VŠĮ „NORTHTOWN VILNIUS“

2021 -2025 M. VEIKLOS STRATEGIJA

Patvirtinta Northtown Vilnius valdybos susirinkimo
2021 m. kovo 8 d. protokolu Nr. 10

Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus
2021-03-12 Įsakymu Nr. 30-597/21

Vilnius, 2021

TURINYS

TURINYS 2
Santrauka 3
1 Veikla 4
2 Aplinkos analizė 7
2.1 Vidiniai veiksniai 7
2.2 Išoriniai veiksniai 10
2.3 SSGG analizė 14
3 Misija, vizija ir vertybės 15
4 Strateginės veiklos 16
4.1 Tarpiniai tikslai 17
4.2 Įgyvendinimas ir kontrolė 21
Priedai 22

Santrauka

Northtown Vilnius strategija parengta vadovaujantis:

- LR Ūkio ministro 2018-03-14 įsakymu Nr. 4-142 patvirtintu Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko plėtros planu.
- 2019-12-04 Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko Priežiūros ekspertų grupės posėdyje protokolu Nr. 10 patvirtinta Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko 2016-2022 m. vystymo strategija.

Strategijoje apžvelgiamos veiklos, kuriančios didžiausią pridėtinę vertę organizacijos klientams ir suinteresuotoms šalims. Toliau identifikuoti vidiniai ir išoriniai veiksniai bei atskleidžiamos jų tendencijos, turinčios įtakos organizacijos veiklų įgyvendinimui ir tęstinumo užtikrinimui. Vidinių ir išorinių veiksnių apžvalga apibendrinama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizėje. Remiantis šios analizės rezultatais nustatyti Northtown Vilnius strateginiai tikslai ir jų pasiekimo rodikliai. Strateginių tikslų žemėlapis sudarytas remiantis subalansuota rodiklių sistema (angl. *Balanced scorecard*).

Didžiausią pridėtinę vertę mūsų klientams ir suinteresuotoms šalims kuriame vystydami Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko teritoriją ir atskirus jos inovacijų objektus, plėtodami aukštųjų technologijų įmonių tinklaveiką ir skatindami jų bendradarbiavimą su mokslo sektoriumi bei teikdami specializuotas paslaugas verslo inovacijų potencialo augimui (inkubavimo, akceleravimo, technologijų perdavimo). Kurdami išskirtines sąlygas inovacijų plėtrai ir technologinių įmonių augimui, veikiame *koncentruotai*, *kompleksiškai* ir *proaktyviai*.

Koncentruotai – telkiant gyvybės mokslų srityje veikiančią verslo ir mokslo bendruomenę VMIPP teritorijoje.

Kompleksiškai – suteikiant verslui ne tik modernią infrastruktūrą, reikalingą MTEP veiklų vystymui, bet ir specializuotas paslaugas, įgalinančias išvystyti inovacijų produktą nuo koncepcijos iki jo realizavimo rinkoje, bendradarbiaujant su kitais šalies ir užsienio inovacijų sistemos dalyviais.

Proaktyviai – sistemingai analizuodami pokyčius ir sekdami tendencijas inovacijų rinkoje bei bendradarbiaudami su stambiausiais gyvybės mokslų sektoriaus dalyviais, galime užtikrinti verslo ir mokslo poreikį bei lūkesčius atitinkančias kokybiškas ir savalaikes paslaugas.

Mūsų misija: kurti išskirtines sąlygas inovacijų plėtrai ir aukštųjų technologijų įmonių augimui Vilniuje, stiprinant mokslo ir verslo partnerystę, plėtojant modernią infrastruktūrą bei teikiant specializuotas paslaugas verslui.

Mūsų vizija: Vilnius – patraukliausia vieta Baltijos regione kurtis inovatyviam verslui.

Tiek įgyvendindami misiją, tiek siekdami vizijos, savo veiklą grindžiame kertinėmis organizacijomis vertybėmis: **atvirumas, komandinis darbas, bendradarbiavimas**.

Misijos ir vizijos įgyvendinimui pasirinkome orientuotis į šias 2 strategines kryptis:

1. **Inovatyvių MTEP investicinių zonų ir atskirų objektų vystymas.** Tikslas: vystyti inovatyvias mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros investicines teritorijas ir atskirus inovacijų objektus, remiantis sumanios specializacijos kryptimis, tinklaveika, klasterizacija ir tarptautiškumu.
2. **Aukštos pridėtinės vertės kūrimo paslaugų teikimas per mokslo ir verslo bendradarbiavimą, vykdant bendras MTEP ir inovacijų veiklas.** Tikslas: teikti aukštą pridėtinę vertę kuriančias specializuotas inovacijų paramos paslaugas ir/ar jų paketus jaunoms, žinioms ir mokslui imlioms įmonėms, skatinant jas kurtis ir plėstis, prisidedant prie verslo konkurencingumo didinimo, inovacijų kultūros ir verslumo ugdymo.

Strateginių krypčių įgyvendinimui 2021-2025 m. nustatyti tikslai ir jų rodikliai, pasiskirstantys 5 metų laikotarpyje. Didžiausius savo organizacinius ir finansinius išteklius skirsime 1-os strateginės krypties įgyvendinimui.

1 Veikla

Savo veiklą pradėjome 2002 m. kaip „Šiaurės miestelio technologijų parkas“ – LR Ūkio ministerijos ir Vilniaus miesto savivaldybės iniciatyva įsteigta viešoji įstaiga. Jau daugiau nei 18 metų prisidedame prie Lietuvos inovacijų ekosistemos plėtros, teikdami specializuotas paslaugas inovatyviam verslui, vystydami mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) infrastruktūrą, skatindami verslo ir mokslo partnerystę bei koordinuodami verslumo ugdymo iniciatyvas.

Kryptingai įgyvendindami inovacijų infrastruktūros plėtros veiklas, 2018 m. tapome Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko (toliau – VMIPP) operatoriumi[1], kurio funkcijų įgyvendinimas įgalino sparčią mūsų organizacijos evoliuciją. Šiuo metu pagrindinius savo resursus telkiame į MTEP investicinių zonų ir atskirų objektų vystymą bei patrauklių sąlygų kūrimą novatoriškų įmonių augimui bei plėtrai Vilniaus mieste. Todėl 2020 m. pabaigoje, siekdami ambicingų, tačiau įgyvendinamų tikslų ir norėdami taikliau atspindėti mūsų organizacijos prioritetines veiklas bei sklandžiau komunikuoti apie veiklą užsienio rinkoms, pakeitėme mūsų organizacijos pavadinimą į VšĮ „Northtown Vilnius“ (toliau – Northtown Vilnius).

Organizacijos valdymo struktūra pateikiama 1 priede.

Veiklos sritys

1 paveikslas. **Northtown Vilnius veiklos sritys**

- **MTEP investicinių zonų ir atskirų inovacijų objektų vystymas.** Viena pagrindinių mūsų veiklos ašių pastaraisiais metais – VMIPP teritorijos ir joje esančių objektų vystymas bei investuotojų pritraukimas į parko teritoriją. Kaip VMIPP operatorius, esame įsipareigoję pilnai išvystyti VMIPP teritoriją (I etapas) ir parengti naudingo bendradarbiavimo modelį tarp VMIPP teritorijoje veikiančių inovatyvių įmonių, sudarantį prielaidas VMIPP vertės grandinės sukūrimui, ir perleisti šio modelio taikymo gerąją praktiką kitiems Lietuvos pramonės parkams (II etapas)[2]. VMIPP veiklą vystome, orientuodamiesi į visus 7 sumanios specializacijos prioritetus[3], tačiau 2020 m. įtvirtinome prioritetinę savo veiklos

[1] Remiantis 2018-04-11 Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-1477.
[2] Remiantis LR Ūkio ministro 2018-03-14 įsakymu Nr. 4-142 patvirtintu Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko plėtros planu.
[3] Remiantis LR Vyriausybės 2014-04-30 nutarimu Nr. 411 patvirtintoje Prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų raidos (sumanios specializacijos) prioritetų įgyvendinimo programoje nurodytais prioritetais: agroinovacijos ir maisto technologijos; energetika ir tvari aplinka; informacinės ir ryšių technologijos; įtrauki ir kūrybinga visuomenė; nauji gamybos procesai, medžiagos ir technologijos; sumanus, netaršus, integruotas (susietas) transportas; sveikatos technologijos ir biotechnologijos.

specializaciją gyvybės mokslų srityje, kuri yra paremta išplėtotais bendradarbiavimo ryšiais su pagrindiniais šios srities rinkos dalyviais ir strategine partneryste su Vilniaus universiteto Gyvybės mokslų centru. T. y., orientuojamės į Lietuvos ir užsienio gyvybės mokslų srityje veikiančias brandžias įmones bei startuolius, kurdami jiems išskirtines sąlygas inovacijų plėtrai ir skatindami mokslo ir verslo sinergiją, kuriant aukštos pridėtinės vertės produktus. Taip pat esame atsakingi už privataus ir viešojo finansavimo pritraukimą, reikalingą užtikrinti parko plėtrą (viešosios infrastruktūros ir inovacijų objektų vystymui) ir kitas operatoriaus funkcijas: teritorijos administravimą, priežiūrą ir vystymą. Investuotojams teikiame ilgalaikės teritorijos dalių subnuomos ir infrastruktūros (biuro, gamybos, mokslo ir kt. patalpų) paslaugas. Taip pat teikiame specializuotą pagalbą ir konsultacijas teritorijoje besikuriantiems ir jau įsikūrusiems investuotojams.

