



2024 METŲ
**STRATEGINIS
VEIKLOS PLANAS**

UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

TURINYS

Turinys	2
Santrauka	3
1. Situacijos apžvalga – nacionalinių plėtros įstaigų konsolidacija	5
2. INVEGOS veiklos aprašymas	6
2.1 INVEGOS veikla	6
2.2 INVEGOS organai ir valdysena	7
2.3 INVEGOS darbuotojai	9
2.4 Pagrindinės INVEGOS ir prijungtų įmonių veiklos kryptys iki 2024 m.	11
2.5 INVEGOS ir dukterinių įmonių Coinvest Capital bei VIVOS veiklos rodikliai	14
3. Aplinkos veiksnių aprašymas ir SSGG	16
3.1 Vidinių veiksnių analizė	16
3.2 Išorės veiksnių analizė	22
3.3 SSGG analizė	25
4. INVEGOS strategija	37
4.1 Misija, vizija, vertybės	37
4.2 Strateginės kryptys	38
5. INVEGOS ir dukterinių įmonių Coinvest Capital bei VIVA finansinės prognozės ir investicijos	40
5.1 Atskirosios INVEGOS finansinės prognozės	40
5.2 Coinvest Capital finansinės prognozės	44
5.3 VIVA finansinės prognozės	46
5.4 INVEGOS ir dukterinių įmonių Coinvest Capital bei VIVA kapitalinės investicijos	48
6. Rizika ir jos valdymas INVEGOJE	50
7. Tvari veikla	52
8. Strateginio plano rengimo procesas, priežiūra ir tobulinimas	53
9. Priedai	54
Priedas Nr. 1. Įgyvendinamos, administruojamos ir rengiamos finansavimo priemonės	54
Priedas Nr. 2. Strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir rodikliai	58
Priedas Nr. 3. INVEGOS struktūra	64
Priedas Nr. 4. INVEGOS grupės veikimo schema	65

SANTRAUKA

UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (toliau – **INVEGA**) 2024 metų strateginis veiklos planas (toliau – **Strateginis planas**) parengtas po įvykusio keturių įmonių konsolidacijos proceso, kurio metu reorganizavimo būdu prie INVEGOS buvo prijungtos INVEGOS dukterinės bendrovės UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūra (toliau – **VIPA**) ir UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas (toliau – **ŽŪPGF**) bei INVEGAI perduota dalis dukterinės bendrovės UAB Valstybės investicijų valdymo agentūros (toliau – **VIVA**) veiklos. *Strateginis planas parengtas ir teikiamas akcininkui nepatvirtinus lūkesčių laiško, tačiau vadovaujantis akcininko lūkesčių laiško projektu ir konsolidavimo procese iškeltais akcininko tikslais naujai Nacionalinei plėtros įstaigai (toliau – **NPĮ**).*

INVEGA nauja sudėtimi veiklą pradėjo 2023 m. rugpjūčio 1 d. Nuo šios dienos VIPA, VIVA ir ŽŪPGF paslaugos verslui, viešajam bei žemės ūkio, žuvininkystės ir akvakultūros (toliau – **žemės ūkis**) sektoriams teikiamos vieno langelio principu – per INVEGĄ, užtikrinant pavestų veiklą ir atliekamų funkcijų vykdymo tęstinumą. Užbaigus įmonių reorganizavimą, toliau tęsiami su konsolidacijos procesu susiję darbai – vieningos organizacinės struktūros įtvirtinimas, veiklos principų peržiūra, vidinių procesų ir procedūrų suderinimas. Nuosekliai vykdant vidinius bendrovės konsolidavimo veiksmus (2023 m. III ketv. atrinkta vykdančioji valdyba ir patvirtinta nauja organizacinė struktūra, kurioje didžioji dalis vidurinės grandies vadovų buvo atrinkti ir paskirti 2023 m. IV ketv.) ilgalaikis Strateginis planas bus parengtas 2024 metų eigoje, todėl šiuo metu parengtas tik 2024 metų Strateginis planas.

Strateginis planas apima ir INVEGOS dukterinių bendrovių VIVOS ir UAB „Kofinansavimas“ (toliau – **Coinvest Capital**) (toliau bendrai vadinamos – **Įmonių grupė**) veiklos strateginius tikslus, tačiau neapima komanditinių ūkinių bendrijų, kuriose INVEGA dalyvauja kaip tikrasis narys ar komanditorius. VIVOS ir Coinvest Capital 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 VIVA ir Coinvest Capital pavestomis įgyvendinti finansinėmis priemonėmis.

Strateginiame plane siekiama, atsižvelgiant į pavestos vykdyti veiklos apimtį, atliepti Lietuvos ekonomikos poreikį ir NPĮ veiklos tikslą – skatinti Lietuvos verslo, žemės ūkio ir viešosios infrastruktūros sritis, INVEGAI įgyvendinant bei administruojant finansines priemones, kontroliuojančiuosius fondus ir fondų fondus (toliau visi kartu vadinami – **Finansavimo priemonės**) ir kitokio pobūdžio priemones, ir sudaryti galimybę finansavimo pageidaujantiems subjektams jį gauti lengviau ir (ar) palankesnėmis sąlygomis iš privačių ir (ar) viešųjų finansinių šaltinių.

INVEGOS 2024 metais vykdoma veikla bus nukreipta 1 lentelėje nurodytomis strateginėmis kryptimis. Įgyvendinant esminius veiklos pokyčius, vieni iš 2024 m. tikslų – sėkmingai užbaigti įmonės vidinę konsolidaciją (5.1.1. Pabaigtas esminių procesų harmonizavimas) ir parengti konsoliduotos įmonės ilgalaikę strategiją (5.1.2. Parengta ilgalaikė INVEGOS strategija). Vykdam šiuos veiksmus bus atsižvelgiama į strateginio planavimo gerąją praktiką ir VšĮ Valdymo koordinavimo centras rekomendacijas, taip pat bus integruojamos konsoliduotų įmonių patirtys, siekiant užtikrinti NPĮ veiklos tęstinumą.

Siekiant įgyvendinti Lietuvos Respublikos nacionalinės plėtros įstaigos įstatyme numatytas naujas NPĮ pavestas vykdyti funkcijas žaliųjų (tvariųjų) finansų srityje, Strateginiame plane numatytas Žaliųjų finansų instituto, kaip kompetencijų centro, sukūrimas INVEGOS struktūroje bei su jo tiksline veikla susijusių strateginių tikslų siekimas.

1 lentelė. INVEGOS strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai

Strateginės kryptys	Tikslai	Uždaviniai
1. Finansavimo prieinamumo didinimas	1.1. Finansavimo priemonių plėtra	1.1.1. INVEGOS finansavimo prieinamumo rinkai/ ekonomiškai apimčių didinimas
	1.2. Lėšų pritraukimas	1.2.1. Lėšų pritraukimas Finansavimo priemonių lygmenyje
	1.3. Finansavimo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	1.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas 1.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas 1.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas
2. Patikimas NPJ finansų valdymas	2.1. Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)	2.1.1. Teigiamo ROE išlaikymas
	2.2. Finansinis stabilumas	2.2.1. Dividendų akcininkui (valstybei) mokėjimas 2.2.2. Tiesiogiai teikiamų garantijų atidėjinių pakankamumo rodiklis
3. Tvarumo praktikomis grįstos kultūros plėtojimas	3.1. Taikomi tvarumo principai	3.1.1. INVEGOS tvarumo strategijos parengimas 3.1.2. (S) Darbuotojų įsitraukimo lygio vertinimas, parengiant rinkoje taikomą metodiką 3.1.3. (G) Aukštas gerosios valdysenos indeksas
4. Žaliųjų finansų instituto veiklos plėtojimas	4.1. Žaliųjų finansų kompetencijų centro sukūrimas	4.1.1. Žaliųjų finansų instituto strategijos parengimas
	4.2. Žaliųjų finansų ekosistemos vystymas (plėtra)	4.2.1. Nuolatos veikiančios platformos (apimančios viešąjį ir privatųjį sektorius) sukūrimas
5. Veiklos procesų gerinimas	5.1. Strateginė plėtra ir veiklos harmonizavimas	5.1.1. Pabaigtas esminių procesų harmonizavimas 5.1.2. Parengta ilgalaikė INVEGOS strategija
	5.2. Veiklos procesų automatizavimas	5.2.1. Klientų aptarnavimo informacinės sistemos vystymo strategijos parengimas
	5.3. INVEGOS priimtino rizikos lygio valdymas	5.3.1. Rizikų apetitų nustatymas
6. Į klientą orientuotos organizacijos kūrimas	6.1. Aukštas klientų pasitenkinimas INVEGOS teikiamomis paslaugomis	6.1.1. Išlaikyti aukštą klientų rekomendavimo lygį (angl. Net Promoter Score, NPS)
	6.2. INVEGOS veiklos ir administruojamų Finansavimo priemonių žinomumo didinimas	6.2.1. Išlaikyti aukštą INVEGOS administruojamų Finansavimo priemonių ir jų naudos žinomumą tarp verslo įmonių

1. SITUACIJOS APŽVALGA – NACIONALINIŲ PLĖTROS ĮSTAIGŲ KONSOLIDACIJA

SPRENDIMAS DĖL KONSOLIDUOJAMŲ ĮMONIŲ

Įgyvendinant Aštuonioliktos Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos 222.4. punktą, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2022 m. balandžio 13 d. protokoliniu sprendimu pritarė keturių NPĮ: INVEGOS, VIVOS, VIPOS bei ŽŪPGF konsolidavimo modeliui. NPĮ buvo konsoliduojamos INVEGOS pagrindu, t. y. INVEGA – patronuojanti, motininė įmonių grupės bendrovė, o LR finansų ministerijai pavesta įgyvendinti valstybės, kaip konsoliduotos NPĮ akcininkės, turtines ir neturtines teises ir pareigas.

Įgyvendinus dėl NPĮ konsolidavimo priimtus teisės aktus, atlikus reorganizuojamų įmonių teisinius reorganizavimo veiksmus, 2023 m. rugpjūčio 1 d. Lietuvoje pradėjo veikti viena NPĮ (toliau – **konsoliduota NPĮ**), kuriai pavesta užtikrinti skatinamojo finansavimo veiklą verslo, inovacijų, urbanizuotų ar urbanizuojamų teritorijų plėtros, būsto ir viešosios arba viešajam interesui tenkinti skirtos infrastruktūros, žemės ūkio, žuvininkystės ir akvakultūros srityse ir užtikrinti reorganizuotų įmonių vykdytų veiklų tęstinumą. Detalesnė ir aktuali informacija apie NPĮ konsolidavimo procesus pateikiama LR finansų ministerijos puslapyje: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/nacionaline-pletros-istaiga-npi>

KONSOLIDACIJOS VIZIJA IR TIKSLAI

Konsolidacijoje dalyvavusių įmonių stiprybė ir išskirtinumas – savo sričių ekspertai, todėl siekiama maksimaliai išsaugoti kompetencijas, žmogiškuosius išteklius ir prisitraukti geriausius savo sričių ekspertus, norint užtikrinti konsoliduotai NPĮ keliamų tikslų įgyvendinimą. Atsižvelgiant į ekonominę rinkos situaciją, įvairias apklausas, atliktus tyrimus, įgyvendinamų Finansavimo priemonių pažangos vertinimo rezultatus, užbaigus konsolidacijos procesus numatomas naujų Finansavimo priemonių kūrimas, kiek įmanoma, Finansavimo priemonių apjungimas (stambinimas), galimi Finansavimo priemonių sąlygų keitimai, kurie maksimaliai geriausiai atitiktų rinkos finansavimo poreikius, Finansavimo priemonėms skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą bei leistų išvengti Finansavimo priemonių fragmentiškumo ir dubliavimosi.

Įmonių konsolidavimu siekiama:

- stiprinti partnerystę su sektorinėmis ministerijomis;
- pritraukti stambius tarptautinius investuotojus;
- didinti tarptautinį žinomumą;
- teikti paslaugas rinkai „vieno langelio“ principu;
- didinti investavimo potencialą į strategiškai svarbias sritis ir šalis;
- mobilizuoti konsoliduotų įmonių resursus;
- vykdyti „žaliųjų“ (tvariųjų) finansų ekosistemos plėtrą per įsteigtą Žaliųjų finansų institutą.

Per 2023 metus buvo vykdomi intensyvūs su įmonių sujungimu susiję veiksmai:

- parengtas detalus teisinių reorganizavimo veiksmų planas;
- sudaryta Integracijos projekto komanda, kuriai buvo pavesta suplanuoti veiksmus, būtinus pasiruošti sklandžiam teisiniam VIPOS ir ŽŪPGF prijungimui prie INVEGOS ir VIVOS darbuotojų perkėlimui, bei užtikrinti jų vykdymą, taip pat suplanuoti reikiamus

veiksmus, kurie būtini pasiruošti sklandžiam perėjimui prie ilgalaikės INVEGOS organizacinės struktūros ir naujo veiklos procesų organizavimo, bei užtikrinti jų vykdymą;

- suformuoti nauji INVEGOS kolegialūs organai: įmonės stebėtojų taryba (2023 m. balandžio mėn.) ir valdyba (2023 m. rugsėjo mėn.);
- paruoštas įmonės organizacinės struktūros projektas, kuris buvo patvirtintas 2023 m. spalio mėn., o įsigaliojo 2023 m. gruodžio mėn.

Šie veiksmai leido užbaigti teisinį įmonių sujungimo procesą ir užtikrinti buvusių veiklų tęstinumą bei naujų Finansavimo priemonių kūrimo eigą, o buvusias dukterines įmones VIPA ir ŽŪPGF išregistruoti.

2. INVEGOS VEIKLOS APRAŠYMAS

2.1 INVEGOS VEIKLA

INVEGA yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsteigta NPĮ, kurios tikslas – vykdyti skatinamojo finansavimo veiklą, teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti Finansavimo ir kitokias priemones (pvz. subsidijų). INVEGOS veiklos pobūdis yra įvardytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 11 d. nutarime Nr. 887 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“ (toliau – Nutarimas Nr. 887), kuris reglamentuoja INVEGOS veiklos sritis bei pobūdį, nustato esminius reikalavimus bei ribojimus vykdomoms veikloms (šis nutarimas 2023 metais buvo papildytas siekiant atspindėti prisijungusių įmonių vykdytas ir naujai pavestas vykdyti veiklas), ir INVEGOS įstatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos finansų ministro 2022 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. 1K-248 (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2023 m. lapkričio 28 d. įsakymo Nr. 1K-386 redakcija) (toliau – INVEGOS įstatai).

Nors INVEGOS teisinė forma (uždaroji akcinė bendrovė) yra pelno siekiantis privatus juridinis asmuo, INVEGAI nėra keliamas maksimalaus pelno siekimo tikslas. INVEGA yra valstybės valdoma įmonė, jai atitinkamais teisės aktais yra pavesta vykdyti specialiuosius įpareigojimus valstybės strateginiams tikslams siekti, kuriuos INVEGA įgyvendina vykdydama finansavimo prieinamumo didinimo veiklą. Strategijos rengimo metu INVEGA vykdo šiuos specialiuosius įpareigojimus:

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;
4. Žaliųjų finansų instituto veiklos vykdymas.

INVEGA, siekdama efektyviai įgyvendinti rizikos kapitalo priemones ir atliepti rizikos kapitalo investicijų poreikį pradiname verslo kūrimosi etape, dalį rizikos kapitalo priemonių, kurios dėl specifinių reikalavimų ar ribotų veiklos apimčių nėra vystomos rizikos kapitalo fondų valdytojų, įgyvendina per savo įsteigtą patronuojamąją įmonę Coinvest Capital. Coinvest Capital ir INVEGA yra įsteigę rizikos kapitalo fondą „Koinvesticinis fondas“, veikiantį kaip komanditinė ūkinė bendrija „Koinvesticinis



fondas" (toliau – **Koinvesticinis fondas**). Įsteigtame rizikos kapitalo fonde INVEGA veikia kaip narys komanditorius ir pagrindinis investuotojas, o Coinvest Capital – kaip tikrasis narys ir investicijų valdytojas (4 priedas). Pagrindinis Koinvesticinio fondo 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.

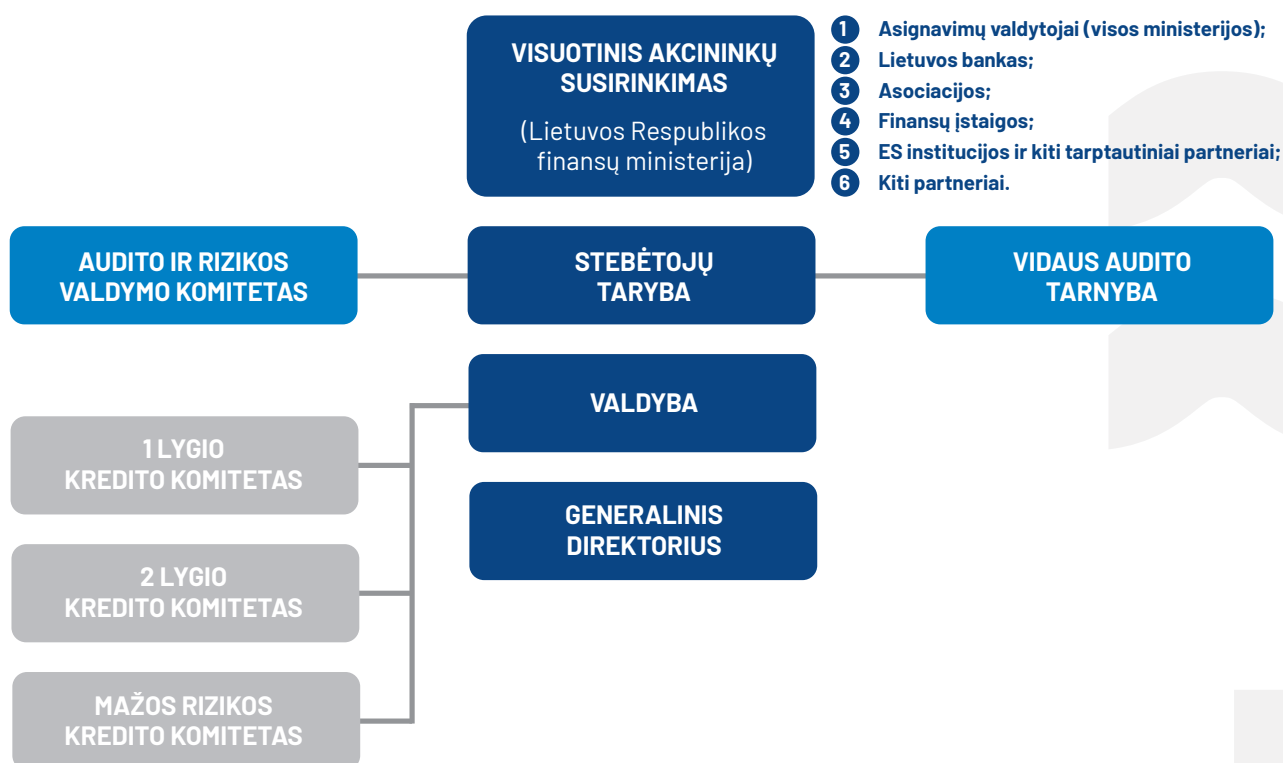
Koinvesticinis fondas yra universalus valstybės rizikos kapitalo investavimo įrankis, kurio investavimo strategijas galima greičiau pritaikyti Lietuvos finansų rinkos situacijai ir įmonių finansavimosi poreikiams. Toks fondas dėl savo specifikos ir dydžio privatiems rizikos kapitalo fondų valdytojams 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, Koinvesticinio fondo 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.

2.2 INVEGOS ORGANAI IR VALDYSENA

Vadovaujantis INVEGOS įstatų 22 punktu, INVEGOS organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba, vadovas – generalinis direktorius (einantis ir valdybos pirmininko pareigas) ir Kredito komitetas (kredito komitetai)(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 kompetencijos ir funkcijos.

1 paveikslas. INVEGOS organai



Visuotinio akcininkų susirinkimo teises įgyvendina LR finansų ministerija, kaip visų INVEGOS akcijų valdytoja. Vykdamą NPĮ konsolidaciją LR finansų ministerijos buvo nuspręsta, kad turi būti renkami nauji Konsoliduotos NPĮ prie-

žiūros ir valdymo kolegialūs organai, atliepiančios konsoliduotos NPĮ veiklos pokyčius. Pakeistuose INVEGOS įstatuose nustatyta, kad stebėtojų tarybos dauguma narių (4 iš 7 narių) turi būti nepriklausomi nariai, o 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 ir atlieka teisės aktais audito komiteto kompetencijai priskirtas esmines funkcijas. Tam tikslui įsteigtas audito ir rizikos valdymo komitetas. Naujos sudėties INVEGOS stebėtojų taryba buvo atrinkta ir pradėjo eiti pareigas 2023 m. balandžio 8 d. Stebėtojų tarybos sudėtis:

- **Daina Kleponė** – nepriklausoma narė, stebėtojų tarybos pirmininkė;
- **Aivaras Čičelis** – nepriklausomas narys, stebėtojų tarybos pirmininkės pavaduotojas;
- **Saulius Galatiltis** – nepriklausomas narys;
- **Pascal Lagarde** – nepriklausomas narys;
- **Povilas Kriaučeliūnas** – LR ekonomikos ir inovacijų ministerijai atstovaujantis narys;
- **Irma Patapienė** – LR finansų ministerijai atstovaujantis narys;
- **Aurimas Saladžius** – LR aplinkos ministerijai atstovaujantis narys.

2023 m., keičiant INVEGOS įstatų, buvo nuspręsta, kad stebėtojų tarybos naujai renkama valdyba turi veikti kaip nuolat dirbanti valdyba (angl. executive management board). Įgyvendinant INVEGOS įstatų pakeitimus, naujai išrinktos valdybos visi nariai yra vadovaujantys INVEGOS darbuotojai – tarnybų vadovai, dirbantys bendrovėje pagal darbo sutartį, o valdybos pirmininkas taip pat eina generalinio direktoriaus pareigas. Į INVEGOS valdybą 4 metų kadencijai yra išrinkti:

- **Dainius Vilčinskis** – valdybos pirmininkas, generalinis direktorius;
- **Inga Beiliūnienė** – valdybos narė, atsakinga už INVEGOS veiklos plėtrą, produktų strateginį planavimą;
- **Lina Stragauskienė** – valdybos narė, atsakinga už finansų valdymą, IT vystymą ir veiklos administravimą;
- **Jonas Kanapeckas** – valdybos narys, atsakingas už riziką, atitiktis ir kokybės užtikrinimą;
- **Giedrė Gečiauskienė** – valdybos narė, atsakinga už klientų aptarnavimą ir finansavimo sprendimus.

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

Vadovaujantis įstatais INVEGOS vadovo (generalinio direktoriaus) pareigas eina valdybos pirmininkas, kurį iš savo tarpo išrenka atrinkta valdyba, atsižvelgdama į stebėtojų tarybos siūlymą dėl kandidato į generalinio direktoriaus pareigas. Nuo 2023 m. rugsėjo 11 d. INVEGOS valdybos pirmininko ir vadovo pareigas eina Dainius Vilčinskis. INVEGOS vadovo kompetencija, teisės ir pareigos bei rinkimo ir atšaukimo tvarka nesiskiria nuo nustatytosios Akcinių bendrovių įstatyme, išskyrus INVEGOS įstatuose numatytas išimtis bei papildomas nuostatas.

Vadovaujantis INVEGOS įstatais, valdybos sprendimu yra sudaryti 3 Kredito komitetai. Kredito komitetai nagrinėja prašymus ir priima sprendimus dėl individualių tiesioginių Finansavimo priemonių (įskaitant, bet neapsiribojant, individualių garantijų, tiesioginių paskolų teikimu ar kitų tiesiogiai teikiamų finansinių priemonių pvz. obligacijų ir kt.) iš nuosavo INVEGOS kapitalo ar administruojamų Finansavimo priemonių lėšų, taip pat priima sprendimus reikalingus administruojant problemines paskolas, valdybos nustatytos kompetencijos ribose.

Į Kredito komitetus renkami nepriklaistingą reputaciją, profesinę kvalifikaciją ir darbo patirtį finansų įstaigose turintys INVEGOS darbuotojai. Komitetų nariai yra rizikos valdymo, kredito rizikos vertinimo, investicinių projektų vertinimo, produktų kūrimo bei teisės sričių specialistai.

COINVEST CAPITAL VALDYSENA

Vadovaujantis dukterinės bendrovės Coinvest Capital įstatais bendrovės organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas ir direktorius. INVEGAI priklauso visos Coinvest Capital akcijos. Coinvest Capital visuotinio akcininkų susirinkimo teisės ir pareigos, kurios nesiskiria nuo nustatytų Akcinių bendrovių įstatyme, įgyvendina INVEGA. Sprendimus Coinvest Capital visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijos klausimais priima atitinkamai INVEGOS stebėtojų taryba, valdyba arba INVEGOS vadovas. INVEGOS organų kompetencijos, sprendžiant Coinvest Capital visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijai priskirtus klausimus yra reglamentuotos INVEGOS Korporatyvinio valdymo politikoje.

Coinvest Capital vadovauja ir veiklą organizuoja vienasmenis valdymo organas – bendrovės direktorius, kuris yra skiriamas INVEGOS generalinio direktoriaus sprendimu, INVEGOS valdybai pritarus.

Coinvest Capital valdomo rizikos kapitalo fondo Koinvesticinis fondas valdymui yra sudarytas Koinvesticinio fondo

Investicinis komitetas, iš nepriklausomų narių ir finansų rinkos profesionalų. Investicinis komitetas savarankiškai priima visus Koinvesticinio fondo investavimo ir investicijų valdymo sprendimus, kuriuos įgyvendina Coinvest Capital vadovas su specialistų komanda.

VIVOS VALDYSENA

Vadovaujantis dukterinės bendrovės VIVOS įstatais bendrovės organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir generalinis direktorius. INVEGAI priklauso visos VIVA akcijos. VIVOS visuotinio akcininkų susirinkimo teises ir pareigas, kurios nesiskiria nuo nustatytų Akcinių bendrovių įstatyme, įgyvendina INVEGA. Sprendimus VIVOS visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijos klausimais priima atitinkamai INVEGOS stebėtojų taryba, valdyba arba INVEGOS vadovas. INVEGOS organų kompetencijos, sprendžiant VIVOS visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijai priskirtus klausimus, yra reglamentuotos INVEGOS Korporatyvinio valdymo politikoje.

Už VIVOS valdymą ir nustatytų strateginių tikslų įgyvendinimą yra atsakinga VIVOS valdyba. VIVOS valdybą sudaro 5 nepriklausomi valdybos nariai, kuriuos skiria visuotinis akcininkų susirinkimas, atsižvelgdamas į VIVOS valdomo Pagalbos verslui fondo (toliau – **PVF**) Patariamąjį komiteto siūlymą. VIVOS valdyba atlieka ir PVF Investicinio komiteto funkcijas, kurios detalizuotos fondo dalyvių sutartyje. PVF veikia kaip komandinė ūkinė bendrija, kurios tikrasis narys yra VIVA, o narys komanditorius ir vienintelis investuotojas į šį fondą – valstybės valdoma bendrovė UAB Valstybės investicinis kapitalas. Komanditoriaus atstovai yra deleguoti į Patariamąjį komitetą. VIVOS vardu veikia VIVOS generalinis direktorius, išrinktas VIVOS valdybos, atsižvelgus į Patariamąjį komiteto rekomendaciją. Atsižvelgiant į po konsolidacijos susiaurėjusią VIVOS veiklos apimtį, 2024 m. bus vertinama galimybė supaprastinti įmonės valdysenos struktūrą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. vasario 15 d. nutarimu Nr. 90 „Dėl pavedimo vykdyti nacionalinės plėtros įstaigos veiklą“ panaikinus VIVAI NPĮ statusą, nustatyta, kad INVEGA per patronuojamą įmonę VIVĄ įgyvendina ir skatinamąją finansinę priemonę PVF.

