



UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“

2019–2022 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Patvirtinta UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ stebėtojų tarybos 2019-01-09
(posėdžio protokolas Nr. 001)

TURINYS

Santrauka	3
1. „Invegos“ veiklos aprašymas	5
1.1. Veiklos aprašymas	5
1.2. „Invegos“ organai	6
1.3. Pagrindinė „Invegos“ veikla	8
2. Aplinkos veiksmų aprašymas	12
2.1. Vidinių veiksmų analizė	12
2.1.1. Pagrindiniai veiklos procesai	13
2.1.2. Pagalbiniai veiklos procesai	13
2.2. Išorės veiksmų analizė	17
2.3. SSGG analizė	20
3. „Invegos“ strategija	22
3.1. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys	22
3.2. Strateginės kryptys	23
3.3. Strateginiai tikslai ir rodikliai	24
4. „Invegos“ finansinės prognozės ir investicijos	28
4.1. „Invegos“ finansinės prognozės	28
4.2. „Invegos“ kapitalinės investicijos	30
5. Rizika ir jos valdymas	31
5.1. Rizikos valdymas „Invegoje“	31
6. Strateginio plano įgyvendinimo, vertinimo ir tobulinimo principai	33
Priedas Nr. 1. Įgyvendinamos ir administruojamos priemonės	34
Priedas Nr. 2. Strateginės kryptys, tikslai ir rodikliai	36
Priedas Nr. 3. „Invegos“ struktūra	37
Priedas Nr. 4. „Invegos“ ir UAB „Kofinansavimas“ veikimo schema	38

UAB „INVESTICIJŲ IR VERSLO GARANTIJOS“ (toliau – „Invega“) ir UAB „Kofinansavimas“ konsoliduotas 2019–2022 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 patrunuojamosios 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“ 2019–2022 metų strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, uždavinius ir veiksmus, suformuoti matavimo rodiklius, pagal kuriuos bus vertinamas tikslų pasiekimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas atsižvelgiant į „Invegos“ acnininko pateiktą lūkesčių laišką, atlikus vidinių ir išorinių veiksnių 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 paramos verslui skatinamas 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 ir kūrybiškumu.

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją, 2019–2022 metais daugiausia dėmesio bus skiriama pagrindinėms penkioms strateginėms kryptims (1 lentelė. „Invegos“ strateginės kryptys, tikslai ir rodikliai). Kiekvienai iš „Invegos“ strateginių kryptių yra numatyti siektini strateginiai tikslai, siekiami rodikliai ir veiksmai, atsakingas skyrius bei prognozuojami siektini rezultatai 4 metams, visa tai detalai pateikiama dokumento 3 skyriuje bei 2 priede.

1 lentelė. **KŪB, kuriose „Invega“ dalyvauja kaip narys komanditorius.**

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): ○ Eksporto garantijos didelėms įmonėms; ○ Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II (toliau – ASIPF II), Akceleravimo fondas
2.2. Privačių investicijų pritraukimas	2.2.1. Pritrauktų privačių lėšų suma, 402 mln. Eur (2019)
2.3. Priemonėms skirtų lėšų panaudojimas	2.3.1. Paskolinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, 55% (2019); 2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, 81% (2019) 2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, 20% (2019); 2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimo koeficientas, 61% (2019)

STRATEGINĖS KRYPTYS STRATEGINIAI TIKSLAI	RODIKLIAI
KLIENTŲ PATIRTIES GERINIMAS	
3.1. Efektyvus klientų patirties valdymas	3.1.1. „Invegos“ žinomumas tarp verslo įmonių, 80 proc. (2019)
	3.1.2. Vidutinis metinis klientų pasitenkinimas „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, 9 balai (2019)
	3.1.3. Verslo klientų, kurie rekomenduoatų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis: (+)76 (2019)
3.2. Bendradarbiavimo su partneriais gerinimas	3.2.1. Partnerių, kurie rekomenduoatų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis (+)84 (2019)
4. VEIKLOS EFEKTYVUMO GERINIMAS	
4.1. Procesų optimizavimas ir (ar) informacijos saugumo didinimas	4.1.1. Robotizacijos projekto įgyvendinimas, veiklos procesų automatizavimas: ○ IT sistemų tobulinimo poreikio analizė;
	4.1.2. Informacijos saugumo užtikrinimas: ○ Infrastruktūros perkėlimas ir saugojimas debesijoje;
5. ABIPUSĖS VERTĖS TARP ĮMONĖS IR DARBUOTOJO KŪRIMAS	
5.1. Darbuotojų įsitraukimo didinimas	5.1.1. Savanoriškos kaitos rodiklis, <15 proc. (2019)
	5.1.2. Darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą lygis, 71 proc. (2019)
5.2. Esminių kompetencijų išlaikymas ir ugdymas	5.2.1. Organizacijai svarbiausių (kritinių) pareigybių išskyrimas ir jų kompetencijų ugdymas (2019);
	5.2.2. Svarbiausių pareigybių bei vadovaujančių darbuotojų pakeičiamumo rezervo suformavimas (2019)

