



UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

2022–2025 METŲ

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Patvirtinta UAB „Investicijų ir verslo garantijos“
stebėtojų tarybos 2022-01-11
(posėdžio protokolas Nr. 001)



TURINYS

Santrauka	3
1. INVEGOS veiklos aprašymas	6
1.1. Veiklos aprašymas	6
1.2. INVEGOS organai ir darbuotojai	8
1.3. Pagrindinė INVEGOS veikla	12
2. Aplinkos veiksnių aprašymas	20
2.1. Vidinių veiksnių analizė	20
2.1.1. Pagrindiniai veiklos procesai	21
2.1.2. Pagalbiniai veiklos procesai	23
2.2. Išorės veiksnių analizė	30
2.3. SSGG analizė	33
3. INVEGOS strategija	37
3.1. Misija, vizija, vertybės	37
3.2. Strateginės kryptys	39
3.3. Strateginiai tikslai ir rodikliai	40
4. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ finansinės prognozės ir investicijos	44
4.1. INVEGOS finansinės prognozės	44
4.2. UAB „Kofinansavimas“ finansinės prognozės	47
4.3. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ kapitalinės investicijos	49
5. Rizika ir jos valdymas	52
5.1. Rizikos valdymas INVEGOJE	52
6. Tvari veikla	56
7. Strateginio plano rengimo procesas, priežiūra ir tobulinimas	58
Priedas Nr. 1. Įgyvendinamos ir administruojamos priemonės	60
Priedas Nr. 2. Strateginės kryptys, tikslai ir rodikliai	63
Priedas Nr. 3. INVEGOS struktūra	69
Priedas Nr. 4. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ veikimo schema	70



SANTRAUKA

UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“ (toliau – INVEGA) ir UAB „Kofinansavimas“ konsoliduotas 2022–2025 metų strateginis veiklos planas (toliau – Strateginis planas) parengtas pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos (toliau – Ekonomikos ir inovacijų ministerija) paruoštas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires ir apima INVEGOS bei patronuojamosios įmonės UAB „Kofinansavimas“ veiklą.

UAB „Kofinansavimas“ veiklos principai, vertybinės nuostatos yra tokios pat kaip INVEGOS, todėl Strateginiame plane nėra teikiamos atskirai, o uždaviniai ir rodikliai nustatyti pagal INVEGOS keliamus tikslus ir taikomi tiek, kiek tai susiję su UAB „Kofinansavimas“ pavestomis įgyvendinti finansinėmis priemonėmis.

Strateginio plano paskirtis – nustatyti INVEGOS 2022–2025 metų strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, uždavinius ir suformuoti matavimo rodiklius, pagal kuriuos bus vertinamas tikslų pasiekimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas atsižvelgiant į INVEGOS akcininko pateiktą lūkesčių laišką, atlikus vidinių ir išorinių veiksmų analizę, kurie daro įtaką INVEGOS veiklai ir siekiamiems tikslams bei akcentuoja INVEGOS stiprybes, silpnybes, galimybes ir galimas grėsmes.

INVEGOS strategija paremta poreikiu skatinti Lietuvos verslo augimą ir konkurencingumą, INVEGAI įgyvendinant ir administruojant finansines ir kitokio pobūdžio priemones verslui ir taip suteikiant galimybę lengviau prieiti prie įvairios formos finansavimo šaltinių.

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

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

Misijos įgyvendinimas, vizijos siekimas ir visa veikla grindžiama vertybėmis: profesionalumu, bendradarbiavimu, atsakomybe ir kūrybiškumu.

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją, 2022–2025 metais daugiausia dėmesio bus skiriama pagrindinėms penkioms strateginėms kryptims (1 lentelė. INVEGOS strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai). Kiekvienai iš INVEGOS strateginių kryptių yra numatyti siektini strateginiai tikslai, uždaviniai, atsakingas skyrius bei prognozuojami siektini rezultatai 4 metams, patronuojamajai įmonei keliami uždaviniai ir jų rodikliai, nustatomi pagal tam tikrą INVEGOS kryptį ir tikslą, uždavinį, visa tai detalai pateikiama dokumento 3 skyriuje, 2 priede.

1 lentelė. INVEGOS strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai.

Strateginės kryptys Strateginiai tikslai	Uždaviniai
1. Finansinio stabilumo išlaikymas	
1.1. Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)	1.1.1. Individualių garantijų rizikos kaštų kontrolė.
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas	
2.1. Verslo finansavimo priemonių plėtra	2.1.1. Alternatyvios verslo finansavimo rinkos plėtra; 2.1.2. Skolinio finansavimo tiesiogiai dalyvaujant INVEGAI gerinimas; 2.1.3. Kitų verslo finansavimo priemonių plėtra.
2.2. Lėšų pritraukimas.	2.2.1. Lėšų pritraukimas Bendrovės lygmeniu priemonėms finansuoti; 2.2.2. Lėšų pritraukimas finansinių priemonių lygmeniu.
2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	2.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas; 2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas; 2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas; 2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimas.
3. Klientų patirties gerinimas	
3.1. Kokybiškas klientų aptarnavimas	3.1.1. Aukšto verslo klientų, kurie rekomenduoat INVEGOS paslaugas, intensyvumo rodiklio išlaikymas; 3.1.2. Įeinančių skambučių atsiliepimo procento didinimas.
3.2. INVEGOS, kaip aukštų kompetencijų organizacijos, reputacijos gerinimas	3.2.1. Visuomenės suvokimo, kad INVEGA – tai efektyviai valstybės pinigus įdarbinanti nacionalinė verslo plėtros organizacija, formavimas.
3.3. INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių žinomumo didinimas	3.3.1. Aiškų ir tikslingą INVEGOS administruojamų priemonių bei jų naudos viešinimą tikslinėms grupėms patogiu ir suprantamu informacijos sklaidos būdu.
4. Veiklos efektyvumo gerinimas	
4.1. Procesų optimizavimas	4.1.1. Sukurta automatizuota/dalinai automatizuota bendra paraiškų teikimo ir vertinimo sistema; 4.1.2. Įdiegtas veiklos analitikos įrankis arba ataskaitų modulis.
5. Tvarumo praktikomis grįstos kultūros įmonėje plėtojimas	
5.1. Taikomi tvarumo principai	5.1.1. (E) Aplinkos apsaugos koncepcijos sukūrimas; 5.1.2. (S) Padidintas ir (ar) išlaikytas aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis; 5.1.3. (G) Aukštas gerosios valdysenos indeksas.

Atsižvelgiant į tai, kad INVEGA priskirta nekomercinių įmonių, kurios įgyvendina valstybės socialinius ir politinius tikslus, vykdydamos nekomercinio pobūdžio veiklą, INVEGOS vykdomų veiklų tikslas yra ne pelno siekimas, o jai deleguotų funkcijų – finansavimo teikimo verslui tinkamas įgyvendinimas. Siekdama **išlaikyti finansinį stabilumą**, INVEGA orientosis į naujų priemonių kūrimą, pirmiausia orientuotų į alternatyvius finansavimo šaltinius. Glaudžiai bendradarbiaudama su verslumo skatinimo ir užimtumo didinimo politiką formuojančiomis Lietuvos institucijomis, atsižvelgdama į rinkos poreikius, ekstremalių situacijų šalyje ir pasaulyje sukeltas verslo problemas bei būsimus ES struktūrinių fondų ir kt. lėšų programavimo laikotarpius ir atsirandančias naujas finansavimo galimybes bei plėsdama administruojamų priemonių spektrą, INVEGA siekia **padidinti galimybes verslo subjektams gauti reikiamą finansavimą verslui**, ir taip sudaryti palankesnes sąlygas verslininkams bei įmonėms kurti naujas darbo vietas, plėtoti veiklą, didinti veiklos efektyvumą ir skatinti tvaraus verslo modelių kūrimą bei diegimą. Taip pat INVEGA, siekdama **gerinti klientų patirtį**, planuoja skirti dėmesio ne tik tiesioginiam klientų aptarnavimui teikiant paslaugas ir konsultacijas, bet ir informacijos prieinamumui gerinti bei grįžtamajam ryšiui užtikrinti INVEGOS internetiniame puslapyje, informacijos sklaidai socialiniuose tinkluose. Suprasdama, kad klientų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ir **efektyvesnį paslaugų teikimą**, INVEGA sieks efektyviau administruoti šias priemones, tobulindama automatizuotus dokumentų teikimo, duomenų surinkimo ir apdorojimo procesus. Taip pat INVEGA, siekdama **kurti abipusę vertę tarp įmonės ir darbuotojo**, stiprins organizacinę kultūrą, grįstą bendromis vertybėmis, kurs bei plėtos patrauklią darbo aplinką, skatinančią darbuotojų įsitraukimą ir asmeninį įsipareigojimą kurti efektyviai dirbančią, kompetentinę įmonę. Suvokdama savo socialinę atsakomybę, INVEGA prisieims papildomų, darbuotojus motyvuojančių įsipareigojimų.





INVEGOS VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. VEIKLOS APRAŠYMAS

INVEGA yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsteigta nacionalinė plėtros įstaiga, kurios tikslas – teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti finansines ir kitokio pobūdžio priemones verslui. INVEGOS veiklos pobūdis yra įvardytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 11 d. nutarime Nr. 887 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“ (toliau – Nutarimas Nr. 887), kuris reglamentuoja INVEGOS veiklą ir nustatytus esminius reikalavimus bei ribojimus, ir INVEGOS įstatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2020 m. gegužės 11 d. sprendimu Nr. (2.45-82) 53-55 (toliau – INVEGOS įstatai).

Nors INVEGOS teisinė forma (uždaroji akcinė bendrovė) yra pelno siekiantis juridinis asmuo, INVEGAI nėra keliamas maksimalaus pelno siekimo tikslas. INVEGAI atitinkamais teisės aktais yra pavesta vykdyti specialiuosius įpareigojimus **valstybės socialiniams ir politiniams tikslams siekti**, kuriuos INVEGA **įgyvendina vykdydama nekomercinio pobūdžio veiklą**. Strategijos rengimo metu INVEGA vykdo šiuos specialiuosius įpareigojimus, **kurie ir apima visas INVEGOS veiklos sritis, nes kitokios veiklos INVEGA nevykdo:**

1. Valstybės įsteigtos garantijų institucijos garantijų teikimo veiklas;
2. Įgyvendinančiosios institucijos ir (ar) visuotinių dotacijų valdytojo, kompensavimo priemonių administravimo funkcijas;

3. Kontroliuojančiųjų fondų, fondų fondų, Inovacijų skatinimo fondo ir (ar) atskirų finansų inžinerijos priemonių, skatinamųjų bei finansinių priemonių valdytojų funkcijas.

INVEGA nuo 2001 metų teikia individualias garantijas už verslo subjektų paskolas ir finansavimą, teikiamą lizingo būdu, taip pat iš valstybės biudžeto ir (ar) ES struktūrinių fondų lėšų kompensuoja paskolų ar lizingo sandorio palūkanas. Nuo 2006 metų, atsižvelgusi į Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parodytą iniciatyvą, INVEGA pirmoji Lietuvoje pradėjo administruoti ir kitas finansų inžinerijos priemones, o nuo 2009 metų verslo finansavimo priemonėms įgyvendinti pradėjo naudoti ES struktūrinių fondų lėšas. Nuo 2007 metų INVEGA pirmoji Lietuvoje pradėjo įgyvendinti subsidines priemones visuotinės dotacijos būdu, taip pat įvairias finansų inžinerijos priemones, finansuojamas iš 2007–2013 m. programavimo laikotarpio ES struktūrinių fondų lėšų. Nuo 2020 metų, prasidėjus COVID-19 pandemijai, INVEGA buvo paskirta įgyvendinti eilę finansavimo priemonių, skirtų COVID-19 pandemijos sukeltoms neigiamoms pasekmėms sumažinti, taip pat ir nepamirštant pagrindinio ilgalaikio tikslo – verslo finansavimo prieinamumo skatinimo.

INVEGA, siekdama efektyviai įgyvendinti rizikos kapitalo priemones ir užtikrinti tinkamą rizikos kapitalo investicijų atlikimą bei valdymą, įsteigė patronuojamąją įmonę UAB „Kofinansavimas“. UAB „Kofinansavimas“ ir INVEGA įsteigė rizikos kapitalo fondą „Koinvesticinis fondas“, veikiantį kaip komanditinė ūkinė bendrija (toliau – KŪB) „Koinvesticinis fondas“. Įsteigtame rizikos kapitalo fonde INVEGA veikia kaip narys komanditorius ir pagrindinis investuotojas, o UAB „Kofinansavimas“ – kaip tikrasis narys ir investicijų valdytojas (4 priedas). Pagrindinis KŪB „Koinvesticinis fondas“ tikslas yra kartu su INVEGA įgyvendinti bendrai investuojančias rizikos kapitalo priemones, t. y. su privačiais investuotojais investuoti kapitalą į verslą pradedančias įmones (startuolius) ir verslo plėtrą vykdančias privačias Lietuvos įmones. KŪB „Koinvesticinis fondas“ yra universalus valstybės rizikos kapitalo investavimo įrankis, kurio investavimo strategijas galima greičiau pritaikyti Lietuvos finansų rinkos situacijai ir įmonių finansavimosi poreikiams. Toks fondas privatiems rizikos kapitalo fondų valdytojams nėra patrauklus valdyti, nes jiems yra svarbus iš anksto nustatytas fondo dydis, didesnis valdymo mokestis, platesnė fondo geografinė aprėptis, didesnė potencialių investicijų pasiūla ir paklausa. Be to, lyginant su standartiniais rizikos kapitalo fondais, KŪB „Koinvesticinis fondas“ investavimo sąlygos yra patrauklesnės privatiems investuotojams, labiau linkusiems investuoti į pavienius, pačių pasirinktus projektus, nes prieš investuodami į konkretų projektą, jie gali atskirai įvertinti kiekvienos galimos verslo idėjos potencialą ir investicijos patrauklumą. Taip siekiama užpildyti egzistuojančią finansavimo spragą ir kuo daugiau investuoti į pačios ankstyviausios (produkto kūrimo, verslo modelio patikrinimo) stadijos įmones, kurios, atsižvelgiant į pasaulio ir Europos rizikos kapitalo investicijų statistiką bei įvertinus mažą Lietuvos verslo angelų bendruomenės patirtį, priklauso aukščiausio rizikingumo grupei, pasižymi aukšta bankroto tikimybe, ir dėl to retai sulaukia privačių investuotojų lėšomis finansuojamų rizikos kapitalo investicijų.

Taip pat INVEGA, įgyvendindama INVEGOS valdomų kontroliuojančiųjų fondų ir fondų fondų lėšomis finansuojamas rizikos kapitalo priemones, pasitelkia profesionalius privataus ir rizikos kapitalo fondų valdytojus. Atitinkamų rizikos kapitalo priemonių įgyvendinimui (rizikos kapitalo fondų steigimui ir valdymui) vykdomos atviros rizikos kapitalo fondų valdytojų atrankos. Atrinkti fondo valdytojai steigia rizikos kapitalo fondus paprastai KŪB forma, kurių veikloje INVEGA dalyvauja kaip profesionalus investuotojas – narys komanditorius (2 lentelė).

2 lentelė. **KŪB, kuriose INVEGA dalyvauja kaip narys komanditorius.**

KŪB pavadinimas	Rizikos kapitalo priemonės pavadinimas
KŪB „Koinvesticinis fondas“	„Ko-investicinis fondas“, „Ko-investicinis fondas II“, „Ko-investicinis fondas susisiekimui“
KŪB „Open Circle Capital“	„Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I“
KŪB „Verslo angelų fondas II“	„Bendrai su verslo angelai investuojantis fondas“
KŪB „Iron Wolf Capital Fund“	„Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II“
KŪB „Practica Venture Capital II“	„Plėtros fondas I“
KŪB „LcX Opportunity Fund“	„Plėtros fondas II“
KŪB „70 Ventures Accel“	„Akceleravimo fondas“
KŪB „70 Ventures Seed“	„Akceleravimo fondas“
KŪB „Wise Guys Pre-Seed Fund I“	„Akceleravimo fondas“
KŪB „Wise Guys Seed Fund I“	„Akceleravimo fondas“

1.2. INVEGOS ORGANAI IR DARBUOTOJAI

Vadovaujantis INVEGOS įstatų 19 punktu, INVEGOS organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba, generalinis direktorius ir Garantijų komitetas (1 paveikslas). Visuotinio akcininkų susirinkimo, stebėtojų tarybos, valdybos ir generalinio direktoriaus kompetencija, teisės, pareigos bei sprendimų priėmimo tvarka atitinka Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme (toliau – Akcinių bendrovių įstatymas) numatytąsias. INVEGOS įstatuose atitinkamiems valdymo ir priežiūros organams yra numatytos ir papildomos funkcijos bei teisės.

 1 paveikslas. **INVEGOS organai.**


Visuotinio akcininkų susirinkimo teises įgyvendina Ekonomikos ir inovacijų ministerija, kaip visų INVEGOS akcijų valdytoja. Visuotinis akcininkų susirinkimas renka 5 narių stebėtojų tarybą, kurioje 3 nariai yra nepriklausomi. Stebėtojų taryba renkama 4 metams. Stebėtojų taryba atlieka INVEGOS veiklos priežiūrą bei teisės aktais audito komiteto kompetencijai priskirtas esmines funkcijas. Stebėtojų tarybai yra numatytos tam tikros priežiūros funkcijos ir atitinkamų sprendimų priėmimas, kai INVEGA veikia kaip UAB „Kofinansavimas“ visų akcijų savininkas.

2018 m. sausio 30 d. visų INVEGOS akcijų savininkui atstovaujančio asmens sprendimu Nr. (2.45-101) 52-132-2 buvo patvirtinta INVEGOS stebėtojų tarybos sudėtis, kurią šiuo metu sudaro:

Arūnas Čiulada – Stebėtojų tarybos pirmininkas, nepriklausomas stebėtojų tarybos narys;

Mantas Šukevičius – nepriklausomas stebėtojų tarybos narys;

Laura Garbenčiutė-Bakienė – nepriklausoma stebėtojų tarybos narė;

Laura Baškytė – Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Europos Sąjungos investicijų koordinavimo departamento Europos Sąjungos investicijų valdymo skyriaus vedėja;

Osvaldas Šmitas – Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Ekonomikos plėtros departamento direktorius.

Vadovaudamasi INVEGOS įstatais, stebėtojų taryba 4 metų kadencijai renka 5 narių valdybą, iš kurių 3 nariai turi būti nepriklausomi. Esminės valdybos funkcijos yra nustatytos Akcinių bendrovių įstatymu ir INVEGOS įstatais. INVEGOS įstatuose yra nustatyta, kad tam tikrais atvejais valdyba priima sprendimus ir dėl INVEGOS garantijų teikimo. Valdybai taip pat yra numatytos tam tikros valdymo funkcijos ir atitinkamų sprendimų priėmimas UAB „Kofinansavimas“ atžvilgiu, kai INVEGA veikia kaip UAB „Kofinansavimas“ visų akcijų savininkas.

Šiuo metu veikia INVEGOS stebėtojų tarybos 2019-12-12 sprendimu Nr. 009 4 metų kadencijai išrinkta INVEGOS valdyba, kurią sudaro du deleguoti ir trys nepriklausomi nariai:

Alditas Saulius – valdybos pirmininkas, nepriklausomas valdybos narys;

Vytenis Labanauskas – nepriklausomas valdybos narys;

Viktorija Trimbel – nepriklausoma valdybos narė;

Irma Patapienė – Finansų ministerijos Investicijų departamento vyresnioji patarėja;

Tomas Urban – Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Verslo aplinkos departamento direktorius.

INVEGOS vadovą (generalinį direktorių) konkurso tvarka renka ir atšaukia INVEGOS valdyba. INVEGOS vadovas renkamas 5 metų kadencijai. Nuo 2018 m. vasario 5 d. INVEGOS vadovo pareigas eina konkurso būdu atrinktas Kęstutis Motiejūnas. INVEGOS vadovo kompetencija, teisės ir pareigos bei rinkimo ir atšaukimo tvarka nesiskiria nuo nustatytosios Akcinių bendrovių įstatyme. Vadovas organizuoja INVEGOS veiklą, vienasmeniškai veikia INVEGOS vardu, taip pat INVEGOS vardu prisiima įsipareigojimus, sudaro sandorius, susijusius su finansinių paslaugų teikimu, taip pat ir sandorius dėl INVEGOS turto valdymo, naudojimo bei

disponavimo juo, priima sprendimus dėl laikinai laisvų nuosavų lėšų investavimo ir priima sprendimus suteikti INVEGOS garantijas pagal patvirtintus atitinkamų garantijų teikimo nuostatus.

Vadovaujantis INVEGOS įstatais įmonės vadovo siūlymu valdybos sprendimu yra sudaromas Garantijų komitetas. Garantijų komitetas sudaromas iš INVEGOS darbuotojų. Garantijų komitetas nagrinėja prašymus suteikti INVEGOS garantijas, teikia pasiūlymus vadovui arba valdybai dėl garantijų suteikimo, jų sąlygų keitimo. Einamuoju laikotarpiu Garantijų komitetą sudaro 5 nuolatiniai ir 2 pakaitiniai nariai:

Pavel Krupenič (nuolatinis narys ir Komiteto pirmininkas) – Rizikų valdymo ir atitikties departamento Rizikos valdymo skyriaus vadovas;

Sigita Rutkauskaitė (nuolatinė narė) – Verslo plėtros departamento Priemonių valdymo skyriaus vyresnioji projektų vadovė;

Aistė Stonkienė (nuolatinė narė) – Rizikų valdymo ir atitikties direktorė, Kokybės kontrolės skyriaus vadovė;

Laimis Kinduryš (nuolatinis narys) – Finansų ir administravimo departamento Operacijų skyriaus vadovas;

Eglė Toliūnaitė (nuolatinė narė) – Teisės ir korporatyvinio valdymo skyriaus vyresnioji teisininkė;

Jūratė Blėdaitė-Katilienė (pakaitinė narė) – Finansų ir administravimo departamento Finansų valdymo skyriaus vadovė.

Remigijus Znutas (pakaitinis narys) – Teisės ir korporatyvinio valdymo vadovas.

Vadovaujantis UAB „Kofinansavimas“ įstatais bendrovės organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas ir direktorius. INVEGAI priklauso visos UAB „Kofinansavimas“ akcijos. UAB „Kofinansavimas“ visuotinio akcininkų susirinkimo teises ir pareigas, kurios nesiskiria nuo nustatytų Akcinių bendrovių įstatyme, įgyvendina INVEGA. Sprendimus UAB „Kofinansavimas“ visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijos klausimais priima atitinkamai INVEGOS stebėtojų taryba, valdyba arba INVEGOS vadovas. INVEGOS organų kompetencijos, sprendžiant UAB „Kofinansavimas“ visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijai priskirtus klausimus, yra reglamentuotos INVEGOS Korporatyvinio valdymo politikoje, patvirtintoje INVEGOS valdybos 2019 m. sausio 23 d. sprendimu.

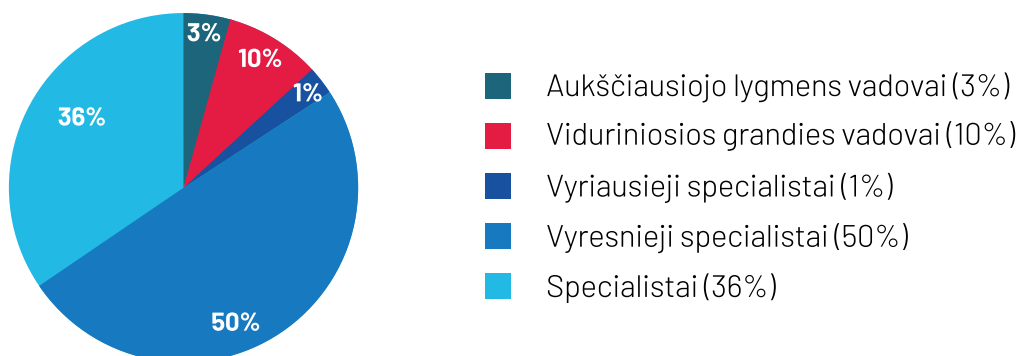
UAB „Kofinansavimas“ vadovauja ir veiklą organizuoja vienasmenis valdymo organas – bendrovės direktorius, kuris yra skiriamas INVEGOS generalinio direktoriaus sprendimu, INVEGOS valdybai pritarus. Nuo 2018 m. gruodžio 3 d. UAB „Kofinansavimas“ direktorės pareigas eina Viktorija Vaitkevičienė.

Per du INVEGOS veiklos dešimtmečius suburta savo veiklos sritis išmanančių darbuotojų komanda. Formuodoma komanda, INVEGA orientuojasi į darbuotojų profesionalumą, pozityvų mąstymą, norą ir sugebėjimą daug bei efektyviai dirbti, tobulėti, laikytis aukštų etikos standartų.

INVEGOJE dirba 99 darbuotojai. Aukščiausiojo lygmens vadovai: INVEGOS generalinis direktorius Kęstutis Motiejūnas, generalinio direktoriaus pavaduotoja, Verslo plėtros direk-

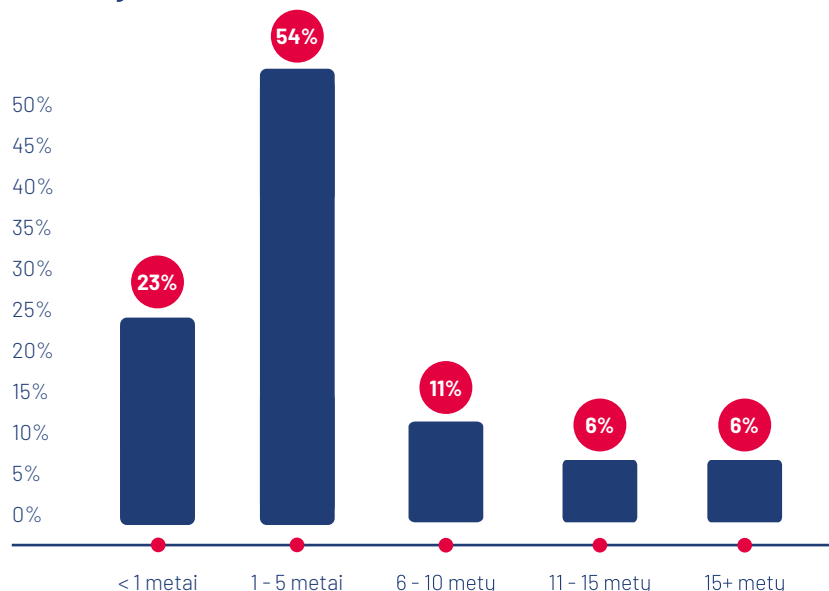
torė Inga Beiliūnienė, generalinio direktoriaus pavaduotojas, Finansų ir administravimo direktorius Jonas Grincius, Rizikų valdymo ir atitikties direktorė, Kokybės kontrolės skyriaus vadovė Aistė Stonkienė, Verslo finansavimo departamento direktorė, Investicijų vertinimo skyriaus vadovė Aistė Čepulė bei vidurinėsios grandies vadovų komanda: Verslo plėtros departamento Priemonių valdymo skyriaus vadovė Ausma Bartkutė, Verslo plėtros departamento Klientų patirties valdymo skyriaus vadovė Ramunė Šimulynienė, Rizikų valdymo ir atitikties departamento Rizikos valdymo skyriaus vadovas Pavel Krupenič, Verslo finansavimo departamento Dotacijų vertinimo skyriaus vadovas Ignas Paukštys, Finansų ir administravimo departamento Informacinių technologijų skyriaus vadovas Aleksandras Šilkonis, Finansų ir administravimo departamento Finansų valdymo skyriaus vadovė Jūratė Blėdaitė-Katilienė, Finansų ir administravimo departamento Operacijų skyriaus vadovas Laimis Kinduryš, Vidaus audito tarnybos vadovė Kristina Rinkevičienė, Teisės ir korporatyvinio valdymo skyriaus vadovas Remigijus Znutas, Marketingo skyriaus vadovė Asta Slapšienė, Personalo skyriaus vadovė Irena Švelnikienė – vadovauja darbuotojams, kurie priskiriami specialistų, vyresniųjų ir vyriausiųjų specialistų kategorijoms.

