

UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

2015–2018 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

1. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PASKIRTIS

UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (toliau – INVEGA) 2015–2018 metų strateginis veiklos planas (toliau – strateginis planas) skirtas efektyviam žmogiškųjų, finansinių, technologinių ir kitų išteklių panaudojimui įvertinti bei suplanuoti, įgyvendinant strateginius tikslus, siekiant nustatytos INVEGOS vizijos ir vykdant INVEGOS misiją.

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

Strateginio plano parengimo pagrindu tapo strateginė sesija, vykusią 2013 m. liepos 25–26 dienomis, kurios metu buvo atnaujinti INVEGOS misijos ir vizijos teiginiai, suformuluotos vertybės, atlikta vidaus ir aplinkos analizė, nustatyti strateginiai tikslai 2014–2016 metų laikotarpiui bei jų įgyvendinimo rodikliai, identifikuoti uždaviniai. 2014 m. rugsėjo 19 d. ir lapkričio 10 d. 2014–2016 metų INVEGOS strateginis planas buvo peržiūrėtas ir patikslintas, atsižvelgiant į pakitusius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSSG) analizės rezultatus ir į tikėtiną 2014 m. plano įgyvendinimo būklę. Peržiūros metu buvo patikslinti 2015–2016 m. planai ir nustatytos planuojamos vykdyti veiklos bei siektini rodikliai 2017 ir 2018 metams.

2. INVEGOS VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS

2.1. Veiklos pobūdis

INVEGA yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsteigta finansų įstaiga, kurios tikslas – teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti finansų inžinerijos bei kitokio pobūdžio paramos smulkaajam ir vidutiniam verslui (toliau – SVV) ir (ar) kitas finansinės paramos 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 2001 m. liepos 11 d. nutarime Nr. 887 „Dėl smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros“ (toliau – Nutarimas Nr. 887), 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, 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 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 1 mln. Lt ar daugiau. INVEGOS valdyba sudaroma iš 7 narių. Vadovaujantis INVEGOS įstatų 23, 24 ir 52 punktais, INVEGOS valdybos ir atskirų jos narių rinkimo ir atšaukimo tvarka bei INVEGOS įstatų keitimo tvarka nesiskiria nuo nustatytosios Akcinių bendrovių įstatyme. Įvertinus tai, kad visos INVEGOS akcijos yra valdomos Ūkio ministerijos, valdybos nariai skiriami Lietuvos Respublikos ūkio ministro (toliau – ūkio ministras) sprendimu.

INVEGOS vadovas priima sprendimus visais valdymo ir veiklos klausimais, išskyrus tuos, dėl kurių, vadovaujantis teisės aktais ar INVEGOS įstatais, sprendimus turi priimti INVEGOS valdyba ar visuotinis akcininkų susirinkimas. INVEGOS vadovas priima

sprendimus dėl laikinai laisvų nuosavų lėšų investavimo, vadovaudamasis INVEGOS valdybos nustatytais 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 1 mln. Lt. Vadovaujantis INVEGOS įstatų 35 straipsniu, INVEGOS vadovo kompetencija teisės ir pareigos bei rinkimo ir atšaukimo tvarka nesiskiria nuo nustatytosios Akcinių bendrovių įstatyme.

2014 m. spalio 1 d. INVEGOS valdybos sudėtis buvo tokia (patvirtinta ūkio ministro 2014 m. liepos 7 d. sprendimu):

Marius Skarupskas – Lietuvos Respublikos ūkio viceministras, valdybos pirmininkas;

Rita Armonienė – Ūkio ministerijos Europos Sąjungos paramos koordinavimo departamento direktorė, valdybos pirmininko pavaduotoja;

Olesia Žakevičienė – Ūkio ministerijos Finansinių priemonių skyriaus vyriausioji specialistė, valdybos narė;

Raminta Krulikauskienė – Ūkio ministerijos Smulkaus ir vidutinio verslo politikos skyriaus vedėja, valdybos narė;

Gediminas Norkūnas – Finansų ministerijos Valstybės izdo departamento direktoriaus pavaduotojas, valdybos narys;

Zita Gurauskienė – INVEGOS generalinio direktoriaus konsultantė, valdybos narė;

Audrius Zobotka – INVEGOS generalinis direktorius, valdybos narys.

Rizikos valdymo komitetas yra nuolat veikiantis patariamasis organas. Rizikos valdymo komitetas vertina su INVEGOS pagrindinėmis veiklomis susijusias rizikas, nagrinėja prašymus ir teikia siūlymus dėl INVEGOS garantijų teikimo, garantijų portfelio administravimo ir 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 vadovas, INVEGOS valdybos narys bei vidaus auditorius.

2.3. Pagrindinė INVEGOS veikla

INVEGOS įstatuose nustatytos pagrindinės INVEGOS veiklos:

1. Garantijų teikimas;
2. Lengvatinių paskolų teikimo administravimas;
3. Rizikos kapitalo investavimas ir šių investicijų administravimas;
4. Dalinio paskolų palūkanų kompensavimo administravimas;
5. Įgyvendinančios institucijos ir kitų teisės aktais nustatytų funkcijų Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinės paramos naudojimo srityje vykdymas;
6. Valstybės turto investavimas į kolektyvinio investavimo subjektus, šių investicijų administravimas;
7. Finansų inžinerijos priemonių įgyvendinimas;
8. Kitų verslo subjektų skatinimo ir finansinės paramos priemonių įgyvendinimas;
9. Kontroliuojančiųjų fondų valdymas;
10. Kitų teisės aktais deleguotų funkcijų vykdymas.

Vykdydama nurodytas veiklas, INVEGA teikia individualias garantijas kredito įstaigoms ir lizingo bendrovėms už SVV subjektams teikiamas paskolas ir lizingo sandorius. Dalis garantijų teikiama įgyvendinant 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamą priemonę „Garantijų fondas“. Šios priemonės tikslas – palengvinti SVV subjektams priejimą prie finansavimo išteklių, sudarant INVEGAI, kaip garantijų institucijai, galimybę prisiimti didesnę kreditavimo riziką, garantuojant kredito įstaigoms ir lizingo bendrovėms už SVV subjektams suteikiamą finansavimą verslui pradėti ir (ar) plėtoti. Įgyvendindama šią priemonę, INVEGA formuoja „Garantijų fondo“ priemonės lėšomis pergarantuotą SVV paskolų garantijų ir SVV lizingo garantijų portfelį.

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.

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

INVEGOS fondas finansuojamas iš 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos ir iš finansų inžinerijos priemonių grįžusių lėšų.

2009 m. gruodžio 30 d. tarp Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija), Finansų ministerijos ir

INVEGOS buvo pasirašyta trišalė finansavimo sutartis, pagal kurią įsteigtas Verslumo skatinimo kontroliuojantysis fondas (toliau – VSF), kurio valdytoju paskirta INVEGA. VSF finansuojamas iš 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšų. VSF lėšomis yra finansuojama finansų inžinerijos priemonė „Verslumo skatinimas“, kurios tikslas – sudaryti sąlygas labai mažoms ir mažoms įmonėms, fiziniams asmenims pradėti savo verslą, taip pat socialinėms įmonėms plėtoti savo verslą, tuo skatinant verslumą ir savarankišką užimtumą bei naujų darbo vietų kūrimą.

Be finansų inžinerijos priemonių, INVEGA įgyvendina keletą visuotinės dotacijos priemonių: priemonę „Dalinis palūkanų kompensavimas“, priemonę „Parama pirmajam darbui“ ir priemonę „Subsidijos verslumui skatinti“, kurios yra finansuojamos iš 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšų. 1 lentelėje pateikiami paskutinius 3 metus administruojamų lėšų dydis ir pokyčiai.