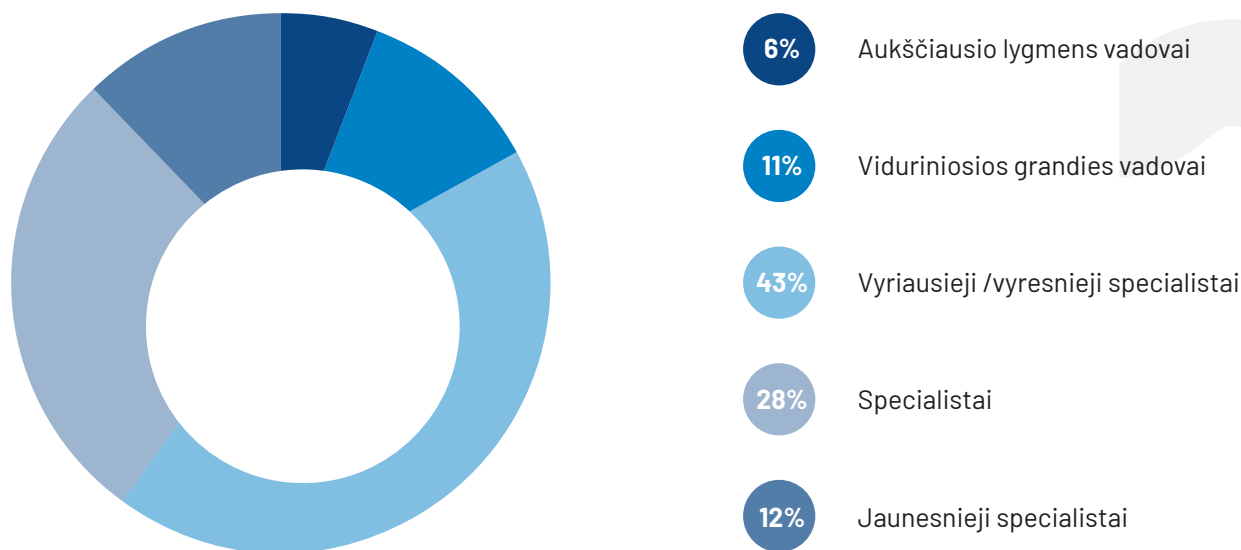
Įvykus VIVOS veiklos dalies perdavimui INVEGAI, VIVA, kaip PVF valdytoja, sutartiniais pagrindais pasitelkia INVEGĄ ir jos darbuotojus VIVOS funkcijoms, susijusioms su PVF investicijų portfelio administravimu, vykdyti.

PVF Investicinis komitetas savarankiškai priima visus PVF investavimo ir investicijų valdymo sprendimus, kuriuos įgyvendina VIVOS vadovas kartu su INVEGOS deleguota specialistų komanda.

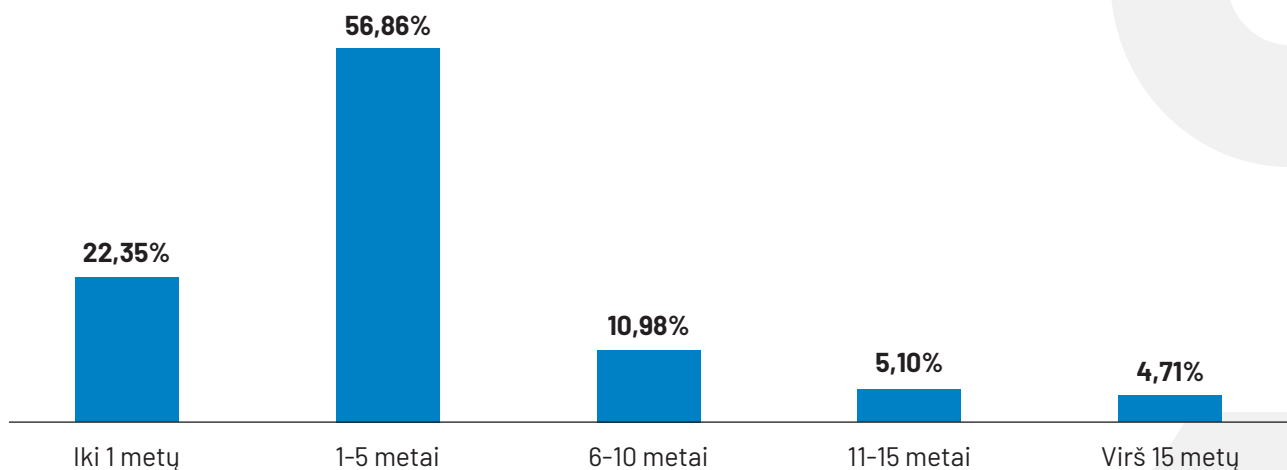
2.3 INVEGOS DARBUOTOJAI

INVEGOS darbuotojai – savo veiklos sritis išmanančių profesionalų komanda, suburta konsolidavimo metu sujungus 4 NPĮ. INVEGOJE 2023 m. gruodžio 31 d. dirbo 255 darbuotojai (259 darbuotojai įmonių grupėje). INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas, darbo stažą, amžių ir lytį pateikiamas žemiau esančiuose paveiksluose.

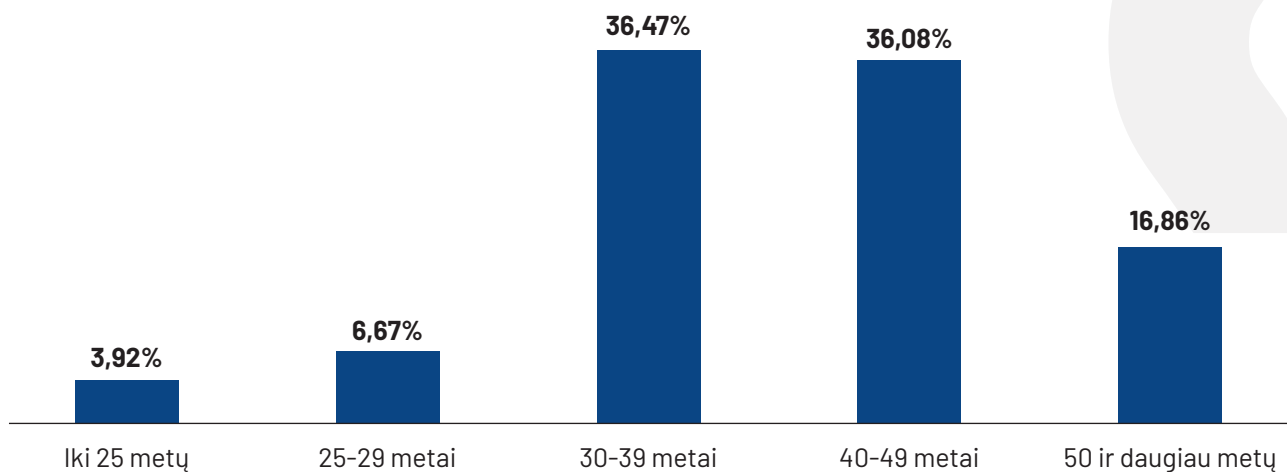
2 paveikslas. INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas (2023-12-31)



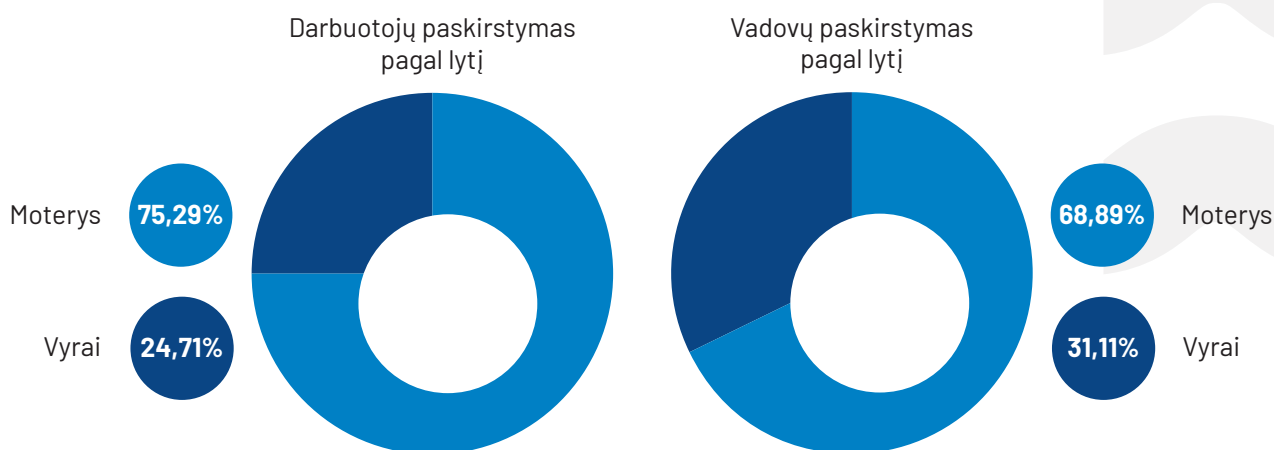
3 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (2023-12-31)



4 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (2023-12-31)



5 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (2023-12-31)



Atsižvelgiant į numatomą ženklų Finansavimo priemonių ir veiklų augimą 2024 m. numatomas darbuotojų skaičiaus augimas.

2.4 PAGRINDINĖS INVEGOS IR PRIJUNGŲ ĮMONIŲ VEIKLOS KRYPTYS IKI 2024 M.

INVEGA

INVEGA, 2001 m. pradėjusi veiklą nuo individualių garantijų teikimo už kredito įstaigų išduodamas paskolas, ilgainiui papildė savo veiklą kitomis verslo priėjimą prie finansavimo šaltinių skatinančiomis (lengvinančiomis) Finansavimo 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. 2006 m. 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, sutelktinių ir tiesioginių paskolų priemones.

2012 m. 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 fondų, kelių rizikos kapitalo fondų, ko-investicinių fondų, akceleravimo fondų steigėja (dalyvė) ir, neretu atveju, pagrindinė investuotoja.

Stebėdama finansų rinkos pokyčius, atsižvelgdama į verslo poreikius ir verslo finansavimo rinkos trūkumus, INVEGA ir toliau aktyviai prisideda prie verslo finansavimo, kurdamą naujas, alternatyvias verslo priėjimą prie finansavimo šaltinių palengvinančias Finansavimo priemones ar modifikuodama įgyvendinamas Finansavimo priemones, jas optimaliai pritaikant konkrečiai rinkos situacijai. Ypatingas dėmesys ir toliau yra skiriamas tiesioginio skolinimo priemonių išvystymui, finansų tarpininkų pritraukimui bei Lietuvos kapitalo rinkos skatinimui.

Pagrindinės INVEGOS veiklos kryptys iki konsolidacijos:

- Teikti individualias ir portfelines garantijas;
- Tiesiogiai ar per finansų tarpininkus teikti paskolas, vykdyti kitokį skolinimą ir įgyvendinti rizikos kapitalo investavimo priemones;
- Įgyvendinti skatinamąsias finansines priemones;
- Teikti dotacijas ir (ar) subsidijas, kai jos susijusios su kuria nors teikiama finansine paslauga;
- Valdyti kontroliuojančiuosius fondus, fondų fondus, specialiuosius fondus;
- Administruoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas;
- Įgyvendinti projektus ir programas vystomojo bendradarbiavimo srityje;
- Įgyvendinti socialinio poveikio investavimo skatinimo priemones, kurias įgyvendinant tenkinami socialiniai poreikiai, tikintis ne tiek finansinės grąžos, kiek socialinės naudos;
- Atlikti skatinamojo finansavimo poreikio vertinimus ir vertinimų peržiūrą teisės aktų nustatytais atvejais ir (ar) nustatyta tvarka;
- Dalyvauti rengiant skatinamųjų finansinių priemonių investavimo strategijas ir vykdant investicijų rezultatyvumo bei poveikio stebėseną;

INVEGA, įgyvendindama 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, kurių veikloje INVEGA dalyvauja kaip profesionalus investuotojas – narys komanditorius. KŪB, kuriose INVEGA dalyvauja kaip narys komanditorius, sąrašas pateiktas lentelėje žemiau.

2 lentelė. KŪB, kuriose INVEGA dalyvauja kaip narys komanditorius

Strateginės kryptys	Tikslai
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 „Practica Venture Capital III“	„Plėtros fondai III“
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“
KŪB FIRSTPICK ACCEL FUND	„Akceleratorius 2“
KŪB FIRSTPICK SEED FUND	„Akceleratorius 2“
KŪB Baltic Sandbox Pre-seed Fund I	„Akceleratorius 2“
KŪB Baltic Sandbox Seed Fund II	„Akceleratorius 2“
KŪB ScaleWolf Accelerator	„MILInvest“
KŪB ScaleWolf VC	„MILInvest“
KŪB NATO Innovation Fund	„Dalyvavimas NATO inovacijų fonde“

Atsižvelgiant į verslo finansavimo poreikius ir aktyvų pasiruošimą 2021–2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio Finansavimo priemonių kūrimui ir įgyvendinimui, 2024 m. planuojama rengti ir (ar) pradėti įgyvendinti naujas rizikos kapitalo priemones: „Kapitalo rinkų plėtros akceleravimo fondas“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas III“; rengti ir (ar) pradėti įgyvendinti naujas skatinamąsias Finansavimo priemones: „Verslumo skatinimas 3“, „Pokyti“; 2021–2027 m. ES struktūrinių programavimo laikotarpio fondų lėšomis papildyti skatinamąsias Finansavimo priemones „Startuok“, „Perspektyva“, „Ko-investicinis fondas“; pradėti išduoti garantijas įmonių obligacijų investuotojams.

2024 m. planuojama pagal „Naujos kartos Lietuva“ planą pradėti įgyvendinti tiesioginių paskolų priemonę, per kurią finansavimą galės gauti visų dydžių įmonės, kurios savo investicijomis sieks įgyvendinti ES žaliuosius tikslus, didinti energetinį efektyvumą, diegti aplinkai draugiškas technologijas, kurti mažo CO2 pėdsako produktus. Investicines paskolas produktų tobulinimui ir inovacijų kūrimui taip pat galės gauti gynybos ir saugumo pramonės įmonės.

VIVA

VIVA – Lietuvos banko iniciatyva 2020 m. rugpjūčio 27 d. įsteigta bendrovė, atsakinga už PVF valdymą, investicijų vertinimą, atranką, investicijų priežiūrą, rizikos valdymą ir PVF grąžą. 2023 m. sausio 2 d. VIVA tapo dukterine INVEGOS bendrove.

VIVOS pagrindinis tikslas buvo teikti pagalbą stambioms ir vidutinėms įmonėms, susiduriančioms su finansiniais sunkumais, padėti užtikrinti stambių ir vidutinių įmonių rezultatų tvarumą bei kapitalo rinkos aktyvumą. PVF teikė finansinę pagalbą verslui per skolas ir investicinius instrumentus. Stambios ir vidutinės įmonės galėjo pretenduoti į paskolas arba gauti investicijas išleidžiant paprastas obligacijas. Į sisteminės įmonės PVF taip pat galėjo investuoti išpirkdamas įmonių akcijas arba naudodamas kitus mišrius finansinius instrumentus.

2022 m. liepos 1 d. pasibaigus PVF investavimo periodui, VIVA įgyvendina tik suformuoto portfelio stebėseną ir investicijų surinkimą. Per investavimo laikotarpį buvo sudarytos 53 finansavimo sutartys už 225 mln. EUR.

Tolimesnės veiklos plėtoti VIVA neplanuoja ir veikia tik siekdama tinkamai administruoti sukurtą projektų portfelį.

Konsolidavimo metu absoliuti dauguma darbuotojų buvo perkelti į INVEGA, kur veikdami kaip INVEGOS darbuotojai teikia PVF valdymo paslaugas VIVA. VIVA, būdama tikruoju PVF nariu, dėl teisinio reglamentavimo reikalavimų tęsė veiklą kaip atskiras juridinis asmuo (dukterinė INVEGOS įmonė), atlikdama tikrojo nario funkciją tol, kol bus įvykdyti visi įsipareigojimai, susiję su sudarytais PVF sandoriais.

VIPA

VIPA buvo įsteigta 2012 m. gruodžio mėn. 21 d. ir veikė kaip valstybės įsteigta finansų įstaiga, nuo 2018 m. vykdžiusi ir NPĮ veiklą. Kaip NPĮ veiklą VIPA plėtojo urbanizuotų ar urbanizuojamų teritorijų plėtros, būsto ir viešosios arba viešajam interesui tenkinti skirtos infrastruktūros objektų atnaujinimo ir plėtros, energijos vartojimo efektyvumo skatinimo srityse.

VIPOS pagrindinės veiklos kryptys buvo šios:

1. įgyvendino įvairių finansinių šaltinių lėšomis finansuojamas skatinamąsias Finansavimo priemones ir jas skatinančias bei papildančias subsidijų priemones. Jas įgyvendino tiesiogiai, per finansų tarpininkus, investicines platformas ar kitais būdais;
2. formavo finansiškai gyvybingų projektų srautą, konsultuodama projektų vykdytojus, ir teikdama pasiūlymus bei ekspertinę pagalbą institucijoms ir įstaigoms, inicijuodama investicinės aplinkos gerinimo veiksmus;
3. pritraukė privačias ir viešąsias lėšas projektams finansuoti srityse, kuriose finansavimas rinkos sąlygomis yra nepakankamas ir (ar) neoptimalus;
4. teikė dotacijas ir subsidijas pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės priimtus sprendimus dėl valstybės lėšų investavimo sričių.

Siekiant skatinti energijos vartojimo efektyvumą didinančių projektų ir atsinaujinančių energijos išteklių projektų apimtį ir didinti šių projektų finansavimo galimybes, VIPA kartu su pritrauktu investuotoju, EEEF, siekė plėtoti tvarytų projektų finansavimo platformą, kuri nuo 2021 m. rugsėjo mėn. veikia TIPS veiklos pagrindu, kurios pagrindinis tikslas buvo tvarytų investicijų finansavimas prisidedant prie tiesioginių klimato kaitos padarinių mažinimo.

Veikdama Lietuvos Respublikos Vyriausybės pavedimu, VIPA, atstovaudama Lietuvos valstybę, 2021 m. įsipareigojo investuoti 20 mln. EUR į Trijų jūrų iniciatyvos (angl. Three Seas Initiative) investicinį fondą ir tapo pilnateise šio fondo nare. Lietuvos dalyvavimas šio fondo veikloje didina nacionalinių infrastruktūros projektų finansavimo galimybes, stiprina Euroatlantinę partnerystę ir bendradarbiavimą su Vidurio ir Rytų Europos valstybėmis bei jos kaimynėmis. 2023 m. sausio 2 d. VIPA tapo dukterine INVEGOS bendrove.

ŽŪPGF

Iki konsolidacijos ŽŪPGF buvo ilgiausiai veikiant NPĮ, kuriai Lietuvos vyriausybės nutarimu buvo pavesta vykdyti NPĮ veiklą žemės ūkio produktų gamybos ir perdirbimo srityse. ŽŪPGF įsteigta 1997 m. lapkričio 26 d. ir veikė kaip garantijų institucija. Pirmąją garantiją bankui bendrovė suteikė 1998 m. balandžio 6 d. Veiklos pradžioje bankams buvo teikiamos iki 100 proc. garantijos ir tik už ūkininkų imamus kreditus. Pirmoji garantija kredito unijai suteikta 2005 m., taip pat išplėstas ūkio subjektų, už kurių imamus kreditus teikiamos garantijos, ratas. 2011 m. garantijos pradėtos teikti finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms.

Atsižvelgiant į Lietuvoje 2020 m. paskelbtą valstybės lygio ekstremaliają situaciją dėl koronaviruso (COVID-19) ligos protrūkio bei 2022 m. Rusijos agresiją prieš Ukrainą ir dėl šios priežasties siekiant sumažinti sukeltus neigiamus padarinius ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkio produktų gamyba, šių produktų perdirbimu ir prekyba, kaimo plėtra bei žuvininkyste, LR žemės ūkio ministerija padidino Finansavimo priemonių prieinamumą, sudarydama palankesnes skolinimosi sąlygas, siekiant užtikrinti ūkio subjektų veiklos tęstinumą.

2023 m. sausio 2 d. ŽŪPGF tapo dukterine INVEGOS bendrove.

VEIKOS TĘSTINUMAS

Po konsolidacijos siekiama užtikrinti, kad buvusių bendrovių veiklos būtų toliau tęsiamos ir plėtojamos INVEGOS apimtyje. INVEGA 2023 m. III ketv. pabaigoje valdė 1 614,34 mln. EUR lėšų portfelį. Prie INVEGOS prijungus kitas NPĮ ženkliai išsiplėtė valdomų Finansavimo priemonių apimtis. Administruojamų, įgyvendinamų ir kuriamų Finansavimo priemonių sąrašas pateikiamas 1 priede.

2.5 INVEGOS IR DUKTERINIŲ ĮMONIŲ COINVEST CAPITAL BEI VIVOS VEIKLOS RODIKLIAI

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. INVEGAI valdant Finansavimo priemones bei administruojant visuotinės dotacijos priemones iš nacionalinio biudžeto lėšų yra kompensuojamos patiriamos tinkamos išlaidos arba mokamas valdymo mokestis.

2020 – 2024 m. laikotarpiu INVEGOS rodikliai išlieka subalansuoti ir teigiamos dinamikos. Laukiama, kad veiklos išlaidų ir pajamų santykio (CIR) rodiklis 2023 m. neženkliai išaugs dėl vykusio įmonių jungimo proceso ir su tuo susijusio patirtų išlaidų augimo. Vidutinės nuosavybės grąžos (ROE) ir vidutinės turto grąžos (ROA) rodikliai 2023 m. auga dėl pelningos įmonės veiklos. 2024 m. vadovaujantis Naujos kartos Lietuva plano keitimu, kuris buvo priimtas 2023 m. lapkričio 10 d. Europos Tarybos įgyvendinimo sprendimu, INVEGAI numatoma skirti 150 mln. EUR Ekonomikos ir gaivinimo atsparumo didinimo priemonės lėšų įstatiniam kapitalui padidinti. Ko pasėkoje INVEGA įstatinis kapitalas padidės beveik 4 kartus iki 203,4 mln. EUR. INVEGA įstatinio kapitalo didinimas planuojamas 2024 m. antroje pusėje ir dėl didelio neapibrėžtumo laike galimos pajamos iš kapitalo investavimo nėra suplanuotos. Todėl 2024 m. įmonės veiklai išliekant pelningai, bet ženkliai padidėjus apmokėtam įstatiniam kapitalui 2024 m. pabaigoje, ROE ir ROA reikšmės mažėja, nuosavo kapitalo ir turto koeficientas gerėja.

3 lentelė. Pagrindinių INVEGOS veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2020–2024 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m. *****	2024 m. *****
	Faktas	Faktas	Faktas	Laukiama	Prognozė
Veiklos išlaidų ir pajamų santykis (CIR)*	0,84	0,86	0,87	0,93	0,79
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE**, proc.	2,93	6,05	6,61	10,56	2,37
Vidutinė turto grąža, ROA***, proc.	1,05	3,14	2,91	5,90	1,82
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas (Equity ratio)****, proc.	35,09	51,89	44,07	59,20	83,35

* Išlaidų ir pajamų santykio rodiklis (CIR) apskaičiuojamas prie administracinių išlaidų pridėdamas amortizacijos ir nusidėvėjimo sąnaudas ir kitas išlaidas, padalytas iš veiklos pajamų. CIR yra veiklos efektyvumo rodiklis.

** Vidutinio nuosavo kapitalo grąža (ROE) apskaičiuojama atitinkamo laikotarpio metinį grynąjį pelną padalijant iš vidutinio nuosavo kapitalo laikotarpio pradžioje ir pabaigoje. ROE yra nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis.

*** Vidutinio turto grąža (ROA) apskaičiuojama atitinkamo laikotarpio metinį grynąjį pelną padalijant iš vidutinio turto laikotarpio pradžioje ir pabaigoje. ROA yra turto pelningumo rodiklis.

**** Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas (Equity ratio) palygina nuosavo kapitalo dydį su visos įmonės turtu. Šis santykis parodo kokia dalimi turtas suformuotas iš nuosavų įmonės lėšų.

***** 2023-2024 m. rodikliai yra apskaičiuoti įvertinus sujungtų NPĮ (VIPOS, ŽŪPGF ir INVEGOS) duomenis.

INVEGOS dukterinei įmonei Coinvest Capital yra deleguotas dalies rizikos kapitalo priemonių valdymo paslaugų funkcijų vykdymas. Coinvest Capital teikiamos rizikos kapitalo priemonių valdymo paslaugos iš esmės yra INVEGOS teikiamų Finansavimo priemonių valdymo paslaugų sudedamoji dalis. Coinvest Capital teikiamos rizikos kapitalo priemonių valdymo paslaugos yra specifinės ir valdyti tokio tipo rizikos kapitalo priemonės gali ne kiekvienas ūki subjektas, o tik tas, kuris norminiais aktais yra parinktas kaip atitinkamos schemos dalyvis. Coinvest Capital pats nenustato rizikos kapitalo priemonės valdymo kainos – jam yra kompensuojamos tik faktiškai patirtos rizikos kapitalo priemonių valdymo išlaidos. 2023 m. Coinvest Capital dirbo 3 darbuotojai. Dėl paminėtų aplinkybių Coinvest Capital veiklos rodikliai 2021 – 2024 m. laikotarpiu yra mažareikšmiai.

4 lentelė. Pagrindinių Coinvest Capital veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2020–2024 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
	Faktas	Faktas	Faktas	Laukiama	Prognozė
Veiklos išlaidų ir pajamų santykis (CIR)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, proc.	4,53	-0,55	-0,12	-0,42	-0,44
Vidutinė turto grąža, ROA, proc.	2,62	-0,27	-0,06	-0,19	-0,19
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, proc.	59,02	49,60	51,47	45,55	44,09

2020 - 2022 m. pagrindiniai finansiniai rodikliai parodo subalansuotą VIVOS veiklą siekiant nustatytų tikslų ir valdant PVF. 2022 m. ROE sumažėjo 4%, dėl mažesnio 2022 m. grynojo pelno ir augusio nuosavo kapitalo. ROA rodiklis yra mažesnis 3% taip pat dėl mažesnio 2022 m. grynojo pelno ir augusio turto. Visų įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykio rodikliai 2020 - 2022 m. yra panašaus lygio dėl faktinio veiklos modelio. Kaip matyti iš žemiau pateiktoje lentelėje esančių rodiklių, 2024 m. VIVA veikla bus minimali ir bus koncentruojamasi tik į esamo paskolų portfelio administravimą.

5 lentelė. Pagrindinių VIVOS veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2020–2024 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
	Faktas	Faktas	Faktas	Laukiama	Prognozė
Veiklos išlaidų ir pajamų santykis (CIR)	0,84	0,82	0,87	1,00	1,00
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, proc.	5,00	26,00	22,00	0,00	0,00
Vidutinė turto grąža, ROA, proc.	3,00	19,00	16,00	0,00	0,00
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, proc.	74,00	72,00	73,00	82,64	85,87

Tolimesnės veiklos plėtoti VIVA neplanuoja ir veikia tik siekdama tinkamai administruoti esamą projektų portfelį, todėl prognozuojami augimo nenumatantys rodikliai.

3. APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS IR SSGG

NPĮ konsolidavimo laikotarpiu, kuris pasižymi tam tikru neapibrėžtumu dėl vykdomos konsolidacijos etapaiškumo, šiame skyriuje pateikiama vidinių ir išorinių veiksnių analizė tiek, kiek įvyko pokyčių INVEGOS vidiniuose veiklos procesuose bei atsižvelgiama į tam tikras išorines aplinkybes. Tačiau ilgalaikės perspektyvinės įžvalgos bus atliekamos 2024 m., vystant ilgalaikę INVEGOS strategiją.

Nustatant INVEGOS 2024 m. 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 Finansavimo 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 išsami išankstinį (poreikio) vertinimą (angl. ex ante assessment)¹ arba asignavimų valdytojui priimant sprendimą dėl Finansavimo priemonės reikalingumo (formos, įgyvendinimo, apimčių ir kitų aspektų), prieš INVEGAI pavedant įgyvendinti tam tikrą Finansavimo priemonę. Aplinkos įtaka strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių-teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių), vidinių stiprybių, silpnybių ir iš išorės aplinkos kylančių galimybių bei grėsmių visuma.

3.1 VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

INVEGA, įgyvendindama pagrindines savo veiklas, atsižvelgdama į vykdomos veiklos pobūdį ir administruojamų Finansavimo priemonių specifiką, įvairiems subjektams siekia palengvinti priėjimą prie finansavimo šaltinių. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 6 paveikslė pristatomų, didžiausią vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų. Nuo 2023 m. gruodžio 15 d. INVEGA veikia pagal 3 priede pateiktą struktūrą.

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.

Klientų poreikių valdymas, verslo plėtra ir produktų valdymas, finansavimo pritraukimas ir Žaliųjų finansų instituto veikla yra pagrindiniai procesai, tamptariai tarpusavyje susiję ir kuriantys INVEGAI, kaip NPĮ, didžiausią vertę ir naudą. Pagrindiniai procesai apima sektorių analizę, produktų sąlygų rengimą, derinimą su atsakingomis institucijomis, finansų tarpininkų atranką, finansavimo teikimą, įgyvendinimą (įskaitant valdymą ir stebėseną). Visiems pagrindiniams veiklos procesams skiriamas subalansuotas dėmesys. Tai padeda sustiprinti INVEGOS įvaizdį klientų ir partnerių akyse ir užtikrinti reikiamas pajamas. Visų pagrindinių procesų sąveika lemia INVEGOS pajamų iš pagrindinės veiklos materializavimąsi.

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

6 paveikslas. INVEGOS vertės grandinė ir atsakomybės

PAGRINDINĖS VEIKLOS	KLIENTŲ POREIKIŲ VALDYMAS IR FINANSAVIMO SPRENDIMAI	VERSLO PLÉTRA IR PRODUKTŲ VALDYMAS	FINANSAVIMO PRITRAUKIMAS	ŽALIŲJŲ FINANSŲ INSTITUTO VEIKLA
PAGALBINĖS VEIKLOS	Valdymas, administravimas - veiklos planavimas ir atskaitomybė - aukštos kokybės valdysenos užtikrinimas - prekių, darbų ir paslaugų įsigijimo planavimas ir valdymas		Rizikų valdymas - efektyvi vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistema - atitikties užtikrinimas - 2-os „gynybos linijos“ veiklų įgyvendinimas	
	Žmogiškųjų išteklių valdymas - organizacinės struktūros pritaikymas pokyčiams - kvalifikacijos kėlimas ir naujų išteklių pritraukimas - darbuotojų vertinimas ir atlygio sistema - svarbiausių pareigybių pakeičiamumo užtikrinimas		Efektyvus finansų valdymas - finansinė atskaitomybė ir išteklių valdymas - finansų planavimas - strateginio ir procesinio valdymo koordinavimas - operacijų valdymas - įmonės finansinių rodiklių priežiūra ir valdymas	
	Marketingas ir komunikacija - bendrovės žinomumo didinimas - rinkodaros strategijos įgyvendinimas - efektyvi komunikacija		Technologijų valdymas - IT sistemos plėtros strategijos sukūrimas - IT saugumo sprendimų diegimas	
	Tvarumo principų integracija - tvarumo veiklų integracija į įmonės procesus ir finansines premones - tvarumo atskaitomybės užtikrinimas		Teisės taikymas - teisinės aplinkos analizė ir teisės taikymas	

Svarbu paminėti, kad vertinant sąsają tarp pagrindinių procesų ir pajamų, didelę įtaką turi procesų trukmė. Finansavimo priemonė yra finansinė paslauga, specifinė tuo, kad yra skirta apibrėžtam klientų segmentui tam tikroms investicijoms. Naujos Finansavimo priemonės kūrimo procesas paprastai užtrunka nuo 6 mėn. iki 2 metų. Pasitelkus ilgametę darbuotojų patirtį naujos Finansavimo priemonės gali būti sukuriamos greičiau, tačiau vis tiek pajamas pradeda generuoti vidutiniškai po dvejų metų nuo jų kūrimo pradžios. Toks, sąlyginai ilgai trunkantis Finansavimo priemonių vystymo ciklas, sukelia finansinius iššūkius, kadangi pradinuose jo etapuose negeneruojamos pajamos.

Finansavimo priemonių kūrimo veikla apima Finansavimo priemonių sąlygų derinimą su atsakingomis institucijomis, finansų tarpininkų atranką, Finansavimo priemonių įgyvendinimo veiklas, tarp jų: paraiškų pagal Finansavimo priemones vertinimą, administravimą ir, atitinkamai, rezultatų stebėjimą, reikalingų Finansavimo priemonių patobulinimų atlikimą bei Finansavimo priemonių uždarymą. INVEGOS darbuotojų sukaupta patirtis, 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 Finansavimo priemones, kurios palengvina 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.

Nemažu iššūkiu ir toliau išliks bendradarbiavimas su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvų finansavimą verslui, bei lėšų pritraukimas INVEGOS lygiu, kadangi INVEGA iki šiol įgyvendino Finansavimo priemones tik iš asignavimų valdytojų jai patiktų viešųjų lėšų. Be to, lėšų, ypač ES struktūrinių fondų, administravimo specifika dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos Finansavimo priemonių administravimo procesams, administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui, jų pateikiamos informacijos kokybei. Ateityje numatoma siekti, kad šie veiksniai darytų mažesnę įtaką INVEGOS kuriamiems produktams, o būtų labiau atsižvelgiama į klientų poreikius. Atitinkamai planuojama diegti į klientą orientuotą veiklos modelį. Pažymėtina, kad INVEGA periodiškai ir pagal poreikį teikia ataskaitas už kiekvienos administruojamos ir įgyvendinamos Finansavimo priemonės pasiektus rezultatus tiek vadovaujančiai institucijai, tiek ministerijoms (asignavimų valdytojoms), taip pat aktyviai dalyvauja bei teikia aktualią informaciją ir siūlymus, Finansavimo priemonių priežiūros komitetams.

Tam, kad rinkas pasiektų finansiniai ištekliai – ne mažiau svarbus procesas yra projektų, tinkamų finansuoti pagal Finansavimo priemonės sąlygas, vertinimas. Ši veikla INVEGOJE apima tiesioginio skolinimo Finansavimo priemonių paraiškų, individualių garantijų projektų, o taip pat ir kitų ateityje galimų investicijų (pvz., INVEGOS teikiamo finansavimo, įsigyjant įmonių obligacijas), atitikties priemonės sąlygoms ir rizikos vertinimą bei investicinius sprendimus. Taip pat prie pagrindinių veiklos procesų yra priskiriama ir visuotinės dotacijos priemonių projektų vertinimo veikla.

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 klientų tarpe, gerinant bendrą įmonės įvaizdį ir kuriant tvirus santykius su klientais ir partneriais, INVEGOS naujai patvirtintoje struktūroje numatytas Klientų aptarnavimo departamentas, kuris įgyvendins į geresnę kliento patirtį orientuotus projektus. Padalinys 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 paslaugų teikimas. Įdiegta Klientų aptarnavimo sistema leidžia patiems rengti apklausas. Anksčiau apklausos buvo atliekamos kartą per metus, dabar kliento patirtis yra stebima kiekvieną mėnesį. Kaupiant klientų atsiliepimus, greičiau reaguojama į jų poreikius, tobulinamos Finansavimo priemonės bei paraiškų sistemos. Klientų iškeltos problemos perduodamos susipažinti bei aptarti atsakingiems padaliniams. 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 – 9,25 balo iš 10 (2023 m. lapkričio mėn. duomenys). INVEGOS klientų lojalumo (NPS) rodiklis yra +84,42 (2023 m. lapkričio mėn. duomenys).

Pritraukdama finansavimą INVEGA atlieka svarbų vaidmenį telkiant kapitalą tvariam augimui ir skatinant teigiamą poveikį finansų rinkų ekosistemoje. Dėl savo išskirtinio statuso bendrovė, panaudodama viešuosius išteklius, prisiimdama aukštesnę riziką, kurios negali prisiimti privačios rinkos žaidėjai ir taiko įvairias rizikos pasidalijimo Finansavimo priemones, dotacijas ir pritaikomas mišrias Finansavimo priemones bei ilgalaikes investicijas su lanksčiomis vidinėmis gražos normomis. Taip pat planuojama pritraukti lėšas tiesiogiai į INVEGĄ siekiant finansuoti komerciškai gyvybingus projektus sektoriuose, kurie negauna finansavimo iš finansų rinkų, net ir esant galimybei pasinaudoti skatinamosiomis Finansavimo priemonėmis.

PAGALBINIAI VEIKLOS PROCESAI

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

Valdymas ir administravimas. INVEGOS valdyba, vadovaujantis gerosios valdysenos praktikos principais, sudaryta iš INVEGOS stebėtojų tarybos atrinktų atstovų, kurie taip pat yra INVEGOS darbuotojai ir pagrindinių padalinių vadovai. Nepriklausoma INVEGOS stebėtojų taryba analizuoja, vertina valdybos pateiktą veiklos strategijos projektą ir informaciją apie INVEGOS veiklos strategijos įgyvendinimą bei 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.

2018 m. gruodžio 3 d. INVEGA buvo įrašyta į NPĮ sąrašą, todėl nuo tos dienos INVEGOS veiklos priežiūrą vykdo ir Lietuvos bankas.

Po konsolidacijos, bendrovei išaugus, numatomos išvystyti pagalbinės projektų valdymo, planavimo ir veiklos valdymo funkcijos, kurios bus sukoncentruotos Planavimo ir veiklos valdymo padalinyje. Šis padalinys vykdys šias veiklas: 1) įmonės strateginio ir veiklos planavimo koordinavimas ir vykdymas; 2) veiklos ataskaitų rengimo koordinavimas ir rengimas; 3) veiklos rodiklių planavimas ir stebėseną; 4) įmonės įgyvendinamų strateginių, didžiąją organizacijos dalį apimančių projektų valdymas, kompetencijų centras projektų valdymo klausimais; 5) įmonės procesų peržiūra ir procesų optimizavimo, standartizavimo inicijavimas, procesų pokyčių koordinavimas.

Pagalbinė biuro administravimo ir ūkio priežiūros veikla, taip pat viešųjų pirkimų vykdymo veikla naujoje struktūroje koncentruojama Viešųjų pirkimų ir veiklos administravimo skyriuje.

Naujai patvirtintoje INVEGOS organizacinėje struktūroje Finansavimo priemonėmis finansuojamų projektų administravimas sukoncentruotas Produktų administravimo departamente t. y.: 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, finansų tarpininkų teikiamų duomenų ataskaitų peržiūra, tikslinimas, sukėlimas į informacines sistemas. Šios veiklos turi užtikrinti teigiamą pagrindinių veiklų sukuriamų produktų rezultata. Produktų administravimo departamento sklandus darbas daro įtaką 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 Finansavimo priemonių ir projektų informacijos atsekamumą, teisingumą ir skaidrumą.

Efektyvus finansų valdymas. Visose konsoliduojamose NPĮ buvo sukurtos finansų valdymo ir vidaus kontrolės sistemos. Šios sistemos harmonizuojamos siekiant veikti pagal vieningus skaidraus finansų gerojo valdymo principus. Vesdama bendrovės finansinę apskaitą, INVEGA vadovaujasi tarptautiniais apskaitos standartais. INVEGOS valdomos Finansavimo priemonės yra viešojo sektoriaus subjektai, jų apskaita vedama vadovaujantis Viešojo sektoriaus apskaitos standartais. INVEGOS valdomų Finansavimo priemonių apskaita yra tvarkoma atskirai nuo INVEGOS apskaitos.

INVEGA laikinai laisvas nuosavas lėšas investuoja vadovaudamasi Lietuvos Respublikos finansų ministro 2001 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. 49 patvirtintomis Laikinais laisvų valstybės piniginių išteklių investavimo taisyklėmis (toliau – **FM lėšų investavimo taisyklės**), LR finansų ministerijos bei LR ekonomikos ir inovacijų ministerijos specialistų parengtomis Rekomendacinėmis finansinės rizikos valdymo gairėmis valstybės valdomoms įmonėms². Laikiniai laisvos nuosavos lėšos daugiausia investuojamos į Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos šalių vyriausybės vertybinius popierius ir laikomos terminuotų indėlių forma Lietuvoje veikiančiuose komerciniuose bankuose ar Lietuvos banke. INVEGOS sąnaudas sudaro individualių garantijų atidėjinių išmokoms pagal prisiimtus įsipareigojimus sąnaudos, darbuotojų darbo užmokesčio ir su juo susijusių mokesčių sąnaudos, darbuotojų darbo vietos išlaikymo sąnaudos (patalpų nuoma, komandiruočių, kvalifikacijos kėlimas, amortizacijos ir nusidėvėjimo sąnaudos, ūkinės išlaidos ir pan.) bei kitos susijusios sąnaudos (vidinės informacinės sistemos sukūrimas, auditas, marketingo komunikacija ir pan.). Atsižvelgiant į tai, kad lėšos iš nacionalinio biudžeto finansuojamoms kompensacinėms priemonėms įgyvendinti ir administruoti yra skiriamos einamiesiems metams, taip pat eigoje keičiantis administruojamų Finansavimo priemonių skaičiui, Finansavimo priemonių sąlygoms ir (ar) Finansavimo priemonių specifikai, yra rizika, kad gali būti skirta nepakankama lėšų suma administravimo išlaidoms kompensuoti. Taikant valdymo mokesčio ir išlaidų kompensavimo būdus, tikimasi minimizuoti šią riziką. 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 Finansavimo 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 – Finansavimo priemonių įgyvendinimo veikla, bet ir apima visos įmonių grupės teisėkūros procesų derinimą su atsakingomis institucijomis, aktyviai dalyvaujama ir teikiama siūlymai dėl NPĮ taikomų teisės aktų pakeitimų, siekiant didesnio NPĮ savarankiškumo, nepriklausomumo.

Įgyvendinant teisės aktų reikalavimus, esant poreikiui, dėl specifinių žinių ir 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. Rizikos valdymo procesai yra periodiškai peržiūrimi ir 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“.

Siekiant pagerinti finansavimo galimybes verslui, INVEGA ir kitose naujai kuriamose Finansavimo priemonėse finansų tarpininkus renkasi ne tik iš kredito įstaigų, tačiau ir iš kitų rinkoje veikiančių finansų įstaigų bei kolektyvinio investavimo subjektų. Kadangi ne visi naujai pasirenkami finansų tarpininkai yra prižiūrimi Lietuvos banko, kyla rizika, kad šių tarpininkų veikla gali sukelti neigiamą poveikį tinkamam Finansavimo priemonių lėšų panaudojimui ar

² skelbiamos LR finansų ministerijos internetiniame puslapyje https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Rizikos_valdymo_gair%C4%97s_2017-10-13_geras.pdf

net pačių Finansavimo priemonių įgyvendinimui. Todėl nuo 2021 m. 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 reikalauja papildomų ir (ar) stiprinančių kompetencijų, praktikos ir nuolatinės komunikacijos su finansų tarpininkais. 2023 m. finansų tarpininkų priežiūra buvo intensyvinama, o kaupiami patirtis leidžia išsamiau analizuoti galimas Finansavimo priemonių per finansų tarpininkus įgyvendinimo rizikas.

Įgyvendinus įmonių konsolidaciją ir atsižvelgiant į naujai kuriamų instrumentų specifika ženkliai padidėja tiesiogiai įgyvendinamų Finansavimo priemonių apimtis, todėl 2024 metais ypač didelis dėmesys skiriamas sankcijų, kredito rizikos, kliento pažinimo ir kitų panašių procesų ir procedūrų peržiūrai, atnaujinimui ir naujų kūrimui.

Atitikties priežiūros ir įgyvendinimo veikla yra sutelkta Atitikties valdymo skyriuje. Už tam tikrų funkcijų (interesų konfliktų ir pinigų plovimo ir teroristų finansavimo klausimai) vykdymą tiesiogiai atsakingas generalinis direktorius.

INVEGOJE yra ir toliau bus 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 Finansavimo priemonių pobūdį – korupcijos pasireiškimo tikimybė INVEGOJE vertinama kaip galima. INVEGOS veiklos vykdymo rizika yra valdoma korupcijos prevencijos priemonėmis, taip pat vykdoma sistemingą Interesų valdymo procesą, jo peržiūras. INVEGOS generalinio direktoriaus 2020 m. gruodžio 22 d. įsakyму 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 (padaliniai), priemonių vykdymo terminai, laukiami rezultatai.

Po konsolidavimo INVEGOJE ir toliau bus siekiama optimizuoti Finansavimo priemonių įgyvendinimo procesus. Bus nuolat atliekami įvairūs Finansavimo priemonių administravimo procesų vertinimai, analizuojami ir operatyviai taisomi bet kokie neatitikimai, kartu nustatomos įvairios prevencinės priemonės neatitikimams valdyti. 2023 metais patvirtinus naują organizacinę struktūrą, Rizikų valdymo ir atitikties tarnyboje įsteigtas Veiklos priežiūros skyrius, kuris atliks vidaus kontrolės sistemos politikos formavimo ir palaikymo bei savęs vertinimo veiklas. INVEGA glaudžiai bendradarbiauja su visomis įvairius auditus ir patikrinimus atliekančiomis institucijomis, dėmesys yra ypač kreipiamas į jų pateiktas pastabas ir pasiūlymus dėl įmonės veiklos, Finansavimo priemonių įgyvendinimo gerinimo. Įgyvendinamų ir administruojamų Finansavimo 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 įsakyму tvirtinamą metinį patikrų planą, o, esant poreikiui ir įtarimams dėl galimų pažeidimų, – vykdomi neplaniniai patikrinimai. INVEGOS Finansavimo priemonių finansų ir veiklos kontrolę, be kita ko, užtikrina ir, pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. rugsėjo 12 d. nutarimo Nr. 910 „Dėl Lietuvos Respublikos nacionalinių plėtros įstaigų įstatymo ir Lietuvos Respublikos Inovacijų skatinimo fondo įstatymo įgyvendinimo“ reikalavimus, kasmet atliekami auditai bei asignavimų valdytojai teikiamos: metinės Finansavimo priemonės veiklos ataskaitos; auditoriaus išvados dėl Finansavimo priemonei skirtų ir tinkamai panaudotų biudžeto lėšų; bei Finansavimo priemonės metinės finansinės ataskaitos.

Tvarumo principų integracija. Įvairūs tyrimai rodo, kad įtraukus tvarumo principus į finansavimo sąlygas galutiniams naudos gavėjams daugumoje atvejų poveikis yra pozityvus arba neutralus, o nauda visuomenei ženkliai išauga. Todėl valstybė, skirdama finansavimą įvairių sričių ir sektorių skatinimui, numato vis daugiau reikalavimų, susijusių su tvarumo užtikrinimu. Aplinkosaugos, socialinių ir valdysenos (ESG) veiksnių įtaka INVEGOS teikiamoms finansavimo paslaugoms auga. Su finansavimu susijęs reglamentavimas sparčiai vystosi, o INVEGA, kaip skatinamojo finansavimo teikėjas, sieks ne tik jį atitikti, bet ir jį įtakoti.

INVEGA sieks, kad tvarumo principai būtų atspindėti INVEGOS ilgalaikėje strategijoje, įgyvendinami administravime, Finansavimo priemonių kūrimo ir teikimo srityje.

Žmogiškųjų išteklių valdymas. Tiek INVEGOS, tiek kitų prisijungusių bendrovių išskirtinumą lemia specifinėmis žiniomis ir patirtimi pasižymintys darbuotojai, kurie reikiamas kompetencijas įgijo dirbdami su NPĮ administruojamomis Finansavimo priemonėmis nuo jų sukūrimo, įgyvendinimo, tobulinimo iki uždarymo. Būdami novatoriškais, įžvalgiais, nebijančiais iššūkių ekspertais, 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. Darbuotojai ne tik dalyvauja įvairiose darbo grupėse, kur daro reikšmingą įtaką priimant teisinius sprendimus dėl įgyvendinamų Finansavimo 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 NPĮ veiklą ir įvaizdį, todėl siekiama 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 vadovaujama organizuojant su personalo valdymu susijusias veiklas ir procesus. Šių principų įgyvendinimo priemonės, veiklas ir procesus detalizuoja tvarkų aprašai, tvirtinami INVEGOS vadovo.

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.

Marketingas ir 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 2023 m. siekė 90 proc. (šis rodiklis 2022 m. pradžioje siekė 89 proc., 2021 m. birželį – 85 proc.). Reprezentatyvus Lietuvos įmonių reputacijos tyrimas 2023 m. atskleidė, kad INVEGOS reputacijos tarp viešojo sektoriaus įmonių indeksas siekia +31 (2022 m. reputacijos indeksas siekė +30, o 2021 m. buvo +19), todėl įmonė yra vertinama kaip geros reputacijos.

INVEGA nuolat susiduria su iššūkiu, kaip visuomenei pateikti paprastai, aiškiai ir suprantamai informaciją apie INVEGOS įgyvendinamas Finansavimo priemones ir atitikti Finansavimo priemonių reglamentavimo reikalavimus. Tačiau, bendras rinkodaros ir komunikacijos rezultatas – Lietuvos gyventojai, klientai ir partneriai žino, ką ir kaip veikia INVEGA, supranta INVEGOS Finansavimo priemones ir jų kuriamą vertę bei suvokia INVEGOS indėlį į visos šalies ir visuomenės gerovės augimą.

Siekdama stiprinti INVEGOS, kaip organizacijos reputaciją ir INVEGOS, kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį, bendrovė per 2023 m. stiprino ne tik išorinę, bet ir vidinę komunikaciją. Konsolidacijos metu ypač svarbu buvo aiškiai pateikti informaciją apie konsolidavimo eigą, planus ir sprendimus, siekiant išlaikyti INVEGOS ir besijungiančių bendrovių kompetencijas. 2024 m. taip pat planuojama skirti daug dėmesio vidinei komunikacijai, siekiant padėti organizacijai išlaikyti kaip galima didesnį turimų kompetencijų skaičių ir patrauklaus darbdavio įvaizdį.

Technologijų valdymas. Prieš konsolidaciją atskiros įmonės turėjo skirtingas informacines sistemas ir taikė skirtingas technines priemones veiklai vykdyti. Didelė dalis veiklų buvo perkelta į INVEGOS sistemas. Visgi, siekiant efektyviai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, administruoti didelės apimties ir pareiškėjų skaičiumi pasižyminčias Finansavimo priemones, automatizuoti kai kuriuos administravimo, duomenų patikros ir kontrolės procesus, 2024 m. numatoma atlikti klientų aptarnavimo informacinės sistemos vystymo analizę, jos pagrindu parengti sistemos vystymo strategiją bei priimti sprendimą dėl jos įgyvendinimo. Sistemos įdiegimas suteiks galimybę įgyvendinti naujas Finansavimo priemones arba tobulinti esamas lanksčiau, greičiau, kartu taupant tam skiriamas lėšas. Siekiant suvaldyti su technologijų vystymu susijusias rizikas ir poreikius, įvertinus INVEGOS plėtrą, atliktus ir būsimus technologinius sprendimus, vykdant organizacinės struktūros pokyčius naujai patvirtintoje struktūroje, įsteigtas atskiras Informacinių sistemų vystymo skyrius.

INVEGA, būdama NPĮ, 2021 m. spalio mėn. įgavo teisę ir prievolę keistis duomenimis su Lietuvos banko Paskolų rizikos duomenų baze (toliau – PRDB). Nuo 2022 m. vykdomas duomenų apsisikeitimas 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. Prie INVEGOS prisijungus kitoms NPĮ, 2023 m. vyko duomenų teikimo algoritmo peržiūra ir adaptavimas.

Visų administruojamų Finansavimo priemonių duomenys, pasibaigus vertinimui, apdorojami, saugomi ir analizuojami naudojant INVEGOS verslo valdymo informacinę sistemą. Apdorojimui naudojami individualūs programiniai moduliai, sukurti ir (ar) pritaikyti konkrečioms bei specifiniams INVEGOS poreikiams.

Atsižvelgiant į 2024 m. numatomą sukurti konsoliduotos INVEGOS ilgalaikę strategiją, numatoma atlikti informacinių sistemų peržiūrą ir paruošti ilgalaikį informacinių sistemų vystymo planą.

Žaliųjų finansų institutas. 2023 m. buvo papildytas Lietuvos Respublikos nacionalinės plėtros įstaigų įstatymas ir INVEGAI pavestos naujos funkcijos, susijusios su žaliaisiais finansais. Dėl šios priežasties buvo įsteigtas Žaliųjų finansų institutas, kuris veikia kaip struktūrinis INVEGOS padalinys, tiesiogiai pavaldus įmonės generaliniam direktoriui ir nepriklausomas nuo kitų INVEGOS padalinių veiklos. Pagrindiniai jo tikslai yra stiprinti viešojo ir privataus sektorių partnerystę, konsultuoti žaliųjų finansų klausimais, teikti ekspertinę ir techninę pagalbą įmonėms ir institucijoms. Žaliųjų finansų institutas rengs žalumo vertinimo gaires ir metodines rekomendacijas, informuos bei kompetentingai konsultuos tiek finansų rinkos dalyvius, tiek valstybės institucijas dėl ES ir nacionaliniuose teisės aktuose nustatytų žalumo reikalavimų įgyvendinimo. Institutas taip pat teiks rekomendacijas kaip institucijoms pritraukti lėšas tvariems projektams, pagerinti investicinę aplinką, koordinuos ir skatins žaliųjų finansų ekosistemos plėtrą Lietuvoje, bendradarbiaudamas su nacionaliniais ir užsienio šalyse veikiančiais strateginiais partneriais.

Žaliųjų finansų instituto parengtas gaires, metodikas, rekomendacijas ir kitus dokumentus savo veikloje galės naudoti viešieji ir privatūs subjektai, tarp jų ir INVEGA, kuri bus vienas iš instituto klientų. Veikdamas kaip žaliųjų finansų ekosistemos vystytojas, Žaliųjų finansų institutas padės identifikuoti sritis, kurioms reikalingas papildomas žaliasis finansavimas ar kuriose egzistuoja produktų trūkumas.

3.2 IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

INVEGOS konkurencinės aplinkos analizė pagal Porterio penkių konkurencinių įtakų modelį neatliekama, kadangi įmonė veikia kaip specialius įpareigojimus turinti įmonė, kuri 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. Kaip pažymi Lietuvos bankas globali ekonomika buvo pagyvėjusi metų pradžioje, kai po pandeminių ribojimų atsivėrė Kinija ir kai daugelyje šalių didėjo tų paslaugų, kurios patyrė sunkumų per pandemiją, paklausa. Tuo pat metu kitas svarbus sektorius – pramonė – gyvavo prastai. Ne tik metų pradžioje, bet ir paskesniais ketvirčiais JAV ir euro zonoje pramonė traukėsi, o Kinijoje ji stagnavo. Didesnės palūkanų normos, ribojamos investicijos, smukęs aktyvumas nekilnojamojo turto rinkose ir susikaupusios atsargos mažino apdirbamosios gamybos apimtį. Tai neigiamai veikė daugelio šalių, taip pat ir Lietuvos, užsienio prekybą ir bendrą ekonominį aktyvumą. Antrąjį pusmetį tai ėmė daryti nepalankų poveikį ir paslaugų sektoriui, kurio plėtrą slopino ir blėstantis teigiamas popandeminio atsivėrimo poveikis.