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. Siekdamas **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 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 reikiamo finansavimo verslui**, ir taip sudarys palankesnes sąlygas verslininkams kurti naujas darbo vietas, suteiks papildomų galimybių kelti verslo atstovų darbuotojų kvalifikacijai. Taip pat „Invega“ siekdamas **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 **efektyvesnį 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“ siekdamas **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 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. Vadovaujantis valstybės turinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 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.

„Invega“ nuo 2001 metų teikia individualias garantijas už SVV subjektų paskolas ir kompensuoja SVV subjektams dalį sumokėtų palūkanų. Taip pat SVV subjektai gaudavo ir gauna dalinę garantijos atlyginimo kompensaciją, kurią kompensuoja 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. Per keliolika „Invegos“ veiklos metų suburtas savo veiklos sritis išmanantis kolektyvas, kuris analizuodamas rinkoje esančią situaciją ir lanksčiai reaguodamas į rinkos paklausą bei pokyčius, gali pasiūlyti priemones, kurios palankiausiai prisideda prie verslumo skatinimo Lietuvoje ir kuria pridėtinę vertę bei yra paklausios rinkoje. Todėl „Invega“ nuolat tobulina įgyvendinamas priemones ir orientuojasi į naujų novatoriškų priemonių kūrimą.

„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 įgyvendinti „Invegos“ įgyvendinamas bendrai investuojančias rizikos kapitalo priemones, t. y. kartu 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“
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“

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 Ekonomikos ir inovacijų ministerija, kaip visų „Invegos“ akcijų valdytoja. „Invegos“ vadovą (generalinį direktorių) konkurso tvarka renka ir atšaukia valdyba. Nuo 2018 m. vasario 5 d. „Invegos“ vadovo pareigas eina Kęstutis Motiejūnas. 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 atstovaujancio asmens sprendimu Nr. (2.45-101)52-132-2 buvo patvirtinta tokia „Invegos“ stebėtojų tarybos sudėtis:

1 paveikslas. „Invegos“ organai.



Nerijus Rudaitis – Stebėtojų tarybos pirmininkas, Ekonomikos ir inovacijų ministerijos kancleris, UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“, kolegialaus valdymo organo narys;

Arūnas Čiulada – Stebėtojų tarybos pirmininko pavaduotojas, nepriklausomas stebėtojų tarybos narys, investicijų valdymo įmonės UAB „Synergy Finance“ direktorius ir valdybos pirmininkas, UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūros nepriklausomas stebėtojų tarybos narys, Lietuvos investicijų valdytojų asociacijos valdybos narys, investicijų valdymo įmonės UAB „Aveniu turto valdymas“ direktorius ir valdybos pirmininkas;

Mantas Šukevičius – nepriklausomas stebėtojų tarybos narys, VĮ Valstybinių miškų urėdijos nepriklausomas valdybos narys, AB „Detonas“ valdybos pirmininkas;

Laura Garbenčiūtė-Bakienė – nepriklausoma stebėtojų tarybos narė, Vidaus auditorių asociacijos narė, SĮ „Vilniaus atliekų sistemos administratorius“ nepriklausoma valdybos narė, AB „Klaipėdos nafta“ nepriklausoma audito komiteto narė, VĮ „Ignalinos atominė elektrinė“ audito ir rizikos komiteto pirmininkė, UAB „Baltijos ekonomistas“ steigėja, akcininkė ir direktorė;

Lineta Jakimavičienė – Ekonomikos ir inovacijų ministerijos vyriausioji patarėja, UAB „LITEXPO“ valdybos narė, AB „Vilniaus metrologijos centras“ valdybos narė.