1 lentelė. INVEGOS administruojamos lėšos, (tūkst. Lt)

Pagrindiniai veiklos rodikliai	2012 m.	2013 m.	2014 m.*
Garantijų teikimas			
Suteikta SVV paskolų ir lizingo garantijų	123.915	123.875	126.856
Administruojamas SVV paskolų ir lizingo garantijų portfelis ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	317.061	284.210	252.826
Administruojamas garantijų portfelis už daugiabučių namų modernizavimui teikiamas paskolas ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	8.537	6.672	4.245
Administruojamos lengvatinių paskolų priemonės			
Administruojamų Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis finansuojamų priemonių „Labai mažų paskolų (mikrokreditų) teikimas“ ir „Mažų kreditų teikimas – 1 etapas“ portfeliai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje**	88.940	-	-
Administruojamos finansų inžinerijos ir visuotinės dotacijos priemonės			
Administruojamų ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamų priemonių „INVEGOS fondas“, „Garantijų fondas“ ir „Verslumo skatinimo fondas“ portfeliai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	531.041	845.204	865.958
Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Dalinis palūkanų kompensavimas“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio	59.396	60.679	62.000

pabaigoje			
Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Parama pirmajam darbui“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	-	22.071	32.000
Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Subsidijos verslumui skatinti“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	-	4.085	15.000
Personalo informacija			
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	32,5	38	36,11

* Duomenys gali būti nežymiai patikslinti, apibendrinus 2014 metų rezultatus

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

Taip pat šiuo metu INVEGOS darbuotojai aktyviai dalyvauja pasirengimo naujam 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiui procese: teikia pastabas ir pasiūlymus rengiamiems dokumentams, dalyvauja su ES struktūrine parama susijusiose darbo grupėse, rengia naujus vidaus procedūrų aprašymus, suderintus su 2014–2020 m. programavimo laikotarpio teisės aktų nuostatomis.

2.4. Vidinių veiksmų analizė

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

2 lentelė. INVEGOS veiklos procesai

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

2.4.1. Pagrindiniai veiklos procesai

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

2.4.1.1. Priemonių kūrimo procesas

INVEGA nuo 2001 metų teikė individualias garantijas už SVV subjektų paskolas, tačiau vėliau, atsiradus papildomoms nacionalinio biudžeto lėšoms ir plečiant bendrovės veiklą, nuo 2006 metų, atsižvelgdama Ūkio ministerijos parodytą iniciatyvą, INVEGA pirmoji Lietuvoje pradėjo įgyvendinti ir kitas finansų inžinerijos priemones, o nuo 2009 m. tokioms priemonėms pradėjo naudoti ES struktūrinės paramos lėšas. Prie tokio veiklos išplėtimo prisidėjo veržlūs ir iniciatyvūs vadovai, stipri komanda, visapusiškas atitinkamų ministerijų palaikymas ir geri ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje bei užsienyje. Per keliolika INVEGOS veiklos metų suburtas kolektyvas, kurį sudaro savo sričių specialistai, lanksčiai reaguodamas į rinkoje esančią situaciją, gali pasiūlyti priemones, kurios palankiausiai prisideda prie verslumo skatinimo Lietuvoje. Glaudus bendradarbiavimas su verslumo skatinimo ir užimtumo didinimo politiką formuojančiomis Lietuvos institucijomis INVEGAI padeda visus priemonių kūrimo procesus atlikti greitai ir sklandžiai.

Tačiau yra rizika, kad ateityje, dėl nepalankių pokyčių SVV ir kredito įstaigų veiklos reglamentavime ar mažėjančių priemonių finansavimo išteklių, INVEGA gali susidurti su sunkumais kuriant naujas verslo finansavimo priemones ar tęsiant jau

įgyvendinamų priemonių administravimą. Ateinant 4 metų laikotarpis bus išbandymas ir INVEGOS darbuotojams, per palyginti trumpą laiką turėsimiems sukurti ir pradėti įgyvendinti daug priemonių, kurias reikės administruoti ateinančiu 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiu.

2.4.1.2. Žinių valdymas

INVEGA, prieš pradėdama kurti naujas priemones ar įgyvendindama esamas, nuolat analizuoja verslo finansavimo rinkos poreikius, kad INVEGOS administruojamos priemonės atitiktų besikeičiančią rinkos situaciją.

Rinkos poreikiai nustatomi įvairiais būdais – apklausiant finansinius tarpininkus ir (ar) SVV subjektus ar organizuojant susitikimus su jais ir jiems skirtus seminarus, kurių metu yra pateikiama informacija apie INVEGOS teikiamas paslaugas, atsakoma į aktualius klausimus. Susitikimų ir seminarų metu yra surenkama informacija ne tik apie naujų finansinių priemonių poreikį, bet ir apie problemas, su kuriomis susiduria finansiniai tarpininkai ir SVV subjektai.

Taip pat INVEGOS darbuotojai, atlikdami atrankines patikras arba vertindami projektų riziką, periodiškai vyksta tiek pas finansinius tarpininkus, tiek pas SVV subjektus. Patikrų metu yra peržiūrima, ar finansiniai tarpininkai tinkamai administruoja, o SVV subjektai naudoja atitinkamos priemonės lėšas ir tinkamai įgyvendina projektus. Problemos yra identifikuojamos, registruojamos ir analizuojamos, numatomos priemonės, skirtos šioms problemoms spręsti.

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

Artimiausioje ateityje, siekdama optimizuoti priemonių administravimo procesus ir mažinti administracinę priemonių įgyvendinimo našta tiek finansiniams tarpininkams, tiek SVV subjektams, tiek ir sau pačiai, INVEGA planuoja visus su priemonių įgyvendinimu susijusius procesus automatizuoti ir juos atlikti naudojant

informacines sistemas. Šie planuojami pokyčiai gali turėti teigiamos įtakos priemonių įgyvendinimo spartai.

2.4.1.3. Paslaugų teikimo valdymas

INVEGOS darbuotojų sukaupta patirtis, aukšta motyvacija, INVEGOS vykdomos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė, institucinis lankstumas, aukštas funkcijų delegavimo ir atsakomybės lygis, pažangios patirties sėkmingas perėmimas ir naujovių diegimas leidžia INVEGAI pasiūlyti bei administruoti priemones, kurios ne tik lengvina SVV subjektams priėjimą prie finansavimo išteklių, bet ir kuria naujas darbo vietas bei taip mažina nedarbą Lietuvoje. INVEGA, siūlydama ir kurdama naujas priemones, įvertina sukaupią patirtį ir stengiasi rinkai pasiūlyti paklausias bei didesnę pridėtinę vertę kuriančias priemones. Siekdama perimti SVV finansinę paramą teikiančių kitų šalių atitinkamų institucijų patirtį, INVEGA dalyvavo tarptautiniuose projektuose (FinNetSME, JOSEFIN, DIFASS, FIN-EN) ir yra asocijuota Tarptautinės garantijų institucijų asociacijos (AECM) narė. Sukaupia patirtis administruojant skirtingas priemones leidžia optimaliai išnaudoti turimus išteklius. Pavyzdžiui, kuriant ir administruojant naujas priemones, INVEGA siekia maksimaliai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, jų sukaupią patirtį, o nauji darbuotojai yra priimami tik tokiu atveju, jei esamas darbo krūvis būtų akivaizdžiai per didelis. Tai padeda dirbti su skirtingomis institucijomis ir įgyvendinti naujas priemones, neskiriant daug papildomo laiko naujų darbuotojų apmokymams.

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

2.4.1.4. Klientų aptarnavimas

Teikiant individualias garantijas INVEGA tiesiogiai bendrauja ir bendradarbiauja tiek su finansų įstaigomis, kurių teikiamoms paskoloms ar lizingui

reikalinga garantija, tiek ir su tų paskolų ar lizingo gavėjais – SVV subjektais. INVEGOS ir finansų įstaigų tarpusavio santykiai reguliuojami pasirašytais bendradarbiavimo sutartimis ir pagrįsti geranoriškumo, tarpusavio pasitikėjimo bei savitarpio pagalbos principais.

