjantis visuomenės žinomumas apie finansinių priemonių ir VPSP projektus ✓ Noras įgyvendinant projektus prisidėti prie klimato kaitos apsaugos, gerinti socialinę aplinką visuomenei 	<p><u>Teigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SFMIS2007 ir SFMIS2014 numatomi funkcionalumai, skirti finansų priemonių valdymui ✓ Naujų, kokybiškesnių atsiskaitymo sistemų įsigalėjimas viešajame sektoriuje ✓ Spartus technologijų vystymasis ir iš to kylantis poreikis atnaujinti infrastruktūrą pasinaudojant naujų technologijų teikiamais privalumais
<p><u>Neigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nepagrįsti lūkesčiai ir šalių atsakomybė, susijusi su projektų įgyvendinimu ✓ Maža susijusių šalių kompetencija rengiant ir kuriant projektus, nerandami būdai skatinti projektų gyvybingumą, užtikrinti pajamų generavimą ir po projekto įgyvendinimo 	<p><u>Neigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nepakankamas (neoptimalus) tarpinstitucinių sistemų suderinamumas, duomenų mainų trūkumas ✓ Augantys kibernetinės saugos reikalavimai, kurių įgyvendinimui reikalingos reikšmingos investicijos

<u>Aplinkosauginiai veiksniai</u>	<u>Teisiniai veiksniai</u>
<p><u>Teigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai skatina viešojo sektoriaus investicijų paklausos apimtį 	<p><u>Teigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stabili teisinė aplinka sukuria palankų investicijoms klimatą šalyje ✓ Atsirandantys vieningi ES lygiu nustatyti reikalavimai atveria naujas galimybes bendradarbiavimui su kitose ES valstybėse veikiančiomis finansinėmis institucijomis
<p><u>Neigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dažnai kintantys aplinkosauginiai reikalavimai atgraso investuotojus nuo investicijų 	<p><u>Neigiamą įtaką darantys veiksniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Teisinėje bazėje nepilnai ar nepalankiai veiklos plėtrai reglamentuotus finansinių paslaugų teikimo sritys gali būti reikšminga kliūtis veiklos plėtrai. ✓ Nereglamentuotas finansinių priemonių kūrimas iš nacionalinių lėšų

SSGG ANALIZĖ

Kadangi stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių analizė apima tiek išorės veiksnių, tiek vidaus procesų analizę, todėl ji pateikiama apžvelgus VIPA išorės ir vidaus aplinką, apibendrinant ir išskiriant esminius elementus.

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> ✓ stiprūs ir kompetentingi kolegialūs bendrovės valdymo organai ✓ sukauptos kompetencijos ✓ glaudūs ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje ✓ aukšta darbuotojų motyvacija ✓ strateginių partnerių palaikymas, komunikacija ✓ VIPA steigėjas ✓ aiški strateginė kryptis 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ aukštos kvalifikacijos darbuotojų, turinčių specifines sektorines žinias ir patirtį trūkumas ✓ besiformuojanti įmonės struktūra ✓ besiformuojantys vidaus procesai ✓ ilgai trunkantis produktų vystymo ciklas, kurio metu negeneruojamas pajamos ✓ griežti reikalavimai taikomi ES struktūrinių fondų lėšų administravimui
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ✓ vis daugiau skatinamas finansinių priemonių įgyvendinimas ✓ didėjantis nacionalinių skatinamojo finansavimo įstaigų vaidmuo Europoje ir galimybė ja tapti Lietuvoje ✓ galimybė tapti finansinių priemonių ir (ar) fondų valdytoju finansuojant miestų plėtros, energijos efektyvumo bei atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą skatinančius projektus ✓ bendradarbiaujant su VKS institucijomis tapti patikimu partneriu ir pagrindiniu finansinių priemonių įgyvendintoju viešajam sektoriui 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos periodu ✓ tapti patikimu ir pridėtinę vertę teikiančiu partneriu įmonės strateginiams partneriams ✓ galimybė prisidėti prie naujai kuriamų finansavimo formų ✓ auganti paklausa VIPA teikiamoms paslaugoms ✓ atsirandantys gerosios praktikos pavyzdžiai, viešinami konkrečių projektų rezultatai ✓ veiklos ir organizacijos plėtra ✓ bendradarbiavimas su kitomis institucijomis 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ politiniai sprendimai ne visuomet suderinami su VIPA tikslais, apribojantys veiklos galimybes ✓ neigiami ekonominiai pokyčiai veikiantys VIPA klientų galimybes naudotis teikiamomis paslaugomis ✓ mažas VIPA žinomumas ✓ visuomenės nepasitikėjimas valstybinėmis institucijomis ✓ galimas perklasifikavimas į valdžios sektoriaus instituciją ir įmonės konsolidavimas su valdžios sektoriaus balansu, kas įtrauktų VIPA prisiimamus įsipareigojimus į centrinės valdžios skolą ✓ konkurentai ✓ didelė/didėjanti administracinė našta dėl kintančio ir nuolat papildomo ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo reglamentavimo ✓ tolimesnis gyvybingų sektorių finansavimas negražintinių subsidijų forma ✓ politiniai sprendimai, grindžiami politiniais, o ne ekonominiais ir finansiniais argumentais

