



UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

2020–2023 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Patvirtinta UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ stebėtojų tarybos 2020-01-06
(posėdžio protokolas Nr. 001)

TURINYS

Santrauka	3
1. „Invegos“ veiklos aprašymas	4
1.1. Veiklos aprašymas	5
1.2. „Invegos“ organai ir darbuotojai	6
1.3. Pagrindinė „Invegos“ veikla	9
2. Aplinkos veiksnių aprašymas	14
2.1. Vidinių veiksnių analizė	14
2.1.1. Pagrindiniai veiklos procesai	15
2.1.2. Pagalbiniai veiklos procesai	15
2.2. Išorės veiksnių analizė	19
2.3. SSGG analizė	20
3. „Invegos“ strategija	24
3.1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys	24
3.2. Strateginės kryptys	25
3.3. Strateginiai tikslai ir rodikliai	26
4. „Invegos“ finansinės prognozės ir investicijos	27
4.1. „Invegos“ finansinės prognozės	27
4.2. „Invegos“ kapitalinės investicijos	29
5. Rizika ir jos valdymas	30
5.1. Rizikos valdymas „Invegoje“	30
6. Strateginio plano įgyvendinimo, vertinimo ir tobulinimo principai	32
Priedas Nr. 1. Įgyvendinamos ir administruojamos priemonės	33
Priedas Nr. 2. Strateginės kryptys, tikslai ir rodikliai	36
Priedas Nr. 3. „Invegos“ struktūra	39
Priedas Nr. 4. „Invegos“ ir UAB „Kofinansavimas“ veikimo schema	40

UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

(toliau – „Invega“) ir UAB „Kofinansavimas“ konsoliduotas 2020–2023 metų strateginis veiklos planas (toliau – Strateginis planas) parengtas pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos (toliau – Ekonomikos ir inovacijų ministerija) parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires ir apima „Invegos“ bei patronuojamosios įmonės UAB „Kofinansavimas“ veiklą.

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

Strateginio plano paskirtis – nustatyti „Invegos“ 2020–2023 metų strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, uždavinius ir suformuoti matavimo rodiklius, pagal kuriuos bus vertinamas tikslų pasiekimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas atsižvelgiant į „Invegos“ akcininko pateiktą lūkesčių laišką, atlikus vidinių ir išorinių veiksmų analizę, kurie daro įtaką „Invegos“ veiklai ir siekiamiems tikslams bei akcentuoja „Invegos“ stiprybes, silpnybes, galimybes ir galimas grėsmes.

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

„Invegos“ misija – skatinti Lietuvos verslo augimą ir konkurencingumą, būnant aktyviu verslo finansavimo partneriu.

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

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

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją, 2020–2023 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, siekiami rodikliai ir veiksmai, atsakingas skyrius bei prognozuojami siektini rezultatai 4 metams, visa tai detalai pateikiama dokumento 3 skyriuje ir 2 priede.

1 lentelė. „Invegos“ strateginės kryptys, tikslai ir rodikliai.

STRATEGINĖS KRYPTYS STRATEGINIAI TIKSLAI	RODIKLIAI
1. FINANSINIO STABILUMO IŠLAIKYMAS	
1.1 Subalansuota veikla (tvarus augimas)	1.1.1. Kapitalo grąžos rodiklis, ROE >0; 1.1.2. Garantijų rizikos kaštų koeficientas, <6,8 %
2. VERSLO FINANSAVIMO PRIEINAMUMO DIDINIMAS	
2.1. Novatoriškų priemonių plėtra pagal rinkos poreikius	2.1.1. Naujos priemonės, esamų peržiūra (tobulinimas): ○ Nauja alternatyvi skolinė priemonė (pasirengimas); ○ Nauja garantinė priemonė (pasirengimas); ○ Dalinio palūkanų kompensavimo priemonės pakeitimas;
2.2. Privačių investicijų pritraukimas	2.2.1. Pritrauktų privačių lėšų suma, 517 mln. Eur (2020)
2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	2.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, 94 mln. Eur (2020); 2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas, 365 mln. Eur (2020) 2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, 34 mln. Eur (2020); 2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, 52 mln. Eur (2020)

STRATEGINĖS KRYPTYS STRATEGINIAI TIKSLAI	RODIKLIAI
3. KLIENTŲ PATIRTIES GERINIMAS	
3.1. Efektyvus klientų patirties valdymas	3.1.1. „Invegos“ žinomumas tarp verslo įmonių, 80 proc. (2020)
	3.1.2. Vidutinis metinis klientų pasitenkinimas „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, 9 balai (2020)
	3.1.3. Verslo klientų, kurie rekomenduoatų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis: (+)80 (2020)
4. VEIKLOS EFEKTYVUMO GERINIMAS	
4.1. Procesų optimizavimas ir (ar) informacijos saugumo didinimas	4.1.1. Duomenų surinkimo automatizavimas: ○ duomenų apdorojimo analitikos įrankio įdiegimas (2020).
	4.1.2. Dokumentų archyvo skaitmenizavimas: ○ e. archyvas (1 etapas)(2020); ○ e. archyvas (2 etapas);
	4.1.3. Informacijos saugumo užtikrinimas: ○ Duomenų saugos įrankio įdiegimas (2020).
5. ABIPUSĖS VERTĖS TARP ĮMONĖS IR DARBUOTOJO KŪRIMAS	
5.1. Darbuotojų įsitraukimo didinimas	5.1.1. Savanoriškos kaitos rodiklis, <15 proc. (2020)
	5.1.2. Darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą lygis, ≥ 71 proc. (2020)

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 novatoriškų priemonių kūrimą, pirmiausia orientuotą į alternatyvius finansavimo šaltinius. Glaudžiai bendradarbiaudama su verslumo skatinimo ir užimtumo didinimo politiką formuojančiomis Lietuvos institucijomis, atsižvelgdama į rinkos poreikius bei būsimus ES struktūrinių fondų ir kt. lėšų programavimo laikotarpius ir atsirandančias naujas finansavimo galimybes bei plėsdama administruojamų priemonių spektrą, „Invega“ tikisi **padidinti galimybes verslo subjektams gauti reikiamą finansavimą verslui**, ir taip sudarys palankesnes sąlygas verslininkams kurti naujas darbo vietas, plėtoti veiklą, suteiks papildomų galimybių kelti verslo atstovų darbuotojų kvalifikaciją.

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“ ir toliau vystys dialogą su įmonėje veikiančia Darbo taryba ir skatins pasitikėjimu grįstą socialinę partnerystę su darbuotojų atstovais.

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 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 2017 m. liepos 17 d. sprendimu Nr. (2.45-101)52-132-8 (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:

1. Valstybės įsteigtos garantijų institucijos garantijų teikimo veiklas;
2. Įgyvendinančiosios institucijos ir (ar) visuotinių dotacijų valdytojo funkcijas;
3. Kontroluojančiojo fondo, fondų fondo ir (ar) atskiros finansų inžinerijos bei finansinės priemonės valdytojo funkcijas.

„Invega“ nuo 2001 metų teikia individualias garantijas už SW subjektų paskolas ir kompensuoja

SW subjektams dalį sumokėtų palūkanų. Iki 2020 m. SW 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.

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 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 MTEPI“, „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 spren-

dimų priėmimo tvarka atitinka Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme (toliau – Akcinių bendrovių įstatymas) numatytas. „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 atlieka 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 Garbenčiūtė–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 LR Akcinių bendrovių įstatymu ir „Invegos“ įstatais. „Invegos“ įstatuose yra numatyta, 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.

Strategijos peržiūros metu veikė „Invegos“ stebėtojų tarybos 2017 m. rugpjūčio 23 d. sprendimu Nr. 13-18 suformuota valdyba, o Strateginio plano tvirtinimo laikotarpiu „Invegos“ stebėtojų taryba 2019-12-12 sprendimu Nr. 009 suformavo naują „Invegos“ valdybą 4 metų kadencijai, kurią sudaro du deleguoti ir trys nepriklausomi nariai:

Vytenis Labanauskas – nepriklausomas valdybos narys;

Alditas Saulius – nepriklausomas valdybos narys;

Viktorija Trimbel – nepriklausoma valdybos narė;

Raimonda Eidžiūnė – Finansų ministerijos Investicijų departamento direktoriaus pavaduotoja;

Ieva Žaunierienė – Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Verslo aplinkos departamento Verslo politikos skyriaus vedėja.

„Invegos“ vadovą (generalinį direktorių) konkurso tvarka renka ir atšaukia „Invegos“ valdyba. Nuo 2018 m. vasario 5 d. „Invegos“ vadovo pareigas eina Kęstutis Motiejūnas. „Invegos“ vadovo kompetencija, teisės ir pareigos bei rinkimo ir atšaukimo tvarka nesiskiria nuo nustatytosios Akcinių bendrovių įstatyme. Vadovas organizuoja „Invegos“ veiklą, vienasmeniškai veikia „Invegos“ vardu, taip pat „Invegos“ vardu prisiima įsipareigojimus, sudaro sandorius, susijusius su finansinių paslaugų teikimu, taip pat ir sandorius dėl „Invegos“ turto valdymo, naudojimo bei disponavimo juo, priima sprendimus dėl laikinai laisvų nuosavų lėšų investavimo ir priima sprendimus suteikti „Invegos“ garantijas pagal patvirtintus atitinkamų garantijų teikimo nuostatus.

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

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

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

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

Pavel Krupenič (nuolatinis narys) – Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus rizikų analitikas;

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

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

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

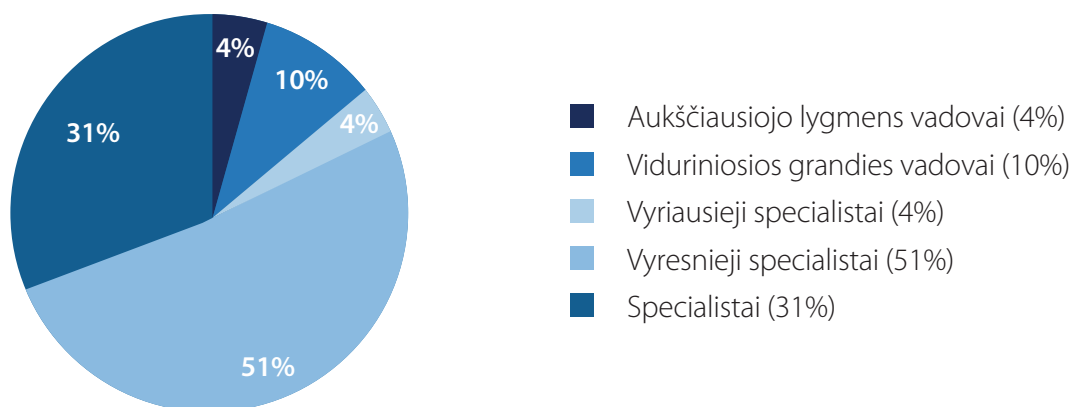
Vadovaujantis UAB „Kofinansavimas“ įstatais bendrovės organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas ir direktorius. „Invegai“ priklauso visos UAB „Kofinansavimas“ akcijos. UAB „Kofinansavimas“ visuotinio akcininkų susirinkimo teises ir pareigas, kurios nesiskiria nuo nustatytų Akcinių bendrovių įstatyme, 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 kelioliką „Invegos“ veiklos metų suburta savo veiklos sritis išmananti komanda. Formuodama darbuotojų komandą, „Invega“ orientuojasi į žmonių profesionalumą, pozityvų mąstymą, norą ir sugebėjimą daug bei efektyviai dirbti, tobulėti, laikytis aukštų etikos standartų.

