



**UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“**

# **2018–2021 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

---

(Patvirtinta UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ stebėtojų tarybos 2018-03-14  
nutarimu (posėdžio protokolas Nr. 002))

# TURINYS

<b>Santrauka</b>	3
<b>1. „Invegos“ veiklos aprašymas</b>	5
1.1. Veiklos aprašymas	5
1.2. „Invegos“ organai	5
1.3. Pagrindinė „Invegos“ veikla	6
<b>2. Aplinkos veiksnių aprašymas</b>	10
2.1. Vidinių veiksnių analizė	10
2.1.1. Pagrindiniai veiklos procesai	11
2.1.2. Pagalbiniai veiklos procesai	12
2.2. Išorės veiksnių analizė	15
2.3. SSGG analizė	17
<b>3. „Invegos“ strategija</b>	19
3.1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys	19
3.2. Strateginės kryptys	19
3.3. Strateginiai tikslai ir rodikliai	21
<b>4. „Invegos“ finansinės prognozės ir investicijos</b>	24
4.1. „Invegos“ finansinės prognozės	24
4.2. „Invegos“ investicijos	26
<b>5. Strateginio plano įgyvendinimo, vertinimo ir tobulinimo principai</b>	28
<b>Priedas Nr. 1.</b> Administruojamos priemonės	29
<b>Priedas Nr. 2.</b> Strateginės kryptys, tikslai ir rodikliai	31
<b>Priedas Nr. 3.</b> 2018 m. veiksmai įgyvendinant 2018–2021 metų strateginiame plane nustatytus tikslus	34
<b>Priedas Nr. 4.</b> „Invegos“ struktūra	36

**UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“ (toliau – „Invega“)** 2018–2021 metų strateginis veiklos planas (toliau – *Strateginis planas*) parengtas pagal Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos (toliau – *Ūkio ministerija*) parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires.

**Strateginio plano paskirtis** – nustatyti „Invegos“ 2018–2021 metų strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, uždavinius ir veiksmus, suformuoti matavimo rodiklius, pagal kuriuos bus vertinamas tikslų pasiekimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas įvertinus vidinius ir išorinius veiksnius, kurie daro įtaką „Invegos“ veiklai, atlikus stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę.

**„Invegos“ strategija paremta** poreikiu skatinti Lietuvos verslo augimą ir konkurencingumą, „Invegai“ įgyvendinant ir administruojant finansines ir kitokio pobūdžio paramos verslui priemones 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, kūrybiškumu ir lojalumu.

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją, 2018–2021 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, kuriuos „Invega“ atliks, siekdama nustatytų tikslų.

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

STRATEGINĖS KRYPTYS STRATEGINIAI TIKSLAI	RODIKLIAI
<b>1. FINANSINIO STABILUMO IŠLAIKYMAS</b>	
<b>1.1. Subalansuota veikla (tvarus augimas)</b>	<p><b>1.1.1.</b> Kapitalo grąžos rodiklis, ROE &gt;0;</p> <p><b>1.1.2.</b> Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, 40 % (2018);</p> <p><b>1.1.3.</b> Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, 16 % (2018);</p> <p><b>1.1.4.</b> Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, 28 % (2018)</p> <p><b>1.1.5.</b> Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, 73 % (2018)</p>
<b>2. VERSLO FINANSAVIMO PRIEINAMUMO DIDINIMAS</b>	
<b>2.1. Novatoriškų priemonių plėtra pagal rinkos poreikius</b>	<p><b>2.1.1. Naujos priemonės, esamų peržiūra (tobulinimas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sutelktinės paskolos „Avietė“: sutelktinio finansavimo priemonė (pasirengimas);</li> <li>○ Eksporto garantijos, Portfelinės garantijos faktoringui;</li> <li>○ Ko-invest MTEPI, Plėtros I, Plėtros II, Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas, Akceleravimo fondas (pasirengimas);</li> <li>○ DPK</li> </ul>

STRATEGINĖS KRYPTYS STRATEGINIAI TIKSLAI	RODIKLIAI
2.2. Privačių investicijų pritraukimas	2.2.1. Pritrauktų privačių lėšų suma, 282 mln. Eur (2018)
<b>3. KLIENTŲ PATIRTIES GERINIMAS</b>	
3.1. Efektyvus klientų patirties valdymas	<p>3.1.1. „Invegos“ žinomumas tarp verslo įmonių, 80 proc. (2018)</p> <p>3.1.2. Vidutinis metinis klientų pasitenkinimas „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, 9 balai (2018)</p> <p>3.1.3. Verslo klientų, kurie rekomenduotų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis: (+)77 (2018)</p>
3.2. Bendradarbiavimo su partneriais gerinimas	3.2.1. Partnerių, kurie rekomenduotų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis (+)84 (2018)
<b>4. VEIKLOS EFEKTYVUMO GERINIMAS</b>	
4.1. Procesų optimizavimas ir (ar) našumo didinimas	<p>4.1.1. Robotizacijos projekto įgyvendinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ EPIS portalo 1 etapo projektas (VD) (2018)</li> </ul>
<b>5. SIEKIS BŪTI PROFESIONALIA, KOMPETENTINGA IR KŪRYBINGA ORGANIZACIJA</b>	
5.1. Darbuotojų įsitraukimo didinimas	<p>5.1.1. Savanoriškos kaitos rodiklis, &lt;10 proc. (2018)</p> <p>5.1.2. Darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą lygis, 82 proc. (2018)</p> <p>5.1.3. Pareigybių vertinimo, darbo užmokesčio ir darbuotojų motyvavimo sistemų sukūrimas (2018)</p>

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 – finansinės paramos teikimo verslui tinkamas įgyvendinimas. Siekdama **išlaikyti finansinį stabilumą**, „Invega“ orientuosis į naujų novatoriškų rizikos kapitalo priemonių kūrimą, plėš garantinių ir paskolų priemonių pasiūlą. Glaudžiai bendradarbiaudama su verslumo skatinimo ir užimtumo didinimo politiką formuojančiomis Lietuvos institucijomis, atsižvelgdama į rinkos poreikius ir plėsdama administruojamų priemonių spektrą, „Invega“ tikisi **padidinti galimybes verslo subjektams gauti reikiamą finansavimą verslui**, ir taip sudarys palankesnes sąlygas verslininkams kurti naujas darbo vietas, suteiks papildomų galimybių kelti verslo atstovų darbuotojų kvalifikacijai. Tai 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, automatizuodama paraiškų teikimo ir vertinimo procesus, perkeldama paslaugų teikimą į elektroninę erdvę. Planuojama, kad ateityje procesų automatizavimas bus pritaikytas ir kitų priemonių administravimo procesuose. Taip pat „Invega“, siekdama **būti profesionalia, kompetentinga ir kūrybinga organizacija**, sieks sukurti efektyviai dirbančią, kompetentingą įmonę, kurios veikla būtų grindžiama bendromis vertybėmis, ir toliau kurs bei plėtos patrauklią darbo aplinką, kuri skatintų darbuotojų įsitraukimą.

## 1.1. Veiklos aprašymas

„Invega“ yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsteigta finansų įstaiga, kurios tikslas – teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti finansines ir kitokio pobūdžio paramos verslui priemones. „Invegos“ veiklos pobūdis yra įvardytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. rugpjūčio 26 d. nutarime Nr. 917 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“ (toliau – *Nutarimas Nr. 917*), 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.

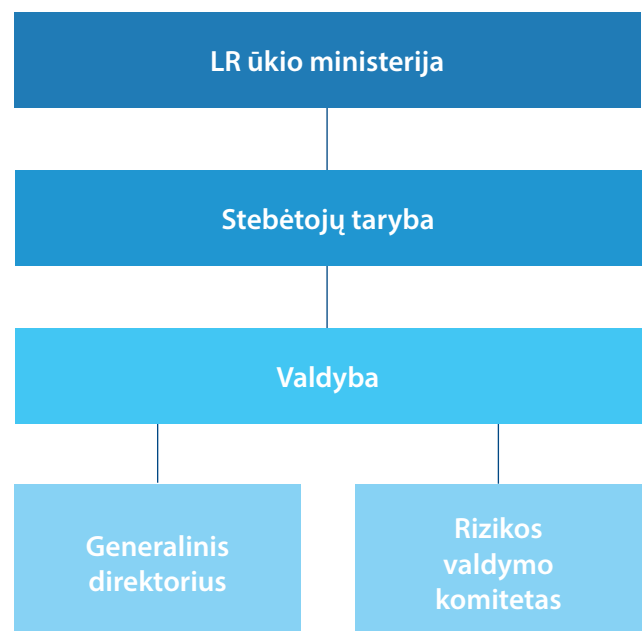
Be to, vadovaujantis Valstybės turtingų ir neturtingų teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 (toliau – *nutarimas Nr. 665*), nuostatomis, „Invega“ priskirta nekomercinių įmonių, kurios įgyvendina valstybės socialinius ir politinius tikslus, vykdydamos nekomercinio pobūdžio veiklą, grupei (2 valstybės valdomų įmonių grupė).

„Invega“, siekdama efektyviai įgyvendinti rizikos kapitalo priemones ir užtikrinti tinkamą rizikos kapitalo investicijų atlikimą bei valdymą, įsteigė patronuojamąją įmonę UAB „Kofinansavimas“. UAB „Kofinansavimas“ yra rizikos kapitalo fondo valdytoja, kurios pagrindinė veikla yra steigti ir valdyti rizikos kapitalo fondą, skirtą įgyvendinti „Invegos“ įgyvendinamas bendrai investuojančias finansines priemones.

## 1.2. „Invegos“ organai

Vadovaujantis „Invegos“ įstatų 19 punktu, „Invegos“ organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba, generalinis direktorius ir Rizikos valdymo komitetas (1 paveikslas). Visuotinio akcininkų susirinkimo ir stebėtojų tarybos kompetencija, teisės, pareigos bei sprendimų priėmimo tvarka nesiskiria nuo nustatytų Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme (toliau – *Akcinių bendrovių įstatymas*). Visuotinio akcininkų susirinkimo teises įgyvendina Ūkio ministerija, kaip visų „Invegos“ akcijų valdytoja. Stebėtojų taryba renkama visuotinio akcininkų susirinkimo 4 metams. Stebėtojų tarybą sudaro 5 nariai, ji atlieka „Invegos“ veiklos priežiūrą. 2018 m. sausio 30 d. visų „Invegos“ akcijų savininkui atstovaujančio asmens sprendimu Nr. (2.45-101)52-132-2 buvo patvirtinta tokia „Invegos“ stebėtojų tarybos sudėtis: Nerijus Rudaitis – Stebėtojų tarybos pirmininkas, Ūkio ministerijos kancleris,

1 paveikslas. „Invegos“ organai.



Arūnas Čiulada – Stebėtojų tarybos pirmininko pavaduotojas, nepriklausomas stebėtojų tarybos narys, Mantas Šukevičius – nepriklausomas stebėtojų tarybos narys, Laura Garbenčiūtė-Bakienė – nepriklausoma stebėtojų tarybos narė, Lineta Jakimavičienė – Ūkio ministerijos vyriausioji patarėja.

„Invegos“ valdyba atlieka Akcinių bendrovių įstatyme valdybai nustatytas funkcijas, išskyrus „Invegos“ įstatuose nurodytus išimtinis atvejus, taip pat „Invegos“ įstatuose nustatytais atvejais priima sprendimus suteikti „Invegos“ garantijas. Valdybos nariai yra renkami stebėtojų tarybos 4 metams. Valdybą sudaro 5 nariai, iš kurių 3 – nepriklausomi. „Invegos“ stebėtojų tarybos 2017 m. rugpjūčio 23 d. sprendimu Nr. 13-18 „Invegos“ valdybos sudėtis yra tokia:

**Nerijus Datkūnas** – valdybos pirmininkas, įmonių valdymo konsultantas, „Lietuvos pašto“ valdybos pirmininkas, „Amber Grid“ valdybos narys, Finansų analitikų asociacijos prezidentas;

**Rita Armonienė** – Ūkio ministerijos Europos Sąjungos paramos koordinavimo departamento direktorė;

**Rūta Dapkutė-Stankevičienė** – Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau – Finansų ministerija) Europos Sąjungos investicijų departamento direktoriaus pavaduotoja, UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūra“ stebėtojų tarybos narė;

**Alditas Saulius** – nepriklausomas valdybos narys, bankininkystės ekspertas, VĮ Valstybinių miškų urėdijos ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ nepriklausomas valdybos narys, Kredito unijos „Mėmelio taupomoji kasa“ stebėtojų tarybos narys.

**Gytis Bendorius** – nepriklausomas valdybos narys, „MediFocus“ direktorius bei strategijos konsultantas, bendrovių „Altameda“, „Biomapas“, UAB „Vilniaus viešasis transportas“ nepriklausomas valdybos narys.

