

UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

2016–2019 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

1. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PASKIRTIS

UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (toliau – „Invega“) 2016–2019 metų strateginis veiklos planas (toliau – strateginis planas) skirtas efektyviam žmogiškųjų, finansinių, technologinių ir kitų išteklių panaudojimui įvertinti bei suplanuoti, įgyvendinant strateginius tikslus, siekiant nustatytos „Invegos“ vizijos ir vykdant „Invegos“ misiją.

Šiame strateginiame plane yra nurodyta „Invegos“ misija, vizija, vertybės, strateginiai tikslai, prioritetinga kryptis ir pateikiama informacija apie turimus bei planuojamus „Invegos“ žmogiškuosius, finansinius ir kitus išteklius.

Strateginio plano parengimo pagrindu tapo „Invegos“ stebėtojų tarybos 2015 m. lapkričio 6 d. ir „Invegos“ valdybos 2015 m. lapkričio 13 d. posėdžiuose priimti sprendimai dėl „Invegos“ veiklos strategijos bei strateginė sesija, vykusį 2015 m. lapkričio 20 d., kurios metu buvo atnaujinta „Invegos“ vizija, peržiūrėtos vertybės, nustatyti strateginiai tikslai 2016–2019 metų laikotarpiui bei jų įgyvendinimo rodikliai, identifikuoti uždaviniai.

2. INVEGOS VEIKLOS APRAŠYMAS

2.1. Veiklos pobūdis

„Invega“ yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsteigta finansų įstaiga, kurios tikslas – teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti finansines ir kitokio pobūdžio paramos verslui priemones. Nors „Invegos“ teisinė forma (uždaroji akcinė bendrovė) yra pelno siekiančio juridinio asmens, „Invegai“ nėra keliamas maksimalaus pelno siekimo tikslas.

Vadovaujantis Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, nuostatomis, „Invega“ priskirta nekomercinių įmonių, kurios įgyvendina valstybės socialinius ir politinius tikslus vykdydamos nekomercinio pobūdžio veiklą, grupei (2 valstybės valdomų įmonių grupė).

„Invegos“ veiklos pobūdis yra įvardytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. rugpjūčio 26 d. nutarime Nr. 917 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“ (toliau – Nutarimas Nr. 917), kuris reglamentuoja „Invegos“ veiklą ir nustatytus esminius reikalavimus bei ribojimus, ir „Invegos“ įstatuose.

2.2. „Invegos“ valdymo organai

Vadovaujantis „Invegos“ įstatų 19 punktu, „Invegos“ organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba, generalinis direktorius ir rizikos valdymo komitetas.

Vadovaujantis „Invegos“ įstatų 18 ir 20 punktais, visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencija bei akcininkų teisės ir pareigos nesiskiria nuo nustatytų Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme (toliau – Akcinių bendrovių įstatymas). Visuotinio akcininkų susirinkimo teises įgyvendina Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (toliau – Ūkio ministerija) kaip visų „Invegos“ akcijų valdytoja.

„Invegos“ stebėtojų taryba yra renkama visuotinio akcininkų susirinkimo 4 metams, ją sudaro 5 nariai. „Invegos“ stebėtojų taryba atlieka „Invegos“ veiklos priežiūrą.

„Invegos“ valdybos nariai yra renkami stebėtojų tarybos 4 metams, ją sudaro 5 nariai. „Invegos“ valdyba atlieka Akcinių bendrovių įstatyme valdybai nustatytas funkcijas, priima sprendimus svarbiais veiklos klausimais, taip pat priima sprendimus dėl garantijų teikimo, jei suteikiamos garantijos suma yra 290 tūkst. eurų ar daugiau.

Vadovaujantis „Invegos“ įstatų 23, 24, 28, 29 ir 61 punktais, „Invegos“ stebėtojų tarybos ir valdybos bei atskirų jos narių rinkimo ir atšaukimo tvarka bei „Invegos“ įstatų keitimo tvarka nesiskiria nuo nustatytosios Akcinių bendrovių įstatyme. „Invegos“ vadovas priima sprendimus visais valdymo ir veiklos klausimais, išskyrus tuos, dėl kurių, vadovaujantis teisės aktais ar „Invegos“ įstatais, sprendimus turi priimti „Invegos“ valdyba, stebėtojų taryba ar visuotinis akcininkų susirinkimas. „Invegos“ vadovas priima sprendimus dėl laikinai laisvų nuosavų lėšų investavimo, vadovaudamasis „Invegos“ valdybos nustatytomis investavimo taisyklėmis, investavimo kriterijais, būdais ir investavimo ribojimais, taip pat priima sprendimus dėl „Invegos“ garantijų suteikimo pagal patvirtintus garantijų teikimo nuostatus, kai garantijos suma yra mažesnė nei 290 tūkst. eurų. Vadovaujantis „Invegos“ įstatų 44 straipsniu, „Invegos“ vadovo kompetencija, teisės ir pareigos bei rinkimo ir atšaukimo tvarka nesiskiria nuo nustatytosios Akcinių bendrovių įstatyme.

2015 m. rugsėjo 9 d. visų „Invegos“ akcijų savininkui atstovaujancio asmens sprendimu yra patvirtinta tokia „Invegos“ stebėtojų tarybos sudėtis:

Marius Skarupskas – Lietuvos Respublikos ūkio viceministras, stebėtojų tarybos pirmininkas;

Gintautas Bagotyrius – Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau – Finansų ministerija) vyriausiasis patarėjas, stebėtojų tarybos pirmininko pavaduotojas;

Irina Urbonavičiūtė – Ministro Pirmininko patarėja;

Rita Armonienė – Ūkio ministerijos Europos Sąjungos paramos koordinavimo departamento direktorė;

Gina Jaugielavičienė – Ūkio ministerijos Investicijų ir eksporto departamento direktorė.

„Invegos“ stebėtojų tarybos 2015 m. rugsėjo 25 d. sprendimu „Invegos“ valdybos sudėtis yra tokia:

Gintas Kimtys – Ūkio ministerijos Europos Sąjungos paramos koordinavimo departamento direktoriaus pavaduotojas, valdybos pirmininkas;

Gediminas Norkūnas – Finansų ministerijos Valstybės išdo departamento direktoriaus pavaduotojas, valdybos pirmininko pavaduotojas;

Raminta Krulikauskienė – Ūkio ministerijos Pramonės ir prekybos departamento Smulkiojo ir vidutinio verslo politikos skyriaus vedėja;

Laimutė Milašauskienė – nepriklausoma „Invegos“ valdybos narė;

Jonas Bložė – nepriklausomas „Invegos“ valdybos narys.

Rizikos valdymo komitetas yra nuolat veikiantis patariamasis organas. Rizikos valdymo komitetas nagrinėja prašymus suteikti „Invegos“ garantijas, teikia pasiūlymus pagal kompetenciją „Invegos“ vadovui arba valdybai dėl „Invegos“ garantijų teikimo ir jų sąlygų keitimo, teikia pasiūlymus dėl garantijų portfelio administravimo bei stebėsenos procedūrų tobulinimo, atlieka kitas rizikos valdymo komiteto nuostatuose nustatytas funkcijas.

Rizikos valdymo komiteto pirmininką ir narius skiria bei atleidžia „Invegos“ valdyba. Rizikos valdymo komiteto nariais skiriami „Invegos“ darbuotojai. Rizikos valdymo komiteto nariu ar pirmininku negali būti „Invegos“ valdybos narys ar jos pirmininkas.

2.3. Pagrindinė „Invegos“ veikla

„Invegos“ įstatuose nustatytos pagrindinės „Invegos“ veiklos:

1. individualių ir portfelinių garantijų teikimas;

2. lengvatinių paskolų smulkią ir vidutinį verslo (toliau – SVV) subjektams teikimas ar teikimo administravimas;

3. rizikos kapitalo investavimo priemonių įgyvendinimas;

4. dalies palūkanų kompensavimas;

5. tarpinės institucijos funkcijų ES struktūrinių fondų lėšų valdymo ir kontrolės sistemos administravimo srityje atlikimas;

6. verslo subjektų finansavimui skatinti skirtų finansų inžinerijos priemonių ir finansinių priemonių, įskaitant kontroliuojančiuosius fondus ir fondų fondus, valdymas ir (ar) įgyvendinimas;

7. verslo subjektų turėtų ir valstybės remiamų išlaidų (steigimo, mokymo, konsultacijų, mokslinių tyrimų, sertifikavimo, atitikties įvertinimo, garantijų mokesčių ir kitas) kompensavimas ir subsidijavimas;

8. dotacijų ir (ar) subsidijų darbo vietoms kurti ir (ar) išlaikyti, konkurencingumui didinti, teikimas.

2009 m. balandžio 8 d. tarp Ūkio ministerijos, Finansų ministerijos ir „Invegos“ buvo pasirašyta trišalė finansavimo sutartis, pagal kurią įsteigtas „Invegos“ kontroliuojantysis fondas (toliau – „Invegos“ fondas), kurio valdytoju paskirta „Invega“. „Invegos“ fondas finansuojamas iš 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos ir iš finansų inžinerijos priemonių grįžusių lėšų.

„Invegos“ fondo lėšomis buvo ir (arba) yra finansuojamos šešios finansų inžinerijos priemonės: lengvatinių paskolų priemonė – „Mažų kreditų teikimas – 2 etapas“, „Atviras kreditų fondas“, rizikos kapitalo investavimo priemonė – „Dalyvavimas Baltijos inovacijų fonde“, garantijų priemonė – „Portfelinės garantijos“ ir „Garantijų fondas 2“ ir paskolų priemonė – „Pasidalintos rizikos paskolos“. „Pasidalintos rizikos paskolos“ ir „Portfelinės garantijos“ priemonės nuo 2013 m. sausio 1 d. buvo perimtos administruoti iš Europos investicinio fondo valdomo JEREMIE kontroliuojančiojo fondo.

Nuo 2015 m. spalio 1 d. iš grįžusių ir (ar) grįšiančių „Invegos“ fondo lėšų pradėta įgyvendinti finansų inžinerijos priemonė „Garantijų fondas 2“. Ši priemonė leidžia, prisiimant išsipareigojimų pagal išduotas garantijas už SVV subjektų finansinius išsipareigojimus finansų įstaigoms dalinį įvykdymą, sudaryti galimybes daugiau SVV subjektų pasiskolinti reikalingas lėšas verslui kurti, vykdyti ir plėtoti ar įsigyti įrangą (įrengimus) finansinės nuomos (lizingo) būdu ir tokiu būdu pagerinti SVV subjektų prieinamumą prie finansavimo šaltinių. Priemonė „Garantijų fondas 2“ yra 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos priemonės „Garantijų fondas“ analogas.

Taip pat 2016 m. numatoma iš į „Invegos“ fondo grįžusių ir (ar) grįšiančių lėšų pradėti finansuoti dar 4 finansų inžinerijos priemonės, kurių įgyvendinimui „Invega“ šiuo metu intensyviai rengiasi – Atviras kreditų fondas 2 (lengvatinės paskolos), Ankstyvos stadijos ir plėtros fondas I“ ir „Ko-investicinis fondas“ (rizikos kapitalo investicijos), „Eksporto garantijos“ (garantijos).

2009 m. gruodžio 30 d. tarp Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija), Finansų ministerijos ir „Invegos“ buvo pasirašyta trišalė finansavimo sutartis, pagal kurią įsteigtas Verslumo skatinimo kontroliuojantysis fondas (toliau – VSF), kurio valdytoju paskirta „Invega“. VSF finansuojamas iš 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšų. VSF lėšomis yra finansuojama finansų inžinerijos priemonė „Verslumo skatinimas“, kurios tikslas – sudaryti sąlygas labai mažoms ir mažoms įmonėms, fiziniams asmenims pradėti savo verslą, taip pat socialinėms įmonėms plėtoti savo verslą, tuo skatinant verslumą ir savarankišką užimtumą bei naujų darbo vietų kūrimą.

Be to, 2015 m. gruodžio 8 d. tarp Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Finansų ministerijos ir „Invegos“ pasirašyta fondų fondo „Verslumo skatinimas 2014–2020, finansuojamas iš Europos socialinio fondo“ steigimo ir finansavimo sutartis. Šio fondų fondo lėšomis bus finansuojama finansinė priemonė, kuri iš esmės bus finansų inžinerijos priemonės „Verslumo skatinimas“ tęsinys.

Taip pat ateityje „Invega“ planuoja valdyti dar vieną fondų fondą, finansuojamą iš 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos lėšų (Europos regioninės plėtros fondo lėšų), dėl kurio galimo bendro valdymo šiuo metu vyksta derybos su keletu tarptautinių finansų institucijų. Tikimasi, kad finansavimo sutartis dėl šio fondų fondo valdymo bus pasirašyta 2016 m.

Atkreiptinas dėmesys, kad, vadovaujantis 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpį reglamentuojančiais teisės aktais, parama finansinių priemonių forma privalo būti grindžiama *ex ante* (išankstiniu) vertinimu. Verslo finansavimo 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis išankstinio vertinimo (toliau – vertinimas) ataskaita buvo patvirtinta 2015 m. kovo 27 d. Atliekant vertinimą buvo nustatytas rinkos trūkumas ir apskaičiuotas viešųjų investicijų poreikio mastas bei apimtis, įskaitant finansuotinių finansinių priemonių (finansų inžinerijos priemonių) tipus, t. y. šis vertinimas apima ne tik iš ES struktūrinės paramos lėšų finansuojamas finansines priemones, bet ir iš grįžusių ir (ar) grįšiančių lėšų finansuojamas finansų inžinerijos priemones. Aukščiau išvardytos numatomos finansuoti ar finansuojamos finansinės ir finansų inžinerijos priemonės įgyvendinamos atsižvelgiant į vertinimą.