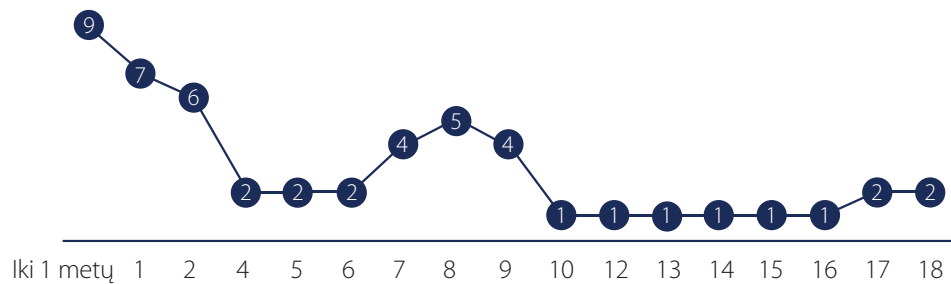
„Invegoje“ dirba 51 darbuotojas. Aukščiausiojo lygmens vadovai – „Invegos“ generalinis direktorius Kęstutis Motiejūnas ir Priemonių valdymo skyriaus vadovė–generalinio direktoriaus pavaduotoja Inga Beiliūnienė bei vidurinėsios grandies vadovų komanda: Teisės ir bendrųjų reikalų skyriaus vadovas Remigijus Znutas, Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovė Aušrinė Černienė, Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus vadovė Aistė Stonkienė, Finansų valdymo skyriaus vadovė Jūratė Blėdaitė–Katilienė ir Marketingo skyriaus vadovė Asta Slapšienė, – vadovauja darbuotojams, kurie priskiriami specialistų, vyresniųjų ir vyriausiųjų specialistų kategorijoms.

2 paveikslas. „Invegos“ darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas.

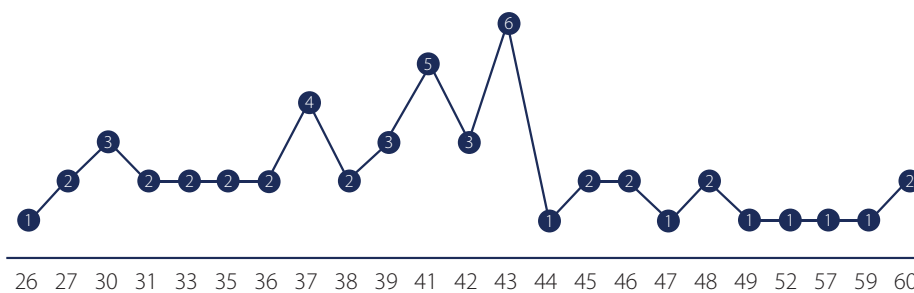


„Invegoje“ dirba darbuotojai, kurių vidutinis darbo stažas įmonėje yra 6 metai. Vidutinis darbuotojų amžius – 41 metai.

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 7 318 vnt. individualių garantijų už 589 mln. Eur sumą (paskolų suma sudaro 874 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 mikrokreditų, lengvatinių paskolų, pasidalytos rizikos paskolų, sutelktinių paskolų priemones. 2012 metais „Invega“, siekdama to-

liau 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 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. Stebėdama finansų rinkos pokyčius, atsižvelgdama į verslo poreikius ir verslo finansavimo rinkos trūkumus, „Invega“ ir toliau stengiasi aktyviai prisidėti prie verslo finansavimo, kurdama naujas, alternatyvias verslo priėjimą prie finansavimo šaltinių palengvinančias priemones.

„Invega“ 2019 m. pabaigoje valdė 692,55 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.

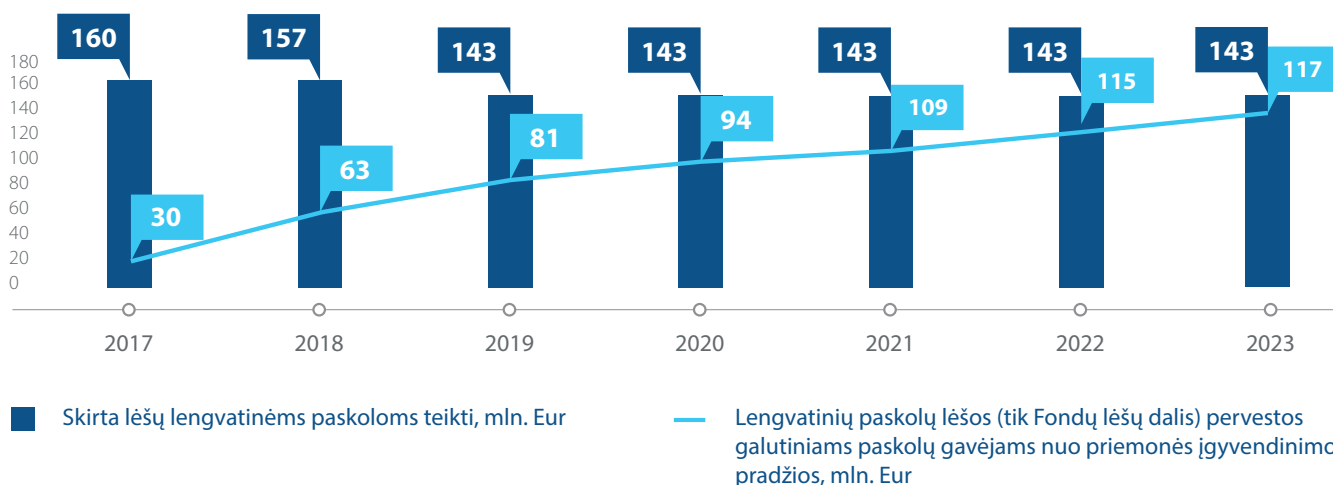
Iš minėtų fondų fondų yra (buvo) finansuojamos arba įgyvendinamos kaip atskiros tokios finansų inžinerijos bei finansinės priemonės:

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), „Suteiktinės paskolos „Avietė“ („Avietė“). Bendra administruojamų lėšų suma lygi 330,2 mln. Eur. 1 grafike pateikiama informacija tik apie priemones, pagal kurias vyksta paskolų teikimas (PRP, AKF2, VSF2, „Avietė“). Pagal paskolų priemones (PRP, VSF2) sutarčių su paskolų gavėjais pasirašymo laikotarpis yra iki 2023 m. pabaigos.

5 paveikslas. „Invegos“ įstatuose nustatytos pagrindinės „Invegos“ veiklos.



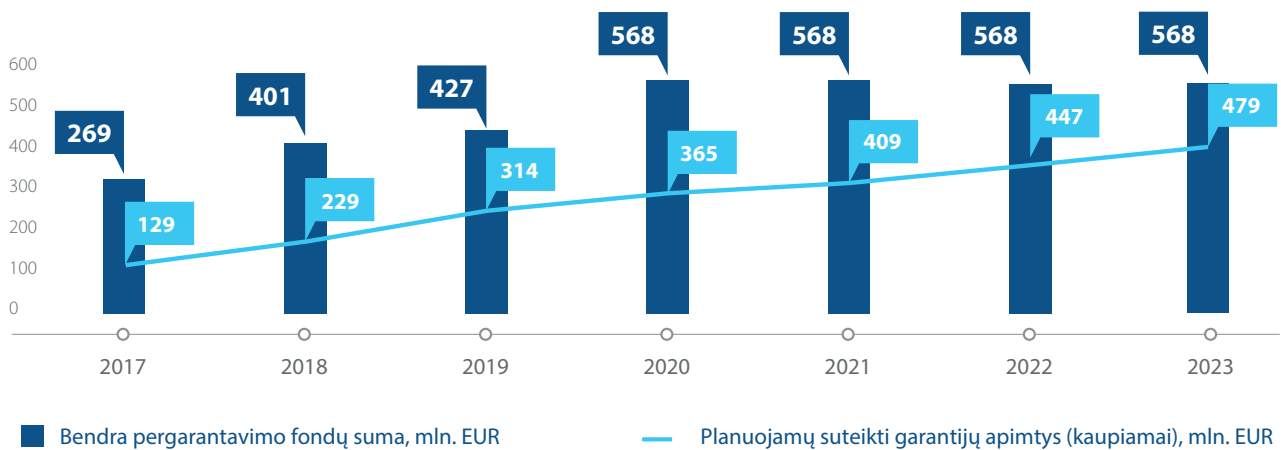
1 grafikas. Lengvatinių paskolų lėšos



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),

„Eksporto kreditų garantijos ir „Didelių įmonių garantijos“. Naujų garantijų teikimui skirta pergarantavimo fondų lėšų bendra suma lygi 170,1 mln. Eur. 2 grafike pateikta informacija apie bendrą individualių ir portfelinių garantijų suteikimą, lyginant jį su „Invegai“ numatyty pergarantavimo fondų apimtimis.

2 grafikas. **Garantijų teikimo apimtys**

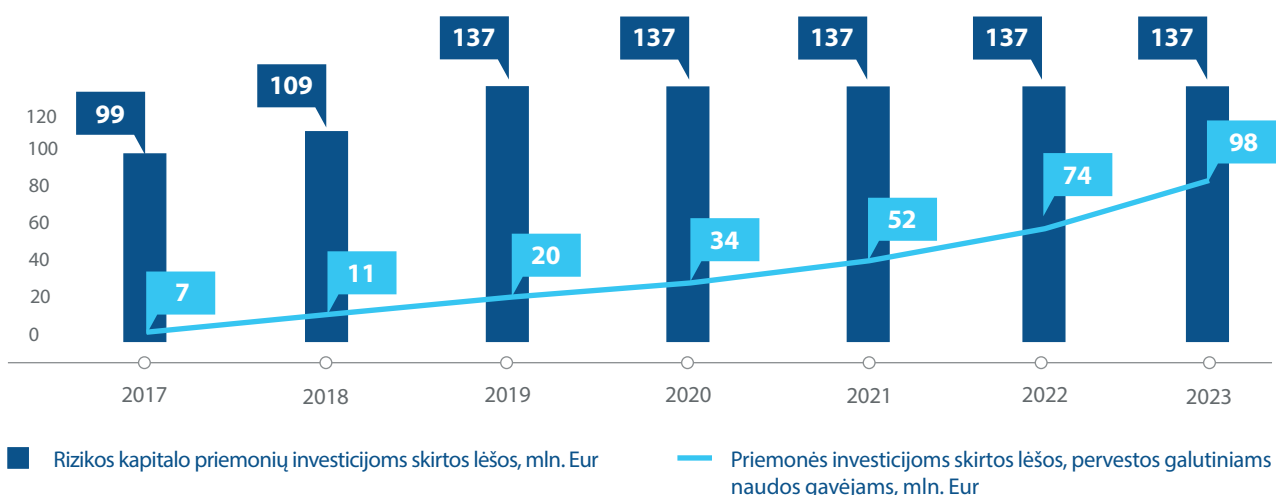


Pažymėtina, jog individualių garantijų teikimo veikla yra tęstinio pobūdžio. Dalies garantijų priemonių: „Garantijos pradedantiesiems verslą“, „Portfelinės garantijos paskoloms“ (PGP), „Portfelinės garantijos lizingo sandoriams“ (PGL) įgyvendinimo terminas numatytas 2023 m. IV ketvirtyje.

