

PATVIRTINTA
Uždariosios akcinės
bendrovės Viešųjų
investicijų plėtros agentūros
stebėtojų tarybos 2022 m.
sausio 17 d. nutarimu Nr.
2022/8-5 (stebėtojų
tarybos 2022 m. spalio 12
d. nutarimo Nr. 2022/8-31
redakcija)



Uždariosios akcinės bendrovės Viešųjų investicijų plėtros agentūra 2022-2024 metų strateginis veiklos planas



TURINYS

| | |
|---|----|
| VADOVO ŽODIS | 3 |
| 2022-2024 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO SANTRAUKA..... | 4 |
| 1. VIPA VEIKLOS APRAŠYMAS..... | 5 |
| 1.1. VIPA veiklos tikslas | 5 |
| 1.2. PAGRINDINIAI FINANSINIAI RODIKLIAI..... | 6 |
| 1.3. VIPA VALDYMAS..... | 8 |
| 1.4. PAGRINDINĖ VIPA VEIKLA | 15 |
| 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ | 24 |
| 2.1. VIDAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ | 24 |
| 2.2. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ | 29 |
| 2.3. SSGG ANALIZĖ | 31 |
| 3. MISIJA, VIZIJA, TIKSLAI, VERTYBĖS | 45 |
| 3.1. STRATEGINĖS KRYPTYS IR RODIKLIŲ MATAVIMO REIKŠMĖS | 49 |
| 3.2. STRATEGINIŲ KRYPTIŲ 2022-2024 M. ĮGYVENDINIMO PRIORITETAI..... | 61 |
| 3.3. IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS | 64 |
| 4. VIDAUS KONTROLĖS SISTEMA | 70 |
| 5. RIZIKA IR JOS VALDYMAS | 71 |
| 6. KORUPCIJOS PREVENCIJA | 73 |
| 7. PRANEŠĖJŲ APSAUGA..... | 73 |
| 8. PRIVAČIŲ INTERESŲ DEKLARACIJA | 73 |
| 9. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI | 74 |

VADOVO ŽODIS

Ateinančiu 2022-2024 m. periodu uždaroji akcinė bendrovė Viešųjų investicijų plėtros agentūra (toliau - VIPA), vertindama ambicingus Europos Sąjungos ir Lietuvos ekonomikos žalinimo, kovos su klimato kaita, švaresnės ir sveikesnės aplinkos kūrimo tikslus, siekia pasiūlyti naujus prieinamus finansinius sprendimus bei investavimo platformas šalies gerovei kuriantiems tvariesiems investicijų projektams. VIPA atsižvelgdama į tai, kad dėl rinkos nepakankamumo gali sumažėti investicijų, ir ekonomikos augimas ateityje gali būti lėtesnis negu ekonomiškai efektyvu, toliau skatina finansinių priemonių įgyvendinimą ir jų apimtį viešojoje infrastruktūroje ir valstybės prioritetinėse srityse.

Atsižvelgiant į tai, kad bendri visų institucijų veiksmai yra itin svarbūs sprendžiant klimato kaitos problemą ir siekiant Paryžiaus susitarimo tikslų, VIPA stiprina socialinę atsakomybę visose strateginėse veiklos kryptyse - visuomenės, klientų ir darbuotojų atžvilgiu. VIPA, turėdama tikslą kryptingai formuoti tvarią darnios plėtros praktiką, proaktyviai imasi veiksmų ir stiprina vidinę atitikties parengtą aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir gerosios valdysenos (*angl. Environmental, Social, Governance - ESG*) srityse.

Bendradarbiaudami su klientais ir partneriais prisidedame prie gyvybingų bei tvarių projektų vystymo. Keliame sau tikslus didinti klientų ir partnerių pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis bei tapti pripažintu partneriu tiek nacionaliniu, tiek ir tarptautiniu lygmeniu. VIPA patikimumą skleisti numatėme orientuodamiesi į savo klientus bei partnerius: dalindamiesi įgyta patirtimi, užtikrindami skaidrų valdymą bei etiškus santykius, optimizuodami vidaus procesus, diegdami korupcijos prevencijos priemones ir stiprindami žmogiškąsias kompetencijas.

Generalinis direktorius

Gvidas Dargužas

2022-2024 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO SANTRAUKA

VIPA 2022 - 2024 m. strateginis veiklos planas atskleidžia įmonės misiją, viziją, užsibrėžtus ir siektinus tikslus bei jų pasiekimo matavimo rodiklius, išorinių veiksnių įtaką ir galimas kliūtis VIPA veiklai. Strategijoje taip pat atskleidžiama planuojama VIPA veiklos kryptių plėtra, planuojami finansavimo mechanizmai bei privačių lėšų pritraukimas.

Strategija parengta atsižvelgiant į akcininko lūkestį siekti pripažinimo nacionalinėje ir tarptautinėse rinkose, taip pat siekiant suinteresuotų šalių pasitenkinimo VIPA kaip patikimu finansiniu partneriu ir finansinių sprendimų (finansinių priemonių, subsidijų ir kt.) (toliau - finansinės priemonės) teikėju per valdomus fondus ir finansines iniciatyvas.



VIPA 2022-2024 metų strateginis veiklos planas (toliau - Strateginis planas) parengtas pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires bei vadovaujantis Valstybės turtingų ir neturtingų teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtingų ir neturtingų teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“.

1. VIPA VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. VIPA VEIKLOS TIKSLAS

VIPA yra nuo 2013 m. balandžio mėnesio veikianti valstybės (vienintelio akcininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Finansų ministerija) įsteigta finansų įstaiga, nuo 2018 m. vykdanči ir nacionalinės plėtros įstaigos veiklą¹. Lietuvoje veikiančių keturių nacionalinių plėtros įstaigų (toliau - NPĮ) tikslas - vykdyti skatinamojo finansavimo veiklą Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytoje srityse, kur finansavimas rinkos sąlygomis yra nepakankamas ir (ar) neoptimalus, siekti užtikrinti finansiškai gyvybingas ir efektyvias investicijas ir prisidėti prie valstybės ekonominės, socialinės ir regionų plėtros.

NPĮ veiklą VIPA vykdo urbanizuotų ar urbanizuojamų teritorijų plėtros, būsto ir viešosios arba viešajam interesui tenkinti skirtos infrastruktūros objektų atnaujinimo ir plėtros, energijos vartojimo efektyvumo skatinimo srityse².

VIPA įgyvendina bei administruoja finansines priemones viešųjų paslaugų ir viešojo intereso srityje siekdama pelningos veiklos, tačiau nemaksimizuodama pelno.

Lentelė 1. 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 | 31 001 129,76 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 2021 m. rugpjūčio 9 d. |

¹ Lietuvos banko priežiūros tarnybos sprendimu Nr. 241 - 268 uždaroji akcinė bendrovė Viešųjų investicijų plėtros agentūra nuo 2018 m. gruodžio 3 d. yra Nacionalinė plėtros įstaiga.

² 2018 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1046 „Dėl pavedimo vykdyti nacionalinės plėtros įstaigos veiklą“

1.2. PAGRINDINIAI FINANSINIAI RODIKLIAI

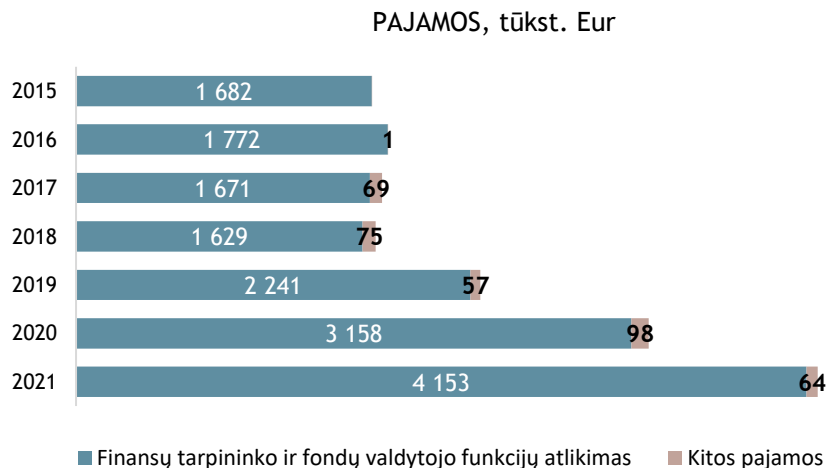
VIPA savo veikla siekia ne pelno maksimizavimo, o tvaraus augimo ir subalansuotos veiklos, todėl pelningumo rodikliai VIPA nenustatomi.

Iki 2021 m. pabaigos VIPA veikla buvo finansuojama šiomis lėšomis:

1. uždirbtas valdymo mokestis už fondų fondų bei finansinių priemonių valdytojo funkcijų vykdymą;
2. uždirbtas valdymo mokestis už finansų tarpininko funkcijų atlikimą administruojant JESSICA Kontroliuojantįjį fondą;
3. palūkanų pajamos (paskolos, išduotos VIPA nuosavo kapitalo lėšomis), paskolų sutarčių sudarymo / administravimo mokestis, delspinigiai;
4. investicinės veiklos pajamos (investicijos į Vyriausybės vertybinius popierius);
5. techninės paramos lėšos, kuriomis kompensuojamos VIPA patirtos išlaidos įgyvendinant specialiuosius įpareigojimus: administruojamos 3 Europos Sąjungos (toliau - ES) fondų lėšomis finansuojamos grąžinamosios subsidijos priemonės bei savivaldybių dotacijos priemonė³;
6. kitos veiklos.

VIPA pajamų, grynojo pelno ir EBITDA dinamika 2014-2020 metais pristatyta paveiksluose Nr. 1-3. Atkreiptinas dėmesys, kad apskaičiuojant VIPA veiklos finansinius rodiklius nėra vertinami VIPA valdomi fondų fondai ir finansinės priemonės, veikiantys kaip atskiri viešojo sektoriaus subjektai. Taip pat pažymėtina, kad už grąžinamosios subsidijos ir savivaldybių dotacijų priemonių įgyvendinimą VIPA pajamų neuždirba, techninės paramos lėšomis kompensuojamos patiriamos sąnaudos.

Paveikslas 1. VIPA pajamų augimas 2015-2021 m.



* prognozuojami 2021 m. rodikliai

Didžiąją VIPA pajamų dalį sudaro valdymo mokestis už valdomus fondų fondus/finansines priemones.

³ Administruodama ESI fondų 3 grąžinamosios subsidijos priemonės (Nr. 05.3.2-VIPA-T-024 „Nuotekų surinkimo tinklų plėtra“, Nr. 04.3.1-VIPA-T-113 „Valstybei nuosavybės teise priklausančių pastatų atnaujinimas (II)“ ir Nr. 04.3.1-VIPA-V-101 „Valstybei nuosavybės teise priklausančių pastatų atnaujinimas“) atlieka šias funkcijas: derina priemonių projektų atrankos kriterijus, priemonių įgyvendinimo planus ir projektų finansavimo sąlygų aprašus, vertina paraišką, administruoja sutartis: derina projekto pirkimų planus, tikrina planuojamus ir įvykdytus projektų pirkimus, tikrina projektų išlaidų pagrįstumą ir mokėjimo prašymus, rengia ir tvirtina išlaidų deklaracijas, fiksuoja įtarimus apie pažeidimus ir vykdo pažeidimų tyrimus ir patikras projektų vietoje, atlieka ex post projektų priežiūrą ir kitas funkcijas, kurios numatytos LRV nutarime Nr. 528. Už priemonių administravimą ir gaunama Techninė parama (ES ir VB lėšos).

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

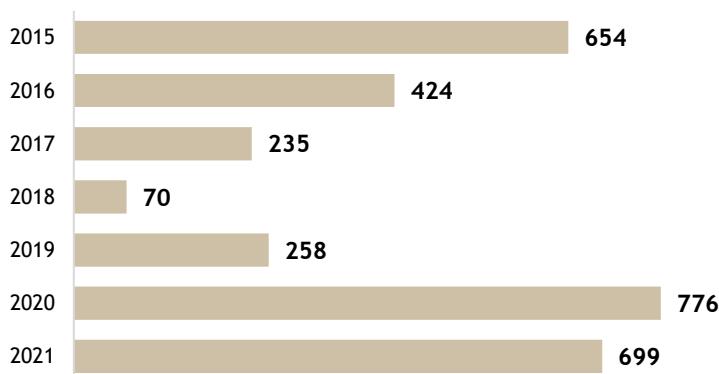
Daugiausiai pajamų yra gaunama už Daugiabučių namų modernizavimo fondo valdymą, todėl šio fondo išmokėjimų investicijoms dinamika lėmė ir pajamų svyravimus 2015-2021 metais. Pagrindinės priežastys, lėmusios pajamų svyravimą, buvo: daugiabučių namų modernizavimo projektų teikimo cikliškumas, besikeičiančios daugiabučių namų modernizavimo programos sąlygos, iššūkiai, susiję su finansinių įrankių pokyčiais, ilgas projektų įgyvendinimo laikotarpis (apie 36 mėn. nuo iniciatyvos iki modernizacijos pabaigos) ir pan.

Pelningumo rodikliai per 2015-2020 metus kito dėl įvairių priežasčių (žr. grynojo pelno bei EBITDA rodiklių grafikus žemiau): aktyvių veiksmų vystant naujas iniciatyvas, investicijų į veiklos efektyvinimą, dėl aukščiau aprašyto pajamų vėlavimo, augančio darbuotojų skaičiaus ir pan. Natūralus naujų finansinių priemonių įgyvendinimo ciklas lemia, kad finansinės priemonės sukūrimo pradžioje patiriamos didelės sąnaudos, o pajamos materializuojasi po mažiausiai 2-3 metų. Per šios strategijos įgyvendinimo laikotarpį planuojama didinti išmokėjimų srautus pagal įgyvendinamas veiklas: Energijos efektyvumo fondas (ENEF), Vandentvarkos fondas (VF), Kultūros paveldo fondas (KPF), Savivaldybių pastatų fondas (SPF), Komandinės ūkinės bendrijos „Tvariųjų išteklių plėtros skatinimas“ (toliau -TIPS). Informacija apie planuojamus įgyvendinti veiksmus pateikta lentelėje Nr. 8.

Dėl padidėjusio paskolų išmokėjimo srauto (veiklos rezultatais pagrįsto valdymo mokesčio kriterijaus) nuo 2019 metų pelningumo rodikliai pradėjo augti. VIPA dirba pelningai ir moka dividendus akcininkui (valstybei). Planuojama, kad VIPA veikla bus pelninga ir ateityje.

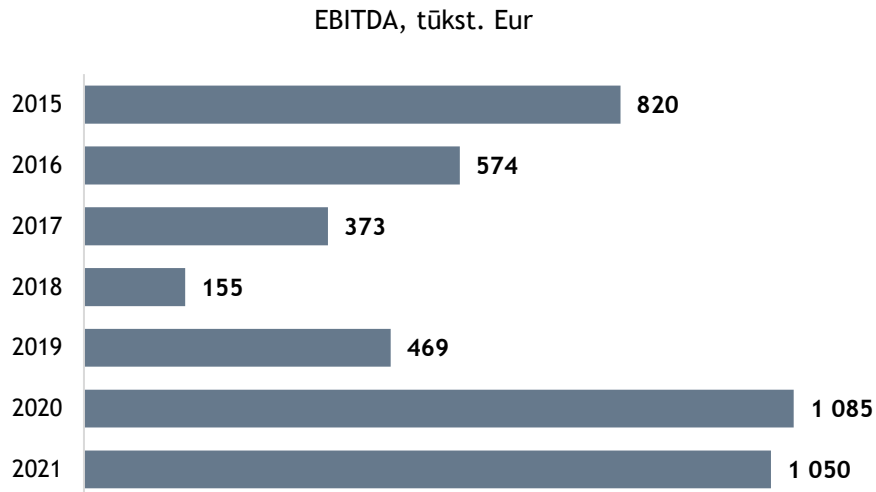
Paveikslas 2. Pelno dinamika 2015-2021 m.

GRYNASIS PELNAS, tūkst. Eur



* prognozuojami 2021 m. rodikliai

Paveikslas 3. EBITDA dinamika 2015-2021 m.



* prognozuojami 2021 m. rodikliai

Be tiesioginio paskyrimo valdyti atskirų finansinių priemonių ar fondų fondų lėšas nuo 2017 metų VIPA sėkmingai įvykdė šias lėšų pritraukimo veiklas:

- 2017 m. buvo pasirašyta 50 mln. Eur paskolos sutartis tarp VIPA ir Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko (toliau - ERPB), kuriuo buvo suteiktas finansavimas Daugiabučių namų modernizavimo fondo (DNMF) veikloms vykdyti;
- 2018 m. VIPA kartu su AB Energijos skirstymo operatoriumi (ESO) įsteigė Energijos efektyvumo finansavimo platformą (2021 m. pakeistas pavadinimas į „Tvariųjų išteklių plėtros skatinimas“), skirtą finansuoti įvairius energijos efektyvumo didinimo projektus, pritraukiant 10 mln. Eur investiciją (2021 ESO pakeitė kitas investuotojas - Europos energijos efektyvumo fondas);
- 2018 m. buvo pasirašyta 68 mln. Eur paskolos sutartis tarp VIPA ir Finansų ministerijos. Šios paskolos pagrindu buvo išleistos „žaliosios“ obligacijos, kurias aukščiausiu „žalumo“ indeksu įvertino reitingų agentūra Moody's;
- 2019 m. buvo pasirašyta 100 mln. Eur paskolos sutartis (2020 metais padidinant paskolos sumą iki 167,5 mln. Eur) tarp VIPA ir Finansų ministerijos Daugiabučių namų modernizavimo fondo veikloms vykdyti;
- 2019 m. pasirašyta 12,5 mln. Eur (su galimybe padidinti ją iki 25 mln. Eur) sutartis su Europos investicijų banku (toliau - EIB), skirta Energijos efektyvumo finansavimo platformos tikslams įgyvendinti;
- 2021 m. pasirašyta 67,5 mln. Eur paskolos sutartis tarp VIPA ir ERPB DNMF veikloms vykdyti.

VIPA toliau planuoja aktyviai vykdyti lėšų pritraukimo veiklas. 2021 metais jau yra pradėtos derybos su Europos Tarybos vystymo banku dėl aukštųjų mokyklų bei profesinio mokymo įstaigų finansavimo pritraukimo.

1.3. VIPA VALDYMAS

VIPA valdymo organai:

- Visuotinis akcininkų susirinkimas;
- Stebėtojų taryba;
- Valdyba;
- Generalinis direktorius.

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

VIPA valdymas vykdomas dviem lygiais - stebėtojų tarybos, kuri atlieka priežiūros ir kontrolės funkcijas, ir valdybos, kuri atlieka sprendimų priėmimo funkcijas. Toks funkcijų pasiskirstymas atitinka tarptautinius ir nacionalinius korporatyvinio valdymo principus Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) bei Baltic Institute of Corporate Governance (BICG) rekomendacijas Lietuvai dėl valstybės valdomų įmonių savarankiškumo, skaidrumo ir efektyvumo didinimo. Patvirtinta VIPA valdymo organų struktūra ir sudėtis užtikrina tinkamą organizacinę ir valdymo struktūrą, vidaus veiklos procesus, veiksmingą rizikos valdymo sistemą, atitinkančią VIPA vykdomos veiklos specifiką, mastą ir paskirtį. Vadovaujantis VIPA veiklą reglamentuojančių teisės aktų ir priežiūros institucijos taikomų reikalavimų nuostatomis dėl organų narių atrankos, skyrimo ir atleidimo, yra užtikrinama, kad atrenkant narius yra vertinama jų patirtis, kvalifikacija ir reputacija. Valdymo organų veikla reglamentuota VIPA vidaus dokumentuose, už veiklos rezultatus atsiskaitoma narių veiklos ir rezultatų įvertinimo ataskaitose.

Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias VIPA valdymo organas. Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (kaip vienintelio akcininko) priimti raštiški sprendimai prilyginami Visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimams.

VIPA stebėtojų taryba yra kolegialus bendrovės veiklos priežiūrą atliekantis organas, kurį sudaro 5 (penki) nariai, iš kurių 3 nariai nepriklausomi nariai. Stebėtojų tarybą 4 metų laikotarpiui renka visuotinis akcininkų susirinkimas. Stebėtojų tarybai vadovauja jos pirmininkas, kuris išsirenkamas iš Stebėtojų tarybos narių.

Lentelė 2. VIPA stebėtojų taryba

| Vardas, pavardė | Darbovietė | Kadencijos pradžia |
|---------------------|--|--------------------|
| Lina Liubauskaitė | Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Ekonomikos politikos grupės vadovė | 2021-11-12 |
| Irma Patapienė | Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Investicijų departamento vyresnioji patarėja | 2021-11-12 |
| Aurimas Maždžierius | CARGOBIKE LT, tvaraus mobilumo sprendimai miestams steigėjas ir vadovas | 2021-11-12 |
| Kristina Navickienė | UAB „EBV Finance“ finansų vadovė | 2021-11-12 |
| Jolanta Diaukštienė | Advokatų profesinės bendrijos Norkus ir partneriai „Cobalt“ personalo vadovė | 2022-05-02 |

VIPA stebėtojų taryba užtikrina bendrovės ir akcininko interesų atstovavimą, atskaitomybę akcininkui, objektyvią bei nešališką VIPA ir jos valdymo organų veiklos priežiūrą ir rekomendacijų teikimą.

VIPA stebėtojų tarybos pagrindinės funkcijos:

- svarsto ir tvirtina veiklos strategiją, analizuoja ir vertina informaciją veiklos strategijos įgyvendinimą, šią informaciją teikia eiliniam visuotiniam akcininkų susirinkimui;
- renka valdybos narius ir atšaukia juos iš pareigų. Jei bendrovė dirba nuostolingai, stebėtojų taryba privalo svarstyti, ar valdybos nariai tinkami eiti pareigas;
- svarsto generalinio direktoriaus teikiamą kandidato, kuris užimtų vidaus audito tarnybos vadovo arba vidaus auditoriaus, kai nesteigiama vidaus audito tarnyba, pareigas, kandidatūrą ir jai pritaria;
- prižiūri valdybos ir generalinio direktoriaus bei jo pavaduotojų veiklą;
- pateikia Visuotiniam susirinkimui atsiliepiamus ir (arba) pasiūlymus dėl bendrovės veiklos strategijos projekto ir planuojamų pasiekti strateginio laikotarpio veiklos rodiklių;

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

- pateikia Visuotiniam susirinkimui atsiliepiamus ir pasiūlymus sprendimo dėl dividendų už trumpesnę nei finansiniai metai laikotarpį skyrimo projektui ir jam priimti sudarytam tarpinių finansinių ataskaitų rinkiniui ir parengtam tarpiniam pranešimui;
- teikia siūlymus valdybai ir generaliniam direktoriui atšaukti jų sprendimus, kurie prieštarauja įstatymams ir kitiems teisės aktams, bendrovės įstatams ar Visuotinio susirinkimo sprendimams;
- Valdybos teikimu vertina ir teikia pasiūlymus bendrovės politikų projektams vidaus kontrolės, rizikų valdymo, pagrindinėse atitikties reguliavimo srityse bei nustato ir kontroliuoja priimtina veiklos rizikos lygį (rizikos apetitą).

Valdyba yra kolegialus bendrovės valdymo organas, kurį sudaro 5 (penki) nariai 2 (du) bendrovės darbuotojai ir 3 (trys) nepriklausomi nariai, atitinkantys nepriklausomumo kriterijus, nustatytus valdybos narių atrankos apraše. Valdybą 4 metų laikotarpiui renka VIPA stebėtojų taryba. Valdyba iš savo narių išsirenka valdybos pirmininką.

Lentelė 3. VIPA valdybos nariai

| Vardas, pavardė | Darbovietė | Kadencijos pradžia |
|---------------------|------------------------------------|--------------------|
| Gvidas Dargužas | VIPA generalinis direktorius | 2021-04-25 |
| Raimonda Lauraitytė | VIPA finansų valdymo direktorė | 2021-04-25 |
| Mindaugas Kyguolis | VIPA nepriklausomas valdybos narys | 2022-04-27 |
| Donatas Voveris | VIPA nepriklausomas valdybos narys | 2022-04-27 |
| Kazys Pupinis | VIPA nepriklausomas valdybos narys | 2022-07-05 |

Valdyba užtikrina bendrovės strategijos įgyvendinimą, tinkamą bendrovės valdyseną, atsižvelgiant į akcininko interesus, įstatymų ir Bendrovės vidaus politikos nuostatų laikymąsi, nustato atitinkamas rizikos valdymo ir kontrolės priemones.

Valdybos pagrindinės funkcijos:

Valdyba svarsto ir tvirtina:

- Bendrovės metinį pranešimą;
- Bendrovės tarpinį pranešimą;
- Bendrovės valdymo struktūrą ir darbuotojų pareigybes;
- pareigybes, į kurias darbuotojai priimami konkurso tvarka;
- Bendrovės filialų ir atstovybių nuostatus;
- Bendrovės politikas vidaus kontrolės, rizikų valdymo, pagrindinėse atitikties reguliavimo srityse.

Valdyba priima šiuos sprendimus:

- nustato bendrovės generalinio direktoriaus atrankos konkurso tvarką, renka ir atšaukia bendrovės generalinį direktorių, nustato jo atlyginimą (gavus akcininko pritarimą/sprendimą), kitas darbo sutarčių sąlygas, tvirtina pareiginius nuostatus, skatina ir skiria nuobaudas;
- Bendrovei tapti kitų juridinių asmenų steigėja, dalyve;
- steigti bendrovės filialus ir atstovybes ar nutraukti jų veiklą, skirti ir atšaukti jų vadovus;
- dėl ilgalaikio turto, kurio balansinė vertė didesnė kaip 1/20 (viena dvidešimtoji) bendrovės įstatinio kapitalo, investavimo, perleidimo, nuomos (skaičiuojama atskirai kiekvienai sandorio rūšiai);
- dėl ilgalaikio turto, kurio balansinė vertė didesnė kaip 1/20 (viena dvidešimtoji) bendrovės įstatinio kapitalo, įkeitimo ir hipotekos (skaičiuojama bendra sandorių suma);

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

- sprendimus dėl kitų asmenų prievolių, kurių suma didesnė kaip 1/20 (viena dvidešimtoji) bendrovės įstatinio kapitalo, įvykdymo laidavimo ar garantavimo;
- sprendimus įsigyti ilgalaikio turto už kainą, didesnę kaip 1/20 (viena dvidešimtoji) bendrovės įstatinio kapitalo;
- kitus valdybos kompetencijai Akcinių bendrovių įstatymo nustatytus ar Visuotinio susirinkimo sprendimais priskirtus sprendimus.

VIPA generalinis direktorius, kuris atlieka ir valdybos nario funkcijas, yra atsakingas už kasdieninės veiklos organizavimą, vidaus valdymą, vidaus kontrolės ir rizikų valdymo priemonių diegimą ir palaikymą, darbuotojų priėmimą bei kitų funkcijų, susijusių su kasdieniais veiklos klausimais, įgyvendinimą.