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

INVEGA administruodama visuotinės dotacijos priemonės, su SVV subjektais bendrauja tiesiogiai, nes visas procesas nuo SVV subjekto pateiktos paraiškos priėmimo iki paramos jam išmokėjimo yra vykdomas INVEGOS, o administruojant finansų inžinerijos priemones, daugiau bendradarbiaujama su finansiniais tarpininkais, kurie INVEGAI teikia informaciją reikalingą tinkamam priemonių administravimui.

Visi suinteresuoti asmenys įvairiomis komunikacijos priemonėmis (telefonu, internetinėje svetainėje pateikta informacija, susitikimų metu) turi galimybę gauti informaciją kiekvienos INVEGOS administruojamos priemonės klausimais.

2.4.1.5. 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,
- sukurti INVEGOS administruojamų (įgyvendinamų) priemonių poreikį ir paklausą,
- formuoti teigiamą nuomonę apie INVEGOS administruojamas priemones,
- sukurti, skatinti ir palaikyti SVV atstovų, INVEGOS partnerių lojalumą.

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

Numatytiems rodikliams pasiekti pasitelkiami pagrindiniai marketingo komunikacijos veiksmai: pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas, tiesioginis marketingas, ryšiai su visuomene, reklama, internetinis marketingas. Efektyviai marketingo komunikacijai valdyti sudaromi marketingo komunikacijos planai, numatomos ir 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.

2.4.2. Pagalbiniai veiklos procesai

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

2.4.2.1. INVEGOS infrastruktūra

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

2.4.2.1.1. Veiklos planavimas ir atskaitomybė

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.

Strateginis planas yra peržiūrimas ne rečiau kaip vieną kartą per metus, paprastai kartu su planuojamu biudžetu, ir, esant poreikiui, atnaujinamas, atsižvelgiant į pasikeitusius išorės ir vidaus veiksnius. Metinių planų įgyvendinimas stebimas nuolat ir už jų įgyvendinimą atsiskaitoma INVEGOS valdybai kas ketvirtį.

Strateginio planavimo procesas INVEGOJE yra nuolatos tobulinamas. 2013 m. jis pradėtas įgyvendinti sistemingai įtraukiant į jį vidurinės grandies vadovus. Be to, 2014 m. rugsėjo 10 d. buvo priimtas INVEGOS generalinio direktoriaus įsakymas Nr. B-61 „Dėl rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupės sudarymo“, kuriuo buvo sudaryta Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė, kuri atsakinga už INVEGOS strateginio plano projekto rengimą, peržiūrą, įgyvendinimo priežiūrą ir savalaikį atnaujinimą.

2.4.2.1.2. Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas

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

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

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

2.4.2.1.3. Finansinių išteklių valdymas

INVEGOS pajamas sudaro atlyginimas už individualių garantijų teikimą ir pajamos iš nuosavo kapitalo investavimo. INVEGA laikinai laisvas lėšas investuoja vadovaudamasi Nutarimu Nr. 887 ir INVEGOS valdybos patvirtintomis Laikinai laisvų lėšų investavimo taisyklėmis. INVEGOS laikinai laisvų lėšų investavimo taisyklės parengtos atsižvelgiant į Finansų ministerijos parengtas ir viešai paskelbtas Rekomendacines finansinės rizikos valdymo gaires valstybės valdomoms įmonėms.

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

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

Sąnaudos, susijusios tik su pavestais valdyti fondais ir priemonėmis, yra priskiriamos fondų ar priemonių administravimo sąnaudoms. INVEGOS patiriamos sąnaudos administruojant INVEGOS fondą, VSF, priemonę „Garantijų fondas“ ir visuotinės dotacijos priemones „Dalinis palūkanų kompensavimas“, „Parama pirmajam darbui“ bei „Subsidijos verslumui skatinti“ yra kompensuojamos iš 2007–2013 m. ES struktūrinių fondų techninės paramos lėšų. Kompensuojamos tik tinkamos išlaidos. Sąnaudos, kurios techninės paramos teikimo aspektu ar kontroliuojančių fondų valdymo aspektu nėra pripažįstamos tinkamomis išlaidomis, dengiamos iš INVEGOS lėšų ir (ar) Lietuvos Respublikos biudžeto lėšų. Priskiriant sąnaudas atitinkamiems INVEGOS valdomiems fondams ir administruojamoms priemonėms yra vadovaujama si standartinių išlaidų normos nustatymo metodika, nustatyta 2009 m. spalio 13 d. INVEGOS generalinio direktoriaus įsakymu Nr. B-42 su vėlesniais pakeitimais, patvirtintose UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ sąnaudų paskirstymo pagal veiklos sritis taisyklėse, kurios, išorės auditorių nuomone, atitinka skaidraus finansų valdymo, sąnaudų efektyvumo, išlaidų ir naudos principus.

INVEGOS finansų valdymo ir kontrolės sistema yra sukurta, veikianti, atitinkanti skaidraus finansų valdymo principus ir nuolat tobulinama bei atnaujinama. Nuo 2014 m. vesdama finansinę apskaitą, INVEGA vadovaujasi tarptautiniais apskaitos standartais.

Planuojama, kad naujų priemonių, finansuojamų iš 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos lėšų, administravimo bei įgyvendinimo sąnaudos bus kompensuojamos iš 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos lėšų.

INVEGOS pajamų, sąnaudų ir finansinės veiklos rezultato bei balanso plano 2015–2018 metais duomenys pateikti 3 – 4 lentelėse.

3 lentelė. 2015–2018 m. planuojamų pajamų, sąnaudų ir veiklos rezultato suvestinė, tūkst. Lt

Straipsnis	2014 metų laukiama	2015 metų planas	2016 metų planas	2017 metų planas	2018 metų planas
PAJAMOS	5.753	4.818	4.525	3.648	4.443
Pajamos iš garantijų teikimo	4.713	3.897	3.786	2.984	3.805
Pajamos iš INVEGOS laikinai laisvų lėšų investavimo	1.040	921	739	664	638
SĄNAUDOS	1.702	2.408	1.903	1.968	2.065
Atidėjinių garantijoms pasikeitimo ir garantijų išmokų sąnaudos	377	782	854	811	797
Veiklos sąnaudos	5.333	6.811	8.257	9.050	9.896
Veiklos sąnaudų kompensavimas (-), iš jų:	(4.008)	(5.185)	(7.208)	(7.893)	(8.628)
Veiklos sąnaudų kompensavimas techninės paramos lėšomis (visuotinės dotacijos priemonių administravimo ir viešinimo tinkamų išlaidų), (-)	(1.555)	(2.259)	(3.069)	(3.339)	(3.629)
Veiklos sąnaudų kompensavimas administruojamų fondų ar finansų inžinerijos priemonių lėšomis (kontroliuojančiųjų fondų ir finansų inžinerijos priemonių įgyvendinimo tinkamų išlaidų), (-)	(2.351)	(2.926)	(4.139)	(4.554)	(4.999)
Veiklos sąnaudų kompensavimas atitinkamų projektų (FIN-EN, DIFASS ir pan.) ES struktūrinių fondų lėšomis	(102)				
FINANSINIS VEIKLOS REZULTATAS	4.051	2.410	2.622	1.680	2.378

4 lentelė. INVEGOS prognozuojama 2015 - 2018 m. balansinė ataskaita (tūkst. Lt)