„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 4 nariai, iš kurių 3 – nepriklausomi, 1-as valdybos narys nepaskirtas iš valdybos 2018 m. gegužės 11 d. atsistatydinus Rūtai Dapkutei-Stankevičienei. „Invegos“ stebėtojų tarybos 2017 m. rugpjūčio 23 d. sprendimu Nr. 13-18 „Invegos“ valdybos sudėtis yra tokia:

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

Rita Armonienė – Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Europos Sąjungos Investicijų koordinavimo departamento direktorė;

Alditas Saulius – nepriklausomas valdybos narys, bankininkystės ekspertas, VĮ Valstybinių miškų urėdijos ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ nepriklausomas valdybos narys.

Gytis Bendorius – nepriklausomas valdybos narys, UAB „Raminora“ direktorius, „MediFocus“ direktorius bei strategijos konsultantas, UAB „Altameda“, UAB „Biomasas“, 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 sprendimus 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 4 nuolatiniai ir 2 pakaitiniai nariai – „Invegos“ darbuotojai, kuriuos skiria valdyba.

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 INVEGOS generalinis direktorius. Vadovaujantis UAB „Kofinansavimas“ įstatais bendrovės organai yra: visuotinis akcininkų susirinkimas ir direktorius. Nuo 2018 m. gruodžio 3 d. UAB „Kofinansavimas“ direktorės pareigas eina Viktorija Vaitkevičienė. UAB „Kofinansavimas“ turi vienintelį akcininką – „Invegą“, kurio sprendimai prilyginami visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimams.

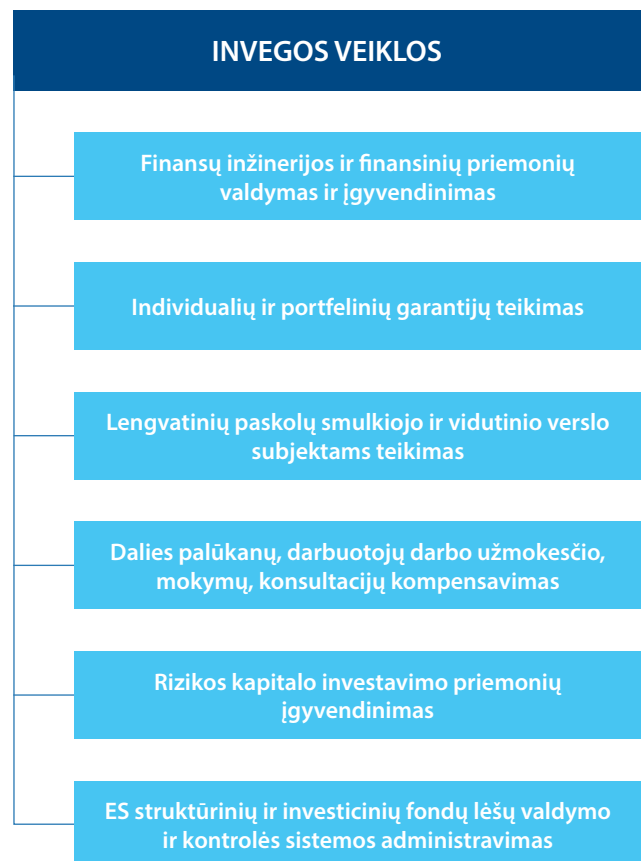
1.3. Pagrindinė „Invegos“ veikla

„Invega“ 2018 m. pabaigoje valdė 685 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.

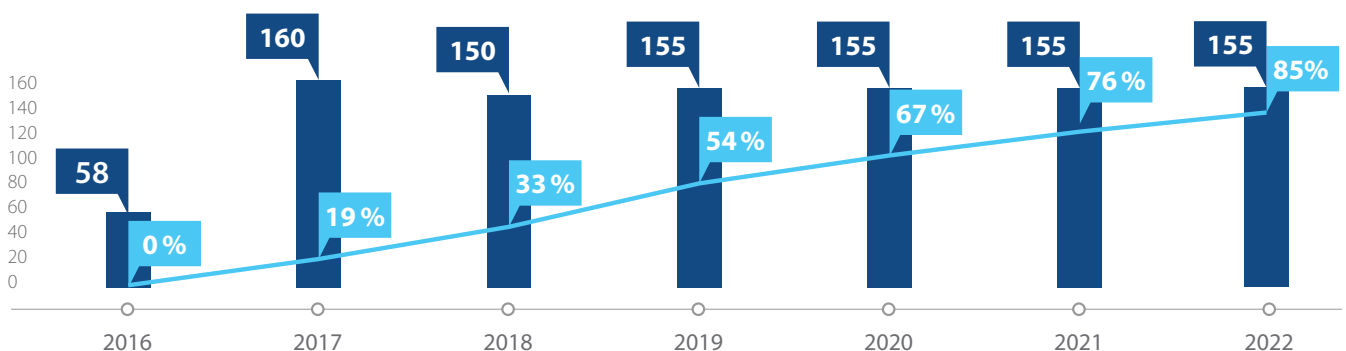
Iš minėtų fondų fondų yra (buvo) finansuojamos arba įgyvendinamos kaip atskiros tokios finansų inžinerijos bei finansinės priemonės:

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), „Sutelktinės paskolos „Avietė“ („Avietė“). Bendra administruojamų lėšų suma lygi 342,07 mln. Eur. 1 grafike pateikiama informacija tik apie priemones, pagal kurias vyksta paskolų teikimas (PRP, AKF2, VSF2, „Avietė“) ir planuojama su sąlyga, kad bus pratęstas AKF2 priemonės sutarčių su paskolos gavėjais pasirašymo laikotarpis iki 2020 m. gruodžio 31 d. Pagal paskolų priemones (PRP, VSF2) sutarčių su paskolos gavėjais pasirašymo laikotarpis yra iki 2023 m. pabaigos.

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



1 grafikas. Lengvatinių paskolų lėšos



■ Skirta lėšų lengvatinėms paskoloms teikti, mln. Eur

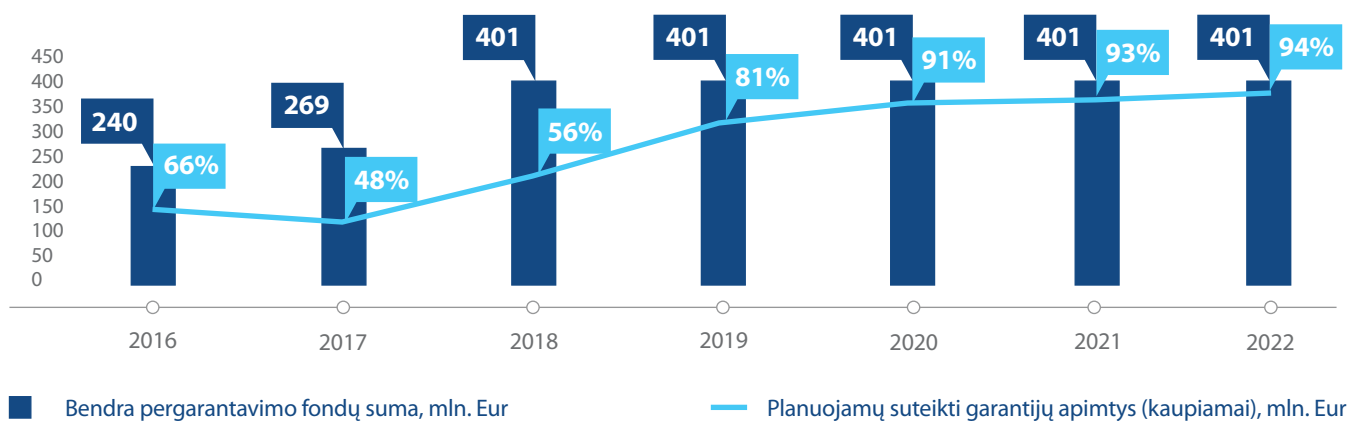
— Lengvatinių paskolų lėšos (tik Fondų lėšų dalis) pervestos galutiniams paskolų gavėjams nuo priemonės įgyvendinimo pradžios, mln. Eur

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), „Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams“ (PGF), Eksporto kreditų garantijos ir „Didelių įmonių garantijos“. Naujų garantijų teikimui skirta pergarantavimo fondų lėšų bendra suma lygi 400,64 mln. Eur. 2 grafike pateikta infor-

macija apie bendrą individualių ir portfelinių garantijų suteikimą, lyginant jį su „Invegai“ numatytų pergarantavimo fondų apimtimis.

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.