2 paveikslas. **INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas (2021-10-31 duomenys).**

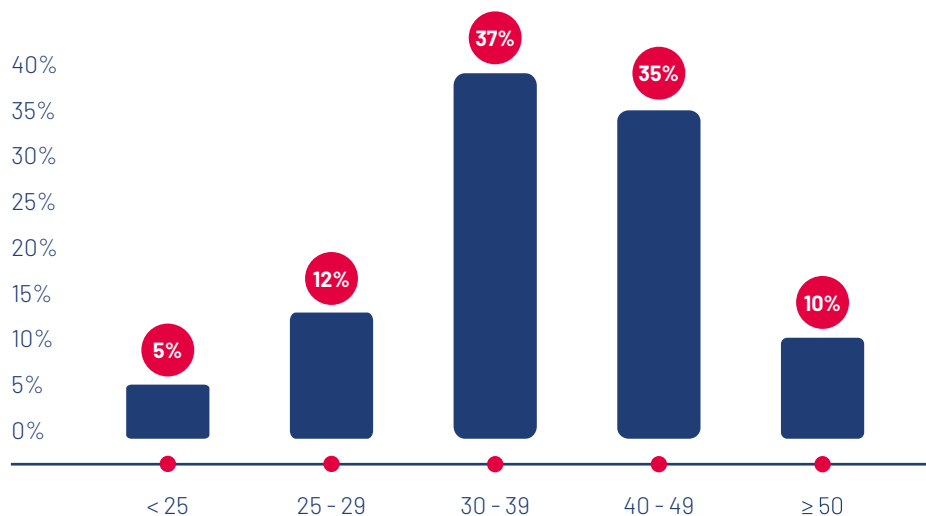


INVEGOJE dirba darbuotojai, kurių vidutinis darbo stažas įmonėje yra 3 metai. Vidutinis darbuotojų amžius – 39 metai.

3 paveikslas. **INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (2021-10-31 duomenys).**



4 paveikslas. INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (2021-10-31 duomenys).



1.3. PAGRINDINĖ INVEGOS VEIKLA

INVEGA, 2001 metais pradėjusi veiklą nuo individualių garantijų už kredito įstaigų išduodamas paskolas teikimo, ilgainiui papildė savo veiklą kitomis verslo priėjimą prie finansavimo šaltinių skatinančiomis, palengvinančiomis priemonėmis. Nuo veiklos pradžios INVEGA suteikė 8 127 vnt. individualių garantijų už 699,06 mln. Eur sumą (paskolų suma sudaro 1 043,16 mln. Eur). Individualias garantijas už paskolas 2011 m. papildė individualios garantijos už lizingo sandorius, 2018 m. – eksporto kredito garantijos, taip pat 2017 m. pradėtos įgyvendinti paskolų ir lizingo, o 2018 m. ir faktoringo portfelinių garantijų priemonės. Taip pat 2006 metais INVEGA pradėjo teikti pirmąsias lengvatines paskolas – per kredito įstaigas buvo teikiami mikrokreditai verslui lengvatinėmis palūkanomis. Vėliau, atsižvelgiant į rinkos poreikį, lengvatinių paskolų priemonių spektras buvo plečiamas ir šiuo metu INVEGA įgyvendina labai mažų paskolų (mikrokreditų), lengvatinių paskolų, pasidalytos rizikos paskolų, sutelktinių paskolų priemones. Taip pat, reaguodama į COVID-19 pandemijos sukeltus padarinius, pradėjo pati tiesiogiai teikti paskolas verslui, o nuo 2021 metų antro pusmečio tiesioginėmis paskolomis jau gali pasinaudoti jaunas verslas ar socialinio poveikio projektus vykdančios įmonės. 2012 metais INVEGA, siekdama toliau skatinti rizikos ir privataus kapitalo ekosistemos vystymąsi ir investicijas į verslą, pradėjo dalyvauti rizikos kapitalo priemonių įgyvendinime ir šiuo metu yra dviejų rizikos kapitalo fondų, kelių rizikos kapitalo fondų, ko-investicinių fondų, akceleravimo fondų steigėja ir dažnu atveju pagrindinė investuotoja. Veiklos pradžioje INVEGOS įgyvendinamos priemonės buvo finansuojamos išimtinai nacionalinėmis lėšomis, o šiuo metu priemonės įgyvendinamos panaudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas, panaudotas ir grįžusias Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas, nacionalines biudžeto lėšas ir pritrauktas privačias lėšas.

COVID-19 pandemijos laikotarpiu, ypač 2020 m., INVEGA aktyviai įgyvendino įvairias pagalbos priemones verslui, paskolų, garantijų ir dotacijų forma, bet, atsižvelgiant į gerėjančią Lietuvos ekonomikos situaciją, INVEGA grįžta prie aktyvios verslo skatinamojo finansavimo veiklos.

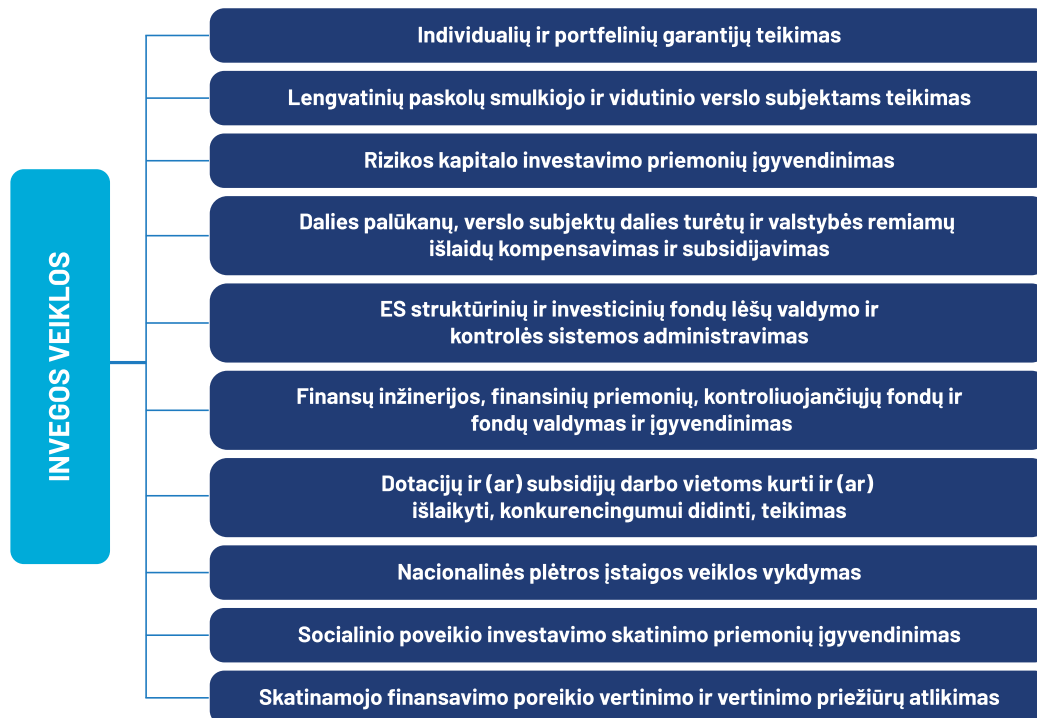
2021 m. INVEGA atnaujino bendradarbiavimą su Europos investicijų fondu, kai pasirašė su-

tartį dėl Europos garantijų fondo (toliau – EGF) garantijų INVEGOS tiesiogiai įgyvendinamos finansinės priemonės „Startuok“ paskoloms. Visas galimas garantuoti paskolų portfelis sudarys net 57 mln. Eur, bus garantuojama 70 proc. kiekvienos paskolos. EGF yra įsteigtas Europos investicijų banko grupės ir Europos Sąjungos valstybių narių, finansiškai prisidedančių prie šio fondo.

Stebėdama finansų rinkos pokyčius, atsižvelgdama į verslo poreikius ir verslo finansavimo rinkos trūkumus, INVEGA ir toliau stengiasi aktyviai prisidėti prie verslo finansavimo, kurdama naujas, alternatyvias verslo priėjimą prie finansavimo šaltinių palengvinančias priemones, modifikuodama įgyvendinamas priemones, jas optimaliai pritaikant konkrečiai rinkos situacijai. Ypatingas dėmesys yra skiriamas tiesioginio skolinimo priemonių išvystymui, alternatyvių finansuotojų ir finansų tarpininkų pritraukimui bei Lietuvos kapitalo rinkos skatinimui. Taip pat kuriant ir įvedant į rinką finansines priemones, yra orientuojamasi į tas dotacines priemones, kurios efektyviausiai gali padėti įgyvendinti finansinių priemonių tikslus. Visos INVEGOS įstatuose nustatytos pagrindinės veiklos pateikiamos 5 paveiksle.

INVEGA 2021 m. pabaigoje valdė 1 328,0 mln. Eur lėšų portfelį, tai yra 2 kontroliuojančiuosius fondus (INVEGOS fondą ir Verslumo skatinimo fondą), 4 fondų fondus (Verslo finansavimo fondą, finansuojamą iš Europos regioninės plėtros fondo, Verslumo skatinimo fondą 2014–2020, finansuojamą iš Europos socialinio fondo, Gynybos investicijų fondą ir Inovacijų skatinimo fondą) (toliau kartu – fondų fondai) ir įgyvendina atskiras finansų inžinerijos bei visuotinės dotacijos priemones. Fondų ir priemonių sąrašas pateikiamas 1 priede.

5 paveikslas. **INVEGOS įstatuose nustatytos pagrindinės INVEGOS veiklos.**

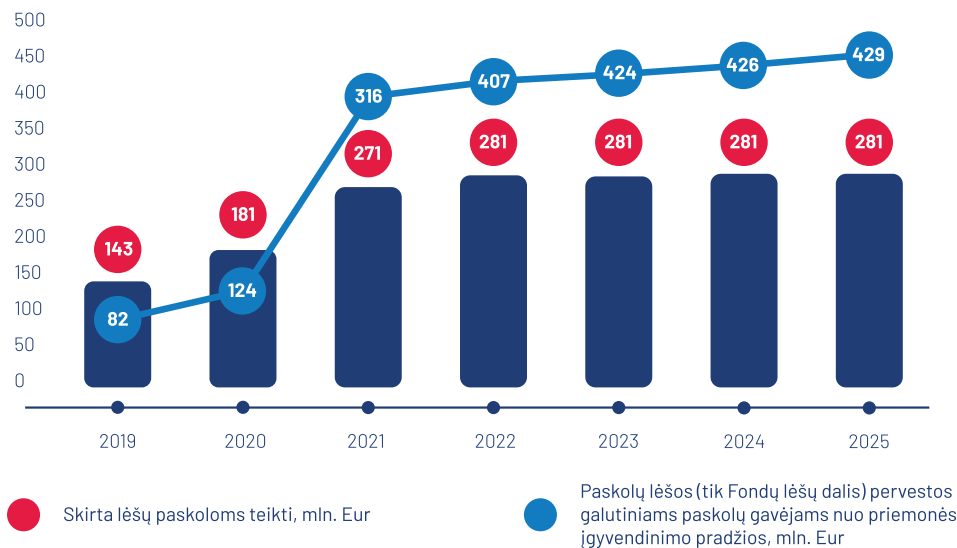


Iš minėtų fondų fondų yra (buvo) finansuojamos arba įgyvendinamos kaip atskiros tokios finansų inžinerijos bei finansinės priemonės:

1. Paskolų priemonės: „Atviras kreditų fondas 2“ (AKF2), „Pasidalintos rizikos paskolos“

(ang. Funded Risk Sharing Product (FRSP), „Pasidalytos rizikos paskolos“ (PRP), „Verslumo skatinimas“, „Verslumo skatinimas 2014–2020, finansuojamas iš Europos socialinio fondo“ (VSF2), „Sutelktinės paskolos „Avietė“ („Avietė“), „Alternatyva“ ir „Startuok“. Bendra administruojamų lėšų suma lygi 449,7 mln. Eur. 1 grafike pateikiama informacija tik apie priemones, pagal kurias vyksta paskolų teikimas (PRP, AKF2, VSF2, „Avietė“, „Alternatyva“, „Startuok“).

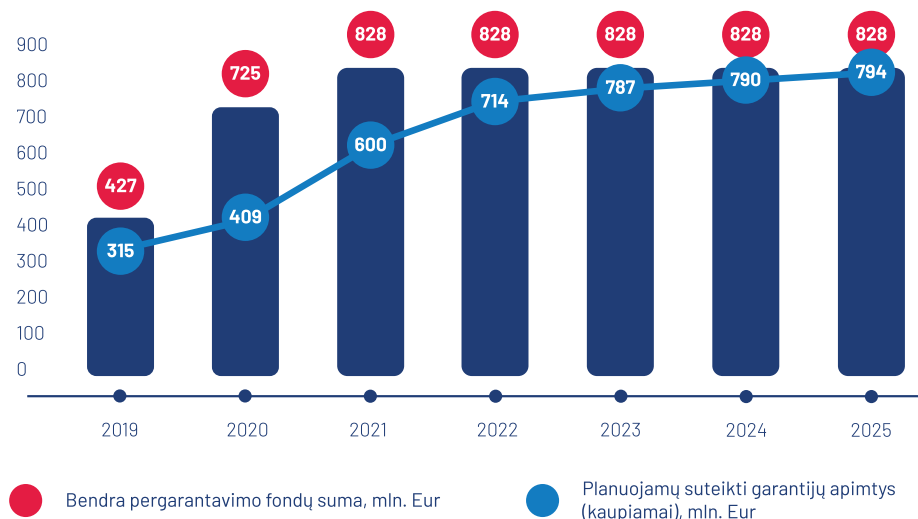
1 grafikas. Paskolų lėšos



* Paskolų lėšų, pervestų galutiniams paskolų gavėjams, suma yra didesnė už skirtą lėšų sumą paskoloms teikti, nes „Alternatyvos“ lėšos yra skolinamos pakartotinai iš grįžusių, pas finansų tarpininkus iš galutinių naudos gavėjų, lėšų.

2. Garantijų priemonės: „Portfelinės garantijos paskoloms ir lizingui“ (ang. First Loss Portfolio Guarantees for Loans and Leasing (FLPG), „Garantijų fondas 2“, „Garantijų fondas 3“, „Garantijos pradedantiesiems verslą“, „Portfelinės garantijos paskoloms“ (PGP), „Portfelinės garantijos lizingo sandoriams“ (PGL), „Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams“ (PGF), „Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams 2“ (PGF2), „Eksporto kreditų garantijos“ ir „Didelių įmonių garantijos“. Visa šioms priemonėms skirta pergarantavimo fondų lėšų bendra suma lygi 827,82 mln. Eur. 2 grafike pateikta informacija apie bendrą individualių ir portfelinių garantijų suteikimą, lyginant jį su INVEGAI numatytų pergarantavimo fondų apimtimis.

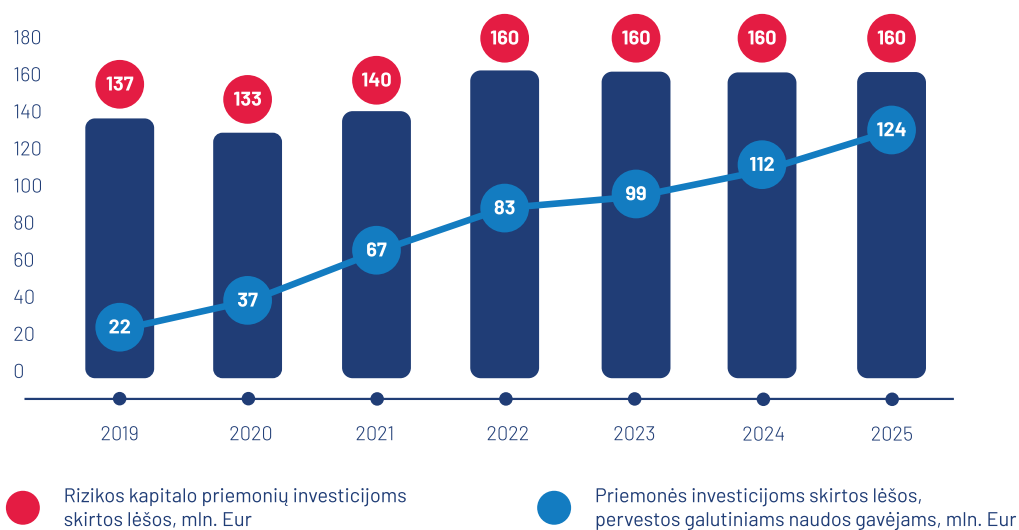
2 grafikas. Garantijų teikimo apimtys



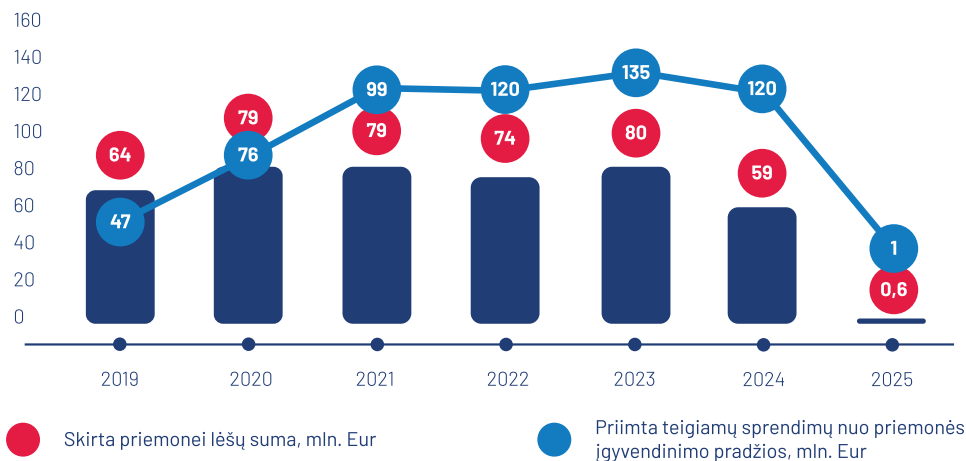
Pažymėtina, jog individualių garantijų teikimo veikla yra tęstinio pobūdžio. Dalies kitų garantijų priemonių įgyvendinimo terminai yra baigtiniai.

3. Rizikos kapitalo priemonės: „Dalyvavimas Baltijos inovacijų fonde“, „Dalyvavimas Baltijos inovacijų fonde 2“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I“, „Ko-investicinis fondas“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II“, „Ko-investicinis fondas II“, „Ko-investicinis fondas susisiekimui“, „Plėtros fondas I“, „Plėtros fondas II“, „Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas“, „Akceleravimo fondas“, „MILInvest“ ir „Akceleratorius 2“. Bendra administruojamų lėšų suma lygi 160,5 mln. Eur ir planuojamų investicijų skaičius pateiktas 3 grafike. Rizikos kapitalo priemonių lėšų investavimo laikotarpis yra ilgas, atskirų priemonių atveju priemonių lėšos gali būti investuojamos iki 2032 m. pabaigos.

3 grafikas. Rizikos kapitalo priemonių investicijoms skirtos lėšos



4. Visuotinės dotacijos priemonės, finansuojamos iš 2014–2020 m. programavimo laikotarpio ES investicinių fondų lėšų: jungtinė dalinio palūkanų kompensavimo priemonė, verslo konsultavimosi išlaidų kompensavimo priemonės „Verslo konsultantas LT“ (verslo pradžios ir plėtros klausimais), „Expo konsultantas LT“ (eksporto ir įmonių tarptautinio bendradarbiavimo skatinimo klausimais), „Eco konsultantas LT“ (efektyvesnio išteklių naudojimo, gamtinių resursų tausojo ir pan. klausimais), įmonių darbuotojų mokymosi išlaidų kompensavimo priemonė „Kompetencijų vaučeris“, darbo užmokesčio išlaidų kompensavimo lengvatinių paskolų iš VSF2 gavėjams priemonė „Subsidijos verslo pradžia“, darbo užmokesčio kompensavimo priemonė „Parama darbu“, iš nacionalinio biudžeto lėšų finansuojama palūkanų kompensavimo priemonė, išlaidų, patirtų išleidžiant akcijas ir (arba) obligacijas, kompensavimo priemonė „Vertybinių popierių įtraukimo į vertybinių popierių biržą skatinimas“. 4 grafike pateikta informacija apie bendrą visuotinės dotacijos administruojamų lėšų sumą. Pažymėtina, kad visuotinės dotacijos priemonių, finansuojamų iš 2014–2020 m. programavimo laikotarpio ES investicinių fondų lėšų, dotacijos sutarčių sudarymas buvo vykdomas iki 2020 m. pabaigos (išskyrus visuotinės dotacijos priemones pagal kurias kvietimas teikti paraiškas yra sustabdytas ir priemonę „Subsidijos verslo pradžia“, pagal kurią sutarčių sudarymas vyks iki 2022 m. III ketvirčio pabaigos), vėliau – sutarčių administravimas (vykdomi mokėjimai pagal sudarytas dotacijos sutartis). Atsižvelgiant į visuotinės dotacijos priemonių pažangą, lėšų panaudojimo prognozes, diskutuojama su lėšų asignavimų valdytojais dėl priemonių sąlygų keitimo ar lėšų persikirstymo.

4 grafikas. **Visuotinės dotacijos priemonių lėšos**


* priimtų teigiamų sprendimų lėšų suma yra didesnė už skirtą išmokėti priemonėms lėšų sumą, nes priemonėms yra skirtas virškontraktavimas

5. Laikinosi įgyvendinamos (COVID-19 pandemijos) priemonės. Nuo 2020 metų kovo mėn., siekiant sušvelninti krizės poveikį ekonomikai ir padėti verslui, patiriančiam sunkumų, buvo pradėtos įgyvendinti šios priemonės:

- 1) lengvatinių paskolų priemonės „Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams“, „Apmokėtinų sąskaitų paskolos“ (ASAP), „Invegos“ tiesioginės paskolos Turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams“ ir „Tiesioginės COVID-19 paskolos“;
- 2) garantijų priemonės „Portfelinės garantijos paskoloms 2“ (PGP2), „Garantijų fondas 4“ (Garantijos kelionių organizatoriams);
- 3) dotacijos priemonė „Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms“, „Subsidijos nuo COVID-19 nukentėjusiems individualią veiklą vykdančioms asmenims“, „COVID-19 tyrimų kompensavimas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams“.

Bendra COVID-19 krizei įveikti skirtų priemonių lėšų suma ir panaudojimas pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

 2 lentelė. **Ekstremalios situacijos valdymo priemonės.**

Priemonės	Priemonės įgyvendinimo būdas	Priemonei skirta lėšų, mln. Eur	Panaudota lėšų iki 2021-09-30, mln. Eur	Lėšų panaudojimas, proc.
Garantijų fondas 4 (Garantijos kelionių organizatoriams)	INVEGA tiesiogiai įgyvendina priemonę	15,0	3,7	25
Tiesioginės COVID-19 paskolos		36,0	33,3	96
Apmokėtinų sąskaitų paskolos (ASAP)		11,9	11,9	100
Paskolos turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams		30,0	19,1	64
Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms		35,2	35,2	100,0
Subsidijos nuo COVID-19 nukentėjusiems individualią veiklą vykdančioms asmenims		12,0	0,01*	0,08*

Priemonės	Priemonės įgyvendinimo būdas	Priemonei skirta lėšų, mln. Eur	Panaudota lėšų iki 2021-09-30, mln. Eur	Lėšų panaudojimas, proc.
COVID-19 tyrimų kompensavimas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams		30,0	0,7	2,5
Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams	INVEGA įgyvendina priemonę per finansų tarpininkus	11,9	199,9	99,9
Portfelinės garantijos paskoloms – 2 (PGP2)		17,7	17,7	100
Visos priemonės		387,8	319,6	82,0

* priemonė pradėta įgyvendinti 2021 m. III ketv.

COVID–19 pandemijai įveikti skirtų priemonių panaudojimas skiriasi tiek dėl priemonių aktualumo, tiek dėl jų trukmės, pavyzdžiui:

- priemonės „Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID–19 nukentėjusioms įmonėms“ skirtos lėšos buvo panaudotos iki 2020 m. pabaigos;
- priemonė „Garantijų fondas 4“ (Kelionių organizatorių prievolių įvykdymo užtikrinimo garantijos) buvo pratęsta iki 2021 m. gruodžio 31 d.;
- paskolų priemonei „Apmokėtinų sąskaitų paskolos“ (ASAP) ir priemonei „Paskolos labiausiai nuo COVID–19 nukentėjusiems verslams“ skirtos lėšos yra pilnai panaudotos, vyksta tik priemonės administravimas;
- paskolų priemonės „Turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams“ įgyvendinimas pratęstas iki 2021 m. lapkričio 30, o priemonės „Tiesioginės COVID–19 paskolos“ įgyvendinimas baigėsi 2021 m. lapkričio 1 d., vyksta tik priemonės administravimas;
- garantijų priemonės „Portfelinės garantijos paskoloms 2“ (PGP2) įgyvendinimas baigėsi 2020 m. pabaigoje. Dėl per mažos paklausos priemonės lėšos nebuvo pilnai panaudotos, likusios nepanaudotos lėšos buvo perskirstytos kitoms priemonėms;
- 2021 m. pradėta įgyvendinti priemonė „Subsidijos nuo COVID–19 nukentėjusiems individualią veiklą vykdančioms asmenims“, pagal kurią pareiškėjai paraišką galėjo teikti iki 2021 m. spalio 15 d.

Atsižvelgiant į COVID–19 pandemijos trukmę, padarinius, esamas ir galimas naujas pandemijos bangas, ir operatyviai reaguojant į nukentėjusio verslo poreikius, gali toliau būti koreguojamos dalies esamų priemonių sąlygos ir (ar) įgyvendinamos naujos tikslinės priemonės. Ekstremalios situacijos valdymo priemonių koncepcija nustatoma ir priemonėms įgyvendinti reikalingos lėšos yra skiriamos operatyviai pagal poreikį ir atsižvelgiant į valstybės galimybes, o atitinkami sprendimai priimami LR Vyriausybės lygmeniu, todėl tokių priemonių spektras ir apimtys yra sunkiai prognozuojamos ir nėra šio dokumento objektas.