VIPA ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

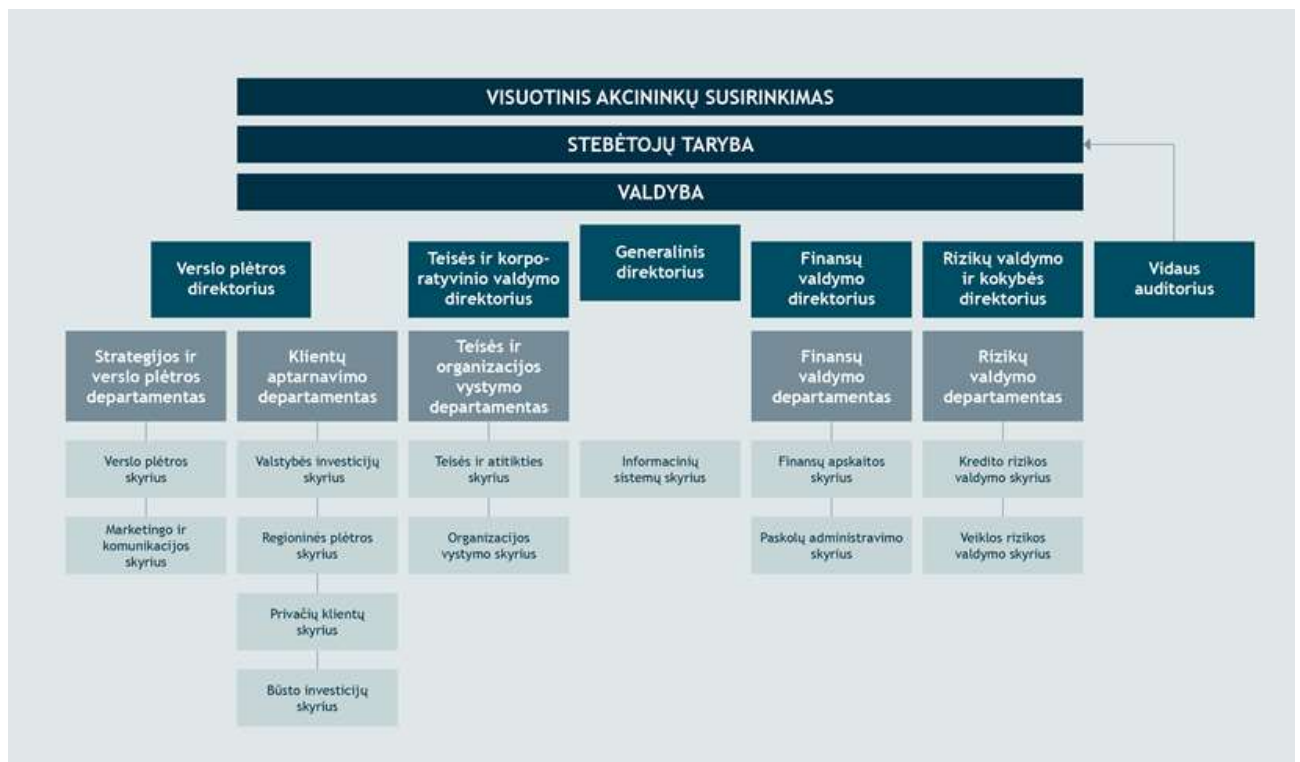
VIPA valdysenos principai ir organizacinė struktūra atitinka nacionalinių teisės aktų keliamus reikalavimus, EBPO gerosios valdysenos rekomendacijas, privataus finansų sektoriaus ir tarptautinių NPĮ gerojo valdymo principus. VIPA 2021 m. su Europos Komisijos (DG REFORM) pagalba įgyvendino organizacinės struktūros pokyčius, orientuotus į ilgalaikį struktūrinį planavimą, veiklos augimą, tinkamą vidaus kontrolę, tinkamą funkcijų atskyrimą, kompleksiską rizikų, duomenų valdymo ir kitų reguliacinių reikalavimų išpildymą.

VIPA organizacinę struktūrą sudaro tokie struktūriniai vienetai: vidaus auditorius, generalinis direktorius, atitinkamų (funkcinių) sričių direktoriai, kurie koordinuoja ir yra atsakingi už:

- verslo vystymą (finansinių priemonių/paslaugų sukūrimą, įgyvendinimą) ir marketingą;
- finansų valdymą, planavimą ir stebėseną;
- rizikos valdymą ir kontrolę;
- korporatyvinį valdymą ir teisinę atitiktį.

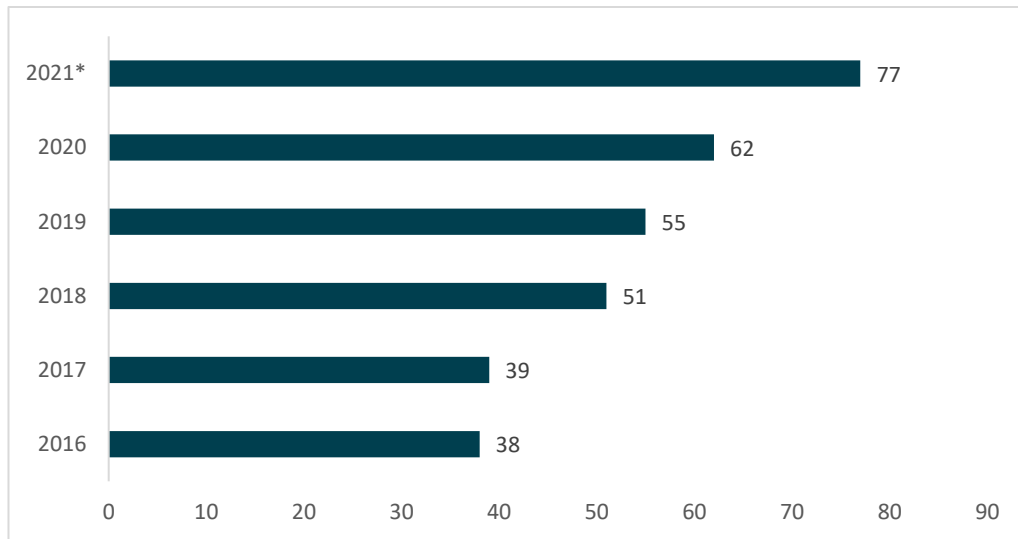
Departamentai ir skyriai atitinkamai suskirstyti pagal pavestų vykdyti funkcijų sritis.

Paveikslas 4.VIPA organizacinė struktūra 2021 m. pabaigoje



VIPA 2021 m. pabaigoje dirbo 77 darbuotojai (darbuotojų kiekio pokytis pavaizduotas paveiksle Nr. 5) (iš jų 6 vaiko priežiūros atostogose), vidutinis VIPA dirbančių darbuotojų amžius yra 37,7 metai. Darbuotojų kaitos rodiklis 2021 m. (pirmą pusmetį) siekia 7,8 %. VIPA sudaro lygias galimybes įsidarbinti bei sėkmingai dirbti ir siekti vadovaujančios pozicijos įvairaus amžiaus, lyties ir patirties darbuotojams.

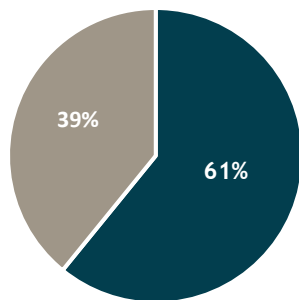
Paveikslas 5. Darbuotojų kiekio pokytis



* prognozuojami 2021 m. rodikliai

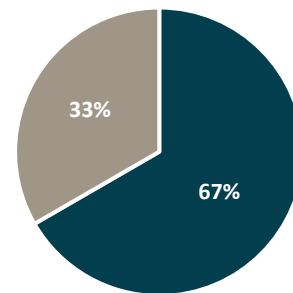
Organizacijoje didžiąją darbuotojų dalį sudaro moterys – 61 proc., vyrai sudaro – 39 proc. (paveiksle Nr. 6). Tarp vadovaujančias pozicijas užimančių darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį – 67 proc. sudarė moterys, o 33 proc. vadovų sudarė vyrai (paveikslas Nr. 7).

Paveikslas 6. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, proc.



■ MOTERYS ■ VYRAI

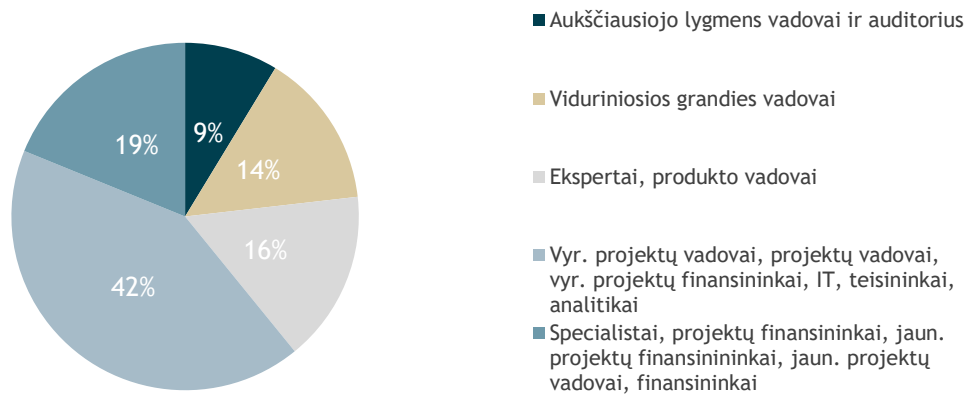
Paveikslas 7. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį, proc.



■ MOTERYS ■ VYRAI

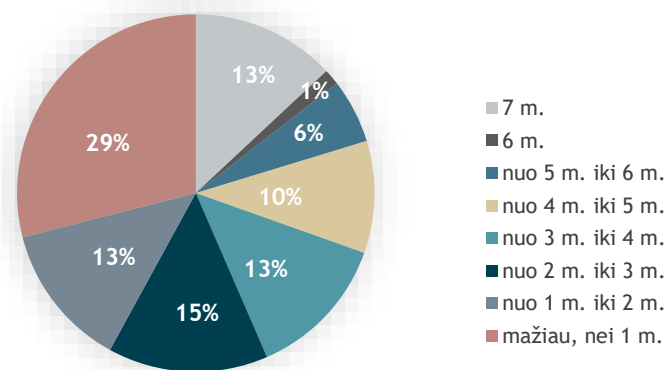
Iš VIPA dirbančių 75 darbuotojų 9% sudaro aukščiausio lygmens vadovai, generalinis direktorius, vidaus auditorius, verslo plėtros, teisės ir korporatyvinio valdymo, finansų valdymo ir rizikų valdymo ir kokybės direktoriai, 14 % sudaro vidurinės grandies vadovai. Daugiausiai VIPA dirba projektų vadovų, IT darbuotojų, rizikų valdymo ekspertų/analitikų, jie sudaro 42 % visų VIPA darbuotojų.

Paveikslas 8. Darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas



Darbuotojų darbo stažo pasiskirstymas rodo, kad daugiausiai, 20 darbuotojų, buvo priimta per paskutinius metus. Šie darbuotojai sudaro 29 % visų darbuotojų. Darbuotojai, dirbantys ilgiau, nei 4-erius metus, sudaro 30 % visų darbuotojų.

Paveikslas 9. Darbuotojų darbo stažas, proc.



1.4. PAGRINDINĖ VIPA VEIKLA

Pagrindinės VIPA veiklos kryptys:

1. VIPA įgyvendina įvairių finansinių šaltinių lėšomis finansuojamas skatinamąsias finansines priemones bei jas skatinančias ir papildančias subsidijų priemones. Jas įgyvendina tiesiogiai, per finansų tarpininkus, investicines platformas ar kitais būdais;
2. VIPA formuoja finansiškai gyvybingų projektų srautą. Tai VIPA vykdo ne tik konsultuodama projektų vykdytojus, bet ir teikdama pasiūlymus ir ekspertinę pagalbą institucijoms ir įstaigoms, inicijuodama investicinės aplinkos gerinimo veiksmus;
3. VIPA pritraukia privačias ir viešąsias lėšas projektams finansuoti srityse, kuriose finansavimas rinkos sąlygomis yra nepakankamas ir (ar) neoptimalus;
4. VIPA teikia dotacijas ir subsidijas pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės priimtus sprendimus dėl valstybės lėšų investavimo sričių.



Kitos VIPA funkcijos:

1. teikia pasiūlymus ir ekspertinę pagalbą institucijoms ir įstaigoms pagal kompetenciją dėl būtinų sprendimų siekiant pagerinti investicinę aplinką ir finansavimo prieinamumą projektus įgyvendinantiems subjektams;
2. atlieka skatinamojo finansavimo poreikio vertinimus;
3. dalyvauja rengiant skatinamųjų finansinių priemonių investavimo strategijas ir vykdant investicijų rezultatyvumo bei poveikio stebėseną;
4. skleidžia arba didina finansinių paslaugų teikimo ir administravimo patirtį, inicijuodama arba vykdydama patirties sklaidos projektus ar juose dalyvaujama;
5. atlieka kitas funkcijas, kurios reikalingos NPĮ tikslams pasiekti.

Siekiant skatinti energijos vartojimo efektyvumą didinančių projektų ir atsinaujinančių energijos išteklių projektų apimtį ir didinti šių projektų finansavimo galimybes, VIPA kartu su pritrauktu investuotoju, Europos energijos efektyvumo fondu (toliau - EEEF), plėtoja tvarių projektų finansavimo platformą, kuri nuo 2021 m. rugsėjo mėn. veikia KŪB „Tvariųjų išteklių plėtros skatinimas“ (toliau - TIPS) veiklos pagrindu. TIPS, kurios pagrindinis tikslas yra tvarių investicijų finansavimas prisidedant prie tiesioginių klimato kaitos padarinių mažinimo, - tai dar 2018 m. VIPA iniciatyva įsteigtos investicinės platformos tąsa, kurios veikla laikinai buvo sustojusi iš šios platformos veiklos pasitraukus vieninteliam investuotojui AB „Energijos skirstymo operatorius“.

Veikdama Lietuvos Respublikos Vyriausybės pavedimu, VIPA, atstovaujanti Lietuvos valstybę, įsipareigojo investuoti į Trijų jūrų iniciatyvos (*angl. Three Seas Initiative*) investicinį fondą 20 mln. Eur ir yra pilnateisė šio fondo narė. Lietuvos dalyvavimas šio fondo veikloje didina nacionalinių

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

infrastruktūros projektų finansavimo galimybes, stiprina Euroatlantinę partnerystę ir bendradarbiavimą su Vidurio ir Rytų Europos valstybėmis bei jos kaimynėmis.

VIPA VEIKLOS MODELIS

VIPA veiklos modelis pavaizduotas Paveiksle Nr. 10

Paveikslas 10. VIPA veiklos schema



VIPA kuria ir įgyvendina tvarias ir efektyvias finansines priemones, prisidedančias prie klimato kaitos prevencijos, valstybei svarbiose srityse. VIPA veiklos sektoriai pavaizduoti Paveiksle Nr. 11.

Paveikslas 11. VIPA veiklos sektoriai



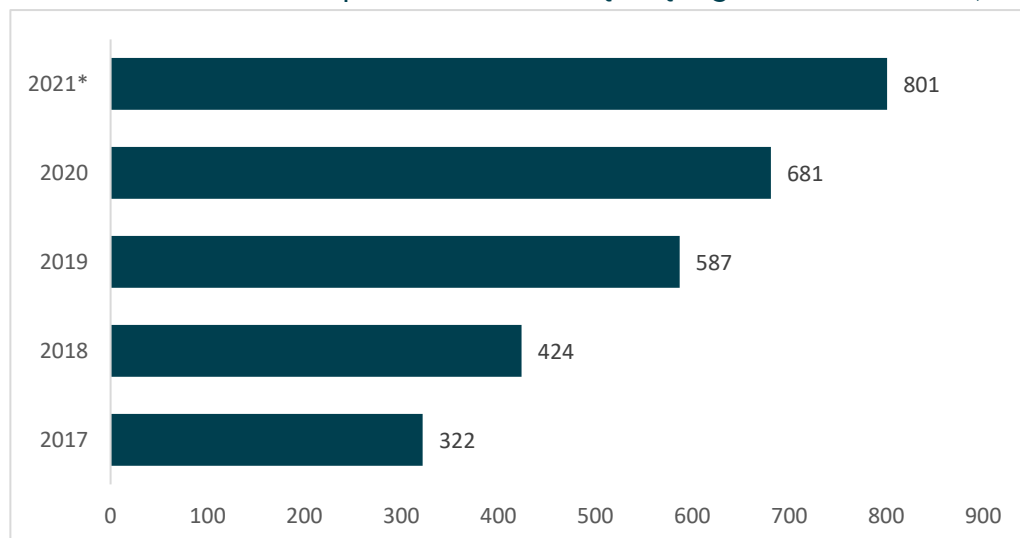
Vykdydama šias veiklas VIPA atsižvelgia į Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir ministerijų prioritetus, analizuoja rinką ir siūlo finansines priemones viešojo intereso srityse, kuriose pasireiškia ilgalaikio finansavimo poreikis.

Iki 2021 m. pabaigos VIPA valdė 5 fondus pagal fondų fondų steigimo ir finansavimo sutartis, pasirašytas su ministerijomis, 1 skatinamąją finansinę priemonę, 1 investicinę platformą, veikdama kaip komanditorius, įgyvendino 3 grąžinamosios subsidijos ir 1 dotacijų priemones bei įgyvendino 2 priemones, veikdama kaip finansų tarpininkas.

2020 m. pradžioje, Lietuvoje paskelbus karantiną, VIPA atliko išsamų savo veiklos ir valdomų finansinių priemonių įvertinimą, parengė veiksmų planą bei potencialias rizikos valdymo priemones tam atvejui, jeigu esami bei būsimi VIPA klientai ir partneriai susidurtų su finansiniais sunkumais. VIPA itin didelį dėmesį skyrė glaudžiam bendradarbiavimui su projektų vykdytojais, buvo vykdoma išankstinė stebėseną, VIPA buvo pasiruošusi operatyviai reaguoti į iškilusius sunkumus.

VIPA, siekdama užtikrinti augantį viešosios infrastruktūros bei viešojo intereso projektų finansavimo poreikį, nuosekliai didina finansavimo, skirto viešosios infrastruktūros finansavimui, apimtį. Bendra sutelktų lėšų suma per metus padidėjo 16 proc. ir 2020 m. IV ketvirčio pabaigoje siekė 680,5 mln. Eur, kas buvo 2,1 karto daugiau lyginant su 2017 m. pabaigoje sutelkta lėšų suma. Informacija apie šių priemonių įgyvendinimo statusą pateikta lentelėje Nr. 4.

Paveikslas 12. VIPA finansinėse priemonėse sutelktų lėšų augimas 2017-2021 m., mln. Eur



* prognozuojami 2021 m. rodikliai

Reikšminga VIPA veiklos dalis yra lėšų pritraukimas, kurią VIPA aktyviai pradėjo vykdyti 2016 metais, plėtodama partnerystę nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu. Iki 2021 m. pabaigos pritrauktomis lėšomis finansuojama vis daugiau ir įvairesnių viešosios infrastruktūros projektų:

- 50 mln. Eur ERPB paskolos lėšomis finansuojama 150 daugiabučių namų modernizavimo projektų;
- 68 mln. Eur žaliųjų obligacijų⁴ emisijos lėšomis bus finansuota 160 daugiabučių namų modernizavimo projektų;

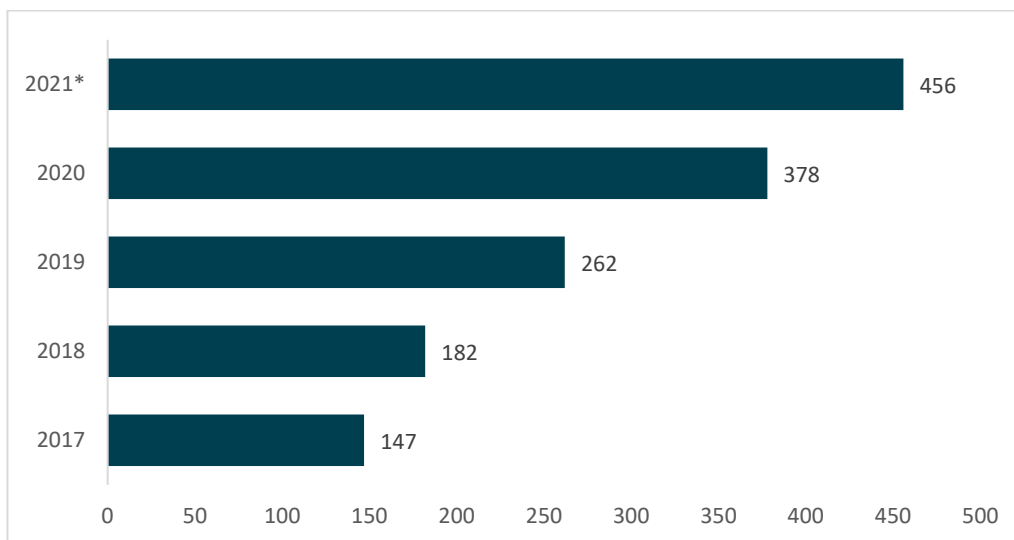
⁴ 2018 m. balandžio mėnesį Finansų ministerija išleido žaliųjų obligacijų emisiją, o šias lėšas perskolino VIPA daugiabučių namų projektų finansavimui.

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

- pasirašyta sutartis su Lietuvos Respublikos finansų ministerija dėl 167,5 mln. Eur paskolos⁵, kurios lėšos bus skirtos ~ 372 daugiabučių namų modernizavimo projektams finansuoti;
- pasirašyta 67,5 mln. EUR paskolos sutartis su ERPB daugiabučių namų modernizavimo projektams finansuoti;
- Į įsteigtą TIPS investavimo platformą iš EEEF VIPA pritraukė 10 mln. Eur investiciją, skirtą finansuoti įvairius energijos efektyvumo didinimo ir atsinaujinančios energetikos projektus;
- EIB suteikė 12,5 mln. Eur paskolą TIPS investavimo platformai;
- Atrinktas finansinės priemonės valdytojas - AB Šiaulių bankas - per SPF nuosavomis lėšomis (20 mln. Eur) papildomai prisideda prie savivaldybių viešųjų pastatų modernizavimo projektų finansavimo.

Pritrauktų lėšų suma iki 2020 m. pabaigos su partneriais sudarė 378 mln. Eur. 2021 m. pritrauktų papildomų lėšų suma sudarė 456 mln. Eur. Pritrauktų lėšų augimas pavaizduotas paveiksle Nr.13.

Paveikslas 13. VIPA pritrauktų lėšų augimas 2017-2021 m., mln. Eur



* prognozuojami 2021 m. rodikliai

⁵ Paskolą Finansų ministerijai suteikė Europos Tarybos vystymo bankas, šios lėšos perskolinamos VIPA daugiabučių namų projektų finansavimui.

Lentelėje Nr. 4 pateikta informacija apie VIPA įgyvendinamų priemonių statusą 2021 m. pabaigoje, analizuojami pagrindiniai priemonių įgyvendinimo iššūkiai. Pagrindiniai šių priemonių įgyvendinimo akcentai ir jų įgyvendinimo planas 2022-2024 m. strateginiu laikotarpiu yra aptarti lentelėje Nr. 8.