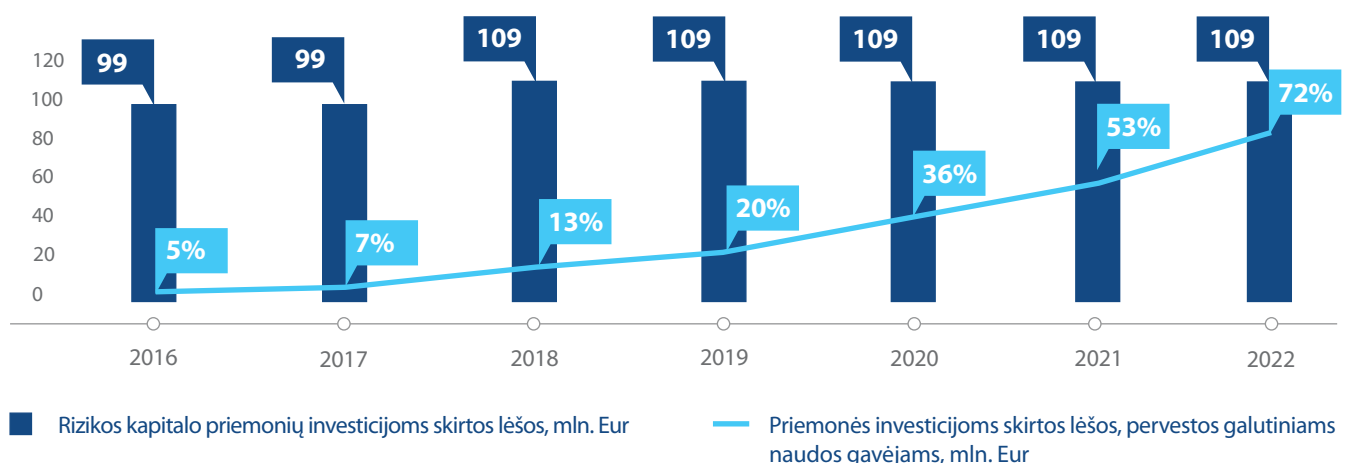
2 grafikas. Individualių garantijų skaičius



3. Rizikos kapitalo priemonės: „Dalyvavimas Baltijos inovacijų fonde“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas I“, „Ko-investicinis fondas“, „Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas II“, „Ko-investicinis fondas II“, „Ko-investicinis fondas MTEPI“, „Plėtros fondas I“, „Plėtros fondas II“ ir „Bendrai su verslo angelais investuojantis fon-

das“, „Akceleravimo fondas“. Bendra administruojamų lėšų suma lygi 109,4 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 2027 m. pabaigos.

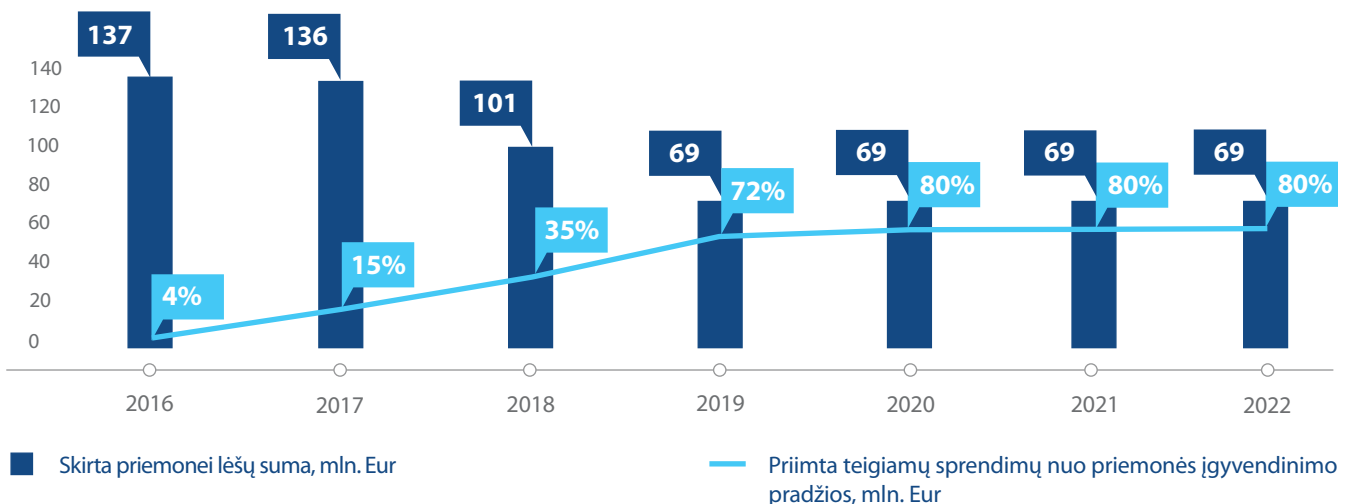
3 grafikas. Rizikos kapitalo priemonių investicijoms skirtos lėšos