- **Tinklaveikos stiprinimas.** Siekiame prisidėti prie šalies verslo ir mokslo partnerystės, inovacijų ekosistemos dalyvių tinklaveikos stiprinimo septyniuose sumaniosios specializacijos prioritetuose, ypatingą dėmesį skirdami gyvybės mokslų industrijai. Įgyvendindami šią veiklą orientuojamės į inovacinių įmonių ir mokslo/studijų institucijų klasterizaciją.
- **Verslo inkubavimas ir akceleravimas.** Teikiame potencialių inovatyvių įmonių atrankos ir steigimo, finansavimo pritraukimo, su verslo idėja susijusias inovacijų ir technologijų konsultacijas. Taip pat orientuojamės į kitų specializuotų paslaugų ir pagalbos teikiamą, kuriant MTEP rezultatus ir juos realizuojant rinkoje, vystant technologines partnerystes. Mūsų tikslas sudaryti palankias sąlygas kurtis ir plėtotis jaunoms, žinioms ir mokslui imlioms įmonėms. Taip pat skatiname skirtingų sričių atstovų dalijimąsi žiniomis, gebėjimais ir patirtimi, padėdami tyrimų rezultatus ir išradimus paversti į rinkai patrauklius produktus.
- **Verslumo skatinimas.** Įgyvendiname iniciatyvas bei projektus, skatinančius verslumo bei inovacijų kultūros ugdymą. Taip pat įgyvendiname įvairias komunikacijos priemones, prisidedančias prie inovacijų ir mokslo populiarinimo.

Kuriama vertė

2 paveikslas. **Northtown Vilnius kuriama vertė klientams ir suinteresuotoms šalims**

Didžiausią pridėtinę vertę mūsų klientams ir suinteresuotoms šalims kuriame vystydami VMIPP teritoriją ir atskirus jos inovacijų objektus, plėtodami aukštųjų technologijų įmonių tinklaveiką ir skatindami jų bendradarbiavimą su mokslo sektoriumi bei teikdami specializuotas paslaugas verslo inovacijų potencialo augimui (inkubavimo, akceleravimo, technologijų perdavimo).

Kurdami išskirtines sąlygas inovacijų plėtrai ir technologinių įmonių augimui, veikiame *koncentruotai*, *kompleksiškai* ir *proaktyviai*.

Koncentruotai – telkiant gyvybės mokslų srityje veikiančią verslo ir mokslo bendruomenę VMIPP teritorijoje.
Kompleksiškai – suteikiant verslui ne tik modernią infrastruktūrą, reikalingą MTEP veiklų vystymui, bet ir specializuotas paslaugas, įgalinančias išvystyti inovacijų produktą nuo koncepcijos iki jo realizavimo rinkoje, bendradarbiaujant su kitais šalies ir užsienio inovacijų sistemos dalyviais.
Proaktyviai – sistemingai analizuodami pokyčius ir sekdami tendencijas inovacijų rinkoje bei bendradarbiaudami su stambiausiais gyvybės mokslų sektoriaus dalyviais, galime užtikrinti verslo ir mokslo poreikį bei lūkesčius atitinkančias kokybiškas ir savalaikes paslaugas.

Pagrindiniai pasiekti veiklos rezultatai nuo 2018 m. vystant VMIPP iki 2021 m. sausio

- Išvystyta pagrindinė inžinerinė ir susisiekimo infrastruktūra 24 ha VMIPP teritorijoje.
- Pritraukta daugiau nei 20 mln. Eur investicijų į vystomą VMIPP teritoriją, iš jų virš 5 mln. Eur viešojo sektoriaus investicijos.
- Pasirašytos įsikūrimo sutartys su 5 investuotojais, įgyvendinančiais sumanios specializacijos prioritetus atitinkančias veiklas. 3 iš jų veikia gyvybės mokslų srityje.
- 2021 m. pradžioje VMIPP teritorijoje įsikūrę ir inovacijų veiklas įgyvendina 10 SVV subjektų.
- Sukurtos 278 darbo vietos bei išvystyti 3 inovatyvūs produktai.
- VMIPP teritorijoje įkurti 4 klasteriai. Taip pat esame vieno iš klasterių – 2019 m. įsteigto Gyvybės mokslų skaitmeninių inovacijų centro – steigėju ir koordinatoriumi.
- Su Vilniaus universitetu pasirašytas susitarimas dėl Vilniaus universiteto Gyvybės mokslų centro filialo įkūrimo VMIPP teritorijoje – 2022 m. pradėsiančiame veikti Gyvybės mokslų inkubatoriuje. Šiame inkubatoriuje taip pat įsikurs 6 sparčiai augančios ir didelį potencialią turinčios biotechnologijų įmonės, su kuriomis pasirašyti ketinimų įsikurti protokolai.

Pagrindiniai pasiekti veiklos rezultatai, įgyvendinant inovacijų sistemos vystymo, verslumo skatinimo ir SV konsultavimo iniciatyvas iki 2021 m. sausio

- 763 įmonėms organizacija suteikė inkubavimo paslaugas.
- Suteikta daugiau nei 44,5 tūkst. valandų verslo valdymo / inovacijų paramos / MTEP konsultacijų.
- Įgyvendinta virš 20 nacionalinių ir tarptautinių projektų, skatinančių verslumą ir inovacijų plėtrą.

2 Aplinkos analizė

Atlikdami aplinkos analizę, išskyrėme vidinius ir išorinius veiksnius, kurie turi įtakos mūsų pagrindinėms organizacijos veikloms, kuriančioms didžiausią pridėtinę vertę klientams ir suinteresuotoms šalims.

2.1 Vidiniai veiksniai

Kertiniai mūsų organizaciniai ištekliai, darantys įtaką didžiausią pridėtinę vertę kuriančių veiklų įgyvendinimui ir organizacijos konkurencingumo didinimui:

- Sukaupta patirtis.
- Prekinis ženklas ir komunikacija.
- Žmogiškieji ištekliai.
- Materialusis turtas (infrastruktūra).
- Finansiniai ištekliai.

Sukaupta patirtis

Per daugiau nei 18 organizacijos veiklos metų, įgyvendindami veiklą pagrindinėse veiklos kryptyse, orientuotose į inovacijų sistemos plėtrą, sukaupėme sėkmingos patirties ir pelnėme pripažinimą nacionaliniu lygmeniu. Sistemingai įgyvendinama tinklaveikos plėtra ir sinergijos paieškos leido užmegzti tvarius ir bendradarbiavimu grįstus ryšius bei partnerystę su LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija (toliau – EIMIN) ir inovacijų paramos srityje besispecializuojančiomis organizacijomis – VšĮ „Investuok Lietuvoje“ (toliau – IL), BĮ „Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra“ (toliau – MITA), VšĮ „Lietuvos inovacijų centras“ (toliau – LIC), Lietuvoje veikiančiais mokslo ir technologijų parkais ir kt., su kuriais intensyviai įgyvendinome priemones ir iniciatyvas, skatinančias verslumo ir inovacijų kultūrą šalyje bei didinančias tarptautinį šalies konkurencingumą, dalyvavome formuojant inovacijų politiką. Ateityje sieksime įtvirtinti aiškius bendradarbiavimo bei komunikacijos mechanizmus ir principus tarp Northtown Vilnius ir kitų inovacijų paramą teikiančių organizacijų, kurie užtikrintų sklandų investuotojų pritraukimo sistemos funkcionavimą.

Šiuo metu VMIPP teritorijoje veikia 4 klasteriai. 2019 m. įkūrėme ir koordinuojame Gyvybės mokslų skaitmeninių inovacijų centro (toliau – GM SIC) klasterį. Siekdami plėtoti tarptautinę klasterių partnerystę, prisijungėme prie Europos klasterių bendradarbiavimo platformos (angl. *European Cluster Collaboration Platform*). Vystydami šio klasterio veiklą, ateityje orientuosimės į glaudžių bendradarbiavimo ryšių užmezgimą su gyvybės mokslų srityje veikiančiomis užsienio verslo ir mokslo organizacijomis bei konsorciumų sudarymą tarptautinių inovacijų plėtros projektų įgyvendinimui.

Taip pat nuolatos vystome nacionalinį bei tarptautinį partnerių tinklą su technologijų įmonėmis, studijų ir mokslo institucijomis (Vilniaus universitetas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Baltijos pažangiųjų technologijų institutas), inovacijų ir verslumo skatinimo organizacijomis ir konsultantais: dalyvaujame įvairiuose inovacijų skatinimo renginiuose, keičiamės žiniomis ir patirtimi, analizuojame inovatyvaus verslo lūkesčius ir poreikius, įgyvendiname bendras MTEP skatinimo veiklas. Tikslingai orientuojamės į investuotojų pritraukimą iš stipriausiomis gyvybės industrijomis pasižyminčių Europos ir pasaulio šalių: Šveicarija, Nyderlandai, D. Britanija, Švedija, Singapūras ir kt.

Sėkmingą mūsų patirtį taip pat atspindi įgyvendinti daugiau nei 20 nacionalinių ir tarptautinių projektų bei vystomi nauji infrastruktūros bei tinklaveikos projektai. Taip pat įgyvendiname nacionalinius ir tarptautinius MTEP, kompetencijų didinimo ir verslo aplinkos gerinimo projektus.

Svarbiausiais mūsų veiklos pagrįstumą ir reikšmingumą įtvirtinančiais laikome „Vismaliukų investicinės inovacijų zonos (VIZI) infrastruktūros parengimas teritorijos sukūrimui ir plėtrai I etapas“ ir „Vismaliukų investicinės inovacijų zonos (VIZI) infrastruktūros parengimas teritorijos sukūrimui ir plėtrai II etapas“ projektų grupės, kuri 2015 m. buvo pripažinta

Valstybei svarbiu ekonominiu projektu[4], įgyvendinimą. Projekto tikslas – stiprinti Lietuvos inovacijų sistemą, siekiant pritraukti užsienio investuotojus ir didinti šalies aukštųjų technologijų įmonių konkurencingumą, sukuriant infrastruktūrą ir komunikacijas. Projektą ir jam priskirtus įsipareigojamus ketiname įgyvendinti iki 2022 m. pabaigos. Esame įsipareigoję į vystomą VMIPP teritoriją pritraukti ne mažiau kaip 20 inovatyvių smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių, kurios sukurs mažiausiai 1 000 darbų vietų. Stiprindami aukštųjų technologijų įmonių tinklaveiką ir jų bendradarbiavimą su mokslo įstaigomis, VMIPP teritorijoje padėsime įsikurti iš viso 6 klasteriams ir 2 mokslo ir studijų institucijoms ar jų filialams, įrengsime 2 000 kv. m verslo inkubatorių. Kiti mūsų įsipareigojimai pateikiami toliau:

- pasiekta projekto investicinė vertė – 7 253 362 Eur;
- paruošti ir įrengti 3 hektarų ir 1 000 kv. metrų viešųjų erdvių plotai;
- išvystyti 2–3 nauji inovatyvūs produktai, technologijos ar gauti patentai, atitinkantys tarptautinį lygį.

