

+

VŠĮ „ATNAUJINKIME MIESTĄ“

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2022-2024 M.

Turinys

Apie „VŠĮ „Atnaujinkime miestą“	3
VŠĮ „Atnaujinkime miestą“ veiklos strategija.....	4
Strateginių tikslų įgyvendinimo priemonės	7
Perspektyva – klientai	7
Perspektyva – finansai	9
Perspektyva – veiklos procesai	10
Perspektyva – mokymasis ir tobulėjimas.....	11
Senos statybos daugiabučių namų gyvenamosios aplinkos apžvalga.....	12
Strateginė išorinių veiksnių analizė	13
Konkurencinis penkių jėgų modelis.....	15
PEST analizė.....	17
Rinka ir jos apibūdinimas	20
Rinkos dydis ir augimas.....	21
Rinkos kaštų struktūra.....	21
Rinkos vartojimo parametrai.....	22
Vertikali segmentacija.....	23
Remonto darbams kaupiamos lėšos	23
Standartinio renovacijos paketo (diegiamos energiją taupančios priemonės) kaina.....	23
Maksimalaus renovacijos paketo kaina.....	24
Vartotojų segmentai pagal pasirinkimo motyvacias	24
Ekosistemos žemėlapis	26
Kritiniai sėkmės veiksniai.....	27
Pagrindinės grėsmės ir galimybės.....	27
Strateginė vidinių veiksnių analizė	28
Pagrindinės įstaigos veiklos	28
Įstaigos struktūra	30



Apie „VŠĮ „Atnaujinkime miestą“

VŠĮ „Atnaujinkime miestą“ (toliau – Įstaiga) yra Vilniaus miesto savivaldybės viešoji įstaiga, pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įsteigtas 2007 m.

Įstaigos paskirtis yra tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą, susijusią su gyvenamosios aplinkos gerinimu: daugiabučių namų ir kaimynijų teritorijų atnaujinimu. Pagrindiniai Įstaigos tikslai – skatinti efektyvų energijos vartojimą daugiabučiuose namuose ir prisidėti prie aplinkos taršos mažinimo, prisidėti prie pastatų atnaujinimo (modernizavimo) rinkos plėtros, skatinti gyventojus tinkamai prižiūrėti savo būstą bei bendrąją viešąją erdvę ir ugdyti gyventojų bendruomeniškumą.

Įgyvendindama šiuos tikslus, įstaiga vykdo šias pagrindines veiklas: vykdo šviečiamąją veiklą daugiabučių atnaujinimo tema, teikia daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) projektų įgyvendinimo administravimo paslaugas, kuria programas ir priemones daugiabučių atnaujinimui skatinti, teikia kredito, paimto atnaujinimo (modernizavimo) projektui (ar jo daliai) parengti ir (ar) įgyvendinti, gražinimo administravimo paslaugas, teikia Vilniaus miesto kaimynijų teritorijų atnaujinimo projektų administravimo paslaugas.

Įstaiga yra paskirta Vilniaus miesto savivaldybės tarybos patvirtintų Vilniaus miesto energinio efektyvumo (2013-05-15 Nr. 1-1242), Vilniaus miesto atrinktų kvartalų atnaujinimo energinio efektyvumo didinimo iki 2023 metų (2019-02-11 Nr. 1-1949) ir Kaimynijų teritorijų atnaujinimo (2017-08-01 Nr. 1-1058) programų įgyvendinimo administratoriumi.

VšĮ „Atnaujinkime miestą“ veiklos strategija

Šiame dokumente yra pateikiama VšĮ „Atnaujinkime miestą“ veiklos strategija 2022-2024 metams. Strategija parengta atlikus išsamią įstaigos veiklos ir strateginę išorinių veiksnių analizę bei vykdytus interviu su suinteresuotomis šalimis. Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimo planui aprašyti naudotas subalansuotų rodiklių metodas („Balanced Scorecard“) – tokiu būdu išlaikytas glaudus ryšys tarp strateginių tikslų ir kasdienės veiklos. Strateginiai tikslai ir rodikliai grupuojami į keturias perspektyvas: klientų, finansų, veiklos procesų ir mokymosi bei tobulėjimo.

Mūsų vizija – būti pažangiausiu daugiabučių namų atnaujinimo projektų valdytoju Lietuvoje.

Šiuo metu esame daugiabučių namų atnaujinimo lyderiai Vilniuje, sieksime ir toliau išlaikyti lyderio pozicijas įgyvendinant daugiabučių namų atnaujinimo projektus, nuolat tobulėti bei diegti pažangias technologijas savo veiklos efektyvumui ir kokybei užtikrinti.

Mūsų misija – kokybiška ir bendruomenes telkianti kvartalų gyvenamoji aplinka.

Taip apibūdiname savo pagrindinį tikslą, įstaigos paskirtį. Mūsų veikla yra skirta tam, kad senos statybos gyvenamieji kvartalai būtų transformuoti į jaukius, šiuolaikiško gyvenimo poreikius atliepiančius, gyvybingus kvartalus.

Atsižvelgdama į misiją ir viziją, Įstaiga nustatė strategines kryptis, kurioms bus skiriamas didžiausias dėmesys siekiant įstaigos vizijos. 2022-2024 m. veikloje didžiausią dėmesį skirsime darniam kvartalų atnaujinimui ir daugiabučių namų modernizavimui skatinti.

Mūsų vertybės:

- Patikimumas. Esame savo srities specialistai, sukaupe ilgametę patirtį daugiabučių namų atnaujinimo projektų valdymo srityje, todėl kasdienėje veikloje mums svarbiausia užtikrinti klientui teikiamų paslaugų kokybę.
- Pažangumas. Tobulėjame, suprasdami technologijų ir išmanių sprendimų taikymo svarbą darniame mieste ir nuolat mokomės, kad būtume geriausi.
- Bendradarbiavimas. Nuolat bendraujame ir bendradarbiaujame su miesto bendruomenėmis ir savivaldybe, ieškodami geriausių būdų užtikrinti kokybišką kvartalų gyvenamąją aplinką.

VIZIJA	Pažangiausias daugiabučių namų atnaujinimo projektų valdytojas Lietuvoje	
MISIJA	Kokybiška ir bendruomenes telkianti kvartalų gyvenamoji aplinka	
STRATEGINĖS KRYPTYS	Daugiabučių namų atnaujinimo skatinimas	Darnus kvartalų atnaujinimas
REZULTATAI	Kokybiška, atnaujinta gyvenamoji aplinka	

PERSPEKTYVA	TIKSLAI	RODIKLIS, MATO VNT.	2022	2023	2024
KLIENTAI	Didinti tikslinių grupių įsitraukimą į diskusijas, skirtas susipažinti su renovacijos ir kaimynijų programomis	Individualūs susitikimai su namų bendruomenėmis, vnt.	300	250	250
	Didinti bendruomenių aktyvumą dėl sprendimo dalyvauti renovacijos programoje	Patvirtinta Investicijų planų, vnt.	100	110	120
	Didinti bendruomenių aktyvumą dėl sprendimo dalyvauti kaimynijų programoje	Pateikta paraiškų dalyvauti kaimynijų programoje, vnt.	10	15	20
FINANSAI	Didinti įstaigos pačios uždirbamų pajamų sumą bendroje pajamų struktūroje iki 38 proc.	Įstaigos uždirbamos pajamos bendroje pajamų struktūroje, proc.	30	34	38

PERSPEKTYVA	TIKSLAI	RODIKLIS, MATO VNT.	2022	2023	2024
VEIKLOS PROCESAI	Pagerinti projektų valdymo kokybę iki paraiškų valstybės paramai gauti pateikimo etapo	Investicijų plano parengimas ir paraiškos valstybės paramai gauti pateikimas per 8 mėn., mėn.	8	8	8
	Pagerinti projektų valdymo kokybę projektų įgyvendinimo etape	Projektų įgyvendinimas valstybės paramos sutartyse numatytais terminais, proc.	80	90	100
	Pagerinti teikiamų kredito administravimo paslaugų kokybę	Kreditų administravimo sistemos skaitmeninimas, proc.	25	75	100
MOKYMASIS IR TOBULĖJIMAS	Stiprinti vadybines ir profesines darbuotojų kompetencijas	Parengti ir įgyvendinti metiniai mokymų planai kiekvienam darbuotojui, proc.	100	100	100
	Didinti darbuotojų įsitraukimą siekiant įstaigos tikslų	Darbuotojų darbo apmokėjimo ir motyvacinės, veiklos vertinimo sistemų sukūrimas ir įgyvendinimas, proc.	100	100	100

Strateginių tikslų įgyvendinimo priemonės

Strateginiams tikslams pasiekti, įstaiga numatė įgyvendinti konkrečias veiklas, kurios žemiau pateikiamos grupuojant į keturias perspektyvas: klientų, finansų, veiklos procesų ir mokymosi bei tobulėjimo.

Perspektyva – klientai

Mūsų klientai – Vilniaus miesto gyventojai, gyvenantys senos statybos daugiabučiuose namuose (pastatytuose pagal galiojusius iki 1993 metų statybos techninius normatyvus), kuriems reikalingas kapitalinis remontas arba kompleksinis atnaujinimas (renovacija). Gyventojai, gyvenantys senos statybos daugiabučiuose, sudaro apie pusę Vilniaus miesto gyventojų.

Renovacijos projekto eiga priklauso nuo gyventojų sąmoningumo ir aktyvumo priimant sprendimus. Gyventojai, dėl renovacijos projekto turi pritarti balsų dauguma, todėl vieni svarbiausių įstaigos strateginių veiklos tikslų yra siekti didesnio visuomenės ir tikslinių grupių įsitraukimo į diskusijas, skirtas susipažinti su renovacijos ir kaimynijų programomis, siekti didesnio bendruomenių aktyvumo dėl apsisprendimo dalyvauti šiose programose.

Vienas iš svarbiausių iššūkių yra daugiabučių namų gyventojų požiūrio pokytis į jų būstą, todėl būtina didinti sąmoningumą dėl atsakomybės už namo, kuriame yra jo butas, techninę būklę ir priežiūrą.

