

## **UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“**

### **2017–2020 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

#### **1. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PASKIRTIS**

UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (toliau – „Invega“) 2017–2020 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, prioritetinė 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. 2016 m. rugsėjo 22 d. strateginis planas buvo peržiūrėtas ir patikslintas, atsižvelgiant į pakitusius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizės rezultatus ir į tikėtiną 2016 metų plano įgyvendinimo būklę. Peržiūros metu buvo patikslinti 2017–2019 m. planai ir nustatytos planuojamos vykdyti veiklos bei siektini rodikliai 2020 metams.

#### **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 6 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 62 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.

2017 m. vasario 3 d. visų „Invegos“ akcijų savininkui atstovaujančio asmens sprendimu Nr. (2.45-101)53-2 yra patvirtinta tokia „Invegos“ stebėtojų tarybos sudėtis:

Lina Sabaitienė – ūkio viceministrė;

Loreta Maskaliovienė – finansų viceministrė;

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

Gina Jaugielavičienė – Ūkio ministerijos Investicijų ir eksporto departamento direktorė;

Inga Miliauskienė – Lietuvos rizikos ir privataus kapitalo asociacijos Finansinių priemonių ekspertė.

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

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 smulkiojo ir vidutinio verslo (toliau – SVV) subjektams teikimas ar teikimo administravimas;
3. rizikos kapitalo investavimo priemonių įgyvendinimas;
4. dalies palūkanų kompensavimas;
5. tarpinės institucijos funkcijų ES struktūrinių ir investicinių 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 devynios finansų inžinerijos priemonės: lengvatinių paskolų priemonės – „Mažų kreditų teikimas – 2 etapas“, „Atviras kreditų fondas“, „Atviras kreditų fondas 2“, rizikos kapitalo investavimo priemonės – „Dalyvavimas Baltijos inovacijų fonde“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I“ ir „Ko-investicinis fondas“, garantijų priemonės – „Portfelinės garantijos“ ir „Garantijų fondas 2“ ir paskolų priemonė – „Pasidalintos rizikos paskolos“.

Nuo 2016 m. birželio 30 d. į INVEGOS fondą buvo perkelta ir finansų inžinerijos priemonė „Garantijų fondas“.

2017 m. numatoma iš į „Invegos“ fondo grįžusių ir (ar) grįšiančių lėšų pradėti finansuoti dar vieną garantijų finansų inžinerijos priemonę, kurios įgyvendinimui „Invega“ šiuo metu intensyviai rengiasi, t. y. „Eksporto 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 buvo 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. 2016 m. rugsėjo 16 d. pasirašytas trišalės finansavimo sutarties pakeitimas, iš VSF grįžusių ir (ar) grįšiančių lėšų pradėta įgyvendinti nauja finansų inžinerijos priemonė „Garantijos pradedantiems verslą“. Priemonės tikslas – SVV subjektams, veikiančioms iki 1 metų, pagerinti prieinamumą prie finansavimo šaltinių, skatinant verslumą ir savarankišką užimtumą.

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“ (toliau – VSF 2014–2020) steigimo ir finansavimo sutartis. Šio fondų fondo lėšomis yra finansuojama finansinė priemonė „Verslumo skatinimas, finansuojamas iš Europos socialinio fondo“, kuri iš esmės yra finansų inžinerijos priemonės „Verslumo skatinimas“ tęsinys. „Verslumo skatinimas, finansuojamas iš Europos socialinio fondo“ priemonės valdytoju viešųjų pirkimų būdu atrinktas Lietuvos centrinės kredito unijos ir 41 kredito unijos konsorciumas, kuris, tikimasi, iki metų pabaigos pradės dalyti paskolas (iki 25 tūkst. eurų) verslininkams, veikiančioms su verslo liudijimu arba individualios veiklos pažymėjimu bei labai mažoms ir mažoms įmonėms iki 1 metų.

Taip pat 2016 m. balandžio 4 d. tarp Ūkio ministerijos, Finansų ministerijos ir „Invegos“ pasirašyta fondų fondo „Verslo finansavimo fondas, finansuojamas iš Europos regioninės plėtros fondo“ (toliau – VFF) steigimo ir finansavimo sutartis. VFF lėšomis bus finansuojamos pasidalytos rizikos paskolų, portfelinių garantijų (paskoloms ir lizingui), bendrai investuojanti bei rizikos kapitalo investicijų priemonės.

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 priemonės, įgyvendinamos atsižvelgiant į vertinimo rezultatus.

Be finansų inžinerijos ir finansinių priemonių, „Invega“ įgyvendina (įgyvendins) keletą visuotinės dotacijos priemonių, finansuojamų iš 2014–2020 m. ES investicinių fondų lėšų: 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 tausojo ir pan. klausimais), įmonių darbuotojų mokymosi išlaidų kompensavimo priemonę „Kompetencijų vaučeris“, priemonę „Subsidijos verslo pradžia“, taip pat jaunų darbuotojų, o taip pat asmenų virš 54 metų darbo užmokesčio kompensavimo priemonę „Parama darbui“.

Įgyvendindama ankščiau 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)**

<b>Pagrindiniai veiklos rodikliai</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
<b>Garantijų teikimas*</b>			
Suteikta SVV paskolų ir lizingo garantijų	39.025	38.273	44.279
Administruojamas SVV paskolų ir lizingo garantijų portfelis ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	75.244	64.882	69.660
Administruojamas garantijų portfelis už daugiabučių namų modernizavimui teikiamas paskolas ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	1.206	747	495
<b>Administruojamos finansų inžinerijos ir visuotinės dotacijos priemonės</b>			
Administruojamos lėšos fondų fonduose (INVEGOS fonde, VSF, VFF ir VSF 2014-2020)	338.666	329.050	599.380
Administruojamos ES SF lėšos per visuotinės dotacijos priemones finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Dalinis palūkanų kompensavimas“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	31.333	31.800	152.690
<b>Personalo informacija</b>			
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	36,11	42	44

\* Garantijų teikimo rodikliai atnaujinti pagal faktinius duomenis;

2 lentelėje pateikiami paskutinių 3 metų finansinių rodiklių dinamika ir pokyčiai.

**2 lentelė. Pagrindinių veiklos rodiklių dinamika 2016 – 2014 m.**

<b>PAGRINDINIAI FINANSINIAI RODIKLIAI</b>	<b>2016 m. gruodžio 31 d., proc.</b>	<b>2015 m. gruodžio 31 d., proc.</b>	<b>2014 m. gruodžio 31 d., proc.</b>
<b>PELNINGUMO RODIKLIAI</b>			
Veiklos pelno marža, %	67,19	76,65	94,22
Vidutinė nuosavybės graža, ROE, %	7,96	10,44	13,30
Vidutinė turto graža, ROA, %	4,68	6,22	6,53
<b>FINANSŲ STRUKTŪROS RODIKLIAI</b>			
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	59,76	61,03	51,16

### **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 palengvinti SVV subjektams priėjimą prie finansavimo išteklių, mažinti finansinę naštą verslui, skatinti naujų įmonių steigimąsi, didinti jaunimo užimtumą, sudaryti palankesnes

sąlygas fiziniams asmenims pradėti savo verslą, o esamiems verslams plėstis. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 3 lentelėje įvardytų didžiausią vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų.

