

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

## **2014–2016 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

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

UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (toliau – INVEGA) 2014–2016 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 strateginė sesija, 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.

### **2. INVEGOS VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS**

#### **2.1. Veiklos pobūdis**

INVEGA yra valstybės įsteigta finansų įstaiga, kurios tikslas – teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti finansų inžinerijos bei kitokio pobūdžio paramos smulkiąjam ir vidutiniam verslui (toliau – SVV) 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“ (Žin.,

2001, Nr. 62-2272), su vėlesniais pakeitimais (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 (Žin., 2000, Nr. 64–1914) su vėlesniais jo pakeitimais (toliau – Akcinių bendrovių įstatymas). Visuotinio akcininkų susirinkimo teisės 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, kitų INVEGOS administruojamų ir (ar) įgyvendinamų verslo paramos priemonių taikymo. INVEGOS valdyba sudaroma iš 5 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.

2013 m. gruodžio 31 d. INVEGOS valdybos sudėtis buvo tokia (patvirtinta ūkio ministro 2013 m. sausio 8 d. sprendimu): 2 Ūkio ministerijos, 1 Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau – Finansų ministerija) ir 2 INVEGOS atstovai. Planuojama, kad nuo 2014 metų INVEGOS valdybos narių skaičius bus padidintas iki 7.

Rizikos valdymo komitetas yra nuolat veikiantis nestruktūrinis INVEGOS padalinys. 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.

## 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. Finansų inžinerijos priemonių įgyvendinimas;
7. Kitų verslo subjektų skatinimo ir finansinės paramos priemonių įgyvendinimas;
8. Kontroliuojančiųjų fondų valdymas;
9. Kitų teisės aktais deleguotų funkcijų vykdymas.

INVEGAI taip pat suteikta teisė vykdyti kita, tiesiogiai su pagrindinėmis veiklomis susijusią, veiklą.

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 šešios finansų inžinerijos priemonės: lengvatinių paskolų priemonės – „Mažų kreditų teikimas – 2 etapas“, „Atviras kreditų fondas“, rizikos kapitalo investavimo priemonės – „Inovacijų plėtra“, „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), Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau – Finansų ministerija) 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)**

| <b>Pagrindiniai veiklos rodikliai</b>   | <b>2011 m.</b> | <b>2012 m.</b> | <b>2013 m.*</b> |
|---|----------------|----------------|-----------------|
| <b>Garantijų teikimas</b>   |                |                |                 |
| Suteikta SVV paskolų ir lizingo garantijų   | 166.075        | 123.915        | 123.875         |
| Administruojamas SVV paskolų ir lizingo garantijų portfelis ataskaitinio laikotarpio pabaigoje  | 360.253        | 317.061        | 284.210         |
| Administruojamas garantijų portfelis už daugiabučių namų modernizavimui teikiamas paskolas ataskaitinio laikotarpio pabaigoje   | 12.115         | 8.537          | 6.672           |
| Administruojamas individualių garantijų portfelis ataskaitinio laikotarpio pabaigoje  | 9.372          | -              | -               |
| <b>Administruojamos lengvatinių paskolų priemonės</b>   |                |                |                 |
| Administruojamų Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis finansuojamų priemonių „Labai mažų paskolų (mikrokreditų) teikimas“ ir „Mažų kreditų teikimas – 1 etapas“ portfeliai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje** | 88.790         | 88.940         | -               |
| <b>Administruojamos finansų inžinerijos ir visuotinės dotacijos priemonės</b>   |                |                |                 |

|  |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|
| Administruojamų ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamų priemonių „INVEGOS fondas“, „Garantijų fondas“ ir „Verslumo skatinimo fondas“ portfeliai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje | 518.905 | 531.041 | 845.204 |
| Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Dalinis palūkanų kompensavimas“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje    | 55.495  | 59.396  | 60.679  |
| Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Parama pirmajam darbui“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje            | -       | -       | 22.071  |
| Administruojamos ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamos visuotinės dotacijos priemonės „Subsidijos verslumui skatinti“ sukontraktuota suma ataskaitinio laikotarpio pabaigoje     | -       | -       | 4.085   |
| Personalo informacija  |         |         |         |
| Vidutinis sarašinis darbuotojų skaičius  | 26      | 32,5    | 38      |

\* Duomenys gali būti nežymiai patikslinti, apibendrinus 2013 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.

