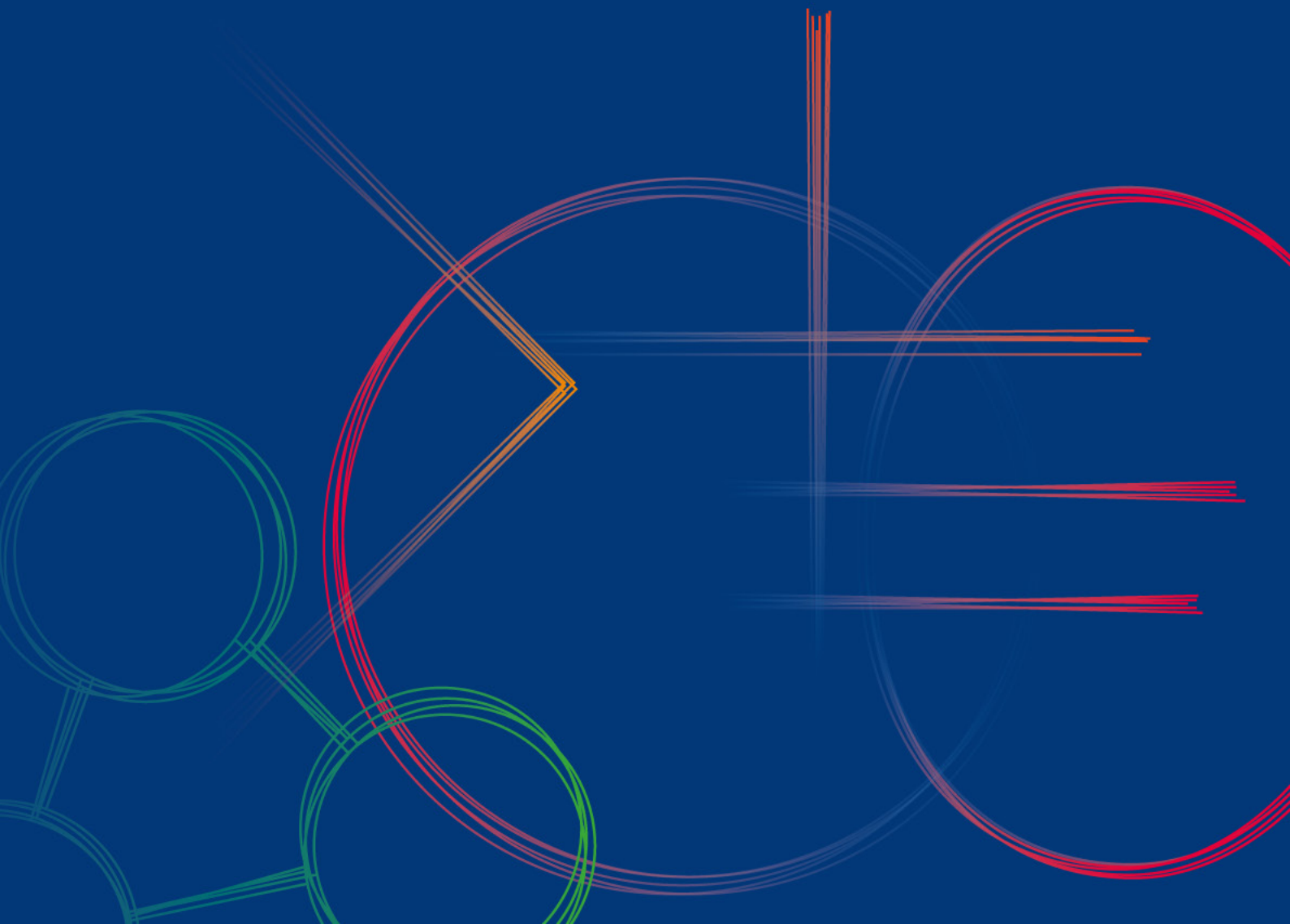




UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

2023–2025 METŲ

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS



TURINYS

TURINYS	2
SANTRAUKA	3
1. SITUACIJOS APŽVALGA – NACIONALINIŲ PLĖTROS ĮSTAIGŲ KONSOLIDACIJA	5
1.1. Sprendimas dėl konsoliduojamų įmonių	5
1.2. Konsolidacijos vizija ir tikslai	5
1.3. Konsolidavimo proceso rizikos	6
2. INVEGOS VEIKLOS APRAŠYMAS	7
2.1. INVEGOS veikla	7
2.2. INVEGOS organai ir darbuotojai	8
2.3. Pagrindinės INVEGOS veiklos kryptys iki 2023 metų	11
2.4. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodikliai	14
3. APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS	16
3.1. Vidinių veiksmų analizė	16
3.2. Išorės veiksmų analizė	25
3.3. SSGG analizė	28
4. INVEGOS STRATEGIJA	33
4.1. Misija, vizija, vertybės	33
4.2. Strateginės kryptys	34
4.3. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų rodikliai	36
5. INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ FINANSINĖS PROGNOZĖS IR INVESTICIJOS	40
5.1. INVEGOS finansinės prognozės	40
5.2. UAB „Kofinansavimas“ finansinės prognozės	44
5.3. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ kapitalinės investicijos	46
6. RIZIKA IR JOS VALDYMAS INVEGOJE	48
7. TVARI VEIKLA	51
8. STRATEGINIO PLANO RENGIMO PROCESAS, PRIEŽIŪRA IR TOBULINIMAS	53
PRIEDAS NR. 1. ĮGYVENDINAMOS IR ADMINISTRUOJAMOS PRIEMONĖS	54
PRIEDAS NR. 2. STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI	56
PRIEDAS NR. 3. INVEGOS STRUKTŪRA	59
PRIEDAS NR. 4. INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ VEIKIMO SCHEMA	60

SANTRAUKA

UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (toliau – INVEGA) 2023–2025 metų strateginis veiklos planas (toliau – Strateginis planas) rengiamas nacionalinių plėtros įstaigų konsolidavimo metu, todėl UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūros“ (toliau – VIPA), UAB „Valstybės investicijų valdymo agentūros“ (toliau – VIVA), UAB „Žemės ūkio paskolų garantijų fondo“ (toliau – ŽŪPGF) veiklos, funkcijos ir strateginiai tikslai šiame Strateginiame plane pateikiami tiek, kiek tai susiję su konsolidavimo procesu, o šių bendrovių (toliau visos kartu – įmonių Grupė ar Grupė) strateginiai tikslai, uždaviniai ir siektini rodikliai pateikiami jų patvirtintuose Strateginiuose dokumentuose: VIPA – 2022–2024 metų Strateginis veiklos planas: <https://www.vipa.lt/wp-content/uploads/2022/10/Atnaujintas-VIPA-2022-2024-strateginis-veiklos-planas-2022-10-12.pdf>

VIVA – Strateginiai veiklos vykdymo dokumentai: <https://viva.lt/viesa-informacija/valdymas/>

ŽŪPGF – Strateginis 2022–2024 veiklos planas: https://garfondas.lt/uploads/documents/DOKUMENTAI/Strategija/ZUPGF_StrateginisVeiklosPlanas_2022-2024.pdf

Kol nebus atlikti teisiniai veiksmai dėl konsoliduojamų įmonių veiklos, funkcijų, visos konsoliduojamos įmonės (INVEGA, VIPA, VIVA ir ŽŪPGF) veiklą vykdo įprastai, t.y. savarankiškai pagal galiojančius teisės aktus, užtikrinamos joms pavestų ir priskirtų funkcijų, veiklų tęstinumą. Šio INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ Strateginio plano peržiūra ir atnaujinimas atliktas atsižvelgiant į 2022 sausio 11 d. INVEGOS stebėtojų tarybos patvirtinto 2022–2025 m. Strateginio veiklos plano įgyvendinimą bei atspindi Strateginio plano rengimo metu vykstančius nacionalinių plėtros įstaigų konsolidavimo procesus kiek tai yra žinoma.

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

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. INVEGA 2023–2025 metais sieks išlaikyti pagrindines penkias strategines kryptis (1 lentelė. INVEGOS strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai), 2023 metais sieks užtikrinti 2023–2025 m. Strateginiame veiklos plane numatytų veiklų tęstinumą, tačiau vykstant ir įvykus esminiems veiklos pokyčiams (nacionalinių plėtros įstaigų konsolidavimo etapai, sprendimai, rezultatai) – tikslus, užduotis ir jų rodiklius modifikuos atsižvelgiant į konsoliduojamų veiklų, funkcijų ir atsakomybių priskyrimą. Esminis ir pagrindinis tikslas bei užduotis 2023 metams – užtikrinti veiklos tęstinumą ir sėkmingas bei efektyvus konsolidacijos proceso vykdymas ir užbaigimas.



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; 1.1.2. Dividendų akcininkui (valstybei) mokėjimas.	
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 lygmenyje priemonėms finansuoti; 2.2.2. Lėšų pritraukimas finansinių priemonių lygmenyje.	
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 rekomenduoatų 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. Aiškus ir tikslingas INVEGOS administruojamų priemonių bei jų naudos viešinimas tikslinėms grupėms patogiu ir suprantamu informacijos sklaidos būdu.	
4. Veiklos efektyvumo gerinimas		
4.1. Procesų optimizavimas	4.1.1. Elektros energijos sąnaudų mažinimas.	
5. Tvarumo praktikomis grįstos kultūros įmonėje plėtojimas		
5.1. Taikomi tvarumo principai	5.1.1. (E) Aplinkos apsaugos koncepcijos sukūrimas; 5.1.2. (S) Stabilus ar teigiamas darbuotojų įsitraukimo indeksas augimas; 5.1.3. (G) Aukštas gerosios valdysenos indeksas.	

1. SITUACIJOS APŽVALGA – NACIONALINIŲ PLĖTROS ĮSTAIGŲ KONSOLIDACIJA

1.1. SPRENDIMAS DĖL KONSOLIDUOJAMŲ ĮMONIŲ

Įgyvendinant Aštuonioliktos Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos 222.4. punktą, 2022 m. balandžio 13 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė protokoliniu sprendimu pritarė keturių nacionalinių plėtros įstaigų: INVEGA, VIVA, VIPA bei ŽŪPGF konsolidavimo modeliui. Nacionalinės plėtros įstaigos konsoliduojamos INVEGOS pagrindu, t. y. INVEGA – patronuojanti, motininė įmonių Grupės, bendrovė, o LR finansų ministerijai yra pavesta įgyvendinti valstybės, kaip konsoliduotos nacionalinės plėtros įstaigos akcininkės, turtines ir neturtines teises ir pareigas.

Įgyvendinus atitinkamus teisės aktų pakeitimus, konsolidavimo procesus, Lietuvoje veiks viena nacionalinė plėtros įstaiga (toliau – konsoliduota NPI), kuri, kaip tikimasi, užtikrins visų Grupės įmonių rinkos poreikius atitinkančių funkcijų ir veiklų tęstinumą. Detalesnė ir aktuali informacija apie nacionalinių plėtros įstaigų konsolidavimo procesus pateikiama LR finansų ministerijos puslapyje: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/nacionaline-pletros-istaiga-npi>

1.2. KONSOLIDACIJOS VIZIJA IR TIKSLAI

Kadangi konsoliduojamų įmonių stiprybė ir išskirtinumas – savo sričių ekspertai, todėl siekiama maksimaliai išsaugoti kompetencijas, žmogiškuosius išteklius ir prisitraukti geriausių savo sričių ekspertus, siekiant užtikrinti įmonių Grupei keliamų tikslų įgyvendinimą. Atsižvelgiant į ekonominę rinkos situaciją, įvairias apklausas, atliktus tyrimus, įgyvendinamų priemonių pažangos vertinimo rezultatus, užbaigus konsolidacijos procesus numatomas naujų priemonių kūrimas, joms skirtų lėšų perskirstymas, Fondų fondų apjungimas (stambinimas), galimi priemonių sąlygų keitimai, kurie maksimaliai atitiktų rinkos finansavimo poreikius, priemonėms skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą bei leistų išvengti priemonių fragmentiškumo ir besidubliavimo.

Įmonių konsolidavimu siekiama:

- Stiprinti partnerystę su sektorinėmis ministerijomis;
- Pritraukti stambius tarptautinius investuotojus;
- Tarptautinio žinomumo;
- Teikti paslaugas rinkai „vieno langelio“ principu;
- Didinti investavimo potencialą į strategiškai svarbias sritis;
- Mobilizuoti Grupės įmonių resursus.



Grupės įmonės veikia pagal paskutines patvirtintas 2022–2024 ar 2023–2025 metų strategijas ir užtikrina jose numatytų tikslų, uždavinių ir pasiekimų rodiklių vykdymą pereinamuoju laikotarpiu, t. y. iki bus suformuoti konsoliduotos NPĮ nuolatiniai kolegialūs organai, atlikti esminiai teisės aktų reglamentuojančių NPĮ veiklą pakeitimai, suformuotas ir pateiktas akcininko lūkesčių raštas bei jo pagrindu parengtas ir patvirtintas vieningas konsoliduotos NPĮ Strateginis veiklos planas.