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 MTEPI“, „Ko-investicinis fondas susisiekimui“, „Plėtros fondas I“, „Plėtros fondas II“ ir „Bendrai su verslo

angelais investuojantis fondas“, „Akceleravimo fondas“. Bendra administruojamų lėšų suma lygi 137,4 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.

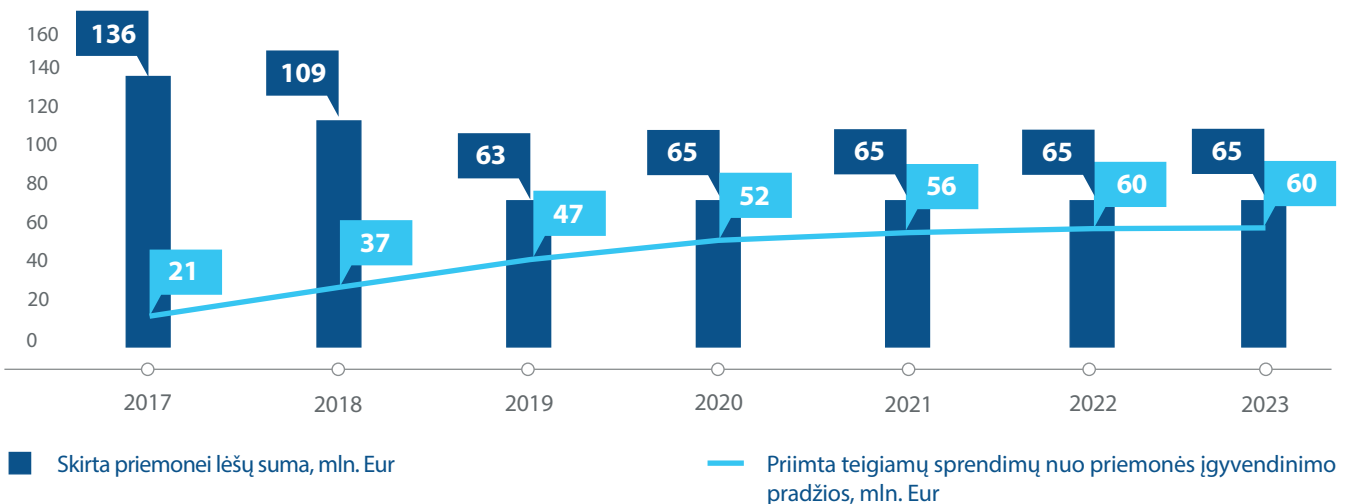
3 grafikas. **Rizikos kapitalo priemonių investicijoms skirtos lėšos**



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 tausoji ir pan. klausimais), įmonių darbuotojų mokymosi išlaidų kompensavimo priemonė „Kompetencijų vaucheris“, darbo užmokesčio išlaidų kompensavimo lengvatinių paskolų iš VSF2 gavėjams priemonė

„Subsidijos verslo pradžia“, taip pat darbo užmokesčio kompensavimo priemonė „Parama darbu“. 4 grafike pateikta informacija apie bendrą visuotinės dotacijos administruojamų lėšų sumą. Pažymėtina, kad visuotinės dotacijos sutarčių sudarymas bus vykdomas iki 2020 m. pabaigos (išskyrus priemonę „Subsidijos verslo pradžia“, pagal kurią sutarčių sudarymas vyks iki 2022 m. III ketvirčio pabaigos), vėliau – sutarčių administravimas (vykdomi mokėjimai pagal sudarytas dotacijos sutartis). Atsižvelgiant į visuotinės dotacijos priemonių pažangą, lėšų panaudojimo prognozes, diskutuojama su lėšų asignavimų valdytojais dėl priemonių sąlygų keitimo ar lėšų perskirstymo.

4 grafikas. **Visuotinės dotacijos priemonių lėšos**



2020 m., atsižvelgiant į 2019 m. II pusmetį atliekamo išankstinio poreikio vertinimo tyrimo rezultatus ir nustačius poreikį dalyvauti privačios skolos ir (ar) alternatyvaus finansavimo rinkoje, planuojama pradėti rengtis naujos alternatyvios skolinės priemonės įgyvendinimui. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad finansinių priemonių vaidmuo finansuojant verslo projektus viešosiomis lėšomis, tikėtina, kad turėtų didėti, planuojama dalyvauti įvairiose veiklose, skirtose pasirengti būsimam ES struktūrinių fondų lėšų programavimo laikotarpiui, bei kitose veiklose, susijusiose su galimomis būsimomis priemonėmis.

Įgyvendindama anksčiau išvardytas priemones, „Invega“ prisideda prie 2014–2020 metų nacionalinėje pažangos programoje¹, Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 metų plane², Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 metų programoje³, Užimtumo didinimo 2014–2020 metų programoje⁴, Užimtumo didinimo 2014–2020 metų programos įgyvendinimo tarpinstituciniame veiklos plane⁵, Valstybinėje moterų ir vyrų lygių galimybių 2015–2021 metų programoje⁶, Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014–2022 metų programoje⁷ nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482;

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

³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. rugsėjo 17 d. nutarimas Nr. 986;

⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. rugsėjo 25 d. nutarimas Nr. 878;

⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. vasario 26 d. nutarimas Nr. 204;

⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. vasario 4 d. nutarimas Nr. 112;

⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimas Nr. 1253;

3 lentelė. Pagrindinių „Invegos“ veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2017–2023 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2017 m. Faktas	2018 m. Faktas	2019 m. Laukiama	2020 m. Prognozė	2021 m. Prognozė	2022 m. Prognozė	2023 m. Prognozė
PELNINGUMO RODIKLIAI							
Veiklos pelno marža*, %	26,71	21,37	96,16	17,13*	2,46*	10,49*	1,31*
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	3,54	2,57	9,01	1,65	0,49	0,96	0,45
Vidutinė turto grąža, ROA, %	2,14	1,46	5,77	1,03	0,28	0,54	0,25
FINANSŲ STRUKTŪROS RODIKLIAI							
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	59,92	56,60	64,49	60,51	57,88	56,36	55,17

*2020–2023 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.24-25.

Apskaičiuojant „Invegos“ veiklos rodiklių reikšmes nėra vertinami „Invegos“ valdomi kontroliuojantieji fondai ir fondų fondai, kurie yra atskiri viešojo sektoriaus subjektai, jų apskaita tvarkoma vadovaujantis Viešojo sektoriaus apskaitos standartais atskirai nuo

„Invegos“ apskaitos. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad „Invega“ pajamų valdant kontroliuojančiuosius fondus ir fondų fondus bei administruojant Visuotinės dotacijos priemones neuždirba, jai yra kompensuojamos tik patiriamos sąnaudos.

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 atlie-

kant išsamų išankstinį vertinimą (angl. ex ante assessment)⁸ 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 veiksnių (politinių–teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių), vidinių stiprybių, silpnybių ir iš išorės aplinkos kylančių galimybių bei grėsmių visuma.

2.1. Vidinių veiksnių analizė

„Invega“, įgyvendindama pagrindines savo veiklas, atsižvelgdama į vykdomos veiklos pobūdį ir administruojamų priemonių specifiką, siekia palengvinti verslo subjektams priėjimą prie finansavimo šaltinių, mažinti finansinę naštą verslui, skatinti naujų įmonių

steigimąsi, sudaryti palankesnes sąlygas fiziniams asmenims pradėti savo verslą, o esamiems verslams plėstis. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 4 lentelėje įvardytų didžiausių vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų.

4 lentelė. „Invegos“ vertės grandinė ir atsakomybės

Pagalbiniai veiklos procesai	„Invegos“ infrastruktūra					Nenuostolinga veikla
	Veiklos planavimas ir atskaitomybė (Stebėtojų taryba, valdyba, generalinis direktorius)					
	Finansinių išteklių valdymas (Finansų valdymo skyrius)					
	Kokybės užtikrinimas ir rizikų valdymas (Kokybės ir rizikos valdymo skyrius)					
	Žmogiškųjų išteklių valdymas (Personalo partneris)					
	Teisinių reikalavimų vykdymas (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)					
	Marketingo komunikacija (Marketingo skyrius)					
	Technologinių sprendimų valdymas (Projektų ir procesų vadovas)					
Priemonių steigimo procesas	Priemonių paleidimo procesas	Priemonių įgyvendinimo procesas	Priemonių tobulinimo procesas	Priemonių uždarymo procesas		
(Priemonių valdymo skyrius) (Verslo finansavimo vertinimo skyrius)						
Pagrindiniai veiklos procesai						

⁸ <https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai//verslo-finansavimo-2014-2020-metu-europos-sajungos-strukturiniu-fondu-lesomis-isankstinis-vertinimas>

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. Pagrindinė „Invegos“ veikla apima priemonių sąlygų derinimą su atsakingomis institucijomis, finansų tarpininkų atranką, priemonių paleidimą, jų įgyvendinimo 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 novatoriškas ir specifinius poreikius tenkinančias priemones, kurios palengvina verslui reikalingo finansavimo gavimą, pritraukia privačių lėšų, sudaro palankesnes sąlygas naujoms darbo vietoms kurti. Tarptautinės patirties perėmimas ir aktyvus dalijimasis savo sukaupta gerąja patirtimi leidžia nuolat tobulėti ir augti. Tačiau, nepaisant jau sėkmingai atrinktų 7 rizikos kapitalo

fondų valdytojų, artimiausiu laikotarpiu vis dar iššūkis „Invegai“ bus rizikos kapitalo priemonių įgyvendinimas, kadangi tai yra pakankamai nauja „Invegai“ verslo finansavimo forma. Taip pat nemažu iššūkiu bus ir bendradarbiavimas su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvų finansavimą verslui.

Analizuojant pagrindinius „Invegos“ veiklos procesus, matyti, kad per daug metų nusistovėję 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 novatoriškas bei 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 „Invega“, finansuojamas iš ES struktūrinių fondų lėšų bei iš 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu įgyvendintų (įgyvendinamų) finansinių priemonių grįžusių ir dar ateityje grįžiančių 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 genera-

linio direktoriaus pateiktą veiklos strategijos projektą ir informaciją apie „Invegos“ veiklos strategijos įgyvendinimą ir juos kartu su atsiliepimais ir pasiūlymais dėl jų teikia stebėtojų tarybai, kuri svarsto ir tvirtina „Invegos“ strateginį veiklos planą. Taip pat valdyba, atsižvelgdama į patvirtintą veiklos strategiją ir joje numatytas veiklos kryptis, tikslus bei siektinus rodiklius, kiekvienais metais tvirtina einamųjų metų veiklos planą ir vykdo jo įgyvendinimo priežiūrą. Atsiskaitymas už įgyvendinamus tikslus, suformuotas užduotis bei siektinus rodiklius vyksta periodiškai įvairiais lygmenimis: veiklos rezultatų

aptarimas ir peržiūra kartu su „Invegos“ vadovybe – kas mėnesį; veiklos rodiklių, esminių procesų pristatymas „Invegos“ valdybai – kas ketvirtį; strateginių veiklos rodiklių įgyvendinimo rezultatai stebėtojų tarybai – po kiekvienų ataskaitinių metų. Pažymėtina, kad „Invega“ periodiškai bei pagal poreikį teikia ataskaitas už kiekvienos administruojamos ir įgyvendinamos priemonės pasiektus rezultatus tiek vadovaujančiai, tiek tarpinėms institucijoms, taip pat aktyviai dalyvauja, teikia aktualią informaciją ir siūlymus, priemonių priežiūros komitetams. 2018 m. gruodžio 3 dieną „Invega“ buvo įrašyta į NPĮ 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, vesdama bendrovės finansinę apskaitą, „Invega“ vadovaujasi tarptautiniais apskaitos standartais. „Invegos“ valdomi kontroliuojantieji fondai ir fondų fondai yra viešojo sektoriaus subjektai, jų apskaita vedama vadovaujantis Viešojo sektoriaus apskaitos standartais. „Invegos“ valdomų kontroliuojančiųjų fondų ir 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 (nekilnojamojį turtą, įmonių akcijas ar skolos vertybinius popierius, pilną generuojančių veiklų vykdymą ir pan.) nėra galimos.