Be finansų inžinerijos ir finansinių priemonių, „Invega“ įgyvendino keletą visuotinės dotacijos priemonių: priemonę „Dalinis palūkanų kompensavimas“, priemonę „Parama pirmajam darbui“ ir priemonę „Subsidijos verslumui skatinti“, kurios buvo finansuojamos iš 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšų.

2014–2020 m. programavimo laikotarpiu „Invega“ planuoja įgyvendinti naujas visuotinės dotacijos priemones: jungtinę dalinio palūkanų kompensavimo priemonę, verslo konsultavimosi išlaidų kompensavimo priemones „Verslo konsultantas LT“ (verslo pradžios ir plėtros klausimais), „Expo konsultantas LT“ (eksporto ir įmonių tarptautinio bendradarbiavimo skatinimo klausimais), „Eco konsultantas LT“ (efektyvesnio išteklių naudojimo, gamtinių resursų tausojimo ir pan. klausimais), įmonių darbuotojų mokymosi išlaidų kompensavimo priemonę „Kompetencijų vaučeris“, priemonę „Subsidijos verslo pradžia“, kuri yra priemonės „Subsidijos verslumui skatinti“ tęsinys, taip pat jaunų darbuotojų, o taip pat asmenų virš 54 metų darbo užmokesčio kompensavimo priemonę „Parama darbui“.

Įgyvendindama aukščiau išvardytas priemones, „Invega“ prisideda prie 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482, Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 metų plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. lapkričio 26 d. įsakymu Nr. 4-850, Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 metų programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. rugsėjo 17 d. nutarimu Nr. 986, Užimtumo didinimo 2014–2020 metų programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. rugsėjo 25 d. nutarimu Nr. 878, Užimtumo didinimo 2014–2020 metų programos įgyvendinimo tarpinstituciniame veiklos plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. vasario 26 d. nutarimu Nr. 204, Valstybinės moterų ir vyrų lygių galimybių 2015–2021 metų programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. vasario 4 d. nutarimu Nr. 112, nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

1 lentelėje pateikiami paskutinius 3 metus administruojamų lėšų dydis ir pokyčiai.

1 lentelė. „Invegos“ administruojamos lėšos, (tūkst. eurų)

Pagrindiniai veiklos rodikliai	2013 m.	2014 m.	2015 m.*
Garantijų teikimas			
Suteikta SVV paskolų ir lizingo garantijų	35.877	39.025	41.770
Administruojamas SVV paskolų ir lizingo garantijų portfelis ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	79.728	75.244	73.200

Administruojamas garantijų portfelis už daugiabučių namų modernizavimui teikiamas paskolas ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	1.823	1.206	893
Administruojamos lengvatinių paskolų priemonės			
Administruojamų Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis finansuojamų priemonių „Labai mažų paskolų (mikrokreditų) teikimas“ ir „Mažų kreditų teikimas – 1 etapas“ portfeliai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje**	-	-	-
Administruojamos finansų inžinerijos ir visuotinės dotacijos priemonės			
Administruojamų ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamų priemonių „Invegos“ fondas“, „Garantijų fondas“, „Verslumo skatinimo fondas“ ir „Verslumo skatinimo fondas 2014-2020, finansuojamas iš Europos socialinio fondo“ portfeliai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje**	250.799	238.345	262.892
Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Dalinis palūkanų kompensavimas“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	17.574	17.956	17.956****
Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Parama pirmajam darbui“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	6.392	8.318	8.827****
Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Subsidijos verslumui skatinti“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	1.183	4.829	5.210****
Personalo informacija			
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	38	36,11	42

* Duomenys gali būti nežymiai patikslinti, apibendrinus 2015 metų rezultatus;

** Priemonės „Labai mažų paskolų (mikrokreditų) teikimas“ administravimas sėkmingai baigtas 2012–12–31, priemonės „Mažų kreditų teikimas – 1 etapas“ administravimas sėkmingai baigtas 2013–06–30;

*** Administruojamas ES struktūrinių fondų skirtas piniginis įnašas pagal pasirašytas finansavimo sutartis;

**** Priemonių „Dalinis palūkanų kompensavimas“, „Parama pirmajam darbui“ ir „Subsidijos verslumui skatinti“ tinkamų finansuoti išlaidų laikotarpis pasibaigė 2015-09-30

Taip pat šiuo metu „Invegos“ darbuotojai aktyviai dalyvauja pasirengimo įgyvendinti 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programą procese: teikia pastabas ir pasiūlymus rengiamiems dokumentams, dalyvauja su ES fondų investicijomis susijusiose darbo grupėse, rengia naujus vidaus procedūrų aprašymus, suderintus su 2014–2020 m. programavimo laikotarpio teisės aktų nuostatomis.

3. INVEGOS VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS

3.1. Vidinių veiksmų analizė

„Invega“, įgyvendindama 2.3 skyriuje nurodytas pagrindines savo veiklas, atsižvelgdama į vykdomos veiklos pobūdį ir administruojamų priemonių specifiką, siekia SVV subjektams palengvinti priėjimą prie finansavimo išteklių, skatinti naujų įmonių steigimąsi, sudaryti sąlygas fiziniams asmenims pradėti savo verslą, skatinti jaunimo užimtumą, mažinti finansinę naštą verslui ir skatinti verslo plėtrą. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 2 lentelėje įvardytų didžiausią vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų.

2 lentelė. „Invegos“ veiklos procesai

Pagalbiniai veiklos procesai	„Invegos“ infrastruktūra					Nenuostolinga veikla
	Žmogiškųjų išteklių valdymas					
	Technologijų valdymas					
Priemonių kūrimo procesas	Žinių valdymas	Paslaugų teikimo valdymas	Klientų aptarnavimas	Marketingo komunikacija		
Pagrindiniai veiklos procesai						

3.1. Pagrindiniai veiklos procesai

Pagrindiniai veiklos procesai – tai didžiausią naudą „Invegai“ sukuriantys ir svarbiausi procesai, pagalbiniai – tai procesai, papildantys pagrindinius procesus.

3.1.1. Priemonių kūrimo procesas

„Invega“ nuo 2001 metų teikė individualias garantijas už SVV subjektų paskolas, tačiau vėliau, atsiradus papildomoms nacionalinio biudžeto lėšoms ir plečiant bendrovės veiklą, nuo 2006 metų, atsižvelgdama Ūkio ministerijos parodytą iniciatyvą, „Invega“ pirmoji Lietuvoje pradėjo įgyvendinti ir kitas finansų inžinerijos priemones, o nuo 2009 metų tokioms priemonėms pradėjo naudoti ES struktūrinės paramos lėšas. Prie tokio veiklos išplėtimo prisidėjo veržlūs ir iniciatyvūs vadovai, stipri komanda, visapusiškas atitinkamų ministerijų palaikymas ir geri ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje bei užsienyje. Per keliolika „Invegos“ veiklos metų suburtas kolektyvas, kurį sudaro savo sričių specialistai, lanksčiai reaguodamas į rinkoje esančią situaciją, gali pasiūlyti priemones, kurios palankiausiai

prisideda prie verslumo skatinimo Lietuvoje. Glaudus bendradarbiavimas su verslumo skatinimo ir užimtumo didinimo politiką formuojančiomis Lietuvos institucijomis „Invegai“ padeda visus priemonių kūrimo procesus atlikti greitai ir sklandžiai.

Tačiau yra rizika, kad ateityje, dėl nepalankių pokyčių SVV ir kredito įstaigų veiklos reglamentavime ar mažėjančių priemonių finansavimo išteklių, „Invega“ gali susidurti su sunkumais kuriant naujas verslo finansavimo priemones ar tęsiant jau įgyvendinamų priemonių administravimą. Ateinantis 2 metų laikotarpis bus išbandymas ir „Invegos“ darbuotojams, per palyginti trumpą laiką turėsiantiems sukurti ir pradėti įgyvendinti daug priemonių, kurių didžiąją dalį reikės administruoti 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos įgyvendinimo laikotarpiu.

3.1.2. Žinių valdymas

Siekdama optimizuoti informacijos rinkimo, registravimo ir kaupimo procesus, „Invega“ su priemonių administravimu ir įgyvendinimu susijusią informaciją registruoja informacinėje sistemoje. Informacinės sistemos duomenų bazėje sukaupti duomenys yra analizuojami įvairiais reikiamais pjūviais, ruošiamos ataskaitos, reikalingos „Invegos“ istorinių duomenų analizei. Taip pat yra sudarytos informacijos teikimo sutartys, kuriomis vadovaujantis „Invega“ gauna visą informaciją, reikalingą tinkamam administruojamų priemonių įgyvendinimui.

Žinių valdymas yra laikui imlus, tačiau labai svarbus procesas. Šiam procesui valdyti naudojamos informacinės technologijos (plačiau dalyje 3.2.4 Technologijų valdymas). Artimiausioje ateityje, siekdama optimizuoti priemonių administravimo procesus ir mažinti administracinę priemonių įgyvendinimo našta tiek finansų tarpininkams, tiek SVV subjektams, tiek ir sau pačiai, „Invega“ planuoja su priemonių įgyvendinimu susijusius procesus pagal galimybes ir nustatytą poreikį automatizuoti ir juos atlikti naudojant informacines sistemas.

3.1.3. Paslaugų teikimo valdymas

„Invegos“ darbuotojų sukaupta patirtis, aukšta motyvacija, „Invegos“ vykdomos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė, institucinis lankstumas, aukštas funkcijų delegavimo ir atsakomybės lygis, pažangios patirties sėkmingas perėmimas ir naujovių diegimas leidžia „Invegai“ pasiūlyti bei administruoti priemones, kurios ne tik lengvina SVV subjektams priėjimą prie finansavimo išteklių, bet ir kuria naujas darbo vietas bei taip mažina nedarbą Lietuvoje. „Invega“, siūlydama ir kurdama naujas priemones, įvertina

sukauptą patirtį ir stengiasi rinkai pasiūlyti paklausias bei didesnę pridėtinę vertę kuriančias priemones. Siekdama perimti SVV finansinę paramą teikiančių kitų šalių atitinkamų institucijų patirtį, „Invega“ dalyvavo tarptautiniuose projektuose (FinNetSME, JOSEFIN, DIFASS, FIN-EN) ir yra asocijuota Tarptautinės garantijų institucijų asociacijos (AECM) narė. Sukaupta patirtis administruojant skirtingas priemones leidžia optimaliai išnaudoti turimus išteklius. Pavyzdžiui, kuriant ir administruojant naujas priemones, „Invega“ siekia maksimaliai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, jų sukauptą patirtį, o nauji darbuotojai yra priimami tik tokiu atveju, jei esamas darbo krūvis būtų akivaizdžiai per didelis. Tai padeda dirbti su skirtingomis institucijomis ir įgyvendinti naujas priemones, neskiriant daug papildomo laiko naujų darbuotojų apmokymams.

„Invega“ nuolat stebi ir analizuoja teikiamų paslaugų apimčių dinamiką. Atsižvelgiant į turimus ir gaunamus finansinius išteklius, kasmet yra sudaromi ambicingi teikiamų paslaugų apimčių planai, už kurių įgyvendinimą kas ketvirtį yra atsiskaitoma valdybai. Atkreiptinas dėmesys, kad „Invegos“ sukaupta ilgametė patirtis ir bendradarbiavimo su finansų tarpininkais praktika leidžia lengviau ir paprasčiau rasti finansų tarpininkus, gebančius ir norinčius dalyvauti „Invegos“ priemonių administravimo procesuose. Tačiau yra rizika, kad ES struktūrinės paramos lėšų administravimo specifika dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos priemonių administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui.

3.1.4. Klientų aptarnavimas

Teikiant individualias garantijas „Invega“ tiesiogiai bendrauja ir bendradarbiauja tiek su finansų įstaigomis, kurių teikiamoms paskoloms ar lizingui reikalinga garantija, tiek ir su tų paskolų ar lizingo gavėjais – SVV subjektais. „Invegos“ ir finansų įstaigų tarpusavio santykiai reguliuojami pasirašytomis bendradarbiavimo sutartimis ir pagrįsti geranoriškumo, tarpusavio pasitikėjimo bei savitarpio pagalbos principais.

Atsižvelgiant į tai, kad pagal „Invegos“ garantijų teikimo veiklą reglamentuojančių teisės aktų nuostatas, garantijomis siekiama ne tik palengvinti SVV subjektų priėjimą prie finansavimo šaltinių, bet ir užtikrinti remiamo verslo (ar projekto) atsiperkamumą, „Invegoje“ nuolat vertinama SVV subjekto verslo specifika, skolintų lėšų poreikis bei numatomos galimos rizikos. Tai padeda užtikrinti tiesioginį bendravimą su šių verslų (projektų) vykdytojais. Be to, „Invegos“ darbuotojai, sukaupe didelę įvairių verslų vertinimo bei jų tolesnio išvystymo stebėjimo patirtį skirtingais šalies ūkio vystymosi laikotarpiais, savo patarimais ar atitinkamomis sprendimų nuostatomis gali prisidėti prie sėkmingo konkretaus SVV subjekto projekto įgyvendinimo, ypač pradedant verslą.