Kol nebus atlikti teisiniai veiksmai dėl konsoliduojamų įmonių veiklos, funkcijų, visos konsoliduojamos įmonės (INVEGA, VIPA, VIVA ir ŽŪPGF) veiklą vykdo įprastai, t.y. savarankiškai pagal galiojančius teisės aktus, užtikrindamos joms pavestų ir priskirtų funkcijų, veiklų tęstinumą.

1.3. KONSOLIDAVIMO PROCESO RIZIKOS

Siekiant sklandaus konsolidavimo proceso buvo sudarytos bendros konsoliduojamų įmonių darbo grupės pagal veiklos sritis (funkcijas), kurios, procesą prižiūrint paskirtai konsultantų grupei, atliko tam tikras pavestas užduotis bei išgrynino probleminius klausimus, sritis, atliko su konsolidavimu susijusių rizikų analizę, todėl buvo sutarta ypatingą dėmesį skirti šioms sritims:

- **Tinkamos Grupei naujos organizacinės struktūros parinkimui.** Netinkamai parinkta organizacinė struktūra nulemtų priemonių ir funkcijų dubliavimą, neefektyvius darbo procesus, neefektyvų išteklių panaudojimą, pablogėjusią darbo kokybę, sumažėjusią motyvaciją ir pan.
- **Personalo valdymui ir informavimui.** Konsolidavimo procesas neišvengiamai susijęs su dideliu neapibrėžtumu, dėl ko gali mažėti darbuotojų motyvacija, įsitraukimas, didėti įtampa, blogėti darbuotojų psichinė sveikata. Galimas esminių, itin svarbių kompetencijų turinčių darbuotojų netekimas.
- **Grupės įmonių veiklų tęstinumo užtikrinimui.** Rizika kyla, nes INVEGA perleis konsoliduojamų įmonių akcijas ir joms netekus nacionalinių plėtros įstaigų (toliau – NPĮ) statuso – pastarosios negalės vykdyti NPĮ veiklų, taip pat ir leisti naujų priemonių.
- **Finansinės apskaitos standartų suderinamumui.** Rizika kyla, nes ne visos Grupės įmonės apskaitą vykdo vadovaujantis Tarptautiniais finansiniais apskaitos standartais, o ir tos įmonės, kurios vadovaujasi, juos taiko skirtingai.
- **Grupės finansiniam stabilumui.** Rizika kyla dėl to, kad Grupėje pritaikius vienodus apskaitos standartus, galimi dideli finansinių rezultatų pokyčiai (pavyzdžiui, ženkliai išaugę vienos įmonės atidėjiniai galėtų nulemti neigiamą visos Grupės veiklos rezultatą).

Įsivardytoms rizikoms valdyti yra parengtas rizikų valdymo priemonių planas, kuris nuolat aktualizuojamas, taikomos priemonės derinamos su konsolidavimo procesą koordinuojančios LR finansų ministerijos atstovais, sričių ekspertais bei konsoliduojamų įmonių darbuotojais. Įvardytos rizikos taip pat yra integruotos į INVEGOS rizikų valdymo planą. Priemonių plane nustatytos rizikos valdymo priemonės skirtos sumažinti nustatytų rizikų pasireiškimo tikimybę ir jų neigiamą poveikį, pašalinti nustatytus trūkumus, išvengti galimų klaidų bei užtikrinti sklandesnį konsolidavimo procesą.



2. INVEGOS VEIKLOS APRAŠYMAS



2.1. INVEGOS VEIKLA

INVEGA yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsteigta nacionalinė plėtros įstaiga, kurios tikslas – vykdyti skatinamojo finansavimo veiklą, teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti finansines ir kitokias paramos priemones. INVEGOS veiklos pobūdis yra įvardytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 11 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 finansų ministro 2022 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. 1K-248 (toliau – INVEGOS įstatai).

Nors INVEGOS teisinė forma (uždaroji akcinė bendrovė) yra pelno siekiantis privatus 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**:

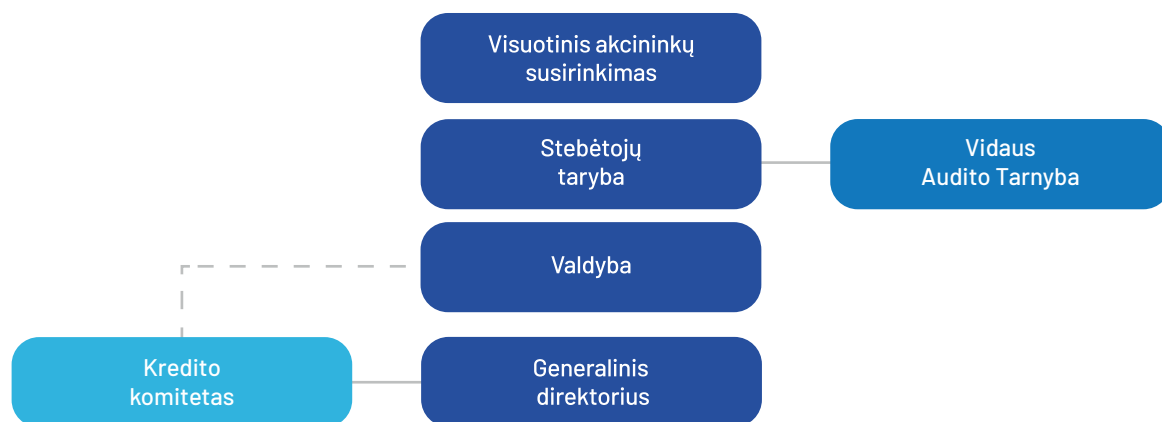
1. Valstybės įsteigtos garantijų institucijos garantijų teikimo veikla;
2. Įgyvendinančiosios institucijos ir (ar) visuotinių dotacijų valdytojo, kompensavimo priemonių administravimo funkcijos;
3. Kontroliuojančiųjų fondų, fondų fondų, Inovacijų skatinimo fondo ir (ar) atskirų finansų inžinerijos priemonių, skatinamųjų bei finansinių priemonių valdytojų funkcijos.

INVEGA, siekdama efektyviai įgyvendinti rizikos kapitalo priemones ir užtikrinti tinkamą rizikos kapitalo investicijų atlikimą bei valdymą, įsteigė patrunuojamąją įmonę UAB „Kofinansavimas“. UAB „Kofinansavimas“ ir INVEGA įsteigė rizikos kapitalo fondą „Koinvesticinis fondas“, veikiantį kaip komanditinė ūkinė bendrija „Koinvesticinis fondas“ (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 dėl savo specifikos ir dydžio 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.

Vadovaujantis INVEGOS įstatų 21 punktu, INVEGOS organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba, generalinis direktorius ir Kredito 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.

2.2. INVEGOS ORGANAI IR DARBUOTOJAI



1 paveikslas. INVEGOS organai.

Visuotinio akcininkų susirinkimo teises įgyvendina LR finansų ministerija, kaip visų INVEGOS akcijų valdytoja. Visuotinis akcininkų susirinkimas renka 7 narių stebėtojų tarybą, kurioje 4 nariai yra nepriklausomi, kiti nariai yra po vieną: LR finansų ministerijos, LR ekonomikos ir inovacijų ministerijos ir LR aplinkos ministerijos deleguoti nariai.

Stebėtojų taryba renkama 4 metams. Stebėtojų taryba atlieka INVEGOS veiklos priežiūrą bei atlieka teisės aktais audito komiteto kompetencijai priskirtas esmines funkcijas. Stebėtojų tarybos kadencija ir įgaliojimai baigėsi 2022-05-17, kai buvo priimti eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijai priskirti sprendimai. Dėl INVEGOS akcijų valdytojo įstatų pakeitimo, naujos kadencijos stebėtojų taryba Strategijos teikimo metu nėra sudaryta. Vykdoma kandidatų į stebėtojų tarybą vieša atranka. Vei-

kiančios INVEGOS valdybos kadencijos pradžia yra 2019-12-12. Kadencijos trukmė – 4 metai. Valdybos narius renka ir atšaukia INVEGOS stebėtojų taryba. Į INVEGOS valdybą yra išrinkti 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 (iki 2022-12-09).

Valdyba vykdo Akcinių bendrovių įstatyme valdybai priskirtas funkcijas. INVEGOS įstatuose yra nustatytos papildomos valdybos funkcijos individualių garantijų teikimo, sprendimų dėl sandorių, susijusių su prekių paslaugų ar darbų įsigijimu, priėmimo, reikalavimų, susijusių su rizikos valdymu, korporatyviniu valdymu, laikinai laisvų lėšų investavimu, nustatytose srityse.

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.

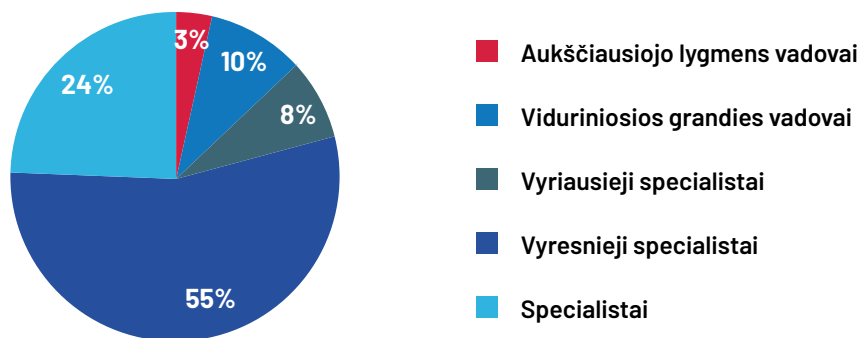
Vadovaujantis INVEGOS įstatais įmonės vadovo siūlymu ir valdybos sprendimu yra sudaromas Kredito komitetas. Kredito komitetas sudaromas iš INVEGOS darbuotojų. Kredito komitetas nagrinėja prašymus suteikti INVEGOS garantijas, tiesiogines paskolas, teikia pasiūlymus vadovui arba valdybai dėl garantijų ir tiesioginių paskolų suteikimo, jų sąlygų keitimo. Einamuoju laikotarpiu Kredito 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;
- Aistė Čepulė (nuolatinė narė) – Verslo finansavimo direktorė, Investicijų vertinimo skyriaus vadovė;
- Eglė Toliūnaitė (nuolatinė narė) – Teisės ir korporatyvinio valdymo skyriaus vyriausioji teisininkė;
- Laimis Kindurys (pakaitinis narys) – Finansų ir administravimo departamento Operacijų skyriaus vadovas;
- Remigijus Znutas (pakaitinis narys) – Teisės ir korporatyvinio valdymo skyriaus 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