Nors naujo požiūrio ar nuostatų atsiradimas, elgsenos pokytis yra ilgi, kompleksiniai, trumpalaikėje perspektyvoje sunkiai pamatuojami procesai, tačiau veiklos, skirtos siekiamam pokyčiui atsirasti yra būtinos ir yra vienos iš prioritetinių įstaigoje.

Pagrindinės veiklos:

1. Parengti ir įgyvendinti komunikacijos kampaniją

Efektyvi komunikacija turėtų informuoti tikslinę auditoriją ne tik apie renovacijos programos siūlomus priemonių paketus, tačiau turėtų akcentuoti sukuriamas papildomas naudas bei ilgalaikėje perspektyvoje neišvengiamą poreikį atnaujinti daugiabutį namą.

Komunikacija turi būti pamatyta, perskaityta ar išgirsta pasirinktame kanale. Todėl svarbu komunikaciją vykdyti per kuo daugiau kanalų

Turėtų būti parengta ir pritaikyta tikslinėms grupėms skirta komunikacija. Tai reiškia, kad svarbu ne tik pagrindinės žinutės visiems komunikacija, tačiau ir į tikslines grupes orientuota komunikacija. Pagrindinės grupės galėtų būti skirstomos pagal miesto kvartalus, seniūnijas, pastatų būklę ir pan.

Veiklą planuojama įgyvendinti 2022 m.

2. Parengti investicijų vertinimo skaičiuoklę

Tam, kad žinutė būtų suprasta, svarbu konkretizuoti pasiūlymo esmę. Kadangi renovacijos apimtys ir priemonės kiekvienu atveju skiriasi, priklausomai nuo pastato konstrukcijų būklės ir gyventojų renovacijos priemonių pasirinkimo, taip pat skiriasi ir investicijų dydis. Siekiant efektyvesnės

komunikacijos dėl konkrečių ekonominių naudų, skaitmeninėje erdvėje turėtų būti parengta investicijų vertinimo skaičiuoklė, kuriuos pagalba būtų galima greitai atlikti tokį ekonominį vertinimą.

Veiklą planuojama įgyvendinti iki 2024 m.

3. Įgyvendinti elektroninių paslaugų plėtrą

Siekiant užtikrinti efektyvų paslaugų teikimą ir grįžtamąjį ryšį su savo klientais, planuojame diegti savitarnos sistemą, kuri leistų klientui patogiai pasiekti norimą ir aktualią informaciją apie projekto eigą, jo etapus. Šios informacinės sistemos diegimo darbus planuojama pradėti 2022-2023 m.

Perspektyva – finansai

Finansų perspektyva apima finansinių rodiklių, labiausiai įtakojančių įstaigos ekonominę gerovę, aprašymą. Viešoji įstaiga yra pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, didžiąja dalimi finansuojamas Vilniaus miesto savivaldybės biudžeto lėšomis, kitą dalį įstaigos pajamų sudaro lėšos, uždirbamos iš daugiabučių namų atnaujinimo projektų administravimą, kreditų administravimą ir kaimynijų projektų administravimą. Įstaigos teikiamų paslaugų dėl daugiabučių namų atnaujinimo projektų administravimo kainodara yra reglamentuota Valstybės paramos įstatyme, kuris taip pat nustato valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo sąlygas, būdus ir tvarką, lengvatinių kreditų daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimą. Šiame įstatyme numatyta, kad daugiabučio namo modernizavimo projekto įgyvendinimo administravimo (valdymo) išlaidas apmoka valstybė. 2021 metų pabaigoje pagal šiame įstatyme numatytą tvarką numatyta, kad šios išlaidos neturi viršyti 3,50 euro (be PVM) vienam kvadratiniam metrui buto naudingojo ar kitų patalpų bendrojo ploto per visą projekto įgyvendinimo laikotarpį. Tai reiškia, kad įstaiga už savo atliekamą darbą pajamų neuždirba maždaug du metus.

Įstaigos uždirbamos pajamos tiesiogiai priklauso nuo to, kiek daugiabučių namų bendruomenių apsisprendžia dalyvauti atnaujinimo (modernizavimo) programoje, koks tokių daugiabučių namų dydis (plotai), kokius įkainius ir tvarką už projekto administravimą nustato valstybės institucijos ir kaip susiklostė situacija statybų sektoriuje – ar pavyksta nupirkti statybos rangos darbus. Siekiama padidinti pačios įstaigos uždirbamų pajamų sumą bendroje pajamų struktūroje iki 38 proc. per 3 metus.

Strateginiams tikslams, numatytiems per klientų ir veiklos procesų perspektyvas, pasiekti, numatytos veiklos iš esmės yra orientuotos į tai, kaip padidinti renovuotų daugiabučių namų skaičių ir kaip efektyviau valdyti renovacijos projektus bei įstaigos procesus.

Perspektyva – veiklos procesai

Siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinti sklandų procesų ir projektų valdymą, optimaliai naudoti resursus, 2022 – 2024 m. laikotarpiu Įstaiga planuoja įgyvendinti dvi pagrindines informacinių sistemų pokyčio veiklas.

Pagrindinės veiklos:

1. Įgyvendinti projektų valdymo sistemos diegimą

Per paskutinius metus įstaigoje beveik dešimt kartų padidėjo teikiamų paraiškų dėl daugiabučių namų atnaujinimo kiekis, todėl siekiant projektus įgyvendinti sklandžiai, kokybiškai ir efektyviai, būtina diegti projektų valdymo sistemą. Per 2022 m. numatyta atlikti rinkoje esančių projektų valdymo sistemų analizę ir įsidiesti tokią sistemą daugiabučių namų atnaujinimo projektams valdyti.

2. Įgyvendinti kreditų valdymo sistemos gerinimą

Lengvatinio kredito sutartį su finansuotoju butų ir kitų patalpų savininkų vardu arba savo, veikiant daugiabučio namo butų ir kitų patalpų savininkų naudai, vardu sudaro VŠĮ „Atnaujinkime miestą“. Šiuo metu įstaiga administruoja apie 120 daugiabučių namų, kuriuose yra apie 5000 butų ir kitų patalpų savininkai, kreditų grąžinimą finansuotojams. Kredito grąžinimas vykdomas 20 metų. Šiuo metu esama kreditų valdymo sistema nėra pakankamai efektyvi ir saugi, reikalauja daug žmogiškųjų resursų. Daugėjant projektų, įstaiga siekia gerinti veiklos efektyvumą ją skaitmenizuojant ir taikant informacinių technologijų sprendimus.

2022 m. įstaiga planuoja tinkamai įvertinti esamą situaciją, problemas ir parengti siektinos kreditų valdymo informacinės sistemos apimties struktūros aprašymą ir atsižvelgiant į atlikto vertinimo rezultatus – gerinti esamą arba diegti naują kreditų valdymo sistemą. Nustaćius poreikį -kredito valdymo sistemos tobulinimo ar naujos sistemos diegimas būtų pradėtas 2022-2023 m.

Perspektyva – mokymasis ir tobulėjimas

Siekiame būti pažangiausiu daugiabučių namų atnaujinimo projektų valdytoju Lietuvoje. Kad būtume pažangiausi, turime užtikrinti kokybiškų ir patikimų paslaugų teikimą. Tam būtinas darbuotojų įsitraukimas priimant įstaigai svarbius sprendimus, nuolatinis darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas, kompetencijų gerinimas. Yra poreikis keisti įstaigos struktūrą, pagal faktiškai atliekamas jos funkcijas. Darbuotojai, dirbdami aiškioje struktūroje bus labiau įsitraukę į įtaigos vykdomas veiklas.

Pagrindinės veiklos:

1. Tikslinių mokymų vykdymas

Rengiami ir įgyvendinami metiniai mokymų planai, atsižvelgiant į darbuotojų profesinių, vadybinių, projektų valdymo bei vadovavimo kompetencijų ugdymo poreikį.

2. Atlygio politikos sukūrimas ir įgyvendinimas

Atlygio politikos, motyvacinės, veiklos vertinimo sistemų sukūrimas ir įgyvendinimas.

3. Naujos struktūros tvirtinimas

Atsižvelgiant į realias įstaigos vykdomas funkcijas ir faktiškai vykdomus darbus būtina atnaujinti įstaigos struktūrą. Struktūros atnaujinimą planuojama įgyvendinti 2022 m. pirmame ketvirtyje.

Senos statybos daugiabučių namų gyvenamosios aplinkos apžvalga

Apie 70 proc. daugiabučių namų Vilniuje – senos statybos namai, statyti iki 1995 metų. Juose gyvena apie 330 tūkst. vilniečių. Tokie namai yra ne tik estetiškai nepatrauklūs, tačiau vartoja energiją neefektyviai, o tai reiškia ir tai, kad prisidedama prie klimato kaitos ir tai, kad namo renovacija yra galimybė ženkliai sumažinti išlaidas šildymui, kurios ateityje tik augs.

2021 m. pabaigos duomenimis, sostinėje dar reikėtų atnaujinti apie 4800 daugiabučių namų. 284 daugiabučiai (5,3 proc.) jau renovuoti, 196 (3,7 proc.) renovuojami, 100 (2 proc.) rengiasi renovacijai.

Atlikus daugiabučių namų analizę pagal energijos vartojimo efektyvumą, nustatyta, kad didžioji dalis daugiabučių namų, statytų iki 1995 metų, yra blogos ir labai blogos energinės būklės. Tai reiškia, kad pastatai dėl savo prastos konstrukcijų būklės sunaudoja itin daug šilumos energijos ir yra antras sektorius po transporto, pagal išmetamą į orą šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį.

Iki 2022 metų Vilniuje renovuoti apie 500 daugiabučių namų. Toks tempas yra per lėtas nuolat prastėjančiai likusių neatnaujintų daugiabučių namų būklei. Vertinant, kad kritinė dalis daugiabučių yra blogos energinės būklės, būtina sparčiai didinti renovacijos projektų skaičių.