Lentelė 4. VIPA finansinių priemonių įgyvendinimo statusas 2021 m. pabaigoje

| SEKTORIUS/ PRIEMONĖ ĮSTEIGIMO METAI | LĖŠOS, MLN. EUR | LĖŠŲ INVESTAVIMAS, MLN. EUR | ĮGYVENDINIMO STATUSAS IR IŠŠŪKIAI |
|---|---|---|---|
| <p>Daugiabučių namų modernizavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Daugiabučių namų modernizavimo fondas (DNMF) (2015) Daugiabučių namų modernizavimo projektų finansavimas per JESSICA Kontroliuojantįjį fondą (finansinio tarpininko sutartis su EIB) (2013) | <p><i>DNMF</i></p> <p>Viešos: 74 Papildomai pritrauktos: 353 (50+68+167,5 + 67,5)</p> | <p><i>DNMF</i></p> <p>Pasirašyta paskolų sutarčių: 363,2 Išmokėta: 321,3</p> | <p>Projektams paskolos išduodamos iki 20 metų, papildomai pritrauktų lėšų terminai yra skirtingo laikotarpio, todėl VIPA proaktyviai valdo portfelį likvidumo rizikai sumažinti.</p> <p>Projektų įgyvendinimas ir pasiruošimas paskolos sutartims pasirašyti nėra tolygus ir pasižymi ciklišku: skelbiami kvietimai teikti paraiškas vieną kartą per metus, todėl su projektų administravimu susiję darbai nepasisirsto tolygiai, vienu metu reikia suvaldyti didžiulio kiekio paskolų sutarčių pasirašymą, išmokėjimų tikrinimą ir atlikimą, pateikti laiku ir tinkamai išmokėjimų prognozes pagal skirtingus finansavimo šaltinius.</p> <p>Atsižvelgiant į didėjantį pastatų modernizavimo poreikį vyksta diskusijos dėl ilgalaikio VIPA dalyvavimo daugiabučių namų modernizavimo srityje.</p> <p>Daugiabučių namų modernizavimo paskolos - specifinis produktas, reikalaujantis didžiulių nestandartinių informacinių technologijų (toliau - IT) resursų aktyvų administravimo srityse, klientų dalykinių santykių pirminio pažinimo ir duomenų atnaujinimo srityse. VIPA išvystė IT sprendimus, leidžiančius pilna apimtimi pasinaudoti teisės aktuose numatytomis finansavimo galimybėmis, ko negali pasiūlyti kiti finansuotojai.</p> <p>2021 metų III ketv. pasirašyta 1000-oji paskolos sutartis.</p> <p>DNMF finansuojamas įvairių šaltinių lėšomis. 2015 m. VIPA su Finansų ir aplinkos ministerijomis pasirašė sutartį, kurios pagrindu VIPA buvo pavesta valdyti 74 mln. Eur. Trūkstamos finansavimo lėšos patvirtintų paraiškų portfelio finansavimui buvo papildomai pritrauktos: a) 2017 m. pasirašant 50 mln. Eur paskolos sutartį su EBRD; b) 2018 m. pasitelkiant valstybės išleistas obligacijas - pasirašyta paskolos sutartis 68 mln. Eur; c) 2019 m. pasiskolinant 100 mln. Eur (2020 metais paskola padidinta iki 167,5 mln. Eur); d) 2021 m. pasirašant 67,5 mln. Eur paskolos sutartį su EBRD.</p> <p>Planuojama pasirašyti likusias paskolų sutartis patvirtintoms paraiškoms iki 2022 m. IV ketv.</p> |
| | <p><i>JESSICA</i></p> <p>Viešos: 29,8</p> | <p><i>JESSICA</i></p> <p>Pasirašyta paskolų sutarčių: 29,8 Išmokėta: 29,5</p> | |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| SEKTORIUS/ PRIEMONĖ ĮSTEIGIMO METAI | LĖŠOS, MLN. EUR | LĖŠŲ INVESTAVIMAS, MLN. EUR | ĮGYVENDINIMO STATUSAS IR IŠŠŪKIAI |
|---|---|---|---|
| <p>Centrinės valdžios viešieji pastatai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energijos efektyvumo fondas (2015) • Gražinamoji subsidija, priemonės Nr. 04.3.1-VIPA-V-101 ir Nr. 04.3.1-VIPA-T-113 • Aukštųjų mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų bendrabučių atnaujinimas per JESSICA Kontroluojantįjį fondą (finansinio tarpininko sutartis su EIB) (2013) | <p><i>ENEF</i></p> <p>Viešos: 29,4 Papildomai pritrauktos: 54,4</p> | <p><i>ENEF</i></p> <p>Pasirašyta paskolų sutarčių: 28,73 Išmokėta: 7,36</p> | <p>2014-2020 m. ES investicijų laikotarpiu pirmą kartą buvo sukurta finansinė priemonė, skirta didinti viešųjų pastatų energinį efektyvumą. Tai nauja patirtis visiems Lietuvos viešiesiems subjektams ir pačiai VIPA.</p> <p>Įgyvendinant fondų fondą susidurta su skirtingo lygmens iššūkiais. Dalis jų susiję su elgsenos ir motyvų ypatumais, dalis - su teisinėmis ir administracinėmis kliūtimis: viešųjų pastatų valdytojų lėtas persiorientavimas nuo subsidijų prie paskolų finansavimo formos ir savininkiškumo stoka šiems projektams; itin prasta pastatų būklė diktuoja reikšmingą investicijų poreikį ir sąlygoja ilgesnį nei 20 metų investicijų atsipirkimo laikotarpį; ETPT modelio įgyvendinimo sudėtingumas ir visų rinkos dalyvių nepatyrimas bei nepagrįsti lūkesčiai.</p> <p>Prasta ruošiamų dokumentų, ypač energetinių auditų, kokybė sąlygoja aukštus projektų administravimo kaštus, formuoja poreikį kiekvieną projektą individualiai tikslinti, teikti konsultacijas šių projektų savininkams. VIPA teikiant pasiūlymus ministerijoms buvo priimta daug teigiamą postūmį duodančių sprendimų: nustatyti įpareigojimai ministerijoms renovuoti nuosavybės teise valdomus pastatus, užtikrintas „vieno langelio“ principas, VIPA teikiant ir subsidiją techninei dokumentacijai paruošti, ir paskola, ir gražinamąją subsidiją.</p> <p>Pasiteisino VIPA iniciatyva orientuotis į kiekvieno kliento individualius poreikius ir gilinti žinias konkrečiuose sektoriuose (sėkmingiausi pavyzdžiai švietimo, vidaus reikalų sistemos įstaigų ir sveikatos apsaugos sektoriuose). Daugėjant sėkmės pavyzdžių VIPA stiprina produkto žinomumą ir pridėtinę vertę.</p> <p>Atsižvelgiant į tai, kad baigiasi 2014-2020 m. ES finansavimo periodas ir visi projektai turi būti įgyvendinti iki 2023 m. pabaigos, kyla rizika, kad projektų vykdytojai nespės laiku įgyvendinti projektų, todėl vertinama, kad nedidelė dalis projektų gali būti neįgyvendinta laiku.</p> |
| | <p><i>Gražinamoji subsidija</i></p> <p>Viešos: 78,9</p> | <p><i>Gražinamoji subsidija</i></p> <p>Pasirašyta sutarčių: 72,5 Išmokėta: 4,69</p> | |
| | <p><i>JESSICA</i></p> <p>Viešos: 15</p> | <p><i>JESSICA</i></p> <p>Pasirašyta paskolų sutarčių: 11,7 Išmokėta: 11,7</p> | |
| <p>Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo infrastruktūros atnaujinimas (2020)</p> | <p>VIPA kapitalas: 7</p> | <p>Pasirašyta paskolų sutarčių 6,99 Išmokėta: 1,69</p> | <p>2021 m. pasirašytos 5 sutartys už 6,99 mln. Eur.</p> <p>Priemonė sukurta siekiant kuo didesnio jos lankstumo, todėl yra labai paklausī, dalis aukštųjų mokyklų projektų, kurie gavo finansavimą iš 113 Viešųjų pastatų gražinamosios subsidijos priemonės (ENEF ir GS), pritrūkus lėšų gali gauti papildomą finansavimą iš šios priemonės. Taip pat projekto vykdytojai gali atlikti pastato energijos efektyvumo investicijas iš kitų šaltinių (pvz., ENEF), o vidaus patalpų kapitalinį remontą ar rekonstrukciją pasinaudojant šios priemonės finansavimu.</p> |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| SEKTORIUS/ PRIEMONĖ ĮSTEIGIMO METAI | LĖŠOS, MLN. EUR | LĖŠŲ INVESTAVIMAS, MLN. EUR | ĮGYVENDINIMO STATUSAS IR IŠŠŪKIAI |
|--|--|--|--|
| Gatvių apšvietimas <ul style="list-style-type: none"> • Energijos efektyvumo fondas (2015) | Viešos: 1,6 Papildomai pritrauktos: 4,5 | Pasirašyta garantijų sutarčių: 1,6 | <p>VIPA yra suteikusi garantijas 3 projektų finansavimui ir papildomai įsipareigojimo raštus suteikti garantijas dar 3-ims savivaldybių projektams. Priemonės įgyvendinimo pradžią apsunkino inventorinių duomenų apie gatvių apšvietimo infrastruktūrą nebuvimas ir poreikis įteisinti faktinį ESO įrengtų atramų naudojimą.</p> <p>Siekdamos valdyti skolinimosi limitus, savivaldybės gatvių apšvietimo projektus siekia įgyvendinti VPSP būdu. Tačiau dėl kompetencijų, patirties VPSP srityje trūkumo sutartys dėl gatvių apšvietimo VPSP būdu dar nėra sudarytos. Nuo projekto inicijavimo iki sutarties su privačiu partneriu sudarymu reikalingi mažiausiai treji metai, todėl priemonės pradžioje startavę projektai tebėra VPSP partnerio atrankos etape.</p> <p>Planuojant projektus susidurta su projektų valdymo iššūkiais: ženklus gatvių apšvietimo infrastruktūros nusidėvėjimas, infrastruktūros neatitikimas faktinei urbanistinei plėtrai lėmė tai, kad projektuose neapsiribota vien esamų šviestuvų keitimu, bet numatytas ir naujos infrastruktūros įrengimas. Tai sąlygoja didelį investicijų poreikį ir atitinkamai mažesnes savivaldybių finansines galimybes įgyvendinti projektus visa apimtimi.</p> <p>VIPA nėra suteiktas valstybės garantijos teikėjo statusas, todėl finansuotojams VIPA siūloma pinigine garantija dažnu atveju nėra praktinis riziką mažinantis veiksnys.</p> |
| Kultūros paveldo objektų aktualizavimas <ul style="list-style-type: none"> • Kultūros paveldo fondas (2017) | Viešos: 5,2 | Pasirašyta paskolų sutarčių: 2,4 Išmokėta: 1,76 | <p>Nuo 2019 m. VIPA kartu su viešųjų pirkimų būdu atrinktu finansų tarpininku – Šiaulių banku, sudaro galimybę finansuoti kultūros paveldo objektų atnaujinimo, įveiklinimo projektus. Kultūros paveldo infrastruktūros projektai yra finansuojami KPF lėšomis, kuriam skirta 5,2 mln. Eur.</p> <p>Ši nedidelė, nišinė priemonė yra finansinė inovacija kultūros sektoriuje. Priemone skatinamas kultūros paveldo objektų valdytojų verslumas, siekiama, kad potencialūs pareiškėjai kūrybiškai ir naujoviškai įgyvendintų kultūros paveldo objektų aktualizavimą ir įveiklinimą.</p> <p>Iki 2021 m. pabaigos pasirašytos 5 paskolų sutartys su kultūros paveldo objektų valdytojais.</p> |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| SEKTORIUS/ PRIEMONĖ ĮSTEIGIMO METAI | LĖŠOS, MLN. EUR | LĖŠŲ INVESTAVIMAS, MLN. EUR | ĮGYVENDINIMO STATUSAS IR IŠŠŪKIAI |
|--|---|---|--|
| Savivaldybių viešieji pastatai <ul style="list-style-type: none"> Savivaldybių pastatų fondas (2017) | Viešos: 17 Papildomai pritrauktos: 20 | Pasirašyta paskolų sutarčių: 11,7 Išmokėta: 7,1 | Savivaldybių pastatų fondo išskirtinumas - asimetrinis rizikos pasidalijimas tarp finansinio tarpininko ir VIPA valdomos finansinės priemonės, t. y. yra leidžiamas pirmojo nuostolio prisiėmimas fondo lėšomis. Ši schema leido finansiniam tarpininkui ne tik prisidėti nuosavomis lėšomis (papildomai 20 mln. Eur), bet ir pasiūlyti konkurencingas sąlygas pareiškėjams. Ilgą laiką savivaldybės teigė, kad jas riboja skolinimosi tvarka ir taisyklės, todėl Lietuvos Respublikos finansų ministerija sudarė palankias sąlygas savivaldybėms įgyvendinti projektus: nuo 2016 m. yra teikiama savivaldybių dotacija nuosavo indėlio projektuose užtikrinimui, o 2019 m. sukurtos prielaidos įgyvendinti projektus, mažinančius sąnaudas arba didinančius pajamas, viršijant einamųjų metų skolinimosi limitą. Papildomai nuo 2020 m. savivaldybės daliai projekto gali gauti subsidiją. Šie sprendimai įgalino savivaldybes planuoti projektus energijos efektyvumo srityje. |
| Vandentvarka <ul style="list-style-type: none"> Vandentvarkos fondas (2019) Gražinamoji subsidija, priemonė Nr. 05.3.2-VIPA-T-024 (2019) | <i>Vandentvarkos fondas</i> Viešos: 30 | <i>Vandentvarkos fondas</i> Pasirašyta paskolų sutarčių: 29,3 Išmokėta: 5,5 | Vandentvarkos fondas ir gražinamosios subsidijos priemonė vandentvarkos sektoriuje yra naujausias, 2019 m. sukurtos ir VIPA pradėtos įgyvendinti priemonės. Šiomis priemonėmis Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija siekia, kad visose daugiau kaip 2 tūkst. gyventojų turinčiose aglomeracijose būtų įrengtos tinkamos miesto nuotekų surinkimo ir valymo sistemos, kaip to reikalaujama ES taisyklėse, nustatytose Direktyvoje dėl miesto nuotekų valymo (Tarybos direktyva 91/271/EEB). Pagrindiniai iššūkiai vandentvarkos sektoriuje yra susiję su įmonių finansiniu gyvybingumu bei Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos įgyvendinama vandentvarkos sektoriaus reforma - ieškoma būdų paskatinti įmones apsijungti. |
| | <i>Gražinamoji subsidija</i> Viešos: 22,5 | <i>Gražinamoji subsidija</i> Pasirašyta sutarčių: 26,4 Išmokėta: 2,9 | |
| Žalieji projektai įmonėse <ul style="list-style-type: none"> KŪB (2018) | Papildomai pritrauktos: 22,5 VIPA kapitalas: 2 | Pasirašyta paskolų sutarčių: 3,7 Išmokėta: 3 | Energijos efektyvumo priemonės įgyvendinančios įmonės - nauja VIPA klientų grupė, todėl reikalinga sukurti klientų bazę, identifikuoti naujus klientų pasiekimo kanalus. Be to, KŪB finansavimas yra teikimas rinkos kaina, todėl siūlomų paslaugų kaina ne visiems klientams yra patraukli. KŪB investuotojų reikalaujama graža, paskolų kaina sudaro ženkliai dalį KŪB lėšomis teikiamų paskolų kainos, todėl nėra galimybės jos ženkliai sumažinti. Visose finansinėse priemonėse projektų srautas įsibėgėja ganėtinai lėtai, o tai lemia, kad tam tikru laikotarpiu vienai paskolai tenkanti administracinių kaštų dalis yra gan aukšta. Vertinant įmonių teikiamus prioritetus įgyvendinamiems projektams matyti, kad energijos taupymo sąmoningumas dar tik atsiranda. |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| SEKTORIUS/ PRIEMONĖ ĮSTEIGIMO METAI | LĖŠOS, MLN. EUR | LĖŠŲ INVESTAVIMAS, MLN. EUR | ĮGYVENDINIMO STATUSAS IR IŠŠŪKIAI |
|--|-----------------|---|--|
| Gaminantys vartojai <ul style="list-style-type: none"> • KŪB (2018) | | | <p>Pirmasis KŪB produktas 2018 m. pabaigoje buvo skirtas gaminantiems vartotojams (gaminantis vartotojas - tai fizinis ar juridinis asmuo, įsirengęs atsinaujinančių išteklių technologijų elektrinę jėgainę ir gaminantis elektrą savo reikmėms). Energetikos ministerija, pasikeitus teisiniam reglamentavimui, sudarė paprastesnes galimybes elektros energijos vartotojams tapti nutolusiais gaminančiais vartotojais. Tai paskatino atsinaujinančių energijos išteklių parkų vystymą, vystytojų veiklos suaktyvėjimą. Dėl to VIPA 2019 m. pabaigoje atnaujino finansavimo teikimo tvarką, pagal kurią gali būti finansuojami atsinaujinančių energijos išteklių vystytojai.</p> <p>Ieškomi sprendimai finansuoti fizinius asmenis: vertinamos alternatyvos, nagrinėjamos galimybės finansuoti gaminančius vartotojus per tarpusavio skolinimo platformas.</p> |
| Savivaldybių dotacija (2016) | Viešos: 44 | Pasirašyta sutarčių: 43,9 Išmokėta: 35,3 | <p>Lietuvos Respublikos finansų ministro 2016 m. gegužės 26 d. įsakymu Nr. 1K-213 „Dėl Dotacijų savivaldybės skyrimo ir gražinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtinta savivaldybių dotacijų teikimo tvarka, savivaldybių dotacijų priemonę pavesta vykdyti VIPA.</p> <p>Savivaldybių dotacijų priemonė skirta savivaldybėms užtikrinti nuosavo indėlio prisidėjimą projektuose, įgyvendinamuose pagal ES investicijų fondų lėšomis finansuojamas priemones.</p> <p>Ši priemonė yra labai populiari ir sėkmingai įgyvendinama, leidžia sumažinti savivaldybių skolinimąsi ir dėl to skatina skolintis projektų įgyvendinimui per finansines priemones. Jeigu savivaldybė, gavusi lėšų per dotacijos priemonę, neįgyvendina projektų per finansines priemones, gautas dotacijos lėšas privalo gražinti, todėl VIPA stengiasi tą aiškiai komunikuoti savivaldybėms ir paskatinti dalyvauti finansinėse priemonėse.</p> |

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

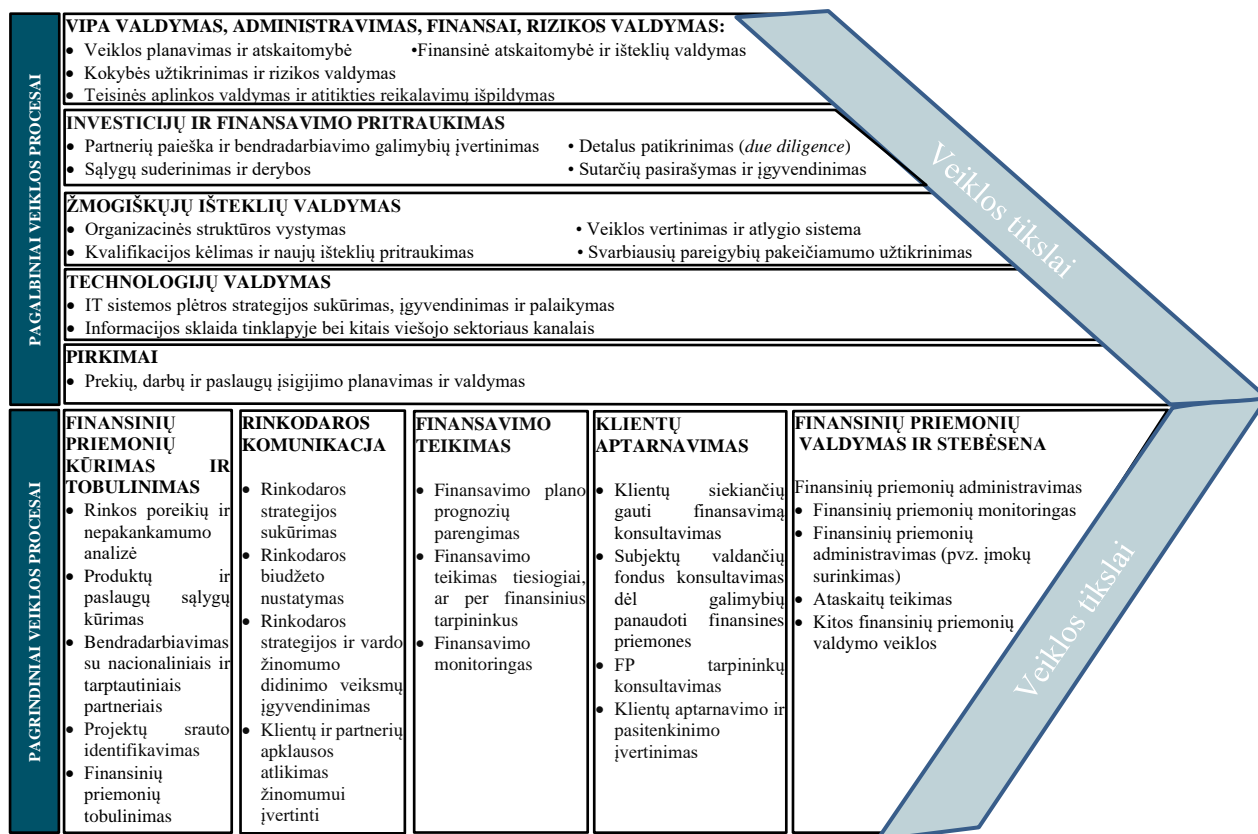
2.1. VIDAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

VIPA VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖ

VIPA vidaus veiksmų analizė yra atliekama remiantis VIPA vertės kūrimo grandine (žr. paveikslą Nr. 14). VIPA veiklos kūrimo grandinėje yra atspindėti pagrindiniai ir pagalbiniai veiklos procesai bei jų sudėtinės dalys ir (ar) etapai. Pagrindinių veiklos procesų įgyvendinimas ir nuolatinis tobulinimas bei sąveika su efektyviais pagalbiniais veiklos procesais užtikrina veiklos tikslų pasiekimą, vertės kūrimą VIPA klientams.

Pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų identifikavimas ir analizė leidžia įvardinti VIPA stiprybes ir silpnybes, stiprinti orientaciją į rezultatus planuojant ir įgyvendinant veiklas.

Paveikslas 14. VIPA vertės kūrimo grandinė



PAGRINDINIAI VEIKLOS PROCESAI

Finansinių priemonių kūrimas, rinkodaros komunikacija, finansavimo teikimas⁶, klientų aptarnavimas ir finansinių priemonių valdymas. VIPA pagrindiniai procesai yra tarpusavyje susiję ir kuriantys didžiausią vertę ir naudą. Už šių veiklų įgyvendinimą VIPA yra atsakingi du specializuoti departamentai su 6 jiems pavaldžiais skyriais. Pagrindiniai procesai apima finansinių priemonių sektorių analizę, sąlygų rengimą, derinimą su atsakingomis institucijomis, finansų

⁶ Gautų galutinių naudos gavėjų projektų paraiškų vertinimas ir finansinių priemonių (paskolų, garantijų) sutarčių pasirašymas

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

tarpininkų atranką, finansavimo teikimą, įgyvendinimą (įskaitant valdymą ir stebėseną). Skirtingais VIPA raidos etapais buvo teikiamas prioritetas ne visiems, o tik tam tikriems pagrindiniams veiklos procesams, tačiau nuo 2020 metų skiriamas subalansuotas dėmesys visiems pagrindiniams veiklos procesams. Tai padeda sustiprinti ir įtvirtinti VIPA identitetą klientų ir partnerių akyse ir užtikrinti VIPA pajamas. Įgyvendindama pagrindinius veiklos procesus VIPA susiduria su iššūkiais, kadangi nėra išvystyta stipri rinkodara ir aktyvūs finansavimo skatinimo veiksmai, todėl 2022-2024 metų laikotarpiu bus aktyviai vystomas 2021 m. įsteigto naujo marketingo ir komunikacijų skyriaus veikla.

Pagrindiniai VIPA veiklos procesai yra įgyvendinami tokia seka, kokia nurodyta VIPA veiklos procesų žemėlapyje (paveikslas Nr. 14). Tai reiškia, kad kiekvienas iš procesų stipriai priklauso nuo ankstesniojo proceso pasiektų rezultatų, pavyzdžiui, rinkodaros komunikacijos kokybė ir efektyvumas daro tiesioginę įtaką finansinių priemonių pardavimo rezultatams. Tokia pagrindinių procesų sąveika ir seka lemia, kad VIPA pajamos iš pagrindinės veiklos materializuojasi paskutiniuose pagrindinių procesų etapuose, ir šiuos rezultatus lemia visi ankstesnieji procesai.

Svarbu paminėti, kad vertinant sąsają tarp pagrindinių procesų ir pajamų, didelę įtaką turi procesų trukmė. Finansinė priemonė yra finansinė paslauga, specifinė tuo, kad yra skirta apibrėžtam klientų segmentui tam tikroms investicijoms. VIPA aktyviai vykdo iš VIPA praktikos kuriant finansines priemones matyti, kad finansinių priemonių kūrimo procesas paprastai užtrunka apie vienerius metus, „Rinkodaros komunikacija“ ir „Finansavimo teikimas“ - nuo 6 mėnesių iki vienerių metų. Šios įvardintos procesų trukmės - tai laikas, reikalingas tik minimaliam įdirbiui, siekiant pereiti į kitą etapą, tačiau tai nereiškia, kad pirmieji trys procesai yra užbaigiami ir nebevykdomi. Dalyvaujant Europos Komisijos skelbiamų programų projektuose (HORIZON, INTEREG, LIFE), bendradarbiaujant su kitų ES šalių NPĮ ir tarptautinėmis finansų institucijomis (pvz., ERPB, EIB, Europos Tarybos vystymo banku ir pan.) bei pasitelkus ilgametę VIPA darbuotojų patirtį naujos finansinės priemonės sukuriama greičiau, tačiau vis tiek pajamas pradeda generuoti vidutiniškai po dvejų metų nuo jų kūrimo pradžios. Toks sąlyginai ilgai trunkantis finansinių produktų vystymo ciklas sukelia finansinius iššūkius, kadangi pradiniuose jo etapuose negeneruojamos pajamos.

Ypatingai daug iššūkių yra susiję su finansų tarpininkų pritraukimu, nes Lietuvoje yra ypač koncentruota finansuotojų rinka, dominuojant Skandinavijos kapitalo bankams. VIPA ieško bendradarbiavimo galimybių su alternatyvaus finansavimo atstovais - specializuotais bankais, kredito unijomis, tarpusavio ir sutelktinio finansavimo platformomis. Siekiant tokio tipo finansuotojus pritraukti į valstybei svarbių sričių finansavimą, aktyviai dirbama su Lietuvos banku ir politikos formuotojais siekiant lankstesnių veiklos sąlygų, pvz., 2021 metais VIPA ir jos partnerių pastangomis priimti pakeitimai sudaro galimybes tarpusavio skolinimo platformomis tapti VIPA finansiniais tarpininkais.

Pagrindiniai veiklos procesai ir įvardinti jų įgyvendinimo aspektai leidžia realistiškai prognozuoti rezultatų pasiekimą ir apimtis, taip pat sudėlioti aiškius prioritetus kiekvienai iš įgyvendinamų finansinių priemonių. Ši informacija yra būtina VIPA strateginės planavimo ir įgyvendinimo veikloms.

PAGALBINIAI VEIKLOS PROCESAI

Pagrindinė VIPA veikla neatsiejama nuo pagalbinių veiklos procesų, apimančių infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, technologijų, finansų, pirkimų valdymą, taip pat privačių lėšų pritraukimą. Pagalbiniai veiklos procesai užtikrina efektyvų įmonės valdymą ir funkcionavimą bei prisideda prie tinkamo pagrindinių veiklos procesų įgyvendinimo.

VIPA VALDYMAS, ADMINISTRAVIMAS, FINANSAI, RIZIKOS VALDYMAS

➤ **Valdymo principai.** Korporatyvinis valdymas, kai VIPA stebėtojų taryboje ir valdyboje daugiau nei 50% narių yra nepriklausomi ir jų profesinė patirtis skirtingose srityse teikia VIPA priežiūrai ir valdymui profesionalią pagalbą, atitinka gerojo valdymo principus. Valdymo ir priežiūros organai tinkamai atlieka jai pavestas funkcijas, išankstinį strateginį planavimą, įgyvendinamų veiklų, siektinų strateginių rodiklių vykdymo priežiūrą, finansų valdymo, rizikų valdymo, atlikto audito, atitikties reikalavimų išpildymo stebėseną ir teikia rekomendacijas pagal atsakingas kompetencijų sritis. Pagal sudarytą metinį svarstomų klausimų planą periodiškai vyksta VIPA stebėtojų tarybos ir valdybos posėdžiai. Tokiu būdu užtikriname skaidrų ir efektyvų VIPA valdymą, užtikriname atskaitomybės skaidumą, kompleksiskai prižiūrime visas veiklos sritis. Tačiau tam tikri svarstomi klausimai dubliuojasi atskirų institucijų lygiu (akcininko, Valstybės kontrolės, Lietuvos banko ir pan.), todėl susiduriame su padidinta kontrole ir papildoma administracine našta, ateityje sieksime proporcingo funkcijų pasidalijimo.

➤ **Finansinė atskaitomybė ir išteklių valdymas.** VIPA finansinė apskaita vedama vadovaujantis tarptautiniais apskaitos standartais, valdomų kontroliuojančių fondų ir fondų fondų apskaita atliekama vadovaujantis Viešojo sektoriaus apskaitos standartais⁷. Vykdomė finansinių rodiklių stebėseną, analizuojama dinamika siekiant išlaikyti finansinį stabilumą. Analitinė apskaita nėra pilnai automatizuota, todėl padidėja laiko sąnaudos ir atsiranda žmogiškojo faktoriaus klaidų tikimybė. Daugiau informacijos apie finansinių išteklių valdymą pateikta šio Strateginio plano 3 skyriaus 3.3 dalyje.

