



UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

2021–2024 METŲ

# STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Patvirtinta UAB „Investicijų ir verslo garantijos“  
stebėtojų tarybos 2021-01-08  
(posėdžio protokolas Nr. 001)



# TURINYS

Santrauka	3
1. INVEGOS veiklos aprašymas	6
1.1. Veiklos aprašymas	6
1.2. INVEGOS organai ir darbuotojai	8
1.3. Pagrindinė INVEGOS veikla	12
2. Aplinkos veiksnių aprašymas	20
2.1. Vidinių veiksnių analizė	20
2.1.1. Pagrindiniai veiklos procesai	21
2.1.2. Pagalbiniai veiklos procesai	22
2.2. Išorės veiksnių analizė	27
2.3. SSGG analizė	29
3. INVEGOS strategija	33
3.1. Misija, vizija, vertybės	33
3.2. Strateginės kryptys	35
3.3. Strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų rodikliai	36
4. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ finansinės prognozės ir investicijos	40
4.1. INVEGOS finansinės prognozės	40
4.2. UAB „Kofinansavimas“ finansinės prognozės	43
4.3. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ kapitalinės investicijos	45
5. Rizika ir jos valdymas	46
5.1. Rizikos valdymas INVEGOJE	46
6. Strateginio plano rengimo procesas, priežiūra ir tobulinimas	49
Priedas Nr. 1. Įgyvendinamos ir administruojamos priemonės	51
Priedas Nr. 2. Strateginės kryptys, tikslai ir rodikliai	53
Priedas Nr. 3. INVEGOS struktūra	57
Priedas Nr. 4. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ veikimo schema	58



# SANTRAUKA

**UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“ (toliau – INVEGA)** ir UAB „Kofinansavimas“ konsoliduotas 2021-2024 metų strateginis veiklos planas (toliau – Strateginis planas) parengtas pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos (toliau – Ekonomikos ir inovacijų ministerija) paruoštas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires ir apima INVEGOS bei patrunuojamosios įmonės UAB „Kofinansavimas“ veiklą.

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

**Strateginio plano paskirtis** – nustatyti INVEGOS 2021-2024 metų strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, uždavinius ir suformuoti matavimo rodiklius, pagal kuriuos bus vertinamas tikslų pasiekimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas atsižvelgiant į INVEGOS akcininko pateiktą lūkesčių laišką, atlikus vidinių ir išorinių veiksmų analizę, kurie daro įtaką INVEGOS veiklai ir siekiamiems tikslams bei akcentuoja INVEGOS stiprybes, silpnybes, galimybes ir galimas grėsmes.

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

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

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

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

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją, 2021-2024 metais daugiausia dėmesio bus skiriama pagrindinėms penkioms strateginėms kryptims (1 lentelė. INVEGOS strateginės kryptys, tikslai ir rodikliai). Kiekvienai iš INVEGOS strateginių kryptų yra numatyti siektini strateginiai tikslai, uždaviniai, atsakingas skyrius bei prognozuojami siektini rezultatai 4 metams, patrunuojamajai įmonei keliami uždaviniai ir jų rodikliai, nustatomi pagal tam tikrą INVEGOS kryptį ir tikslą, uždavinį. Visa tai detalai pateikiama dokumento 3 skyriuje, 2 priede.

1 lentelė. INVEGOS strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai.

Strateginės kryptys Strateginiai tikslai	Uždaviniai
<b>1. Finansinio stabilumo išlaikymas</b>	
1.1. Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)	1.1.1. Individualių garantijų rizikos kaštų kontrolė;
<b>2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas</b>	
2.1. Verslo finansavimo priemonių plėtra	2.1.1. Alternatyvios verslo finansavimo rinkos plėtra; 2.1.2. Skolinio finansavimo tiesiogiai dalyvaujant INVEGAI gerinimas; 2.1.3. Kitų verslo finansavimo priemonių plėtra;
2.2. Privačių investicijų pritraukimas	2.2.1. Lėšų pritraukimas Bendrovės lygmenyje priemonėms finansuoti; 2.2.2. Lėšų pritraukimas finansinių priemonių lygmenyje;
2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	2.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas; 2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas; 2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas; 2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimas; 2.3.5. Ekstremalios situacijos valdymo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas;
<b>3. Klientų patirties gerinimas</b>	
3.1. Kokybiškas klientų aptarnavimas	3.1.1. Aukšto verslo klientų, kurie rekomenduoat INVEGOS paslaugas, intensyvumo rodiklio išlaikymas; 3.1.2. Įeinančių skambučių atsiliepimo procento didinimas;
3.2. INVEGOS, kaip aukštų kompetencijų organizacijos, reputacijos gerinimas	3.2.1. Visuomenės suvokimo, kad INVEGA – tai efektyviai valstybės pinigus įdarbinanti nacionalinė verslo plėtros organizacija, formavimas;
3.3. INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių žinomumo didinimas	3.3.1. Aiškus ir tikslingas INVEGOS administruojamų priemonių bei jų naudos viešinimas tikslinėms grupėms patogiu ir suprantamu informacijos sklaidos būdu;
<b>4. Veiklos efektyvumo gerinimas</b>	
4.1. Procesų optimizavimas	4.1.1. Sukurta automatizuota/dalinai automatizuota bendra paraiškų teikimo ir vertinimo sistema; 4.1.2. Popierinių dokumentų skaitmenizavimas (e. Archyvas); 4.1.3. Įdiegtas veiklos analitikos įrankis arba ataskaitų modulis;
<b>5. Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas</b>	
5.1. Aukštas darbuotojų įsitraukimas	5.1.1. Savanoriškos darbuotojų kaitos valdymas.

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



# ↑ INVEGOS VEIKLOS APRAŠYMAS

## 1.1. VEIKLOS APRAŠYMAS

INVEGA yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsteigta nacionalinė plėtros įstaiga, kurios tikslas – teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti finansines ir kitokio pobūdžio priemones verslui. INVEGOS veiklos pobūdis yra įvardytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 11 d. nutarime Nr. 887 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“ nutarimo 2019 m. spalio 9 d. redakcija (toliau – Nutarimas Nr. 887), kuris reglamentuoja INVEGOS veiklą ir nustatytus esminius reikalavimus bei ribojimus, ir INVEGOS įstatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2020 m. gegužės 11 d. sprendimu Nr. (2.45-82)53-55 (toliau – INVEGOS įstatai).

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

1. Valstybės įsteigtos garantijų institucijos garantijų teikimo veiklas;
2. Įgyvendinančiosios institucijos ir (ar) visuotinių dotacijų valdytojo funkcijas;
3. Kontroliuojančiųjų fondų, fondų fondų ir atskirų finansų inžinerijos priemonių, skatinamų-

jų finansinių priemonių bei finansinių priemonių valdytojų funkcijas.

INVEGA nuo 2001 metų teikia individualias garantijas už SVV subjektų paskolas ir kompensuoja SVV subjektams dalį sumokėtų palūkanų. Iki 2020 m. SVV subjektai gaudavo dalinę garantijos atlyginimo kompensaciją, kurią kompensuodavo Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Nuo 2006 metų, atsižvelgusi į Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parodytą iniciatyvą, INVEGA pirmoji Lietuvoje pradėjo administruoti ir kitas finansų inžinerijos priemones, o nuo 2009 metų verslo finansavimo priemonėms įgyvendinti pradėjo naudoti ES struktūrinių fondų lėšas. 2016 metais INVEGA baigė įgyvendinti 2007–2013 m. programavimo laikotarpio ES struktūrinių fondų priemones, tačiau tęsia jų administravimo procesus.

INVEGA, siekdama efektyviai įgyvendinti rizikos kapitalo priemones ir užtikrinti tinkamą rizikos kapitalo investicijų atlikimą bei valdymą, 2016 m. liepos 1 dieną įsteigė patronuojamąją įmonę UAB „Kofinansavimas“. UAB „Kofinansavimas“ ir INVEGA 2017 m. gegužės 24 d. įsteigė komanditinę ūkinę bendriją (toliau – KŪB) „Koinvesticinis fondas“, kurioje INVEGA veikia kaip narys komanditorius ir pagrindinis investuotojas, o UAB „Kofinansavimas“ – kaip tikrasis narys ir investicijų valdytojas (4 priedas). Pagrindinis KŪB „Koinvesticinis fondas“ tikslas yra kartu su INVEGA įgyvendinti bendrai investuojančias rizikos kapitalo priemones, t. y. su privačiais investuotojais investuoti kapitalą į verslą pradedančias įmones (startuolius) ir verslo plėtrą vykdančias privačias Lietuvos įmones. KŪB „Koinvesticinis fondas“ yra universalus valstybės rizikos kapitalo investavimo įrankis, kurio investavimo strategijas galima greičiau pritaikyti Lietuvos finansų rinkos situacijai ir įmonių finansavimosi poreikiams. Toks fondas privatiems rizikos kapitalo fondų valdytojams nėra patrauklus valdyti, nes jiems yra svarbus iš anksto nustatytas fondo dydis, didesnis valdymo mokestis, platesnė fondo geografinė aprėptis, didesnė potencialių investicijų pasiūla ir paklausa. Be to, lyginant su standartiniais rizikos kapitalo fondais, KŪB „Koinvesticinis fondas“ investavimo sąlygos yra patrauklesnės privatiems investuotojams, labiau linkusiems investuoti į pavienius, pačių pasirinktus projektus, nes prieš investuodami į konkretų projektą, jie gali atskirai įvertinti kiekvienos galimos verslo idėjos potencialą ir investicijos patrauklumą. Taip siekiama užpildyti egzistuojančią finansavimo spragą ir kuo daugiau investuoti į pačios ankstyviausios (produkto kūrimo, verslo modelio patikrinimo) stadijos įmones, kurios, atsižvelgiant į pasaulio ir Europos rizikos kapitalo investicijų statistiką bei įvertinus mažą Lietuvos verslo angelų bendruomenės patirtį, priklauso aukščiausio rizikingumo grupei, pasižymi aukšta bankroto tikimybe, ir dėl to retai sulaukia privačių investuotojų lėšomis finansuojamų rizikos kapitalo investicijų.

Taip pat INVEGA, įgyvendindama rizikos kapitalo priemones, vykdo rizikos kapitalo fondų valdytojų atrankas. Atrinkti fondo valdytojai steigia rizikos kapitalo fondus paprastai KŪB forma, kurių veikloje INVEGA dalyvauja kaip profesionalus investuotojas – narys komanditorius (2 lentelė).

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

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

## 1.2. INVEGOS ORGANAI IR DARBUOTOJAI

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

 1 paveikslas. **INVEGOS organai.**




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

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

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

Mantas Šukevičius – nepriklausomas stebėtojų tarybos narys;

Laura Garbenčiutė-Bakienė – nepriklausoma stebėtojų tarybos narė;

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

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

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

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

Alditas Saulius – valdybos pirmininkas, nepriklausomas valdybos narys;

Vytenis Labanauskas – nepriklausomas valdybos narys;

Viktorija Trimbel – nepriklausoma valdybos narė;

Raimonda Eidžiūnė – Finansų ministerijos Investicijų departamento direktoriaus pavaduotoja (atsistatydino nuo 2020-10-12);

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

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

nansinių paslaugų teikimu, taip pat ir sandorius dėl INVEGOS turto valdymo, naudojimo bei disponavimo juo, priima sprendimus dėl laikinai laisvų nuosavų lėšų investavimo ir priima sprendimus suteikti INVEGOS garantijas pagal patvirtintus atitinkamų garantijų teikimo nuostatus.

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

Aušrinė Černienė (nuolatinė narė ir komiteto pirmininkė) – Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovė;

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

Aistė Stonkienė (nuolatinė narė) – Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus vadovė;

Laimis Kindurys (nuolatinis narys) – Kreditavimo skyriaus vadovas;

Eglė Toliūnaitė (nuolatinė narė) – Teisės ir bendrųjų reikalų skyriaus vyresnioji teisininkė;

Remigijus Znutas (pakaitinis narys) – Teisės ir bendrųjų reikalų skyriaus vadovas, vyriausiasis teisininkas;

Vilija Šveikauskienė (pakaitinė narė) – Priemonių valdymo skyriaus vyriausioji projektų vadovė;

Jūratė Blėdaitė-Katilienė (pakaitinė narė) – Finansų valdymo skyriaus vadovė, vyriausioji finansininkė.

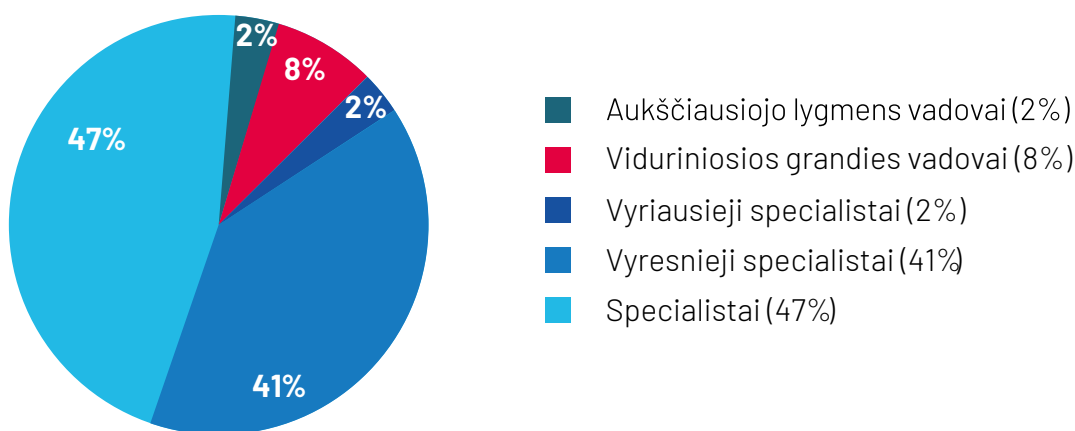
Vadovaujantis UAB „Kofinansavimas“ įstatais, bendrovės organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas ir direktorius. INVEGAI priklauso visos UAB „Kofinansavimas“ akcijos. UAB „Kofinansavimas“ visuotinio akcininkų susirinkimo teises ir pareigas, kurios nesiskiria nuo nustatytų Akcinių bendrovių įstatyme,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

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

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

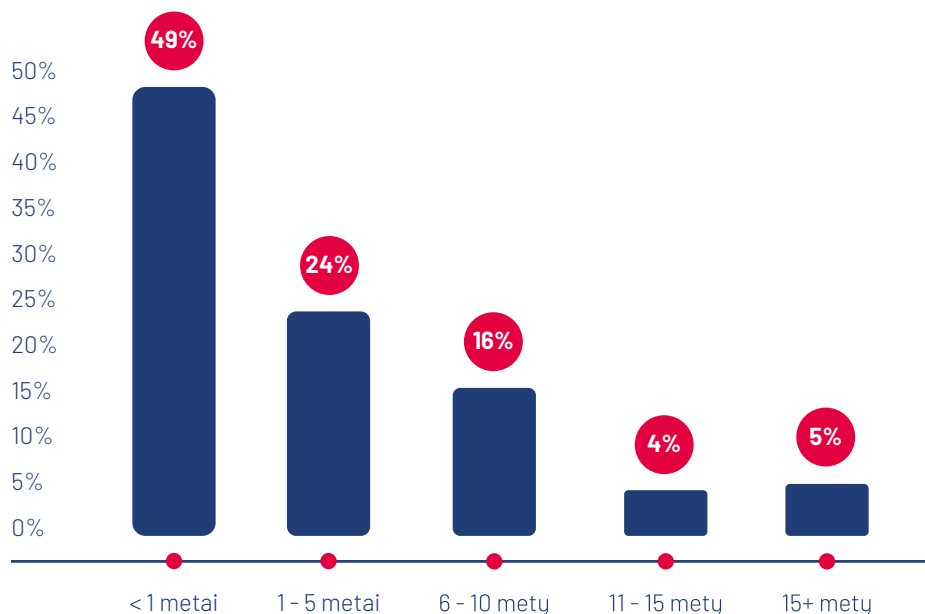
INVEGOJE dirba 91 darbuotojas. Aukščiausiojo lygmens vadovai – INVEGOS generalinis direktorius Kęstutis Motiejūnas ir generalinio direktoriaus pavaduotoja, Priemonių valdymo skyriaus vadovė Inga Beiliūnienė bei vidurinėsios grandies vadovų komanda: Kreditavimo skyriaus vadovas Laimis Kindurys, Teisės ir bendrųjų reikalų skyriaus vadovas Remigijus Znutas, Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovė Aušrinė Černienė, Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus vadovė Aistė Stonkienė, Finansų valdymo skyriaus vadovė Jūratė Blėdaitė-Katilienė, Klientų aptarnavimo skyriaus vadovė Ramunė Šimulynienė ir Marketingo skyriaus vadovė Asta Slapšienė – vadovauja darbuotojams, kurie priskiriami specialistų, vyresniųjų ir vyriausiųjų specialistų kategorijoms.

2 paveikslas. INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas.

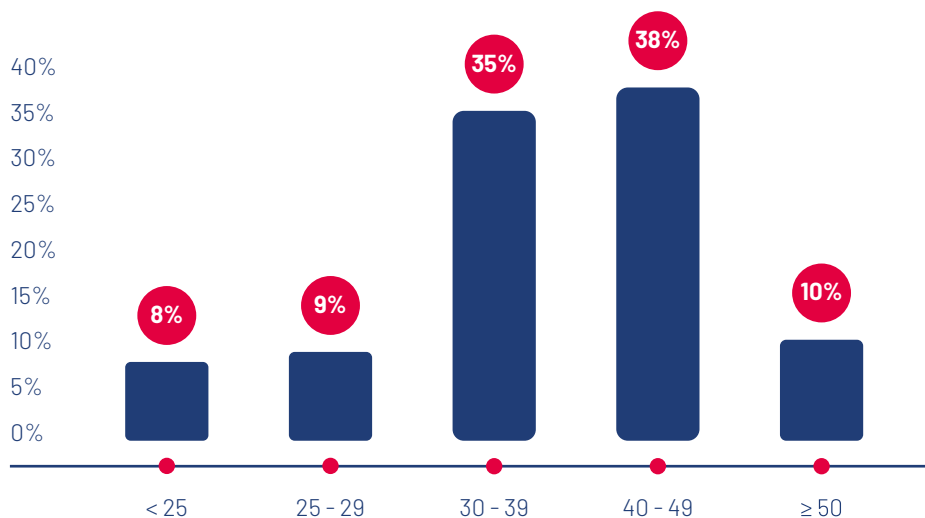


INVEGOJE dirba darbuotojai, kurių vidutinis darbo stažas įmonėje yra 3 metai. Vidutinis darbuotojų amžius – 39 metai.