„Invega“ administruodama visuotinės dotacijos priemonės, su projekto vykdytojais (pvz., SVV subjektais ir kt.) bendrauja tiesiogiai, nes visas procesas nuo projekto vykdytojo pateiktos paraiškos priėmimo iki paramos jam išmokėjimo yra vykdomas „Invegos“, o administruojant finansų inžinerijos ir finansines priemones, daugiau bendradarbiaujama su finansų tarpininkais, kurie „Invegai“ teikia informaciją reikalingą tinkamam priemonių administravimui.

Atkreiptinas dėmesys, kad klientų pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis augimas ir klientų poreikių žinojimas yra vienas iš strateginių „Invegos“ tikslų.

3.1.5. Marketingo komunikacija

Siekiant kuo veiksmingiau įgyvendinti iškeltus įmonės tikslus ir pasiekti geresnių rezultatų, „Invegoje“ daug dėmesio skiriama marketingo komunikacijai. Tam, kad kuo daugiau SVV atstovų galėtų kuo efektyviau pasinaudoti „Invegos“ administruojamomis priemonėmis, iškeliami marketingo komunikacijos tikslai:

- padidinti „Invegos“ prekės ženklo žinomumą,
- skatinti „Invegos“ administruojamų (įgyvendinamų) priemonių poreikį ir paklausą,
- formuoti teigiamą nuomonę apie „Invegos“ administruojamas priemones,
- skatinti ir palaikyti SVV atstovų, „Invegos“ partnerių lojalumą.

Šiuos tikslus apibūdina atitinkami rodikliai – „Invegos“ prekinio ženklo žinomumo lygis visuomenėje ir tarp SVV subjektų bei administruojamų priemonių poreikio pokytis, kurie nustatomi atlikus visuomenės ir verslo atstovų nuomonės tyrimus.

Numatytiems rodikliams pasiekti pasitelkiami pagrindiniai marketingo komunikacijos veiksmai: pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas, tiesioginis marketingas, ryšiai su visuomene, reklama, internetinis marketingas. Efektyviai marketingo komunikacijai valdyti sudaromi marketingo komunikacijos planai, kurie rengiami vadovaujantis Finansų ministerijos parengta ir 2014 m. gruodžio 11 d. 2014-2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos stebėsenos komiteto posėdžio nutarimu Nr. 44P-2.1 (2) patvirtinta komunikacijos strategija, numatomos bei išanalizuojamos tikslinės auditorijos, analizuojamos „Invegos“ administruojamos priemonės ir jų poreikis konkrečiai tikslinės auditorijos grupei, planuojamas komunikavimo turinys, analizuojamos ir parenkamos komunikavimo priemonės ir biudžetas, atliekama komunikavimo stebėseną.

Tinkama marketingo komunikacija, skirta finansų tarpininkams, verslui ir kitoms tikslinėms grupėms, turėtų stiprinti bendradarbiavimą su partneriais ir didinti „Invegos“ žinomumą tarp klientų.

3.2. Pagalbiniai veiklos procesai

Šiame skyriuje aprašomi „Invegos“ vykdomos pagalbinės veiklos procesai, skirti sukurti tinkamoms sąlygoms vykdyti pagrindinėms veikloms.

3.2.1. „Invegos“ infrastruktūra

„Invegos“ infrastruktūra apima įvairių procesų visumą: planavimo, finansų, apskaitos, teisės, viešųjų ryšių, kokybės ir rizikos valdymo.

3.2.1.1. Veiklos planavimas ir atskaitomybė

Vadovaujantis Akcinių bendrovių įstatymo 32 straipsnio 3 dalimi, „Invegos“ stebėtojų taryba visų akcijų savininkui – Ūkio ministerijai pateikia atsiliepimus ir pasiūlymus dėl bendrovės veiklos strategijos, metinių finansinių ataskaitų rinkinio, pelno (nuostolių) paskirstymo projekto ir bendrovės metinio pranešimo, taip pat valdybos bei bendrovės vadovo veiklos. Vadovaujantis Akcinių bendrovių įstatymo 34 straipsniu, „Invegos“ valdyba svarsto ir tvirtina „Invegos“ strateginį veiklos planą.

Atsižvelgiant į Ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairių rekomendacijas, „Invegos“ strateginis planas parengtas vidutinės trukmės periodui – 4 metų laikotarpiui. Strateginiame plane pateikiama pagrindinė veiklos kryptis, pagal kurią bus vykdoma „Invegos“ veikla artimiausius 4 metus. Remiantis strateginiu planu yra rengiami metiniai veiklos planai, tvirtinami siektini veiklos rodikliai, rengiamas vidinis biudžetas ir jo detalizavimas pagal pajamų ir išlaidų straipsnius ir (ar) pajamų ir išlaidų grupes, pagal finansavimo ir (ar) kompensavimo finansinius šaltinius.

3.2.1.2. Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas

„Invegoje“ nuolat atliekamas organizacinių rizikų įvertinimas, siekiant identifikuoti neigiamą poveikį galinčius turėti įvykius ar procesus, rengiami rizikos valdymo priemonių planai, stebimas numatytų rizikos valdymo priemonių įgyvendinimas. Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė identifikuoja, vertina ir valdo „Invegos“ veiklos riziką, peržiūri rizikos valdymo priemonių taikymą ir įgyvendinimą, teikia „Invegos“ generaliniam direktoriui pasiūlymus, susijusius su rizikos valdymu.

Siekiant užtikrinti visapusišką teikiamų paslaugų kokybę ir efektyviai išnaudoti turimus išteklius, nuo 2013 metų pradėti sistemingai vertinti „Invegoje“ vykstantys procesai, jų efektyvumas, numatomos procesų tobulinimo galimybės. Procesų vertinimas atliekamas, atsižvelgiant į juos reglamentuojančiuose dokumentuose nustatytas ir realiai atliekamas

procedūras, įvertinamas procedūrų aktualumas, numatomos jų optimizavimo ir tobulinimo galimybės.

„Invegos“ veikla yra nuolat tikrinama įvairių atsakingų institucijų, pavyzdžiui: Europos Komisijos, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės auditorių, ES struktūrinių fondų paramą administruojančių institucijų atstovų. Dažniausiai pateikiamos mažo reikšmingumo arba nereikšmingos rekomendacijos, kurios yra nedelsiant įgyvendinamos.

3.2.1.3. Finansinių išteklių valdymas

„Invegos“ pajamas sudaro atlyginimas už individualių garantijų teikimą ir pajamos iš nuosavo kapitalo investavimo. „Invega“ laikinai laisvas lėšas investuoja vadovaudamasi Nutarimu Nr. 917 ir „Invegos“ valdybos patvirtintomis Laikinai laisvų lėšų investavimo taisyklėmis. Laikinai laisvų lėšų investavimo taisyklės parengtos atsižvelgiant į Finansų ministerijos parengtas ir viešai paskelbtas Rekomendacines finansinės rizikos valdymo gaires valstybės valdomoms įmonėms.

Pajamos, gautos iš pavestiems valdyti fondams ar atskiroms finansų inžinerijos ir finansinėms priemonėms perduotų lėšų investavimo ir (ar) gautos įgyvendinant finansų inžinerijos ir finansines priemones (garantijos atlyginimas už paskolos įtraukimą į portfelinių garantijų portfelį, palūkanos už paskolas, suteiktas pagal pasidalintos rizikos paskolų modelį ir pan.), yra priskiriamos fondų ar atskirų finansų inžinerijos ir finansinių priemonių pajamoms.

„Invegos“ sąnaudas sudaro darbuotojų darbo užmokesčio ir su juo susijusių mokesčių sąnaudos, darbuotojo darbo vietos išlaikymo sąnaudos (patalpų nuoma, komandiruotės, kvalifikacijos kėlimas, amortizacijos ir nusidėvėjimo, ūkinės išlaidos ir pan.) bei kitos susijusios sąnaudos (vidinės informacinės sistemos sukūrimas, auditas, marketingo komunikacija ir pan.).

Sąnaudos, susijusios tik su pavestais valdyti fondais ir priemonėmis, yra priskiriamos fondų ar priemonių administravimo sąnaudoms. „Invegos“ patiriamos sąnaudos administruojant „Invegos“ fondą, VSF, priemonę „Garantijų fondas“ ir visuotinės dotacijos priemones „Dalinis palūkanų kompensavimas“, „Parama pirmajam darbui“ bei „Subsidijos verslumui skatinti“ yra kompensuojamos iš ES struktūrinių fondų ir grįžusių lėšų. Kompensuojamos tik tinkamos išlaidos. Sąnaudos, kurios ES techninės paramos teikimo aspektu ar kontroliuojančių fondų valdymo aspektu nėra pripažįstamos tinkamomis išlaidomis, dengiamos iš „Invegos“ lėšų ir (ar) Lietuvos Respublikos biudžeto lėšų. Tačiau yra

rizika, kad techninės paramos lėšų suma numatytų 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšomis remiamų „Invegos“ visuotinės dotacijos priemonių administravimui dėl didesnio šių priemonių skaičiaus bei jų apimtys (planuojamų administruoti projektų skaičiaus) yra nepakankama.

Priskiriant sąnaudas atitinkamiems „Invegos“ valdomiems fondams ir administruojamoms priemonėms yra vadovujamasi standartinių išlaidų normos nustatymo metodika, nustatyta 2009 m. spalio 13 d. „Invegos“ generalinio direktoriaus įsakymu Nr. B-42 su vėlesniais pakeitimais, patvirtintose UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ sąnaudų paskirstymo pagal veiklos sritis taisyklėse, kurios, išorės auditorių nuomone, atitinka skaidraus finansų valdymo, sąnaudų efektyvumo, išlaidų ir naudos principus.

„Invegos“ finansų valdymo ir kontrolės sistema yra sukurta, veikianti, atitinkanti skaidraus finansų valdymo principus ir nuolat tobulinama bei atnaujinama. Nuo 2014 metų vesdama finansinę apskaitą, „Invega“ vadovujasi tarptautiniais apskaitos standartais.

„Invegos“ bendruosius apskaitos principus, apskaitos metodus ir taisykles reglamentuoja patvirtinta apskaitos politika, kuri parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu ir kitais finansinę atskaitomybę reglamentuojančiais teisės aktais. Kasmet atliekamas finansinės atskaitomybės auditas patvirtina „Invegos“ apskaitos patikimumą.

3.2.1.4. Teisinės aplinkos valdymas

„Invegos“ teisei aplinkai įtaką daro specifinis jos, kaip įmonės, pobūdis ir teikiamų paslaugų specifika. „Invegos“ teisinė forma yra privatus juridinis asmuo (t. y. „Invegos“ teisinė forma yra uždaroji akcinė bendrovė), tačiau, atsižvelgiant į tai, kad visos akcijos priklauso valstybei („Invega“ yra valstybės kontroliuojama ir valdoma įmonė), ir į tai, kad „Invega“ teikia garantijas, kurios prilyginamos valstybės garantijoms, ir „Invegai“ neįvykdžius išpareigojimų pagal suteiktas garantijas jie yra įskaičiuojami į valstybės skolą, bei į tai, kad „Invega“ įgyvendina kitas verslo skatinimo priemones, kurios finansuojamos iš valstybės finansinių išteklių, „Invegos“ veiklos reglamentavimui būdingi viešojo sektoriaus (viešojo juridinio asmens, ES struktūrinių fondų lėšas administruojančios institucijos ir valstybės pagalbą teikiančios institucijos) teisinio reguliavimo aspektai.

Pažymėtina, kad atskirų „Invegos“ paslaugų teikimas yra reglamentuotas ne „Invegos“ vidiniais teisiniais aktais, bet Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Ūkio ministerijos ar kitos atsakingos ministerijos (Finansų ministerijos, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos) patvirtintomis taisyklėmis, priemonių aprašais, nuostatais ar valstybės

pagalbos teikimo schemomis. Šiuose teisės aktuose paprastai įtvirtinami pavedimai „Invegai“ vykdyti atitinkamą veiklą ir (ar) vykdyti atitinkamų paslaugų teikimą.

Atsižvelgdama į tai, kad teisinė aplinka gali daryti tiesioginę „Invegos“ strateginių tikslų įgyvendinimui ir veiklos rodikliams, „Invega“ pagal savo kompetenciją dalyvauja teisės aktų rengimo ir derinimo procese, t. y. teikia pasiūlymus ir pastabas parengtiems teisės aktams, kurie tiesiogiai reglamentuoja „Invegos“ veiklą ir (ar) atitinkamas „Invegos“ teikiamas paslaugas, o identifikavus šių paslaugų teikimo trūkumus – inicijuoja atitinkamų teisės aktų pakeitimus.

Siekdama pašalinti neigiamas pasekmes, kurias gali lemti vykdomi (planuojami) teisinės aplinkos atitinkamose srityse pokyčiai, „Invega“ stengiasi iš anksto informuoti atitinkamus keitimus inicijuojančius subjektus ir atsakingas ministerijas apie šių pakeitimų įtaką „Invegos“ administruojamoms priemonėms bei bendrai SVV finansavimo skatinimo politikai.