2021 m. INVEGOS veiklos apimtys išaugo, lyginant su 2020 m. veiklos apimtimis, tiek dėl įgyvendinamų ekstremalios situacijos valdymo priemonių, tiek dėl pradėtų įgyvendinti naujų priemonių ar padidėjusių jau įgyvendinamų priemonių apimčių. Išaugus INVEGOS įgyvendinamų priemonių paklausai, yra didinami ir 2022 metų priemonių įgyvendinimo rodikliai, pvz., siekiama, kad garantijų galutiniams naudos gavėjams per metus būtų suteikta už 114 mln. Eur, (kai 2021 m. strateginis rodiklis – 93 mln. Eur); paskolų ketinama suteikti už 89 mln. Eur (2021 m. strateginis rodiklis – 32 mln. Eur). INVEGOS veiklos apimtis planuojama

plėtoti ir toliau – įgyvendinamas priemonės ir (ar) joms skirtas lėšas koreguoti, atsižvelgiant į rinkos poreikį, plėsti priemonių spektrą kuriant naujas priemones. 2022 m., atsižvelgiant į verslo finansavimo poreikius ir nustačius valstybės dalyvavimo poreikį, planuojama rengtis naujoms ir (ar) plėsti esamas alternatyvios finansavimo rinkos finansines priemones: pradėti įgyvendinti Gynybos investicijų fondo finansinę priemonę, pasirengti naujo akceleravimo fondo įgyvendinimui „Akceleratorius 2“, pradėti įgyvendinti naują finansų inžinerijos priemonę „Atviras kreditų fondas 3“, finansines priemones „Verslumo skatinimas 3“, „Perspektyva“, „Portfelinės garantijos 3“, „Skolos fondai“, verslo obligacijų bendrafinansavimo priemonę, pradėti išduoti garantijas įmonių obligacijų investuotojams. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad finansinių priemonių vaidmuo finansuojant verslo projektus viešosiomis lėšomis didėja, planuojama dalyvauti įvairiose veiklose, skirtose pasirengti 2021–2027 m. ES struktūrinių fondų lėšų programavimo laikotarpiui, kitose veiklose, susijusiose su galimomis būsimo priemonėmis bei pradėti rengtis Prekinio kredito draudimo agentūros steigimui.

Įgyvendindama anksčiau išvardytas priemones, INVEGA prisideda prie Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014–2022 metų programoje nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, Krašto apsaugos sistemos plėtros programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. X-743 „Dėl krašto apsaugos sistemos plėtros programos patvirtinimo“; Lietuvos gynybos ir saugumo pramonės plėtros 2018–2026 metais gairių, Lietuvos Respublikos ūkio ministro patvirtintų 2018 m. birželio 6 d., įgyvendinimo.

Naujų priemonių sukūrimas ir įvedimas į rinką taip pat prisidės prie 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“.

6. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodikliai

3 lentelė. Pagrindinių INVEGOS veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2019–2025 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2019 m. Faktas	2020 m. Faktas	2021 m. Laukiama	2022 m. Prognozė	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
PELNINGUMO RODIKLIAI							
Veiklos pelno marža, %	100,07	39,09	85,65	51,57	55,38	56,88	57,50
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	9,39	2,93	6,05	3,50	4,67	4,71	4,54
Vidutinė turto grąža, ROA, %	5,42	1,05	3,14	1,75	2,15	2,06	1,91
FINANSŲ STRUKTŪROS RODIKLIAI							
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	59,97	35,09	51,89	49,84	46,62	44,05	42,24

Apskaičiuojant INVEGOS veiklos rodiklių reikšmes nėra vertinami INVEGOS valdomi fondų fondai, kurie yra atskiri viešojo sektoriaus subjektai, jų apskaita tvarkoma vadovaujantis Viešojo sektoriaus apskaitos standartais atskirai nuo INVEGOS apskaitos. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad INVEGAI valdant fondų fondus bei administruojant visuotinės dotacijos priemones ir iš nacionalinio biudžeto lėšų finansuojamas kompensacines priemones, pajamos (valdymo atlygis) nėra gaunamos, t.y. tokia priemonių administravimo ir valdymo veikla nėra komercinės naudos siekianti, INVEGAI yra kompensuojamos tik patiriamos valdymo išlaidos.

INVEGOS dukterinei įmonei UAB „Kofinansavimas“ yra deleguotas dalies rizikos kapitalo

priemonių valdymo paslaugų funkcijų vykdymas. UAB „Kofinansavimas“ teikiamos rizikos kapitalo priemonių valdymo paslaugos iš esmės yra INVEGOS teikiamų fondų fondų ir finansinių priemonių valdymo paslaugų sudedamoji dalis. UAB „Kofinansavimas“ teikiamos rizikos kapitalo priemonių valdymo paslaugos yra specifinės ir valdyti tokio tipo rizikos kapitalo priemonės gali ne kiekvienas ūkio subjektas, o tik tas, kuris norminiais aktais yra parinktas kaip atitinkamos schemos dalyvis. UAB „Kofinansavimas“ pats nenustato rizikos kapitalo priemonės valdymo kainos – jam yra kompensuojamos tik faktiškai patirtos rizikos kapitalo priemonės valdymo išlaidos. 2019–2021 m. laikotarpiu UAB „Kofinansavimas“ dirbo 2–3 darbuotojai. Dėl paminėtų aplinkybių UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodikliai 2019–2025 m. laikotarpiu yra mažareikšmiai.

4 lentelė. **Pagrindinių UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2019–2025 m.**

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2019 m. Faktas	2020 m. Faktas	2021 m. Laukiama	2022 m. Prognozė	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
PELNINGUMO RODIKLIAI							
Veiklos pelno marža, %	0,00	1,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	-0,05	4,53	-0,22	-0,27	-0,29	-0,31	-0,32
Vidutinė turto grąža, ROA, %	-0,03	2,62	-0,11	-0,13	-0,14	-0,14	-0,14
FINANSŲ STRUKTŪROS RODIKLIAI							
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	66,33	59,02	51,28	46,42	47,11	46,71	44,75



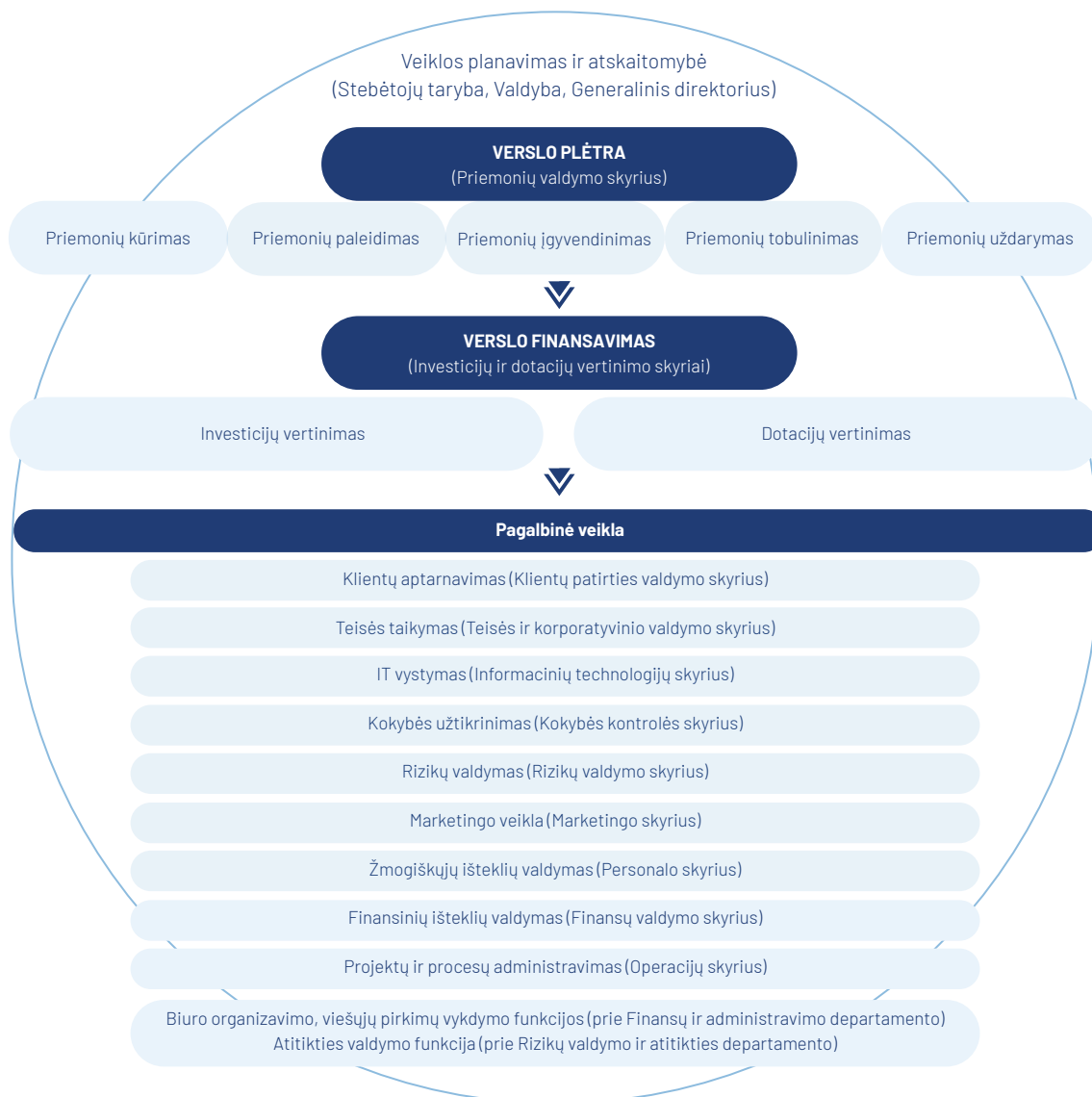
APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS

Nustatant INVEGOS strategines kryptis ir veiklos perspektyvas buvo įvertinti vidiniai ir išoriniai veiksniai, darantys ar galintys daryti didžiausią įtaką INVEGOS vykdomai veiklai. Pažymėtina, kad vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, susiję su priemonių administravimu ir įgyvendinimu bei jų vertinimo rodikliais, pateikiamoje vidinės ir išorinės aplinkos analizėje nevertinami kiekybine ir perspektyvine išraiška, kadangi visi įtaką darantys ar galintys daryti veiksniai nustatomi atliekant išsamų išankstinį (poreikio) vertinimą (angl. *ex ante assessment*)¹ arba priimant asignavimų valdytojiui sprendimą dėl priemonės reikalingumo (formos, įgyvendinimo, apimčių ir kitų aspektų), prieš INVEGA pavedant įgyvendinti tam tikrą priemonę. Aplinkos įtaka strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių-teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių), vidinių stiprybių, silpnybių ir iš išorės aplinkos kylančių galimybių bei grėsmių visuma.

2.1. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

INVEGA, įgyvendindama pagrindines savo veiklas, atsižvelgdama į vykdomos veiklos pobūdį ir administruojamų priemonių specifiką, siekia palengvinti verslo subjektams priėjimą prie finansavimo šaltinių, mažinti finansinę naštą verslui, skatinti naujų įmonių steigimąsi, sudaryti palankesnes sąlygas fiziniams asmenims pradėti savo verslą, o esamiems verslams plėstis. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 6 paveikslė įvardytų didžiausių vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų.

¹<https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai//verslo-finansavimo-2014-2020-metu-europos-sajungos-strukturiniu-fondu-lesomis-isankstinis-vertinimas>

6 paveikslas. **INVEGOS vertės grandinė ir atsakomybės.**

2.1.1. PAGRINDINIAI VEIKLOS PROCESAI

Pagrindiniai veiklos procesai – tai esminiai didžiausią vertę ir naudą INVEGAI sukuriantys procesai. Pagalbiniai veiklos procesai papildo pagrindinius veiklos procesus ir sustiprina jų vertę.

Pagrindinis INVEGOS veiklos katalizatorius yra priemonių, atliepančių rinkos poreikį ir užtikrinančių finansavimo prieinamumo galimybes, kūrimas bei įgyvendinimas ir tobulinimas (o vėlesniame etape ir tinkamas priemonės uždarymas). Šiuos procesus INVEGOJE įgyvendina Priemonių valdymo skyrius, pavaldus Verslo plėtros direktoriui, kuris yra atsakingas už INVEGOS valdomų (administruojamų) priemonių įgyvendinimą ir būsimų priemonių planavimą, kūrimą, pasirengimą priemonių įgyvendinimui (derybos ir suderinimai su atsakingomis institucijomis), įgyvendinamų priemonių finansavimo šaltinių planavimą, dalyvavimą išankstinio (ex-ante) poreikio vertinime, priemonių įgyvendinimo apimčių planavimą, jų stebėseną, fondų fondų valdymą, dalyvavimą nacionalinių ir ES teisės aktų kūrime ir derini-

me, sutarčių ir santykių su tarptautinėmis finansų institucijomis privačiais investuotojais kuravimą, INVEGOS atstovavimą asociacijose, platformose, santykiuose su ministerijomis, tarptautinėse organizacijose ir kitomis suinteresuotomis institucijomis. Verslo plėtros direktorius taip pat atsakingas už lėšų šaltinių priemonėms įgyvendinti pritraukimą.

Pagrindinė INVEGOS veikla apima priemonių sąlygų derinimą su atsakingomis institucijomis, finansų tarpininkų atranką, priemonių paleidimą, įgyvendinimo tarp jų ir paraiškų pagal priemones vertinimą, administravimą ir, atitinkamai, rezultatų stebėjimą, reikalingų priemonių patobulinimų atlikimą bei priemonių uždarymą.

INVEGOS darbuotojų sukaupta patirtis, INVEGOS vykdomos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė, institucinis lankstumas, ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje (pvz., Europos rekonstrukcijų ir plėtros banku, Europos investicijų fondu, Europos investicijų banku), narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose, sėkmingas pažangios patirties perėmimas bei naujų diegimas leidžia INVEGAI pasiūlyti ir sėkmingai administruoti specifinius poreikius tenkinančias priemones, kurios palengvina verslui reikalingo finansavimo gavimą, pritraukia privačių lėšų, sudaro palankesnes sąlygas naujoms darbo vietoms kurti. Tarptautinės patirties perėmimas ir aktyvus dalijimasis savo sukaupta gerąja patirtimi leidžia nuolat tobulėti ir augti.

Tačiau, nepaisant jau sėkmingai atrinktų 7 rizikos kapitalo fondų valdytojų, INVEGA vis dar kaupia rizikos kapitalo priemonių įgyvendinimo patirtį, kadangi nei vienas INVEGOS rizikos kapitalo priemonės įgyvendinantis fondas dar nėra praėjęs viso savo gyvavimo etapo. Nemažu iššūkiu ir toliau bus bendradarbiavimas su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvų finansavimą verslui bei lėšų pritraukimas INVEGOS lygiu, kadangi INVEGA iki šiol įgyvendino priemones tik iš viešųjų lėšų, kurias jai valdyti pavedė asignavimų valdytojai. Be to, lėšų, ypač Europos Sąjungos struktūrinių fondų, administravimo specifiška dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos priemonių administravimo procesams, administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui, jų pateikiamos informacijos kokybei.

Finansų tarpininkai pažymi², kad dalyvavimas valstybės remiamose priemonėse sukuria administracinę naštą dėl jų įgyvendinimą reglamentuojančiuose teisės aktuose ir dvišalėse sutartyse tarp institucijų ir finansinių priemonių valdytojų nustatytų administracinių įpareigojimų: privalomų deklaracijų pildymo, ataskaitų teikimo detalumo ir dažnumo, valstybės pagalbos registravimo, tinkamų lėšų panaudojimo pagrindimo, dokumentų rinkimo ir saugojimo, nuolatinio auditavimo.

INVEGA yra teikusi atsakingoms institucijoms savo siūlymus, kaip finansinių priemonių administravimo našta galėtų būti mažinama: visiškai ir nemokamai atveriant nacionalinėms plėtros įstaigoms (toliau – NPĮ) dispozicijai valstybės registru (VĮ Registru centro, Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos) duomenis; įkuriant smulkiojo ir vidutinio verslo subjekto statuso (toliau – SVV) registrą, kuriame būtų bent dalinai užpildytos įmonių SVV deklaracijos, reikalingos visų finansinių priemonių, skirtų įmonėms ir žemės ūkio veiklai užsiimantiems ūkio subjektams, įgyvendinimui; pilnai automatizuojant Valstybės pagalbos registrą (KOTIS), kartu integruojant SVV registrą, sumažinant Europos Sąjungos ir valstybės biudžeto lėšų panaudojimo audito reikalavimus ir atsisakant perteklinio auditavimo.

Tam, kad verslą pasiektų finansiniai ištekliai, ne mažiau svarbus procesas yra projektų, tinkamų finansuoti pagal priemonės sąlygas, vertinimas. Ši veikla INVEGOJE koncentruojama

²2021 m. ESTEP atliktas Finansinių instrumentų panaudojimo, investuojant ES fondų lėšas, poveikio vertinimas <https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/finansiniu-instrumentu-panaudojimo-investuojant-europos-sajungos-fondu-lesas-poveikio-vertinimas>

Verslo finansavimo departamente, kuris užtikrina tiesioginio skolinimo priemonių paraiškų, individualių garantijų projektų, o taip pat ir kitų ateityje galimų investicijų (pvz., INVEGOS teikiamo finansavimo, įsigyjant įmonių obligacijas), atitikties priemonės sąlygoms bei rizikos vertinimą ir investicinius sprendimus. Taip pat prie pagrindinių veiklos procesų yra priskiriama ir visuotinės dotacijos priemonių projektų vertinimo veikla.

Analizuojant pagrindinius INVEGOS veiklos procesus, matyti, kad per daug metų nusistovėję santykiai su tarptautinėmis organizacijomis, nacionalinėmis institucijomis ir finansų partneriais, taip pat įgyta patirtis ir kompetencija bei sukurta vidinė informacinė infrastruktūra, turima duomenų bazė, leidžia kurti ir administruoti paklausias rinkoje priemones.

Verslo finansavimo poreikis yra nustatytas keturiuose rinkos išankstiniuose vertinimuose: Verslo finansavimo 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis išankstiniame vertinime, Nacionalinių plėtros įstaigų, skirtų verslui finansuoti skatinamojo finansavimo poreikio vertinime, Finansinių priemonių panaudojimo galimybių ir poreikio gynybos pramonės sektoriaus išankstiniame vertinime ir Verslo srities planuojamų finansinių priemonių išankstiniame vertinime. Šis poreikis jau yra ir bus tenkinamas įgyvendinant finansų inžinerijos (finansines) priemones per INVEGĄ, finansuojamas iš ES struktūrinių fondų lėšų, iš 2007–2013 m. ir 2014–2020 m. programavimo laikotarpiais įgyvendintų (įgyvendinamų) finansinių priemonių grįžusių ir dar ateityje grįšiančių, o taip pat ir valstybės biudžeto lėšų. Taip pat minėtame vertinime numatytos ir papildomos visuotinių dotacijų priemonės, kurių įgyvendinimas prisidėtų prie spartesnio finansinių priemonių lėšų panaudojimo verslo reikmėms.

2.1.2. PAGALBINIAI VEIKLOS PROCESAI

INVEGOS infrastruktūra apima įvairių pagalbinių procesų visumą: planavimo, finansų, teisės, marketingo, kokybės kontrolės, projektų ir procesų administravimo, žmogiškųjų išteklių, klientų patirties, rizikų bei technologinių sprendimų valdymo.

Veiklos planavimas ir atskaitomybė. INVEGA turi stiprią kolegialių organų struktūrą ir sudėtį: tiek stebėtojų taryboje, tiek valdyboje, pagal gerosios praktikos pavyzdžius, dalyvauja nepriklausomi nariai. Vadovaudamasi Akcinių bendrovių įstatymo 34 straipsniu, INVEGOS valdyba analizuoja, vertina generalinio direktoriaus pateiktą veiklos strategijos projektą ir informaciją apie INVEGOS veiklos strategijos įgyvendinimą ir juos kartu su atsiliepimais ir pasiūlymais dėl jų teikia stebėtojų tarybai, kuri svarsto ir tvirtina INVEGOS strateginį veiklos planą. Taip pat valdyba, atsižvelgdama į patvirtintą veiklos strategiją ir joje numatytas veiklos kryptis, tikslus bei siektinus rodiklius, kiekvienais metais tvirtina einamųjų metų veiklos planą ir vykdo jo įgyvendinimo priežiūrą. Atsiskaitymas už įgyvendinamus tikslus, suformuotas užduotis bei siektinus rodiklius vyksta periodiškai įvairiais lygmenimis: veiklos rezultatų aptarimas ir peržiūra kartu su INVEGOS vadovybe – kas mėnesį; veiklos rodiklių, esminių procesų pristatymas INVEGOS valdybai – kas ketvirtį; strateginių veiklos rodiklių įgyvendinimo rezultatai stebėtojų tarybai – po kiekvienų ataskaitinių metų. Pažymėtina, kad INVEGA periodiškai bei pagal poreikį teikia ataskaitas už kiekvienos administruojamos ir įgyvendinamos priemonės pasiektus rezultatus tiek vadovaujančiai, tiek tarpinėms institucijoms, taip pat aktyviai dalyvauja bei teikia aktualią informaciją ir siūlymus, priemonių priežiūros komitetams. 2018 m. gruodžio 3 d. INVEGA buvo įrašyta į NPĮ sąrašą, todėl nuo šios dienos INVEGOS veiklos priežiūrą vykdo ir Lietuvos bankas.

Projektų ir procesų administravimas. Operacijų skyriuje sukoncentruojamos šios administravimo veiklos: sutarčių su galutiniais naudos gavėjais ir projektų vykdytojais admi-

nistravimas (rengimas, sąlygų keitimas, vykdymo administravimas), garantijų lakštų išrašymas, duomenų suvedimas į informacines sistemas, mokėjimai klientams, monitoringas, probleminių aktyvų valdymas, finansų tarpininkų teikiamų duomenų ataskaitų peržiūra, tikslinimas, importavimas į informacines sistemas. Šios veiklos turi užtikrinti teigiamą pagrindinių veiklų sukuriamų produktų rezultatą, o taip pat sklandus darbas turi įtakos bene visoms pagalbiniams veikloms, kadangi tinkamas duomenų suvedimas, gaunamų ataskaitų iš finansų tarpininkų apdorojimas, tinkamas informacijos perdavimas trečiosioms šalims ir kiti administravimo procesai, užtikrina įgyvendinamų priemonių ir projektų informacijos atsekamumą, teisingumą ir skaidrumą.

Finansinių išteklių valdymas. INVEGOS finansų valdymo ir kontrolės sistema yra sukurta, veikianti, atitinkanti skaidraus finansų gerojo valdymo principus ir nuolat tobulinama bei atnaujinama. Nuo 2014 metų, vesdama bendrovės finansinę apskaitą, INVEGA vadovaujasi tarptautiniais apskaitos standartais. INVEGOS valdomi fondų fondai yra viešojo sektoriaus subjektai, jų apskaita vedama vadovaujantis Viešojo sektoriaus apskaitos standartais. INVEGOS valdomų fondų fondų apskaita yra tvarkoma atskirai nuo INVEGOS apskaitos.

INVEGOS pajamas sudaro atlyginimas už individualių garantijų teikimą ir pajamos iš laisvų lėšų investavimo.

INVEGOS laikinai laisvos lėšos, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu, daugiausia investuojamos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius, investicijas į rizikingesnes, bet didesnę investicinę grąžą generuojančias kryptis (nekilnojamąjį turtą, įmonių akcijas ar skolos vertybinius popierius, pelną generuojančių veiklų vykdymą ir pan.) nėra galimos.

INVEGOS sąnaudas sudaro individualių garantijų atidėjinių išmokoms pagal prisiimtus įsipareigojimus sąnaudos, darbuotojų darbo užmokesčio ir su juo susijusių mokesčių sąnaudos, darbuotojo darbo vietos išlaikymo sąnaudos (patalpų nuoma, komandiruočių, kvalifikacijos kėlimas, amortizacijos ir nusidėvėjimo sąnaudos, ūkinės išlaidos ir pan.) bei kitos susijusios sąnaudos (vidinės informacinės sistemos sukūrimas, auditas, marketingo komunikacija ir pan.). Sąnaudos, susijusios tik su pavestais valdyti fondų fondais, yra priskiriamos atitinkamų fondų fondų administravimo sąnaudoms ir yra kompensuojamos iš ES struktūrinių fondų, grįžusių lėšų ir nacionalinio biudžeto lėšų. Atsižvelgiant į tai, kad lėšos tiek visuotinių dotacijų priemonėms iš 2014–2020 ES lėšų programavimo laikotarpio, tiek iš nacionalinio biudžeto finansuojamos priemonėms įgyvendinti ir administruoti yra skiriamos einamiesiems metams, taip pat eigoje keičiantis administruojamų priemonių skaičiui, priemonių sąlygoms ir (ar) priemonių specifikai, yra rizika, kad gali būti nepakankama techninės paramos lėšų visuotinių dotacijų priemonių ir (ar) iš nacionalinio biudžeto finansuojamų priemonių administravimo išlaidoms kompensuoti. INVEGA nuolat stebi ir analizuoja teikiamų paslaugų apimčių dinamiką, sąnaudų lygį ir pokyčius, planuoja lėšų poreikį 3 (N+3) metų laikotarpiui į priekį, tokiu būdu užtikrindama, kad į galimų grėsmių šalinimą bus reaguojama laiku.

Teisinių reikalavimų vykdymas. Siekiant tinkamai valdyti su teisine aplinka susijusias rizikas ir atliepti į teisinės aplinkos pokyčius, atsakingi INVEGOS darbuotojai reguliariai vykdo atitinkamas INVEGOS veiklas ir paslaugas reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų peržiūrą ir atitikties teisiniams reikalavimams vertinimą bei pagal poreikį inicijuoja priemonių bei procesų, skirtų užtikrinti pasikeitusių reikalavimų laikymąsi, pakeitimą ar sukūrimą. Teisinių reikalavimų užtikrinimas apima ne tik teisės taikymo procesus, susijusius su INVEGOS pagrindine veikla – priemonių įgyvendinimo veikla, bet ir apima visos įmonių grupės teisėkūros procesų derinimą su atsakingomis institucijomis, aktyviai dalyvaujama ir teikiami siūlymai dėl NPĮ taikomų teisės aktų pakeitimų, siekiant didesnio NPĮ savarankiškumo, nepriklausomumo.

Įgyvendinant teisės aktų reikalavimus, esant poreikiui, dėl specifinių žinių bei reikiamos patirties trūkumo pasitelkiami konkrečios srities išorės konsultantai, ekspertai bei atitinkamos srities teisinių paslaugų teikėjai. Siekiant užtikrinti teisės reikalavimų savalaikį ir tinkamą laikymąsi INVEGOJE yra paskirti konkretūs atsakingi darbuotojai ar nurodytos konkrečios pareigybės, kurių atsakomybėje yra užtikrinti teisės aktų numatytų reikalavimų ar funkcijų vykdymą (asmens duomenų apsaugos pareigūno, atitikties pareigūno, viešųjų pirkimų organizatoriaus, korupcijos prevencijos, viešųjų ir privačių interesų deklaravimo priežiūros ir kt.).

Rizikų valdymas. 2018 m. INVEGOJE buvo sustiprinti rizikų valdymo procesai, parengta ir INVEGOS valdybos patvirtinta Rizikos valdymo politika, kuri įtvirtina INVEGOS veiklą ir geriausiomis praktikomis paremtus rizikų valdymo principus. 2019 m. buvo pirmi metai, kai buvo pritaikyti atnaujinti rizikos valdymo procesai, kurie yra periodiškai peržiūrimi ir toliau tobulinami, atsižvelgiant į šioje srityje jau sukauptą patirtį. Plačiau apie INVEGOS rizikas ir jų valdymą pateikiama šio dokumento 5 dalyje „Rizika ir jos valdymas“.

Įsigaliojus 2019 m. lapkričio 1 d. Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymo pakeitimui, prasplėtė INVEGOS galimų garantijų gavėjų ratas. Siekiant pagerinti finansavimo galimybes verslui, INVEGA ir kitose naujai kuriamose priemonėse finansų tarpininkus rinkosi ne tik iš kredito įstaigų, kaip tai buvo vykdoma anksčiau, tačiau ir iš kitų rinkoje veikiančių finansų įstaigų bei kolektyvinio investavimo subjektų. Kadangi ne visi naujai pasirenkami finansų tarpininkai yra prižiūrimi Lietuvos banko, išaugo rizika, kad šių tarpininkų veikla gali sukelti neigiamą poveikį tinkamam priemonių lėšų panaudojimui ar net pačių priemonių įgyvendinimui. Todėl 2021 metais buvo intensyviai analizuojamos galimos, su alternatyvių Finansų tarpininkų veikla susijusios rizikos, jų pasireiškimo būdas, galimos ir būtinos prevencinės priemonės. Siekiant užtikrinti tinkamą ir savalaikį šių rizikų valdymą INVEGOS valdyba patvirtino Finansų tarpininkų atrankos ir priežiūros politiką. Šis procesas INVEGAI yra naujas, todėl reikalauja papildomų ir (ar) stiprinančių kompetencijų, praktikos ir nuolatinės komunikacijos su Finansų tarpininkais.