## 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 priėjimą prie finansavimo išteklių, skatinti naujų įmonių steigimąsi, sudaryti sąlygas fiziniams asmenims pradėti savo verslą, skatinti jaunimo užimtumą, mažinti finansinę naštą verslui ir skatinti verslo plėtrą. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 2 lentelėje įvardytų didžiausią vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų.

**2 lentelė. INVEGOS veiklos procesai**

|                              |                              |                             |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Pagalbiniai veiklos procesai | INVEGOS infrastruktūra       | Nenuostio<br>Inga<br>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 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 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 politika formuojančiomis Lietuvos institucijomis INVEGAI padeda visus priemonių kūrimo procesus atlikti greitai ir sklandžiai.

Tačiau yra rizika, kad ateityje, dėl nepalankių pokyčių SVV veiklos reglamentavime ar mažėjančių priemonių finansavimo išteklių, INVEGA gali susidurti su sunkumais kuriant naujas verslo finansavimo priemones ar tęsiant jau įgyvendinamų priemonių administravimą. Ateinantis 3 metų laikotarpis bus išbandymas ir INVEGOS darbuotojams, per palyginti trumpą laiką turėsiantiems 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 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.

Sukaupta patirtis administruojant skirtingas priemones leidžia optimaliai išnaudoti turimus išteklius. Pavyzdžiui, kuriant ir administruojant naujas priemones, INVEGA siekia maksimaliai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, jų sukauptą patirtį, o nauji darbuotojai yra priimami tik tokiu atveju, jei esamas darbo krūvis būtų akivaizdžiai per didelis. Tai padeda dirbti su dauguma institucijų 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 sukauptą ilgametę 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 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, 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 pradėdant verslą.

INVEGA administruodama visuotinės dotacijos priemones, 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 smulkiojo ir vidutinio verslo atstovų galėtų kuo efektyviau pasinaudoti INVEGOS administruojamomis priemonėmis, iškeliami marketingo komunikacijos tikslai:

- padidinti INVEGOS prekės ženklo žinomumą,
- sukurti INVEGOS priemonių poreikį ir paklausą,
- formuoti teigiamą nuomonę apie INVEGOS administruojamas priemones,
- sukurti, skatinti ir palaikyti smulkiojo ir vidutinio verslo 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 – 3 metų laikotarpiui. Strateginiame plane pateikiama pagrindinė veiklos kryptis, pagal kurią bus vykdoma INVEGOS veikla artimiausius 3 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.

#### **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 komitetas aktyviai dalyvauja rizikos vertinimo procese, tvirtindamas rizikos veiksnų rejestrą, vertindamas rizikas pagal jų pasireiškimo tikimybę ir numatydamas rizikos valdymo priemones bei atlikdamas jų įgyvendinimo kontrolę.

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 Laikinais 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 struktūrinės 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 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.

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 plano 2014–2016 metais duomenys pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė. 2014–2016 m. planuojamų pajamų, sąnaudų ir veiklos rezultato suvestinė**