3 paveikslas. INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.



4 paveikslas. INVEGOS darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.



## 1.3. PAGRINDINĖ INVEGOS VEIKLA

INVEGA, 2001 metais pradėjusi veiklą nuo individualių garantijų už kredito įstaigų išduodamas paskolas teikimo, ilgainiui papildė savo veiklą kitomis verslo priėjimą prie finansavimo šaltinių skatinančiomis, palengvinančiomis priemonėmis. Nuo veiklos pradžios INVEGA suteikė 7 602 vnt. individualių garantijų už 633,27 mln. Eur sumą (paskolų suma sudaro 938,91 mln. Eur). Individualias garantijas už paskolas papildė individualios garantijos už lizingo sandorius, eksporto garantijos, pradėtos įgyvendinti paskolų, lizingo, faktoringo portfelinių garantijų priemonės. Taip pat 2006 metais INVEGA pradėjo teikti pirmąsias lengvatines paskolas – per kredito įstaigas buvo teikiami mikrokreditai verslui lengvatinėmis palūkanomis. Vėliau, atsižvelgiant į rinkos poreikį, lengvatinių paskolų priemonių spektras buvo plečiamas ir šiuo metu INVEGA įgyvendina labai mažų paskolų (mikrokreditų), lengvatinių paskolų, pasidalytos rizikos paskolų, sutelktinių paskolų priemones. Taip pat, reaguodama į COVID-19 pandemijos sukeltus padarinius, pradėjo pati tiesiogiai teikti paskolas verslui. 2012 metais INVEGA, siekdama toliau skatinti rizikos ir privataus kapitalo ekosistemos vystymąsi ir investicijas į verslą, pradėjo dalyvauti rizikos kapitalo priemonių įgyvendinime ir šiuo metu yra dviejų rizikos kapitalo fondų, kelių rizikos kapitalo fondų, ko-investicinių fondų, akceleravimo fondų steigėja ir dažnu atveju pagrindinė investuotoja. Veiklos pradžioje INVEGOS įgyvendinamos priemonės buvo finansuojamos išimtinai nacionalinėmis lėšomis, o šiuo metu priemonės įgyvendinamos panaudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas, panaudotas ir grįžusias Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas, nacionalines biudžeto lėšas ir pritrauktas privačias lėšas.

Taip pat atsižvelgiant į tai, kad COVID-19 pandemijos sukelta krizė padarė didelę įtaką verslo aplinkai ir visai Lietuvos ekonomikai, ir verslas susidūrė su papildomais sunkumais, INVEGA pradėjo įgyvendinti visą paketą pagalbos verslui priemonių – laikinai buvo pakoreguotos kai kurių, jau veikiančių, priemonių sąlygos, taip pat buvo pradėtos įgyvendinti naujos paskolų, garantijų, dotacijų priemonės.

Stebėdama finansų rinkos pokyčius, atsižvelgdama į verslo poreikius ir verslo finansavimo rinkos trūkumus, taip pat ekstremalios situacijos dėl COVID-19 pandemijos sukeltų padari-

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

INVEGA 2020 m. pabaigoje valdė 1178,64 mln. Eur lėšų portfelį, tai yra 2 kontroliuojančiuosius fondus (INVEGOS fondą ir Verslumo skatinimo fondą), 2 fondų fondus (Verslo finansavimo fondą, finansuojamą iš Europos regioninės plėtros fondo, ir Verslumo skatinimo fondą 2014–2020, finansuojamą iš Europos socialinio fondo)(toliau kartu – fondų fondai) ir įgyvendina atskiras finansų inžinerijos bei visuotinės dotacijos priemones. Fondų ir priemonių sąrašas pateikiamas 1 priede.

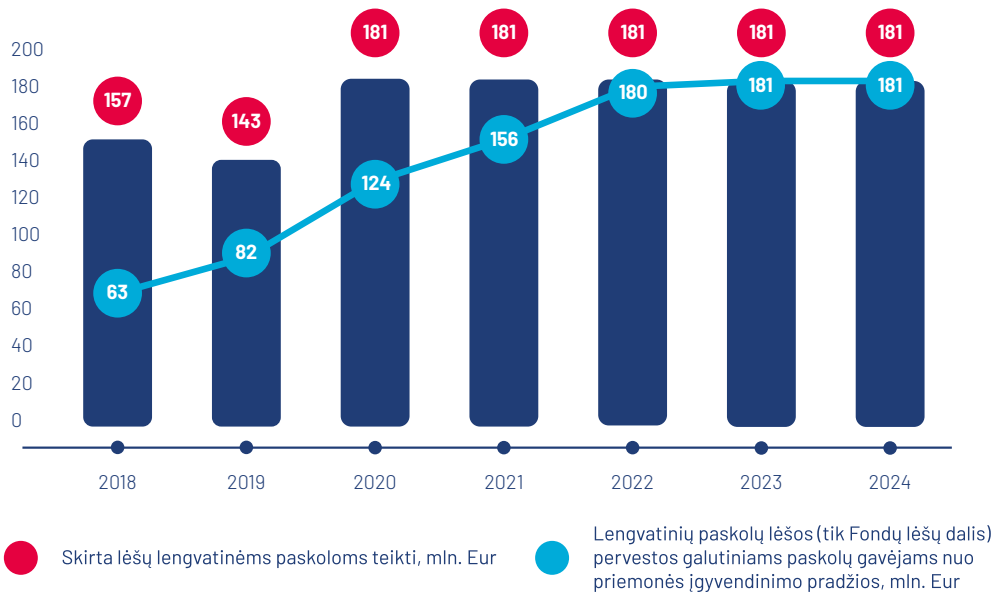
5 paveikslas. **INVEGOS įstatuose nustatytos pagrindinės INVEGOS veiklos.**



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

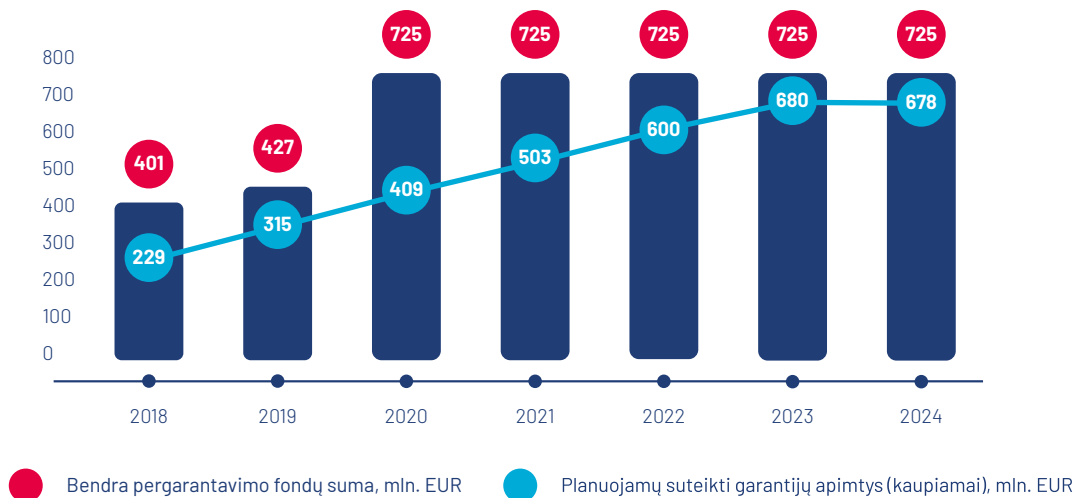
**1. Lengvatinių paskolų priemonės:** „Atviras kreditų fondas“, „Atviras kreditų fondas 2“ (AKF2), „Pasidalintos rizikos paskolos“ (ang. Funded Risk Sharing Product (FRSP)), „Pasidalytos rizikos paskolos“ (PRP), „Verslumo skatinimas“ ir „Verslumo skatinimas 2014–2020, finansuojamas iš Europos socialinio fondo“ (VSF2), „Sutelktinės paskolos „Avietė“ („Avietė“), „Alternatyva“. Bendra administruojamų lėšų suma lygi 368,6 mln. Eur. 1 grafike pateikiama informacija tik apie priemones, pagal kurias vyksta paskolų teikimas (PRP, AKF2, VSF2, „Avietė“, „Alternatyva“).

1 grafikas. Lengvatinių paskolų lėšos.



**2. Garantijų priemonės:** „Portfelinės garantijos paskoloms ir lizingui“ (ang. First Loss Portfolio Guarantees for Loans and Leasing (FLPG), „Garantijų fondas“, „Garantijų fondas 2“, „Garantijų fondas 3“, „Garantijos pradedantiesiems verslą“, „Portfelinės garantijos paskoloms“ (PGP), „Portfelinės garantijos lizingo sandoriams“ (PGL), „Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams“ (PGF), „Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams 2“ (PGF2), „Eksporto kredito garantijos“ ir „Didelių įmonių garantijos“. Visa šioms priemonėms skirta pergarantavimo fondų lėšų bendra suma lygi 724,92 mln. Eur. 2 grafike pateikta informacija apie bendrą individualių ir portfelinių garantijų suteikimą, lyginant jį su INVEGAI numatytų pergarantavimo fondų apimtimis.

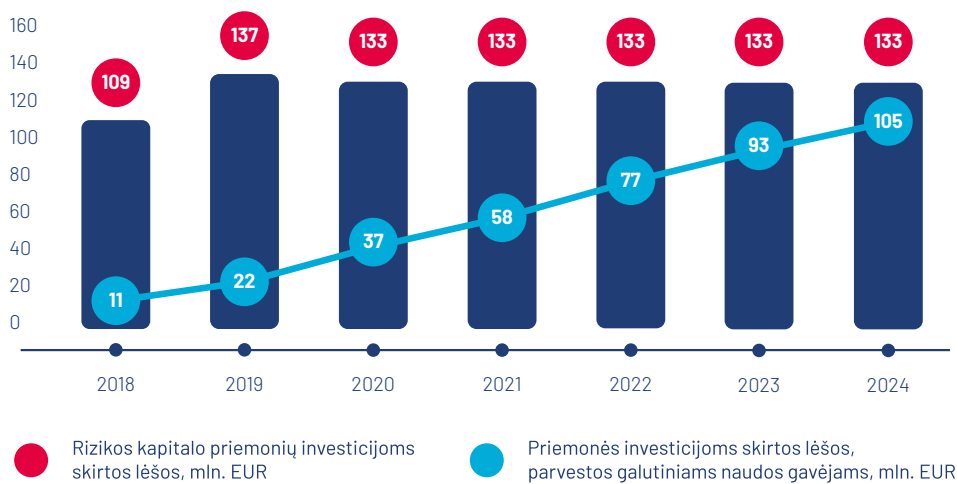
2 grafikas. Garantijų teikimo apimtys.



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

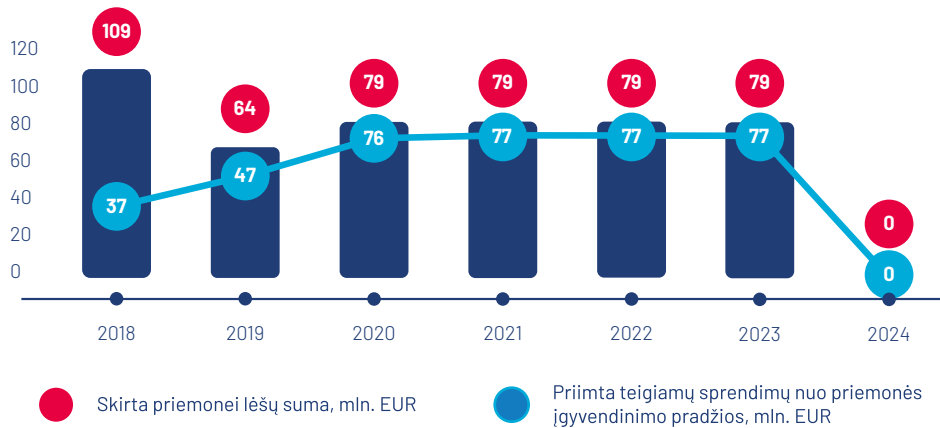
**3. Rizikos kapitalo priemonės:** „Dalyvavimas Baltijos inovacijų fonde“, „Dalyvavimas Baltijos inovacijų fonde 2“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I“, „Ko-investicinis fondas“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II“, „Ko-investicinis fondas II“, „Ko-investicinis fondas susisiekimui“, „Plėtros fondas I“, „Plėtros fondas II“ ir „Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas“, „Akceleravimo fondas“. Bendra administruojamų lėšų suma lygi 133,4 mln. Eur ir planuojamų investicijų skaičius pateiktas 3 grafike. Rizikos kapitalo priemonių lėšų investavimo laikotarpis yra ilgas, atskirų priemonių atveju priemonių lėšos gali būti investuojamos iki 2029 m. pabaigos.

3 grafikas. Rizikos kapitalo priemonių investicijoms skirtos lėšos.



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

4 grafikas. Visuotinės dotacijos priemonių lėšos.



**5. Ekstremalios situacijos valdymo (COVID-19 krizės laikotarpio) priemonės.** COVID-19 krizės laikotarpiu, siekiant sušvelninti krizės poveikį ekonomikai ir padėti verslui, patiriančiam sunkumų, buvo pradėtos įgyvendinti šios priemonės:

- 1) lengvatinių paskolų priemonės „Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams“, „Apmokėtinų sąskaitų paskolos“ (ASAP), INVEGOS tiesioginės „Paskolos turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams“;
- 2) garantijų priemonės „Portfelinės garantijos paskoloms 2“ (PGP2), „Garantijų fondas 4“ (Garantijos kelionių organizatoriams);
- 3) dotacijos priemonė „Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms“;

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

2 lentelė. Ekstremalios situacijos valdymo priemonės.

Priemonės	„Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms“	„Garantijų fondas 4“ (Kelionių organizatorių prievolių įvykdymo užtikrinimo garantijos)	„Apmokėtinų sąskaitų paskolos“ (ASAP)	INVEGOS tiesioginės „Paskolos turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams“	„Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams“	„Portfelinės garantijos paskoloms - 2“ (PGP2)	Visos priemonės
Priemonės įgyvendinimo būdas	INVEGA tiesiogiai įgyvendina priemonę				INVEGA įgyvendina priemonę per finansų tarpininkus		
Priemonei skirta lėšų, mln. Eur	40,00	15,00	11,92	30,00	200,00	92,13	389,05
Panaudota lėšų 2020-09-30, mln. Eur	26,41	0,52	11,92	8,59	199,93	12,74	260,11
Lėšų panaudojimas, proc.	66,03 %	3,47 %	100,00 %	28,63 %	99,97 %	13,82 %	66,86 %



COVID-19 krizei įveikti skirtų priemonių panaudojimas skiriasi tiek dėl priemonių aktualumo, tiek dėl jų trukmės:

- Priemonės „Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms“ skirtas lėšas planuojama panaudoti iki 2020 m. pabaigos. Šios priemonės neplanuojama tęsti.
- Priemonę „Garantijų fondas 4“ (Kelionių organizatorių prievolių įvykdymo užtikrinimo garantijos) planuojama pratęsti iki 2020 m. birželio 30 d.
- Paskolų priemonei „Apmokėtinų sąskaitų paskolos“ (ASAP) ir priemonei „Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams“ skirtos lėšos yra pilnai panaudotos, vyksta tik priemonių administravimas. Šių paskolų priemonių neplanuojama tęsti.
- Paskolų priemonę INVEGOS tiesioginės „Paskolos turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams“ įgyvendinimas planuojama pratęsti iki 2020 m. birželio 30 d.
- Garantijų priemonės „Portfelinės garantijos paskoloms 2“ (PGP2) įgyvendinimas baigiasi 2020 m. pabaigoje, jos pratęsti neplanuojama. Dėl per mažos paklausos priemonės lėšos nebuvo pilnai panaudotos, likusios nepanaudotos lėšos bus paskirtos kitoms priemonėms.

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

2020 m. INVEGOS veiklos apimtys ženkliai išaugo lyginant su 2019 m. veiklos apimtimis, tiek dėl pradėtų įgyvendinti ekstremalios situacijos valdymo priemonių, tiek dėl pradėtų įgyvendinti naujų priemonių ar padidėjusių jau įgyvendinamų priemonių apimčių. Išaugus INVEGOS įgyvendinamų priemonių paklausai, yra ženkliai didinami ir 2021 metų priemonių įgyvendinimo rodikliai, pvz. siekiama, kad garantijų galutiniam naudotojams per metus bus suteikta už 93 mln. Eur, (kai 2020 m. strateginis rodiklis – 51 mln. Eur); paskolų ketinama suteikti už 32 mln. Eur (2020 m. strateginis rodiklis – 13 mln. Eur). INVEGOS veiklos apimtis planuojama plėtoti ir toliau – įgyvendinamas priemonės ir (ar) joms skirtas lėšas koreguoti, atsižvelgiant į rinkos poreikį, plėsti priemonių spektrą kuriant naujas priemones. 2021 m., atsižvelgiant į verslo finansavimo poreikius ir nustačius valstybės dalyvavimo poreikį, planuojama rengti naujoms ir (ar) plėsti esamas alternatyvios finansavimo rinkos finansines priemones: rengti naujai Gynybos investicijų fondo finansinei priemonei, pasirengti naujo akceleravimo fondo įgyvendinimui, papildyti finansinę priemonę „Koinvesticinis fondas“ galimybe investuoti į įmones, kuriančias, įsidiegusias ir (ar) ketinančias įsidiegti technologines ekoinovacijas (žaliąsias inovacijas), pradėti rengti naujos skolos fondų finansavimo priemonės įgyvendinimui, taip pat pradėti teikti garantijas įmonių obligacijų investuotojams; vystyti tiesioginį skolinį finansavimą verslui, o taip pat plėsti kitas verslo finansavimo priemones: pradėti įgyvendinti priemonę „Vertybinių popierių įtraukimo į vertybinių popierių biržą skatinimas“, pradėti teikti Prekinio kredito draudimo portfelio garantijas, taip pat sudaryti galimybę garantuoti finansų įstaigoms už kredito linijas, kurių lėšos galės būti naudojamos prievolių įvykdymo užtikrinimo garantijoms leisti. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad finansinių priemonių vaidmuo finansuojant verslo projektus viešosiomis lėšomis didėja, planuojama dalyvauti įvairiose veiklose, skirtose pasirengti būsimam

ES struktūrinių fondų lėšų programavimo laikotarpiui, kitose veiklose, susijusiose su galimomis būsimois priemonėmis bei pradėti rengtis Prekinio kredito draudimo agentūros steigimui.