Renovacijos projekto eiga priklauso nuo gyventojų sąmoningumo ir aktyvumo priimant sprendimus. Gyventojai, dėl renovacijos projekto pagal Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso 4.85 straipsnį turi pritarti balsų dauguma (50 proc. plus 1 balsas). Todėl viena iš pagrindinių įstaigos veiklos kryptių yra vykdyti efektyvią komunikacijos kampaniją, siekti didesnio visuomenės ir tikslinių grupių įsitraukimo, žinių ir nuostatų atsiradimo dėl sprendimų, susijusių su daugiabučių renovacija ir kiemų teritorijos tvarkymu.

Dauguma senos statybos daugiabučių namų neturi suformuotų ir išnuomotų sklypų, todėl kiemų tvarkymą tokiuose kiemuose atlieka Vilniaus miesto savivaldybė. Tokie kiemai dažniausiai yra be aiškių ribų, neįreikš, tokių kiemų infrastruktūra susidėvėjusi. Savivaldybė, pasitelkiant Kaimynijų programą, siekia humanizuoti tokias teritorijas, paversti jas kiemais, kuriuose bendruomenėms jauku leisti laiką. Įgyvendinant šią programą yra svarbus aktyvus bendruomenių susitelkimas ir įsitraukimas priimant sprendimus dėl kiemų tvarkymo.

Siekiant darnaus kvartalų atnaujinimo, kaimynijų teritorijose, kuriose atnaujinta daugiau nei 50 proc. daugiabučių gyvenamųjų namų, savivaldybės lėšomis atnaujinama kaimynijos teritorijoje esanti infrastruktūra. Tokiu būdu siekiama koncentruoti investicijas į gyvenamąją aplinką, kartu gerinant gyvenimo kokybę ir didinant turto vertę.

Strateginė išorinių veiksnių analizė

Daugiabučių namų modernizavimas lengvatinėmis sąlygomis yra įgyvendinamas per LR Vyriausybės patvirtintą Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programą, kurios paskirtis – skatinti daugiabučių namų, pastatytų pagal galiojusius iki 1993 metų statybos techninius normatyvus, savininkus atnaujinti (modernizuoti) daugiabučius namus, kad didėtų energinis jų naudingumas, ir sudaryti sąlygas tai atlikti.

Valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo sąlygas ir tvarką nustato LR Valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) įstatymas (toliau – Valstybės paramos įstatymas).

Pagal Valstybės paramos įstatymą, daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projekto administratorius (toliau – projekto administratorius) yra bendrojo naudojimo objektų valdytojas arba butų ir kitų patalpų savininkų sprendimu pagal pavedimo sutartį veikiantis asmuo, teikiantis atnaujinimo projekto įgyvendinimo administravimo paslaugas, ar savivaldybės programos įgyvendinimo administratorius.

Viešoji įstaiga „Atnaujinkime miestą“ įgyvendina Vilniaus miesto strateginius tikslus dėl daugiabučių modernizavimo ir yra suinteresuota dėl bendro Vilniaus miesto tikslų įgyvendinimo atnaujinant daugiabučius, todėl su bendrojo naudojimo objektų valdytojais nekonkuruoja, o betarpiškai bendradarbiauja ir kuria programas, skatinančias didesnę valdytojų įsitraukimą į šį procesą.

Valstybės paramos įstatymas nustato valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo sąlygas, būdus ir tvarką, lengvatinių kreditų daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimą. Šiame įstatyme numatyta, kad daugiabučio namo modernizavimo projekto įgyvendinimo administravimo (valdymo) išlaidas apmoka valstybė. 2021 metų pabaigoje pagal šiame įstatyme numatytą tvarką nustatyta, kad šios išlaidos neturi viršyti 3,50 euro (be PVM) vienam kvadratiniam metrui buto naudojimo ar kitų patalpų bendrojo ploto per visą projekto įgyvendinimo laikotarpį, jeigu įgyvendinamas atnaujinimo (modernizavimo) projektas, pagal kurį numatoma pasiekti C ar B pastato energinio naudingumo klasę.

Norėdama pasiekti Vilniaus miesto keliamus tikslus, Įstaiga nuolat bendradarbiauja su daugiabučių namų valdytojais, neatlygintinai juos konsultuoja administruojamų programų klausimais. Taip pat kaip skatinimo priemonė valdytojams prisidėti prie renovacijos projektų įgyvendinimo yra 2021 m. sausio 7 d. patvirtintas Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 1-825 „Dėl kompensacijų bendrojo naudojimo objektų valdytojams, organizuojantiems daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programą, skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, pagal kurį valdytojams skiriama papildoma parama už dalyvavimą daugiabučių namų renovacijos programoje.

Daugiabučio namo modernizavimo projekto įgyvendinimo administravimui reikalingos specifinės šios srities žinios ir aukštos kompetencijos specialistai: projektų vadybininkai, inžinieriai, statybos darbų specialistai, teisininkai, kreditui administruoti – finansininkai. Projekto administravimo procese yra daug iššūkių: paini, sudėtinga ir dažnai kintanti teisinė bazė, dažnos konfliktinės situacijos su gyventojais, teisminiai ginčai su statybos darbų rangovais ir kitais paslaugų teikėjais, dažnai sudėtingas pačių projektų įgyvendinimas.

Didžioji dauguma daugiabučių namų valdytojų neturi pakankamai resursų užsiimti daugiabučių namų renovacijos veikla, o valstybės teikiama parama už daugiabučio namo modernizavimo projekto

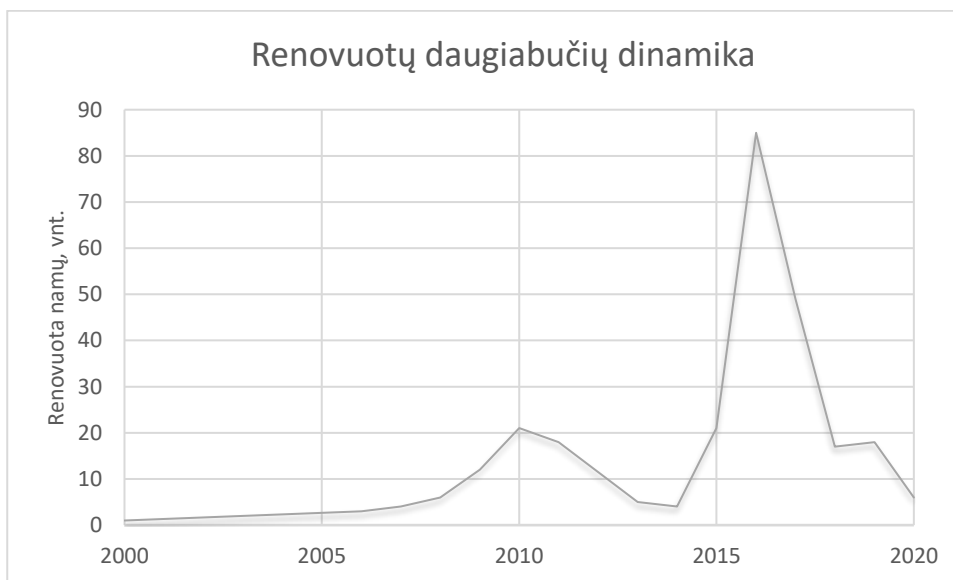
įgyvendinimo administravimą yra per maža. Apibendrinant, ši veikla rinkos dalyviams, daugiabučių namų valdytojams, yra nepatraukli.

Renovacijos proveržiui pasiekti reikalingi sisteminiai pokyčiai, kurie užtikrintų efektyvesnį, rinkos dalyviams patrauklesnį projektų įgyvendinimo modelį. Taip pat svarbu, kad daugiabučių namų atnaujinimo projektų administravimo veikla galėtų užsiimti ne tik namų valdytojai ar savivaldybės paskirtas administratorius, bet ir kiti juridiniai asmenys. Atsiradus didesnei konkurencijai tarp rinkos dalyvių, tikėtina, kad augs ir rinka.

Nors nerenovuoti daugiabučiai naudoja daugiau energinių resursų, reikalauja periodinės daugiabučio priežiūros ir einamųjų remontų, avarijų likvidavimo, gyventojai aktyviai nesirenovuoja daugiabučių.

Pagrindinės tai lemiančios priežastys yra neaktyvus daugiabučių namų valdytojų įsitraukimas į renovacijos programos įgyvendinimą, gyventojų žinių trūkumas specializuotais su renovacijos projektu susijusiais klausimais (statybiniai, finansiniai klausimai).

Siekiant paskatinti daugiabučių renovaciją 2007 m. Vilniaus savivaldybė įkūrė viešąją įstaigą „Atnaujinkime miestą“.



1 pav. Renovuotų daugiabučių dinamika Vilniaus mieste (VŠĮ „Atnaujinkime miestą“ duomenys).

Nuo 2000 iki 2020 m. Vilniuje baigtų renovacijos projektų yra 270 (1 pav.). Pusę šių projektų (135) įgyvendino įstaiga, likusią dalį patys namų valdytojai. Kaip matyti iš 1 pav. pateikto grafiko, renovacijos projektų dinamika labai kito, ir 2016 m. buvo pasiekusi piką – 85 renovuoti daugiabučiai. Šis grafikas labai gerai atspindi, kad renovacija yra itin jautri politiniams sprendimams, nes tam tikrais laikotarpiais valstybėje buvo nustatyta kvotų sistema renovacijos projektams finansuoti, nukreipta į regionus. Paskutinius tris metus kvotų sistema Lietuvoje nėra taikoma.

Kaip matyti iš aukščiau pateiktos grafiko, Vilniuje daugiabučių renovacijos tempas yra lėtas. Toks gyventojų nenoras dalyvauti renovacijos projektuose sietinas su keliais veiksniais: iniciatyvių gyventojų daugiabutyje trūkumu, negebėjimu pasiekti daugumos sutarimo dėl su daugiabučio namo priežiūra susijusių klausimų, baimė dėl sudėtingo statybinio projekto valdymo ir darbų kokybės bei žinių apie renovacijos procesus trūkumas. Šie teiginiai suformuoti iš 2020 m. rudenį vykdytos gyventojų apklausos.