Vystydami VMIPP viešąją infrastruktūrą ir siekdami didinti VMIPP žinomumą užsienio rinkose, įgyvendinome ne vieną infrastruktūros projektą, tarp kurių vienas svarbesnių – „Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko inžinerinių tinklų ir susisiekimo komunikacijų plėtra bei rinkodara”[5], kurio vertė daugiau nei 1,2 mln. Eur. Šio projekto metu bus įrengta vidinė VMIPP gatvė su pėsčiųjų ir dviračių takais, apšvietimu ir inžineriniais tinklais bei įgyvendintas užsienio investuotojų pritraukimo planas, paremtas 5 tikslinės rinkodaros priemonių paketais.

Viena svarbiausių strateginių iniciatyvų gyvybės mokslų srityje laikome – Gyvybės mokslų inkubatoriaus įkūrimą, siekiant užtikrinti geros laboratorinės praktikos standartus atitinkančias fizines sąlygas ir reikiamą konsultacinę paramą sparčiai augančių ir didelį inovacinį potencialą turinčių jaunų gyvybės mokslų įmonių bei startuolių ekosistemos plėtrai. 2020 m. šio inkubatoriaus statybos darbų finansavimo užtikrinimui parengėme „Gyvybės mokslų inkubatoriaus įkūrimo” investicijų projektą, kurio 6 mln. Eur tiksliniam finansavimui buvo gautas pritarimas[6]. Įgyvendinus šį investicijų projektą ir išvysčius viešąją Gyvybės mokslų inkubatoriaus infrastruktūrą VMIPP teritorijoje, bus užtikrinta patraukli aplinka Vilniuje kurtis ir vystytis sparčiai augančioms ir didelį inovacinį potencialą turinčioms jaunoms gyvybės mokslų įmonėms bei startuoliams. Sustiprinęs savo, kaip gyvybės mokslų inovacijas generuojančio centro, galinčio pasiūlyti galimybę naudotis išskirtine moksline infrastruktūra, pozicijas, VMIPP taps patrauklesniu ir gyvybės mokslų srityje dirbantiems tyrėjams bei MTEP veiklas įgyvendinantiems šalies ir užsienio investuotojams. Šio inkubatoriaus strateginę svarbą šalies mastu gyvybės mokslų plėtrai pažymi: susitarimas su Vilniaus universitetu įkurti Gyvybės mokslų centro filialą inkubatoriaus patalpose, taip pat sudaryti susitarimai dėl įsikūrimo su 6 biotechnologijų įmonėmis. Inkubatoriaus kuriamos vertės grandinės tikslas – tinklaveikos stiprinimas nacionaliniu, regioniniu ir tarptautiniu lygiu, siekiant rezultatyvaus technologijų vystymo centre įsikūrusių įmonių įsiliejimo į tarptautines vertės grandines. Pažymėtina, kad šio gyvybės mokslų inkubatoriaus įkūrimas prisidės ir prie šalies gyvybės mokslų konkurencingumo didinimo tarptautiniu lygmeniu: atsižvelgiant Europos klasterių bendradarbiavimo platformos pateikiamus duomenis, tapsime vienu iš 12 gyvybės mokslų srityje veikiančių mokslo centrų, galinčiu pasiūlyti ne tik konsultacinę pagalbą, inkubavimo ir akceleravimo programas, bet ir išskirtinę MTEP infrastruktūrą. Prognozuojama, kad penkiolikos metų perspektyvoje Gyvybės mokslų inkubatoriuje sėkmingai įsikurs ir veiklą vystys mažiausiai 120 startuolių. Minėtu laikotarpiu dar mažiausiai 90 įmonių bus pasinaudojusios Gyvybės mokslų inkubatoriaus paslaugomis bei konsultacijomis ir bus sukūrę mažiausiai 15 naujų produktų.

Prekinis ženklas ir komunikacija

2020 m. išgryninome organizacijos prekinį ženklą, kuris reikšmingai prisideda prie organizacijos žinomumo didinimo ne tik vietos, bet ir užsienio rinkose. Taip pat pradėjome sistemingai įgyvendinti tikslinę komunikacijos ir viešinimo

[4] Remiantis 2015-12-23 LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1411.

[5] Finansuojamas pagal 2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos 1 prioriteto „Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų skatinimas” priemonę „Smartparkas LT”.

[6] Pagal Ateities ekonomikos DNR planą (Inovacijų ir mokslinių tyrimų sritis).

strategiją, orientuotą į gyvybės mokslų industriją, patraukliai pateikiant VMIPP teikiamas galimybes įgyvendinti MTEP veiklas parko teritorijoje šalies ir užsienio biotechnologijų įmonėms, mokslo ir studijų institucijoms.

Infrastruktūra

Vienas iš pagrindinių mūsų operuojamo VMIPP patrauklumo veiksnių yra strategiškai patogi vieta. VMIPP įsikūręs Vilniaus miesto periferijoje, netoli Vilniaus universiteto, Vilniaus Gedimino technikos universiteto ir mokslo ir studijų centrų, o tai sukuria galimybę bendradarbiauti su netoliese esančiais mokslo darbuotojais, taip pat pritraukti jaunus talentus, kurie yra potencialūs inovatyvių įmonių darbuotojai. Strategiškai patogiai vietai įtakos turi ir išvystytas logistikos tinklas regione. 24 ha teritoriją valdome nuomos pagrindu[7] ir turime teisę ją subnuomoti tretiesiems asmenims – t.y. MTEP veiklas įgyvendinančioms aukštųjų technologijų įmonėms. Teritorija pasižymi pilnai išplėtota būtiniausia infrastruktūra (inžineriniai tinklai ir susisiekimo komunikacijos). Toliau vystome susisiekimo infrastruktūrą, planuojame viešųjų rekreacinių erdvių įrengimą, parengėme Gyvybės mokslų centro inkubatoriaus techninį projektą bei pradėjome statybos leidimo gavimo procedūras. Siekiant palengvinti teritorijos vystymą ir tvarkymą bei supaprastinti infrastruktūros plėtros sąlygų derinimą su atsakingomis institucijomis, Northtown Vilnius iš UAB „Vilniaus vystymo kompanija" perėmė jiems iki šiol priklausiusį VMIPP teritorijoje esantį turtą ir infrastruktūrą[8]. Ateityje įgyvendindami infrastruktūros plėtrą VMIPP teritorijoje, orientuosimės į inovatyvius ir tvarius sprendimus (pvz., saulės energija įkraunamas teritorijos apšvietimas, elektromobilių įkrovimo stotelės, aplinkai draugiškų pastatų projektavimas, Vilniaus miesto dviračių tinklo plėtra iki VMIPP teritorijos ir kt.).

Žmogiškieji ištekliai

Viena iš didžiausių organizacijos stiprybių – darbuotojai, turintys ilgametės patirties ir reikiamų kompetencijų pritraukiant privačias ir viešąsias investicijas, rengiant ir įgyvendinant infrastruktūros, MTEP ir socialinius projektus, įgyvendinant komunikacijos bei MTEP veiklas, teikiant technologijų perdavimo konsultacijas. Esame subūrę stiprią konsultantų komandą, kuri teikia įmonėms konsultavimo ir informavimo paslaugas, susijusias su verslo ir mokslo bendradarbiavimu, technologijų perdavimu, verslo idėjos vystymu, MTEP rezultatų komercinimu. Vis dėlto reikėtų pažymėti, kad efektyviam užsienio investuotojų pritraukimui vis dar neturime sklandžiai įgyvendinamų procesų, grįstų reikiamomis žiniomis. Taip pat stokojama patirties įmonių įsijungimo į tarptautines vertės grandines srityje. Ateityje reikėtų atsižvelgti į motyvacines bei kompetencijų kėlimo sistemas, kurių integracija žmogiškųjų išteklių valdyme yra būtina siekiant būti patraukliu darbdaviu ir konkuruoti darbo rinkoje bei užtikrinti tvarią organizacijos plėtrą. Taip pat reikėtų pastebėti, kad turint mažą, nors ir stiprų darbuotojų branduolį, jų kaita gali kelti esminę riziką mūsų veiklų tęstinumo užtikrinimui, todėl būtina stiprinti ir sisteminti turimą organizacijos žinių (angl. *know-how*) bazės archyvą ir didinti jo panaudojimo galimybes.

Finansiniai ištekliai

Mūsų organizacijos gautinų lėšų struktūrą sudaro komercinės pajamos (didžioji dalis – iš investuotojų VMIPP teritorijoje įsikūrimo mokesčio) ir tikslinis finansavimas (didžioji dalis – Europos Sąjungos finansavimas). Organizacijos patiriamų išlaidų pagrindą sudaro investicijos į infrastruktūros plėtrą. Pažymėtina, kad organizacija vis dar yra per daug priklausoma nuo projektinių veiklų finansavimo, be kurių negalėtume užtikrinti stabilių finansinių srautų. Viena vertus, stabilaus tikslinio finansavimo neturėjimas iš VMSA ar kitų valstybės institucijų, mums leidžia išlaikyti ir didinti tiek finansinę, tiek iš dalies ir veiklos nepriklausomybę (strategijos įgyvendinimo ribose). Kita vertus, siekiant savo darbuotojus sutelkti pridėtinę vertę kuriamų veiklų įgyvendinimui, svarbu vykdyti griežtą potencialių projektų atranką, įvertinant jų poveikį ir įtaką siekiant strateginių tikslų.

[7] Remiantis 2018 m. rugpjūčio 10 d. valstybinės žemės sklypo nuomos sutartimi Nr. 49SŽN-262(14.49.57.), sudaryta tarp Lietuvos valstybės, atstovaujamos Nacionalinės žemės tarnybos ir Northtown Vilnius.
[8] 2020 m. balandžio 15 d. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-491.