„Invegos“ vadovo kompetencija, teisės ir pareigos bei rinkimo ir atšaukimo tvarka nesiskiria nuo nustatytosios Akcinių bendrovių įstatyme. Vadovą konkurso tvarka renka ir atšaukia valdyba, jis 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 spren-

dimus dėl laikinai laisvų nuosavų lėšų investavimo ir sprendimus suteikti „Invegos“ garantijas.

Rizikos valdymo komitetas nagrinėja prašymus suteikti „Invegos“ garantijas, teikia pasiūlymus vadovui arba valdybai dėl garantijų suteikimo, jų sąlygų keitimo. Rizikos valdymo komitetą sudaro 5 nariai – „Invegos“ darbuotojai, kuriuos skiria valdyba.

### 1.3. Pagrindinė „Invegos“ veikla

„Invega“ 2017 m. pabaigoje valdė 725 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 fondų fondą „Verslumo skatinimas 2014–2020, finansuojamas iš Europos socialinio fondo“) (toliau kartu – *fondų fondai*) ir įgyvendina atskiras finansų inžinerijos bei visuotinės dotacijos priemones. Fondų ir priemonių sąrašas pateikiamas 1 priede.

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

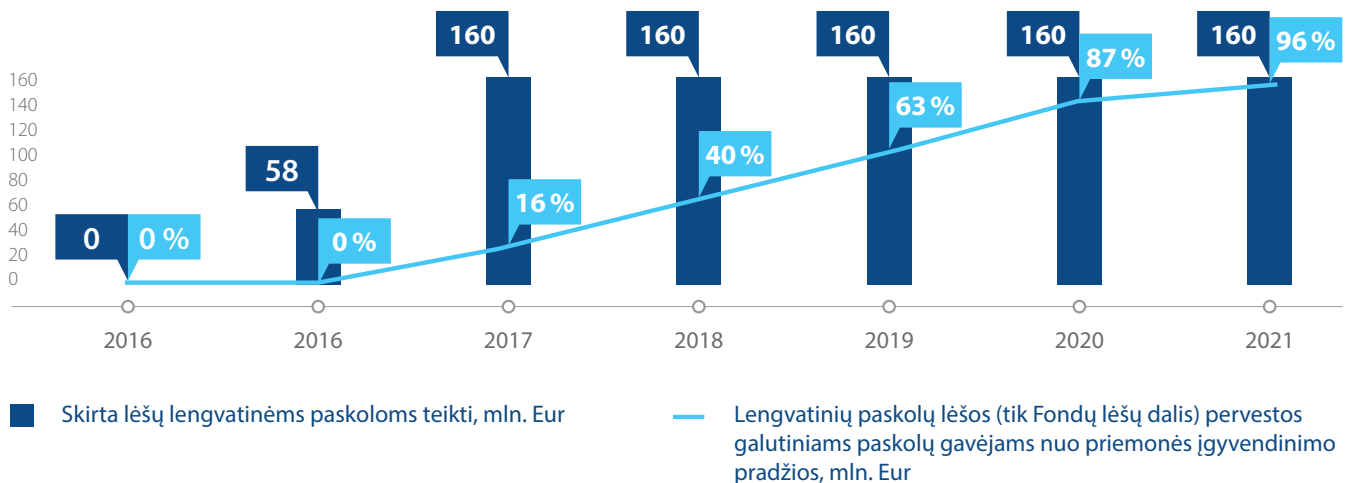


Iš minėtų fondų fondų yra (buvo) finansuojamos arba įgyvendinamos kaip atskiros tokios finansų inžinerijos bei finansinės priemonės:

**1. Lengvatinių paskolų priemonės:** „Atviras kreditų fondas“, „Atviras kreditų fondas 2“ (AKF2), „Pasidalintos rizikos paskolos“ (ang. Funded Risk Sharing Product (FRSP)), „Pasidalytos rizikos paskolos“ (PRP), „Verslumo skatinimas“ ir „Verslumo skatinimo

fondas 2014–2020, finansuojamas iš Europos socialinio fondo“ (VSF2). Bendra administruojamų lėšų suma lygi 347,57 mln. Eur. 1 grafike pateikiama informacija tik apie priemones, pagal kurias vyksta paskolų teikimas (PRP, AKF2, VSF2) ir planuojama su sąlyga, kad bus pratęstas AKF2 priemonės sutarčių su paskolos gavėjais pasirašymo laikotarpis iki 2021 m. gruodžio 31 d.

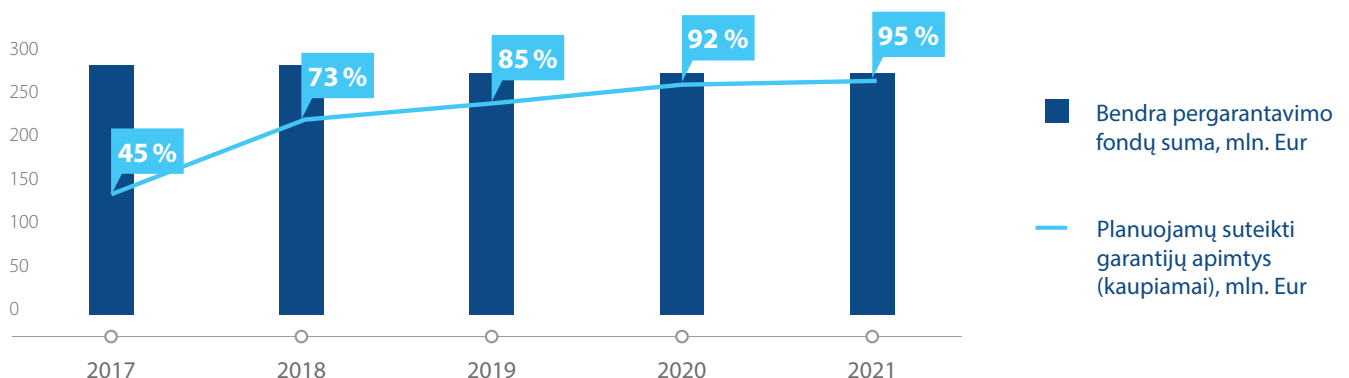
1 grafikas. Lengvatinių paskolų lėšos



**2. Garantijų priemonės:** „Portfelinės garantijos paskoloms ir lizingui“ (ang. First Loss Portfolio Guarantees for Loans and Leasing (FLPG)), „Garantijų fondas“, „Garantijų fondas 2“, „Garantijos pradedantiesiems verslą“, „Portfelinės garantijos paskoloms“ (PGP), „Portfelinės garantijos lizingo sandoriams“

(PGL) ir „Didelių įmonių garantijos“. Naujų garantijų teikimui skirta pergarantavimo fondų lėšų bendra suma lygi 283,1 mln. Eur. 2 grafike pateikta informacija apie bendrą individualių ir portfelinių garantijų suteikimą, lyginant jį su „Invegai“ numatytų pergarantavimo fondų apimtėmis.

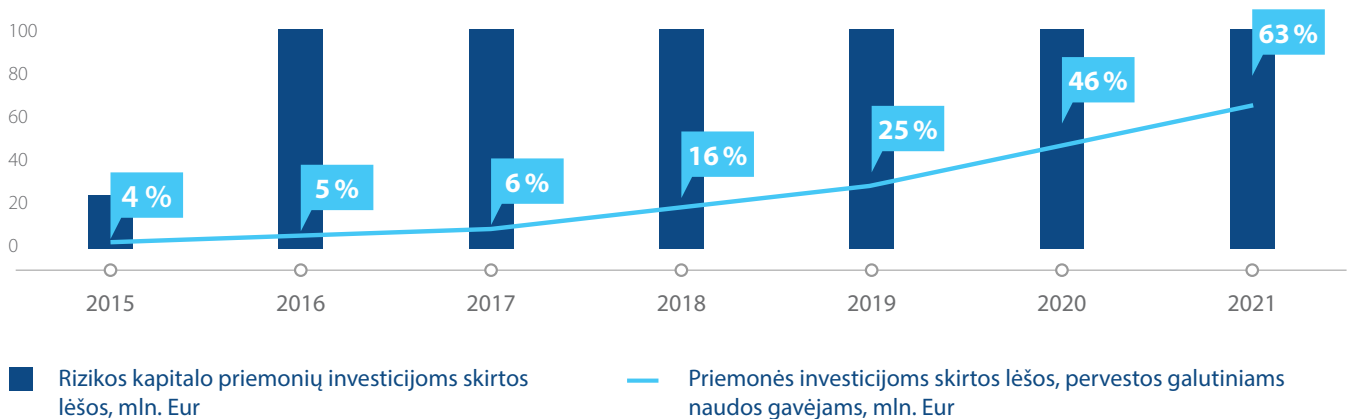
2 grafikas. Individualioms ir portfelinėms garantijoms skirtų lėšų panaudojimo apimtys



**3. Rizikos kapitalo priemonės:** „Dalyvavimas Baltijos inovacijų funde“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtos fondas I“, „Ko-investicinis fondas“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtos fondas II“, „Ko-investicinis fondas II“,

„Plėtos fondas I“, „Plėtos fondas II“ ir „Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas“. Bendra administruojamų lėšų suma lygi 98,7 mln. Eur ir planuojamų investicijų skaičius pateiktas 3 grafike.

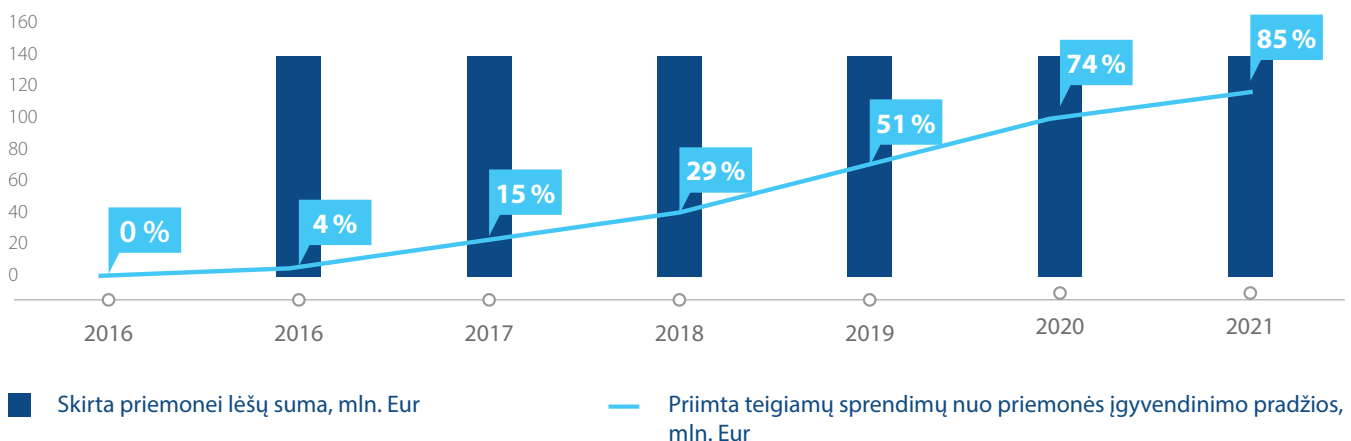
3 grafikas. Rizikos kapitalo priemonių investicijoms skirtos lėšos



**4. Visuotinės dotacijos priemonės,** finansuojamos iš 2014–2020 m. programavimo laikotarpio ES investicinių fondų lėšų: jungtinę dalinio palūkanų kompensavimo priemonę, verslo konsultavimo išlaidų kompensavimo priemones „Verslo konsultantas LT“ (verslo pradžios ir plėtos klausimais), „Expo konsultantas LT“ (eksporto ir įmonių tarptautinio bendradarbiavimo skatinimo klausimais), „Eco konsultantas LT“ (efektyvesnio išteklių naudojimo, gamtinių resursų tausojimo ir pan.

klausimais), įmonių darbuotojų mokymosi išlaidų kompensavimo priemonę „Kompetencijų vaučeris“, darbo užmokesčio išlaidų kompensavimo lengvatinių paskolų iš VSF2 gavėjams priemonę „Subsidijos verslo pradžiai“, taip pat jaunų darbuotojų ir asmenų, kuriems yra daugiau kaip 54 metai, darbo užmokesčio kompensavimo priemonę „Parama darbu“. 4 grafike pateikta informacija apie bendrą visuotinės dotacijos administruojamų lėšų sumą (135,8 mln. Eur).

4 grafikas. Visuotinės dotacijos priemonių lėšos





2018 m. numatoma iš „Invegos“ fondą grįžusių ir (ar) grįžiančių lėšų pradėti finansuoti dar pora garantijų finansų inžinerijos priemonių, kurių įgyvendinimui „Invega“ šiuo metu intensyviai rengiasi, t. y. garantijų priemonės, skirtos eksportui bei faktoringo sandoriams skatinti. Taip pat 2018 m. rengiamasi dar vienos paskolų priemonės per sutelktinio finansavimo platformas ir keletą rizikos kapitalo priemonių, skirtų akceleravimo veikloms bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinei plėtrai skatinti, įgyvendinimui.