Straipsniai	2014 m. laukiamas	2015 m. planas	2016 m. planas	2017 m. planas	2018 m. planas
ILGALAIKIS TURTAS	38.026	37.878	41.266	42.547	44.125
TRUMPALAIKIS TURTAS	21.095	21.306	23.212	23.933	24.820
TURTO IŠ VISO	59.121	59.184	64.478	66.480	68.945
PAVESTAS ADMINISTRUOTI TURTAS	642.800	636.756	1.425.519	1.419.599	1.413.100
NUOSAVO IR PAVESTO ADMINISTRUOTI TURTO IŠ VISO	701.921	695.940	1.489.997	1.486.079	1.482.046
NUOSAVAS KAPITALAS	36.343	36.838	38.538	39.215	40.950
ĮSIPAREIGOJIMAI, IŠ JŲ	22.778	22.347	25940	27.265	27.995
<i>ATIDĖJINIAI GARANTIJŲ PORTFELIUI</i>	<i>5.272</i>	<i>5.023</i>	<i>4.844</i>	<i>4.698</i>	<i>4.556</i>
<i>ATIDĖTOS GARANTIJOS ATLYGINIMO PAJAMOS</i>	<i>5.850</i>	<i>5.824</i>	<i>6.196</i>	<i>7.667</i>	<i>8.539</i>
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	59.121	59.184	64.478	66.480	68.945
ĮSIPAREIGOJIMAI DĖL PAVESTO ADMINISTRUOTI TURTO	642.800	636.756	1.425.519	1.419.599	1.413.100
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ, IR ĮSIPAREIGOJIMŲ DĖL PAVESTO ADMINISTRUOTI TURTO IŠ VISO	701.921	695.940	1.489.997	1.486.079	1.482.046

INVEGOS INVESTICIJOS

INVEGA vykdo prekių paslaugų ir darbų pirkimus vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu ir INVEGOS patvirtintomis INVEGOS supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklėmis.

2015 metų eigoje planuojama seną biuro techniką, kompiuterius ir biuro baldus pakeisti naujais, įsigyti kompiuterius ir įrengti darbo vietas naujiems darbuotojams. 2015–2018 m. laikotarpyje reikšmingiausios investicijos numatytos į INVEGOS nematerialųjį turtą (IT sistemų bei programinės įrangos atnaujinimą, informacinių veiklos valdymo ir apskaitos sistemų administravimą ir funkcionalumą didinimą).

2015 metais vyks INVEGOS veiklos procesų apskaitos informacinės programos, sukurtos Microsoft Dynamics NAV pagrindu su specifiniais pritaikymais atnaujinimas ir migravimas į Microsoft Dynamics NAV 2013 versiją.

Biuro įrangos, kompiuterių, programinės įrangos, kompiuterinio tinklo įrangos įsigijimui ir atnaujinimui kasmet planuojama skirti apie 0,1–0,2 mln. Lt.

2.4.2.1.4. Teisinės aplinkos valdymas

INVEGOS teisinei 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 išsipareigojimais pagal suteiktas garantijas yra įskaiciuojami 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 struktūrinę paramą administruojančios institucijos ir valstybės pagalba teikiančios institucijos) teisinio reguliavimo aspektai.

Pažymėtina, kad atskirų INVEGOS paslaugų teikimas yra reglamentuotas ne INVEGOS vidiniais teisiniais aktais, bet Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Ūkio ministerijos ar kitos atsakingos ministerijos (Finansų ministerijos, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos) patvirtintomis taisyklėmis, priemonių aprašais, nuostatais ar valstybės pagalbos teikimo schemomis. Šiuose teisės aktuose paprastai įtvirtinami pavedimai INVEGAI vykdyti atitinkamą veiklą ir (ar) vykdyti atitinkamų paslaugų teikimą.

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

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

2.4.2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas

INVEGOJE žmogiškųjų išteklių valdymas apima INVEGOS organizacinę struktūrą, jos sudėtį ir žmogiškųjų išteklių valdymo priemones (personalo priėmimą, atlyginimą, skatinimo, motyvavimo ir kitokias priemones), jų taikymą.

2.4.2.3.1. Organizacinė struktūra

2014 metų III ketvirčio pabaigoje INVEGOJE buvo patvirtinti 43 etatai. 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 2013 metais neviršijo 40 darbuotojų.

INVEGOS organizacinė struktūra keičiasi plečiantis veiklos apimčiai. INVEGOS struktūros pokyčiai dažniausiai yra susiję su naujų priemonių administravimu, funkcijų perskirstymu, atskyrimu ir viešinimo bei rizikos ir kokybės valdymo INVEGOJE stiprinimu. Organizacinės struktūros pokyčiai kelia laikinus iššūkius organizacijos veiklos efektyvumui užtikrinti: turi būti iš naujo perskirstomos funkcijos ir atsakomybės sritys, suderinama vidinės komunikacijos schema, dirbama su darbuotojų nuostatomis kaitos atžvilgiu. INVEGA iki šiol sėkmingai identifikavo ir sprendė šiuos išskylančius sunkumus. Tačiau 2015–2018 metų laikotarpiu INVEGOS valdymo struktūrai tikėtina įtakos turės naujas 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpis. Didėjant INVEGOS administruojamų priemonių apimtims ir skaičiui keisis ir INVEGOS organizacinė struktūra.

2.4.2.3.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės

ir jų taikymas

INVEGA 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, geraja praktika.

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. INVEGOJE vertinamas kiekvienas darbuotojas, nuolat ieškomi ir taikomi įvairūs būdai, mažinantys darbuotojų kaitą – jau minėtos kvalifikacijos kėlimo galimybės, geros darbo sąlygos, karjeros galimybės, galimybė pakeisti darbo pobūdį ir pan. Dėl minėtų priemonių taikymo savanoriška darbuotojų kaita INVEGOJE per 2012–2014 metus neviršijo 5 proc.

Pastaraisiais metais, augant administruojamų priemonių skaičiui buvo identifikuoti pokyčių suvaldymo trūkumai, darbuotojų nenoras keisti nusistovėjusią asmeninę darbo tvarką, komunikacijos stoka tarp skyrių ir darbuotojų, patalpų stygius.

2.4.2.4. Technologijų valdymas

INVEGA naudoja ir periodiškai atnauja 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 ypatingai aktualus augant organizacinei struktūrai bei keičiantis INVEGOS funkcijoms. Šie iššūkiai iki šiol buvo sėkmingai sprendžiami, tačiau ateityje, augant INVEGOS administruojamų priemonių skaičiui, kyla rizika laiku nesuvaldyti ir nepritaikyti turimų technologinių išteklių augantiems INVEGOS poreikiams.

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

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

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. INVEGOS IŠORINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS

3.1. Politiniai ir teisiniai veiksniai

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

Be to, kai kurie politiniai veiksniai ir aspektai gali turėti įtakos INVEGOS veiklai ir jos įgyvendinamoms priemonėms. Aktualiausias šiuo metu yra Rusijos ir Ukrainos konfliktas dėl taikomų vis naujų sankcijų galintis turėti 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 struktūrinės paramos.

Kaip grėsmes INVEGOS veiklai taip pat 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, pokyčiai, tiesiogiai daro įtaką INVEGOS veiklai, bendram verslumo lygiui Lietuvoje, INVEGOS paslaugų poreikiui.

3.2. Ekonominiai veiksniai

Ekonominė situacija ir jos pokyčiai turi tiesioginę įtaką verslo vystymuisi. Kylantis neapibrėžtumas dėl padėties Ukrainoje ir abipusės ekonominės sankcijos su Rusija kelia grėsmę bendram Lietuvos ekonomikos augimui. Mažėjančios eksporto apimtys į Rusiją ir didėjanti konkurencija eksportui į kitas ES šalis jau paveikė šalies transporto sektorių ir privertė ekonomistus pakoreguoti 2014 metų Lietuvos bendrojo vidaus produkto (toliau – BVP) augimo prognozę. Nepaisant kai kurių makroekonominių kintamųjų korekcijos, palankios augimo tendencijos išlieka, o nedarbo lygis po truputį mažėja.

Pagal Lietuvos banko ir Lietuvos rizikos ir privataus kapitalo asociacijos duomenis 2014 m. lapkričio pradžioje finansines paslaugas Lietuvoje teikė 7 bankai, 8 užsienio bankų filialai, 280 ES bankų, teikiančių paslaugas Lietuvos Respublikoje neįsteigus filialo, 75 kredito unijų, 11 lizingo bendrovių (bankų, teikiančių lizingo paslaugas), 7 faktoringą teikiančios įmonės ir 7 rizikos kapitalo fondo valdytojai, finansuojantys verslą.