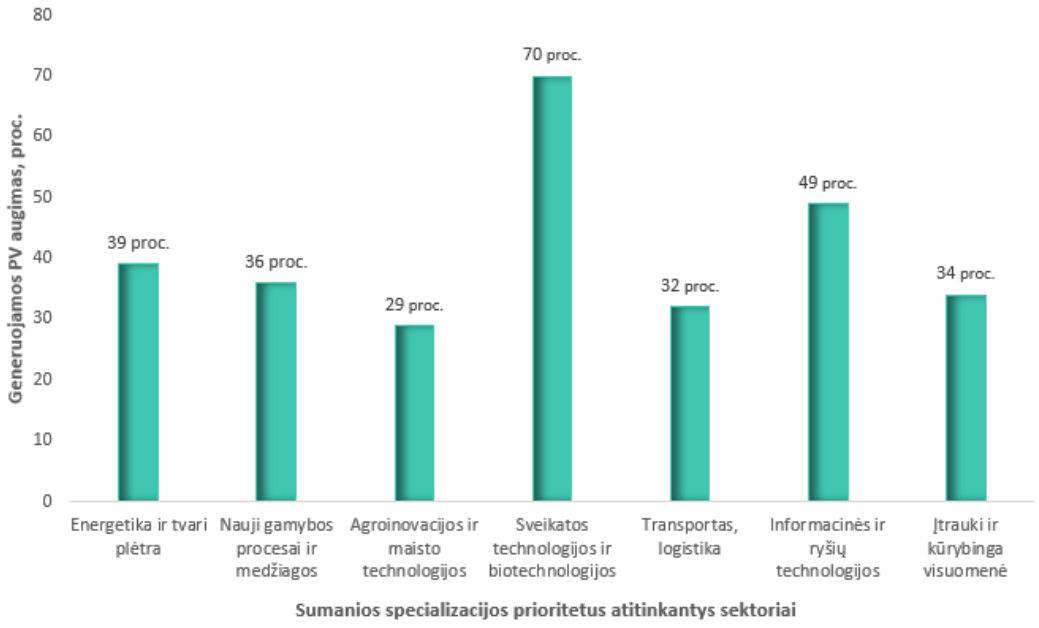
2.2 Išoriniai veiksniai

Išskirti šie išorinės aplinkos veiksniai, turintys įtakos Northtown Vilnius įgyvendinamoms pagrindinėms veikloms ir organizacijos konkurencingumo didinimui:

- Sumanios specializacijos prioritetus atitinkantys sektoriai.
- Gyvybės mokslų industrija.
- Pramonės parkų rinka.
- Kiti veiksniai (politiniai, ekonominiai, teisiniai, socialiniai, technologiniai ir aplinkosauginiai).

Sumanios specializacijos prioritetus atitinkantys sektoriai

Sumanios specializacijos prioritetus atitinkančių sektorių generuojama pridėtinė vertė per pastarąjį dešimtmetį išaugo beveik 50 proc. ir pastaraisiais metais sudarė ketvirtadalį šalyje sukuriamo BVP[9]. 2014-2019 m. reikšmingai padidėjo kiekvienos iš 7 sumanios specializacijos prioritetams priskiriamų sektorių generuojama pridėtinė vertė[10].



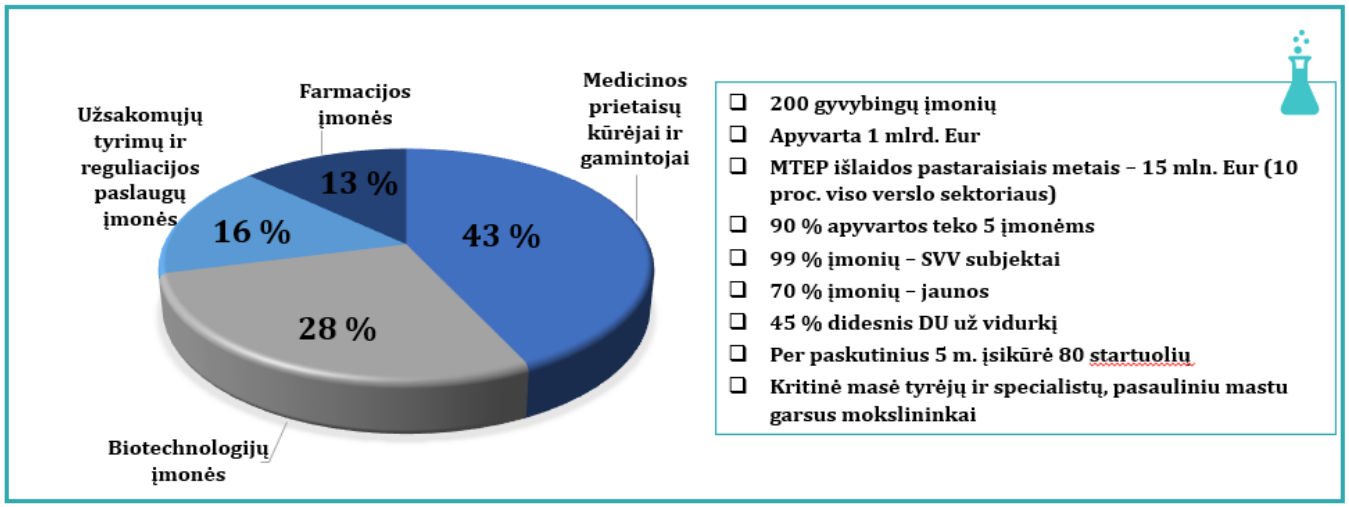
3 paveikslas. **Sumanios specializacijos sektorių generuojama pridėtinė vertė**

Augimo tendencijos pastaruosiuose sektoriuose suponuoja tiek didesnį viešojo ir privataus finansavimo poreikį, tiek palankių sąlygų, prie kurių reikšmingai galime prisidėti savo veikla, sudarymo įmonių MTEP veiklų įgyvendinimui. Pažymėtina, kad labiausiai išaugo gyvybės mokslų (sveikatos technologijų ir biotechnologijų) sektoriaus generuojama pridėtinė vertė. Taip pat aukštą potencialą turi energetikos ir tvarios aplinkos, naujų gamybos procesų ir medžiagų bei įtraukios ir kūrybingos visuomenės sektoriai – į kuriuos galėtų orientuotis Northtown Vilnius, įgyvendindamas VMIPP operatoriaus funkcijas.

[9] Remiantis naujausiais Lietuvos statistikos departamento duomenimis, šių sektorių generuojama pridėtinė vertė sudaro ~10 mlrd. Eur arba ~47 proc. daugiau nei 2013 m.

[10] Remiantis naujausiais Lietuvos statistikos departamento duomenimis

Gyvybės mokslų industrija



4 paveikslas. **Lietuvos gyvybės mokslų ekosistemos pagrindiniai rodikliai**

Gyvybės mokslų industrijos sukuriama pridėtinė vertė pastaraisiais metais sudarė 2 proc. šalyje sukuriamo BVP. Prognozuojama, kad Lietuvoje vien farmacijos įmonių apyvarta 2025 m. gali viršyti 1 mlrd. Eur, o bioekonomikos sektoriaus pardavimai iš viso gali siekti 3,5 mlrd. Eur arba daugiau nei 10 proc. šalies BVP.

Lyginant su globaliomis tendencijomis Lietuvos gyvybės mokslų sektorius turėtų išleisti 15 proc. nuo apyvartos MTEPI veikloms finansuoti, t. y. 150 mln. eurų MTEPI veikloms kasmet. Tuo tarpu 2019 m. išleista iki 15 mln. eurų, kas sudaro 1,5 proc. (10 kartų mažiau nei išsivysčiusiose šalyse). Siekiant kurti geresnes fizines sąlygas tiek auginti aukščiausią pridėtinę vertę kuriančius startuolius ir pumpurines įmones, tiek įgalinti brandžių įmonių plėtrą gyvybės mokslų srityje, turi būti užtikrinta palanki verslo ir infrastruktūros aplinka. Nors iki šiol jau yra įgyvendinta daug darbų, svarbių konkurencingos Lietuvos gyvybės mokslų industrijos ekosistemos kūrimui, tačiau reikalinga įgyvendinti tolimesnes iniciatyvas ir sisteminius pokyčius žmogiškųjų išteklių, inovacijų (mokslo ir verslo sinergija inovacijų vystymo procese, tinklaveikos stiprinimas, efektyvus inovacijų finansavimo modelis), infrastruktūros ir mokesčių srityse. Nors daugiausia išlaidų MTEP skaičiuojama, kad patiria mokslo institucijos, tačiau jų kuriami MTEPI rezultatai dažnai būna per žemai technologinės parengties grandinėje, susieti su labai didele komercinimo rizika. Dėl to jie yra neišvystomi iki rinkos produktų. Remiantis viešai prieinama informacija, Lietuvoje, lyginant su kitomis panašaus išsivystymo šalimis, labai maži jaunų įmonių inkubatorių, užtikrinančių fizinę ir virtualią MTEPI infrastruktūrą naujų produktų ir technologijų vystymui, pajėgumai. Tai ypač aktualu gyvybės mokslų, medicinos pramonės atvejais, reikalaujančiais specialių parametrų laboratorinės įrangos, instrumentų ir resursų. Nors startuolių kūrimasis, įvairiose įmonių gyvavimo stadijose buvo skatinamas nuo pat Slėnių programos pradžios (2008 m.), tačiau nebuvo pakankamai atsižvelgta į faktą, kad gyvybės mokslų pramonės įmonių, ypač pradedančiųjų, besikuriančių, veiklai yra būtinos specifinės įmonių inkubatorių paslaugos, užtikrinančios galimybę vykdyti molekulinės biotechnologijos darbus specialiai tam pritaikytose laboratorijose. Slėnių programos rėmuose buvo įkurti 3 bioinkubatoriai, kurių bendras plotas – 4485 kv. m., tačiau pastebėtina, kad jau veikiantys bioinkubatoriai tenkina tik 10 proc. rinkos poreikio ir yra pilnai užimti. Taigi, tikslinga ne tik užtikrinti tvarius išorinio finansavimo srautus MTEP srityje, bet gerinti sąlygas inovatyvių startuolių ir jaunų įmonių veiklų vykdymui gyvybės mokslų srityje. Atsižvelgdami į plėtojamus inovacijų objektus, skirtus gyvybės mokslams, VMIPP teritorijoje, įgyvendinamą intensyvią tinklaveiką bei klasterizaciją, sieksime tapti stipriausiu gyvybės mokslu centru ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse, pasiūlydami išskirtines sąlygas tiek jaunų, tiek brandžių įmonių augimui ir plėtrai gyvybės mokslų srityje.