➤ **Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas.** 2019-2021 metais ypatingas dėmesys buvo skirtas rizikos ir vidaus kontrolės atitikties ir procesų stiprinimui. Rizikos identifikavimo ir valdymo sistema apima projektų, finansinių, ir operacinių rizikų stebėjimą, identifikavimą ir valdymą svarbiausiose VIPA veiklos ir administraciniuose procesuose, yra integrali vidaus kontrolės dalis, kurios tikslas išsaugoti kuriamą vertę bei sumažinti galimus nuostolius. Sistema paremta trimis valdymo lygiais, pradedant verslo padaliniais, kurie rizikas stebi projektų lygyje, vėliau Rizikos valdymo departamentu, kuris sudarytas iš Kredito rizikos valdymo ir Veiklos rizikos valdymo skyrių, kurie stebi pagrindinius verslo procesus ir identifikuoja trūkumus, ir vidaus auditoriumi, kuris vertina vidaus kontrolės sistemos efektyvumą. Didžiausi iššūkiai susiję su pokyčių valdymu, nes VIPA augant ir siekiant atitikti geriausias finansų rinkos standartus, tenka investuoti į procesus ir sistemas, keisti darbuotojų požiūrį ir supratimą, tam reikia didelio vadovybės palaikymo, laiko, žinių ir resursų. Plačiau susijusi informacija aprašyta 4-5 šio Strateginio plano skyriuose.

➤ **Teisinės aplinkos valdymas ir atitikties reikalavimų išpildymas.** Nors pagal VIPA veiklos pobūdį pinigų plovimo ir teroristų finansavimo rizika yra maža, tačiau VIPA siekia užtikrinti atitikties reikalavimus, kylančius ir Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos įstatymo ir su šiuo įstatymu susijusių teisės aktų reikalavimus. Tuo tikslu teikiant finansines paslaugas VIPA atlieka klientų pažinimą ir vertinimą, vykdo dalykinių santykių ir sandorių stebėseną, įgyvendina tarptautines sankcijas ir partnerių sankcijas, jei šie nustato papildomus ribojimus. VIPA periodiškai moko darbuotojus pasitelkdama išorės konsultantus ir rengdama vidinius mokymus, susijusius su procedūrų įgyvendinimu. Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo klausimams koordinuoti VIPA yra pasitelkusi pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos ekspertą. VIPA vykdamas IT plėtrą, planuojami įsigyti įrankiai, leisiantys patogiau rinkti ir saugoti kliento informaciją. VIPA periodiškai peržiūri tvarkas ir procedūras, atnaujina ir kontroliuoja procesus, kas užtikrina patikimą rizikų, susijusių su pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencija, valdymą. Daugiau informacijos apie atitikties reikalavimų išpildymą pateikta šio Strateginio plano 6 - 8 skyriuose.

⁷ Fondų fondai veiklą vykdo kaip atskiri juridiniai subjektai apskaitos prasme.

INVESTICIJŲ IR FINANSAVIMO PRITRAUKIMAS

➤ **Investicijų ir finansavimo pritraukimas.** Šis procesas turi svarbią sąsają su finansinių priemonių pardavimo ir valdymo pagrindiniais procesais, kadangi privačių lėšų pritraukimo pagrindas - suformuotas finansiškai gyvybingų projektų srautas arba sudarytos sąlygos, kad projektų srautas būtų suformuotas artimiausiu metu. Siekiant išlaikyti šią gerąją praktiką, siekiama su tarptautiniais, instituciniais ir privačiais investuotojais derėtis turint kuo daugiau duomenų apie projektus. Tai leidžia paspartinti lėšų pritraukimo procesus (sąlygų suderinamumo ir derybų, detalaus patikrinimo). Vadovaujantis Europos Komisijos Struktūrinių reformų rėmimo generalinio direktorato (REFORM GD) administruota 2017-2020 m. struktūrinių reformų rėmimo programa, įsteigta pagal Reglamentą (ES) 2017/825. Įgyvendinus projektą „Organizacinių gebėjimų stiprinimo parama Lietuvos Viešųjų investicijų plėtros agentūrai“, skirtą inicijuoti ir įgyvendinti VIPA struktūrinius pokyčius, įvertinus geriausias finansų įstaigų ir NPĮ valdymo praktikas bei procesus, 2021 m. VIPA buvo sukurta papildoma specializuota išdo veikla, kuri taip pat reikšmingai prisidės prie efektyvesnio lėšų pritraukimo ir jų efektyvaus valdymo. Papildomai paminėtina, kad atliepian akcininko lūkesčius, siekiama identifikuoti kuo daugiau rinkoje prieinamų finansavimo šaltinių ir juos objektyviai įvertinti remiantis tam tikrais kriterijais, siekiant, kad būtų pasirinktas objektyviai efektyviausias ir tinkamiausias būdas bei šaltinis. 2022-2024 metais VIPA sieks pritraukti lėšas naujų projektų ir sričių finansavimui ne tik paskolų, tačiau ir vertybinių popierių pagalba. Lietuvoje toks finansavimas susiduria su iššūkiais, todėl VIPA aktyviai dalyvauja kapitalo rinkų ir tvariojo finansavimo vystymo teisėkūros iniciatyvose.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

➤ **Žmogiškieji ištekliai.** Organizacinė struktūra tvirtinama ir papildomi žmogiškieji ištekliai formuojami pagal VIPA veiklos sritis ir plėtros planus. Organizacinės struktūros pakeitimus tvirtina VIPA valdyba, gavusi stebėtojų tarybos pritarimą ir Finansų ministerijos, kaip vadovaujančios institucijos, pritarimą pagal 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklės, patvirtintas 2014 m. spalio 3 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1090 „Dėl 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklių patvirtinimo“ dėl valdymo ir kontrolės sistemos tinkamo veikimo. Organizacinės struktūros pakeitimas ar papildomų etatų tvirtinimo procesas dažnai užtrunka, kadangi turi būti suderintas ir su kitomis šalimis. Atrenkant darbuotojus visapusiškai vertinamos jų kompetencijos, įgytos žinios, darbo patirtis, profesiniai įgūdžiai, požiūris, motyvacija, asmeninių savybių visuma bei dalykinės kompetencijos. Atrinkti darbuotojai supažindinami su VIPA vizija, misija, tikslais, vertybėmis, strateginiais tikslais, suformuojant vienodą personalo suvokimą apie asmeninių darbo rezultatų įtaką organizacijos rodiklių pasiekimui. Organizuojami nuolatiniai darbų aptarimai, iškilusios problemos analizuojamos komandoje, taip didinant darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojų motyvavimas susietas su įmonės veiklos rezultatais. Įdiegta dviejų dalių atlygio sistema: pastoviosios ir kintamos dalies, priklausančios nuo organizacijos, skyriaus ir asmeninių veiklos rezultatų, mėnesinės darbo užmokesčio dalies nustatymui. Atlygio sistemoje numatytos ir kitos motyvacinės priemonės. Sudaromas metinis mokymų planas, sudarant patrauklias sąlygas visiems darbuotojams nuolat tobulėti ir gilinti bei plėsti turimas kompetencijas. Ugdomos reikalingos kompetencijos ir užtikrinamas svarbiausių pareigybių pakeičiamumas. VIPA veiklos sritis darbo rinkoje patraukli, tačiau nėra lengvai suprantama, ir dažnai reikalingi darbuotojai su specifinėmis žiniomis ir tuo pačiu su platesnėmis kompetencijomis, kurių pasirinkimas darbo rinkoje labai mažas arba jo visai nėra, dažnu atveju nesutampa ir finansinės galimybės. VIPA žmogiškųjų išteklių valdymą atlieka vadovaujantis šiais principais: investuojame lėšas į darbuotojų profesinių kompetencijų ugdymą,

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

sudarome patrauklias darbo sąlygas ir aprūpiname reikalingomis priemonėmis, skatiname dalyvauti tarptautiniuose projektuose ir dalintis gerąją tarptautine tarpinstitucine praktika. Atlikdami strateginį planavimą, įvertiname žmogiškųjų išteklių statusą ir svarbą organizacijai. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas padeda organizacijai veikti sėkmingai, didinti darbuotojų darbo našumą ir siekti organizacijos tikslų.

TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS

➤ **Technologijų valdymas.** Siekiant gerinti VIPA valdomų fondų administravimo procesų efektyvumą ir pasirengti VIPA plėtros perspektyvų realizavimui ateityje, planuojama ženkliai modernizuoti VIPA informacinę sistemą, skirtą finansinių priemonių valdymui, įtraukiant papildomas funkcijas fondų administratoriams, verslo partneriams, esamiems ir būsimiems klientams. Didėjant administruojamos informacijos kiekiams planuojama taip pat plėsti įmonės IT infrastruktūrą naujomis informacinėmis sistemomis: Fondų ir investavimo administravimo (*angl. Fund and Investment Administration System*), Verslo analitikos įrankiais (*angl. Business Intelligence Tools*), Vidaus procesų ir dokumentų valdymo platforma. Šių tikslų siekimo struktūravimui buvo atliktos rinkos konsultacijos ir analizės, sudarytos ilgalaikės viešųjų pirkimų sutartys su reikalingų paslaugų teikėjais. Visame pasaulyje didėjant kibernetinėms grėsmėms sieksime didinti VIPA valdomos informacijos ir verslo procesų saugumą, šiam tikslui pasiekti VIPA diegiamas tarptautinis informacijos saugos valdymo standartas ISO27001, periodiškai atliekas IT rizikų ir grėsmių vertinimas, VIPA informacinių sistemų įsilaužimo testavimai, gavus rezultatus gerinamas VIPA informacinių sistemų atsparumas kibernetinėms grėsmėms. Plečiantis IT ūkiui ir uždaviniams įkurtas Informacinių sistemų skyrius, rengiamos naujos ir plečiamos esamos IT valdymo tvarkos ir procedūros, diegiamos geriausios pasaulio praktikos IT ir informacijos saugumo valdymo srityje.

PIRKIMAI

➤ **Pirkimų organizavimas.** VIPA turi perkančiosios organizacijos statusą, todėl įsigydama prekes, paslaugas ar darbus turi vadovautis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu (toliau - VPĮ) (bendru teisės aktu, reglamentuojančiu viešųjų pirkimų valdymo ir atlikimo tvarką, įskaitant viešojo pirkimo-pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarką, nustatančiu viešųjų pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybę). VIPA kiekvienais metais (iki einamųjų metų kovo 15 d.) sudaro pirkimų planus, ir metų eigoje atitinkamai atlieka tarptautinius, supaprastintus ir / ar mažos vertės pirkimus. Norėdama tinkamai ir laiku atlikti viešuosius pirkimus, VIPA turi patvirtinusi viešųjų pirkimų organizavimo procedūrų vadovą, kuriame yra detalieji nustačiusi viešųjų pirkimų organizavimo taisykles, kurios apima poreikių formavimą, pirkimų planavimą, iniciavimą ir pasirengimą jiems, pirkimų vykdymą, viešojo pirkimo-pardavimo sutarties sudarymą, vykdymą ir jos rezultatų įvertinimą, t. y., aprašiusi viešųjų pirkimų procesą. VIPA atlikdama mažos vertės pirkimus papildomai vadovaujasi Viešųjų pirkimų tarnybos patvirtintu Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašu (nes VPĮ išimtinai taikomas supaprastintiems ir tarptautiniams pirkimams, yra tik kelios nuostatos dėl mažos vertės pirkimų). VIPA atlikdama viešuosius pirkimus naudojami viešųjų pirkimų programa EcoCost ir CVP IS, CPO.lt priemonėmis.

2.2. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

PAGRINDAS FINANSINIŲ PRIEMONIŲ PLĖTOJIMUI

Reguliariai atliekami sektorių vertinimai⁸ vis pakartotinai patvirtina prielaidą, jog investicijų poreikis gerokai viršija investicijų pasiūlą, t. y., prieinamų investicijų apimtys nėra pakankamos strateginiuose dokumentuose nustatytų tikslų pasiekimui. Nepaisant pastaruosius trejus metus augusio rinkos dalyvių skaičiaus, bankų sektorius tebėra koncentruotas, komerciniai bankai Lietuvoje yra vengiantys rizikos, labai selektyvūs finansuojant investicinius projektus. Tuo tarpu tarptautinėms finansų įstaigoms Lietuvos rinka yra per maža pavienių projektų finansavimui. Tarptautiniai bankai domisi didesniais nei 25-50 mln. Eur investicijų projektais, tokių projektų šalyje nėra daug, todėl tokioms institucijoms pritraukti reikalingas nacionalinis partneris.

Finansinės priemonės vertintinos kaip viena iš alternatyvų siekiant padidinti investicijų pasiūlą pritraukiant privačius investuotojus ar tarptautines finansų įstaigas. Be to, finansinės priemonės dėl savo grįžtamojo pobūdžio (jos naudojamos pakartotinai) leidžia efektyviau naudoti viešuosius išteklius, o projektų vykdytojams sukuria papildomą paskatą investuoti tikslingai. Dinamiškos ir į inovacijas orientuotos ES politikos kontekste finansinių priemonių panaudojimas viešajame sektoriuje laikytinas strategiškai svarbia priemone, kuria skatinamas ilgalaikis tvarus ES regionų augimas bei efektyvus lėšų panaudojimas. Didinti viešųjų išteklių panaudojimo efektyvumą skatina ir tarptautinės institucijos, įskaitant Europos Komisiją, kuri naujuoju programiniu laikotarpiu planuojant ES struktūrinių fondų investicijas siūlo mažinti finansavimą subsidijų forma. Vietoj subsidijų Europos Komisija siūlo rinktis tvaresnes skatinamojo finansavimo formas - paskolas, garantijas, rizikos ir privataus kapitalo investicijas. Plėsdama savo įgyvendinamų finansinių priemonių spektrą, VIPA susiduria su iššūkiais, kadangi neturi patirties įgyvendinant investicijų į kapitalą produktus. Tačiau bendradarbiaudama su kitomis NPĮ ir tarptautinėmis finansų institucijomis, VIPA domisi gerosiomis praktikomis ir įgyvendintų investicijų į kapitalą produktų pavyzdžiais.

Finansinės priemonės:

- padidina viešųjų investicijų projektų finansavimo galimybes;
- naudojamos pakartotinai tiems patiems ar kitiems politikos tikslams siekti;
- išvengia ES fondams būdingo trumpalaikiškumo;
- užtikrina lėšų prieinamumą ir pasibaigus išlaidų tinkamumo laikotarpiams;
- palengvina projektų įgyvendinimą neapribojant per daug detaliais išlaidų tinkamumo reikalavimais;
- padeda palaikyti tolygų investicijų lygį esant ekonomikos cikliškumui;
- sumažina viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų finansavimo išlaidas;
- kuria ir tobulina kompetencijas ir patirtį Lietuvoje.

VIPA KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

VIPA veikla reglamentuojama Nacionalinių įstaigų plėtros įstatymo ir įgyvendinančiųjų teisės aktų bei skirta užpildyti rinkoje esantį investicijų finansavimo paslaugų ir produktų trūkumą.

VIPA, veikdama kaip NPĮ ir siekianti viešojo intereso gerovės, nekonkuruoja su rinkos dalyviais (bankais, kitomis finansų įstaigomis, rizikos kapitalo valdymo įmonėmis, kt.), netgi atvirkščiai - sudaro palankesnes sąlygas investicijoms į tas sritis, kur finansavimas rinkos sąlygomis yra nepakankamas ar susidaro neoptimalios finansavimo situacijos. Vykdydama skatinamojo finansavimo veiklą VIPA siekia papildomumo kartu su kitomis NPĮ (UAB „Investicijų ir verslo

⁸ Skatinamųjų finansinių priemonių poreikio vertinimai skelbiami Finansų ministerijos svetainėje.

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

garantijos“, UAB Valstybės investicijų valdymo agentūra ir UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas). Su šiomis NPI VIPA taip pat nekonkuruoja, kadangi veiklos sritys yra atskirtos vadovaujantis atskiru Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu. Pavykus finansavimo trūkumą pašalinti konkrečiame sektoriuje, VIPA baigia savo veiklą jame ir pastangas sukoncentruoja į kitus sektorius ir sritis.

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktą informaciją konkurencinės aplinkos analizė pagal Porterio penkių konkurencinių įtakų modelį neatliekama.

2.3. SSGG ANALIZĖ

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.

Lentelė 5. Stiprybių ir silpnybių analizė

| | Veiksniai | Stiprybės | Silpnybės | Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (stiprybių išnaudojimas, silpnybių valdymas) |
|---------------------|-----------|---|---|--|
| Žmogiškųjų išteklių | | Suformuota VIPA komanda iš aukštos kompetencijos ir kvalifikacijos profesionalų | | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (Naujų skatinamojo finansavimo sričių paieškos, analizės ir finansinių produktų pritaikymo ir sukūrimo srityse, pritraukiant viešąjį ir privatų finansavimą); 2.2 tikslu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (įvairių grandžių vadovai ir ekspertai supranta, planuoja ir tikslingai įgyvendina veiklos optimizavimo ir efektyvumo procesus); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“; 3.2 tikslu „Orientacija į klientą“ (dedikuoti skyriai užtikrina aukštą klientų aptarnavimo lygį) |
| | | | Siekiant aukštų valdymo standartų, VIPA veiklos atitiktis teisiniams reikalavimams bei rizikos kontrolės ir valdymo užtikrinimo reikalingi papildomi aukštos kvalifikacijos žmogiškieji ir techniniai resursai. Visgi varžantys viešajam sektoriui taikomo atlygio kriterijai lemia aukštos kvalifikacijos darbuotojų, turinčių specifines sektorines žinias ir patirtį, trūkumą. | Grėsmė kyla 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (VIPA paliekant aukštos kvalifikacijos ekspertams gali būti sudėtinga sukurti naujas priemones ir pritraukti tiek viešąsias tiek privačias lėšas) ir 2.1 tikslui „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (nedidėjant įmonės pajamoms ar didėjant įmonės išlaidoms papildomoms išorės konsultacijoms, kyla rizika pasiekti numatytus pelningumo rodiklius). Rizikas numatoma valdyti pasitelkiant 2.3 tikslą „Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas“ (VIPA darbuotojai nuolat skatinami tobulėti, organizuojami mokymai, užtikrinamas savirealizacijos ir profesionalumo augimo veiklos, taikomos įvairios finansinės ir nefinansinės skatinimo formos. Taip pat planuojamas VIPA žinomumo didinimas pozicionuojant VIPA kaip vieną iš geriausių darbdavių) ir 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (plėtojant bendradarbiavimą su potencialiais finansų tarpininkais - dalį veiklų nukreipiant jiems įgyvendinti. Pvz. paraiškų vertinimą, įmokų surinkimą ir pan.) |
| | | Sukaupta aukšta kompetencija leidžia pateikti pasiūlymus ir pastabas su finansinių priemonių, NPI ir VIPA veiklos sritimis susijusiems teisės aktų projektams. VIPA pripažįstama dėl aukšto profesionalumo lygio ir į jos atstovų argumentus įsiklausoma ir atsižvelgiama | | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (teikiant rekomendacijas naujai kuriamų finansinių priemonių srityse); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (VIPA pasinaudodama savo partnerių tinklu dalijasi patirtimi ir aktyviai dalyvauja tyrimuose, susijusiuose su finansinių priemonių plėtra. Tai pat pasinaudojant sukauptą kompetencija bei aukštos kvalifikacijos darbuotojų įžvalgomis, dirbama įvairiose tarpinstitucinėse darbo grupėse, kuriose VIPA atstovai pripažįstami kaip savo srities ekspertai) |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | |
|-------------------------------|---|---|---|
| Įmonės struktūra ir valdysena | Stiprūs ir kompetentingi kolegialūs bendrovės priežiūros ir valdymo organai, valdysenos struktūra, atitinkanti gerąją praktiką ir tarptautinius standartus ir orientuota į ilgalaikę veiklos plėtrą | | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (vienas iš pagrindinių kreditorių vertinimo kriterijų yra stipri ir patikima valdymo struktūra, todėl tokia sąranga leidžia lengviau pritraukti privačias lėšas); 2.2 tikslu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (įmonės aukščiausi vadovai supranta, planuoja ir efektyviai kontroliuoja veiklos optimizavimo ir efektyvumo procesus) |
| | | Nuolatinis atitiktis, rizikų valdymo, vidaus kontrolės bei kitų reikalavimų griežtėjimas reikalauja papildomų resursų | Grėsmė kyla 2.1 tikslui „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (didėjant įmonės išlaidoms papildomoms veikloms, kyla rizika nepasiekti numatytų pelningumo rodiklių). Rizikas numatoma valdyti pasitelkiant 2.3 tikslą „Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas“ (stiprinant darbuotojų kompetencijas) ir 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (keičiantis patirtimi su partneriais) |
| | Suteiktas NPĮ statusas, kuris didina VIPA kaip partnerio patikimumą ir VIPA tampa prižiūrima Lietuvos banko | | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (pritraukiant privačias ir viešąsias lėšas) |
| | Suformuotas NPĮ įstatinis kapitalas, leidžiantis padidinti vykdomų finansinių priemonių apimtį, bei pritraukti skolintą kapitalą iš tarptautinių institucijų | | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (projektų finansavimas NPĮ akcinio kapitalo lėšomis leidžia lanksčiau kurti finansines priemones, o ateityje NPĮ finansavimas akcinio kapitalo lėšomis gali tapti labai svarbus ES investicinių fondų paramos mažėjimo kontekste); 3.2 tikslu „Orientacija į klientą“ (kuriamos lanksčios priemonės sumažina biurokratinę našą klientams ir geriau atitinka jų poreikius ir lūkesčius) |
| | Išsamus ir tikslus finansinių priemonių įgyvendinimo vidinis reglamentavimas, įskaitant sprendimų priėmimą | | Stiprybė išnaudojama: 3.2 tikslu „Orientacija į klientą“ (skaidrus finansinių priemonių įgyvendinimas su aiškiai išdėstytais procesais leidžia klientams suprasti ir sėkmingai gauti VIPA teikiamą finansavimą. Visgi nesiekama per daug reglamentuoti finansinių priemonių administravimo, siekiant palikti tam tikro lankstumo ir išvengti per didelės biurokratijos) |
| | Veikia efektyvi trijų gynybos linijų modelių pagrįsta rizikos valdymo sistema bei suformuota veikianti rizikų valdymo priemonių sistema | | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (kreditoriams ypač svarbu, kad VIPA turėtų efektyvią rizikos kontrolės ir valdymo sistemą); 2.2 tikslu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (numatoma toliau stiprinti šią sritį diegiant visuotinai pripažįstamus standartus) |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| | | Ne visiškai įmonės poreikius atitinkančios technologijos informacinės | Grėsme kyla 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (užtrunka informacijos ir ataskaitų pateikimas institucijoms) ir 3.2 tikslui „Orientacija į klientą“ (ilgai trunka paraiškų, mokėjimo dokumentų patikra). Rizikas numatoma valdyti pasitelkiant 2.2 tikslą „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (investuojant į informacines technologijas, užtikrinančias efektyvų informacijos surinkimą ir apdorojimą) |
| | Akcininko parama vykdomai veiklai | | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (VIPA steigėjas ir jo suinteresuotumas yra vienas iš pagrindinių privalumų siekiant pritraukti viešąsias ir privačias lėšas. Kreditoriais teigiamai vertina VIPA akcininko statusą, o akcininko suinteresuotumą patvirtinantį raštą [angl. <i>letter of support</i>] pripažįsta kaip rizikos mažinimo priemonę) |
| | | Poreikis stiprinti įvairias funkcijas (tvarumo, išdo ir kitose srityse) | Grėsme kyla 2.1 tikslui „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (siekiant suplanuotų rodiklių). Rizikas numatoma valdyti pasitelkiant 2.3 tikslą „Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas“ (stiprinant tvariojo finansavimo, išdo bei kitas kompetencijas) |
| | Išskirtinis dėmesys klientų aptarnavimui (specialus, atskiras departamentas skirtas klientų aptarnavimui) | | Stiprybė išnaudojama: 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (dedikuoti skyriai užtikrina aukštą klientų aptarnavimo lygį) |
| Sukaupta patirtis ir veikla | VIPA patirtis finansuojant tvariusius („žaliuosius“) projektus. | | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (sukaupta patirtis leis sukurti naujus tvariojo finansavimo sprendimus, o ateityje numatoma dar didesnė tokių investicijų paklausa, kylanti iš bendrų patvirtintų strateginių krypčių - Paryžiaus susitarimo, Europos žaliojo kurso, siekiant sumažinti ne tik šiltnamio dujų išmetimą bet ir išvengti energijos nepritekliaus); 1.2 tikslu „Tvarumo procesų diegimas įmonės ir finansavimo procesuose“ (diegiant tvarumo principus visais lygiais bus siekiama atitikti visuotinai pripažintus standartus); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (VIPA tarp nacionalinių partnerių pripažįstama kaip šios srities ekspertas, todėl toliau planuojama gilinti žinias ir dalintis patirtimi) |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>Sėkmingai pritrauktos ir valdomos lėšos iš tarptautinių finansinių institucijų (ERPB ir EIB) ir įgytas šių įstaigų pasitikėjimas, ERPB strategijoje VIPA paminėta kaip strateginis partneris</p> | | <p>Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (pademonstruota sėkminga darbo su tarptautinėmis finansų institucijomis patirtis sudomina kitus kreditorius, todėl sudaromos prielaidos paprasčiau pritraukti privačias lėšas); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (didinant veiklos apimtį diversifikuojami pajamų šaltiniai bei sudaromos prielaidos pasiekti numatytus rodiklius)</p> |
| | <p>Didelė finansinių priemonių kūrimo patirtis (sukurta -17 skirtingų priemonių) bei suformuotas sėkmingai užbaigtų projektų portfelis</p> | | <p>Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (sukaupta finansinių priemonių vystymo patirtis leidžia mažiau klysti ir kurti didesnę pridėtinę vertę turinčias finansines priemones. Suformuotas projektų srautas yra stiprus privalumas potencialiems investuotojams, kadangi augina paklausą VIPA teikiamoms paslaugoms ir leidžia pasiūlyti sprendimus, atitinkančius tiek projektų vykdytojų, tiek finansuotojų interesus); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (sėkmingai vystomos finansinės priemonės ir finansuojami projektai užtikrina stabilias pajamas ir priimtinius pelningumo rodiklius)</p> |
| | | <p>Neišvystyta stipri rinkodara ir projektų srauto formavimo sistema. Nepakankamas išorinės komunikacijos apie VIPA kuriamą pridėtinę vertę intensyvumas viešojoje erdvėje</p> | <p>Grėsmė kyla 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (negaunamos prognozuotos pajamos, todėl kyla rizika nepasiekti numatytų pelningumo rodiklių). Rizikas numatoma valdyti pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (tuo tikslu buvo sukurtas specializuotas marketingo ir komunikacijos padalinys. Planuojama, kad tai leis ne tik pagerinti VIPA įvaizdį, bet ir pritraukti daugiau projektų, sukurti naujų finansinių priemonių, padidinti pridėtinę vertę klientams ir pan. Siekiant sušvelninti ilgo finansinių produktų kūrimo proceso daromą įtaką VIPA pajamoms, ypatingas dėmesys skiriamas potencialių projektų srauto formavimui. VIPA siekia, kad pareiškėjai apie naujai kuriamus produktus būtų informuoti kuo anksčiau, glaudžiai su jais bendraujant ir įsiklausant į jų poreikius, teikiant konsultacijas, mokymus, organizuojant vizitus į regionus dėl projektų įgyvendinimo ir finansavimo, kuris patenkintų jų poreikius. Be to, VIPA skatina pareiškėjus išsakyti idėjas ir poreikį investicijoms)</p> |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | |
|--|--|--|
| | VIPA neturi patirties kuriant ir įgyvendinant investicijų į rizikos kapitalą produktus | Grėsmė kyla 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (esant poreikiui, tokios priemonės kūrimas gali užtrukti dėl ribotos patirties kuriant tokios formos finansines priemones). Rizikas numatoma valdyti pasitelkiant 2.3 tikslą „Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas“ (numatoma didinti darbuotojų kompetencijas, o esant poreikiu pritraukti papildomus žmogiškuosius resursus) |
| | Bankinę praktiką atitinkantis priemonių kainodaros ir kredito rizikos vertinimo modelis leis patikimiau vertinti riziką ir užtikrins, kad VIPA priemonės būtų teikiamos optimaliomis sąlygomis | Stiprybė išnaudojama: 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (užtikrinant, kad tinkamai identifikuojama finansinių priemonių ir atskirų priemonių finansinė nauda, bei būtų tinkamai suformuota kaina VIPA finansavimo sandoriams) |
| | Dalyvavimas asociacijose ir tarptautiniuose projektuose, siekiant skleisti Lietuvos patirtį, pasisemti idėjų iš kitų šalių patirties | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (pasitelkiant tokią patirtį kuriant naujas priemones, užmezgant ryšius dėl lėšų pritraukimo galimybių); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (dalinantis informacija su nacionaliniais partneriais, siekiant platesnio gerųjų praktikų žinomumo ir jų pritaikymo Lietuvoje) |
| | Sukaupta tiek tiesioginio, tiek finansinių priemonių įgyvendinimo per finansų tarpininkus patirtis | Stiprybė išnaudojama: 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (pasitelkiant tokią patirtį kuriant naujas priemones ir pritraukiant tiek viešąsias tiek privačias lėšas. Lanksčiai reaguojama į srities specifiką); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (nacionalinėms institucijoms galime pasiūlyti lankstų bendradarbiavimą); 3.2 tikslu „Orientacija į klientą“ (lanksčiau reaguojama į klientų poreikius) |