Įgyvendindama anksčiau išvardytas priemones, INVEGA prisideda prie 2014–2020 metų nacionalinėje pažangos programoje<sup>1</sup>, Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 metų plane<sup>2</sup>, Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 metų programoje<sup>3</sup>, Užimtumo didinimo 2014–2020 metų programoje<sup>4</sup>, Užimtumo didinimo 2014–2020 metų programos įgyvendinimo tarpinstituciniame veiklos plane<sup>5</sup>, Valstybinėje moterų ir vyrų lygių galimybių 2015–2021 metų programoje<sup>6</sup>, Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014–2022 metų programoje<sup>7</sup> nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

Naujų priemonių sukūrimas ir įvedimas į rinką taip pat prisidės prie Ateities ekonomikos DNR plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. posėdžio protokoliniu sprendimu Nr. 28, įgyvendinimo; 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“; Krašto apsaugos sistemos plėtros programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. X-743 „Dėl krašto apsaugos sistemos plėtros programos patvirtinimo“; Lietuvos gynybos ir saugumo pramonės plėtros 2018–2026 metais gairių, Lietuvos Respublikos ūkio ministro patvirtintų 2018 m. birželio 6 d., įgyvendinimo.

## 6. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodikliai

3 lentelė. Pagrindinių INVEGOS veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2018–2024 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2018 m. Faktas	2019 m. Faktas	2020 m. Laukiama	2021 m. Prognozė	2022 m. Prognozė	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė
<b>PELNINGUMO RODIKLIAI</b>							
Veiklos pelno marža*, %	21,37	100,07	36,01	53,91	20,82	26,23	25,59
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	2,57	9,39	2,91	3,52	1,17	1,51	1,50
Vidutinė turto grąža, ROA, %	1,46	5,42	1,37	1,58	0,49	0,62	0,61
<b>FINANSŲ STRUKTŪROS RODIKLIAI</b>							
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	56,60	59,97	47,08	44,81	42,04	41,44	40,61

\*2020–2024 m. veiklos pelno maržos mažėjimui įtakos turės individualių garantijų kainodaros pokyčiai nuo 2020 m. (garantijos atlyginimas mažėja) ir mažėjančios individualių garantijų teikimo apimtys 2019–2020 m. laikotarpiu. Plačiau skaityti psl.40–41.

Apskaičiuojant INVEGOS veiklos rodiklių reikšmes nėra vertinami INVEGOS valdomi fondų fondai, kurie yra atskiri viešojo sektoriaus subjektai, jų apskaita tvarkoma vadovaujantis Viešojo sektoriaus apskaitos standartais atskirai nuo INVEGOS apskaitos. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad INVEGAI valdant fondų fondus bei administruojant visuotinės dotacijos priemones ir iš nacionalinio biudžeto lėšų finansuojamas dalinio palūkanų kompensavimo ir dalinio nuomos mokesčio kompensavimo labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms priemones, pajamos (valdymo atlygis) nėra gaunamos, t.y. tokia priemonių administravimo ir valdymo veikla nėra komercinės naudos siekianti, INVEGAI yra kompensuojamos tik patiriamos valdymo išlaidos.

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

priemonių valdymo paslaugų funkcijų vykdymas. UAB „Kofinansavimas“ teikiamos rizikos kapitalo priemonių valdymo paslaugos iš esmės yra INVEGOS teikiamų fondų fondų ir finansinių priemonių valdymo paslaugų sudedamoji dalis. UAB „Kofinansavimas“ teikiamos rizikos kapitalo priemonių valdymo paslaugos yra specifinės ir valdyti tokio tipo rizikos kapitalo priemonės gali ne kiekvienas ūkio subjektas, o tik tas, kuris norminiais aktais yra parinktas kaip atitinkamos schemos dalyvis. UAB „Kofinansavimas“ pats nenustato rizikos kapitalo priemonės valdymo kainos – jam yra kompensuojamos tik faktiškai patirtos rizikos kapitalo priemonės valdymo išlaidos. 2018–2020 m. laikotarpiu UAB „Kofinansavimas“ dirbo nuo 2 iki 4 darbuotojų. Dėl paminėtų aplinkybių UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodikliai 2018–2024 m. laikotarpiu yra mažareikšmiai.

4 lentelė. **Pagrindinių UAB „Kofinansavimas“ veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2018–2024 m.**

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2018 m. Faktas	2019 m. Faktas	2020 m. Laukiama	2021 m. Prognozė	2022 m. Prognozė	2023 m. Prognozė	2024 m. Prognozė
<b>PELNINGUMO RODIKLIAI</b>							
Veiklos pelno marža*, %	-0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	-0,13	-0,01	-0,01	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
Vidutinė turto grąža, ROA, %	-0,18	-0,02	-0,01	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04
<b>FINANSŲ STRUKTŪROS RODIKLIAI</b>							
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	69,67	66,33	63,86	63,20	62,54	61,86	61,18

<sup>1</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482;

<sup>2</sup>Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. lapkričio 26 d. įsakymas Nr. 4-850;

<sup>3</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. rugsėjo 17 d. nutarimas Nr. 986;

<sup>4</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. rugsėjo 25 d. nutarimas Nr. 878;

<sup>5</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. vasario 26 d. nutarimas Nr. 204;

<sup>6</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. vasario 4 d. nutarimas Nr. 112;

<sup>7</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimas Nr. 1253.

# 2 APLINKOS VEIKSNIŲ APRAŠYMAS

Nustatant INVEGOS strategines kryptis ir veiklos perspektyvas buvo įvertinti vidiniai ir išoriniai veiksniai, darantys ar galintys daryti didžiausią įtaką INVEGOS vykdomai veiklai. Pažymėtina, kad vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, susiję su priemonių administravimu ir įgyvendinimu bei jų vertinimo rodikliais, pateikiamoje vidinės ir išorinės aplinkos analizėje nevertinami kiekybine ir perspektyvine išraiška, kadangi visi įtaką darantys ar galintys daryti veiksniai nustatomi atliekant išsamų išankstinį (poreikio) vertinimą (angl. *ex ante assessment*)<sup>8</sup> arba priimant asignavimų valdytojui sprendimą dėl priemonės reikalingumo (formos, įgyvendinimo, apimčių ir kitų aspektų), prieš INVEGAI pavedant įgyvendinti tam tikrą priemonę. Aplinkos įtaka strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksniai (politinių-teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių), vidinių stiprybių, silpnybių ir iš išorės aplinkos kylančių galimybių bei grėsmių visuma.

## 2.1. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

INVEGA, įgyvendindama pagrindines savo veiklas, atsižvelgdama į vykdomos veiklos pobūdį ir administruojamų priemonių specifiką, siekia palengvinti verslo subjektams priėjimą prie finansavimo šaltinių, mažinti finansinę naštą verslui, skatinti naujų įmonių steigimąsi, sudaryti palankesnes sąlygas fiziniams asmenims pradėti savo verslą, o esamiems verslams plėstis. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 5 lentelėje įvardytų didžiausią vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų.

5 lentelė. **INVEGOS vertės grandinė ir atsakomybės.**

Pagalbiniai veiklos procesai	<b>INVEGOS infrastruktūra</b>					Nenuostolinga veikla
	<b>Veiklos planavimas ir atskaitomybė</b> (Stebėtojų taryba, valdyba, generalinis direktorius)					
	<b>Finansinių išteklių valdymas</b> (Finansų valdymo skyrius)					
	<b>Kokybės užtikrinimas ir rizikų valdymas</b> (Kokybės ir rizikos valdymo skyrius)					
	<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b> (Personalo partneris)					
	<b>Teisinių reikalavimų vykdymas</b> (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)					
	<b>Marketingo komunikacija</b> (Marketingo skyrius)					
	<b>Klientų aptarnavimas</b> (Klientų aptarnavimo skyrius)					
	<b>Technologinių sprendimų valdymas</b> (Projektų ir procesų vadovai)					
Priemonių kūrimo procesas	Priemonių paleidimo procesas	Priemonių įgyvendinimo procesas	Priemonių tobulinimo procesas	Priemonių uždarymo procesas		
(Priemonių valdymo skyrius) (Verslo finansavimo vertinimo skyrius) (Kreditavimo skyrius)						
<b>Pagrindiniai veiklos procesai</b>						

## 2.1.1. PAGRINDINIAI VEIKLOS PROCESAI

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

**Priemonių steigimo, paleidimo, įgyvendinimo, tobulinimo ir uždarymo procesai.** Šiems pagrindiniams procesams įgyvendinti INVEGOJE veikia trys skyriai: Priemonių valdymo skyrius (priemonių kūrimas, paleidimas, skirtų lėšų priežiūra ir kt.); Verslo finansavimo vertinimo skyrius (individualių garantijų veikla, individualių garantijų ir visuotinės dotacijos paraiškų vertinimas); Kreditavimo skyrius (tiesioginių paskolų teikimas, paraiškų vertinimas). Kreditavimo skyrius įkurtas 2020 m. balandžio mėnesį, siekiant efektyviai ir koncentruotai vystyti tiesioginio skolinimo veiklą INVEGOJE.

Pagrindinė INVEGOS veikla apima priemonių sąlygų derinimą su atsakingomis institucijomis, finansų tarpininkų atranką, priemonių paleidimą, įgyvendinimo tarp jų ir paraiškų pagal priemones vertinimą, administravimą) ir, atitinkamai, rezultatų stebėjimą, reikalingų priemonių patobulinimų atlikimą bei priemonių uždarymą. INVEGOS darbuotojų sukaupta patirtis, INVEGOS vykdomos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė, institucinis lankstumas, ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje (pvz., Europos rekonstrukcijų ir plėtros banku, Europos investicijų fondu, Europos investicijų banku), narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose, sėkmingas pažangios patirties perėmimas bei naujovių diegimas leidžia INVEGAI pasiūlyti ir sėkmingai administruoti specifinius poreikius tenkinančias priemones, kurios palengvina verslui reikalingo finansavimo gavimą, pritraukia privačių lėšų, sudaro palan- kesnes są-

lygas naujoms darbo vietoms kurti. Tarptautinės patirties perėmimas ir aktyvus dalijimasis savo sukaupta gerąja patirtimi leidžia nuolat tobulėti ir augti. Tačiau, nepaisant jau sėkmingai atrinktų 7 rizikos kapitalo fondų valdytojų, artimiausiu laikotarpiu INVEGA vis dar bus iššūkis rizikos kapitalo priemonių įgyvendinimas, kadangi INVEGA dar nėra įgyvendinusi viso rizikos kapitalo priemonių ciklo. Taip pat nemažų iššūkiu bus ir bendradarbiavimas su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvų finansavimą verslui. Be to, nemažų iššūkiu bus ir lėšų pritraukimas INVEGOS lygiu, kadangi INVEGA iki šiol įgyvendino priemones tik iš viešųjų lėšų, kurias jai valdyti pavedė asignavimų valdytojai.

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

Pagal 2019 m. rugsėjo mėn. atnaujintą Verslo finansavimo 2014–2020 metų ES struktūrinių fondų lėšomis išankstinį vertinimą, planuojama, kad SVV finansavimo poreikis 2014–2023 metais, apskaičiuotas pagal apklausos ir istorinius duomenis, sieks apie 685 mln. Eur. Šis poreikis jau yra ir bus tenkinamas įgyvendinant finansų inžinerijos (finansines) priemones per INVEGĄ, finansuojamas iš ES struktūrinių fondų lėšų bei iš 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu įgyvendintų (įgyvendinamų) finansinių priemonių grįžusių ir dar ateityje grįšiančių lėšų. Taip pat minėtame vertinime numatytos ir papildomos visuotinių dotacijų priemonės, kurių įgyvendinimas prisidėtų prie spartesnio finansinių priemonių lėšų panaudojimo verslo reikmėms.

## 2.1.2. PAGALBINIAI VEIKLOS PROCESAI

INVEGOS infrastruktūra apima įvairių pagalbinių procesų visumą: planavimo, finansų, apskaitos, teisės, marketingo komunikacijos, kokybės ir rizikos, žmogiškųjų išteklių bei technologinių sprendimų valdymo.

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

**Finansinių išteklių valdymas.** INVEGOS finansų valdymo ir kontrolės sistema yra sukurta,

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

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

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

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

**Teisinių reikalavimų vykdymas.** Siekiant tinkamai valdyti su teisine aplinka susijusias rizikas ir atliepti į teisinės aplinkos pokyčius, atsakingi INVEGOS darbuotojai reguliariai vykdo atitinkamas INVEGOS veiklas ir paslaugas reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų peržiūrą ir atitikties teisiniams reikalavimams vertinimą, bei pagal poreikį inicijuoja priemonių bei procesų, skirtų užtikrinti pasikeitusių reikalavimų laikymąsi, pakeitimą ar sukūrimą.

Įgyvendinant teisės aktų reikalavimus, esant poreikiui, dėl specifinių žinių bei atitinkamos patirties trūkumo pasitelkiami konkrečios srities išorės konsultantai, ekspertai bei atitinkamos srities teisinių paslaugų teikėjai. Siekiant užtikrinti atitinkamų teisės reikalavimų savalaikį ir tinkamą laikymąsi INVEGOJE yra paskirti konkretūs atsakingi darbuotojai, vykdytys teisės aktų numatytas funkcijas (vidaus auditoriaus, asmens duomenų apsaugos pareigūno, atitikties pareigūno, viešųjų pirkimų organizatoriaus, korupcijos prevencijos, viešųjų ir privačių interesų deklaratavimo priežiūros ir kt.).

**Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas.** 2018 m. INVEGOJE buvo sustiprinti rizikų valdymo procesai, parengta ir INVEGOS valdybos patvirtinta Rizikos valdymo politika, kuri įtvirtina INVEGOS veikla ir geriausiomis praktikomis paremtus rizikų valdymo principus. Tokiu būdu kaupiama rizikų valdymo patirtis. 2019 m. buvo pirmi metai, kai buvo pritaikyti atnaujinti rizikos valdymo procesai. Plačiau apie INVEGOS rizikas ir jų valdymą pateikiama šio

dokumento 5 dalyje „Rizika ir jos valdymas“.

INVEGOJE yra vykdoma nuolatinė ir kryptinga korupcijos prevencijos politika, nes, atsižvelgiant į LR korupcijos prevencijos įstatyme nurodytus kriterijus, – „pagrindinės funkcijos yra kontrolės ar priežiūros vykdymas“ ir „daugiausia priima sprendimus, kuriems nereikia kitos valstybės ar savivaldybės įstaigos patvirtinimo“ bei vykdomos veiklos ir įgyvendinamų priemonių pobūdį – korupcijos pasireiškimo tikimybė INVEGOJE vertintina kaip galima. INVEGOS veiklos vykdymo rizika, susijusi su korupcijos pasireiškimu, yra valdoma korupcijos prevencijos priemonėmis, todėl korupcijos pasireiškimo tikimybė INVEGOJE yra nedidelė. Atsižvelgiant į INVEGOS valdybos patvirtintą Korupcijos prevencijos politiką, kasmet rengiama ir peržiūrima bei (pagal poreikį) atnaujinama korupcijos prevencijos programa.

Siekiant optimizuoti priemonių įgyvendinimo procesus, INVEGOJE nuolat atliekami įvairūs priemonių administravimo procesų vertinimai, analizuojami ir nedelsiant taisomi bet kokie neatitikimai, kartu nustatomos įvairios prevencinės priemonės neatitikimams valdyti. INVEGA glaudžiai bendradarbiauja su visomis įvairius auditus ir patikrinimus atliekančiomis institucijomis, dėmesys yra ypač kreipiamas į jų pateiktas pastabas ir pasiūlymus dėl įmonės veiklos gerinimo. Įgyvendinamų ir administruojamų priemonių tinkamas įgyvendinimas (t. y. investuojamų lėšų tinkamumas) užtikrinamas periodiškai, pagal patvirtintus reikalavimus, atliekant projektų bei sudarytų sutarčių su finansų tarpininkais patikrinimus pagal kasmet sudaromą ir direktoriaus įsakymu tvirtinamą metinį patikrų planą, o, esant poreikiui ir įtarimams dėl galimų pažeidimų, – vykdomi neplaniniai patikrinimai.

Viena iš INVEGOS stiprybių – sukaupta ir efektyviai panaudojama patirtis vykdant finansų tarpininkų atrankas. Per 18 INVEGOS veiklos metų buvo atrinkta nemažai finansų tarpininkų tiek viešųjų pirkimų, tiek atviros ir skaidrios atrankos būdais, tad ir toliau bus taikoma įgyta patirtis bei gilinamos žinios bendradarbiaujant su tarptautinėmis institucijomis. Įsigaliojus 2019 m. lapkričio 1 d. Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymo pakeitimui, kuris praplėtė INVEGOS galimų garantijų gavėjų ratą, sustiprinta naujų pretendentų – finansų įstaigų – atrankos procedūra ir jų vertinimas.