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

2 lentelė. **Pagrindinių veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2015–2021 m.**

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.
<b>PELNINGUMO RODIKLIAI</b>							
Veiklos pelno marža, %	76,65	67,19	26,71*	9,36*	48,52	46,55	43,79
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	10,44	7,96	3,54	0,23*	5,82	5,77	5,63
Vidutinė turto grąža, ROA, %	6,22	4,68	2,14	0,12*	2,76	2,58	2,38
<b>FINANSŲ STRUKTŪROS RODIKLIAI</b>							
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	61,03	59,76	59,92	52	49	45	43

\*2017–2018 m. veiklos pelno maržos mažėjimui įtakos turi ir turės atidėjinių, formuojamų garantijoms, sąnaudų didėjimas. Finansų inžinerijos priemonės „Garantijų fondas“ pergarantuotoms garantijoms, garantijų išmokų dalis (80 proc. išmokėtos garantijų išmokų sumos) bus kompensuojama „Invegai“ tik iki 2018 m. gruodžio 31 d. (žiūrėti 4.1 skyrių)

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

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

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

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

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

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

Nustatant „Invegos“ strategines kryptis ir veiklos perspektyvas buvo įvertinti vidiniai ir išoriniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką „Invegos“ vykdomoms veikloms. Aplinkos įtaka strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių, teisinių), vidinių stiprybių, silpnųjų 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 SW subjektams priėjimą prie finansavimo išteklių, mažinti finansinę naštą verslui, skatinti naujų įmonių steigimąsi,

didinti jaunimo ir vyresnių žmonių užimtumą, sudaryti palankesnes sąlygas fiziniams asmenims pradėti savo verslą, o esamiems verslams plėstis. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 3 lentelėje įvardytų didžiausių vertę kuriančių pagrindinių ir pagalbinių veiklos procesų.

3 lentelė. „Invegos“ vertės grandinė ir atsakomybės

Pagalbiniai veiklos procesai	<b>„Invegos“ infrastruktūra</b>					Nenuostolinga veikla
	<b>Veiklos planavimas ir atskaitomybė</b> (Stebėtojų taryba, valdyba, generalinis direktorius)					
	<b>Finansinių išteklių valdymas</b> (Finansų valdymo skyrius)					
	<b>Kokybės užtikrinimas ir rizikų valdymas</b> (Kokybės ir rizikos valdymo skyrius)					
	<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b> (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)					
	<b>Teisinės aplinkos valdymas</b> (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)					
	<b>Marketingo komunikacija</b> (Marketingo skyrius)					
	<b>Technologijų valdymas</b> (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)					
<b>Priemonių steigimo procesas</b>	<b>Priemonių paleidimo procesas</b>	<b>Priemonių įgyvendinimo procesas</b>	<b>Priemonių tobulinimo procesas</b>	<b>Priemonių uždarymo procesas</b>		
(Priemonių valdymo skyrius) (Verslo finansavimo vertinimo skyrius) (Visuotinių dotacijų skyrius)						
<b>Pagrindiniai veiklos procesai</b>						

### 2.1.1. Pagrindiniai veiklos procesai

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

#### **Priemonių steigimo ir paleidimo procesai.**

„Invega“ nuo 2001 metų teikė individualias garantijas už SVV subjektų paskolas ir kompensavo SVV subjektams dalį sumokėtų palūkanų. Taip pat SVV subjektai gaudavo ir gauna dalinę garantijos atlyginimo kompensaciją, kurią kompensuoja Ūkio ministerija. Nuo 2006 metų, atsižvelgusi į Ūkio 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. Per keliolika „Invegos“ veiklos metų suburtas kolektyvas, kurį sudaro savo sričių specialistai, išanalizavęs rinkoje esančią situaciją ir lanksčiai reaguodamas į rinkos paklausą ir pokyčius, gali pasiūlyti priemones, kurios palankiausiai prisideda prie verslumo skatinimo Lietuvoje ir kuria pridėtinę vertę bei yra paklausios rinkoje. Todėl pastutinius kelerius metus „Invega“ orientuojasi į naujų novatoriškų priemonių kūrimą. Glaudus bendradarbiavimas su verslumo skatinimo ir užimtumo didinimo politiką formuojančiomis Lietuvos institucijomis „Invegai“ padėjo ir, tikimasi, ateityje padės visus priemonių kūrimo ir paleidimo procesus atlikti greitai ir sklandžiai.

#### **Priemonių įgyvendinimo procesas.**

„Invegos“ darbuotojų sukaupta patirtis, „Invegos“ vykdomos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė, institucinis lankstumas, aukštas funkcijų delegavimo ir atsakomybės laipsnis, sėkmingas pažangios patirties perėmimas ir naujovių diegimas leidžia „Invegai“ pasiūlyti ir sėkmingai administruoti priemones, kurios palengvina verslui reikalingo finansavimo gavimą, pritraukia privačių lėšų, sudaro palankesnes sąlygas naujoms darbo vietoms kurti bei taip prisideda prie nedarbo Lietuvoje mažinimo.

Artimiausiu laikotarpiu vis dar iššūkis „Invegai“ bus rizikos kapitalo priemonių įgyvendinimas, nes tai yra pakankamai nauja „Invegai“ verslo finansavimo forma. Atsižvelgdama į tai, kad daug priemonių yra ir gali būti įgyvendinama per finansų tarpininkus, „Invega“ daug dėmesio skiria partnerystei su šiais finansų tarpininkais stiprinti, įskaitant ir jų mokymui apie „Invegos“ administruojamas (įgyvendinamas) priemones.

#### **Priemonių tobulinimo procesas.**

Sėkmingas priemonių įgyvendinimas neįmanomas be tarpusavio pasitikėjimo ir pagarba grindžiamo bendradarbiavimo su projektų vykdytojais (galutiniais naudos gavėjais), finansų tarpininkais ir kolegialiomis institucijomis. Įgyvendinant naujas iniciatyvas ypač svarbi tvari partnerystė su tarpinėmis ir vadovujančiąja institucijomis (Ūkio ministerija, Finansų ministerija, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir kt.).

Jau ne vienerius metus „Invega“ bendradarbiauja ir su tarptautinėmis institucijomis (pvz., Europos rekonstrukcijų ir plėtros banku, Europos investicijų fondu, Europos investicijų banku, Tarptautine garantijų institucijų asociacija) bei Lietuvoje veikiančiomis finansų įstaigomis. Tarptautinės patirties perėmimas ir aktyvus dalijimasis savo sukaupta gerąja patirtimi leidžia nuolat tobulėti ir augti.

Atsižvelgdama į tai, kad 2014–2020 programavimo laikotarpiu, stipriai išaugus administruojamų priemonių skaičiui ir pasikeitus priemonių specifikai, yra rizika, kad skirta techninės paramos lėšų suma ir ribojimai valdymo sąnaudoms dengti gali būti nepakankami, „Invega“ nuolat stebi ir analizuoja teikiamų paslaugų apimčių dinamiką, tobulina savo veiklos procesus, atsižvelgdama į galutinių naudos gavėjų poreikius. 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.

Žinių ir sukauptos patirties valdymas yra imlus laikui, tačiau labai svarbus procesas. Šiam procesui valdyti naudojamos informacinės technologijos, kuriomis siekiama optimizuoti priemonių administravimo procesus ir mažinti administracinę priemonių įgyvendinimo naštą tiek finansų tarpininkams, tiek verslui, tiek ir pačiai „Invegai“. 2017 metais „Invega“ pradėjo, pagal galimybes ir nustatytą poreikį, automatizuoti su priemonių (pirmiausia – visuotinės dotacijos) įgyvendinimu susijusius procesus.

### **Priemonių uždarymo procesas.**

Jau 2016 metais „Invega“ baigė įgyvendinti ir administruoti 2007–2013 m. programavimo laikotarpio ES struktūrinių fondų priemones, o prasidėjus priemonių uždarymo procesams, „Invega“ daug laiko skyrė identifikuoti pagrindinėms problemoms,

trukdžiusiems efektyviau panaudoti 2007–2013 m. programavimo laikotarpio ES struktūrinių fondų lėšas. Suinteresuotoms institucijoms buvo teikiami pasiūlymai dėl 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų laikotarpio, o kuriant lėšų administravimo sistemas, buvo siekiama jas supaprastinti ir padaryti patrauklesnes vartotojui. Atsižvelgiant į tai, kad „Invega“ pirmą kartą dalyvavo praėjusio 2007–2013 m. programavimo laikotarpio uždarymo procesuose, įgyta patirtis vertinama, kaip labai reikšminga.

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. Iš kasmet atliekamų klientų ir partnerių apklausų bei kitokių tyrimų rezultatų matyti, kad „Invegos“ teikiamos paslaugos yra žinomos tiek visuomenėje, tiek ir finansiniame sektoriuje, o vykdoma veikla yra vertinama labai gerai.

## **2.1.2. Pagalbiniai veiklos procesai**

„Invegos“ infrastruktūra apima įvairių pagalbinių procesų visumą: planavimo, finansų, apskaitos, teisės, marketingo komunikacijos, kokybės ir rizikos valdymo.

### **Veiklos planavimas ir atskaitomybė.**

Vadovaudamasi Akcinių bendrovių įstatymo 34 straipsniu, „Invegos“ valdyba analizuoja, vertina generalinio direktoriaus pateiktą veiklos strategijos projektą ir informaciją apie „Invegos“ veiklos strategijos įgyvendinimą ir juos kartu su atsiliepimais ir pasiūlymais dėl jų teikia stebėtojų tarybai, kuri svarsto ir tvirtina „Invegos“ strateginį veiklos planą. Atsižvelgiant į Ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairių rekomendacijas, buvo parengtas vidutinės trukmės (4 metų laikotarpiui) „Invegos“ 2018–2021 metų strateginis planas. Remiantis strateginiu planu, yra

renjami metiniai veiklos planai, tvirtinami siektini veiklos rodikliai, rengiamas vidinis biudžetas ir jo detalizavimas pagal pajamų bei išlaidų straipsnius ir (ar) pajamų bei išlaidų grupes, pagal finansavimo ir (ar) kompensavimo finansinius šaltinius.

### **Finansinių išteklių valdymas.**

„Invegos“ finansų valdymo ir kontrolės sistema yra sukurta, veikianti, atitinkanti skaidraus finansų 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“ ir jos valdomų kontroliuojančiųjų fondų ir fondų fondų bendruosius apskaitos principus, apskaitos metodus ir

taisykles reglamentuoja patvirtintos atitinkamos apskaitos politikos, parengtos vadovaujantis Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu ir kitais finansinę atskaitomybę reglamentuojančiais teisės aktais. Kasmet atliekami finansinės atskaitomybės auditai patvirtina „Invegos“ ir jos valdomų kontroliuojančiųjų fondų bei fondų fondų apskaitos patikimumą.

„Invegos“ pajamas sudaro **atlyginimas už individualių garantijų teikimą ir pajamos iš nuosavo kapitalo investavimo.**

„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. „Invegos“ valdomų kontroliuojančiųjų fondų ir fondų fondų apskaita yra tvarkoma atskirai nuo „Invegos“ apskaitos.

### **Teisinės aplinkos valdymas.**

„Invegos“ teisei aplinkai įtaką daro išskirtinis jos, kaip įmonės, pobūdis ir teikiamų paslaugų specifika. „Invegos“ teisinė forma yra privatusis juridinis asmuo, tačiau, atsižvelgiant į tai, kad visos akcijos priklauso valstybei, ir į tai, kad „Invega“ teikia garantijas, kurios prilyginamos valstybės garantijoms, ir „Invegai“ neįvykdžius įsipareigojimų pagal suteiktas garantijas, šie įsipareigojimai yra įskaičiuojami į valstybės skolą, bei į tai, kad „Invega“ įgyvendina kitas verslo skatinimo priemones, kurios finansuojamos iš valstybės finansinių išteklių, „Invegos“ veiklos reglamentavimui būdingi viešojo sektoriaus (viešojo juridinio asmens, ES struktūrinių fondų lėšas administruojančios institucijos ir valstybės pagalbą teikiančios institucijos) teisinio reguliavimo aspektai.

Pažymėtina, kad atskirų „Invegos“ paslaugų teikimą reglamentuoja ne tik „Invegos“ vidiniai teisės aktai, bet Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutari-

mai, Ūkio ministerijos ar kitos atsakingos ministerijos patvirtintos taisyklės, priemonių aprašai, nuostatai ar valstybės pagalbos teikimo schemos. Šiuose teisės aktuose paprastai įtvirtinami pavedimai „Invegai“ vykdyti atitinkamą veiklą ir (ar) teikti atitinkamas paslaugas.

Atsižvelgdama į tai, kad teisinė aplinka gali daryti tiesioginę įtaką „Invegos“ strateginių tikslų įgyvendinimui ir veiklos rodikliams, „Invega“ pagal savo kompetenciją 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, o identifikavus šių paslaugų teikimo trūkumus – inicijuoja atitinkamų teisės aktų pakeitimus.