Kokybės užtikrinimas. Siekiant optimizuoti priemonių įgyvendinimo procesus, INVEGOJE nuolat atliekami įvairūs priemonių administravimo procesų vertinimai, analizuojami ir nedelsiant taisomi bet kokie neatitikimai, kartu nustatomos įvairios prevencinės priemonės neatitikimams valdyti. INVEGA glaudžiai bendradarbiauja su visomis įvairius auditus ir patikrinimus atliekančiomis institucijomis, dėmesys yra ypač kreipiamas į jų pateiktas pastabas ir pasiūlymus dėl įmonės veiklos, priemonių įgyvendinimo gerinimo. Įgyvendinamų ir administruojamų priemonių tinkamas įgyvendinimas (t. y. investuojamų lėšų tinkamumas) užtikrinamas periodiškai, pagal patvirtintus reikalavimus, atliekant projektų bei sudarytų sutarčių su finansų tarpininkais patikrinimus pagal kasmet sudaromą ir direktoriaus įsakymu tvirtinamą metinį patikrų planą, o, esant poreikiui ir įtarimams dėl galimų pažeidimų – vykdomi neplaniniai patikrinimai. INVEGOS priemonių ir fondų fondų finansų ir veiklos kontrolę be kita ko užtikrina ir, pagal 2018-09-12 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą „Dėl Lietuvos respublikos nacionalinių plėtros įstaigų įstatymo įgyvendinimo“ Nr. 910 reikalavimus, kasmet atliekami auditai bei asignavimų valdytojui teikiamos: metinės fondų fondo veiklos ataskaitos; auditoriaus išvados dėl fondų fondui skirtų ir tinkamai panaudotų biudžeto lėšų; bei fondų fondo metinės finansinės ataskaitos.

Klientų patirties valdymas. Klientų patirtis didžiąja dalimi priklauso nuo klientų poreikių ir lūkesčių atitikimo suteiktoms paslaugoms. Klientų lūkesčius formuoja informacijos prieinamumas, aiškumas, suvokimas, kaip organizacija veikia, ir kitų klientų atsiliepimai apie teikiamas paslaugas bei aptarnavimą. Siekiant aukštesnio įmonės brandos lygio aptarnaujant klientus ir geresnių rezultatų didinant INVEGOS, kaip verslo partnerio, patikimumą visuomenės ir verslo tarpe, gerinant bendrą įmonės įvaizdį ir kuriant tvarius

santykius su klientu, INVEGA 2020 m. liepos mėnesį įsteigė atskirą Klientų aptarnavimo skyrių, suformavo komandą, kuri ir toliau įgyvendins į geresnę kliento patirtį orientuotus projektus. Skyrius yra atsakingas ne tik už tai, kad į INVEGĄ besikreipiantys klientai būtų kokybiškai konsultuojami, bet ir už informacijos prieinamumo gerinimą, išgrynintus klientų poreikius bei lūkesčius, taip užtikrinant efektyvesnę paslaugų teikimą. Įdiegus Klientų aptarnavimo sistemą, atsirado galimybė patiems sudaryti apklausas. Anksčiau, atliekant apklausą kartą per metus, buvo matomas vieno mėnesio atspindys, o dabar matoma, kokia kliento patirtis yra kiekvieną mėnesį. Stebint klientų atsiliepimus, greičiau reaguojama į jų poreikius, tobulinamos priemonės bei paraiškų sistemos. Klientų iškeltos problemos perduodamos susipažinti bei aptarti atsakingiems skyriams, taip bendradarbiaujant inicijuojami bei įvykdomi klientams. Su klientais, kurie suteikia savo kontaktinius duomenis, bendraujama individualiai, tokiu būdu ne tik parodomas asmeninis dėmesys klientams, stiprinamas bendradarbiavimas su jais, bet ir gaunamas efektyvus grįžtamasis ryšys.

Klientų bendras pasitenkinimas INVEGOS vykdoma veikla – 8,97 balo iš 10 (2021 m. rugsėjo mėn. duomenys). INVEGA klientų lojalumo (NPS) rodiklis verslo segmente yra +75,30 (2021 m. rugsėjo mėn. duomenys).

Marketingo komunikacija. Nors galutiniai naudos gavėjai patys suinteresuoti kreiptis į INVEGĄ ar finansų tarpininkus dėl visuotinių dotacijų ir finansinių priemonių gavimo, vis dėlto tikslinga komunikacija gali padėti formuoti realistiškus klientų lūkesčius pateikiant adaptuotą informaciją tikslinėms auditorijoms. Tuo tikslu, įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius, parengta 2021–2023 m. INVEGOS komunikacijos strategija. INVEGA, siekdama kuo veiksmingiau įgyvendinti iškelto įmonės tikslus ir pasiekti geresnių rezultatų, daug dėmesio skiria marketingo komunikacijai, kurios dėka siekia gerinti INVEGOS prekės ženklo reputaciją, – 2021 m. atnaujintas prekės ženklas ir pozicionavimas gerins verslo ir visuomenės suvokimą apie INVEGOS veiklą. Taip pat siekiama didinti INVEGOS valdomų (įgyvendinamų) priemonių žinomumą ir skatinti jų poreikį bei paklausą. Nustatytiems tikslams pasiekti pasitelkiami pagrindiniai marketingo komunikacijos veiksmai: tiesioginis marketingas, pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas, komunikacijos kampanijos, ryšiai su visuomene, reklama, internetinis marketingas ir vidinė darbuotojų komunikacija.

Iš kasmet atliekamų gyventojų, verslo klientų apklausų apie INVEGOS žinomumą matyti, kad INVEGOS teikiamos paslaugos yra žinomos tiek visuomenėje, tiek tarp verslo. Tarp spontaniškas atsakymų, kurias finansavimą verslui teikiančias institucijas verslas žino, INVEGA jau kelintus iš eilės metus yra pirmoje pozicijoje. Bendras INVEGOS žinomumas tarp verslo įmonių, 2019 m. gruodžio mėn. duomenimis, siekė 84 proc. COVID–19 pandemijos laikotarpio priemonių įgyvendinimas dar labiau padidino INVEGOS vardo žinomumą, kuris šoktelėjo 2020 m. birželio duomenimis iki 86 proc., o 2021 m. birželio duomenimis, siekė 85 proc. Nepaisant taikomo plataus komunikacijos kanalų spektro ir nemažo prekės ženklo žinomumo, INVEGA susiduria su iššūkiu, kaip visuomenei pateikti paprastai, aiškiai ir suprantamai informaciją apie INVEGOS įgyvendinamas priemones ir nenusižengti priemonių reglamentavimo reikalavimams. Taigi bendras siekiamas rezultatas – Lietuvos gyventojai ir verslas žino, ką ir kaip veikia INVEGA, supranta INVEGOS priemones ir jų kuriamą vertę bei suvokia INVEGOS indėlį į visos šalies ir visuomenės gerovės augimą.

Siekiant stiprinti INVEGOS prekės ženklo reputaciją bei INVEGOS kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį, būtina stiprinti ne tik išorinę, bet ir vidinę komunikaciją. Tuo tikslu INVEGOJE bus rengiama vidinės komunikacijos strategija, apimsianti darbuotojų–ambasadorių programą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas. Didžiausia INVEGOS vertybė – darbuotojai, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategija paremta siekiu valdyti darbuotojų savanorišką kaitą ir iš-

laikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį, ypatingą dėmesį skiriant ne tik personalo valdymo procesų, susijusių su naujų darbuotojų paieška ir atranka, atlygiu, motyvavimu, veiklos vertinimu, darbuotojų ugdymu, tobulinimui ir sklandžiam įgyvendinimui, bet ir asmeninės darbuotojų iniciatyvos skatinimui, įtraukimui į organizacinės kultūros formavimo procesą. Siekiant darbuotojams užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį, nuosekliai įgyvendinama INVEGOS darbuotojų atlygio politika, parengta vadovaujantis patalpinamumo su rinka ir vidinio teisingumo principais.

INVEGA, būdama socialiai atsakingu darbdaviu, sudaro vienodas sąlygas visiems esamiems ir potencialiems darbuotojams visose darbo santykių srityse (priimant į darbą, pretenduojant į kitas pareigas, derinant asmeninį gyvenimą ir darbą ir kt.), užkertanti kelią diskriminacijai ir skatina gerus santykius tarp darbuotojų, nepaisant jų lyties, amžiaus, tautybės ir kitų tapatybės bruožų.

INVEGOS išskirtinumą lemia specifinėmis žiniomis ir unikalia patirtimi pasižymintys darbuotojai, kurie reikiamas kompetencijas įgijo dirbdami su INVEGOS administruojamomis priemonėmis nuo jų steigimo, paleidimo, įgyvendinimo, tobulinimo ir iki uždarymo. Būdami novatoriškais, įžvalgiais, nebijančiais iššūkių ekspertais, INVEGOS darbuotojai yra vertinami kaip patikimi ir nepriekaištingos reputacijos partneriai, gebantys išsakyti konstruktyvią ir vertingą nuomonę rengiant nacionalinius lėšų administravimą ir paskirstymą reglamentuojančius teisės aktus, priimtų teisės aktų keitimus ir (ar) išaiškinimus. INVEGOS darbuotojai ne tik dalyvauja įvairiose darbo grupėse, kuriose daro reikšmingą įtaką priimančius sprendimus dėl INVEGOS veiklos tęstinumo ir įgyvendinamų priemonių, bet ir dalijasi patirtimi nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu, bendradarbiauja su tarptautinėmis ir nacionalinėmis organizacijomis, aktyviai dalyvauja įvairių asociacijų veikloje.

Šalyje paskelbus ekstremaliąją situaciją dėl COVID-19 pandemijos ir INVEGA pradėjus aktyviai dalyvauti veiksmuose, numatytuose Lietuvos Respublikos Vyriausybės Ekonomikos skatinimo ir koronaviruso (COVID-19) pasekmių mažinimo priemonių plane (toliau – Planas), INVEGA susidūrė su iššūkiu – nepaisant darbuotojų profesionalumo ir maksimalaus įsitraukimo, visose veiklos srityse ėmė kritiškai trūkti darbuotojų. Sunkumų valdyti personalą (nustatyti optimalų trūkstamų darbuotojų skaičių, pritraukti reikiamos kvalifikacijos kandidatus, operatyviai atrinkti, įdarbinti ir apmokyti naujus darbuotojus) kilo dėl būtinybės maksimaliai greitai įgyvendinti naujas priemones, skirtas sunkumų dėl COVID-19 pandemijos patiriančiam verslui, bei iki ekstremaliosios situacijos paskelbimo įgyvendintas priemones, kurios buvo keičiamos, atliepiančios verslo poreikius.

Siekiant tinkamai įgyvendinti Plane numatytus veiksmus, lanksčiai reaguoti į rinkos situaciją ir maksimaliai atliepti sunkumų dėl ekstremaliosios situacijos patiriančio verslo poreikius, INVEGOJE nuo pandemijos pradžios vyko sparti plėtra (darbuotojų skaičius padidėjo dvigubai), buvo inicijuojami pavieniai struktūriniai pokyčiai. Pradėjus administruoti naujai kuriamas tiesioginio skolinimo priemones ir atsiradus poreikiui valdyti kreditavimo procesą nuo paraiškų gavimo, klientų kreditingumo vertinimo, kreditavimo sprendimų priėmimo, kreditų rizikos analizės iki paskolų išdavimo bei suteiktų paskolų administravimo, įvertinta, kad turimos INVEGOS darbuotojų kompetencijos gali būti nepakankamos dėl kreditavimo patirties stokos, todėl įsteigtas naujas Kreditavimo skyrius, kuriame sutelkta tiesioginio skolinimo priemonių įgyvendinimo kompetencija, įdarbinus kreditavimo patirties turinčius darbuotojus. Didėjant poreikiui stiprinti veiklas, kuriomis siekiama įgyvendinti esmines INVEGOS strategines kryptis (klientų patirties valdymą, veiklos efektyvumo didinimą, optimizuojant procesus) įsteigti Klientų aptarnavimo ir Informacinių technologijų skyriai, taip pat Vidaus audito tarnyba, kurios tikslas – stiprinti veiklą, susijusią su vidaus audito funkcijų įgyvendinimu INVEGOJE.

Įvertinus šiuos reikšmingus INVEGOS pokyčius, vykusius nuo pandemijos pradžios, taip pat siekiant efektyviau valdyti operacines, atitikties ir kt. rizikas, veiksmingai naudoti išteklius, priimtas sprendimas nuo 2021 m. spalio 1 d. pakeisti INVEGOS organizacinę struktūrą (žr. priedą Nr. 3):

- Įsteigtas tiesiogiai INVEGOS generaliniam direktoriui pavaldus Verslo plėtros departamentas, kuriam vadovauja generalinio direktoriaus pavaduotojas, Verslo plėtros direktorius ir kurį sudaro šie departamento vadovui pavaldūs skyriai: Priemonių valdymo skyrius ir Klientų patirties valdymo skyrius (pervadintas iki 2021 m. rugsėjo 30 d. galiojusios organizacinės struktūros Klientų aptarnavimo skyrius). Šių skyrių atliekamos funkcijos, įgyvendinus struktūros pokytį, nesikeitė.
- Įsteigtas tiesiogiai INVEGOS generaliniam direktoriui pavaldus Verslo finansavimo departamentas, kuriam vadovauja Verslo finansavimo direktorius ir kurį sudaro šie departamento vadovui pavaldūs skyriai: Investicijų vertinimo skyrius ir Dotacijų vertinimo skyrius. Šie skyriai įsteigti iki 2021 m. rugsėjo 30 d. galiojusios organizacinės struktūros padalinių – Kreditavimo (toliau – KS) ir Verslo finansavimo vertinimo skyrių (toliau – VFVS) pagrindu. Pokytis inicijuotas, siekiant atskirti VFVS sukoncentruotus skirtingo pobūdžio individualių garantijų ir visuotinės dotacijos priemonių projektų vertinimus, apjungti KS ir VFVS panašaus pobūdžio kompetencijas ir funkcijas, susijusias su individualių garantijų ir tiesioginio skolinimo projektų vertinimu, ir išskaidyti procesus, būtinus valdant operacines ir kitas rizikas – atskirti rizikų vertinimą ir operacijas (sutarčių administravimą, duomenų suvedimą į informacines sistemas ir kt.). Investicijų vertinimo skyriuje sutelkus teikiamų individualių garantijų ir išduodamų paskolų rizikos vertinimo procesą, planuojama įgyvendinti darbuotojų mentorystės projektus, siekiant unifikuoti panašaus pobūdžio darbuotojų kompetencijas. Darbuotojams aktyviai įsitraukus į komandos ugdymo procesą ir per mentorystę dalijantis patirtimi, ne tik plėsis jų žinios, stiprės kompetencijos, bet ir bus stiprinami lyderystės įgūdžiai.

Dotacijų vertinimo skyriuje sutelktos funkcijos, susijusios su dotacijų projektų vertinimu.

- Įsteigtas tiesiogiai INVEGOS generaliniam direktoriui pavaldus Rizikų valdymo ir atitikties departamentas, kuriam vadovauja Rizikų valdymo ir atitikties direktorius ir kurį sudaro šie departamento vadovui pavaldūs skyriai: Kokybės kontrolės skyrius ir Rizikos valdymo skyrius. Šie skyriai įsteigti iki 2021 m. rugsėjo 30 d. galiojančios organizacinės struktūros padalinio – Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus pagrindu. Pokytis inicijuotas, siekiant atskirti ir stiprinti funkcijas, susijusias su atitikties valdymu, rizikų valdymu ir kokybės užtikrinimu.
- Įsteigtas tiesiogiai INVEGOS generaliniam direktoriui pavaldus Finansų ir administravimo departamentas, kuriam vadovauja generalinio direktoriaus pavaduotojas, Finansų ir administravimo direktorius ir kurį sudaro šie departamento vadovui pavaldūs skyriai: Informacinių technologijų skyrius (sutelktos funkcijos, susijusios su IT plėtros planavimu, diegimu, IT sistemų saugumo užtikrinimu, kt.), Finansų valdymo skyrius (sutelktos išgrynintos finansų valdymo, išdo valdymo, apskaitos ir verslo duomenų valdymo funkcijos), Operacijų skyrius (sutelktos sutarčių su galutiniais naudotojais ir projektų vykdytojais administravimo, garantijų lakštų išrašymo, duomenų suvedimo į informacines sistemas, mokėjimų klientams, probleminių aktyvų valdymo, finansų tarpininkų teikiamų duomenų ataskaitų peržiūros ir kt. funkcijos). Operacijų skyrius įsteigtas dalies iki 2021 m. rugsėjo 30 d. galiojančios organizacinės struktūros padalinių – KS ir Finansų valdymo skyrių – pagrindu.

- Tiesioginiu pavaldumu su INVEGOS generaliniu direktoriumi liko susieti šie skyriai: Teisės ir korporatyvinio valdymo skyrius (pervadintas iki 2021 m. rugsėjo 30 d. galiojusios organizacinės struktūros Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius), Marketingo skyrius (nei skyriaus pavadinimas, nei atliekamos funkcijos nesikeitė), Personalo skyrius (įsteigtas panaikinus generaliniam direktoriui pavaldžią personalo partnerio pareigybę).

Įgyvendinus INVEGOS organizacinės struktūros pokytį, buvo ne tik išgrynintos funkcijos (išskirtos viename padalinyje sukonzentruotos skirtingo pobūdžio veiklos arba apjungtos skirtinguose padaliniuose sutelktos tapačios funkcijos), išskaidyti procesai, kurių sutelkimas viename padalinyje kelia operacines rizikas, bet ir atsirado prielaida didinti konkrečių veiklų ir pačios INVEGOS veiklos efektyvumą, nuosekliai stiprinti konkrečioms veikloms reikalingas darbuotojų kompetencijas.

Technologijų valdymas. INVEGA naudoja ir nuolat atnaujina turimą informacinių technologijų ir programinę įrangą, kitas technines priemones bei ryšio sistemas, kurios leidžia efektyviai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, administruoti didelės apimties bei pareiškėjų skaičiumi pasižyminčias priemones, automatizuoti kai kuriuos administravimo, duomenų patikros ir kontrolės procesus. Siekdama suvaldyti augantį administruojamų priemonių skaičių, prisitaikyti prie skirtingų priemonių administravimo reikalavimų ir ženkliai didėjant poreikiui keistis informacija su kitomis Lietuvos atsakingomis institucijomis, duomenų valdytojomis bei šios informacijos apimčiai, 2022–2023 m. INVEGA ketina įdiegti bendrą paraiškų teikimo bei vertinimo sistemą. Sistemos įdiegimas suteiks galimybę kurti naujas priemones arba tobulinti esamas lanksčiau, greičiau, kartu taupant tam skiriamas lėšas. Neturint patirties valdant didelės apimties informacinių technologijų projektus, kyla rizika, kad norimas rezultatas nebus pasiektas ir sistema netenkins vidaus ir išorės naudotojų poreikių. Siekiant suvaldyti su technologijų vystymu susijusias rizikas ir poreikius, įvertinus INVEGOS plėtrą, atliktus ir būsimus technologinius sprendimus, vykdant organizacinės struktūros pokyčius 2021 m. INVEGOJE buvo įsteigtas atskiras Informacinių technologijų skyrius. Atrenkant darbuotojus į šį skyrių pritaikyti itin griežti reikalavimai darbuotojų patirčiai dirbant su didelės apimties technologijų valdymo projektais.

INVEGA, būdama NPĮ, 2021 m. spalio mėn. įgavo teisę bei prievolę keistis duomenimis su Lietuvos banko Paskolų rizikos duomenų baze (toliau – PRDB). Nuo 2022 m. planuojama duomenų apsikeitimo su PRDB pradžia. Tokiu būdu INVEGA turės ne tik prievolę pateikti duomenis PRDB, tačiau ir turės galimybę tiksliau įvertinti paraiškas, pasinaudojusi informacija, gauta iš šios duomenų bazės.

Visų administruojamų priemonių duomenys, pasibaigus vertinimui, apdorojami, saugomi ir analizuojami naudojant INVEGOS vidinę informacinę sistemą (Navision). Apdorojimui naudojami individualūs programiniai moduliai, sukurti ir (ar) pritaikyti konkretiems ir specifiniams INVEGOS poreikiams. Reikalinga atlikti periodines Navision sukurtų funkcionalumų peržiūras ir atnaujinimus, atsižvelgiant į veiklos specifiką (teisinį reglamentavimą, priemonių aprašų pakeitimus), o tai reikalauja papildomų išlaidų bei techninių žinių.

INVEGOS veikloje yra labai svarbi duomenų stebėseną, analizė ir atskaitomybė, todėl bus diegiamas duomenų analitikos įrankis arba ataskaitų modulis. Šis įrankis užtikrins greitą duomenų surinkimą iš skirtingų duomenų šaltinių, atvaizduojant bei lyginant informaciją, reikalingą statistikai, sprendimų priėmimui ir galimų operacinių rizikų mažinimui.

Kitos veiklos funkcijos. Pagalbinė biuro administravimo ir ūkio priežiūros veikla, taip pat viešųjų pirkimų vykdymo veikla koncentruojama ne atskirame skyriuje, tačiau veikia Finansų ir administravimo departamente, kaip atskirų funkcijų vykdytojai, ir užtikrina sklandų

kasdienės veiklos organizavimą.

Atskira atitikties priežiūros ir įgyvendinimo veikla yra sutelkta Rizikų ir atitikties departamente, numatytas funkcijas vykdo paskirtas atitikties specialistas, tiesiogiai pavaldus Rizikų ir atitikties departamento direktoriui, o vykdamas tam tikras funkcijas (interesų konfliktų ir pinigų plovimo ir teroristų finansavimo klausimai) ir generaliniam direktoriui. INVEGOJE yra vykdoma nuolatinė ir kryptinga korupcijos prevencijos politika, nes, atsižvelgiant į LR korupcijos prevencijos įstatyme nurodytus kriterijus, – „pagrindinės funkcijos yra kontrolės ar priežiūros vykdymas“ ir „daugiausia priima sprendimus, kuriems nereikia kitos valstybės ar savivaldybės įstaigos patvirtinimo“ bei vykdomos veiklos ir įgyvendinamų priemonių pobūdį – korupcijos pasireiškimo tikimybė INVEGOJE vertintina kaip galima. INVEGOS veiklos vykdymo rizika yra valdoma korupcijos prevencijos priemonėmis, taip pat vykdamas sistemingą interesų valdymo procesą, jo peržiūras. INVEGOS generalinio direktoriaus 2020 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. B-230 atnaujinta ir pakeista Korupcijos prevencijos programa (toliau – Programa), skirta sukurti tinkamą ir veiksmingą korupcijos prevencijos organizavimo, įgyvendinimo, priežiūros ir kontrolės mechanizmą. Neatsiejama Programos dalis yra Programos įgyvendinimo priemonių planas, kuriame nustatomos korupcijos prevencijos vykdymo priemonės, atsakingi darbuotojai (skyriai), priemonių vykdymo terminai, laukiami rezultatai. Nuo 2022 m. sausio mėn. įsigalioja nauja redakcija Korupcijos prevencijos įstatymo, kurio pagrindu bus atnaujinta ir pakeista Programa, pritaikant ją prie minėto įstatymo reikalavimų pokyčių. INVEGA pradėjus teikti tiesiogines paskolas buvo įvesta nauja funkcija, užtikrinanti pinigų plovimo ir (ar) teroristų finansavimo prevencijos reikalavimų peržiūrą ir jų įvedimą į INVEGOS veiklą. Šis procesas nuolat tobulinamas, atsakingas atitikties specialistas kelia kvalifikaciją, konsultuoja darbuotojus dėl reikiamų prevencinių priemonių taikymo kasdienėje veikloje.

2.2. IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

INVEGOS konkurencinės aplinkos analizė pagal Porterio penkių konkurencinių įtakų modelį neatliekama, kadangi įmonė veikia kaip specialius įpareigojimus turinti įmonė, neturi konkuruoti rinkoje, o tikslas yra telkti žinias, bendradarbiauti ir ieškoti sinergijos su kitomis įstaigomis, kurioms pavesta finansuoti ir skatinti plėtrą srityse, kai nustatomas rinkos nepakankamumas, siekiant viešojo intereso gerovės.

Išorinė aplinka stipriai veikia INVEGOS vykdomos veiklos pobūdį, apimtį ir galimybes. Nepaisant to, kad visi galimi išoriniai veiksniai, kurie daro ar gali daryti įtaką priemonių, reikalingų verslui skatinti, yra detalčiai (kiekybiškai ir kokybiškai) vertinami prieš patvirtinant priemonę ir jos įgyvendinimo procesus, išorinė aplinka nuolat kinta, todėl ji nuolat stebima, vertinamos rizikos, aktualizuojami tam tikri veiksniai, daromos išvados, koreliacijos bei siūlomos priemonių modifikacijos, kurios geriausiai einamuoju laiku atitiktų rinkos ir verslo poreikius. Išorinė aplinka, jos pokyčiai, nenumatytos aplinkybės ir jų nenusėjamumas, ypač išryškėjo 2020 metų susidariusios ekstremalios situacijos dėl COVID-19 pandemijos metu. INVEGA turėjo reaguoti nedelsiant, neatsižvelgdama į vidinės aplinkos pasirengimą tokių situacijų (su)valdymui. Nors 2020 metų ekstremalių įvykių padariniai dar jaučiami, tačiau INVEGA vertina išorinius veiksnius bei galimus atsakus kaip naują, pasikeitusią, tačiau standartinę rinkos būseną („New reality“), išmoktas pamokas, o veiklos perspektyvos vertinamos per INVEGOS misijos prizmę. Finansinių priemonių poveikio tyrimai nurodo, kad, siekiant toliau gerinti SVV priėjimą prie išorės finansavimo ir priklausomybės nuo kredito įstaigų mažinimą, tikslinga toliau plėsti INVEGOS priemones, skirtas alternatyviems finansuotojams, diegti naujas priemones, skatinančias įmonių skolinimąsi kapitalo rinkoje, tai-

kyti tiesioginį skolinimą tose srityse, kuriose finansavimas, net su INVEGOS garantija, nėra teikiamas rinkoje.

Esamos ir prognozuojamos didžiausios išorinės įtakos aplinkybės, įvertinant vidinės aplinkos resursų galimą atsaką, pateikiamos 5 lentelėje.

Politinė-teisinė aplinka. Reikšmingą įtaką INVEGOS veiklai turi INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių reglamentavimas bei Lietuvos ekonominė situacija. Sudėtingas ES struktūrinių fondų lėšų administravimo reglamentavimas, nuostatų interpretavimas, vėlesni išaiškinimai gali neatitikti priemonių įgyvendinimo metu keliamų reikalavimų, (ne) taikomų apribojimų, o tai gali sukelti teises pasekmes INVEGAI, turėti įtakos INVEGOS paslaugų specifikai ir prieinamumui, taip pat sunkiau operatyviai reaguoti į finansų rinkų ir verslo situacijos pokyčius bei skirtingų INVEGOS paslaugų pasiūlos ir paklausos pokyčius.