Kylančios energetinių resursų kainos ir didėjančios išlaidos šildymui ir išlaidos už pastatų būklės palaikymą (brangūs einamieji remonto darbai, kurių valstybė neremia) gyventojams nėra pakankami veiksniai, kurie skatintų skubėti įgyvendinti renovacijos projektą.

Konkurencinis penkių jėgų modelis

M. Porterio penkių jėgų modelis padeda įvertinti konkurencinę aplinką, kurioje įstaiga vykdo veiklą.

Žemiau pateiktoje lentelėje vertinama konkurencinė aplinka pirkėjų bei tiekėjų galios, galima konkurencija ateityje bei panašių paslaugų pasirinkimo grėsmė.

5 jėgų analizė	Vertinimas (aukštas, vidutinis, mažas)	Grėsmės	Galimybės
Rinkoje veikiančių įmonių konkurencijos laipsnis	Mažas	Veikla mažai arba visai nepelninga	Rinka neprisotinta, palanki terpė plėstis
Tiekėjų derybinė galia	Vidutinė	Atsiranda nepatikimų tiekėjų, kurie su žema kaina ir prasta kokybe, blogina renovacijos reputaciją	Rinka neprisotinta, palanki terpė plėstis
Pirkėjų derybinė galia	Aukšta	Netolygus gyventojų žinių lygis, ilgai trunkantys teisės aktų pakeitimai, kurie reglamentuoja renovacijos eigą	Šviesti gyventojus apie renovaciją ir jos teikiamas naudas. Efektyvinti komunikaciją tarp teisės aktų leidėjų ir projektų vykdytojų, griežtinti atsakomybę už valdomą turtą.
Naujų konkurentų grėsmė	Vidutinė	Sudėtinga technokratinė aplinka, valdytojais*, neįsigilinę į rinkos subtilybes kelia grėsmę renovacijos reputacijai	Aukšto lygio specialistai, padidintų rinkos domėjimasis renovacija ir naujų projektų atsiradimą

5 jėgų analizė	Vertinimas (aukštas, vidutinis, mažas)	Grėsmės	Galimybės
Pakaitalų grėsmė	Aukšta	Atidedama renovacija, kosmetiškai "užlopančios skylės"	Švietimas ir rinkodara apie renovacijos teikiamas naudas

Lentelė Nr. 1 Penkių M. Porter jėgų analizė

* valdytojai šiuo atveju gali būti laikomi konkurentais, dėl priežasčių, kurios įvykus renovacijai sumažina jų galimybes plėtoti verslą, vykdant einamuosius remontus. Pasirengimo renovacijai procese jų veikimas ar neveikimas įtakoja renovacijos eigą.

Šiuo metu rinkoje panašias ar tokias pačias paslaugas siūlančių įmonių beveik nėra, todėl konkurencinis pranašumas yra didelis. Kadangi veikla yra mažai pelninga, tikėtina, jog ateityje didelės konkurencijos nebus ir rinka nebus persotinta panašaus profilio įmonėmis. Valdytojams, kurie galėtų sudaryti konkurenciją, patraukliau užsiimti einamaisiais remontais, kurie neša didesnę finansinę naudą jiems patiems. Tuo tarpu atlikus renovaciją, einamųjų remontų poreikio nebelieka. Valdytojams yra aktualu renovacijai skatinti tik tuos pastatus kurie yra labai blogos ar net avarinės būklės, taip išvengiant atsakomybės už nepriežiūrą. VŠĮ „Atnaujinkime miestą“ yra suinteresuota renovacijos intensyvumu, bet jos veikla yra apribota dėl galiojančių teisės aktų, kurie neleidžia nepriklausomai nuo valdytojo veikti rinkoje.

Tiekėjai kelia vidutinę grėsmę dėl nekokybiškai teikiamų paslaugų ir tai mažina renovacijos dalyvių pasitikėjimą proceso eiga ir tikėtinais rezultatais. Pagrindiniai tiekėjai šiuo atveju yra statybos, projektavimo ir techninės priežiūros paslaugas teikiančios įmonės. Įstaiga iš jų perka paslaugas viešųjų pirkimų būdu, vadovaujantis mažiausios kainos principu. Šis principas ir kelia didžiausią grėsmę renovacijos darbų kokybei.

Gyventojų derybinė galia suprantama, kaip valia vykdyti ar nevykdyti renovaciją yra stipriausias veiksnys šioje analizėje. Kadangi gyventojų žinių lygis netolygus, tai kelia riziką nepriimti palankaus sprendimo renovacijai vykdyti. Paini, sudėtinga ir dažnai kintanti teisinė bazė yra didelė grėsmė renovacijos proceso įgyvendinimui ir kokybei. Įgyvendinant renovacijos procesą yra siekiama pagerinti gyvenimo kokybę, saugumą bei sumažinti energinių resursų poreikį. Tinkamai sukonstruota teisinė bazė palengvintų renovacijos proceso eigą bei padidintų renovacijos tempą.

Vertinant naujų konkurentų atsiradimą rinkoje, galima pabrėžti, jog VŠĮ „Atnaujinkime miestą“ yra savivaldybės įsteigta įmonė, kurios tikslas skatinti renovacijos procesą Vilniuje. Konkurenciją galėtų sudaryti valdytojų įsitraukimas į renovacijos procesus. Tačiau tai VŠĮ „Atnaujinkime miestą“ būtų naudinga, nes renovacijos procesai vyktų gerokai sparčiau. Siekiant padidinti būsimų renovacijos dalyvių pasitikėjimą šia įstaiga, būtina stiprinti žmogiškuosius išteklius, auginti darbuotojų kompetencijas.

Vis dėlto pakaitalų grėsmė yra labai aukšta. Gyventojai gali kaip alternatyvą pasirinkti dalinį remontą, o ne kompleksinę renovaciją. Stengiantis išvengti sprendimo vykdyti renovaciją atidėjimo ir eliminuoti pakaitalų grėsmę, svarbiausia vykdyti gyventojų švietimą kompleksinės renovacijos klausimais.

PEST analizė

Tinkamai įvertinti makroekonominę aplinką buvo pasirinktas PEST analizės modelis.

Šios keturios (politinė, ekonominė, socialinė bei technologinė) aplinkos kryptys yra kertinės ir iš esmės darančios įtaką įstaigos veiklai. Šios aplinkos įtakoja įstaigos teikiamas paslaugas ir jų apimtį, o taip pat ir įstaigos klientus - gyventojus. Viešosios įstaigos „Atnaujinkime miestą“ PEST analizė pateikta 2 lentelėje.

Tipas	Pavadinimas	Galimas poveikis (žemas, vidutinis, aukštas)	Laikotarpis (esamas, trumpalaikis, ilgalaikis)	Tipas (teigiamas ar neigiamas)	Poveikis (didėjantis, mažėjantis)	Svarba (aukšta, vidutinė, žema)
Politinis	Vilniaus miesto savivaldybė	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta
	Valstybinės institucijos	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta
	Europos sąjungos	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta

Lentelė Nr. 2 PEST analizė. Politinės aplinkos dalis

Politinė aplinka. Trys pagrindinės politinės jėgos darančios didžiausią įtaką, tai – Europos sąjunga, Lietuvos Respublikos valstybės institucijos, Vilniaus miesto savivaldybė. Europos sąjungos institucijos nustato ilgalaikius tikslus Valstybėms narėms. Valstybės narės perkelia tikslus į savo teisinio reguliavimo aplinką. Lietuvos Respublikos vyriausybė tvirtina ilgalaikę renovacijos strategiją, griežtina minimalius energinio naudingumo reikalavimus, nustato reikalavimus renovuojamiems pastatams, vykdo integruotą planavimą ir nacionalinę komunikaciją.

Vietos savivalda užtikrina, kad renovacija būtų prieinama ir jos pareiga skatinti renovacijos procesą bei siekti sklandaus ir integruoto proceso, atnaujinant tiek pastatus, tiek ir susijusią infrastruktūrą.

Tipas	Pavadinimas	Galimas poveikis (žemas, vidutinis, aukštas)	Laikotarpis (esamas, trumpalaikis, ilgalaikis)	Tipas (teigiamas ar neigiamas)	Poveikis (didėjantis, mažėjantis)	Svarba (aukšta, vidutinė, žema)
Ekonominis	Vilniaus miesto papildomos finansavimo programos	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta
	Bankų skolinimosi sąlygos	Aukštas	Ilgalaikis	Neigiamas	Didėjantis	Aukšta
	Energijos poreikio ir išmetamųjų teršalų mažinimas	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Vidutinė
	Nekilnojamo turto vertė	Vidutinis	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Vidutinė

Lentelė Nr. 3. PEST analizė. Ekonominės aplinkos dalis

Ekonominė aplinka. Vilniaus miesto savivaldybė įgyvendindama kvartalų atnaujinimo programą, skatina gyventojus ryžtingiau pradėti renovacijos procesus, papildomai sukurdamą vertę, t. y. sutvarkydama aplinką prie renovuotų daugiabučių, kai jų renovacijos procentas kvartale atitinka savivaldybės numatytą kriterijų, taip skatindama renovotis ir kitus kvartalus ir koncentruoti investicijas.

Laikome, kad šiuo metu siūlomos bankų skolinimosi sąlygos yra palankios gyventojams – 3 proc. kredito palūkanos yra fiksuotos 5 metams. Vis dėlto gyventojai baiminasi paskolų ir ilgalaikio įsipareigojimo bankams.

Energijos poreikio ir išmetamųjų teršalų mažinimo ekonominis kriterijus yra susijęs ir su politine aplinka. Viso pasaulio valstybės sutaria, kad tiek iškastinio kuro naudojimas, tiek ir CO₂ išmetimas į aplinką turi būti drastiškai mažinamas. Tikėtina, kad šie reikalavimai tik griežtės. Renovacijos programa Lietuvoje skatina žiedinę ekonomiką, kai modernizuojant namą, panaudojamas tas pats gyvenamojo namo karkasas.

Renovacijos metu atnaujinami gyvenamojo daugiabučio namo pagrindiniai elementai, konstrukcijos. Tai pagerina bendrą pastato būklę.