### **Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas.**

„Invegoje“ periodiškai atliekamas organizacinių rizikų įvertinimas, siekiant identifikuoti neigiamą poveikį galinčius turėti įvykius ar procesus, rengiami rizikos valdymo priemonių planai, stebimas numatytų rizikos valdymo priemonių įgyvendinimas. 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 pasiūlymus, susijusius su rizikos valdymu.

Siekiant sklandaus bendradarbiavimo su klientais ir finansų tarpininkais bei siekiant nustatyti klientų pasitenkinimo indeksą ir identifikuoti tobulintinas veiklos sritis, nuo 2016 metų periodiškai matuojamas (vertinamas) klientų pasitenkinimas „Invegos“ teikiamomis paslaugomis. Klientų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ir efektyvesnę paslaugų teikimą. „Invegos“ klientų ir partnerių (finansų tarpininkų, atsakingų institucijų) pasitenkinimo „Invegos“ teikiamomis paslaugomis (visuotinių dotacijų ir finansų inžinerijos (finansinių) priemonių administravimu, jų įgyvendinimu, konsultacijomis bei kita pagalba, kuriant ar tobulinant finansinės paramos priemones) tyrimo rezultatai leis priimti tinkamus sprendimus, susijusius su klientų aptarnavimo kokybės ir pačių paslaugų gerinimu.

### Marketingo komunikacija.

Nors galutiniai naudos gavėjai patys suinteresuoti kreiptis į „Invega“ ar finansų tarpininkus dėl visuotinių dotacijų ir finansinių priemonių gavimo, „Invega“, siekdama kuo veiksmingiau įgyvendinti išskeltus 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, formuoti teigiamą nuomonę apie „Invegos“ administruojamas priemones, skatinti ir palaikyti SVV subjektų, „Invegos“ partnerių lojalumą. Numatytiems tikslams pasiekti pasitelkiami pagrindiniai marketingo komunikacijos veiksmai: tiesioginis marketingas, pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas, komunikacijos kampanijos, ryšiai su visuomene, reklama, internetinis marketingas. Efektyviai marketingo komunikacijai valdyti sudaromi marketingo komunikacijos planai, numatomos ir išanalizuojamos tikslinės auditorijos, planuojamas komunikavimo turinys, analizuojamos bei parenkamos komunikavimo priemonės ir biudžetas, atliekama komunikavimo stebėseną.

Pateiktos marketingo komunikacijos priemonės, skirtos esamiems ir potencialiems finansų tarpininkams, galutiniams naudos gavėjams ir kitoms tikslinėms grupėms, stiprina bendradarbiavimą su partneriais, didina „Invegos“ ir jos teikiamų paslaugų žinomumą tarp klientų, „augina“ potencialius klientus.

### Žmogiškųjų išteklių valdymas.

„Invegos“ valdybos 2015 m. sausio 23 d. sprendimu buvo patvirtinta „Invegos“ valdymo struktūra su 57 etatais (*4 priedas*). Struktūrinius pokyčius lėmė objektyvios priežastys, susijusios su planuojamų priemonių įgyvendinimo masto padidėjimu, ir siekiant aiškesnio funkcijų atskyrimo visuotinės dotacijos ir grąžinamosios subsidijos priemonių administravimo atveju.

Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias „Invegos“ turtas, todėl jo valdymui skiriama ypač daug dėmesio. „Invega“, ypač pastaruoju metu stipriai išaugus savanoriškai darbuotojų kaitai, daug dėmesio skiria asmeninės darbuotojų iniciatyvos skatinimui, teikia

prioritetą darbuotojų profesionalumui, kvalifikacijos kėlimui ir dalykiniam tobulėjimui.

### Technologijų valdymas.

„Invega“ naudoja ir nuolatos atnaušina 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. Šie iššūkiai iki šiol buvo sėkmingai sprendžiami, tačiau ateityje, toliau augant „Invegos“ administruojamų priemonių skaičiui, esant sudėtingoms ir sunkiai modifikuojamoms visuotinių dotacijų priemonių paraiškos formoms, kyla rizika laiku nesuvaldyti ir nepritaikyti turimų technologinių išteklių augantiems „Invegos“ poreikiams ar neturėti šiems pokyčiams pakankamai skirtų finansinių išteklių. Laiku nepritaikius informacinių technologijų, gali stipriai brangti priemonių administravimas ir atsirasti didesnė žmogiškosios klaidos tikimybė, todėl 2017 metais „Invega“ pradėjo kurti paraiškų teikimo ir administravimo internetu platformą (diegimas numatomas 2018 m.).

Visų administruojamų priemonių duomenys apdorojami ir analizuojami naudojant „Invegos“ vidinę informacinę sistemą (Navision). Apdorojimui naudojami individualūs programiniai moduliai, sukurti ir (ar) pritaikyti konkrečioms ir specifiniams „Invegos“ poreikiams. Informacinės sistemos duomenų bazėje sukauptą informaciją leidžia analizuoti duomenis įvairiais reikiamaisiais pjūviais, ruošiamos ataskaitos, reikalingos „Invegos“ istorinių duomenų analizei. Taip pat „Invegoje“ įdiegtos dokumentų valdymo sistemos ir artimiausioje ateityje tikimasi visus vidaus ir išorės dokumentų valdymo procesus perkelti į elektroninę erdvę. Daugėjant administruojamų priemonių ir didėjant duomenų srautams, yra peržiūrimos naudojamos informacinės sistemos, diegiami nauji funkcionalumai, leidžiantys maksimaliai jas pritaikyti ir išnaudoti, užtikrinant tinkamą funkcijų vykdymą, duomenų valdymą ir saugą, pasinaudojant debesijos (Cloud) paslaugomis. Diegiamos papildomos apsaugos sistemos, siekiant užtikrinti perduodamos informacijos vientisumą ir saugą.

## 2.2. Išorės veiksmų analizė

Išorinė aplinka stipriai veikia „Invegos“ vykdomos veiklos pobūdį, apimtį ir galimybes. Ypač didelę įtaką turi „Invegos“ veiklos ir administruojamų priemonių reglamentavimas bei Lietuvos ekonominė situacija. Sudėtingas ir nuolat kintantis ES struktūrinių fondų lėšų administravimo reglamentavimas reikšmingai apsunkina priemonių administravimą.

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

Ekonominė situacija ir jos pokyčiai turi tiesioginę įtaką verslo vystymuisi. Tai rodo įmonių steigimosi ir uždarymo statistiniai duomenys bei „Invegos“ administruojamų priemonių paklausa ir įgyvendini-

mo 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 poreikis priemonių, kurios padeda mažinti augančio nedarbo problema ar skatinti įmonių finansavimą.

Atlikus Verslo finansavimo 2014–2020 metų ES struktūrinių fondų lėšomis išankstinį vertinimą buvo nustatytas išorinio verslo finansavimo poreikis, naudojantis finansinėmis priemonėmis. SV finansavimo poreikis 2014–2023 metais, apskaičiuotas pagal apklausos ir istorinius duomenis, planuojama, kad sieks apie 645 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.

4 lentelė. **Politiniai–teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai ir aplinkosauginiai veiksniai (PESTA)**

<p><b>Politiniai veiksniai</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atsižvelgiant į Europos Komisijos nustatytas prioritetines kryptis ir struktūrinių lėšų paskirstymą yra rengiami nacionaliniai ES struktūrinių fondų lėšų administravimą ir paskirstymą reglamentuojantys teisės aktai, kurių keitimas ir vėlesni išaiškinimai gali turėti reikšmingos įtakos „Invegos“ veiklai, bendram verslumo lygiui Lietuvoje, tinkamam bei savalaikiui lėšų panaudojimui;</li> <li>○ Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje numatyta ekonominė politika ir požiūris į verslo aplinkos gerinimą, konkurencingumo didinimą ir tam tikslui taikomas ar numatomas taikyti priemonės bei skiriamus finansinius išteklius turi tiesioginę įtaką „Invegos“ veiklai, t. y., didinant lėšas, skirtas verslui skatinti, „Invega“ gali pasiūlyti daugiau ir įvairesnių priemonių, gerinančių verslo aplinką;</li> <li>○ teisiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti „Invegos“ veiklą, sumažintas finansavimas „Invegos“ administruojamoms priemonėms gali stipriai apsunkinti nustatytų rodiklių pasiekiamumą;</li> <li>○ neaiški sekanti ES daugiametė finansinė perspektyva, todėl neaišku, ar bus galimybių „Invegai“ įgyvendinti numatytus tikslus ilguoju laikotarpiu.</li> </ul>
------------------------------------	--

<p><b>Teisiniai veiksniai</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pavedimai „Invegai“ įgyvendinti „Invegos“ strateginių tikslų neatitinkančias priemones, nepalankūs veiklos reglamentavimo pokyčiai, kas gali turėti įtakos jau įsisisavintų lėšų tinkamumui;</li> <li>○ „Invegai“ gali būti pavestos administruoti priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus, nustatyti neadekvačiai dideli rezultatų rodikliai;</li> <li>○ kitoms institucijoms pavestos įgyvendinti priemonės gali tiesiogiai konkuruoti su „Invegos“ įgyvendinamomis priemonėmis arba (ir) „konkurencija“ su Europos strateginių investicijų fondo (toliau – ESIF) priemonėmis dėl finansų tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų, kas gali apsunkinti priemonių įgyvendinimą laiku;</li> <li>○ 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.</li> </ul>
<p><b>Ekonominiai veiksniai</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ekonominė Lietuvos situacija ir jos pokyčiai turi tiesioginę įtaką verslo vystymuisi, taip pat ir galutinių naudos gavėjų aktyvumui;</li> <li>○ tikėtina, kad Lietuvos ekonomikos augimas nesustos (prognozuojamas realaus BVP augimas – 2,8 proc.)<sup>7</sup>, toliau augs gamybos<sup>8</sup>, eksporto apimtys (prognozuojamas augimas – 6,6 proc.)<sup>9</sup>, mažmeninė prekyba (prognozuojamas augimas – 4,4 proc.)<sup>10</sup>, didės investicijų lygis šalyje, kurį vidutiniu laikotarpiu skatins palankios verslo kreditavimo sąlygos ir tai turės įtakos „Invegos“ teikiamų paslaugų apimtims;</li> <li>○ šiuo metu Lietuvoje veikia didelis skaičius įvairių finansines paslaugas teikiančių įmonių: bankų, užsienio bankų filialų, kredito unijų, rizikos kapitalo fondų valdytojų, finansuojančių verslą (pagal Lietuvos banko ir Lietuvos rizikos ir privataus kapitalo asociacijos duomenis, 2017 m. lapkričio pabaigoje finansines paslaugas Lietuvoje teikė 6 bankai, 8 užsienio bankų filialai, 350 ES bankų, teikiančių paslaugas Lietuvos Respublikoje neįsteigus filialo, 68 kredito unijos, 11 bankams priklausančių lizingo bendrovių, 6 faktoringą teikiančios įmonės ir 8 rizikos kapitalo fondų valdytojai, finansuojantys verslą), taigi, kuo platesnis finansų tarpininkų tinklas, tuo daugiau galimybių „Invegai“ užtikrinti priemonių efektyvų įgyvendinimą;</li> <li>○ Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės sudaro daugiau kaip 99 proc. visų šalyje veikiančių įmonių, kurios yra pagrindinės „Invegos“ klientės.</li> </ul>
<p><b>Socialiniai veiksniai</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ilgus metus besitęsianti emigracija, demografinių rodiklių pokyčiai, besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūris ir nuostatos turi įtakos ir verslo aplinkai, o kartu ir „Invegos“ veiklai;</li> <li>○ socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti taikomas komunikacijos priemones.</li> </ul>
<p><b>Technologiniai veiksniai</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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;</li> <li>○ plečiantis informacinių technologijų panaudojimui vis didesnę reikšmę verslo finansavimo srityje įgyja finansinių technologijų sektorius;</li> <li>○ vis daugiau įvairių institucijų teikiamų paslaugų yra perkeliama į elektroninę erdvę, o kibernetiniai išpuoliai reikalauja vis daugiau dėmesio IT saugai.</li> </ul>
<p><b>Aplinkosauginiai veiksniai</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplinkosauginiai veiksniai įtakos „Invegos“ vykdomai veiklai neturi.</li> </ul>

<sup>7</sup> <https://www.lb.lt/leidiniai/makroekonomines-proгноzes-2017-m-gruodis>;

<sup>8</sup> <https://www.lb.lt/leidiniai/makroekonomines-proгноzes-2017-m-gruodis>;

<sup>9</sup> <https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/ERS%202017-09-11%20SKELBIMUI.pdf>;

<sup>10</sup> <https://www.vz.lt/prekyba/2017/09/15/prekybos-sektorius-proгноzes-2018-m-ekspertu-izvalgos>;



## 2.3. SSGG ANALIZĖ

Atsižvelgiant Ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, aplinkos veiksmų analizei apibendrinti buvo atlikta Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (*toliau – SSGG*) analizė. 5 lentelėje pateikiama „Invegos“ SSGG analizė, atlikta įvertinus išorinius ir vidinius veiksmus bei jų įtaką „Invegos“ veiklai.