3.2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias „Invegos“ turtas, todėl jo valdymui skiriamas ypač daug dėmesio dėmesys, o SSSG analizėje žmogiškųjų išteklių veiksmų analizė užima reikšmingą dalį.

„Invegos“ valdybos 2015 m. sausio 23 d. sprendimu buvo patvirtinta nauja „Invegos“ valdymo struktūra su 54 etatais. Struktūrinius pokyčius lėmė objektyvios priežastys, susijusios su planuojamų papildomų priemonių įgyvendinimo masto padidėjimu, papildomų darbų krūviu ir siekiant aiškesnio funkcijų atskyrimo visuotinės dotacijos ir gražinamosios subsidijos priemonių administravimo atveju.

Organizacinės struktūros pokyčiai kelia laikinus iššūkius organizacijos veiklos efektyvumui užtikrinti: turi būti iš naujo perskirstomos funkcijos ir atsakomybės sritys, suderinama vidinės komunikacijos schema, dirbama su darbuotojų nuostatomis kaitos atžvilgiu. Pastaraisiais metais, augant administruojamų priemonių skaičiui, buvo identifikuoti pokyčių „Invegoje“ valdymo trūkumai, darbuotojų nenoras keisti nusistovėjusią asmeninę darbo tvarką. „Invega“ iki šiol sėkmingai identifikavo ir sprendė šiuos išskylančius sunkumus.

„Invegos“ darbuotojai dirba įstatuose, darbo sutartyse, pareigybių aprašymuose ir kitose tvarkose bei procedūrų vadovuose, reglamentuojančiuose atitinkamus „Invegos“ veiksmus administruojant priemones, nustatyta tvarka. Vidutinis sąrašinis metinis darbuotojų skaičius 2015 metais neviršijo 42 darbuotojų.

„Invega“ teikia prioritetą darbuotojų profesionalumui, kvalifikacijos kėlimui ir dalykiniam tobulėjimui, nors ir neturi formalizuotos personalo politikos. „Invegos“ darbuotojams yra sudaroma galimybė, esant poreikiui, kelti kvalifikacija, įgyti naują ar išlaikyti ir tobulinti turimą kompetencija, susipažinti su kitų institucijų, įskaitant ir užsienio šalių, geraja praktika.

Atsižvelgiant į planuojamas įgyvendinti priemones, jų pobūdį, į metinių pokalbių su „Invegos“ darbuotojais rezultatus ir Finansų ministerijos rekomendacijas dėl minimalių kompetencijų, reikalingų efektyviam 2014–2020 m. finansavimo laikotarpio ES struktūrinių fondų lėšų administravimui, kasmet sudaromas preliminarus kvalifikacijos kėlimo planas. Įvertinant kvalifikacijos kėlimo poreikį, ypač didelis dėmesys yra skiriamas „Invegos“ darbuotojų dalykinėms kompetencijoms, reikalingoms 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšų administravimui (teisinės aplinkos, susijusios su ES struktūrinių fondų administravimu, valdymo ir kontrolės sistemos, projektų administravimo ir finansavimo išmanymas ir kt.), didinti, „Invegos“ vidinių procesų tobulinimo įgūdžiams ugdyti. Taip pat nepamiršamas ir darbuotojų bendrųjų profesinių gebėjimų (kompiuterinis raštingumas, užsienio kalbos, vadovavimo ir organizavimo, komandinio darbo žinios bei įgūdžiai ir kt.) ir bendrųjų vadybinių kompetencijų, gerinančių darbo efektyvumą, tobulinimas. „Invega“ stengiasi išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus ir vertina ilgalaikius darbo santykius. „Invegos“ darbuotojams savo funkcijoms atlikti yra būtinos specifinės žinios, o tokių darbuotojų darbo rinkoje nėra daug. Be to, „Invegai“, kaip darbdaviui, sunku konkuruoti su tarptautinėmis institucijomis ir įmonėmis, kurios turi daugiau karjeros galimybių ir motyvavimo priemonių. „Invegoje“ vertinamas kiekvienas darbuotojas, nuolat ieškomi ir taikomi įvairūs būdai, mažinantys darbuotojų kaitą – jau minėtos kvalifikacijos kėlimo galimybės, geros darbo sąlygos, galimybė pakeisti darbo pobūdį ir pan. Dėl minėtų priemonių taikymo savanoriška darbuotojų kaita „Invegoje“ per 2012–2015 metus neviršijo 5 proc.

3.2.4. Technologijų valdymas

„Invega“ naudoja ir periodiškai atnaujina „Invegos“ veikloje naudojama informacinių technologijų ir programinę įrangą, kitas technines priemones bei ryšio sistemas, kurios leidžia efektyviai panaudoti turimus žmogiškuosius resursus, nedidelėmis sąnaudomis administruoti dideliu pareiškėjų ar informacijos skaičiumi pasižyminčias priemones, automatizuoti kai kuriuos administravimo, duomenų patikros ir kontrolės procesus. Poreikis atnaujinti ir suderinti su augančiais poreikiais informacines technologijas ir programinę įrangą, tampa ypač aktualus augant organizacinei struktūrai bei keičiantis „Invegos“ funkcijoms. Šie iššūkiai iki šiol buvo sėkmingai sprendžiami, tačiau ateityje, augant

„Invegos“ administruojamų priemonių skaičiui, kyla rizika laiku nesuvaldyti ir nepritaikyti turimų technologinių išteklių augantiems „Invegos“ poreikiams.

„Invegoje“ įdiegtos efektyvios ir funkcionalios informacinės sistemos, kurios nuolat tobulinamos ir pritaikomos specifiniams „Invegos“ poreikiams, vietinis kompiuterių tinklas, kompiuterizuotos visos darbo vietos, galimybė dirbti nuotoliniu būdu. Mobilų ir daugiafunkčių įrenginių efektyvus naudojimas leidžia darbuotojams operatyviai ir kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis.

Visų administruojamų priemonių duomenys apdorojami ir analizuojami naudojant „Invegos“ vidinę informacinę sistemą (Navision). Apdorojimui naudojami individualūs programiniai moduliai sukurti ir (ar) pritaikyti konkretiems ir specifiniams „Invegos“ poreikiams. Taip pat „Invegoje“ įdiegtos dokumentų valdymo ir grupinio darbo valdymo sistemos. Daugėjant administruojamų priemonių ir didėjant duomenų srautams, yra peržiūrimos naudojamos informacinės sistemos, diegiami nauji funkcionalumai, leidžiantys maksimaliai jas pritaikyti ir išnaudoti, užtikrinant tinkamą funkcijų vykdymą, duomenų valdymą ir saugą. Diegiamos papildomos apsaugos sistemos, siekiant užtikrinti perduodamos informacijos vientisumą ir saugą.

4. INVEGOS IŠORINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS

4.1. Politiniai ir teisiniai veiksniai

Europos Komisija kartu su ES šalimis narėmis nustato prioritetines sritis, kurioms labiausiai reikalinga ES finansinė parama, tai yra nustato, kam ir kiek ES struktūrinių fondų lėšų turi būti skirta ir paskirstyta. Atsižvelgiant į Europos Komisijos nustatytas kryptis yra rengiami nacionaliniai ES fondų lėšų administravimą ir paskirstymą reglamentuojantys teisės aktai. Šių teisės aktų patvirtinimo ir keitimo bei teisės aktų išaiškinimų pateikimo turinys ir terminai turi ir ateityje turės tiesioginę įtaką „Invegos“ veiklai, „Invegos“ strateginių tikslų įgyvendinimo eigai.

Be to, kai kurie politiniai veiksniai ir aspektai gali turėti įtakos „Invegos“ veiklai ir jos įgyvendinamoms priemonėms. Aktualiausi šiuo metu konfliktai, kuriuose dalyvauja prekybos partneriai, dėl taikomų sankcijų turintys neigiamos įtakos Lietuvos ekonomikai. Taip pat aktualūs ir pokyčiai Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, jos vykdoma ekonominė politika ir požiūris į verslo aplinkos gerinimą, konkurencingumo didinimą ir tam tikslui taikomas ar numatomas taikyti priemonės bei skiriamus finansinius išteklius tiek iš nacionalinio biudžeto, tiek iš ES fondų lėšų.

Kaip grėsmes „Invegos“ veiklai galima įvardyti politinius sprendimus, reikšmingai keičiančius „Invegos“ veiklą ir neatitinkančius „Invegos“ strateginių tikslų ar reikšmingai apsunkinančių nustatytų rodiklių pasiekiamumą, pavedimus „Invegai“ įgyvendinti „Invegos“ strateginių tikslų neatitinkančias priemones, nepalankius veiklos reglamentavimo pokyčius. „Invegai“ gali būti pavestos administruoti priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus ir (ar) priemonėms bus nustatyti neadekvačiai dideli rezultatų rodikliai arba kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės tiesiogiai konkuruos su „Invegos“ įgyvendinamomis priemonėmis.

Teisinės aplinkos, pirmiausiai susijusios su verslo steigimu, vykdymu, uždarymu ir perleidimu, finansinio sektoriaus reglamentavimu, verslo apmokestinimu, valstybės pagalbos teikimo reglamentavimu, verslo finansavimo priemonių reglamentavimu, pokyčiai tiesiogiai daro įtaką (tiek teigiama, tiek neigiama) „Invegos“ veiklai, bendram verslumo lygiui Lietuvoje, „Invegos“ paslaugų poreikiui. Pavyzdžiui, vadovaudamasi valstybės pagalba ir kitas su „Invegos“ veikla susijusias sritis reglamentuojančių ES ir nacionalinių teisės aktų reikalavimais, „Invega“ kuria priemones, (pirmiausia, finansų inžinerijos (finansines) priemones), kurios savo struktūra ir įgyvendinimo logika įgalina papildomai pritraukti privačių lėšų, todėl su pakankamai nedideliu lėšų indėliu valstybė gali labiau paskatinti verslų kūrimąsi ir plėtrą, o taip pat, atitinkamai, ir ekonomikos augimą.

4.2. Ekonominiai veiksniai

Ekonominė situacija ir jos pokyčiai turi tiesioginę įtaką verslo vystymuisi. 2015 metų pradžioje sulėtėjęs Lietuvos ekonomikos augimas tebėra nedidelis. Prie ekonomikos augimo daugiausia prisideda vidaus paklausa. Gana daug didėja privatus vartojimas. Tikimasi, kad, pasaulyje esant palankioms finansinėms sąlygoms, mažoms žaliavų kainoms ir gerėjant artimiausio laikotarpio perspektyvoms kai kuriuose pasaulio regionuose, būtent išsivysčiusiose šalyse, 2016 metais sustiprės importas užsienio šalyse – Lietuvos prekybos partnerėse. Visa tai turėtų prisidėti prie didesnio ūkio aktyvumo Lietuvoje. Prognozuojama, kad 2016 metais Lietuvos ūkio augimas paspartės iki 3,2 procento¹.

Pagal Lietuvos banko ir Lietuvos rizikos ir privataus kapitalo asociacijos duomenis, 2015 m. spalio pabaigoje finansines paslaugas Lietuvoje teikė 7 bankai, 9 užsienio bankų filialai, 1 užsienio banko atstovybė, 275 ES bankų, teikiančių paslaugas Lietuvos Respublikoje neįsteigus filialo, 75 kredito unijos, 11 lizingo bendrovių (bankų, teikiančių lizingo paslaugas), 7 faktoringą teikiančios įmonės ir 7 rizikos kapitalo fondo valdytojai,

¹ Lietuvos banko informacija.

finansuojantys verslą. Kuo platesnis finansų tarpininkų tinklas, tuo daugiau galimybių „Invegai“ užtikrinti priemonių įgyvendinimą.

Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės sudaro daugiau kaip 99 proc. visų šalyje veikiančių įmonių. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2013 metų pradžioje Lietuvoje iš viso veikė 76 tūkst. savarankiškų įmonių, kuriose buvo įdarbinta mažiau kaip 250 darbuotojų.

Iš „Invegos“ atliktos SVV subjektų ir finansinių tarpininkų (bankų, kredito unijų, lizingo bendrovių, rizikos kapitalo fondų atstovų) apklausos² rezultatų matyti, kad išorinio verslo finansavimo poreikis augs. Finansų tarpininkai nurodė, kad ateityje tikisi investicinių paskolų augimo, nes pastaruosius keletą metų įmonės buvo konservatyvios skolinimosi investiciniams projektams atžvilgiu, todėl tikėtina, kad daugumai įmonių reikės keisti (atnaujinti ir (ar) tobulinti turimą) įrangą. Dėl nurodytų priežasčių tikimasi, kad augs „Invegos“ teikiamų paslaugų ir įgyvendinamų (administruojamų) verslo finansavimo priemonių poreikis.

4.3. Socialiniai veiksniai

Besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūris ir nuostatos turi įtakos ir verslo aplinkai, todėl, norint veiksmingai bei laiku reaguoti į socialinius veiksnius, ypač į jų pasikeitimą, būtina juos nuolat stebėti ir vertinti. Kilęs karinės agresijos pavojus didina ekonominę neapibrėžtumą, o aukštas struktūrinis nedarbas gali didinti emigraciją ir keisti Lietuvos darbo rinką. Todėl „Invegos“ įgyvendinamos priemonės, skirtos mažinti struktūriniam nedarbui, integruoti ilgalaikiams bedarbiams į darbo rinką, tampa ypač reikalingos. Tikimasi, kad prognozuojamas tolygus Lietuvos ūkio atsigavimas ilguoju laikotarpiu turės teigiamos įtakos šalies socialinei aplinkai ir didins „Invegos“ teikiamų verslo finansavimo skatinimo paslaugų paklausą.