Finansų institucijos skolina mažiau nei prieš ekonominio ir finansinio nuosmukio pradžią. Tiek bendra paskolų verslui pasiūla, tiek ir paklausa išlieka ribota, kadangi nukentėjusios nuo krizės įmonės išlieka atsargios ir vietoje bankinio finansavimo naudoja vidinius resursus, o griežtesni reikalavimai kapitalui finansų institucijas privers palaikyti aukštesnį kapitalo lygį, todėl tokios priemonės kaip lengvatinės paskolos ir valstybės garantijos paskoloms turėtų tapti dar labiau paklausios.

Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės sudaro daugiau kaip 99 proc. visų šalyje veikiančių įmonių. Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2013 m. pradžioje Lietuvoje iš viso veikė 67 943 savarankiškos įmonės, kuriose buvo įdarbinta mažiau kaip 250 darbuotojų. Atkreiptinas dėmesys, kad Lietuvoje per 2013 m. palyginti su 2012 m. buvo įregistruota 9 proc. mažiau juridinių asmenų, bet taip pat nuosekliai mažėja ir išregistruojamų juridinių asmenų skaičius.

Iš INVEGOS 2013 metais atliktos SVV subjektų ir finansinių tarpininkų (bankų, kredito unijų, lizingo bendrovių, rizikos kapitalo fondų atstovų) apklausos¹ rezultatų matyti, kad išorinio verslo finansavimo poreikis per ateinančius 5 metus augs. Finansiniai tarpininkai nurodė, kad ateityje tikisi investicinių paskolų augimo, nes pastaruosius keletą metų įmonės buvo konservatyvios skolinimosi investiciniams

¹ Apklausa atlikta 2013 metų pavasarį, apklausti 508 SVV subjektai ir 12 skirtingų finansinių tarpininkų atstovų

projektams atžvilgiu, todėl tikėtina, kad daugumai įmonių reikės keisti (atnaujinti ir (ar) tobulinti turimą) įrangą.

Dėl nurodytų priežasčių tikimasi, kad augs INVEGOS teikiamų paslaugų ir įgyvendinamų (administruojamų) verslo finansavimo priemonių poreikis.

3.3. Socialiniai veiksniai

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

3.4. Technologiniai veiksniai

Siekiant užtikrinti ir palaikyti finansinių 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 suteiktų galimybę sumažinti administravimo našumą – laiko ir lėšų sąnaudas, užtikrintų greitesnį ir kokybiškesnį paramos administravimo procesą.

4. 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.

5 lentelė. INVEGOS SSGG analizė

Vidiniai veiksniai	
Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Veržlūs ir iniciatyvūs vadovai • Stipri, ambicinga, patikima, į rezultata orientuota komanda • Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis • Geri ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje • Aukšta darbuotojų motyvacija • Aukštas atsakomybės lygis • Atliekamos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė • Institucinis lankstumas • Galimybė (gebėjimas) kurti naujas priemones • Naujovių diegimas • Asmeninės iniciatyvos skatinimas • Narystė tarptautinėje organizacijoje ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose • Pažangios patirties sėkmingas perėmimas • Darbuotojų kompetencija 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų funkcijų persidengimas INVEGOS augimo eigoje • Darbuotojų nenoras keisti nusistovėjusią asmeninę darbo tvarką • Žmogiškųjų išteklių, su INVEGAI reikalinga darbo patirtimi, stygius ateityje • Komunikacijos stoka tarp skyrių ir darbuotojų • Patalpų stygius
Išoriniai veiksniai	
Grėsmės	Galimybės
<ul style="list-style-type: none"> • Politiniai sprendimai, reikšmingai keičiantys INVEGOS veiklą ir neatitinkantys INVEGOS strateginių tikslų ar reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą • Pavedimai INVEGAI įgyvendinti INVEGOS strateginių tikslų neatitinkančias priemones • Nepalankūs pokyčiai veiklos reglamentavime • Neigiami ekonominės situacijos ar teisinio 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybės prisidėti prie atsakingų institucijų kuriamų priemonių • Poreikis naujoms priemonėms (rinkoje) • Atsirandančios naujos finansavimo priemonės (galimybė jas įvaldyti) • Veiklos ir organizacijos plėtra • Žinomumas, pripažinta kompetencija

<p>reguliavimo pokyčiai, veikiantys paramos gavėjus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informacijos (ypač laiku) iš kitų susijusių institucijų trūkumas • Iš finansinių tarpininkų ir bendradarbiaujančių institucijų gaunama netiksli informacija • Viešai skelbiama nepagrįsta neigiama informacija, mažinanti pasitikėjimą INVEGOS darbu • Tarpinstitucinio derinimo problema ir ilgai užtrunkantis sprendimų priėmimas ne dėl INVEGOS kaltės • INVEGAI gali būti pavestos administruoti priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus ir (ar) priemonėms bus nustatyti neadekvačiai dideli rezultatų rodikliai • Kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės tiesiogiai konkuruos su INVEGOS įgyvendinamomis priemonėmis 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė savo veiklai pritraukti privačių lėšų • Žinomumas finansiniame sektoriuje
--	---

4.1. Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti

Aukštos kvalifikacijos, ambicingi INVEGOS darbuotojai, sukaupę didelę patirtį, kuriant ir administruojant skirtingas priemonių įgyvendinimo schemas, vadovaujami iniciatyvių skyrių vadovų yra pasirengę padėti sukurti efektyvias ir pridėtinę vertę kuriančias įvairias verslo finansavimo priemonių schemas ir pradėti jas administruoti. INVEGOS veiklos patikimumas, 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.

4.2. Galimybių panaudojimas silpnybėms pašalinti

INVEGOS žinomumas, pripažinta kompetencija, galimybė pritraukti kvalifikuotus specialistus leis laiku užtikrinti darbuotojų pakeičiamumą. Naujų priemonių poreikis ir galimybės prisidėti prie atsakingų institucijų kuriamų priemonių leis INVEGAI didinti tiek žmogiškuosius, tiek ir materialinius išteklius.

4.3. Stiprybių panaudojimas grėsmėms sumažinti

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

4.4. 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 INVEGĄ 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 tinkamą darbuotojų funkcijų paskirstymą ir numatant pavadavimo tvarką.

INVEGOS teikiamų paslaugų apimčių augimą suvaldytų tinkamas veiklos planavimas ir efektyvus bendradarbiavimas tarp skirtingų INVEGOS skyrių.

5. INVEGOS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖ KRYPTIS

INVEGOS misija – skatinti Lietuvos verslo augimą ir konkurencingumą, būnant aktyviu verslo finansavimo partneriu.

INVEGOS vizija – stabili ir pripažinta finansų ekspertų komanda, kurianti ir įgyvendinanti efektyvius verslumo skatinimo sprendimus.

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 – vertiname kompetenciją, turime daug žinių ir norime jomis pasidalyti su kolegomis, puikiai išmanome savo ir gerbiame kolegų darbą, jį atliekame kokybiškai;
- Bendradarbiavimas – tikime tuo, ką darome ir pasitikime kolegomis, geranoriškai keičiamės informacija tarpusavyje ir su išorės partneriais;
- Atsakomybė – norime darbus atlikti maksimaliai gerai, prisiimame visa atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, žodžius ir pasekmes;
- Kūrybiškumas ir iniciatyva – esame aktyvūs generuodami idėjas, drąsiai jas siūlome kolegoms ir nebijome klysti.

INVEGA, 2013 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 valdymo sričių 2013–2015 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintame ūkio ministro 2012 m. lapkričio 29 d. įsakymu Nr. 4-1155 (su vėlesniais pakeitimais), nustatytas prioritetines veiklos kryptis, prioritetus ir strateginius tikslus, taip pat atsižvelgiant į 2013 metais INVEGOS atliktos „Valstybės intervencijos poreikio finansų inžinerijos priemonių verslui forma Lietuvoje“ studijos rezultatus ir išvadas.