STIPRYBIŲ IR SILPNYBIŲ, GRĖSMIŲ IR GALIMYBIŲ PANAUDOJIMAS

Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti

Atsižvelgiant į tai, kad VIPA yra pakankamai jauna įmonė, todėl naujų veiklos sričių paieška yra viena iš aktyviausiai vykdomų veiklų šiuo laikotarpiu. Įmonės vadovų patirtis, aiški įmonės vizija prisideda prie įmonės veiklos apimčių didinimo, naujų viešosios infrastruktūros finansavimo formų įvedimo į rinką.

Įmonės darbuotojai turi labai įvairios patirties, naudingos tiek formuojant įmonės vidinius procesus, tiek atliekant rinkos analizę, ieškant optimaliausių būdų finansuoti vienos ar kitos rūšies viešosios infrastruktūros projektus. Todėl sujungus įmonės vadovų ir darbuotojų kompetencijas galima sėkmingai kurti įvairius finansavimo modelius, skirtus viešosios infrastruktūros projektams įgyvendinti.

VIPA dalyvauja ir yra ES struktūrinės paramos valdymo ir kontrolės sistemos (VKS) dalis. Buvimas VKS sistemos dalimi suteikia galimybę dalyvauti 2014-2020 m. ES struktūrinės paramos administravimo veiklose, stiprinti bendradarbiavimą su kitomis institucijomis, esančiomis VKS dalimi, ir vėliau administruoti tam tikras priemones, orientuotas į viešosios infrastruktūros atnaujinimo projektus (pvz. gražintina parama).

Glaudūs ryšiai su kitomis valstybės institucijomis leidžia kartu dalyvauti tarptautiniuose projektuose, įgyvendinti programas.

Galimybės panaudojimas silpnėms pašalinti

Naujų veiklų atsiradimas leis įmonei užtikrinti stabilesnį pajamų, pelno generavimą bei užsitikrinti pakankamą finansinių išteklių bazę, reikalingą sėkmingam įmonės funkcionavimui.

Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis prisideda prie įmonės veiklos procesų optimizavimo, padeda efektyviau ir sparčiau suformuoti vidaus procedūras, nes galima pasinaudoti jų turimomis kompetencijomis, suburti profesionalų komandą tam tikroms užduotims įgyvendinti, perimti gerosios praktikos pavyzdžius.

Stiprybių panaudojimas grėsmėms sumažinti

Aiškios pirmosios veiklos ir sėkmingas jų įgyvendinimas kelia pasitikėjimą VIPA galimybėmis įgyvendinti ir administruoti panašaus tipo projektus. VIPA bendradarbiavimas su tarptautinėmis ir Lietuvos institucijomis taip pat skatina ne tik VIPA žinomumą, bet prisideda ir prie kitų institucijų pasitikėjimo VIPA augimo.

Silpnėms pašalinimas grėsmėms sumažinti

Nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, jų patirties ir kompetencijų ugdymas gali prisidėti prie pasitikėjimo VIPA didinimo, neigiamų politinių sprendimų priėmimų. Suburta

profesionalų komanda ir gebėjimas sėkmingai įgyvendinti pirmąsias veiklas, sukurti įmonei pridėtinę vertę gali padėti užsitikrinti kitų institucijų pasitikėjimą, mažinti konkurenciją.

Optimizuoti ir automatizuoti VIPA veiklos procesai leistų sėkmingiau įveikti konkurenciją ir tapti lygiaverčiais su kitais rinkoje veikiančiais dalyviais.

Išaugusi darbuotojų kompetencija, gebėjimas reaguoti į iškilusias problemas ir jas spręsti, išsiklausyti į visuomenės poreikius mažintų nepasitikėjimo ir mažesnių veiklos apimčių grėsmę.

Veiklos procesų reglamentavimas ir suvienodinimas, kitų institucijų gerosios praktikos pritaikymas didins VIPA vykdomų veiklų efektyvumą, skatins pasitikėjimo VIPA augimą, o išaugusi veiklos kokybė prisidės prie ryšių su VIPA klientais gerinimo.