**Klientų patirties valdymas.** Klientų patirtis didžiaja dalimi priklauso nuo klientų poreikių ir lūkesčių atitikimo suteiktoms paslaugoms. Klientų lūkesčius formuoja informacijos prieinamumas, aiškumas, suvokimas, kaip organizacija veikia, ir kitų klientų atsiliepimai apie teikiamas paslaugas bei aptarnavimą. Siekiant aukštesnio įmonės brandos lygio aptarnaujant klientus ir geresnių rezultatų didinant INVEGOS, kaip verslo partnerio, patikimumą visuomenės ir verslo tarpe, gerinant bendrą įmonės įvaizdį ir kuriant tvarius santykius su klientu, INVEGA 2020 m. liepos mėnesį įsteigė atskirą Klientų aptarnavimo skyrių, suformavo komandą, kuri ir toliau įgyvendins į geresnę kliento patirtį orientuotus projektus, leidžiančius kokybiškiau bendrauti su klientais ir partneriais, didinti jų lojalumą įmonei ir padės užtikrinti naudojimosi INVEGOS paslaugomis stabilumą.

Klientų bendras pasitenkinimas INVEGOS vykdoma veikla – 8,16 balo iš 10 (2020 m. spalio mėn. duomenys). INVEGA klientų lojalumo (NPS) rodiklis: tarp partnerių jis lygus +72, tarp verslo – +44 (2020 m. spalio mėn. duomenys).

**Marketingo komunikacija.** Nors galutiniai naudos gavėjai patys suinteresuoti kreiptis į INVEGĄ ar finansų tarpininkus dėl visuotinių dotacijų ir finansinių priemonių gavimo, vis dėlto tikslinga komunikacija gali padėti formuoti realistiškus klientų lūkesčius pateikiant adaptuotą informaciją tikslinėms auditorijoms. Tuo tikslu, įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius, parengta 2021–2023 m. INVEGOS komunikacijos strategija. INVEGA, siekdama kuo veiksmingiau įgyvendinti iškeltus įmonės tikslus ir pasiekti geresnių rezultatų, daug dėmesio skiria marketingo komunikacijai, kurios dėka siekia gerinti INVEGOS prekės žen-



klo reputaciją, įskaitant ir prekės ženklo atnaujinimą, didinti INVEGOS valdomų (įgyvendinamų) priemonių žinomumą ir skatinti jų poreikį bei paklausą. Nustatytiems tikslams pasiekti pasitelkiami pagrindiniai marketingo komunikacijos veiksmai: tiesioginis marketingas, pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas, komunikacijos kampanijos, ryšiai su visuomene, reklama, internetinis marketingas.

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

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

Šalyje paskelbus ekstremaliąją situaciją dėl COVID-19 ir INVEGA pradėjus aktyviai dalyvauti veiksmuose, numatytuose Lietuvos Respublikos Vyriausybės Ekonomikos skatinimo ir koronaviruso (COVID-19) pasekmių mažinimo priemonių plane (toliau – Planas), INVEGA susidūrė su iššūkiu – nepaisant darbuotojų profesionalumo ir maksimalaus įsitraukimo, visose veiklos srityse ėmė kritiškai trūkti darbuotojų. Sunkumų valdyti personalą (nustatyti optimalų trūkstamų darbuotojų skaičių, pritraukti reikiamos kvalifikacijos kandidatus, operatyviai atrinkti, įdarbinti ir apmokyti naujus darbuotojus) kilo dėl būtinybės maksimaliai greitai įgyvendinti naujas priemones (tarp jų ir tiesioginio skolinimo priemones) bei iki ekstremaliosios situacijos paskelbimo įgyvendintas priemones, kurios buvo keičiamos, atliepiant sunkumų dėl COVID-19 patiriančio verslo poreikius, taip pat dėl būtinybės suvaldyti reikšmingai padidėjusį ir nuolat augantį klientų paraiškų ir užklausų srautą. Siekiant tinkamai įgyvendinti Plane numatytus veiksmus ir maksimaliai atliepti sunkumų dėl ekstremaliosios situacijos patiriančio verslo poreikius, INVEGAJE per 2020 m. ne tik įdarbinta daug darbuotojų (žr. 3 paveikslą), bet įsteigti ir du nauji skyriai: Kreditavimo ir Klientų aptarnavimo.

Didžiausia INVEGOS vertybė – darbuotojai, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategija paremta siekiu valdyti darbuotojų savanorišką kaitą ir išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį, ypatingą dėmesį skiriant ne tik personalo valdymo procesų, susijusių su naujų darbuotojų paieška ir atranka, atlygiu, motyvavimu, veiklos vertinimu, darbuotojų ugdymu,

tobulinimui ir sklandžiam įgyvendinimui, bet ir asmeninės darbuotojų iniciatyvos skatinimui, įtraukimui į organizacinės kultūros formavimo procesą. Siekiant darbuotojams užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį nuosekliai įgyvendinama INVEGOS darbuotojų atlygio politika, parengta vadovaujantis palyginamumo su rinka ir vidinio teisingumo principais.

Siekdama būti socialiai atsakingu darbdaviu, INVEGA prisiima papildomų įsipareigojimų darbuotojams: rūpindamasi sveikatos priežiūra, sveikata ir sveikatingumu, įmonė draudžia darbuotojus savanoriškuoju sveikatos draudimu ir draudimu nuo nelaimingų atsitikimų.

**Technologijų valdymas.** Nuo 2019 m. INVEGOS infrastruktūra yra perkelta į patikimą, saugumo standartus atitinkančią duomenų centrą. INVEGA naudoja ir nuolat atnaujina naudojamą informacinių technologijų ir programinę įrangą, kitas technines priemones bei ryšio sistemas, kurios leidžia efektyviai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, administruoti dideliu pareiškėjų skaičiumi pasižyminčias priemones, automatizuoti kai kuriuos administravimo, duomenų patikros ir kontrolės procesus. Augant INVEGOS administruojamų priemonių skaičiui, keičiantis priemonių administravimo reikalavimams ir atsirandant poreikiui keistis informacija su kitomis Lietuvos atsakingomis institucijomis, duomenų valdytojomis, trūkstant techninių žinių ir kompetencijos užsakant ir diegiant technologinius sprendimus, kyla rizika laiku nesuvaldyti, netinkamai sudiegti ir nepritaikyti technologinių galimybių augantiems INVEGOS poreikiams. INVEGA nuo 2018 m. visuotinės dotacijos priemonių (pradėtų įgyvendinti iki COVID-19 ekstremalios situacijos paskelbimo) paraiškų teikimui naudoja elektroninių paslaugų integracijos sistemą (toliau – EPIS). EPIS pagalba yra atliekami paraiškų ir kitų dokumentų teikimo, duomenų surinkimo, komunikacijos su klientais procesai. 2020 m. I ketv. INVEGAI pradėjus įgyvendinti naujas ekonomikos skatinimo ir dėl COVID-19 ekstremalios situacijos valdymo priemones, buvo sukurtos paraiškų teikimo ir vertinimo sistemos ASAP („Apmokėtinų sąskaitų paskolos“), NUMOK („Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms“), TURAP („Paskolos turizmo paslaugų teikėjams“). Šiose sistemose įgyvendintas paraiškų teikimo, vertinimo ir pasirašymo sprendinys bei įdiegtos integracijos su išorės duomenų teikėjais, reikalingais paraiškų vertinimo atlikimui ir sprendimų priėmimui. Greiti ir per trumpą laiką įgyvendinami technologiniai sprendimai turi savų rizikų, kurios pasireiškia arba iškart (pvz., priemonės įgyvendinimo metu), arba vėlesniuose priemonės administravimo etapuose, tačiau gali turėti reikšmingų pasekmių INVEGAI, todėl 2021–2024 m. INVEGA planuoja tęsti sistemų tobulinimo, optimizavimo ir procesų efektyvinimo darbus IT sprendimų pagalba.

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

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

Daugėjant administruojamų priemonių, didėjant duomenų srautams ir kibernetinių atakų grėsmei, yra peržiūrimos naudojamos informacinės sistemos, diegiami nauji funkcionalumai, leidžiantys maksimaliai jas pritaikyti ir išnaudoti, užtikrinant tinkamą funkcijų vykdymą, duomenų saugojimą, valdymą ir saugą. Diegiamos papildomos apsaugos sistemos, siekiant užtikrinti perduodamos informacijos vientisumą ir saugą.

## 2.2. IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

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

**Išorinė aplinka** stipriai veikia INVEGOS vykdomos veiklos pobūdį, apimtis ir galimybes. Nepaisant to, kad visi galimi išoriniai veiksniai, kurie daro ar gali daryti įtaką priemonių, reikalingų verslui skatinti, yra detalčiai (kiekybiškai ir kokybiškai) vertinami prieš patvirtinant priemonę ir jos įgyvendinimo procesus, išorinė aplinka nuolat kinta, todėl ji nuolat stebima, aktualizuojami tam tikri veiksniai, daromos išvados, koreliacijos bei siūlomos priemonių modifikacijos, kurios geriausiai einamuoju laiku atitiktų rinkos ir verslo poreikius. Išorinė aplinka, jos pokyčiai, nenumatytos aplinkybės ir jų nenusėjamumas, ypač išryškėjo 2020 metų susidariusios ekstremalios situacijos dėl COVID-19 pandemijos metu. INVEGA turėjo reaguoti nedelsiant, neatsižvelgdama į vidinės aplinkos pasirengimą tokių situacijų (su) valdymui. Esamos ir prognozuojamos didžiausios išorinės įtakos aplinkybės, įvertinant vidinės aplinkos resursų galimą atsaką pateikiamos 5 lentelėje.

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

Neaiški ilgalaikė ES finansinė perspektyva ir riboti nacionalinio biudžeto ištekliai, apsunkina ilgalaikių priemonių verslui skatinti sukūrimą, užtikrinti jų tęstinumą. Kintanti šalies vidaus politinė aplinka verslo atžvilgiu taip pat neleidžia daryti ilgalaikių įžvalgų dėl pakankamo finansavimo priemonėms įgyvendinti. Be to, kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės gali tiesiogiai konkuruoti su INVEGOS įgyvendinamomis priemonėmis ir (arba) „konkurencija“ su centralizuotomis ES finansinėmis priemonėmis, tokiomis kaip Europos strateginių investicijų fondo (toliau – ESIF) bei ateityje planuojamo InvestEU fondo priemonės, dėl finansų tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų, gali apsunkinti finansinių priemonių įgyvendinimą laiku.

Atsižvelgdama į INVEGOS paslaugų gavėjų poreikius ir INVEGOS paslaugų paklausos pokyčius bei identifikavus šių paslaugų teikimo trūkumus, INVEGA inicijuoja ir proaktyviai skatina atitinkamų paslaugų teikimą reglamentuojančių teisės aktų pakeitimus, pagal savo kompetenciją aktyviai dalyvauja teisės aktų rengimo ir derinimo procese, t. y. teikia pasiūlymus ir pastabas parengtiems teisės aktams, kurie tiesiogiai reglamentuoja INVEGOS veiklą ir (ar) atitinkamas INVEGOS teikiamas paslaugas.

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

**Ekonominė aplinka.** Ekonominė situacija ir jos pokyčiai turi reikšmingą įtaką verslo vystymuisi, tai parodė įmonių steigimosi ir uždarymo statistiniai duomenys bei INVEGOS administruojamų priemonių paklausa ir įgyvendinimo rodikliai, kai finansinio ir ekonominio nuosmukio metu (2008–2012 metais) buvo itin sumažėjęs naujų verslų kūrimasis bei padidėjęs įmonių bankrotų skaičius, o taip pat padidėjęs priemonių, kurios padeda mažinti augančio nedarbo problemas ar skatinti įmonių finansavimą, poreikis. Akivaizdu, kad ir šiuo metu dėl susidariusios ekstremalios padėties ekonominiai padariniai neišvengiami, tačiau dėl vyraujančio ekonominio neapibrėžtumo pasaulyje ir Lietuvoje, sunku prognozuoti verslo kūrimosi, vystymosi, galimo nedarbo ir kitų ekonominių reiškinių perspektyvas. Lietuvos Banko duomenimis: „Esant mažesniai ekonomikos kryčiui šiemet, kitąmet taip pat numatomas mažesnis ekonomikos augimas, nei anksčiau prognozuota – 2021 m. BVP turėtų padidėti 3,1 proc.“. Prognozuojama, kad Lietuvos eksportas kris 3,8 proc., tačiau jau 2021 m. atsigaunant išorės paklausai, eksportas augs (6,8 proc.) ir skatins ekonomikos atsigavimą. Nepaisant visų prognozių, būtina atidžiai stebėti ekonomines, epidemiologines ir kitas įtaką darančias tendencijas ir, atsižvelgiant į jas, formuoti atitinkamus priemonių įgyvendinimo rodiklius, galimus iššūkius bei galimą poreikį modifikuoti teikiamas priemones verslui.

**Socialinė aplinka.** Pirmą kartą per 30 metų Lietuvos piliečių 2020 m. I pusmečio tarptautinis migracijos balansas teigiamas. Teigiamas balansas prognozuojamas ir visiems 2020 metams, nes į Lietuvą sugrįžta vis daugiau gyventojų, tačiau tai neeliminuoja rizikų, susijusių su darbuotojų trūkumu verslo įmonėse. Ir toliau mažėja darbingo amžiaus gyventojų skaičius, dėl pasaulinės pandemijos yra apsunkintos galimybės pritraukti darbuotojų iš trečiųjų šalių, o tai riboja verslo plėtros galimybes. Tokia demografinė tendencija, tikėtina, skatins verslą ieškoti alternatyvų veiklos produktyvumui didinti, o INVEGOS įgyvendinamos priemonės gali ir galės pasiūlyti sprendimų, t. y. suteikti finansavimą technologiniams sprendimams, inovacijoms diegti.

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

**Technologinė aplinka.** Technologinė pažanga pasaulyje ir šalyje sparčiai vystosi, tačiau viešasias paslaugas teikiančių įmonių valdomų duomenų prieinamumas vis dar sudėtingas, neretai sukeliantis papildomą administracinę naštą ir (ar) brangus. INVEGOS priklausomybė nuo kitų institucijų naudojamų duomenų bazių ir jų technologinių galimybių keistis informacija reikšmingai apsunkina priemonių administravimą.

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

Remiantis 2019 m. statistika ir ateinančių metų prognozėmis, svarbiausios kibernetinės grėsmės išlieka: socialinės inžinerijos metodais paremtų atakų skaičius, interneto svetainių kibernetinės atakos, tinkamai neapsaugoti darbuotojų išmanieji ir interneto įrenginiai, kurie sukelia grėsmę duomenų praradimui ir (ar) informacijos nutekėjimui.

**Aplinkosauga.** Klimato kaita, ekologija yra vienos plačiausiai aptarinėjamų aplinkosaugos temų pasaulyje. Lietuvoje svarbiausi dokumentai, kuriais remiami nacionaliniai ekologiniai inovacijų srities veiksmai yra Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 m. programa ir pažangiosios specializacijos strategija. Inovacijoms palankią verslo plėtrą šalyje toliau remia ES fondai: Europos regioninės plėtros fondas (ERPF), Europos socialinis fondas (ESF) ir Sanglaudos fondas. Ypač reikšmingą įtaką turės Europos Komisijos Žaliosios sutarties (angl. Green deal) politinių iniciatyvų rinkinys, kurio pagrindiniai tikslai yra ekonomikos skatini-

mas 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.

## 2.3. SSGG ANALIZĖ

Atsižvelgiant į Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, aplinkos veiksnių analizei apibendrinti buvo atlikta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė, kiek tai susiję su bendrai INVEGOS veiklą veikiančiais ar galimai ateityje veiksiančiais veiksniais. 6 lentelėje pateikiama „INVEGOS SSGG analizė, atlikta įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius bei jų įtaką INVEGOS veiklai.

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

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

6 lentelė. SSGG.