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

6. STRATEGINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

INVEGA, vykdydama savo misiją ir atsižvelgdama į išorės ir vidinių veiksmų, SSGG analizę bei siekdama įgyvendinti strateginę kryptį, numatė tris strateginius tikslus ir uždavinius, kuriuos reikia įgyvendinti, norint pasiekti šiuos tikslus:

6.1. 1 tikslas – didinti INVEGOS administruojamų verslo finansavimo priemonių mastą (administruojamų priemonių skaičiaus ir lėšų sumos padidėjimas).

Strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijus – administruojamų priemonių masto (administruojamų priemonių ir lėšų) padidėjimas, proc.

INVEGA, įvertinusi savo patirtį ir naujo 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpio perspektyvas, mato didelį poreikį plėsti siūlomų verslo finansavimo priemonių mastą. SVV subjektų apklausa parodė, kad yra didelė išorinio verslo finansavimo paklausa. Šiuo metu daugumai apklaustų respondentų reikalingas išorinis verslo finansavimas ir dauguma respondentų dėl jo kreipėsi ar planuoja kreiptis į įvairius finansinius tarpininkus.

1 uždavinys strateginiam tikslui pasiekti – pratęsti esamų priemonių įgyvendinimą ir pradėti įgyvendinti naujas verslo finansavimo priemones.

2013 metais, atsižvelgiant į tuo metu INVEGOS įgyvendinamų priemonių galiojimą (galimybė gauti finansavimą naujiems SVV subjektų projektams iš esamų priemonių daugeliu atveju turėjo baigtis 2013 metų pabaigoje) ir į tai, kad 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimu laikotarpiu naujos priemonės bus pradėtos įgyvendinti ne anksčiau 2015 metų, buvo numatyta pratęsti dalies tuo metu įgyvendinamų verslo finansavimo priemonių lėšų panaudojimo tinkamumo laikotarpį. Tai buvo sėkmingai atlikta 2014 metais ir planuojama atlikti 2015 metais, t. y. atitinkamiems priežiūros komitetams teikti pasiūlymus dėl administruojamų verslo finansavimo priemonių pratęsimo tikslingumo.

Rezultato vertinimo kriterijus: įgyvendinamų priemonių skaičius, vnt.

Įgyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

1.1.1. Pasiūlymų dėl administruojamų verslo finansavimo priemonių pratęsimo tikslingumo suformulavimas ir pateikimas atitinkamiems priežiūros komitetams. Terminas 2015-10-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai;

- 1.1.2. Darbo grupių naujų finansavimo priemonių kūrimui sudarymas pagal poreikį. Terminas 2014–2016 metai. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai;
- 1.1.3. Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas. Terminas 2016-10-01. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 1.1.4. Naujų finansavimo priemonių aprašymų pateikimas atitinkamiems priežiūros komitetams. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

2 uždavinys strateginiam tikslui pasiekti – didinti administruojamų lėšų sumą.

Atsižvelgiant į tai, kad INVEGOS administruojamos priemonės, finansuojamos iš 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšų bus įgyvendinamos ir (ar) administruojamos iki 2015 (visuotinės dotacijos priemonės) bei 2018 (finansų inžinerijos priemonės) metų pabaigos, taip pat į Ūkio ministerijos ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos planus, susijusius su verslumą bei užimtumą skatinančių priemonių, kurias galėtų administruoti INVEGA, įgyvendinimu 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiu, tikėtina, kad padidės ne tik INVEGOS administruojamų priemonių kiekis, bet ir joms skirtų lėšų suma. Didesnį finansavimo lėšų poreikį nurodo ir apklausti SVV subjektai, kurie per artimiausius 5 metus planuoja dėl jo kreiptis į įvairius finansinius tarpininkus.

Rezultato vertinimo kriterijus: administruojamų lėšų suma, mlrd. Lt

Įgyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

- 1.2.1. Darbo grupių naujų finansavimo priemonių kūrimui sudarymas pagal poreikį. Terminas 2015–2016 metai. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai;
- 1.2.2. Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas. Terminas 2016-10-01. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 1.2.3. Pasiūlymų atsakingoms institucijoms pateikimas. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

6.2. 2 tikslas – efektyvinti verslo finansavimo modelius.

Strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijus – INVEGOS sprendimų priėmimo laiko sąnaudų sumažėjimas, proc.

Lietuvoje veikianti ES struktūrinės paramos administravimo sistema yra labiau orientuota į vidutinių ir stambių projektų administravimą, o reikalavimai projektams bei jų

administravimo praktika yra menkai diferencijuojami priklausomai nuo projektų dydžio ir pobūdžio. Todėl, atsižvelgiant į tai, 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu INVEGA skirs papildomą dėmesį individualių garantijų vertinimo tobulinimui, taip pat, maksimaliai efektyvių dotacijų ir (ar) subsidijų priemonių schemų kūrimui.

1 uždavinys strateginiam tikslui pasiekti – sutrumpinti garantijų sprendimų priėmimo laiką.

Siekiant sumažinti administracinę naštą ne tik potencialiems pareiškėjams ir finansiniams tarpininkams, bet ir pačiai INVEGAI, yra planuojama ateityje peržiūrėti individualių garantijų priemonių vertinimo procesus ir, kuriant bei įgyvendinant naujas individualių garantijų priemones, siekti juos maksimaliai supaprastinti ir užtikrinti efektyvų žmogiškųjų, materialinių bei finansinių išteklių panaudojimą.

Rezultato vertinimo kriterijus: laikas, per kurį priimamas sprendimas dėl garantijos suteikimo, d. d. sk.

Įgyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės ir iniciatyvos:

2.1.1. Maksimalus e-erdvės panaudojimas. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;

2.1.2. Nuolatinis ir platus tarpininkų teikiamų paslaugų panaudojimas (skatinti finansinius tarpininkus kurti mums reikalingas paslaugas), taip pat finansinių tarpininkų mokymai. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;

2.1.3. Darbuotojų funkcijų išgryninimas ir atskyrimas. Terminas 2015-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai.

2 uždavinys strateginiam tikslui pasiekti – sutrumpinti visuotinės dotacijos priemonių sprendimų pareiškėjams priėmimo laiką.

Siekiant efektyviai valdyti visuotinės dotacijos paraiškų vertinimo procesus, turi būti atliekamas pagrindinių procesų vertinimas ir matavimas bei analizė. Turi būti nuolat stebima pagrindinių procesų trukmė, analizuojamos priežastys, turinčios įtaką veiklos trukmei, diegiami reikiami funkcionalumai, darantys įtaką procesų veiklų trukmės mažėjimui.

Rezultato vertinimo kriterijus: laikas, per kurį priimamas sprendimas visuotinės dotacijos pareiškėjams, d. d. sk.

Įgyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

- 2.2.1. Maksimalus e-erdvės panaudojimas. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 2.2.2. Darbuotojų funkcijų išgryninimas ir atskyrimas. Terminas 2015–2018 m. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai.

6.3. 3 tikslas – didinti INVEGOS, kaip kompetentingo verslo finansavimo partnerio, pripažinimą.

Strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijus – INVEGOS administruojamų finansinių priemonių poreikio SVV didėjimas, proc.

1 uždavinys strateginiam tikslui pasiekti – išlaikyti INVEGOS darbuotojų kompetencijos lygį, stiprinti motyvaciją.

INVEGOJE dirba kompetentingi darbuotojai, kurių dėka pradėtos įgyvendinti ir sėkmingai administruojamos ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamos priemonės. Labai svarbu išlaikyti kompetentingą ir profesionalų kolektyvą, nuolat stiprinant darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

Rezultato vertinimo kriterijai:

1. Tikslingas kvalifikacijos kėlimas, val. sk.;

2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis, proc.