| <b>Straipsnis</b>  | <b>Iš viso</b> | <b>2014 metų planas (tūkst. Lt)</b> | <b>2015 metų planas (tūkst. Lt)</b> | <b>2016 metų planas (tūkst. Lt)</b> |
|--|----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>PAJAMOS</b>   | <b>16.434</b>  | <b>5.513</b>                        | <b>5.367</b>                        | <b>5.554</b>                        |
| Pajamos iš garantijų teikimo   | 13.789         | 4.508                               | 4.490                               | 4.791                               |
| Pajamos iš INVEGOS laikinai laisvų lėšų investavimo  | 2.644          | 1.005                               | 876                                 | 763                                 |
|  |                |                                     |                                     |                                     |
| <b>SĄNAUDOS</b>  | <b>9.529</b>   | <b>2.970</b>                        | <b>3.195</b>                        | <b>3.364</b>                        |
| Atidėjinių garantijoms pasikeitimo ir garantijų išmokų sąnaudos  | 5.970          | 1.818                               | 2.018                               | 2.134                               |
| Veiklos sąnaudos   | 20.752         | 5.937                               | 7.182                               | 7.632                               |
| Veiklos sąnaudų kompensavimas (-), iš jų:  | (17.192)       | - (4.785)                           | - (6.006)                           | - (6.402)                           |
| Veiklos sąnaudų kompensavimas techninės paramos lėšomis (visuotinės dotacijos priemonių administravimo ir viešinimo tinkamų išlaidų), (-)  | - (7.630)      | - (1.864)                           | - (2.685)                           | - (3.080)                           |
| Veiklos sąnaudų kompensavimas administruojamų fondų ar finansų inžinerijos priemonių lėšomis (kontroliuojančiųjų fondų ir finansų inžinerijos priemonių įgyvendinimo tinkamų išlaidų), (-) | - (9.562)      | - (2.921)                           | - (3.320)                           | - (3.321)                           |

|  |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  |              |              |              |              |
| <b>FINANSINIS VEIKLOS<br/>REZULTATAS</b> | <b>6.905</b> | <b>2.543</b> | <b>2.172</b> | <b>2.190</b> |

#### **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 išipareigojimai pagal suteiktas garantijas 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 struktūrinę paramą 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 bei argumentus 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 sąlygoti 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, skatinimą, motyvavimo ir kitokias priemones), jų taikymą.

#### **2.4.2.3.1. Organizacinė struktūra**

2013 metų IV ketvirtį 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 sarašinis metinis darbuotojų skaičius 2013 metais neviršijo 40 darbuotojų.

INVEGOS organizacinė struktūra keičiasi plečiantis veiklos apimčiai. Per 2013 metus struktūros pokyčiai buvo 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 iškylančius sunkumus. Tačiau 2014–2016 metų laikotarpiu INVEGOS valdymo struktūrai įtakos gali turėti naujas 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpis, tai yra paašikėjus tikslesnėms INVEGOS administruojamų priemonių apimtims ir skaičiui gali kisti 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 kvalifikacija, įgyti naują ar išlaikyti ir tobulinti turimą kompetencija, 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 2011–2013 metus neviršijo 5 proc.

#### **2.4.2.4. Technologijų valdymas**

INVEGA naudoja ir periodiškai atnaujina INVEGOS veikloje naudojama informacinių technologijų ir programinę įrangą, kitas technines priemones bei ryšio sistemas, kurios leidžia efektyviai panaudoti turimus žmogiškuosius resursus, nedidelėmis sąnaudomis administruoti dideliu pareiškėjų ar informacijos skaičiumi pasižyminčias priemones, automatizuoti kai kuriuos administravimo, duomenų patikros ir kontrolės procesus. Poreikis atnaujinti ir suderinti su augančiais poreikiais informacines technologijas ir programinę įrangą, tampa 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 (Žin., 2001, Nr. 99–3515) 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 prioritėtines 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. Vienas iš jų – 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.

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. Nuo 2010 metų stebimas Lietuvos ekonomikos atsigavimas, fiksuojamas bendrojo vidaus produkto augimas, didėja eksporto apimtys, auga vidaus vartojimas. Taip pat Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2011–2012 metais augo naujai įregistruojamų įmonių skaičius, o išregistruojamų – mažėjo.

Be to, iš INVEGOS atliktos smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų ir finansinių tarpininkų (bankų, kredito unijų, lizingo bendrovių, rizikos kapitalo fondų atstovų) apklausos<sup>1</sup> 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 projektams atžvilgiu ir jau artėja tas metas, kai daugumai įmonių reikės

---

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



keisti (atnaujinti ir (ar) tobulinti turimą) įrangą. Be to, griežtėjant komerciniams bankams taikomiems reikalavimams, ateityje didės tokių priemonių, kaip garantijos, kurios mažina bankų kapitalo poreikį, paklausa.