Išorinė aplinka		Vidinė aplinka				
Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis (sąsaja su strateginiu tikslu)	
<b>Politiniai-teisiniai</b>	Atsižvelgiant į Europos Komisijos nustatytas prioritetines kryptis ir struktūrinių lėšų paskirstymą yra rengiami nacionaliniai ES struktūrinių fondų lėšų administravimą ir paskirstymą reglamentuojantys teisės aktai, kurių keitimas ir vėlesni išaiškinimai gali turėti reikšmingos įtakos „Invegos“ veiklai, bendram verslumo lygiui Lietuvoje, tinkamam bei savalaikiam lėšų panaudojimui		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priimtų teisės aktų keitimai ir išaiškinimai, neatitinkantys numatytų INVEGOS strateginių veiklos tikslų ir (ar) siektinų rodiklių</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis ir kompetencija</li> <li>• Dalyvavimas darbo grupėse, teikiant nuomonę dėl teisės aktų aiškinimo</li> </ul>		Žmogiškųjų išteklių valdymas (5.1)
	LRV programoje numatyta ekonominė politika ir požiūris į verslo aplinkos gerinimą, konkurencingumo didinimą ir tam tikslui taikomas ar numatomas taikyti priemonės bei skiriamas finansinius išteklius turi tiesioginę įtaką INVEGOS veiklai, t. y., didinant lėšas, skirtas verslui skatinti, INVEGA gali pasiūlyti daugiau ir įvairesnių priemonių, gerinančių verslo aplinką	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurti ir įgyvendinti rinkos poreikius ir valstybės politikos lūkesčius atitinkančias priemones verslo aplinkai gerinti ir konkurencingumui didinti</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas kurti naujas, specifinius poreikius tenkinančias priemones</li> </ul>		Pagrindiniai veiklos procesai (2.1)  Technologijų valdymas (4.1) Žmogiškųjų išteklių valdymas (5.1)
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skubiai pavedama įgyvendinti priemones, kai nėra galimybių pritaikyti ir tinkamai parengti techninius sprendimus, žmogiškuosius išteklius</li> </ul>	Finansinių išteklių valdymas (1.1)
	Teisiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti INVEGOS veiklą, sumažintas finansavimas INVEGOS administruojamoms priemonėms gali stipriai apsunkinti nustatytų rodiklių pasiekiamumą		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes</li> <li>• Lėšų pritraukimas iš kitų finansavimo šaltinių</li> </ul>		Pagrindiniai veiklos procesai (2.2)
	Neaiški ES daugiametė finansinė perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė prisidėti prie ES reglamentų, reglamentuojančių finansinių priemonių įgyvendinimą būsimoju programavimo laikotarpiu, projektų kūrimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neaišku, ar bus galimybių INVEGAI įgyvendinti numatytus tikslus ilgoju laikotarpiu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes</li> </ul>		Pagrindiniai veiklos procesai (2.1 ir 2.2)
	Pavedimai INVEGAI įgyvendinti INVEGOS strateginių tikslų neatitinkančias priemones, nepalankūs veiklos reglamentavimo pokyčiai, kas gali turėti įtakos jau išmokėtų lėšų tinkamumui, rizikos apetito didėjimui		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes</li> <li>• Vykdoma įsipareigojimų portfelio rizikos kontrolė</li> </ul>		Pagrindiniai veiklos procesai (2.3) Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas (1.1)
	INVEGA gali būti pavestos administruoti priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus, nustatyti dideli, ekonomikos augimo prognozių neatitinkantys rezultatų rodikliai		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes</li> </ul>		Pagrindiniai veiklos procesai (2.3)
Kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės gali tiesiogiai konkuruoti su INVEGOS įgyvendinamomis priemonėmis arba (ir) „konkurencija“ su ESIF bei ateiityje InvestEU fondo priemonėmis dėl finansų tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų, kas gali apsunkinti priemonių įgyvendinimą laiku		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencija su ESIF ir ateiityje InvestEU fondo priemonėmis dėl finansų tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose</li> </ul>		Pagrindiniai veiklos procesai (2.1 ir 2.3)	

Išorinė aplinka			Vidinė aplinka		
Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis (sąsaja su strateginiu tikslu)
Lėšų, ypač ES struktūrinių fondų, administravimo specifika dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos priemonių administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui, jų pateikiamos informacijos kokybei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naujo tipo finansų tarpininkų, teikiančių finansavimą verslui, pritraukimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tradicinių finansų tarpininkų (kredito įstaigos) skaičiaus mažėjimas ir jų skolinimo politikų pokyčiai</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Didelė priklausomybė nuo finansų tarpininkų kompetencijos ir suinteresuotumo</li> </ul>	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektų ir sutarčių su finansų tarpininkais periodiniai patikrinimai</li> <li>Atsakinga ir struktūruota finansų tarpininkų atranka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas (2.3)</li> </ul>	
Sumažėjus ekonominiam aktyvumui ir išaugus neapibrėžtumui dėl ateities (COVID-19), verslo įmonių paskolų portfelis ir toliau traukiasi, tačiau dėl tų pačių priežasčių papildomo finansavimo poreikis – išaugo. Atsižvelgiant į rinkos tendencijas, ryškėja tradicinių bankų finansavimui alternatyvių priemonių poreikis, taip pat tiesioginio INVEGOS skolinimo poreikis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternatyvių finansavimo priemonių poreikio didėjimas</li> <li>Tiesioginio skolinimo poreikio didėjimas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebėjimas kurti naujas, specifinius poreikius tenkinančias priemones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vis dar trūksta patirties įgyvendinant alternatyvias skolines priemones ir dirbant su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvių finansavimą verslui</li> <li>Turimos kompetencijos gali būti nepakankamos dėl tiesioginio skolinimo patirties trūkumo</li> </ul>	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1) Žmogiškųjų išteklių valdymas (5.1)
Neigiamos COVID-19 pandemijos pasekmės verslo įmonėms dėl ekstremalios padėties metu veiklų stabdymo ir (ar) taikomų apribojimų, gali didinti INVEGOS įsipareigojimų portfelio rizikos lygį		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verslo įmonių negebėjimas vykdyti turimus įsipareigojimus ir bankrutuojančių įmonių skaičiaus didėjimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vykdoma įsipareigojimų portfelio rizikos kontrolė</li> <li>Pagal atitinkamas ekonomines prognozes sudaromi specialieji atidėjimai galimų įsipareigojimų vykdymui</li> </ul>		Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas (1.1)
Invest Europe 2019 m. birželio mėn. paskelbtais duomenimis Centrinėje ir Rytų Europoje valstybės institucijos vis dar išlieka pagrindiniais investuotojais rizikos ir privataus kapitalo fonduose ir ši dalis auga (2017 m. viešosios lėšos sudarė 34 proc., 2018 m. – 42 proc. viso į fondus pritraukto kapitalo). Šiame regione, įskaitant ir Lietuvą, viešosios lėšos yra rizikos ir privataus kapitalo rinkos formavimosi ir augimo katalizatoriai bei yra būtinos ekosistemai vystytis. Šie veiksniai patvirtina, kad INVEGOS įgyvendinamos rizikos kapitalo priemonės yra gyvybiškai reikalingos rizikos kapitalo rinkai ir startuolių atsiradimui bei augimui	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternatyvių finansavimo priemonių poreikio didėjimas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerai ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turima patirtis įgyvendinant rizikos kapitalo priemones dar neapima viso rizikos kapitalo priemonės įgyvendinimo ciklo</li> </ul>	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1 ir 2.3)
Pokyčiai finansines paslaugas teikiančiose įmonėse (pvz., pagrindinių akcininkų, veiklos strategijos kardinalus paskelbtimas) turi tiesiogines įtakas INVEGOS teikiamų paslaugų poreikiui ir apimtims. 2020 m. spalio mėn. pabaigoje finansines paslaugas Lietuvoje teikė 10 bankų, 7 užsienio bankų filialai, 60 kredito ir 2 centrinės kredito unijos, 9 bankams priklausančių lizingo bendrovių, 8 faktoringą teikiančios įmonės, 15 sutelktinio finansavimo platformų operatoriai ir 8 rizikos kapitalo fondu valdytojai, finansuojantys verslą, taigi, kuo platesnis finansų tarpininkų tinklas, tuo daugiau galimybių INVEGAI užtikrinti priemonių efektyvų įgyvendinimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netradicinių finansų įstaigų (skolinimo platformos, faktoringo įmonės, rizikos kapitalo fondai ir pan.) daugėjimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tradicinių finansų tarpininkų (kredito įstaigos) skaičiaus mažėjimas ir jų skolinimo politikų pokyčiai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebėjimas kurti naujas ir modifikuoti esamas priemones, atitinkančias rinkos poreikius ir skatinančias finansinių tarpininkų aktyvesnį dalyvavimą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vis dar trūksta patirties įgyvendinant alternatyvias skolines priemones ir dirbant su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvių finansavimą verslui</li> </ul>	Pagrindiniai veiklos procesai (2.1)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Atsakinga ir struktūruota finansų tarpininkų atranka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas (2.1)</li> </ul>	
Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti taikomas komunikacijos priemones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dėl augančio visuomenės skaitmeninio raštingumo ir prieinamumo, auga galimybės aktyviau išnaudoti skaitmeninės komunikacijos kanalus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Išnaudojami visi tikslinei auditorijai tinkami komunikacijos kanalai</li> <li>Klientų aptarnavimui skiriamas didelis dėmesys: dedikuotas skyrus, personalas, kiti sprendimai</li> </ul>		Klientų aptarnavimas (3.1) Marketingo komunikacija (3.3)

Išorinė aplinka			Vidinė aplinka			
Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis (sąsaja su strateginiu tikslu)	
Socialiniai	Dėl INVEGAI skubiai pavestų įgyvendinti su ekstremalios padėties suvaldymu susijusias priemones, įmonės vardas labai dažnai buvo minimas neigiamame kontekste, todėl INVEGOS reputacijai buvo suduotas ženklus smūgis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuomenė nevisiškai supranta INVEGOS kaip nacionalinės plėtros įstaigos paskirtį ir jos veikimo principus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išnaudojami visi tikslinei auditorijai tinkami komunikacijos kanalai</li> <li>• Klientų aptarnavimui skiriamas didelis dėmesys: dedikuotas skyrius, personalas, kiti sprendimai</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientų aptarnavimas (3.1)</li> <li>• Marketingo komunikacija (3.3)</li> </ul>	
	Griežti ES struktūrinių fondų priemonių viešinimo reikalavimai, kuriuos taikant, klientams sunku tiksliai, aiškiai ir greitai suprasti priemonių tikslus ir galimybes jomis pasinaudoti		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritiškas visuomenės požiūris į INVEGĄ ir jos teikiamas paslaugas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėl priemonių reglamentavimo reikalavimų taikymo sudėtinga priemonių komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingo komunikacija (3.2)</li> </ul>
Technologiniai	Informacinių technologijų nuolatinis tobulėjimas, jų vartotojų skaičiaus augimas, verčia neatsilikti nuo pasaulinių tendencijų, nuolat stebėti elektroninių paslaugų verslui dinamiką ir diegti vis naujas jų panaudojimo galimybes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E paslaugų teikimo spektro plėtra</li> <li>• Spartesnis tikslinės auditorijos pasiekiamumas bei didesnė informacijos apie priemones sklaida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priemonių administravimui taikomi novatoriški IT sprendimai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ribota techninių žinių kompetencija užsakant technologinius sprendimus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologijų valdymas (4.1)</li> </ul>	
	Ekstremalios situacijos valdymo priemonių įgyvendinimas per elektronines paraiškų teikimo ir vertinimo sistemas, sukėlė problemų greitai rasti technologinius sprendinius, kurie būtų tinkami priemonių masiškumui, duomenų apdorojimui, integralumui ir suderinamumui su kitų institucijų taikomais sprendiniais		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudėtingas pasirengimas greitam ir tinkamam priemonių paleidimui dėl ekstremalios situacijos metu teikiamo finansavimo verslui</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologiniai sprendimai nepritaikyti greitam paraiškų, dokumentų pagal įvairias priemones priėmimui, vertinimui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologijų valdymas (4.1)</li> </ul>
	Vis daugiau įvairių institucijų teikiamų paslaugų yra perkeliama į elektroninę erdvę, o kibernetiniai išpuoliai ir BDAR reikalavimai reikalauja vis daugiau dėmesio IT saugai		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimi kibernetiniai išpuoliai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodinis audito atlikimas, saugos reikalavimų peržiūra ir technologinių sprendinių įgyvendinimas didinančių IT saugą</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologijų valdymas (4.1)</li> </ul>
Aplinkosauginiai	Europos Sąjungos ir Lietuvos politika vis labiau yra akcentuojama į aplinką, klimato tausojančių veiksmų, produktų kūrimą bei kitas iniciatyvas, kurios kuriant priemones vertintinos kaip integralios ir (ar) būtinos sąlygos verslui finansuoti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisidėti prie aplinkos tausojimo, klimato kaitos neigiamo efekto mažinimo, kuriant atitinkamas naujas priemones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas kurti naujas, specifinius poreikius tenkinančias priemones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neturime bendradarbiavimo patirties su aplinkos apsaugos politikos formuotojais Lietuvoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagrindiniai veiklos procesai (2.1)</li> </ul>	





# 3 INVEGOS STRATEGIJA

## 3.1. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

INVEGOS veiklą detaliai reglamentuoja Lietuvos Respublikos ir ES teisės aktai, todėl misija ir vizija (6 paveikslas) yra suformuluota atsižvelgiant į INVEGAI keliamus tikslus ir paves-tas vykdyti veiklas bei funkcijas, prie šių tikslų įgyvendinimo prisideda nustatytas tvirtas ir aiškus INVEGOS vertybių pagrindas.

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

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

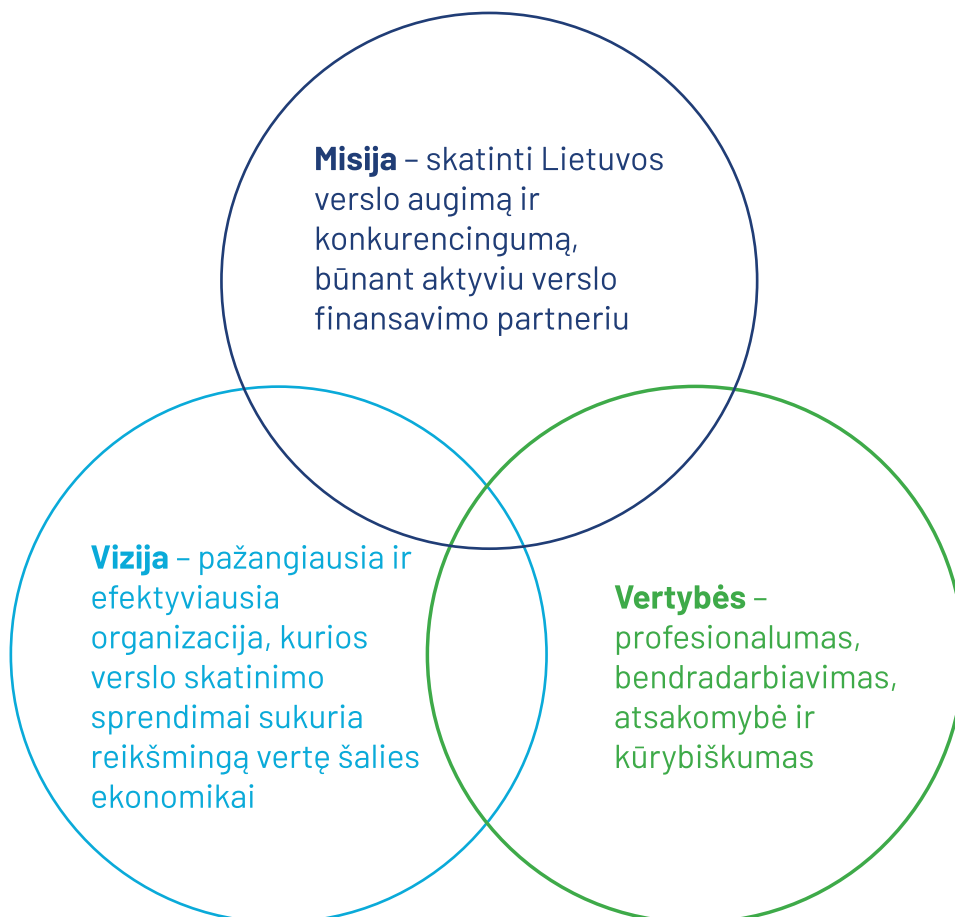
**Vizija** – pažangiausia ir efektyviausia organizacija, kurios verslo skatinimo sprendimai sukuria reikšmingą vertę šalies ekonomikai.

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

**Vertybės:**

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

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



## 3.2. STRATEGINĖS KRYPTYS

INVEGA strategines kryptis formulavo atlikusi išsamią vidinių ir išorinių veiksnių analizę, kuri padėjo tikslingai orientuoti stiprybių ir galimybių išnaudojimą mažinant silpnybes ir galimą grėsmių įtaką. Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinant viziją, atsižvelgiant į visumą aplinkybių, kuriose veikia įmonė, 2021–2024 m. INVEGOS veikla bus nukreipta 5 pagrindinėmis kryptimis:

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



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

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

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

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

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

**4. Veiklos efektyvumo didinimas.** Siekiant efektyvinti paraiškų pateikimo, vertinimo ir sprendimų priėmimo procesus, mažinti sistemų priežiūros išlaidas, planuojama atlikti esamų paraiškų teikimo ir vertinimo sistemų optimizavimo ir vieningos paraiškų teikimo sistemos ekspertinę analizę. Remiantis ekspertų išvadomis, bus svarstoma kurti vieną bendrą paraiškų teikimo ir vertinimo sistemą, panaudojant jau turimų sistemų sprendinius (architektūrą, integracijas, taisykles ir kt.).

INVEGA nuolat turi atlikti įvairių priemonių lėšų panaudojimo, finansavimo suteikimo ver slui ir kitus stebėsenos procesus, todėl, siekiant reikalingą informaciją gauti operatyviai ir iš įvairių duomenų šaltinių, bus diegiamas ir nuolat plėtojamas duomenų analitikos įran kis, kuris padės greitai ir efektyviai matyti pasiektus veiklos rezultatus, įžvelgti veiklos ten dencijas, rizikas ir laiku reaguoti rizikas valdant.

2021 m. planuojama tęstinė esamų sistemų tobulinimo peržiūra ir (ar) naujų technologinių sprendimų bei įrankių diegimas, kurie didintų veiklos efektyvumą bei saugą.

**5. Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas.** Stiprinant organizacinę kultūrą, grįstą bendromis vertybėmis, ir toliau bus kuriama patraukli darbo aplinka, skatinanti dar buotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą kurti efektyviai dirbančią, kompetentingą įmonę.

### 3.3. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR JŲ RODIKLIAI

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

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

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

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

#### **Tikslas – Verslo finansavimo priemonių plėtra.**

Išanalizavus verslo finansavimo poreikius, alternatyvaus finansavimo rinką ir nustačius valstybės dalyvavimo joje poreikį, 2021 metais planuojama:

- Plėsti alternatyvią verslo finansavimo rinką: 2021 m. planuojama pasirengti priemonės „Akceleratorius 2“ įgyvendinimui, papildyti finansinę priemonę „Koinvesticinis fondas“ galimybe investuoti į žaliąsias inovacijas, rengtis skolos fondų finansavimo priemonės įgyvendinimui, tematinės rizikos kapitalo priemonės gynybos ir saugumo sektoriuje įgyvendinimui, taip pat pradėti teikti garantijas įmonių obligacijų investuotojams.
- Gerinti skolinį finansavimą tiesiogiai dalyvaujant INVEGAI: 2021 m. planuojama pradėti teikti tiesiogines INVEGOS paskolas mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų projektams (finansinė priemonė „Perspektyva“) bei tiesiogines INVEGOS paskolas verslui.
- Plėsti kitas verslo finansavimo priemones: 2021 metais planuojama pradėti įgyvendinti priemonę „Vertybinių popierių įtraukimo į vertybinių popierių biržą skatinimas“, pradėti teikti Prekinio kredito draudimo portfelio garantijas, sudaryti galimybę garantuoti finansų įstaigoms už kredito linijas, kurių lėšos galės būti naudojamos prievolių įvykdymo užtikrinimo garantijoms leisti, taip pat pradėti rengtis Prekinio kredito draudimo agentūros įsteigimui.