„Invegos“ sąnaudas sudaro 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

kontroliuojančiaisiais fondais ir fondų fondais, yra priskiriamos atitinkamų fondų administravimo sąnaudoms ir yra kompensuojamos iš ES struktūrinių fondų bei grįžusių lėšų. Atsižvelgiant į tai, kad lėšos visuotinių dotacijų priemonėms 2014–2020 ES lėšų programavimo laikotarpiu yra skiriamos einamiesiems metams, taip pat eigoje keičiantis administruojamų visuotinių dotacijų priemonių skaičiui, priemonių sąlygoms ir (ar) priemonių specifikai, yra rizika, kad gali būti nepakankama techninės paramos lėšų visuotinių dotacijų 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 deklaravimo 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 bus 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, ypač dėmesys yra 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 priemonėmis įgyvendinti atrankas. Per 18 „Invegos“ veiklos metų buvo atrinkta nemažai finansų tarpininkų tiek viešųjų pirkimų (skolinių priemonių atvejais), tiek atviros ir skaidrios atrankos būdais (rizikos kapitalo priemonių atvejais), tad ir toliau taikysime įgytą patirtį bei gilinsime žinias bendradarbiaudami su tarptautinėmis institucijomis. Įsigaliojus 2019 m. lapkričio 1 d. Valstybės skolos įstatymo pakeitimui, kuris praplėtė „Invegos“ galimų garantijų gavėjų ratą, sustiprinta naujų pretendentų – finansų įstaigų - atrankos procedūra ir jų vertinimas.

Marketingo komunikacija. Nors galutiniai naudos gavėjai patys suinteresuoti kreiptis į „Invegą“ ar

finansų tarpininkus dėl visuotinių dotacijų ir finansinių priemonių gavimo, „Invega“, siekdama kuo veiksmingiau įgyvendinti iškeltus įmonės tikslus ir pasiekti geresnių rezultatų, daug dėmesio skiria marketingo komunikacijai, kurios dėka siekia dar labiau didinti „Invegos“ prekės ženklo žinomumą, skatinti „Invegos“ administruojamų (įgyvendinamų) priemonių poreikį ir paklausą. Numatytiems tikslams pasiekti pasitelkiami pagrindiniai marketingo komunikacijos veiksmai: tiesioginis marketingas, pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas, komunikacijos kampanijos, ryšiai su visuomene, reklama, internetinis marketingas. Nepaisant taikomo plataus komunikacijos kanalų spektro, „Invega“ susiduria su iššūkiu, kaip visuomenei pateikti paprastai, aiškiai ir suprantamai informaciją apie „Invegos“ įgyvendinamas priemones ir nenusižengti priemonių reglamentavimo reikalavimams. Iš kasmet atliekamų gyventojų, verslo klientų ir partnerių apklausų apie „Invegos“ žinomumą bei klientų pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis tyrimų rezultatų matyti, kad „Invegos“ teikiamos paslaugos yra žinomos tiek visuomenėje, tiek tarp verslo. Tarp spontanių 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. liepos mėn. duomenimis, yra 81 proc. Taip pat labai gerai vertinamas klientų bendras pasitenkinimas „Invegos“ vykdoma veikla – 9,25 balo iš 10 (2019 m. spalio mėn. duomenys). „Invega“ pasižymi ir itin aukštu klientų lojalumo (NPS) rodikliu: tarp partnerių jis lygus +87, tarp verslo – +88 (2019 m. spalio mėn. duomenys).

Siekdama pasiekti didesnę įmonės brandos lygį aptarnaujant klientus bei geresnių rezultatų didinant „Invegos“ žinomumą tarp visuomenės ir verslo, gerinant bendrą įmonės įvaizdį ir kuriant tvarius santykius su klientu, „Invega“ pagal parengtą klientų patirčių valdymo modelį toliau įgyvendins į geresnę kliento patirtį orientuotus projektus, leidžiančius kokybiškiau bendrauti su klientais ir partneriais, didinti jų lojalumą įmonei ir padedančius užtikrinti naudojimosi „Invegos“ paslaugomis stabilumą.

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, įgy-

vendinimo, 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 ES struktūrinių fondų 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.

Didžiausia „Invegos“ vertybė – darbuotojai, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategija paremta siekiu mažinti darbuotojų savanoriškos kaitos rodiklį ir didinti darbuotojų įsitraukimą, kur ypatingas dėmesys skiriamas ne tik personalo valdymo procesų, susijusių su naujų darbuotojų adaptacija, atlygiu, motyvavimu, veiklos vertinimu, darbuotojų ugdymu, sklandžiam įgyvendinimui, bet ir asmeninės darbuotojų iniciatyvos skatinimui, įtraukimui į organizacinės kultūros formavimo procesą. Siekiant darbuotojams užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį bus nuosekliai įgyvendinama „Invegos“ darbuotojų atlygio politika, parengta vadovaujantis palyginamumo su rinka ir vidinio teisingumo principais.

Siekdama būti socialiai atsakingu darbdaviu, „Invega“ ne tik plėtoja socialinį dialogą su darbo taryba, bet ir prisiima papildomų įsipareigojimų darbuotojams. Rūpindamasi sveikatos priežiūra, sveikata ir sveikatingumu, įmonė draudžia darbuotojus savanoriškuoju sveikatos draudimu ir draudimu nuo nelaimingų atsitikimų. Siekdama kurti pozityvią, darbuotojų efektyvumą bei motyvaciją didinančią darbo aplinką, „Invega“ skatina darbuotojų edukacinę ir kultūrinę veiklą, organizuoja ugdomuosius renginius, rūpinasi darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

Technologijų valdymas. „Invega“ naudoja ir nuolatos atnaujina naudojamą informacinių technologijų ir programinę įrangą, kitas technines priemones bei ryšio sistemas, kurios leidžia efektyviai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, nedidelėmis sąnaudomis 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 keisti 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“ 2017 m. pradėjo rengtis elektroninių paslaugų integracijos sistemos (toliau – EPIS) diegimui, kurią sudaro el. paraiškų pateikimo platformos diegimas (toliau – WEB). 2018 m. įgyvendinta ir paleista EPIS platforma. EPIS pagalba yra atliekami paraiškų ir kitų dokumentų teikimo, duomenų surinkimo, komunikacijos su klientais procesai. 2019 m. atlikta analizė dėl procesų (operacijų) efektyvinimo darbų IT sprendimų pagalba Finansų valdymo skyriaus veikloje. 2020–2023 „Invega“ planuoja tęsti kitus procesų efektyvinimo darbus IT sprendimų pagalba.

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

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.

„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

2.2. Išorės veiksmų analizė

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 detaliai (kiekybiškai ir kokybiškai) vertinami prieš patvirtinant priemonę ir jos įgyvendinimo procesus, išorinė aplinka nuolat kinta, todėl nuolat stebima, aktualizuojami tam tikri veiksniai, daromos išvados, koreliacijos bei siūlomos priemonių modifikacijos, kurios geriausiai einamuoju laiku atitiktų rinkos ir verslo poreikius. 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 teisinę pasekmę „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, 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“ sukaupia patirtis leidžia lengviau, greičiau ir paprasčiau atrinkti tinkamus finansų tarpininkus, gebančius ir norinčius dalyvauti „Invegos“ priemonių administravimo procesuose. Tačiau yra rizika, kad ES struktūrinių fondų lėšų administravimo specifika dėl sudėtingų procedūrų ir taikomų papildomų kontrolės priemonių gali turėti įtakos priemonių administravime dalyvaujančių patikimų finansų tarpininkų skaičiui, jų pateikiamos informacijos kokybei.

Ekonominė aplinka. Prognozuojamas nuosaukiškas Lietuvos ekonomikos augimas turi tiesioginę įtaką galutinių naudos gavėjų aktyvumui ir galimybėms bei poreikiui naudotis „Invegos“ teikiamomis paslaugomis. 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. Nors Tarptautinis valiutos fondas 2019 m. antrąjį pusmetį pagerino anksčiau planuotą Lietuvos ūkio augimo 2019 metais prognozę nuo 2,9 proc. iki 3,2 proc., tačiau dėl stebimų sustiprėjusių tarptautinių rizikų įtakos 2020 m. Lietuvos ūkio augimo prognozė Europos Komisijos vertinimu tesieks 2,4 proc., todėl būtina atidžiai stebėti šias tendencijas ir, atsižvelgiant į jas, formuoti atitinkamus priemonių įgyvendinimo rodiklius, galimus iššūkius bei galimą poreikį modifikuoti teikiamas priemones verslui.

Socialinė aplinka. 2019 metų I pusmetį stebimas teigiamas migracijos balansas (kai į šalį atvyksta daugiau gyventojų, nei išvyksta), tai šiek tiek sumažina įtampą darbo rinkoje, tačiau neeliminuoja rizikų, susijusių su darbuotojų trūkumu verslo įmonėse. Ir toliau mažėja darbingo amžiaus gyventojų skaičius, 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 viešasis paslaugas teikiančių įmonių valdomų duomenų prieinamumas vis dar sudėtingas, neretai sukeliantis papildomą administracinę našta ir (ar) brangus. „Invegos“ priklausomybė nuo kitų institucijų naudojamų duomenų bazių

ir jų technologinių galimybių keistis informacija reikšmingai apsunkina priemonių administravimą.

Remiantis 2018 m. statistika ir ateinančių metų prognozėmis, svarbiausios kibernetinės grėsmės išlieka: didėjantis socialinės inžinerijos metodais paremtų atakų saičius, 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 ekologinių 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. Tikėtina, kad ekologinių inovacijų potencialas didės statybos, saulės energijos, atliekų tvarkymo ir ekologiško transporto sektoriuose.

2.3.

SSGG analizė

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

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

SSGG tarpusavio sąveika. Didžiausia „Invegos“ vertybė 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. „Invegos“ bendra-

darbiavimas su įvairiomis organizacijomis, tarptautinėmis ir vietinėmis institucijomis, buvimas aktyvia įvairių asociacijų ir tinklų nare, darbo grupių dalyve, sudaro palankias galimybes daryti reikšmingą įtaką priimant teisinius sprendimus dėl „Invegos“ veiklos reikšmingumo, tęstinumo ir priemonių įgyvendinimo 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.