4.4. Technologiniai veiksniai

Siekiant užtikrinti ir palaikyti finansų tarpininkų bei potencialių projektų vykdytojų susidomėjimą „Invegos“ teikiamomis paslaugomis ir siūlomomis verslo finansavimo priemonėmis, svarbu užtikrinti lengvą ir greitą informacijos prieinamumą, teikimą ir apdorojimą. Informacinėmis technologijomis užtikrintas dokumentų pildymas ir pateikimas (elektroninis parašas), grįžtamasis ryšis (informacijos teikimas) bei naujų

² Apklausa atlikta 2013 metų pavasarį, apklausti 508 SVV subjektai ir 12 skirtingų finansinių tarpininkų atstovų. 2015 m. birželio mėn. „Invegos“ užsakymu atliktos verslo įmonių apklausos duomenimis, 36 proc. verslo įmonių teigė turinčios verslo plėtros planų, kuriems reikalingas išorinis finansavimas: 8 proc. tokius planus jau įgyvendina, 28 proc. šiuo metu rengia.

informacinių tarpinstitucinių sistemų sukūrimas suteiktų galimybę sumažinti administravimo našta – laiko ir lėšų sąnaudas, užtikrintų greitesnę ir kokybiškesnę paramos verslui administravimo procesą.

5. SSGG ANALIZĖ

3 lentelėje pateikiama „Invegos“ SSGG analizė, atlikta įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius bei jų įtaką „Invegos“ veiklai. Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės pateikiamos prioriteto tvarka.

3 lentelė. „Invegos“ SSGG analizė

Vidiniai veiksniai	
Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Veržlūs ir iniciatyvūs vadovai • Stipri, ambicinga, patikima, į rezultata orientuota komanda • Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis ir kompetencija • Geri ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje • Aukšta darbuotojų motyvacija • Aukštas atsakomybės lygis • Atliekamos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė • Institucinis lankstumas • Galimybė (gebėjimas) kurti naujas priemones • Naujovių diegimas • Asmeninės iniciatyvos skatinimas • Narystė tarptautinėje organizacijoje ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose • Pažangios patirties sėkmingas perėmimas • Žinomumas visuomenėje ir finansiniame sektoriuje bei pripažinta kompetencija • Efektyvios ir funkcionalios informacinės sistemos 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų nenoras keisti nusistovėjusią asmeninę darbo tvarką • Karjeros galimybių ir motyvavimo priemonių trūkumas
Išoriniai veiksniai	
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Galimybės prisidėti prie atsakingų institucijų kuriamų priemonių • Poreikis naujoms priemonėms (rinkoje) 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai keičiantys „Invegos“ veiklą ir neatitinkantys „Invegos“ strateginių tikslų ar reikšmingai

<ul style="list-style-type: none"> • Atsirandančios naujos finansavimo priemonės (galimybė jas įvaldyti) • Veiklos ir organizacijos plėtra • Galimybė priemonių įgyvendinimui pritraukti privačių lėšų 	<p>apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą</p> <ul style="list-style-type: none"> • Galimi pavedimai „Invegai“ įgyvendinti „Invegos“ strateginių tikslų neatitinkančias priemones • Planuojamas per mažas finansavimas už „Invegos“ administruojamas priemones • Galimi nepalankūs pokyčiai veiklos reglamentavime • Neigiami ekonominės situacijos ar teisinio reguliavimo pokyčiai ateityje, veikiančys finansų tarpininkus ir paramos gavėjus • Rizika, kad iš kitų susijusių institucijų gaunama informacija gali būti nepakankama arba ji pateikta ne laiku • Iš finansų tarpininkų ir bendradarbiaujančių institucijų gaunama informacija gali būti netiksli • Galima situacija, kai viešai skelbiama informacija yra nepagrįsta, mažinanti pasitikėjimą „Invegos“ darbu • Derinimo tarp institucijų problema ir ilgai užtrunkantis sprendimų priėmimas ne dėl „Invegos“ kaltės • „Invegai“ gali būti pavestos administruoti priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus ir (ar) priemonėms bus nustatyti neadekvačiai dideli rezultatų rodikliai • Kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės gali konkuruoti su „Invegos“ įgyvendinamomis priemonėmis
---	--

5.1. Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti

Aukštos kvalifikacijos, ambicingi „Invegos“ darbuotojai, sukaupę didelę patirtį, kuriant ir administruojant skirtingas priemonių įgyvendinimo schemas, vadovaujami iniciatyvių skyrių vadovų yra pasirengę padėti sukurti efektyvias ir pridėtinę vertę kuriančias įvairias verslo finansavimo priemonių schemas ir pradėti jas administruoti. „Invegos“ veiklos patikimumas, žinomumas visuomenėje ir finansiniame sektoriuje bei pripažinta kompetencija, kokybiškai vykdomos patikėtos funkcijos, gebėjimas greitai ir lanksčiai reaguoti į pasikeitusią situaciją bei geri ryšiai su kitomis institucijomis ir partneriais, tikėtina, gali padėti pritraukti privačias lėšas ir plėstis pačiai „Invegai“ bei jos vykdomų veiklų apimčiai.

5.2. Galimybių panaudojimas silpnybėms pašalinti

Naujų priemonių poreikis, galimybės prisidėti prie atsakingų institucijų kuriamų priemonių ir įgyvendinti naujas finansavimo priemones leis „Invegai“ užtikrinti tiek žmogiškuosius, tiek ir materialinius išteklius.

5.3. Stiprybių panaudojimas grėsmėms sumažinti

Aukšta darbuotojų kvalifikacija, patirtis ir vadovų iniciatyvumas gali sumažinti nepalankių politinių sprendimų, teisinio reglamentavimo ir nepakankamų finansinių išteklių riziką. Paramos gavėjus neigiamai paveikti galinčius ekonominės situacijos pokyčius galima būtų pašalinti pasitelkiant „Invegos“ veiklos lankstumą, visapusiškumą ir gebėjimą sukurti bei pasiūlyti rinkai priemones, atitinkančias esamą situaciją. Patyrusių „Invegos“ darbuotojų argumentuoti pasiūlymai atsakingoms institucijoms leis daryti įtaką naujų priemonių, kurių įgyvendinimas santykinai brangus, joms nustatyti neadekvačiai dideli rezultatų rodikliai ar jos tiesiogiai konkuruoja su „Invegos“ įgyvendinamomis priemonėmis, kūrimui.

5.4. Silpnybių pašalinimas grėsmėms sumažinti

Siekiant sumažinti neigiamą ekonominės situacijos pokyčių poveikį, politinių sprendimų ir teisinio reglamentavimo grėsmes, būtina numatyti alternatyvias priemones, sukurti greitai ir paprastai įgyvendinamas priemonių schemas.

Informacijos negavimo laiku ir neigiamos informacijos apie „Invega“ grėsmes galima sumažinti aktyviau bendradarbiaujant su įvairiomis susijusiomis institucijomis ir partneriais tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, aktyviau viešinant „Invegos“ teikiamas paslaugas, pateikiant gerosios praktikos pavyzdžius.

Darbuotojų pakeičiamumo ir specifinių žinių trūkumo grėsmes galima eliminuoti keliant darbuotojų kvalifikaciją, užtikrinant rotaciją, tinkamą darbuotojų funkcijų paskirstymą ir numatant pavadavimo tvarką.

„Invegos“ teikiamų paslaugų apimčių augimą suvaldytų tinkamas veiklos planavimas ir efektyvus bendradarbiavimas tarp skirtingų „Invegos“ skyrių.

6. „INVEGOS“ MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖ KRYPTIS

„Invegos“ misija – skatinti Lietuvos verslo augimą ir konkurencingumą, būnant aktyviu verslo finansavimo partneriu.

„Invegos“ vizija – pažangiausia ir efektyviausia organizacija, kurios verslo skatinimo sprendimai sukuria reikšmingą vertę šalies ekonomikai.

Igyvendindamas misiją ir siekdamas vizijos, kiekvienas „Invegos“ darbuotojas savo veikloje vadovaujasi visuotinai „Invegoje“ pripažintomis elgesio normomis ir principais, tai yra tokiomis vertybėmis:

- Lojalumas – „einame viena kryptimi“, kiekvieno darbuotojo darbo tikslai sutampa su „Invegos“ tikslais, didžiuojamės savo darbu, aktyviai siekiame bendrų tikslų ir giname bendrus „Invegos“ interesus;
- Profesionalumas – girdime klientų poreikius ir atsizvelgiame į juos, vertiname kompetenciją, turime daug žinių ir norime jomis pasidalyti, puikiai išmanome savo ir gerbiame kolegų darbą, jį atliekame kokybiškai;
- Bendradarbiavimas – tikime tuo, ką darome ir pasitikime kolegomis bei partneriais, geranoriškai keičiamės informacija tarpusavyje;
- Atsakomybė – norime darbus atlikti maksimaliai gerai, prisiimame visa atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, žodžius ir pasekmes;
- Kūrybiškumas ir iniciatyva – esame aktyvūs generuodami idėjas, drąsiai jas siūlome kolegoms ir nebijome klysti.

„Invega“, 2015 metais nustatydamas savo prioritetinę veiklos kryptį ir strateginius tikslus įvertino valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programoje, patvirtintoje 2012 m. gruodžio 13 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. XII-51, 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482, Ūkio ministerijos 2016–2018 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 4-941, nustatytas prioritetines veiklos kryptis, prioritetus ir strateginius tikslus.

Priorititinė „Invegos“ veiklos strateginė kryptis – užtikrinti „Invegos“ teikiamų paslaugų apimčių augimą, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius bei priemones finansinėms ir kitokio pobūdžio paslaugoms verslui teikti. Tai bus atliekama siekiant šiame strateginiame plane nustatytų tikslų, įgyvendinant įvardytus uždavinius ir priemones.

7. STRATEGINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

„Invega“, vykdydama savo misiją ir atsizvelgdama į išorės ir vidinių veiksnių, SSGG analizę bei siekdama įgyvendinti strateginę kryptį, numatė keturis strateginius tikslus ir uždavinius, kuriuos reikia įgyvendinti, norint pasiekti šiuos tikslus:

7.1. 1 tikslas – didinti „Invegos“ įgyvendinamomis ir (ar) administruojamomis priemonėmis finansuojamų ūkio subjektų indėlį į Lietuvos ekonomiką.

1 strateginio tikslo kriterijus – „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurto BVP dydis, mln. eurų;

Verslumo skatinimas yra viena svarbiausių ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimosi prielaidų, todėl „Invegos“ įgyvendinamomis ir (ar) administruojamomis priemonėmis siekiama prisidėti prie nuoseklaus ilgalaikio verslumo lygio augimo, ypač SVV srityje.

Įgyvendinant 1 tikslą bus taikoma ši priemonė: „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurto BVP matavimo sistemos sukūrimo ir tyrimo atlikimo paslaugos pirkimas. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

1 uždavinys 1 strateginiam tikslui pasiekti – dalyvauti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis finansuojamų ūkio subjektų sukuriamos pridėtinės vertės didinime.

Rezultato vertinimo kriterijai:

1. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis paremtų, regionuose registruotų ūkio subjektų įgyvendinamų projektų (finansavimo kartu) skaičius, vnt.;

2. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurtų naujų darbo vietų skaičius, vnt.

Įgyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

- 1.1.1. Bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis (visuotinės dotacijos priemonių atveju) ir su finansų tarpininkais (finansinių priemonių atveju), siekiant efektyviai ir kokybiškai įgyvendinti pavestas administruoti priemones. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 1.1.2. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių pristatymas tikslinėms auditorijoms (mokomieji ir informaciniai renginiai bei seminarai, informacinės medžiagos parengimas bei platinimas, ypač skiriant dėmesį naujai įsteigtoms ir jau veikiančioms įmonėms, komunikacinės kampanijos). Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 1.1.3. Finansavimo teikimas ūkio subjektams finansų inžinerijos (finansinių) ir visuotinės dotacijos priemonių forma. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;

1.1.4. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurtų naujų darbo vietų matavimo sistemos sukūrimo ir tyrimo atlikimo paslaugos pirkimas. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

7.2. 2 tikslas – didinti „Invegos“ priemonėmis finansuojamų ūkio subjektų skaičių.

2 strateginio tikslo kriterijus – įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis paremtų projektų (finansavimo kartu) skaičius, vnt.

„Invega“, įvertinusi savo patirtį ir naujo 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpio perspektyvas, mato didelį poreikį plėsti siūlomų verslo finansavimo priemonių mastą ir didinti „Invegos“ įgyvendinamomis ir (ar) finansuojamomis priemonėmis finansuojamų ūkio subjektų skaičių. „Invegos“ atlikta SVV subjektų apklausa parodė, kad yra didelė išorinio verslo finansavimo paklausa. Daugumai apklaustų respondentų reikalingas išorinis verslo finansavimas ir dauguma respondentų dėl jo kreipėsi ar planuoja kreiptis į „Invega“ ar įvairius finansų tarpininkus.