Komunikacijos tarp darbuotojų ir bendro tikslo siekimo skatinimas didins VIPA veiklos efektyvumą bei veiklos kokybę, kuri yra svarbi siekiant įgyti pasitikėjimą ir tapti sėkmingu viešosios infrastruktūros projektų finansuotoju.

GALIMI ATEITIES SCENARIJAI - PRIEMONĖS IR SRITYS, KURIOSE GALI BŪTI PLĖTOJAMI FINANSINIAI INSTRUMENTAI

„Daugiau Europos už tuos pačius pinigus!“ – tai 2014-2020 m. ES laikotarpio moto. ES valstybės narės yra pasirengusios nedidinant finansinių išteklių apimties kuo efektyviau kurti pridėtinę vertę ES viduje ES sanglaudos politikai skirtomis ES biudžeto lėšomis. Siekiamas rezultatas – modernaus ES sanglaudos politikos biudžeto principų suformavimas. Jis remiasi orientacija į rezultatus, ES struktūrinės paramos panaudojimo supaprastinimu bei modernių finansinių priemonių taikymu, panaudojant ES struktūrinę paramą.

Pagrindinis dokumentas, kurio pagrindu Lietuvoje rengiami 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo dokumentai (Partnerystės sutartis ir veiksmų programa) yra 2012 m. lapkričio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1482 patvirtinta 2014–2020 m. Nacionalinė pažangos programa. Šioje programoje yra numatytos pagrindinės finansuotinos sritys.

Nacionalinėje pažangos programoje numatyti 5 pagrindiniai prioritetai, kuriems numatomos skirti ES ir kitos finansinės paramos lėšos:

- ✓ visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra;
- ✓ veikli ir solidari visuomenė;
- ✓ ekonominiam augimui palanki aplinka;
- ✓ į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika;
- ✓ visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas.

Atkreiptinas dėmesys, kad siekiant didesnio investavimo ir finansavimo veiksmingumo numatoma naudoti inovatyvų finansavimo skyrimo būdą – finansines priemones, kai tiek verslui, tiek viešajam sektoriui parama suteikiama ne subsidijų, o paskolų, garantijų, susigrąžintinos paramos ar palūkanų kompensavimo būdu, taip pat investuojant į verslą per rizikos kapitalo fondus. Pagrindinis tokio finansavimo privalumas yra didesnė pridėtinė vertė, investicijų grąža, efektyvumas, galimybė pakartotinai panaudoti lėšas, atsakingas ir efektyvus projektų planavimas ir įgyvendinimas, orientuotas į kaštų mažinimą ir maksimalų rezultatą.

Šiuo metu VIPA įgyvendina 4 finansines priemones:

- Lengvatines paskolas daugiabučių namų modernizavimui;
- Lengvatines paskolas bendrabučių atnaujinimui;
- Garantijas gatvių apšvietimo modernizavimo projektas;
- Lengvatines paskolas centrinės valdžios pastatų modernizavimui.

VIPA taip pat įgyvendina grąžintinos paramos priemonę centrinės valdžios pastatų modernizavimui.

Bendrovės veiklos partneriai pasirenkami atsižvelgiant į tai, kokiose srityse bus plėtojamos finansinės priemonės viešajame sektoriuje. Prognozuojama, kad 2014-2020 metų laikotarpiu investicijų projektai daugeliu atvejų bus skaidomi, t. y. derinama dotacijų dalis su finansinėmis priemonėmis, palūkanų subsidijomis arba su VPSP projektais. Tokiu atveju bus labai svarbu užtikrinti bendradarbiavimą, veiksmų suderinamumą tarp skirtingų institucijų, plėtoti komunikaciją, vieningą sistemą ir tarpusavio pasitikėjimą tarp agentūrų ir institucijų.

Ateityje, priklausomai nuo rinkos vystymosi tendencijų bei daugelio finansų rinkas įtakančių veiksnių pasireiškimo finansinės priemonės gali būti plėtojamos sekančiuose sektoriuose:

Aplinkosaugos

Aplinkosaugos srityje finansinių priemonių panaudojimas galėtų būti taikomas pajamas generuojančių projektų atveju. Išskiriamos dvi pagrindinės aplinkosaugos kryptys, kuriose galėtų būti taikomi finansiniai instrumentai: vandens tiekimo bei nuotekų surinkimo ir valymo sistemų modernizavimo sektoriai.

Nukreipiant investicijas į šiuos sektorius bei panaudojant finansines priemones, tikėtina, mažėtų projektų vertė (būtų atidžiau ruošiamos sąmatos, planuojami pinigų srautai ir siekiama didesnės grąžos), racionaliau būtų planuojami patys projektai. Finansinių priemonių taikymo galimybės atsiranda dėl to, kad šiose srityse įgyvendinami didelės apimties, ilgalaikiai projektai, iš projektų turi būti generuojamos pajamos nukreiptos sukurtos infrastruktūros palaikymui ir atstatymui.