INVEGA siekia į visus rinkos sutrikimus, kurie daro įtaką finansavimo prieinamumui, reaguoti nedelsiant, neatsižvelgdama į vidinės aplinkos pasirengimą tokių situacijų (su)valdymui, nepaisant, kad vidiniai resursai išbalansuojami dar ir dėl NPĮ konsolidavimo proceso. 2024 m. INVEGA reikšmingai prisidės prie augančių investicijų panaudojant įsibėgėjančią naujojo 2021-2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės (EGADP, angl. Recovery and Resilience Facility, RRF) lėšas. Tai didina tiek valdžios, tiek privačiojo sektoriaus investicijas ir gausina statybos darbų apimtį.

Nepaisant to, kad visi galimi išoriniai veiksniai, kurie daro ar gali daryti įtaką Finansavimo priemonių, reikalingų finansavimo prieinamumui skatinti, yra detalčiai (kiekybiškai ir kokybiškai) vertinami prieš patvirtinant Finansavimo priemones ir jų įgyvendinimo procesus, išorinė aplinka nuolat kinta, todėl ji nuolat stebima, vertinamos rizikos, aktualizuojami tam tikri veiksniai, daromos išvados, koreliacijos bei siūlomos Finansavimo priemonių modifikacijos, kurios geriausiai einamuoju laiku atitiktų rinkos poreikius. Reguliariai atliekami sektorių vertinimai vis pakartotinai patvirtina prielaidą, jog investicijų poreikis gerokai viršija investicijų pasiūlą, t. y. prieinamų investicijų apimtys nėra pakankamos strateginiuose dokumentuose nustatytų tikslų pasiekimui.

Finansavimo priemonių poveikio tyrimai nurodo, kad, siekiant toliau gerinti finansavimo prieinamumą, tikslinga toliau plėsti INVEGOS Finansavimo priemones, diegti naujas Finansavimo 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 (Kinijos sprendimai, karas Ukrainoje, Taivanas, energijos taupymo reikalavimai ir pan.).

Politinė-teisinė aplinka. Reikšmingą įtaką INVEGOS veiklai turi INVEGOS veiklos ir administruojamų Finansavimo 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 Finansavimo 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 (įskaitant žemės ūkio subjektus) situacijos pokyčius bei skirtingų INVEGOS paslaugų pasiūlos ir paklausos pokyčius.

Politiniai įvykiai reikšmingai koreguoja Finansavimo priemonių pasiūlą ir jų specifiką. Konsolidavimo metu plečiama veiklos apimtis gali daryti įtaką netipinių NPI veiklų atsiradimui. Ilgalaiškė ES finansinė perspektyva (naujas finansavimo laikotarpis), esminiai strateginio planavimo ir valdymo sistemos pokyčiai, apsunkina ilgalaikių Finansavimo priemonių verslui skatinti sukūrimą, užtikrinti jų tęstinumą.

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 Finansavimo priemonių administravimo procesuose. Tačiau yra rizika, kad ES struktūrinių fondų lėšų administravimo specifika dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos Finansavimo priemonių administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui, jų pateikiamos informacijos kokybei.

Didėja ir ES bei valstybės dėmesys naujiems iššūkiams spręsti viešojoje infrastruktūroje, žemės ūkio srityje bei versle. Žaliojo kurso pasirinkimas bei tvarių investicijų skatinimas ES mastu leidžia tikėtis naujų Finansavimo priemonių didėjimo tiek kiekybės, tiek ir kokybės prasme. Tikėtina, kad politiniai veiksniai turės tik teigiamą poveikį INVEGA tikslų įgyvendinimui.

Ekonominė aplinka. Ekonominė situacija ir jos pokyčiai turi reikšmingą įtaką verslo vystymuisi, tai parodė įmonių steigimosi ir uždarymo statistiniai duomenys bei INVEGOS administruojamų Finansavimo priemonių paklausa ir įgyvendinimo rodikliai finansinio ir ekonominio nuosmukio metu (2008–2012 metais). Akivaizdu, kad dėl susidariusios ekstremalios padėties pasekmių ekonominiai padariniai neišvengiami, tačiau dėl vyraujančio ekonominio neapibrėžtumo pasaulyje ir Lietuvoje, sunku prognozuoti ilgalaikes ekonominių reiškinių perspektyvas. Praeityje 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. 2022 – 2023 m. finansavimo prieinamumą ypač paveikė didėjančios tarpbankinės skolinimo normos (pvz., EURIBOR).

Lietuvos Banko duomenimis ekonominė raida artimiausiu metu bus vangi. 2022 m. realusis bendrasis vidaus produktas (BVP) paaugo 2,5, prognozuojama, kad 2023 m. jis kris 0,2, o 2024 m. numatoma, kad jis paaugs 1,8 proc. Tokia prognozė reiškia tai, kad Lietuvos ūkis jau netrumpą laiką patiria stiprius sukrėtimus ir kad jis menkai augs jau trejus metus iš eilės. Atsižvelgus į prastesnę tarptautinę ekonominę aplinką, ūkio augimo prognozė 2024 m. sumažinama (nuo 2,1 iki 1,8 %).

Išorės veiksnių lemiamą infliaciją yra sumenkusi. Tai viena pagrindinių priežasčių, dėl kurių bendras kainų lygis Lietuvoje jau daugiau nei pusmetį beveik nesikeičia, o bendroji metinė infliacija sparčiai krinta. Panašu, kad mažesnis spaudimas kyla ir iš vidaus ekonominės raidos. Nors (nominaliosios) darbo sąnaudos sparčiai auga ir tai didinančiai veikia kainas, tačiau šių sąnaudų kilimas pradeda lėtėti. Numatoma, kad, šiemet siekusi 8,8, kitąmet vidutinė metinė infliacija sudarys 2,5 proc. Ją mažinančiai veiks žemesnis nei šiemet energijos kainų lygis, o prie bendro kainų didėjimo labiausiai prisidės brangiančios paslaugos ir pramonės prekės. Numatoma, kad 2025–2026 m. vidutinė metinė infliacija sudarys atitinkamai 2,5 ir 2,4 proc.

Atsižvelgiant į ekonominės raidos, gyventojų užimtumo rodiklių, eksporto, tiekimo grandinių, energijos kainų lygio, infliacijos ir kitas rinkos prognozes, veiklos perorientavimo ir (ar) diversifikavimo galimybes, poreikį didinti investicijas į veiklos skaitmeninimą, būtina atitinkamai projektuoti naujas 2021 – 2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio ar kitomis lėšomis finansuojamas INVEGOS ketinamas įgyvendinti bei jau įgyvendinamas Finansavimo priemonės, taip atliepiant rinkos poreikį, ypač privataus verslo ir žemės ūkio srityse.

Socialinė aplinka. Lietuvos banko vertinimu anksčiau kurį laiką blogėję, šiuo metu gerėja samdos lūkesčiai. Samdos nuotaikos pagerėjo pramonėje, taip pat statybos sektoriuje. Įmonės, atsižvelgdamos į ekonominės padėties gerėjimo lūkesčius, stengiasi išlaikyti esamus darbuotojus. Bendras dirbančiųjų skaičius nemažėja, o bendras nedarbo lygis yra gana stabilus ir žemas, tik šiek tiek didesnis nei 6 proc. Tiesa, yra ir neigiamų ženklų. Lietuvos banko 2023 m. gruodžio mėn. Makroekonominės prognozės duomenimis pastebimas naujų bedarbių, kurie darbo neturi iki 1 mėn., pagausėjimas. Jei ekonomikos atsigavimas užtruktų, tada naujų bedarbių darbo paieškos trukmė ilgiau, o bendras nedarbo lygis padidėtų.

Mažėjantis gyventojų skaičius ar senėjanti populiacija kaimo vietovėse lemia pokyčius žemės ūkio veiklos srityje. Pastaraisiais metais gyventojų emigracijos ir imigracijos srautai susibalansavo, tačiau išvykstantieji dažniausiai yra

iš kaimiškų vietovių ar nedidelių gyvenviečių, o grįžtantieji ar naujai atvykstantys gyventojai daugiausia apsistoja stambiuose urbanizuotuose centruose, o ne kaimo vietovėse. Todėl verslo kaimiškose vietovėse ateitis sietina su kartų kaita kaime – ūkio valdymas bus perduodamas jaunesniems ūkių savininkams, pozityviai žiūrintiems į modernias technologijas, arba perduodamas. Pastarasis pasirinkimas lemia ūkių stambėjimą, kooperaciją ir modernizavimą. Ūkių stambėjimas, modernizacija reikalauja naujų investicijų, kurių prieinamumui užtikrinti reikalingos INVEGOS Finansavimo priemonės.

Įmonėms dabartinė darbo rinkos padėtis vis dėlto nėra gera. Šiuo metu susiklosčiusi gana neįprasta situacija. Realus darbo užmokestis kyla, o darbo našumas krinta. Kitaip sakant, didėja realiosios vienetinės darbo sąnaudos. Tai blogina įmonių konkurencingumą, ilgiau užsitęsiantis spartus realiųjų darbo sąnaudų didėjimas nėra tvarus. INVEGOS įgyvendinamos Finansavimo priemonės gali ir galės pasiūlyti sprendimų, t. y. suteikti finansavimą technologiniams sprendimams, inovacijoms diegti siekiant padidinti įmonių produktyvumą.

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 Finansavimo 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.

Skubanti šiuolaikinė visuomenė ir 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.

Aplinkosauga. Europos Komisijos žaliojo kurso (angl. Green deal), Paryžiaus klimato susitarimo ir kitų tarptautinių kovos su klimato kaita iniciatyvų kontekste vis daugiau ir plačiau kalbama apie tvariąsias investicijas. 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 palankių 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 pradėtos įgyvendinti Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės. Kadangi VIPA prieš konsolidaciją orientavosi į tikslinius aplinkosauginius projektus (energijos efektyvumo didinimo, atsinaujinančios energetikos ir pan.), todėl ją prijungus prie INVEGOS ženkliai išaugo tikslinių į aplinkosaugą orientuotų projektų portfelis. 2021–2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio reglamentavime numatytos finansavimo sąlygos kelia aukštus aplinkosauginius reikalavimus atitinkamai INVEGA vis daugiau dėmesio skirdama įmonės veiklos tvarumo reikalavimų taikymui, siekia juos vis labiau akcentuoti ir integruoti kurdamas naujas Finansavimo priemones.

Įgyvendinus konsolidaciją INVEGA taip pat buvo pavesta nauja užduotis – įsteigti Žaliųjų finansų institutą. Tai pirmasis toks Lietuvoje bei Baltijos šalyse žinių ir kompetencijų centras, konsultuosiantis verslo, viešojo sektoriaus įstaigas įgyvendinant žaliojo finansavimo projektus. Institutas koordinuos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą tvariųjų (žaliųjų) finansų srityje ruošiant investicijų planus ir strategijas, vertinant galimas investicijas, atskleidžiant informaciją investuotojams ir visuomenei apie įmonių ar investicijų tvarumą. Tokiu būdu bus plėtojama – finansinė veikla (skolinimas ir investavimas), kuria siekiama padaryti teigiamą poveikį aplinkai, finansuojant atsinaujinančių energetikos išteklių, aplinkosaugos, prisitaikymo prie klimato kaitos pokyčių ir kitus projektus, mažinant dabar vykdomų ar jau įvykdytų projektų poveikį aplinkai.

3.3 SSGG ANALIZĖ

Atsižvelgiant į LR 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. Žemiau esančiose lentelėse pateikiama INVEGOS SSGG analizė, atlikta įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius bei jų įtaką INVEGOS veiklai.

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

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

Stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių analizė apima tiek išorės veiksnių, tiek vidaus procesų analizę integruojant visų konsoliduotų įmonių veiklos sritis, todėl ji pateikiama apžvelgus INVEGOS išorės ir vidaus aplinką, apibendrinant ir išskiriant esminius elementus.

6 lentelė. Stiprybių ir silpnybių analizė

	Veiksniai	Stiprybės	Silpnybės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (stiprybių išnaudojimas, silpnybių valdymas)
Pagrindiniai finansiniai rodikliai	Žmogiškųjų išteklių	<p>Suformuota INVEGOS komanda iš aukštos kompetencijos profesionalų</p> <p>Suakaupta patirtis ir aukšta kompetencija leidžia pateikti pasiūlymus ir pastabas teisės aktams, susijusiems su Finansavimo priemonėmis ir/ar kitomis NPĮ veiklos sritimis. INVEGA pripažįstama dėl aukšto profesionalumo lygio ir į jos atstovų argumentus įsiklausoma bei atsižvelgiama</p>		<p>Stiprybė išnaudojama:</p> <p>- visais 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais - naujų skatinamojo finansavimo sričių paieškos, analizės ir finansinių produktų pritaikymo ir sukūrimo srityse, pritraukiant viešąjį ir privatų finansavimą.</p>
			<p>Siekiant aukštų valdymo standartų, INVEGOS veiklos atitikties teisiniams reikalavimams, rizikos kontrolės ir valdymo užtikrinimo, naujai priskirtų veiklų ir veiklos apimčių plėtos įgyvendinimo, reikalingi papildomi aukštos kvalifikacijos žmogiškieji resursai</p> <p>Kyla rizika, kad bus sudėtinga darbo rinkoje rasti pakankamai reikiamų specialistų</p>	<p>Iššūkis kyla:</p> <p>- visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslams - INVEGĄ paliekant aukštos kvalifikacijos ekspertams bei plečiantis INVEGA veiklos apimtims, gali būti sudėtinga sukurti naujas Finansavimo priemones ir pritraukti tiek viešąsias, tiek privačias lėšas bei administruoti ir įgyvendinti sukurtas Finansavimo priemones.</p> <p>Silpnybė valdoma:</p> <p>- per 3.1. tikslo „Taikomi tvarumo principai“ veiklas, susijusias su darbuotojų įsitraukimo didinimu. Darbuotojai nuolat skatinami tobulėti, organizuojami mokymai, užtikrinamos savirealizacijos ir profesionalumo augimo veiklos, taikomos įvairios finansinės ir nefinansinės skatinimo formos. Taip pat planuojamas INVEGOS žinomumo didinimas, pozicionuojant INVEGĄ kaip vieną iš patraukliausių darbdavių;</p> <p>- per 5.2. tikslą „Veiklos procesų automatizavimas“ - optimizuojant finansavimo teikimo ir administravimo procesus, siekiant kuo labiau automatizuoto, paprastesnio ir efektyvesnio administravimo proceso reikalaujančio mažiau žmogiškųjų resursų.</p>
		<p>Stiprūs ir kompetentingi kolegialūs bendrovės priežiūros ir valdymo organai, valdysenos struktūra, atitinkanti gerąją praktiką ir tarptautinius standartus ir orientuota į ilgalaikę veiklos plėtrą</p>		<p>Stiprybė išnaudojama:</p> <p>- 1.2 tikslu „Lėšų pritraukimas“ - vienas iš pagrindinių kreditorių vertinimo kriterijų yra stipri ir patikima valdymo struktūra, todėl tokia sąranga leidžia lengviau pritraukti privačias lėšas;</p> <p>- 3.1 tikslo „Taikomi tvarumo principai“ rodiklyje „valdysenos kriterijus“.</p>

	Veiksniai	Stiprybės	Silpnybės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (stiprybių išnaudojimas, silpnybių valdymas)
Pagrindiniai finansiniai rodikliai	Įmonės struktūra ir valdysena		Konsolidavimo metu sujungtos bendrovės turėjo skirtingas Finansavimo priemonių įgyvendinimo vidines taisykles, įskaitant sprendimų priėmimą	<p>Iššūkis kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo priemonumo didinimas“ tikslams – dėl nesuderintų procesų gali užtrukti Finansavimo priemonių kūrimas ir įgyvendinimas; - 3.1. tikslui „Taikomi tvarumo principai“ susijusiam su darbuotojų įsitraukimo didinimu – pilnai neharmonizuotos tvarkos sukuria darbuotojams veiklos neapibrėžtumą ir įtakoja jų motyvaciją. <p>Silpnybė valdoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per 5.1 tikslo rodiklį „Pabaigtas esminių procesų harmonizavimas“ – užtikrinant, kad esminiai įmonės procesai būtų suderinti, aiškūs ir efektyvūs; - per 5.1. tikslo rodiklį „Parengta ilgalaikė INVEGOS strategija“ – numatoma į naujos strategijos kūrimą įtraukti įvairių sričių darbuotojus, tokiu būdu suteikiant galimybę darbuotojams prisidėti prie įmonės veiklos modelio sukūrimo.
			Ne pilnai veiklą plečiančios įmonės poreikius atitinkantys informacinių technologijų sprendimai Po konsolidacijos, naujų ES struktūrinių fondų laikotarpių planavimo sandūrose ir iškilus krizinėms situacijoms kylantis poreikis greitai paleisti didelį kiekį produktų	<p>Iššūkis kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo priemonumo didinimas“ tikslams – dėl didelio 2023-2024 metais kuriamo produktų skaičiaus ir poreikio integruoti prisijungusių įmonių produktus į vieningą sistemą, kyla rizika, kad Finansavimo priemonių įgyvendinimas vėluos. <p>Silpnybė numatoma valdyti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per 5.1 tikslo rodiklį „Pabaigtas esminių procesų harmonizavimas“ – užtikrinant, kad esminiai įmonės procesai būtų suderinti, aiškūs ir efektyvūs; - per 5.2. tikslą „Veiklos procesų automatizavimas“ – optimizuojant finansavimo teikimo procesus, siekiant kuo paprastesnio ir efektyvesnio administravimo proceso.
		Valstybės garantijų institucijos veikla		<p>Stiprybė išnaudojama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1.2 tikslu „Lėšų pritraukimas“ – kreditoriai ir finansiniai tarpininkai ypač vertina valstybės garantijų institucijos statusą.
			Po konsolidacijos ženkliai išaugus organizacijai iškilo poreikis stiprinti įvairias funkcijas (tvarumo, išdo ir kitose srityse)	<p>Iššūkis kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo priemonumo didinimas“ tikslams – Finansavimo priemonėms neatitinkant reikalavimų, kyla rizika, kad reikės grąžinti lėšas Europos Komisijai, todėl iškils sunkumų ir galutiniam gavėjams; - 2.1. tikslui „Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)“ ir 2.2. tikslo rodikliui „Dividendų akcininkui (valstybei) mokėjimas“ – kyla rizika, jog organizacija gali patirti papildomas išlaidas dėl funkcijų stiprinimo, naujų kompetencijų sukūrimo ir išlaikymo. <p>Silpnybė numatoma valdyti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per 5.1 tikslo rodiklį „Pabaigtas esminių procesų harmonizavimas“ – užtikrinant, kad esminiai įmonės procesai būtų tinkamai valdomi.

	Veiksniai	Stiprybės	Silpnybės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (stiprybių išnaudojimas, silpnybių valdymas)
Pagrindiniai finansiniai rodikliai	Įmonės struktūra ir valdysena	Išskirtinis dėmesys klientų aptarnavimui		<p>Stiprybė išnaudojama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1.1 tikslu „Finansavimo priemonių plėtra“, kuriant Finansavimo priemones, kurios remiasi klientų poreikiais, o ne vien tinkamų išlaidų apibrėžimais; - 6.1 tikslu „Aukštas klientų pasitenkinimas INVEGOS teikiamomis paslaugomis“ - dedikuoti skyriai ir kitos veiklos, orientuotos į INVEGOS klientus, užtikrina aukštą klientų aptarnavimo lygį.
	Sukaupta patirtis ir veikla	Patirtis finansuojant tvariojus („žaliuosius“) projektus		<p>Stiprybė išnaudojama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo priemonių didinimas“ tikslams - sukaupta patirtis leis sukurti naujus tvariojo finansavimo sprendimus, o ateityje numatoma dar didesnė tokių investicijų paklausa, kylanti iš bendrų patvirtintų strateginių krypčių - Paryžiaus susitarimo, Europos žaliojo kurso, siekiant sumažinti ne tik šiltnamio dujų išmetimą, bet ir išvengti energijos nepritekliaus; - 3.1. tikslu „INVEGOS tvarumo strategijos parengimas“ - numatant diegti tvarumo principus visais bendrovės veiklos lygiais, bus siekiama atitikti visuotinai pripažintus standartus; - visuose 4 strateginės krypties „Žaliųjų finansų instituto veiklos plėtojimas“ tiksluose - kuriant patrauklią „žaliojo“ finansavimo ekosistemą ir siekiant tapti pripažįstama šios srities eksperte.
	Sukaupta patirtis ir veikla	Sėkmingai pritrauktos ir valdomos lėšos iš tarptautinių finansinių institucijų (ERPB ir EIB) ir įgytas šių įstaigų pasitikėjimas, ERPB strategijoje NPĮ paminėta kaip strateginis partneris		<p>Stiprybė išnaudojama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1.2. tikslu „Lėšų pritraukimas“ - pademonstruota sėkminga darbo su tarptautinėmis finansų institucijomis patirtis sudomina kitus kreditorius, todėl sudaromos prielaidos paprasčiau pritraukti privačias lėšas.
	Sukaupta patirtis ir veikla	Didelė Finansavimo priemonių kūrimo patirtis ir suformuotas sėkmingai užbaigtų projektų portfelis		<p>Stiprybė išnaudojama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo priemonių didinimas“ tikslams - sukaupta Finansavimo priemonių vystymo patirtis leidžia mažiau klysti ir kurti didesnę pridėtinę vertę turinčias Finansavimo priemones. Suformuotas projektų srautas yra stiprus privalumas potencialiems investuotojams, kadangi augina paklausą teikiamoms paslaugoms ir leidžia pasiūlyti sprendimus, atitinkančius tiek projektų vykdytojų, tiek finansuotojų interesus; - 2-oje strateginėje kryptyje „Patikimas NPĮ finansų valdymas“ - didėja veiklų, iš kurių gaunamos pajamos, todėl atsiranda veiklos finansavimo diversifikacija, o tuo pačiu didėja ir patikimumas prieš partnerius.

	Veiksniai	Stiprybės	Silpnybės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (stiprybių išnaudojimas, silpnųjų valdymas)
Pagrindiniai finansiniai rodikliai	Sukaupta patirtis ir veikla	Igyvendinant konsolidavimo veiksmus numatomos papildomos veiklos, susijusios su naujų kompetencijų ugdymu rinkos analizės srityje		Stiprybė išnaudojama: - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslams – INVEGA turės kompetencijas ir darbuotojus, o tai leis kurti rinkos poreikius atitinkančias Finansavimo priemones bei operatyviai reaguoti į rinkos situacijas, kurioms spęsti reikalingos naujos Finansavimo priemonės ar esamų priemonių modifikavimas; - 6.1 tikslui pasiekti „Aukštas klientų pasitenkinimas INVEGOS teikiamomis paslaugomis“ - didėja klientų pasitenkinimas labiau jų poreikius atitinkančiomis Finansavimo priemonėmis.
		Sukaupta tiek tiesioginio, tiek Finansavimo priemonių įgyvendinimo per finansų tarpininkus patirtis		Stiprybė išnaudojama: - 1.1 tikslu „Finansavimo priemonių plėtra“, kuriant Finansavimo priemones, kurios remiasi klientų poreikiais ir partnerių galimybėmis sukuriamos patrauklios rinkoje Finansavimo priemonės, lanksčiai reaguojama į srities specifiką.

7 lentelė. Galimybių ir grėsmių analizė

	Veiksniai	Galimybės	Grėsmės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (galimybių išnaudojimas, grėsmių valdymas)
Išorinių veiksnių analizė	Politiniai ir teisiniai veiksniai	<p>Palankios prielaidos dalintis kompetencija ir žiniomis su viešojo sektoriaus institucijomis bei ES investicijų programos 2021-2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio valdymo ir kontrolės sistemos dalyviais</p> <p>INVEGA pagal savo kompetenciją aktyviai dalyvauja teisės aktų rengimo ir derinimo procese, teikia pasiūlymus ir pastabas su Finansavimo priemonių, NPĮ veiklos sritimis susijusiems teisės aktų projektams</p>		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais - dalinantis gerąją praktiką sukuriama prielaidos kurti naujas Finansavimo priemones, sutelkti lėšas projektų finansavimui; - 3.1. tikslu „Taikomi tvarumo principai“ - ši galimybė išnaudojama skatinant darbuotojų įsitraukimą.
		<p>ES reglamentų nuostatos skatina intensyvesnį Finansavimo priemonių naudojimą tiek ES, tiek Lietuvos lygiu, skatinant strategiškai svarbių sričių plėtrą</p> <p>Lietuvos vyriausybės programoje numatyti ekonominės politikos skatinimo elementai, turi tiesioginę įtaką INVEGOS veiklai, t. y., didinant lėšas, skirtas finansavimo prieinamumui skatinti, INVEGA gali pasiūlyti daugiau ir įvairesnių Finansavimo priemonių</p> <p>Mažėjančios ES fondų investicijos 2021-2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpiu skatina naudoti daugiau Finansavimo priemonių. Lietuva savo strateginių tikslų (įskaitant įsipareigojimų, prisiimtų pagal ES direktyvas) įgyvendinimui neturi pakankamų resursų, todėl reikalingi papildomi skatinimo mechanizmai</p>		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais: a) bendradarbiaujant su Europos ir Lietuvos institucijomis kuriamos naujos Finansavimo priemonės, gerinančios finansavimo prieinamumą; b) Finansavimo priemonių panaudojimas yra ženkliai efektyvesnis palyginus su subsidijomis, todėl sudaro sąlygas efektyvesniam ir pakartotiniam lėšų panaudojimui; - 5.1. tikslu „Strateginė plėtra ir veiklos harmonizavimas“ - valstybės strateginiai tikslai apibrėžia INVEGOS kaip NPĮ vystymosi kryptis; - 6.1 tikslu „INVEGOS veiklos ir administruojamų Finansavimo priemonių žinomumo didinimas“ - aktyviai vykdoma informacijos sklaida tarp nacionalinių partnerių apie Finansavimo priemonių privalumus, bendradarbiaujama su institucijomis steigiant Finansavimo priemones.
		<p>Glaudi partnerystė su tarptautiniais partneriais, Europos Komisija bei kreditoriais</p>		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais - per ilgus darbo metus sukurtas partnerių tinklas, sėkmingo bendradarbiavimo istorija bei pasitikėjimas sudaro sąlygas paprasčiau didinti INVEGOS vystomų Finansavimo priemonių apimtį.
		<p>NPĮ veiklos pripažinimas vadovaujantis Nacionalinių plėtros įstatymu bei Lietuvos bankui vykdant NPĮ priežiūrą</p>		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais - turint pripažinimą ir autoritetingą priežiūros institucijų teigiamą vertinimą paprasčiau pritraukti lėšas.