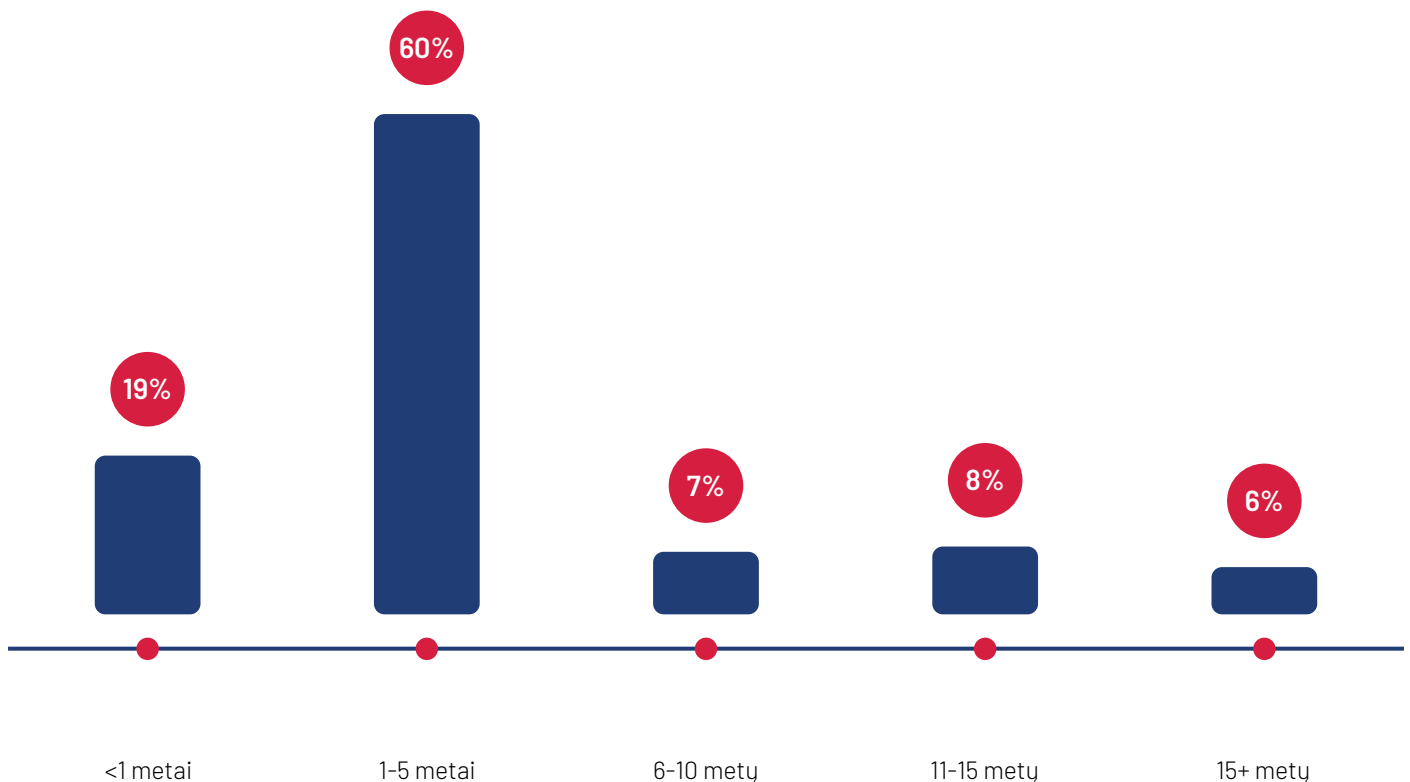


organų kompetencijos, sprendžiant UAB „Kofinansavimas“ visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijai priskirtus klausimus yra reglamentuotos INVEGOS Korporatyvinio valdymo politikoje. UAB „Kofinansavimas“ vadovauja ir veiklą organizuoja vienasmenis valdymo organas – bendrovės direktorius, kuris yra skiriamas INVEGOS generalinio direktoriaus sprendimu, INVEGOS valdybai pritarus. Nuo 2018 m. gruodžio 3 d. UAB „Kofinansavimas“ direktorės pareigas eina Viktorija Vaikevičienė. INVEGOS darbuotojai – savo veiklos sritis išmanančių profesionalų komanda, suburta per du INVEGOS veiklos dešimtmečius, orientuojantis ne tik į darbuotojų kompetencijas, bet ir pozityvų mąstymą, norą ir sugebėjimą daug bei efektyviai dirbti, tobulėti, laikytis aukštų etikos standartų. 2022 gruodžio 31 d. INVEGOJE dirba 115 darbuotojų, kurių pasiskirstymas pagal kategorijas bei darbo stažą pateikiamas 2 ir 3 paveiksluose.



2 paveikslas. INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas (2022-12-31 duomenys).

INVEGOJE dirba darbuotojai, kurių vidutinis darbo stažas įmonėje yra 4 metai. Vidutinis darbuotojų amžius – 40 metų.



3 paveikslas. INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (2022-12-31 duomenys).

2.3. PAGRINDINĖS INVEGOS VEIKLOS KRYPTYS IKI 2023 METŲ

INVEGA, 2001 metais pradėjusi veiklą nuo individualių garantijų teikimo už kredito įstaigų išduodamas paskolas, ilgainiui papildė savo veiklą kitomis verslo priėjimą prie finansavimo šaltinių skatinančiomis (lengvinančiomis) priemonėmis. 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 ES struktūrinių fondų lėšas, panaudotas ir grįžusias ES 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 taip pat atnaujino bendradarbiavimą su Europos investicijų fondu, kai pasirašė sutartį dėl Europos garantijų fondo (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 ir toliau 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 4 paveiksle.



4 paveikslas. INVEGOS įstatuose nustatytos pagrindinės INVEGOS veiklos.

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. KŪB, kuriose INVEGA dalyvauja kaip narys komanditorius, sąrašas pateiktas 2 lentelėje.

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“

INVEGA 2022 m. pabaigoje valdė 1 786,6 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, ir Verslumo skatinimo fondą 2014–2020, finansuojamą iš Europos socialinio fondo, Gynybos investicijų fondą ir Inovacijų skatinimo fondą) (toliau kartu – fondų fondai) ir įgyvendina atskiras finansines bei visuotinės dotacijos priemones. Fondų fondų ir priemonių sąrašas pateikiamas 1 priede.

2022 m. INVEGOS veiklos apimtys išaugo, lyginant su 2021 m. veiklos apimtimis, tiek dėl įgyvendinamų ekstremalios situacijos valdymo priemonių, tiek dėl pradėtų įgyvendinti naujų priemonių ar padidėjusių jau įgyvendinamų priemonių apimčių, tiek dėl 2022 m. vasario 24 d. Rusijos pradėto karo Ukrainoje. 2022 m. buvo pradėtos įgyvendinti naujos priemonės „Portfelinės garantijos 3“, „Perspektyva“, „Tiesioginės paskolos nuo trečiųjų šalių veiksmų nukentėjusiems verslo subjektams“ ir „Tiesioginės paskolos nuo karo nukentėjusiems verslo subjektams“, taip pat buvo pradėtos ir baigtos įgyvendinti visuotinės dotacijos priemonės „Subsidijos atvykstantojo turizmo kelionių organizatoriams“ ir „Dalinis pastoviųjų išlaidų kompensavimas ar vienkartinė išmoka klasifikuojamųjų apgyvendinimo paslaugų teikėjams“. Taip pat 2022 m. rugpjūčio 23 d. INVEGA su Taivano banku „Export-Import Bank of the Republic of China“ (EXIMBANK) pasirašė Garantijų priemonės sutartį. Garantijų priemonė yra specialiai EXIMBANK tik INVEGAI sukurtas finansinis produktas. Skirtingai nuo tiesioginių paskolų, EXIMBANK numato INVEGAI garantijų priemonę Lietuvos importuotojų kredito rizikai pasidalyti, kai INVEGA finansuoja vietinius klientus prekių iš Taivano pirkimui. Tikimasi, kad šis susitarimas iš dalies prisiims galimą INVEGOS Lietuvos importuotojams, perkantiems prekes iš Taivano, išduodamų paskolų riziką.

Atsižvelgiant į verslo finansavimo poreikius ir aktyvų pasiruošimą 2021–2027 m. ES struktūrinių fondų lėšų programavimo laikotarpio priemonių kūrimui ir įgyvendinimui, 2023 m. planuojama rengti ir (ar) pradėti įgyvendinti naujas rizikos kapitalo priemones: Gynybos investicijų fondo finansinę priemonę, „Akceleratorius 2“, „Plėtros fondai III“, „Kapitalo rinkų plėtros akceleravimo fondas“, NATO Inovacijų fondas, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas III“ ir „Koinvesticinis fondas III“; rengti ir (ar) pradėti įgyvendinti naujas skatinamąsias finansines priemones: „Atviras kreditų fondas 3“, „Verslumo skatinimas 3“, „Pasidalytos rizikos paskolos 2“ (pramonės įmonių skaitmeninio skatinimas, trumpų vertės grandinių formavimas ir plėtra) „Startuok 2“ (verslumo skatinimas ir paskatų įmonių augimui kūrimas),

Perspektyva 2 (perėjimas link neutralios klimato ekonomikos, nuoseklios inovacinės veiklos skatinimo sistemos sukūrimas, įmonių skatinimas skaitmenizuotis); ir pradėti išduoti garantijas įmonių obligacijų investuotojams.

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“ ir prie 2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų investicijų programos, patvirtintos 2022 m. rugpjūčio 3 d. Europos Komisijos sprendimu Nr. C(2022)5742.

2.4. INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ VEIKLOS RODIKLIAI

3 lentelė. Pagrindinių INVEGOS veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2020–2025 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2020 m. Faktas	2021 m. Faktas	2022 m. Laukiama	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
Veiklos pelno marža, %	39,09	85,65	51,79	33,95	40,49	46,27
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	2,93	6,05	4,80	2,91	4,08	5,02
Vidutinė turto grąža, ROA, %	1,05	3,14	1,95	1,09	1,47	1,76
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	35,09	51,89	40,68	37,59	35,94	35,17

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 INVEGA 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 siekianti komercinės naudos, INVEGA 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 priemonių valdymo išlaidos. 2022 m. UAB „Kofinansavimas“



dirbo 3 darbuotojai. Dėl paminėtų aplinkybių UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodikliai 2020-2025 m. laikotarpiu yra mažareikšmiai.

4 lentelė. Pagrindinių UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2020-2025 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2020 m. Faktas	2021 m. Faktas	2022 m. Laukiama	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
Veiklos pelno marža, %	1,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	4,53	-0,55	-0,39	-0,42	-0,44	-0,46
Vidutinė turto grąža, ROA, %	2,62	-0,27	-0,18	-0,19	-0,19	-0,19
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	59,02	49,60	45,87	45,55	44,09	41,39

Atsižvelgiant į tai, kad INVEGOS 2023-2025 metų Strateginio plano rengimo metu busimos INVEGOS Grupės konsolidacija nėra užbaigta, VIPA, VIVA ir ŽŪPGF finansiniai duomenys, veiklos rodikliai ir jų dinamika šiame Strateginiame plane nėra pateikiami.

3. APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS

NPĮ įmonių konsolidavimo laikotarpiu, kuris pasižymi itin dideliu neapibrėžtumu, nuolat kintančiomis aplinkybėmis bei nesant galutinių tikslų sprendimų dėl įmonių Grupės struktūros, veiklų apimčių bei kitų reikšmingų aplinkybių, **šiam skyriuje pateikiama vidinių ir išorinių veiksnių analizė tiek, kiek įvyko pokyčių INVEGOS vidiniuose veiklos procesuose bei atsižvelgiama į tam tikras išorines aplinkybes, tačiau iš esmės nevertinama situacija kaip pasikeis INVEGOS veikla, apimtys, procesai, kokią įtaką išorinės aplinkos (politinės, socialinės ir kt.) turės būsimos įmonių Grupės veiklai įvykdžius konsolidavimo planus, užduotis, t. y. neatliekamos ilgalaikės perspektyvinės įžvalgos.**

Nustatant INVEGOS 2023 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 valdytojui sprendimą dėl priemonės reikalingumo (formos, įgyvendinimo, apimčių ir kitų aspektų), prieš INVEGAI pavedant įgyvendinti tam tikrą priemonę. Aplinkos įtaka strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksniai (politinių–teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių), vidinių stiprybių, silpnybių ir iš išorės aplinkos kylančių galimybių bei grėsmių visuma.

3.1. 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 5 paveiksle įvardytų didžiausią vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų. INVEGA nuo konsolidavimo procesų pradžios iki atsiranda pagrįstas poreikis ir (ar) sprendimas dėl tam tikrų funkcijų, veiklų atskyrimo, apjungimo ar kitokių pokyčių, veikia pagal 3 priede pateiktą struktūrą ir departamentams, skyriams priskirtas funkcijas.

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

VEIKLOS PLANAVIMAS IR ATSKAITOMYBĖ
(Stebėtojų taryba, Valdyba, Generalinis direktorius)

VERSLO PLĖTRA
(Priemonių valdymo skyrius)

Priemonių kūrimas	Priemonių paleidimas	Priemonių įgyvendinimas	Priemonių tobulinimas	Priemonių uždarymas
-------------------	----------------------	-------------------------	-----------------------	---------------------



VERSLO FINANSAVIMAS
(Investicijų ir dotacijų vertinimo skyriai)

Investicijų vertinimas	Dotacijų vertinimas
------------------------	---------------------



Pagalbinė veikla

Klientų aptarnavimas (Klientų patirties valdymo skyrius)
Teisės taikymas (Teisės ir korpokratyvinio valdymo skyrius)
IT vystymas (Informacinių technologijų skyrius)
Kokybės užtikrinimas (Kokybės kontrolės skyrius)
Rizikų valdymas (Rizikų valdymo skyrius)
Marketingo veikla (Marketingo skyrius)
Žmogiškųjų išteklių valdymas (Personalo skyrius)
Finansinių išteklių valdymas (Finansų valdymo skyrius)
Projektų ir procesų administravimas (Operacijų skyrius)
Biuro organizavimo, viešųjų pirkimų vykdymo funkcijos (prie Finansų ir administravimo departamento) Atitikties valdymo funkcija (prie Rizikų valdymo ir atitikties departamento)

5 paveikslas. INVEGOS vertės grandinė ir atsakomybės.

3.1.1. 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 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 derinime, 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 naujovių 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 priemones 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 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. Finansų tarpininkai pažymi², kad dalyvavimas valstybės remiamose priemonėse sukuria administracinę našta 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

1. ² 2021 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>



finansinių priemonių administravimo našta galėtų būti mažinama: visiškai ir nemokamai atveriant nacionalinėms plėtros įstaigoms dispozicijai valstybės registru (VĮ Registrų centro, Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos) duomenis; įkuriant 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 ir integruojant su SVV registru, sumažinant ES 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 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 sektoriuje 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 2014–2020 m. ir 2021–2027 m. 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.