Tipas	Pavadinimas	Galimas poveikis (žemas, vidutinis, aukštas)	Laikotarpis (esamas, trumpalaikis, ilgalaikis)	Tipas (teigiamas ar neigiamas)	Poveikis (didėjantis, mažėjantis)	Svarba (aukšta, vidutinė, žema)
Socialinis	Bendruomeniškumo didinimas	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta
	Gyventojų saugumas, sveikata ir infrastruktūros gerinimas	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta

Lentelė Nr. 4. PEST analizė. Socialinės aplinkos dalis

Socialinė aplinka. Vertinant socialinės aplinkos perspektyvą, vienas iš svarbiausių aspektų yra bendruomeniškumo didinimas. Vykdamas tokį sudėtingą projektą kaip renovacija, gyventojai turi įsitraukti į šio projekto reikalus. Taip gyventojai pradeda bendrauti, susipažįsta, tampa lengviau ieškoti sutarimo bendrų klausimų sprendimui ir ilgainiui santykiai tampa labiau bendruomeniški.

Renovuojant gyvenamąjį pastatą išsprendžiamos ir įsisenėjusios problemos su kenksmingomis aplinkos sąlygomis, kurios kenkia gyventojų sveikatai, saugumui. Pagerinant infrastruktūrą, kuriama estetiška bei patrauklesnė aplinka. Bendrai pagerinama gyvenamosios aplinkos kokybė.

Tipas	Pavadinimas	Galimas poveikis (žemas, vidutinis, aukštas)	Laikotarpis (esamas, trumpalaikis, ilgalaikis)	Tipas (teigiamas ar neigiamas)	Poveikis (didėjantis, mažėjantis)	Svarba (aukšta, vidutinė, žema)
Technologinis	Rinkodara	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta
	Renovacijos procesų standartizavimas ir skaitmeninimas	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta
	Įmonės verslo procesų skaitmenizavimas	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta

Tipas	Pavadinimas	Galimas poveikis (žemas, vidutinis, aukštas)	Laikotarpis (esamas, trumpalaikis, ilgalaikis)	Tipas (teigiamas ar neigiamas)	Poveikis (didėjantis, mažėjantis)	Svarba (aukšta, vidutinė, žema)
	Architektūrinių sprendinių įgyvendamas daugiabučiuose	Aukštas	Ilgalaikis	Teigiamas	Didėjantis	Aukšta

Lentelė Nr. 5. PEST analizė. Technologinės aplinkos dalis

Technologinė aplinka. Skaitmeninės priemonės gali pasitarnauti rinkodaros planavimui ir įgyvendinimu. Tuo pačiu stiprinant sėkmingų projektų viešinimo veiksmus ir gauti grįžtamąjį ryšį.

Šiuo metu renovacijos procesų valdymas didžiaja dalimi yra neskaitmenintas ir dažniausiai yra popierinėje formoje. Tai apsunkina projektų vykdymą, procesai vyksta lėčiau nei galėtų. Būtina standartizuoti ir skaitmeninti renovacijos valdymo procesus tiek tarpinstituciniu lygmeniu, tiek siekiant efektyvinti veiklos procesus įstaigoje.

Rinka ir jos apibūdinimas

Kaip rinka apibrėžiama daugiabučiai gyvenamieji namai, pastatyti Vilniuje nuo 1940 metų iki 1995 metų. 2021 m. pabaigos duomenimis, sostinėje dar reikėtų atnaujinti apie 4800 daugiabučių namų. 284 daugiabučiai (5,3 proc.) jau renovuoti, 196 (3,7 proc.) renovuojama, 100 (2 proc.) rengiasi renovacijai.

Atlikus daugiabučių namų analizę pagal energijos vartojimo efektyvumą, nustatyta, kad didžioji dalis daugiabučių statytų nuo 1940 iki 1995 metų yra blogos ir labai blogos būklės. Tai reiškia, kad pastatai dėl savo prastos konstrukcijų būklės sunaudoja itin daug šilumos energijos ir yra antras sektorius po transporto, pagal išmetamą į orą šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį.

Daugiabučių atnaujinimas kelia iššūkius ir miesto centralizuoto šilumos ūkio sistemai, kai sumažinus energijos poreikius gali būti teikiamos pigesnės šilumos teikimo paslaugos gyventojams, tačiau tai galima pasiekti tik renovavus kritinę masę daugiabučių, kad būtų galima tiekti žemesnės temperatūros šilumnešį daugiabučių šildymui, atitinkamai mažiau energijos prarandant perdavimo metu. Tokie pakeitimai susiję ir su energijos, t. y. karšto termofikacinio vandens perdavimo infrastruktūra, kurią reikėtų atnaujinti jei tokių renovuotų daugiabučių būtų pakankamas ir koncentruotas į tam tikras miesto teritorijas (kvartalus) kiekis.

Daugiabučių renovacija gali turėti didelį efektą ekonomikos augimui ir valstybės mastu. Didėjant renovacijos mastams, auga ir statybos sektorius, kuriamos naujos darbo vietos.

Per praėjusius 20 metų Vilniuje renovuota ir renovuojama tik apie daugiabutis namas. Toks tempas yra per lėtas, nuolat prastėjančiai likusių daugiabučių namų būklei. Vertinant, kad kritinė dalis daugiabučių namų būklė yra blogos ir labai blogos būklės dėl renovacijos teoriškai turėtų apsispręsti apie 300 tūkst. jų gyventojų.

Rinkos dydis ir augimas

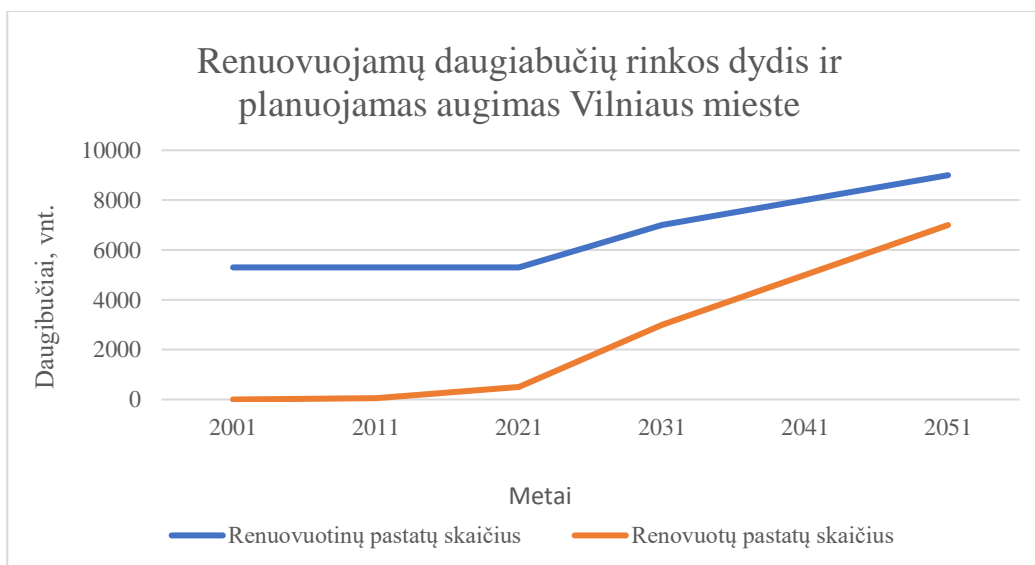
Pateiktame grafike matyti, kaip su laiku kito rinka ir koks prognozuojamas jos pokytis ateityje. Renovacijos projektai prasidėjo 2001 metais ir renovuotinių pastatų sąrašė buvo apie 5300 daugiabučių namų. Vilniaus mieste per 20 metų įvykdyta ir šiuo metu vykdomi apie 500 projektų. Vilniaus miesto strateginis tikslas – iki 2030 m. renovuoti 50 proc. daugiabučių namų. Tikėtina, kad renovuotinių daugiabučių namų rinka augs dėl senėjančio, vėliau nei 1993 metais statytų, daugiabučių namų fondo.

Žemiau pateikta renovuojamų daugiabučių rinkos dydis ir planuojamas augimas (pav. Nr. 2):

Mėlyna kreivė rodo, koks yra dabar ir koks yra planuojamas renovuotinių daugiabučių skaičius

Oranžinė kreivė – prognozuojamas renovuotų daugiabučių namų skaičius nurodytais metais.

Tarpas tarp kreivių rodo, koks yra neišnaudotas rinkos potencialas.

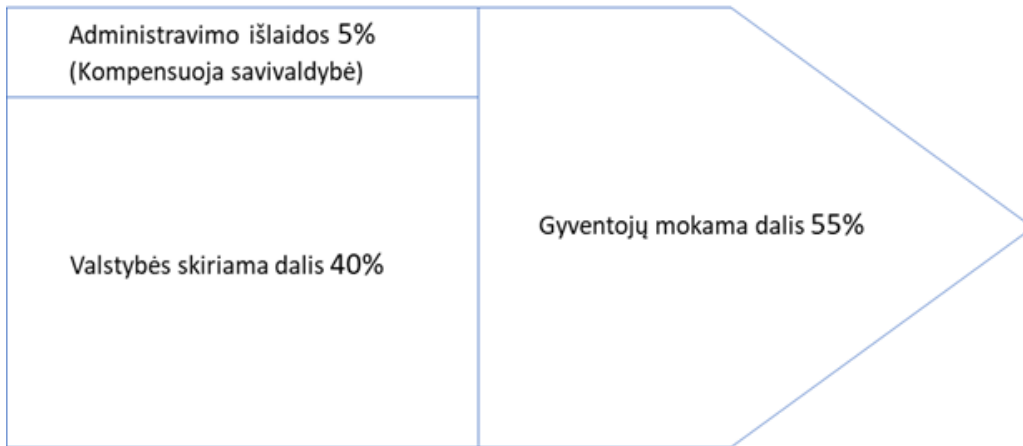


2 pav. Renuovuojamų daugiabučių rinkos dydis ir planuojamas augimas Vilniaus mieste (VšĮ „Atnaujinkime miestą“ vertinimas).