Neaiški ilgalaikė Europos Sąjungos finansinė perspektyva, esminiai strateginio planavimo ir valdymo sistemos pokyčiai apsunkina ilgalaikių priemonių verslui skatinti sukūrimą, užtikrinti jų tęstinumą. Kintanti šalies vidaus politinė aplinka verslo atžvilgiu taip pat neleidžia daryti ilgalaikių įžvalgų dėl pakankamo finansavimo priemonėms įgyvendinti. Be to, kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės gali tiesiogiai konkuruoti su INVEGOS įgyvendinamomis priemonėmis ir (arba) „konkurencija“ su centralizuotomis Europos Sąjungos finansinėmis priemonėmis, tokiomis kaip ateityje planuojamo InvestEU fondo priemonės, dėl finansų tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų, gali apsunkinti finansinių priemonių įgyvendinimą laiku. Taip pat, atsižvelgiant į Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – LRV) programos nuostatų įgyvendinimo plano uždavinį: „Priimti Vyriausybės sprendimą dėl galimybės įsteigti Nacionalinį plėtros fondą (NPF), esamų nacionalinių plėtros įstaigų (VIPA, INVEGA, ŽŪPGF, VIVA) ir kitų įstaigų jungimo ar steigimo vienos jų pagrindu“, galimi esminiai INVEGOS organizaciniai bei veiklos vykdymo pokyčiai.

Atsižvelgdama į INVEGOS paslaugų gavėjų poreikius, INVEGOS paslaugų paklausos pokyčius bei identifikavus šių paslaugų teikimo trūkumus, INVEGA inicijuoja ir proaktyviai skatina atitinkamų paslaugų teikimą reglamentuojančių teisės aktų pakeitimus, pagal savo kompetenciją aktyviai 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.

INVEGOS sukaupta patirtis leidžia lengviau, greičiau ir paprasčiau atrinkti tinkamus finansų tarpininkus, gebančius ir norinčius dalyvauti INVEGOS priemonių administravimo procesuose. Tačiau yra rizika, kad Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo specifiška dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos priemonių administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui, jų pateikiamos informacijos kokybei.

Ekonominė aplinka. Ekonominė situacija ir jos pokyčiai turi reikšmingą įtaką verslo vystymuisi, tai parodė įmonių steigimosi ir uždarymo statistiniai duomenys bei INVEGOS administruojamų priemonių paklausa ir įgyvendinimo rodikliai, kai finansinio ir ekonominio nuosmukio metu (2008–2012 metais) buvo itin sumažėjęs naujų verslų kūrimasis bei padidėjęs įmonių bankrotų skaičius, taip pat padidėjęs priemonių, kurios padeda mažinti augančio nedarbo problemas ar skatinti įmonių finansavimą, poreikis. Akivaizdu, kad dėl susidariusios ekstremalios padėties pasekmių ekonominiai padariniai neišvengiami, tačiau dėl vyraujančio ekonominio neapibrėžtumo pasaulyje ir Lietuvoje, sunku prognozuoti ilgalaikes verslo kūrimosi, vystymosi, galimo nedarbo ir kitų ekonominių reiškinių perspektyvas, tačiau tiek pirmąjį, tiek antrąjį 2021 m. ketvirčiais fiksuotas ekonomikos augimas rodo, kad Lietuvos įmonės sugebėjo tinkamai pasirengti naujiems besitęsiančios pandemijos

iššūkiams. Lietuvos Banko duomenimis: Lietuvos realusis BVP 2021 m. augo 4,9, o 2022 m. – 3,5 proc, priekių ir paslaugų eksportas Lietuvos eksportuotojams toliau didinant pardavimų apimtį užsienio rinkose 2021 m. prognozuojama sieks 11,4 proc., o o vėlesniais metais kils perpus lėčiau ir 2022 m. gali siekti 4,6 proc. Pažymėtina, kad Lietuvoje pastaraisiais metais fiksuojamas ženklus darbo užmokesčio augimas, tam turėjo įtakos ne tik valstybės priimami sprendimai, kuriais buvo keliamas viešojo sektoriaus darbuotojų darbo atlygis, didinamas mažiausias pajamas gaunančių asmenų darbo užmokestis, bet ir įmonių savininkų per pandemiją priimti veiklos efektyvinimo ir prisitaikymo prie pandemijos sąlygų sprendimai, leidę Lietuvos įmonėms reikšmingai pakelti darbo našumą. Atsižvelgiant į ekonominės raidos, gyventojų užimtumo rodiklių, eksporto, infliacijos bei kitas rinkos prognozes, įvertinus įmonių pandemijos metu „išmoktas pamokas“, veiklos perorientavimo ir (ar) diversifikavimo galimybes, poreikį didinti investicijas į veiklos skaitmeninimą, būtina atitinkamai projektuoti INVEGOS ketinamas įgyvendinti bei jau įgyvendinamas priemones, taip atliepiant tiek rinkos poreikį, tiek prognozuojamą ekonominę situaciją tiems poreikiams realizuoti.

Socialinė aplinka. Į Lietuvą per 2020 metus imigravo (sugrįžo) virš 43 000 žmonių (kai tais pačiais metais emigravo virš 23 000), imigravusių gyventojų vidutinis amžius – 32 metai, nors tai darbingo amžiaus asmenys. Nors nuo 2021 metų vasario 1 d. registruoto nedarbo rodiklis buvo pasiekęs piką (16,4 proc.), šalyje šis rodiklis mažėja ir spalio 1 d. buvo 5,1 proc. punkto žemesnis, tačiau tai neeliminuoja rizikų, susijusių su darbuotojų trūkumu verslo įmonėse. Ir toliau mažėja darbingo amžiaus gyventojų skaičius, dėl pasaulinės pandemijos yra apsunkintos galimybės pritraukti darbuotojų iš trečiųjų šalių, nedarbo išmokos neskatina asmenų aktyviai įsilieti į darbo rinką, o visa tai riboja verslo plėtros galimybes. Tokia demografinė tendencija, tikėtina, ir toliau skatins verslą ieškoti alternatyvų veiklos produktyvumui didinti, investuoti į įmonių veiklos skaitmeninimą, o INVEGOS įgyvendinamos priemonės gali ir galės pasiūlyti sprendimų, t. y. suteikti finansavimą technologiniams sprendimams, inovacijoms diegti.

Skubanti šiuolaikinė visuomenė bei veiklos per nuotolį nuolat didina skaitmeninės komunikacijos ir socialinių tinklų reikšmę, todėl būtina atsižvelgti į naujausias tendencijas ir atitinkamai išnaudoti turimas galimybes bei jas plėsti.

Technologinė aplinka. Technologinė pažanga pasaulyje ir šalyje sparčiai vystosi, o ypač šios tendencijos išryškėjo COVID-19 pandemijos laikotarpiu, tačiau viešąsias paslaugas teikiančių įmonių valdomų duomenų prieinamumas vis dar sudėtingas, neretai sukeltas papildomą administracinę našą ir (ar) yra brangus. INVEGOS priklausomybė nuo kitų institucijų naudojamų duomenų bazių ir jų technologinių galimybių keistis informacija reikšmingai apsunkina priemonių administravimą.

Besitęsianti įtempta epidemiologinė situacija šalyje, lemia technologinių, inovatyvių sprendimų poreikį, kai verslo vystymas, klientų aptarnavimas įprastinėmis sąlygomis yra apsunkintas ar neįmanomas.

Remiantis aktualiausia statistika ir ateinančių metų prognozėmis, kibernetinių incidentų skaičius nuolat auga ir jie tampa vis sudėtingesni. Svarbiausios kibernetinės grėsmės išlieka: socialinės inžinerijos metodais paremtų atakų skaičius, interneto svetainių bei informacinių sistemų kibernetinės atakos, tinkamai neapsaugoti darbuotojų kompiuteriai ir išmanieji įrenginiai, kurie sukelia grėsmę duomenų praradimui ir (ar) informacijos nutekėjimui.

Aplinkosauga. Europos Komisijos žaliojo kurso (angl. Green deal), Paryžiaus klimato susitarimo ir kitų tarptautinių kovos su klimato kaita iniciatyvų kontekste apie tvarysias investicijas vis daugiau ir plačiau kalbama. Jos tampa ne tik viena svarbiausių priemonių siekiant aplinkosaugos tikslų, kuriančių aukštą pridėtinę vertę visuomenei, bet ir siekiama, kad tai

taptų viena patraukliausių investavimo kryptų investuotojams. Inovacijoms palankią verslo plėtrą Lietuvoje toliau finansuoja ES struktūriniai fondai: Europos regioninės plėtros fondas (ERPF), Europos socialinis fondas (ESF) ir Sanglaudos fondas. Ypač reikšmingą įtaką turės žaliojo kurso politinių iniciatyvų rinkinys, kurio pagrindiniai tikslai yra ekonomikos skatinimas naudojant ekologiškas technologijas, tokias kaip vandenilis ir kuro elementai, tvarios pramonės ir gamybos sukūrimas, taip pat taršos mažinimas. Tikėtina, kad ekologiškos inovacijų potencialas didės statybos, saulės energijos, atliekų tvarkymo ir ekologiško transporto sektoriuose. Siekiant padėti atitaisyti COVID-19 pandemijos padarytą ekonominę ir socialinę žalą, paskatinti Europos ekonomikos atsigavimą ir išsaugoti bei kurti darbo vietas, taip pat bus pradėta įgyvendinti Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė (angl. Recovery and Resilience Facility, RRF). INVEGA vis daugiau dėmesio skirdama įmonės veiklos tvarumo reikalavimų taikymui, siekia juos vis labiau akcentuoti ir integruoti kuriant naujas priemones.

2.3. SSGG ANALIZĖ

Atsižvelgiant į Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, aplinkos veiksnių analizei apibendrinti buvo atlikta Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė, kiek tai susiję su bendrai INVEGOS veiklą veikiančiais ar galimai ateityje veiksiančiais veiksniais. 5 lentelėje pateikiama INVEGOS SSGG analizė, atlikta įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius bei jų įtaką INVEGOS veiklai.

- **Stiprybės** – tai INVEGOS savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kurių visuma suteikia pranašumo prieš kitas sektoriaus įmones.
- **Silpnybės** – tai INVEGOS savybės, kurios mažina INVEGOS konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu ir trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus.
- **Galimybės** – tai išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie INVEGOS vertės didinimo.
- **Grėsmės** – tai tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos INVEGOS veiklai.

SSGG tarpusavio sąveika. Didžiausia INVEGOS stiprybė ir išskirtinumas – savo sričių ekspertai, įžvalgūs, novatoriški, nebijantys iššūkių ir nuolat tobulėjantys darbuotojai, kurie yra pajėgūs eliminuoti ar žymiai sumažinti neigiamus bei nepageidaujamus politinius ir teisinius aplinkos veiksnius. Darbo rinkoje pastaraisiais metais stebimas didėjantis aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis, ir prognozuojama, kad per ateinančius metus ši tendencija stiprės, todėl INVEGOJE bus siekiama ugdyti perspektyvius darbuotojus, kurie esant poreikiui galėtų perimti unikaliomis žiniomis ir patirtimi pasižyminčių savo sričių ekspertų atsakomybes ir funkcijas. Bendradarbiaudama su įvairiomis organizacijomis, tarptautinėmis ir Lietuvoje veikiančiomis institucijomis, aktyviai veikdama įvairiose asociacijose ir dalyvaudama darbo grupėse, INVEGA turi galimybių daryti reikšmingą įtaką priimant teisinius sprendimus dėl įmonės veiklos reikšmingumo, tęstinumo ir įgyvendinamų priemonių spektro. Atsižvelgiant į ekonominę rinkos situaciją, įvairias apklausas, atliktus tyrimus, įgyvendinamų priemonių pažangos vertinimo rezultatus, numatomas naujų priemonių kūrimas, joms skirtų lėšų perskirstymas, priemonių sąlygų galimi keitimai, kurie maksimaliai atitiktų verslo finansavimo poreikius bei priemonėms skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą.

5 lentelė. SSGG.

Išorinė aplinka			Vidinė aplinka		
Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis (sąsaja su strateginių tikslu)
Atsižvelgiant į Europos Komisijos nustatytas prioritetines kryptis ir struktūrinių lėšų paskirstymą yra rengiami nacionaliniai ES struktūrinių fondų lėšų administravimą ir paskirstymą reglamentuojantys teisės aktai, kurių keitimas ir vėlesni išaiškinimai gali turėti reikšmingos įtakos INVEGOS veiklai, bendram verslumo lygiui Lietuvoje, tinkamam bei savalaikiam lėšų panaudojimui		<ul style="list-style-type: none"> • Priimtų teisės aktų keitimai ir išaiškinimai, neatitinkantys numatytų INVEGOS strateginių veiklos tikslų ir (ar) siektinų rodiklių 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis ir kompetencija • Dalyvavimas darbo grupėse, teikiant nuomonę dėl teisės aktų aiškinimo 		Žmogiškųjų išteklių valdymas (5.1)
LRV programoje numatyta ekonominė politika ir požiūris į verslo aplinkos gerinimą, konkurencingumo didinimą ir tam tikslui taikomas ar numatomas taikyti priemonės bei skiriamas finansinius išteklius turi tiesioginę įtaką INVEGOS veiklai, t. y., didinant lėšas, skirtas verslui skatinti, INVEGA gali pasiūlyti daugiau ir įvairesnių priemonių, gerinančių verslo aplinką	<ul style="list-style-type: none"> • Sukurti ir įgyvendinti rinkos poreikius ir valstybės politikos lūkesčius atitinkančias priemones verslo aplinkai gerinti ir konkurencingumui didinti 		<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas kurti naujas, specifinius poreikius tenkinančias priemones 		Pagrindiniai veiklos procesai (2.1)
			<ul style="list-style-type: none"> • Skubiai pavedama įgyvendinti priemonės, kai nėra galimybių pritaikyti ir tinkamai parengti techninius sprendimus, žmogiškuosius išteklius • Plečiant priemonių spektrą, iš anksto iki priemonių paleidimo neskiama finansinių išteklių būtiniesiems parengiamiesiems darbams atlikti 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologijų valdymas (4.1) • Žmogiškųjų išteklių valdymas (5.1) • Finansinių išteklių valdymas (1.1) 	
Teisiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti INVEGOS veiklą, sumažintas finansavimas INVEGOS administruojamoms priemonėms gali stipriai apsunkinti nustatytų rodiklių pasiekiamumą		<ul style="list-style-type: none"> • Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes • Lėšų pritraukimas iš kitų finansavimo šaltinių 		Pagrindiniai veiklos procesai (2.2)
LRV programos uždavities, numatančios įsteigti NPF apjungiant esamas NP] ar steigiant naują vienos jų pagrindu, įgyvendinimas gali iš esmės pakeisti INVEGOS veiklą	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė išplėsti finansavimo sritis, veiklas, stiprinti bendrovės pozicionavimą 		<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis ir kompetencija • Ilgalaike patirtis bendradarbiaujant su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose 		Žmogiškųjų išteklių valdymas (5.1)
Neaiški ES daugiametė finansinė perspektyva ir strateginio planavimo ir valdymo sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė prisidėti prie ES reglamentų, reglamentuojančių finansinių priemonių įgyvendinimą būsimuoju programavimo laikotarpiu, projektų kūrimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Neaišku, ar bus galimybių INVEGAI įgyvendinti numatytus tikslus ilguoju laikotarpiu 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes 		Pagrindiniai veiklos procesai (2.1 ir 2.2)
Pavedimai INVEGAI įgyvendinti INVEGOS strateginių tikslų neatitinkančias priemones, nepalankūs veiklos reglamentavimo pokyčiai, kas gali turėti įtakos jau išmokėtų lėšų tinkamumui, rizikos apetito didėjimui		<ul style="list-style-type: none"> • Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes • Vykdoma įsipareigojimų portfelio rizikos kontrolė 		Pagrindiniai veiklos procesai (2.3) Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas (1.1)
INVEGAI gali būti pavestos administruoti priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus, nustatyti dideli, ekonomikos augimo prognozių neatitinkantys rezultatų rodikliai		<ul style="list-style-type: none"> • Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes 		Pagrindiniai veiklos procesai (2.3)

Išorinė aplinka			Vidinė aplinka			
Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis (sąsaja su strateginiu tikslu)	
Politiniai-teisiniai	Kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės gali tiesiogiai konkuruoti su INVEGOS įgyvendinamomis priemonėmis arba (ir) „konkurencija“ InvestEU fondo priemonėmis ateityje dėl finansų tarpininkų ir galutinio naudos gavėjų, kas gali apsunkinti priemonių įgyvendinimą laiku		<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencija su InvestEU fondo priemonėmis ateityje dėl finansų tarpininkų ir galutinio naudos gavėjų 	<ul style="list-style-type: none"> • Geri ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose 		Pagrindiniai veiklos procesai (2.1 ir 2.3)
	Lėšų, ypač ES struktūrinių fondų, administravimo specifika dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos priemonių administravimo procesams, administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui, jų pateikiamos informacijos kokybei	<ul style="list-style-type: none"> • Naujo tipo finansų tarpininkų, teikiančių alternatyvų finansavimą verslui, pritraukimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicinių finansų tarpininkų (kredito įstaigų) skaičiaus mažėjimas ir jų skolinimo politikų pokyčiai • Priemonių administravimo procesų apsunkinimas, padidėję administravimo kaštai 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektų ir sutarčių su finansų tarpininkais periodiniai patikrinimai • Atsakinga ir struktūruota finansų tarpininkų atranka 	<ul style="list-style-type: none"> • Didelė priklausomybė nuo finansų tarpininkų kompetencijos ir suinteresuotumo 	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1) Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas (2.3)
Ekonominiai	Sumažėjus ekonominiam aktyvumui ir išaugus neapibrėžtumui dėl ateities (COVID-19), verslo įmonių paskolų portfelis kredito įstaigose pastaraisiais metais traukėsi ir visos apklausos rodo, kad papildomo finansavimo poreikis – aktuali problema. Atsižvelgiant į rinkos tendencijas yra aiškus tradicinių bankų finansavimui alternatyvių priemonių poreikis, taip pat tiesioginio INVEGOS skolinimo poreikis	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatyvių finansavimo priemonių poreikio didėjimas • Tiesioginio skolinimo poreikio didėjimas 		<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas kurti naujas, specifinius poreikius tenkinančias priemones 	<ul style="list-style-type: none"> • Vis dar trūksta patirties įgyvendinant alternatyvias skolinimo priemones ir dirbant su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvų finansavimą verslui • Turimos kompetencijos gali būti nepakankamos dėl tiesioginio skolinimo patirties trūkumo 	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1) Žmogiškųjų išteklių valdymas (5.1)
	Neigiamos COVID-19 pandemijos pasekmės verslo įmonėms dėl ekstremalios padėties metu veiklų stabdymo ir (ar) taikomų apribojimų, gali didinti INVEGOS įsipareigojimų portfelio rizikos lygį		<ul style="list-style-type: none"> • Verslo įmonių negebėjimas vykdyti turimus įsipareigojimus ir bankrutuojančių įmonių skaičiaus didėjimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vykdoma įsipareigojimų portfelio rizikos kontrolė • Pagal atitinkamas ekonomines prognozes sudaromi specialieji atidėjimai galimų įsipareigojimų vykdymui 		Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas (1.1)
	Invest Europe 2021 m. birželio mėn. paskelbtais duomenimis Centrinėje ir Rytų Europoje valstybės institucijos vis dar išlieka pagrindiniais investuotojais rizikos ir privataus kapitalo fonduose ir ši dalis auga (2018 m. viešosios lėšos sudarė 38 proc., 2019 m. – 40 proc., 2020 m. – 42 proc. viso į fondus pritraukto kapitalo). Šiame regione, įskaitant ir Lietuvą, viešosios lėšos yra rizikos ir privataus kapitalo rinkos formavimosi ir augimo katalizatorius bei yra būtinos ekosistemos vystytis. Šie veiksniai patvirtina, kad INVEGOS įgyvendinamos rizikos kapitalo priemonės yra gyvybiškai reikalingos rizikos kapitalo rinkai ir startuolių atsiradimui bei augimui	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatyvių finansavimo priemonių poreikio didėjimas 		<ul style="list-style-type: none"> • Geri ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose 	<ul style="list-style-type: none"> • Turima patirtis įgyvendinant rizikos kapitalo priemones dar neapima viso rizikos kapitalo priemonės įgyvendinimo ciklo 	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1 ir 2.3)
	Pokyčiai finansines paslaugas teikiančiose įmonėse (pvz., pagrindinių akcininkų, veiklos strategijos kardinalus pasikeitimas) turi tiesioginę įtaką INVEGOS teikiamų paslaugų poreikiui ir apimtims. 2021 m. spalio mėn. pabaigoje finansines paslaugas Lietuvoje teikė 12 bankų, 6 užsienio bankų filialai, 60 kredito ir 2 centrinės kredito unijos, 9 bankams priklausančių lizingo bendrovių, 8 faktoringą teikiančios įmonės, 18 sutelkto finansavimo platformų operatoriai ir 8 rizikos kapitalo fondų valdytojai, finansuojantys verslą, taigi, kuo platesnis finansų tarpininkų tinklas, tuo daugiau galimybių INVEGAI užtikrinti priemonių efektyvų įgyvendinimą	<ul style="list-style-type: none"> • Netradicinių finansų įstaigų (skolinimo platformos, faktoringo įmonės, rizikos kapitalo fondai ir pan.) daugėjimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicinių finansų tarpininkų (kredito įstaigų) skaičiaus mažėjimas ir jų skolinimo politikų pokyčiai 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas kurti naujas ir modifikuoti esamas priemones, atitinkančias rinkos poreikius ir skatinančias finansinių tarpininkų aktyvesnį dalyvavimą • Atsakinga ir struktūruota finansų tarpininkų atranka 	<ul style="list-style-type: none"> • Vis dar trūksta patirties įgyvendinant alternatyvias skolinimo priemones ir dirbant su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvų finansavimą verslui 	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1) Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas (2.1)

Išorinė aplinka			Vidinė aplinka			
Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis (sąsaja su strateginiu tikslu)	
Socialiniai	Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti taikomas komunikacijos priemones	<ul style="list-style-type: none"> Dėl augančio visuomenės skaitmeninio raštingumo ir prieinamumo, auga galimybės aktyviau išnaudoti skaitmeninės komunikacijos kanalus 		<ul style="list-style-type: none"> Išnaudojami visi tikslinei auditorijai tinkami komunikacijos kanalai Klientų aptarnavimui skiriamas didelis dėmesys: dedikuotas skyrius, personalas, kiti sprendimai 		Klientų aptarnavimas (3.1) Marketingo komunikacija (3.3)
	Dėl INVEGAI skubiai pavestų įgyvendinti su ekstremalios padėties suvaldymu susijusių priemonių, įmonės vardas buvo minimas neigiamame kontekste, kuris blogina INVEGOS reputaciją, tačiau didina INVEGOS prekinio ženklo žinomumą		<ul style="list-style-type: none"> Visuomenė nevisiškai supranta „Invegos“ kaip nacionalinės plėtos įstaigos paskirtį ir jos veikimo principus 	<ul style="list-style-type: none"> Išnaudojami visi tikslinei auditorijai tinkami komunikacijos kanalai Klientų aptarnavimui skiriamas didelis dėmesys: dedikuotas skyrius, personalas, kiti sprendimai 	<ul style="list-style-type: none"> Didelė priklausomybė nuo finansų tarpininkų kompetencijos ir suinteresuotumo 	Klientų aptarnavimas (3.1) Marketingo komunikacija (3.3)
	Griežti ES struktūrinių fondų priemonių viešinimo reikalavimai, kuriuos taikant, klientams sunku tiksliai, aiškiai ir greitai suprasti priemonių tikslus ir galimybes jomis pasinaudoti		<ul style="list-style-type: none"> Kritiškas visuomenės požiūris į INVEGAI ir jos teikiamas paslaugas 		<ul style="list-style-type: none"> Dėl priemonių reglamentavimo reikalavimų taikymo sudėtinga priemonių komunikacija 	Marketingo komunikacija (3.2)
Technologiniai	Informacinių technologijų nuolatinis tobulėjimas, jų vartotojų skaičiaus augimas, verčia neatsilikti nuo pasaulinių tendencijų, nuolat stebėti elektroninių paslaugų verslui dinamiką ir diegti vis naujas jų panaudojimo galimybes	<ul style="list-style-type: none"> E-paslaugų teikimo spektro plėtra Spartesnis tikslinės auditorijos pasiekiamumas bei didesnė informacijos apie priemones sklaida 		<ul style="list-style-type: none"> Priemonių administravimui taikomi novatoriški IT sprendimai 	<ul style="list-style-type: none"> Ribota techninių žinių kompetencija užsakant technologinius sprendimus 	Technologijų valdymas (4.1)
	Priemonių įgyvendinimas per skirtingas elektronines paraiškų teikimo ir vertinimo sistemas, kelia problemų naudotojams, nes yra nepakankamai patogus ir lengvai suprantamas vartotojui, technologiniai sprendiniai ne visada tinkami vieningam duomenų apdorojimui, integralumui ir suderinamumui su kitų institucijų taikomais sprendimais	<ul style="list-style-type: none"> Spartesnis tikslinės auditorijos pasiekiamumas bei didesnė informacijos apie priemones sklaida diegiant novatoriškus e-sprendimus 		<ul style="list-style-type: none"> Priemonių administravimui taikomi novatoriški IT sprendimai 		Technologijų valdymas (4.1)
	Duomenų teikimas ir gavimas PRDB sistemoje yra naujas procesas INVEGAI, kuris Lietuvos Banko atidžiai prižiūrimas dėl tikslų ir aktualių duomenų pateikimo	<ul style="list-style-type: none"> Tikslenis ir platesnis duomenų prieinamumas bei jų panaudojimas finansavimo galimybių vertinimui 	<ul style="list-style-type: none"> Itin griežti duomenų PRDB teikimo reikalavimai ir atsakomybė už pateiktų duomenų patikimumą 		<ul style="list-style-type: none"> Integracijos su PRDB kompleksiskumas 	Technologijų valdymas (4.1)
	Vis daugiau įvairių institucijų teikiamų paslaugų yra perkeliama į elektroninę erdvę, o kibernetiniai incidentai ir BDAR reikalavimai reikalauja vis daugiau dėmesio IT saugai		<ul style="list-style-type: none"> Galimi kibernetiniai incidentai 	<ul style="list-style-type: none"> Periodinis audito atlikimas, saugos reikalavimų peržiūra ir technologinių sprendinių įgyvendinimas didinančių IT saugą 		Technologijų valdymas (4.1)
Aplinkosauginiai	Europos Sąjungos ir Lietuvos politika vis labiau yra akcentuojama į aplinką, klimatą tausojančių veiksmų, produktų kūrimą bei kitas iniciatyvas, kurios kuriant priemones vertintinos kaip integralios ir (ar) būtinos sąlygos verslui finansuoti	<ul style="list-style-type: none"> Prisidėti prie aplinkos tausojimo, klimato kaitos neigiamo efekto mažinimo, kuriant atitinkamas naujas priemones 	<ul style="list-style-type: none"> Nėra bendru, finansų ar nacionalinėms plėtos įstaigoms taikomų ESG reikalavimų, bendros politinės strategijos iš priemonės finansuojančių asignavimų valdytojų bei priežiūros institucijų 	<ul style="list-style-type: none"> Gebėjimas kurti naujas, specifinius poreikius tenkinančias priemones Gebėjimas greitai reaguoti į naujas ES politikos formavimo, aplinkosaugos klausimais, tendencijas ir ES teisės aktus, jų integravimas (ESG aspektai) į INVEGOS veiklą 	<ul style="list-style-type: none"> Trūksta bendradarbiavimo patirties su aplinkos apsaugos politikos formuotojais Lietuvoje 	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1) Kokybės užtikrinimas (2.1 ir 2.2)



INVEGOS STRATEGIJA

3.1. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

INVEGOS veiklą detaliai reglamentuoja Lietuvos Respublikos ir ES teisės aktai, todėl misija ir vizija (7 paveikslas) yra suformuluota atsižvelgiant į INVEGAI keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas, prie šių tikslų įgyvendinimo prisideda nustatytas tvirtas ir aiškus INVEGOS vertybių pagrindas.