Kelių infrastruktūros

Kelių sektoriuje investicijų paklausa gerokai lenkia investicijų pasiūlą, kuri iš esmės šiuo metu yra kuriama tik KPPP bei ES SF lėšomis. Tam, kad būtų įgyvendinti strateginiai sektoriaus tikslai, kurie pasireikštų ne tik per plačius makroekonominius efektus šalies ūkiui bei ir per momentinį lėšų, skiriamų kasmetiniam kelių remontui, poreikio sumažėjimą.

Energetika

Atsinaujinančių energijos išteklių skatinimo veiklos yra pajamas generuojančios. Nepriklausomai nuo to, kas kuria energetinę infrastruktūrą (viešieji ar privatūs subjektai), sukurtos infrastruktūros kaštus padengia vartotojai pagal nustatomus tarifus. Atsižvelgiant į tai, kad energetikos srityje įgyvendinami didelės apimties projektai, jie generuoja pajamas, todėl tradicines subsidijas galėtų keisti finansinės priemonės.

Kultūros infrastruktūra

Kultūros infrastruktūra bei šios infrastruktūros įveiklinimas (pvz. viešbučio, restorano, konferencijų salės įrengimas) yra itin potenciali sritis finansinių priemonių įgyvendinimui. Šios srities projektai generuoja pajamas iš įvairių vartotojų grupių: restorano lankytojų, turistų, konferencijų dalyvių ir kt.

Viešojo sektoriaus optimizavimas ir reformavimas

Atliekant įvairių sektorių reformas, jų optimizavimą, reorganizaciją ar atsiradus naujiems reikalavimams, kuriems įgyvendinti yra reikalingos reikšmingos investicijos, galėtų būti naudojamos finansinės priemonės. Šiomis priemonėmis galėtų būti sprendžiami kapitalo nepakankamumo ar likvidumo užtikrinimo reikalaujantys uždaviniai. Įvairūs finansavimo modeliai ir priemonės galėtų būti naudojami optimizuojant ir efektyvinant viešojo sektoriaus įmonių veiklą.

Miestų plėtros projektai

Numatoma, kad turėtų būti siekiama išplėsti finansinių priemonių panaudojimą ir pradėti finansuoti miestų plėtros projektus. Sprendimas plėsti finansinių priemonių panaudojimą ne tik energijos efektyvumo srityje, bet ir kituose miestų plėtros projektuose, buvo priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės pasitarimo posėdyje 2013 m. gruodžio 2 d. 2014 m. vyko įvairių finansavimo modelių kūrimas, jų analizė. Siekta išsiaiškinti tas sritis, kurių finansavimas būtų ne tik puikus pavyzdys, bet projektai tikrai užtikrintų pajamų generavimą bei investicijų atsiperkamumą. Šiuo tikslu taip pat yra atliekama viešosios infrastruktūros ex ante analizė.

Tačiau norint, kad ši idėja būtų pradėdama įgyvendinti, reikia sulaukti ne tik politinio pritarimo, bet ir sukurti reikiamą teisinę bazę, sukaupti lėšas, reikalingas projektams įgyvendinti. Visą tai atlikti numatoma 2016-2018 m. laikotarpiu.

Savivaldybių viešųjų pastatų modernizavimas

Savivaldybių viešųjų pastatų modernizavimui buvo nustatytas didelis investicijų poreikis, energijos taupymo potencialas ir projektų gyvybingumas. Aplinkos ministerija numato per finansines priemones teikti finansavimą šių projektų įgyvendinimui.

Pilotiniai projektai

VIPA siekia tapti Nacionaline skatinamojo finansavimo įstaiga, kuri finansuotų gyvybingus projektus rinkoje nesugebėjusius užsitikrinti pilno komercinio finansavimo priimtinomis sąlygomis. Atitinkamai 2016-2019 m. laikotarpiu galėtų būti finansuojami pirmieji tokio tipo pilotiniai projektai.

Galimi ateities scenarijai

Atsižvelgiant į aukščiau aptartą naujų finansinių priemonių potencialą toliau yra pateikiami galimi ateities scenarijai iki 2019 m.

Scenarijus	VIPA įgyvendinamų naujų FP skaičius
Optimistinis	7
Realistinis	4
Pesimistinis	2

MISIJA, VIZIJA, TIKSLAI, VERTYBĖS

MISIJA

Gerinti viešosios infrastruktūros plėtros sąlygas, skatinant finansų rinkos vystymąsi, efektyviai planuojant, steigiant ir valdant finansinius instrumentus.