Siekiant 3 tikslo 1 uždavinio bus įgyvendinamos tokios priemonės ir taikomos iniciatyvos:

- 3.1.1. Tikslingi mokymai (vidinės komunikacijos, specifinių žinių gilinimas). Vykdoma nuolat, reikalingi finansiniai ištekliai;
- 3.1.2. Darbuotojų atrankos, naujokų adaptacijos sistemos sukūrimas ir taikymas. Sistemos taikymo vertinimas ir tobulinimas. Terminas 2016-12-31. Reikalingi žmogiškieji ištekliai;
- 3.1.3. Darbo užmokesčio politikos ir veiklos vertinimo sistemos sukūrimas ir taikymas. Sistemos taikymo vertinimas ir tobulinimas. Terminas 2016-12-31. Reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- 3.1.4. Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo sistemos taikymas, rezultatų analizė. Terminas 2014-2017. Reikalingi žmogiškieji ištekliai.

2 uždavinys strateginiam tikslui pasiekti – dalyvauti darbo grupėse, renginiuose, projektuose arba didinti bendradarbiavimą su partneriais.

Dalyvavimas įvairiose darbo grupėse, kitų institucijų ir (ar) organizacijų vykdomuose renginiuose, projektuose ne tik didina INVEGOS kaip institucijos vardo ir veiklos žinomumą, bet ir formuoja ekspertinės komandos įvaizdį. Tokiu būdu INVEGA nuosekliai taps finansų institucija, kuri aktyviai dalyvauja kuriant ir įgyvendinant sprendimus, skirtus gerinti verslo aplinkai Lietuvoje. Kadangi INVEGA siekia tapti ekspertų komanda, vienas iš siekių yra užtikrinti INVEGOS darbuotojų dalyvaujančių aktualiose darbo grupėse, renginiuose, projektuose, skaičiaus augimą.

Kadangi 2013–2014 metais buvo sukurta didžioji dalis darbo grupių, skirtų pasirengimui naujam programavimo laikotarpiui, tikimasi, kad 2015–2018 metais išorinių darbo grupių skaičius didės nežymiai arba nepakis, o 2018 m. – sumažės. 2013–2014 metais buvo didesnis susidomėjimas naujuoju programavimo laikotarpiu, struktūrinių fondų lėšų paskirstymu ir naujų verslo finansavimo priemonių kūrimu, o 2015–2018 metais išliks daugiau mažiau pastovus (5 renginiai per ketvirtį).

Rezultato vertinimo kriterijai:

- 1. Išorinių darbo grupių, į kurias yra įtraukti INVEGOS darbuotojai, skaičius, vnt.**
- 2. Renginių, kuriuose INVEGOS darbuotojai pristato verslo finansavimo galimybes ir INVEGOS veiklą, skaičius, vnt.**

Siekiant 3 tikslo 2 uždavinio bus įgyvendinamos tokios priemonės ir taikomos iniciatyvos:

3.2.1. Ryšių plėtimas. Vykdoma nuolat, reikalingi žmogiškieji ištekliai;

3.2.2. Bendradarbiavimo su finansiniais tarpininkais, ministerijomis ir joms pavaldžiomis institucijomis, verslo informaciniais centrais stiprinimas ir gerinimas. Vykdoma nuolat, reikalingi žmogiškieji ištekliai.

3 uždavinys strateginiam tikslui pasiekti – tikslingai viešinti INVEGOS veiklą.

Tam, kad didėtų INVEGOS žinomumas ir pasitikėjimas kaip institucija bei būtų skatinama aktyviau naudotis teikiamomis paslaugomis, reikalingas tikslingas viešinimas ir informavimas visomis galimomis priemonėmis ir kanalais apie vykdomas veiklas, teikiamas galimybes ir naudą verslui. Priklausomai nuo aktyvaus INVEGOS, jos darbuotojų įsitraukimo ir dalyvavimo įvairiose darbo grupėse ir išoriniuose renginiuose, viešinimo ir informavimo kampanijų inicijavimas, atitinkamai turėtų didinti tiek INVEGOS prekinio ženklo, tiek institucijos veiklos žinomumą.

Rezultato vertinimo kriterijai:

1. INVEGOS veiklos žinomumas tarp gyventojų, proc.

2. INVEGOS veiklos žinomumas tarp įmonių, proc.

Siekiant 3 tikslo 3 uždavinio bus įgyvendinamos tokios priemonės ir taikomos iniciatyvos:

3.3.1. Informacijos apie INVEGĄ kaip kompetentingą verslo finansavimo partnerį skleidimas įvairiais viešinimo ir informavimo kanalais bei priemonėmis. Vykdoma nuolat, reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

6 lentelė. Vertinimo kriterijų suvestinė

Tikslas	Uždavinys	Vertinimo kriterijus	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
			2014	2015	2016	2017	2018	
Didinti INVEGOS administruojamų verslo finansavimo priemonių mastą (administruojamų priemonių skaičiaus ir lėšų sumos padidėjimas)	1. Efekto – administruojamų priemonių masto (administruojamų priemonių ir lėšų) padidėjimas, proc.		2,5	5,95	81,82	0	0	Administruojamų priemonių mastas – tai priemonių skaičiaus ir lėšų sumų pokyčių vidurkis (pavyzdžiui, 2015 m. rodiklio apskaičiavimas: įgyvendinamų priemonių skaičiaus padidėjimas - $((11-10)/10)*100=10$, administruojamų lėšų padidėjimas - $((1.07-1.05)/1.05)*100=1.90$; bendras $(10+1.90)/2=5,95$)
	1. Pratešti ir pradėti įgyvendinti naujas verslo finansavimo priemones	1.1.1. Įgyvendinamų priemonių skaičius, vnt.	10	11	18	18	18	2007–2013 m. laikotarpio priemonės palaipsniui bus baigiamos įgyvendinti, o 2014–2020 m. laikotarpio ir kitos naujos priemonės palaipsniui bus pradėtos įgyvendinti, todėl šiuo metu

Tikslas	Uždavinys	Vertinimo kriterijus	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
	2. Didinti administruojamų lėšų sumą	1.2.1. Administruojamų lėšų suma, mlrd. lt.	1,05	1,07	2,14	2,14	2,14	planuojama, kad įgyvendinamų priemonių skaičius ir administruojamų lėšų suma didės iki 2017 m. pradžios, o vėliau išliks stabili
Efektyvinti verslo finansavimo modelius	2. Efekto – INVEGOS sprendimų priėmimo laiko sąnaudų sumažėjimas, proc.		3,5	3,6	7,4	-	-	INVEGOS sprendimų priėmimo laiko sąnaudų sumažėjimas apskaičiuojamas įvertinus abiejų uždavinių vertinimo kriterijaus rodiklių pokytį (pavyzdžiui, 2015 m. rodiklio apskaičiavimas: $((14+13)-(15+13))/(15+13))*100 = 3,57=3,6$)
	1. Sutrumpinti garantijų sprendimo priėmimo laiką	2.1.1. Laikas, per kurį priimamas sprendimas dėl garantijos suteikimo, d. d. sk.	15	14	13	12	12	Laikas, nuo prašymo dėl garantijos suteikimo gavimo iki sprendimo priėmimo
	2. Sutrumpinti visuotinės dotacijos priemonių sprendimų pareiškėjams priėmimo laiką	2.2.1. Laikas, per kurį priimamas sprendimas visuotinės dotacijos gavėjams, d. d. sk.*	13	13	-	-	-	2014–2020 m. programavimo laikotarpiu gautos visuotinės dotacijos priemonių paraiškų bus vertinamos periodiškai, nepriklausomai nuo jų pateikimo dienos, todėl nuo 2016 m. rodiklis taps nebeaktualus