5 lentelė. „Invegos“ SSGG analizė

VIDINIAI VEIKSNIAI	
Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis ir kompetencija;</li> <li>○ Geri ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje;</li> <li>○ Taikomos motyvavimo priemonės, aukštas darbuotojų įsitraukimas;</li> <li>○ Atliekamos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė;</li> <li>○ Labai aukštas klientų pasitenkinimo lygis;</li> <li>○ Gebėjimas kurti naujas, novatoriškas, specifinius poreikius tenkinančias priemones;</li> <li>○ Narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose;</li> <li>○ Žinomumas visuomenėje ir finansiniame sektoriuje bei pripažinta kompetencija;</li> <li>○ Efektyvios ir funkcionalios informacinės sistemos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nepakankama patirtis įgyvendinant rizikos kapitalo priemones;</li> <li>○ Sudėtingos paraiškų formos, didelės teikiamų duomenų apimty, sunkiai modifikuojamos dotacinės priemonės;</li> <li>○ Didelė priklausomybė nuo finansų tarpininkų suinteresuotumo;</li> <li>○ „Raktinių“ darbuotojų kaita</li> </ul>
IŠORINIAI VEIKSNIAI	
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Galutiniai naudos gavėjai suinteresuotumas dėl dotacijų, lengvatinių paskolų gavimo, taip pat gali pagelbėti partneriai, pasiūlydami „Invegos“ teikiamas paslaugas;</li> <li>○ Individualios garantijos atlyginimo dalinis kompensavimas SVV subjektams didina priemonės prieinamumą, individualios garantijos įperkamos ir ribotus finansinius išteklius turintiems SVV subjektams;</li> <li>○ Galimybės prisidėti prie atsakingų institucijų kuriamų priemonių;</li> <li>○ Galimybės didinti finansinių tarpininkų konsultacijų ir mokymų skaičių, „auginti“ potencialius klientus;</li> <li>○ Galimybės ieškoti naujų, paprastesnių paraiškų pateikimo būdų, pritaikant informacines technologijas, trumpinti dotacinių sutarčių sudarymo laiką;</li> <li>○ Poreikis naujoms priemonėms (rinkoje);</li> <li>○ Atsirandančios naujos finansavimo priemonės (galimybė jas įvaldyti);</li> <li>○ Galimybė priemonių įgyvendinimui pritraukti privačių lėšų, investicijų;</li> <li>○ Socialinių tinklų plėtra (galimybės taikyti įvairesnes komunikacijos priemones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ES reglamentuose nustatyti ribiniai dydžiai valdymo sąnaudoms, kurios tiesiogiai priklauso nuo naujai pradėtų administruoti priemonių įgyvendinimo spartos;</li> <li>○ Techninės paramos lėšų trūkumas numatytoms funkcijoms vykdyti;</li> <li>○ Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai keičiantys „Invegos“ veiklą ir neatitinkantys „Invegos“ strateginių tikslų ar reikšmingai apsunkinantys nustatytų rodiklių pasiekiamumą;</li> <li>○ Valstybės institucijų priimtas sprendimas iš esmės pakeisti „Invegos“ veiklą (reorganizavimas, pertvarkymas ir pan.);</li> <li>○ Demografiniai pokyčiai;</li> <li>○ Galutinių naudos gavėjų pasyvumas;</li> <li>○ Planuojamas per mažas finansavimas už „Invegos“ administruojamas priemones;</li> <li>○ Teisinio reguliavimo pokyčiai ateityje, veikiantys finansų tarpininkus ir paramos gavėjus;</li> <li>○ Neaiški kita ES daugiametė finansinė perspektyva;</li> <li>○ Konkurencija su ESIF priemonėmis dėl finansų tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų;</li> <li>○ Galimi kibernetiniai išpuoliai</li> </ul>

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

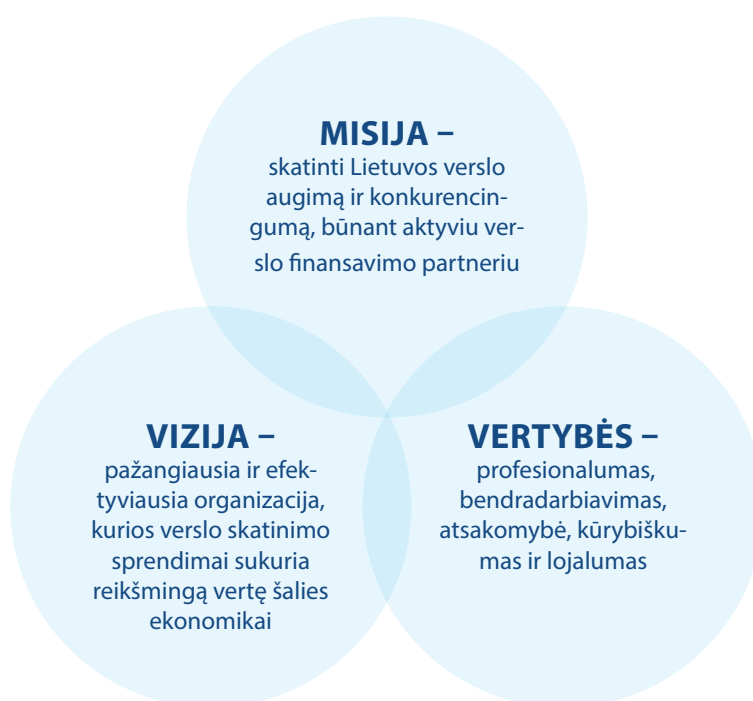
**Apibendrinant „Invegos“ vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus, įvertinus savo stipriąsias savybes, pasitelkiant išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei valdant išorines grėsmes, tikimasi neutralizuoti identifikuotas silpnības:**

- Atsižvelgusi į sukaupią priemonių administravimo patirtį, galimybę greitai sužinoti ir įvertinti finansų rinkos poreikius, išaugusį SVV subjektų aktyvumą ir jų poreikius naudotis technologiniais pasiekimais, „Invega“ ateityje galės kurti ir administruoti novatoriškas priemones.
- Aukštos kvalifikacijos, ambicingi „Invegos“ darbuotojai, sukaupę didelę patirtį, kuriant ir administruojant skirtingas priemonių įgyvendinimo schemas, pasitelkdami finansų tarpininkus ir kitas institucijas, yra pasirengę kurti efektyvias ir novatoriškas verslo finansavimo priemones bei jas administruoti ir tobulinti. „Invegos“ veiklos patikimumas, žinomumas visuomenėje ir finansiniame sektoriuje bei pripažinta kompetencija, kokybiškai vykdomos patikėtos funkcijos, gebėjimas greitai ir lanksčiai reaguoti į pasikeitusią situaciją bei geri ir ilgalaikiai ryšiai su partneriais, tikėtina, gali padėti pritraukti privačias lėšas ir plėstis pačiai „Invegai“ bei jos vykdomų veiklų apimčiai.
- Aukšta darbuotojų kvalifikacija, patirtis, vykdomos veiklos patikimumas ir kokybė gali sumažinti nepalankių politinių spėndimų, teisinio reglamentavimo ir nepakankamų finansinių išteklių riziką. Finansavimo gavėjus neigiamai paveikti galinčius ekonominės situacijos pokyčius galima būtų pašalinti pasitelkiant „Invegos“ veiklos lankstumą, gebėjimą kurti ir rinkai pasiūlyti specifinius poreikius tenkinančias priemones, atitinkančias esamą situaciją.

### 3.1. Misija, vizija, vertybės

„Invegos“ veiklą detalai reglamentuoja Lietuvos Respublikos ir ES teisės aktai, todėl misija buvo formuluojama atsižvelgiant į „Invegai“ keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas.

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 pažangos strategija „Lietuva

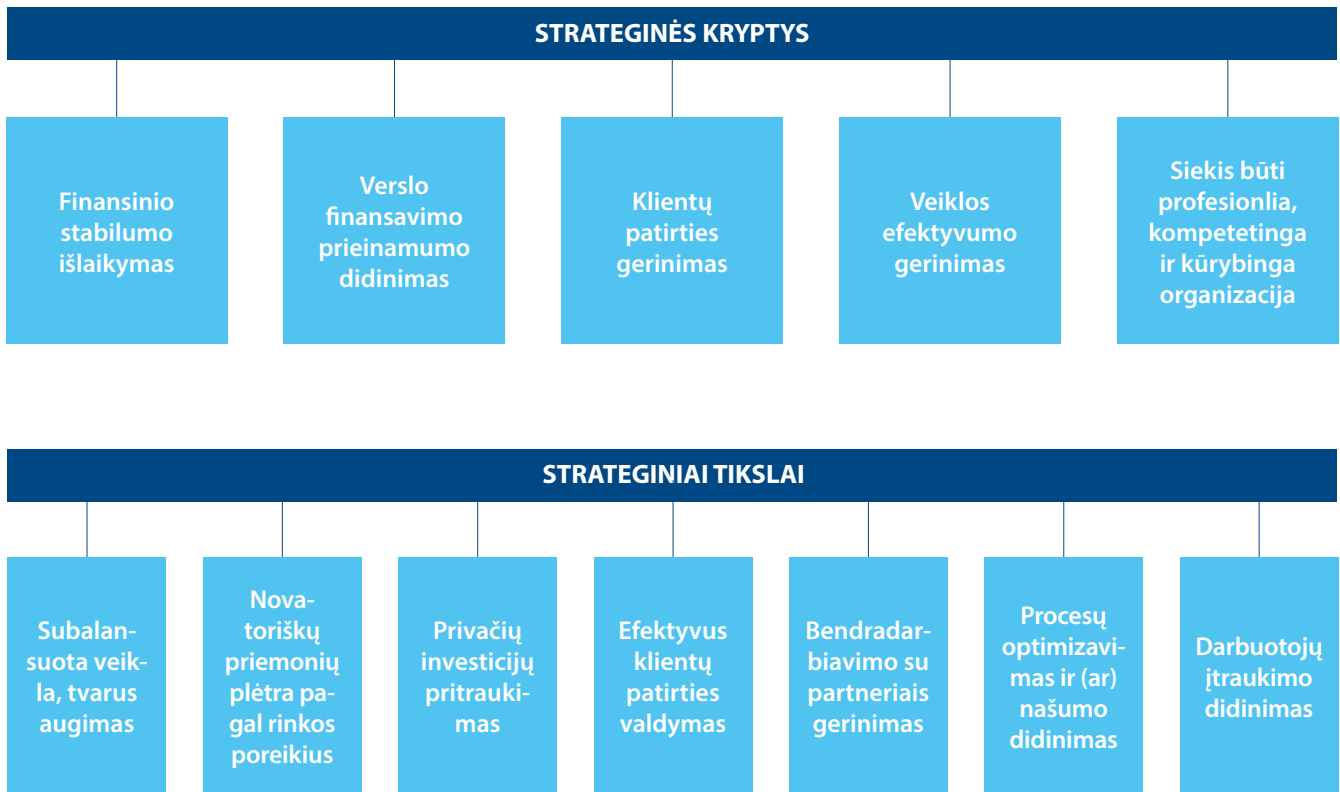
2030“<sup>11</sup>, 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje<sup>12</sup>, Ūkio ministerijos 2017–2019 metų strateginiame veiklos plane<sup>13</sup>, nustatytas prioritetingas veiklos kryptis, prioritetus ir strateginius tikslus, 2018–2021 m. „Invega“ veikla bus nukreipta 5 pagrindinėms kryptimis:

<sup>11</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015;

<sup>12</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482;

<sup>13</sup> Ūkio ministro 2016 m. lapkričio 29 d. nutarimas Nr. 4-732;

4 paveikslas. „Invegos“ strateginės kryptys ir tikslai.



### 1. Finansinio stabilumo išlaikymas.

Vadovaujantis nutarimu Nr. 665 patvirtinto aprašo nuostatomis, „Invega“ priskirta nekomercinių įmonių, kurios įgyvendina valstybės socialinius ir politinius tikslus vykdydamos nekomercinio pobūdžio veiklą, grupei (2 valstybės valdomų įmonių grupė), todėl „Invegos“ vykdomų veiklų tikslas yra ne pelno siekimas, o jai deleguotų funkcijų – finansinės paramos teikimo verslui tinkamas įgyvendinimas. Atsižvelgdama į tai, „Invega“ orientuojasi į naujų novatoriškų rizikos kapitalo priemonių kūrimą, planuoja plėsti garantinių ir paskolų priemonių pasiūlą.

### 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 papildomų galimybių kelti verslo atstovų darbuotojų kvalifikaciją.