VIZIJA

Būti Nacionaline skatinamojo finansavimo institucija, efektyviai veikiančia kapitalo rinkose bei lyderiaujančia viešosios infrastruktūros finansavimo srityje.

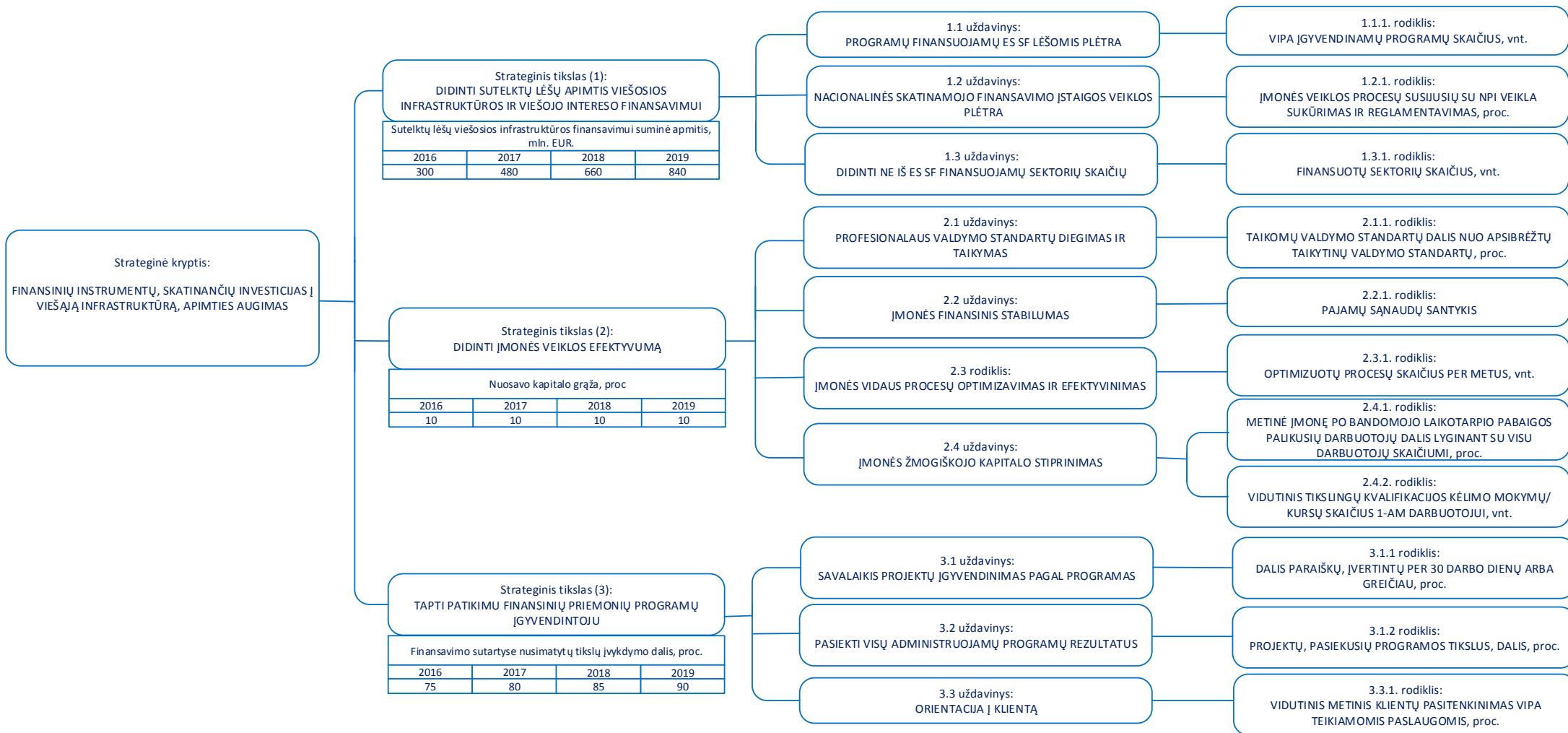
STRATEGINIAI TIKSLAI

- ✓ Didinti sutelktų lėšų apimtį viešosios infrastruktūros ir viešojo intereso finansavimui
- ✓ Didinti įmonės veiklos efektyvumą
- ✓ Tapti patikimu finansinių priemonių programų įgyvendintoju

VERTYBĖS

- ✓ Profesionalumas – vertiname kompetenciją ir profesionalumą bei jais dalinamės su savo klientais ir partneriais. Savo darbo rezultatams visada keliame aukščiausius reikalavimus
- ✓ Vieningumas – kiekvienas savo individualiu darbo rezultatu siekiame bendrą VIPA ir valstybės tikslą
- ✓ Atkaklus siekimas ambicingų tikslų – siekiame tapti sektinu pavyzdžiu ir inicijuoti teigiamas permainas visose srityse kuriose veikiame

STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI



STRATEGINIAI TIKSLAI RODIKLIŲ MATAVIMO REIKŠMĖS

Tikslas	Uždavinys	Rodiklis	Planuojamos rodiklių reikšmės				Veiksmai, tobulinimo prioritetai, Pastabos	Atsakingas asmuo
			2016	2017	2018	2019		
Didinti sutelktų lėšų apimtį viešosios infrastruktūros ir viešojo intereso finansavimui	Programų, finansuojamų ES SF lėšomis, plėtra	VIPA įgyvendinamų programų skaičius, vnt.	≥ 5	≥ 7	≥ 8	≥ 9	Planuojamas nuolatinis bendradarbiavimas su įvairiomis LR ministerijomis siekiant pasiūlyti finansines priemones kurios prisidėtų prie jų strateginių uždavinių įgyvendinimo ir efektyvaus jų valdomų lėšų panaudojimo.	Fondų valdymo skyriaus vadovas
	Nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos veiklos plėtra	Įmonės vidaus procesų susijusių su NPI veikla sukūrimas ir reglamentavimas, proc.	90	100	100	100	Remiantis gerąja užsienio patirtimi bei atsižvelgiant į Lietuvos rinkos specifiką 2016 m. yra planuojama apibrėžti VIPA, kaip nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos veiklos sritis ir konkrečias funkcijas šiose srityse. Bus siekiama Nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos funkcijas apibrėžti teisės aktuose. Taip pat planuojama vidaus procesų peržiūra ir naujų procesų, reikalingų pradėti teikti finansines priemones savo vardu ir savo rizika, kūrimas.	Fondų valdymo skyriaus vadovas
	Didinti ne iš ES SF finansuojamų sektorių skaičių	Finansuotų sektorių skaičius, vnt.	1	2	3	3	Planuojamas aktyvus darbas identifikuojant rinkos trūkumus ir sritis, kuriose pasireiškia rinkos nepakankamumai bei atsiranda poreikis veikti nacionalinei skatinamojo finansavimo įstaigai. Šiose srityse bus siūlomos finansinės priemonės, galinčios sumažinti pasireiškiančių rinkos nepakankamumų įtaką valstybės tikslų įgyvendinimui.	Fondų valdymo skyriaus vadovas
Didinti įmonės veiklos efektyvumą	Profesionalaus valdymo standartų diegimas ir taikymas	Taikomų valdymo standartų dalis nuo apsibrėžtų taikytinų valdymo standartų, proc.	80	85	90	100	2016 m. yra planuojama identifiкуoti korporatyvinio valdymo principais grįstų valdymo standartų sąrašą, kurį VIPA diegs organizacijos valdyme bei dabartinę organizacijos atitiktį jiems. Taip pat planuojamas laipsniškas trūkstatų standartų diegimas 2016-2019 m. laikotarpiu. Esant poreikiui, planuojamas įmonės valdymo struktūros pertvarkymas. Diegiant profesionalaus valdymo standartus yra planuojama siekti išvengti VIPA perklasifikavimo prie valdžios sektoriaus įstaigų.	Finansų ir veiklos organizavimo skyriaus vadovas
	Įmonės finansinis stabilumas	Pajamų sąnaudų santykis	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Įmonės išlaidos ir pajamos bus nuolat planuojamos, bus įgyvendinamos tik tos veiklos, kurios kuria finansinę vertę įmonei ilguoju laikotarpiu.	Finansų ir veiklos organizavimo skyriaus vadovas