Lentelė 6. Galimybių ir grėsmių analizė

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | Veiksniai | Galimybės | Grėsmės | Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (galimybių išnaudojimas, grėsmių valdymas) |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---------|---|
| Išorinių veiksnių analizė | Politiniai ir teisiniai veiksniai | Palankios prielaidos dalintis kompetencija ir žiniomis su viešojo sektoriaus institucijomis bei ES investicijų programos 2021-2027 m. valdymo ir kontrolės sistemos dalyviais | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (dalinantis gerąją praktiką sukuriama prielaidos kurti naujas priemones, sutelkti lėšas projektų finansavimui); 2.2 tikslu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (dalinantis patirtimi efektyvinama VIPA veikla); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (ypač svarbu palaikyti gerus ryšius su nacionaliniais partneriais, siekiant efektyvios komunikacijos ir profesionalių santykių) |
| | | ES reglamentų nuostatos skatina intensyvesnę finansinių priemonių naudojimą tiek ES, tiek Lietuvos lygiu, skatinant strategiškai svarbių sričių plėtrą | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (bendradarbiaujant su institucijomis kuriamos naujos priemonės) |
| | | Mažėjančios ES fondų investicijos 2021-2027 m. laikotarpiu skatina naudoti daugiau finansinių priemonių. Lietuva savo strateginių tikslų (įskaitant įsipareigojimų, prisiimtų pagal ES direktyvas) įgyvendinimui neturi pakankamų resursų, todėl reikalingi papildomi skatinimo mechanizmai | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (Finansinių priemonių panaudojimas yra ženkliai efektyvesnis palyginus su subsidijomis, todėl sudaro sąlygas efektyvesniam ir pakartotiniam lėšų panaudojimui); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (aktyviai vykdoma informacijos sklaida tarp nacionalinių partnerių apie finansinių priemonių privalumus, bendradarbiaujama su institucijomis steigiant finansines priemones) |
| | | Glaudi partnerystė su tarptautiniais partneriais, Europos Komisija bei kreditoriais | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (per ilgus darbo metus sukurtas partnerių tinklas, sėkmingo bendradarbiavimo istorija bei pasitikėjimas sudaro sąlygas paprasčiau didinti VIPA vystomų finansinių priemonių apimtį); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (toliau planuojama stiprinti bendradarbiavimą su esamais partneriais ir užmegzti naujus ryšius) |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | <p>Europiniu ir nacionaliniu mastu kuriamos naujos strategijos, programos, priemonės ir kitos iniciatyvos</p> | | <p>Sąsaja su 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (naujų iniciatyvų pagrindu kuriamos naujos priemonės ir sutelkiamos tiek viešosios tiek privačios lėšos); 1.2 tikslu „Tvarumo procesų diegimas įmonės ir finansavimo procesuose“ (pastaruoju metu ir ateityje ypač svarbus bus tvarumo principų įgyvendinimas); 2.2 tikslu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (pasitelkiant įvairias technines pagalbos iniciatyvas planuojama stiprinti ir efektyvinti VIPA veiklą, patikimumą ir procesus); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (kartu su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais dalyvaujant darbo grupėse, keičiantis informacija stiprinamas bendradarbiavimas)</p> |
| | | <p>VIPA veiklos pripažinimas vadovaujantis Nacionalinių plėtros įstaigų įstatymu bei Lietuvos bankui vykdant VIPA priežiūrą</p> | | <p>Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (turint pripažinimą ir autoritetingų priežiūros organų teigiamą vertinimą paprasčiau pritraukti lėšas); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (atsižvelgiant į Lietuvos banko numatytus reikalavimus, VIPA planuoja savanoriškai laikytis Kapitalo pakankamumo reikalavimo rodiklio); 2.2 tikslu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (siekiama atitikti Lietuvos banko kontrolės ir rizikos valdymo principus, numatoma diegti naujus ir tobulinti esamus VIPA procesus)</p> |
| | | | <p>Ilgas 2021-2027 m. ES fondų investicijų programos derinimo procesas, todėl nėra žinomi galutiniai finansavimo prioritetai bei finansavimo trūkumai ūkio sektoriuose</p> | <p>Grėsmės kyla 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (nukeliamas strateginių tikslų ir sutelktų projektams finansuoti lėšų pritraukimo įgyvendinimas) valdymas planuojamas pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (proaktyviai teikiant informaciją, rekomendacijas, bei bendradarbiaujant su institucijomis, siekiant spartesnio lėšų naudojimo kuriant naujas finansines priemones)</p> |
| | | | <p>Strateginio planavimo priklausomybė nuo politinio ciklo</p> | <p>Grėsmės kyla 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (nukeliamas ar atšaukiamas jau suplanuotų finansinių priemonių įgyvendinimas). Periodiškai keičiantis valdžioje esantiems atstovams atsiranda grėsmė, jog nauji valdžios atstovai nesutiks su prieš tai vystytomis iniciatyvomis, todėl grėsmė valdoma pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (proaktyviai teikiant informaciją, rekomendacijas, bei įvairaus pobūdžio informaciją naujiems atstovams)</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>Sprendžiamas klausimas dėl konsolidacijos gali turėti įtakos šio Strateginio plano įgyvendinimui bei rodiklių pasiekimui</p> | <p>Dėl neaiškios situacijos susijusios su Lietuvoje veikiančių NP] konsolidacija, ribojamos VIPA veiklos (pvz. lėšų pritraukimo, veiklos efektyvinimo ir pan.), todėl kyla rizika dėl visų tikslų rodiklių pasiekimo. Šią riziką siekiama valdyti pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (aktyviai bendradarbiaujant su akcininku bei kitais partneriais, analizuojant ir dalinantis informacija apie galimą kiekvienos veiklos įtaką galimai konsolidacijai)</p> |
| | | <p>Finansinių priemonių konkuravimas su negražintinos paramos (subsidių) lėšomis</p> | <p>Grėsmės kyla 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (mažiau lėšų skiriama finansinių priemonių kūrimui, tampa sudėtinga kurti naujas priemones, o neturint sėkmingos projektų įgyvendinimo patirties tampa sudėtinga pritraukti papildomas lėšas) ir 3.2 tikslui „Orientacija į klientą“ (finansinėms priemonėms konkuruojant su subsidijų priemonėmis, tampa sudėtinga efektyviai naudoti viešąsias lėšas ir sėkmingai įgyvendinti jau sukurtas finansines priemones). Šia grėsmę bus siekiama mažinti pasitelkiant 2.2 tikslą „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (optimizuojant finansavimo teikimo procesus, siekiant kuo paprastesnio, vieno langelio principu pagrįsto paraiškų teikimo) ir 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (aktyviai bendradarbiaujant su nacionalinėmis institucijomis, dalyvaujant darbo grupėse, dalinantis įvairių lėšų šaltinių derinimo [angl. blending] patirtimi)</p> |
| | | <p>Finansinių priemonių ir subsidijų derinimas finansuojant strategiškai svarbius projektus</p> | <p>Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (derinant finansines priemones su subsidijomis, finansinės priemonės tampa patrauklesnės, todėl teikiamas didesnis palaikymas naujų finansinių priemonių kūrimui); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (greičiau suteikiamas finansavimas ir uždirbamos pajamos); 3.2 tikslu „Orientacija į klientą“ (didėja klientų pasitenkinimas)</p> |
| | | <p>Politinės lyderystės stoka institucijose teikiant prioritetą finansinėms priemonėms</p> | <p>Grėsmės kyla 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (finansinių priemonių įgyvendinimas yra sudėtingesnis, todėl reikalingi kompleksiškesni veiksmai palyginus su subsidijų įgyvendinimu) grėsmė valdoma pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (proaktyviai teikiant informaciją, siūlant rekomendacijas, teikiant įvairaus pobūdžio informaciją naujiems atstovams)</p> |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>VIPA veikla nedaro įtakos valstybės skolos rodikliams, todėl VIPA veiklai netaikomi fiskalinės drausmės reikalavimai</p> | | <p>Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (nėra poreikio derinti valstybės skolos limito klausimą, todėl nėra ribojamos lėšų pritraukimo veiklos); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (uždirbamos didesnės pajamos)</p> |
| | | <p>Aukštas VIPA klientų bazės (viešasis sektorius) reglamentavimas (skolinimosi limitai, atitiktis strateginei sektoriaus kryptčiai, viešieji pirkimai, ilgos derinimo procedūros)</p> | <p>Grėsmės kyla tikslui 3.2 tikslu „Orientacija į klientą“ (laiku neįgyvendinamos finansinės priemonės). Grėsmė valdoma pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (didinant VIPA ir jos produktų žinomumą, bei patrauklumą)</p> |
| | | <p>Viešųjų pirkimų vykdymo reikalavimai, teisinės bazės numatyti reikalavimai neužtikrina, kad VIPA gali laiku įsigyti efektyviausias paslaugas</p> | <p>Grėsmės kyla tikslui 2.2 tikslu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (kyla grėsmė įdiegti nekokybiškus procesus, bei gauti nekokybiškas paslaugas). Grėsmė valdoma pasitelkiant 2.3 tikslą „Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas“ (didinant darbuotojų kompetenciją susijusią su viešųjų pirkimų organizavimu, bei pasitelkiant atskirų sričių ekspertus, galinčius parengti tinkamas technines užduotis)</p> |
| | | <p>Reformų poreikis atskirose srityse, siekiant finansinių priemonių patrauklumo ir komerciškumo</p> | <p>Grėsmės kyla 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (finansinių priemonių įgyvendinimas yra sudėtingas, todėl reikalingos reformos srityse, kuriose planuojamos naujos finansinės priemonės). Ši grėsmė valdoma pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (proaktyviai dalyvaujant tarpinstitucinėse darbo grupėse, teikiant rekomendacijas ir įvairaus pobūdžio informaciją institucijų atstovams ir pan.)</p> |
| | <p>VIPA pagal savo kompetenciją aktyviai dalyvauja teisės aktų rengimo ir derinimo procese, teikia pasiūlymus ir pastabas su finansinių priemonių, NPĮ ir VIPA veiklos sritimis susijusiems teisės aktų projektams</p> | | <p>Sąsaja su tikslu 2.3 tikslu „Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas“ (VIPA darbuotojai nuolat skatinami tobulėti, organizuojami mokymai, užtikrinamas savirealizacijos ir profesionalumo augimo veiklos) ir 3.1 „Orientacija į partnerius“ (didinama partnerystė bendradarbiaujant su partneriais įvairiomis formomis)</p> |
| | <p>Nuosaikus Lietuvos ekonomikos augimas užtikrins tolesnį investavimą į būstą, infrastruktūrą, inžinerinius statinius bei veiklos efektyvumo didinimo priemones</p> | | <p>Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (reikalingos investicijos ir įvairiasritis sudaro sąlygas kurti naujas finansines priemones ir pritraukti papildomas lėšas); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (didėja veiklų iš kurių gaunamos pajamos diversifikacija, o tuo pačiu ir patikimumas prieš partnerius)</p> |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | |
|-------------------------------|---|--|---|
| Ekono- miniai veiksniai | Didėjantis NPĮ vaidmuo Europoje, NPĮ statuso atpažįstamumas | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (didėjantis NPĮ statuso pripažinimas sumažina pastangų reikalingų pagrįsti finansinių priemonių kūrimą, taip pat leidžia lengviau pritraukti tiek viešąsias tiek privačias lėšas); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (didėja veiklų iš kurių gaunamos pajamos diversifikacija, o tuo pačiu ir patikimumas prieš partnerius) |
| | Lietuvos kreditavimo sistemos mažas konkurencingumas ir žema finansinių produktų įvairovė lemia, kad rinkoje atsiranda finansavimo trūkumai bei neoptimalios finansavimo situacijos | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (kadangi finansų rinkos dalyviai vengia finansuoti atskiras sritis, NPĮ turi kurti naujas priemones valstybei svarbiose srityse) |
| | | Besikeičiantys ES ir valstybės prioritetai | Kai atskirais programavimo laikotarpiais keičiasi ES prioritetai, ir jie kartais neatitinka valstybės prioritetų arba keičiasi lėšų valdymo taisyklės, todėl kyla grėsmė 1.1 tikslui „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (sudėtinga didinti jau sukurtų produktų apimtį). Ši grėsmė valdoma pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (proaktyviai dalyvaujant tarpinstitucinėse darbo grupėse, siūlant rekomendacijas, teikiant įvairaus pobūdžio informaciją institucijų atstovams ir pan.) |
| | Situacija kapitalo rinkose leidžia palankiomis sąlygomis skolintis finansinių priemonių įgyvendinimui bei pasiūlyti galutiniams naudos gavėjams patrauklias skolinimo sąlygas | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (tokia situacija leidžia paprasčiau pritraukti lėšas ir kurti patrauklias finansines priemones); 3.2 tikslu „Orientacija į klientą“ (patrauklios finansavimo sąlygos didina klientų pasitenkinimą) |
| | | Infliacijos banga statybų sektoriuje, suponuojanti nebaigtus ar nutrūkusius statybų ir renovacijos projektus | Grėsmė kyla grėsmė 1.1 tikslo „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (atsiranda grėsmė, kad dalis pareiškėjų atsisakys investicijų, todėl mažės priemonių apimtis). Ši grėsmė valdoma pasitelkiant 3.2 tikslą „Orientacija į klientą“ (periodinė projektų analizė, pareiškėjų ankstyvas informavimas apie kylančias grėsmes dėl projektų įgyvendinimo) |
| | Didėjančios energijos kainos rinkoje | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (didėjančios energijos kainos didina VIPA vystomų tvariųjų/“žaliųjų“ finansinių priemonių patrauklumą); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (didėja VIPA uždirbamos pajamos, kurios gali būti skirtos naujoms finansinėms priemonėms vystyti) |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | |
|-----------------------|---|--|---|
| Socialiniai veiksniai | | Dėl sąlyginai mažos rinkos (palyginus su kitų vakarų šalių rinkomis) susidaro pernelyg mažas ir lėtai besivystantis potencialių finansų tarpininkų tinklas | Grėsmė kyla 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (Lietuvoje labai nedaug bankų, kurie yra pagrindiniai finansų tarpininkai). Ši grėsmė valdoma pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (aktyviai bendradarbiaujant su finansų rinkos dalyviais ir Lietuvos banku, plėtojant finansavimo pritraukimo schemas su tarptautinėmis finansų institucijomis ir pan.) |
| | Finansų rinkos vystymasis (sutelktinio ir tarpusavio finansavimo, specializuotų bankų, bei kitos FinTech iniciatyvos) didina finansų tarpininkų tinklą ir jų pasitelkimo galimybes | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (naujo tipo finansų tarpininkai sudaro sąlygas pritraukti lėšas į nišinius sektorius); 3.1 tikslu „Orientacija į partnerius“ (aktyvus bendradarbiavimas su Lietuvos banku bei potencialiais finansų tarpininkais) |
| | Klimato kaitos problemos aktualizavimas skatina ekonomikos ir namų ūkių įpročių transformaciją pereinant prie atsinaujinančių energijos šaltinių, energijos suvartojimo taupymo pastatuose, ekologijos, mažesnio vartojimo ir kitų elgsenos pokyčių | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (poreikio įgyvendinti tvaryšias investicijas supratimas leidžia greičiau kurti naujas priemones bei pritraukti investuotojų orientuotų į tvarų finansavimą lėšas); 1.2 tikslu „Tvarumo procesų diegimas įmonės ir finansavimo procesuose“ (didėja poreikis VIPA procesuose diegti tvarumo principus); 2.3 tikslu „Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas“ (didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu prisidedant prie visuotinai pripažintų svarbių tikslų) |
| | Investicijos į socialinę infrastruktūrą šiuo metu didžiaja dalimi finansuojamos subsidijomis, tačiau visi poreikiai nėra patenkinti | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (finansinių priemonių kūrimas šiame sektoriuje yra vienas iš VIPA veiklos planų) |
| | | Pareiškėjai planuoja investicijas atsižvelgdami į siūlomą negražintinos paramos lėšų finansavimo prieinamumą, bet ne pagal aktualų jų poreikį | Grėsmė kyla 3.2 tikslui „Orientacija į klientą“ (klientai siekia negražintinos formos lėšų ir ne visada yra patenkinti pasiūlytomis finansinių priemonių alternatyvomis). Grėsmė valdoma pasitelkiant 2.2 tikslą „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (ieškant būdų suderinti subsidijas ir finansines priemones, teikiant finansavimą „vieno langelio“ principu, bei kuriant lanksčias, pareiškėjų interesus atitinkančias finansines priemones) |
| | Gyventojų demografinės kaitos, migracijos į regionų centrus ir didžiuosius miestus poveikis viešosios infrastruktūros plėtrai didina VIPA teikiamų paslaugų poreikį | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (didėja poreikis regionuose vystyti infrastruktūrą grįžtantiems atgal į Lietuvą asmenims) |

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| Technologiniai veiksniai | Technologijų tobulėjimas | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (unikalūs išvystyti sprendimai leidžia kurti valstybės poreikius atspindinčius produktus); 2.1 tikslu „Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas“ (panaudojant technologijas sumažinamas žmogiškųjų resursų poreikis, taip didinant pelną, kurį galima skirti naujų veiklų vystymui ir VIPA plėtrai); 2.2 tikslu „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (besivystančios technologijos padeda 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 veiksmų pokyčiai prisideda ir prie laiko bei finansinių išteklių sąnaudų mažinimo, užtikrina greitesnę ir kokybiškesnę vykdomų funkcijų atlikimą). |
| | | Nesuderinti technologiniai sprendimai tarp institucijų | Grėsmė kyla 2.2 tikslui „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (dažnai nėra galimybės suderinti tarpinstitucinių sistemų arba tam reikalingi ženkliūs papildomi resursai) ir 3.2 tikslui „Orientacija į klientą“ (klientai nėra patenkinti didele biurokratija). Grėsmė valdoma pasitelkiant 3.1 tikslą „Orientacija į partnerius“ (aktyvus bendradarbiavimas su atsakingomis institucijomis ir partneriais siekiant efektyviausio sprendimo) |
| | | Vis didesnis technologijų naudojimas susiduria su kibernetinio saugumo iššūkiais | Grėsmė kyla 3.2 tikslui „Orientacija į klientą“ (dėl kibernetinio saugumo spragų gali būti pažeisti klientų interesai ir VIPA patirti nuostolių). Grėsmė valdoma pasitelkiant 2.2 tikslą „Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus“ (numatoma stiprinti VIPA IT saugumo procesus) |
| | Besikeičiančios technologijos įgalina efektyvesnius statybos ir viešosios infrastruktūros plėtros procesus, kas leidžia priimti sprendimus, leidžiančius sutaupyti reikšmingus kiekius energijos bei sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą į aplinką | | Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (tobulėjančios technologijos sukuria prielaidas projektams tapti ekonomiškai ir finansiškai patraukliais. Toks spartus technologijų tobulėjimas įgalina viešosios infrastruktūros finansinių priemonių bei fondų kūrimą bei sukuria prielaidas tolimesnei VIPA veiklos plėtrai) |

| | | | | |
|--|-----------------------------------|---|--|--|
| | <p>Aplinkosauginiai veiksniai</p> | <p>Didėjantys aplinkosauginių reikalavimų standartai daro įtaką tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus investicijų poreikiams/paklausai, kas atitinkamai atsiliepia VIPA teikiamų paslaugų paklausai</p> | | <p>Sąsaja su: 1.1 tikslu „Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas“ (nauji reikalavimai verčia projektų vykdytojus įgyvendinti tvaruosius projektus, todėl atsiranda poreikis naujų finansinių priemonių vystymui ir esamų „žaliųjų“ finansinių priemonių plėtrai); 1.2 tikslu „Tvarumo procesų diegimas įmonės ir finansavimo procesuose“ (vadovaujantis tvarumo principais atsiranda poreikis ne tik finansuoti tvaruosius projektus, tačiau taip pat ir VIPA procesuose diegti tvarumo principus)</p> |
|--|-----------------------------------|---|--|--|

3. MISIJA, VIZIJA, TIKSLAI, VERTYBĖS

MISIJA

Skatinti tvarią finansų rinką užtikrinant finansavimą valstybei strategiškai svarbiose srityse.

VIZIJA

VIPA - nacionalinė plėtros įstaiga, lyderiaujanti tvaraus finansavimo skatinime valstybei svarbiose strateginėse srityse, kurianti inovatyvias nacionalines finansavimo priemones, atitinkančias aukščiausiems ES tvarumo ir efektyvumo kriterijams.

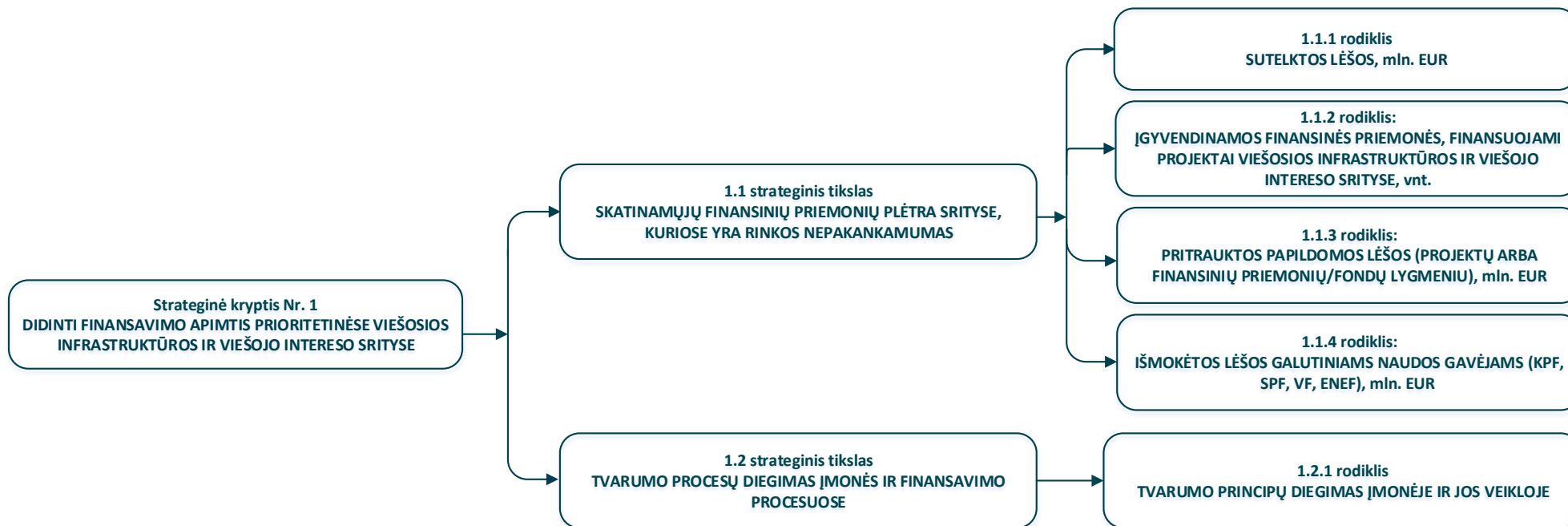
STRATEGINĖS KRYPTYS

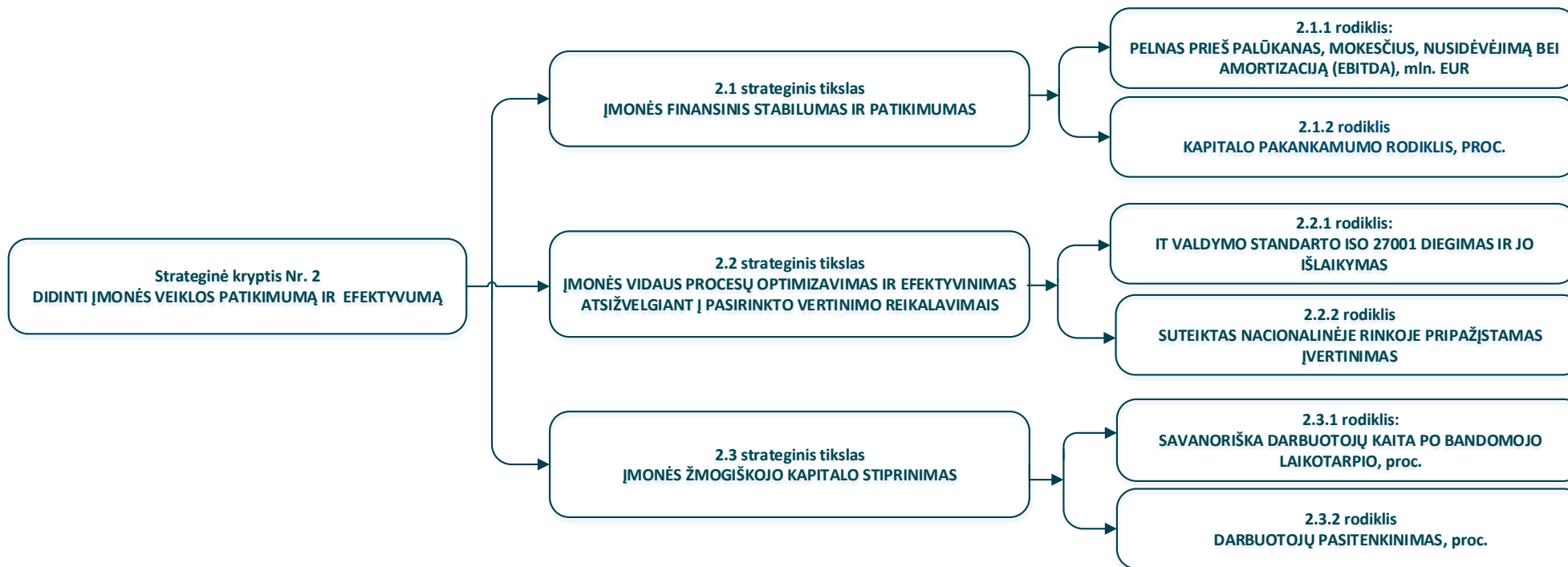
- Didinti finansavimo apimtį prioritetinėse viešosios infrastruktūros ir viešojo intereso srityse.
- Didinti įmonės veiklos patikimumą ir efektyvumą.
- Tapti nacionalinėje ir tarptautinėje finansų rinkoje pripažintu partneriu.