**3 lentelė. „Invegos“ veiklos procesai**

Pagalbiniai veiklos procesai	„Invegos“ infrastruktūra					Nenuostolinga veikla
	Žmogiškųjų išteklių valdymas					
	Technologijų valdymas					
Priemonių steigimo procesas	Priemonių paleidimo procesas	Priemonių įgyvendinimo procesas	Priemonių tobulinimo procesas	Priemonių uždarymo procesas		
Pagrindiniai veiklos procesai						

### 3.1. Pagrindiniai veiklos procesai

Pagrindiniai veiklos procesai – tai esminiai didžiausią vertę ir naudą „Invegai“ sukuriantys procesai, pagalbiniai veiklos procesai papildo pagrindinius veiklos procesus ir sustiprina jų vertę.

#### 3.1.1. Priemonių steigimo ir paleidimo procesai

„Invega“ nuo 2001 metų teikė individualias garantijas už SVV subjektų paskolas ir kompensavo SVV subjektams dalį sumokėtų palūkanų. Nuo 2006 metų atsiradus papildomoms nacionalinio biudžeto lėšoms (nepanaudotoms PHARE programos lėšoms) ir plečiant bendrovės veiklą bei atsivėlgusi į Ūkio ministerijos parodytą iniciatyvą, „Invega“ pirmoji Lietuvoje pradėjo administruoti finansų inžinerijos priemones, o nuo 2009 metų verslo finansavimo priemonėms įgyvendinti pradėjo naudoti ES struktūrinės paramos lėšas. Prie veiklos plėtros prisidėjo veržlūs ir iniciatyvūs vadovai, stipri, ambicinga bei patikima 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, išanalizavęs rinkoje esančią situaciją ir lanksčiai reaguodamas į rinkos paklausą ir pokyčius, gali pasiūlyti priemones, kurios palankiausiai prisideda prie verslumo skatinimo Lietuvoje bei kuria pridėtinę vertę.

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



### **3.1.2. Priemonių įgyvendinimo procesas**

„Invegos“ darbuotojų sukaupta patirtis ir didelė motyvacija, „Invegos“ vykdomos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė, institucinis lankstumas, aukštas funkcijų delegavimo ir atsakomybės lygis, sėkmingas pažangios patirties perėmimas ir naujovių diegimas leidžia „Invegai“ ne tik pasiūlyti, bet ir sėkmingai administruoti finansines priemones, kurios palengvina SVV subjektams reikalingo finansavimo gavimą, sudaro palankesnes sąlygas naujoms darbo vietoms kurti bei taip prisideda prie nedarbo Lietuvoje mažinimo.

„Invega“ nuolat stebi ir analizuoja teikiamų paslaugų apimčių dinamiką. Atsižvelgiant į turimus ir gaunamus finansinius išteklius, rinkos paklausą, kasmet yra sudaromi ambicingi teikiamų paslaugų apimčių planai, kurių įgyvendinimo rezultatai kas ketvirtį pristatomi valdybai.

### **3.1.3. Priemonių tobulinimo procesas**

Sėkmingas priemonių įgyvendinimas neįmanomas be tarpusavio pasitikėjimo ir pagarba grindžiamo bendradarbiavimo su projektų vykdytojais, finansų tarpininkais ir kolegialiomis institucijomis. Įgyvendinant naujas iniciatyvas ypač svarbi tvari partnerystė su tarpinėmis institucijomis (Ūkio ministerija, Finansų ministerija, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir kt.). Šiems santykiams plėtoti nepakanka vien formalių sutarčių, todėl „Invega“ siekia kurti glaudų dialogą, atsižvelgti į gaunamą grįžtamąjį ryšį, suinteresuotų šalių poreikius bei abipusius lūkesčius.

Jau ne vienerius metus „Invega“ bendradarbiauja ir su tarptautinėmis institucijomis ir finansų įstaigomis. Tarptautinės patirties perėmimas ir aktyvus dalijimasis savo sukaupta gera patirtimi leidžia organizacijai tobulėti ir augti. Studijų vizitai, tarptautiniai renginiai, naujų projektų bei tarptautinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paieška – visa tai sudaro ir ateityje sudarys galimybes nuolat tobulinti savo administruojamų priemonių įgyvendinimą.

Siekiant optimizuoti priemonių įgyvendinimo procesus, „Invegoje“ nuolat atliekami įvairūs priemonių administravimo procesų vertinimai, analizuojami ir nedelsiant taisomi bet kokie neatitikimai, kartu nustatant įvairias prevencines priemones neatitikimams valdyti. „Invega“ glaudžiai bendradarbiauja su visomis įvairius auditus ir patikrinimus atliekančiomis institucijomis, ypač dėmesys yra kreipiamas į bet kokias jų pateiktas pastabas ir pasiūlymus dėl įmonės veiklos gerinimo.

Žinių ir sukauptos patirties valdymas yra laikui imlus, tačiau labai svarbus procesas. Šiam procesui valdyti naudojamos informacinės technologijos (plačiau dalyje 3.2.3 Technologijų valdymas). Artimiausioje ateityje, siekdama optimizuoti priemonių administravimo procesus ir mažinti administracinę priemonių įgyvendinimo našą tiek finansų tarpininkams, tiek verslui, tiek ir sau pačiai, „Invega“ planuoja su priemonių įgyvendinimu susijusius procesus pagal galimybes ir nustatytą poreikį automatizuoti ir juos atlikti naudojant informacines sistemas.

#### **3.1.4. Priemonių uždarymo procesas**

„Invega“ šiuo metu baigia įgyvendinti ir administruoti 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos projektus. Jau 2016 metais, prasidėjus priemonių uždarymo procesams, „Invega“ daug laiko skyrė administruotų ir vis dar administruojamų priemonių įgyvendinimo rezultatų analizei, vidaus procedūrų, finansinių tarpininkų veiklos ir priemonių lėšų panaudojimo efektyvumo ir teisingumo įvertinimui. Ypač dėmesys buvo ir yra skiriamas identifikuoti pagrindinėms problemoms, trukdžiusiems efektyviai panaudoti ES 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšas, pateikti pasiūlymus dėl 2014–2020 m. ES investicijų laikotarpio, kurti lėšų administravimo sistemas, siekiant jas supaprastinti bei padaryti patrauklesnes vartotojui. Vertinimo metu buvo nagrinėjami visi priemonių administravimo etapai, tačiau daugiausia dėmesio teikiama toms veikloms, kurios tiesiogiai turi įtakos verslo subjektų pasitenkinimui ir administruojamų lėšų panaudojimo efektyvumui.

Per praėjusius metus buvo atlikti visų priemonių auditai ir patikrinimai, o gauti auditų ir kitų vertinimų rezultatai buvo analizuojami, ieškoma efektyvesnių priemonių įgyvendinimo būdų ir kelių. Įgyta patirtis aktyviai pritaikoma kuriant ir administruojant naujojo laikotarpio priemones. Atsižvelgiant į tai, kad „Invega“ pirmą kartą dalyvavo praėjusio finansavimo laikotarpio uždarymo procesuose, įgyta patirtis vertinama, kaip labai reikšminga.