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. Dėl besitęsiančios sudėtingos situacijos euro zonoje Lietuvos verslas, o ypač gamybos sektorius, gali susidurti su sunkumais, o tai gali didinti emigraciją ir keisti Lietuvos darbo rinką. Tačiau 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 našta – laiko ir lėšų sąnaudas, užtikrintų greitesnę ir kokybiškesnę paramos administravimo procesą.

## **4. SSGG ANALIZĖ**

4 lentelėje pateikiama INVEGOS vidinių stiprybių ir silpnybių, išorinės aplinkos grėsmių ir galimybių analizė (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</li> <li>• Geri ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje</li> <li>• Aukšta darbuotojų motyvacija</li> <li>• Aukštas atsakomybės lygis</li> <li>• Atliekamos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė</li> <li>• Institucinis lankstumas</li> <li>• Galimybė (gebėjimas) kurti naujas priemones</li> <li>• Naujovių diegimas</li> <li>• Žinomumas visuomenėje</li> <li>• Asmeninės iniciatyvos skatinimas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menkas darbuotojų pakeičiamumas, specifinių žinių trūkumas pakeičiamumui užtikrinti</li> <li>• Darbuotojų funkcijų persidengimas INVEGOS augimo eigoje</li> <li>• Darbuotojų nenoras keisti nusistovėjusią asmeninę darbo tvarką</li> <li>• Nepakankami, nesuderinami su augančiais poreikiais IT ištekliai</li> <li>• Žmogiškųjų išteklių, su INVEGAI reikalinga darbo patirtimi, stygius</li> <li>• Komunikacijos stoka tarp skyrių ir darbuotojų</li> <li>• Patalpų stygius</li> </ul> |
| Išoriniai veiksniai   |  |
| Grėsmės   | Galimybės  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiniai sprendimai, reikšmingai keičiantys INVEGOS veiklą ir neatitinkantys INVEGOS strateginių tikslų ar reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą</li> <li>• Pavedimai INVEGAI įgyvendinti strateginių tikslų neatitinkančias priemones</li> <li>• Mažėjantys priemonių finansavimo ištekliai</li> <li>• Nepalankūs pokyčiai veiklos reglamentavime</li> <li>• Neigiami ekonominės situacijos ar teisinio reguliavimo pokyčiai, veikiantys paramos gavėjus</li> <li>• Informacijos (ypač laiku) iš kitų susijusių institucijų trūkumas</li> <li>• Iš finansinių tarpininkų ir bendradarbiaujančių institucijų gaunama netiksli informacija</li> <li>• Viešai skelbiama nepagrįsta neigiama informacija, mažinanti pasitikėjimą INVEGOS darbu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybės prisidėti prie atsakingų institucijų kuriamų priemonių</li> <li>• Poreikis naujoms priemonėms (rinkoje)</li> <li>• Atsirandanti naujos finansavimo priemonės (galimybė jas įvaldyti)</li> <li>• Veiklos ir organizacijos plėtra</li> <li>• Žinomumas, pripažinta kompetencija</li> <li>• Galimybė darbo rinkoje pritraukti kvalifikuotus specialistus</li> <li>• Galimybė savo veiklai pritraukti privačių lėšų</li> </ul>  |

#### 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.

#### **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.

Įgyvendindamas 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 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 visą atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, žodžius ir pasekmes;
- Kūrybiškumas ir iniciatyva – esame aktyvūs generuodami idėjas, drąsiai jas siūlome kolegoms ir nebijome klysti.

INVEGA, nustatydamas savo prioritetinę veiklos kryptį ir strateginius tikslus 2014–2016 metams 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 atsizvelgiant į 2013 metais INVEGOS atliktos „Valstybės intervencijos poreikio finansų inžinerijos priemonių verslui forma Lietuvoje“ studijos rezultatus ir išvadas.

Prioritetinė INVEGOS veiklos strateginė kryptis 2014–2016 metais – užtikrinti INVEGOS teikiamų paslaugų apimčių augimą, taikant inovatyvius 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, stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių 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 ir pradėti įgyvendinti naujas verslo finansavimo priemones.