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 tikslų.
- Atkaklus ambicingų tikslų siekimas - norime tapti sektinu pavyzdžiu ir inicijuoti teigiamas permainas visose srityse, kuriose veikiame.

STRATEGINĖS KRYPTYS IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI







3.1. STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI IR RODIKLIŲ MATAVIMO REIKŠMĖS

Lentelė 7. Strateginiai tikslai ir rodiklių matavimo reikšmės

| Strateginė kryptis | Tikslas | Rodiklis | Planuojamos rodiklių reikšmės | | | Pastabos | Veiklos, uždaviniai | Atsakingas asmuo |
|--|--|-----------------------------------|-------------------------------|------|------|--|---|--|
| | | | 2022 | 2023 | 2024 | | | |
| Didinti finansavimo apimtį prioritentinėse viešosios infrastruktūros ir viešojo intereso srityse (1) | Skatinamųjų finansinių priemonių plėtra srityse, kuriose yra rinkos nepakankamumas (1.1) | Sutelktos lėšos, mln. Eur (1.1.1) | 750 | 850 | 900 | 2020 m. planas - 574 mln. Eur, faktas - 680,5 mln. Eur. 2021 m. planas - 720 mln. Eur. 2021 m. pabaigoje sutelktos lėšos siekė 801 mln. Eur. Sutelktomis lėšomis laikomos lėšos, kurios buvo pritrauktos vystant skatinamąsias (VIPA ar kartus su kitomis nacionalinėmis plėtros įstaigomis ir (ar) valstybės institucijomis) VIPA iniciatyvas ir (ar) projektus finansuoti/investuoti tiesiogiai arba per tarpininkus arba sukurtos sąlygos tokio finansavimo galimybei atsirasti, įskaitant nuosavo kapitalo lėšas, skirtas finansuoti projektus, ir dėl kurių priimtas sprendimas ir/ar pasirašyta sutartis, įskaitant savivaldybių tikslines dotacijas ir grąžinamąsias subsidijas ar kitas negrąžinamąsias priemones. Rodiklis apskaičiuojamas akumuliuotu būdu nuo įmonės įsteigimo datos, įskaitant atvejus, kai lėšos pritrauktos bendradarbiaujant su | Siekiant įgyvendinti rodiklį numatoma bendradarbiauti su ministerijomis, dalyvauti ir (arba) atlikti išankstinius vertinimus (ex-ante), skatinamojo poreikio vertinimus. Taip pat numatoma aktyviai bendradarbiauti su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais, stiprinti VIPA valdyseną, struktūrą bei procesus ir pan. | Už programų / finansinių priemonių vystymą įgyvendinimą atsakingų skyrių vadovai |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | | |
|--|--|---|------|------|--|---|---|---------------------------------|
| | | | | | kitomis nacionalinėmis plėtros įstaigomis ir (ar) valstybės institucijomis. Strateginio tikslo įgyvendinimo prioritetai ir jų įgyvendinimas aprašytas lentelėje Nr. 8. | | | |
| | | įgyvendinamos priemonės, kurių lėšomis finansuojami projektai viešosios infrastruktūros ir viešojo intereso srityse, vnt. (1.1.2) | ≥ 18 | ≥ 19 | ≥ 20 | 2021 m. pabaigoje įgyvendinamų priemonių skaičius siekia 17 - (1) JESSICA daugiabučių namų modernizavimas, (2) JESSICA aukštųjų ir profesinių mokyklų bendrabučių modernizavimas, (3) ENEF centrinės valdžios viešųjų pastatų modernizavimas, (4) ENEF gatvių apšvietimo modernizavimas, (5) DNMF, (6) SPF, (7) KŪB mažoji renovacija, (8) KŪB energinio efektyvumo įmonėse, (9) paskolos saulės elektrinių įsirengimui vystytojams, (10) paskolos aukštojo mokslo ir profesinio mokymo infrastruktūrai, (11) Kultūros paveldo modernizavimo fondas, (12) Vandentvarkos fondas, (13) FP „Tipinės gamybos paskirties pastatų laisvosiose ekonominėse zonose, pramonės parkuose ir kitose pramoninėse teritorijose įrengimas“ (LEZ), (14) gražintina subsidija centrinės valdžios | Siekiant įgyvendinti rodikli numatoma VIPA mandato apimtyse rengti priemonių investavimo strategijas ir dalyvauti fondų ar finansinių priemonių kūrime. Taip pat numatoma aktyviai bendradarbiauti su partneriais, didinti įmonės darbuotojų kompetencijas, aktyviai komunikuoti apie FP pridėtinę vertę ir naudą ir pan. | Verslo plėtros skyriaus vadovas |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | | |
|--|--|---|-----|-----|--|--|---|--|
| | | | | | <p>pastatų modernizavimui, (15) gražintina subsidija vandentvarkos plėtrai ir modernizavimui, (16) savivaldybių dotacija), (17) Klimato kaitos programa savivaldybių EE projektams. Rodiklis taip pat skaičiuojamas ir tais atvejais, kai naujos finansinės priemonės sukuriamos bendradarbiaujant kartu su kitomis nacionalinėmis plėtros įstaigomis ar valstybės institucijomis. Rodiklis taip pat skaičiuojamas, tais atvejais, kai esamos priemonės papildomos naujais įnašais. Rodiklis apskaičiuojamas akumuliuotu būdu nuo įmonės įsteigimo datos, kai yra formalizuotas sprendimas dėl priemonės įgyvendinimo.</p> | | | |
| | | <p>Pritrauktos papildomos lėšos (projektų arba finansinių priemonių/fondų lygmeniu), mln. Eur (1.1.3)</p> | 430 | 490 | 520 | <p>2020 m. planas - 290 mln. Eur, faktas - 378 mln. Eur. 2021 m. planas - 400 mln. Eur. 2021 m. pabaigoje pritrauktų papildomų lėšų siekė 455 mln. Eur. VIPA pritrauktos privačios ir (ar) viešosios lėšos (ne ESI fondų) reiškia lėšas, kurios pritrauktos, o ne pavestos valdyti VIPA pagal finansinių priemonių taisykles, veikiančias kaip NPĮ. Taip pat neskaičiuojamos pagal gražinamosios subsidijos,</p> | <p>Siekiant įgyvendinti rodiklį numatoma bendradarbiauti su tarptautinėmis finansų (pvz. EIB, EBRD, CEB, ŠIB, EEEF ir pan.) ir nacionalinėmis institucijomis, potencialiais finansų tarpininkais. Taip pat papildomas lėšas bus siekiama pritraukti projekto lygiu.</p> | <p>Už programų / finansinių priemonių vystymą įgyvendinimą atsakingų skyrių vadovai, išdo analitikas</p> |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|--|---|--|
| | | | | | | dotacijų priemonės administruojamos lėšos. Rodiklis skaičiuojamas akumuliuotu būdu nuo įmonės įsteigimo datos, įskaitant dukterinių įmonių pritrauktas lėšas, taip pat atvejus, kai lėšos pritrauktos bendradarbiaujant su kitomis nacionalinėmis plėtros įstaigomis ar valstybės institucijomis. | | |
| | | Išmokėtos lėšos galutiniam naudojamoms gavėjams (KPF, SPF, VF, ENEF), mln. EUR (1.1.4) | 16,5 | 26 | - | Rodiklis apskaičiuojamas sudedant pagal VIPA įgyvendinamus KPF, SPF, VF, ENEF išmokėtas lėšas galutiniam naudojamoms gavėjams. Rodiklis skaičiuojamas einamiesiems metams. (2024 neprogozuojama, nes pagal reglamentines nuostatas, lėšos turi būti išmokėtos iki 2023 m. pab.). | Siekiant įgyvendinti rodiklį numatoma bendradarbiauti su ministerijomis ir projektų vykdytojais, vykdyti marketingines veiklas. | Už programų / finansinių priemonių vystymą įgyvendinimą atsakingų skyrių vadovai |
| Tvarumo procesų diegimas įmonės ir finansavimo procesuose (1.2) | Tvarumo principų diegimas įmonėje ir jos veikloje (1.2.1) | Atnaujinta įmonės aplinkosauginė ir socialinė politika | Peržiūrėtos ir adaptuotos VIPA projektų vertinimo tvarkos ir procesai aplinkosauginiu aspektu | Įmonės tiesioginės veiklos atitiktis pripažintiems savanoriško tvarumo informacijos teikimo principams | VIPA numato diegti tvarumo politikos principus ne tik organizacijoje, bet ir savo finansuojamų projektų apimtyje. 2022 metai numatyta atlikti veiklos įvertinimą tvarumo atžvilgiu ir atnaujinti VIPA aplinkosauginę ir socialinę politiką. 2023 metais numatoma peržiūrėti VIPA tvarka ir procesus susijusius su paraiškų vertinimu ir projektų finansavimu aplinkosauginių požiūriu. | VIPA vis daugiau dėmesio skirs tvarumo procesų diegimui visais VIPA lygiais. Pirmajame etape numatoma išnagrinėti gerosios praktikos pavyzdžius, susijusių reglamentavimą. Nors VIPA šiuo metu nėra privaloma, sekančiame etape numatoma savanoriškai pritaikyti reglamentinius tvarumo principus. | Marketingo ir komunikacijos skyriaus vadovas, verslo plėtros skyriaus vadovas | |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | | |
|---|---|---|------|------|------|--|---|---|
| | | | | | | Nors VIPA nėra privaloma teikti informacijos vadovaujantis taksonomijos ir tvarumo atskaitomybės reglamentais, tačiau VIPA numato, jog 2024 metais VIPA savanoriškai teiks pagal šių reglamentų principus adaptuotą informaciją. | | |
| Didinti įmonės veiklos patikimumą ir efektyvumą (2) | Įmonės finansinis stabilumas ir patikimumas (2.1) | Kapitalo pakankamumo rodiklis, proc. (2.1.1) | ≥20 | ≥20 | ≥20 | Kapitalo pakankamumo rodiklis - yra pagrindinis rodiklis finansinių įstaigų rizikai vertinti ir stebėti. Šis rodiklis nusako finansinės įstaigos rizikingumą atsižvelgiant į jos turto bei kapitalo struktūrą. Rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę: Kapitalo pakankamumo rodiklis = ((I lygio kapitalas + II lygio kapitalas) / pagal rizikas įvertintas turtas) *100 % | Siekiant įgyvendinti rodiklį, numatoma tobulinti apsikeitimo informacija sistema, palaikyti įmonės registrus, kad juose informacija būtų tiksli ir laiku atnaujinama. Vystyti išankstinio perspėjimo sistemą, kai rodiklis artėja prie ribos. Formuoti VIPA paskolų portfelį atsižvelgiant į kapitalo pakankamumo reikalavimo rodiklį | Rizikų valdymo ir kokybės direktorius |
| | | Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją (EBITDA), mln. Eur (2.1.2) | ≥1,0 | ≥1,1 | ≥1,3 | 2020 m. planas - ≥0,1, 2020 m. pabaigoje EBITDA rodiklis siekė 1,08 mln. Eur Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją. Rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę: grynasis pelnas + palūkanų sąnaudos + pelno mokesčiai + nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos. EBITDA leidžia labiau nei kiti pelno rodikliai palyginti skirtingų įmonių (net ir skirtingų šakų) pelno dydžius. Šis rodiklis svarbus investitoriams (dėl | Siekiant vykdyti nustatytą rodiklių pasiekimą, nuolat bus atliekama veiklos finansinių rodiklių stebėseną. Siekiama diversifikuoti FP sritis, didinti finansuojamų projektų portfelį. | Finansų valdymo departamento vadovas / už finansinių priemonių vystymą ir įgyvendinimą atsakingų skyrių vadovai |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | |
|---|---|--|-----------------------|-------------------------|--|--|---|
| | | | | | galimybės lyginti skirtingas įmones), bankams ir kreditoriams. | | |
| Įmonės vidaus procesų optimizavimas ir efektyvinimas atsižvelgiant į pasirinkto vertinimo reikalavimus (2.2.) | IT valdymo standarto ISO 27001 diegimas ir jo išlaikymas (2.2.1) | Atliktas vertinimas siekiant nustatyti atitikimą įsigytam standartui | Išduotas sertifikatas | Išlaikomas sertifikatas | Pagal pasirinktą gauti įvertinimą atliekamas įmonės savęs vertinimas (angl. <i>self-assesment</i>), o vėliau nepriklausomas išorės auditas. Pagal pateiktas rekomendacijas atliksime IT funkcionalumų gerinimą ir plėtrą. Tarpinis rodiklio pasiekimas matuojamas pagal įgyvendinamus proceso etapus. | Įsigyti konsultacijas, remiantis rekomendacijomis pasirengti procedūras, atlikti audita, gauti sertifikatą. | Rizikų valdymo ir kokybės direktorius |
| | Suteiktas nacionalinėje rinkoje pripažįstamas įvertinimas (2.2.2) | A | A | A | VIPA siekia įgyti ir išlaikyti nacionalinėje finansų rinkoje pripažįstamą įvertinimą, kuris didintų akcininko, partnerių, nacionalinių ir tarptautinių investuotojų pasitikėjimą VIPA. Nacionaliniu lygiu atliekamas VIPA, kaip valstybės valdomos įmonės, įvertinimas ir gerojo valdymo indekso suteikimas, kuris 2020/2021 m. buvo A (maks. A+). Indeksu įvertinama, kaip VIPA įgyvendina gerąsias valdymo praktikas ir valdymo kokybę pagal EBPO rekomendacijas, nacionalinio reglamentavimo nuostatas bei kitus veiklą formuojančius dokumentus. 2022-2024 m. tikslas - išlaikyti esamą įvertinimą | Siekiant įgyvendinti rodiklį, numatoma didinti kolegialių organų įsitraukimą, stiprinti strateginio planavimo priemones, gerinti VIPA socialinių, aplinkosauginių ir verslo etikos tikslų (reikalavimų) įgyvendinimą. Šis tikslas glaudžiai susijęs su 1.2.1 rodiklio pasiekimu. | Teisės ir korporatyvinio valdymo direktorius/Skyrių vadovai |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|--------------------------------------|--|--|--|
| | | | | | | (A). Valdymo koordinavimo centro (VKC) keliami reikalavimai ir vertinimo metodika kiekvienais metais atnaujinama ir nustatomi aukštesni ir papildomi vertinimo kriterijai, todėl išsilaikyti esamoje pozicijoje reikia įdirbio. Siekiant aukščiausio įvertinimo (A+) bus siekiama stiprinti kolegialių organų įsitraukimą, gerinti VIPA socialinę atsakomybę, socialinių ir aplinkosaugos tikslų įgyvendinimą. | |
| Įmonės žmogiškojo kapitalo stiprinimas (2.3) | Savanoriška darbuotojų kaita po bandomojo laikotarpio, proc. (2.3.1) | ≤17 | ≤17 | ≤17 | 2020 m. planas - 20%, faktas - 16%. 2021 m. planas - 15%. 2021 m. kaitos rodiklis buvo 14,9 proc. Rodiklis skaičiuojamas - po bandomojo laikotarpio savanoriškai išėjusių darbuotojų santykis su vidutiniu darbuotojų skaičiumi nuo metų pradžios iki pabaigos. | Siekiant išlaikyti minimaliai pastovų kaitos rodiklį, bet ne didesnį nei 17%, dėmesys skiriamas darbuotojų profesiniam tobulėjimui ir įsitraukimui. Atsižvelgiant į darbo rinkos tendencijas, periodiškai peržiūrima ir atnaujinama atlygio sistema, skatinanti efektyvumą ir iniciatyvumą, formuojanti ir kitas ne finansinio pobūdžio naudas darbuotojui. Rodiklio svoris parinktas pastovus, atsižvelgiant į rinkoje vyraujančius, panašią veiklą vykdančių, įmonių darbuotojų kaitos rodiklius, VIPA praėjusių metų duomenis ir į augantį VIPA darbuotojų skaičių. | Teisės ir korporatyvinio valdymo direktorius |
| | Darbuotojų pasitenkinimas, proc. (2.3.2) | Didesnis negu Lietuvos vidurkis, bet ne mažiau kaip 75% | Didesnis negu Lietuvos vidurkis, bet ne mažiau kaip 75% | Didesnis negu Lietuvos vidurkis, bet | 2021 m. planas - 70%. VIPA svarbus veiklos tvarumas ir visų darbuotojų pasitenkinimas darbu | Siekiant išlaikyti rodiklį aukštesnį nei Lietuvos vidurkis, bet ne mažesnį nei 75%, ir atsižvelgiant į | Teisės ir korporatyvinio valdymo direktorius |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|---|----|----|--------------------|---|--|--|
| | | | | | ne mažiau kaip 75% | (savirealizacija, motyvacija, įgalinimas, bendradarbiavimas, pripažinimas, tobulėjimo ir mokymosi galimybės). Atlikto darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo tyrimo bendras apklaustų įmonės darbuotojų pasitenkinimas darbu yra 86 % (apklausoje pažymėti reikšmingi atsakymai 4, 5, 6, t.y. darbuotojų kurie patenkinti arba labai patenkinti darbu VIPA). Rodiklio pasiekimas matuojamas pagal strategijoje nustatytą planą ir įgyvendintus konkrečius veiksmus. 2023 m. ir 2024 m. bus atliekamas darbuotojų pasitenkinimo tyrimas, pasitelkiant išorinius ekspertus, naudojant specialius įrankius ir metodus. VIPA sieks, kad šis vidurkis būtų didesnis, negu Lietuvos vidurkis vertinant pagal tokią pačią metodiką. | darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo tyrimo rezultatus buvo parengtas veiksmų planas, kuriame numatytos papildomos motyvacinės priemonės darbuotojams mentoriams, gerinama komunikacija tarp aukščiausiojo lygio vadovų ir darbuotojų, stiprinama organizacinė kultūra. | |
| Tapti nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje pripažintu partneriu (3) | Orientacija į partnerius (3.1) | Partnerių pasitenkinimas, proc. (3.1.1) | 80 | 80 | 80 | 2021 m. planas - 80%. 2021 m. atnaujinta ir patvirtinta VIPA rinkodaros komunikacijos strategija, įgyvendinami joje nustatyti tikslai. Dėl procesų susijusių su viešaisiais pirkimais atlikto (2021 m. IV ketv.) partnerių nuomonės apklausos ir tyrimo viešasis pirkimo rezultatai | Pagal identifikuotas problemas, rezultatų apibendrinimą bei išvadas 2022 m. bus atliekami ir įgyvendinami tolimesni veiksmai, siekiant kelti arba išlaikyti partnerių pasitenkinimo rodiklį. Tarp numatomų veiksmų: į partnerius orientuotos komunikacijos tobulinimas ir | Marketingo ir komunikacijos skyriaus vadovas/ skyrių vadovai |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | |
|--|--|----|----|----|--|--|---|
| | | | | | <p>numatomi gauti 2022 metų pradžioje. Šio tyrimo tikslas - identifikuoti VIPA partnerių nuomonę (pasitenkinimą) apie VIPA darbuotojų, struktūrinių padalinių darbo kokybę tam, kad būtų tikslingai numatyti veiklos prioritetai tolimesniems veiksams įgyvendinti, siekiant ne žemesnio, nei 80% pasitenkinimo lygio.</p> | <p>naujų marketingo ir komunikacijos priemonių įgyvendinimas. Taip pat su partneriais numatoma vykdyti: apskaitimą informacija (apie naujas iniciatyvas, reikalavimus) ir patirtimi; dalyvauti nacionalinių ir tarptautinių partnerių renginiuose bei projektuose; institucijoms padėti savo patirtimi, kompetencijomis ir išvalgomis vykdant teisinės aplinkos efektyvinimo ir vystymo procesus; aktyviai dalyvauti tarpinstitucinėse darbo grupėse; inicijuoti susitikimų su institucijomis viešinant FP privalomumus bei inicijuojant naujų FP vystymą; rengti pažymas ar kitą informaciją naujiems ir esamiems nacionalinių institucijų atstovams; derinti įvairių institucijų pozicijas specifinių sferų srityje; aktyviai komunikuoti sėkmingų projektų pavyzdžius, pristatyti užsienio patirtį; bendradarbiauti su naujų formų potencialiais finansų partneriais; aktyviai dalyvauti nacionalinėse ir tarptautinėse asociacijose.</p> | |
| | VIPA žinomumas prioritentinėse-tikslinėse grupėse, proc. (3.1.2) | 80 | 82 | 85 | <p>2022 m. planas - 80% žinomumas prioritentinėse tikslinėse VIPA auditorijose (valdžios institucijose, valstybinėse įstaigose,</p> | <p>Siekiant įgyvendinti rodiklį numatoma periodiškai (kasmet) vykdyti VIPA žinomumo ir įvaizdžio tyrimus, klientų ir partnerių</p> | <p>Marketingo ir komunikacijos skyriaus vadovas</p> |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | | |
|--|--|--|----|----|--|---|---|-----------------------------------|
| | | | | | <p>savivaldos įstaigose ir verslo sektoriuose, į kuriuos orientuotos VIPA teikiamos paslaugos).</p> <p>2021 metų pradžioje pasikeitus VIPA struktūrai buvo įkurtas atskiras marketingo ir komunikacijos skyrius. Kaip nurodyta SSGG šiuo veiksmu yra siekiama mažinti nepakankamą išorinę komunikaciją apie VIPA kuriama pridėtinę vertę. Šio skyriaus komanda buvo suformuota 2021 metų IV ketvirtį. Nuo 2022 metų pradžios planuojama aktyviai naudoti marketingo ir komunikacijos priemones, siekiant didinti VIPA žinomumą.</p> <p>Konsultuojantis su tiekėjais buvo gauta rekomendacija atskirti VIPA žinomumo tyrimą nuo kitų tyrimų, todėl toks tyrimas tarp VIPA tikslinių auditorijų suplanuotas 2022 m. vadovaujantis VIPA rinkodaros komunikacijos strategijoje numatyta rekomendacija. Nuo 2022 metų tyrimą numatoma atlikti kiekvienais metais.</p> | <p>pasitenkinimo tyrimus, proaktyviai plėtoti komunikacijos kanalus ir priemones, įskaitant populiariausius socialinius tinklus bei turinio platformas, vystyti VIPA ekspertinį įvaizdį pasitelkiant gerosios praktikos ir sėkmės istorijų komunikaciją, ekspertines išvalgas, profesionaliai, inovatyviai ir interaktyviai pateikti informaciją apie VIPA, teikiamas paslaugas, produktus ir bendradarbiavimo galimybes.</p> | | |
| | | <p>Pasirašytų sutarčių su partneriais skaičius, vnt. (3.1.3)</p> | 40 | 43 | 45 | <p>2020 m. planas - 34, faktas - 34. 2021 m. planas - 38, 2021 m. pabaigoje sudarytos 38 sutartys. Rodiklis skaičiuojamas akumuliuotu</p> | <p>Siekiant įgyvendinti rodiklį, atsižvelgiant į valstybės, akcininko, ministerijų bei VIPA veiklos sritis ir prioritetus, numatoma bendradarbiauti su įvairiomis</p> | <p>Verslo plėtros direktorius</p> |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|----|----|----|--|---|---|--|
| | | | | | | būdu nuo VIPA veiklos pradžios. Skačiuojamos visos pasirašytos sutartys dėl finansinių priemonių/fondų steigimo, sutartys su finansiniais tarpininkais, Lietuvos institucijomis, investuotojais, tarptautinio bendradarbiavimo partneriais, įsakymai dėl VIPA įtraukimo į darbo grupes, sutartys dėl narystės ir veiklos įvairiose asociacijose ir kt. Strateginio tikslo įgyvendinimo prioritetai ir jų įgyvendinimas aprašytas lentelėje Nr. 8. | institucijomis Lietuvoje ir užsienyje. | |
| Orientacija į klientą (3.2) | Baigtų projektų, pasiekusių programos /finansinių priemonių/ priemonių tikslus, dalis, proc. (3.2.1) | 95 | 95 | 95 | 2020 m. planas - 95%, faktas - 100%. 2021 m. planas - 95%. 2021 m. pabaigoje rodiklis buvo aukštesnis nei 95 proc. Rodiklio pasiekimas vertinamas projekto įgyvendinimo pabaigoje, lyginant planuotus pasiekti ir faktiškai pasiektus projekto tikslus (pvz., pasiektas planuotas energinis efektyvumas, prijungti nauji vartotojai prie nuotekų tinklų ir t.t.). Rodiklis apskaičiuojamas baigtų, pasiekusių programos tikslus, projektų skaičių dalinant iš visų baigtų projektų skaičiaus. | Igyvendinant šią veiklą, tobulinamos VIPA vidaus procedūros, ieškoma galimybių automatizuoti ir efektyvinti atskirus procesus. Ši veikla taip pat susijusi su 3.2.2 veikla. | Už finansinių priemonių įgyvendinimą atsakingų skyrių vadovai | |
| | Klientų pasitenkinimas VIPA teikiamų | 85 | 85 | 85 | 2020 m. planas - 85%, faktas - 85%. | Vykdomos įvairios klientų pasitenkinimo VIPA darbu didinimo veiklos | Marketingo ir komunikacijos skyriaus vadovas / už finansinių | |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| | | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|--|---|---|--|
| | | <p>paslaugų kokybe, proc. (3.2.2)</p> | | | <p>2021 m. planas - 85%. 2021 m. pabaigoje pagal atliktos apklausos rezultatus pasitenkinimas VIPA teikiamomis paslaugomis bei darbuotojų kompetencija įvertintas 96 proc. Rodiklio pasiekimas apskaičiuojamas pagal atliekamą vidinį/išorinį klientų pasitenkinimo tyrimą. Šie rodikliai taip pat numatyti VIPA fondų ir finansinių priemonių valdymo sutartyse.</p> | <p>(paprastinamos procedūros, vykdomi mokymai, operatyviai reaguojama į klientų pastabas ir nusiskundimus, iš anksto vertinamos ir komunikuojamos galimos su projektų įgyvendinimu susijusios rizikos ir pan.). VIPA palaikys individualų kontaktą su pareiškėjais ir teiks individualias ekspertines konsultacijas. Kiekvienas potencialus VIPA klientas turi savo poreikius bei griežtus apribojimus projektų įgyvendinimui, be to, projektų finansinis gyvybingumas dažniausiai yra itin žemas. Tuo tarpu finansinės priemonės taip pat kuriamos siekiant tam tikrų konkrečių tikslų, ES fondų lėšomis finansuojamos finansinės priemonės gali remti tik tam tikras veiklas ir investicijas. Tai lemia, kad pasireiškia pareiškėjų poreikių ir finansuojamų veiklų nesutapimas, ir siekiant, kad projektas galiausiai būtų įgyvendintas, VIPA ekspertai turi padėti klientams patenkinti jų poreikius taikomų reikalavimų ribose</p> | <p>priemonių įgyvendinimą atsakingų skyrių vadovai</p> |
|--|--|---------------------------------------|--|--|---|---|--|

3.2. STRATEGINIŲ KRYPTIŲ 2022-2024 M. ĮGYVENDINIMO PRIORITETAI

Lentelėje Nr. 7 yra pateikti VIPA strateginės krypties įgyvendinimo strateginiai tikslai, uždaviniai bei matavimo rodikliai su suplanuotomis reikšmėmis 2022-2024 metais. VIPA, planuodama šių uždavinių įgyvendinimą, nustato prioritetus, kurie aprašyti lentelėje Nr. 8 žemiau.