Įgyvendinant 2 tikslą bus taikoma ši priemonė: finansavimo teikimas ūkio subjektams finansų inžinerijos (finansinių) ir visuotinės dotacijos priemonių forma. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

1 uždavinys 2 strateginiam tikslui pasiekti – didinti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų verslo finansavimo priemonių mastą (administruojamų priemonių skaičiaus ir jų sumos padidėjimas).

Atsižvelgiant į tai, kad galimybė gauti finansavimą naujiems SVV subjektų projektams iš esamų priemonių daugeliu atveju baigsis 2016 metų viduryje, „Invega“ per 2016 metus turės pasiruošti įgyvendinti arba pradėti įgyvendinti naujas, iš 2007–2013 m. programavimo laikotarpio grįžusių ir (ar) grįšiančių lėšų finansuojamas finansų inžinerijos priemones bei 2014–2020 m. programavimo laikotarpio ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamas finansines ir visuotinės dotacijos priemones. „Invega“ sieks, kad ūkio subjektams didėtų priėjimas prie finansavimo šaltinių finansų inžinerijos (finansinių) ir visuotinės dotacijos priemonių forma. Atkreiptinas dėmesys, kad, nustatant rodiklių reikšmes, yra įvertintos 2.3 skyriuje aprašytos priemonės, kurias „Invega“ numato finansuoti ir (ar) įgyvendinti (administruoti).

Rezultato vertinimo kriterijai:

1. Įgyvendinamų priemonių, atitinkančių rinkos poreikius ir (ar) strateginius dokumentus, skaičius, vnt.;

2. Administruojamų lėšų suma, mln. eurų;

Įgyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

- 2.1.1. Darbo grupių naujų finansavimo priemonių kūrimui sudarymas pagal poreikį. Terminas 2016 metai. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji išteklių;
- 2.1.2. Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas. Terminas 2016-11-01. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai išteklių;
- 2.1.3. Pasiūlymų atsakingoms institucijoms pateikimas. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai išteklių;
- 2.1.4. Atliekama nuolatinė įgyvendinamų priemonių, atitinkančių rinkos poreikius ir (ar) strateginius dokumentus, administravimo procedūrų priežiūra. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai išteklių;
- 2.1.5. Bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis (visuotinės dotacijos priemonių atveju) ir su finansų tarpininkais (finansinių priemonių atveju), siekiant efektyviai ir kokybiškai įgyvendinti pavestas administruoti priemones. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai išteklių.

2 uždavinys 2 strateginiam tikslui pasiekti – aktyviai viešinti „Invegos“ įgyvendinamas ir (ar) administruojamas priemones.

„Invegos“ administruojamų priemonių ir bendram visos veiklos žinomumui didinti bei skatinti aktyviau naudotis teikiamomis paslaugomis, reikalinga tikslinga komunikacija. Viešinimo procese daugiau dėmesio planuojama skirti informacijos apie „Invegos“ finansines priemones, skirtas verslui, sklaidai tarp visų tikslinių auditorijų, ir ypač tarp naujai įsteigtų įmonių. Komunikacija įgyvendinama visomis galimomis komunikacinėmis priemonėmis ir kanalais. Administruojamų priemonių žinomumas bus didinamas skleidžiant aiškias ir informatyvias žinutes, kur reikia kreiptis, jei norima pradėti verslą, kokios finansinės priemonės, padedančios augti verslo pradžioje ar norint jį plėsti, yra prieinamos konkrečiu momentu ir konkrečiam verslui. Viešinimo veiklos efektyvumas, t. y. kaip pavyko paveikti visuomenę ir verslo atstovus, kokia formuojasi viešoji nuomonė apie INVEGOS įgyvendinamas priemones ir koks įgyvendinamų priemonių žinomumas, bus matuojamas atliekant visuomenės ir įmonių nuomonės tyrimą.

Rezultato vertinimo kriterijus: ūkio subjektų, ketinančių pasinaudoti bent viena „Invegos“ įgyvendinama ir (ar) administruojama priemone, augimas, proc.

Igyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės ir iniciatyvos:

- 2.2.1. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių pristatymas tikslinėms auditorijoms (mokomieji ir informaciniai renginiai ir seminarai, informacinės medžiagos parengimas bei platinimas, ypač skiriant dėmesį naujai įsteigtoms ir jau veikiančioms įmonėms, komunikacinės kampanijos). Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 2.2.2. Ryšių su žiniasklaida palaikymas (pranešimų rengimas ir platinimas, spaudos konferencijos ir interviu, straipsnių, televizijos ir radijo reportažų parengimas, tiesioginis darbas su žiniasklaida). Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 2.2.3. Visuomenės ir įmonių nuomonės tyrimai. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

7.3. 3 tikslas – stiprinti „Invegos“, kaip laiminčios organizacijos, kultūrą.

Esminis laiminčių organizacijų konkurencinis pranašumas yra laiminti kultūra, tai yra, kad darbuotojas tam tikroje situacijoje pasielgs tokiu būdu, kas organizacijai kurs didžiausią pridėtinę vertę. „Invega“ kaip laiminti organizacija reiškia, kad „Invegos“ darbuotojai kartu sieks tapti pažangiausia ir efektyviausia organizacija, kurios verslo skatinimo sprendimai sukuria reikšmingą vertę šalies ekonomikai, gerins klientų aptarnavimo kokybę ir kartu puoselės gerus tarpusavio santykius.

3 strateginio tikslo kriterijus – klientų pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis augimas, proc.

Klientų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ir efektyvesnę paslaugų teikimą. „Invegos“ klientų ir partnerių (finansų tarpininkų, atsakingų institucijų) pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis (visuotinių dotacijų ir finansų inžinerijos (finansinių) priemonių administravimu, jų įgyvendinimu, konsultacijomis bei kita pagalba, kuriant ar tobulinant finansins paramos priemones) tyrimo rezultatai leis priimti tinkamus sprendimus, susijusius su klientų aptarnavimo kokybės ir pačių paslaugų gerinimu.

Siekiant 3 tikslo bus įgyvendinamos šios priemonės:

1. „Invegos“ klientų pasitenkinimo teikiamomis priemonėmis matavimo sistemos sukūrimo ir tyrimo atlikimo paslaugos pirkimas. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
2. Sukurta informacinių paslaugų sistema, leisianti garantuojamų paskolų gavėjams ir finansų tarpininkų darbuotojams tikrinti projekto, už kurio paskolą ar lizingo

sandorį prašoma suteikti „Invegos“ garantija, nagrinėjimo būseną. Terminas iki 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

1 uždavinys 3 strateginiam tikslui pasiekti – „Invegos“ darbuotojų kompetencijos didinimas.

„Invegoje“ dirba kompetentingi darbuotojai, kurių dėka pradėtos įgyvendinti ir sėkmingai administruojamos ES struktūrinių fondų ir grįžusiomis ir (ar) grįžiančiomis lėšomis finansuojamos priemonės. Labai svarbu išlaikyti kompetentingą ir profesionalų kolektyvą, nuolat kelti jo kvalifikaciją. Ypač didelis dėmesys bus skiriamas „Invegos“ darbuotojų dalykinėms kompetencijoms, reikalingoms 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšų administravimui, ugdyti. Taip pat tobulinami bendrieji profesiniai, vadybiniai gebėjimai gilinamos žinios vidinių procesų tobulinimo srityje. Bus siekiama, kad visi „Invegos“ darbuotojai dalyvautų įvadinuose, o „procesų šeiminkai“ išsamiuose procesinio valdymo mokymuose.

Rezultato vertinimo kriterijus: tikslingas kvalifikacijos kėlimas, val. sk.

Siekiant 3 tikslo 1 uždavinio bus įgyvendinama ši priemonė:

- 3.1.1. Tikslingi mokymai (vidinės komunikacijos, specifinių žinių gilinimas). Vykdoma nuolat. Reikalingi finansiniai ištekliai.

2 uždavinys 3 strateginiam tikslui pasiekti – darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą didinimas.

Įsitraukę darbuotojai yra tada, kai jie yra nusiteikę dėti aktyvias ir tikslingas pastangas, siekdami organizacijai svarbių rezultatų, ir iš tiesų tą daro. Tiek reali organizacijų praktika, tiek ilgamečiai skirtingose šalyse atliekami tyrimai rodo tiesioginę sąsają tarp darbuotojų įsitraukimo lygio ir finansinių organizacijos veiklos rezultatų. Įmonės, kurių darbuotojai įsitraukę, pasižymi mažesne darbuotojų kaita, puikiu klientų aptarnavimu. Todėl tikimasi, kad darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą didėjimas prisidės prie klientų pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis augimo. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo rezultatai leis nustatyti priemones, susijusias su klientų aptarnavimo kokybės ir pačių paslaugų gerinimu.

Rezultato vertinimo kriterijus: darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą didėjimas, proc.

Siekiant 3 tikslo 2 uždavinio bus įgyvendinama ši priemonė:

3.2.1. Darbuotojų išitraukimo vertinimo sistemos sukūrimas, atliktas vertinimas, rezultatų analizė. Vykdomas – nuolat. Reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

3 uždavinys 3 strateginiam tikslui pasiekti – bendradarbiavimo su partneriais didinimas.

Tam, kad didėtų bendradarbiavimas su partneriais, reikalinga tikslinga komunikacija visomis galimomis priemonėmis ir kanalais apie vykdomas veiklas, teikiamas galimybes ir naudą verslui. Priklausomai nuo aktyvaus „Invegos“, jos darbuotojų išitraukimo ir dalyvavimo įvairiuose „Invegos“ rengiamuose ir išoriniuose renginiuose, viešinimo ir informavimo kampanijų inicijavimas atitinkamai turėtų didinti bendradarbiavimą su partneriais.

Rezultato vertinimo kriterijus: renginių (mokomieji, informaciniai renginiai, seminarai, mokymai finansų tarpininkams ir potencialiems bei esamiems pareiškėjams) skaičius, vnt.

Siekiant 3 tikslo 3 uždavinio bus įgyvendinamos šios priemonės:

- 3.3.1. Bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis (visuotinės dotacijos priemonių atveju) ir su finansų tarpininkais (finansinių priemonių atveju), siekiant efektyviai ir kokybiškai įgyvendinti pavestas administruoti priemones. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 3.3.2. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių pristatymas tikslinėms auditorijoms (mokomieji ir informaciniai renginiai ir seminarai, informacinės medžiagos parengimas bei platinimas, ypač skiriant dėmesį naujai įsteigtoms ir jau veikiančioms įmonėms, komunikacinės kampanijos). Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

7.4. 4 tikslas – „Invegos“ pelningos veiklos siekimas.

4 strateginio tikslo kriterijus – nuosavo kapitalo gražos rodiklis, proc.

Vadovaujantis Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, nuostatomis, „Invega“ priskirta nekomercinių įmonių, kurios įgyvendina valstybės socialinius ir politinius tikslus vykdydamos nekomercinio pobūdžio veiklą, grupei (2 valstybės valdomų įmonių grupė), todėl „Invegos“ vykdomų veiklų tikslas yra ne pelno siekimas, o jai deleguotų funkcijų – finansinės paramos teikimo verslui tinkamas įgyvendinimas. Įgyvendindama finansines ir visuotinės dotacijos priemones finansuojamas iš ES fondų ir

grįžusių lėšų, „Invega“ pajamų negauna, yra kompensuojamos tik patirtos išlaidos priemonių administravimui.

Pažymėtina, kad „Invegos“ laikinai laisvos lėšos, vadovaujantis Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu, daugiausia investuojamos į Lietuvos Respublikos vyriausybės vertybinius popierius. Investicijos į rizikingesnes, bet didesnę investicinę gražą generuojančias kryptis (nekilnojamąjį turta, įmonių akcijas ar skolos vertybinius popierius, pelną generuojančių veiklų vykdymą ir pan.) nėra galimos. Todėl „Invegos“ nuosavo kapitalo gražos rodiklis siejamas su Lietuvos Respublikos vyriausybės praėjusiais metais vykdytų vertybinių popierių aukcionų iki 3 metų trukmės vid. pelningumo dydžiu. Pajamos iš investicinės veiklos yra pagrindinis kapitalo didėjimo šaltinis, planuojant nedidelio pelningumo ar nulinio pelningumo (t. y., nenuostolingą) pagrindinę veiklą.

Siekiant 4 tikslo bus įgyvendinamos šios priemonės:

1. Racionalus „Invegos“ laikinai laisvų lėšų investavimas. Vykdoma nuolat. Reikalingi finansiniai ir žmogiškieji ištekliai;
2. Atliekama nuolatinė garantijų teikimo, atidėjinių formavimo procedūrų priežiūra. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai.