### 3. Klientų patirties gerinimas.

Kadangi klientų patyrimas apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir visus kitus aspektus, susijusius su „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, planuojama 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. Klientų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ir efektyvesnį paslaugų teikimą.

### 4. Veiklos efektyvumo didinimas.

„Invega“ strateginiu periodu turės administruoti daug visuotinės dotacijos priemonių, kurios savo prigimtimi yra labai gausios paraiškų ir projektų vykdytojų skaičiaus. Siekiant efektyviau administruoti šias priemones, planuojama automatizuoti

paraiškų teikimo ir vertinimo procesus, perkeltiant paslaugų teikimą į elektroninę erdvę. Šiuo projektu planuojama, kad ateityje bus efektyviau panaudoti turimi žmogiškieji išteklių, bei nedidelėmis sąnaudomis bus administruojamos dideliu paraiškų skaičiumi pasižyminčios priemonės. Planuojama, kad ateityje procesų automatizavimas bus pritaikytas ir kitų priemonių administravimo procesuose.

### 5. Siekis būti profesionalia, kompetentinga ir kūrybinga organizacija.

Siekiant sukurti efektyviai dirbančią, kompetentingą įmonę, kurios veikla būtų grindžiama bendromis vertybėmis, ir toliau planuojama kurti bei vystyti patrauklią darbo aplinką, kuri skatintų darbuotojų įsitraukimą, kartu peržiūrint darbuotojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas.

## 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 (2 ir 3 priedai).

### Pirmoji strateginė kryptis – Finansinio stabilumo išlaikymas

Pirmosios strateginės krypties **PAGRINDINIS TIKSLAS – SUBALANSUOTA „INVEGOS“ VEIKLA IR TVARUS AUGIMAS**, kurie matuojami kapitalo grąžos rodikliu ir priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientu (santykis tarp lėšų, pasiekusių galutinius naudos gavėjus, ir skirtų lėšų).

„Invegos“ gaunamos pajamos iš investicinės veiklos yra pagrindinis „Invegos“ kapitalo didėjimo

šaltinis, o pelno siekimas nėra „Invegos“ prioritetas, todėl, 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. Taip pat planuojama plėsti garantinių ir paskolų priemonių pasiūlą.

### Antroji strateginė kryptis – Verslo finansavimo prieinamumo didinimas

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

#### TIKSLAS – NOVATORIŠKŲ PRIEMONIŲ PLĖTRA PAGAL RINKOS POREIKIUS.

2018 metais, bendradarbiaujant su įvairiais rinkos dalyviais ir finansavimą teikiančių subjektų asociacijomis (Lietuvos privataus ir rizikos kapitalo asociacija, Europos viešųjų institucinių investuotojų asociacija, Europos investicijų fondo kapitalo platforma, Nasdaq, Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra, Startup Lithuania, Lietuvos finansų rinkų

institutu, advokatų kontoros, verslo angelų tinklai ar asociacijos), planuojama pasiūlyti rinkai bent kelias naujas priemones:

**Priemonė – Paskolų priemonė per sutelkiamo finansavimo platformas.** Parengus priemonės sąlygas, ketinama jas teikti Priežiūros komitetui, kuris atsakingas už lėšų priemonei skyrimą. Atsižvelgiant į Priežiūros komiteto teigiamą sprendimą dėl lėšų šiai priemonei skyrimo, bus inicijuojamas INVEGOS fondo sutarties keitimas, viešojo pirkimo būdu atrenkami finansų tarpininkai, su jais derinamos priemonės įgyvendinimo sutartys.

Taip pat atsakingoms ministerijoms planuojama pasiūlyti atlikti reikiamus teisės aktų pakeitimus ir sudaryti galimybę sutelktinio finansavimo paskolų atveju, taikyti dalinį palūkanų kompensavimą.

**Priemonė – Garantijų priemonė, skirta eksportui. Ruošiamasi parengti Eksperto garantijų sutarties ir jos priedų formą,** taip pat planuojama suderinti ir su Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija pasirašyti bendradarbiavimo sutartį. Be to, siekiant efektyviai administruoti naująją priemonę, planuojama pritaikyti „Invegos“ turimas informacines sistemas ir parengti reikiamas vidines priemonės administravimo tvarkas.

**Priemonė – Garantijų priemonė, skirta faktoringo sandoriams skatinti.** Daugelis parengiamųjų darbų yra atlikti 2017 m., o 2018 m., atlikus viešąjį pirkimą, planuojama pasirašyti priemonės įgyvendinimo sutartį su finansų tarpininkais ir pradėti įgyvendinti priemonę.

**Priemonė – Rizikos kapitalo priemonė, skirta akceleravimo veikloms skatinti.** Bus rengiamos priemonės sąlygos, kurios, atlikus atitinkamo fondų fondo sutarties pakeitimą, bus pristatytos Priežiūros komitetui ir viešam aptarimui. Po šių aptarimų bus organizuojama fondo valdytojo (-ų) finansų tarpininko (-ų) atranka ir sutarčių su juo (jais) derinimas bei pasirašymas.

**Priemonė – Rizikos kapitalo priemonė,** skirta mokslinių tyrimų ir eksperimentinei plėtrai skatinti. Parengtos priemonės sąlygos po atitinkamo fondų

fondo sutarties pakeitimo bus pristatytos Priežiūros komitetui ir viešam aptarimui. Po šių aptarimų bus keičiama sutartis su finansų tarpininku, numatant, kad jis be kitų esamų priemonių, įgyvendins ir minėtą priemonę.

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

### **TIKSLAS – PRIVAČIŲ INVESTICIJŲ PRITRAUKIMAS.**

Siekiant didinti pritrauktų privačių lėšų apimtį, aktyviai bendradarbiaujant su Lietuvos privataus ir rizikos kapitalo asociacija, Europos viešųjų institucinių investuotojų asociacija, Europos investicijų fondo kapitalo platforma, bendradarbiavimas su advokatų kontoromis, verslo angelų tinklais ar asociacijomis, planuojama skatinti tiek esamus, tiek ir naujus finansų tarpininkus aktyviai dalyvauti įgyvendinant „Invegos“ administruojamas priemones, organizuojant jiems įvairius mokymus, teikiant konsultacijas ir visokeriopą reikalingą pagalbą. Taip pat planuojama ir toliau siekti įgyvendinti finansų inžinerijos (finansines) priemones, kuriose be valstybės (viešojo investuotojo) dalyvautų ir privatūs investuotojai (finansuotojai).

## **Trečioji strateginė kryptis – Klientų patirties gerinimas**

Trečioji strateginė kryptis taip pat apima du siektinus tikslus – **Efektывus klientų patirties valdymas ir Bendradarbiavimo su partneriais gerinimas.**

### **TIKSLAS – EFEKTYVUS KLIENTŲ PATIRTIES VALDYMAS.**

Kadangi klientų patyrimas apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir visus kitus 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 viešinimo priemonėmis ir kanalais pagal numatytas komunikacijos kampanijas, užtikrinti kiekvienam klientui patogią ir suprantamą informacijos sklaidą „Invegos“ internetiniame puslapyje ir [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt).

### **TIKSLAS – BENDRADARBIAVIMO SU PARTNERIAIS GERINIMAS.**

Bendradarbiavimui su partneriais didinti reikalinga tikslinga komunikacija. Atsižvelgiant į tai, kad daugelis „Invegos“ administruojamų priemonių yra įgyvendinamos per įvairius finansų tarpininkus, kurių paslaugų kokybė ir suinteresuotumas siūlyti šias priemones galutiniams naudotojams turi reikš-

mingos įtakos šių priemonių apimčių didėjimui, planuojama aktyviai bendradarbiauti, organizuoti periodinius susitikimus su finansų tarpininkais finansinių priemonių atveju ir su trečiosiomis šalimis visuotinių dotacijų atveju.

#### Ketvirtoji strateginė kryptis – Veiklos efektyvumo didinimas

##### **KETVIRTOSIOS STRATEGINĖS KRYPTIES PAGRINDINIS TIKSLAS – PROCESŲ OPTIMIZAVIMAS IR NAŠUMO 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 bei gerinti grįžtamąjį ryšį su klientais, 2018 metais numatytas elektroninių paslaugų integracijos sistemų (*toliau – EPIS*) diegimas, kurį sudaro el. paraiškų pateikimo platformos diegimas (*toliau – WEB*) ir robotizavimo procesas (*toliau – RPA*). Tikimasi, kad minėtų sistemų diegimas taip pat sutrumpins sprendimų priėmimo „Invegoje“ trukmę, padidins

„Invegos“ darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu mažinant rutininio pobūdžio darbus.

EPIS pagalba bus atliekami paraiškų dokumentų teikimo, vertinimo, sprendimų priėmimo, sutarčių pasirašymo, komunikacijos su klientais procesai, o individualių garantijų atveju – duomenų apdorojimo, dalies vertinimo ir administravimo proceso RPA.

EPIS diegimas numatytas dviem etapais: EPIS 1 etapas skirtas visuotinės dotacijos priemonių WEB diegimui ir RPA, EPIS 2 etapas – el. paraiškų dėl individualių garantijų suteikimo WEB diegimui ir RPA. EPIS 1 etapas planuojamas įgyvendinti iki 2018 metų vidurio, o EPIS 2 etapas – 2019 metų antroje pusėje.

#### Penktoji strateginė kryptis – Siekis būti profesionaliai, kompetentingai ir kūrybingai organizacijai

##### **PENKTOSIOS STRATEGINĖS KRYPTIES PAGRINDINIS TIKSLAS – DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS.**

Siekiant formuoti ir palaikyti savo srities profesionalų komandą „Invegoje“ taikomos ir nuolat tobulinamos valstybės valdomų įmonių gerosios valdymo praktikos, kurios apima veiklos skaidrinimo, strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesus, kolegialių organų formavimą. Siekiama, kad gerojo valdymo indeksas nuolat didėtų.

„Invegoje“ dirba kompetentingi darbuotojai, kurių dėka pradėtos įgyvendinti ir sėkmingai administruojamos ES struktūrinių fondų ir grįžusiomis ir (ar) grįžiančiomis lėšomis finansuojamos priemonės, todėl labai svarbu išlaikyti kompetentingą ir profesionalų kolektyvą, nuolat kelti jo kvalifikaciją,

dėmesį skiriant ir vidurinės grandies vadovų kompetencijų ugdymui. Planuojama atlikti visų „Invegos“ pareigybių vertinimą pagal kiekvienai pareigybei pavestas vykdyti funkcijas ir priskirtas atsakomybes ir, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, sukurti darbo užmokesčio bei motyvavimo sistemas. Be minėtų veiksmų, planuojama peržiūrėti ir atnaujinti darbuotojų metinio veiklos vertinimo sistemą bei sukurti naujo darbuotojo adaptacijos sistemą. Tikimasi, kad šios priemonės ne tik didins darbuotojų veiklos efektyvumą, bet ir mažins darbuotojų kaitą, taip pat naujo personalo paieškos išlaidas.

**4.1. „Invegos“ finansinės prognozės**

Palyginti su 2017 metų laukiamu rezultatu, planuojama, kad 2018 metais „Invegos“ veiklos pajamos išliks stabilios. 2019–2021 metų laikotarpiu planuojamas nuosaikus iki 4–10 proc. pajamų iš garantijų teikimo veiklos augimas dėl didėjančių individualių garantijų teikimo apimčių.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. rugpjūčio 26 d. nutarimas Nr. 917 „Dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ veiklos“ 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 2018–2019 m. laikotarpiu Lietuvos Respublikos vertybinių popierių palūkanų normos išliks neigiamos (iki 3 metų trukmės vertybinių popierių) ar labai žemos ilgesnės trukmės, todėl šiuo laikotarpiu planuojamas pajamų iš laikinai laisvų lėšų investavimo reikšmingas mažėjimas.

2017–2018 m. ir vėlesnių laikotarpių atidėjinių, formuojamų garantijoms, sąnaudų pasikeitimui reikšmingą įtaką turės aplinkybė, kad finansų inžinerijos priemonės „Garantijų fondas“ pergarantuotoms garantijoms, garantijų išmokų dalis (80 proc. išmokėtos garantijų išmokų sumos) bus kompensuojama „Invegai“ tik iki 2018 m. gruodžio 31 d. Pažymėtina, kad „Invegos“ įsipareigojimai pagal garantijas, kurios yra įtrauktos į „Garantijų fondo“ portfelį, galios ir bus vykdomi ir pasibaigus priemonei „Garantijų fondas“, o garantijų išmokos, sumokėtos garantijų gavėjams po 2018 m. gruodžio 31 d., „Invegai“ nebus kompensuojamos. Būsimoms išmokoms, kurios bus sumokėtos po 2018 m. gruodžio

31 d. pagal suteiktas garantijas, įtrauktas į „Garantijų fondo“ portfelį, užtikrinti per 2017 ir 2018 metus bus siūlomi suformuoti atitinkamo dydžio atidėjiniai. Papildomų atidėjinių, skirtų minėtoms tikėtinioms išmokoms formavimas reikalingas tam, kad būtų tinkamai atspindėti „Invegos“ įsipareigojimai ir veiklos rezultatai ilguoju laikotarpiu. Planuojama, kad individualių paskolų garantijų portfelio kokybiniai parametrai išliks stabilūs, didžioji dalis garantuotų paskolų bus I rizikos (nerizikingos) grupės (apie 76 proc.).