3.1.2. 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. INVEGOS 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 sukonzentruojamos šios administravimo veiklos: sutarčių su galutiniais naudos gavėjais ir projektų vykdytojais administravimas (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 sukurtų produktų rezultatą, o taip pat sklandus darbas turi įtakos bene visoms pagalbinėms 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, vedama 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, investicijos į rizikingesnes, bet didesnę investicinę grąžą generuojančias kryptis (nekilnojamąjį turtą, įmonių akcijas ar skolos vertybinius popierius, pilną 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, komandiruotės, 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 kompensuo-

jamos 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 finansuojamoms 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.

Teisės taikymas. 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 pagrindinės veiklos – 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. Rizikos valdymo politika – dokumentas, kuris įtvirtina INVEGOS veiklą ir geriausiomis praktikomis paremtus rizikų valdymo principus. 2019 m. 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 6 dalyje „Rizika ir jos valdymas INVEGOJE“.

Įsigaliojus 2019 m. lapkričio 1 d. Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymo pakeitimui, prasiplėtė 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 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 yra naujas INVEGAI, todėl reikalauja papildomų ir (ar) stiprinančių kompetencijų, praktikos ir nuolatinės komunikacijos su finansų tarpininkais. 2022 metais



finansų tarpininkų priežiūra buvo intensyvinama, kaupiama patirtis leidžia išsamiau analizuoti galimas priemonių per finansų tarpininkus įgyvendinimo rizikas.

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 kad būtų gerinamas informacijos prieinamumas, išgryninami klientų poreikiai bei lūkesčiai ir taip užtikrinamas efektyvesnis paslaugos teikimas. Įdiegus Klientų aptarnavimo sistemą, atsirado galimybė patiems daryti 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 inicijuojama bei įvykdoma klientams naudingų pokyčių. 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 – 9,24 balo iš 10 (2022 m. rugpjūčio mėn. duomenys). INVEGA klientų lojalumo (NPS) rodiklis verslo segmente yra +83,43 (2022 m. rugpjūčio mėn. duomenys).

Marketingo komunikacija. INVEGA ne vienerius metus išnaudoja platų komunikacijos kanalų ir priemonių spektrą, siekdama tiek maksimaliai didinti teikiamų paslaugų žinomumą, tiek gerindama įmonės reputaciją. Bendras INVEGOS žinomumas tarp verslo įmonių itin šoktelėjo 2022 m. pradžioje ir siekė net 89 proc. (2021 m. birželio duomenimis, žinomumas siekė 85 proc., o 2020 m. birželio duomenimis – 86 proc.). O reprezentatyvus Lietuvos įmonių reputacijos tyrimas 2022 m. atskleidė, kad INVEGOS



reputacijos tarp viešojo sektoriaus įmonių indeksas siekia +30 (2021 m. reputacijos indeksas siekė +19) ir vertinama gerai.

INVEGA ir toliau susiduria su iššūkiu, kaip visuomenei pateikti paprastai, aiškiai ir suprantamai informaciją apie INVEGOS įgyvendinamas priemones ir nenusižengti priemonių reglamentavimo reikalavimams. Taigi bendras siekiamas marketingo ir komunikacijos 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 – išlieka ir toliau.

Siekdama stiprinti INVEGOS prekės ženklo reputaciją bei INVEGOS kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį, bendrovė per 2022 m. itin stiprino ne tik išorinę, bet ir vidinę komunikaciją. INVEGOJE parengta vidinės komunikacijos strategija ir pradėta įgyvendinti darbuotojų–ambasadorių programa davė teigiamų rezultatų – laipsniškai didėjo darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jo aplinka. Ateityje daugiau dėmesio planuojama skirti nacionalinių plėtros įstaigų konsolidacijos proceso vidinei komunikacijai, siekiant padėti organizacijai kiek galima išlaikyti turimas kompetencijas ir patrauklaus darbdavio įvaizdį.

Žmogiškųjų išteklių valdymas. 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 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, kur daro reikšmingą įtaką priimant teisinius sprendimus dėl INVEGOS įgyvendinamų priemonių, bet ir dalijasi patirtimi nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu, bendradarbiauja su tarptautinėmis ir nacionalinėmis organizacijomis, aktyviai dalyvauja įvairių asociacijų veikloje.

INVEGOS profesionalų komanda yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą INVEGOS veiklą ir įvaizdį, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategija paremta siekiu išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį, ypatingą dėmesį skiriant ne tik personalo valdymo praktikų tobulinimui ir sklandžiam įgyvendinimui, bet ir organizacinės kultūros, grįstos bendromis vertybėmis, stiprinimui, asmeninės darbuotojų iniciatyvos skatinimui, įtraukimui į organizacinės kultūros formavimo procesą, patrauklios darbo aplinkos, skatinančios asmeninį įsipareigojimą kurti efektyviai dirbančią įmonę, formavimui.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos nuostatos ir jų įgyvendinimas detalizuojami vidaus dokumentuose, nustatančiuose su personalo valdymu susijusių principų, procesų ir veiklų vykdymo eigą, atsakomybių pasiskirstymą ir kitus kriterijus. INVEGOS valdyba tvirtina politikas, apibrėžiančias pagrindinius INVEGOJE taikomus principus, kuriais vadovaujamosi organizuojant su personalo valdymu susijusias veiklas ir procesus. Šių principų įgyvendinimo priemonės, veiklas ir procesus detalizuoja tvarkų aprašai, tvirtinami INVEGOS vadovo.

Vidaus dokumentais yra reglamentuoti visi su personalo valdymu susiję procesai nuo darbuotojų atrankos ir veiklos valdymo iki papildomų naudų taikymo. Pagrindines darbuotojų atrankos proceso nuostatas ir darbuotojų atrankos organizavimo INVEGOJE tvarką reglamentuoja INVEGOS darbuotojų atrankos tvarkos aprašas. Darbuotojų atlygis nustatomas vadovaujantis INVEGOS darbuotojų atlygio



politika. Darbuotojų adaptacijos programos trukmę, eigą, darbuotojų vaidmenis ir atsakomybę nustato Darbuotojų adaptacijos programos aprašas. Darbuotojų veiklos valdymo būdą, leidžiantį nuosekliai siekti įmonės, struktūrinio padalinio ir (ar) darbuotojų veiklos rezultatų, kai veikla valdoma, remiantis sutartais tikslais, veiklos planais ir kompetencijų reikalavimais, reglamentuoja Darbuotojų veiklos vertinimo politika ir jos pagrindu parengta Darbuotojų veiklos vertinimo tvarka. Papildomi įsipareigojimai darbuotojams greta tų, kuriuos numato Lietuvos Respublikos norminiai teisės aktai, darbuotojų darbo sutartys, INVEGOS vidaus darbo taisyklės ir INVEGOS darbuotojų atlygio politika yra numatyti Papildomų naudų tvarkos apraše.

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.), užkertama kelią diskriminacijai ir skatina gerus santykius tarp darbuotojų, nepaisant jų lyties, amžiaus, tautybės ir kitų tapatybės bruožų.

Suvokdama savo socialinę atsakomybę, INVEGA vysto dialogą su įmonėje veikiančia Darbo taryba ir skatina pasitikėjimu grįstą socialinę partnerystę su darbuotojų atstovais.

Technologijų valdymas. INVEGA naudoja ir nuolat atnaujinama 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. Siekiant suvaldyti augantį administruojamų priemonių skaičių, prisitaikyti prie skirtingų priemonių administravimo reikalavimų ir ženkliai didėjant poreikiui keistis informacija su kitomis Lietuvos atsakingomis institucijomis, duomenų valdytojais bei šios informacijos apimčiai, 2022–2024 m. INVEGA ketina pradėti diegti 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 netenkina vidaus ir išorės naudotojų poreikių. Siekiant suvaldyti su technologijų vystymu susijusias rizikas ir poreikius, įvertinus INVEGOS plėtrą, atliktus ir būsimus technologinius sprendimus, vykdamas 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 NPL, 2021 m. spalio mėn. įgavo teisę bei prievolę keistis duomenimis su Lietuvos banko Paskolų rizikos duomenų baze (toliau – PRDB). Nuo 2022 m. vykdomas duomenų apsikeitimas su PRDB. Tokiu būdu INVEGA turi ne tik prievolę pateikti duomenis PRDB, tačiau ir turi 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, analizę ir atskaitomybę, todėl įvertinus INVEGOS bei konsoliduojamų įmonių duomenų apimtį ir struktūrą, bus diegiamas duomenų apdorojimo įrankis. Šis įrankis užtikrins greitesnį duomenų apdorojimą, atskaitomybę ir statistikai reikalingos informacijos paėmimą.

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 vykdant 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 vykdant 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. įsigaliojo nauja redakcija Korupcijos prevencijos įstatymo, kurio pagrindu atnaujinta ir pakeista Programa, pritaikant ją prie minėto įstatymo reikalavimų pokyčių. INVEGAI 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.

3.2. 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 ei-



namuoju laiku atitiktų rinkos ir verslo poreikius. Išorinė aplinka, jos pokyčiai, nenumatytos aplinkybės ir jų nenuspėjamumas, ypač išryškėjo nuo 2020 metų susidariusios ekstremalios situacijos dėl COVID-19 pandemijos metu ir tęsiasi iki šiol dėl Rusijos karinių veiksmų Ukrainoje, taip pat sutrikdytų tiekimo grandinių su Kinija, energetinės krizės padarinių, politinės eskalacijos dėl Taivano nepriklausomumo bei kitų išorinių veiksnių. INVEGA į visus rinkos sutrikimus, kurie daro įtaką verslo finansavimui, reaguoja nedelsiant, neatsižvelgdama į vidinės aplinkos pasirengimą tokių situacijų (su)valdymui, nepaisant, kad vidiniai resursai išbalansuojami dar ir dėl vykdomo NPĮ konsolidavimo proceso. Nors visų išvardytų įvykių padariniai yra naujai kylantys ir nenumatyti, tačiau INVEGA vertina išorinius veiksnius bei galimus atsakus į juos, 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, taikyti tiesioginį skolinimą tose srityse, kuriose finansavimas, net su INVEGOS garantija, nėra teikiamas rinkoje, taip pat gebėti pasiūlyti finansinius produktus verslui dėl vis naujai kylančių nestandartinių situacijų rinkoje (Kinija, karas Ukrainoje, Taivanas ir pan.).

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, Lietuvos ekonominė situacija ir ypač reikšmingai besikeičianti bei daranti tiesioginę įtaką Lietuvos verslo rinkai, politinė situacija pasauliniu mastu. 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. Politiniai įvykiai reikšmingai koreguoja finansavimo priemonių pasiūlą ir jų specifiką.

Ilgalaikė Europos Sąjungos (toliau – ES) finansinė perspektyva (naujas finansavimo periodas), 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 išvalgų dėl pakankamo finansavimo priemonių įgyvendinimo. Reikšmingus pokyčius INVEGOS organizacinei struktūrai, veiklos modeliui turės įvykdyta NPĮ konsolidacija.

Atsižvelgdama į INVEGOS paslaugų gavėjų poreikius ir 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 ES struktūrinių fondų lėšų administravimo specifika 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, o 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 reiškinų perspektyvas, tačiau tiek pirmąjį, tiek antrąjį 2021 m. ketvirčiais fiksuotas ekonomikos augimas rodo, kad Lietuvos įmonės sugebėjo tinkamai pasirengti naujiems besitęsiančios pandemijos iššūkiams, tačiau šiuos sėkmingai įveikus, 2022 m. vasario mėnesį Rusijos pradėtas karas Ukrainoje pakeitė ir tebekeičia ekonominę situaciją ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje (pvz. energetinė krizė).

Lietuvos Banko duomenimis ekonomikos raida: Lietuvos realusis BVP 2022 m. padidės 2,1, o 2023 m. – 0,9 proc. 2022 m. II ketv. reikšmingai sumažėjo prekių ir paslaugų eksportas (beveik 5 proc. mažesnis nei ankstesnį ketvirtį), numatoma, kad lietuviškų prekių ir paslaugų paklausa užsienio rinkose 2022 m. mažės ir, nors tikimasi, kad nuo 2023 m. pradžios ji pradės atsigauti, tačiau prieš Rusijos invaziją į Ukrainą buvusio lygio 2023 m. nepasieks. Stagnuojanti eksporto plėtra yra vienas svarbiausių veiksnių lemsiančių menkesnę investicijų raidą. Vis dėlto numatomas reikšmingas valdžios investicijų padidėjimas ir įmonių poreikis mažinti su elektra ir iškastiniu kuru susijusias sąnaudas sudarys sąlygas investicijoms augti tiek šiais, tiek ir kitais metais. Atsižvelgiant į ekonominės raidos, gyventojų užimtumo rodiklių, eksporto, tiekimo grandinių, energijos kainų lygio, infliacijos bei kitas rinkos prognozes, veiklos perorientavimo ir (ar) diversifikavimo galimybes, poreikį didinti investicijas į veiklos skaitmeninimą, būtina atitinkamai projektuoti INVEGOS ketinamas įgyvendinti bei jau įgyvendinamas priemonės, taip atliepiant tiek rinkos poreikį, tiek prognozuojamą ekonominę situaciją tiems poreikiams realizuoti.