Rinkos kaštų struktūra

Rinkos kaštų struktūrai atvaizduoti buvo pasirinkta renovacijos projektų finansavimo šaltiniai:

1. apie 5 proc. sudaro projekto valdymo (administravimo) kaštai. Šias išlaidas kompensuoja Vilniaus miesto savivaldybė;
2. valstybė, skirstydama Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas kompensuoja pastatų energinio efektyvumo didinimo išlaidas. Tai sudaro apie 40 proc. tipinio projekto išlaidų.
3. likusią dalį, apie 55 proc. moka gyventojai.

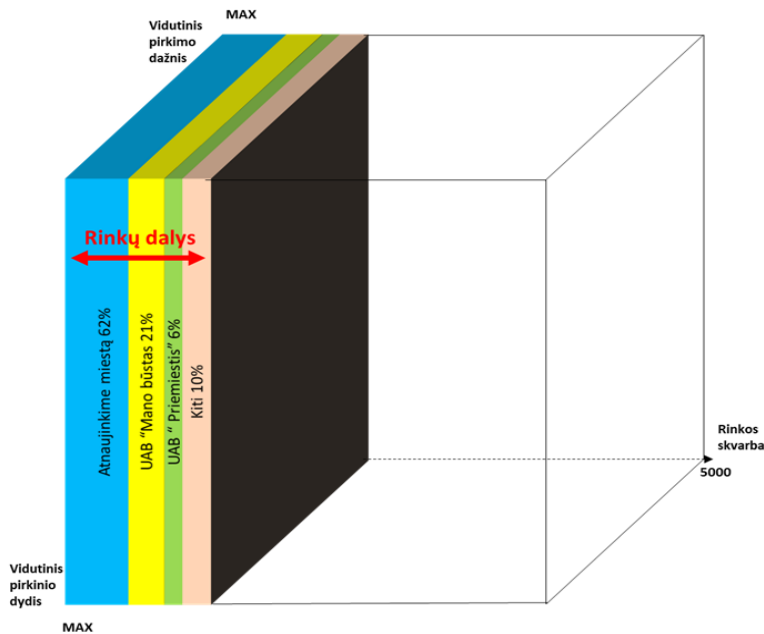


3 pav. Rinkos kaštų struktūra.

Rinkos vartojimo parametrai

Rinkos vartojimo parametrams atvaizduoti buvo pasitelktas kubo modelis (Pav. Nr. 4). Atlikus rinkos vartojimo vertinimą, matyti, kad:

1. rinkos skvarba – išnaudojama mažiau nei 10 proc. viso rinkos potencialo, t. y. tik 500 renovuotų ir renovuojamų daugiabučių namų iš 5300 renovuotinų daugiabučių. Daroma išvada, kad rinka yra tinkama plėsti renovacijos projektų administravimo paslaugas.
2. vidutinis pirkimo dažnis – 100 proc., t. y. renovacija yra ilgalaikė investicija ir projekto vykdymo laikas yra ilgas, tai reiškia jog dažniausiai pasitaikantis pirkimo dažnis yra 1 kartas per gyvenimą.
3. rinkų dalys – VšĮ „Atnaujinkime miestą“ užima net 62 proc. rinkos ir dėl namų valdytojų pasyvumo, turi galimybę dar labiau išplėsti savo rinkos dalį.
4. vidutinis pirkinio dydis. Šiuo metu bendros investicijos į vieną kvadratinį metrą būsto ploto yra apie 400 – 500 Eur, nevertinant valstybės paramos.



4 pav. Rinkos vartojimo parametrai

Vertikali segmentacija

Šiame skyriuje pateikiama kainų segmentų matricos analizė. Vertikalią kainų segmentų matricą žr. 6 lentelėje.

Remonto darbams kaupiamos lėšos

Daugiabučiai namai, kaupiantys lėšas remonto darbams, sudaro didžiausią rinkos dalį – 90 proc. rinkos. Kiekvienas daugiabučio namo buto savininkas pagal galiojančius įstatymus privalomai kaupia lėšas einamiesiems namo remonto darbams – po 0,05 Eur/kv. m/mėn. Tai reiškia, kad tipinis 2000 kv. m daugiabutis namas per metus remonto darbams sukaupia 1200 Eur. Akivaizdu, kad ši suma rimtiems remonto darbams yra per maža, todėl kaupti lėšas gali tecti labai ilgai arba nespėjus sukaupti reikiamos sumos būtiniesiems remonto ar avarijos šalinimo darbams, tectų iš karto susimokėti reikiamą sumą.

Standartinio renovacijos paketo (diegiamos energiją taupančios priemonės) kaina

Daugiabučiai namai, pasirenkę dalyvauti valstybės remiamoje daugiabučių namų renovacijos programoje, turi išpildyti būtinąją sąlygą – po renovacijos taupyti ne mažiau kaip 40 proc. šilumos energijos. Ši sąlyga išpildoma diegiant standartinės energinį efektyvumą didinančias priemones: šildymo ir karšto vandens sistemos atnaujinimas, stogo perdangos ir sienų šiltinimas, langų keitimas, liftų modernizavimas, elektros instaliacijos atnaujinimas.

Renovacijai apsisprendę daugiabučiai dažniausiai renka ši standartinį priemonių paketą.

Šio standartinio paketo kaina nuolat kinta – kyla. 2021 m. duomenimis įkainis vienam kvadratiniam metrui įvertinus 40 proc. valstybės paramą svyruoja nuo 1,15 iki 2 Eur/kv. m/mėn. Įkainis priklauso ir nuo namo būklės ir nuo gyventojų pasirenkamo priemonių paketo. Atlikus istorinį įkainių vertinimą,

matyti, kad įkainis kiekvienais metais padidėja apie 10-15 proc. priklausomai nuo situacijos statybų sektoriuje. Prie šios sumos turėtų būti priskaičiuotas palūkanų dydis. Šiuo metu valstybė 5 metus garantuoja 3 proc. lengvatinio kredito palūkanų dydį. Kredito gražinimas – 20 metų.

Po renovacijos daugiabučiame name nelieka poreikio itin rimtiems remonto darbams.

Maksimalaus renovacijos paketo kaina

Renovacijai apsisprendę daugiabučiai gali rinktis maksimalų renovacijos paketą, į kurį įeina papildomos priemonės prie standartinio paketo. Papildomos priemonės gali būti rekuperatoriai, laiptinių remontas, priešgaisrinės sistemos atnaujinimas, taip pat gali būti pasirenkamos brangesnės apdailos medžiagos ar brangesni inžinerinių sistemų atnaujinimo sprendiniai.

Šį paketą gyventojai pasirenka rečiausiai.

Remonto darbams kaupiamos lėšos	Standartinio renovacijos paketo (diegiamos energiją taupančios priemonės) kaina	Maksimalaus renovacijos paketo (standartinis paketas plus papildomos priemonės) kaina
0,05 Eur/kv. m/mėn.	1,15 Eur/kv. m/mėn.	2 Eur/kv. m/mėn.
3 Eur/mėn. 60 kv. m butui	69 Eur/mėn. 60 kv. m butui	120 Eur/mėn. 60 kv. m butui
36 Eur/metams 60 kv. m butui	828 Eur/ metams 60 kv. m butui	1440 Eur/ metams 60 kv. m butui
Rinkos dalis – 90 proc.	Rinkos dalis – 8 proc.	Rinkos dalis – 2 proc. rinkos

Lentelė Nr. 6. Vertikali kainų segmentų matrica.

Vartotojų segmentai pagal pasirinkimo motyvą

Vilniaus mieste yra apie 5300 daugiabučių namų, statytų iki 1993 m. Šiuos daugiabučius namus būtina atnaujinti, nes jų būklė sparčiai prastėja, nustatoma vis daugiau avarinių atvejų. Prasta daugiabučių namų būklė kelia pavojų gyventojų gyvybei ir sveikatai. Šiuo metu renovuota tik apie 10 proc. daugiabučių namų. Didžiausią vartotojų segmentą, kuriems būtina renovacijos paslauga, sudaro apie 4700 daugiabučių namų (lentelė Nr. 7).

Segmentas	Segmento dydis, vnt.	Komentaras apie perkamą paslaugą	Pirkimo motyvacijos (svarbiausi atributai)
Daugiabučiai, kurie renovuoti arba renovuojami	500	Namas atnaujinamas kompleksiskai iš karto.	Valstybės parama, lengvatinis kreditas, kompleksinis atnaujinimas, nereikalauja didelių išlaidų iš karto
Daugiabučiai, kurie dar nerenovuojami	4700	Didžiausia grupė, kurioje nepriimami jokie sprendimai	Bendras namo turtas (laiptinės, išorės sienos, stogas, inžinerinės sistemos) suprantamas, kaip ne buto savininko turtas, žinių, sąmoningumo trūkumas
Daugiabučiai, kurie savo lėšomis tvarko namą.	100	Namas tvarkomas laipsniškai, priklausomai nuo to, kiek gyventojai sukaupia ir skiria lėšų	Name tvarkoma tai, kas būtinausia, už darbus atsiskaitoma iš karto, t.y. patiriamos vienkartinės didelės išlaidos

Lentelė Nr. 7. Vartotojų segmentai pagal pasirinkimo motyvacias.

Kadangi sprendimą dėl namo renovacijos gyventojai priima balsų dauguma, svarbu suprasti apsisprendimą lemiančius faktorius.

Lentelėse žemiau pateikiami statistiniai duomenys apie daugiabučių namų segmentus, kuriuose gyventojai priėmė sprendimą renovuoti namą (lentelė Nr. 8) ir daugiabučių namų segmentą, kuriame gyventojai dar nepriėmė sprendimo (lentelė Nr. 9).

Daugiabučių skaičius, vnt.	Gyventojų skaičius, vnt.	Gyventojų amžiaus vidurkis, metai	Vidutiniai daugiabučio namo statybos metai
500	30 tūkst.	45	1968

Lentelė Nr. 8. Statistiniai duomenys apie daugiabučių namų segmentą, kuriame gyventojai priėmė sprendimą renovuoti namą.