Pramonės parkų rinka

Lietuvoje šiuo metu veikia iki 10 valstybinių ir privačių pramonės parkų. Vertinant teritorijų pasiūlą, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad esminiai veiksniai, lemiantis investuotojų pasirinkimą, kur įgyvendinti MTEP projektus, yra ne tik kvalifikuotų darbuotojų pasiūla ir infrastruktūros bei logistikos kokybė regione, bet taip pat ir sudarytos lokalios galimybės ir skatinamosios priemonės, įgalinančios inovacijų plėtrą. Todėl skirtinguose pramonės parkuose sklypų patrauklumas investuotojams tiesiogiai priklauso ir nuo regiono, kuriame lokalizuotas pramonės parkas, kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos, ir nuo pramonės parko operatoriaus siūlomų specializuotų inovacijų skatinimo paslaugų ir MTEP infrastruktūros pasiūlos bei tam tikrų mokestinių lengvatų (kurias turi laisvosios ekonominės zonos). Taip pat reikėtų pažymėti, kad daugelis šalyje veikiančių parkų neturi privačių operatorių, kurie galėtų efektyviai vystyti ir plėsti jų veiklą, pritraukdami šalies ir užsienio investuotojus (operatoriaus funkcijas atlieka savivaldybės). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad pramonės parkai konkurencinėje užsienio investuotojų pritraukimo srityje nusileidžia šalyje lokalizuotoms laisvosioms ekonominėms zonoms. Siekiant didinti pramonės parkų patrauklumą užsienio investuotojams, būtina aiški valstybės strategija dėl šių parkų tvarios veiklos užtikrinimo, apimanti finansavimo skyrimą infrastruktūros gerinimui ir specializuotų paslaugų teikimui, privačios ir viešosios partnerystės modelio pritaikymą parkų operavimui, lengvatų investuotojams suteikimą. Iki šiol nėra įsteigta asociacijos, vienijančios šalies pramonės parkų veiklą ir galinčios atstovauti jų interesus strateginiame šalies lygmenyje. Siekdami ne konkuruoti su kitais pramonės parkais, o bendradarbiauti, ateityje planuojame intensyviai siekti bendros sinergijos, kuriant pramonės parkų viziją ir strategiją šalies mastu.

Kitas svarbus aspektas – kol kas neišnaudotos potencialios teritorijos MTEP zonų vystymui Vilniaus regione. Šių teritorijų plėtojimas MTEP veiklų įgyvendinimui ir investuotojų pritraukimui yra potenciali terpė, atsižvelgiant į Vilniaus regiono konkurencinį pranašumą kitų šalies regionų atžvilgiu ir mūsų siekį, kad Vilnius taptų patraukliausia vieta Baltijos regione kurtis inovatyviam verslui. Kaupdami sėkmingą patirtį MTEP teritorijų ir inovacinių objektų vystymo srityje, ateityje sieksime įveiklinti VMIPP veiklos modelį ir kitų teritorijų vystymui bei užtikrinti MTEP teritorijų vystymo gerosios patirties sklaidą.

Kiti veiksniai

1 lentelė**. Išoriniai veiksniai turintys įtakos organizacijos veiklų įgyvendinimui ir konkurencingumo didinimui**

POLITINIAI
• Išgrynintos strateginės šalies kryptys, prioretizuojančios tiek MTEP sistemos raidą, tiek gyvybės mokslų industrijos plėtrą (2021-2023 m. nacionalinis pažangos planas; Sumanios specializacijos strategija; Lietuvos gyvybės mokslų industrijos plėtros gairės) suponuoja Northtown Vilnius teikiamų specializuotų paslaugų ir vystomos investicinės teritorijos paklausą inovatyvioms įmonėms. Taip pat suponuoja galimybes viešojo finansavimo prisitraukimui, kad būtų sudarytos sąlygos gyvybės inovatyvių startuolių, ypač veikiančių gyvybės mokslų srityje, augimui. • Gyvybės mokslų sektorius COVID-19 sąlygomis taip pat įgauna strateginę reikšmę ES mastu, kuri sieks susigražinti gyvybės mokslų pramonę į Europą. Tai leis pritraukti investicijas ir Lietuvoje veikiančioms gyvybės mokslų įmonėms plėtoti inovacijas biotechnologijų, medicinos technologijų ir kitose srityse. • Vis dėlto nėra aiškios valstybės pramonės parkų vystymo vizijos ir strategijos, užtikrinančios inovacijų pramonės parkų tvarią veiklą. • Northtown Vilnius veikla yra priklausoma nuo politinių sprendimų ir procedūrų.
EKONOMINIAI
• Pastaraisiais metais didėjantis šalies konkurencingumo lygis verslumo, inovacijų, gyvybės mokslų srityje prisidės prie Northtown Vilnius užsienio investuotojų pritraukimo įgyvendinti MTEP veiklas VMIPP teritorijoje. • Nauju 2021-2027 m. Europos Sąjungos finansavimo laikotarpiu Lietuvai bus skirta 14,5 mlrd. Eur., prioretizuojant inovacijų plėtrą. Tačiau pirmosios finansinės priemonės projektų įgyvendinimui startuos tik 2022 m. pabaigoje. Tai skatina orientuotis į tarptautinius finansavimo mechanizmus: Europos Komisijos, Europos ekonominės erdvės (EEE) ir Norvegijos. Visgi pasigendama finansinių priemonių, kurios skatintų klasterizacijos procesus ir klasterių veiklos tarptautiškumą.

- Europos ekonomikos gaivinimo planas, skirtas spręsti COVID-19 pandemijos ekonominio ir socialinio poveikio problemas, kartu užtikrinant, kad jų ekonomikose būtų vykdomos žalioji ir skaitmeninė pertvarkos ir jos taptų tvaresnės ir atsparesnės. Lietuvai bus skirta ~2 mlrd. Eur. Atsižvelgiant į šį planą, Northtown Vilnius galėtų orientuotis į žaliąjį kursą įgyvendinančias inovatyvias įmones.
- Remiantis Europos Komisijos prognozėmis 2020 m. euro zonos BVP sumažėjus ~9 proc., tikėtina, kad 2021 m. paaugs ~6 proc. Lietuvai atitinkamai prognozuojamas – 7 proc. BVP sumažėjimas ir panašaus dydžio, 6,8 proc., augimas 2021 m. Vėlesniais vidutinio laikotarpio metais BVP galėtų augti vidutiniškai po 2,6 proc. Tikėtina, kad COVID-19 sukelta globali ekonominė krizė turės neigiamos įtakos tiek užsienio investuotojų pritraukimui į šalį, tiek vietinio verslo vystymui.
- Esant nepakankamam pramonės parkų vystymo finansavimui, šalyje trūksta investicinių fondų, kurie būtų išskirtinai orientuoti tiek į pramonės parkų veiklą ir galėtų užtikrinti jų pajamų diversifikaciją, tiek į juose veikiančius ir inkubuojamus startuolius.

SOCIALINIAI

- Aukšta kvalifikuotos darbo jėgos pasiūla Vilniaus regione gali prisidėti prie užsienio investuotojų pasirinkimo investuoti į MTEP veiklas VMIPP teritorijoje.
- Kvalifikuotų specialistų praradimas. Atsižvelgiant į tai, kad daugeliui specialistams priskirtų užduočių vykdymui reikia ne tik kvalifikacijos, bet ir patirties, atsiranda grėsmė, kad dalies organizacijos veiklų vykdymas gali nukentėti.

TECHNOLOGINIAI IR APLINKOSAUGINIAI

- Tarptautinių rinkodaros priemonių pasiūla gali prisidėti prie efektyvaus užsienio investuotojų pritraukimo įgyvendinti MTEP veiklas VMIPP teritorijoje.
- Inovatyvių ir tvarių infrastruktūros technologinių sprendinių taikymas gali sumažinti infrastruktūros eksploatavimo sąnaudas.
- Taikomi aplinkosauginiai reikalavimai dėl inovacijų pramonės parkų plėtros ir atskirų inovacijų objektų vystymo gali lemti didesnį investicijų poreikį arba užsitęsusias plėtros procedūras.

TEISINIAI

- Nestabili šalies teisinė aplinka bei aukšti patekimo į tarptautines grandines teisiniai barjerai gali turėti tiesioginės įtakos Northtown Vilnius pajamoms.