Socialinė aplinka. 2022 m. užimtųjų skaičius reikšmingai didėjo. Ypač daugėjo samdomųjų darbuotojų, tačiau taip pat reikšmingai padidėjo savarankiškai dirbančiųjų dalis. Tai sietina su itin palankiu grynios migracijos balansu: 2022 metų sausio–rugpjūčio mėn. į Lietuvą atvyko apie 43 tūkst. daugiau gyventojų, nei iš jos išvyko. Tikėtina, kad didžiąją dalį imigrantų sudaro karo pabėgėliai iš Ukrainos, kurie sėkmingai integruojasi į Lietuvos darbo rinką, tačiau darbuotojų pasiūla ir toliau nepasiveja didėjančios paklausos, tad situacija šalies darbo rinkoje vis dar yra itin įtempta. Nepakankama darbuotojų pasiūla ir didelė jų paklausa turi reikšmingą poveikį sparčiam, beveik 14 proc. metiniam atlyginimų augimui. 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 sukeliantis papildomą administracinę naštą ir (ar) brangus. INVEGOS priklausomybė nuo kitų institucijų naudojamų duomenų bazių ir jų technologinių galimybių keistis informacija reikšmingai apsunkina priemonių administravimą.

Besitęsianti įtempta situacija pasaulyje dėl įvairių politinių eskalacijų, pandeminės patirties, lemia technologinių, inovatyvių sprendimų poreikį, kai verslo vystymas, klientų aptarnavimas įprastinėmis sąlygomis yra apsunkintas ar negalimas.

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 tvariąsias 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 krypčių 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 ekologinių 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.

3.3. 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 pranašumą 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 unikalėmis 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 strateginiu tikslu)
Politiniai - teisiniai	Atsižvelgiant į Europos Komisijos nustatytas prioritetines kryptis ir struktūrinių lėšų paskirstymą yra rengiami ir (ar) tobulinami nacionaliniai ES struktūrinių fondų lėšų administravimą ir paskirstymą reglamentuojantys teisės aktai, kurių keitimas ir vėlesni išaiškinimai gali turėti reikšmingos įtakos INVEGOS veiklai, bendram verslumo lygiiui Lietuvoje, tinkamam bei sava laikui lėšų investavimui		<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 	<ul style="list-style-type: none"> skubiai pavedama įgyvendinti priemones, kai nėra galimybių pritaikyti ir tinkamai parengti techninius sprendimus, žmogiškuosius išteklius plečiant priemonių spektrą, iš anksto iki priemonių paleidimo neskiriama finansinių išteklių būtiniesiems parengiamiesiems darbams atlikti 	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1) 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 užduoties, numatančios INVEGOS pagrindu apjungti esamas NPI, iš esmės keičia 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 ilgalaikė patirtis bendradarbiaujant su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose 		Žmogiškųjų išteklių valdymas (5.1)
	Neaiški strateginio planavimo ir valdymo sistema		<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)



Išorinė aplinka		Vidinė aplinka				
	Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis (sąsaja su strateginiu tikslu)
Politiniai - teisiniai	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)
	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 įstaigos) 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)
	Sumažėjus ekonominiam aktyvumui ir išaugus neapibrėžtumui dėl ateities, 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 tradiciniam 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 skolines 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)
Ekonominiai	Neigiamos COVID-19 pandemijos, energetinės krizės, aukštos infliacijos, Rusijos karo Ukrainoje pasekmės verslo įmonėms dėl sudėtingos ekonominės raidos 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 (2019 m. – 40 proc., 2020 m. – 38 proc., 2021 m. – 39 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 ekosistemai 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 tiesioginės įtakos INVEGOS teikiamų paslaugų poreikiui ir apimtims. 2022 m. spalio mėn. pabaigoje finansines paslaugas Lietuvoje teikė 13 bankų, 6 užsienio bankų filialai, 61 kredito ir 2 centrinės kredito unijos, 8 faktoringą teikiančios įmonės, 24 sutelktinio finansavimo platformų operatoriai ir 37 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 įstaigos) 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 aktyvesnę dalyvavimą atsakinga ir struktūruota finansų tarpininkų atranka 	<ul style="list-style-type: none"> vis dar trūksta patirties įgyvendinant alternatyvias skolines 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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 plėtros 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"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 sprendiniais	<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 		<ul style="list-style-type: none"> 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"> tikslesnis 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> Technologijų valdymas (4.1)
Aplinkosauginiai	Europos Sąjungos ir Lietuvos politika vis labiau yra akcentuojama į aplinką, klimato 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"> gebėjimas kurti naujas, specifinius poreikius tenkinančias priemones 	<ul style="list-style-type: none"> neturime bendradarbiavimo patirties su aplinkos apsaugos politikos formuotojais Lietuvoje 	<ul style="list-style-type: none"> Pagrindiniai veiklos procesai (2.1)
		<ul style="list-style-type: none"> nėra bendrų, finansų ar nacionalinės plėtros įstaigoms taikomų ESG reikalavimų, bendros politinės strategijos iš priemonės finansuojančių asignavimų valdytojų bei priežiūros institucijų 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> Kokybės užtikrinimas (2.1 ir 2.2) 	

4. INVEGOS STRATEGIJA

4.1. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

INVEGOS veiklą detaliai reglamentuoja Lietuvos Respublikos ir ES teisės aktai, todėl misija ir vizija (6 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 panaudojame 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.



6 paveikslas. INVEGOS misija, vizija, vertybės.

4.2. 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, 2023–2025 m. INVEGOS veikla bus nukreipta 5 pagrindinėmis kryptimis:





7 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 toliau vystyti tiesioginį skolinį finansavimą bei plėsti kitas verslo finansavimo priemones.

3. Klientų patirties gerinimas. Siekdama kokybiškai aptarnauti klientus, INVEGA įsteigė Klientų aptarnavimo skyrių ir įdiegė skambučių valdymo sistemą, kurios dėka galima 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 internetiniame 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 yra įgyvendinamos įvairios komunikacijos veiklos.

4. Veiklos efektyvumo didinimas. INVEGAI svarbu optimaliai valdyti kaštus ir neviršyti priemonių įgyvendinimo išlaidų reikalinga atitinkama kaštų kontrolės. O taip pat reaguojant į ženkliai išaugusius energijos kainas, siekiama šias sąnaudas sumažinti. 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, ir toliau bus plėtojamas duomenų surinkimo įrankio tobulinimas, vystymas.

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.

4.3. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR JŲ RODIKLIAI

Kiekviena strateginė kryptis turi aiškiai suformuluotus tikslus, kurie bus įgyvendinti per artimiausius ketverius metus, siekiant kiekvienam tikslui nustatytų 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 konkrečiau uždavinio įgyvendinimą numatyti atsakingo skyriaus arba skyrių vadovai, kai vieno INVEGOS skyriaus intervencija nepakankama.

Pirmosios strateginės krypties – Finansinio stabilumo išlaikymas – pagrindinis tikslas – **neuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)**, kurie matuojami kapitalo grąžos 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 neuostolingos veiklos ir tvaraus augimo, pirmiausia, bus siekiama užtikrinti tinkamą INVEGOS turto kokybę ir atidėjinių pakankamumą, 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, 2023 metais planuojama:

- ▶ plėsti alternatyvią verslo finansavimo rinką: 2023 m. planuojama pasirengti ir (arba) pradėti įgyvendinti 5 naujas ir (arba) iš esmės pakeisti įgyvendinamas priemones (pvz. priemonės papildymas nauju lėšų šaltiniu);
- ▶ gerinti skolinį finansavimą tiesiogiai dalyvaujant INVEGAI: 2023 m. planuojama pasirengti ir (arba) pradėti įgyvendinti 5 naujas ir (arba) iš esmės pakeisti įgyvendinamas priemones (pvz. priemonės papildymas nauju lėšų šaltiniu);
- ▶ plėsti kitas verslo finansavimo priemones: 2023 m. planuojama pasirengti ir (arba) pradėti įgyvendinti 3 naujas ir (arba) iš esmės pakeisti įgyvendinamas priemones (pvz. priemonės papildymas nauju lėšų šaltiniu).

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 (finansinės) 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 (finansinės) 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, o taip pat pačiai INVEGAI įgyvendinti verslui reikalingas finansų inžinerijos (finansinės) 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 bei tiriamas klientų pasitenkinimo lygis ir, esant poreikiui, gerinama klientų aptarnavimo kokybė bei grįžtamąjo 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, kas turėjo neigiamą poveikį INVEGOS reputacijai. 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 sumažinti išaugusių energijos kainų sąnaudas, parengtas energijos kaštų mažinimo planas, kuris prisidėtų prie kaštų kontrolės.

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, atly-



giu 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.



5. INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ FINANSINĖS PROGNOZĖS IR INVESTICIJOS

5.1. INVEGOS FINANSINĖS PROGNOZĖS

Pajamos

INVEGOS įgyvendinamos priemonės ir veiklos finansuojamos panaudojant valstybės biudžeto lėšas, bei į INVEGOS valdomus kontroliuojančiuosius fondus grįžusias lėšas ir ES struktūrinių fondų lėšas. INVEGA valdydama fondų fondus bei administruodama visuotinės dotacijos priemones ir iš nacionalinio biudžeto lėšų finansuojamas kompensacines priemones, pajamų (valdymo atlygio) negauna, INVEGAI yra kompensuojamos tik patiriamos valdymo išlaidos. INVEGAI teikiant individualias garantijas yra mokamas atlyginimas už individualių garantijų teikimą. Jeigu garantijų teikimo nuostatuose nėra nurodyta konkreti kainodara, ją nustato INVEGOS valdyba, tvirtindama garantijos atlyginimo procentinį dydį ir jo taikymo taisykles.

2023 metais planuojama pradėti teikti garantijas už akcinių bendrovių ir uždarytų akcinių bendrovių obligacijų emisijas, taip pat bus tęsiamas Pagalbos priemonių garantijų forma teikimas, todėl numatomas individualių garantijų teikimo apimčių augimas nuo 10 iki 15 proc., 2024 m. – 10 proc., o 2025 m. individualių garantijų apimtys turėtų išsilaikyti 2024 m. lygyje.

INVEGOS pajamos už suteiktas garantijas yra paskirstomos per garantijos galiojimo laikotarpį. Vidutinis garantijos galiojimo terminas yra 28 (garantijų už apyvartines paskolas atveju) – 65 (garantijų už investicines paskolas atveju) mėnesiai, todėl 2023 m. laikotarpiu didžioji pripažįstama garantijos atlyginimo pajamų dalis susidarys nuo 2020 – 2022 m. išduotų garantijų ir garantijų pajamos 2023 m. dar išliks 2022 m. lygyje, o 2024 m. jau laukiamas iki 20 proc. pajamų augimas.

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 buvo investuojamos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius. 2022 m. antroje pusėje kylant EURIBOR palūkanų normoms, kartu didėjo ir investavimo instrumentų palūkanų normos. Laukiama, kad 2023–2025 m. laikotarpiu laikinai laisvų lėšų investavimo instrumentų palūkanų normos bus teigiamos ir augančios, todėl šiuo laikotarpiu planuojamas pajamų iš laikinai laisvų lėšų investavimo augimas.

Sąnaudos

Laukiama, kad 2022 m. atidėjinių garantijų išmokoms pokytis bus teigiamas, bruto atidėjiniai augs apie 1,172 mln. Eur, o INVEGOS atidėjinių garantijų išmokoms pokyčio sąnaudos, įvertinus turimus pergarantavimus, sudarys 323 tūkst. Eur, kai pripažintos garantijų atlyginimo pajamos bus apie 1,171 mln. Eur. 2023–2025 m. laikotarpiu planuojama, kad INVEGAI tenkančių atidėjinių sąnaudos sieks apie 1,600 mln. Eur, o suteiktų garantijų pripažintos pajamos 2023–2025 m. sieks apie 3,772 mln. Eur. Visu strateginio planavimo laikotarpiu pajamos iš suteiktų garantijų turėtų būti pakankamos būsimiems garantijų nuostoliams dengti. Pergarantuotoms pagal priemones Garantijų fondas 2 (GIF2), Garantijų fondas 3 (GIF3) arba Garantijos pradedantiesiems verslą (GPV) garantijoms sumokėtų garantijos išmokų kompensavimas sudaro nuo 80 proc. iki 90 proc., kai verslo subjektas 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 (kompensacijų) priemones 2023 metais (plačiau apie tai 3 skyriuje.). 2024–2025 m. laikotarpiu taip pat planuojamas infliacinis (apie 6 – 8 % per metus) sąnaudų didėjimas.