Lentelė 8. Strateginių tikslų įgyvendinimo prioritetai

| |
|--|
| <p>1 STRATEGINĖ KRYPTIS. Didinti finansavimo apimtis prioritetinėse viešosios infrastruktūros ir viešojo intereso srityse.</p> <p>2022-2024 m. strateginiu laikotarpiu VIPA planuoja nuosaikų finansinių priemonių augimą, pagrįstą potencialaus projektų srauto duomenimis („iš apačios į viršų“ principas).</p> <p>2020-ieji metai buvo strategiškai ypatingai reikšmingi, kadangi buvo patvirtinta pagrindinė šalies investavimo kryptis ir priemonės apibrėžiantys dokumentai: Nacionalinis pažangos planas, Nacionalinis energetikos ir klimato srities veiksmų planas 2021-2030 m. Atsižvelgiant į tai, kokia informacija apie strategines kryptis yra prieinama 2021 m. pabaigoje, VIPA skatinamųjų finansinių priemonių plėtrai numato šiuos prioritetinius sektorius: mokslo įstaigų infrastruktūra, atsinaujinantys energijos išteklių (pvz. skatinant gaminančių vartotojų ir atsinaujinančių energijos išteklių bendrijų atsiradimą), naujos priemonės, prisidedančios prie klimato kaitos prevencijos (pvz., energijos vartojimo efektyvumo didinimo ir atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo centralizuoto šilumos ir vėsumos tiekimo bei transporto sektoriuose). Papildomai vertinami socialinės apsaugos ir vietos infrastruktūros sektoriai. Planuojama, jog greitu metu taip pat bus patvirtintas 2021-2027 metų veiksmų planas, kurio lėšomis taip pat yra planuojama įgyvendinti finansines priemones.</p> <p>Naujos finansinės priemonės gali būti finansuojamos tiek VIPA nuosavo kapitalo, tiek valstybės (ES arba valstybės biudžeto) ir kitų finansinių iniciatyvų lėšomis. Atsižvelgiant į VIPA nuosavo kapitalo dydį bei VIPA finansines galimybes pritraukti lėšas, planuojama, kad VIPA nuosavo kapitalo lėšomis bus finansuojamos 2-3 finansinės priemonės; planuojama, kad tai bus mokslo įstaigų infrastruktūros, atsinaujinančių energijos išteklių skatinimo finansinės priemonės.</p> <p>Pirmosios strateginės krypties uždavinių įgyvendinimo kontekste svarbu paminėti privačių lėšų pritraukimo veiklas. Mažėjant ES fondų investicijoms, privačių partnerių investicijos yra ypatingai svarbios siekiant palaikyti tolygų investicijų lygį. VIPA siekia sustiprinti užmegztą bendradarbiavimą su esamais partneriais ir išplėsti partnerių ratą. Naujų finansuotojų identifikavimas ir bendradarbiavimas leistų turėti didesnę pasirinkimą, objektyviau vertinti, ar siūlomos sąlygos yra optimalios. Vertinama vertybinių popierių išleidimo galimybė.</p> <p>Apibendrinant, šio uždavinio įgyvendinimui VIPA prioritetą teikia šioms veikloms:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ naujų finansinių priemonių kūrimą grindžia rinkos poreikių identifikavimu, taip sutrumpinama laiką nuo finansinės priemonės sukūrimo iki pirmosios paraiškos gavimo; ➤ teikia prioritetą nuosaikiam naujų finansinių priemonių kūrimui, tam numato šiuos prioritetinius sektorius: mokslo įstaigų infrastruktūra, atsinaujinantys energijos išteklių, naujos priemonės, prisidedančios prie klimato kaitos prevencijos (pvz. energijos vartojimo efektyvumo didinimo ir atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo centralizuoto šilumos ir vėsumos tiekimo bei transporto sektoriuose). Papildomai vertinami socialinės apsaugos ir vietos infrastruktūros sektoriai; ➤ pilnai parengia vidaus kontrolės sistemą finansuoti projektus VIPA nuosavomis lėšomis; ➤ plėtoja kontaktus su potencialiais finansiniais tarpininkais ir finansiniais partneriais; ➤ vertinama VIPA obligacijų išleidimo galimybė. |
|--|

2 STRATEGINĖ KRYPTIS. Didinti įmonės veiklos patikimumą ir efektyvumą

Antroji strateginė kryptis yra įmonės veiklos efektyvumas ir patikimumas. VIPA siekia teigiamo veiklos rezultato nesiekdama pelno maksimizavimo. Siekdama išlaikyti finansinį stabilumą, VIPA vykdo finansinių rodiklių stebėseną ir reaguodama į pokyčius įgyvendina atitinkamus pakeitimus. Taip pat deda pastangas įgyti nacionalinėje ir tarptautinėje finansų rinkoje pripažįstamą įvertinimą, kuris didintų akcininko, partnerių, nacionalinių ir tarptautinių investuotojų pasitikėjimą VIPA. Suteiktas įvertinimas būtų geros valdysenos, veiklos kokybės, procesų efektyvumo, patikimumo statusas ir atitinkamai suteiktų papildomas galimybes plėsti ir didinti VIPA veiklos sritis. Šioje kryptyje numatyti šie veiksmai:

- vidiniais ir išoriniais ištekliais atlikti analizę, kuri parodytų, koks įvertinimas suteiktų daugiausiai pridėtinės vertės VIPA;
- pasirinkus įvertinimo būdą, bus atliktas VIPA savęs vertinimo (*angl. self-assesment*) auditas ir/ar išorės auditas.

Remiantis audito rekomendacijomis, pagal identifikuotus trūkumus ir gerintinas veiklos sritis VIPA tobulins ir optimizuos vidaus ir paskolų administravimo procesus, vidaus reglamentavimą ir administravimą, stiprins rizikų valdymą, atliks IT funkcionalumą stiprinimą ir plėtrą. Galutinis rodiklio pasiekimas bus vertinamas 2023 m. pabaigoje, o tarpinių rodiklių pasiekimas bus vertinamas pagal konkrečius įgyvendintus veiksmus.

Atskiru uždaviniu įvardintas žmogiškojo kapitalo stiprinimas. VIPA siekia išlaikyti stabilų savanoriškos kaitos rodiklį, kadangi naujų darbuotojų atranka ir apmokymas reikalauja daug žmogiškųjų ir finansinių resursų, taip pat turi įtakos ir VIPA, kaip darbdavio, reputacijos vertinimui. Šį uždavinį VIPA įgyvendina šiais veiksmais:

- skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir siekti profesionalumo;
- įtraukia darbuotojus į bendrų tikslų (strateginės matricos) nustatymą ir suderina jų atliekamo darbo indėlį į VIPA strateginių krypčių įgyvendinimą; tai skatina darbuotojų įtraukimą ir integralumą;
- valdo kertinių pareigybių pakeičiamumą;
- lavina vadovų lyderystės įgūdžius;
- įgyvendina motyvacinę ir atlygio sistemą, siekiant gerinti darbuotojų produktyvumą ir orientaciją į rezultatų pasiekimą, o ne procesą;
- stiprina vidinę komunikaciją, grįžtamojo ryšio teikimą ir gavimą.

VIPA siekia užtikrinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir turėti efektyviai dirbančius darbuotojus, todėl darbo laiko lankstumas, sveikatinimas ir profesinis ugdymas yra svarbios priemonės.

3 STRATEGINĖ KRYPTIS. Nacionalinėje ir tarptautinėje rinkose pripažintas partneris

Trečioji strateginė kryptis rodo VIPA siekį tapti pripažinta per klientų ir partnerių pasitenkinimą VIPA teikiamomis paslaugomis. VIPA tiki, kad geriausia žinomumo didinimo priemonė yra patenkinti, sugrįžtantys klientai ir jų teigiamos rekomendacijos, todėl tai yra VIPA prioritetas 2022-2024 m. strateginiu laikotarpiu.

2021 m. atnaujinta ir patvirtinta VIPA rinkodaros komunikacijos strategija, įgyvendinami joje nustatyti tikslai. Atliktas (2021 IV ketv.) klientų ir partnerių nuomonės apklausos ir tyrimo viešasis pirkimas, kurio tikslas - identifikuoti VIPA klientų ir partnerių nuomonę (pasitenkinimą) apie VIPA teikiamų paslaugų kokybę, jos darbuotojų, struktūrinių padalinių darbo kokybę tam, kad būtų tikslingai numatyti veiklos prioritetai tolimesniems veiksams siekiant aukščiausio pasitenkinimo lygio. Siekdama užtikrinti orientaciją į klientą, VIPA prioritetą teiks individualių konsultacijų vykdymui. VIPA patirtis rodo, kad nors ši veikla yra labai imli resursams, yra

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

sėkminga, nes taip yra geriausiai atliepiami klientų poreikiai, padedant jiems planuoti ir įgyvendinti projektus.

Atsižvelgus į klientų ir parterių pasitenkinimo VIPA teikiamomis paslaugomis tyrimų rezultatus, 2022 m. numatoma rinkodaros strategijos priemonių korekcija.

Siekama, kad 2024 m. bendras VIPA klientų ir parterių Lietuvoje ir užsienyje žinomumo ir pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis procentas būtų 80 proc. Rodiklis apskaičiuotas remiantis šiuo metu VIPA vykdomos tęstinės klientų apklausos rezultatais.

3.3. IŠTEKLIAI IR FINANSINĖS PROGNOZĖS

Finansinės prognozės 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. Sudarant prognozes, atsižvelgta į artimiausiu metu planuojamas įgyvendinti naujas programas bei planuojamas NPĮ veiklas bei jų įgyvendinimo laikotarpius. Prognozėse atsispindi ir kitų paslaugų pajamos, pvz., KŪB „Energijos efektyvumo finansavimo platforma“ (EEFP) (nuo 2021 m. atėjus naujam investuotojui pavadinimas pakeistas į KŪB „Tvariųjų išteklių plėtros skatinimas“) administravimas, palūkanos už paskolas, suteiktas VIPA nuosavomis lėšomis, pajamos, sąnaudų kompensavimas ES techninės paramos lėšomis (VIPA įgyvendina 2014-2020 m. projektus „Veiksmų programos administravimas“ ir „Informavimas apie veiksmų programą“, kurių metu patirtos išlaidos yra kompensuojamos 2014-2020 m. ES techninės paramos lėšomis), EEFP lėšomis (sąnaudos patirtos dėl EEFP veiklos administravimo (pvz., darbuotojų darbo užmokestis), tarptautinių projektų lėšomis.

Didžiausią dalį VIPA uždirbtų pajamų sudaro valdymo mokestis už finansinių priemonių / fondų lėšų administravimą bei finansinio tarpininkavimo paslaugas.

Didžioji dalis pajamų augimo 2022-2024 m. susieta su planuojamu daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos apimčių didėjimu. VIPA pritraukė papildomą finansavimą šios programos finansavimui:

- 2017 m. gegužės mėn. ERPB ir VIPA pasirašė sutartį dėl 50 mln. Eur paskolos suteikimo DNMF;
- 2018 m. balandžio mėn. Lietuvos Respublikos finansų ministerija ir VIPA pasirašė sutartį dėl 68 mln. Eur valstybės perskolinamos paskolos suteikimo DNMF tikslams įgyvendinti;
- 2019 m. rugsėjo mėn. Lietuvos Respublikos finansų ministerija ir VIPA pasirašė sutartį dėl 100 mln. Eur valstybės perskolinamos paskolos suteikimo DNMF tikslams įgyvendinti. 2020 m. buvo atliktas sutarties keitimas - suma padidinta iki 167,5 mln. Eur;
- 2021 m. rugpjūčio mėn. ERPB ir VIPA pasirašė antrą sutartį dėl 67,5 mln. Eur paskolos suteikimo DNMF.

Planuojama toliau įgyvendinti daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programą pagal JESSICA Kontroluojančio fondo, DNMF, ERPB ir Finansų ministerijos perskolinamų paskolų sutartis.

2021 m. rugpjūčio mėn. buvo padidintas VIPA įstatinis kapitalas iki 31 mln. Eur. VIPA atstovauja Lietuvos Respubliką Trijų jūrų iniciatyvos fonde, į kurį bus investuota 20 mln. Eur.

Nuo 2020 m. VIPA pradėjo teikti paskolas nuosavomis lėšomis. Toks finansavimas leidžia lanksčiau (VIPA finansavimas orientuotas į komerciškai pagrįstus sprendimus ir leidžia užpildyti susidariusį finansavimo skirtumą tarp išlaidų tinkamumo pagal viešųjų programų reikalavimus ir realių pareiškėjų poreikių) finansuoti pareiškėjų projektus ir efektyviau taikyti vieno langelio principo finansavimo modelį.

2022-2024 m. laikotarpiu numatomas aktyvesnis viešosios infrastruktūros atnaujinimo (modernizavimo) programų įgyvendinimas - planuojama didinti išmokėjimų srautus pagal įgyvendinimas ENEF, KPF, SPF fondų, VF veiklas. Iki 2021 m. pabaigos bus pasirašyta skatinamosios finansinės priemonės „Tipinės gamybos paskirties pastatų laisvosiose ekonominėse zonose, pramonės parkuose ir kitose pramoninėse teritorijose įrengimas“ steigimo ir finansavimo sutartis (bendra įnašo suma siekia 41 mln. Eur). 2022 m. planuojama VIPA vardu pasiskolinti 10 mln. Eur iš Europos Tarybos vystymo banko, vėliau šį finansavimą išplečiant iki 30 mln. Eur aukštojo mokslo ir profesinio mokymo infrastruktūros atnaujinimo finansavimui. Patvirtinus 2021-2027 m. veiksmų programą numatomas aktyvus bendradarbiavimas su ministerijomis siekiant vystyti finansines priemones naujuose sektoriuose.

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Dažį pajamų VIPA uždirbs iš aukštųjų mokyklų bei profesinio mokymo įstaigų bendrabučių atnaujinimo (modernizavimo) programos įgyvendinimo.

Finansinių prognozių sudarymo metu VIPA valdomas balansinis turtas siekė 318,9 mln. Eur:

- DNMF 232,8 mln. Eur;
- JESSICA 21,9 mln. Eur;
- ENEF 18,2 mln. Eur;
- KPF 2,5 mln. Eur;
- SPF 3,9 mln. Eur;
- VF 7,5 mln. Eur;
- KŪB 0,2 mln. Eur;
- VIPA 31,9 mln. Eur.

Sąnaudų prognozuojamos atsižvelgiant į jų priklausomybę nuo uždirbtų pajamų ankstesniais laikotarpiais bei įvertinant konkrečius VIPA poreikius. Veiklos sąnaudų augimui įtaką turės VIPA veiklos apimčių didėjimas 2022-2024 m. laikotarpiu, taip pat sąnaudų didėjimas infliacijos dydžiu (apie 5-7 % per metus). 2021 m. įgyvendinti VIPA struktūros pokyčiai turės įtakos darbo užmokesčio sąnaudų didėjimui.

VIPA ilgalaikio turto augimui 2022 - 2024 m. turės įtakos gautinos sumos:

- suteiktos paskolos nuosavomis ir skolintomis lėšomis;
- investavimas į Trijų jūrų iniciatyvos fondą;
- investavimas į EEFP (iki 2021 m. pabaigos pavadinimas bus pakeistas į KŪB „Tvariųjų išteklių plėtros skatinimas“).

Planuojama, kad VIPA nuosavas kapitalas 2022 - 2024 m. laikotarpiu augs, VIPA veikla bus pelninga, bus mokami dividendai akcininkui (valstybei).

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Lentelė 9. VIPA 2022 - 2024 m. bendrųjų pajamų ataskaita, tūkst. Eur

| Straipsniai | 2021 m. progozė | 2022 m. progozė | 2023 m. progozė | 2024 m. progozė |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| PAJAMOS | 4.138 | 5.791 | 6.311 | 6.356 |
| Valdymo mokestis | 4.074 | 5.750 | 6.150 | 6.000 |
| <i>Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa</i> | 3.612 | 4.691 | 4.906 | 4.688 |
| <i>Aukštųjų mokyklų bei profesinio mokymo įstaigų bendrabučių atnaujinimo (modernizavimo) programa</i> | 135 | 128 | 120 | 112 |
| <i>Viešosios infrastruktūros atnaujinimas (modernizavimas)</i> | 268 | 517 | 710 | 786 |
| <i>LEZ</i> | 59 | 414 | 414 | 414 |
| VIPA nuosavo kapitalo lėšų + CEB paskolos panaudojimas | 44 | 12 | 133 | 327 |
| Sutarčių administravimo pajamos | 8 | 8 | 8 | 9 |
| Kitos pajamos | 5 | 15 | 15 | 15 |
| Finansinės ir investicinės veiklos pajamos | 7 | 6 | 5 | 5 |
| SĄNAUDOS | 3.201 | 4.398 | 5.266 | 5.391 |
| Atidėjinių paskolų nuostoliams padengti pasikeitimas | 60 | 125 | 160 | 175 |
| Paraiškų vertinimas | 43 | 50 | 75 | 60 |
| Palūkanos už pritrauktas lėšas, mokestis už paskolų sutartis | | 108 | 94 | 213 |
| Personalo darbo užmokestis, kitos išmokos darbuotojams | 2.194 | 2.848 | 3.572 | 3.598 |
| Administracinių patalpų priežiūra, eksploatacija | 49 | 50 | 56 | 59 |
| Ilgalaikio turto priežiūra, amortizacija, nusidėvėjimas | 274 | 460 | 500 | 460 |
| Konsultacinės paslaugos | 115 | 230 | 220 | 225 |
| Kvalifikacijos kėlimas | 50 | 50 | 52 | 54 |
| Komandiruotės, dienpinigiai | 16 | 20 | 20 | 20 |
| Kitos bendrosios administracinės sąnaudos | 402 | 457 | 516 | 527 |
| Pelnas prieš apmokestinimą | 936 | 1.393 | 1.045 | 964 |
| Pelno mokestis | 136 | 202 | 152 | 140 |
| Grynasis pelnas | 801 | 1.191 | 894 | 824 |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Lentelė 10. VIPA 2022 - 2024 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. Eur

| Straipsniai | 2021 m. progozė | 2022 m. progozė | 2023 m. progozė | 2024 m. progozė |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| TURTAS | | | | |
| Ilgalaikis turtas | | | | |
| Nematerialusis turtas | 733 | 987 | 936 | 879 |
| Ilgalaikis materialusis turtas | 71 | 194 | 191 | 194 |
| Teisės į nuomojamą turtą | 231 | 193 | 139 | 84 |
| Investicijos į vertybinius popierius | 3.683 | 3.538 | 2.748 | 3.015 |
| Suteiktos paskolos | 2.861 | 9.298 | 21.105 | 30.163 |
| Asocijuotųjų įmonių akcijos | 1.400 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Investicijos į Trijų jūrų fondą | 7.125 | 16.197 | 20.000 | 20.000 |
| Atidėtojo pelno mokesčio turtas | 20 | 21 | 22 | 23 |
| Ilgalaikis turtas iš viso | 16.124 | 32.427 | 47.140 | 56.358 |
| Trumpalaikis turtas | | | | |
| Išankstiniai apmokėjimai | 25 | 150 | 55 | 35 |
| Asocijuotųjų įmonių skolos | 50 | 42 | 35 | 25 |
| Ilgalaikių gautinų sumų einamųjų metų dalis | 144 | 500 | 1.093 | 2.200 |
| Kitos gautinos sumos | 1.110 | 1.250 | 1.200 | 1.350 |
| Pinigai ir pinigų ekvivalentai | 16.011 | 3.831 | 1.028 | 1.052 |
| Ateinančių laikotarpių sąnaudos | 30 | 27 | 25 | 23 |
| Trumpalaikis turtas iš viso | 17.370 | 5.800 | 3.436 | 4.686 |
| TURTO IŠ VISO | 33.494 | 38.227 | 50.576 | 61.044 |
| NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI | | | | |
| Nuosavas kapitalas | | | | |
| Įmonės savininko kapitalas (įstatinis kapitalas) | 31.001 | 31.001 | 31.001 | 31.001 |
| Privalomasis rezervas | 291 | 337 | 407 | 490 |
| Specialusis kapitalo rezervas | 141 | 234 | 375 | 540 |
| Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai) | 924 | 1.415 | 1.032 | 979 |
| Nuosavo kapitalo iš viso | 32.357 | 32.987 | 32.816 | 33.010 |
| Ilgalaikiai įsipareigojimai | | | | |
| Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjiniai | 9 | 9 | | |
| Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai | 130 | 120 | 220 | 110 |
| Įsipareigojimai kredito įstaigoms | | 4.500 | 17.000 | 26.500 |
| Ilgalaikiai įsipareigojimai iš viso | 139 | 4.629 | 17.220 | 26.610 |
| Trumpalaikiai įsipareigojimai | | | | |
| Įsipareigojimai kredito įstaigoms | | 108 | 94 | 963 |
| Skolos tiekėjams | 30 | 25 | 27 | 30 |
| Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai | 125 | 120 | 115 | 130 |
| Kitos mokėtinos sumos | 667 | 122 | 115 | 120 |
| Pelno mokesčio įsipareigojimai | 136 | 202 | 152 | 140 |
| Sukauptos sąnaudos, ateinančių laikotarpių pajamos | 40 | 35 | 38 | 41 |
| Trumpalaikiai įsipareigojimai iš viso | 998 | 612 | 540 | 1.424 |
| NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO | 33.494 | 38.227 | 50.576 | 61.044 |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Lentelė 11. VIPA 2022 - 2024 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eur

| Straipsniai | 2021 m. progozė | 2022 m. progozė | 2023 m. progozė | 2024 m. progozė |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Pagrindinės veiklos pinigų srautai | | | | |
| Grynasis pelnas (nuostoliai) | 801 | 1.191 | 894 | 824 |
| Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos | 217 | 320 | 598 | 810 |
| Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas) | (2) | (1) | (1) | (1) |
| Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas) | 114 | (125) | 95 | 20 |
| Įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių skolų sumažėjimas (padidėjimas) | (50) | 8 | 7 | 10 |
| Kitų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas) | 170 | (496) | (543) | (1.257) |
| Trumpalaikių investicijų sumažėjimas (padidėjimas) | 1.499 | | | |
| Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas) | (8) | 3 | 2 | 2 |
| Atidėjinių padidėjimas (sumažėjimas) | 3 | | (9) | |
| Kitų ilgalaikių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas) | 130 | (10) | 100 | (110) |
| Ilgalaikių įsipareigojimų kredito įstaigoms padidėjimas (sumažėjimas) | | 4.500 | 12.500 | 9.500 |
| Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas) | 5 | (5) | 2 | 3 |
| Trumpalaikių įsipareigojimų kredito įstaigoms padidėjimas (sumažėjimas) | | 108 | (14) | 869 |
| Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas) | 14 | (5) | (5) | 15 |
| Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas) | (521) | (479) | (57) | (7) |
| Sukauptų sąnaudų ir ateinančių laikotarpių pajamų padidėjimas (sumažėjimas) | 2 | (5) | 3 | 3 |
| Gryniesi pagrindinės veiklos pinigų srautai | 2.374 | 5.003 | 13.572 | 10.681 |
| Investicinės veiklos pinigų srautai | | | | |
| Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas | (563) | (697) | (352) | (335) |
| Kitas investicinės veiklos pinigų srautas | (548) | | 780 | (297) |
| Paskolų suteikimas / gražinimas | (2.131) | (5.824) | (16.080) | (9.081) |
| Teisės į nuomojamą turtą | (236) | | | (258) |
| Investicijos į Trijų jūrų fondą | (7.125) | (9.072) | | |
| Investicijos į KŪB | (1.400) | (600) | | |
| Gryniesi investicinės veiklos pinigų srautai | (12.003) | (16.193) | (15.652) | (9.971) |
| Finansinės veiklos pinigų srautai | | | | |
| Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais | 19.437 | (991) | (722) | (686) |
| Dividendų išmokėjimas | (563) | (991) | (722) | (686) |
| Įstatinio kapitalo didinimas | 20.000 | | | |
| Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais | | | | |
| Gryniesi finansinės veiklos pinigų srautai | 19.437 | (991) | (722) | (686) |
| Valiutų kursų pokyčio įtaka grynujų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui | | | | |
| Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas) | 9.809 | (12.181) | (2.803) | 25 |
| Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje | 6.203 | 16.012 | 3.831 | 1.028 |
| Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje | 16.011 | 3.831 | 1.028 | 1.052 |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Lentelė 122. Numatomi pinigų srautai pagal finansavimo programas, tūkst. Eur

| Metai | 2021 m. progozė | 2022 m. progozė | 2023 m. progozė | 2024 m. progozė |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa | | | | |
| Įnašų gavimas | 141 000 | 84 500 | 0 | 0 |
| Įnašų gražinimas | (20 638) | (45 556) | (24 706) | (16 602) |
| Išmokėjimai | (92 962) | (87 002) | (7 158) | 0 |
| Gautina paskolos dalis | 9 309 | 8 640 | 13 073 | 14 293 |
| Gautinos palūkanos | 3 006 | 4 598 | 7 478 | 7 034 |
| Gautina valstybės parama | 20 058 | 40 006 | 15 178 | 0 |
| Valdymo mokestis | 3 669 | 4 727 | 4 906 | 4 688 |
| Aukštųjų mokyklų bei profesinio mokymo įstaigų bendrabučių atnaujinimo (modernizavimo) programa | | | | |
| Gautina paskolos dalis | 722 | 724 | 766 | 789 |
| Gautinos palūkanos | 340 | 318 | 296 | 273 |
| Valdymo mokestis | 135 | 128 | 120 | 112 |
| Viešosios infrastruktūros atnaujinimas (modernizavimas) | | | | |
| Įnašų gavimas | 0 | 23 622 | 9 242 | 0 |
| Išmokėjimai | (7 566) | (29 145) | (15 385) | 0 |
| Gautina paskolos dalis | 217 | 437 | 1 153 | 1 247 |
| Gautinos palūkanos | 0 | 39 | 228 | 245 |
| Valdymo mokestis | 268 | 517 | 710 | 786 |
| VIPA nuosavo kapitalo lėšų + CEB paskolos panaudojimas | | | | |
| Išmokėjimai | (2 839) | (5 996) | (13 129) | (9 587) |
| Gautina paskolos dalis | 474 | 144 | 500 | 979 |
| Gautinos palūkanos | 44 | 12 | 133 | 327 |
| LEZ | | | | |
| Į Finansinę priemonę įmokėtos valstybės biudžeto lėšos | 31 050 | 0 | 10 350 | 0 |
| Išmokėjimai | 0 | (5 037) | (8 836) | (9 050) |
| Gautina paskolos dalis | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gautinos palūkanos | 0 | 45 | 302 | 360 |
| Valdymo mokestis | 59 | 414 | 414 | 414 |

INVESTICIJOS IR FINANSAVIMO PLANAI

VIPA vykdo prekių, paslaugų ir darbų pirkimus vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu bei patvirtinta VIPA viešųjų pirkimų valdymo procedūra.