5 lentelė. SSGG

Išorinės aplinka			Vidinė aplinka			
Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis	
Atsižvelgiant į Europos Komisijos nustatytas prioritetas kryptis ir struktūrinių lėšų paskirstymą yra rengiami nacionaliniai ES struktūrinių fondų lėšų administravimą ir paskirstymą reglamentuojantys teisės aktai, kurių keitimas ir vėlesni išaiškinimai gali turėti reikšmingos įtakos „Invegos“ veiklai, bendram verslumo lygiui Lietuvoje, tinkamam bei savalaikiam lėšų panaudojimui		<ul style="list-style-type: none"> ○ priimtų teisės aktų keitimai ir išaiškinimai, neatitinkantys numatytų „Invegos“ strateginių veiklos tikslų ir (ar) siektinų rodiklių 	<ul style="list-style-type: none"> ○ darbuotojų sukaupta darbinė patirtis ir kompetencija ○ dalyvavimas darbo grupėse, teikiant nuomonę dėl teisės aktų aiškinimo 		Žmogiškųjų išteklių valdymas	
LRV programoje numatyta ekonominė politika ir požiūris į verslo aplinkos gerinimą, konkurencingumo didinimą ir tam tikslui taikomas ar numatomas taikyti priemonės bei skiriamas finansinius išteklius turi tiesioginę įtaką „Invegos“ veiklai, t. y., didinant lėšas, skirtas verslui skatinti, „Invega“ gali pasiūlyti daugiau ir įvairesnių priemonių, gerinančių verslo aplinką	<ul style="list-style-type: none"> ○ sukurti ir įgyvendinti rinkos poreikius ir valstybės politikos lūkesčius atitinkančias priemones verslo aplinkai gerinti ir konkurencingumui didinti 		<ul style="list-style-type: none"> ○ gebėjimas kurti naujas, novatoriškas, specifinius poreikius tenkinančias priemones 	<ul style="list-style-type: none"> ○ plečiant priemonių spektrą, iš anksto iki priemonių paleidimo neskiriama finansinių išteklių būtiniesiems parengiamiesiems darbams atlikti 	<p>Pagrindiniai veiklos procesai</p> <p>Finansinių išteklių valdymas</p>	
Politiniai-teisiniai	Teisiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti „Invegos“ veiklą, sumažintas finansavimas „Invegos“ administruojamoms priemonėms gali stipriai apsunkinti nustatytų rodiklių pasiekiamumą	<ul style="list-style-type: none"> ○ galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą 	<ul style="list-style-type: none"> ○ aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes 		Pagrindiniai veiklos procesai	
	Neaiški ES daugiamečių finansinė perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> ○ galimybė prisidėti prie ES reglamentų, reglamentuojančių finansinių priemonių įgyvendinimą būsimuoju programavimo laikotarpiu, projektų kūrimo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ neaišku, ar bus galimybių „Invegai“ įgyvendinti numatytus tikslus ilguoju laikotarpiu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes 	Pagrindiniai veiklos procesai	
	Pavedimai „Invegai“ įgyvendinti „Invegos“ strateginių tikslų neatitinkančias priemones, nepalankūs veiklos reglamentavimo pokyčiai, kas gali turėti įtakos jau išmokėtų lėšų tinkamumui		<ul style="list-style-type: none"> ○ galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą 	<ul style="list-style-type: none"> ○ aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes 		Pagrindiniai veiklos procesai
	„Invegai“ gali būti pavestos administruoti priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus, nustatyti dideli, ekonomikos augimo prognozių neatitinkantys rezultatų rodikliai		<ul style="list-style-type: none"> ○ galimi politiniai sprendimai, reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą 	<ul style="list-style-type: none"> ○ aktyvus dalyvavimas kuriant priemones, bendradarbiavimas su asignavimų valdytojais vertinant priemonių įgyvendinimo galimybes 		Pagrindiniai veiklos procesai
	Kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės gali tiesiogiai konkuruoti su „Invegos“ įgyvendinamomis priemonėmis arba (ir)		<ul style="list-style-type: none"> ○ konkurencija su ESIF ir ateityje InvestEU fondo priemonėmis dėl finansų 	<ul style="list-style-type: none"> ○ geri ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir 		Pagrindiniai veiklos procesai

Išorinės aplinka			Vidinė aplinka		
Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis
„konkurencija“ su ESIF bei ateityje InvestEU fondo priemonėmis dėl finansų tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų, kas gali apsunkinti priemonių įgyvendinimą laiku		tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų	užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose		
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"> ○ tradicinių finansų tarpininkų (kredito įstaigos) skaičiaus mažėjimas ir jų skolinimo politikų pokyčiai 	<ul style="list-style-type: none"> ○ projektų ir sutarčių su finansų tarpininkais periodiniai patikrinimai ○ atsakinga ir struktūruota finansų tarpininkų atranka 	<ul style="list-style-type: none"> ○ didelė priklausomybė nuo finansų tarpininkų kompetencijos ir suinteresuotumo 	<p>Pagrindiniai veiklos procesai</p> <p>Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas</p>
Nors paskolų įmonėms portfelis traukiasi (2019-08-31 Lietuvos banko duomenimis paskolų portfelio ne finansų bendrovėms suma buvo 8810,3 mln. Eur), finansinių sąskaitų duomenys rodo, kad didėja įmonių finansavimas kitais šaltiniais, pavyzdžiui, prekybos kreditais, kitų įmonių paskolomis, skolos vertybiniais popieriais. Atsižvelgiant į rinkos tendencijas, ryškėja tradiciniams bankų finansavimui alternatyvių priemonių poreikis	<ul style="list-style-type: none"> ○ alternatyvių finansavimo priemonių poreikio didėjimas 		<ul style="list-style-type: none"> ○ gebėjimas kurti naujas, novatoriškas, specifinius poreikius tenkinančias priemones 	<ul style="list-style-type: none"> ○ trūksta patirties įgyvendinant alternatyvias skolines priemones ir dirbant su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvų finansavimą verslui 	<p>Pagrindiniai veiklos procesai</p>
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 katalizatorius bei yra būtinos ekosistemai vystytis. Šie veiksniai patvirtina, kad „Invegos“ įgyvendinamos rizikos kapitalo priemonės yra gyvybiškai reikalingos rizikos kapitalo rinkai ir startuolių atsiradimui bei augimui	<ul style="list-style-type: none"> ○ alternatyvių finansavimo priemonių poreikio didėjimas 		<ul style="list-style-type: none"> ○ geri ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose 	<ul style="list-style-type: none"> ○ turima patirtis įgyvendinant rizikos kapitalo priemones dar neapima viso rizikos kapitalo priemonės įgyvendinimo ciklo 	<p>Pagrindiniai veiklos procesai</p>
Pokyčiai finansines paslaugas teikiančiose įmonėse (pvz., pagrindinių akcininkų, veiklos strategijos kardinalus pasikeitimas) turi tiesioginę įtaką „Invegos“ teikiamų paslaugų poreikiui ir apimtims. 2019 m. spalio mėn. pabaigoje finansines paslaugas Lietuvoje	<ul style="list-style-type: none"> ○ netradicinių finansų įstaigų (skolinimo platformos, faktoringo įmonės, rizikos kapitalo fondai ir pan.) daugėjimas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ tradicinių finansų tarpininkų (kredito įstaigos) skaičiaus mažėjimas ir jų skolinimo politikų pokyčiai 	<ul style="list-style-type: none"> ○ gebėjimas kurti naujas ir modifikuoti esamas priemones, atitinkančias rinkos poreikius ir skatinančias finansinių tarpininkų aktyvesnį dalyvavimą 	<ul style="list-style-type: none"> ○ trūksta patirties įgyvendinant alternatyvias skolines priemones ir dirbant su naujo tipo finansų tarpininkais, teikiančiais alternatyvų finansavimą verslui 	<p>Pagrindiniai veiklos procesai</p>

Išorinės aplinka			Vidinė aplinka			
	Aplinkybė	Galimybė	Grėsmė	Stiprybė	Silpnybė	Sritis
	teikė 7 bankai, 8 užsienio bankų filialai, 346 ES bankų, teikiančių paslaugas Lietuvos Respublikoje neįsteigus filialo, 63 kredito ir 2 centrinės kredito unijos, 9 bankams priklausančių lizingo bendrovių, 8 faktoringą teikiančios įmonės, 5 sutelktinio finansavimo platformų operatoriai ir 8 rizikos kapitalo fondų valdytojai, finansuojantys verslą, taigi, kuo platesnis finansų tarpininkų tinklas, tuo daugiau galimybių „Invegai“ užtikrinti priemonių efektyvų įgyvendinimą			○ atsakinga ir struktūruota finansų tarpininkų atranka		Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas
	Lietuvos ekonominis ciklas vis dar yra pakilimo fazėje, todėl, būtinos verslo investicijos našumui didinti, o tai turėtų skatinti verslą ieškoti investicinių sprendimų	○ kurti ir įgyvendinti rinkos poreikius ir valstybės politikos lūkesčius atitinkančias priemones verslo aplinkai gerinti ir konkurencingumui didinti		○ gebėjimas kurti naujas, novatoriškas, specifinius poreikius tenkinančias priemones		Pagrindiniai veiklos procesai
Socialiniai	Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti taikomas komunikacijos priemones	○ taikyti įvairias ir informacijos sklaidą didinančias komunikacijos priemones		○ išnaudojami visi tikslinei auditorijai tinkami komunikacijos kanalai ir priemonės, tarp jų ir socialiniai tinklai. Nuolat ieškoma naujų būdų ir priemonių tikslinei auditorijai pasiekti		Marketingo komunikacija
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	○ E paslaugų teikimo spektro plėtra ○ spartesnis tikslinės auditorijos pasiekiamumas bei didesnė informacijos apie priemones sklaida		○ priemonių administravimui taikomi novatoriški IT sprendimai	○ ribota techninių žinių kompetencija užsakant technologinius sprendimus	Technologijų valdymas
	Sudėtingas ES struktūrinių fondų administravimas dėl išorės technologinių sprendimų trūkumų, kurie apsunkina priemonių administravimą		○ laiku ir tinkamai nepateikta ar negauta privaloma informacija administruojant ES struktūrinių fondų lėšas, dėl ribotų prieigų prie kitų institucijų naudojamų informacinių bazių ir jų technologinių galimybių		○ „Invegos“ IT infrastruktūra, technologiniai sprendiniai nesutampa su išorės institucijų, kurios teikia duomenis, naudojamais technologiniais duomenų perdavimo sprendimais	Technologijų valdymas
Aplinkosauginiai	Tiesioginės įtakos „Invegos“ vykdomai veiklai neturi, tačiau visuomenės, vidinė ir tarptautinė politika yra akcentuojamos į aplinką, klimatą tausojančių veiksnių, produktų kūrimą bei kitas iniciatyvas, kurias ateityje gali tekti vertinti kaip integralias ir (ar) būtinas sąlygas verslui finansuoti	○ prisidėti prie aplinkos tausojimo, klimato kaitos neigiamo efekto mažinimo, kuriant atitinkamas novatoriškas priemones		○ gebėjimas kurti naujas, novatoriškas, specifinius poreikius tenkinančias priemones	○ neturime bendradarbiavimo patirties su aplinkos apsaugos politikos formuotojais Lietuvoje	Pagrindiniai veiklos procesai

3.1. Misija, vizija, vertybės

„Invegos“ veiklą detalai reglamentuoja Lietuvos Respublikos ir ES teisės aktai, todėl misija ir vizija (6 paveikslas) yra suformuluota atsižvelgiant į „Invegai“ keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas, prie šių tikslų įgyvendinimo prisideda nustatytas tvirtas ir aiškus „Invegos“ vertybių pagrindas.

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

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

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

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

Vertybės:

- Profesionalumas – vertiname kompetenciją, turime daug žinių ir norime jomis pasidalyti, puikiai išmanome savo ir gerbiame kitų darbą, jį atliekame kokybiškai; mūsų kvalifikacija ir gebėjimai, nuolatinis mokymasis leidžia greitai pasiūlyti verslui palankiausių sprendimų 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.