Daugiabučių skaičius, vnt.	Gyventojų skaičius, vnt.	Gyventojų amžiaus vidurkis, metai	Vidutiniai daugiabučio namo statybos metai

4800	300 tūkst.	44	1964
------	------------	----	------

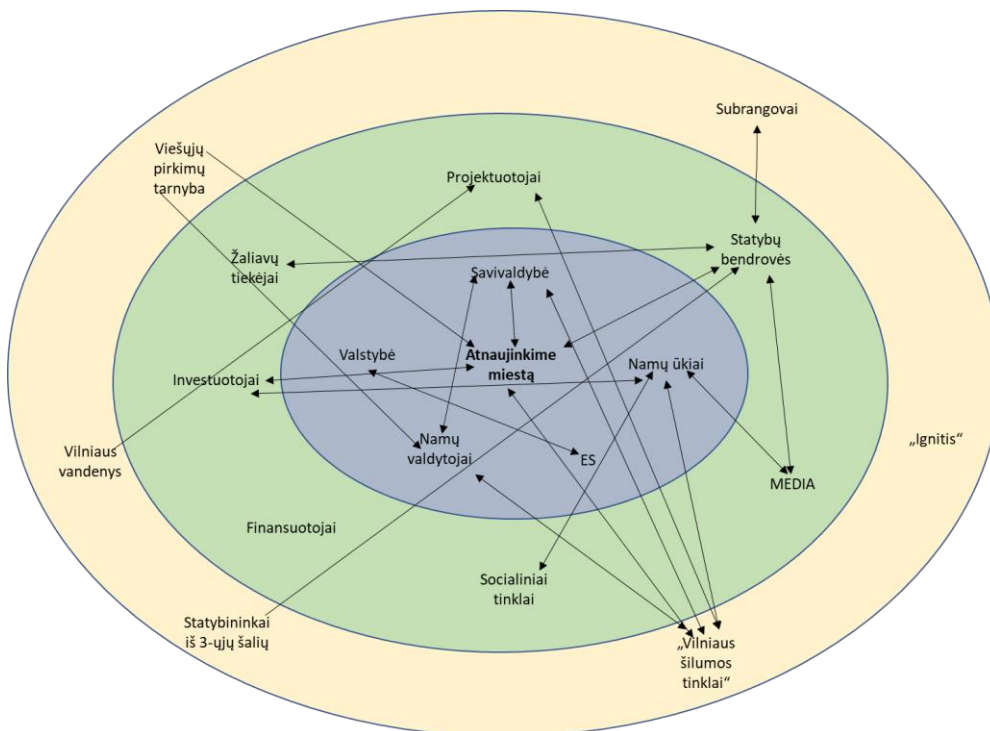
Lentelė Nr. 9. Statistiniai duomenys apie daugiabučių namų segmentą, kuriame gyventojai dar nepriėmė sprendimo renovuoti daugiabutį namą.

Iš statistinių duomenų matyti, kad abiejuose segmentuose gyventojų amžiaus vidurkis yra panašus, o didesnę rinkos dalį užima maždaug dešimt metų senesni daugiabučiai namai.

Darytina išvada, kad tokių turimų statistinių duomenų įvertinti tikrąsias vartotojų pasirinkimo motyvacijas – nepakanka, todėl reikėtų atlikti išsamesnius ir detalesnius vartotojų segmentų tyrimus pasirinkimo motyvacijoms nustatyti.

Ekosistemos žemėlapis

Kaip matyti iš žemiau pateikto ekosistemos žemėlapio (pav. Nr. 5), pagrindiniai renovacijos rinkos dalyviai yra valdžios institucijos ir namų ūkiai. Tai reiškia, kad renovacijos projektų įgyvendinimo intensyvumas didžiaja dalimi priklauso nuo valdžios institucijų priimtų sprendimų, nustatytų sąlygų, veiklos ir namų ūkių pasitikėjimo jomis pakankamumas.



5 pav. Ekosistemos žemėlapis

Kritiniai sėkmės veiksniai

Siekiant renovacijos spartinimo, matome priežastis, kurios trukdo intensyviai renovacijos vykdymui. Sėkmės veiksniai, skirti nugalėti suinteresuotų šalių pasipriešinimą galėtų būti skirstomi į tokius:

1. aktyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas;
2. valdytojų suinteresuotumo didinimas ir galimybė renovacijos projektus vykdyti kitiems juridiniams subjektams;
3. gyventojų suinteresuotumo didinimas;
4. pakankamas finansavimas projektų valdytojams.

Pagrindinės grėsmės ir galimybės

Lėtą daugiabučių renovacijos tempą Vilniaus mieste sąlygoja šios neigiamos aplinkos tendencijos.

Grėsmės yra susijusios su gyventojais:

1. nepakankamos gyventojų žinios apie renovaciją, jos procesus, sąlygas;
2. renovacijos proceso ir jo valdymo sudėtingumas;

Grėsmės susijusios su išoriniais veiksniais:

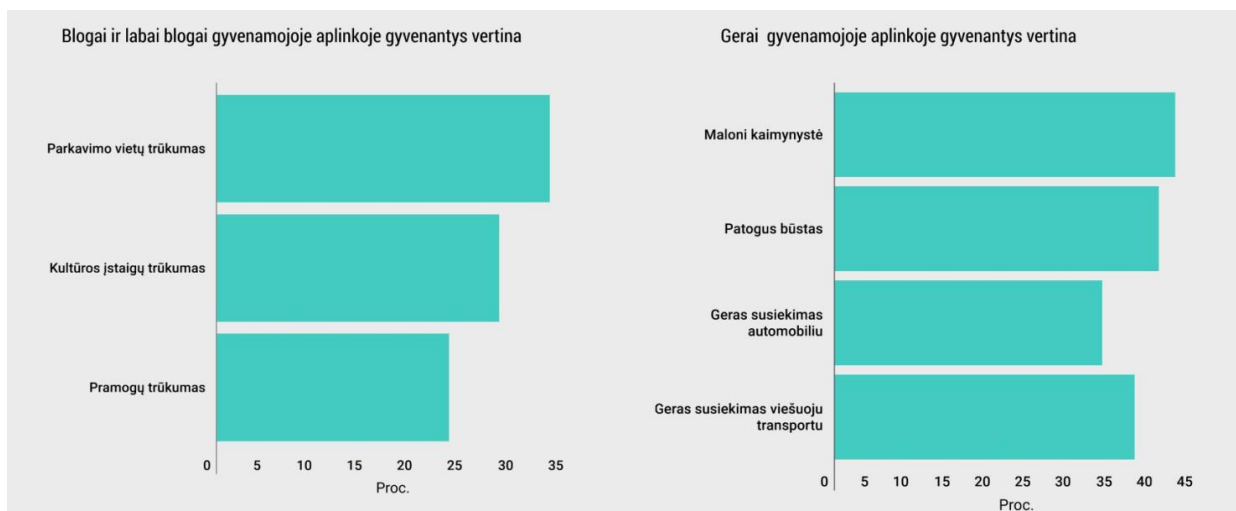
1. menkas valdytojų suinteresuotumas dėl to, kad einamieji remontai generuoja didesnes ir pastovias pajamas;
2. renovacijos projektas reikalauja siauros srities žinių;
3. renovacijos projekto valdymas yra nepelningas.

Nurodytos grėsmės kelia klausimus kaip su jomis dorotis ir kokių priemonių imtis, kad būtų nugalėtas gyventojų ir daugiabučių namų valdytojų neveiklumas. Identifikuoti veiksniai, taktiniam atotrūkiui šalinti, trumpalaikėje perspektyvoje yra efektyvios strateginės įstaigos ir savivaldybės iniciatyvos (papildomas finansavimas, skiriamas daugiabučių namų valdytojams už bendradarbiavimą, teritorijų prie renovuotų daugiabučių namų tvarkymas, kompensacija, skiriama akustiniams langams įrengti renovacijos metu namams, kurie patenka į padidinto triukšmo zoną ir kt.) tačiau ambicingai, ilgalaikiai strategijai būtina įgyvendinti strateginius pokyčius valstybės lygmeniu.

Galimybes taip pat galima skirstyti į galimybes susijusias tiek su gyventojų poreikiais, tiek ir su išoriniais veiksniais.

Analizuodami gyventojų pasitenkinimą artimąja gyvenamąja aplinka, matome, kad fizinė aplinkos kokybė tiesiogiai siejama su gyvenimo kokybe. Daugiabučiai namai, kaip ir jų kiemai, projektuoti ir statyti sovietmečiu plėtojant gyvenamuosius rajonus, kurie šiuo metu neatitinka gyventojų poreikių bei pasikeitusio gyvenimo būdo.

Pagal apklausos, rengtos Vilniaus miesto bendrajam planui, rezultatus matyti (6 pav.), kad gyventojai, kurie savo gyvenamąją aplinką vertina blogai ir labai blogai, labiausiai yra nusivylę dėl parkavimo vietų trūkumo, tačiau labai svarbūs veiksniai be infrastruktūros, yra kultūros įstaigų, laisvalaikio praleidimo ir pramogų trūkumas.



6 pav. Gyventojų apklausos vertinimas apie savo gyvenamąją aplinką (Vilniaus miesto bendrasis planas)

Galimybės:

1. galimybė skatinti renovaciją aktyvinant bendruomeniškumą, t. y. telkiant kaimyninių namų bendruomenes į diskusijas apie namų ir aplinkos atnaujinimą;
2. sutvarkyti kaimynijų, kvartalų infrastruktūrą, kai jau yra pasiektas kaimynijos renovacijos intensyvumas (kiemų, vaikų žaidimų aikštelių, takelių, gerbūvio sutvarkymas);
3. energetiškai neefektyviausių namų gyventojams yra apribojama valstybės skiriama parama (PVM lengvata) už šildymą;
4. statyminės bazės keitimas įgalinant savivaldybių paskirtus renovacijos administratorius ar kitus juridinius asmenis vykdyti namo valdytojo funkcijas dėl renovacijos sprendimų priėmimo

Strateginė vidinių veiksnių analizė

VŠĮ „Atnaujinkime miestą“ veikla yra skirta įgyvendinti kvartalų energinio efektyvumo didinimo strategiją Vilniaus mieste. Ši funkcija yra skirta Vilniaus miesto savivaldybės, todėl įstaiga veikia kaip funkcinis Vilniaus miesto savivaldybės dalinys ir yra atskaitinga pagrindiniam akcininkui – Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriui.