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

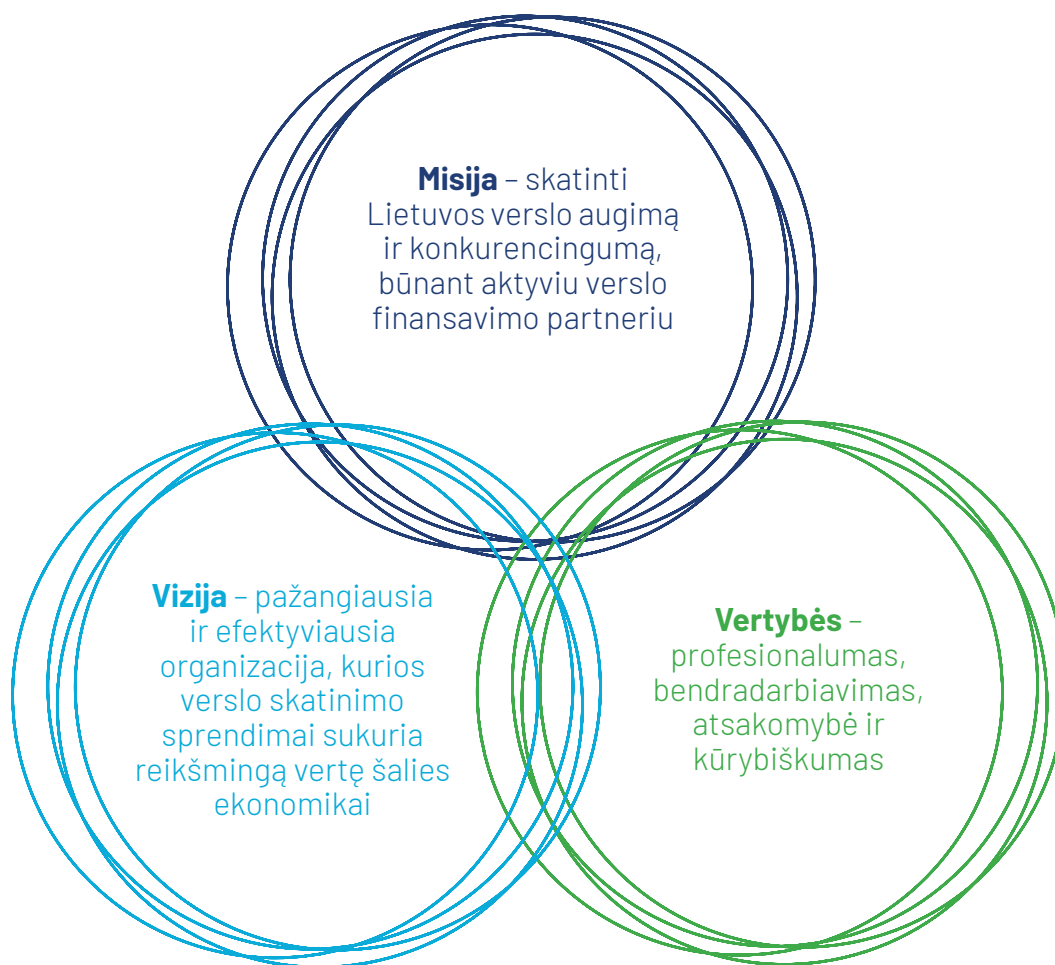
- Aktyviai dalyvaujame kuriant ir įgyvendinant verslo finansavimo priemones, padedančias kurti ir auginti verslą.

Vizija – pažangiausia ir efektyviausia organizacija, kurios verslo skatinimo sprendimai sukuria reikšmingą vertę šalies ekonomikai.

- Mes inovatyvūs, reaguojantys į aplinkos pokyčius ir poreikius, taikantys geriausias valdysenos praktikas, kuriame pažangiausią ir efektyviausią organizaciją.
- Mes nuolat kaupiame ir telkiame žinias, perimame geriausią kitų šalių patirtį, ja dalijamės ir efektyviai panaudome ekonomiką auginančio verslo skatinimui.

Vertybės:

- Profesionalumas – vertiname kompetenciją, turime daug žinių ir norime jomis pasidalyti, puikiai išmanome savo ir gerbiame kitų darbą, jį atliekame kokybiškai; mūsų kvalifikacija ir gebėjimai, nuolatinis mokymasis leidžia greitai pasiūlyti verslui palankiausią sprendimą ir reaguoti į rinkos poreikius, nuolat kintančią aplinką.
- Bendradarbiavimas – tikime tuo, ką darome, ir pasitikime kolegomis, geranoriškai keičiamės informacija tarpusavyje ir su išorės partneriais; vertiname grįžtamąjį ryšį, tai mums padeda tobulėti ir gerinti savo paslaugas. Palaikome aktyvius kontaktus su finansų rinkos dalyviais ir verslo bendruomene.
- Atsakomybė – norime darbus atlikti maksimaliai gerai, prisiimame visą atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, žodžius ir pasekmes; branginame reputaciją ir skaidrumą, pagrindžiame savo sprendimus, aiškiai argumentuojame.
- Kūrybiškumas – esame aktyvūs generuodami idėjas, drąsiai jas siūlome ir nebijome klysti. Imamės iniciatyvos ir skatiname naujoves.

7 paveikslas. **INVEGOS misija, vizija, vertybės.**

3.2. STRATEGINĖS KRYPTYS

INVEGA strategines kryptis formulavo atlikusi išsamią vidinių ir išorinių veiksnių analizę, kuri padėjo tikslingai orientuoti stiprybių ir galimybių išnaudojimą mažinant silpnybes ir galimą grėsmių įtaką. Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinant viziją, atsižvelgiant į visumą aplinkybių, kuriose veikia įmonė, 2022–2025 m. INVEGOS veikla bus nukreipta 5 pagrindinėmis kryptimis:

8 paveikslas. **INVEGOS strateginės kryptys ir tikslai.**



1. Finansinio stabilumo išlaikymas. INVEGA siekia nenuostolingos veiklos, o pagrindinės pajamos generuojamos iš individualių garantijų teikimo bei nuosavo kapitalo investavimo, kurio investavimo kryptys ir ribojimai apibrėžti teisės aktuose. Subalansuotos veiklos teigiamo finansinio rezultato siekiama stebint ir atitinkamai reaguojant į individualių garantijų įsipareigojimų bei prisiimamos rizikos kaštų pokyčius.

2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas). INVEGA, daug metų glaudžiai bendradarbiaudama su verslumo skatinimo ir užimtumo didinimo politiką formuojančiomis Lietuvos institucijomis, atsižvelgdama į rinkos poreikius ir plėsdama administruojamų priemonių spektrą, didins galimybes verslo subjektams gauti reikiamą finansavimą verslui, toliau sudarys palankesnes sąlygas kurti naujas darbo vietas bei išlaikyti esamas, skatins inovatyvių sprendimų įdiegimą verslo procesuose. INVEGA orientuojasi į naujų alternatyvaus finansavimo priemonių kūrimą, planuoja vystyti tiesioginį skolinį finansavimą bei plėsti kitas verslo finansavimo priemones.

3. Klientų patirties gerinimas. Siekdama kokybiškai aptarnauti klientus, INVEGA įsteigė Klientų aptarnavimo skyrių ir įdiegs skambučių valdymo sistemą, kurios dėka galima bus reaguoti esamuoju momentu į kliento poreikį ar problemą, tiesiogiai valdyti klientų patirtis (jų pasitenkinimą, įvaizdžio dalį, turėti įrankį nustatyti spragas vidiniuose procesuose). INVEGA sieks, kad jos teikiamų paslaugų kokybė atitiktų kliento lūkesčius, o vidutinis metinis klientų pasitenkinimas INVEGOS teikiamomis paslaugomis būtų ne mažesnis nei 9 balai.

Kadangi klientų patyrimas apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir daugiau procesų, susijusių su INVEGOS teikiamomis paslaugomis, planuojama skirti dėmesio ne tik tiesioginiam klientų aptarnavimui teikiant paslaugas ir konsultacijas, bet ir gilesniam jų pažinimui ir informacijos prieinamumui gerinti bei grįžtamajam ryšiui užtikrinti INVEGOS interneti-

niame puslapyje, informacijos sklaidai socialiniuose tinkluose. Klientų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ir efektyvesnį paslaugų teikimą. Todėl daug dėmesio bus skiriama marketingo komunikacijai, kurios dėka bus siekiama gerinti INVEGOS prekės ženklo reputaciją, didinti INVEGOS įgyvendinamų priemonių žinomumą ir skatinti jų poreikį bei paklausą. Tuo tikslu, įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius, parengta 2021–2023 m. INVEGOS komunikacijos strategija, kuria remiantis bus įgyvendinamos įvairios komunikacijos veiklos.

4. Veiklos efektyvumo didinimas. Siekiant efektyvinti paraiškų pateikimo, vertinimo ir sprendimų priėmimo procesus, mažinti sistemų priežiūros išlaidas, planuojama sukurti, tiek esamų paraiškų teikimo ir vertinimo sistemų, tiek planuojamų priemonių įgyvendinimui, vieną bendrą paraiškų teikimo ir vertinimo sistemą, panaudojant jau turimų sistemų sprendinius (architektūrą, integracijas, taisykles ir kt.) bei pritaikant naujus, klientui bei projektų administravimui patogius įrankius.

INVEGA nuolat turi atlikti įvairių priemonių lėšų panaudojimo, finansavimo suteikimo verslui ir kitus stebėsenos procesus, todėl siekiant reikalingą informaciją gauti operatyviai ir iš įvairių duomenų šaltinių, bus plėtojamas duomenų analitikos įrankis, kuris padės greitai ir efektyviai matyti pasiektus veiklos rezultatus, išvelgti veiklos tendencijas, rizikas ir laiku reaguoti valdant rizikas.

5. Tvarumo praktikomis grįstos kultūros įmonėje plėtojimas. Tvari INVEGOS veikla suprantama kaip tvarių ir kryptingų socialinių, ekonominių bei aplinkos apsaugos veiksnių visuma, didinanti darbuotojų gerovę, mažinanti neigiamą poveikį aplinkai, užtikrinanti INVEGOS veiklos patikimumą.

3.3. STRATEGINIAI TIKSLAI IR RODIKLIAI

Kiekviena strateginė kryptis turi aiškiai suformuluotus tikslus, kurie bus įgyvendinti per artimiausius ketverius metus, siekiant kiekvienam tikslui nustatyti uždavinių ir rodiklių, atliekant įvardytus veiksmus bei įsivardinant aiškius veiksmų „šeimininkus“ (2 priedas). Atsižvelgiant į INVEGOS veiklos specifiką bei pagal atsakomybių ir funkcijų paskirstymą INVEGOJE už konkretaus uždavinio įgyvendinimą numatyti atsakingo skyriaus arba skyrių vadovai, kai vieno INVEGOS skyriaus intervencija nepakankama.

Pirmosios strateginės krypties – Finansinio stabilumo išlaikymas – pagrindinis tikslas – nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas), kurie matuojami kapitalo gražos ir garantijų rizikos kaštų rodikliais.

INVEGOS gaunamos pajamos iš individualių garantijų teikimo veiklos yra pagrindinis INVEGOS kapitalo didėjimo šaltinis, o pelno siekimas nėra INVEGOS prioritetas, todėl, siekiant nenuostolingos veiklos ir tvaraus augimo, pirmiausia bus siekiama užtikrinti tinkamą INVEGOS turto kokybę ir atidėjinių pakankumą, vadovaujantis INVEGOS valdybos patvirtintais atidėjinių formavimo Politikos principais, bus nuolat stebima administruojamo portfelio kokybė, prisiimamų įsipareigojimų dydis.

Antroji strateginė kryptis – Verslo finansavimo prieinamumo didinimas – apima tris siektinus tikslus – **Verslo finansavimo priemonių plėtra, Lėšų pritraukimas ir Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas.**

Tikslas – Verslo finansavimo priemonių plėtra.

Išanalizavus verslo finansavimo poreikius, alternatyvaus finansavimo rinką ir nustačius valstybės dalyvavimo joje poreikį, 2022 metais planuojama:

- Plėsti alternatyvią verslo finansavimo rinką: 2022 m. planuojama pasirengti ir pradėti įgyvendinti rizikos kapitalo priemonę „Akceleratorius 2“, tematinę rizikos kapitalo priemonę gynybos ir saugumo sektoriui „MILInvest“, pasirengti ir pradėti finansinės priemonės „Skolos fondai“ įgyvendinimą, pradėti teikti garantijas įmonių obligacijų investuotojams.
- Gerinti skolinį finansavimą tiesiogiai dalyvaujant INVEGAI: 2022 m. planuojama pradėti teikti tiesiogines INVEGOS paskolas mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų projektams (finansinė priemonė „Perspektyva“) bei pradėti įgyvendinti verslo obligacijų bendrafinansavimo priemonę.
- Plėsti kitas verslo finansavimo priemones: 2022 m. planuojama pradėti įgyvendinti naują portfelinių garantijų paskoloms ir lizingui priemonę „Portfelinės garantijos 3“, pradėti rengtis Prekinio kredito draudimo agentūros įsteigimui, pasirengti ir įgyvendinti lengvatinių paskolų finansų inžinerijos priemonę „Atviras kreditų fondas 3“ ir lengvatinių paskolų finansinę priemonę „Verslumo skatinimas 3“, skirtą iki 1 metų verslo finansavimui.

Ateityje be aukščiau paminėtų veiksmų toliau bus analizuojamos INVEGOS valdomos (įgyvendinamos) priemonės ir jų rezultatai bei pagal galimybes atliekami reikalingi šių priemonių pakeitimai, analizuojama verslo finansavimo rinką bei būsimų finansavimo šaltinių galimybės, siekiant nustatyti rinkoje esančius trūkumus ir būdus tiems trūkumams užpildyti finansų inžinerijos (finansinėmis) priemonėmis.

Tikslas – Lėšų pritraukimas.

Siekiant didinti pritrauktų lėšų apimtį tiek Bendrovės lygmenyje priemonėms finansuoti, tiek finansinių priemonių lygmenyje, bus aktyviai bendradarbiaujama su tarptautinėmis finansų institucijomis (pvz., Europos investicijų banku, Europos rekonstrukcijos ir plėtros banku, Šiaurės investicijų banku, Europos investicijų fondu ir kt.), Lietuvos privataus ir rizikos kapitalo asociacija, Lietuvos verslo angelų tinklu, Europos viešųjų institucinių investuotojų asociacija, Europos garantijų agentūrų asociacija, Europos investicijų fondo kapitalo platforma, bus skatinami tiek esami, tiek ir nauji finansų tarpininkai aktyviai dalyvauti įgyvendinant INVEGOS administruojamas priemones. Taip pat planuojama ir toliau siekti įgyvendinti finansų inžinerijos (finansines) priemones, kuriose be valstybės (viešojo investuotojo) dalyvautų ir privatūs investuotojai (finansuotojai).

Tikslas – Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas.

Siekiant užtikrinti priemonėms skirtų lėšų panaudojimą, planuojama ir toliau nuolat bendradarbiauti su atitinkamas priemones įgyvendinančiais finansų tarpininkais, skatinti, esant galimybei, naujus finansų tarpininkus aktyviai dalyvauti įgyvendinant INVEGOS administruojamas priemones, taip pat pačiai INVEGAI įgyvendinti verslui reikalingas finansų inžinerijos (finansines) priemones, nuolat stebėti priemonių pažangą bei siūlyti jų patobulinimus ir (arba) perskirstyti lėšas tarp atitinkamų priemonių, kai pažanga nepakankama.

Trečiosios strateginės krypties – Klientų patirties gerinimas apima tris tikslus – Kokybiškas klientų aptarnavimas, INVEGOS, kaip aukštų kompetencijų organizacijos, kuriančios

vertę Lietuvos verslui, reputacijos gerinimas ir INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių žinomumo didinimas.**Tikslas – Kokybiškas klientų aptarnavimas.**

Kadangi klientų patyrimas apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir visus aspektus, susijusius su INVEGOS teikiamomis paslaugomis, klientų aptarnavimo sistemos pagalba bus nuosekliai stebimas beiteriamas klientų pasitenkinimo lygis ir, esant poreikiui, gerinama klientų aptarnavimo kokybė bei grįžtamojo ryšio galimybės.

Tikslas – INVEGOS, kaip aukštų kompetencijų organizacijos, kuriančios vertę Lietuvos verslui, reputacijos gerinimas.

Dėl INVEGAI nebūdingų funkcijų vykdymo įpareigojimo per COVID-19 pandemiją INVEGOS vardas buvo minimas neigiamame kontekste, todėl INVEGOS reputacijai buvo suduotas ženklus smūgis. Atsižvelgus į tai, būtina gerinti INVEGOS reputaciją, formuojant visuomenės suvokimą, kad INVEGA – tai efektyviai valstybės pinigus įdarbinanti nacionalinė verslo plėtros organizacija. Tuo tikslu, įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius, parengta 2021–2023 m. INVEGOS komunikacijos strategija, kuria remiantis bus įgyvendinamos įvairios komunikacijos veiklos.

Tikslas – INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių žinomumo didinimas.

Tikslas bus siekiamas aktyviai ir tikslingai viešinant INVEGOS administruojamas priemones bei jų naudą verslui visomis viešinimo priemonėmis ir kanalais ir taip užtikrinant kiekvienam klientui patogią ir suprantamą informacijos sklaidą.

Ketvirtosios strateginės krypties – Veiklos efektyvumo didinimas – pagrindinis tikslas – Procesų optimizavimas.

Siekiant veiklos efektyvumo, vykdoma atsakinga Priemonių įgyvendinimo išlaidų kontrolė, siekiant išlaikyti optimalų patiriamų sąnaudų ir valdomų lėšų santykį.

Siekiant paraiškų teikimo ir administravimo pagal skirtingas priemones proceso optimizavimo 2022–2023 m. ketinama sukurti bendrą paraiškų teikimo bei vertinimo sistemą. Į ją bus perkeltas aktyvių priemonių („Startuok“, „Perspektyva“ ir kitų priemonių administravimas bei pasibaigusių priemonių EPIS, ASAP, NUMOK, TURAP ir kt. istoriniai duomenys). Viena esminių sistemos dalių – klientų portalas, kuriame bus pateikiama visa informacija apie konkretaus kliento naudojimosi paslaugomis istoriją bei jam aktualias administruojamas priemones (ketinama remtis internetinės bankininkystės klientų aptarnavimo pavyzdžiais). Vidaus naudotojams, ypač paraiškas vertinantiesiems specialistams, sistema leistų vienoje vietoje matyti visas visų priemonių paraiškas bei jų būsenas, suteiktų visą informaciją apie klientą, užtikrintų greitą bei efektyvią duomenų paiešką išorės informacinėse sistemose, registruose.

Siekiant efektyvinti veiklos procesus, užtikrinti greitą duomenų surinkimą iš skirtingų duomenų šaltinių, atvaizduojant ir lyginant informaciją, reikalingą statistikai, sprendimų priėmimui bei galimų rizikų mažinimui, planuojamas duomenų analitikos įrankio išplėtimas arba ataskaitų modulio sukūrimas.

Penktosios strateginės krypties – Tvarumo praktikomis grįstos kultūros įmonėje plėtojimas – pagrindinis tikslas – Taikomi tvarumo principai.

Nustatyto tikslo bus siekiama trijose tvaraus vystymosi politikos (ESG) taikymo srityse. Bus nustatomi ir taikomi aplinkos apsaugos (E) reikalavimai, sukuriant šių reikalavimų taikymo koncepciją, įsivertinant galimus apskaičiuoti, pamatuoti aplinkosauginius rodiklius, kasmet įsivertinant jų aktualumą bei suderinamumą su finansų rinkoje matuojamais analogiškais rodikliais.

Socialinės atsakomybės (S) principai bus įgyvendinami, siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimą. Planuojama nuosekliai kurti pozityvią, darbuotojų efektyvumą bei motyvaciją didinančią darbo aplinką, toliau diegti, įgyvendinti ir tobulinti personalo valdymo procesus, susijusius su darbuotojų paieška, naujų darbuotojų atranka, atlygiu ir papildomomis naudomis, veiklos vertinimu, darbuotojų ugdymu. Planuojama sistemingai įgyvendinti INVEGOS darbuotojų atlygio politiką, kuri parengta atsižvelgiant į vieną iš esminių darbuotojų įsitraukimo prielaidų – lūkestį gauti sąžiningą, rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį.

Valdysenos (G) principais grindžiama veikla – tai pamatinės vertybės, kurias taikydama INVEGA veikia kaip patikima, skaidri ir nuolat tobulėjanti organizacija, deklaruojanti netoleranciją korupcijai (sukčiavimui) ir taikanti nuolatinės prevencines priemones išvengti korupcijos ir interesų konfliktų apraiškoms. Siekiama ir toliau išlaikyti aukštą gerosios valdysenos indeksą, kuris indikuotų, kad valdymo ir priežiūros funkcijos yra aiškiai atskirtos, subalansuotos ir užtikrina maksimaliai patikimą INVEGOS valdyseną.

4

INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ FINANSINĖS PROGNOZĖS IR INVESTICIJOS

4.1. INVEGOS FINANSINĖS PROGNOZĖS

2022 m. laikotarpiu planuojamas individualių garantijų teikimo apimčių augimas 15–20 proc., o 2023–2025 m. laikotarpyje individualių garantijų apimtys turėtų išsilaikyti 2022 m. lygyje. INVEGOS pajamos už garantijos atlyginimą yra paskirstomos per garantijos galiojimo laikotarpį, todėl 2022 m. laikotarpiu didžioji pripažįstama garantijos atlyginimo pajamų dalis susidarys nuo 2020 – 2021 m. išduotų garantijų ir garantijų pajamos 2022 m. dar išliks 2021 m. lygyje, o augimas išryškės 2023 m.

LR Vyriausybės nutarimas Nr. 887 apibrėžia INVEGOS laikinai laisvų lėšų investavimo kryptis. INVEGA laikinai laisvas lėšas gali investuoti tik į valstybės ir savivaldybių, tarptautinių organizacijų, Lietuvoje veikiančių komercinių bankų skolos vertybinius popierius ir indėlius komerciniuose bankuose. INVEGOS laikinai laisvos lėšos laikotarpyje iki 2021 m. daugiausia investuojamos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius. 2021 m. pabaigoje yra pateiktas derinimui Nutarimo Nr.887 atitinkamas keitimas, kuriame nustatyta, kad INVEGA gali laikinai laisvas lėšas investuoti vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Vyriausybės įgaliotos institucijos nustatyta laikinai laisvų valstybės piniginių išteklių investavimo tvarka. Patvirtinus šį pakeitimą prasiplėstų galimų investuoti saugių instrumentų sąrašas Lietuvos valstybės valdomų įmonių išleistais skolos VP ir pinigų rinkos priemonėmis. ECB Valdandžioji taryba 2021 m. spalio mėn. pabaigoje paliko nepakeistas istoriškai mažas palūkanų normas, įskaitant neigiamą banko indėlių palūkanų normą, todėl planuojama, kad 2022–2025 m. laikotarpiu laikinai laisvų lėšų investavimo instrumentų palūkanų normos išliks neigiamos ir (ar) labai žemos, todėl šiuo laikotarpiu neplanuojamas pajamų iš laikinai laisvų lėšų

investavimo augimas.

Laukiama, kad 2021 m. atidėjinių garantijų išmokoms pokytis bus neigiamas, atidėjiniai mažės apie 65 tūkst. Eur. 2022–2025 m. laikotarpiu planuojama, kad INVEGAI tenkančių atidėjinių sąnaudų sieks apie 1,85 mln. Eur, o suteiktų garantijų pajamos 2022 – 2025 m. sieks apie 4,7 mln. Eur. Visu strateginio planavimo laikotarpiu pajamos iš suteiktų garantijų turėtų būti pakankamos būsimiems kredito nuostoliams dengti. Pergarantuotoms pagal priemones Garantijų fondas 2 (GIF2), Garantijų fondas 3 (GIF3) arba Garantijos pradedantiems verslų (GPV) garantijoms sumokėtų garantijos išmokų kompensavimas sudaro nuo 80 proc. iki 90 proc., kai finansavimo gavėjas yra 3 metų amžiaus ar vyresnis, ir iki 95 proc., kai iki 3 metų amžiaus, todėl INVEGAI tenkantis garantijų nuostolis pagal garantijas įtrauktas į šių priemonių portfelius yra iki 5-10 proc.

Veiklos sąnaudoms, taip pat ir veiklos sąnaudų kompensavimo augimui įtaką turės INVEGOS veiklos apimčių didėjimas valdant fondus ir dotacijų priemones 2022 metais (pačiau apie tai 8-12 psl.). 2022–2025 m. laikotarpiu taip pat planuojamas infliacinis (apie 4 – 6 % per metus) sąnaudų didėjimas.

INVEGOS pelno (nuostolio) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaitos bei finansinės būklės plano 2021–2025 metais duomenys pateikti 6–7 lentelėse.

Planuojama, kad INVEGOS nuosavas kapitalas 2021–2025 m. laikotarpiu nuosaikiai augs, INVEGOS veikla bus pelninga, bus mokami dividendai akcininkui (valstybei).