Atsižvelgiant į šiuo metu INVEGOS įgyvendinamų priemonių galiojimą (galimybė gauti finansavimą naujiems SVV subjektų projektams iš esamų priemonių daugeliu atveju baigsis 2013 metų pabaigoje) ir į tai, kad 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiu naujos priemonės greičiausiai bus pradėtos įgyvendinti ne anksčiau 2015 metų, būtina nusimatyti pratęsti dalies šiuo metu įgyvendinamų verslo finansavimo priemonių lėšų panaudojimo tinkamumo laikotarpį. Taip pat, 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiu bus galima įgyvendinti ES mastu numatytas finansų inžinerijos priemones, kurios atitiks Europos Komisijos deleguotuose aktuose nustatytas sąlygas (standartizuotas finansų inžinerijos priemones, sukurtas pasinaudojant 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu taikomas(-ytas) priemones (angl. off-the-shelf) arba finansuoti jau egzistuojančias ar naujai kuriamas finansų inžinerijos priemones, kurios yra skirtos numatomiems tikslams pasiekti (angl. Tailor made). Todėl, atsižvelgiant į šiuo metu įgyvendinamų priemonių privalumus ir trūkumus, kitu programavimo laikotarpiu bus galima įgyvendinti naujas verslo finansavimo priemones, pasinaudojant ankstesnių priemonių modeliais.

## **Rezultato vertinimo kriterijus: įgyvendinamų priemonių skaičius, vnt.**

Igyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

- Pasiūlymų dėl administruojamų verslo finansavimo priemonių pratęsimo tikslingumo suformulavimas ir pateikimas atitinkamiems priežiūros komitetams. Terminas 2014-01-01. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai;
- Pagal kompetenciją verslo finansavimo priemonių įgyvendinimą reglamentuojančių dokumentų peržiūra, pakeitimas, papildymas ar patikslinimas. Terminas 2014-02-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai.
- Darbo grupių naujų finansavimo priemonių kūrimui sudarymas pagal poreikį. Terminas 2014–2015 metai. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai;
- Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas. Terminas 2015-10-01. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- Naujų finansavimo priemonių aprašymų pateikimas atitinkamiems priežiūros komitetams. Terminas 2016-01-01. 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 versluma 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**

Igyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

- Darbo grupių naujų finansavimo priemonių kūrimui sudarymas pagal poreikį. Terminas 2014–2015 metai. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai;
- Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas. Terminas 2015-10-01. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- Pasiūlymų atsakingoms institucijoms pateikimas. Terminas 2016-01-01. 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:

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

- 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;

- 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.**

Igyvendinant šį uždavinį bus taikomos tokios priemonės:

- Maksimalus e-erdvės panaudojimas. Terminas 2016-12-31. Šiai priemonei įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- Darbuotojų funkcijų išgryninimas ir atskyrimas. Terminas 2015-01-01. 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:

- Tikslingi mokymai (vidinės komunikacijos, specifinių žinių gilinimas). Vykdoma nuolat, reikalingi finansiniai ištekliai;
- Darbuotojų atrankos, naujokų adaptacijos sistemos sukūrimas ir taikymas. Terminas 2014-12-31. Reikalingi žmogiškieji ištekliai;
- Darbo užmokesčio politikos ir veiklos vertinimo sistemos sukūrimas ir taikymas. Terminas 2014-12-31. Reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;
- Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo sistemos sukūrimas ir taikymas. Terminas 2014-12-31. 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 metais yra sukurta didžioji dalis darbo grupių, skirtų pasirengimui naujam programavimo laikotarpiui, tikimasi, kad 2014–2016 metais išorinių darbo grupių skaičius nežymiai didės arba nepakis. Analogiškai vertinamas ir renginių, kuriuose būtų kviečiami dalyvauti INVEGA darbuotojai, skaičius. 2013–2014 metais bus didesnis susidomėjimas naujuoju programavimo laikotarpiu, struktūrinių fondų lėšų paskirstymu ir naujų verslo finansavimo priemonių kūrimu, o 2015–2016 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:

- Ryšių plėtimas. Vykdoma nuolat, reikalingi žmogiškieji išteklių;
- Bendradarbiavimo su finansiniais tarpininkais, ministerijomis ir joms pavaldžiomis institucijomis, verslo informaciniais centrais stiprinimas ir gerinimas. Vykdoma nuolat, reikalingi žmogiškieji išteklių.