### **3.2. Pagalbiniai veiklos procesai**

Šiame skyriuje aprašomos „Invegos“ vykdomos pagalbinės veiklos, kuriančios tinkamas sąlygas pagrindinėms veikloms vykdyti ir jų pridėtinei vertei didinti.

#### **3.2.1. „Invegos“ infrastruktūra**

„Invegos“ infrastruktūra apima įvairių procesų visumą: planavimo, finansų, apskaitos, teisės, marketingo komunikacijos, 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. 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 fondų fondams ir/ar kontroliuojantiems fondams (toliau kartu – fondų fondai) 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 fondams.

„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 fondų fondais ir priemonėmis, yra priskiriamos fondų fondų ar priemonių administravimo sąnaudoms. „Invegos“ patiriamos

šanaudos administruojant INVEGOS fondą, VSF, VFF, VSF 2014–2020 ir visas visuotinės dotacijos priemonės yra kompensuojamos iš ES struktūrinių fondų bei grįžusių lėšų. Kompensuojamos tik tinkamos išlaidos. Šanaudos, kurios ES techninės paramos teikimo aspektu ar fondų fondų valdymo aspektu nėra pripažįstamos tinkamomis išlaidomis, dengiamos iš „Invegos“ lėšų ir (ar) Lietuvos Respublikos biudžeto lėšų. Tačiau yra rizika, kad skirta techninės paramos lėšų suma gali būti nepakankama numatytoms 2014–2020 m. ES struktūrinių ir investicinių fondų lėšomis remiamoms „Invegos“ visuotinės dotacijos priemonėms administruoti dėl didesnio šių priemonių skaičiaus, apimties (planuojamų administruoti projektų skaičiaus) bei jų specifikos.

Priskiriant šanaudas atitinkamiems „Invegos“ valdomiems fondų fondams ir administruojamoms priemonėms yra vadovaujama 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“ šanaudų paskirstymo pagal veiklos sritis taisyklėse, kurios, išorės auditorių nuomone, atitinka skaidraus finansų valdymo, šanaudų 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“ vadovaujasi 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.

### **3.2.1.3. 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 įsipareigojimų 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 verslo finansavimo skatinimo politikai.

#### **3.2.1.4. 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.

„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.

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. 2016 metais buvo iš esmės peržiūrėti „Invegoje“ vykstantys procesai, sudarytas

pagrindinių ir pagalbinių „Invegos“ procesų žemėlapis (3 lentelė), identifikuotos pagrindinės problemos ir pasirinkti tobulintini procesai. Pradėjus taikyti nuolatinio gerinimo praktiką buvo organizuoti mokymai procesų šeiminkams ir organizuotos trys procesų gerinimo sesijos, kurių metu svarstytos paraiškų vertinimo proceso gerinimo galimybės, pateiktos ir įdiegtos 8 priemonės kurių dėka, tikimasi, bus pagerintas paraiškų vertinimo procesas. Likusios paraiškų vertinimo ir kitų procesų gerinimo priemonės ir idėjos bus įgyvendinamos ir diegiamos 2017 m.

Siekiant sklandaus bendradarbiavimo su klientais ir finansų tarpininkais bei siekiant nustatyti klientų pasitenkinimo indeksą ir identifikuoti tobulintinas veiklos sritis, nuo 2016 metų periodiškai bus matuojamas (vertinamas) klientų pasitenkinimas „Invegos“ teikiamomis paslaugomis.

2016 m. buvo sukurtas matavimo ir tyrimo instrumentas, sudarytas klausimynas, pritaikytas dviem tyrimams pagal skirtingas tikslines auditorijas, taip pat parengtos klientų kontaktų bazės ir pradėtas lauko tyrimas. Šis tyrimas, leidžia išvertinti klientų požiūrį į „Invegos“ teikiamas paslaugas ir nustatyti ar jų teikimo sąlygos (suteikta informacija, sprendimų operatyvumas, administracinių reikalavimų išpildymas) atitinka kliento poreikius, ar buvo suteiktos profesionaliai ir tinkamai, bei suteiktų grįžtamąjį ryšį apie klientų lūkesčius, spręstinus nesklandumus.

Klientų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ir efektyvesnį 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 finansinės paramos priemones) tyrimo rezultatai leis priimti tinkamus sprendimus, susijusius su klientų aptarnavimo kokybės ir pačių paslaugų gerinimu. Klientų pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis augimas ir klientų poreikių žinojimas yra vienas iš strateginių „Invegos“ tikslų.

### **3.2.1.5. 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 ir administruojamų priemonių žinomumo lygis tarp gyventojų ir SVV subjektų bei administruojamų priemonių poreikio pokytis, kurie nustatomi atlikus gyventojų 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.

Teikdama individualias garantijas „Invega“ tiesiogiai bendrauja ir bendradarbiauja tiek su finansų įstaigomis, kurių teikiams 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 priejimą 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 šiuo verslu (projektu) vykdytojais. Be to, „Invegos“ darbuotojai, sukaupę didelę įvairių verslų vertinimo bei jų tolesnės plėtros 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.

### **3.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas**

Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias „Invegos“ turtas, todėl jo valdymui skiriama ypač daug dėmesio, o SSGG analizėje žmogiškųjų išteklių vaidmuo užima reikšmingą dalį.

„Invegos“ valdybos 2015 m. sausio 23 d. sprendimu buvo patvirtinta „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 grąžinamosios subsidijos priemonių administravimo atveju.

Organizacinės struktūros pokyčiai kėlė laikinus išsūkius organizacijos veiklos efektyvumui užtikrinti: turėjo būti iš naujo perskirstomos funkcijos ir atsakomybės sritys, suderinama vidinės komunikacijos schema, dirbama su nuostatomis darbuotojų 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 identifiko 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 2016 metais (2016 m. rugsėjo 30 d. duomenimis) neviršijo 44 darbuotojų.

„Invega“ ypač skatina asmeninę iniciatyvą, teikia prioritetą darbuotojų profesionalumui, kvalifikacijos kėlimui ir dalykiniam tobulėjimui, nors ir neturi formalizuotos personalo politikos. „Invegos“ darbuotojams yra sudaroma galimybė, esant poreikiui, kelti kvalifikaciją, įgyti naują ar išlaikyti ir tobulinti turimą kompetenciją, susipažinti su kitų institucijų, įskaitant ir užsienio šalių, gerąja 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 ir investicinių fondų lėšų administravimui, kasmet sudaromas preliminarus kvalifikacijos kėlimo planas. Įvertinant kvalifikacijos kėlimo poreikį, ypač dėmesys yra skiriamas „Invegos“ darbuotojų dalykinėms kompetencijoms, reikalingoms 2014–2020 m. ES struktūrinių ir investicinių fondų lėšų administravimui (teisinės aplinkos, susijusios su ES struktūrinių ir investicinių 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, leidžiantys išlaikyti mažą 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 2013–2016 metus neviršijo 5 proc.

### **3.2.3. Technologijų valdymas**

„Invega“ naudoja ir nuolatos atnaujina „Invegos“ veikloje naudojamą 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 ar neturėti šiems pokyčiams pakankamai skirtų finansinių išteklių. Laiku nepritaikius informacinių technologijų, gali stipriai brangti priemonių administravimas bei atsirasti didesnė žmogiškosios klaidos tikimybė. Todėl „Invega“ planuoja diegti platformą paraiškoms teikti ir administruoti internetu.