Veiklos sąnaudoms, taip pat ir veiklos sąnaudų kompensavimo augimui įtaką turės „Invegos“ veiklos apimčių didėjimas 2018 metais, 2018–2021 m. laikotarpiu taip pat planuojamas infliacinis (apie 5 % per metus) sąnaudų didėjimas.

„Invegos“ pelno (nuostolio) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaitos bei finansinės būklės plano 2017–2021 metais duomenys pateikti 6–7 lentelėse.

„Invegos“ ilgalaikis turtas 2018 metais, palyginti su 2017 metų laukiamu rezultatu, augs apie 22 proc. Tokiam augimui įtaką darys ilgalaikių investicijų į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius dalies didėjimas.

Planuojama, kad „Invegos“ nuosavas kapitalas 2018–2021 m. laikotarpiu augs, „Invegos“ veikla bus pelninga, bus mokami dividendai akcininkui (valstybei).



6 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2017–2021 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita\*, tūkst. Eurų

Straipsniai	2017 m. laukiama	2018 m. prognozė	2019 m. prognozė	2020 m. prognozė	2021 m. prognozė
I. Pajamos iš suteiktų garantijų	1.407	1.432	1.608	1.771	1.909
II. Fondų valdymo ir visuotinių dotacijų priemonių administravimo sąnaudų kompensavimas	1.752	2.513	2.492	2.531	2.691
III. Veiklos sąnaudos	(1.921)	(2.674)	(2.605)	(2.643)	(2.799)
IV. Atidėjinių garantijoms pasikeitimo ir garantijų išmokų sąnaudos	(862)	(1.137)	(715)	(863)	(875)
<b>V. Veiklos pelnas</b>	<b>376</b>	<b>134</b>	<b>780</b>	<b>796</b>	<b>926</b>
VI. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	122	44	26	26	28
<b>VII. Pelnas prieš apmokestinimą</b>	<b>498</b>	<b>178</b>	<b>806</b>	<b>822</b>	<b>954</b>
VIII. Pelno mokestis	(82)	(152)	(132)	(155)	(174)
<b>IX. Grynasis pelnas</b>	<b>416</b>	<b>26</b>	<b>674</b>	<b>667</b>	<b>780</b>

7 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2017–2021 m. finansinės būklės ataskaita\*, tūkst. eurų

Straipsniai	2017 m. laukiama	2018 m. prognozė	2019 m. prognozė	2020 m. prognozė	2021 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	9.818	10.732	11.327	9.839	10.068
Finansinis turtas	9.476	10.496	11.070	9.606	9.841
Trumpalaikis turtas, iš jų:	9.594	11.153	13.080	17.087	18.944
<i>Gautinos kompensacinės garantijų išmokų sumos</i>	3.835	4.627	5.999	7.687	9.449
<i>Finansinis turtas</i>	3.313	1.798	1.797	3.261	3.026
<b>Turto iš viso:</b>	<b>19.412</b>	<b>21.885</b>	<b>24.407</b>	<b>26.926</b>	<b>29.012</b>
Nuosavas kapitalas	11.633	11.274	11.927	12.122	12.401
Įsipareigojimai, iš jų:	7.779	10.611	12.480	14.804	16.611
<i>Atidėjiniai garantijų portfeliui</i>	5.250	6.911	8.208	9.992	11.942
<i>Atidėtos garantijos atlyginimo pajamos</i>	1.797	2.175	2.748	3.288	3.145
<b>Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso</b>	<b>19.412</b>	<b>21.885</b>	<b>24.407</b>	<b>26.926</b>	<b>29.012</b>

\*2018 – 2021 m. laikotarpiais nėra pritaikyti „Invegai“ aktualūs nauji Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai (TFAS), standartų pataisos ir išaiškinimai, kurie įsigalios nuo 2018 m. sausio 1 d. ir vėlesniais laikotarpiais (9 TFAS, 15 TFAS, 16 TFAS)

## 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.

2017 metais „Invega“ reikšmingesnių investicijų neatliko, atnaujinta biuro įranga, pagerintas informacinių veiklos valdymo bei apskaitos sistemų funkcionalumas pritaikant jas naujų priemonių administravimui, planuojamas išmaniosios mokėčių administravimo sistemos posistemų reikalavimų pagal Standartinės apskaitos duomenų rinkmenos (SAF-T) techninės specifikacijos ir techninių reikalavimų aprašą įdiegimo užbaigimas, pradėtas pasirengimas „Invegos“ elektroninių paslaugų integracijos sistemos projekto realizavimui.

2018–2021 metų laikotarpiu reikšmingiausias investicijos numatytos į „Invegos“ elektroninių paslaugų integracijos sistemos sukūrimą ir įdiegimą (Visuotinės dotacijos paraiškų priėmimui ir duomenų sruto apdorojimui (I etapas) ir Garantijų paraiškų priėmimui ir duomenų sruto apdorojimui (II etapas) ir paraiškų vertinimo procesų robotizavimą. Planuojamas IT sistemų ir programinės įrangos atnaujinimas bei „Invegos“ infrastruktūros perkėlimas į debesiją. 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 2018 m.	Prognozuojamos investicijos 2019 m.	Prognozuojamos investicijos 2020 m.	Prognozuojamos investicijos 2021 m.	Lėšų šaltinis
Kompiuteriai	13	39	10	22	Įmonės lėšos
Biuro įranga	3	3	5	5	Įmonės lėšos
Inventorius, baldai ir interjero detalės, kita	10	5	5	5	Įmonės lėšos
„Invegos“ elektroninių paslaugų integracijos sistema (I etapas)	168	43	39	39	Įmonės lėšos**
„Invegos“ elektroninių paslaugų integracijos sistema (II etapas)	5	100			Įmonės lėšos

\* Biuro įrangos, kompiuterinės technikos ir biuro baldų bei inventorius naujinimas atliekamas siekiant pakeisti technologškai pasenusią įrangą pažangesne, investicijų grąžos nauda neskaičiuojama, grąža taip pat neskaičiuojama „Invegos“ elektroninių paslaugų integracijos sistemos (II etapui), šiuo tobulinimu siekiama gerinti klientų patirtį ir sprendimų priėmimo spartą;

\*\* patirtos išlaidos būtų kompensuojamos iš ES techninės paramos lėšų pagal „Invega“ įgyvendinamą projektą

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. Reikšmingesnė investicijų grąža planuojama iš investicijų į IT programas (elektroninių paslaugų integracijos sistemos sukūrimas). Planuojama, kad sukūrus elektroninių paslaugų integracijos sistemą (I etapas), bus taupomos išlaidos darbo užmokesčiui (planuojamas sutaupymas, įskaitant tiesiogiai ir netiesiogiai dirbančius prie visuotinės dotacijos priemonių darbuotojus,

siektų apie 366 tūkst. EUR per visus visų priemonių įgyvendinimo laikotarpius iki 2023 m.), nes paraiškų registravimas ir vertinimas bus atliekamas įsdiegus sistemą, mažės išlaidos popieriui ir dokumentams pervežti bei archyvuoti (šių išlaidų sutaupymas gali siekti apie 17 tūkst. EUR per visus priemonių įgyvendinimo laikotarpius).

Planuojama, kad 2018 m. investicijos į IT programas (I etapas) bus efektyvios ir atsiperkančios per 2,5 – 3 m. laikotarpį, įdiegtos technologinės naujovės bus naudojamos visu 2014–2020 m. ES lėšų administravimo laikotarpiu (iki 2023 m. pabaigos).

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 bei priemones, kiekvieniems strateginio plano įgyvendinimo metams, yra parengiami metiniai veiklos planai. 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 stebėse-

na leidžia tinkamai įvertinti „Invegos“ strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimo būklę.

Siekiant kokybiško strateginio plano įgyvendinimo, jis iš esmės 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. Už strateginio plano peržiūrą atsakinga Rizikos valdymo ir strateginio planavimo darbo grupė.

Ne vėliau kaip 2021 metų viduryje turi būti pradėtas naujo strateginio plano rengimo procesas, kurio metu, atsižvelgiant į praeinančio laikotarpio strateginiame plane numatytų rodiklių įgyvendinimo rezultatus, atliekama situacijos, išorinių ir vidinių veiksmų analizė bei pradedamas naujo strateginio plano rengimo procesas.

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondas ar fondų fondas	Priemonei skirta suma, mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniams naudos gavėjams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas
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	įgyvendinama
	4	Eksporto kreditų garantijos (EKG)	IF	7,0	Planas 2018-02	numatoma įgyvendinti
	5	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF)	IF	4,0	Planas 2018 m. II ketv.	numatoma įgyvendinti
	6	Garantijos pradedančiajam verslui (GPV)	VSF	8,3	2016-09	įgyvendinama
	7	Portfelinės garantijos lizingo sandoriams (PGL)	VFF	4,0	2017-05	įgyvendinama
	8	Portfelinės garantijos paskoloms (PGP)	VFF	13,5	2017-05; 2017-07	įgyvendinama
	9	Didelių įmonių garantijos (DIG)	atskira priemonė	20,0	2016-01	įgyvendinama
<b>Iš viso, garantijų priemonės</b>				<b>142,8</b>		
Lengvatinės paskolos	10	Atviras kreditų fondas (AKF)	IF	68,8	2009-07; 2009-12	administruojama
	11	Pasidalintos rizikos paskolos (FRSP)	IF	104,0	2009-10; 2010-01; 2010-02	administruojama
	12	Verslumo skatinimas	VSF	14,5	2010-07	administruojama
	13	Atviras kreditų fondas 2 (AKF2)	IF	57,7	2016-10	įgyvendinama
	14	Verslumo skatinimas 2014–2020	VSF2	20,6	2016-10	įgyvendinama
	15	Pasidalytos rizikos paskolos (PRP)	VFF	82,1	2017-08	įgyvendinama
	16	Skolinimas per sutelktinio finansavimo platformas (Sutelktinės paskolos)	IF		Planas 2018 m. IV ketv.	pradinė planavimo stadija
<b>Iš viso, lengvatinių paskolų priemonės</b>				<b>347,7</b>		
Rizikos kapitalas	17	Baltijos inovacijų fondas (BIF)	IF	24,0	2013-01	įgyvendinama
	18	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I (ASIPF I)	IF	10,6	2017-08	įgyvendinama
	19	Ko-investicinis fondas I (KO I)	IF	11,0	2017-05	įgyvendinama
	20	Ko-investicinis fondas II (KO II)	VFF	9,3	2017-05	įgyvendinama
	21	Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II (ASIPF II)	VFF	11,0	Planas 2019 m. I ketv.	įgyvendinama (vykdoma finansų tarpininkų atranka)

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondas ar fondų fondas	Priemonei skirta suma, mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniams naudos gavėjams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas
Rizikos kapitalas	22	Plėtros fondas I	VFF	11,6	Planas 2018 m. IV ketv.	Įgyvendinama (vykdoma finansų tarpininkų atranka)
	23	Plėtros fondas II	VFF	13,0	Planas 2018 m. IV ketv.	Įgyvendinama (vykdoma finansų tarpininkų atranka)
	24	Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas	VFF	8,2	Planas 2018 m. I ketv.	Įgyvendinama (vykdoma finansų tarpininkų atranka)
	25	Ko-investicinis fondas MTEPI	VFF	-	Planas 2018 m. III ketv.	pradinė planavimo stadija
	26	Akceleravimo fondas	VFF	-	Planas 2019 m. II ketv.	pradinė planavimo stadija
	<b>Iš viso, rizikos kapitalo priemonės</b>				<b>98,7</b>	
Visuotinė dotacija	27	Dalinis palūkanų kompensavimas (Verslumas DPK)		19,3	2016-03	Įgyvendinama
	28	Dalinis palūkanų kompensavimas (Produktyvumas DPK)		8,7	2017-08	Įgyvendinama
	29	Dalinis palūkanų kompensavimas (Efektyvumas DPK)		4,3	2016-03	Įgyvendinama
	30	Parama darbui		40,6	2016-10	Įgyvendinama
	31	Subsidijos verslo pradžiai		16,0	2017-07	Įgyvendinama
	32	Kompetencijų vaučeris		33,8	2017-03	Įgyvendinama
	33	Verslo konsultantas		6,0	2016-06	Įgyvendinama
	34	Expo konsultantas		5,6	2017-08	Įgyvendinama
	35	Eco konsultantas		1,5	2017-12	Įgyvendinama
<b>Iš viso, visuotinės dotacijos priemonės</b>				<b>135,8</b>		
<b>Iš viso, visos priemonės</b>				<b>725,0</b>		