4 lentelė. Vertinimo kriterijų suvestinė

Tikslas	Uždavinys	Rodiklis	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
			2015	2016	2017	2018	2019	
1. Didinti „Invegos“ įgyvendinamomis ir (ar) administruojamomis priemonėmis finansuojamų ūkio subjektų indėlį į	1 tikslo rodiklis – „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurto BVP dydis, mln. eurų	-	Atliktas tyrimas	*	*	*	Planuojama 2016 metais sukurti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurto BVP pokyčių matavimo sistemą ir atlikti tyrimą. *Atsižvelgiant i tyrimo metu nustatytus rezultatus ir tendencijas bus nustatyti siektini rodikliai 2017-2019 metams	

	1.1. Dalyvauti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis finansuojamų ūkio subjektų sukuriamos pridėtinės vertės didinime	1.1.1. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis paremtų, regionuose registruotų ūkio subjektų įgyvendinamų projektų (finansavimo kartu) skaičius, vnt.	942	1 015	1 362	1 515	1 637	Verslumo skatinimas regionuose yra vienas iš „Invegos“ prioritetų, todėl planuojama, kad „Invegos“ administruojamomis ir įgyvendinamomis priemonėmis (išskyrus didelių įmonių garantijas, Parama darbui, Subsidijos verslo pradžia ir Verslumo skatinimo fondo) paremtų ūkio subjektų, registruotų regionuose, skaičius nuosekliai augs. Atkreiptinas dėmesys, kad didelės įmonės daugiausia koncentruotos ne regionuose, o didžiuosiuose miestuose, Paramos darbui priemonės tikslas – remti jaunus arba vyresnius darbuotojus, o tokias arba panašias kaip Subsidijos verslui ir Verslumo skatinimo fondo priemonės, kurios skirtos tik regionų plėtrai, įgyvendina kitos institucijos (LR Žemės ūkio ministerija)
		1.1.2. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurtų naujų darbo vietų skaičius, vnt.	-	Atliktas tyrimas	**	**	**	Planuojama 2016 metais sukurti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurtų naujų darbo vietų matavimo sistemą ir atlikti tyrimą. **Atsizvelgiant į tyrimo metu nustatytus rezultatus ir tendencijas bus nustatyti siektini rodikliai 2017-2019 metams
2. Didinti „Invegos“ priemonėmis	2 tikslo rodiklis – Įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis paremtų projektų (finansavimo kartu) skaičius, vnt.	4254	5560	9092	9853	10540	2016 metais 2007–2013 m. laikotarpio priemonės palaipsniui bus baigiamos įgyvendinti, o 2014–	

								2020 m. laikotarpio ir kitos naujos priemonės palaipsniui bus pradėtos įgyvendinti, todėl šiuo metu planuojama, kad įgyvendinamų priemonių skaičius ir administruojamų lėšų suma didės iki 2016 metų pabaigos, o vėliau išliks stabili. Kadangi „Invega“ įgyvendina ir administruoja daug priemonių, kai kurie ūkio subjektai gauna finansavimą ir (arba) visuotines dotacijas iš skirtingų priemonių lėšų, todėl tikimasi, kad 2016 m. pradėjus įgyvendinti visas planuojamas priemones, paremtų projektų skaičius stipriai išaugs
	2.1. Didinti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų verslo finansavimo priemonių mastą (administruojamų priemonių skaičiaus, jų sumos bei paremtų projektų skaičiaus rodikliai)	2.1.1. Įgyvendinamų priemonių, atitinkančių rinkos poreikius ir (ar) strateginius dokumentus, skaičius, vnt.	11	24	23	24	24	
		2.1.2. Administruojamų lėšų suma, mln. eurų	360,85	703,4	666	670,34	670,34	
	2.2. Aktyviai viešinti „Invegos“ įgyvendinamas ir (ar) administruojamas priemones	2.2.1. Ūkio subjektų, ketinančių pasinaudoti bent viena „Invegos“ įgyvendinama ir (ar) administruojama priemone, augimas, proc.	29	34	39	42	44	Jau kelerius metus yra atliekamas įmonių išorinio finansavimo galimybių tyrimas, kurio metu, be kito, siekiama išsiaiškinti, ar ketina ūkio subjektai ateityje pasinaudoti bent viena iš INVEGOS administruojamų priemonių, tokiu būdu identifikuojamas poreikis konkrečioms priemonėms bei poveikis visuomenei ir verslo atstovams po komunikacijos kampanijų, kokia formuojasi viešojo nuomonė apie INVEGOS įgyvendinamas priemones ir koks įgyvendinamų priemonių žinomumas
3. Stiprinti „Invegos“, kaip laiminčios	3 tikslo rodiklis – Klientų pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis augimas, proc.		-	Atliktas tyrimas	****	****	****	Planuojama 2016 metais sukurti „Invegos“ klientų ir partnerių pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis

								matavimo sistemą ir atlikti tyrimą. ****Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytus rezultatus ir tendencijas bus nustatyti siektini rodikliai 2017-2019 metams
3.1. „Invegos“ darbuotojų kompetencijos didinimas	3.1.1. Tikslingas kvalifikacijos kėlimas, val. sk.	36	38	39	35	35	35	„Invega“ didelį dėmesį skiria darbuotojų kompetencijos palaikymui, todėl darbuotojai yra nuolat skatinami kelti savo kvalifikaciją ir tobulinti kompetenciją
3.2. Darbuotojų ištraukimo į „Invegos“ veiklą didinimas	3.2.1. Darbuotojų ištraukimo į „Invegos“ veiklą didėjimas, proc.	-	Atliktas vertinimas	***	***	***	***	Planuojama 2016 metais sukurti „Invegos“ darbuotojų ištraukimo įvertinimo sistemą ir atlikti tyrimą. Išitraukimas parodo, kiek darbuotojai savanoriškai deda pastangų, kad pagerintų savo veiklos rezultatus. ***Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytus rezultatus ir tendencijas bus nustatyti siektini rodikliai 2017-2019 metams
3.3. Bendradarbiavimo su partneriais didinimas	3.3.1. Renginių (mokomieji, informaciniai renginiai, seminarai, mokymai finansų tarpininkams ir potencialiems bei esamiems pareiškėjams) skaičius, vnt.	40	42	40	40	40	40	„Invega“ nuolat dalyvauja ir organizuoja įvairius renginius savo klientams ir partneriams. Jų metu yra išsamiai pristatomos „Invegos“ įgyvendinamos ir administruojamos priemonės, teikiama kita aktuali informacija

4.1. „Invegos“ pelningos veiklos siekimas	4.1.1. Nuosavo kapitalo gražos rodiklis, proc.	10,32	1,64	0,31	0,31	0,31	<p>„Invegos“ laikinai laisvos lėšos, vadovaujantis ir LRV 2015-08-26 nutarimu Nr. 917 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“, investuojamos į LRV Vertybinius Popierius (toliau- VP) .</p> <p>Investicijos i rizikingesnes, bet didesnę investicinę gražą generuojamas kryptis (nekilnojamąjį turta, įmonių akcijas ar skolos vertybinius popierius, pilną generuojančių veiklų vykdymą ir pan.) nėra galimos.</p> <p>Pajamos iš investicinės veiklos yra pagrindinis kapitalo didėjimo šaltinis, planuojant nedidelio pelningumo ar nulinio pelningumo (t. y., nenuostolingą) pagrindinę veiklą</p>
---	--	-------	------	------	------	------	--

5 lentelė. Priemonių ir iniciatyvų įgyvendinimo terminai

Tikslas ir uždavinys	Priemonės ir iniciatyvos (atsakingas asmuo)	Įgyvendinimo terminai				
		2016 m.		2017 m.	2018 m.	2019 m.
		I pusmetis	II pusmetis			
1. Didinti „Invegos“ įgyvendinamomis ir (ar) administruojamomis priemonėmis finansuojamų ūkio subjektų indėlių į Lietuvos ekonomiką	1.a. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurto BVP matavimo sistemos sukūrimo ir tyrimo atlikimo paslaugos pirkimas (sukurta Darbo grupė)	x	x			
1.1. Dalyvauti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų	1.1.1. Bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis (visuotinės dotacijos priemonių atveju) ir su finansų tarpininkais (finansinių priemonių atveju), siekiant efektyviai ir	x	x	x	x	x

mų priemonių lėšomis finansuojamų ūkio subjektų sukuriamos pridėtinės vertės didinime	kokybiškai įgyvendinti pavestas administruoti priemones (PVS vadovas)					
	1.1.2. Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių pristatymas tikslinėms auditorijoms (mokomieji ir informaciniai renginiai bei seminarai, informacinės medžiagos parengimas bei platinimas, ypač skiriant dėmesį naujai įsteigtoms ir jau veikiančioms įmonėms, komunikacinės kampanijos) (MS vadovas)	x	x	x	x	x
	1.1.3. Finansavimo teikimas ūkio subjektams finansų inžinerijos (finansinių) ir visuotinės dotacijos priemonių forma (VDS, VFVS ir PVS vadovai pagal kompetenciją)	x	x	x	x	x
	1.1.4. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurtų naujų darbo vietų matavimo sistemos sukūrimo ir tyrimo atlikimo paslaugos pirkimas (sukurta Darbo grupė)	x	x			
1.2. Aktyviai viešinti „Invegos“ įgyvendina- mas ir (ar) administruoja mas priemones	1.2.1. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių pristatymas tikslinėms auditorijoms (mokomieji ir informaciniai renginiai ir seminarai, informacinės medžiagos parengimas bei platinimas, ypač skiriant dėmesį naujai įsteigtoms ir jau veikiančioms įmonėms, komunikacinės kampanijos) (MS vadovas)	x	x	x	x	x
	1.2.2. Ryšių su žiniasklaida palaikymas (pranešimų rengimas ir platinimas, spaudos konferencijos ir interviu, straipsnių, televizijos ir radijo reportažų parengimas, tiesioginis darbas su žiniasklaida) (MS vadovas)	x	x	x	x	x
	1.2.3. Visuomenės ir įmonių nuomonės tyrimai (MS vadovas)	x	x	x	x	x

2. Didinti „Invegos“ priemonėmis finansuojamų ūkio subjektų skaičių	2.a. Finansavimo teikimas ūkio subjektams finansų inžinerijos (finansinių) ir visuotinės dotacijos priemonių forma (VDS, VFVS ir PVS vadovai pagal kompetenciją)	x	x	x	x	x
2.1. Didinti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų verslo finansavimo priemonių mastą (priemonių skaičiaus ir lėšų sumos padidėjimas)	2.1.1. Darbo grupių naujų finansavimo priemonių kūrimui sudarymas pagal poreikį (PVS vadovas)	x	x			
	2.1.2. Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas (PVS vadovas)	x	x			
	2.1.3. Pasiūlymų atsakingoms institucijoms pateikimas (PVS vadovas)	x	x			
	2.1.5. Atliekama nuolatinė įgyvendinamų, atitinkančių rinkos poreikius ir (ar) strateginius dokumentus, priemonių administravimo procedūrų priežiūra. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai (KRVS vadovas)	x	x	x	x	x
	2.1.6. Bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis (visuotinės dotacijos priemonių atveju) ir su finansų tarpininkais (finansinių priemonių atveju), siekiant efektyviai ir kokybiškai įgyvendinti pavestas administruoti priemones (PVS vadovas)	x	x	x	x	x
3. Stiprinti „Invegos“, kaip laiminčios organizacijos, kultūrą	3.a. „Invegos“ klientų pasitenkinimo teikiamomis priemonėmis matavimo sistemos sukūrimo ir tyrimo atlikimo paslaugos pirkimas (MS vadovas)	x	x			
	3.b. Sukurta informacinių paslaugų sistema, leisianti garantuojamų paskolų gavėjams ir finansų tarpininkų darbuotojams tikrinti projekto, už kurio paskolą ar lizingo sandorį prašoma suteikti „Invegos“ garantiją, nagrinėjimo būseną, tai yra didės garantinių projektų vertinimo, svarstymo ir sprendimų priėmimo proceso viešumas (informatyvumas (VFVS vadovas)	x	x			

3.1. „Invegos“ darbuotojų kompetencijos didinimas	3.1.1. Tikslingi mokymai (vidinės komunikacijos, specifinių žinių gilinimas) (KRVS vadovas)	x	x	x	x	x
3.2. Darbuotojų išitraukimo į „Invegos“ veiklą didinimas	3.2.2. Darbuotojų išitraukimo vertinimo sistemos sukūrimas, atliktas vertinimas, rezultatų analizė (KRVS vadovas)	x	x	x	x	x
3.3. Bendradarbiavimo su partneriais didinimas	3.3.1. Bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis (visuotinės dotacijos priemonių atveju) ir su finansų tarpininkais (finansinių priemonių atveju), siekiant efektyviai ir kokybiškai įgyvendinti pavestas administruoti priemones (PVS vadovas)	x	x	x	x	x
	3.3.2. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių pristatymas tikslinėms auditorijoms (mokomieji ir informaciniai renginiai ir seminarai, informacinės medžiagos parengimas bei platinimas, ypač skiriant dėmesį naujai įsteigtoms ir jau veikiančioms įmonėms, komunikacinės kampanijos) (MS vadovas)	x	x	x	x	x
4. „Invegos“ pelningos veiklos siekimas	4.a. Racionalus „Invegos“ laikinai laisvų lėšų investavimas (FVS vadovas)	x	x	x	x	x
	4.b. Atliekama nuolatinė įgyvendinamų priemonių administravimo procedūrų priežiūra (KRVS vadovas)	x	x	x	x	x

8. „INVEGOS“ FINANSINĖS PROGNOZĖS IR INVESTICIJOS

8.1. „Invegos“ finansinės prognozės

Lyginant su 2015 metų laukiamu rezultatu, 2016 metais „Invegos“ veiklos pajamos mažėja 15 proc. Mažėjančioms pajamoms pagrindinę įtaką daro didėjanti investicinių paskolų garantijų dalis, palyginti su apyvartinėmis paskolomis, „Invegos“ bendrame individualių garantijų portfelyje (taip pat ir garantijų galiojimo trukmė), dėl ko garantijų pajamų pripažinimas išdėstomas ilgesniam pajamų uždirbimo laikotarpiui. 2017–2019 m. laikotarpiu prognozuojamas nuosaikus pajamų augimas.