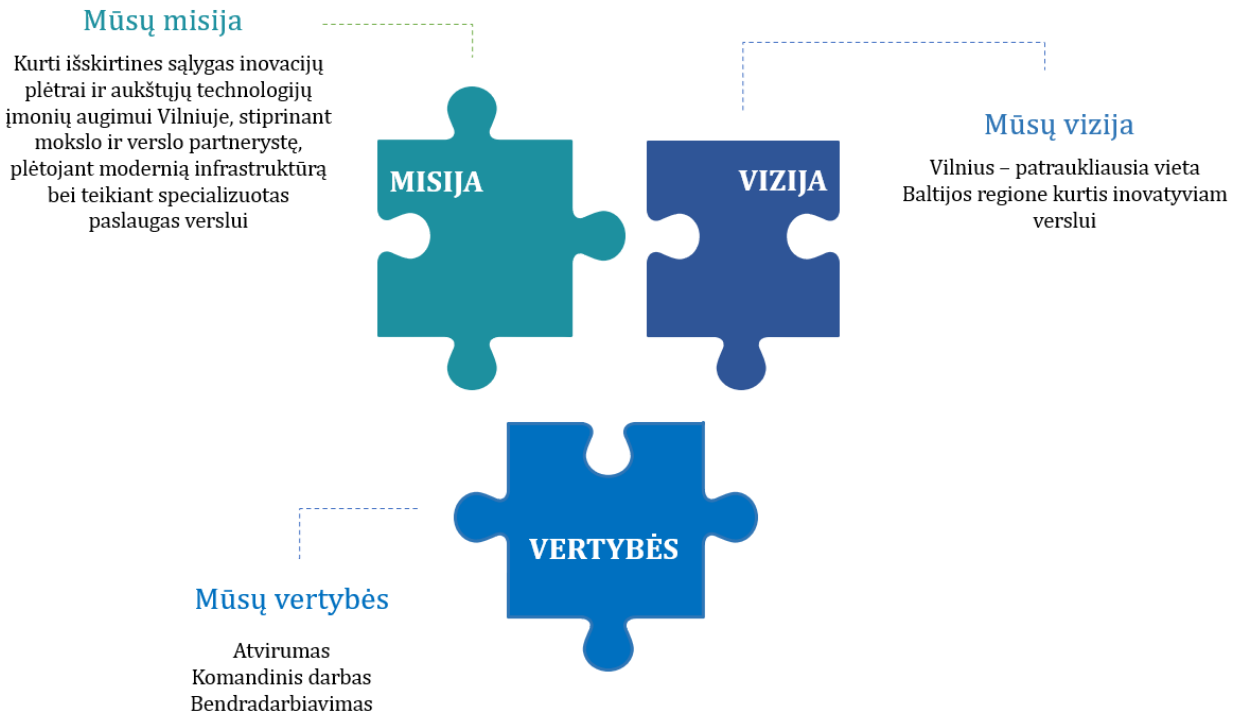
2.3 SSGG analizė

Apibendrindami aplinkos veiksnių įvertinimą, atlikome stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizę. SSGG analizė yra atspirties taškas formuojant mūsų organizacijos strategines kryptis ir tikslus bei jų rodiklius ir apibrėžiant veiklas.

2 lentelė. **SSGG analizės rezultatai**

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
1. Įtvirtinta aiški veiklos specializacija gyvybės mokslų srityje, paremta išplėtotais bendradarbiavimo ryšiais su pagrindiniais šios srities rinkos žaidėjais ir VU GMC. Apibrėžtas veiklos modelis. 2. Sukaupta sėkminga patirtis ir pelnytas pripažinimas vietiniu lygmeniu įgyvendinant šias veiklos sritis: investicinių zonų vystymo, verslo inkubavimo, tinklaveikos stiprinimo, verslumo skatinimo. 3. Sukaupta sėkminga projektinė patirtis; VMIPP suteiktas valstybei svarbaus ekonominio projekto statusas. 4. Stiprūs ir nusistovėję ryšiai su EIMIN; stipri partnerystė su įvairiomis inovacijų paramos srityje besispecializuojančiomis organizacijomis – IL, MITA, LIC ir kt. 5. Suburtas organizacijos darbuotojų branduolys bei konsultantų komanda yra kompetentingi specialistai, turintys reikiamą kvalifikaciją, patirtį. 6. Išgrynintas prekinis ženklas, jo vizualinis identitetas. 7. Strategiškai patogi VMIPP lokacija; teritorijoje pilnai išvystyta pagrindinė infrastruktūra, toliau sistemingai vykdoma infrastruktūros plėtra. 8. Sistemingai įgyvendinama tikslinės komunikacijos/viešinimo strategija, patraukliai pateikiant VMIPP galimybes verslo įmonėms, mokslo institucijoms ir užsienio investuotojams. 9. Padidėjęs veiklos nepriklausomumas nuo kitų viešųjų institucijų.	1. Nėra įtvirtinti aiškūs bendradarbiavimo bei komunikacijos mechanizmai ir principai tarp Northtown Vilnius ir kitų inovacijų paramos sistemos organizacijų, kurie užtikrintų sklandų investuotojų pritraukimo sistemos funkcionavimą. 2. Ribota Northtown Vilnius integracija į tarptautinius partnerystės tinklus, neišnaudojamos tarptautinių projektų teikiamos galimybės. 3. Tikslinio finansavimo nebuvimas (per didelė priklausomybė nuo projektinių veiklų, investuotojų pajamų). Nėra stabilių VMSA įsipareigojimų. 4. Trūksta patirties ir žinių užsienio investuotojų pritraukimo, įmonių įsijungimo į tarptautines vertės grandines srityse. 5. Nepakankamai išvystyta vidinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema. 6. Silpna sukauptų žinių technologinė bazė. 7. Mažas vystomo VMIPP teritorijos dydis, palyginus su kitais šalyje veikiančiais pramonės parkais ar LEZ.
GALIMYBĖS	**GRĖSMĖS**
1. MTEP ir inovacijos – prioritetinė valstybės ir ES sritis; gyvybės mokslų industrija – sparčiai auganti industrija šalyje bei prioritetinis dėmesys jai. 2. Stiprėjantis Lietuvos – kaip inovacijų šalies – pozicionavimas Europoje/pasaulyje. 3. Patrauklių teritorijų pramonės parko plėtrai pasiūla ir kitų pramonės parkų poreikis operatorių paslaugoms ir/ar operatoriaus veiklos modelio ir Northtown Vilnius sukauptų valdymo žinių perėmimui. 4. Poreikis įsteigti pramonės parkų asociaciją. 5. Poreikis įsteigti investicinį fondą, nukreiptą į pramonės parkų veiklą (startuolių skatinimui, finansinių pajamų diversifikavimui). 6. Veikiančios stiprios tarptautinės tinklaveikos. 7. Efektyvių tarptautinių rinkodaros priemonių pasiūla, skirta užsienio investuotojų pritraukimui. 8. Patrauklūs įtraukios ir kūrybingos visuomenės, naujų gamybos procesų ir medžiagų bei energetikos ir tvarios plėtros sektoriai, į kuriuos galėtų orientuotis Northtown Vilnius įgyvendindama savo veiklą. 9. Kitų finansavimo fondų panaudojimo galimybės.	1. Pramonės parkų aiškios veiklos vizijos ir strategijos valstybės mastu nebuvimas. 2. Biurokratinės ir politinės kliūtys, trukdančios užtikrinti veiklos ir paslaugų teikimą, jų gerinimą ir plėtrą. 3. Priemonių, kurios skatintų klasterizacijos procesus ir klasterių veiklos tarptautiškumą, trūkumas. 4. Dideli patekimo į tarptautines vertės grandines kaštai ir aukšti teisiniai barjerai (ypač gyvybės mokslų srityje). 5. Kvalifikuotų specialistų praradimas. 6. Ekonomikos sulėtėjimas, turintis įtakos: organizacijos teikiamų paslaugų paklausai; užsienio investuotojų pritraukimui; išorinio viešojo finansavimo pritraukimui. 7. Tarpas tarp ES fondų finansavimo laikotarpių, kuris sumažina: išorinio viešojo finansavimo prisitraukimo galimybes, užsienio investuotojų pasirinkimą investuoti Lietuvoje.

3 Misija, vizija ir vertybės



5 paveikslas. **Northtown Vilnius misija, vizija ir vertybės**

Tiek įgyvendindami misiją, tiek siekdami vizijos, savo veiklą grindžiame kertinėmis organizacijomis vertybėmis:

- Atvirumas – esame atviri pokyčiams, mokymuisi, naujiems projektams ir veikloms, organizacinėms ir technologinėms naujovėms, kurie įgalina mus augti ir siekti bendro tikslo.
- Komandinis darbas – kasdienėje veikloje dalinamės savo patirtimi, įgytomis žiniomis, kartu sprendžiame iškilusius iššūkius ir konstruktyviai vertiname kiekvieno iš darbuotojų indėlį į organizacijos veiklas.
- Bendradarbiavimas – įgyvendindami savo veiklas ir sistemingai puoselėdami bendradarbiavimu grįstą ryšį, pirmiausia ieškome sprendimų, kurie geriausiai atspindėtų mūsų klientų, partnerių ir kitų suinteresuotų šalių realius poreikius.

4 Strateginės veiklos

Northtown Vilnius išskiria 2 strategines kryptis:

1. **Inovatyvių MTEP investicinių zonų ir atskirų objektų vystymas.** Tikslas: vystyti inovatyvias mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros investicines teritorijas ir atskirus inovacijų objektus, remiantis sumanios specializacijos kryptimis, tinklaveika, klasterizacija ir tarptautiškumu.
2. **Aukštos pridėtinės vertės kūrimo paslaugų teikimas per mokslo ir verslo bendradarbiavimą, vykdant bendras MTEP ir inovacijų veiklas.** Tikslas: teikti aukštą pridėtinę vertę kuriančias specializuotas inovacijų paramos paslaugas ir/ar jų paketus jaunoms, žinioms ir mokslui imlioms įmonėms, skatinant jas kurtis ir plėstis, prisidedant prie verslo konkurencingumo didinimo, inovacijų kultūros ir verslumo ugdymo.

Šioms 2 strateginėms kryptims sudaryti tarpiniai tikslai (uždaviniai), numatyti jų pasiekimo rodikliai.

4.1 Tarpiniai tikslai

Strateginių veiklos krypčių tarpinių tikslų žemėlapis sudarytas, remiantis subalansuotų veiklos rodiklių sistema (angl. *Balanced Scorecard*), atsižvelgiant į 4 perspektyvas: klientų ir suinteresuotų šalių, vidinių organizacijos procesų/procedūrų, mokymosi ir augimo bei finansų.