	Veiksniai	Galimybės	Grėsmės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (galimybių išnaudojimas, grėsmių valdymas)
Išorinių veiksmų analizė	Politiniai ir teisiniai veiksniai		<p>Ilgas 2021-2027 m. ES fondų investicijų programos ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės derinimo procesas (įskaitant vėlesnius planavimo procesus), todėl kyla rizika dėl savalaikio lėšų panaudojimo iki tinkamumo laikotarpio pabaigos</p> <p>Sprendimai galintys įtakoti Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės prieinamumą</p>	<p>Grėsmės kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais: a) kyla rizika nepasiekti strateginių tikslų ir skirti visų projektams numatytų finansuoti lėšų; b) 2023 metais kuriamos Finansavimo priemonės, kurios turi startuoti 2024 metais didele dalimi numatomos finansuoti Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės lėšomis, tačiau dėl politinių sprendimų su šiuo lėšų šaltiniu susijęs finansavimas gali būti negautas, todėl ir Finansavimo priemonės gali būti neįgyvendintos. <p>Grėsmė valdoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per 3.1. tikslo „Taikomi tvarumo principai“ veiklas, susijusias su darbuotojų įsitraukimu - skatinant darbuotojus būti proaktyviais ir įsitraukusiais (būdami pavestos veiklos „šeimininkais“, darbuotojai atsakingiau ir efektyviau siekia rezultatų).
		<p>Strateginio planavimo priklausomybė nuo politinio ciklo</p> <p>Politiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti INVEGOS veiklą, sumažinti finansavimą INVEGOS administruojamoms Finansavimo priemonėms</p>	<p>Grėsmės kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais – nukeliamas, atidedamas ar atšaukiamas jau suplanuotų Finansavimo priemonių įgyvendinimas. Periodiškai keičiantis valdžioje esantiems atstovams atsiranda grėsmė, jog nauji valdžios atstovai nesutiks su prieš tai vystytomis iniciatyvomis; - visiems 2-os strateginės krypties „Patikimas NPJ finansų valdymas“ tikslams – resursų perskirstymas nepasiekiant teigiamo finansinio rezultato, gali įtakoti INVEGOS finansinius rezultatus. <p>Grėsmė valdoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pasitelkiant strateginius partnerius (pristatant gerosios praktikos pavyzdžius); - per 3.1. tikslą „Taikomi tvarumo principai“ – įtraukiant kompetentingus darbuotojus (kurie yra įsitraukę, tinkamai valdo rizikas, argumentuotai pagrindžia sprendimus). 	
		<p>Nuolatinis atitikties, rizikų valdymo, vidaus kontrolės ir kitų reikalavimų griežtėjimas reikalauja kompetencijų didinimo ir papildomų resursų</p>	<p>Grėsmė kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.1. tikslui „Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)“ ir 2.2. tikslo rodikliui „Dividendų akcininkui (valstybei) mokėjimas“ – didėjant įmonės išlaidoms papildomoms veikloms, kyla rizika nepasiekti numatytų pelningumo rodiklių. <p>Silpnybė valdoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per 3.1. tikslo „Taikomi tvarumo principai“ veiklas susijusias su darbuotojų įsitraukimo didinimu ir jų kompetencijų didinimu; - per 5.2. tikslą „Veiklos procesų automatizavimas“ – optimizuojant finansavimo teikimo procesus, siekiant kuo paprastesnio ir efektyvesnio administravimo proceso. 	

	Veiksniai	Galimybės	Grėsmės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (galimybių išnaudojimas, grėsmių valdymas)
Išorinių veiksnių analizė	Politiniai ir teisiniai veiksniai		<p>Politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą</p> <p>Pavedimai INVEGAI įgyvendinti INVEGOS strateginių tikslų neatitinkančias Finansavimo priemones, nepalankūs veiklos reglamentavimo pokyčiai, kas gali turėti įtakos jau išmokėtų lėšų tinkamumui, rizikos apetito didėjimui</p> <p>INVEGAI gali būti pavestos administruoti Finansavimo priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus, nustatyti dideli, ekonomikos augimo prognozių neatitinkantys rezultatų rodikliai</p>	<p>Grėsmės kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslams – politiniai sprendimai dėl pasirenkamų Finansavimo priemonių įgyvendinimo, kelia riziką, kad jos bus sukurtos ribotam ratui asmenų ir bus nepopuliarios; - 2.1. tikslui „Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)“ ir 2.2. tikslo rodikliui „Dividendų akcininkui (valstybei) mokėjimas“ – politiniai sprendimai, įtakojantys tiesioginį Finansavimo priemonių kūrimą, kelia INVEGOS nuostolingos veiklos riziką. <p>Grėsmės valdomos per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1.1 tikslą „Finansavimo priemonių plėtra“ – betarpiškai dalyvaujant kuriant Finansavimo priemones ir proaktyviai įtakojant kuriamų Finansavimo priemonių sąlygas; - 3.1. tikslo „Taikomo tvarumo principai“ rodiklio „Aukštas gerosios valdysenos indeksas“ nustatymą ir Valdymo koordinavimo centro nustatytų gerosios valdysenos principų laikymąsi priimant argumentuotus ir politiškai nepriklausomus sprendimus; - 5.3 tikslą „INVEGOS priimtino rizikos lygio valdymas“ įvairių rizikų apetitų nustatymą ir kontrolę.
			<p>Finansavimo priemonių konkuravimas su negražintinos paramos (subsidijų) lėšomis</p>	<p>Grėsmės kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslams: a) priešrinkiminiu periodu galimi politiniai sprendimai dėl lėšų nukreipimo į subsidijas; b) Finansavimo priemonės konkuruojant su subsidijų priemonėmis, tampa sudėtinga efektyviai naudoti viešąsias lėšas ir sėkmingai įgyvendinti jau sukurtas Finansavimo priemones. <p>Grėsmės valdomos per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.1. tikslo „Taikomi tvarumo principai“ darbuotojų įsitraukimo skatinimą – aktyviai bendradarbiaujant su nacionalinėmis institucijomis, dalyvaujant darbo grupėse, dalinantis įvairių lėšų šaltinių derinimo [angl. blending] patirtimi; - 5.1. tikslo Strateginė plėtra ir veiklos harmonizavimas rodiklio „Parengta ilgalaikė INVEGOS strategija“ įgyvendinimo metu numatytą institucijų įtraukimą. Tokia veikla leis sprendimus darančių institucijų atstovams geriau suprasti Finansavimo priemonių privalumus ir tokio finansavimo būdo tvarumą.

	Veiksniai	Galimybės	Grėsmės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (galimybių išnaudojimas, grėsmių valdymas)
Išorinių veiksmų analizė	Politiniai ir teisiniai veiksniai	Finansavimo priemonių ir subsidijų derinimas finansuojant strategiškai svarbius projektus		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1.3 tikslu „Finansavimo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas“ – derinant Finansavimo priemones su subsidijomis, Finansavimo priemonės tampa patrauklesnės, todėl teikiamas didesnis palaikymas naujų Finansavimo priemonių kūrimui; - 2.1 tikslu „Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)“ – greičiau suteikiamas finansavimas ir uždirbamos pajamos; - 6.1 tikslu „Aukštas klientų pasitenkinimas INVEGOS teikiamomis paslaugomis“ – didėja klientų pasitenkinimas.
			Kompetencijų, susijusių su finansinių priemonių įgyvendinimu, Finansavimo institucijose	<p>Grėsmės kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslams: a) ilgas Finansavimo priemonių kūrimo procesas; b) Finansavimo priemonių įgyvendinimas tampa sudėtingesnis, todėl reikalingi kompleksiškesni veiksmai palyginus su subsidijų įgyvendinimu. <p>Grėsmė valdoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per – 3.1. tikslo „Taikomi tvarumo principai“ darbuotojų įtrauktumo skatinimą - aktyviai bendradarbiaujant su nacionalinėmis institucijomis, dalyvaujant darbo grupėse, dalinantis įvairių lėšų šaltinių derinimo [angl. blending] patirtimi.
	Ekonominiai veiksniai	Didėjantis NPĮ vaidmuo Europoje, NPĮ statuso atpažįstamumas		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais - didėjantis NPĮ statuso pripažinimas sumažina pastangas, reikalingas pagrįsti Finansavimo priemonių kūrimą, taip pat leidžia lengviau pritraukti tiek viešąsias, tiek privačias lėšas; - 2-a strategine kryptimi „Patikimas NPĮ finansų valdymas“ - didėja veiklų, iš kurių gaunamos pajamos, diversifikacija, o tuo pačiu ir patikimumas prieš partnerius.
		Sumažėjus ekonominiam aktyvumui ir išaugus neapibrėžtumui dėl ateities apklausos rodo, kad papildomo finansavimo poreikis – aktuali problema. Atsižvelgiant į rinkos tendencijas yra aiškus tradiciniams bankų finansavimui alternatyvių Finansavimo priemonių poreikis, taip pat įvairūs poreikio vertinimai atskleidė tiesioginio INVEGOS skolinimo poreikį		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties tikslais „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais - kadangi finansų rinkos dalyviai atsargiai vertina galimybę finansuoti atskiras sritis arba toks finansavimas nepakankamas, kad būtų pasiekti valstybės strateginiai tikslai, NPĮ turi plėsti savo veiklą ir kurti naujas Finansavimo priemones valstybei svarbiose srityse.

	Veiksniai	Galimybės	Grėsmės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (galimybių išnaudojimas, grėsmių valdymas)
Išorinių veiksnių analizė	Ekonominiai veiksniai		Situacija kapitalo rinkose neleidžia palankiomis sąlygomis skolintis Finansavimo priemonių įgyvendinimui bei pasiūlyti galutiniams naudos gavėjams patrauklių skolinimo sąlygų	<p>Grėsmė:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslams: a) sudėtinga kurti naujas Finansavimo priemones, kurios paremtos rinkos lygio finansavimo palūkanomis (su valstybės pagalba susiję reikalavimai); b) mažėja finansuotojų įsitraukimo ir finansavimo pritraukimo iš rinkos galimybės; c) dėl sąlyginai aukštų finansavimo kaštų sukurtos Finansavimo priemonės gali būti nepopuliarios ir neišnaudojamos. <p>Grėsmė valdoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pasitelkiant institucijas – diskutuojant siekiama užtikrinti optimalias skatinamąsias sąlygas galutiniams gavėjams; - per 3.1. tikslą „Taikomi tvarumo principai“ – įtraukiant kompetentingus darbuotojus (kurie yra įsitraukę, tinkamai valdo rizikas, argumentuotai pagrindžia sprendimus).
			Neigiamos globalios tendencijos, energetinės krizės, aukšta infliacija, Rusijos karo Ukrainoje pasekmės, mažėjantis eksporto potencialas ir kitos sudėtingos ekonominės situacijos gali daryti neigiamą ekonominę įtaką INVEGA klientų veiklai, o tai gali didinti INVEGOS įsipareigojimų portfelio rizikos lygį	<p>Grėsmės kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 2-os strateginės krypties „Patikimas NPJ finansų valdymas“ tikslams – resursų perskirstymas nepasiekiant teigiamo finansinio rezultato, gali įtakoti INVEGOS finansinius rezultatus. <p>Grėsmė valdoma per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.1 tikslo rodiklį „Pabaigtas esminių procesų harmonizavimas“ – užtikrinant, kad esminiai įmonės procesai būtų tinkamai valdomi; - 5.3. tikslą „INVEGOS priimtino rizikos lygio valdymas“ – nustatant priimtinus įvairių rizikų lygius ir užtikrinant jų laikymąsi.
	Finansų rinkos vystymasis (sutelktinio ir tarpusavio finansavimo, specializuotų bankų bei kitos FinTech iniciatyvos) didina finansų tarpininkų tinklą ir jų pasitelkimo galimybes bei suteikia daugiau galimybių INVEGAI užtikrinti Finansavimo priemonių efektyvų įgyvendinimą		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties tikslais „Finansavimo prieinamumo didinimas“ - naujo tipo finansų tarpininkai sudaro sąlygas pritraukti lėšas į nišinius sektorius. 	
Socialiniai veiksniai	Klimato kaitos iššūkių aktualizavimas skatina verslų ir namų ūkių įpročių transformaciją pereinant prie atsinaujinančių energijos šaltinių, energijos suvartojimo taupymo pastatuose, ekologijos, mažesnio vartojimo ir kitų elgsenos pokyčių		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties tikslais „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais - poreikio įgyvendinti tvariąsias investicijas supratimas leidžia greičiau kurti naujas Finansavimo priemones bei pritraukti investuotojų orientuotų į tvarų finansavimą lėšas; - 3.1. tikslo „INVEGOS tvarumo strategijos parengimas“ – didėja poreikis INVEGA procesuose diegti tvarumo principus. 	

	Veiksniai	Galimybės	Grėsmės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (galimybių išnaudojimas, grėsmių valdymas)
Išorinių veiksmų analizė	Socialiniai veiksniai		Dėl INVEGA konsolidacijos (įskaitant galimą prekės ženklo keitimą ir iššūkius susijusius su veiklos tęstinumo užtikrinimu) ir naujai pavestų įgyvendinti veiklų, gali kilti rizika dėl INVEGOS reputacijos ir (ar) Finansavimo priemonių žinomumo	<p>Grėsmė kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6.2. tikslui „INVEGOS veiklos ir administruojamų Finansavimo priemonių žinomumo didinimas“ - visuomenė nevisiškai supranta INVEGOS kaip NPĮ paskirtį ir jos veikimo principus. <p>Grėsmė valdoma per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - periodinį komunikavimą apie INVEGĄ ir jos kuriamus produktus, paskirtį ir pan.; - visus 4 strateginės krypties „Žaliųjų finansų instituto veiklos plėtojimas“ tikslus - siekiant palengvinti klientų administracinę naštą ir auginti jų pasitikėjimą; - 5.2. tikslą „Veiklos procesų automatizavimas“ - siekiant automatizuoti, trumpinti ir efektyvinti Finansavimo priemonių administravimo procesus.
			Griežti ES struktūrinių fondų Finansavimo priemonių viešinimo reikalavimai, kuriuos taikant, klientams sunku tiksliai, aiškiai ir greitai suprasti Finansavimo priemonių tikslus ir galimybes jomis pasinaudoti	<p>Grėsmė kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visiems 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslams - galutiniams naudotojams tenkanti administracinė našta sąlygoja mažesnę naudojimąsi INVEGA sukurtomis Finansavimo priemonėmis. <p>Grėsmė valdoma per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.1. tikslo „Taikomi tvarumo principai“ darbuotojų įtraukimo skatinimą - didinant darbuotojų kompetenciją siekiama kurti kuo paprastesnes Finansavimo priemones galutinių naudotojų atžvilgiu; - visus 4 strateginės krypties „Žaliųjų finansų instituto veiklos plėtojimas“ tikslus - siekiama, kad administravimo našta susijusi su šiuo metu ypač sudėtingais žalos nedarymo ir kitais aplinkosauginio pagrįstumo reikalavimais, būtų supaprastinta neperprandant priminio reikalavimų tikslo.
		Gyventojų demografinės kaitos, migracijos į regionų centrus ir didžiuosius miestus poveikis viešosios infrastruktūros plėtrai didina INVEGA teikiamų paslaugų poreikį		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais - didėja poreikis regionuose vystyti infrastruktūrą grįžtantiems atgal į Lietuvą asmenims ir skatinti verslo finansavimą (dėl sąlyginai mažesnio pajamų generavimo potencialo kapitalo rinkos šiuos verslus laiko rizikingesniais).

	Veiksniai	Galimybės	Grėsmės	Sąsajos su strateginiais tikslais ir valdymo priemonės (galimybių išnaudojimas, grėsmių valdymas)
Išorinių veiksnių analizė	Technologiniai veiksniai	Informacinių technologijų nuolatinis tobulėjimas, jų vartotojų skaičiaus augimas verčia neatsilikti nuo pasaulinių tendencijų, nuolat stebėti elektroninių paslaugų verslui dinamišką ir diegti vis naujas jų panaudojimo galimybes		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.1. tikslo „Taikomi tvarumo principai“ darbuotojų įtraukimo rodikliu – automatizavus procesus, sumažėja techninio darbo ir darbuotojai gali kelti kompetencijas ir koncentruotis ties įsitraukimo reikalaujančia veikla; - 5.2. tikslo „Veiklos procesų automatizavimas“ – panaudojant technologijas: a) sumažinamas žmogiškųjų resursų poreikis, taip mažinant administracinius kaštus; b) besivystančios technologijos padeda optimizuoti INVEGOS vykdomas funkcijas: palengvina dokumentų pildymo ir pateikimo procesus, užtikrina savalaikės informacijos valdymą, paprastesnę informacijos teikimą suinteresuotoms šalims bei jos kaupimą ir saugojimą. Technologinių veiksnių pokyčiai prisideda ir prie laiko bei finansinių išteklių sąnaudų mažinimo, užtikrina greitesnę ir kokybiškesnę vykdomų funkcijų atlikimą.
			Nesuderinti technologiniai sprendimai tarp institucijų	<p>Grėsmė kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.2. tikslui „Veiklos procesų automatizavimas“ – dažnai nėra galimybės suderinti tarpinstitucinių sistemų arba tam reikalingi ženklūs papildomi resursai; - 6.1 tikslui „Aukštas klientų pasitenkinimas INVEGOS teikiamomis paslaugomis“ – klientai nėra patenkinti didele biurokratija. <p>Grėsmė valdoma aktyviai bendradarbiaujant su atsakingomis institucijomis ir partneriais siekiant efektyviausio sprendimo.</p>
			Vis didesnis technologijų naudojimas susiduria su kibernetinio saugumo iššūkiais	<p>Grėsmė kyla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.1. tikslui „Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)“ – dėl kibernetinio saugumo spragų gali būti pažeisti klientų interesai ir INVEGA patirti nuostolių. <p>Grėsmė valdoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per 5.2. tikslą „Veiklos procesų automatizavimas“ pasitelkiant aukščiausius saugos standartus atitinkančius sprendimus; - per 5.3. tikslą „INVEGOS priimtino rizikos lygio valdymas“, nustatant atitinkamas tvarkas ir su IT susijusios rizikos lygį bei jos monitoringą.
	Aplinkosauginiai veiksniai	Didėjantys aplinkosauginių reikalavimų standartai daro įtaką tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus investicijų poreikiams/paklausai, kas atitinkamai atsiliepia INVEGA teikiamų paslaugų paklausai		<p>Sąsaja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visais 1-os strateginės krypties „Finansavimo prieinamumo didinimas“ tikslais – didėja poreikis INVEGA finansavimo sprendimams, nukreiptiems į aplinkosaugines priemones; - visais 4 strateginės krypties „Žaliųjų finansų instituto veiklos plėtojimas“ tikslais – INVEGA suteikus naujus įpareigojimus, susijusius su „žaliojo“/tvaraus finansavimo ekosistemos plėtojimu, bei įmonėms ir finansų tarpininkams ieškant atitinkamos pagalbos, INVEGA turi galimybę sparčiai plėtoti Žaliųjų finansų instituto veiklas.

4. INVEGOS STRATEGIJA

4.1 MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

INVEGOS veiklą detaliai reglamentuoja Lietuvos Respublikos ir ES teisės aktai, todėl misija ir vizija (7 paveikslas) yra suformuluota, atsižvelgiant į INVEGAI keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas. Prie šių tikslų įgyvendinimo prisideda nustatytas tvirtas ir aiškus INVEGOS vertybių pagrindas (kad šios vertybės sieja ir prisijungusių įmonių darbuotojus, patvirtino atlikta darbuotojų apklausa). Visgi, po konsolidavimo, 2024 metais, numatoma kurti naują ilgalaikę INVEGOS strategiją, kurioje bus taip pat išgryninti nauji, visiems INVEGOS darbuotojams artimi vertybiniai principai.

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

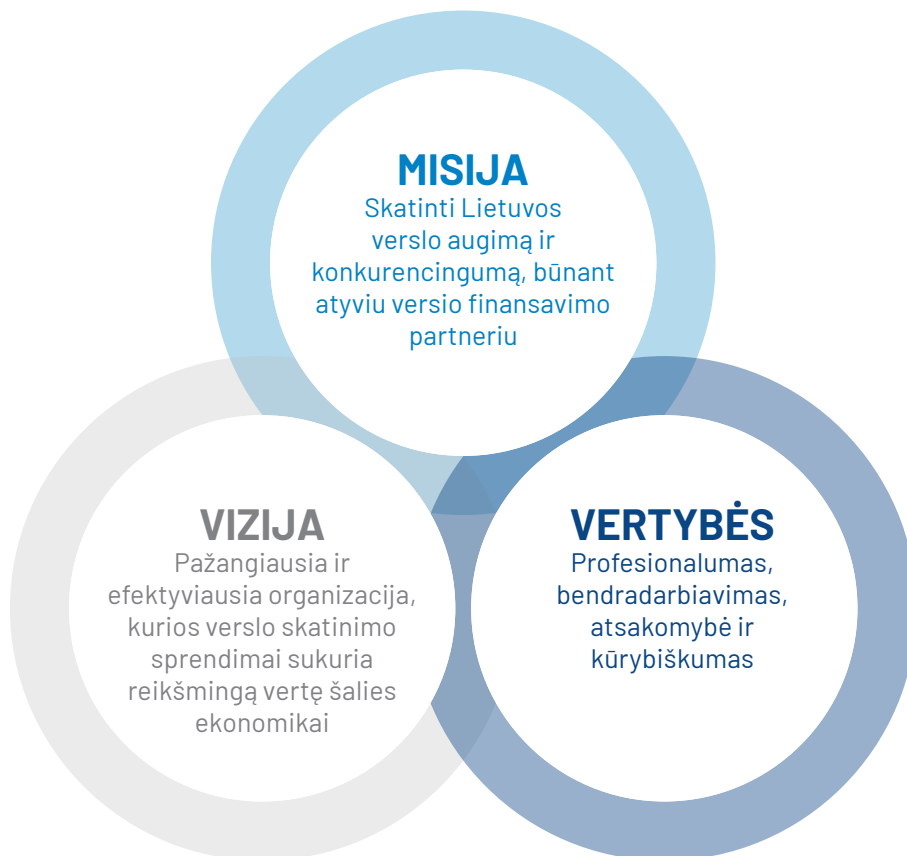
- Mes inovatyvūs, reaguojantys į aplinkos pokyčius ir poreikius, taikantys geriausią valdymo praktikas, kuriame pažangiausia ir efektyviausia organizacija;
- Mes nuolat kaupiame ir telkiame žinias, perimame geriausią kitų šalių patirtį, ją dalijamės ir efektyviai panaudojame ekonomiką auginančio verslo 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 verslui greitai pasiūlyti 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, jis mums padeda tobulėti ir gerinti savo paslaugas. Palaikome aktyvius kontaktus su finansų rinkos dalyviais ir verslo bendruomene.
- Atsakomybė – norime darbus atlikti maksimaliai gerai, prisiimame visą atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, žodžius ir pasekmes; branginame reputaciją ir skaidrumą, pagrindžiame savo sprendimus, aiškiai argumentuojame.
- Kūrybiškumas – esame aktyvūs generuodami idėjas, drąsiai jas siūlome ir nebijome klysti. Imamės iniciatyvos ir skatiname naujoves.



7 paveikslas. INVEGOS misija, vizija, vertybės



4.2 STRATEGINĖS KRYPTYS

INVEGA strategines kryptis formuluavo atlikusi išsamią vidinių ir išorinių veiksnių analizę, kuri padėjo tikslingai orientuoti stiprybių ir galimybių išnaudojimą, mažinant silpnybes ir galimą grėsmių įtaką. 2024 m. INVEGOS veikla bus nukreipta 5 pagrindinėmis kryptimis:

8 paveikslas. INVEGOS strateginės kryptys ir tikslai



1. Finansavimo prieinamumo didinimas.

INVEGA ir prie jos prisijungusios įmonės daug metų glaudžiai bendradarbiaudamos su Lietuvos rinkos dalyviais ir verslumo skatinimo ir užimtumo didinimo politiką formuojančiomis Lietuvos institucijomis, atsižvelgdamos į rinkos poreikius ir plėsdamos administruojamų Finansavimo priemonių spektrą, didins galimybes gauti reikiamą finansavimą įvairiems subjektams. INVEGA orientuojasi į inovatyvių alternatyvaus Finansavimo priemonių kūrimą, planuoja toliau vystyti tiesioginį skolinį finansavimą bei plėsti kitas Finansavimo priemones.

2. Patikimas NPJ finansų valdymas.

INVEGA siekia nenuostolingos veiklos, o pagrindinės pajamos generuojamos iš individualių garantijų teikimo, nuosavo kapitalo investavimo, kurio investavimo kryptys ir ribojimai apibrėžti teisės aktuose, ir valdymo mokesčio. Subalansuotos veiklos teigiamo finansinio rezultato siekiama stebint ir atitinkamai reaguojant į individualių garantijų įsipareigojimų bei prisiimamos rizikos kaštų pokyčius bei efektyviai valdant Finansavimo priemones.

3. Į klientą orientuotos organizacijos kūrimas.

Siekdama kokybiškai aptarnauti klientus, INVEGOS naujai patvirtinta organizacinė valdymo struktūra orientuota į kokybišką ir pozityvią „kliento kelio“ patirtį. Bus siekiama valdyti klientų patirtis, jų pasitenkinimą, gerinti įmonės įvaizdį, turėti įrankius nustatyti spragas vidiniuose procesuose, siekiant kelti įmonės reputaciją. INVEGA sieks, kad jos teikiamų paslaugų kokybė atitiktų kliento lūkesčius, o vidutinis metinis klientų pasitenkinimas INVEGOS teikiamomis paslaugomis būtų ne mažesnis nei 9 balai.

4. Tvarumo praktikomis grįstos kultūros įmonėje plėtojimas.

Tvari INVEGOS veikla suprantama kaip tvarių ir kryptingų socialinių, ekonominių bei aplinkos apsaugos veiksmų visuma, didinanti darbuotojų gerovę, mažinanti neigiamą poveikį aplinkai, užtikrinanti INVEGOS veiklos ir jos valdomų Finansavimo priemonių patikimumą.

5. Žaliųjų finansų instituto veiklos plėtojimas.

Konsolidacijos eigoje INVEGAI pavesta nauja veikla, orientuota į efektyvaus, paprasto, suprantamo ir visiems priimamo žaliajo (tvariojo) finansavimo ekosistemos vystymą. Šis darinys didžiąja dalimi bus orientuotas ne į INVEGĄ, o į pagalbą klientams ir partneriams, kuriant nuolat veikiantį bendradarbiavimo formatą ir vystant žaliųjų finansų ekosistemą.

6. Veiklos procesų gerinimas.

Po įmonių konsolidavimo būtina suvienodinti įmonių turėtus procesus ir rizikos sistemas bei pradėti veikti pagal unifikuotą modelį. Taip pat 2024 m. numatoma parengti iš esmės naują INVEGOS ilgalaikę strategiją. Atsižvelgiant į ženkliai išaugusias veiklos apimtis, taip pat numatoma startuoti su procesų automatizavimo veiklomis.

Kadangi klientų patyrimas apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir daugiau procesų, susijusių su INVEGOS teikiamomis paslaugomis, planuojama skirti dėmesį 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 efektyvesnę paslaugų teikimą.

Kiekviena strateginė kryptis turi aiškiai suformuluotus tikslus, kurie bus įgyvendinti 2024 m., siekiant kiekvienam tikslui nustatyti uždavinių ir rodiklių, atliekant įvardytus veiksmus bei nurodant aiškius veiksmų „šeimininkus“ (2 priedas). Atsižvelgiant į INVEGOS veiklos specifiką bei atsakomybių ir funkcijų paskirstymą INVEGOJE, už konkretaus uždavinio įgyvendinimą numatytas atsakingo padalinio valdybos narys.

5. INVEGOS IR DUKTERINIŲ ĮMONIŲ COINVEST CAPITAL BEI VIVA FINANSINĖS PROGNOZĖS IR INVESTICIJOS

5.1 ATSKIROSIOS INVEGOS FINANSINĖS PROGNOZĖS

PAJAMOS

INVEGOS įgyvendinamos Finansavimo priemonės ir veiklos yra finansuojamos, panaudojant valstybės biudžeto lėšas ir į INVEGOS valdomas Finansavimo priemones grįžusias lėšas, privačias pritrauktas lėšas ir ES struktūrinių fondų lėšas bei Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo plano lėšas. INVEGA administruodama visuotinės dotacijos priemonės ir iš nacionalinio biudžeto lėšų finansuojamas kompensacines priemones, pajamų (valdymo atlygio) negauna. INVEGAI valdant Finansavimo priemones, atitinkamai yra kompensuojamos patiriamos valdymo išlaidos arba mokamas valdymo mokestis. INVEGAI teikiant individualias garantijas yra mokamas garantijos atlyginimas už individualių garantijų teikimą. Jeigu individualių garantijų teikimo nuostatuose nėra nurodyta konkreti kainodara, ją nustato INVEGOS valdyba, tvirtindama garantijos atlyginimo procentinį dydį ir jo taikymo taisykles.