3 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 ir atsižvelgiant į valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažan-

gos strategija „Lietuva 2030“⁹, 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje¹⁰, Ekonomikos ir inovacijų ministerijos 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane¹¹, nustatytas prioritetingos veiklos kryptis, prioritetus ir strateginius tikslus, 2019–2022 m. „Invegos“ veikla bus nukreipta 5 pagrindinėms kryptims:

4 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, suteiks papildo-

⁸ Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015;

⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482;

¹⁰ Ūkio ministro 2017 m. vasario 27 d. nutarimas Nr. 4-97;

mų galimybių kelti verslo atstovų darbuotojų kvalifikaciją. „Invega“ orientuojasi į naujų novatoriškų rizikos kapitalo priemonių kūrimą, planuoja plėsti garantinių ir paskolų priemonių pasiūlą.

3. Klientų patirties gerinimas.

Kadangi klientų patyrimas apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir daugiau procesų, susijusių su „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, planuojama skirti dėmesio ne tik tiesioginiam klientų aptarnavimui teikiant paslaugas ir konsultacijas, bet ir gilesniam jų pažinimui ir informacijos prieinamumui gerinti bei grįžtamajam ryšiui užtikrinti „Invegos“ internetiniame puslapyje, informacijos sklaidai socialiniuose tinkluose. Klientų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ir efektyvesnę paslaugų teikimą.

4. Veiklos efektyvumo didinimas.

2018 m. atliktas elektroninių paslaugų integracijos sistemos (EPIS) diegimas ir procesų robotizacija visuotinės dotacijos priemonėmis. Atsižvelgiant į įgyvendinto projekto rezultatus,

2019 m. atlikta procesų (operacijų) analizė Finansų valdymo skyriaus veikloje dėl galimo robotizavimo ir (ar) automatizavimo.

2018 m. pasirašyta sutartis dėl infrastruktūros perkėlimo į debesiją, kuri užtikrina duomenų saugumą, patikimumą, išlaidų optimizavimą, informacijos saugumo valdymo reikalavimų atitikimą. 2019 m. „Invegos“ infrastruktūra perkelta į debesiją bei įdiegti IT saugumo įrankiai.

2020 m. planuojama peržiūrėti bei tobulinti esamus ir diegti naujus technologinius sprendimus bei įrankius, kurie didintų veiklos efektyvumą bei saugą, t. y. mažintų popierinių dokumentų naudojimą „Invegos“ veikloje, užtikrintų patogų ir greitą el. dokumentų pasiekiamumą bei paiešką, atliktų reikalingą įmonės duomenų analitiką ir saugą.

5. Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas.

Stiprinant organizacinę kultūrą, grįžtą bendromis vertybėmis, ir toliau bus kuriama patraukli darbo aplinka, skatinanti darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą kurti efektyviai dirbančią, kompetentingą įmonę.

3.3. Strateginiai tikslai ir rodikliai

Kiekviena strateginė kryptis turi aiškiai suformuluotus tikslus, kurie bus įgyvendinti per artimiausius ketverius metus, siekiant kiekvienam tikslui nustatyti rodiklių ir atliekant įvardytus veiksmus bei veiksmų „šeimininkus“ (2 priedas). Atsižvelgiant į „Invegos“ veiklos specifiką strateginiai tikslai sutampa su keliamais strateginiais uždaviniais, o pagal atsakomybių ir funkcijų paskirstymą „Invegoje“ už konkretaus tikslo (uždavinio) rodiklio pasiekimą numatytas atsakingo skyriaus arba skyrių vadovai, kai vieno „Invegos“ skyriaus intervencija nepakankama.

PIRMOJI STRATEGINĖ KRYPTIS – FINANSINIO STABILUMO IŠLAIKYMAS

Pirmosios strateginės krypties – Finansinio stabilumo išlaikymas – pagrindinis tikslas – subalansuota „Invegos“ veikla ir tvarus augimas, kurie matuojami kapitalo grąžos ir garantijų rizikos kaštų rodikliais.

„Invegos“ gaunamos pajamos iš investicinės veiklos yra pagrindinis „Invegos“ kapitalo didėjimo šaltinis, o pelno siekimas nėra „Invegos“ prioritetas, to-

dėl, siekiant subalansuotos veiklos ir tvaraus augimo, pirmiausia, bus siekiama užtikrinti tinkamą „Invegos“ turto kokybę ir atidėjinių pakankamumą, vadovaujantis „Invegos“ valdybos patvirtintais atidėjinių formavimo principais, bus nuolat stebima administruojamo portfelio kokybė, prisiimamų įsipareigojimų dydis

ANTROJI STRATEGINĖ KRYPTIS – VERSLO FINANSAVIMO PRIEINAMUMO DIDINIMAS

Antroji strateginė kryptis – Verslo finansavimo prieinamumo didinimas – **apima du siektinus tikslus – Novatoriškų priemonių plėtra pagal rinkos poreikius ir Privačių investicijų pritraukimas.**

TIKSLAS – NOVATORIŠKŲ PRIEMONIŲ PLĖTRA PAGAL RINKOS POREIKIUS.

Išanalizavus alternatyvaus finansavimo rinką ir nustatčius valstybės dalyvavimo joje poreikį, 2020 metais planuojama rengtis naujos skolinės priemonės (galimai tiesioginių paskolų ir (ar) įmonių obligacijų finansavimo) ir (ar) garantijų už obligacijas įgyvendinimui.

2020 metais planuojama praplėsti esamų priemonių taikymo galimybes – atlikti Dalinio palūkanų kompensavimo priemonės ir reikiamų teisės aktų pakeitimus, siekiant kompensuoti apyvartinių paskolų palūkanas.

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 galimybes, siekiant nustatyti rinkoje esančius trūkumus ir būdus tiems trūkumams užpildyti finansų inžinerijos (finansinės) priemonėmis.

TIKSLAS – PRIVAČIŲ INVESTICIJŲ PRITRAUKIMAS.

Siekiant didinti pritrauktų privačių lėšų apimtį, aktyviai bendradarbiaujant su Lietuvos privataus ir rizikos kapitalo asociacija, Lietuvos verslo angelų tinklu, Europos viešųjų institucinių investuotojų asociacija, Europos garantijų agentūrų asociacija, Europos investicijų fondo kapitalo platforma, bendradarbiaujant su advokatų kontoromis, planuojama skatinti tiek esamus, tiek ir naujus finansų tarpininkus aktyviai dalyvauti įgyvendinant „Invegos“ administruojamas priemones. Taip pat planuojama ir toliau siekti įgyvendinti finansų inžinerijos (finansinės) priemones, kuriose be valstybės (viešojo investuotojo) dalyvautų ir privatūs investuotojai (finansuotojai).

TIKSLAS – PRIEMONĖMS SKIRTŲ LĖŠŲ PANAUDOJIMAS.

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

TREČIOJI STRATEGINĖ KRYPTIS – KLIENTŲ PATIRTIES GERINIMAS

Trečiosios strateginės krypties – Klientų patirties gerinimas, **tikslas – Efektyvus klientų patirties valdymas.**

Kadangi klientų patirtimas apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir visus aspektus, susijusius su „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, planuojama nuosekliai stebėti ir tirti klientų pasitenkinimo lygį ir, esant poreikiui, gerinti

klientų aptarnavimo kokybę, grįžtamojo ryšio galimybių plėtrą, taip pat aktyviai ir tikslingai viešinti „Invegos“ administruojamas priemones bei jų naudą verslui visomis viešinio priemonėmis ir kanalais pagal numatytas komunikacijos kampanijas, užtikrinti kiekvienam klientui patogią ir suprantamą informacijos sklaidą „Invegos“ internetiniame puslapyje ir www.esinvesticijos.lt.

KETVIRTOJI STRATEGINĖ KRYPTIS – VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Ketvirtosios strateginės krypties – Veiklos efektyvumo didinimas – **PAGRINDINIS TIKSLAS – PROCESŲ OPTIMIZAVIMAS IR INFORMACIJOS SAUGUMO DIDINIMAS.**

Siekiant mažinti klientų teikiamuose dokumentuose pasitaikančių klaidų tikimybę ir jų skaičių, suteikti klientams galimybę teikti paraiškas bet kuriuo klientui patogiu metu ir stebėti paraiškų vertinimo procesą, gerinti grįžtamąjį ryšį su klientais, trumpinti sprendimų priėmimo „Invegoje“ trukmę, didinti „Invegos“ darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu mažinant rutininių pobūdžio darbus, „Invega“ 2018 m. įdiegė elektroninių paslaugų integracijos sistemą (toliau – EPIS). EPIS pagalba yra atliekami paraiškų ir kitų dokumentų teikimo, duomenų surinkimo, komunikacijos su klientais procesai.

Siekiant optimizuoti procesus ir didinti informacijos saugą, 2020 m. planuojama peržiūrėti bei tobulinti esamus ir diegti naujus technologinius sprendimus bei įrankius, kurie didintų veiklos efektyvumą bei saugą. Veiklos procesų optimizavimui (automatizavimui) planuojama dviem etapais atlikti archyvo skaitmenizavimą (1 etapas – atlikti analizę esamos archyvinės medžiagos, saugojimo/naikinimo 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) bei įdiegti „Invegos“ duomenų apdorojimo analitikos įrankį. Siekiant užtikrinti duomenų saugą, planuojama diegti prevencinį duomenų saugos nuo duomenų praradimo ir nutekėjimo įrankį bei atlikti IT atitikties bendro duomenų apsaugos reglamento reikalavimams auditą.

PENKTOJI STRATEGINĖ KRYPTIS – ABIPUSĖS VERTĖS TARP ĮMONĖS IR DARBUOTOJO KŪRIMAS

Penktosios strateginės krypties – Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas – **PAGRINDINIS TIKSLAS – DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS.**

Siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą ir mažinti 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 adaptacija, 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 nuosekliai įgyvendinant „Invegos“ darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, leidžiančią siekti įmonės, struktūrinio padalinio ir (ar) darbuotojų veiklos rezultatų, didės ne tik darbuotojų veiklos efektyvumas, bet ir įsitraukimas.

4.1. „Invegos“ finansinės prognozės

Palyginti su 2019 metų laukiamu rezultatu, prognozuojama, kad 2020 metais „Invegos“ veiklos pajamos ženkliau mažės dėl individualių garantijų kainodaros pokyčių nuo 2020 m. ir mažėjančių individualių garantijų suteikimo apimčių 2019–2020 m. laikotarpiu. Prognozuojama, kad naujos kainodaros įvedimas 2020 m., kai mokamas garantijos atlyginimas bus siejamas ne tik su garantijos suma, bet ir su jos galiojimo terminu, bei teisiniai pokyčiai, sumažinę mažiausią galimą garantiją nuo 30 proc. paskolos dydžio iki 5.000 EUR, skatins verslo subjektus rinktis mažesnio dydžio ir (ar) trumpesnio termino garantijas, t. y. garantija verslo finansavime galės tiksliau pakeisti trūkstamą užstatą, mažiau liks prielaidų pertekliniam garantavimui. Tačiau toks verslo poreikius tenkinantis sprendimas, turės tiesioginės įtakos „Invegos“ pajamų mažėjimui.