	Inovatyvių MTEP investicinių zonų ir atskirų objektų vystymas			Verslo inkubavimo, akceleravimo, technologijų perdavimo paslaugos
Klientai/suintere suotos šalys	**1.Investicijų pritraukimas**	**2. VMIPP žinomumo didinimas tikslinėse rinkose**	**3. Kokybiškų paslaugų, orientuotų į naujus ir esamus investuotojus, vystymas**	**7. Specializuotų paslaugų, teikiamų inovacinį potencialią turinčioms įmonėms, užtikrinimas**
	4. Užimamos rinkos dalies didinimas vystant inovatyvias MTEP zonas ir atskirus objektus Vilniaus regione	**5. Mokslo ir verslo partnerystės stiprinimas**	**6.Socialinio-ekonominio poveikio Vilniaus miestui didinimas**	
Procesai	**8. Nuoseklus rinkodaros priemonių įgyvendinimas**	**9. Investuotojų lūkesčius atitinkančių paslaugų plėtra**	**10. Inovatyvios infrastruktūros plėtra ir priežiūra**	**14.Specializuotų paslaugų paketo plėtra**
	11. Inovatyvių MTEP investicinių zonų ir jose veikiančių strateginių inovacinių objektų valdymo žinių perdavimas	**12. Integracija į inovacijų politikos ir inovacinių zonų vystymo strateginių sprendimų priėmimą regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu**	**13. Efektyvi tinklaveikos ir klasterizacijos plėtra**	**15. Inovacijų skatinimo ir populiarinimo nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu užtikrinimas**
Mokymasis ir augimas		**16. Žinių bazės dalinimosi/pasiekiamumo didinimas**	**17. Darbuotojų įsitraukimo į strateginių tikslų įgyvendinimą didinimas**	
Finansai		**18. Stabilių finansinių srautų užtikrinimas**	**19. Kaštų optimizavimas**	

6 paveikslas. **Tikslų žemėlapis**

Tarpinių tikslų rodikliai ir jų įgyvendinimo laikotarpis pateikiami toliau.

3 lentelė. **Tikslų rodikliai**

1. INVESTICIJŲ PRITRAUKIMAS
1.1. Pritrauktų į VMIPP teritoriją investicijų suma, Eur: - Ne mažiau nei 15 mln. Eur iki 2025 m. **1.2. Pritrauktų SVV subjektų, įgyvendinančių sumanios specializacijos prioritetus atitinkančias veiklas, skaičius, vnt.:** - Ne mažiau nei 20 iki 2025 m. (iki 2022 m. - 9; iki 2025 m. - dar 11). **1.3. Gyvybės mokslų klasterio teikiamomis paslaugomis pasinaudojusių gyvybės mokslų srityje veikiančių startuolių skaičius, vnt.:** - Ne mažiau nei 60 iki 2025 m.
2. VMIPP ŽINOMUMO DIDINIMAS TIKSLINĖSE RINKOSE
2.1 Rinkodaros priemonėmis pasiektų tikslinių grupių tikslinėse rinkose dalis, %: - Ne mažiau nei 30 proc. tikslinių grupių kiekvienais metais.
3. KOKYBIŠKŲ PASLAUGŲ, ORIENTUOTŲ Į NAUJUS IR ESAMUS INVESTUOTOJUS, VYSTYMAS
3.1 Patenkintų investuotojų VMIPP operatoriaus suteiktomis paslaugomis dalis, %: - Vidutiniškai ne mažiau nei 80 proc. suteiktomis paslaugomis patenkintų investuotojų kiekvienais metais.
4. UŽIMAMOS RINKOS DALIES DIDINIMAS VYSTANT INOVATYVIAS MTEP ZONAS IR ATSKIRUS OBJEKTUS VILNIAUS REGIONE
4.1. Inovatyvių zonų steigimo iniciatyvų skaičius, vnt.: - 1 iki 2025 m. **4.2. Inovacijų objektų steigimo inciatyvų skaičius, vnt.:** - 1 iki 2023 m. ir 1 iki 2025 m.
5. MOKSLO IR VERSLO PARTNERYSTĖS STIPRINIMAS
5.1. Inicijuotų ir pradėtų įgyvendinti strateginių mokslo ir verslo partneryščių skaičius, vnt.: - Ne mažiau kaip 2 iki 2025 m.
6. SOCIALINIS-EKONOMINIS POVEIKIS VILNIAUS REGIONUI
6.1. Sukurtų darbo vietų skaičius VMIPP teritorijoje, vnt.: - 700-1000 iki 2025 m. **6.2. Įrengtų viešųjų erdvių, pritaikytų rekreacijai, poilsiui ir sveikatinimui, VMIPP teritorijoje plotas, ha:** - 3,1 ha iki 2022 m. **6.3. Naujai sukurtos susisiekimo ir komunikacijų infrastruktūros, kuri sudarys sąlygas pagerinti aplinkinių rajonų gyventojų susisiekimą su miesto centru ir prisijungimą prie miesto inžinerinių tinklų, ilgis, km:** - Ne mažiau nei 1 km iki 2025 m. **6.4. Įkurtų modernių ugdymo įstaigų VMIPP teritorijoje skaičius, vnt.:** - 1 iki 2025 m. **6.5. Įkurtų sveikatinimo kompleksų VMIPP teritorijoje skaičius, vnt.:** - 1 iki 2025 m.
7. SPECIALIZUOTŲ PASLAUGŲ, TEIKIAMŲ INOVACINĮ POTENCIALIĄ TURINČIOMS ĮMONĖMS, UŽTIKRINIMAS
7.1. Konsultuotų įmonių sukurtų prototipų skaičius, vnt.: - Ne mažiau nei 2 per metus. **7.2. Specializuotas paslaugas gavusių (ar) konsultuotų įmonių, įsidiegusių ir (ar) sukūrusių inovacijas, skaičius, vnt.:** - Ne mažiau nei 10 per metus. **7.3. Northtown Vilnius suteiktų paslaugų, kurios atitinka klientų lūkesčius, dalis, %:** - Ne mažiau nei 80 proc. nuo visų siūlomų paslaugų kiekvienais metais.
8. NUOSEKLUS RINKODAROS PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS
8.1. Rinkodaros plano faktinis įgyvendinimas lyginant su planu, %: - Metinis atotrūkis ne daugiau nei 5 proc.
9. INVESTUOTOJŲ LŪKESČIUS ATITINKANČIŲ PASLAUGŲ PLĖTRA
9.1. VMIPP operatoriaus suteiktos paslaugos ir konsultacijos potencialiems ir esamiems investuotojams, val.: - 2500 val. per metus. **9.2. Paslaugų paketo VMIPP teritorijoje besikuriantiems ir veikiantiems investuotojams atnaujinimas (turinio/kokybės prasme):** - min. 1 kartą per metus.
10. INOVATYVIOS INFRASTRUKTŪROS PLĖTRA IR PRIEŽIŪRA
10.1. Inicijuotų VMIPP vidinės infrastruktūros projektų skaičius, vnt.: - 5 iki 2025 m. **10.2. Inicijuotų išorinės infrastruktūros projektų skaičius, vnt.:** - 2 iki 2025 m.

10.3. Inicijuotų inovatyvios/tvarios infrastruktūros projektų dalis nuo visų įgyvendintų infrastruktūros projektų, %:
- 70 proc. iki 2025 m.

11. INOVATYVIŲ MTEP INVESTICINIŲ ZONŲ IR JOSE VEIKIANČIŲ STRATEGINIŲ INOVACINIŲ OBJEKTŲ VALDYMO ŽINIŲ PERDAVIMAS

11.1. MTEP parko veiklos modelio replikavimas, vnt.:
-1 iki 2025 m.
11.2 Inkubatoriaus veiklos modelio replikavimas, vnt.:
- 1 iki 2023 m. ir 1 iki 2025 m.

12. INTEGRACIJA Į INOVACIJŲ POLITIKOS IR INOVACINIŲ ZONŲ VYSTYMO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMĄ REGIONINIU IR NACIONALINIU LYGMENIU

12.1 Bendros inovacijų ir MTEP politikos formavimo iniciatyvų ar rekomendacijų skaičius, vnt.:
-Ne mažiau kaip 5 iki 2025 m.
12.2 Pateiktų iniciatyvų dalis, į kurias buvo atsižvelgta, %:
- 70 proc. nuo visų pateiktų iniciatyvų iki 2025 m.

13. EFEKTYVI TINKLAVEIKOS IR KLASTERIZACIJOS PLĖTRA

13.1 Į VMIPP pritrauktų mokslo/studijų institucijų/privačių mokslo centrų skaičius, vnt.:
- ne mažiau nei 2 iki 2025 m.
13.2 Įkurtų klasterių VMIPP teritorijoje skaičius, vnt.:
- ne mažiau nei 2 iki 2025 m.
13.3 Įgyvendinti nacionalinių ir tarptautinių partnerystės projektų skaičius, vnt.:
- ne mažiau nei 3 iki 2025 m.
13.4 Mokslo, verslo įgyvendintų bendrų iniciatyvų, prie kurių tiesiogiai/netiesiogiai prisidėjo Northtown Vilnius, skaičius, vnt.:
- ne mažiau 5 iki 2025 m.

14. SPECIALIZUOTŲ PASLAUGŲ PAKETO PLĖTRA

14.1. Įgyvendintų paslaugų skaičius, val.:
- 2000 val. per metus.
14.2. Aptarnautų įmonių skaičius, vnt.:
- 7 per metus.
14.3. Atnaujintas paslaugų paketas (turinio/kokybės prasme), vnt.:
- 1 kartą per metus.

15. INOVACIJŲ SKATINIMO IR POPULIARINIMO NACIONALINIU IR TARPTAUTINIU LYGMENIU UŽTIKRINIMAS

15.1 Suorganizuotų renginių/iniciatyvų skaičius, vnt.:
-10 per metus.
15.2 Inicijuotų naujų projektų skaičius, vnt.:
-3 iki 2025 m.

16. ŽINIŲ BAZĖS DALINIMOSI/PASIEKIAMUMO DIDINIMAS

16.1 Know-how bazės naudingumo ir patogumo reitingas, %:
-ne mažiau nei 90 proc. kas metus.

17. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMĄ DIDINIMAS

17.1 Įgyvendintų metinių strateginių užduočių skaičius lyginant su planu, %:
- ne mažiau nei 80 proc. per metus
17.2 Darbuotojų pasitenkinimo, atliekant strategines užduotis, reitingas, %:
- ne mažiau nei 85 proc. per metus.
17.3 Panaudotų valandų, skirtų strateginių kompetencijų kėlimui, skaičius, val./darbuotojui:
- 40 val. per metus/1 darbuotojui.