Pajamos iš suteiktų individualių garantijų. Prognozuojama, kad 2024 m. augs individualių garantijų žemės ūkio sektoriui apimtys, tuo tarpu individualių garantijų apimtys verslo sektoriui mažės (prognozuojamas iki 30 proc. mažėjimas) dėl aktyvesnio finansinių įstaigų naudojimosi portfelinių garantijų priemonėmis, kurias įgyvendina INVEGA valdomose Finansavimo priemonėse. Pajamos už suteiktas individualias garantijas yra paskirstomos per garantijos galiojimo laikotarpį, todėl ši tendencija daro įtaką ir garantijos atlyginimo pajamoms. Prognozuojama, kad pajamos iš individualių garantijų verslo sektoriui mažės apie 28 proc., o pajamos iš individualių garantijų žemės ūkio sektoriui augs iki 21 proc. Bendrai individualių garantijų atlyginimo pajamos 2024 m. išliks 2023 m. lygyje.

Pajamos iš Finansavimo priemonių valdymo veiklos. 2023 m. liepos mėn. INVEGA ir VIVA pasirašė PVF valdymo paslaugų sutartį, pagal kurią buvo pradėtos teikti PVF valdymo paslaugos. 2024 m. INVEGA planuoja gauti 1,48 mln. EUR PVF valdymo pajamų. Prieš konsolidaciją, valdydama į verslo sektorių nukreiptas Finansavimo priemones, INVEGA gaudavo valdymo išlaidų kompensavimą. Tačiau 2023 m. pabaigoje buvo pasirašytas fondų fondo „Inovacijų skatinimo fondas“ (toliau – ISF) finansavimo sutarties pakeitimas, kuriuo nustatytas valdymo mokesčio taikymas. 2024 m. INVEGA planuoja gauti 4,82 mln. EUR ISF valdymo mokesčio ir laukiama 0,7 mln. EUR valdymo išlaidų kompensavimo. Augimas sietinas su pradėtomis įgyvendinti 2021–2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio Finansavimo priemonėmis ir augančiomis jų apimtimis. Taip pat dėl numatomo veiklos apimčių augimo INVEGOS fonde, planuojamas 30 proc. valdymo išlaidų kompensavimo sumų augimas (2023 m. laukiama valdymo išlaidų kompensavimo suma – 3,88 mln. EUR, 2024 m. – 5,05 mln. EUR). Bendrai prognozuojama, kad 2024 m. verslo Finansavimo priemonių valdymo išlaidų kompensavimo ir valdymo mokesčių pajamos sudarys 12,16 mln. EUR (2023 m. laukiama 6,6 mln. EUR). Viešajai infra-



INVESTICIJOS
GARANTIJOS
RIZIKOS KAPITALAS
DOTACIJOS SU

struktūrai ir energiniam efektyvumui skirtų Finansavimo priemonių valdymo mokesčių pajamos 2024 m. palyginus su 2023 m. didės iki 12,74 mln. EUR (2023 m. laukiama 4,97 mln. EUR). Augimas yra sąlygotas 2023 m. pabaigoje pradėtų įgyvendinti 2021–2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio Finansavimo priemonių Daugiabučių namų modernizavimo fonde ir Energijos efektyvumo fonde (toliau – ENEF). Žemės ūkio sektoriui skirtų Finansavimo priemonių valdymo išlaidų kompensavimas ir valdymo mokesčių prognozuojamos pajamos 2024 m. sudarys 1,63 mln. EUR (2023 m. laukiama 0,69 mln. EUR). Augimui didžiausią įtaką darys pradėtos ir planuojamos pradėti įgyvendinti 2021–2027 m. ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio paskolų priemonės.

Kompensacinių priemonių administravimo sąnaudų ir ES techninės paramos lėšomis įgyvendinamų projektų sąnaudų kompensavimas. 2024 m. prognozuojama, kad bus sudarytos finansavimo sutartys dėl 2,11 mln. EUR patirtų išlaidų, įgyvendinant kompensacines priemones, kompensavimo (2023 m. laukiama, kad INVEGAI bus kompensuota 1,78 mln. EUR).

Pajamos iš laikinai laisvų nuosavų lėšų investavimo. FM lėšų investavimo taisyklės apibrėžia INVEGOS laikinai laisvų lėšų investavimo kryptis. INVEGA laikinai laisvas lėšas investuoja atsižvelgdama į palūkanų normų aplinką ir reikalavimus investicijų trukmei, todėl dažniausiai renkami 2-5 metų trukmės Lietuvos ir ES valstybių vyriausybės vertybinius popierius, tarptautinių organizacijų, Lietuvoje veikiančių komercinių bankų skolos vertybinius popierius, iki 12 mėn. trukmės indėlius komerciniuose bankuose bei laiko lėšų likučius Lietuvos banke. Remiantis lūkesčiais dėl euro zonos monetarinės politikos krypties, laukiama, kad 2024 m. laikotarpiu laikinai laisvų lėšų investavimo instrumentų palūkanų normos išliks 2023 m. pabaigos lygyje ir gali neženkliai mažėti metų eigoje. Dėl neapibrėžtumo, kada įvyks 2024 m. planuojamas INVEGOS akcinio kapitalo padidinimas papildoma 150 mln. EUR suma, galimos investavimo pajamos iš kapitalo padidėjimo nėra vertinamos.

SĄNAUDOS

Laukiama, kad 2023 m. atidėjinių individualioms garantijoms pokytis bus teigiamas, atidėjiniai individualioms garantijoms žemės ūkio ir verslo sektoriams metų pabaigai sudarys apie 26,6 mln. EUR. INVEGOS atidėjinių garantijų išmokoms sąnaudų pokytis, įvertinus turimus pergarantavimus, bus teigiamas ir kartu su garantijų išmokų sąnaudomis bendrai mažins sąnaudas 2,50 mln. EUR suma. 2024 m. prognozuojama, kad atidėjinių garantijų išmokoms sąnaudų pokytis ir garantijų išmokos sudarys 2,63 mln. EUR sąnaudų. Planuojama išmokėti apie 2,85 mln. EUR garantijų išmokų, vykdant garantijas, suteiktas žemės ūkio sektoriui. Atidėjiniai individualioms garantijoms žemės ūkio ir verslo sektoriams 2024 m. pabaigai sudarys apie 26,1 mln. EUR.

INVEGOS veiklos sąnaudų augimui itin reikšmingos įtakos turės: i) veiklos apimčių augimas, planuojama, kad, palyginus su jau konsoliduotos įmonės situacija 2023 m. pabaigoje, numatoma naujų Fondų finansavimo apimtis bus du kartus didesnė už jau valdomą INVEGOS Finansavimo priemonių portfelį (tai atspindi ir didėjanti pajamų prognozė); ii) atsižvelgiant į atliktus atitinkamų finansavimo poreikių vertinimus, daugumą naujų Finansavimo priemonių ketinama įgyvendinti tiesiogiai, o tai pareikalaus reikšmingų papildomų žmogiškųjų resursų (palyginus su tuo atveju, kai finansavimas teikiamas pasitelkiant finansų tarpininkus); iii) pakoreguotas (atnaujintas) klientų aptarnavimo modelis ir platesnis spektras klientams prieinamų Finansavimo priemonių pareikalaus žmogiškųjų resursų, kurie turės gilintis į klientų poreikius, vertins gautas paraiškas bei padės pasinaudoti INVEGOS teikiamomis paslaugomis; iv) su įmonės veikla susijęs griežtėjantis ir daugiau resursų reikalaujantis reglamentavimas, ypač tvarumo, rizikos valdymo, atitikties ir sankcijų patikros srityse; v) konsolidavimo metu INVEGAI iškelti nauji tikslai ir priskirtos naujos veiklos sritys, pvz. Žaliųjų finansų instituto veikla, vystomasis finansavimas (finansavimas už Europos Sąjungos ribų) ir pan. Prognozuojama, kad 2024 m. darbo vietos išlaikymo, ilgalaikio turto nusidėvėjimo ir kitos administracinės susijusios sąnaudos, didės ženkliai nuosaikiau nei didės įmonės veiklos apimtys ir sudarys 26,14 mln. EUR (2023 m. laukiama 16,08 mln. EUR). Daugiau nei 60 proc. visų paminėtų sąnaudų sudarys darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudos, kurių augimas 2024 m. bus sąlygotas dėl aukščiau įvardytų priežasčių numatomos naujų darbuotojų samdos.

FINANSINIS REZULTATAS

INVEGOS pelno (nuostolio) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaitos bei finansinės būklės ataskaitos 2023–2024 m. prognozuojami duomenys pateikti 10-11 lentelėse. 2023–2024 m. INVEGA planuoja dirbti pelningai.

Vadovaujantis Naujos kartos Lietuva plano keitimu, kuris buvo priimtas 2023 m. lapkričio 10 d. Europos Tarybos įgyvendinimo sprendimu, numatoma skirti 150 mln. EUR Ekonomikos ir gaivinimo atsparumo didinimo priemonės lėšų INVEGOS įstatiniam kapitalui padidinti. Šiam padidinimui reikalingus sprendimus priimti ir veiksmus atlikti planuojama per 2024 m. I pusmetį. Įmonės finansinės būklės ataskaitose šis sprendimas yra atspindėtas.

8 lentelė. INVEGOS 2022–2024 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita tūkst. EUR

Straipsnis		2022 m. gruodžio 31 d.	2023 m. gruodžio 31 d. laukiama	2024 m. gruodžio 31 d. prognozė
I.	Pajamos iš suteiktų garantijų	1 186	2 556	2 582
I.1.	Garantijos žemės ūkio sektoriui		1 500	1 818
I.2.	Garantijos verslui	1 186	1 056	764
II.	Finansavimo priemonių valdymo veikla	4 355	12 786	28 087
II.1.	PVF valdymas	0	532	1 476
II.2.	Verslo Finansavimo priemonių valdymo išlaidų kompensavimas ir valdymo mokesčiai	4 355	6 596	12 238
II.3.	Viešosios infrastruktūros Finansavimo priemonių valdymo mokesčiai	0	4 967	12 737
II.4.	Žemės ūkio Finansavimo priemonių valdymo išlaidų kompensavimas ir valdymo mokesčiai	0	691	1 636
III.	Kompensacinių priemonių administravimo sąnaudų ir TP lėšomis įgyvendinamų projektų sąnaudų kompensavimas	1 227	1 782	2 137
IV.	Paskolų suteikimas (palūkanų pajamos ir sutarties sudarymo mokesčiai)	0	173	172
V.	Kitos pajamos	4	7	0
VI.	Pajamos ir kitos pajamos iš viso	6 772	17 304	32 978
VII.	Paskolų nuvertėjimas	0	(185)	(304)
VIII.	Atidėjinių garantijų išmokoms pasikeitimas	85	2 501	(2 629)
IX.	Darbuotojų darbo užmokesčio, darbuotojų savanoriško sveikatos draudimo, stebėtojų tarybos ir valdybos narių atlygio ir kitos susijusios sąnaudos	(4 625)	(11 084)	(17 268)
X.	Nusidėvėjimas ir amortizacija	(291)	(287)	(238)
XI.	Administracinės sąnaudos	(978)	(4 710)	(8 608)
XII.	Sąnaudos iš viso	(5 809)	(13 765)	(29 047)
XIII.	Veiklos pelnas (nuostoliai)	963	3 539	3 931
XIV.	Finansinės veiklos pajamos	62	515	478
XV.	Finansinės veiklos sąnaudos	(26)	(126)	(170)
XVI.	Finansinė veikla grynąja verte	36	389	308
XVII.	Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	999	3 928	4 239
XVIII.	Pelno mokesčio sąnaudos	(157)	(242)	(1 076)
XIX.	Grynasis pelnas	842	3 686	3 163
XX.	Kitos bendrosios pajamos			
XXI.	Bendrųjų pajamų iš viso	842	3 686	3 163

9 lentelė. INVEGOS 2022–2024 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. EUR

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	11 185	44 691	109 682
Finansinis turtas	10 362	9 843	68 293
Trumpalaikis turtas, iš jų:	17 585	51 456	142 365
Gautinos kompensacinės garantijų išmokų sumos	11 131	6 910	6 890
Finansinis turtas	5 474	25 754	107 304
Turto iš viso:	28 770	96 147	252 046
Nuosavas kapitalas	12 861	56 923	210 087
Dotacijos ir subsidijos		127	0
Įsipareigojimai, iš jų:	15 909	39 097	41 959
Atidėjiniai garantijų portfeliui	12 307	26 619	26 148
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	28 770	96 147	252 046

10 lentelė. INVEGOS 2022–2024 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. EUR

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Pagrindinės veiklos pinigų srautai:			
Grynasis pelnas	841	3 686	3 164
Pelno už laikotarpį koregavimas:			
Nusidėvėjimas ir amortizacija	292	287	238
Palūkanų pajamos	(62)	(515)	(478)
Nuomos įsipareigojimo palūkanų sąnaudos	9	20	24
Pelno mokesčio sąnaudos	157	242	1076
Pagrindinės veiklos pelno koregavimai iš viso	396	34	860
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:			
Gautinų kompensuojamų išlaidų sumažėjimas (padidėjimas)	(636)	4 221	20
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	253	(1 316)	(2 001)
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	297	7	5
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	2	(95)	40
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	(257)	1149	3751
Ateinančių laikotarpių garantijų atlyginimo pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	(160)	380	837
Gauti dividendai iš dukterinių įmonių	0	2 404	0
Atidėjinių garantijoms padidėjimas (sumažėjimas)	228	(4 751)	(472)
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso	(273)	1 999	2 180
Gautos palūkanos už investicijas	197	514	480
Sumokėtas pelno mokestis	(67)	(196)	(242)
Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos	1 094	6 037	6 442

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Investicinės veiklos pinigų srautai:			
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	(38)	(43)	(790)
(Investicijos) į Lietuvos Vyriausybės obligacijas ir terminuotus indėlius	(5 792)	1 152	(140 000)
Gautos sumos įmonių jungime	0	11 538	0
(Investicijos) į susijusias įmones	0	(4 224)	(8 200)
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	(5 830)	8 423	(148 990)
Finansinės veiklos pinigų srautai:			
Dividendų išmokėjimas	(571)	(631)	0
Nuomos įsipareigojimo sumokėjimai	(266)	(388)	(493)
Akcinio kapitalo apmokėjimas			150 000
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	(837)	(1019)	149 507
Grynujų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	(5 573)	13 441	6 959
P pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	6 199	626	14 067
P pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	626	14 067	21 026

5.2 COINVEST CAPITAL FINANSINĖS PROGNOZĖS

Coinvest Capital pagrindinis veiklos tikslas – valdyti koinvestuojantį rizikos kapitalo fondą KŪB „Koinvesticinis fondas“, kuris kartu su privačiais rizikos kapitalo fondais, verslo angelais ar kitais investuotojais, investuoja kapitalą į ankstyvosios stadijos sparčiai augančias privačias Lietuvos įmones (startuolius).

Coinvest Capital ir susijusios įmonės: KŪB „Koinvesticinis fondas“, UAB „Pirmasis koinvestavimo fondas“, UAB „Ant-rasis koinvestavimo fondas“ ir UAB „Trečiasis koinvestavimo fondas“ veikia su prekiu ženklu „Coinvest Capital“. 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 susisiekiui“.

Nors absoliuti dauguma rinkoje veikiančių rizikos kapitalo fondų savo kapitale turi viešųjų Lietuvos ir (arba) Europos Sąjungos lėšų, investuotų per INVEGA, Koinvesticinio fondo kapitale tokie taip vadinami „kantrūs ir ilgi pinigai“, sudaro 100 proc. Skirtingai nuo kitų fondų, nėra apibrėžtas laikotarpis, per kurį privaloma suinvestuoti visas valdomas lėšas (commitment period), bei laikotarpis po to, per kurį privaloma pasitraukti iš investicijos (harvesting period), todėl sprendimai priimami profesionaliai, atsižvelgiant į aktualius rinkos ir portfelio įmonių poreikius, o ne konkrečią kalendorinę datą. Todėl Koinvesticinis fondas yra geriau pasiruošęs užpildyti rinkos netolygumus ir kapitalo trūkumą brangių ir ilgų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros srityje, ko-investuodamas į tokias inovacijas kuriančius startuolius.

Be to, investicijų sėkmės atveju Koinvesticinis fondas taiko pelno pasidalijimo mechanizmą su ko-investuojančiais akredituotais privačiais investuotojais (verslo angelais), dalinasi geriausiomis rizikos kapitalo investavimo prakti-komis bei sukaupta patirtimi su startuolių ekosistemos dalyviais ir plačiąja visuomene, tuo stiprindamas Lietuvos verslo angelų bendruomenę bei startuolių ekosistemą ir ugdydamas bendrą finansinį raštingumą.

2023 m. praplėtus fondo mandate įvardintas leidžiamas investicijų sritis, Coinvest Capital pirmasis rinkoje pasiūlė rizikos kapitalo investicijas gynybos sektoriuje veikiančioms startuolių įmonėms ir, kartu su ekosistemos partneriais, suorganizavo aukšto lygio gynybos inovacijų ir investicijų konferenciją šalia Vilniuje 2022 m. liepą įvykusio NATO Summit bei aktyviai prisideda prie Lietuvos gynybos inovacijų ir investicijų ekosistemos kūrimo ir geriausių praktikų suformavimo, ypač atsižvelgiant į šio sektoriaus jautrumą bei ligšiolinį uždaramumą. 2023 m. iš esmės pasikeitus ir atsinaujinus fondo komandai, atsižvelgiant į sukauptą fondo patirtį, aktualius portfelio įmonių bei rinkos poreikius, 2024–2026 m. strategijoje numatoma peržiūrėti ir tobulinti portfelio įmonių atrankos, ekspertinio rizikų

vertinimo ir priežiūros procesus, išryškinti investavimo prioritetus, diegti ESG, t. y. klimato neutralumo, rodiklių stebėsenos portfelio įmonėse priemonės, prisidėti prie portfelio įmonių pastangų plėstis į užsienio rinkas, pritraukti tolimesnius finansavimo etapus ir (arba) investicijų realizavimą ir didinti tarptautiškumą, atsižvelgiant į INVEGOS strateginį planą, Lietuvos startuolių ekosistemos plėtros koncepciją, Lietuvos proveržio sritis, kurios įtvirtintos 2021-2030 m. Nacionaliniame pažangos plane, Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų (sumanosios specializacijos) koncepciją, Lietuvos kosmoso sektoriaus plėtros koncepciją ir analogiškuose valstybės prioritetus apibėžiančiuose dokumentus.

Coinvest Capital patiriamos valdymo išlaidos, kompensuojamos iš Koinvesticinį fondą sudarančių subfondų „Koinvest I“, „Koinvest II“ ir „Koinvest susisiekimui“ lėšų. Valdymo išlaidos yra gerokai mažesnės, lyginant su valdomo kapitalo apimtimi, nei rinkos standartas, be to, valdymo įmonės komandai nėra suteikiamas rinkoje įprastas skatinimo ir premijavimo mechanizmas. Pagrindinės veiklos pajamos sudaro KŪB „Koinvesticinis fondas“ skėtinio fondo valdymo išlaidų kompensavimo pajamos. Planuojamas pajamų, tuo pačiu ir išlaidų, augimas 2023 m., nes, dėl augančių veiklos apimčių, planuojamas veiklos apimčių ir valdomo kapitalo augimas personalo ir darbo vietos išlaikymo išlaidų didėjimas. Pajamos pripažįstamos tais laikotarpiais, kuriais patiriamos kompensuojamos valdymo išlaidų sąnaudos.

11 lentelė. Coinvest Capital 2022–2024 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita tūkst. EUR

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
I. Pajamos už valdymo paslaugas	208	241	297
II. Veiklos sąnaudos	(208)	(241)	(297)
III. Veiklos pelnas	0	0	0
IV. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	0	0	0
V. Pelnas prieš apmokestinimą	0	0	0
VI. Pelnas mokestis	(0,06)	(0,20)	(0,21)
VII. Grynasis pelnas	(0,06)	(0,20)	(0,21)

Coinvest Capital veikia kaip valdymo įmonė, yra įsikūrusi Talent Garden Vilnius patalpose pagal 3 metų darbo vietos suteikimo paslaugos sutartį, jos ilgalaikį turtą sudaro tik biuro kompiuterinė technika, neturi įsipareigojimų finansinėse įstaigose.

12 lentelė. Coinvest Capital 2022–2024 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. EUR

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	(0,002)	0	0
Finansinis turtas	(0,001)	0	0
Materialus turtas	(0,001)	0	0
Trumpalaikis turtas, iš jų:	94	102	103
Gautinos sumos iš KŪB „Koinvesticinis fondas“ už fondo valdymą	30	40	42
Turto iš viso:	94	102	103
Nuosavas kapitalas	48	48	48
Įsipareigojimai	46	54	55
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	94	102	103

13 lentelė. Coinvest Capital 2022–2024 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. EUR

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Pagrindinės veiklos pinigų srautai:			
Grynasis pelnas	(0,06)	(0,20)	(0,20)
Pagrindinės veiklos pelno koregavimai	0	0	0
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:			
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	(5,8)	0	(2)
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	1,4	0	0
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	(3,4)	(2)	1
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso	(7,8)	(2)	(1)
Gautos palūkanos už investicijas	0	0	0
Sumokėtas pelno mokestis	(0,26)	(0,19)	(0,20)
Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos	(3)	(2)	(1)
Investicinės veiklos pinigų srautai:			
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	0	0	0
Investicijų į patrunuojamąją įmonę nuostoliai (prieaugis)	0	0	0
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	0	0	0
Finansinės veiklos pinigų srautai:			
Dividendų išmokėjimas	0	0	0
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	0	0	0
Grynujų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	(8)	(2)	(1)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	56	51	49
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	48	49	48

5.3 VIVA FINANSINĖS PROGNOZĖS

Ataskaitiniu laikotarpiu VIVA veikla sukoncentruota į skatinamųjų Finansavimo priemonių įgyvendinimą, valdant PVF. Jo tikslas – padėti vidutinėms ir didelėms Lietuvoje veikiančioms įmonėms, susidūrusioms su COVID-19 sukeltais iššūkiais, bei pasiruošti ekonomikos atsigavimo laikotarpiui, pasibaigus COVID-19 pandemijai. VIVA veikia tikrojo komanditinio nario teisėmis, VIVA įnašas sudaro 1 EUR.

Visas pajamas VIVA gauna iš PVF valdymo mokesčio, kurio dydis yra reglamentuotas Europos Komisijos sprendime dėl fondo priemonių ir atitinkamai fondo veiklos apraše (LR Ekonomikos ir inovacijų ministro bei LR Finansų ministro įsakymas Nr. 4-837/1K-319 „Dėl priemonės „Pagalbos verslui fondas“ veiklos aprašo patvirtinimo“).

2022 m. birželio 30 d., pasibaigus PVF investavimo laikotarpiui, valdymo mokestis skaičiuojamas nuo fondo dalyviams negražintų investicijų – investicijoms, neviršijančioms 100 mln. EUR, yra taikomas 1 % metinis mokestis, sumai, kuri didesnė nei 100 mln. EUR, bet mažesnė nei 200 mln. EUR taikomas 0,75 % metinis mokestis.

Didžiąją dalį VIVOS veiklos sąnaudų sudaro pagal 2023 m. birželio 22 d. su INVEGA pasirašytą valdymo paslaugų teikimo sutartį mokamas valdymo mokestis už numatytas administravimo paslaugas. Siekiama sąnaudomis neviršyti pajamų ir grynąjį pelną išlaikyti ≥0 EUR.

14 lentelė. VIVA 2022–2024 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita tūkst. EUR

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
I. Pajamos už valdymo paslaugas	2 378	1 752	1 742
II. Veiklos sąnaudos	(1 997)	(1 752)	(1 742)
III. Veiklos pelnas	0	0	0
IV. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	0	0	0
V. Pelnas prieš apmokestinimą	381	0	0
VI. Pelno mokestis	(61)	0	0
VII. Grynasis pelnas	320	0	0

15 lentelė. VIVA 2022–2024 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. EUR

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	104	17	5
Finansinis turtas	84	17	5
Materialus turtas	20	0	0
Trumpalaikis turtas, iš jų:	1 923	1 379	1 276
Pinigai ir jų ekvivalentai	1 754	1 166	1 128
Turto iš viso:	2 027	1 331	1 281
Nuosavas kapitalas	1 476	1 100	1 100
Įsipareigojimai	551	231	181
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	2 027	1 331	1 281

16 lentelė. VIVA 2022–2024 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. EUR

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Pagrindinės veiklos pinigų srautai:			
Grynasis pelnas	320	0	0
Pagrindinės veiklos pelno koregavimai			
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:			
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)			
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	(148)	0	0
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	9	0	0
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	0	0	0
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	73	0	0
Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso			
Gautos palūkanos už investicijas			
Sumokėtas pelno mokestis			
Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos	352	(292)	0
Investicinės veiklos pinigų srautai:			
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	(11)	(15)	0

Straipsniai	2022 m. faktas	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Investicijų į patrunuojamąją įmonę nuostoliai (prieaugis)			
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai			
Finansinės veiklos pinigų srautai:			
Dividendų išmokėjimas	(216)	(326)	0
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	(79)	(86)	0
Grynujų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	46	(588)	(38)
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	1708	1754	1166
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	1754	1166	1

5.4 INVEGOS IR DUKTERINIŲ ĮMONIŲ COINVEST CAPITAL BEI VIVA KAPITALINĖS INVESTICIJOS

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

2024 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 Finansavimo priemones proceso optimizavimo, planuojamas bendros paraiškų teikimo bei administravimo sistemos kūrimas. Planuojama įvertinti esamos sistemos funkcionalumus (integracijos su viešaisais registrais, paraiškų formų turinio valdymas ir koregavimas, vartotojų identifikavimas ir kt.), identifikuoti poreikius, atsižvelgiant į INVEGOS produktų specifiką (subsidijos, paskolos, garantijos ir kt.) bei NPĮ konsolidaciją, sutarti ir patvirtinti sistemos kūrimo strategiją.

Nauja sistema suteiks galimybę klientams naudotis INVEGOS paslaugomis bei administruojamomis Finansavimo priemonėmis paprasčiau ir greičiau. Bus prieinamos visos siūlomos paslaugos bei Finansavimo priemonės, įskaitant naudingą informaciją apie aktualias Finansavimo 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 Finansavimo 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 algoritmų nustatymo būdu, o vertinimui reikalinga informacija kaupiama bei perduodama (keičiamasi) klientui taip pat sistemoje sudiegtų funkcionalumų pagalba.

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

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

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

17 lentelė. INVEGOS numatomos atlikti kapitalinės investicijos, tūkst. EUR, vertė su PVM

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Laukiamos investicijos	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Bendra paraiškų sistema	-	363**	Įmonės lėšos
IS programinė įranga	110	182**	Įmonės lėšos
Interneto svetainės naujinimas	-	121	Įmonės lėšos
Kompiuteriai (trumpalaikis turtas), biuro įranga*	38	109	Įmonės lėšos
Inventorius, baldai ir kita*	5	15	Įmonės lėšos

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

** Pateikiama tik 2024 m. planuojama atlikti investicijų dalis. Bendra paraiškų sistema ir programinė įranga planuojamos diegti 2024-2025 m. laikotarpiu, investicijos visu laikotarpiu bus didesnės.