LR Vyriausybės 2015 m. rugpjūčio 26 d. nutarimas Nr. 917 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“ apibrėžia „Invegos“ laikinai laisvų lėšų investavimo kryptis. „Invega“ laikinai laisvas lėšas gali investuoti tik į valstybės ir savivaldybių, tarptautinių organizacijų, Lietuvoje veikiančių komercinių bankų skolos vertybinius popierius ir indėlius komerciniuose bankuose. „Invegos“ laikinai laisvos lėšos daugiausia investuojamos į LR Vyriausybės vertybinius popierius planuojama. Planuojama, kad 2016–2019 m. laikotarpiu LR vertybinių popierių palūkanų normos išliks žemos, todėl šiuo laikotarpiu planuojamas pajamų iš laikinai laisvų lėšų investavimo mažėjimas.

Planuojamos 2016 metų sąnaudos lyginant su 2015 m. didesnės 215 proc. Tam ženklia įtaka daro atidėjinių garantijoms sąnaudų didėjimas, sąlygojamas Garantijų fondo, kuris įsteigtas ir finansuojamas iš 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų pagal Ekonomikos augimo veiksmų programos 2 prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir verslo aplinkos gerinimas“ VP2-2.3-ŪM-03-V priemonę – „Garantijų fondas“ (toliau – GIF) pergarantuotų garantijų dalies bendrame „Invegos“ garantijų portfelyje didėjimo, t. y. GIF pergarantuotų garantijų atveju „Invegai“ kompensuojama tik 80 proc. garantijų išmokų nuostolio, kitų garantijų atveju – 90 proc., todėl „Invegos“ nuostoliai, didėjant GIF pergarantuotų paskolų ir (ar) lizingo sandorių apimčiai bendrame portfelyje, didėja. Planuojama, kad SVV paskolų garantijų portfelio kokybiniai parametrai išliks stabilūs, didžioji dalis garantuotų paskolų bus I rizikos (nerizikingos) grupės (72 proc.). 2017–2019 m. laikotarpiu planuojama, kad atidėjinių garantijoms pasikeitimo ir garantijų išmokų sąnaudos svyruos nuosaikiai.

Veiklos sąnaudų, taip pat ir veiklos sąnaudų kompensavimo augimą sąlygoja „Invegos“ veiklos apimčių didėjimas 2016 metais. Planuojama, kad 2016 metais bus pradėtos įgyvendinti naujos finansinės priemonės, finansuojamos iš 2014–2020 m. ES struktūrinių lėšų, kurių apimtys gali siekti iki 183,87 mln. eurų. 2015–2019 m. laikotarpiu „Invega“ taip pat vykdys įgyvendinančios institucijos funkcijas. 2016 metais „Invega“ planuoja pradėti įgyvendinti ir administruoti iki devynių (9) visuotinės dotacijos forma įgyvendinamų priemonių, panaudodama 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšas. Visuotinės dotacijos priemonėms, finansuojamoms iš 2014–2020 m. Europos struktūrinių ir investicinių fondų lėšų, planuojama skirti iki 165,72 mln. eurų. 2017–2019 m. laikotarpiu planuojamas infliacinis sąnaudų didėjimas.

„Invegos“ pajamų, sąnaudų ir finansinės veiklos rezultato bei balanso plano 2016–2019 metais duomenys pateikti 6–7 lentelėse.

6 lentelė. 2016–2019 m. planuojamų pajamų, sąnaudų ir veiklos rezultato suvestinė, tūkst. eurų

Straipsnis	2015 metų laukiamas	2016 metų planas	2016 su 2015, %	2017 metų planas	2017 su 2016, %	2018 metų planas	2018 su 2017, %	2019 metų planas	2019 su 2018, %
PAJAMOS	1.726	1.442	84%	1.451	101%	1.683	116%	1.773	105%
Pajamos iš garantijų teikimo	1.472	1.251	85%	1.317	105%	1.607	122%	1.713	107%
Pajamos iš „Invegos“ laikinai laisvų lėšų investavimo	254	191	75%	134	70%	76	57%	60	79%
SĄNAUDOS	(332)	(1.022)	315%	(1.033)	101%	(904)	88%	(944)	104%
Atidėjinių garantijoms pasikeitimo ir garantijų išmokų sąnaudos	12	(718)	6083%	(709)	98%	(568)	80%	(579)	102%
Veiklos sąnaudos	(1.741)	(2.209)	127%	(2.319)	105%	(2.478)	107%	(2.610)	105%
Veiklos sąnaudų kompensavimas, iš jų:	1.397	1.905	136%	1.995	105%	2.142	107%	2.245	105%
Veiklos sąnaudų kompensavimas ES techninės paramos ir kitomis lėšomis (visuotinės dotacijos priemonių administravimo ir viešinimo tinkamų išlaidų)	585	816	139%	870	107%	952	109%	974	102%
Veiklos sąnaudų kompensavimas administruojamų fondų ar finansų inžinerijos priemonių	812	1.089	134%	1.125	103%	1.190	106%	1.271	107%

lėšomis (kontroliuoja nčiųjų fondų ir finansų inžinerijos priemonių įgyvendinimo tinkamų išlaidų)									
FINANSINIS VEIKLOS REZULTATAI	1.394	420	30%	418	100%	779	186%	829	106%

„Invegos“ turtas 2016 metais, palyginti su 2015 metais, augs apie 21 proc. Tokiam augimui didelę įtaką darys visuotinės dotacijos priemonėms įgyvendinti ir administruoti skiriamos tikslinės paskirties lėšos (avansu gautos sumos administravimui). priemonėms administruoti). 2017–2019 m. laikotarpiu planuojamas 3-8 proc. turto augimas.

Planuojama, kad „Invegos“ nuosavas kapitalas 2016–2019 m. laikotarpiu augs, „Invegos“ veikla bus pelninga, bus mokami dividendai akcininkui (valstybei).

„Invegos“ administruojamas turtas ir išipareigojimai dėl šio turto taip pat augs ir dėl 2016 metais planuojamų pradėti įgyvendinti naujų finansinių priemonių, finansuojamų iš 2014–2020 m. Europos struktūrinių ir investicinių fondų lėšų.

7 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2016–2019 m. balansinė ataskaita, tūkst. eurų

Straipsniai	2015 m. laukiama s	2016 m. planas	2016 su 2015, %	2017 m. planas	2017 su 2016, %	2018 m. planas	2018 su 2017, %	2019 m. planas	2018 su 2019, %
ILGALAIKIS TURTAS	8.409	8.974	107%	9.714	108%	10.377	107%	10.999	106%
TRUMPALAIKIS TURTAS	5.665	8.006	141%	8.585	107%	8.725	102%	8.688	100%
TURTO IŠ VISO	14.074	16.980	121%	18.299	108%	19.102	104%	19.687	103%
PAVESTAS ADMINISTRUOTI TURTAS	215.178	392.090	182%	384.286	98%	375.398	98%	366.663	98%

NUOSAVO IR PAVESTO ADMINISTRUOTI TURTO IŠ VISO	229.252	409.070	178%	402.585	98%	394.500	98%	386.350	98%
NUOSAVAS KAPITALAS	11.480	11.389	99%	11.605	102%	12.193	105%	12.669	104%
ĮSIPAREIGOJIMAI, IŠ JŲ	2.594	5.591	216%	6.694	120%	6.909	103%	7.018	102%
ATIDĖJINIAI GARANTIJŲ PORTFELIUI	827	1.174	142%	1.422	121%	1.593	112%	1.678	105%
ATIDĖTOS GARANTIJOS ATLYGINIMO PAJAMOS	1.545	1.842	119%	2.346	127%	2.560	109%	2.668	104%
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	14.074	16.980	121%	18.299	108%	19.102	104%	19.687	103%
ĮSIPAREIGOJIMAI DĖL PAVESTO ADMINISTRUOTI TURTO	215.178	392.090	182%	384.286	98%	375.398	98%	366.663	98%
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ, IR ĮSIPAREIGOJIMŲ DĖL PAVESTO ADMINISTRUOTI TURTO IŠ VISO	229.252	409.070	178%	402.585	98%	394.500	98%	386.350	98%

8.2. „Invegos“ investicijos

„Invega“ vykdo prekių, paslaugų ir darbų pirkimus vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu bei patvirtintomis „Invegos“ supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklėmis.

2015 metais vyko „Invegos“ veiklos procesų apskaitos informacinės programos, sukurtos Microsoft Dynamics NAV pagrindu su specifiniais pritaikymais atnaujinimas ir migravimas į Microsoft Dynamics NAV 2013 versiją, perėjimas prie SEPA (Bendra mokėjimo eurais erdvė) reglamente nustatytų reikalavimų ir bendrų SEPA mokėjimų schemų.

2016 metais planuojama įsigyti kompiuterius, biuro įrangą, atnaujinti tinklo ir serverio įrangą bei įrengti darbo vietas naujiems darbuotojams. 2016–2019 metų laikotarpiu reikšmingiausios investicijos numatytos į „Invegos“ ilgalaikį turtą (IT sistemų ir programinės įrangos atnaujinimą, informacinių veiklos valdymo bei apskaitos sistemų administravimą ir funkcionalumą didinimą, kompiuterių įsigijimą, tinklo ir serverio įrangos atnaujinimą, išmaniosios mokesčių administravimo sistemos posistemų reikalavimų įdiegimą).

8 lentelė. Numatomas įsigyti ilgalaikis turtas

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Numatomos investicijos 2016 m., eurai	Numatomos investicijos 2017 m., eurai	Numatomos investicijos 2018 m., eurai	Numatomos investicijos 2019 m., eurai	Lėšų šaltinis
Kompiuteriai	22 000	19 000	1 500	34 500	Nuosavos lėšos
Biuro įranga	3 000	2 400	2 400	2 400	Nuosavos lėšos
Inventorius, baldai ir interjero detalės, kita	4 000	2 800	3 000	500	Nuosavos lėšos
IT programos, licencijos	22 844	20 200	22 000	22 200	Nuosavos lėšos

Biuro įrangos, kompiuterių, programinės įrangos, kompiuterinio tinklo įrangos įsigijimui ir atnaujinimui kasmet planuojama skirti apie 0,05–0,1 mln. eurų. Kitų investicijų „Invega“ neplanuoja atlikti.

9. STRATEGINIO PLANO ĮGYVENDINIMO, VERTINIMO IR TOBULINIMO PRINCIPAI

Strateginio plano įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro: „Invegos“ keturių metų strateginio veiklos plano, metinių planų parengimas ir įgyvendinimas, metinių rezultatų peržiūra, aptarimas bei strateginio plano tikslinimas.

Tam, kad strateginiame plane nustatyti strateginiai tikslai būtų sistemingai įgyvendinti, atsižvelgiant į strateginiame plane nustatytus tikslus ir jų įgyvendinimo terminus bei priemones, kiekvieniems strateginio plano įgyvendinimo metams, yra parengiami metiniai veiklos planai. Nuolatinė strateginio plano įgyvendinimo stebėseną vykdoma metinio plano priemonių įgyvendinimo lygmeniu, atsižvelgiant į nustatytus priemonių įgyvendinimo terminus ir įgyvendinimo rodiklius. Metinių planų ir juose numatytų priemonių įgyvendinimo stebėseną leidžia tinkamai įvertinti „Invegos“ strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimo būklę.

Metinių planų, kurie yra strateginio plano sudedamoji dalis, įgyvendinimo stebėseną yra atliekama ne rečiau kaip kas ketvirtį. Vertinimas atliekamas įvairiais lygiais: „Invegos“ darbuotojai, atsakingi už konkrečios priemonės įgyvendinimą, nustatytu periodiškumu, informuoja skyriaus vadovą apie šių priemonių įgyvendinimo rezultatus. Skyrių vadovai – stebi ir vertina bendrus skyriaus pasiektus rezultatus bei apie tai teikia informaciją „Invegos“ generaliniam direktoriui. „Invegos“ generalinis direktorius, pasibaigus ketvirčiui, ne vėliau kaip per mėnesį, informaciją apie strateginio ir metinių planų įgyvendinimo būklę pateikia „Invegos“ valdybai.

Siekiant kokybiško strateginio plano įgyvendinimo, jis iš esmės peržiūrimas bent 1 kartą per metus ir, esant būtinybei, koreguojamas. Tai atliekama kalendorinių metų pabaigoje, kai galima įvertinti metinių planų įgyvendinimo būklę ir numatytų rezultatų pasiekimą.

Ne vėliau, kaip 2019 metų viduryje turi būti pradėtas naujo strateginio plano rengimo procesas, kurio metu, atsižvelgiant į praeinančio laikotarpio strateginiame plane numatytų rodiklių įgyvendinimo rezultatus, atliekama situacijos, išorinių ir vidinių veiksnių analizė bei pradedamas naujo strateginio plano rengimo procesas.