„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 konkrečioms ir specifiniams „Invegos“ poreikiams. Informacinės sistemos duomenų bazėje sukaupta informacija leidžia analizuoti duomenis įvairiais reikiamais pjūviais, ruošiamos ataskaitos, reikalingos „Invegos“ istorinių duomenų analizei. Atsakingi darbuotojai nuolat analizuoja ir teikia pasiūlymus dėl informacinės sistemos tobulinimo. 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 struktūrinių fondų investicijos, t. y., nustato, kam ir kiek ES struktūrinių fondų lėšų turi būti skirta ir paskirstyta. Atsižvelgiant į Europos Komisijos nustatytas kryptis yra rengiami nacionaliniai ES struktūrinių fondų lėšų administravimą ir paskirstymą reglamentuojantys teisės aktai. Minėtų 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.

Tačiau, 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 struktūrinių 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 teigiamą, tiek neigiamą) „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“ aktyviai dalyvauja kuriant 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.

„Invegos“ sukaupta patirtis atrenkant finansų tarpininkus leidžia lengviau, greičiau ir paprasčiau atrinkti tinkamus finansų tarpininkus, gebančius ir norinčius dalyvauti „Invegos“ priemonių administravimo procesuose. Tačiau yra rizika, kad ES struktūrinių ir investicinių fondų lėšų administravimo specifiška dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos priemonių administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui, jų pateikiamos informacijos kokybei. Mažėjant finansų tarpininkų skaičiui kyla rizika, kad bus atrinkti ne patys tinkamiausi finansų tarpininkai (nors ir atrenkant geriausią) įgyvendinti atitinkamą priemonę arba per kai kurias priemones dėl per didelių administracinių reikalavimų neatsiras nei vieno norinčio tapti finansų tarpininku. Esant nepakankamam finansų tarpininkų skaičiui gali reikšmingai mažėti finansinių priemonių įgyvendinimo mastai, kas taip pat turėtų tiesioginį poveikį „Invegos“ veiklos rezultatams.

#### **4.2. Ekonominiai veiksniai**

Ekonominė situacija ir jos pokyčiai turi tiesioginę įtaką verslo vystymuisi. Tai rodo įmonių steigimosi ir uždarymo statistiniai duomenys bei „Invegos“ administruojamų priemonių paklausa ir įgyvendinimo rodikliai, kai finansinio ir ekonominio nuosmukio metu (2008–2012 metais) buvo itin sumažėjęs naujų verslų kūrimasis bei padidėjęs įmonių

bankrotų skaičius, o taip pat padidėjęs poreikis priemonių, kurios padeda mažinti augančio nedarbo problemas ar skatinti įmonių, patiriančių sunkumus, finansavimą.

2015 metų pradžioje sulėtėjęs Lietuvos ekonomikos augimas tebėra nedidelis, bet išlieka stabilus. 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, 2017 metais sustiprės importas užsienio šalyse – Lietuvos prekybos partnerėse. Visa tai turėtų prisidėti prie didesnio ūkio aktyvumo Lietuvoje. Numatoma, kad 2016 metais Lietuvos realusis BVP padidės 2,6 proc. – pastebimai daugiau nei 2015 metais (1,6 proc.). Tolesniu laikotarpiu, būtent 2017 metais, ūkio plėtra turėtų dar paspartėti, nes ją turėtų didinti gerėsimi daugelio pasaulio regionų ekonominė raida<sup>1</sup>.

Pagal Lietuvos banko ir Lietuvos rizikos ir privataus kapitalo asociacijos duomenis, 2016 m. rugsėjo mėn. pabaigoje finansines paslaugas Lietuvoje teikė 6 bankai, 8 užsienio bankų filialai, 1 užsienio banko atstovybė, 275 ES bankų, teikiančių paslaugas Lietuvos Respublikoje neįsteigus filialo, 74 kredito unijos, 12 lizingo bendrovių (bankų, teikiančių lizingo paslaugas) ir 7 rizikos kapitalo fondo valdytojai, 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, 2016 metų pradžioje Lietuvoje iš viso veikė beveik 78,5 tūkst. savarankiškų įmonių, kuriose buvo įdarbinta mažiau kaip 250 darbuotojų<sup>1</sup>.

Atsižvelgiant į verslo ir finansų tarpininkų (bankų, kredito unijų, lizingo bendrovių, rizikos kapitalo fondų) atstovų aktyvumą domintis naujomis finansavimo priemonėmis (dalyvaujant finansų tarpininkų atrankose) matyti, kad išorinio verslo finansavimo poreikis augs.

#### **4.3. Socialiniai veiksniai**

Ilgus metus besitęsianti emigracija, demografinių rodiklių pokyčiai, besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūris ir nuostatos turi įtakos ir verslo aplinkai, todėl, norint veiksmingai bei laiku reaguoti į socialinius veiksniai, ypač į jų pasikeitimą, būtina juos nuolat stebėti ir vertinti. Tikimasi, kad net ir esant minėtiems pokyčiams, prognozuojamas tolygus Lietuvos ūkio atsigavimas ilguoju laikotarpiu turės

---

<sup>1</sup> Lietuvos banko informacija.

teigiamos įtakos šalies socialinei aplinkai ir didins „Invegos“ teikiamų verslo finansavimo skatinimo paslaugų paklausą.

#### 4.4. Technologiniai veiksniai

Atsižvelgiant į tai, kad informacinės technologijos tobulėja, jų vartotojų skaičius nuolat auga, „Invega“ priversta nuolat stebėti elektroninių paslaugų verslui dinamiką ir diegti vis naujas jo panaudojimo galimybes. 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 informacinių tarpinstitucinių sistemų sukūrimas suteiktą galimybę sumažinti administravimo našta – laiko ir lėšų sąnaudas, užtikrintų greitesnį ir kokybiškesnį paramos verslui administravimo procesą.

#### 4.5. Aplinkosauginiai veiksniai

Aplinkosauginiai veiksniai įtakos „Invegos“ vykdomai veiklai neturi, todėl atlikti aplinkosauginių veiksnių analizės nėra tikslinga.

### 5. SSGG ANALIZĖ

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

**4 lentelė. „Invegos“ SSGG analizė**

Vidiniai veiksniai	
Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veržlūs ir iniciatyvūs vadovai</li> <li>• Stipri, ambicinga, patikima, į rezultata orientuota komanda</li> <li>• Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis ir kompetencija</li> <li>• Geri ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje</li> <li>• Aukšta darbuotojų motyvacija</li> <li>• Atliekamos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė</li> <li>• Institucinis lankstumas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujų priemonių paleidimas per trumpą laiką;</li> <li>• Darbuotojų nenoras keisti nusistovėjusią darbo tvarką</li> <li>• Karjeros galimybių trūkumas;</li> <li>• Techninės paramos lėšų trūkumas numatytoms funkcijoms vykdyti;</li> <li>• Skubus technologijų pritaikymas augantiems „Invegos“ poreikiams</li> </ul>

- Galimybė (gebėjimas) kurti naujas priemones
- Naujovių diegimas
- Asmeninės iniciatyvos skatinimas
- Narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose
- Pažangios patirties sėkmingas perėmimas
- Žinomumas visuomenėje ir finansiniame sektoriuje bei pripažinta kompetencija
- Efektyvios ir funkcionalios informacinės sistemos

### Išoriniai veiksniai

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

### **5.1. Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti**

Aukštos kvalifikacijos, ambicingi „Invegos“ darbuotojai, sukaupe 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. Finansavimo 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 atsižvelgiame 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 visą 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.