2016-2019 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

	Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas	Optimizuotų procesų skaičius per metus, vnt.	1	2	4	4	Bus peržiūrėti atskiri veiklos procesai, siekiant atskirų procesų sąnaudas sumažinti bent 10%	Finansų ir veiklos organizavimo skyriaus vadovas
	Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas	Metinė įmonę po bandomojo laikotarpio pabaigos palikusių darbuotojų dalis lyginant su visu darbuotojų skaičiumi, proc.	10	10	10	10	Samdomi darbuotojai bus atrenkami itin kruopščiai, o po bandomojo laikotarpio pasamdytiems darbuotojams bus suteikiamos nuolatinio tobulėjimo (kompetencijos stiprinimo) ir savirealizacijos galimybės. Darbuotojai bus nuolat motyvuojami siekti užsibrėžtų asmeninių ir bendrų organizacijos tikslų, jiems bus suteikiamos galimybės save realizuoti veiklose labiausiai atitinkančiose jų kompetencijų lygį.	Finansų ir veiklos organizavimo skyriaus vadovas
		Vidutinis tikslingų kvalifikacijos kėlimo mokymų/kursų skaičius 1-am darbuotojui, vnt.	2	2	3	3	Bus sudaromi organizacijos kompetencijų žemėlapiai, nustatomi poreikiai bei atsižvelgiant į juos bus sudaromi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planai, kurie atitiktų ilgalaikius organizacijos poreikius. Taip pat kursų bei individualių mokymų pagalba bus nuolat tobulinama darbuotojų anglų kalba.	
Tapti patikimu finansinių priemonių programų įgyvendintoju	Savalaikis projektų įgyvendinimas pagal programas	Dalis paraiškų, įvertintų per 30 darbo dienų arba greičiau, proc.	70	75	80	85	Nuolat stebimas paraiškų vertinimo laikas – monitoringo sistemos sukūrimas, greitas problemų identifikavimas, ir paraiškų vertinimo proceso tobulinamas pagal įdiegtą LEAN metodiką	Už programų įgyvendinimą atsakingų skyrių vadovai
	Pasiekti visų administruojamų programų rezultatus laiku	Projektų, pasiekusių programos tikslus, dalis, proc.	90	95	95	95	Visi finansuojami projektai bus kruopščiai atrenkami (projektai vertinami pagal standartizuotas vertinimo procedūras), vertinamos projektų rizikos ir bus taikomi pasirinkti rizikų valdymo sprendimai. Diegiamas kredito rizikos vertinimo modelis ir rizikų valdymo sistemos. Programų įgyvendinimui bus skiriami papildomi, suderinti su projektų skaičiaus augimu, žmogiškieji išteklių.	Už programų įgyvendinimą atsakingų skyrių vadovai
	Orientacija į klientą	Vidutinis metinis klientų pasitenkinimas VIPA teikiamomis paslaugomis, proc.	60	70	80	85	Asmenys dirbantys tiesiogiai su VIPA klientais nuolat dalyvauja mokymuose ir kelia savo klientų aptarnavimo kompetencijas. Vidiniai VIPA procesai yra nuolat tobulinami, siekiant efektyvaus klientų problemų sprendimo ir jų pasitenkinimo didinimo. Taip pat yra planuojama stiprinti komunikaciją su projektų įgyvendintojais ir galutiniais naudos gavėjais.	Finansinių priemonių skyriaus vadovas

1.2. uždavinys: Nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos veiklos plėtra

Vienas svarbiausių 2016-2019 metų VIPA strateginio veiklos plano uždavinių yra plėsti nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos veiklą. Šis uždavinys ne tik glaudžiai siejasi su visų strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimu, bet ir yra susijęs su didžiausiais vidiniais pokyčiais VIPA, todėl šis uždavinys reikalauja papildomo aptarimo.

Nacionalinė skatinamojo finansavimo įstaiga yra šalyje įsteigta nacionalinė finansų įstaiga, teikianti finansavimą įvairiems projektams bei įgyvendinanti finansavimo programas, kurios prisideda prie valstybės strateginių tikslų įgyvendinimo. Nacionalinių skatinamojo finansavimo įstaigų (taip pat nacionalinių skatinamojo finansavimo bankų) sąvoka pradėta plačiau vartoti Investicijų plano Europai¹ ir Europos Strateginių Investicijų Fondo² steigimo kontekste. Daugiau apibendrintos informacijos apie nacionalinių skatinamojo finansavimo įstaigų veiklą bei gerąją praktiką galima rasti 2015 m. liepos 22 d. Komisijos Komunikate Europos Parlamentui ir Tarybai Nr. COM(2015) 361 final „Bendri veiksmai siekiant darbo vietų kūrimo ir ekonomikos augimo. Nacionalinių skatinamojo finansavimo bankų vaidmuo remiant Investicijų planą Europai“.

VIPA siekis tapti nacionaline skatinamojo finansavimo įstaiga taip pat susijęs su kitais uždaviniais:

- **1.3 uždaviniu „Didinti ne iš ES SF finansuojamų sektorių skaičių“.** Įgyvendinant šį uždavinį bus siekiama pradėti kurti finansavimo programas panaudojant nuosavus bei rinkos finansinius išteklius ir teikti finansavimą tose srityse, kuriose pasireiškia dideli finansiniai trūkumai ar rinkos nepakankamumai;
- **2.1 uždaviniu „Profesionalaus valdymo standartų diegimas ir taikymas“.** Įgyvendinant šį uždavinį bus siekiama vadovaujantis gerąja nacionalinių skatinamojo finansavimo įstaigų patirtimi įdiegti profesionalaus valdymo standartus, sustiprinti įmonės valdymo efektyvumą, esant poreikiui, pertvarkant valdymo struktūrą ir valdymo organus.
- **2.2 uždaviniu „Įmonės finansinis stabilumas“.** Įgyvendinant šį uždavinį bus siekiama, kad visos esamos ir naujos VIPA veiklos užtikrintų VIPA finansinį stabilumą, tvarumą ir patikimumą;
- **2.3 uždaviniu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas“.** Įgyvendinant šį uždavinį bus siekiama, kad plečiant VIPA kaip nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos veiklas įmonės vidaus procesai būtų suderinami, esami procesai būtų tinkamai panaudojami naujų kūrimui, o procesų efektyvinimas prisidėtų prie įmonės kaštų mažinimo ar kitu būdu kurtų pridėtinę vertę.