Pagrindinės įstaigos veiklos

VŠĮ „Atnaujinkime miestą“ veikla yra skirta įgyvendinti kvartalų energinio efektyvumo didinimo strategiją Vilniaus mieste. Ši funkcija yra skirta Vilniaus miesto savivaldybės, todėl įstaiga veikia kaip funkcinis Vilniaus miesto savivaldybės dalinys ir yra atskaitinga pagrindiniam akcininkui – Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriui.

Išskiriami pagrindiniai du klientų segmentai: Vilniaus miesto gyventojai, gyvenantys senos statybos daugiabučiuose namuose ir šių daugiabučių namų valdytojai. Gyventojai, gyvenantys senos statybos daugiabučiuose, sudaro apie pusę Vilniaus miesto gyventojų.

Pagrindinė įstaigos teikiama paslauga – tai daugiabučio namo renovacijos projekto įgyvendinimo administravimas. Ši paslauga gyventojams yra teikiama nemokamai. Šios paslaugos teikimą didžiąja dalimi finansuoja Vilniaus miesto savivaldybė.

Kadangi įstaiga yra ne pelno siekianti organizacija, įkurta Vilniaus miesto savivaldybės, vertinant iš gyventojų perspektyvos, įstaiga turi pasitikėjimo faktorius pranašumą prieš valdytojus.

Įstaiga turi ilgametę patirtį įgyvendinant renovacijos projektus ir yra daugiausiai renovacijos projektų Lietuvoje įgyvendinusi įstaiga.

Įstaigos teikiamas paslaugas galima suskirstyti į šias pagrindines funkcines sritis:

1. projektų pardavimas (iki paraiškos pateikimo);
2. projekto įgyvendinimas (techninio darbo projekto rengimo ir statybos darbų įgyvendinimo administravimas);
3. kredito administravimas (bankas suteikdamas kreditą, jį administruoja namo lygmeniu, individualius paskaičiavimus kiekvienam butui kas mėnesį turi atlikti projekto administratorius. Tai sudėtingas etapas, reikalaujantis daug žmogiškųjų išteklių ir specializuotų programų kūrimo);
4. kaimynių projektų administravimas.

Didžiausia problema, susijusi su renovacijos projektų administravimo paslaugos teikimu yra tai, kad įstaiga yra priklausoma nuo valstybės sprendimų, kurie dažnai kinta, sunku prognozuoti veiklos apimtis bent keliems metams į priekį. Pavyzdžiui, paraiškų teikimas LR Aplinkos ministerijos kuruojamai įstaigai, renovacijos projektui įgyvendinti yra skelbiamas kartą per metus. Pateikti paraiškas dažniausiai galima 7-8 mėnesius. Po to vyksta paraiškų vertinimas. Naujas kvietimas ankstesniais laikotarpiais buvo skelbiamas po 5-6 mėnesių. Kiekvienais metais dokumentų ir paramos sąlygos keičiasi, apie jas sužinoma tik tuomet, kai vėl paskelbiamas kvietimas, bet ne anksčiau.

Tam, kad renovacijos projektas būtų įgyvendintas, reikalingas namo gyventojų daugumos pritarimas. Per visą projekto įgyvendinimo etapą iki statybos rangos darbų vyksta keturi susitikimai su gyventojais, kuriuose dalyvauja įstaigos vadybininkai. Laikantis nustatytų teisės aktuose terminų ir gyventojų balsavimo raštu procedūrų, vienam balsavimui reikia skirti apie 1,5 mėnesio. Tokių balsavimų iki investicijų plano patvirtinimo būna du. Taip pat 2-3 mėnesius užtrunka investicijų plano pirkimo ir rengimo procedūros, todėl akivaizdu, kad LR Aplinkos ministerijos skelbiamuose kvietimuose teikti paraiškas dėl renovacijos, projekto įgyvendinimas iki paraiškos pateikimo nustatytais terminais paraiškų teikėjams yra sudėtingas.

Įstaiga yra pelno nesiekianti organizacija, todėl rinkoje veikia išskirtinėmis sąlygomis, praktiškai neturėdama arba nesiekdama turėti konkurentų. Tačiau vertinant iš daugiabučių namų valdytojų perspektyvos, kai kuriems iš jų, įstaiga galimai yra konkurentė (jei vertintume tai, kad dalis administratorių yra labiau suinteresuoti atlikti dažnus remonto darbus, nei įgyvendinti renovaciją ir taip turėti nuolatinės pajamas iš remonto darbų).

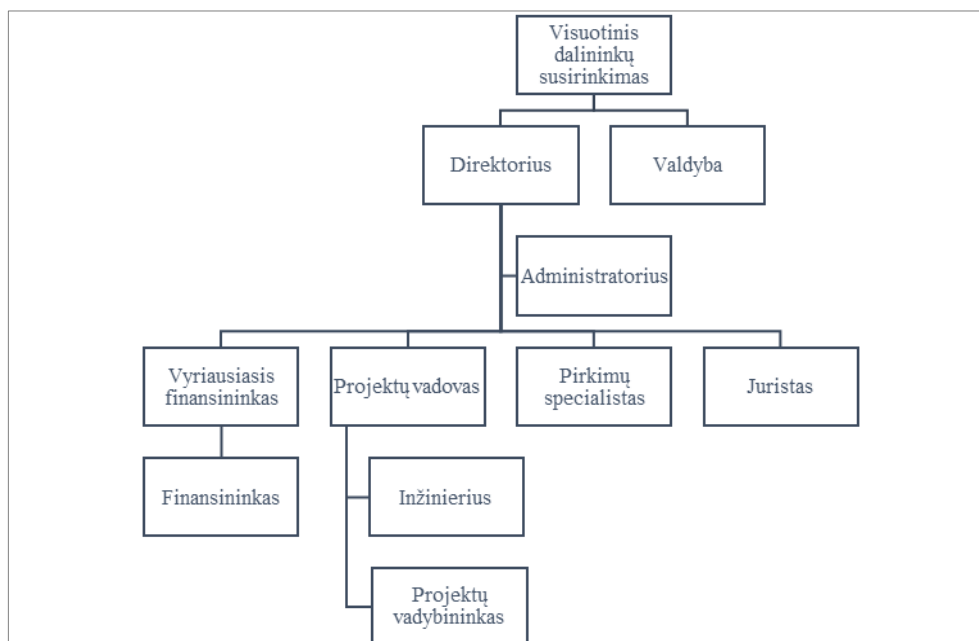
Pagrindiniai įstaigos konkurencinio pranašumo veiksniai ir stiprybės:

1. būdama Vilniaus miesto savivaldybės įstaiga, vertinant iš gyventojų perspektyvos, įstaiga turi pasitikėjimo faktorius pranašumą prieš valdytojus.
2. įstaiga dirba labai siauroje ir specializuotoje srityje, todėl turi unikalių kompetencijų ir patirties.

Pagrindinė įstaigos silpnybė - nepakankamas įstaigos žinomumas.

Įstaigos struktūra

Pagal 2014 m. patvirtintą pareigybių sąrašą Įstaigoje numatyta 18 etatų, nuo 2015 m. iki 2020 m. etatų skaičius neviršijo 11-12 etatų. Žemiau pateikta (pav. Nr.7) Įstaigos patvirtinta struktūra. Lentelėje Nr.10 pateikiamas darbuotojų skaičius ir pagrindinės jų funkcijos.



7 Pav. Įstaigos struktūra

Pareigybė	Patvirtintas etatų skaičius	Pagrindinės funkcijos
Direktorius	1	Planuoja, organizuoja ir kontroliuoja įstaigos veiklą, užtikrindamas įstaigai pavestų funkcijų vykdymą, nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą.
Vyr. finansininkas	1	Rengia ir įgyvendina Įstaigos finansinę politiką, organizuoja Įstaigos turto ir ūkinių operacijų pirminę apskaitą, organizuoja darbus, susijusius su kredito grąžinimu ir projekto administravimo apskaita.
Finansininkas	2	Administruoja paskolų grąžinimą.
Juristas	1	Rengia ir teikia išvadas teisiniams klausimais, atstovauja teismuose ir kt.
Pirkimų specialistas	1	Organizuoja viešuosius pirkimus.
Projektų vadovas	1	Vykdo projekto įgyvendinimo priežiūrą.

Pareigybė	Patvirtintas etatų skaičius	Pagrindinės funkcijos
Inžinierius	4	Teikia konsultacijas namo renovacijos klausimais, vertina projektų atitikimą teisės aktų reikalavimams, teikia išvadas, siūlymus gyventojams dėl energinio efektyvumo didinimo priemonių.
Projektų vadybininkas	6	Konsultuoja gyventojus daugiabučio renovacijos klausimais, įgyvendina projekto valdymą iki techninio darbo projekto rengimo etapo. Organizuoja kaimynijų teritorijų tvarkymo prie renovuotų namų projektų įgyvendinimą.
Administratorius	1	Vykdo dokumentų valdymo administravimą.
VISO	18	

Lentelė Nr. 10 Darbuotojų skaičius ir pagrindinės funkcijos

Situacija renovacijos rinkoje nuo 2014 m. stipriai pasikeitė. Taip pat įstaigai 2017 m. ir 2019 m. Vilniaus miesto savivaldybė delegavo naujas funkcijas: administruoti kvartalų energinio didinimo ir Kaimynijų programas. Pavyzdžiui įstaigos įstatuose numatyta, kad viena iš pagrindinių įstaigos veiklų yra komunikacija ir švietimas su namų modernizavimu susijusiais klausimais, tačiau įstaigos struktūroje, tokios pareigybės patvirtinta nėra. Nuo 2017 m. atsirado naujas poreikis administruoti Kaimynijų programą, kuriai reikalingos visi kito pobūdžio, su infrastruktūra ir miestų planavimu susijusios kompetencijos. Atsižvelgiant į tai, būtina peržiūrėti ir patvirtinti naują įstaigos struktūrą.