2021 metais VIPA atnaujino kompiuterinę įrangą, siekiant efektyvinti veiklą tobulino paskolų administravimo, viešųjų pirkimų bei apskaitos sistemas. Užbaigtas daugiabučių namų modernizavimo fondo investicijų portfelio duomenų sukėlimas į informacinę administravimo VIPA IS. Planuojama VIPA IS funkcionalumų plėtra, siekiant pagerinti klientų informavimą ir plėsti procesų automatizavimą. Siekiant pagerinti dokumentų valdymo procesus ir struktūruoti veiklą, 2022 m. bus diegiama technologinė platforma su dokumentų valdymo ir veiklos procesų/užduočių valdymo galimybėmis. 2022-2024 m. planuojamas IT sistemų ir programinės įrangos tobulinimas, nusimato informacinių veiklos valdymo bei apskaitos sistemų administravimo ir funkcionalumų didinimas, kompiuterinės įrangos atnaujinimas.

Lentelė 133. Numatomos atlikti kapitalinės investicijos, tūkst. Eur

| Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas | Prognozuojamos investicijos 2021 m. | Prognozuojamos investicijos 2022 m. | Prognozuojamos investicijos 2023 m. | Prognozuojamos investicijos 2024 m. | Lėšų šaltinis |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| IT sistemos, programinė įranga, licencijos* | 509 | 521 | 280 | 250 | Įmonės lėšos |
| Kompiuteriai | 26 | 53 | 45 | 50 | Įmonės lėšos |
| Biuro įranga | 12 | 45 | 15 | 20 | Įmonės lėšos |
| Inventorius, baldai ir interjero detalės, kita | 16 | 78 | 12 | 15 | Įmonės lėšos |

*kuriamoms IT sistemoms amortizacija pradeda skaičiuoti pasirašius darbų priėmimo ir įvedimo į eksploataciją aktus. 2023 m. nematerialaus turto sumažėjimą įtakos didėjančios amortizacijos sumos bei pasenusios programinės įrangos nurašymas.

Biuro įrangos, kompiuterinės technikos ir biuro baldų bei inventoriaus naujinimas atliekamas siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą pažangesne, investicijų gražos nauda neskaičiuojama.

VIPA neplanuoja ir nevykdo investicijų, kurios būtų priskirtos investiciniams projektams. VIPA investicijos bus skirtos turimam ilgalaikiam turtui (programinei įrangai, kompiuterinei technikai, baldams ir pan.) pakeisti kitu analogiškos rūšies turtu, jo atnaujinimui, papildymui. Šios investicijos nelaikomos investiciniais projektais ir neatliekamas investicijų atsiperkamumo vertinimas.

4. VIDAUS KONTROLĖS SISTEMA

Atsižvelgiant į tai, kad 2019 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1046 VIPA pavesta vykdyti NPĮ veiklą ir VIPA yra įtraukta į NPĮ sąrašą, ji turi užtikrinti Lietuvos banko NPĮ vidaus kontrolės sistemai nustatytus reikalavimus. VIPA sukurta patikima ir tinkamai veikianti veiklos vidaus kontrolės sistema, sumažina riziką, susijusią su verslo aplinka, VIPA vykstančiais procesais bei valdymo informacija. VIPA veikiančią vidaus kontrolę sudaro šie elementai:

- tinkama organizacinė struktūra, leidžianti užtikrinti funkcijų atskyrimą ir vertikalius bei horizontalius atsakomybės ryšius;
- tinkama vidaus informacinė sistema bei vadovybės informavimo sistema, leidžianti laiku priimti sprendimus;
- darbuotojų atsakomybė ir kompetencija;
- dviguba veiklos procedūrų vidaus kontrolė;
- rizikos kontrolė ir rizikos valdymas;
- vidaus kontrolės procedūros;
- vidaus kontrolės sistemos vertinimas ir, jei nustatyta, rastų trūkumų šalinimas.

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Ypatingas dėmesys VIPA skiriamas tinkamos vidaus kontrolės aplinkos palaikymui. Aukščiausio lygmens vadovų puoselėjama veiklos aplinka skatina darbuotojus laikytis griežtų etikos standartų, visiems darbuotojams sukurta darbinė aplinka, kurioje pabrėžiama vidaus kontrolės svarba.

Siekiant vidaus kontrolės tikslų VIPA įdiegta dviguba veiklos procedūrų vidaus kontrolė. Reikšmingi įvykiai, susiję su paraiškų vertinimu, investavimo sprendimu priėmimu, finansavimo išmokėjimu, tikrinami prieš atlikimą, taikant dvigubą veiklos procedūrų kontrolę. VIPA procedūrose ir kituose vidaus teisės aktuose nustatytos dvigubos veiklos procedūrų kontrolės realizavimo taisyklės ir susijusių įrašų registravimo reikalavimai. Dviguba vidaus kontrolė visais atvejais taikoma, kur yra padidinta klaidos, subjektiškumo, šališkumo ar kito rizikos veiksnio pasireiškimo galimybė.

Funkcijų ir atsakomybių paskirstymui bei atskyrimui užtikrinti VIPA plačiai naudojamos užduočių paskirstymo matricos sudaro sąlygas identifikuoti ir stebėti darbuotojams priskirtų atsakomybių ir vykdomų užduočių sąveikas.

VIPA dirba aukštų kompetencijų, kvalifikuoti specialistai ir atitinkamų sričių ekspertai. Stiprią darbuotojų kompetenciją sąlygoja objektyvi, aiški ir reglamentuota darbuotojų atrankos sistema ir pareigybei taikomus reikalavimus atitinkantys kvalifikaciniai reikalavimai kandidatams. VIPA užtikrinamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir nuolatinis kompetencijų stiprinimas. VIPA skatinant darbuotojų įsitraukimą atliekamas kasmetinis, aiškiais kriterijais grįstas, darbuotojų veiklos vertinimas. Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai daro įtaką darbuotojų darbo užmokesčio dydžio pokyčiams ir sudaro sąlygas identifikuoti papildomų kompetencijų ir kvalifikacijos kėlimo poreikį.

VIPA įdiegta, tarptautinių ekspertų rekomenduojama, veiksminga rizikos valdymo sistema pagrįsta Trijų gynybos linijų modelio struktūra ir procesais. Detalesnė informaciją apie VIPA veikiančią rizikos valdymo sistemą pateikiama 5 skyriuje.

Kontrolės procedūrų vertinimas atliekamas nuolat, siekiant įsitikinti, ar jos užtikrina tinkamą struktūrinių padalinių kontrolę, turto apsaugą, nustatytų ribojimų laikymąsi, vadovų informavimą, funkcijų atskyrimą, finansų kontrolę ir pan. Taip pat vykdomi periodiniai vidaus kontrolės veiksmingumo vertinimai. Šiuos vertinimus, laikantis profesinės etikos standartų, atlieka vidaus auditorius.

Vidaus auditoriaus nepriklausomumas užtikrinamas VIPA organizacine struktūra - vidaus auditorius tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas VIPA stebėtojų tarybai. Taip pat vidaus auditorius nedalyvauja VIPA valdyme, organizuojant ir vykdant VIPA pavestas funkcijas, nepriima valdymo, organizacinių sprendimų, nedalyvauja vykdant vidaus kontrolės procedūras ir kitoje veikloje, kuri gali ar galėtų pažeisti nepriklausomumo principo laikymąsi.

5. RIZIKA IR JOS VALDYMAS

VIPA yra įdiegta vidaus kontrolės sistema atitinka ir palaikoma įgyvendinant Finansų įstaigų įstatyme, Nacionalinių plėtros įstaigų vidaus kontrolės reikalavimų apraše 9 nustatytus reikalavimus vidaus kontrolei, taip pat gerinama atsižvelgiant į Ernst&Young pateiktas rekomendacijas dėl atitikimo ramsčių atitikties (*angl. pillar assessment*) vertinimo metodikoje nustatytiems Europos Komisijos reikalavimams, gerąją kitų Europos šalių NPĮ ir finansų įstaigų (bankų) darbo praktiką ir vidaus auditoriaus rekomendacijas.

Visaapimančiai rizikos priežiūrai ir valdymui VIPA yra įsteigtas Rizikų valdymo departamentas su Kredito rizikos ir Veiklos (operacinės) rizikos valdymo padaliniais

⁹ Nacionalinių plėtros įstaigų vidaus kontrolės reikalavimų aprašas, patvirtintas Lietuvos Banko valdybos 2018-08-28 nutarimu Nr. 03-146.

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

VIPA rizikos valdymą reglamentuoja Kreditavimo politika, Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos politika, kurios patvirtintos VIPA valdybos nutarimais, pritarus VIPA stebėtojų tarybai, taip pat VIPA generalinio direktoriaus įsakymais patvirtintos Rizikos valdymo, Klientų kreditingumo vertinimo, Projektų rizikos valdymo, Operacinės rizikos valdymo, Klientų įsipareigojimų užtikrinimo priemonių vertinimo procedūros, kurių taikymas detalizuojamas pastraipose žemiau.

Atsižvelgiant į VIPA veiklos gaires ir strateginius tikslus, akcininko lūkesčius, 2021 metais suformuota neatsiejama VIPA veiklos strategijos įgyvendinimo dalis - rizikos apetitas kartu su aprašu - priimtinių ir toleruotinių įvairių veiklos riziką atspindinčių rodiklių rinkinys, kurio pagrindu kartu su bendraisiais strateginiais rodikliais matuojama VIPA veiklos sėkmė. Riziką ribojančių limitų laikymasis VIPA vertinamas periodiškai, vertinimo rezultatai teikiami VIPA stebėtojų tarybai.

Taipogi vertindama finansines ir rinkos rizikas, laisvas lėšas įstaiga investuoja sutinkamai su laisvų lėšų investavimo procedūromis, Finansinio turto investavimo ir finansinės rizikos valdymo procedūra. Skirtingai, nei kredito įstaigų atveju, pagrindinė rizika yra susijusi su kreditavimo operacijomis, turto ir įsipareigojimų valdymu ilguoju laikotarpiu, tuo tarpu trumpalaikio likvidumo ar rinkos rizika yra mažiau aktuali (VIPA neturi prekybos knygos).

VIPA valdydama riziką siekia: įgyvendinti geriausią bankinę praktiką atsižvelgiant į VIPA veiklos mastą ir sudėtingumą, sukurti riziką pagrįsta veiklos kultūrą ir aplinką visose pagrindinėse veiklos srityse. Rizikos valdymas suprantamas kaip proaktyvus ir tęstinis procesas, kuris įgyvendinamas pasitelkiant tris gynybos linijas. Pirmoji gynybos linija - verslo padaliniai atsakingi už tai, kad kredituojant būtų laikomasi nustatytų limitų ir ribojimų, antroji - rizikos valdymo ir atitikties funkcija vysto rizikos valdymo ir kontrolės sistemą, kontroliuoja įgyvendinimą, konsultuoja rizikos valdymo klausimais, užtikrina atitiktį reikalavimams, trečioji - vidaus auditas, kurio metu nepriklausomai ir objektyviai vertinamas VIPA rizikos valdymo ir vidaus kontrolės tinkamumas bei veiksmingumas, teikiamos rekomendacijos, skatinamas nuolatinis tobulėjimas.

Operacinių rizikų valdymo apimtyje Kliento tapatybės nustatymas yra viena iš pagrindinių pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos priemonių. VIPA teikiamos paslaugos yra susijusios su skatinamuoju finansavimu, kur kliento pažinimas svarbus ne tik pinigų plovimo prevencijos užtikrinimo aspektu, bet yra ir saugaus ir patikimo finansavimo dalis, todėl VIPA visais atvejais nustato ir patikrina kliento ir naudos gavėjo tapatybę laikydamosi teisės aktų reikalavimų. VIPA neužmezga dalykinių santykių ir neteikia paslaugų asmenims, kurių tapatybės negali nustatyti.

Visiems VIPA klientams iki šiol yra nustatyta žema PPTF rizikos kategorija. Šiuo metu kiekvieno naujo kliento informacijos surinkimą ir patikrą kontroliuoja VIPA Rizikų valdymo departamento Veiklos rizikos valdymo skyriaus specialistai, kurie prieš teikiant svarstyti paraišką Paskolų ir garantijų komitetui ir periodiškai atlieka klientų tapatybės nustatymo ir kliento pažinimo kokybės peržiūrą ir perduoda nustatytus trūkumus šalinimui.

Taip pat yra nuosekliai identifikuojamos ir prižiūrimos kitos veiklos rizikos, įskaitant ir operacines, vykdomas jų vertinis vertinimas numatant priemones reikšmingų rizikų mažinimui, pildomas rizikų registras, kurio pagrindu imamas priemonių reikšmingų rizikos veiksmų tikimybinės įtakos mažinimui.

VIPA tapus NPI siekiama įtvirtinti rizikos valdymo struktūrą, kredito rizikos tikslu bus peržiūrimi rizikos valdymo procesai, efektyvinami esami ir diegiami nauji, atsižvelgiant į naujas dar tik kuriamas priemones. VIPA didelį dėmesį skiria išsamaus klientų vertinimo procesui, skolinimo limitų sistemos struktūrizavimui, tikėtinų nuostolių vertinimui pagal Tarptautinius apskaitos standartus, diegia stebėjimo ir priežiūros ir raportavimo sistemą, kuri padės efektyviau stebėti rizikos pokyčius ir laiku priimti strateginius sprendimus. Kartu su kainodaros

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

modeliu 2022 metais bus įdiegtas atnaujintas statistiniu modeliavimu pagrįstas VIPA klientų reitingavimo modelis, atitinkantis vidaus reitingu pagrįsto kapitalo poreikio skaičiavimo reikalavimus pagal Kapitalo reikalavimų direktyvos ir Reglamento reikalavimus, atitinkamai peržiūrėtos ir pagal poreikį atnaujintos VIPA taikomos klientų kreditingumo ir turto nuvertėjimo vertinimo procedūros.

Nors šiuo metu netaikoma, VIPA periodiškai (bent kartą per metus) vertins kapitalo poreikį remiantis kredito įstaigoms taikomais reikalavimais, siekiant užtikrinti, kad VIPA kapitalo pakaks ne tik tikėtiniems, bet ir netikėtiems nuostoliams padengti.

6. KORUPCIJOS PREVENCIJA

Pagal VIPA Korupcijos prevencijos politiką yra vykdoma kryptinga korupcijos prevencija, kurią, pagal kasmet paruošiamą Korupcijos ir sukčiavimo prevencijos priemonių planą, įgyvendina nuolat veikianti Korupcijos prevencijos koordinavimo ir kontrolės darbo grupė. Parengta ir pagal poreikį atnaujinama korupcijos prevencijos politika, priemonių planu VIPA siekiama šių tikslų:

- sumažinti identifikuotas korupcijos pasireiškimo tikimybes;
- gerinti korupcijos prevencijos priemonių taikymo organizavimą;
- didinti darbuotojų žinias ir nepakantumą galimai korupcijai ir neetiškam elgesiui VIPA ir visuomenėje;
- didinti VIPA suinteresuotų šalių (klientų ir tiekėjų, visuomenės, akcininko ir investuotojų) pasitikėjimą VIPA, kaip valstybės valdomos bendrovės, vykdomos veiklos skaidrumu;
- didinti skaidrios ir aktualios informacijos apie VIPA vykdomą veiklą prieinamumą.

7. PRANEŠĖJŲ APSAUGA

Siekiant įgyvendinti Lietuvos Respublikos pranešėjų apsaugos įstatymo nuostatas, 2021 m. kovo 24 d. generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 2021/9-28 buvo patvirtintos VIPA gautos informacijos apie pažeidimus administravimo taisyklės. Šių taisyklių pagrindu VIPA buvo sukurtas ir įdiegtas saugus ir konfidencialumą užtikrinantis informacijos apie pažeidimus teikimo kanalas, kuriuo asmenys, turintys informacijos apie VIPA vykdomą ar įvykdytą teisės aktų pažeidimą, darbo drausmės, profesinės etikos normų ar kitą pažeidimą, gali tiesiogiai pranešti VIPA. Asmenims sudarytos galimybės informaciją apie pažeidimą teikti šiais būdais: I) tiesiogiai atvykus į VIPA, II) atsiunčiant paštu VIPA buveinės adresu, III) VIPA interneto tinklapyje skiltyje „Informavimas apie pažeidimus ir korupcijos prevencija“ užpildant laisvos formos pranešimą, taip pat IV) specialiai sukurtu elektroninio pašto adresu pazeidimai@vipa.lt. Gautos informacijos apie pažeidimus administravimo taisyklės, pranešimo apie pažeidimą forma, patvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 14 d. nutarimu Nr.1133 „Dėl Lietuvos Respublikos pranešėjų apsaugos įstatymo įgyvendinimo“, kompetentingo subjekto funkcijas paskirto vykdyti darbuotojo kontaktiniai duomenys bei rekomenduotini teikti informacijos apie pažeidimą būdai paskelbti ir VIPA interneto svetainėje.

8. PRIVAČIŲ INTERESŲ DEKLARACIJA

Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas ir VIPA generalinio direktoriaus patvirtintos vidaus procedūros nustato interesų konfliktų valdymą veikloje, interesų konfliktų vengimo priemones, užtikrina, kad visi sprendimai būtų priimami nepriklausomai ir be jokio poveikio,

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

įtakos, skatinimo ar kitokio neteisėto suinteresuotumo ir elgiantis taip, kad nekiltų abejonių, jog toks konfliktas yra. 2021 m. birželio 23 d. generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 2021/9-58 „Dėl pareigybių, kurios privalo teikti privačių interesų deklaracijas, sąrašo patvirtinimo“ atnaujintas sąrašas pareigybių, kurios privalo deklaruoti interesus Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo nustatyta tvarka. Elektroninėmis priemonėmis privačių interesų deklaraciją privalo pateikti šie asmenys: generalinis direktorius, sričių direktoriai, VIPA stebėtojų tarybos ir valdybos nariai, struktūrinių padalinių vadovai, Paskolų ir garantijų komiteto nariai, vidaus auditorius, viešuosiuose pirkimuose dalyvaujantys asmenys. Visi nurodyti asmenys teisės aktų nustatyta tvarka elektroninėmis priemonėmis yra pateikę viešųjų ir privačių interesų deklaracijas. Atsakingi asmenys, dalyvaujantys sprendimų priėmimo, ir kylant viešųjų ir privačių interesų grėsmei nusišalina nuo klausimo nagrinėjimo ir sprendimo priėmimo, pateikdami nusišalinimo deklaraciją.

9. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Įmonės strateginis planas yra svarbus dokumentas 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 periodiškai, ne rečiau kaip kas ketvirtį.

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

2022-2023 metais, konsultuojantis su SIPA bei vadovaujantis NPĮ gerosios praktikos pavyzdžiais, numatoma tobulinti strateginio planavimo principus ir tvarkas.

Strateginio planavimo dokumentas ir jo įgyvendinimo priežiūra atliekama vadovaujantis pagal Priede Nr. 1 pateiktą veiksmų planą.

| Veiksmai | Detalūs veiksmai | Vykdytojas/atsakingas skyrius | Numatoma įvykdymo data kiekvienais metais |
|--|--|--|--|
| 1. Strateginio plano esamos situacijos peržiūra | 1.1. Esamos situacijos analizė, peržiūra darbo grupėje | Strateginio planavimo grupė (VIPA vadovybė) | iki gegužės 1 d. |
| | 1.2. VIPA valdybos/stebėtojų tarybos pasiūlymai dėl Strateginio plano | Valdyba | iki gegužės 15 d. |
| | 1.3. Sprendimo priėmimas dėl Strateginio plano | Strateginio planavimo grupė (VIPA vadovybė, dep./skyrių vadovai) | iki birželio 1 d. |
| 2. Strateginė sesija | 2.1. Artimiausių 3 metų VIPA veiklos kryptių aptarimas, vystymosi galimybių analizė su Valdyba ir ST | Generalinis direktorius | iki rugpjūčio 1 d. |
| | 2.2. Strateginės sesijos organizavimas | Strateginio planavimo grupė (VIPA vadovybė, dep./skyrių vadovai) | iki rugsėjo 1 d. |
| | 2.3. Strateginės matricos braižymas, metinių planų detalizavimas | Strateginio planavimo grupė (VIPA vadovybė, dep./skyrių vadovai) | iki rugsėjo 1 d. |
| 3. Strateginio plano projekto rengimas ir teikimas ST | 3.1. Strateginės sesijos metu pateiktos informacijos apibendrinimas | Verslo plėtros skyrius | iki rugsėjo 15 d. |
| | 3.2. Strateginio plano projekto derinimas | Strateginio planavimo grupė (VIPA vadovybė, dep./skyrių vadovai) | iki spalio 15 d. |
| | 3.3. Strateginio plano projekto pristatymas Valdybai | Verslo plėtros skyrius | iki spalio 30 d. |
| | 3.4. Strateginio plano projekto pristatymas stebėtojų tarybai | Generalinis direktorius | iki spalio 30 d. |
| | 3.5. Strateginio plano projekto patikslinimas pagal Valdybos ir Stebėtojų tarybos pastabas | Verslo plėtros skyrius | iki spalio 30 d. |
| | 3.6. Strateginio plano projektui pritarimas | VIPA stebėtojų taryba | iki lapkričio 15 d. |
| 4. Strateginio plano projekto derinimas su Valdymo koordinavimo centru (VKC) | 4.1. Strateginio plano projekto pateikimas Valdymo koordinavimo centrui (VKC) | Verslo plėtros skyrius | iki lapkričio 15 d. |
| | 4.2. Strateginio plano projekto tikslinimas atsižvelgiant į pastabas | Verslo plėtros skyrius | iki gruodžio 20 d. |
| 5. Strateginio plano tvirtinimas | 5.1. Strateginio plano tvirtinimas | VIPA Stebėtojų taryba | iki gruodžio 31 d. |
| 6. Strateginio plano pateikimas Valdymo koordinavimo centrui (VKC) | 6.1. VIPA stebėtojų tarybos patvirtinto strateginio plano teikimas Valdymo koordinavimo centrui (VKC) | Verslo plėtros skyrius | iki sausio 15 d. |
| 7. Strateginio plano pateikimas ir pristatymas VIPA darbuotojams | 7.1. VIPA stebėtojų tarybos patvirtintas strateginis planas teikiamas VIPA darbuotojams susipažinti | Generalinis direktorius | iki vasario 1 d. |
| 8. Strateginio plano rodiklių peržiūra | 8.1. Ketvirtinis strateginio plano rodiklių peržiūrėjimas ir pasiektų rodiklių reikšmių matavimas | Organizacijos vystymo skyrius | Iki einamojo ketvirčio antro mėn. pabaigos už praėjusį ketv. |
| | 8.2. Ketvirtinis strateginio plano rodiklių peržiūrėjimas ir pasiektų rodiklių reikšmių pristatymas valdybai | Organizacijos vystymo skyrius | Iki ketvirčio pabaigos už praėjusį ketv. |

2022-2024 VIPA STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

| Veiksmai | Detalūs veiksmai | Vykdytojas/atsakingas skyrius | Numatoma įvykdymo data kiekvienais metais |
|--|---|-------------------------------|---|
| | 8.3. Strateginio veiklos plano rodiklių rezultatų pristatymas VIPA stebėtojų tarybai | Generalinis direktorius | Iki ketvirčio pabaigos už praėjusį ketv. |
| 9. Strateginio plano įgyvendinimo tarpinės ataskaitos už praėjusius metus pateikimas (tarpinis pranešimas) | 9.1. Strateginio plano įgyvendinimo tarpinės ataskaitos už praėjusius pusmetį parengimas (tarpinis pranešimas) | Organizacijos vystymo skyrius | iki rugsėjo 1 d. |
| | 9.2. Strateginio plano įgyvendinimo tarpinės ataskaitos už praėjusius pusmetį patvirtinimas (tarpinis pranešimas) | VIPA valdyba | iki rugsėjo 1 d. |
| | 9.3. Strateginio veiklos plano rezultatų pristatymas VIPA stebėtojų tarybai | Generalinis direktorius | iki rugsėjo 15 d. |
| 10. Strateginio plano įgyvendinimo metinės ataskaitos už praėjusius metus pateikimas (metinis pranešimas) | 10.1. Strateginio plano įgyvendinimo metinės ataskaitos už praėjusius metus parengimas (metinis pranešimas) | Organizacijos vystymo skyrius | iki kovo 1 d. |
| | 10.2. Strateginio plano įgyvendinimo metinės ataskaitos už praėjusius metus patvirtinimas (metinis pranešimas) | VIPA valdyba | iki kovo 15 d. |
| | 10.3. Strateginio veiklos plano metinių rezultatų pristatymas VIPA stebėtojų tarybai | Generalinis direktorius | iki balandžio 15 d. |
| | 10.4. Teikiama Valdymo koordinavimo centrui (VKC) praėjusių metų strateginio plano įgyvendinimo metinė ataskaita (metinis pranešimas) | Organizacijos vystymo skyrius | iki gegužės 15 d. |