Finansinis rezultatas

INVEGOS pelno (nuostolio) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaitos bei finansinės būklės 2022–2025 metų prognozuojami duomenys (toliau – Ataskaitos) pateikti 6–8 lentelėse.

Planuojama, kad INVEGOS nuosavas kapitalas 2022–2025 m. laikotarpiu nuosaikiai augs, INVEGOS veikla bus pelninga, bus mokami dividendai akcininkui (valstybei). Ataskaitose (6–8 lentelės) nėra vertinama galima konsolidacijos įtaka.

6 lentelė. INVEGOS prognozuojama 2022–2025 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita tūkst. Eurų

Straipsniai	2022 m. Laukiama	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
I. Pajamos iš suteiktų garantijų	1.175	1.073	1.286	1.413
II. Fondų valdymo ir visuotinių dotacijų priemonių administravimo sąnaudų kompensavimas	5.794	8.335	9.069	9.795
III. Veiklos sąnaudos	(5.976)	(8.635)	(9.326)	(10.072)
IV. Atidėjinių garantijų išmokoms pasikeitimas	(323)	(455)	(573)	(572)
V. Veiklos pelnas	670	318	456	564
VI. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	44	110	157	206
VII. Pelnas prieš apmokestinimą	714	428	613	770
VIII. Pelnas mokesčių	107	64	92	116
IX. Grynas pelnas	607	364	521	654



7 lentelė. INVEGOS prognozuojama 2022–2025 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. Eurų

Straipsniai	2022 m. Laukiama	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	10.779	13.403	13.978	15.301
Finansinis turtas	10.005	12.783	13.543	14.873
Trumpalaikis turtas, iš jų:	20.257	19.948	21.541	21.746
<i>Gautinos kompensacinės garantijų išmokų sumos</i>	14.105	16.431	18.321	19.486
<i>Finansinis turtas</i>	4.321	1.922	1.240	570
Turto iš viso:	31.036	33.351	35.519	37.047
Nuosavas kapitalas	12.626	12.535	12.764	13.028
Įsipareigojimai, iš jų:	18.410	20.816	22.755	24.019
<i>Atidėjiniai garantijų portfeliui</i>	15.658	18.127	20.137	21.382
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	31.036	33.351	35.519	37.047



8 lentelė. INVEGOS prognozuojama 2022–2025 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eurų

Straipsniai	2022 m. Laukiama	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
Pagrindinės veiklos pinigų srautai:				
Grynasis pelnas	607	364	521	654
Pelno už laikotarpį koregavimas:				
Nusidėvėjimas ir amortizacija	231	263	269	38
Palūkanų pajamos	(58)	(124)	(171)	(221)
Nuomos įsipareigojimo palūkanų sąnaudos	8	8	8	8
Pelno mokesčio sąnaudos	107	64	92	115
Pagrindinės veiklos pelno koregavimai iš viso	288	211	198	(60)
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:				
Gautinų kompensuojamų išlaidų sumažėjimas (padidėjimas)	(3.598)	(2.326)	(1.890)	(1.165)
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	(123)	(123)	(282)	(241)
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	296	296	296	296
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	24	24	24	24
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	(413)	(162)	(130)	(161)
Nuomos įsipareigojimo (sumažėjimas) padidėjimas	(248)	(261)	(186)	-
Ateinančių laikotarpių garantijų atlyginimo pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	(83)	99	214	234
Atidėjinių garantijoms padidėjimas (sumažėjimas)	3.579	2.469	2.010	1.245
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso	(566)	16	56	232
Gautos palūkanos už investicijas	109	227	134	101
Sumokėtas pelno mokestis	(120)	(110)	(70)	(110)
Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos	318	708	839	816
Investicinės veiklos pinigų srautai:				
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	(12)	(109)	(85)	(30)
(Investicijos) į Lietuvos Vyriausybės obligacijas	(5.202)	(379)	(78)	(660)
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(5.214)	(488)	(163)	(690)
Finansinės veiklos pinigų srautai:				
Dividendų išmokėjimas	(571)	(455)	(291)	(416)
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	(571)	(455)	(291)	(416)
Grynųjų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	(5.467)	(235)	385	(290)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	6.199	732	497	881
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	732	497	882	591

5.2. 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 įsidiegti 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 2022–2025 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita tūkst. Eurų

Straipsniai	2022 m. Laukiama	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
I. Pajamos už valdymo paslaugas	255	285	297	311
II. Veiklos sąnaudos	(255)	(285)	(297)	(311)
III. Veiklos pelnas	0	0	0	0
IV. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	0	0	0	0
V. Pelnas prieš apmokestinimą	0	0	0	0
VI. Pelnų mokestis	(0,19)	(0,20)	(0,21)	(0,22)
VII. Grynasis pelnas	(0,19)	(0,20)	(0,21)	(0,22)

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 2022–2025 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. Eurų

Straipsniai	2022 m. Laukiama	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	0	0	0	0
Finansinis turtas	0	0	0	0
Materialus turtas	0	0	0	0
Trumpalaikis turtas, iš jų:	105	105	108	115
Gautinos sumos iš KŪB „Koinvesticinis fondas“ už fondo valdymą	40	40	42	48
Turto iš viso:	105	105	108	115
Nuosavas kapitalas	48	48	48	47
Įsipareigojimai	56	54	55	59
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	104	102	102	107

11 lentelė. UAB „Kofinansavimas“ prognozuojama 2022–2025 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eurų

Straipsniai	2022 m. Laukiama	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė	2025 m. Prognozė
Pagrindinės veiklos pinigų srautai:				
Grynasis pelnas	(0,19)	(0,20)	(0,20)	(0,22)
Pagrindinės veiklos pelno koregavimai	0	0	0	0
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:				
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0	0
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	(10)	0	(2)	(7)
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0	0
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	0	0	0	0
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	7	(2)	1	4
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso	(3)	(2)	(1)	(3)
Gautos palūkanos už investicijas	0	0	0	0
Sumokėtas pelno mokestis	(0,26)	(0,19)	(0,20)	(0,21)
Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos	(3)	(2)	(1)	(3)
Investicinės veiklos pinigų srautai:				
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	0	0	0	0
Investicijų į patrunuojamąją įmonę nuostoliai (prieaugis)	0	0	0	0
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	0	0	0	0
Finansinės veiklos pinigų srautai:				
Dividendų išmokėjimas	0	0	0	0
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	0	0	0	0
Gryųjų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	(3)	(2)	(1)	(3)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	54	51	49	48
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	51	49	48	45

5.3. 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.

2023–2025 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 sukurtus sistemos funkcionalumus (integracijos su viešais registrais, paraiškų formų turinio valdymas ir koregavimas, vartotojų identifikavimas ir kt.) ir papildyti naujais, atsižvelgiant į INVEGOS produktų specifiką (subsидijos, paskolos, garantijos ir kt.) bei vykdomą Nacionalinių plėtros įstaigų konsolidaciją.

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 įgyvendinimo (paraiškų priėmimo), sistemų aptarnavimo finansinius resursus, o 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 automatinio algoritmo 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 diegimas planuojamas finansuoti INVEGOS nuosavomis lėšomis, vėliau šios diegimo išlaidos būtų kompensuojamos INVEGAI per ilgalaikio turto amortizacijos laikotarpį, atitinkamai išlaidas priskiriant INVEGOS valdomiems fondų fondams ir įgyvendinamoms atskiroms finansinėms bei visuotinės dotacijos priemonėms.

Planuojamas bendros paraiškų teikimo bei administravimo sistemos įgyvendinimo terminas iki 2024 m. pabaigos – 2025 m. pradžios.

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

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Prognozuojamos investicijos 2024 m.	Lėšų šaltinis
Bendra paraiškų sistema**		484	726	Įmonės lėšos
IS programinė įranga	61	-	-	Įmonės lėšos
Kompiuteriai (trumpalaikis turtas)	48	85	30	Įmonės lėšos
Biuro įranga	-	-	-	Įmonės lėšos
Inventorius, baldai ir kita	-	-	-	Įmonės lėšos

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

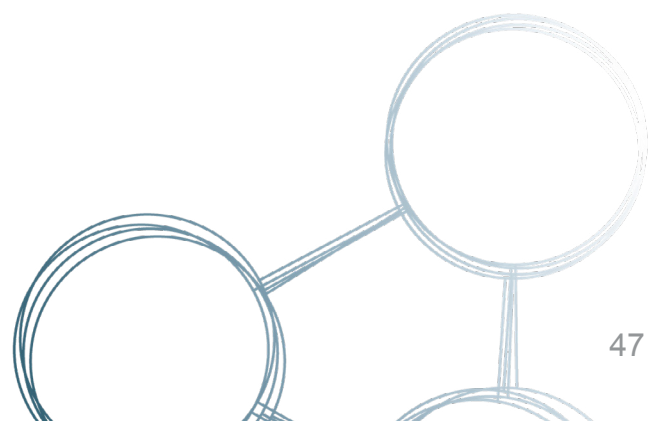
** Ataskaitose (Strategijos 7-9 lentelės) Bendra paraiškų sistema nėra įtraukta dėl didelio neapibrėžtumo prognozuojant investicijų atlikimo datas.

Biuro įrangos, kompiuterių, programinės įrangos, kompiuterinio tinklo įrangai įsigyti ir atnaujinti kasmet planuojamos skirti lėšos yra pateiktos 13 lentelėje. Biuro įrangos ir kompiuterių naujinimas atliekamas siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą technologiškai pažangesne.

UAB „Kofinansavimas“ 2023–2025 m. laikotarpiu planuoja tik kompiuterinės technikos bei biuro įrangos naujinimą, kuris atliekamas siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą pažangesne, investicijų grąžos nauda neskaičiuojama..

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

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Prognozuojamos investicijos 2024 m.	Lėšų šaltinis
Kompiuteriai	0	0	0	Įmonės lėšos
Biuro įranga	0	0	0	Įmonės lėšos





6. RIZIKA IR JOS 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 ją 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;
- ▶ Laiku identifikuoti ir teikti informaciją apie galimas rizikas, kad būtų galima išanalizuoti ir parengti tinkamas atsako priemones, padedančias sumažinti neigiamą poveikį įmonės tikslų pasiekimui;
- ▶ 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 detalai aprašytas valdybos patvirtintoje Rizikų valdymo politikoje. Ši politika detalai reglamentuoja rizikos valdymo principus, procesą, proceso dalyvius ir jų atsakomybes susijusias su rizikų valdymu, rizikos valdymo proceso etapus, esminių rizikų grupes, pagrindines rizikas.

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:

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 prisiimtus finansinius įsipareigojimus.

- Siekiant valdyti INVEGOS likvidumą, vadovybės, valdybos ir (ar) asignavimų valdytojų nustatytu periodiškumu (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, netinkamų ar nepavykusių vidaus procesų arba dėl išorės įvykių ir veiksnių 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 2020 m. dėl INVEGOS pradėtų teikti tiesioginių paskolų verslui, bei ženkliai augo 2022 m. Rusijai pradėjus karą Ukrainoje ir dėl to taikomų sankcijų paketo, ši veikla turi įtakos atitikties rizikos reikšmingumui 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 veiksnių įtaką;
- rizikos sumažinimas, kai rizikos veiksnio 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.



Nuo 2020 m. verslas Lietuvoje vis labiau susiduria su globalių įvykių neigiamomis pasekmėmis: 2020 m. itin neigiamą įtaką turėjo COVID-19 pandemija, bei dėl to taikyti verslo apribojimai, sutrikusios tiekimo grandinės, nuo 2021 m. – pašliję santykiai su Kinija ir tarpusavio prekybos apribojimai, o nuo 2022 m. – Rusijos pradėtas karas Ukrainoje. INVEGA itin reikšmingai prisidėjo prie šių įvykių sukeltų grėsmių verslui mažinimo, todėl per labai trumpą laiką buvo įgyvendinta daug naujų iniciatyvų, modifikuotos esamos bei sukurtos ir įgyvendintos naujos priemonės verslui. Siekiant padidinti finansavimo prieinamumą verslui, buvo iš esmės išplėstas galimų finansų tarpininkų ratas, nustatyti jų atrankos kriterijai, vertinimo ir priežiūros procesai. Veikiant ekstremalios skubos sąlygomis, reikėjo daugiau dėmesio skirti ne tik strateginiams sprendimams, tačiau ir operacinių rizikų valdymui, todėl kiekvieną kartą atsiradus reikšmingoms riziką didinančioms aplinkybėms buvo inicijuojama rizikų registro peržiūra, pervaldinamos esamos rizikos, identifikuojamos naujos bei nustatomos rizikų valdymo priemonės. 2022 m. INVEGOS rizikų registras buvo papildytas rizikomis, susijusiomis su NPĮ konsolidavimu (žr. 1.3. skyrius, 6 psl.). Papildomai buvo identifikuotos 29 rizikos, o bendras rizikų sąrašas padidėjo nuo 52 vnt. 2021 m. iki 79 vnt. 2022 metais. INVEGOS valdyba kiekvieną ketvirtį stebi, ar yra laikomasi patvirtinto plano, kaip keičiasi identifikuotų rizikų reikšmingumas bei, esant poreikiui, numato papildomas priemones rizikai valdyti.