**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:

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

**5 lentelė. Vertinimo kriterijų suvestinė**

| Tikslas  | Uždavinys  | Vertinimo kriterijus  | Planuojamos rodiklių reikšmės |      |      |      |
|--|--|---|-------------------------------|------|------|------|
|  |  |   | 2013                          | 2014 | 2015 | 2016 |
| 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  | 48,5 | 13   |
|  | 1. Pratešti ir pradėti įgyvendinti naujas verslo finansavimo priemones                             | 1.1.1. Įgyvendinamų priemonių skaičius, vnt.  | 11                            | 11   | 19   | 20   |
|  | 2. Didinti administruojamų lėšų sumą   | 1.2.1. Administruojamų lėšų suma, mlrd. lt.   | 0,96                          | 1,01 | 1,26 | 1,35 |
| Efektyvinti verslo finansavimo modelius  | 2. Efekto – INVEGOS sprendimų priėmimo laiko sąnaudų sumažėjimas, proc.                            |   | -                             | 3,5  | 3,6  | 7,4  |
|  | 1. Sutrumpinti garantijų sprendimo priėmimo laiką  | 2.1.1. Laikas, per kurį priimamas sprendimas dėl garantijos suteikimo, d. d. sk.      | 15                            | 15   | 14   | 13   |
|  | 2. Sutrumpinti visuotinės dotacijos priemonių sprendimų pareiškėjams priėmimo laiką                | 2.2.1. Laikas, per kurį priimamas sprendimas visuotinės dotacijos gavėjams, d. d. sk. | 14                            | 13   | 13   | 12   |

| Tikslas  | Uždavinys   | Vertinimo kriterijus  | Planuojamos rodiklių reikšmės |                  |                     |                     |
|--|---|---|-------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|
|  |   |   |                               |                  |                     |                     |
| 3. Didinti INVEGOS kaip kompetentingo verslo finansavimo partnerio pripažinimą | 3. Efekto – INVEGOS administruojamų finansinių priemonių poreikis SVV, proc.                      |   | -                             | Atliktas tyrimas | Rodiklio palaikymas | Rodiklio palaikymas |
|  | 1. Išlaikytas INVEGOS darbuotojų kompetencijos lygis, stiprinama motyvacija                       | 3.1.1. Tikslingas kvalifikacijos kėlimas, val. sk.                                      | 31                            | 34               | 36                  | 38                  |
|  |   | 3.1.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis, proc.                                      | -                             | Atliktas tyrimas | Rodiklis nepakitęs  | 2 proc. augimas     |
|  | 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. | 19                            | 10               | 11                  | 11                  |
|  |   | 3.2.2. Renginių, kuriuose INVEGOS darbuotojai dalyvauja, skaičius, vnt.                 | 30                            | 25               | 20                  | 20                  |
|  | 3. Tikslingai viešinti INVEGOS veiklą   | 3.3.1. INVEGOS veiklos žinomumas tarp gyventojų, proc.                                  | 12                            | 17               | 22                  | 27                  |
|  |   | 3.3.2. INVEGOS veiklos žinomumas tarp įmonių, proc.                                     | 45                            | 50               | 55                  | 60                  |