Coinvest Capital 2023-2025 m. laikotarpiu planuoja tik kompiuterinės technikos bei biuro įrangos naujinimą, kuris atliekamas siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą pažangesne, investicijų grąžos nauda neskaičiuojama.

18 lentelė. Coinvest Capital numatomos atlikti kapitalinės investicijos, tūkst. EUR, vertė be PVM

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Laukiamos investicijos	2023 m. laukiama	2024 m. prognozė
Kompiuteriai	2,5	1,5	Įmonės lėšos
Biuro įranga	1,0	1,0	Įmonės lėšos

VIVAI reikalingos paslaugos, įskaitant ir tas, kurios reikalingos PVF investicijų portfelio valdymui, yra įsigijamos iš INVEGOS bei išorės paslaugų teikėjų, todėl 2024 m. kapitalinės investicijos nenumatomos.

6. RIZIKA IR JOS VALDYMAS INVEGOJE

Rizika – nenumatytų 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 vadovybės nustatytą rizikos apetitą ir rodiklius;
- Laiku identifikuoti ir teikti informaciją apie galimas rizikas, kad būtų galima išanalizuoti ir parengti tinkamas atsako Finansavimo 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 aprašytas valdybos patvirtintoje Rizikų valdymo politikoje. Ši politika 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; Finansavimo 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 numatytomis sąlygomis.

- Valdoma stebint priežiūros institucijos pranešimus (kai priežiūrą vykdo Lietuvos bankas) arba pagal INVEGOS nustatytus veiklos atitikties rodiklius ir kriterijus, taikomus finansų tarpininkams.
- Valdoma INVEGOS tiesioginių paskolų portfelį iš nuosavų lėšų formuojantis Kreditavimo politikoje nustatytais principais ir reikalavimais, portfelio rizika valdoma periodiškai peržiūrint paskolų portfelio kokybę.
- Valdoma laisvas INVEGOS lėšas investuojantis, vadovaujantis Lietuvos Respublikos finansų ministro 2001 m. vasario 28 d. įsakymo Nr. 49 „Dėl Laikiniai laisvų valstybės piniginių išteklių investavimo taisyklių patvirtinimo“ nustatytais reikalavimais dėl lėšų saugumo ir diversifikavimo.

2.2. **Likvidumo rizika** – tikimybė, kad INVEGA nesugebės laiku įvykdyti prisiimtų finansinių įsipareigojimų.

- Siekiant valdyti INVEGOS likvidumą, reguliariai arba pagal poreikį yra atliekamas piniginių srautų prognozavimas, apimantis numatomas pinigų įplaukas ir pinigų išmokas, suskirstytas pagal svarbiausias Finansavimo priemones.

3. **Operacinė rizika** – tikimybė patirti nuostolių dėl Bendrovės darbuotojų, sistemų, netinkamų ar nepavykusių vidaus procesų arba dėl išorės įvykių ir veiksmų poveikio, įskaitant teisinės bei kitų rizikų 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. 2023 m. INVEGA tapo itin aktualus ir asmens duomenų apsaugos atitikties klausimas, kadangi INVEGA administruoja Daugiabučių namų modernizavimo fondo paskolų portfelį, dėl ko INVEGA kaip duomenų valdytoja tvarko daugiau kaip 35 tūkst. asmenų duomenis.

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

INVEGOS rizikų valdymo būdai:

- rizikos eliminavimas, kai vykdoma rizikos prevencija, efektyvinant tam tikrą veiklos procesą, atsisakant, perduodant ar įgyjant funkcijų, nustatant atitinkamas vidaus kontrolės priemones, kitaip mažinant galimą rizikos veiksmų įtaką;
- rizikos sumažinimas, kai rizikos veiksmo tikimybė ir poveikis apribojami stiprinant vidaus kontrolės procedūras, nustatant papildomas kontrolės priemones, keičiant veiklos procesus, įgyvendinant kitas organizacines, vadybines, technines ar teisines priemones;
- rizikos perkėlimas, kai rizika perkeliama deleguojant funkcijas ir su jomis susijusią atsakomybę trečiajai šaliai bei nustatant atitinkamą pareigų ir atsakomybių persikirstymą;
- 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 esminiams neigiamiems pokyčiams, rizikos savininkas teikia siūlymus dėl reagavimo į padidėjusią riziką;
- rizikos vengimas, kai rizikos išvengiama, nepradedant arba nebetęsiant riziką sukeliančių veiksmų.

NAUJAUSIOS RIZIKOS IR JOS VALDYMO INVEGOJE TENDENCIJOS

Siekiant sklandaus konsolidavimo proceso, buvo išsigryninti probleminiai klausimai, sritys, buvo atlikta su konsolidavimu susijusių rizikų analizė ir nuspręsta ypatingą dėmesį skirti šioms sritims:

- Tinkamos naujos organizacinės struktūros parinkimui. Netinkamai parinkta organizacinė struktūra nulemtų Finansavimo 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.
- Įmonių grupės veiklų tęstinumo užtikrinimui.
- Įmonių grupės finansiniam stabilumui.
- Rizikos supratimo ir vertinimo suderinamumo didinimui. Rizikos valdymo stiprinimui. Įmonių grupės turi skirtingas rizikos vertinimo ir jų eskalavimo tvarkas. Tai galėtų nulemti tam tikrų INVEGOS vertinimu didelio reikšmingumo rizikų nuvertinimą ir nepakankamą dėmesį jų valdymui, kas galėtų sukelti įvairių pasekmių.

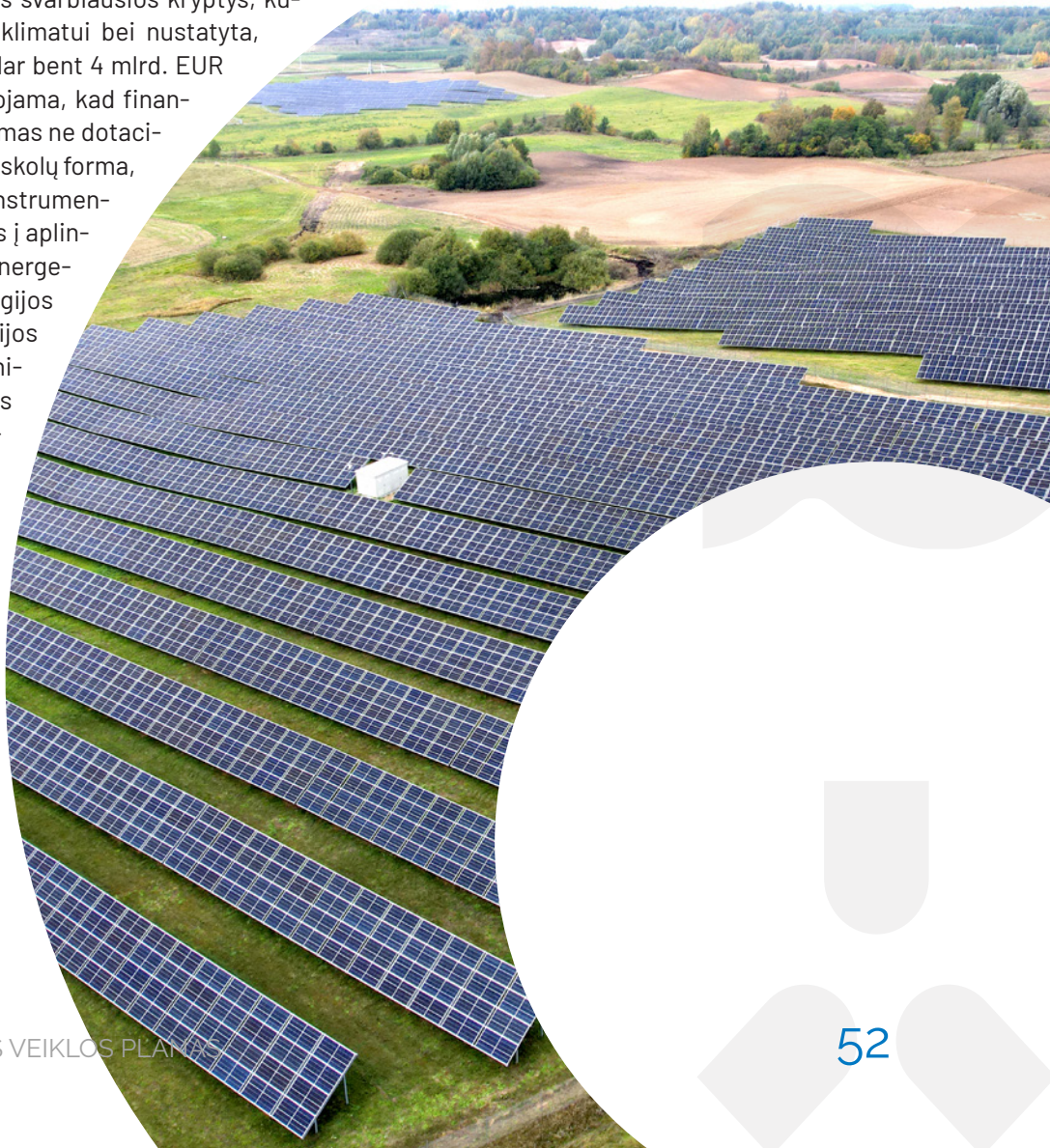
Įsivardytoms rizikoms valdyti yra parengtas rizikų valdymo priemonių planas, kuris nuolat aktualizuojamas, taikomos priemonės derinamos su konsolidavimo procesą koordinuojančios LR finansų ministerijos atstovais, sričių ekspertais bei konsoliduojamų įmonių darbuotojais. Įvardytos rizikos taip pat yra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

7. TVARI VEIKLA

Pasibaigus konsolidavimo procesui ypatingas dėmesys yra skiriamas visų Įmonių grupės tvarumo strategijų apjungimui ir naujos Įmonių grupės tvarumo 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, kuriant socialiai atsakingą aplinką bei patikimą valdyseną, o Įmonių grupės veikla būtų grindžiama geriausiais tvarumo praktikas atitinkančiais principais ir jų įgyvendinimo strategijomis. Tvarumo strategija turi apimti šias tris sritis (toliau visos sritys kartu – **ESG**):

- Aplinkosauga (angl. Environment). Įmonių grupės įmonės peržiūrės savo įsipareigojimus ir tiesioginio bei netiesioginio poveikio 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 peržiūrėti Įmonių grupės įmonių taikomi socialinės atsakomybės principai ir kryptys, kiek taikoma praktika užtikrina, kad bus kuriama socialiai atsakinga Įmonių grupės kultūra, laikomasi pažangių žmoniškųjų išteklių valdymo principų, kokią įtaką tai turės bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis, ar Įmonių grupės įmonių taikoma praktika užtikrina darbuotojų ir visuomenės pasitenkinimą, leidžia nuolat tobulėti.
- Valdysena (angl. Governance). Bus vertinama, ar sukurta nauja organizacinė struktūra ir valdysenos principai užtikrina patikimą valdymą, efektyviai veikiančią vidaus kontrolę bei atsakomybių pasiskirstymą, didelis dėmesys skiriamas veiklos skaidrumui ir korupcijos prevencijai, 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. EUR privačių finansuotojų lėšų, planuojama, kad finansavimas didžiąja dalimi bus vykdomas ne dotacijų, o ekonomiškai efektyvesne – paskolų forma, plečiama finansavimo šaltinių ir instrumentų pasiūla, skatinamos investicijos į aplinkos požiūriu tvarias sritis, tai yra energetinio efektyvumo didinimą, energijos taupymą, atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą, ŠESD mažinimą, kokybiško geriamojo vandens tiekimą, tinkamą nuotekų tvarkymą, žemės ūkio prisitaikymo prie klimato kaitos didinimą ir pan., taip pat bus siekiama pritraukti kuo daugiau subjektų į klimato taršos mažinimo iniciatyvas, siūlomas tikslinis investavimas į žaliąsias inovacijas.



8. STRATEGINIO PLANO RENGIMO PROCESAS, PRIEŽIŪRA IR TOBULINIMAS

Strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo procesą sudaro: INVEGOS strateginio veiklos plano, metinių planų parengimas ir įgyvendinimas, metinių rezultatų peržiūra, aptarimas bei strateginio plano tikslinimas. Rengiant strateginį veiklos planą remiamasi dokumentais, apibrėžiančiais NPĮ veiklą, t. y. NPĮ įstatymo nuostatomis ir 2001 m. liepos 11 d. LRV nutarimu Nr. 887 „Dėl uždarnosios akcinė bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“. Taip pat įvertinami:

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

Strateginių veiklos dokumentų rengimo procesas bei įgyvendinimo priežiūra vykdoma pagal 2022 m. gegužės –20 d. valdybos patvirtintą Strateginio planavimo ir stebėsenos Politiką:

<https://invega.lt/doclib/ugvIktzholi9e3827skmdjvh219xf85k>

Naujas INVEGOS ilgalaikis strateginis planas bus išvystytas ir patvirtintas per 2024 metus.

9. PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1. ĮGYVENDINAMOS, ADMINISTRUOJAMOS IR RENGIAMOS FINANSAVIMO PRIEMONĖS

6 lentelė. Stiprybių ir silpnybių analizė

Tipas	Nr.	Finansavimo priemonė	Fondų fondas	Finansavimo priemonei skirta suma 2024 m. sausio 1 d., mln. EUR	Finansavimo priemonės lėšų prieinamumo klientams (GG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Finansavimo priemonės statusas 2024 m. sausio 1 d.
Garantijos	1	Portfelinės garantijos (FLPG)	IF	24,8	2011 I ketv.; 2011 II ketv.; 2012 II ketv.	administruojama
	2	Garantijų fondas 2 (GIF2)	IF	23,8	2015 II ketv.	administruojama
	3	Garantijų fondas 3 (GIF3)	IF	43,5	2020 I ketv.	įgyvendinama
	4	Eksporto kreditų garantijos (EKG)	IF	17,0	2018 I ketv.	įgyvendinama
	5	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF)	IF	4,0	2018 I ketv.	administruojama
	6	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF2)	IF	10,0	2020 II ketv.	administruojama
	7	Garantijos pradedančiajam verslui (GPV)	VSF	8,3	2016 III ketv.	įgyvendinama
	8	Portfelinės garantijos lizingo sandoriams (PGL)	VFF	10,3	2017 II ketv.	administruojama
	9	Portfelinės garantijos paskoloms (PGP)	VFF	59,2	2017 II ketv.; 2017 III ketv.	administruojama
	10	Portfelinės garantijos 3 (PG3)	IF	90,0	2022 III ketv.	įgyvendinama
	11	Individualios garantijos (žemės ūkis)	tęstinė priemonė	192,0	1997 III ketv.	įgyvendinama
	12	Gatvių apšvietimo garantijos	ENEF	1,8	2017-12 IV ketv.	administruojama
	13	Pagalbos garantijų išmokų vykdymas	ŽŪF	7	2023 IV ketv.	įgyvendinama
	Iš viso, garantijų priemonės			491,7		
Paskolos	14	Pasidalintos rizikos paskolos (FRSP)	IF	104,0	2009 IV ketv.; 2010 I ketv.; 2010 I ketv.	administruojama
	15	Verslumo skatinimas	VSF	27,9	2010 II ketv.	administruojama
	16	Atviras kreditų fondas 2 (AKF2)	IF	71,4	2016 III ketv.	administruojama
	17	Startuok	VFF / ISF	33,4 / 15,8	2021 III ketv.	įgyvendinama / rengiama priemonė (papildymas)
	18	Skolos fondai	IF	50,0	2025 I ketv.	rengiama priemonė
	19	Perspektyva	ISF	38,0 / 100,7	2022 II ketv.	įgyvendinama/ rengiama priemonė (papildymas)
	20	Pokytis	ISF	234,1	2024 II ketv.	rengiama priemonė
	21	Verslumo skatinimas 2014-2020	VSF2	27,9	2016 III ketv.	administruojama
	22	Pasidalytos rizikos paskolos (PRP)	VFF	62,0	2017 III ketv.	administruojama

Tipas	Nr.	Finansavimo priemonė	Fondų fondas	Finansavimo priemonei skirta suma 2024 m. sausio 1 d., mln. EUR	Finansavimo priemonės lėšų prieinamumo klientams (GG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Finansavimo priemonės statusas 2024 m. sausio 1 d.
Paskolos	23	Skolinimas per sutelktinio finansavimo platformas (Sutelktinės paskolos „Avietė“)	IF	20,0	2018 III ketv.	įgyvendinama
	24	Alternatyva	IF	91,0	2020 I ketv.	įgyvendinama
	25	Atviras kreditų fondas 3	IF	85,1	2023 I ketv.	įgyvendinama
	26	Verslumo skatinimas 3	VSF2	29,0	2024 II ketv.	rengiama priemonė
	27	Paskolų žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti teikimo priemonė	Paskolų fondas	2,1	2019 IV ketv.	administruojama
	28	Paskolų pirmine gamyba užsiiman-tiems ūkio subjektams	Paskolų fondas	4,0	2020 III ketv.	administruojama
	29	Paskolos nukentėjusiems nuo nepa-lankių klimato reiškinių	Žemės ūkio fondas	1,2	2020 IV ketv.	administruojama
	30	Pasidalytos rizikos paskolos	Kaimo plėtros fi-nansinių priemonių fondas	16	2021 IV ketv.	įgyvendinama
	31	Paskolos jaunųjų ūkininkų įsikūrimui	Kaimo plėtros fi-nansinių priemonių fondas	21,93	2024 I ketv.	rengiama priemonė
	32	Paskolos investicijoms (įskaitant tvarioms) į žemės ūkio valdas	Kaimo plėtros fi-nansinių priemonių fondas	38,5	2024 II ketv.	rengiama priemonė
	33	Paskolos investicijoms į žemės ūkio produktų perdirbimą	Kaimo plėtros fi-nansinių priemonių fondas	11	2024 III ketv.	rengiama priemonė
	34	(JESSICA) Daugiabučių atnaujinimo projektai	Veikia kaip FT	30	2013 III ketv.	administruojama
	35	(JESSICA) Bendrabučių atnaujinimo projektai	Veikia kaip FT	11	2013 III ketv.	administruojama
	36	Daugiabučių namų modernizavimo fondas	atskira priemonė	266	2015 II ketv.	įgyvendinama
	37	Paskolos centrinės valdžios viešųjų pastatų atnaujinimui	ENEF	20,7/ 20,6	2015 I ketv.	administruojama/ rengiama priemonė
	38	EE ir AEI panaudojimo didinimas cen-tralizuoto šilumos ir vėsumos tiekimo (CŠVT) sektoriuje	ENEF	102	2025 I ketv.	rengiama priemonė
	39	Atsinaujinančių išteklių energijos bendrijos ir piliečių energetikos bendrijos	ENEF	206,64	2024 II ketv.	rengiama priemonė
	40	AEI plėtra juridiniuose subjektuose (gaminančių vartotojų)	ENEF	572	2024 II ketv.	rengiama priemonė
	41	Savivaldybių pastatų fondas	SPF	26	2018 VI ketv.	administruojama
	42	Kultūros paveldo fondas (Paveldas)	KPF	2,9 / 5,5	2018 VI ketv.	administruojama/ rengiama priemonė
	43	Vandentvarkos fondas	VF	32	2020 I ketv.	administruojama

Tipas	Nr.	Finansavimo priemonė	Fondų fondas	Finansavimo priemonei skirta suma 2024 m. sausio 1 d., mln. EUR	Finansavimo priemonės lėšų prieinamumo klientams (GG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Finansavimo priemonės statusas 2024 m. sausio 1 d.
Paskolos	44	Tipinės gamybos paskirties pastatų laisvosiose ekonominėse zonose, pramonės parkuose ir kitose pramoninėse teritorijose įrengimas	Atskira priemonė	41,4	2021 I ketv.	įgyvendinama
	45	Pagalbos verslui fondas (PVF)		191	2020 III ketv.	administruojama
	46	Paskolos aukštojo mokslo ir profesinio mokymo infrastruktūros (pastatų) atnaujinimui ir plėtrai	Atskira priemonė	11,1	2020 I ketv.	administruojama
	47	Tiesioginės paskolos atsinaujinantiems energijoms ištekliams	IF	50	2023 III ketv.	įgyvendinama
	48	Tvarių išteklių plėtros skatinimas (paskolos įmonių žaliams projektams įgyvendinti, saulės elektrinių įrengimui, mažajai renovacijai, gatvių apšvietimo EE projektams, EE viešųjų pastatų projektams (netinkantys finansuoti SPF ir ENEF lėšomis)		24,5	2021 IV ketv.	įgyvendinama
	Iš viso, paskolų priemonės			2698,07		
Rizikos kapitalas	49	Baltijos inovacijų fondas (BIF)	IF	24,0	2013 I ketv.	įgyvendinama
	50	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I (ASIPF I)	IF	10,6	2017 III ketv.	administruojama
	51	Ko-investicinis fondas I (KO I)	IF, ISF	27,4	2017 II ketv.	įgyvendinama/ rengiama priemonė (papildymas)
	52	Ko-investicinis fondas II (KO II)	VFF	10	2017 II ketv.	administruojama
	53	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II (ASIPF II)	VFF	11,0	2018 IV ketv.	įgyvendinama
	54	Plėtros fondas I	VFF	11,7	2018 IV ketv.	įgyvendinama
	55	Plėtros fondas II	VFF	13,0	2018 IV ketv.	įgyvendinama
	56	Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas	VFF	8,2	2018 II ketv.	įgyvendinama
	57	Akceleratorius 2	ISF	11,5	2023 II ketv.	įgyvendinama
	58	MILInvest	GIF	9,1	2023 III ketv.	įgyvendinama
	59	Akceleravimo fondas	VFF	9,5	2019 I ketv.	administruojama
	60	Baltijos inovacijų fondas 2 (BIF2)	IF	24,0	2019 III ketv.	įgyvendinama
	61	Ko-investicinis fondas susisiekimui	atskira priemonė	0,6	2019 II ketv.	administruojama
	62	Dalyvavimas NATO inovacijų fonde	ISF	19	2023 III ketv.	įgyvendinama
	63	Plėtros fondai III	IF	48	2023 IV ketv.	įgyvendinama
	64	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas III (ASIPF III)	ISF	32	2025 II ketv.	rengiama priemonė
	65	Akceleratorius 3	ISF	10	2026 I ketv.	rengiama priemonė
	Iš viso, rizikos kapitalo priemonės			2698,07		

Tipas	Nr.	Finansavimo priemonė	Fondų fondas	Finansavimo priemonei skirta suma 2024 m. sausio 1 d., mln. EUR	Finansavimo priemonės lėšų prieinamumo klientams (GG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Finansavimo priemonės statusas 2024 m. sausio 1 d.
Dotacija	66	Dalinis palūkanų kompensavimas (jungtinė: Verslumas, Produktyvumas, Efektyvumas)	-	30,3	2016 I ketv.	administruojama
	67	Subsidijos verslo pradžiai	-	9,35	2017 II ketv.	administruojama
	68	Kompetencijų vaučeris	-	3,66	2017 I ketv.	administruojama
	69	Verslo konsultantas	-	5,9	2016 II ketv.	administruojama
	70	Expo konsultantas	-	3,6	2017 III ketv.	administruojama
	71	Eco konsultantas	-	1,1	2017 IV ketv.	administruojama
	72	Palūkanų kompensavimas iš valstybės biudžeto lėšų	-	71,51	2020 II ketv.	įgyvendinama
	73	Vertybinių popierių įtraukimo į vertybinių popierių biržą skatinimas	-	1	2021 II ketv.	įgyvendinama
	74	Grąžinamosios paramos priemonė CVVP	-	42,9	2018 III ketv.	administruojama
	75	Grąžinamosios paramos priemonė VF	-	25	2020 I ketv.	administruojama
	76	Specialioji dotacija savivaldybėms	-	45,9 ¹	2017 I ketv.	administruojama
	77	Garantijų įmokos kompensavimas (žemės ūkis)	-	1,4	1997 II ketv.	įgyvendinama
	78	Dalinis palūkanų kompensavimas (žemės ūkis)	-	3,6	2014 IV ketv.	įgyvendinama
	79	Palūkanų kompensavimas, nukentėjusiems nuo audros ir krušos	-	0,5	2023 IV ketv.	įgyvendinama
	80	Klimato kaitos programa savivaldybių EE projektams (SPF)	-	7,3	2018 IV ketv.	administruojama
		Iš viso, visuotinės dotacijos priemonės		252,9		
Laikinosios Finansavimo priemonės krizėms įveikti	81	Garantijų fondas 4 (GIF4)	IF	15	2020 II ketv.	administruojama
	82	Portfelinės garantijos paskoloms – 2 (PGP2)	IF	21,3	2020 II ketv.	administruojama
	83	Tiesioginės COVID-19 Paskolos (apvartinės ir investicinės)	IF	60,5	2021 I ketv.	administruojama
	84	Apmokėtinų sąskaitų paskolos (ASAP)	IF	11,9	2020 II ketv.	administruojama
	85	Tiesioginės paskolos nuo trečiųjų šalių veiksmų nukentėjusiems verslo subjektams	IF	130,0	2022 II ketv.	administruojama
	86	Tiesioginės paskolos nuo karo nukentėjusiems verslo subjektams	IF	50,0	2022 IV ketv.	administruojama
	87	Paskolos turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams	IF	19,2	2020 II ketv.	administruojama
	89	Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams	IF	200	2020 II ketv.	administruojama
	90	UKR garantijos (žemės ūkis)	Atskira priemonė	1,0	2022 III ketv.	administruojama
	91	COVID-19 garantijos (žemės ūkis)	Atskira priemonė	11,0	2020 III ketv.	administruojama

Tipas	Nr.	Finansavimo priemonė	Fondų fondas	Finansavimo priemonei skirta suma 2024 m. sausio 1 d., mln. EUR	Finansavimo priemonės lėšų prieinamumo klientams (GG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Finansavimo priemonės statusas 2024 m. sausio 1 d.
	92	Paskolos ūkio subjektų, veikiančių žemės ūkio ir žuvininkystės produktų gamybos, perdirbimo ir prekybos srityse, likvidumui užtikrinti COVID-19 ligos protrūkio laikotarpiu	Žemės ūkio fondas	159,8	2020 III ketv.	administruojama
	93	Paskolos ūkio subjektų, veikiančių žemės ūkio ir žuvininkystės produktų gamybos, perdirbimo ir prekybos srityse, likvidumui užtikrinti reaguojant į Rusijos agresiją prieš Ukrainą	Žemės ūkio fondas	87,8	2022 III ketv.	administruojama
	Iš viso, laikinosios finansavimo priemonės krizėms įveikti			766,1		
	Iš viso, visos priemonės			4488,37		

* Finansavimo priemonės statusas:

- „administruojama“ reiškia, kad pagal Finansavimo priemonę naujos sutartys su galutiniais naudos gavėjais nebesudaromos, tik vykdomos ir tvarkomos anksčiau pasirašytos sutartys;
- „įgyvendinama“ reiškia, kad pagal Finansavimo priemonę sudarinėjamos naujos sutartys su galutiniais gavėjais ir vykdomos bei tvarkomos jau pasirašytos sutartys;
- „rengiama priemonė“ reiškia, kad Finansavimo priemonei yra skirta lėšų suma, bet Finansavimo priemonė dar rengiama (dar nėra įgyvendinama).