7. TVARI VEIKLA

Konsolidavimo proceso metu ypatingas dėmesys bus skiriamas visų Grupės įmonių tvarumo strategijų apjungimui ir naujos Grupės tvaraus vystymosi strategijos sukūrimui. Šia strategija turėtų būti siekiama patenkinti visuomenės ekonominius, socialinius ir aplinkos gerovės poreikius, kuriant palankias sąlygas ilgalaikiam ekonominiam vystymuisi, užtikrinant dėmesį aplinkos apsaugai bei kuriant patikimą socialinę aplinką, o Grupės veikla būtų grindžiama geriausias tvarumo praktikas atitinkančiais principais ir jų įgyvendinimo strategijomis. Tvaraus vystymosi strategija turi apimti šias tris sritis (toliau visos sritys kartu – ESG):

Aplinkosauga (angl. Environmental). Grupė 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.

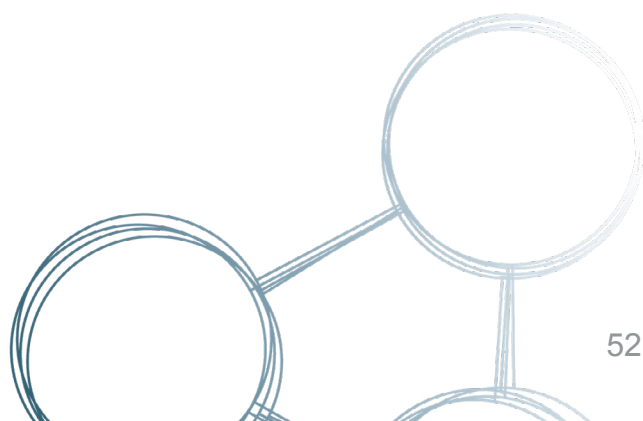
Socialinė atsakomybė (angl. Social responsibility). Turės būti įvertinti Grupės įmonių taikomi socialinės atsakomybės principai ir kryptys, kiek taikoma praktika užtikrina, kad bus kuriama socialiai atsakinga Grupės kultūra, laikomasi pažangių žmogiškųjų išteklių valdymo principų, kokią įtaką tai turės bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis, ar Grupės įmonių taikoma praktika užtikrina darbuotojų ir visuomenės pasitenkinimą, leidžia nuolat tobulėti.

Valdysena (angl. Governance). Konsolidavimo procese bus kuriama Grupės struktūra, peržiūrėtas veiklos organizavimas, kuris turi užtikrinti patikimą valdymą, efektyviai veikiančią vidaus kontrolę bei atsakomybių pasiskirstymą, didelis dėmesys skiriamas veiklos skaidrumui ir korupcijos prevencijai, atitiktį reglamentuojantiems įstatymams, orientuojantis į kokybiškų paslaugų teikimą, o šios nuostatos turės būti aiškiai reglamentuotos vidaus teisės aktuose.

Atsižvelgiant į Lietuvos nacionalinį energetikos ir klimato srities planą, kuriame numatytos penkios svarbiausios kryptys, kuriomis siekiama mažinti poveikį klimatui bei nustatyta, kad iki 2030 m. reikės pritraukti dar bent 4 mlrd. eurų privačių finansuotojų lėšų, planuojama, kad finansavimas didžiaja dalimi bus vykdomas ne dotacijų, o ekonomiškai efektyvesne – paskolų forma, plečiama finansavimo šaltinių ir instrumentų pasiūla, skatinamos investicijos į tvarias technologijas, ekonomikos žalinimą, taip pat siekiama pritraukti kuo daugiau subjektų į klimato taršos mažinimo iniciatyvas, siūlomas tikslinis investavimas į žaliąsias inovacijas.



Taip pat, įvertinus Lietuvos Respublikos finansų ministerijos planus steigti Žaliųjų finansų institutą, kurio paskirtis būtų teikti konsultacijas viešam ir privačiam sektoriui dėl tvariųjų finansinių produktų kūrimo, jis turėtų būti tyrimų bei edukaciniu centru, prisidėti prie Lietuvos kaip regiono tvariųjų finansų centro sklaidos, kadangi numatyta šio instituto funkcijas pavesti INVEGAI, planuojama imtis aktyvių veiksmų šių funkcijų tinkamam prisiėmimui ir ugdyti atitinkamas kompetencijas.



8. STRATEGINIO PLANO RENGIMO PROCESAS, PRIEŽIŪRA IR TOBULINIMAS

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

1. Biudžeto planavimo rezultatus (procesas vykdomas, kaip tai numatyta FoF finansavimo sutartyse, procedūrų vadovuose, biudžeto sudarymo tvarkoje 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).

Strateginių veiklos dokumentų rengimo procesas bei įgyvendinimo priežiūra vykdoma pagal 2022-05-20 valdybos patvirtintą Strateginio planavimo ir stebėsenos Politiką:

<https://invega.lt/doclib/ugvltkzholi9e3827skmdjvh219xf85k>

Esminė INVEGOS, kaip patronuojančios, būsimos motininės įmonių Grupės, Strateginio plano peržiūra bus atliekama 2023 metais, įvykus šiems esminiems įvykiams:

- 1. suformavus ir INVEGOS akcininkui patvirtinus naujos kadencijos stebėtojų tarybą, o šiai - valdybą;**
- 2. gavus iš LR finansų ministerijos raštą dėl valstybės siekiamų tikslų (Lūkesčių raštą);**
- 3. įvykdžius pirminius konsolidavimo procesų etapus dėl VIPA, VIVA ir ŽŪPGF veiklų, funkcijų atskyrimo, prijungimo, reorganizavimo, kai bus aiškus motininės įmonės veiklos modelis, veiklos apimtys (apibrėžtu laikotarpiu) konsoliduojamų įmonių atžvilgiu.**

PRIEDAS NR. 1. ĮGYVENDINAMOS IR ADMINISTRUOJAMOS PRIEMONĖS

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondų fondas	Priemonei skirta suma 2023 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniam naudai gavėjams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2023 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	43,5	2020-01-01	įgyvendinama ²
	4	Eksperto kreditų garantijos (EKG)	IF	17,0	2018-03-01	įgyvendinama
	5	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF)	IF	4,0	2018-04-01	įgyvendinama
	6	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF2)	IF	10,0	2020-05-01	įgyvendinama
	7	Garantijos pradedančiajam verslui (GPV)	VSF	8,3	2016-09-01	įgyvendinama
	8	Portfelinės garantijos lizingo sandoriams (PGL)	VFF	10,3	2017-05-01	įgyvendinama
	9	Didelių įmonių garantijos	atskira priemonė	0,0	2016-01-01	administruojama
	10	Portfelinės garantijos paskoloms (PGP)	VFF	59,2	2017-05; 2017-07	įgyvendinama
	11	Portfelinės garantijos 3 (PG3)	IF	90,0	2022-09-19	įgyvendinama
Iš viso, garantijų priemonės				290,9		
Paskolos	12	Pasidalintos rizikos paskolos (FRSP)	IF	104,0	2009-10; 2010-01; 2010-02	administruojama
	13	Verslumo skatinimas	VSF	14,5	2010-07-01	administruojama
	14	Atviras kreditų fondas 2 (AKF2)	IF	71,7	2016-10-01	įgyvendinama
	15	Startuok	VFF	18,9	2021-09-14	įgyvendinama
	16	Skolos fondai	IF	50,0		vertinamos įgyvendinimo galimybės
	17	Perspektyva	ISF	38,0	2022-05-31	įgyvendinama
	18	Verslumo skatinimas 2014–2020	VSF2	27,4	2016-10-01	įgyvendinama
	19	Pasidalytos rizikos paskolos (PRP)	VFF	62,0	2017-08-01	įgyvendinama
	20	Skolinimas per sutelktinio finansavimo platformas (Sutelktinės paskolos „Avietė“)	IF	20,0	2018-10-01	įgyvendinama
	21	Alternatyva	IF	91,0	2020-04-01	įgyvendinama
	22	Atviras kreditų fondas 3	IF	85,1	2023 m. I ketv.	įgyvendinama
	23	Verslumo skatinimas 3	VSF ir VSF2	29,0	2023 m. II ketv.	rengiama priemonė ³
Iš viso, paskolų priemonės				611,6		
Rizikos kapitalas	24	Baltijos inovacijų fondas (BIF)	IF	24,0	2013-01-01	įgyvendinama
	25	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I (ASIPF I)	IF	10,6	2017-08-01	įgyvendinama
	26	Ko-investicinis fondas I (KO I)	IF	15,0	2017-05-01	įgyvendinama
	27	Ko-investicinis fondas II (KO II)	VFF	9,3	2017-05-01	įgyvendinama
	28	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II (ASIPF II)	VFF	11,0	2018-12-01	įgyvendinama
	29	Plėtros fondas I	VFF	11,6	2018-12-01	įgyvendinama
	30	Plėtros fondas II	VFF	13,0	2018-12-01	įgyvendinama
	31	Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas	VFF	8,2	2018-07-01	įgyvendinama
	32	Akceleratorius 2	ISF	11,5	2023 m. II ketv.	įgyvendinama
	33	MILInvest	GIF	9,1	2023 III ketv.	rengiama priemonė
	34	Akceleravimo fondas	VFF	9,2	2019 m. I ketv.	įgyvendinama
	35	Baltijos inovacijų fondas 2 (BIF2)	IF	24,0	2019-09-01	įgyvendinama



Tipas	Nr.	Priemonė	Fondų fondas	Priemonei skirta suma 2023 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniams naudos gavėjams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2023 m. sausio 1 d.
Rizikos kapitalas	36	Ko-investicinis fondas susisiekimui	atskira priemonė	0,6	2019-07-01	įgyvendinama
	37	Dalyvavimas NATO inovacijų fonde	ISF	28,8	2023 III ketv.	rengiama priemonė
Iš viso, rizikos kapitalo priemonės				185,9		
Visuotinė dotacija	38	Dalinis palūkanų kompensavimas (Verslumas DPK)	-	26,4	2016-03-01	administruojama
	39	Dalinis palūkanų kompensavimas (Produktyvumas DPK)	-	3,2	2017-08-01	administruojama
	40	Dalinis palūkanų kompensavimas (Efektyvumas DPK)	-	0,7	2016-03-01	administruojama
	41	Subsidijos verslo pradžiai	-	9,3 ⁵	2017-07-01	administruojama
	42	Kompetencijų vaučeris	-	3,6 ⁶	2017-03-01	administruojama
	43	Verslo konsultantas	-	5,9	2016-06-01	administruojama
	44	Expo konsultantas	-	3,6	2017-08-01	administruojama
	45	Eco konsultantas	-	1,1	2017-12-01	administruojama
	46	Palūkanų kompensavimas iš valstybės biudžeto lėšų	-	36,90 ⁴	2020-05-01	įgyvendinama
47	Vertybinių popierių įtraukimo į vertybinių popierių biržą skatinimas	-	1	2021-08-05	įgyvendinama	
Iš viso, visuotinės dotacijos priemonės				91,7		
Laikinosios priemonės krizėms įveikti	48	Garantijų fondas 4 (GIF4)	IF	15	2020-07-01	administruojama
	49	Portfelinės garantijos paskoloms – 2 (PGP2)	IF	21,3	2020-06-01	administruojama
	50	Tiesioginės COVID-19 Paskolos (apyvartinės)	IF	59,1	2021-01-20	administruojama
	51	Tiesioginės COVID-19 Paskolos (investicinės)	IF grįžusios	100	2022-02-10	administruojama
	52	Apmokėtinų sąskaitų paskolos (ASAP)	IF	11,9	2020-04-11	administruojama
	53	„Tiesioginės paskolos nuo trečiųjų šalių veiksmų nukentėjusiems verslo subjektams“	IF	130,0	2022-06-15	įgyvendinama
	54	„Tiesioginės paskolos nuo karo nukentėjusiems verslo subjektams“	IF	50,0	2022-10-04	įgyvendinama
	55	Paskolos turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams	IF	19,2	2020-07-01	administruojama
	56	Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams	IF	200	2020-04-14	administruojama
Iš viso, Covid-19 krizei įveikti skirtos priemonės				606,5		
Iš viso, visos priemonės				1786,6		

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 – 8,0 mln. Eur ir virškontraktavimas – 1,3 mln. Eur lėšų suma;

⁶ nurodytą sumą sudaro priemonei skirta suma – 2,2 mln. Eur ir virškontraktavimas – 1,4 mln. Eur lėšų suma.