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

#### **Tikslas – Lėšų pritraukimas.**

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

#### **Tikslas – Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas.**

Siekiant užtikrinti priemonėms skirtų lėšų panaudojimą, planuojama ir toliau nuolat bendradarbiauti su atitinkamomis priemonėms įgyvendinančiais finansų tarpininkais, skatinti, esant galimybei, naujus finansų tarpininkus aktyviai dalyvauti įgyvendinant INVEGOS administruojamas priemones, o nesant tokios galimybės, pačiai INVEGAI įgyvendinti verslui

reikalingas finansų inžinerijos (finansines) priemonės, taip pat nuolat stebėti priemonių pažangą bei siūlyti jų patobulinimus ir (arba) perskirstyti lėšas tarp atitinkamų priemonių, kai pažanga nepakankama.

**Trečiosios strateginės krypties – Klientų patirties gerinimas apima tris tikslus – Kokybiškas klientų aptarnavimas, INVEGOS, kaip aukštų kompetencijų organizacijos, kuriančios vertę Lietuvos verslui, reputacijos gerinimas ir INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių žinomumo didinimas.**

**Tikslas – Kokybiškas klientų aptarnavimas.**

Kadangi klientų patyrimas apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir visus aspektus, susijusius su INVEGOS teikiamomis paslaugomis, planuojama nuosekliai stebėti ir tirti klientų patenkinimo lygį ir, sukūrus bei įdiegus skambučių valdymo sistemą, esant poreikiui, gerinti klientų aptarnavimo kokybę ir grįžtamojo ryšio galimybes.

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

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

**Tikslas – INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių žinomumo didinimas.**

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

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

Siekiant paraiškų teikimo ir administravimo pagal skirtingas priemones proceso optimizavimo, atliktų investicijų į sistemas (EPIS, ASAP, NUMOK, TURAP) ir jų sprendinių tęstinio panaudojimo, planuojama turimų sistemų ekspertinė analizė, kurios tikslas – priimti sprendimą dėl tolimesnės vienos paraiškų teikimo sistemos vystymo.

Siekiant efektyvinti veiklos procesus, užtikrinti greitą duomenų surinkimą iš skirtingų duomenų šaltinių, atvaizduojant ir lyginant informaciją, reikalingą statistikai, sprendimų priėmimui bei galimų rizikų mažinimui, planuojamas diegti ir plėtoti duomenų analitikos įrankis arba ataskaitų modulis.

Siekiant optimizuoti procesus, 2021 m. planuojama tęstinė esamų sistemų tobulinimo peržiūra ir (ar) naujų technologinių sprendimų bei įrankių diegimas, kurie didintų veiklos efektyvumą bei saugą.

Veiklos procesų optimizavimui (automatizavimui) planuojama dviem etapais atlikti archyvo skaitmenizavimą (1 etapas – atlikti analizę esamos archyvinės medžiagos, saugojimo (naujinimo) terminų, mažinti popierinių dokumentų formavimą, keičiant dokumentacijos planą,

skaitmenizuoti aktualius dokumentus suformuotus iki 2018-12-31. 2 etapas – skaitmenizuoti likusius aktualius dokumentus, suformuotus nuo 2019-01-01).

**Penktosios strateginės krypties – Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas – pagrindinis tikslas – aukštas darbuotojų įsitraukimas.**

Siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimą ir valdyti savanorišką darbuotojų kaitą, planuojama nuosekliai kurti pozityvią, darbuotojų efektyvumą bei motyvaciją didinančią darbo aplinką, diegti, įgyvendinti ir tobulinti personalo valdymo procesus, susijusius su darbuotojų paieška, naujų darbuotojų atranka, atlygiu ir papildomomis naudomis, veiklos vertinimu, darbuotojų ugdymu. Planuojama sistemingai įgyvendinti INVEGOS darbuotojų atlygio politiką, kuri parengta atsižvelgiant į vieną iš esminių darbuotojų įsitraukimo prielaidų – lūkestį gauti sąžiningą, rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį. Tikimasi, kad tobulinant INVEGOS darbuotojų veiklos vertinimo sistemą ir nuosekliai ją įgyvendinant, didės ir darbuotojų veiklos efektyvumas, ir įsitraukimas. Bus siekiama, kad darbuotojų veiklos vertinimo sistema taptų įrankiu, kuris ne tik leidžia siekti įmonės, struktūrinio padalinio ir (ar) darbuotojų veiklos rezultatų, bet ir padeda išgryninti darbuotojų kompetencijas, įvertinti ir (ar) atliepti tobulėjimo poreikius, valdyti karjeros lūkesčius, užtikrinti vadovaujančių darbuotojų pakeičiamumą, kai įvertinamas geriausių veiklos rezultatų pasiekiančių darbuotojų potencialas, karjeros perspektyvos ir lūkesčiai, sistemingai ugdomos šių darbuotojų ne tik dalykinės, bet ir lyderystės kompetencijos.



# INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ FINANSINĖS PROGNOZĖS IR INVESTICIJOS

## 4.1. INVEGOS FINANSINĖS PROGNOZĖS

Nuo 2020 m. sausio 1 d. buvo pakeista individualių garantijų kainodara: panaikintas garantijos atlyginimo dalinis subsidijavimas ūkio subjektams, o pats mokestis sumažintas (kartu padidinant valstybės prisiimamą kredito nuostolių dalį, žr. žemiau) ir susietas su garantijos suma ir terminu, ko pasekoje INVEGOS gaunamas atlyginimas už garantijos suteikimą sumažėjo. Todėl nors individualių garantijų teikimo apimtys 2020 m. didėjo, lyginant jas su atitinkamu 2019 m. laikotarpiu, INVEGOS pajamos iš garantijų teikimo veiklos mažėjo. Panaši tendencija išsilaisvys ir 2021–2024 m. laikotarpiu, t.y. planuojamas uždirbamų garantijos atlyginimo pajamų mažėjimas. INVEGOS pajamos už garantijos atlyginimą yra paskirtos per garantijos galiojimo laikotarpį, todėl amortizuojantis iki 2020 m. išduotų garantijų pajamoms su gautu didesniu garantijos atlyginimu, pajamų mažėjimas bus nuosaikus ir sieks apie 15 proc. 2021–2022 m. laikotarpiu, 2023–2024 m. laikotarpiu didžiąją dalį uždirbamų garantijos atlyginimo pajamų sudarys nuo 2020 m. išduotos garantijos, todėl pajamų mažėjimas nėra planuojamas.

Nutarimas Nr. 887 apibrėžia INVEGOS laikinai laisvų lėšų investavimo kryptis. INVEGA laikinai laisvas lėšas gali investuoti tik į valstybės ir savivaldybių, tarptautinių organizacijų, Lietuvoje veikiančių komercinių bankų skolos vertybinius popierius ir indėlius komerciniuose bankuose. INVEGOS laikinai laisvos lėšos daugiausia investuojamos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius. Planuojama, kad 2021–2024 m. laikotarpiu Lietuvos



Respublikos vertybinių popierių palūkanų normos išliks neigiamos ir/ar labai žemos, todėl šiuo laikotarpiu neplanuojamas pajamų iš laikinai laisvų lėšų investavimo augimas.

Laukiama, kad 2020 m. atidėjinių garantijų išmokoms pokytis sudarys apie 563 tūkst. Eur. 2021–2024 m. laikotarpiu planuojama, kad INVEGAI tenkančių atidėjinių sąnaudos sieks apie 1,424 mln. Eur, o suteiktų garantijų pajamos 2021 – 2024 m. sieks apie 3,344 mln. Eur. Kaip jau buvo pažymėta šio skyriaus pradžioje, kad suteiktų garantijų pajamos palaipsniui mažės dėl nuo 2020 m. sumažinto garantijos atlyginimo. Tačiau, suderinus susitarimus su ministerijomis dėl garantijų išduotų nuo 2020 m. išmokų kompensavimo padidrinimo ir atlikus atitinkamų finansavimo sutarčių pakeitimus, nuo 2022 m. mažės ir INVEGAI tenkančių atidėjinių sąnaudos. Tokiu būdu visu strateginio planavimo laikotarpiu pajamos iš suteiktų garantijų turėtų būti pakankamos būsiamiems kredito nuostoliams dengti. Pergarantuotoms pagal priemones Garantijų fondas 2 (GIF2), Garantijų fondas 3 (GIF3) arba Garantijos pradedantiesiems verslą (GPV) garantijoms sumokėtų garantijos išmokų kompensavimas padidintas nuo 80 proc. iki 90 proc., kai finansavimo gavėjas yra 3 metų amžiaus ar vyresnis, ir iki 95 proc., kai iki 3 metų amžiaus, todėl INVEGAI tenkantis garantijų nuostolis pagal garantijas įtrauktas į šių priemonių portfelius mažėja iki 5–10 proc.

Veiklos sąnaudoms, taip pat ir veiklos sąnaudų kompensavimo augimui įtaką turės ženklus INVEGOS veiklos apimčių didėjimas valdant fondus ir dotacijų priemones 2020 metais (pačiau apie tai 12–15 psl.). 2021–2024 m. laikotarpiu taip pat planuojamas infliacinis (apie 5 – 9 % per metus) sąnaudų didėjimas.

INVEGOS pelno (nuostolio) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaitos bei finansinės būklės plano 2020–2024 metais duomenys pateikti 7–8 lentelėse.

Planuojama, kad INVEGOS nuosavas kapitalas 2020–2024 m. laikotarpiu nuosaikiai augs, INVEGOS veikla bus pelninga, bus mokami dividendai akcininkui (valstybei).

7 lentelė. **INVEGOS prognozuojama 2020–2024 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita tūkst. eurų.**

Straipsniai	2020 m. laukiama	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė
I. Pajamos iš suteiktų garantijų	1.052	918	778	816	832
II. Fondų valdymo ir visuotinių dotacijų priemonių administravimo sąnaudų kompensavimas	3.787	4.520	4.891	5.113	5.621
III. Veiklos sąnaudos	(3.897)	(4.705)	(5.095)	(5.326)	(5.855)
IV. Atidėjinių garantijų išmokoms pasikeitimas	(563)	(238)	(412)	(389)	(385)
<b>V. Veiklos pelnas</b>	<b>379</b>	<b>495</b>	<b>162</b>	<b>214</b>	<b>213</b>
VI. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	33	11	4	-	-
<b>VII. Pelnas prieš apmokestinimą</b>	<b>412</b>	<b>506</b>	<b>166</b>	<b>214</b>	<b>214</b>
VIII. Pelno mokestis	62	76	25	32	32
<b>IX. Grynasis pelnas</b>	<b>350</b>	<b>430</b>	<b>141</b>	<b>182</b>	<b>182</b>

8 lentelė. INVEGOS prognozuojama 2020–2024 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2020 m. laukiama	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	9.362	8.293	11.784	12.423	10.476
Finansinis turtas	8.257	7.323	11.023	11.750	10.000
Trumpalaikis turtas, iš jų:	16.241	18.982	16.803	16.742	19.380
Gautinos kompensacinės garantijų išmokų sumos	7.744	9.936	11.435	12.542	13.319
Finansinis turtas	3.708	4.435	2.300	1.273	2.250
<b>Turto iš viso:</b>	<b>25.603</b>	<b>27.275</b>	<b>28.587</b>	<b>29.165</b>	<b>29.856</b>
Nuosavas kapitalas	12.053	12.221	12.017	12.087	12.123
Subsidijų nematerialiam turtui nepripažinta dalis	10	0	0	0	0
Įsipareigojimai, iš jų:	13.541	15.054	16.570	17.078	17.733
Atidėjiniai garantijų portfeliui	7.567	11.403	12.925	14.028	14.798
<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso</b>	<b>25.603</b>	<b>27.275</b>	<b>28.587</b>	<b>29.165</b>	<b>29.856</b>

9 lentelė. INVEGOS prognozuojama 2020–2024 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2020 m. laukiama	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė
<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai:</b>					
Grynasis pelnas	350	430	141	182	182
<b>Pagrindinės veiklos pelno koregavimai</b>	<b>233</b>	<b>282</b>	<b>261</b>	<b>271</b>	<b>264</b>
<b>Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:</b>					
Gautinų kompensuojamų išlaidų sumažėjimas (padidėjimas)	(4.326)	(2.192)	(1.499)	(1.107)	(777)
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0	0	0
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	(572)	2	(69)	19	58
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	(236)	75	(28)	58	(12)
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	(6)	(1)	(5)	(4)	(3)
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	1.195	176	230	(325)	164
Nuomos įsipareigojimo (sumažėjimas) padidėjimas	(154)	(156)	(158)	(153)	(147)
Ateinančių laikotarpių garantijų atlyginimo pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	(284)	(287)	(78)	(116)	(133)
Atidėjinų garantijoms padidėjimas (sumažėjimas)	4.473	1.781	1.522	1.104	770
Atidėjinų VP vertės pokyčiui padidėjimas (sumažėjimas)					
<b>Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso</b>	<b>89</b>	<b>(603)</b>	<b>(84)</b>	<b>(525)</b>	<b>(79)</b>
Gautos palūkanos už investicijas	145	139	109	37	26
Sumokėtas pelno mokestis	(85)	(62)	(76)	(25)	(32)
<b>Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos</b>	<b>732</b>	<b>186</b>	<b>350</b>	<b>(61)</b>	<b>361</b>
<b>Investicinės veiklos pinigų srautai:</b>					
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	(129)	(100)	(46)	(120)	(38)
Investicijų į patrunuojamąją įmonę nuostoliai (prieaugis)	0	0	0	0	0
(Investicijos) į terminuotus indėlius	(1.500)	0	0	0	0
Investicijų į terminuotus indėlius grąžinimas	3.200	0	0	0	0
(Investicijos) į Lietuvos Vyriausybės obligacijas	0	(3.500)	(6.000)	(2.000)	(500)
Investicijų į Lietuvos Vyriausybės obligacijas išpirkimas	700	3.708	4.435	2.300	1.273

Straipsniai	2020 m. laukiama	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	2.271	108	(1.612)	180	735
Finansinės veiklos pinigų srautai:					
Dividendų išmokėjimas	(800)	(263)	(344)	(113)	(146)
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	(800)	(263)	(344)	(113)	(146)
Grynujų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	2.204	31	(1.606)	6	950
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	1.539	3.743	3.774	2.168	2.175
Pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	3.743	3.774	2.168	2.175	3.125

## 4.2. UAB „KOFINANSAVIMAS“ FINANSINĖS PROGNOZĖS

UAB „Kofinansavimas“ pagrindiniai veiklos tikslai yra įgyvendinti finansines priemones, t. y. valdyti kofinansuojantį rizikos kapitalo fondą KŪB „Koinvesticinis Fondas“, kuris kartu su privačiais rizikos kapitalo fondais, verslo angelais ar kitais investuotojais, investuoja kapitalą į verslą pradedančias įmones (startuolius) bei verslo plėtrą vykdančias privačias Lietuvos įmones, teikia su šiomis investicijomis susijusias investicines ir finansines konsultacijas. KŪB „Koinvesticinis Fondas“ yra skėtinis fondas, kuriame 2020 m. buvo keturi subfondai – „Koinvest I“ (subfondą 2021 m. planuojama padidinti skiriant papildomas lėšas bei praplečiant galimų investicijų paskirtį investicijomis į įmones, kuriančias, įsidedusias ir (ar) ketinančias įsiedėti technologines ekoinovacijas), „Koinvest II“, „Koinvest MTEPI“ (neįgyvendinamas nuo 2020 m. birželio 1 d.) ir „Koinvest susisiekimui“.

UAB „Kofinansavimas“ patiriamos valdymo išlaidos, kompensuojamos iš KŪB „Koinvesticinis Fondas“ valdomų subfondų „Koinvest I“, „Koinvest II“, „Koinvest MTEPI“ (iki 2020 m. birželio 1 d.) ir „Koinvest susisiekimui“ lėšų. Pagrindinės veiklos pajamos sudaro KŪB „Koinvesticinis fondas“ skėtinio fondo valdymo išlaidų kompensavimo pajamos. Planuojamas pajamų, tuo pačiu ir išlaidų, augimas 2021 m., nes, dėl augančių veiklos apimčių, planuojamas personalo ir darbo vietos išlaikymo išlaidų didėjimas. Pajamos pripažįstamos tais laikotarpiais, kuriais patiriamos kompensuojamos valdymo išlaidų sąnaudos.

10 lentelė. **UAB „Kofinansavimas“ prognozuojama 2020–2024 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita tūkst. eurų.**

Straipsniai	2020 m. laukiama	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė
I. Pajamos už valdymo paslaugas	166	230	249	255	262
II. Veiklos sąnaudos	(166)	(230)	(249)	(255)	(262)
<b>III. Veiklos pelnas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	0.01	0	0	0	0
<b>V. Pelnas prieš apmokestinimą</b>	<b>0.01</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI. Pelnų mokestis	(0.02)	(0.05)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
<b>VII. Grynasis pelnas</b>	<b>(0.01)</b>	<b>(0.05)</b>	<b>(0.06)</b>	<b>(0.06)</b>	<b>(0.06)</b>

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

11 lentelė. UAB „Kofinansavimas“ prognozuojama 2020–2024 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2020 m. laukiama	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	1	3	3	1	3
Finansinis turtas	0	0	0	0	0
Materialus turtas	1	3	3	1	3
Trumpalaikis turtas, iš jų:	72	70	71	74	72
Gautinos sumos iš KŪB „Koinvesticinis fondas“ už fondo valdymą	19	20	21	21	22
<b>Turto iš viso:</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
Nuosavas kapitalas	46	46	46	46	46
Įsipareigojimai	26	27	28	28	29
<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>75</b>

12 lentelė. UAB „Kofinansavimas“ prognozuojama 2020–2024 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. eurų.