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodikliai	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
			2017 <sup>14</sup>	2018	2019	2020	2021	
1. Finansinio stabilumo išlaikymas	1.1. Subalansuota veikla (tvarus augimas)	1.1.1. Kapitalo grąžos rodiklis, ROE	>0	>0	>0	>0	>0	Vadovaujantis nutarimo Nr. 665, nuostatomis, „Invega“ priskirta nekomercinių įmonių, kurios įgyvendina valstybės socialinius ir politinius tikslus vykdydamos nekomercinio pobūdžio veiklą
		1.1.2. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, %	16	40	63	87	96	Rodiklis skaičiuojamas kaip santykis tarp lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus ir skirtų lėšų nuo priemonių įgyvendinimo pradžios
		1.1.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, %	6	16	25	46	63	Rodiklis skaičiuojamas kaip santykis tarp lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus ir skirtų lėšų nuo priemonių įgyvendinimo pradžios
		1.1.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, %	15	28	51	74	85	Skaičiuojama galutiniams naudos gavėjams skirta paramos lėšų suma (teigiami sprendimai) nuo priemonių įgyvendinimo pradžios
		1.1.5. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimo koeficientas	45	73	85	92	95	Rodiklis skaičiuojamas kaip santykis tarp suteiktų garantijų ir suplanuoto suteikti garantijų portfelio nuo priemonių įgyvendinimo pradžios
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.1. Novatoriškų priemonių plėtra pagal rinkos poreikius	2.1.1. Naujos priemonės, esamų peržiūra (tobulinimas)	1-PRP	Sutelktinės paskolos „Avietė“ (pasirengimas)	Sutelktinės paskolos „Avietė“ (paleidimas)	-	-	Paleista nauja paskolų priemonė per sutelktinio finansavimo platformas
			PGP, PGL	Eksporto garantijos, Portfelinės garantijos faktoringui	Individualių lizingo garantijų peržiūra	-	-	Paleistos dvi naujos garantinės priemonės. Taip pat, atlikus tyrimą, atsižvelgiant į jo rezultatus, peržiūrėta lizingo garantijų priemonė

<sup>14</sup> Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2017 metų rezultatus

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodikliai	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
			2017 <sup>14</sup>	2018	2019	2020	2021	
2. Verslo finansavimo prieinamumo didinimas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.1. Novatoriškų priemonių plėtra pagal rinkos poreikius	2.1.1. Naujos priemonės, esamų peržiūra (tobulinimas)	Ko-invest, Ko-invest II, ASIPF I	Ko-invest MTEPI, Plėtros I, Plėtros II, Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas (paleidimas); Akceleravimo fondas ir ASIPF II (pasirengimas)	Akceleravimo fondas, ASIPF II (paleidimas)	-	-	<i>Paleistos naujos rizikos kapitalo priemonės, skirtos akceleravimo veikloms bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinei plėtrai skatinti</i>
			VK (antras kvietimas), Expo konsultantas LT, Eco konsultantas LT, Produktyvumas DPK, SVP, KV pakeitimas pagal de minimis	DPK	VK (trečias kvietimas), SVP (antras kvietimas), PD (antras kvietimas)	-	-	<i>Pasiūlyti atlikti reikiami teisės aktų pakeitimai ir sudaryta galimybė sutelktinio finansavimo paskolų atveju, taikyti dalinį palūkanų kompensavimą</i>
	2.2. Privačių investicijų pritraukimas	2.2.1. Pritrauktų privačių lėšų suma, mln. Eur	146	282	396	487	558	<i>Pradėjus įgyvendinti visas planuojamas priemones, paremtų projektų skaičius stipriai išaugs, todėl išaugs ir pritrauktų privačių lėšų suma, nes daugumoje priemonių yra nustatytas privačių lėšų pritraukimas finansinės priemonės lygmeniu</i>
3. Klientų patirties gerinimas	3.1. Efektyvus klientų patirties valdymas	3.1.1. „Invegos“ paslaugų ir veiklos žinomumas tarp verslo įmonių, proc.	77	80	83	86	89	<i>Administruojamų priemonių žinomumas bus didinamas komunikacijos kampanijos „Pradėk dirbti sau“ metu aktyviai skleidžiant informaciją apie „Invega“ ir jos administruojamas priemones</i>

<sup>14</sup> Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2017 metų rezultatus



Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodikliai	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
			2017 <sup>14</sup>	2018	2019	2020	2021	
3. Klientų patirties gerinimas	3.1. Efektyvus klientų patirties valdymas	3.1.2. Vidutinis metinis klientų pasitenkinimas „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, balai	9	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 2018–2021 metais išlaikyti tokio paties lygio
		3.1.3. Verslo klientų, kurie rekomenduočių „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis	(+)76	(+)77	(+)78	(+)79	(+)80	Atliktas „Invegos“ klientų, kurie rekomenduočių teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas
	3.2. Bendradarbiavimo su partneriais gerinimas	3.2.1. Partnerių, kurie rekomenduočių „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis	(+)83	(+)84	(+)85	(+)86	(+)87	Atliktas „Invegos“ partnerių, kurie rekomenduočių teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas
4. Veiklos efektyvumo didinimas	4.1. Procesų optimizavimas ir (ar) našumo didinimas	Robotizacijos projekto įgyvendinimas	-	EPIS portalo 1 etapo projektas (VD)	EPIS portalo 2 etapas (garentijos)	-	-	Atliktas elektroninių paslaugų integracijos sistemų diegimas: el. paraiškų pateikimo platformos diegimas ir robotizavimo procesas
5. Siekis būti profesionalia, kompetentinga ir kūrybinga organizacija	5.1. Darbuotojų įsitraukimo didinimas	5.1.1. Savanoriškos kaitos rodiklis, procentais	24	<10	<10	<10	<10	Mažinama rodiklio reikšmė, taikant įvairias darbuotojų motyvavimo priemones
		5.1.2. Darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą lygis, procentais	82	82	82	82	82	Atliktas „Invegos“ darbuotojų įsitraukimo įvertinimo tyrimas
		5.1.3. Pareigybių vertinimas, atnaujinta darbo užmokesčio ir darbuotojų motyvavimo sistema	-	Sukurtos sistemos	-	-	-	Atliktas visų pareigybių įvertinimas, nustatant darbo užmokesčio intervalus, atsižvelgiant į atliekamas funkcijas ir priskirtą atsakomybę

<sup>14</sup> Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2017 metų rezultatus

Tikslas	Veiksmai 2018
<b>1.1. Subalansuota veikla/ Tvarus augimas</b>	Atidėjinių politikos peržiūra, atsižvelgiant į eksporto garantijų (III ketvirtyje) ir GIF (I ketvirtyje) portfelio kokybę ir tikėtino nuostolio metodikos pritaikymas (Kokybės ir rizikos valdymo skyrius/Finansų valdymo skyrius)
	Naujų novatoriškų priemonių kūrimas (sutelktinės paskolos „Avietė“, eksporto garantijos, portfelinės garantijos faktoringui, Ko-invest MTEPI, Plėtros fondas I, Plėtros fondas II, Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas, Akceleravimo fondas, DPK pakeitimas) pasiūlymas rinkai (Priemonių valdymo skyrius)
<b>2.1. Novatoriškų priemonių plėtra pagal rinkos poreikius</b>	Pasirengimas priemonės „Sutelktinės paskolos „Avietė“ įgyvendinimui (Priemonių valdymo skyrius/Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius/Kokybės ir rizikos valdymo skyrius)
	Priemonių korekcijų siūlymas, atsižvelgiant į auditų ir patikrinimų rekomendacijas, priemonių įgyvendinimo eigą ir derinimas su sprendimus priimančiais subjektais (Priemonių valdymo skyrius/Kokybės ir rizikos valdymo skyrius)
	Pasirengimas priemonės „Eksporto garantijos“ įgyvendinimui, paleidimas, stebėseną (Priemonių valdymo skyrius/Verslo finansavimo vertinimo skyrius/Kokybės ir rizikos valdymo skyrius/Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)
	Pasirengimas priemonės „Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams“ įgyvendinimui, paleidimas, stebėseną (Priemonių valdymo skyrius/Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius/Kokybės ir rizikos valdymo skyrius)
	Tyrimas-apklausa „Individualių lizingo garantijų panaudojimo galimybės: trūkumai, privalumai ir pasiūlymai atsižvelgiant į verslo poreikius ir rinkos tendencijas“ (iki 2018-11-30) (Verslo finansavimo vertinimo skyrius)
	Pasirengimas priemonių: Ko-invest MTEPI, Plėtros fondas I, Plėtros fondas II, Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas, Akceleravimo fondo ir ASIPF II įgyvendinimui bei priemonių Ko-invest MTEPI, Plėtros fondas I, Plėtros fondas II ir Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas paleidimas (Priemonių valdymo skyrius/Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius/Kokybės ir rizikos valdymo skyrius)
	DPK papildymas sutelktinio finansavimo paskolomis (Priemonių valdymo skyrius)
	Auditų ir kitų patikrinimų bei aktualių tyrimų ataskaitų analizė, pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas (Kokybės ir rizikos valdymo skyrius/Priemonių valdymo skyrius)
<b>2.2. Privačių investicijų pritraukimas</b>	Pagalba finansiniams tarpininkams individualių garantijų teikimo klausimais, individualūs mokymai, atsižvelgiant į konkretaus finansinio tarpininko išreikštą poreikį. Bendro pobūdžio mokymai apie INVEGOS individualių garantijų teikimo pasikeitimus ne rečiau kaip 1 k. per metus (Verslo finansavimo vertinimo skyrius)
	Atliktas vidinis tyrimas siekiant nustatyti praveštų mokymų garantijų teikimo klausimais efektyvumą (t. y. mokymų poveikis finansų tarpininkų darbuotojų teikiamų projektų kokybei). Mokymų planavimas, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir individualius finansų tarpininkų poreikius (Verslo finansavimo vertinimo skyrius)
	Tinkamų finansų tarpininkų fondų valdymui atranka, derybos su potencialiais fondų valdytojais ir sutarčių sudarymas aktyviai bendradarbiaujant su Europos rekonstrukcijos ir plėtros banku, siekiant kelti darbuotojų kompetenciją (Priemonių valdymo skyrius)
	Pagalba tarpininkams pritraukiant privatų finansavimą, dalyvaujant vietiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, skirtuose privatiems investuotojams ar finansavimo pritraukimui, tai pat dalyvavimas vadovų konferencijose ir panašiuose renginiuose, kuriuose dalyvauja išvystyto verslo atstovai, siekiant skleisti žinią apie turimus fondus, į kuriuos galima investuoti tiek fiziniams asmenims, tiek įmonėms ar fondams (Priemonių valdymo skyrius)

Tikslas	Veiksmai 2018
<b>3.1. Efektyvus klientų patirties valdymas</b>	Komunikacijos plano įgyvendinimas (Marketingo skyrius)
	Klientų pasitenkinimo tyrimas (III ketvirtis) (Marketingo skyrius)
	Grįžtamojo ryšio iš galutinių naudos gavėjų priemonių tikslingumo ir naudingumo peržiūra (Marketingo skyrius/Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)
<b>3.2. Bendradarbiavimo su partneriais gerinimas</b>	Periodiniai susitikimai su partneriais: trečiosiomis šalimis (visuotinės dotacijos priemonių atveju) ir su finansų tarpininkais (finansinių priemonių atveju) (Verslo finansavimo ir vertinimo skyrius, Priemonių valdymo skyrius, Marketingo skyrius)
<b>4.1. Procesų optimizavimas ir (ar) našumo didinimas</b>	EPIS portalo diegimas, testavimas, paleidimas (iki 2018-05-30) (Visuotinių dotacijų skyrius)
	RPA (robotic process automation) pirkimas, testavimas, paleidimas, adaptavimas prie Invegos vidinių sistemų (iki 2018-06-30) (Visuotinių dotacijų skyrius)
	Veiksmai planuojami atlikti 2019 metais (Verslo finansavimo vertinimo skyrius)
<b>5.1. Darbuotojų įsitraukimo didinimas</b>	Vadovų vadovavimo kompetencijų didinimas, mokymai (Lyderystės tematika) (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)
	Pareigybių vertinimas, atnaujinta darbo užmokesčio ir darbuotojų motyvavimo sistema (2018-06-30) (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)
	Darbuotojų įsitraukimo vertinimas, rezultatų analizė (2018-09-30) (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)
	Kolektyvo komandos formavimo (teambuilding) renginiai (ne rečiau kaip kartą per ketv.) (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)
	Veikiančios naujo darbuotojo adaptacijos sistemos sukūrimas (2018-03-31) (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)
	Metinio darbuotojų vertinimo sistemos sukūrimas, orientuojant darbuotojus į tikslų siekimą (2018-12-31) (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)