6 lentelė. **INVEGOS prognozuojama 2021–2025 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita tūkst. eurų.**

Straipsniai	2021 m. laukiama	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė	2025 m. prognozė
I. Pajamos iš suteiktų garantijų	1.043	1.032	1.251	1.247	1.203
II. Fondų valdymo ir visuotinių dotacijų priemonių administravimo sąnaudų kompensavimas	4.566	6.148	6.536	7.018	7.291
III. Veiklos sąnaudos	(4.785)	6.203	6.621	7.098	7.367
IV. Atidėjinių garantijų išmokoms pasikeitimas	65	(459)	(479)	(460)	(449)
V. Veiklos pelnas	889	518	687	707	678
VI. Finansinė ir investicinė veikla, grynoji vertė	5	(4)	3	1	13
VII. Pelnas prieš apmokestinimą	894	514	690	708	691
VIII. Pelno mokestis	(134)	(77)	(104)	(106)	(104)
IX. Grynasis pelnas	760	437	587	602	587

7 lentelė. INVEGOS prognozuojama 2021–2025 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2021 m. laukiama	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė	2025 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	8.946	8.246	6.086	7.622	11.325
Finansinis turtas	8.139	6.929	4.629	6.392	10.392
Trumpalaikis turtas, iš jų:	15.208	16.711	21.154	21.572	19.445
Gautinos kompensacinės garantijų išmokų sumos	7.749	9.050	11.091	12.699	13.869
Finansinis turtas	1.313	1.500	3.000	3.000	3.000
Turto iš viso:	24.154	24.957	27.240	29.194	30.770
Nuosavas kapitalas	12.534	12.439	12.698	12.860	12.996
Įsipareigojimai, iš jų:	11.620	12.518	14.542	16.334	17.774
Atidėjiniai garantijų portfeliui	8.967	10.114	12.312	14.042	15.268
Atidėjiniai garantijų portfeliui	24.154	24.957	27.240	29.194	30.770

8 lentelė. INVEGOS prognozuojama 2021–2025 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2021 m. laukiama	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė	2025 m. prognozė
Pagrindinės veiklos pinigų srautai:					
Grynasis pelnas	760	437	587	602	587
Pelno už laikotarpį koregavimas:					
Nusidėvėjimas ir amortizacija	244	233	483	483	483
Nuostoliai iš ilgalaikio turto nurašymo	0	0	0	0	0
Palūkanų pajamos	(32)	(22)	(19)	(17)	(22)
Nuomos įsipareigojimo palūkanų sąnaudos	3	3	3	3	3
Pelno mokesčio sąnaudos	134	77	104	106	104
Pagrindinės veiklos pelno koregavimai iš viso	349	291	571	575	568
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:					
Gautinų kompensuojamų išlaidų sumažėjimas (padidėjimas)	654	240	312	(870)	342
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	(2.108)	(1.108)	(1.532)	(2.609)	(2.989)
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	9.833	45	40	42	67
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	38	38	38	50	50
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	(7.619)	(891)	(1.232)	1.617	1.199
Ateinančių laikotarpių garantijų atlyginimo pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	(1.360)	(248)	(174)	62	214
Atidėjinų garantijoms padidėjimas (sumažėjimas)	1.406	1.147	2.197	1.731	1.227
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso	844	(777)	(351)	23	110
Gautos palūkanos už investicijas	84	109	37	26	28

Straipsniai	2021 m. laukiama	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė	2025 m. prognozė
Sumokėtas pelno mokestis	(54)	(134)	(77)	(104)	(106)
Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos	1.982	(74)	767	1.122	1.187
Investicinės veiklos pinigų srautai:					
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	(44)	(588)	(337)	(102)	(30)
(Investicijos) į Lietuvos Vyriausybės obligacijas	(1.000)	1.210	800	(1.763)	(4.000)
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(1.044)	622	463	(1.865)	(4.030)
Finansinės veiklos pinigų srautai:					
Dividendų išmokėjimas	(288)	(531)	(327)	(440)	(452)
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	(288)	(531)	(327)	(440)	(452)
Grynujų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	650	17	903	(1.183)	(3.295)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	3.825	4.475	4.492	5.395	4.212
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	4.475	4.492	5.395	4.212	917

4.2. UAB „KOFINANSAVIMAS“ FINANSINĖS PROGNOZĖS

UAB „Kofinansavimas“ pagrindiniai veiklos tikslai yra įgyvendinti finansines priemones, t. y. valdyti kofinansuojantį rizikos kapitalo fondą KŪB „Koinvesticinis Fondas“, kuris kartu su privačiais rizikos kapitalo fondais, verslo angelais ar kitais investuotojais, investuoja kapitalą į verslą pradedančias įmones (startuolius) bei verslo plėtrą vykdančias privačias Lietuvos įmones, teikia su šiomis investicijomis susijusias investicines ir finansines konsultacijas. KŪB „Koinvesticinis Fondas“ yra skėtinis fondas, kuriame 2021 m. buvo trys subfondai – „Koinvest I“ (subfondas 2021 m. padidintas skiriant papildomas lėšas bei praplečiant galimų investicijų paskirtį investicijomis į įmones, kuriančias, įsidiegusias ir (ar) ketinančias įsidiesti technologines ekoinovacijas), „Koinvest II“ ir „Koinvest susisiekimui“.

UAB „Kofinansavimas“ patiriamos valdymo išlaidos, kompensuojamos iš KŪB „Koinvesticinis Fondas“ valdomų subfondų „Koinvest I“, „Koinvest II“ ir „Koinvest susisiekimui“ lėšų. Pagrindinės veiklos pajamos sudaro KŪB „Koinvesticinis fondas“ skėtinio fondo valdymo išlaidų kompensavimo pajamos. Planuojamas pajamų, tuo pačiu ir išlaidų, augimas 2022 m., nes, dėl augančių veiklos apimčių, planuojamas personalo ir darbo vietos išlaikymo išlaidų didėjimas. Pajamos pripažįstamos tais laikotarpiais, kuriais patiriamos kompensuojamos valdymo išlaidų sąnaudos.

9 lentelė. UAB „Kofinansavimas“ prognozuojama 2021–2025 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2021 m. laukiama	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė	2025 m. prognozė
I. Pajamos už valdymo paslaugas	193	255	285	297	311
II. Veiklos sąnaudos	(193)	(255)	(285)	(297)	(311)
III. Veiklos pelnas	0	0	0	0	0
IV. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	0	0	0	0	0
V. Pelnas prieš apmokestinimą	0	0	0	0	0
VI. Pelno mokestis	(0,11)	(0,13)	(0,14)	(0,15)	(0,15)
VII. Grynasis pelnas	(0,11)	(0,13)	(0,14)	(0,15)	(0,15)

UAB „Kofinansavimas“ veikia kaip valdymo įmonė, yra įsikūrusi patalpose pagal trumpalaikę darbo vietos suteikimo paslaugos sutartį (iki 12 mėn.), jos ilgalaikį turtą sudaro tik biuro kompiuterinė technika, neturi įsipareigojimų finansinėse įstaigose.

10 lentelė. UAB „Kofinansavimas“ prognozuojama 2021–2025 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2021 m. laukiama	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė	2025 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	3	3	3	3	3
Finansinis turtas	0	0	0	0	0
Materialus turtas	3	3	3	3	3
Trumpalaikis turtas, iš jų:	92	101	99	100	104
Gautinos sumos iš KŪB „Koinvesticinis fondas“ už fondo valdymą	29	40	40	42	48
Turto iš viso:	95	104	102	103	107
Nuosavas kapitalas	48	48	48	48	48
Įsipareigojimai	47	56	54	55	59
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	95	104	102	103	107

11 lentelė. UAB „Kofinansavimas“ prognozuojama 2021–2025 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2021 m. laukiama	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė	2025 m. prognozė
Pagrindinės veiklos pinigų srautai:					
Grynasis pelnas	(0,11)	(0,13)	(0,14)	(0,15)	(0,15)
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:					
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0	0	0
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	(8)	(12)	0	(2)	(7)
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0	0	0

Straipsniai	2021 m. laukiama	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė	2025 m. prognozė
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	1	0	0	0	0
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	12	10	(2)	1	4
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso	5	(2)	(2)	(1)	(3)
Gautos palūkanos už investicijas	0	0	0	0	0
Sumokėtas pelno mokestis	(0,02)	(0,11)	(0,13)	(0,14)	(0,15)
Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos	6	(1)	0	1	(1)
Investicinės veiklos pinigų srautai:					
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Investicijų į patrunuojamąją įmonę nuostoliai (prieaugis)	0	0	0	0	0
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Finansinės veiklos pinigų srautai:					
Dividendų išmokėjimas	0	0	0	0	0
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	0	0	0	0	0
Grynųjų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	4	(3)	(2)	(1)	(3)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	52	56	53	51	50
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	56	53	51	50	47

4.3. INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ KAPITALINĖS INVESTICIJOS

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

2022–2025 m. laikotarpiu planuojamas IT sistemų ir programinės įrangos atnaujinimas, naujų sprendinių, įrankių įsigijimas. Taip pat nusimato informacinių veiklos valdymo bei apskaitos sistemų administravimo ir funkcionalumų didinimas, kompiuterių įsigijimas. Siekiant paraiškų teikimo ir administravimo pagal skirtingas priemones proceso optimizavimo, planuojamas bendros paraiškų teikimo bei administravimo sistemos kūrimas. Siekiama panaudoti jau sukurtas sistemos funkcionalumus (integracijos su viešaisais registrais, paraiškų formų turinio valdymas ir koregavimas, vartotojų identifikavimas ir kt.) ir papildyti naujais, atsižvelgiant į INVEGOS produktų specifiką (subsидijos, paskolos, garantijos ir kt.). Nauja sistema suteiks galimybę klientams naudotis INVEGOS paslaugomis bei administruojamomis priemonėmis paprasčiau ir greičiau. Bus prieinamos visos siūlomos paslaugos bei priemonės, įskaitant naudingą informaciją apie aktualias priemones, kuriomis klientas naudojasi einamuoju metu arba buvo pasinaudojęs praeityje.

Tokiu būdu siekiama verslą laiku ir tinkamai supažindinti su INVEGOS paslaugomis, suteikti reikiamą konsultaciją, greičiau ir patogiau užpildyti bei pateikti reikiamus dokumentus, o sistemą vystant pagal klientų atsiliepimus bei poreikius, finansavimo priemonės bus valdomos efektyviau. Bendra paraiškų sistema siekiama ilgalaikėje perspektyvoje sutaupyti priemonių paleidimo (paraiškų priėmimo), sistemų aptarnavimo finansinius resursus, taip pat ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus sistemų diegimui aptarnavimui bei palaikymui. Vieninga paraiškų sistema taip pat prisidės prie paraiškų apdorojimo (vertinimo) efektyvinimo procesų, kadangi numatyta, jog tam tikra informacija ir (ar) duomenys būtų vertinami automatinių algoritmų nustatymo būdu, o vertinimui reikalinga informacija kaupiama bei perduodama (keičiamasi) klientui taip pat sistemoje sudiegtų funkcionalumų pagalba.

Planuojami bendros paraiškų teikimo bei administravimo sistemos moduliai: Vidinis (paraiškų bei paslaugų administravimo) portalas, Paraiškų teikimo modulis, Administravimo (parametrų ir klasifikatorių tvarkymo) modulis, Autentifikavimo ir autorizavimo modulis, Konstruktavimo (naujų priemonių bei paslaugų) modulis, Informavimo modulis, Elektroninio parašo modulis, Duomenų mainų modulis ir kt.

Pradiniame etape bendros paraiškų sistemos įsigyjimas planuojamas finansuoti INVEGOS nuosavomis lėšomis, vėliau šias įsigyjimo išlaidas būtų kompensuojamos INVEGAI per ilgalaikio turto amortizacijos laikotarpį atitinkamai priskiriant INVEGOS valdomiems fondų fondams ir įgyvendinamoms atskiroms finansinėms bei visuotinės dotacijos priemonėms.

Planuojamas bendros paraiškų teikimo bei administravimo sistemos įgyvendinimo terminas iki 2023 m. II ketv. pabaigos.

12 lentelė. **INVEGOS numatomos atlikti kapitalinės investicijos***, tūkst. eurų, vertė su PVM.

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Prognozuojamos investicijos 2022 m.	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Prognozuojamos investicijos 2024 m.	Prognozuojamos investicijos 2025 m.	Lėšų šaltinis
Bendra paraiškų sistema	484	303			Įmonės lėšos
IS programinė įranga	24	-	-	-	Įmonės lėšos
Kompiuteriai	48	34	85	30	Įmonės lėšos
Biuro įranga	16	-	-	-	Įmonės lėšos
Inventorius, baldai ir interjero detalės, kita	16	-	17	-	Įmonės lėšos

* Biuro įrangos, kompiuterinės technikos ir biuro baldų bei investoriaus naujinimas atliekamas siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą pažangesne, investicijų grąžos nauda neskaiciuojama;

Biuro įrangos, kompiuterių, programinės įrangos, kompiuterinio tinklo įrangai įsigyti ir atnaujinti kasmet planuojamos skirti lėšos yra pateiktos 12 lentelėje. Biuro įrangos ir kompiuterių naujinimas atliekamas siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą technologiškai pažangesne.

UAB „Kofinansavimas“ 2022–2025 m. laikotarpiu planuoja tik kompiuterinės technikos bei biuro įrangos naujinimą, kuris atliekamas siekiant pakeisti technologiškai

pasenusią įrangą pažangesne, investicijų grąžos nauda neskaiciuojama.

13 lentelė. UAB „Kofinansavimas“ numatomos atlikti kapitalinės investicijos, tūkst. eurų, vertė be PVM.

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Prognozuojamos investicijos 2022 m.	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Prognozuojamos investicijos 2024 m.	Prognozuojamos investicijos 2025 m.	Lėšų šaltinis
Kompiuteriai	2,0	1,1	1,1	1,2	Įmonės lėšos
Biuro įranga	1,4	0,8	0,8	0,8	Įmonės lėšos





RIZIKA IR JOS VALDYMAS

5.1. RIZIKOS VALDYMAS INVEGOJE

Rizika – neplanuotų įvykių, kurie gali neigiamai paveikti INVEGOS strategijos įgyvendinimą ir veiklos tikslų siekimą, galimybė.

Rizikų valdymas yra neatsiejama INVEGOS veiklos dalis, o jas valdant siekiama šių tikslų:

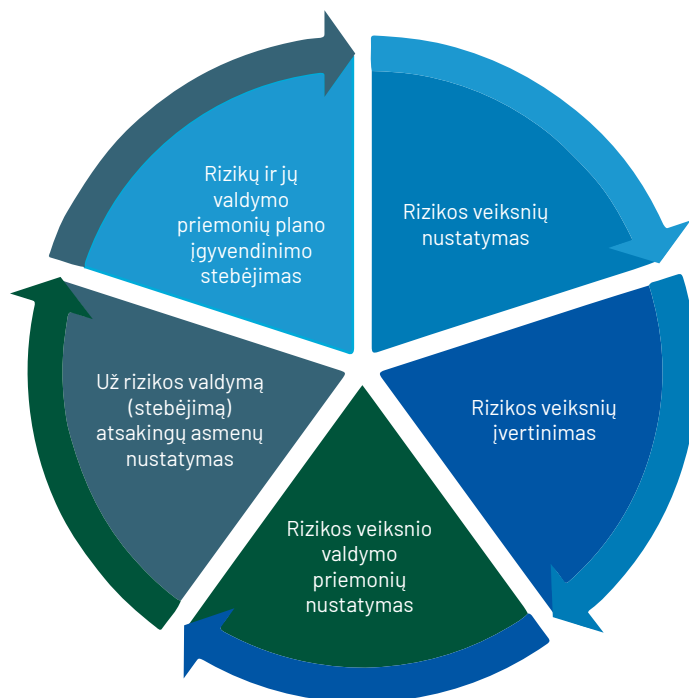
- Išvengti arba sumažinti iki priimtino lygio galimų grėsmių neigiamą įtaką INVEGOS ilgalaikių tikslų pasiekimui, atsižvelgiant į įmonės ilgalaikėje veiklos strategijoje nustatytą rizikos apetitą ir rodiklius.
- Išvengti arba sumažinti iki priimtino lygio galimų grėsmių neigiamą įtaką INVEGOS ilgalaikių tikslų pasiekimui, atsižvelgiant į įmonės ilgalaikėje veiklos strategijoje nustatytą rizikos apetitą ir rodiklius.
- Sumažinti INVEGOS veiklos jautrumą ir priklausomybę nuo galimų neigiamų ateities pokyčių ar įvykių, minimizuojant galimus kaštus ir nuostolius, susijusius su netikėtomis situacijomis, kurioms nebuvo pasiruošta.
- Nuolatos stebėti rizikos veiksnių pasikeitimus ir jų galimą įtaką INVEGOS viduje ir išorėje bei laiku ir reguliariai informuoti apie tai INVEGOS valdymo organus.
- Užtikrinti, kad rizikų valdymas būtų integrali visų veiklos procesų bei INVEGOS kultūros sudedamoji dalis.

INVEGOJE veikia vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistema paremta 3 linijų modeliu, kuris detaliam aprašytas valdybos patvirtintoje Rizikų valdymo politikoje. Ši politika detaliam reglamentuoja rizikos valdymo principus, procesą, proceso dalyvius ir jų atsakomybes susijusias su rizikų valdymu, rizikos valdymo proceso etapus, esminių rizikų grupes, pagrindines rizikas. Nuo 2021 m. rizikos valdymo sistema INVEGOJE buvo papildyta rizikos apetito nustatymo koncepcija, kai valdyba, atsižvelgdama į įmonės tikslus, rezultatus ir kitas aplinkybes, nustato rizikos tolerancijos ribas visose pagrindinėse veiklos srityse. Toks rizikos valdymo modelis ne tik aiškiau apibrėžia rizikos tolerancijos ribas, tačiau ir suteikia galimybę efektyviau paskirstyti resursus prioritetinių, didžiausią poveikį galinčių turėti rizikų valdymui.

INVEGA itin reikšmingai prisidėjo prie COVID-19 pandemijos keliamų grėsmių verslui mažinimo, todėl per labai trumpą laiką reikėjo įgyvendinti daug naujų iniciatyvų, modifikuoti esamas bei sukurti ir įgyvendinti naujas priemones verslui, kas be visiems įprastų sveikatos apsaugos rizikų sąlygojo žymiai padidėjusias operacines rizikas. INVEGOS vadovybė, matydama naujai kylančias rizikas, inicijavo rizikų plano peržiūrą, pervertinimą ir nustatytų rizikų valdymo priemonių plano atnaujinimą. Buvo reikšmingai išplėstas rizikų sąrašas, kiekvienai rizikai nustatytas COVID-19 pandemijos poveikis, numatytos riziką mažinančios priemonės. Nors situacija šalyje ir stabilizuojasi, COVID-19 situacija nulėmė gana ryškius pasikeitimus INVEGOS veikloje, tame tarpe ir rizikos valdymo procesuose.

Rizikų valdyme dalyvauja stebėtojų taryba, valdyba, generalinis direktorius, vidaus audito tarnyba, rizikų savininkai. Rizikos valdymo procese skatinami dalyvauti visi INVEGOS darbuotojai, tačiau, siekiant didesnio efektyvumo, iš INVEGOS raktinių darbuotojų (angl. key persons) yra sudaryta Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė (toliau – RVSPDG) (grupės pirmininkas – INVEGOS generalinis direktorius). Ši darbo grupė periodiškai identifikuoja, vertina ir valdo INVEGOS veikloje pasitaikančias rizikas, teikia INVEGOS generaliniam direktoriui pasiūlymus, susijusius su reikšmingų rizikų valdymu, užtikrina rizikos valdymo priemonių taikymą ir įgyvendinimą. RVSPDG posėdžiai vyksta ne rečiau kaip kartą per ketvirtį. Rizikos valdymo procesą koordinuoja ir RVSPDG darbą organizuoja rizikų valdymo koordinatorius – atsakingas Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus darbuotojas.

Siekama, kad rizikų valdymo procesas apimtų visas reikšmingas INVEGOS veiklos sritis ir nustatytų bei padėtų valdyti tikėtinus rizikos veiksnius, kurie gali neigiamai paveikti INVEGOS veiklą, taip pat suteiktų pakankamą užtikrinimą, kad tiek ilgalaikiai, tiek ir trumpalaikiai veiklos tikslai bus pasiekti, o teisės aktais pavestos vykdyti funkcijos bei kiti sutartiniai įsipareigojimai bus tinkamai įgyvendinti. Pagrindiniai rizikos valdymo proceso etapai yra pavaizduoti 9 paveiksle.

9 paveikslas. **INVEGOS rizikos valdymo procesas.****INVEGOJE rizikos valdymo procesas apima šių esminių rizikų valdymą:**

1. Strateginė rizika – yra esminiai neapibrėžtumai, susiję su veiklos aplinkos pokyčiais ir INVEGOS gebėjimu pasinaudoti šiais pokyčiais arba pasirengti jiems, norint pasiekti akcininko ir vadovų įmonės strategijoje nustatytus tikslus.

- Identifikuotos ir valdomos šios reikšmingiausios strateginės rizikos: priklausomybė nuo finansų tarpininkų rezultatų; priemonių neatitikimas rinkos poreikiams; personalo kaitos rizika.

2. Finansinė rizika – tai rizika, kuri apima kredito, likvidumo, užsienio valiutų kursų ir palūkanų normų rizikas. Esminės ir turinčios žymų poveikį INVEGOS veiklai ir finansiniam rezultatui šios grupės rizikos yra: Valdoma reguliariai stebint visas INVEGOS teikiamas paslaugas ir veiklos sritis bei atsižvelgiant į atitikties riziką, susijusią su šiomis prižiūrimomis veiklos sritimis.

2.1. Kredito rizika – tikimybė patirti finansinių nuostolių dėl finansinius įsipareigojimus prisiėmusios sandorio šalies nesugebėjimo vykdyti įsipareigojimų sandoryje numatytais sąlygomis.

- Valdoma nustatant individualių garantijų kredito rizikos kaštų koeficientą 6,8%, kuris parodo maksimalią toleruotiną INVEGOS kredito rizikos ribą.
- Valdoma kas ketvirtį stebint, priežiūros institucijos pranešimus (kai priežiūrą vykdo Lietuvos bankas) arba pagal INVEGOS nustatytus veiklos atitikties rodiklius ir kriterijus, taikomus finansų tarpininkams.

2.2. Likvidumo rizika – tikimybė, kad INVEGA neturės ar nesugebės reikiamu laiku gauti finansinių išteklių įvykdyti priimtus finansinius įsipareigojimus.

- Siekiant valdyti INVEGOS likvidumą, vadovybės, valdybos ir (ar) asignavimų valdytojų nustatytu periodiškumu (o taip pat ir gavus atskirą paklausimą) yra atliekamas piniginių srautų prognozavimas, apimantis numatomas pinigų įplaukas ir pinigų išmokas, suskirstytas pagal svarbiausias finansines priemones.

3. Operacinė rizika – tikimybė patirti nuostolių dėl Bendrovės darbuotojų, sistemų, netinamų ar nepavykusių vidaus procesų arba dėl išorės įvykių ir veiksmų poveikio, įskaitant teisinės bei rinkos rizikos pasireiškimą.

- Valdoma užtikrinant tinkamą vidaus kontrolės sistemą, kuri organizuojama vadovaujantis valdybos patvirtinta INVEGOS vidaus kontrolės sistemos formavimo politika.

4. Atitikties rizika suprantama kaip galimi įvykiai ar aplinkybės, dėl kurių Bendrovės veikla gali neatitikti teisės aktų ar geriausios praktikos reikalavimų, dėl ko gali kilti žala Bendrovei. Ši rizika tapo aktualesnė, kadangi dėl COVID-19 pandemijos paskelbto karantino metu INVEGA pradėjo teikti paskolas verslui tiesiogiai, o ši veikla turi įtakos atitikties rizikos augimui dėl būtinybės užtikrinti pakankamą pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevenciją.

- Valdoma reguliariai stebint visas INVEGOS teikiamas paslaugas ir veiklos sritis bei atsižvelgiant į atitikties riziką, susijusią su šiomis prižiūrimomis veiklos sritimis.

Nustatytų INVEGOS rizikų galimi valdymo būdai:

- Rizikos eliminavimas, kai vykdoma rizikos prevencija, efektyvinant tam tikrą veiklos procesą, atsisakant, perduodant ar įgyjant funkcijų, nustatant atitinkamas vidaus kontrolės priemones, kitaip mažinant galimą rizikos veiksmų įtaką.
- Rizikos sumažinimas, kai rizikos veiksmo tikimybė ir poveikis apribojami stiprinant vidaus kontrolės procedūras, nustatant papildomas kontrolės priemones, keičiant veiklos procesus, įgyvendinant kitas organizacines, vadybines, technines ar teisines priemones.
- Rizikos perkėlimas, kai rizika perkeliama deleguojant funkcijas ir su jomis susijusią atsakomybę trečiajai šaliai bei nustatant atitinkamą pareigų ir atsakomybių perskirstymą.
- Rizikos prisiėmimas, kai rizikos veiksniai žinomi, bet dėl INVEGOS vertinimu ribotų galimybių jai valdyti arba, kai rizikos valdymas reikalauja nepagrįstai didelių išteklių, rizika yra toleruojama. Tokia rizika yra nuolat stebima, o, esant esminiems neigiamiems pokyčiams, rizikos savininkas teikia siūlymus dėl reagavimo į padidėjusią riziką.
- Rizikos vengimas, kai rizikos išvengiama nepradedant arba nebetęsiant riziką sukeliančių veiksmų.

TVARI VEIKLA

INVEGA, atsižvelgdama į ES tvaraus vystymosi strategiją, kuria siekiama patenkinti visuomenės ekonominius, socialinius ir aplinkos gerovės poreikius, kuriant palankias sąlygas ilgalaikiam ekonominiam vystymuisi, užtikrinant dėmesį aplinkos apsaugai bei kuriant patikimą socialinę aplinką, 2021 metais daugiau dėmesio skyrė socialinės atsakomybės sričiai, taip pat plėtojant ir kuriant naujas priemones diskutavo su asignavimų valdytojais dėl tvarumo kriterijų jose taikymo. Šiuo metu INVEGA, atsižvelgdama į ES Reglamento Nr. 2019/2088 „Dėl su tvarumu susijusios informacijos atskleidimo finansinių paslaugų sektoriuje“ nuostatas, rengia bendrą įmonės grupei taikomą Tvarumo politiką (angl. ESG), kuri nustatys INVEGOS principus ir įsipareigojimus kryptingai kurti ir formuoti atsakingos bei tvarios veiklos praktiką. Politika apims tris sritis:

6.1. Aplinkosauga (angl. Environmental). INVEGA peržiūrės savo įsipareigojimus ir priemones, skirtas tausoti aplinką ir gamtos išteklius, įvertins, kiek jos didina atsakomybę už aplinkos apsaugą ir sąmoningumą ar skatina ekologinį efektyvumą, efektyvų energijos ir kitų išteklių naudojimą, atliekų ir taršos mažinimą, atliekų tvarkymą, pavojingų ar kenksmingų medžiagų vartojimo mažinimą, palaiko aplinkai draugiškų, naujų technologijų, produktų ir rinkų kūrimą.

6.2. Socialinė atsakomybė (angl. Social responsibility). Socialinės atsakomybės principai ir kryptys yra apibrėžtos INVEGOS valdybos patvirtintoje Socialinės atsakomybės politikoje bei kitose politikose, tokiose, kaip Lygių galimybių, Darbuotojų atlygio politikose. 2021 m. birželio 25 d. INVEGOS generalinio direktoriaus įsakymu Nr. B-128 yra patvirtintas Socialinės atsakomybės įgyvendinimo planas, kuriame nustatytos priemonės skirtos tobulinti socialinės atsakomybės kryptis INVEGOJE, paskirti atsakingi darbuotojai ir nustatyti priemonių įgyvendinimo terminai.

6.3. Valdysena (angl. Governance). INVEGOS struktūra ir veiklos organizavimas turi užtikrinti patikimą valdymą, efektyviai veikiančią vidaus kontrolę bei atsakomybės pasiskirstymą, didelį dėmesį kreipiant į skaidrumą ir korupcijos prevenciją, reglamentuojančių įstatymų laikymąsi, orientuojantis į kokybiškų paslaugų teikimą. Šios nuostatos pateikiamos INVEGOS valdybos patvirtintose Korporatyvinio valdymo, Socialinės atsakomybės, Korupcijos prevencijos, Interesų valdymo politikose.

Nepaisant to, kad dar nėra nusistovėjusios praktikos dėl Tvaraus vystymo politikos įgyvendinimo Lietuvoje, kaip geriausiai atliepti ESG reikalavimus, juos taikyti ir vertinti įmonių veikloje, INVEGA sieks ir toliau tobulinti tvarios veiklos Politikas bei praktikas taip, kad visa INVEGOS veikla būtų grindžiama geriausiomis tvarumo praktikomis atitinkančiais principais ir jų įgyvendinimo strategijomis. Strateginio plano 2 priede numatyti tikslai ir rodikliai atitinka tam tikrus ESG principus.



7 STRATEGINIO PLANO RENGIMO PROCESAS, PRIEŽIŪRA IR TOBULINIMAS

Strateginio veiklos plano rengimo (14 lentelė) ir įgyvendinimo (15 lentelė) procesą sudaro: INVEGOS ketverių metų strateginio veiklos plano, metinių planų parengimas ir įgyvendinimas, metinių rezultatų peržiūra, aptarimas bei strateginio plano tikslinimas. INVEGOS strategija rengiama atsižvelgiant į akcininko pateiktą lūkesčių laišką ir įvertinus:

1. Biudžeto planavimo rezultatus (procesas vykdomas, kaip tai numatyta FoF finansavimo sutartyse, procedūrų vadovuose bei kituose vidaus teisės aktuose);
2. Rizikų įvertinimo rezultatus (procesas vykdomas pagal INVEGOS valdybos patvirtintą Rizikos valdymo Politiką);
3. Metinius strateginių tikslų, užduočių ir rodiklių įgyvendinimo rezultatus (vertinamieji dokumentai: Metinis pranešimas, Strategijos metinė įgyvendinimo ataskaita, kiti veiklos rezultatus apibendrinantys dokumentai).