Prioritetinė „Invegos“ veiklos strateginė kryptis – užtikrinti „Invegos“ teikiamų paslaugų apimčių augimą ir privačių investicijų pritraukimą, 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 atsižvelgdama į išorės ir vidinių veiksmų, 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 BPV 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 BPV matavimas. Terminas 2017-12-31. 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 kartų) 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 tyrimo atlikimas. Terminas 2017-12-31. 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 pritrauktų privačių investicijų padidėjimas).**

Atsižvelgiant į tai, kad galimybė gauti finansavimą naujiems SVV subjektų projektams iš esamų priemonių daugeliu atveju baigėsi 2016 metų viduryje, „Invega“ iki 2016 metų vidurio pradėjo įgyvendinti 3 naujas visuotinės dotacijos ir 4 finansų inžinerijos (finansines) priemones. Administruojamų lėšų suma 2016 m. pabaigoje buvo 752 mln. Eur. Per 2017 metus „Invega“ turės pradėti įgyvendinti iš 2014–2020 m. programavimo laikotarpio

ES struktūrinių ir investicinių fondų lėšomis finansuojamas finansines ir likusias visuotinės dotacijos priemones. Tikimasi, kad administruojamų lėšų suma didės palaipsniui: 2017 m. sieks 762,8 mln. Eur., 2018 – 767 mln. Eur., o 2019 m. ir 2020 m. šiek tiek mažės dėl pasibaigusios „Garantijų fondo“ priemonės – 729,8 mln. Eur. „Invega“ sieks, kad ūkio subjektams didėtų priėjimas prie finansavimo šaltinių finansų inžinerijos (finansinių) ir visuotinės dotacijos priemonių forma, papildomai pritraukiant privačias projektų vykdytojų (visuotinių dotacijos priemonių atveju), investuotojų ir finansų tarpininkų lėšas. 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. Pritrauktų privačių lėšų suma, mln. eurų;**

**3. Pritrauktų privačių lėšų dalis, lyginant su administruojamomis lėšomis, proc.**

Įgyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

- 2.1.1. Atliekama nuolatinė įgyvendinamų priemonių, atitinkančių rinkos poreikius ir (ar) strateginius dokumentus, administravimo procedūrų priežiūra. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 2.1.2. Bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis (visuotinės dotacijos priemonių atveju), su finansų tarpininkais, valstybinėmis institucijomis ir privačiais investuotojais (finansinių priemonių atveju), siekiant efektyviai ir kokybiškai įgyvendinti pavestas administruoti priemones. Vykdoma nuolat. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

**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.**

Įgyvendinant 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 rodiklio išlaikymas.**

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 finansinės paramos priemones) tyrimo rezultatai leis priimti tinkamus sprendimus, susijusius su klientų aptarnavimo kokybės ir pačių paslaugų gerinimu.

Siekiant 3 tikslo bus įgyvendinamos šios priemonės:

„Invegos“ klientų pasitenkinimo teikiamomis priemonėmis tyrimo atlikimas. Vykdoma nuolat. 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) grįšiančiomis 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 ir investicinių fondų lėšų administravimui, ugdyti. Taip pat tobulinami bendrieji profesiniai, vadybiniai gebėjimai gilinamos žinios vidinių procesų tobulinimo srityje.

**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 įsitraukimo vertinimas, rezultatų analizė. Terminas 2017-12-31. 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 įsitraukimo 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 turtą, 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 vykdytu 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. Atkreiptinas dėmesys, kad 3-5 metų trukmės LR Vyriausybės vertybinių popierių vidutinis svertinis pelningumas (pagal patenkintas paraiškas aukcionuose) yra neigiamas, todėl „Invegos“ nuosavo kapitalo gražos rodiklio reikšmė 2017–2020 m. laikotarpiu planuojama atsižvelgiant į jau suformuotą laikinai laisvų lėšų investicijų portfelį 2016 m. rugsėjo 30 d. datai, bei darant prielaidą, kad investicijos laikomos iki išpirkimo, o nauji investavimo sandoriai sudaromi 6-7 metų trukmės vertybiniais popieriais įsigyti. 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.

5 lentelė. Vertinimo kriterijų suvestinė

Tikslas	Uždavinys	Rodiklis	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
			2016	2017	2018	2019	2020	
1. Didinti „Invegos“ igyvendinamomis ir (ar) administruojamomis priemonėmis finansuojamų ūkio subjektų indėlį į Lietuvos ekonomiką	1 tikslo rodiklis – „Invegos“ igyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurto BPV dydis, mln. eurų		784,37	822,987	922,022	1 221,537	1 532,945	Atliktas „Invegos“ igyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurto BPV pokyčių tyrimas. Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytus rezultatus ir tendencijas 2017–2020 metais bus siekiamas rodiklio augimas
	1.1. Dalyvauti „Invegos“ igyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis finansuojamų ūkio subjektų sukurtam pridėtinės vertės didinime	1.1.1. „Invegos“ igyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis paremtų, regionuose registruotų ūkio subjektų igyvendinamų projektų (finansavimo kartu) skaičius, vnt.	1.918	2.228	2.455	2.773	3.055	Verslumo skatinimas regionuose yra vienas iš „Invegos“ prioritetų, todėl planuojama, kad „Invegos“ administruojamomis ir igyvendinamomis priemonėmis (išskyrus didelių įmonių garantijas, Parama darbui, Subsidijos verslo pradžiai ir VSF) 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 VSF priemonės, kurios skirtos tik regionų plėtrai, igyvendina kitos institucijos (LR Žemės ūkio ministerija)
		1.1.2. „Invegos“ igyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurtų naujų darbo vietų skaičius, vnt.	1.382	1.439	1.603	2.132	2.675	Atliktas „Invegos“ igyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurtų naujų darbo vietų tyrimas. Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytus rezultatus ir tendencijas, 2017–2020 metais bus siekiamas rodiklio augimas
2. Didinti „Invegos“ priemonėmis finansuojamų	2 tikslo rodiklis – Igyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis paremtų projektų (finansavimo kartu) skaičius, vnt.		5.678	8.467	13.429	19.275	23.952	2017 metais 2007–2013 m. laikotarpio priemonės jau bus baigtos igyvendinti arba, jei bus poreikis, jų igyvendinimas gali būti