1 Finansavimo priemonei nėra nustatyta konkreti skirta lėšų suma, o lėšos skiriamos pagal poreikį;

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

Strateginės kryptys	Tikslai	Uždaviniai	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės			Pastabos	Veiklos	Atsakingas
			2022*	2023*	2024			
1. Finansavimo prieinamumo didinimas	1.1. Finansavimo priemonių plėtra	1.1.1. INVEGOS finansavimo prieinamumo rinkai/ekonomikai apimčių didinimas	Nematuojama	Nematuojama	1203,1	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. Finansavimo priemonių suma, kuri taps prieinama rinkai (ekonomikai) (paskelbta naujų kvietimų ar FP lėšų pavidinimo) per ataskaitinį laikotarpį, mln. EUR	Siekiant įgyvendinti tikslą numatoma bendradarbiauti su ministerijomis, dalyvauti ir (arba) atlikti išankstinius (ex-ante), skatinamojo poreikio vertinimus. Taip pat numatoma aktyviai bendradarbiauti su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais, stiprinti INVEGOS valdyseną, struktūrą bei procesus ir pan.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už INVEGOS veiklos plėtrą, produktų strateginį planavimą, įmonės produktų kūrimą ir valdymą.
	1.2. Lėšų pritraukimas	1.2.1. Lėšų pritraukimas Finansavimo priemonių lygmenyje	244	181 (esamo plano siekis)	234,6	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. Per ataskaitinį laikotarpį galutiniams gavėjams išmokėta privačių lėšų suma, mln. EUR	Siekiant įgyvendinti tikslą, numatoma bendradarbiauti su finansų tarpininkais, tarptautinėmis finansų (pvz., EIB, EBRD, CEB, ŠIB, EEEF ir pan.) bei nacionalinėmis institucijomis.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už INVEGOS veiklos plėtrą, produktų strateginį planavimą, įmonės produktų kūrimą ir valdymą.

Strateginės kryptys	Tiksiai	Uždaviniai	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės			Pastabos	Veiklos	Atsakingas
			2022*	2023*	2024			
1. Finansavimo prieinamumo didinimas		1.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	148	76 (esamo plano siekis)	173,5	Paskolinių priemonių lėšos išmokėtos galutiniams naudos gavėjams (t. y. išmokėtos galutiniams gavėjams INVEGOS lėšos) per atskaitinį laikotarpį, mln. EUR Svertinė uždavinio vertė 1,3 tikslo apimtyje – 0,6	Siekiant įgyvendinti tikslą, numatoma glaudžiai bendradarbiauti su finansų tarpininkais ir klientais, vykdyti marketingo veiklas, kurti vieno langelio principu paremtą klientų aptarnavimo modelį.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už INVEGOS veiklos plėtrą, produktų strateginį planavimą, įmonės produktų kūrimą ir valdymą ir valdybos narys (-ė), atsakingas už klientų aptarnavimo ir finansavimo sprendimų sritį.
		1.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas	121	122 (esamo plano siekis)	168,8	Garantijų suma, suteikta galutiniams gavėjams per atskaitinį laikotarpį, mln. EUR Svertinė uždavinio vertė 1,3 tikslo apimtyje – 0,35		Valdybos narys (-ė), atsakingas už INVEGOS veiklos plėtrą, produktų strateginį planavimą, įmonės produktų kūrimą ir valdymą ir valdybos narys (-ė), atsakingas už klientų aptarnavimo ir finansavimo sprendimų sritį.
		1.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	18	14 (esamo plano siekis)	10,4	INVEGOS lėšų suma pervesta galutiniams gavėjams per atskaitinį laikotarpį, mln. EUR Svertinė uždavinio vertė 1,3 tikslo apimtyje – 0,05		Valdybos narys (-ė), atsakingas už INVEGOS veiklos plėtrą, produktų strateginį planavimą, įmonės produktų kūrimą ir valdymą.
	2.1. Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)	2.1.1. Teigiamo ROE išlaikymas	>0	>0	>0	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. Atsižvelgiant į NPĮ specifiką nesiekti pelno maksimizavimo, numatoma, jog bus siekiama veikti pelningai, tačiau nekeliant organizacijai pelno didinimo tikslų. Numatoma siekti teigiamo nuosavo kapitalo pelningumo rodiklio.	Siekiant įgyvendinti tikslą, nuolat bus atliekama veiklos finansinių rodiklių stebėseną. Siekiama diversifikuoti Finansavimo priemonių sritis, didinti finansuojamų projektų portfelį.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už finansų valdymą, IT vystymą ir veiklos administravimą.
2. Patikimas NPĮ finansų valdymas		2.2.1. Dividendų akcininkui (valstybei) mokėjimas	≥ 75-85 proc. nuo paskirstytojo pelno	≥ 75-85 proc. nuo paskirstytojo pelno	≥ 75-85 proc. nuo paskirstytojo 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“. Svertinė uždavinio vertė 2,2 tikslo apimtyje – 0,5	Siekiant nustatyto tikslo, atliekama pelno paskirstymą bus vadovaujamas atitinkamais teisės aktais.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už finansų valdymą, IT vystymą ir veiklos administravimą.
	2.2. Finansinis stabilumas	2.2.2. Tiesiogiai teikiamų garantijų atidėjinių pakankamumo rodiklis	<100%	<100%	<100%	Skaiciuojamas tik tiesiogiai teikiamos garantijos, nes jos daro poveikį įmonės rezultatui. Skaiciuojamas santykis, kur skaitiklyje išmokos per paskutinius 4 ketvirčius, o vardiklyje prieš 4 ketvirčius suformuotų individualių garantijų atidėjinių suma. Svertinė uždavinio vertė 2,2 tikslo apimtyje – 0,5	Siekiant įgyvendinti tikslą, bus nuolat atliekama garantinių priemonių rodiklių stebėseną.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už rizikos, atitikties ir kokybės užtikrinimą.

Strateginės kryptys	Tiksiai	Uždaviniai	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės			Pastabos	Veiklos	Atsakingas
			2022*	2023*	2024			
3. Tvarumo praktikomis grįstos kultūros plėtojimas	3.1. Taikomi tvarumo principai	3.1.1. INVEGOS tvarumo strategijos parengimas	Nematuojama	Nematuojama	Patvirtinta INVEGOS tvarumo strategija.	Numato diegti tvarumo principus ne tik organizacijoje, bet ir savo finansuojamų projektų apimtyje. 2024 metais numatyta kritiškai ir išsamiai išnagrinėjus gerąją praktiką, keliamus reikalavimus ir rinkos poreikius, parengti ir patvirtinti INVEGOS tvarumo strategiją.	INVEGA vis daugiau dėmesio skiria tvarumo procesų diegimui visais NPJ veiklos lygiais. Konsolidavimo metu būtina parengti ir patvirtinti naują, ne tik privalomus reglamentinius tvarumo principus, bet ir gerąsias praktikas atitinkančią INVEGA tvarumo strategiją.	Valdybos pirmininkas (-ė) (generalinis direktorius), atsakingas už bendrą įmonės korporatyvinį valdymą, organizacijos transformaciją, vystymąsi ir skaitmeninimą.
		3.1.2. (S) Darbuotojų įsitraukimo lygio vertinimas parenkant rinkoje taikomą metodiką	81%	Nematuojamas	Darbuotojų įsitraukimo rodiklis, pamatuotas pagal standartizuotą metodiką.	2024 m. planuojama darbuotojų įsitraukimo indeksą pradėti matuoti pasitelkiant išorės ekspertus, tyrimui naudojamą standartizuotą ir statistiškai patikimą metodiką. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, bus nustatytas 2025 m. siektinas rodiklis.	Prieš konsolidavimą skirtingos NPJ taikė skirtingas darbuotojų įsitraukimo/motyvacijos praktikas, todėl įgyvendinant tikslą, bus pasirinkta unifikuota standartinė ir statistiškai patikima darbuotojų įsitraukimo indekso matavimo metodika. Taip pat, remiantis darbuotojų įsitraukimo tyrimo rezultatais, bus parengtas veiksmų planas, kuriame numatytos papildomos motyvacinės priemonės darbuotojams, priemonės vidinės komunikacijos gerinimui, stiprinama organizacinė kultūra.	Valdybos pirmininkas (-ė) (generalinis direktorius), atsakingas už bendrą įmonės korporatyvinį valdymą, organizacijos transformaciją, vystymąsi ir skaitmeninimą.
		3.1.3. (G) Aukštas gerosios valdysenos indeksas	≥A	≥A	≥A	Valdymo koordinavimo centro suteikiamas valdysenos indeksas.	Svertinė uždavinio vertė 3,1 tikslo apimtyje – 0,2	Siekiant įgyvendinti rodiklį, numatoma didinti kolegialių organų įsitraukimą, stiprinti strateginio planavimo priemones, gerinti INVEGOS socialinių, aplinkosauginių ir verslo etikos tikslų (reikalavimų) įgyvendinimą.
4. Žaliųjų finansų instituto veiklos plėtojimas	4.1. Žaliųjų finansų kompetencijų centro sukūrimas	4.1.1. Žaliųjų finansų instituto strategijos parengimas	Nematuojama	Nematuojama	Parengta ir patvirtinta žaliųjų finansų instituto ilgalaikė strategija.	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. Atsižvelgiant į tai, kad ŽFI įsteigtas 2023 m. pabaigoje, 2024 m. planuojama parengti ilgalaikę strategiją, apimančią ŽFI strategines kryptis, tikslus ir jų pasiekimą matuojančius rodiklius, įtraukiant į jos rengimą ir suinteresuotus asmenis [angl. stakeholders]	Priskirta ŽFI veikla yra nauja INVEGAI, todėl 2024 m. numatomas veiklos kryptčių išgryninimas ir ilgalaikės ŽFI strategijos parengimas.	Žaliųjų finansų instituto padalinio vadovas.

Strateginės kryptys	Tikslai	Uždaviniai	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės			Pastabos	Veiklos	Atsakingas	
			2022*	2023*	2024				
4. Žaliųjų finansų instituto veiklos plėtojimas	4.2. Žaliųjų finansų ekosistemos vystymas (plėtra)	4.2.1. Nuolatos veikiančios platformos (apimančios viešąjį ir privatųjį sektorius) sukūrimas	Nematuojama	Nematuojama	Isteigta nuolatos veikianti platforma, apimanti viešąjį ir privatųjį sektorius.	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. Atsižvelgiant į tai, kad šiuo metu klausimus, susijusius su žaliaisiais finansais, sprendžia daugybė skirtingų institucijų, 2024 m. siekiama sukurti nuolat veikiančią formą, kuriame aptariamoms svarbiausios žaliųjų finansų sritys bei priimami viešajam ir privačiajam sektoriui reikalingi sprendimai. Numatomos sukurti platformos forma bus žinoma 2024 m. pradžioje. Ilguoju laikotarpiu, bus matuojami su ekosistemos pokyčiais susiję rodikliai (bus nustatyti 2024 m.).	Igyvendinant tikslą, numatoma bendradarbiauti su labai plačiu suinteresuotųjų asmenų ratu – ministerijomis, finansų įstaigomis, klientais. Taip pat numatoma organizuoti renginius bei steigti žalią finansavimo tematikos darbo grupes.	Žaliųjų finansų instituto padalinio vadovas.	
		5.1.1. Pabaigtas esminių procesų harmonizavimas	Nematuojama	Nematuojama	100% valdybos patvirtintų pagrindinių procesų harmonizavimas.	Atsižvelgiant į poreikį po konsolidacijos turėti unifikuotus veiklos procesus, numatoma atlikti valdybos patvirtintų prioritetinių procesų harmonizavimą. Svertinė uždavinio vertė 5,1 tikslo apimtyje – 0,5	Igyvendinant tikslą, patvirtinta nauja bendra konsoliduotos įmonės organizacinė valdymo struktūra, aprašytos padalinių funkcijos. 2024 metais numatomas pagrindinių procesų, reikalingų INVEGOS veiklos įgyvendinimui, harmonizavimas.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už finansų valdymą, IT vystymą ir veiklos administravimą.	
5. Veiklos procesų gerinimas	5.1. Strateginė plėtra ir veiklos harmonizavimas	5.1.2. Parengta ilgalaikė INVEGOS strategija	Nematuojama	Nematuojama	Parengta INVEGOS ilgalaikė strategija.	Atsižvelgiant į tai, kad konsolidavimo metu vyksta esminė transformacija (INVEGA pasipildė prijungtų NPI veiklomis, o taip pat ir naujais madais), 2024 metais planuojama parengti visiškai naują ilgalaikę strategiją, įtraukiant į jos rengimą ir suinteresuotus asmenis [angl. stakeholders] Svertinė uždavinio vertė 5,1 tikslo apimtyje – 0,5	Konsolidavus keturias NPI, su skirtingais tikslais, vizijomis ir vertybėmis, ypač svarbu parengti bendrą strategiją, įvertinant suinteresuotųjų šalių nuomonę (svarbu ne tik tvarumo aspektu, bet ir suteikto mandato apimtyje). Atitinkamai 2024 m. numatyta parengti ilgalaikę INVEGOS strategiją.	Generalinis direktorius, valdybos pirmininkas.	
		5.2. Veiklos procesų automatizavimas	5.2.1. Klientų aptarnavimo informacinės sistemos vystymo strategijos parengimas	Nematuojama	Nematuojama	Parengta ir patvirtinta klientų aptarnavimo informacinės sistemos vystymo strategija	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. Igyvendinant vieno langelio principą, atlikta INVEGOS klientų aptarnavimo informacinės sistemos išvystymo analizė, jos pagrindu numatoma parengti vystymo strategiją ir priimti sprendimą dėl jos įgyvendinimo.	Paskirta naujoji valdyba planuoja įgyvendinti vieno langelio principu pagrįstą klientų aptarnavimo modelį, todėl per 2024 m. planuoja paruošti ir patvirtinti šio modelio įgyvendinimo strategiją, kuri bus pagrįsta automatizuoto ir efektyvaus valdymo principais.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už finansų valdymą, IT vystymą ir veiklos administravimą.
		5.3. INVEGOS priimtino rizikos lygio valdymas	5.3.1. Rizikų apetitų nustatymas	Nematuojama	Nematuojama	Nustatyti rizikų apetitai	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. Apima proceso peržiūrą, duomenų surinkimą, rizikų registro sudarymą, apetito nustatymą, tvirtinimą ir kontrolę valdyboje.	2024 m. parengus INVEGOS strategiją, įvertinus visų sujungtų įmonių pagrindines rizikų grupes, numatoma patvirtinti jų rizikų apetito dydžius ir nustatyti kontrolės mechanizmus.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už finansų, atitikties ir kokybės užtikrinimą.

Strateginės kryptys	Tikslai	Uždaviniai	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės			Pastabos	Veiklos	Atsakingas
			2022*	2023*	2024			
6. Klientų orientuotos organizacijos kūrimas	6.1. Aukštas klientų pasitenkinimas INVEGOS teikiamomis paslaugomis	6.1.1. Išlaikyti aukštą klientų rekomendavimo lygį (angl. Net Promoter Score, NPS)	≥80	≥80	≥80	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. Atliekamas INVEGOS klientų, kurie rekomenduotų teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas. Apklaunami klientai, kurie pasirašė sutartį su INVEGA, arba jų paraiška buvo atmesta. Apklaustos atliekamos kiekvieną mėnesį. Siekama išlaikyti ≥80 siekiantį rodiklį.	Vykdamos įvairios klientų pasitenkinimo INVEGOS darbu didinimo veiklos (įgyvendinamas vieno langelio principas, paprastinamos procedūros, vykdomi mokymai, operatyviai reaguojama į klientų pastabas ir nusiskundimus, iš anksto vertinamos ir komunikuojamos galimos su projektu įgyvendinimu susijusios rizikos ir pan.). INVEGA palaikys individualių kontaktą su pareiškėjais ir teiks individualias ekspertines konsultacijas. Taip pat bus vykdomos įvairios klientų apklausos, dalyvaujama tyrimuose, siekiant išsiaiškinti tobulintinas sritis.	Valdybos narys (-ė), atsakingas už klientų aptarnavimo ir finansavimo sprendimų sritį.
	6.2. INVEGOS veiklos ir administruojamų Finansavimo priemonių žinomumo didinimas	6.2.1. Išlaikyti aukštą INVEGOS administruojamų Finansavimo priemonių ir jų naudos žinomumą tarp verslo įmonių	≥ 80 %	≥ 80 %	≥ 80 %	Uždavinio ir tikslo rodiklis sutampa. INVEGOS paslaugų ir veiklos žinomumas tarp verslo įmonių, % - 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). Siekama išlaikyti ne mažesnę kaip 80 proc. žinomumo rodiklį.		

* rodiklio vertė INVEGA 2023-2025 m. strateginiame veiklos plane (jei taikoma)

UAB „Kofinansavimas“, per KŪB „Koinvesticinis fondas“ tikslai, uždaviniai ir rodikliai (strateginė kryptis – „1. Finansavimo prieinamumo didinimas“, jos tikslai 1.2 ir 1.3 sutampa su INVEGOS).

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždavinys	Atsakingi	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės				Pastabos
				2022	2023	2024	2025	
1. Finansavimo prieinamumo didinimas	1.2. Lėšų pritraukimas	1.2.2. Lėšų pritraukimas Finansavimo priemonių lygmenyje	Coinvest Capital direktorė	1,31	0,7	0,7	0,9	Per ataskaitinį laikotarpį GG išmokėta privačių lėšų suma, mln. EUR.
	1.3. Finansavimo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	1.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	Coinvest Capital direktorė	1,59	1,49	1,5	2	INVEGOS lėšų suma pervesta GG per ataskaitinį laikotarpį, mln. EUR.

VIVA tikslai, uždaviniai ir rodikliai

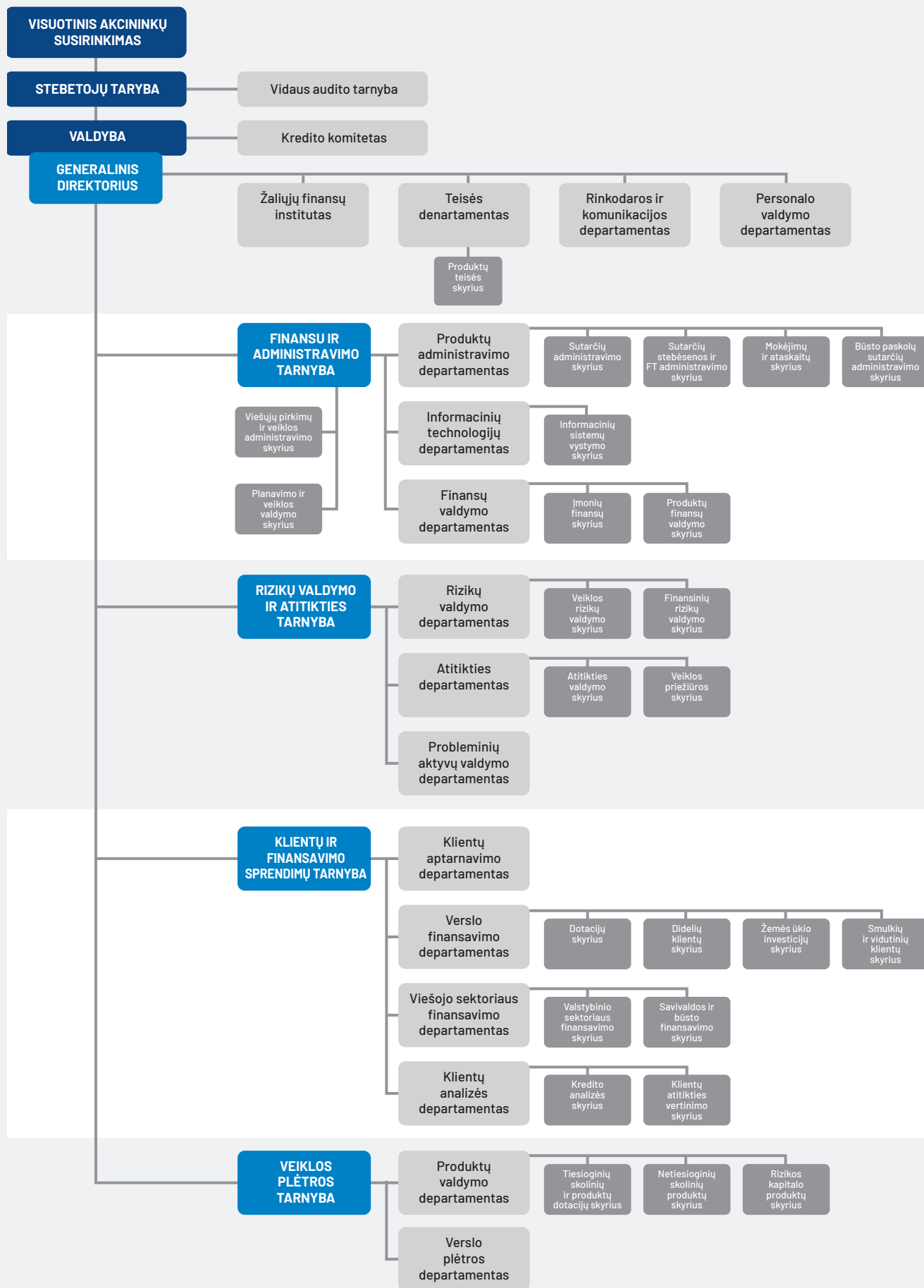
Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždavinys	Atsakingi	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės				Pastabos
				2022 faktas	2023 planuojama	2024 planuojama	2025 planuojama	
1. Patikimas PVF valdymas lėšų	1.1. Vėluojančių mokėjimų valdymas	1.1.1. Užtikrinti mažesnę kaip 15%, virš 60 d. vėluojančių grąžinti mokėjimų dalį portfelyje	VIVA direktorius	Nematuojama	Nematuojama	≤15%	≤15%	Vėluojančių sutarčių suma EUR/ Portfolio likutis EUR.
	1.2. Teigiama graža PVF investuotojams	1.2.1. Išlaikyti patrauklią investuotojams grynojo pelno normą (ROA)	VIVA direktorius	3,46%	> fiksuotas pelningumo koeficientas [angl. hurdle rate][1]	> fiksuotas pelningumo koeficientas [angl. hurdle rate][1]	> fiksuotas pelningumo koeficientas [angl. hurdle rate][1]	PVF grynas pelnas (neatsižvelgiant į tikrosios vertės pokytį), padalintas iš PVF einamųjų metų turto vidurkio pagal audituotas ataskaitas, %.
	1.3. Patikimas rizikų valdymas	1.3.1. Bendras rizikų rodiklių reikšmių plano vykdymas, %	VIVA direktorius	96%	≥90	≥90%	≥90%	Ataskaitinių metų pabaigoje rizikų registre įtrauktų rizikų reikšmių vidutinis toleruotinų limitų viršijimas atimtas iš 100%.
	1.4. Teigiama graža VIVA akcininkui	1.4.1. Išlaikyti teigiamą VIVA nuosavo kapitalo pelningumą (ROE)	VIVA direktorius	22%	>0	≥0	≥0	Ataskaitinių metų grynojo pelno ir nuosavo kapitalo santykis.

3 Pagal minimalaus pelningumo koeficientą, atitinkantį ICE BOFA BB euro didelio pajamingumo indeksą (HE10) pagal lėšų investavimo į fondą datas, kaip numatyta Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro bei Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymu Nr. 4-837/1K-319 „Dėl priemonės „Pagalbos verslui fondas“ veiklos aprašo patvirtinimo“

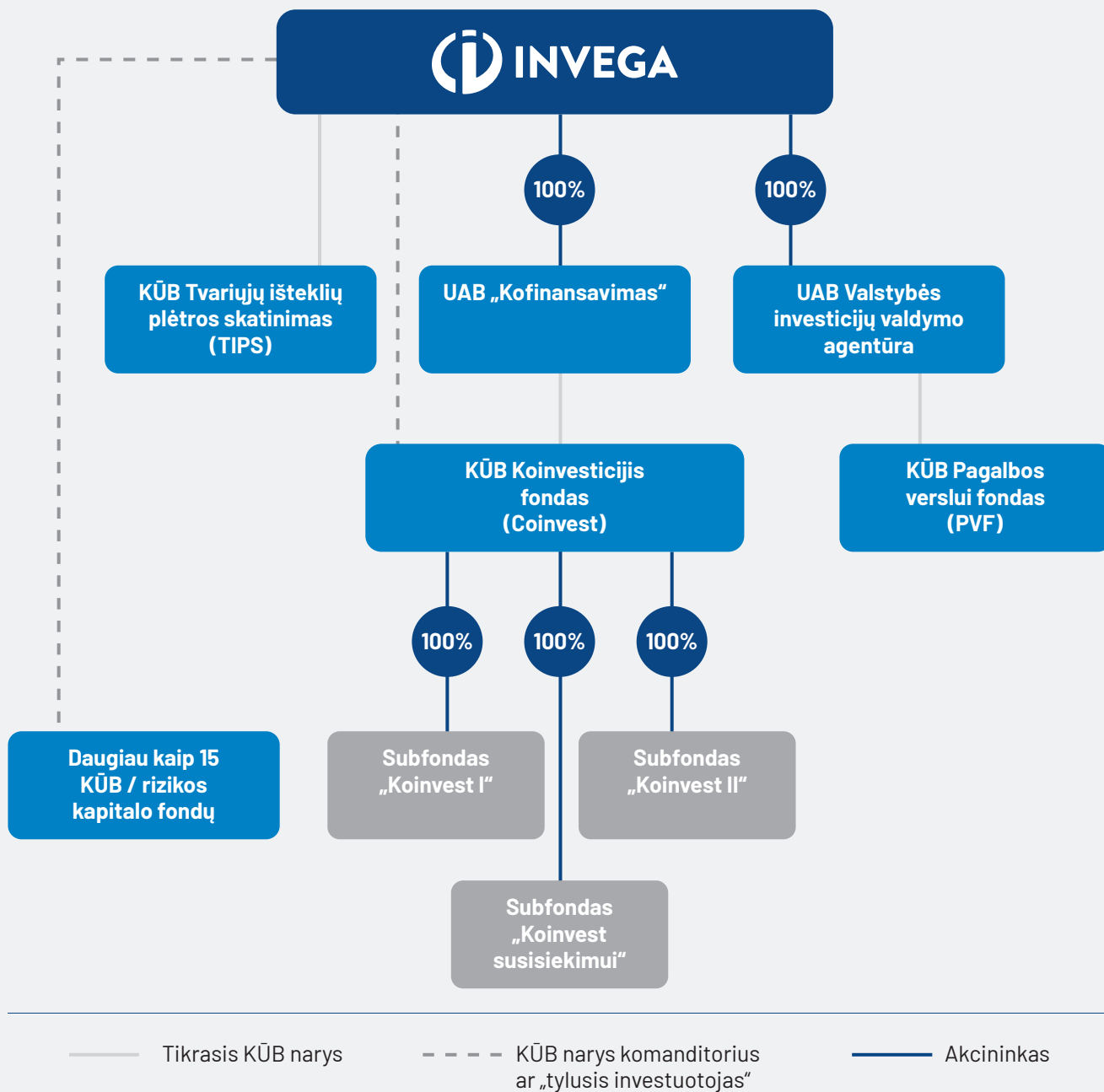
[1] Pagal minimalaus pelningumo koeficientą, atitinkantį ICE BOFA BB euro didelio pajamingumo indeksą (HE10) pagal lėšų investavimo į fondą datas, kaip numatyta Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro bei Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymu Nr. 4-837/1K-319 „Dėl priemonės „Pagalbos verslui fondas“ veiklos aprašo patvirtinimo“.

PRIEDAS NR. 3.

INVEGOS STRUKTŪRA



PRIEDAS NR. 3. INVEGOS GRUPĒS VEIKIMO SCHEMA





2024 METŲ

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“
(INVEGA) YRA VALSTYBĖS ĮSTEIGTA FINANSŲ
ĮSTAIGA, KURIOS PAGRINDINIAI VEIKLOS
TIKSLAI YRA TEIKTI FINANSINES PASLAUGAS,
ĮGYVENDINTI IR ADMINISTRUOTI FINANSINES
BEI KITOKIO POBŪDŽIO VERSLO FINANSAVIMO
PRIEMONES.

UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“
KONSTITUCIJOS PR. 7, 09308 VILNIUS
JURIDINIO ASMENS KODAS 110084026