Straipsniai	2020 m. laukiama	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė	2024 m. prognozė
Pagrindinės veiklos pinigų srautai:					
Grynasis pelnas	(0.01)	(0.05)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
<b>Pagrindinės veiklos pelno koregavimai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai:</b>					
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	0,02	0	0	0	0
Gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	27	(1)	(1)	(1)	(1)
Tikslinės paskirties trumpalaikio turto sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0	0	0
Išankstinių apmokėjimų (padidėjimas)	2	0	0	0	0
Mokėtinų sumų (sumažėjimas) padidėjimas	3	1	1	1	1
<b>Turto ir įsipareigojimų pasikeitimai iš viso</b>	<b>31</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gautos palūkanos už investicijas	0	0	0	0	0
Sumokėtas pelno mokestis	(0,02)	(0,02)	(0,05)	(0,06)	(0,06)
<b>Grynieji pinigai gauti iš pagrindinės veiklos</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Investicinės veiklos pinigų srautai:</b>					
Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimai	0	(4)	(1)	0	(4)
Investicijų į patronuojamą įmonę nuostoliai (prieaugis)	0	0	0	0	0
<b>Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>
<b>Finansinės veiklos pinigų srautai:</b>					
Dividendų išmokėjimas	0	0	0	0	0
Grynieji pinigai, panaudoti finansinėje veikloje	0	0	0	0	0
Grynųjų pinigų ir jų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)	32	(3)	0	2	(2)
P pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pradžioje	14	46	43	43	45
P pinigai ir pinigų ekvivalentai metų pabaigoje	46	43	43	45	43

## 4.3. INVEGOS IR UAB „KOFINANSAVIMAS“ KAPITALINĖS INVESTICIJOS

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

2021–2024 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 priemones proceso optimizavimo, planuojama turimų sistemų ekspertinė analizė, kurios tikslas – priimti sprendimą dėl tolimesnės vienos paraiškų teikimo sistemos vystymo. Siekama panaudoti jau sukurtus sistemos funkcionalumus (integracijos su viešais registrais, paraiškų formų turinio valdymas ir koregavimas, vartotojų identifikavimas ir kt.) ir papildyti naujais, atsižvelgiant į INVEGOS produktų specifiką (subsидijos, paskolos ir kt.). Bendros paraiškų teikimo sistemos įgyvendinimo terminas iki 2021 m. III ketv. pabaigos. Iki analizės atlikimo nėra prognozuojamos investicijos į vieną paraiškų sistemą ir vertinamas jos atsiperkamumas.

13 lentelė. INVEGOS numatomos atlikti kapitalinės investicijos\*, tūkst. eurų.

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Prognozuojamos investicijos 2021 m.	Prognozuojamos investicijos 2022 m.	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Prognozuojamos investicijos 2024 m.	Lėšų šaltinis
IS programinė įranga**	55	-	-	-	Įmonės lėšos
Kompiuteriai	24	34	109	27	Įmonės lėšos
Biuro įranga	6	6	6	6	Įmonės lėšos
Inventorius, baldai ir interjero detalės, kita	15	6	5	5	Įmonės lėšos

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

\*\* 2022–2024 m. nėra planuojami naujos IS programinės įrangos įsigijimai, bus vystomos jau įsigytos IS.

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

UAB „Kofinansavimas“ 2021–2024 m. laikotarpiu planuoja tik kompiuterinės technikos naujinimą, kuris atliekamas siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą pažangesne, investicijų gražos nauda neskačiuojama.

14 lentelė. UAB „Kofinansavimas“ numatomos atlikti kapitalinės investicijos, tūkst. eurų.

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Prognozuojamos investicijos 2021 m.	Prognozuojamos investicijos 2022 m.	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Prognozuojamos investicijos 2024 m.	Lėšų šaltinis
Kompiuteriai	4	1	-	4	Įmonės lėšos



# 5

## RIZIKA IR JOS VALDYMAS

### 5.1. RIZIKOS VALDYMAS INVEGOJE

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

Siekiant užtikrinti rizikų valdymą INVEGOJE, generalinio direktoriaus pavedimu veikia Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė, kuri identifikuoja, vertina ir valdo INVEGOS veiklos riziką, peržiūri rizikos valdymo priemonių taikymą ir įgyvendinimą, teikia INVEGOS generaliniam direktoriui bei valdybai duomenis apie svarbiausias valdytinas rizikas ir teikia pasiūlymus, susijusius su rizikų (su)valdymu.

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

- Išvengti arba sumažinti iki priimtino lygio galimų grėsmių neigiamą įtaką INVEGOS ilgalaikių tikslų pasiekimui, atsižvelgiant į įmonės ilgalaikėje veiklos strategijoje nustatytą rizikos apetitą ir rodiklius.
- Laiku identifiкуoti ir teikti informaciją apie galimas rizikas, kad būtų galima išanalizuoti ir parengti tinkamas atsako priemones, padedančias sumažinti neigiamą poveikį įmonės tikslų pasiekimui.
- Sumažinti INVEGOS veiklos jautrumą ir priklausomybę nuo galimų neigiamų ateities pokyčių ar įvykių, minimizuojant galimus kaštus ir nuostolius, susijusius su ne-

tikėtomis 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 rizikos valdymo procesas apima šių esminių rizikų valdymą:

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

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

**2. Finansinė rizika** – tai rizika, kuri apima kredito, likvidumo, užsienio valiutų kursų ir palūkanų normų rizikas. Esminės ir turinčios žymų poveikį INVEGOS veiklai ir finansiniam rezultatui šios grupės rizikos yra:

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

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

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

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

**3. Operacinė rizika** – tikimybė patirti nuostolių dėl bendrovės darbuotojų, sistemų, netinkamų ar nepavykusių vidaus procesų arba dėl išorės įvykių ir veiksnių poveikio, įskaitant teisinės bei rinkos rizikos pasireiškimą.

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

**4. Atitikties rizika** suprantama kaip galimi įvykiai ar aplinkybės, dėl kurių bendrovės veikla gali neatitikti teisės aktų ar geriausios praktikos reikalavimų, dėl ko gali kilti žala bendrovei.

- Valdoma reguliariai stebint visas INVEGOS teikiamas paslaugas ir veiklos sritis bei

atsižvelgiant į atitikties riziką, susijusią su šiomis prižiūrimomis veiklos sritimis.

Nustatytų INVEGOS rizikų galimi valdymo būdai:

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

### **Dėl COVID-19 pandemijos kilusių rizikų valdymas**

INVEGA itin reikšmingai prisidėjo prie COVID-19 krizės keliamų grėsmių verslui mažinimo, todėl per labai trumpą laiką reikėjo įgyvendinti daug naujų iniciatyvų, modifikuoti esamas bei sukurti ir įgyvendinti naujas priemones verslui, kas be visiems įprastų sveikatos apsaugos rizikų sąlygojo žymiai padidėjusias operacines rizikas. INVEGOS vadovybė, matydama naujai kylančias rizikas, inicijavo rizikų plano peržiūrą, pervaldinimą ir nustatytų rizikų valdymo priemonių plano atnaujinimą. Buvo reikšmingai išplėstas rizikų sąrašas, kiekvienai rizikai nustatytas COVID-19 krizės poveikis, numatytos riziką mažinančios priemonės. INVEGOS veiklos tikslai ir jų specifika nulemia tai, kad ekonominio sunkmečio metu teikiamos paslaugos ne tik nepraranda savo aktualumo, tačiau tampa ypatingai svarbios verslui, todėl 2020 m. bus reikšmingai išplėstos veiklos apimtys, o ekonominės situacijos pokyčių stebėjimui ir ypač kredito rizikos valdymui bus skiriamas dar didesnis dėmesys nei anksčiau. Dėl COVID-19 pandemijos paskelbto karantino metu, INVEGA pradėjo teikti paskolas verslui tiesiogiai, o ši veikla turi įtakos atitikties rizikos augimui. Atitikties rizikų valdymo stiprinimui yra parengti ir, atsižvelgiant į planuojamų priemonių plėtrą ir pobūdį, nuolat tobulinami pinigų plovimo ir kovos su terorizmu prevencijos įgyvendinimo reikalavimai, bendradarbiaujama su Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba, Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba, atsižvelgiama į jų rekomendacijas.

Rizikos valdymo procesas apima visas reikšmingas INVEGOS veiklos sritis, nustato ir leidžia valdyti tikėtinus rizikos veiksmus, kurie gali neigiamai paveikti INVEGOS veiklą, taip pat suteikia pakankamą užtikrinimą, kad tiek ilgalaikiai, tiek ir trumpalaikiai veiklos tikslai bus pasiekti, o teisės aktais pavestos vykdyti funkcijos bei kiti sutartiniai įsipareigojimai bus tinkamai įgyvendinti. INVEGA siekia, kad, prieš pradėdama įgyvendinti finansinę priemonę, būtų nustatomas rizikos tolerancijos rodiklis, tai būtų kertinis aspektas tinkamam rizikų valdymui priemonių įgyvendinimo ir administravimo atžvilgiu.





# STRATEGINIO PLANO RENGIMO PROCESAS, PRIEŽIŪRA IR TOBULINIMAS

Strateginio plano įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro: INVEGOS ketverių metų strateginio veiklos plano, metinių planų parengimas ir įgyvendinimas, metinių rezultatų peržiūra, aptarimas bei strateginio plano tikslinimas, detaliau visi procesai ir jų terminai pateikiami 15 lentelėje.

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

Procesas	Atsakingi	Vykdyto terminas
<b>1. Strategijos projekto parengimas</b>	1.1. Strategijos projekto derinimas ir pristatymas Valdybai	INVEGA + Valdyba
	1.2. Strategijos projekto teikimas Stebėtojų tarybai (pritarimui)	INVEGA + Valdyba + Stebėtojų taryba
<b>2. Strategijos projekto teikimas Valdymo koordinavimo centrui (VKC)</b>	2.1. Strategijos projekto pateikimas VKC	INVEGA
	2.2. Strategijos projekto tikslinimas atsižvelgiant į pastabas (Valdybos pritarimas)	INVEGA + Valdyba
<b>3. Strategijos teikimas Stebėtojų tarybai</b>	3.1. Strategijos tvirtinimas Stebėtojų taryboje	INVEGA + Valdyba + Stebėtojų taryba
<b>4. Strategijos pateikimas Valdymo koordinavimo centrui (VKC)</b>	4.1. Strategijos, patvirtintos Stebėtojų taryboje, pateikimas VKC	INVEGA

Procesas	Atsakingi	Vykdyto terminas
5. Metinio veiklos plano parengimas	5.1. Patvirtintos Strategijos tikslų pagrindu parengiamas detalizuotas Metinis veiklos planas	INVEGA sausio 15 d. – vasario 15 d.
	5.2. Metinio veiklos plano tvirtinimas Valdyboje (ir/arba akcininkas)	INVEGA + Valdyba <b>ne vėliau kaip vasario 15 d.</b>
6. Strategijos metinė įgyvendinimo ataskaita	6.1. Strategijos metinės įgyvendinimo ataskaitos parengimas ir tvirtinimas	INVEGA Iki kovo 31 d.

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

Siekiant kokybiško strateginio plano įgyvendinimo, jis peržiūrimas bent 1 kartą per metus ir, esant būtinybei, koreguojamas. Tai atliekama kalendorinių metų pabaigoje, kai galima įvertinti metinių planų įgyvendinimo būklę ir numatytų rezultatų pasiekimą bei per metus įvykusius esminius pokyčius įmonės veikloje. Už strateginio plano peržiūrą atsakinga INVEGOJE veikianti Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė.

Priedas Nr. 1. **Igyvendinamos ir administruojamos priemonės.**

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondas ar fondų fondas	Priemonei skirta suma 2021 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniam naudotojams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2021 m. sausio 1 d.
Garantijos	1	Portfelinės garantijos (FLPG)	IF	24,8	2011-02; 2011-06; 2012-06	administruojama*
	2	Garantijų fondas (GIF)	IF	37,4	2009-08	administruojama
	3	Garantijų fondas 2 (GIF2)	IF	23,8	2015-07	administruojama
	4	Garantijų fondas 3 (GIF3)	IF	23,5	2020-01	igyvendinama**
	5	Eksporto kredito garantijos (EKG)	IF	7,0	2018-03	igyvendinama
	6	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF)	IF	4,0	2018-04	igyvendinama
	7	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF2)	IF	10,0	2020-05	igyvendinama
	8	Garantijos pradedančiajam verslui (GPV)	VSF	8,3	2016-09	igyvendinama
	9	Portfelinės garantijos lizingo sandoriams (PGL)	VFF	6,0	2017-05	igyvendinama
	10	Portfelinės garantijos paskoloms (PGP)	VFF	35,3	2017-05; 2017-07	igyvendinama
	11	Didelių įmonių garantijos (DIG)	atskira priemonė	0,0***	2016-01	igyvendinama
<b>Iš viso, garantijų priemonės</b>				<b>180,1</b>		
Lengvatinės paskolos	12	Atviras kreditų fondas (AKF)	IF	68,8	2009-07; 2009-12	administruojama
	13	Pasidalintos rizikos paskolos (FRSP)	IF	104,0	2009-10; 2010-01; 2010-02	administruojama
	14	Verslumo skatinimas	VSF	14,5	2010-07	administruojama
	15	Atviras kreditų fondas 2 (AKF2)	IF	57,7	2016-10	igyvendinama
	16	Verslumo skatinimas 2014–2020	VSF2	20,6	2016-10	igyvendinama
	17	Pasidalytos rizikos paskolos (PRP)	VFF	43,0	2017-08	igyvendinama
	18	Skolinimas per sutelktinio finansavimo platformas (Sutelktinės paskolos „Avietė“)	IF	10,0	2018-10	igyvendinama
	19	„Alternatyva“	IF	50,0	2020-04	igyvendinama
<b>Iš viso, lengvatinių paskolų priemonės</b>				<b>368,6</b>		
Rizikos kapitalas	20	Baltijos inovacijų fondas (BIF)	IF	24,0	2013-01	igyvendinama
	21	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I (ASIPF I)	IF	10,6	2017-08	igyvendinama
	22	Ko-investicinis fondas I (KO I)	IF	11,0	2017-05	igyvendinama
	23	Ko-investicinis fondas II (KO II)	VFF	9,3	2017-05	igyvendinama
	24	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II (ASIPF II)	VFF	11,0	2018-12	igyvendinama
	25	Plėtros fondas I	VFF	11,6	2018-12	igyvendinama
	26	Plėtros fondas II	VFF	13,0	2018-12	igyvendinama
	27	Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas	VFF	8,2	2018-07	igyvendinama
	28	Akceleravimo fondas	VFF	6,7	2019 m. I ketv.	igyvendinama
	29	Baltijos inovacijų fondas 2 (BIF2)	IF	24,0	2019-09	igyvendinama
30	Ko-investicinis fondas susisiekimui	atskira priemonė	4,0	2019-07	igyvendinama	
<b>Iš viso, rizikos kapitalo priemonės</b>				<b>133,4</b>		
Visuotinė dotacija	31	Dalinis palūkanų kompensavimas (Verslumas DPK)		26,4	2016-03	administruojama
	32	Dalinis palūkanų kompensavimas (Produktyvumas DPK)		3,2	2017-08	administruojama
	33	Dalinis palūkanų kompensavimas (Efektyvumas DPK)		0,7	2016-03	administruojama
	34	Parama darbui		7,1****	2016-10	administruojama
	35	Subsidijos verslo pradžiai		8,0	2017-07	igyvendinama
	36	Kompetencijų vaučeris		3,61*****	2017-03	igyvendinama

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondas ar fondų fondas	Priemonei skirta suma 2021 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamo galutiniam naudotojams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2021 m. sausio 1 d.
Visuotinė dotacija	37	Verslo konsultantas		5,92*****	2016-06	administruojama
	38	Expo konsultantas		3,60*****	2017-08	administruojama
	39	Eco konsultantas		1,09*****	2017-12	administruojama
	40	Palūkanų kompensavimas iš valstybės biudžeto lėšų		50,00	2020-05	įgyvendinama
	<b>Iš viso, visuotinės dotacijos priemonės</b>				<b>109,62</b>	
Covid-19 krizei įveikti skirtos priemonės	41	Garantijų fondas 4 (GIF4)	IF	15,0	2020-07	įgyvendinama
	42	Portfelinės garantijos paskoloms - 2 (PGP2)	IF	90,0	2020-06	įgyvendinama
	43	Apmokėtinų sąskaitų paskolos (ASAP)	IF	11,92	2020-04	administruojama
	44	Paskolos turizmo ir viešojo maitinimo paslaugų teikėjams	IF	30,0	2020-07	administruojama
	45	Paskolos labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusiems verslams	IF	200,00	2020-04	administruojama
	46	Dalinis nuomos mokesčio kompensavimas labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusioms įmonėms		40,00	2020-05	administruojama
	<b>Iš viso, Covid-19 krizei įveikti skirtos priemonės</b>				<b>386,92</b>	
<b>Iš viso, visos priemonės</b>				<b>1178,64</b>		

\* Priemonės statusas „administruojama“ reiškia, kad pagal priemonę naujos sutartys su galutiniais naudotojais nebesudaromos, tik vykdomos ir tvarkomos anksčiau pasirašytos sutartys.

\*\* Priemonės statusas „įgyvendinama“ reiškia, kad pagal priemonę sudarinėjamos naujos sutartys su galutiniais naudotojais ir vykdomos bei tvarkomos jau pasirašytos sutartys.

\*\*\* Priemonei nėra nustatyta konkreči skirta lėšų suma, o lėšos kasmet skiriamos pagal poreikį.

\*\*\*\* Nurodytą sumą sudaro priemonei skirta suma – 1,92 mln. Eur ir virškontraktavimas – 5,15 mln. Eur lėšų suma.

\*\*\*\*\* Nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 2,7 mln. Eur suma ir virškontraktavimui skirta 0,914 mln. Eur lėšų suma.