PRIEDAS NR. 2. STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės					Pastabos	
						2021 ⁴	2022 ³	2023	2024	2025		
1. Finansinio stabilumo išlaikymas							>0	>0	>0	>0		
	1.1. Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)	Kapitalo grąža (ROE)	Finansų ir administravimo departamento direktorius	1.1.1. Individualių garantijų rizikos kaštų kontrolė, %	Rizikų valdymo skyriaus vadovas		3,3	<6,8	<6,8	>6,8	Uždavinio rodiklis apskaičiuojamas įvertinus paskutinių 4 kv. išmokų ir atidėjinų pokyčio sumos santykį su vidutiniu garantijų portfeliu per tą patį laikotarpį	
				1.1.2. Dividendų akcininkui (valstybei) mokėjimas	Finansų valdymo skyriaus vadovas		≥75-85 % nuo paskirstytinojo pelno	≥75-85 % nuo paskirstytinojo pelno	≥75-85 % nuo paskirstytinojo pelno	≥75-85 % nuo paskirstytinojo pelno	Pagal LRV 2022 m. gegužės 18 d. nutarimą Nr. 509 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2022-2024 metų laikotarpiu patvirtinimo“	
2. Verslo finansavimo priinamumo 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		-	5			Priemonių skaičius, vnt. Planuojama pasirengti ir (arba) pradėti įgyvendinti naujas ir (arba) iš esmės pakeisti įgyvendinamas priemones (pvz. priemonės papildymas nauju lėšų šaltiniu)	
				2.1.2. Skolinio finansavimo tiesiogiai dalyvaujant INVEGAI gerinimas			-	5			Priemonių skaičius, vnt. Planuojama pasirengti ir (arba) pradėti įgyvendinti naujas ir (arba) iš esmės pakeisti įgyvendinamas priemones (pvz. priemonės papildymas nauju lėšų šaltiniu)	
				2.1.3. Kitų verslo finansavimo priemonių plėtra	Priemonių valdymo skyriaus vadovas		-	1			Priemonių skaičius, vnt. Planuojamas pasirengimas prekinio kredito agentūros įsteigimui.	
	2.2. Privačių lėšų pritraukimas				2.2.1. Lėšų pritraukimas Bendrovės lygmenyje	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	0	0	0	50	0	mln. Eur per metus
						Priemonių valdymo skyriaus vadovas	303	547	728	939	1149	mln. Eur pritrauktų privačių lėšų nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2022 m. faktinio rezultato)*
					2.2.2. Lėšų pritraukimas finansinių priemonių lygmenyje	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	303	244	181	211	210	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis). 2021 m. pasiektas rezultatas
						Priemonių valdymo skyriaus vadovas / investicijų vertinimo skyriaus vadovas	216	364	440	463	488	mln. Eur paskolinų priemonių lėšų pasiekusių galutinios naudos gavėjams nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2022 m. faktinio rezultato)
					2.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	216	148	76	22	25	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis). 2021 m. pasiektas rezultatas
						Priemonių valdymo skyriaus vadovas / investicijų vertinimo skyriaus vadovas	210	330	452	624	796	mln. Eur garantijų suma suteikta galutiniam naudos gavėjams nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2022 m. faktinio rezultato)
	2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas, išreikšiamas kaip galutiniam naudos gavėjams suteikta garantijų suma	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	210	121	122	172	172	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis). 2021 m. pasiektas rezultatas				
		Priemonių valdymo skyriaus vadovas	26	45	58	71	83	mln. Eur rizikos kapitalo priemonių lėšų pasiekusių galutinios naudos gavėjams nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2022 m. faktinio rezultato)*				
	2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	26	18	14	13	12	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis). 2021 m. pasiektas rezultatas				
		Priemonių valdymo skyriaus vadovas	26	18	14	13	12	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis). 2021 m. pasiektas rezultatas				



Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės					Pastabos
						2021 ^a	2022 ³	2023	2024	2025	
3. Klientų patirties gerinimas	2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	Netaikoma, nes tikslo ir uždavinių rodikliai sutampa		2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	Priemonių valdymo skyriaus vadovas / Dotacijų vertinimo skyriaus vadovas	28	51	61	71	81	Skaičiuojama galutiniams naudoms gavėjams skirta priemonių lėšų suma nuo 2021 m. pradžios (teigiami sprendimai) nuo priemonių įgyvendinimo pradžios, mln. Eur (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2022m. faktinio rezultato)
						28	23	10	10	10	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis). 2021 m. pasiektas rezultatas
	3.1. Kokybiškas klientų aptarnavimas	Klientų pasitenkinimo rodiklis, balais	Verso plėtros direktorius				>9	>9	>9	>9	Atliekama klientų pasitenkinimo apklausa. Siekiama gauti ir išaityti 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		(+)80	(+)80	(+)80	(+)80	Atliekamas INVEGOS Klientų, kurie rekomenduotų teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas
				3.1.2. Įeinančių skambučių atsiliepiamo didinimas, %	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas		85	85	90	90	% atsiliepiamų įeinančių skambučių per metus (siekiamas rodiklis)
	3.2. INVEGOS, kaip aukštų kompetencijų organizacijos, reputacijos gerinimas	INVEGOS reputacijos indeksas, balais	Marketingo skyriaus vadovas				+30	+32	+34	+36	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 pinigų įdarbinantis nacionalinis investuotojas, dalis, %	Marketingo vadovas		57	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				88%	>= 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 išaityti 80 proc. žinomumo rodiklį
				3.3.1. Verslo atstovų, kuriuos tenkina turima informacija, dalis, %	Marketingo vadovas		70%	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			0,96%	<=2%	<=2%	<=2%	Skaičiuojamas Priemonės įgyvendinimo išlaidų (darbo užmokesčio, darbo vietos išlaikymo, susijusių ir tarpininkams mokamų 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
				4.1.1. Elektros energijos sąnaudų mažinimas, %	Finansų ir administravimo departamento direktorius		-	-10 %	Užtikrinti sumažėjusių sąnaudų rodiklį	Užtikrinti sumažėjusių sąnaudų rodiklį	Palyginamos faktinės elektros energijos sąnaudos kWh su praėjusiu lyginamuoju laikotarpiu, pagal informaciją teikiamą sąskaitose, vėlesniais laikotarpiais siekiama išaityti sumažėjusių sąnaudų rodiklį

³5 Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2022 metų rezultatus. 2.2.2, 2.3.1-2.3.3 uždavinių 2022 m. rodikliai apskaičiuoti pagal 2022 m. I-III ketv. faktinius ir IV ketv. planuojamus duomenis.



Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės					Pastabos
						2021 ⁴	2022 ³	2023	2024	2025	
5. Tvarumo praktikinės 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, nustatčius rodiklius, atlikti jų dinamikos stebėseną
				5.1.2. (S) Darbuotojų įsitraukimo lygis, %	Personalo vadovas		81%	≥71	≥71	≥71	Atliekama darbuotojų įsitraukimo lygio nustatymo apklausa siekiama išlaikyti teigiamą ar stabilų darbuotojų įsitraukimo lygį per teigiamos darbo aplinkos kūrimą, darbuotojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimą ir nuoseklią įgyvendinimą
				5.1.3. (G) Gerosios valdysenos indeksas	Rizikų valdymo ir atitikties direktorius		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).

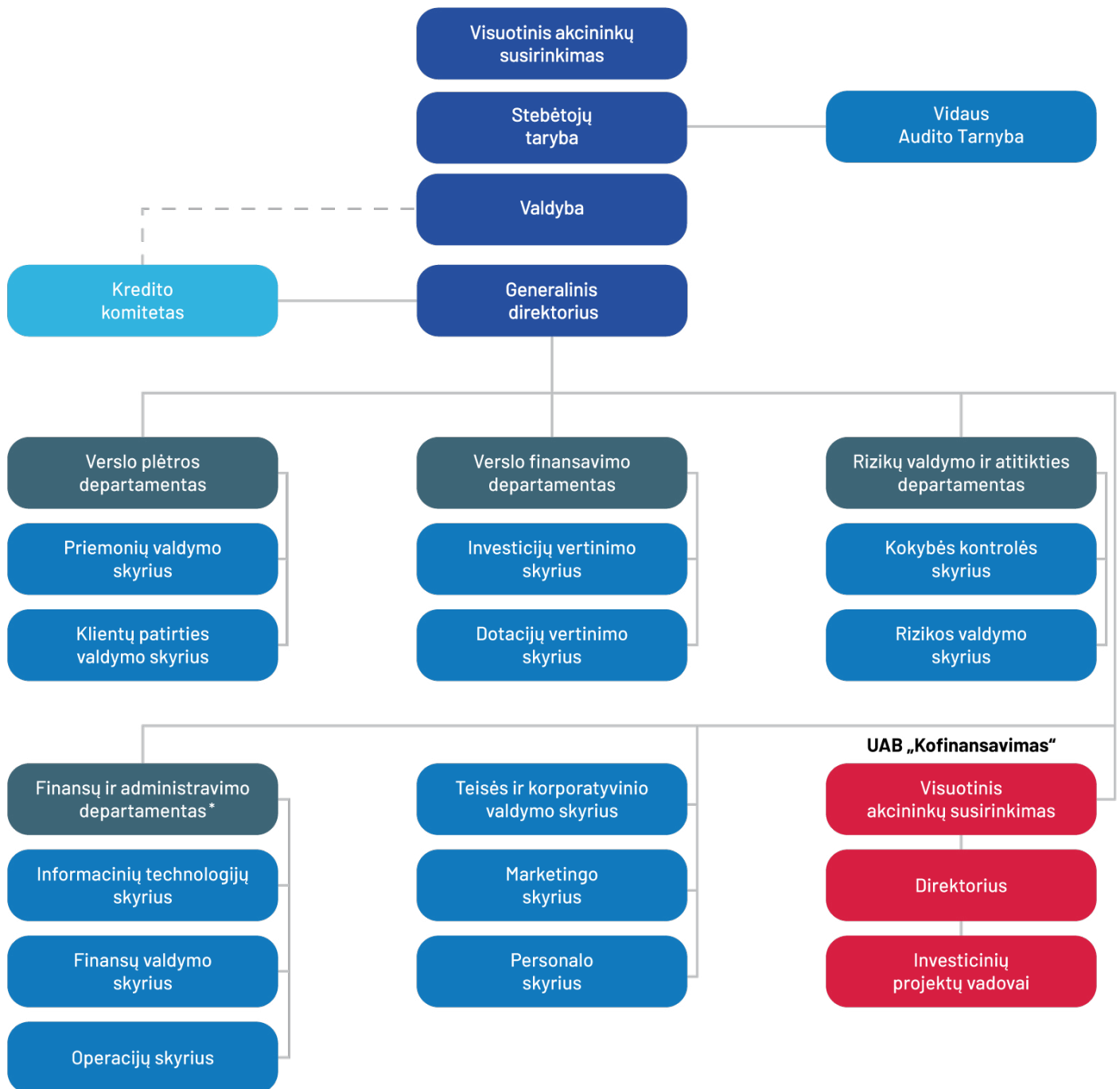
Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždavinys	Atsakingi	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės					Pastabos
				2021 ⁴	2022 ³	2023	2024	2025	
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.2. Privačių lėšų pritraukimas	2.2.2. Lėšų pritraukimas investicijų lygmenyje	UAB „Kofinansavimas“ direktorė	1,91	1,31	0,7	0,7	0,19	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis). 2021 m. pasiektas rezultatas
		2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	UAB „Kofinansavimas“ direktorė	3,27	4,86	6,35	6,83	8,83	mln. Eur rizikos kapitalo priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus nuo 2021 m. pradžios (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2022 m. faktinio rezultato)
				3,27	1,59	1,49	0,48	2	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis). 2021 m. pasiektas rezultatas

⁴ 2021 m. faktiškai pasiektas rodiklis parodomas tik 2.2. ir 2.3. tikslui, kad būtų atliepti valstybės lūkesčiai, susiję su Invega, kurie nustatyti 2021 – 2024 metams.



PRIEDAS NR. 3. INVEGOS STRUKTŪRA

UAB „Investicijų ir verslo garantijos“



Pastaba:

* departamento direktorius eina ir generalinio direktoriaus pavaduotojo pareigas

PRIEDAS NR. 4. INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ VEIKIMO SCHEMA