14 lentelė. **INVEGOS strateginių dokumentų rengimo procesai ir terminai.**

Procesas	Atsakingi	Vykdyto terminas
1. Strategijos projekto parengimas	1.1. Strategijos projekto derinimas ir pristatymas Valdybai	Iki lapkričio 12 d.
	1.2. Strategijos projekto teikimas Stebėtojų tarybai (pritarimui)	
2. Strategijos projekto teikimas Valdymo koordinavimo centrui (VKC)	2.1. Strategijos projekto pateikimas VKC	Ne vėliau kaip lapkričio 15 d.
	2.2. Strategijos projekto tikslinimas atsižvelgiant į pastabas (Valdybos pritarimas)	Iki sausio 10 d.

Procesas		Atsakingi	Vykdyto terminas
3. Strategijos teikimas Stebėtojų tarybai	3.1. Strategijos tvirtinimas Stebėtojų taryboje	INVEGA + Valdyba + Stebėtojų taryba	Iki sausio 12 d.
4. Strategijos pateikimas Valdymo koordinavimo centrui (VKC)	4.1. Strategijos, patvirtintos Stebėtojų taryboje, pateikimas VKC	INVEGA	Ne vėliau kaip sausio 15 d.
5. Metinio veiklos plano parengimas	5.1. Patvirtintos Strategijos tikslų pagrindu parengiamas detalizuotas Metinis veiklos planas	INVEGA	Sausio 15 d. – vasario 15 d.
	5.2. Metinio veiklos plano tvirtinimas Valdyboje (ir/arba akcininkas)	INVEGA + Valdyba	Ne vėliau kaip vasario 15 d.
6. Strategijos metinė įgyvendinimo ataskaita	6.1. Strategijos metinės įgyvendinimo ataskaitos parengimas ir tvirtinimas	INVEGA	Iki kovo 31 d.

Tam, kad strateginiame plane nustatyti strateginiai tikslai būtų sistemingai įgyvendinti, atsižvelgiant į strateginiame plane nustatytus tikslus ir jų įgyvendinimo terminus, priemonės bei vykdytojus, kiekvieniems strateginio plano įgyvendinimo metams, yra parengiami metiniai veiklos planai, kuriuos tvirtina INVEGOS valdyba ir kas ketvirtį vykdo metinio veiklos plano įgyvendinimo priežiūrą. Stebėtojų taryba Strateginio plano įgyvendinimo būklę analizuoja kas pusmetį.

Siekiant kokybiško strateginio plano įgyvendinimo, jis peržiūrimas bent 1 kartą per metus ir, esant būtinybei, koreguojamas. Strateginės sesijos organizuojamos ne vėliau kaip einamųjų metų III ketvirtį, t.y. kai galima įvertinti metinių planų įgyvendinimo būklę ir numatytų rezultatų pasiekimą bei įvykusius esminius pokyčius įmonės veikloje. Už strateginio plano peržiūrą atsakinga INVEGOJE veikianti Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė.

15 lentelė. **INVEGOS strateginių dokumentų įgyvendinimo stebėsenos procesai ir terminai.**

Stebėsenos elementas	Stebėsenos vykdytojas (-ai)	Stebėsenos periodiškumas
1. Pagrindiniai finansiniai rodikliai, priemonių įgyvendinimo pažanga bei kitos veiklos (įskaitant, bet neapsiribojant) numatytos metiniame veiklos plane	Pažangos įgyvendinimo kontrolė INVEGA	Nuolat, bet ne rečiau kaip kartą į mėnesį
2. Metinis veiklos planas (14 lentelė, Nr. 5)	Valdyba	Ne rečiau kaip kartą į ketvirtį
	Stebėtojų taryba	Ne rečiau kaip kartą į pusmetį

1 priedas. Įgyvendinamos ir administruojamos priemonės.

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondų fondas	Priemonei skirta suma 2022 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniam naudotojams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2022 m. sausio 1 d.
Garantijos	1	Portfelinės garantijos (FLPG)	IF	24,8	2011-02; 2011-06; 2012-06	administruojama ¹
	2	Garantijų fondas 2 (GIF2)	IF	23,8	2015-07-01	administruojama
	3	Garantijų fondas 3 (GIF3)	IF	23,5	2020-01-01	įgyvendinama ²
	4	Eksporto kreditų garantijos (EKG)	IF	17	2018-03-01	įgyvendinama
	5	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF)	IF	4	2018-04-01	įgyvendinama
	6	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF2)	IF	10	2020-05-01	įgyvendinama
	7	Garantijos pradedančiajam verslui (GPV)	VSF	8,3	2016-09-01	įgyvendinama
	8	Portfelinės garantijos lizingo sandoriams (PGL)	VSF	10,3	2017-05-01	įgyvendinama
	9	Didelių įmonių garantijos	atskira priemonė	0 ⁴	2016-01-01	administruojama
	10	Portfelinės garantijos paskoloms (PGP)	VFF	59,2	2017-05; 2017-07	įgyvendinama
	Iš viso, garantijų priemonės				180,9	
Paskolos	11	Pasidalintos rizikos paskolos (FRSP)	IF	104	2009-10; 2010-01; 2010-02	administruojama
	12	Verslumo skatinimas	VSF	14,5	2010-07-01	administruojama
	13	Atviras kreditų fondas 2 (AKF2)	IF	71,7	2016-10-01	įgyvendinama
	14	„Startuok“	VFF	20	2021-09-14	įgyvendinama
	15	Verslo obligacijų bendrafinansavimas	IF	20		rengiama priemonė
	16	Skolos fondai	IF	50		rengiama priemonė
	17	„Perspektyva“	ISF	1		rengiama priemonė ³
	18	Verslumo skatinimas 2014–2020	VSF2	23,5	2016-10-01	įgyvendinama
	19	Pasidalytos rizikos paskolos (PRP)	VFF	54	2017-08-01	įgyvendinama
	20	Skolinimas per sutelktinio finansavimo platformas (Sutelktinės paskolos „Avietė“)	IF	10,0	2018-10-01	įgyvendinama
	21	„Alternatyva“	IF	91	2020-04-01	įgyvendinama
Iš viso, paskolų priemonės				449,7		
Rizikos kapitalas	22	Baltijos inovacijų fondas (BIF)	IF	24	2013-01-01	įgyvendinama
	23	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I (ASIPF I)	IF	10,6	2017-08-01	įgyvendinama
	24	Ko-investicinis fondas I (KO I)	IF	15	2017-05-01	įgyvendinama
	25	Ko-investicinis fondas II (KO II)	VFF	9,3	2017-05-01	įgyvendinama
	26	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II (ASIPF II)	VFF	11	2018-12-01	įgyvendinama
	27	Plėtros fondas I	VFF	11,6	2018-12-01	įgyvendinama

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondų fondas	Priemonei skirta suma 2022 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniam naudotojams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2022 m. sausio 1 d.
Rizikos kapitalas	28	Plėtros fondas II	VFF	13	2018-12-01	įgyvendinama
	29	Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas	VFF	8,2	2018-07-01	įgyvendinama
	30	Akceleratorius 2	ISF	11,5		rengiama priemonė
	31	MILInvest	GIF	9,1		rengiama priemonė
	32	Akceleravimo fondas	VFF	9,2	2019 m. I ketv.	įgyvendinama
	33	Baltijos inovacijų fondas 2 (BIF2)	IF	24	2019-09-01	įgyvendinama
	34	Ko-investicinis fondas susisiekimui	atskira priemonė	4	2019-07-01	įgyvendinama
	Iš viso, rizikos kapitalo priemonės				160,5	
Visuotinė dotacija	35	Dalinis palūkanų kompensavimas (Verslumas DPK)	-	26,4	2016-03-01	administruojama
	36	Dalinis palūkanų kompensavimas (Produktyvumas DPK)	-	3,2	2017-08-01	administruojama
	37	Dalinis palūkanų kompensavimas (Efektyvumas DPK)	-	0,7	2016-03-01	administruojama
	38	Parama darbui	-	7,1 ⁵	2016-10-01	administruojama
	39	Subsidijos verslo pradžiai	-	9,2 ⁶	2017-07-01	įgyvendinama
	40	Kompetencijų vaučeris	-	3,6 ⁷	2017-03-01	administruojama
	41	Verslo konsultantas	-	5,9 ⁸	2016-06-01	administruojama
	42	Expo konsultantas	-	3,6 ⁹	2017-08-01	administruojama
	43	Eco konsultantas	-	1,1 ¹⁰	2017-12-01	administruojama
	44	Palūkanų kompensavimas iš valstybės biudžeto lėšų	-	48	2020-05-01	įgyvendinama
	45	Vertybinių popierių įtraukimo į vertybinių popierių biržą skatinimas	IF	1	2021-07-21	įgyvendinama
	Iš viso, visuotinės dotacijos priemonės				109,8	
Laikinosios Covid-19 krizei įveikti skirtos	46	Garantijų fondas 4 (GIF4)	IF	15	2020-07-01	įgyvendinama
	47	Portfelinės garantijos paskoloms – 2 (PGP2)	IF	57	2020-06-01	administruojama
	48	Tiesioginės COVID-19 Paskolos	IF	36	2021-01-20	administruojama
	49	Apmokėtinų sąskaitų paskolos (ASAP)	IF	11,9	2020-04-01	administruojama
	50	Paskolos turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams	IF	30	2020-07-01	administruojama
	51	Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams	IF	200	2020-04-01	administruojama
	52	Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms	-	35,1	2020-05-01	administruojama
	53	Subsidijos nuo COVID-19 nukentėjusiems individualią veiklą vykdančioms asmenims	-	12	2021-09-06	administruojama

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondų fondas	Priemonei skirta suma 2022 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniams naudos gavėjams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2022 m. sausio 1 d.
	54	COVID-19 tyrimų kompensavimas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams	-	30	2021-03-29	administruojama
Iš viso, COVID-19 pandemijai įveikti skirtos priemonės				427		
Iš viso, visos priemonės				1328,0		

¹ priemonės statusas „administruojama“ reiškia, kad pagal priemonę naujos sutartys su galutiniais naudos gavėjais nebesudaromos, tik vykdomos ir tvarkomos anksčiau pasirašytos sutartys

² priemonės statusas „įgyvendinama“ reiškia, kad pagal priemonę sudarinėjamos naujos sutartys su galutiniais naudos gavėjais ir vykdomos bei tvarkomos jau pasirašytos sutartys

³ Priemonės statusas „rengiama priemonė“ reiškia, kad priemonei yra skirta lėšų suma, bet priemonė dar rengiama (dar nėra įgyvendinama)

⁴ priemonei nėra nustatyta konkreti skirta lėšų suma, o lėšos kasmet skiriamos pagal poreikį

⁵ nurodytą sumą sudaro priemonei skirta suma – 1,92 mln. Eur ir virškontraktavimas – 5,15 mln. Eur lėšų suma;

⁶ nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 8 mln. Eur suma, virškontraktavimui skirta 1,2 mln. Eur lėšų suma nėra įtraukiama į priemonei skirtą lėšų sumą;

⁷ nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 2,7 mln. Eur suma ir virškontraktavimui skirta 0,914 mln. Eur lėšų suma;

⁸ nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 1,88 mln. Eur suma ir virškontraktavimui skirta 4,03 mln. Eur lėšų suma

⁹ nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 3,53 mln. Eur suma ir virškontraktavimui skirta 0,07 mln. Eur lėšų

¹⁰ nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 0,95 mln. Eur suma ir virškontraktavimui skirta 0,14 mln. Eur lėšų

2 priedas. **Strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir rodikliai.**

Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Tikslo, uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos
						2021 ¹	2022	2023	2024	2025	
1. Finansinio stabilumo išlaikymas	1.1. Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)	Kapitalo grąža (ROE)	Finansų ir administravimo departamento direktorius			6,05	>0	>0	>0	>0	
				1.1.1. Individualių garantijų rizikos kaštų kontrolė, %	Rizikų valdymo skyriaus vadovas	1,2	<6,8	<6,8	<6,8	<6,8	Uždavinio rodiklis apskaičiuojamas įvertinus paskutinių 4 ketv. išmokų ir atidėjinių pokyčio sumos santykį su vidutiniu garantijų portfeliu per tą patį laikotarpį.
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.1. Verslo finansavimo priemonių plėtra	Netaikoma, nes tikslo ir uždavinių rodikliai sutampa		2.1.1. Alternatyvios verslo finansavimo rinkos plėtra	Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Akceleratorius 2 ¹ (pasirengimas)	„Akceleratorius 2“ (įgyvendinimas)			Parengta nauja priemonė (paskelbta finansų tarpininkų atranka, atrinktas finansų tarpininkas ir derinama sutartis su finansų tarpininku)
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Gynybos investicijų fondo finansinė priemonė (įgyvendinimas)			Pradėta įgyvendinti nauja priemonė (atrinktas finansų tarpininkas, pasirašyta sutartis su finansų tarpininku)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas / Investicijų vertinimo skyriaus vadovas		Garantijos obligacijų investuotojams (įgyvendinimas)			Pradėtas priemonės įgyvendinimas (garantijų teikimas)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Skolos fondų finansavimo priemonė (pasirengimas)	Skolos fondų finansavimo priemonė (įgyvendinimas)			Parengta nauja priemonė (paskelbta finansų tarpininkų atranka, atrinktas finansų tarpininkas ir derinama sutartis su finansų tarpininku)
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas / Investicijų vertinimo skyriaus vadovas		Tiesioginės paskolos MTEPI „Perspektyva“ (įgyvendinimas)			Pradėtas priemonės įgyvendinimas (paskolų teikimas)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas / Investicijų vertinimo skyriaus vadovas		Verslo obligacijų bendrafinansavimas (įgyvendinimas)			Parengta Verslo obligacijų bendrafinansavimo priemonė (pagrindinės priemonės sąlygos parengtos ir patvirtintos arba joms yra pritarata)	
				2.1.2. Skolinio finansavimo tiesiogiai dalyvaujant INVEGAI gerinimas							

Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Tikslo, uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos	
						2021 ¹	2022	2023	2024	2025		
				2.1.3. Kitų verslo finansavimo priemonių plėtra	Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Prekinio kredito draudimo agentūros įsteigimas (pasirengimas)	Prekinio kredito draudimo agentūros įsteigimas (pasirengimas)	Prekinio kredito draudimo agentūros įsteigimas (įsteigimas)		Atlikta galimo agentūros modelio analizė, nustatyti agentūros steigimui reikalingi atlikti veiksmai.	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Lengvatinės paskolos „Atviras kreditų fondas 3“ (įgyvendinimas)				Pradėtas priemonės įgyvendinimas (paskolų teikimas per finansų tarpininkus)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Lengvatinės paskolos „Verslumo skatinimas 3“ (įgyvendinimas)				Pradėtas priemonės įgyvendinimas (paskolų teikimas per finansų tarpininkus)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Portfelinės garantijos 3 (įgyvendinimas)				Pradėtas priemonės įgyvendinimas (garantijų teikimas)	
	2.2. Privačių lėšų pritraukimas				2.2.1. Lėšų pritraukimas Bendrovės lygmenyje, mln. Eur	Verslo plėtros direktorius	0	0	50	0	0	mln. Eur per metus
					2.2.2. Lėšų pritraukimas finansinių priemonių lygmenyje, mln. Eur*	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	267	441	571	596	612	mln. Eur pritrauktų privačių lėšų nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2021 m. faktinio rezultato)
	2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas				2.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur	Priemonių valdymo skyriaus vadovas / Investicijų vertinimo skyriaus vadovas	157	248	265	268	271	mln. Eur paskolinių priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2021 m. faktinio rezultato)
							157	91	17	3	3	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)

Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Tikslo, uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos
						2021*	2022	2023	2024	2025	
	2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas			2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas, išreiškiamas kaip galutiniams naudos gavėjams suteikta garantijų suma, mln. Eur	Priemonių valdymo skyriaus vadovas / Investicijų vertinimo skyriaus vadovas	170	284	357	361	365	mln. Eur garantijų suma suteikta galutiniams naudos gavėjams nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2021 m. faktinio rezultato)
						170	114	73	4	4	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)
				2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur*	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	28	43	59	72	85	mln. Eur rizikos kapitalo priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2021 m. faktinio rezultato)
						28	15	16	13	13	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)
				2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur	Priemonių valdymo skyriaus vadovas / Dotacijų vertinimo skyriaus vadovas	29	40	51	62	62,4	Skaiciuojama galutiniams naudos gavėjams skirta priemonių lėšų suma nuo 2021 m. pradžios (teigiami sprendimai) nuo priemonių įgyvendinimo pradžios, mln. Eur (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2021 m. faktinio rezultato)
						29	11	11	11	0,4	mln., Eur per metus (siekiamas rodiklis)
3. Klientų patirties gerinimas	3.1. Kokybiškas klientų aptarnavimas	Klientų pasitenkinimo rodiklis, balais	Verslo plėtros direktorius			8,97	>9	>9	>9	>9	Atliekama klientų pasitenkinimo apklausa. Siekiama gauti ir išaiškinti užsibrėžtą rodiklį analizuojant klientų poreikį, gerinant paslaugų ir konsultacijų kokybę.
				3.1.1. Verslo klientų, kurie rekomenduotų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklio išlaikymas, %	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	(+)75	(+)80	(+)80	(+)80	(+)80	Atliekamas INVEGOS klientų, kurie rekomenduotų teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas.
				3.1.2. Įeinančių skambučių atsiliepimo didinimas, %	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	75	80	85	90	90	Atsiliepiamų įeinančių skambučių per metus (siekiamas rodiklis), %

Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Tikslo, uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos
						2021 ¹	2022	2023	2024	2025	
3. Klientų patirties gerinimas	3.2. INVEGOS, kaip aukštų kompetencijų organizacijos, reputacijos gerinimas	INVEGOS reputacijos indeksas, balais,	Marketingo skyriaus vadovas			+19	+22	+25	+28	+31	Atliekamas Didysis Lietuvos įmonių reputacijos tyrimas. INVEGOS reputacijos indeksas lyginamas su viešojo sektoriaus įmonių reputacijos indeksu.
				3.2.1. Verslo, kuris suvokia, kad INVEGA yra efektyviai valstybės pinigus įdarbinantis nacionalinis investuotojas, dalis, %	Marketingo vadovas	-	52	55	58	61	Atliekamas INVEGOS ir jos teikiamų paslaugų žinomumo tyrimas. Tyrimo metodas: 50 proc. CATI (Computer-assisted telephone interviewing) ir 50 proc. CAWI (Computer assisted web interview).
	3.3. INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių žinomumo didinimas	INVEGOS paslaugų ir veiklos žinomumas tarp verslo įmonių, %	Marketingo skyriaus vadovas			85 %	>= 80 %	>= 80 %	>= 80 %	>= 80 %	Atliekamas INVEGOS ir jos teikiamų paslaugų žinomumo tyrimas. Tyrimo metodas: 50 proc. CATI (Computer-assisted telephone interviewing) ir 50 proc. CAWI (Computer assisted web interview). Siekiama išlaikyti 80 proc. žinomumo rodiklį.
				3.3.1. Verslo atstovų, kuriuos tenkina turima informacija, dalis, %	Marketingo vadovas	64 %	67 %	70 %	73 %	76 %	Atliekamas INVEGOS ir jos teikiamų paslaugų žinomumo tyrimas Tyrimo metodas: 50 proc. CATI (Computer-assisted telephone interviewing) ir 50 proc. CAWI (Computer assisted web interview).
4. Veiklos efektyvumo didinimas	4.1. Procesų optimizavimas	Priemonių įgyvendinimo išlaidų ir valdomų lėšų santykis, %	Finansų ir administravimo departamento direktorius			1,4 %	<=2 %	<=2 %	<=2 %	<=2 %	Skaičiuojamas Priemonės įgyvendinimo išlaidų (darbo užmokesčio, darbo vietos išlaikymo, susijusių ir tarpininkams mokamų valdymo mokesčių išlaidos*) santykis su valdomų lėšų suma, kuri lygi paskolinių, garantinių, Rizikos kapitalo priemonių likučių ataskaitinio laikotarpio pabaigai ir teigiamų sprendimų vertės pagal kompensacines priemones už laikotarpį sumai. Siekiama optimaliai valdyti kaštus ir neviršyti nustatyto maksimalaus santykio.



Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Tikslo, uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos
						2021 ³	2022	2023	2024	2025	
4. Veiklos efektyvumo didinimas	4.1. Procesų optimizavimas	Priemonių įgyvendinimo išlaidų ir valdomų lėšų santykis, %	Finansų ir administravimo departamento direktorius	4.1.1. Paraiškų teikimo ir vertinimo sistemų skaičiaus mažinimas, vnt.	Informacinių technologijų skyriaus vadovas	6	4	2	2	1	Bus siekiama mažinti naudojamų sistemų skirtingoms priemonėms skaičių, t.y. planuojamas automatizuotos/dalinai automatizuotos paraiškų teikimo ir vertinimo sistemos sukūrimas, kuri apimtų kelias priemones.
				4.1.2. Automatinis duomenų surinkimas ir ataskaitų formavimas, %	Finansų valdymo skyriaus vadovas	70 %	95 %	-	-	-	Siekiama kasmet didinti procentą privalomų teikti ataskaitų bus siekiama formuoti automatinio duomenų surinkimo ir ataskaitų formavimo būdu, naudojant veiklos analitikos arba kitą įrankį.
5. Tvarumo praktiškoms grįstos kultūros įmonėje plėtojimas	5.1. Taikomi tvarumo (ESG) principai	Netaikoma, nes tikslo ir uždavinių rodikliai sutampa	5.1.1.(E) Aplinkos apsaugos koncepcijos sukūrimas	Rizikų valdymo ir atitikties direktorius	-	Aplinkos apsaugos politikos parengimas	Matavimo rodiklio nustatymas ir taikymas	Papildomo matavimo rodiklio (-ių) nustatymas ir taikymas	Nustatytų rodiklių stebėseną	Sukūrus aplinkos apsaugos politiką, nustačius rodiklius, atlikti jų dinamiškos stebėseną.	
			5.1.2.(S) Darbuotojų įsitraukimo lygis, %	Personalo vadovas	-	≥71	≥71	≥71	≥71	Atliekama darbuotojų įsitraukimo lygio nustatymo apklausa. Siekiama išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį per teigiamos darbo aplinkos kūrimą, darbuotojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimą ir nuoseklų įgyvendinimą.	
			5.1.3.(G) Gerosios valdysenos indeksas	Rizikų valdymo ir atitikties direktorius	A	≥A	≥A	≥A	≥A	Valdymo koordinavimo centro kasmet atliekamas įmonės valdymo kokybės vertinimas, nustatomas gerosios valdysenos indeksas (GVI). Siekiama išlaikyti aukštą GVI.	

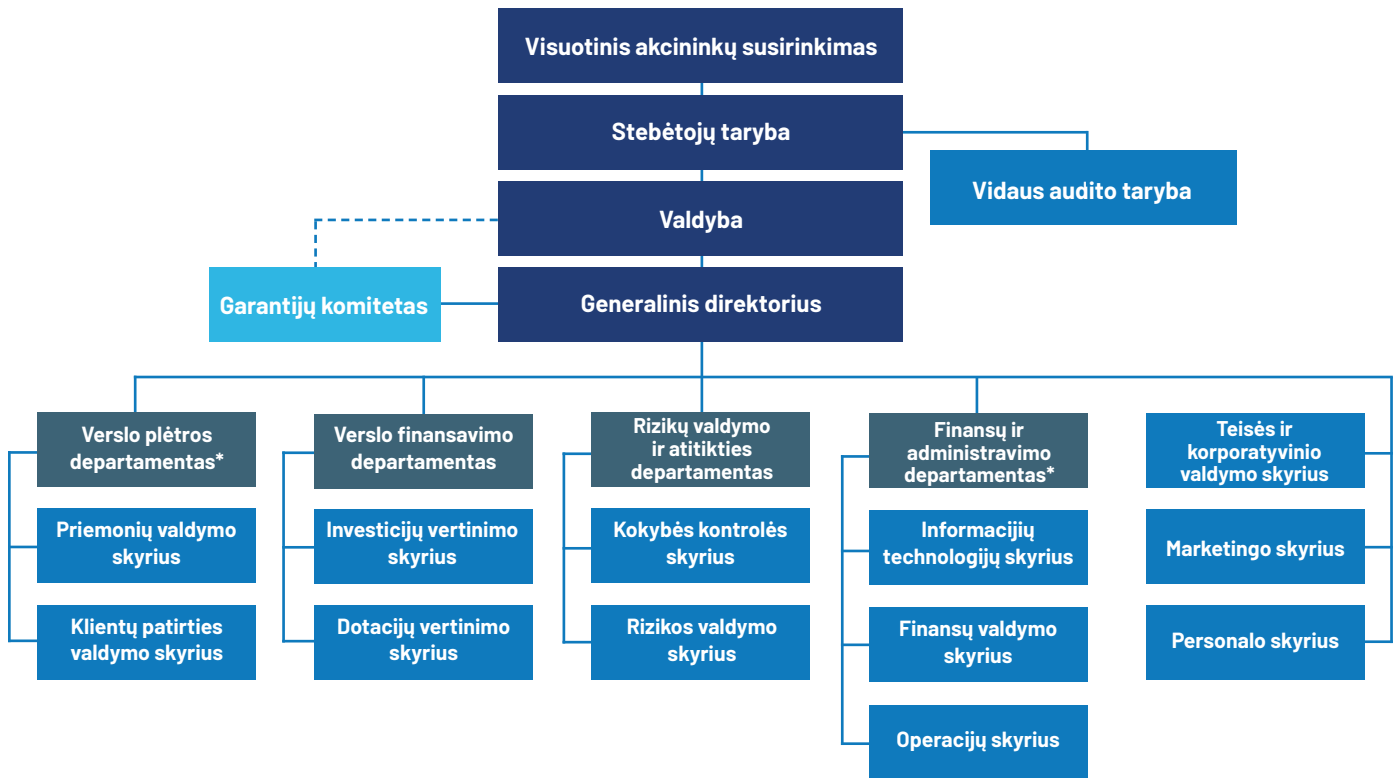
* Neigiamų palūkanų suma nėra įskaičiuojama į Priemonės įgyvendinimo išlaidas

* UAB „Kofinansavimas“, per KŪB „Koinvesticinis fondas“ įgyvendinamų finansinių priemonių uždaviniai ir rodikliai (strateginė kryptis, jos tikslai 2.2. ir 2.3. sutampa su INVEGOS).

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždavinys	Atsakingi	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės					Pastabos
				2021 ⁴	2022	2023	2024	2025	
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.2. Privačių lėšų pritraukimas	2.2.2. Lėšų pritraukimas investicijų lygmenyje, mln. Eur	UAB „Kofinansavimas“ direktorė	2,07	0,7	0,7	0,19	0,5	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)
	2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur	UAB „Kofinansavimas“ direktorė	3,3	4,3	6,7	8,2	10,2	mln. Eur rizikos kapitalo priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2021 m. faktinio rezultato)
				3,3	1	2,4	1,5	2	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)

⁴Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2021 metų rezultatus

3 priedas. INVEGOS struktūra.



Pastaba:

*departamento direktorius eina ir generalinio direktoriaus pavaduotojo pareigas

4 priedas. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ veikimo schema.