Atsižvelgiant į 2019 m. faktinę situaciją, kai individualių garantijų suteikimas mažėjo dėl finansų tarpininkų skaičiaus mažėjimo ir (ar) struktūrinių pokyčių jų viduje, ir (ar) dėl verslo kreditavimo politikų pasikeitimo, taip pat dėl garantijų poreikio persigrupavimo tarp individualių garantijų ir portfelinių garantijų bei įvertinus tai, kad jau paskelbė 2020 m. iš tiesioginio finansavimo rinkos pasitraukiantis dar vienas partneris, o nauji finansų rinkos dalyviai, tikėtina, nesugebės greitai pritraukti klientų ir pateikti tinkamų garantuotų projektų, prognozuojama, kad individualių garantijų suteikimo apimtys 2020 m. ir vėlesniais laikotarpiais mažės.

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 2020–2023 m. laikotarpiu Lietuvos Respublikos vertybinių popierių palūkanų normos išliks žemos, todėl šiuo laikotarpiu neplanuojamas pajamų iš laikinai laivų lėšų investavimo augimas.

2019 m. atidėjinių, formuojamų garantijoms, sąnaudų pasikeitimui reikšmingą įtaką turėjo 9-ojo Tartautinio finansinės apskaitos standarto įgyvendinimas, dėl ko

buvo pakeista atidėjinių skaičiavimo tvarka ir skaičiuojant atidėjinių normas standartinės (1) rizikos grupei pradėti taikyti tikėtini 12 mėnesių kredito nuostoliai, o ne tikėtini viso garantijos galiojimo laikotarpio kredito nuostoliai. Laukiama, kad 2019 m. atidėjinių garantijų išmokoms pasikeitimas bus teigiamas, t. y. atidėjiniai mažės 143 tūkst. Eur.. 2020–2021 m. laikotarpiu planuojama, kad nepergarantuotų atidėjinių sąnaudos bus apie 0,6 mln. Eur, o suteiktų garantijų pajamos 2020 m. sieks 0,94 mln. Eur ir 2021 m. 0,76 mln. Eur. Reikia pažymėti, 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 padidavimo ir atlikus atitinkamų finansavimo sutarčių pakeitimus, nuo 2022 m. mažės ir nepergarantuotų atidėjinių sąnaudos. Tokiu būdu visu strateginio planavimo laikotarpiu pajamos iš suteiktų garantijų turėtų būti pakankamos būsimiems kredito nuostoliams dengti. Pergarantuotoms pagal priemones Garantijų fondas 2 (GIF2), Garantijų fondas 3 (GIF3) arba Garantijos 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. Planuojama, kad 2020 m. individualių paskolų garantijų portfelio kokybiniai parametrai išliks stabilūs, didžioji dalis garantuotų paskolų bus I rizikos (nerizikingos) grupės (apie 83 proc.)

Veiklos sąnaudoms, taip pat ir veiklos sąnaudų kompensavimo augimui įtaką turės „Invegos“ veiklos apimčių didėjimas valdant fondus 2020 metais, 2021–2023 m. laikotarpiu taip pat planuojamas infliacinis (apie 5% per metus) sąnaudų didėjimas.

„Invegos“ pelno (nuostolio) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaitos bei finansinės būklės plano 2019–2023 metais duomenys pateikti 6–7 lentelėse.

Planuojama, kad „Invegos“ nuosavas kapitalas 2020–2023 m. laikotarpiu augs, „Invegos“ veikla bus pelninga, bus mokami dividendai akcininkui (valstybei).

6 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2019–2023 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita, tūkst. eurų

Straipsniai	2019 m. laukiama	2020 m. prognozė	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė
I. Pajamos iš suteiktų garantijų	1.302	938	757	674	641
II. Fondų valdymo ir visuotinių dotacijų priemonių administravimo sąnaudų kompensavimas	2.168	2.531	2.523	2.602	2.663
III. Veiklos sąnaudos	(2.362)	(2.745)	(2.696)	(2.776)	(2.839)
IV. Atidėjinių garantijų išmokoms pasikeitimas	143	(563)	(566)	(431)	(457)
V. Veiklos pelnas	1.251	161	18	69	8
VI. Finansinė ir investicinė veikla, grynoji vertė	45	39	38	41	44
VII. Pelnas prieš apmokestinimą	1.296	200	56	110	52
VIII. Pelno mokestis	(180)	-	-	-	-
IX. Grynas pelnas	1.116	200	56	110	52

7 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2019–2023 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. eurų

Straipsniai	2019 m. laukiama	2020 m. prognozė	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė	2023 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	12.992	12.046	12.058	11.937	11.882
Finansinis turtas	12.591	11.596	11.588	11.462	11.397
Trumpalaikis turtas, iš jų:	6.355	7.335	8.007	8.781	9.207
<i>Gautinos kompensacinės garantijų išmokų sumos</i>	<i>3.119</i>	<i>4.562</i>	<i>5.689</i>	<i>6.443</i>	<i>6.981</i>
<i>Finansinis turtas</i>	<i>1.102</i>	<i>1.046</i>	<i>1.149</i>	<i>1.275</i>	<i>1.311</i>
Turto iš viso:	19.347	19.381	20.065	20.718	21.089
Nuosavas kapitalas	12.476	11.727	11.576	11.620	11.653
Subsidijų nematerialiam turtui nepripažinta dalis	56	11.727	11.613	11.676	11.635
Įsipareigojimai, iš jų:	6.815	7.617	8.434	9.042	9.454
<i>Atidėjiniai garantijų portfeliui</i>	<i>4.672</i>	<i>5.817</i>	<i>6.736</i>	<i>7.424</i>	<i>7.901</i>
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	19.347	19.381	20.065	20.718	21.089

4.2. „Invegos“ kapitalinės investicijos

„Invega“ vykdo prekių, paslaugų ir darbų pirkimus vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu bei patvirtintomis „Invegos“ supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklėmis.

2020–2023 metų laikotarpiu planuojamas IT sistemų ir programinės įrangos atnaujinimas, naujų

sprendinių/įrankių įsigijimas, klientų balso ir skambučių valdymo sistemos diegimas, kuris, planuojama padėtų pagerinti klientų aptarnavimo našumą ne mažiau kaip 20 proc. Taip pat nusimato informacinių veiklos valdymo bei apskaitos sistemų administravimo ir funkcionalumų didinimas, kompiuterių įsigijimas.

8 lentelė. **Numatomos atlikti kapitalinės investicijos*, tūkst. eurų**

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Prognozuojamos investicijos 2020m.	Prognozuojamos investicijos 2021 m.	Prognozuojamos investicijos 2022 m.	Prognozuojamos investicijos 2023 m.	Lėšų šaltinis
IT sistemos, programinė įranga, licencijos	37	20	15	15	Įmonės lėšos
Klientų balso ir skambučių valdymo sistemos diegimas	50				Įmonės lėšos
Kompiuteriai	30	30	30	30	Įmonės lėšos
Biuro įranga	4	5	4	4	Įmonės lėšos
Inventorius, baldai ir interjero detalės, kita	16	6	4	4	Įmonės lėšos

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

Biuro įrangos, kompiuterių, programinės įrangos, kompiuterinio tinklo įrangai įsigyti ir atnaujinti kasmet planuojamos skirti lėšos yra pateiktos 8 lentelėje. Kitų

investicijų „Invega“ neplanuoja atlikti. Biuro įrangos ir kompiuterių naujinimas atliekamas siekiant pakeisti technologiškai pasenusią įrangą technologiškai pažangesne.

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 bei teikia pasiūlymus, susijusius su rizikų (su)valdymu.

Rizikų valdymas yra neatsiejama „Invegos“ veiklos dalis, o ją valdydami siekiame šių tikslų:

- Išvengti arba sumažinti iki priimtino lygio galimų grėsmių neigiamą įtaką „Invegos“ ilgalaikių tikslų pasiekimui, atsižvelgiant į įmonės ilgalaikėje veiklos strategijoje nustatytą rizikos apetitą ir rodiklius;
- Laiku identifikuoti ir teikti informaciją apie galimas rizikas, kad būtų galima išanalizuoti ir parengti tinkamas atsako priemones, padedančias sumažinti neigiamą poveikį įmonės tikslų pasiekimui;
- Sumažinti „Invegos“ veiklos jautrumą ir priklausomybę nuo galimų neigiamų ateities pokyčių ar įvykių, minimizuojant galimus kaštus ir nuostolius, susijusius su netikėtomis situacijomis, kurioms nebuvo pasiruošta;
- Nuolatos stebėti rizikos veiksnių pasikeitimus ir jų galimą įtaką „Invegos“ viduje ir išorėje bei laiku ir reguliariai informuoti apie tai „Invegos“ valdymo organus;
- Užtikrinti, kad rizikų valdymas būtų integrali visų veiklos procesų bei „Invegos“ kultūros sudedamoji dalis.

„INVEGOJE“ 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 finansinių 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 prisiėmu-

sios sandorio šalies nesugebėjimo vykdyti įsipareigojimų sandoryje numatytomis sąlygomis.

- Valdoma nustatant individualių garantijų kredito rizikos kaštų koeficientą 6,8 %, kuris parodo maksimalią toleruotiną „Invegos“ rizikos ribą.

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) ministerijų nustatytu periodiškumu (taip pat ir gavus atskirą paklausimą) yra atliekamas piniginių srautų prognozavimas, apimantis numatomas pinigų įplaukas ir pinigų išmokas, suskirstytas pagal svarbiausias finansines priemones.

3. OPERACINĖ RIZIKA – tikimybė patirti nuostolių dėl Bendrovės darbuotojų, sistemų, netinkamų ar nepavykusių vidaus procesų arba dėl išorės įvykių bei veiksmų poveikio, įskaitant teisinės bei rinkos rizikos pasireiškimą.

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

4. ATITIKTIES RIZIKA suprantama kaip galimi įvykiai ar aplinkybės, dėl kurių Bendrovės veikla gali neatitikti teisės aktų ar geriausios praktikos reikalavimų, dėl ko gali kilti žala Bendrovei.

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

NUSTATYTŲ „INVEGOS“ RIZIKŲ GALIMI VALDYMO BŪDAI:

- rizikos eliminavimas, kai vykdoma rizikos prevencija, efektyvinant tam tikrą veiklos procesą, atsisakant, perduodant ar įgyjant funkcijų, nustatant atitinkamas vidaus kontrolės priemones, kitaip mažinant galimą rizikos veiksmų įtaką;
- rizikos sumažinimas, kai rizikos veiksmo tikimybė ir poveikis apribojami stiprinant vidaus kontrolės procedūras, nustatant papildomas kontrolės priemones, keičiant veiklos procesus, įgyvendinant kitas organizacines, vadybines, technines ar teisines priemones;
- rizikos perkėlimas, kai rizika perkeliama deleguojant funkcijas ir su jomis susijusią atsakomybę 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 sukeliančių veiksmų.

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.

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.

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 (arba) akcininkas, vykdo jų įgyvendinimą. Nuolatinė strateginio plano įgyvendinimo stebėseną vykdoma metinio plano priemonių įgyvendinimo lygmeniu, atsižvelgiant į nustatytus priemonių įgyvendinimo terminus ir įgyvendinimo rodiklius. Metinių planų ir juose numatytų priemonių įgyvendinimo stebėseną leidžia tinkamai įver-

tinti „Invegos“ strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimo būklę.

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 Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė.