\*\*\*\*\* Nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 1,88 mln. Eur suma ir virškontraktavimui skirta 4,03 mln. Eur lėšų suma.

\*\*\*\*\* Nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 3,53 mln. Eur suma ir virškontraktavimui skirta 0,07 mln. Eur lėšų suma.

\*\*\*\*\* Nurodytą sumą sudaro priemonei skirta 0,95 mln. Eur suma ir virškontraktavimui skirta 0,14 mln. Eur lėšų suma.

Priedas Nr. 2. **Strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir rodikliai.**

Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos
						2020 <sup>9</sup>	2021	2022	2023	2024	
1. Finansinio stabilumo išlaikymas	1.1. Nenuostolinga INVEGOS veikla (tvarus augimas)	Kapitalo grąža (ROE) >0	Finansų valdymo skyriaus vadovas	1.1.1. Individualių garantijų rizikos kaštų kontrolė, %	Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus vadovas/ Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas	5,43	<6,8	<6,8	<6,8	<6,8	Uždavinio rodiklis apskaičiuojamas įvertinus paskutinių 4 ketv. išmokų ir atidėjinių pokyčio sumos santykį su vidutiniu garantijų portfeliu per tą patį laikotarpį
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.1. Verslo finansavimo priemonių plėtra	Netaikoma, nes tikslo ir uždavinių rodikliai bei atsakingi - sutampa		2.1.1. Alternatyvios verslo finansavimo rinkos plėtra	Priemonių valdymo skyriaus vadovas		„Akceleratorius 2“ (pasirengimas)	„Akceleratorius 2“ (įgyvendinimas)			Parengta nauja priemonė (parengtas ir patvirtintas finansų tarpininko atrankos sąlygų sąvadas, paskelbta finansų tarpininkų atranka)
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Gynybos investicijų fondo finansinė priemonė (pasirengimas)	Gynybos investicijų fondo finansinė priemonė (įgyvendinimas)			Esant sąlygai, kad bus pasirašyta Gynybos investicijų fondo (GIF) finansavimo sutartis, bus parengta nauja priemonė (parengtas ir patvirtintas finansų tarpininkų atrankos sąlygų sąvadas, paskelbta finansų tarpininkų atranka)
					Verslo finansavimo skyriaus vadovas/ Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Garantijos obligacijų investuotojams (įgyvendinimas)			Parengta nauja garantinė priemonė (pagrindinės priemonės sąlygos parengtos ir patvirtintos arba joms yra pritarta)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Skolos fondų finansavimo priemonė (pasirengimas)	Skolos fondų finansavimo priemonė (įgyvendinimas)			Parengta nauja Skolos fondų finansavimo priemonė (pagrindinės priemonės sąlygos parengtos ir patvirtintos arba joms yra pritarta)
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Koinvesticinis fondas žaliosioms inovacijoms (įgyvendinimas)			Atlikti priemonės „Ko-investicinis fondas“ pakeitimai ir reikiami teisės aktų pakeitimai	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas/ Kreditavimo skyriaus vadovas		Tiesioginės paskolos MTEPI „Perspektyva“ (įgyvendinimas)			Pradėtas priemonės įgyvendinimas (paskolų teikimas)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas/ Kreditavimo skyriaus vadovas		Tiesioginės paskolos verslui (įgyvendinimas)			Pradėtas priemonės įgyvendinimas (paskolų teikimas)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas/ Kreditavimo skyriaus vadovas		Verslo obligacijų bendrafinansavimas (pasirengimas)	Verslo obligacijų bendrafinansavimas (įgyvendinimas)			Parengta Verslo obligacijų bendrafinansavimo priemonė (pagrindinės priemonės sąlygos parengtos ir patvirtintos arba joms yra pritarta)
					2.1.3. Kitų verslo finansavimo priemonių plėtra	Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas	Garantavimas už prievolių įvykdymo garantijas			Papildyti individualių garantijų teikimo nuostatus sudarant galimybes teikti garantijas už kredito linijas, skirtas prievolių įvykdymo garantijoms išleisti	

<sup>9</sup>Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2020 metų rezultatus. 2.2.2, 2.3.1-2.3.3 uždavinių 2020 m. rodikliai apskaičiuoti pagal 2020 m. I-III ketv. faktinius ir IV ketv. planuojamus duomenis.



Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos		
						2020 <sup>9</sup>	2021	2022	2023	2024			
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)		Netaikoma, nes tikslo ir uždavinių rodikliai bei atsakingi – sutampa		2.1.3. Kitų verslo finansavimo priemonių plėtra	Priemonių valdymo skyriaus vadovas/ Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas		Vertybinių popierių įtraukimo į vertybinių popierių biržą skatinimas (įgyvendinimas)					Dalyvauti priemonės kūrimo procese, pasiruošti priemonės įgyvendinimui ir paskelbti kvietimą MVĮ, kurios išorinį finansavimą planuoja prisitraukti per vertybinių popierių biržą	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Prekinio kredito draudimo portfelio garantija (įgyvendinimas)					Pradėtas priemonės įgyvendinimas (garantijų teikimas)	
					Priemonių valdymo skyriaus vadovas		Prekinio kredito draudimo agentūros įsteigimas (pasirengimas)	Prekinio kredito draudimo agentūros įsteigimas (pasirengimas)	Prekinio kredito draudimo agentūros įsteigimas (įsteigimas)		Atlikta galima agentūros modelio analizė, nustatyti agentūros steigimui reikalingi atlikti veiksmai		
	2.2. Privačių lėšų pritraukimas					2.2.1. Lėšų pritraukimas Bendrovės lygmenyje, mln. Eur	Priemonių valdymo skyriaus vadovas		0	50	0	0	mln. Eur per metus
						2.2.2. Lėšų pritraukimas finansinių priemonių lygmenyje, mln. Eur*	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	566,99	704	861	994	1032	mln. Eur pritrauktų privačių lėšų (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2020 m. faktinio rezultato)
	2.3. Priemonės skirtų lėšų panaudojimas					2.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur	Priemonių valdymo skyriaus vadovas/Kreditavimo skyriaus vadovas	124,01	156	180	181	181	mln. Eur paskolinių priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2020 m. faktinio rezultato)
								41,88	32	24	1	0	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)
						2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas, išreiškiamas kaip galutiniams naudos gavėjams suteikta garantijų suma, mln. Eur	Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas/ Priemonių valdymo skyriaus vadovas	409,13	503	600	680	687	mln. Eur garantijų suma suteikta galutiniams naudos gavėjams (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2020 m. faktinio rezultato)
								94,57	93	97	80	7	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)
						2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur*	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	37,49	58	77	93	105	mln. Eur rizikos kapitalo priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2020 m. faktinio rezultato)
								15,79	21	19	16	12	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)
						2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur	Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas/Priemonių valdymo skyriaus vadovas	76,12	77	-	-	-	Skačiuojama galutiniams naudos gavėjams skirta priemonių lėšų suma (teigiami sprendimai) nuo priemonių įgyvendinimo pradžios, mln. Eur (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2020 m. faktinio rezultato)



Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos		
						2020 <sup>9</sup>	2021	2022	2023	2024			
						29,13	1	-	-	-	mln., Eur per metus (siekiamas rodiklis)		
				2.3.5. Ekstremalios situacijos valdymo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, %		66,86	≥80	administruojama	administruojama	administruojama	Lėšų skyrimas ir panaudojimas skaičiuojamas kaupimo būdu nuo ekstremalios situacijos pradžios, %		
3. Klientų patirties gerinimas	3.1. Kokybiškas klientų aptarnavimas	Aukštas klientų pasitenkinimo rodiklis, balais >9	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	3.1.1. Aukšto verslo klientų, kurie rekomenduotų INVEGOS paslaugas, intensyvumo rodiklio išlaikymas, %	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	(+)44	(+)80	(+)80	(+)80	(+)80	Atliekamas INVEGOS klientų, kurie rekomenduotų teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas.		
				3.1.2. Įeinančių skambučių atsiliepimo didinimas, %	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	65	75	80	85	90	2020 m. įdiegta klientų aptarnavimo skyriaus kontaktų centro sistema ir nustatytas atsilieptų skambučių didinimas procentais		
	3.2. INVEGOS, kaip aukštų kompetencijų organizacijos, reputacijos gerinimas	INVEGA reputacijos indeksas, balais, ne mažesnis nei bendras šalies įmonių reputacijos indeksas*	Marketingo skyriaus vadovas	3.2.1. Visuomenės suvokimo, kad INVEGA – tai efektyviai valstybės pinigus įdarbinanti nacionalinė verslo plėtros organizacija, formavimas	Marketingo skyriaus vadovas	Atliktas tyrimas Verslo, kuris suvokia, kad INVEGA yra efektyviai valstybės pinigus įdarbinantis nacionalinis investuotojas, dalis, %	Verslo, kuris suvokia, kad INVEGA yra efektyviai valstybės pinigus įdarbinantis nacionalinis investuotojas, dalis, Didėjimas 3 proc. punktais	Verslo, kuris suvokia, kad INVEGA yra efektyviai valstybės pinigus įdarbinantis nacionalinis investuotojas, dalis, Didėjimas 3 proc. punktais	Verslo, kuris suvokia, kad INVEGA yra efektyviai valstybės pinigus įdarbinantis nacionalinis investuotojas, dalis, Didėjimas 3 proc. punktais	Verslo, kuris suvokia, kad INVEGA yra efektyviai valstybės pinigus įdarbinantis nacionalinis investuotojas, dalis, Didėjimas 3 proc. punktais	Verslo, kuris suvokia, kad INVEGA yra efektyviai valstybės pinigus įdarbinantis nacionalinis investuotojas, dalis, Didėjimas 3 proc. punktais	*Siekiamas tikslo rodiklis, t. y. INVEGA reputacijos indeksas, dabar numatytas pirmiems (2021 m.) metams, kol bus nustatyta siekiama reikšmė po pirmojo atlikto tyrimo	
						3.3.1. Aiškus ir tikslingas INVEGOS administruojamų priemonių bei jų naudos viešinimas tikslinėms grupėms patogiu ir suprantamu informacijos sklaidos būdu	Marketingo skyriaus vadovas	-	Verslo atstovų, kuriuos tenkina turima informacija, dalis, proc.	Verslo atstovų, kuriuos tenkina turima informacija, dalis, didėjimas 3 proc. p.	Verslo atstovų, kuriuos tenkina turima informacija, dalis, didėjimas 3 proc. p.	Verslo atstovų, kuriuos tenkina turima informacija, dalis, didėjimas 3 proc. p.	Bus siekiama išlaikyti aukštą administruojamų priemonių žinomumą tarp verslo. Uždavinio rodikliai bus įvedami naujai, todėl pirminiai duomenys bus nustatyti po pirmojo atlikto tyrimo.
						3.3. INVEGOS veiklos ir administruojamų priemonių žinomumo didinimas	INVEGOS paslaugų ir veiklos žinomumas tarp verslo įmonių, >= 80 proc.	Marketingo skyriaus vadovas					
	4. Veiklos efektyvumo didinimas	4.1. Procesų optimizavimas	Netaikoma, nes tikslo ir uždavinių rodikliai bei atsakingi – sutampa	4.1.1. Paraiškų teikimo ir vertinimo sistemų mažinimas, vnt.	Projektų ir procesų vadovai	6	7	4	3	2	Bus siekiama mažinti naudojamų sistemų skirtingoms priemonėms skaičių, t. y. planuojamas automatizuotos/dalinai automatizuotos paraiškų teikimo ir vertinimo sistemos sukūrimas, kuri apimtų kelias priemones		
4.1.2. Popierinių dokumentų skaitmenizavimas (e. Archyvas), %						30 %	50 %	75 %	100 %	-	Popierinių dokumentų skaitmenizavimas etapais (kasmet didinant skaitmenizuotų dokumentų kiekį) juos perkeltiant į e. archyvą		
4.1.3. Automatinis duomenų surinkimas ir ataskaitų formavimas per įdiegtą veiklos analitikos įrankį arba ataskaitų modulį, %						20 %	70 %	95 %	-	-	2021 m. 70 % (kasmet didinant procentą) privalomų teikti ataskaitų bus siekiama formuoti automatiniu duomenų surinkimo ir ataskaitų formavimo būdu, naudojant veiklos analitikos įrankį arba ataskaitų modulį		

<sup>9</sup>Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2020 metų rezultatus. 2.2.2, 2.3.1-2.3.3 uždavinių 2020 m. rodikliai apskaičiuoti pagal 2020 m. I-III ketv. faktinius ir IV ketv. planuojamus duomenis.



Kryptis	Tikslas	Tikslo rodiklis	Atsakingi	Uždavinys	Atsakingi	Uždavinio rodiklis, planuojama jo reikšmė					Pastabos
						2020 <sup>9</sup>	2021	2022	2023	2024	
5. Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas	5.1. Aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis	Aukšto darbuotojų įsitraukimo lygis, % ≥71	Personalo partneris	5.1.1. Savanoriškos darbuotojų kaitos valdymas, %	Personalo partneris	8,4	<15	<15	<15	<15	Išlaikant aukštą darbuotojų įsitraukimą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą, darbuotojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimą ir nuoseklų įgyvendinimą, siekiama, kad savanoriškos darbuotojų kaitos rodiklio reikšmė neviršytų 15 proc. tolerancijos ribos

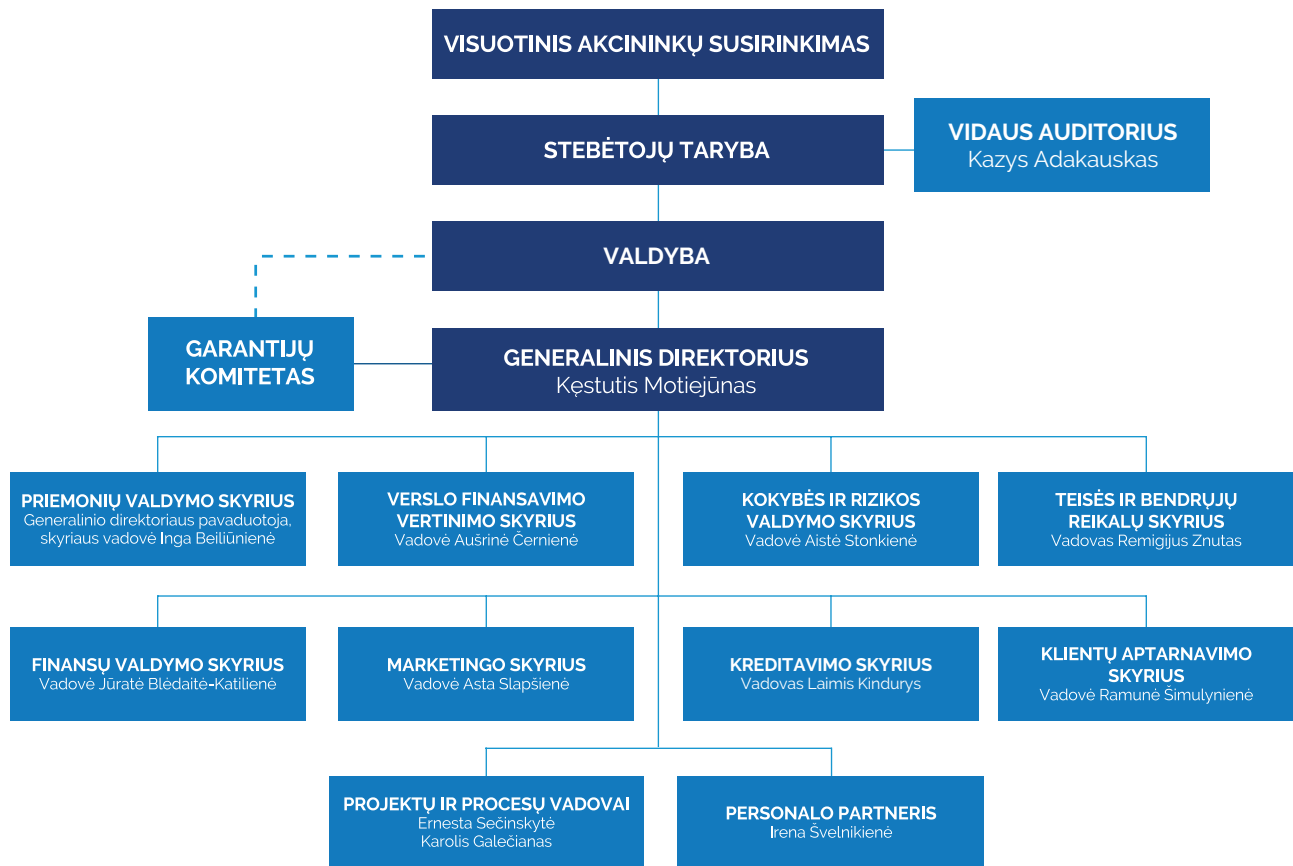
<sup>9</sup>Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2020 metų rezultatus. 2.2.2, 2.3.1-2.3.3 uždavinių 2020 m. rodikliai apskaičiuoti pagal 2020 m. I-III ketv. faktinius ir IV ketv. planuojamus duomenis.

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

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždavinys	Atsakingi	Rodikliai, planuojamos jų reikšmės					Pastabos
				2020 <sup>10</sup>	2021	2022	2023	2024	
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.2. Lėšų pritraukimas	2.2.2. Lėšų pritraukimas finansinių priemonių lygmenyje, mln. Eur	UAB „Kofinansavimas“ direktorė	0,7	0,4	1,1	0,8	0,5	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)
	2.3. Priemonės skirtų lėšų panaudojimas	2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur	UAB „Kofinansavimas“ direktorė	4,4	8,0	11,5	14,2	16,2	mln. Eur rizikos kapitalo priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2020 m. faktinio rezultato)
				1,66	3,6	3,5	2,7	2	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)

<sup>10</sup>Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2020 metų rezultatus



Priedas Nr. 3. **INVEGOS** struktūra.

## Priedas Nr. 4. INVEGOS ir UAB „Kofinansavimas“ veikimo schema.