**6 lentelė. 2013 metų vertinimo kriterijų įgyvendinimo terminai**

| Uždavinys   | Atsakingas asmuo                  | Priemonės ir iniciatyvos  | Įgyvendinimo terminai |             |      |      |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------|-------------|------|------|
|   |                                   |   | 2014                  |             | 2015 | 2016 |
|   |                                   |   | I pusmetis            | II pusmetis |      |      |
| 1 tikslas. Didinti INVEGOS administruojamų verslo finansavimo priemonių mastą (administruojamų priemonių skaičiaus ir lėšų sumos padidėjimas) |                                   |   |                       |             |      |      |
| 1.1. Pratęsti ir pradėti įgyvendinti naujas verslo finansavimo priemones  | Projektų valdymo skyriaus vadovas | Pasiūlymų dėl administruojamų verslo finansavimo priemonių pratęsimo tikslingumo suformulavimas ir pateikimas atitinkamiems priežiūros komitetams | x                     |             |      |      |
|   |                                   | Pagal kompetenciją verslo finansavimo priemonių įgyvendinimą reglamentuojančių dokumentų peržiūra, pakeitimas, papildymas ar patikslinimas        | x                     |             |      |      |
|   |                                   | Darbo grupių naujų finansavimo priemonių kūrimui sudarymas pagal poreikį  |                       | x           | x    |      |
|   |                                   | Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas   |                       |             | x    |      |
|   |                                   | Naujų finansavimo priemonių aprašymų pateikimas atitinkamiems priežiūros komitetams   |                       |             |      | x    |
| 1.2. Didinti administruojamų lėšų sumą  | Projektų valdymo skyriaus vadovas | Darbo grupių naujų finansavimo formų schemų kūrimui sudarymas pagal poreikį   |                       | x           | x    |      |
|   |                                   | Naujų finansavimo priemonių aprašymų parengimas   |                       |             | x    |      |

| Uždavinys   | Atsakingas asmuo                            | Priemonės ir iniciatyvos  | Įgyvendinimo terminai |   |   |   |
|---|---|---|-----------------------|---|---|---|
|   |   | Pasiūlymų atsakingoms institucijoms pateikimas  |                       |   |   | x |
| 2 tikslas. Efektyvinti verslo finansavimo modelius  |   |   |                       |   |   |   |
| 2.1. Sutrumpinti garantijų sprendimų priėmimo laiką                                       | Projektų valdymo skyriaus vadovas           | Maksimalus e-erdvės panaudojimas  |                       |   |   | x |
|   |   | Nuolatinis ir platus tarpininkų teikiamų paslaugų panaudojimas (skatinti finansinius tarpininkus kurti mums reikalingas paslaugas, taip pat finansinių tarpininkų mokymai). | x                     | x | x | x |
|   |   | Darbuotojų funkcijų išgryninimas ir atskyrimas  |                       |   | x |   |
| 2.2. Sutrumpinti visuotinės dotacijos priemonių sprendimų pareiškėjams priėmimo laiką     | Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus vadovas | Maksimalus e-erdvės panaudojimas  |                       |   |   | x |
|   |   | Darbuotojų funkcijų išgryninimas ir atskyrimas  |                       |   | 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 |
|   |   | Darbuotojų atrankos, naujokų adaptacijos sistemos sukūrimas ir taikymas   |                       | x |   |   |

| Uždavinys   | Atsakingas asmuo            | Priemonės ir iniciatyvos   | Įgyvendinimo terminai |   |   |   |
|---|-----------------------------|--|-----------------------|---|---|---|
|   |                             |  |                       |   |   |   |
|   |                             | Darbo užmokesčio politikos ir veiklos vertinimo sistemos sukūrimas ir taikymas   |                       | x |   |   |
|   |                             | Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo sistemos sukūrimas  |                       | x |   |   |
| 3.2. Dalyvauti darbo grupėse, renginiuose, projektuose arba didinti bendradarbiavimą su partneriais | Marketingo skyriaus vadovas | Ryšių plėtimas   | x                     | x | x | x |
|   |                             | Bendradarbiavimo su finansiniais tarpininkais, ministerijomis ir joms pavaldžiomis institucijomis, verslo informaciniais centrais stiprinimas ir gerinimas | x                     | x | x | x |
| 3.3. Tikslingai viešinti INVEGOS veiklą   | Marketingo skyriaus vadovas | Informacijos apie INVEGA kaip kompetentingą verslo finansavimo partnerį skleidimas įvairiais kanalais ir viešinimo bei informavimo priemonėmis             | 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.