							trumpam pratęstas, o 2014–2020 m. laikotarpio ir kitos naujos priemonės bus ir toliau įgyvendinamos arba palaipsniui pradėtos įgyvendinti, todėl šiuo metu planuojama, kad įgyvendinamų priemonių skaičius ir administruojamų lėšų suma nežymiai didės iki 2018 metų pabaigos, o vėliau išliks stabili arba šiek tiek sumažės dėl pasibaigusios priemonės „Garantijų fondas“.
2.1. Didinti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų verslo finansavimo priemonių mastą (administruojamų priemonių skaičiaus, jų sumos ir pritrauktų privačių investicijų padidėjimas)	2.1.1. Įgyvendinamų priemonių, atitinkančių rinkos poreikius ir (ar) strateginius dokumentus, skaičius, vnt.	26	29	30	29	29	Kadangi „Invega“ ir administruoja daug priemonių, kai kurie ūkio subjektai gauna finansavimą ir (arba) visuotines dotacijas iš skirtingų priemonių lėšų, todėl tikimasi, kad 2017 metais pradėjus įgyvendinti visas planuojamas priemones, paremtų projektų skaičius stipriai išaugs, todėl išaugs ir pritrauktų privačių lėšų suma, kadangi daugumoje priemonių yra nustatytas privačių lėšų pritraukimas projekto vykdytojo (visuotinės dotacijos priemonių) arba finansinės priemonės lygmenyje.  Atkreiptinas dėmesys, kad visi šie rodikliai apskaičiuoti remiantis tuo, kad priemonės bus patvirtintos ministerijų ir priežiūros komitetų laiku, pagal „Invegos“ planuojamą grafiką. Nepatvirtinus šių priemonių numatytu laiku – rodikliai, nurodyti šioje dalyje nebus pasiekti ir turės būti mažinami, atitinkamai jų pasiekimą nukeliant tiek laiko, kiek bus vėluojama patvirtinti priemones
	2.1.2. Pritrauktų privačių lėšų suma, mln. eurų*	307	397	496	597	677	
	2.1.3. Pritrauktų privačių lėšų dalis, lyginant su administruojama lėšomis, proc.	41	52	65	82	93	
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.	32	32	35	38	41	Jau kelerius metus yra atliekamas ūkio subjektų 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 viešoji nuomonė apie „Invegos“ įgyvendinamas priemones ir koks įgyvendinamų priemonių žinomumas
3. Stiprinti „Invegos“, kaip laiminčios organizacijos, kultūrą	3 tikslo rodiklis – Klientų pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis rodiklio išlaikymas		8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	Atliktas „Invegos“ klientų ir partnerių pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis tyrimas. Atsižvelgiant į tai, kad bendras NPS rodiklis yra labai aukštas bus siekiama rodiklį 2017–2020 metais išlaikyti tokio paties lygio
	3.1. „Invegos“ darbuotojų kompetencijos didinimas	3.1.1. Tikslinga s kvalifikacijos kėlimas, val. sk.	44	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.	61	63	64	65	66	Atliktas „Invegos“ darbuotojų ištraukimo įvertinimo tyrimas. Ištraukimas parodo, kiek darbuotojai savanoriškai deda pastangų, kad pagerintų savo veiklos rezultatus. Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytus rezultatus ir tendencijas, 2017 m. bus siekiamas 2 procentinių punktų rodiklio augimas, o 2018–2020 metais, tolygus augimas po 1 procentinį punktą
	3.3. Bendradarbiavimo su partneriais didinimas	3.3.1. Renginių (mokomieji, informaciniai renginiai, seminarai, mokymai finansų tarpininkams ir potencialiems bei esamiems pareiškėjams) skaičius, vnt.	74	42	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.	7,96	0,81	0,28	0,10	0,08	„Invegos“ laikinai laisvos lėšos, vadovaujantis ir LRV 2015 m. rugpjūčio 26 nutarimu Nr. 917 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“, investuojamos į LRV Vertybinius Popierius (toliau – VP). 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.  Pajamos iš investicinės veiklos yra pagrindinis kapitalo didėjimo šaltinis, planuojant nedidelio pelningumo ar nulinio pelningumo (t. y., nenuostolingą) pagrindinę veiklą

\* Skaičius nurodytas pagal pasirašytose priemonių (fondų fondų ir visuotinės dotacijos priemonių) finansavimo sutartyse nurodytą (planuojamą) skirti finansavimą visu priemonių įgyvendinimo laikotarpiu.

### 6 lentelė. Priemonių ir iniciatyvų įgyvendinimo terminai

Tikslas ir uždavinys	Priemonės ir iniciatyvos (atsakingas asmuo)	Įgyvendinimo terminai				
		2017 m.		2018 m.	2019 m.	2020 m.
		I pusmetis	II pusmetis			
1. Didinti „Invegos“ įgyvendinamomis ir (ar) administruojamomis priemonėmis finansuojamų ūkio subjektų indėlį į Lietuvos ekonomiką	1.a. „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis pasinaudojusių ūkio subjektų sukurto BPV tyrimo atlikimas (sukurta Darbo grupė)		x	x	x	x
1.1. Dalyvauti „Invegos“ įgyvendinamų ir (ar) administruojamų priemonių lėšomis finansuojamų ūkio subjektų sukuriamos pridėtinės vertės didinime	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 (PVS vadovas)	x	x	x	x	x
	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 tyrimo atlikimas (sukurta darbo grupė)		x	x	x	x
1.2. Aktyviai viešinti „Invegos“ įgyvendinamas ir (ar) administruojamas priemonės	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 (administruojamų priemonių skaičiaus, jų sumos ir pritrauktų privačių investicijų padidėjimas)	2.1.1. Atliekama nuolatinė įgyvendinamų, atitinkančių rinkos poreikius ir (ar) strateginius dokumentus, priemonių administravimo procedūrų priežiūra (KRVS vadovas)	x	x	x	x	x
	2.1.2. 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
2.2. Aktyviai viešinti „Invegos“ įgyvendinamas ir (ar) administruojamas priemonės	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) (MS vadovas)	x	x	x	x	x

	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) (MS vadovas)	x	x	x	x	x
	2.2.3. Visuomenės ir įmonių nuomonės tyrimai (MS vadovas)	x	x	x	x	x
3. Stiprinti „Invegos“, kaip laiminčios organizacijos, kultūrą	3.a. „Invegos“ klientų pasitenkinimo teikiamomis priemonėmis tyrimas (KRVS vadovas)		x	x	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 vertinimas, rezultatų analizė (KRVS vadovas)		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 2016 metų laukiamu rezultatu, 2017 metais „Invegos“ veiklos pajamos mažėja apie 14 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. 2018–2020 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 2017–2020 m. laikotarpiu LR vertybinių popierių palūkanų normos išliks neigiamos (3-5 metų trukmės vertybinių popierių) ar labai žemos ilgesnės trukmės, todėl šiuo laikotarpiu planuojamas pajamų iš laikinai laisvų lėšų investavimo reikšmingas mažėjimas.