VIPA strateginiai tikslai, jų pasiekimui nustatyti uždaviniai bei jų tarpusavio glaudi sąsaja atspindi VIPA 2016-2019 metų strateginio veiklos plano kryptingumą, vientisumą ir tikslingą įmonės veiklos kaitą.

¹ 2014 m. lapkričio 26 d. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos centriniam bankui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui, Regionų komitetui ir Europos investicijų bankui Nr. COM(2014) 903 final „Investicijų planas Europai“.

² 2015 m. birželio 25 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2015/1017 dėl Europos strateginių investicijų fondo, Europos investavimo konsultacijų centro ir Europos investicinių projektų portalo, kuriuo iš dalies keičiamos reglamentų (ES) Nr. 1291/2013 ir (ES) Nr. 1316/2013 nuostatos dėl Europos strateginių investicijų fondo

IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS

	2016 m.	2017m.	2018 m.	2019 m.
Pajamos	1 978 644	2 275 441	2 616 757	3 009 270
<i>Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa</i>	1 629 176	1 831 799	1 513 290	1 393 322
<i>Aukštųjų mokyklų bei profesinio mokymo įstaigų bendrabučių atnaujinimo (modernizavimo) programa</i>	198 627	135 501	133 601	126 362
<i>Viešosios infrastruktūros atnaujinimas (modernizavimas)</i>	96 117	245 208	897 493	1 406 358
<i>Kitos paslaugos, konsultacijos ir projektai</i>	54 724	62 933	72 373	83 229
Sąnaudos	1 595 800	1 853 125	2 149 049	2 489 361
<i>Veiklos sąnaudos</i>	1 715 500	1 972 825	2 268 749	2 609 061
<i>Veiklos sąnaudų kompensavimas</i>	-119 700	-119 700	-119 700	-119 700
Bendrasis pelnas (nuostolis)	382 844	422 316	467 708	519 910

Finansinės prognozės yra parengtos atsižvelgiant į šiuo metu VIPA įgyvendinamų programų apimtį (pasirašytas programų įgyvendinimo bei finansavimo sutartis) ir planuojamus šių programų pinigų srautus pagal gautas paraiškas arba jau pasirašytas sutartis. Taip pat atliekant prognozes buvo atsižvelgta į artimiausiu metu planuojamas įgyvendinti naujas programas bei planuojamas nacionalinės skatinamojo finansavimo įstaigos veiklas bei jų įgyvendinimo laikotarpius. Prognozėse atsispindi ir kitų paslaugų, konsultacijų ir projektų pajamos, kurios atsiranda dėl augančios VIPA specializacijos ir tapimo kompetencijų centru, galinčiu rinkai pasiūlyti specifines ir rinkoje vertinamas konsultacines paslaugas. Sąnaudos buvo prognozuojamos atsižvelgiant į jų priklausomybę nuo pajamų ankstesniais laikotarpiais.

STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Įmonės strateginis planas yra svarbus dokumentas, padedantis įmonei nustatyti strategines kryptis, uždavinius ir priemones, suprasti, kokia kryptimi įmonė juda, leidžia nenukrypti ir greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Strateginis planas taip pat pasitarnauja ir kaip įmonės veiklos vertinimo priemonė. Todėl strateginio planavimo procesas VIPA suprantamas kaip nuolatinis procesas, kurį sudaro keturi etapai: planavimas, įgyvendinimas, rezultatų vertinimas ir strategijos tobulinimas.

Siekiant užtikrinti strateginiame plane numatytų tikslų, rodiklių įvykdymą, įvertinti ar jie tinkamai atspindi įmonės veiklos rezultatus, vertinimo rodikliai ir jų pasiektos reikšmės yra analizuojamos kas ketvirtį.

Norint užtikrinti sėkmingą strateginio plano įgyvendinimą ir siekiant įvertinti ar išsikelti uždaviniai vykdomi, ar priemonės tinkamai įgyvendinamos, veiklos strateginį planą planuojama peržiūrėti kalendorinių metų pabaigoje. Strateginio plano peržiūra ir rengimas turėtų būti vykdomas kartu su metinio biudžeto rengimu.