Tikslas	Uždavinys	Vertinimo kriterijus	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
3. Didinti INVEGOS kaip kompetentingo verslo finansavimo partnerio pripažinimą	3. Efekto – INVEGOS administruojamų finansinių priemonių poreikis SVV, proc.		Atliktas tyrimas (25 proc.)	(ne mažiau 25 proc.)	(ne mažiau 25 proc.)	(ne mažiau 25 proc.)	(ne mažiau 25 proc.)	2 kartus per metus atliekamas įmonių ir gyventojų nuomonės tyrimas, kuris atspindi ir INVEGOS administruojamų priemonių poreikį, ir procentinį pokytį
	1. Išlaikytas INVEGOS darbuotojų kompetencijos lygis, stiprinama motyvacija	3.1.1. Tikslingas kvalifikacijos kėlimas, val. sk.	34	36	38	39	35	Planuojama, kad, padaugėjus darbuotojų skaičiui, vidutinis tikslingas kvalifikacijos kėlimo valandų skaičius vienam darbuotojui, sumažės
		3.1.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis, proc.	Atliktas tyrimas	2 proc. augimas	1 proc. augimas	1 proc. augimas	1 proc. augimas	Kasmet atliekamas tyrimas ir įvertinamas rodiklio pokytis
	2. Dalyvauti darbo grupėse, renginiuose, projektuose arba didinti bendradarbiavimą su partneriais	3.2.1. Išorinių darbo grupių, į kurias yra įtraukti INVEGOS darbuotojai, skaičius, vnt.	10	11	11	11	9	Kadangi 2013–2014 metais buvo sukurta didžioji dalis darbo grupių, skirtų pasirengimui naujam programavimo laikotarpiui, tikimasi, kad 2015–2018 metais išorinių darbo grupių skaičius didės nežymiai arba nepakis, o 2018 m. – sumažės.

Tikslas	Uždavinys	Vertinimo kriterijus	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
		3.2.2. Renginių, kuriuose INVEGOS darbuotojai dalyvauja, skaičius, vnt.	25	20	20	20	20	2013–2014 metais buvo didesnis susidomėjimas nauju programavimo laikotarpiu, struktūrinių fondų lėšų paskirstymu ir naujų verslo finansavimo priemonių kūrimu, o 2015–2018 metais išliks daugiau mažiau pastovus (5 renginiai per ketvirtį)
	3. Tikslingai viešinti INVEGOS veiklą	3.3.1. INVEGOS veiklos žinomumas tarp gyventojų, proc.	17	22	27	30	33	Kasmet atliekamas tyrimas ir įvertinamas rodiklio pokytis
		3.3.2. INVEGOS veiklos žinomumas tarp įmonių, proc.	50	55	60	63	65	Kasmet atliekamas tyrimas ir įvertinamas rodiklio pokytis

7 lentelė. Priemonių ir iniciatyvų įgyvendinimo terminai

Uždavinys	Atsakingas asmuo	Priemonės ir iniciatyvos	Įgyvendinimo terminai				
			2015		2016	2017	2018
			I pusmetis	II pusmetis			
1 tikslas. Didinti INVEGOS administruojamų verslo finansavimo priemonių mastą (administruojamų priemonių skaičiaus ir lėšų sumos padidėjimas)							
1.1. Pratesti ir pradėti įgyvendinti naujas verslo finansavimo priemones	Projektų valdymo skyriaus vadovas	Pasiūlymų dėl administruojamų verslo finansavimo priemonių pratešimo tikslingumo suformulavimas ir pateikimas atitinkamiems priežiūros komitetams		x			
		Darbo grupių naujų finansavimo priemonių kūrimui sudarymas pagal poreikį	x	x	x		
		Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas	x	x	x		
		Naujų finansavimo priemonių aprašymų pateikimas atitinkamiems priežiūros komitetams		x	x		
1.2. Didinti administruojamų lėšų suma	Projektų valdymo skyriaus vadovas	Darbo grupių naujų finansavimo formų schemų kūrimui sudarymas pagal poreikį	x	x	x		
		Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas		x	x		
		Pasiūlymų atsakingoms institucijoms pateikimas		x	x		
2 tikslas. Efektyvinti verslo finansavimo modelius							

Uždavinys	Atsakingas asmuo	Priemonės ir iniciatyvos	Įgyvendinimo terminai				
2.1. Sutrumpinti garantijų sprendimų priėmimo laiką	Projektų valdymo skyriaus vadovas	Maksimalus e-erdvės panaudojimas			x		
		Sukurtos elektroninių dokumentų priėmimo sistemos tobulinimas				x	
		E-erdvės populiarinimas tarp kredito įstaigų ir paskolų gavėjų (užsitikrinti tinkamą INVEGAI teikiamų dokumentų, reikalingų sprendimų priėmimui, apimtį ir kokybę (seminarų metu, e-skelbimų ir kt.)				x	x
		Inicijuoti sprendimų dėl garantijos suteikimo priėmimo pagreitinimą (esamo sprendimų priėmimo modelio įvertinimas ir siūlymas ŪM dėl optimaliausio sprendimų priėmimo būdo pasirinkimo			x		
		Nuolatinis ir platus tarpininkų teikiamų paslaugų panaudojimas (skatinti finansinius tarpininkus kurti mums reikalingas paslaugas, taip pat finansinių tarpininkų mokymai)	x	x	x	x	x
		Darbuotojų funkcijų išgryninimas ir atskyrimas		x	x		
2.2. Sutrumpinti visuotinės dotacijos	IVSKY bės ir rizikos valdymo skyriaus vadovas	Maksimalus e-erdvės panaudojimas			x		

Uždavinys	Atsakingas asmuo	Priemonės ir iniciatyvos	Įgyvendinimo terminai				
priemonių sprendimų pareiškėjams priėmimo laiką		Darbuotojų funkcijų išgryninimas ir atskyrimas		x	x		
3 tikslas. Didinti INVEGOS, kaip kompetentingos verslo finansavimo partnerio, pripažinimą							
3.1. Išlaikytas INVEGOS darbuotojų kompetencijos lygis, stiprinama motyvacija	Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus vadovas	Tikslingi nuolatiniai mokymai (vidinės komunikacijos, specifinių žinių gilinimas)	x	x	x	x	x
		Darbuotojų atrankos, naujokų adaptacijos sistemos sukūrimas ir taikymas		x	x		
		Darbuotojų atrankos, naujokų adaptacijos sistemos taikymo vertinimas ir tobulinimas			x		
		Darbo užmokesčio politikos ir veiklos vertinimo sistemos sukūrimas ir taikymas		x	x		
		Darbo užmokesčio politikos ir veiklos vertinimo sistemos taikymo vertinimas ir tobulinimas			x		
		Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo sistemos sukūrimas, taikymas ir rezultatų analizė		x	x	x	

Uždavinys	Atsakingas asmuo	Priemonės ir iniciatyvos	Įgyvendinimo terminai				
3.2. Dalyvauti darbo grupėse renginiuose, projektuose arba didinti bendradarbiavimą su partneriais	Marketingo skyriaus vadovas	Ryšų plėtimas	x	x	x	x	x
		Bendradarbiavimo su finansiniais tarpininkais, ministerijomis ir joms pavaldžiomis institucijomis, verslo informaciniais centrais stiprinimas ir gerinimas	x	x	x	x	x
3.3. Tikslingai viešinti INVEGOS veiklą	Marketingo skyriaus vadovas	Informacijos apie INVEGĄ kaip kompetentingą verslo finansavimo partnerį skleidimas įvairiais kanalais ir viešinimo bei informavimo priemonėmis	x	x	x	x	x

7. STRATEGINIO PLANO ĮGYVENDINIMO, VERTINIMO IR TOBULINIMO PRINCIPAI

Strateginio plano įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro: INVEGOS trejų metų strateginio veiklos plano, metinių planų parengimas ir įgyvendinimas, metinių rezultatų peržiūra, aptarimas bei strateginio plano tikslinimas.

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

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

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

Ne vėliau, kaip 2016 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.