2017 m. ir vėlesnių laikotarpių atidėjinių garantijoms pasikeitimo sąnaudoms reikšmingą įtaką turės aplinkybė, kad finansų inžinerijos priemonės „Garantijų fondas“ pergarantuotoms garantijoms, garantijų išmokų dalis (80 proc. išmokėtos garantijų išmokų sumos) bus kompensuojama INVEGAI tik iki 2018-12-31. Pažymėtina, INVEGOS išsipareigojimai pagal garantijas, kurios yra įtrauktos į „Garantijų fondo“ portfelį, galios ir bus INVEGOS vykdomi ir pasibaigus priemonei „Garantijų fondas“, o garantijų išmokos, sumokėtos garantijų gavėjams po 2018-12-31, INVEGAI nebus kompensuojamos. Būsimoms išmokoms, kurios bus sumokėtos po 2018-12-31 pagal suteiktas garantijas, įtrauktas į „Garantijų fondo“ portfelį, užtikrinti per 2017 ir 2018 metus bus siūlomi suformuoti atitinkamo dydžio atidėjiniai. Papildomų atidėjinių, skirtų būsimoms išmokoms, mokėtinoms po 2018-12-31 pagal suteiktas Garantijų fondo portfelio garantijas, formavimas reikalingas tam, kad būtų tinkamai atspindėti ilguoju periodu INVEGOS išsipareigojimai ir veiklos rezultatai, įvertinus prisiimtus ilgalaikius išsipareigojimus pagal suteiktas ir į „Garantijų fondo“ portfelį įtrauktas garantijas. Atsižvelgiant į aukščiau nurodytas aplinkybes, planuojamos 2017 metų garantijų vykdymo (atidėjinių garantijoms pasikeitimo ir garantijų išmokų) sąnaudos lyginant su 2016 m. didesnės 2,64 karto. Planuojama, kad SVV paskolų garantijų portfelio kokybiniai parametrai išliks stabilūs, didžioji dalis garantuotų paskolų bus I rizikos (nerizikingos) grupės (74 proc.).

Veiklos sąnaudų, taip pat ir veiklos sąnaudų kompensavimo augimą sąlygoja „Invegos“ veiklos apimčių didėjimas 2017 metais. Planuojama, kad 2017 metais bus pradėtos įgyvendinti naujos finansinės priemonės, finansuojamos iš 2014–2020 m. ES struktūrinių lėšų. 2017–2020 m. laikotarpiu „Invega“ taip pat vykdys įgyvendinančios institucijos funkcijas. „Invega“ planuoja, kad 2017 metais visuotinės dotacijos forma įgyvendinamų

priemonių skaičius išaugs iki devynių (9). Visuotinės dotacijos priemonėms, finansuojamoms iš 2014–2020 m. Europos struktūrinių ir investicinių fondų lėšų, planuojama skirti iki 165,72 mln. eurų. 2017–2020 m. laikotarpiu planuojamas infliacinis sąnaudų didėjimas.

„Invegos“ pelno (nuostolio) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaitos bei finansinės būklės plano 2016–2020 metais duomenys pateikti 7–8 lentelėse.

**7 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2016–2020 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita, tūkst. eurų**

Straipsniai	2016 m.	2017 m. planas	2017 su 2016, %	2018 m. planas	2018 su 2017, %	2019 m. planas	2019 su 2018, %	2020 m. planas	2020 su 2019, %
I. Pajamos iš suteiktų garantijų	1.353	1.161	-14%	1.312	+13%	1.646	+25%	1.691	+3%
II. Atidėjinių garantijoms pasikeitimo ir garantijų išmokų sąnaudos	(83)	(875)	+954%	(809)	-8%	(695)	-14%	(514)	-26%
<b>III. Bendrasis pelnas</b>	<b>1.270</b>	<b>286</b>	<b>-77%</b>	<b>503</b>	<b>+76%</b>	<b>951</b>	<b>+89%</b>	<b>1.177</b>	<b>+24%</b>
IV. Veiklos sąnaudos									
IV.1 Veiklos sąnaudos	(1.731)	(2.237)	+29%	(2.272)	+2%	(2.339)	+3%	(2.440)	+4%
IV.2 Veiklos sąnaudų kompensavimas	1.370	1.982	+45%	2.029	+2%	1.998	-2%	2.079	+4%
<b>V. Tipinės veiklos pelnas</b>	<b>909</b>	<b>31</b>	<b>-97%</b>	<b>260</b>	<b>+739%</b>	<b>610</b>	<b>+135%</b>	<b>816</b>	<b>+34%</b>
VI. Kita veikla									
VII. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	187	113	-40%	36	-68%	11	-70%	8	-27%
<b>VIII. Pelnas prieš apmokestinimą</b>	<b>1.096</b>	<b>144</b>	<b>-87%</b>	<b>296</b>	<b>+106%</b>	<b>621</b>	<b>+113%</b>	<b>824</b>	<b>+33%</b>
IX. Pelnas mokestis	167	111		100		102		121	
<b>X. Grynasis pelnas</b>	<b>929</b>	<b>33</b>	<b>-96%</b>	<b>196</b>	<b>+494%</b>	<b>519</b>	<b>+165%</b>	<b>703</b>	<b>+35%</b>

„Invegos“ turtas 2017 metais, palyginti su 2016 metais, augs apie 7 proc. Tokiam augimui įtaką darys visuotinės dotacijos priemonėms įgyvendinti ir administruoti skiriamos tikslinės paskirties lėšos (avansu gautos sumos administravimui) priemonėms administruoti, pelninga „Invegos“ veikla. 2018–2020 m. laikotarpiu planuojamas 2-6 proc. turto augimas.

Planuojama, kad „Invegos“ nuosavas kapitalas 2017–2020 m. laikotarpiu augs, „Invegos“ veikla bus pelninga, bus mokami dividendai akcininkui (valstybei).

**8 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2016–2020 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. eurų**

Straipsniai	2016 m.	2017 m. planas	2017 su 2016, %	2018 m. planas	2018 su 2017, %	2019 m. planas	2019 su 2018, %	2020 m. planas	2020 su 2019, %
ILGALAIKIS TURTAS, IŠ JŲ	9.246	5.009	-46%	8.095	+62%	9.105	+12%	9.471	+4%
FINANSINIS TURTAS	8.934	4.757	-47%	7.879	+66%	8.884	+13%	9.278	+4%
TRUMPALAIKIS TURTAS, IŠ JŲ	10.611	11.475	+8%	9.424	-18%	9.035	-4%	9.031	-
FINANSINIS TURTAS	4.046	8.988	+122%	6.902	-23%	6.455	-6%	6.423	-
<b>TURTO IŠ VISO</b>	<b>19.857</b>	<b>16.484</b>	<b>-17%</b>	<b>17.519</b>	<b>+6%</b>	<b>18.140</b>	<b>+4%</b>	<b>18.502</b>	<b>+2%</b>
NUOSAVAS KAPITALAS	11.867	11.188	-6%	11.347	+1%	11.710	+3%	12.024	+3%
ĮSIPAREIGOJIMAI, IŠ JŲ	7.990	5.296	-34%	6.172	+17%	6.430	+4%	6.478	-
ATIDĖJINIAI GARANTIJŲ PORTFELIUI	5.191	1.453	-72%	1.807	+24%	1.872	+4%	1.857	-1%
ATIDĖTOS GARANTIJOS ATLYGINIMO PAJAMOS	1.669	2.045	+23%	2.568	+26%	2.762	+8%	2.824	+2%
<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO</b>	<b>19.857</b>	<b>16.484</b>	<b>-17%</b>	<b>17.519</b>	<b>+6%</b>	<b>18.140</b>	<b>+4%</b>	<b>18.502</b>	<b>+2%</b>

## 8.2. „Invegos“ investicijos

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

2016 metais „Invega“ atnaujino kompiuterius bei biuro įrangą. Pradėjo pasiruošimą išmaniosios mokesčių administravimo sistemos posistemių reikalavimų pagal Standartinės apskaitos duomenų rinkmenos (SAF-T) techninės specifikacijos ir techninių reikalavimų aprašą įdiegimą.