18. STABILIŲ FINANSINIŲ SRAUTŲ UŽTIKRINIMAS

18.1 Gautų pajamų iš investuotojų dalis nuo visų pajamų, %:
- 60 proc. per metus.
18.2 Pritraukta išorinio finansavimo lėšų nuo visų įmonės pajamų, %:
- 40 proc. per metus.
18.3 Kitos kategorijos komercinių pajamų metinis didėjimas, %
- 10 proc. per metus.

19. KAŠTŲ OPTIMIZAVIMAS

19.1 Metinių administracinių išlaidų 1 darbuotojui sumažėjimas, %.
- 5 proc. sumažėjimas lyginant su praeitais metais.

Įgyvendinimas ir kontrolė

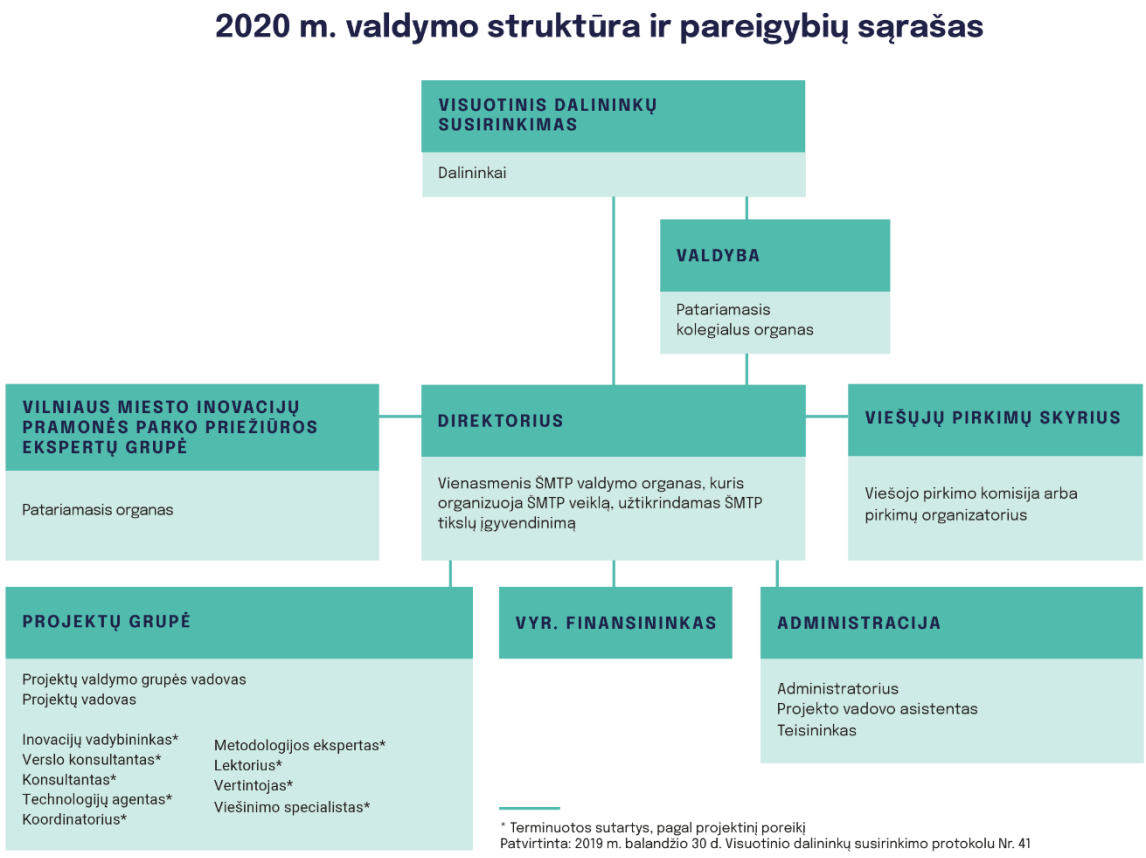
Siekdami sėkmingo ir savalaikio strategijos tikslų įgyvendinimo, pasitelksime šiuos veiksmus/priemones:

- **Metinis veiklos planas.** Kiekvieniems kalendoriniams metams sudarysime veiklos planą. Jame nustatysime metinius strateginių krypčių tikslus ir užduotis, detalizuosime juos įgyvendinančias priemones (projektus, veiksmus, veiklas, procedūras), numatysime tikslų įgyvendinimo pažangai ar mastui matuoti skirtus rodiklius bei tikslų reikšmingumo svorius.
- **Metinė veiklos ataskaita.** Pasibaigus kiekvieniems kalendoriniams metams, vertinsime įgyvendinant strategiją pasiektą pažangą, parengdami metinę veiklos ataskaitą. Pateiksime įgyvendintų tikslų ir užduočių rezultatus ir rodiklius, detalizuosime įgyvendintas veiklas ir iššūkius, aptarsime svarbiausias ateinančio laikotarpio prioritetines veiklas.
- **Auditas.** Pasibaigus kiekvieniems kalendoriniams metams, nepriklausoma audito kompanija atliks Northtown Vilnius veiklos auditą, kurio vienas pagrindinių tikslų – įvertinti, ar organizacijos įgyvendinamos veiklos atitinka numatytus organizacijos tikslus, biudžetą ir kitus strateginius dokumentus. Gavus audito išvadas bei pasiūlymus dėl organizacijos materialinių, finansinių ir darbo išteklių naudojimo ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo, galėsime orientuotis į efektyvesnį ir sėkmingesnį strategijos tikslų įgyvendinimą bei jų susiejimą su operatyvinėmis veiklomis.
- **Periodinė stebėsena.** Pasibaigus kiekvienam pusmečiui, vertinsime ir kontroliuosime pasiektą tarpinę pažangą, įgyvendinant strategijos metinius tikslus ir užduotis. Atsižvelgiant į situaciją, koreguosime numatytas priemones/veiksmus ar imsimės papildomų, kad sėkmingam įgyvendintume numatytus tikslus ir užduotis. Be to, vertindami bendrą strategijos įgyvendinimą, nuolat seksime išorinės bei vidinės aplinkos pokyčius. Identifikavus naujus veiksnius, darančius įtaką strategijos įgyvendinimui, įgyvendinsime strategijos tobulinimo/keitimo veiksmus.
- **Rizikų valdymas.** Rizikų valdymas yra neatsiejama mūsų veiklos dalis, siekiant užtikrinti tiek kasdienių užduočių atlikimą, tiek strategijos įgyvendinimą. Rizikos nustatomos, analizuojamos ir vertinamos, nagrinėjant iškeltus strateginius tikslus ir užduotis, operatyviąją veiklą ir išorės aplinką. Iki 2021 m. rizikų valdymas buvo neformalizuotas, remiantis tik darbuotojų ekspertinio vertinimo principais. Šiuo metu rengiama Northtown Vilnius Rizikų valdymo metodika, kurioje bus nustatyti rizikų valdymo procesai, identifikuotos rizikų valdymo priemonės, apibrėžti pagrindiniai rizikų identifikavimo, vertinimo, tolerancijos lygio, poveikio nustatymo principai. Rizikų valdymas bus paremtas tikėtinos neigiamos įtakos numatytiems tikslams, operatyviai veiklai, veiklos tęstinumui ir rezultatams vertinimu. Naudojamos rizikos valdymo priemonės bus nukreiptos į rizikų išvengimą, sumažinimą, perdavimą ir/arba prisiėmimą, įvertinant jų poveikį nustatytiems tikslams ir užduotims įgyvendinti, veiklos tęstinumui ir atsižvelgiant į riziką mažinančių priemonių sąnaudas bei jų efektyvumą. Valdant rizikas, sieksime palaikyti pakankamą mūsų veiklos kontrolės lygį, sumažinti rizikas sukeliančių įvykių atsiradimo tikimybes ir galimą jų poveikį bei užtikrinti, kad rizikos neviršytų priimtinumo lygio. Tokiu būdu bus įgyvendinti nustatyti tikslai bei užtikrinta nepertraukiama organizacijos veikla. Rizikų identifikavimas, analizė ir vertinimas bus reguliariai atliekami kas ketvirtį, o išsamus rizikų vertinimas – kartą per metus (paprastai sudarant metinį veiklos planą). Be to, bus vykdoma nuolatinė veiksmų, suplanuotų rizikoms valdyti, priežiūra.

Priedai

1 priedas. **Organizacijos valdymo struktūra**

2020 m. vieninteliu Northtown Vilnius dalininku tapo Vilniaus miesto savivaldybė[11], iš dalininkų pasitraukus UAB „Vilniaus vystymo kompanijai“. Organizacijos valdymo organus sudaro Visuotinis akcininkų susirinkimas, Valdyba, renkama iš 3 narių, ir Direktorius. Taip pat prie organizacijos valdymo organų yra priskirta Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko priežiūros ekspertų grupė, kurią sudaro ne mažiau kaip 5 nariai, kuriuos deleguoja Northtown Vilniaus, jo dalininkai bei nacionalinės įstaigos ar organizacijos, įgyvendinančios valstybės politiką inovacijų ir/arba investicijų pritraukimo srityje. Ši priežiūros ekspertų grupė vykdo VMIPP operatoriaus funkcijų įgyvendinimo priežiūrą, VMIPP teritorijos vystymo ir strateginio valdymo kontrolę.



7 paveikslas. **Northtown Vilnius valdymo struktūra**

[11] Patvirtinta: 2019-12-18 Vilniaus miesto Tarybos sprendimu Nr. 14, kuris įsigaliojo 2020-02-25, įregistravus šį pasikeitimą VĮ Registrų centre.

2 priedas. **Sąvokos ir santrumpos**

BVP	Bendroji pridėtinė vertė
EIMIN	Ekonomikos ir inovacijų ministerija
GM SIC	Gyvybės mokslų skaitmeninių inovacijų centras
IL	VšĮ „Investuok Lietuvoje“
LIC	VšĮ „Lietuvos inovacijų centras“
LR	Lietuvos Respublika
MITA	BĮ „Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra“
MTEP	Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra
Northtown Vilnius	VšĮ „Northtown Vilnius“
SSGG analizė	Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė
VMIPP	Vilniaus miesto inovacijų pramonės parkas
VMSA	BĮ „Vilniaus miesto savivaldybės administracija“
VU GMC	Vilniaus universiteto gyvybės mokslų centras