Ne vėliau kaip 2021 metų trečią ketvirtį turi būti pradėtas naujo strateginio plano rengimo procesas kitiems keturiems metams, kurio metu, atsižvelgiant į praeinančio laikotarpio strateginiame plane numatytų rodiklių įgyvendinimo rezultatus, atliekama situacijos, išorinių ir vidinių veiksnių analizė, daromos ateities perspektyvų įžvalgos bei pradedamas naujo strateginio plano rengimo procesas.

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondas ar fondų fondas	Priemonei skirta suma 2020 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniams naudotojams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2020 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	įgyvendinama
	5	Eksporto kreditų garantijos (EKG)	IF	7,0	2018-03	įgyvendinama
	6	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF)	IF	4,0	2018-04	įgyvendinama
	7	Garantijos pradedančiajam verslui (GPV)	VSF	8,3	2016-09	įgyvendinama
	8	Portfelinės garantijos lizingo sandoriams (PGL)	VFF	6,0	2017-05	įgyvendinama
	9	Portfelinės garantijos paskoloms (PGP)	VFF	35,3	2017-05; 2017-07	įgyvendinama
	10	Didelių įmonių garantijos (DIG)	atskira priemonė	0,0***	2016-01	įgyvendinama
Iš viso, garantijų priemonės				170,1		
Lengvatinės paskolos	11	Atviras kreditų fondas (AKF)	IF	68,8	2009-07; 2009-12	administruojama
	12	Pasidalintos rizikos paskolos (FRSP)	IF	104,0	2009-10; 2010-01; 2010-02	administruojama
	13	Verslumo skatinimas	VSF	14,5	2010-07	administruojama
	14	Atviras kreditų fondas 2 (AKF2)	IF	57,7	2016-10	įgyvendinama
	15	Verslumo skatinimas 2014–2020	VSF2	20,6	2016-10	įgyvendinama
	16	Pasidalytos rizikos paskolos (PRP)	VFF	60,0	2017-08	įgyvendinama
	17	Skolinimas per sutelktinio finansavimo platformas (Sutelktinės paskolos „Avietė“)	IF	4,6	2018-10	įgyvendinama
Iš viso, lengvatinių paskolų priemonės				330,2		

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondas ar fondų fondas	Priemonei skirta suma 2020 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniams naudos gavėjams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2020 m. sausio 1 d.
Rizikos kapitalas	18	Baltijos inovacijų fondas (BIF)	IF	24,0	2013-01	įgyvendinama
	19	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I (ASIPF I)	IF	10,6	2017-08	įgyvendinama
	20	Ko-investicinis fondas I (KO I)	IF	11,0	2017-05	įgyvendinama
	21	Ko-investicinis fondas II (KO II)	VFF	9,3	2017-05	įgyvendinama
	22	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II (ASIPF II)	VFF	11,0	2018-12	įgyvendinama
	23	Plėtros fondas I	VFF	11,6	2018-12	įgyvendinama
	24	Plėtros fondas II	VFF	13,0	2018-12	įgyvendinama
	25	Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas	VFF	8,2	2018-07	įgyvendinama
	26	Ko-investicinis fondas MTEPI	VFF	4,0	2018-05	įgyvendinama
	27	Akceleravimo fondas	VFF	6,7	2019 m. I ketv.	įgyvendinama
	28	Baltijos inovacijų fondas 2 (BIF2)	IF	24,0	2019-09	įgyvendinama
	29	Ko-investicinis fondas susisiekimui	atskira priemonė	4,0	2019-07	įgyvendinama
Iš viso, rizikos kapitalo priemonės				137,4		
Visuotinė dotacija	30	Dalinis palūkanų kompensavimas (Verslumas DPK)		26,4****	2016-03	įgyvendinama
	31	Dalinis palūkanų kompensavimas (Produktyvumas DPK)		2,7	2017-08	įgyvendinama
	32	Dalinis palūkanų kompensavimas (Efektyvumas DPK)		0,7	2016-03	įgyvendinama
	33	Parama darbui		7,1****	2016-10	administruojama
	34	Subsidijos verslo pradžiai		16,0*	2017-07	įgyvendinama
	35	Kompetencijų vaučeris		2,9*****	2017-03	įgyvendinama
	36	Verslo konsultantas		4,4****	2016-06	administruojama
	37	Expo konsultantas		4,1****	2017-08	įgyvendinama
	38	Eco konsultantas		1,0****	2017-12	įgyvendinama
Iš viso, visuotinės dotacijos priemonės				65,3		
Iš viso, visos priemonės				703,0		

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

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

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

**** teikiama svarstomo, bet faktiškai nepatvirtinto sprendimo dėl priemonei skirtų lėšų, suma

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

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/ uždavinys	Rodikliai	Atsakingi	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
				2019 ¹²	2020	2021	2022	2023	
1. Finansinio stabilumo išlaikymas	1.1. Subalansuota veikla (tvarus augimas)	1.1.1. Kapitalo gražos rodiklis, ROE	Finansų valdymo skyriaus vadovas	>0	>0	>0	>0	>0	Vadovaujantis nutarimo Nr. 665, nuostatomis, „In-vega“ priskirta nekomercinių įmonių, kurios įgyvendina valstybės socialinius ir politinius tikslus vykdydamos nekomercinio pobūdžio veiklą
		1.1.2. Garantijų rizikos kaštų rodiklis, %	Kokybės ir rizikos valdymo skyriaus vadovas/ Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas	1,4	<6,8	<6,8	<6,8	<6,8	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. Novatoriškų priemonių plėtra pagal rinkos poreikius	2.1.1. Naujos priemonės, esamų peržiūra (tobulinimas)	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	-	Alternatyvi skolinė priemonė (pasirengimas)	Alternatyvi skolinė priemonė (įgyvendinimas)	-	-	Parengta nauja alternatyvi skolinė priemonė (pagrindinės priemonės sąlygos parengtos ir patvirtintos arba joms yra pritarta)
			Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas/ Priemonių valdymo skyriaus vadovas	-	Garantijos už obligacijas (pasirengimas)	Garantijos už obligacijas (įgyvendinimas)	-	-	Parengta nauja garantinė priemonė (pagrindinės priemonės sąlygos parengtos ir patvirtintos arba joms yra pritarta)
			Priemonių valdymo skyriaus vadovas/ Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas	-	EKG priemonės sąlygų (skirtų lėšų ir limitų) peržiūra	-	-	-	Atlikti EKG priemonės ir teisės aktų pakeitimai
			Priemonių valdymo skyriaus vadovas	-	DPK (už apyvartines paskolas)	-	-	-	Atlikti DPK priemonės pakeitimai ir reikiami teisės aktų pakeitimai
	2.2. Privačių investicijų pritraukimas	2.2.1. Pritrauktų privačių lėšų suma, mln. Eur	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	430	517	595	665	720	Pradėjus įgyvendinti visas planuojamas priemones, paremtų projektų skaičius augs, todėl augs ir pritrauktų privačių lėšų suma, nes daugumoje priemonių yra nustatytas privačių lėšų pritraukimas finansinės priemonės lygmeniu (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2019 m. faktinio rezultato)
			130	87	78	70	55	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)	

¹² Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2019 metų rezultatus

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/ uždavinys	Rodikliai	Atsakingi	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos		
				2019 ¹²	2020	2021	2022	2023			
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	2.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur ir %	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	81	94	109	115	117	mln. Eur paskolinių priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2019 m. faktinio rezultato)		
				18	13	15	6	2	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)		
		2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur ir %	Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas/ Priemonių valdymo skyriaus vadovas	314	365	409	447	479	mln. Eur garantijų suma suteikta galutiniams naudos gavėjams (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2019 m. faktinio rezultato)		
				85	51	44	38	32	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)		
		2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur ir %	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	20	34	52	74	98	mln. Eur rizikos kapitalo priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2019 m. faktinio rezultato)		
				10	14	18	22	24	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)		
		2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur ir %	Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas	47	52	56	60	60	Skaiciuojama galutiniams naudos gavėjams skirta priemonių lėšų suma (teigiami sprendimai) nuo priemonių įgyvendinimo pradžios, mln. Eur (perspektyvinis, kuris priklauso nuo 2019 m. faktinio rezultato)		
				10	5	4	4	-	mln. Eur per metus (siekiamas rodiklis)		
		3. Klientų patirties gerinimas	3.1. Efektyvus klientų patirties valdymas	3.1.1. „Invegos“ paslaugų ir veiklos žinomumas tarp verslo įmonių, %	Marketingo skyriaus vadovas	81	80	80	80	80	Bus siekiama išlaikyti aukštą administruojamų priemonių žinomumą bendradarbiaujant su partneriais ir kitomis institucijomis, komunikacijos kampanijos „Pradėk dirbti sau“ metu, aktyviai skleidžiant informaciją apie „Invega“ ir jos administruojamas priemones

¹² Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2018 metų rezultatus

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/ uždavinys	Rodikliai	Atsakingi	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
				2019 ¹²	2020	2021	2022	2023	
		3.1.2. Vidutinis metinis klientų pasitenkinimas „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, balai	Marketingo skyriaus vadovas	9,25	9	9	9	9	Atliktas „Invegos“ klientų ir partnerių pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis tyrimas. Atsižvelgiant į tai, kad bendras klientų pasitenkinimo rodiklis yra labai aukštas, bus siekiama rodiklį 2019–2022 metais išlaikyti tokio paties lygio
		3.1.3. Verslo klientų, kurie rekomenduotų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis	Marketingo skyriaus vadovas	(+)88	(+)80	(+)80	(+)80	(+)80	Atliktas „Invegos“ klientų, kurie rekomenduotų teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas. Atsižvelgiant į tai, kad NPS rodiklis yra labai aukštas, sieksime išlaikyti optimalų rodiklį ir kitais metais
4. Veiklos efektyvumo didinimas	4.1. Procesų optimizavimas ir (ar) informacijos saugumo didinimas	4.1.1. Duomenų surinkimo automatizavimas	Projektų ir procesų vadovas	-	Duomenų apdorojimo analitikos įrankio įdiegimas	-	-	-	Veiklos analitikos įrankio (ang. Business intelligents - BI) labiausiai atitinkančio „Invega“ veiklos specifiką parinkimas ir diegimas
		4.1.2. Dokumentų archyvo skaitmenizavimas	Projektų ir procesų vadovas	-	E. archyvas (1 etapas)	E. archyvas (2 etapas)	-	-	Popierinių dokumentų skaitmenizavimas etapais juos perkeltiant į e. archyvą. 1 etapas: archyvo analizė, dokumentų sudarytų iki 2018-12-31 skaitmenizavimas; 2 etapas: aktualių dokumentų suformuotų nuo 2019-01-01 skaitmenizavimas
		4.1.2. Informacijos saugumo užtikrinimas	Projektų ir procesų vadovas	-	Duomenų saugos įrankio įdiegimas	-	-	-	Prevencinis duomenų saugos įrankio diegimas, siekiant mažinti duomenų praradimo ir/ar nutekėjimo galimybes
5. Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojų kūrimas	5.1. Aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis	5.1.1. Savanoriškos kaitos rodiklis, %	Personalo partneris	7,8	<15	<15	<15	<15	Išlaikant aukštą darbuotojų įsitraukimą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą, siekiama, kad rodiklio reikšmė neviršytų 15 proc. tolerancijos ribos
		5.1.2. Darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą lygis, %	Personalo partneris	79	≥71	≥71	≥71	≥71	Atliktas „Invegos“ darbuotojų įsitraukimo įvertinimo tyrimas. Siekiama išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį

¹² Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2018 metų rezultatus