2017 metais planuojama įsigyti kompiuterius, biuro įrangą bei įrengti darbo vietas naujiems darbuotojams. 2017–2020 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, išmaniosios mokesčių administravimo sistemos posistemių reikalavimų pagal Standartinės apskaitos duomenų rinkmenos (SAF-T) techninės specifikacijos ir techninių reikalavimų aprašą įdiegimą).



**8 lentelė. Numatomas įsigyti ilgalaikis turtas**

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Numatomos investicijos 2017 m., eurai	Numatomos investicijos 2018 m., eurai	Numatomos investicijos 2019 m., eurai	Numatomos investicijos 2020 m., eurai	Investicijų gražos nauda per mėn., proc.	Lėšų šaltinis
<b>Kompiuteriai</b>	14 300	18 200	23 400	20 800	*	Nuosavos lėšos
<b>Biuro įranga</b>	7 000	5 000	4 400	5 000	*	Nuosavos lėšos
<b>Inventorius, baldai ir interjero detalės, kita</b>	1 500	1 000	1 000	3 400	*	Nuosavos lėšos
<b>IT programos, licencijos</b>	86 500	19 000	55 000	25 000	3,5	Nuosavos lėšos

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

Biuro įrangos, kompiuterių, programinės įrangos, kompiuterinio tinklo įrangos įsigijimui ir atnaujinimui kasmet planuojamos skirti lėšos yra pateiktos 9 lentelėje. Kitų investicijų „Invega“ neplanuoja atlikti.

Biuro įrangos ir kompiuterių naujinimas planuojamas atlikti siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą technologiškai pažangesne. Reikšmingesnė investicijų graža planuojama iš investicijų į IT programas (elektroninių paraiškų teikimo platformos sukūrimas). Planuojama, kad sukūrus elektroninę paraiškų teikimo platformą 2017–2020 m. stipriai mažės pašto išlaidos (apie 46 000 Eur), taip pat bus taupomos popieriaus išlaidos bei išlaidos dokumentų pervežimui ir archyvavimui (apie 16 800 Eur). Tikėtina, kad šios informacinių technologijų naujovės leis taupyti ir išlaidas darbo užmokesčiui, nes paraiškų registravimas ir vertinimas bus atliekamas įsidiegtos sistemos pagalba, todėl nereikės priimti papildomų darbuotojų jau pradėtų ir planuojamų naujų priemonių administravimui. Atkreipiamas dėmesys, kad šie duomenys paskaičiuoti vadovaujantis optimistinėmis prognozėmis, tačiau jiems įtakos gali turėti ir pareiškėjų žinios ir galimybės bei noras tinkamai naudoti ir naudotis sukurta paraiškų teikimo platforma.

Planuojama, kad 2017 m. investicijų į IT programas gražos nauda per mėnesį sieks iki 3,5 proc., įdiegtos technologinės naujovės bus naudojamos visu 2014-2020 laikotarpiu ES lėšų administravimo laikotarpiu (iki 2023 m. pabaigos).

## **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 (9 lentelė).

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. Už strateginio plano peržiūrą ataskinga Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė.

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.

**9 lentelė. Strateginio planavimo procesas**

Veiksmai	Sub. Veiksmai	Vykdytojas/atsakingas asmuo	Numatoma įvykdymo data
1. Esamos situacijos peržiūra	1.1. Esamos situacijos analizė, peržiūra darbo grupėje	Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupė	iki birželio 15 d.
	1.2. Valdybos pasiūlymai dėl strateginio plano	Valdyba	iki birželio 30 d.
	1.3. Sprendimo priimamas dėl strateginio plano	Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupė	iki liepos 7 d.
2. Strateginė sesija	2.1. Strateginės sesijos organizavimas	KRVS	iki liepos 21 d.
	2.2. Artimiausių 4 metų INVEGOS veiklos kryptių aptarimas, vystymosi galimybių analizė	Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupė, Valdyba	iki rugpjūčio 15 d.
3. Strateginio plano projekto rengimas ir teikimas Valdybai	3.1. Strateginės sesijos metu pateiktos informacijos apibendrinimas	KRVS	iki rugsėjo 7 d.

	3.2. Strateginio plano projekto derinimas	Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupė	iki rugsėjo 15 d.
	3.3. Strateginio plano projekto patiksinimas pagal Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupės pastabas	KRVS	iki rugsėjo 30 d.
	3.4. Strateginio plano projekto pristatymas Valdybai	Generalinis direktorius	iki spalio 5 d.
	3.5. Strateginio plano peržiūros sesija (pagal poreikį)	Valdyba, Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupė	iki spalio 15 d.
	3.6. Strateginio plano projekto patikslinimas pagal Valdybos pastabas	Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupė, KRVS	iki spalio 21 d.
	3.7. Strateginio plano projekto tvirtinimas	Valdyba	iki lapkričio 1 d.
4. Strateginio plano projekto derinimas su Valdymo koordinavimo centru	4.1. Strateginio plano projekto pateikimas Valdymo koordinavimo centrui	KRVS	iki lapkričio 15 d.
	4.2. Strateginio plano projekto tikslinimas atsižvelgiant į pastabas	KRVS	iki gruodžio 21 d.
5. Strateginio plano projekto rodiklių peržiūra	5.1. Pakartotinė strateginio plano rodiklių peržiūra ir aktualizavimas	Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupė, INVEGOS skyrių vadovai, KRVS	iki gruodžio 15 d.
	5.2. Ateinančių metų biudžetų projektų teikimas	Generalinis direktorius	iki gruodžio 15 d.
	5.3. Ateinančių metų biudžetų projektų tvirtinimas	Valdyba	iki gruodžio 21 d.
6. Strateginio plano projekto pateikimas Valdybai tvirtinti	6.1. Strateginio plano projekto pristatymas Valdyboje	Generalinis direktorius, KRVS	iki gruodžio 31 d.
	6.2. Strateginio plano projekto patikslinimas pagal Valdybos pastabas	KRVS	iki sausio 7 d.
	6.3. Strateginio plano tvirtinimas	Valdyba	iki sausio 13 d.
7. Strateginio plano pateikimas Valdymo koordinavimo centrui	7.1. Valdybos patvirtinto strateginio plano teikimas	KRVS	iki sausio 15 d.
8. Strateginio plano pateikimas ir pristatymas INVEGOS darbuotojams	8.1. Valdybos patvirtintas strateginis planas teikiamas INVEGOS darbuotojams susipažinti	Generalinis direktorius	iki sausio 15 d.
9. Strateginio plano įgyvendinimo metinės ataskaitos už praėjusius metus pateikimas Ūkio ministerijai	9.1. Teikiama praėjusių metų strateginio plano įgyvendinimo metinė ataskaita	KRVS	iki gegužės 15 d.
10. Valstybės valdomų įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaitos analizė	10.1. Analizuojama Valstybės valdomų įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaitą	Strateginio planavimo ir rizikos valdymo darbo grupė, KRVS	iki rugpjūčio 15 d.