4. Visuotinės dotacijos priemonės, finansuojamos iš 2014–2020 m. programavimo laikotarpio ES investicinių fondų lėšų: jungtinę dalinio palūkanų kompensavimo priemonę, verslo konsultavimosi išlaidų kompensavimo priemones „Verslo konsultantas LT“ (verslo pradžios ir plėtros klausimais), „Expo konsultantas LT“ (eksporto ir įmonių tarptautinio bendradarbiavimo skatinimo klausimais), „Eco konsultantas LT“ (efektyvesnio išteklių naudojimo, gamtinių resursų tausojimo ir pan. klausimais), įmonių darbuotojų mokymosi išlaidų kompensavimo priemonę „Kompetencijų vaučeris“, darbo užmokesčio išlaidų kom-

pensavimo lengvatinių paskolų iš VSF2 gavėjams priemonę „Subsidijos verslo pradžiai“, taip pat darbo užmokesčio kompensavimo priemonę „Parama darbui“. 4 grafike pateikta informacija apie bendrą visuotinės dotacijos administruojamų lėšų sumą. Pažymėtina, kad visuotinės dotacijos sutarčių sudarymas bus vykdomas iki 2020 m. pabaigos, vėliau – sutarčių administravimas (vykdomi mokėjimai pagal sudarytas dotacijos sutartis). Atsižvelgiant į visuotinės dotacijos priemonių pažangą, lėšų panaudojimo prognozes, diskutuojama su lėšų asignavimų valdytojais dėl priemonių sąlygų keitimo ar lėšų persikirstymo.

4 grafikas. **Visuotinės dotacijos priemonių lėšos**



2019 m. numatoma pradėti įgyvendinti garantijų priemonę didelėms įmonėms, skirtą eksportui, ir keletą rizikos kapitalo priemonių, skirtų akceleravimo veikloms bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinei plėtrai skatinti. 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, taip pat kitose veiklose, susijusiose su galimomis būsimomis priemonėmis.

Įgyvendindama anksčiau išvardytas priemones, „Invega“ prisideda prie 2014–2020 metų nacionalinės 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, Valstybinės moterų ir vyrų lygių galimybių 2015–2021 metų programoje⁶, 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

3 lentelė. Pagrindinių „Invegos“ veiklos rodiklių dinamika ir prognozės 2016–2022 m.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
PELNINGUMO RODIKLIAI							
Veiklos pelno marža*, %	67,19	26,71*	19	8	8	9	8
Vidutinė nuosavybės grąža, ROE, %	7,96	3,54	2,26	1,16	1,18	1,39	1,38
Vidutinė turto grąža, ROA, %	4,68	2,14	1,16	0,55	0,52	0,59	0,57
FINANSŲ STRUKTŪROS RODIKLIAI							
Nuosavo kapitalo ir turto koeficientas, %	59,76	59,92	51,42	47,45	44,31	42,28	40,91

*2018–2022 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)

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. Aplinkos įtaka strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių, teisinių), 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 SVV subjektams priėjimą prie finansavimo išteklių, mažinti finansinę naštą verslui, skatinti naujų įmonių steigi-

mąsi, sudaryti palankesnes sąlygas fiziniams asmenims pradėti savo verslą, o esamiems verslams plėstis. Įgyvendinamos veiklos susideda iš 4 lentelėje įvardytų didžiausią 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 (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)					
	Teisinės aplinkos valdymas (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)					
	Marketingo komunikacija (Marketingo skyrius)					
	Technologijų valdymas (Teisės ir bendrųjų reikalų skyrius)					
Priemonių steigimo procesas	Priemonių paleidimo procesas	Priemonių įgyvendinimo procesas	Priemonių tobulinimo procesas	Priemonių uždarymo procesas		
(Priemonių valdymo skyrius) (Verslo finansavimo vertinimo skyrius) (Visuotinių dotacijų skyrius)						
Pagrindiniai veiklos procesai						

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, pritrau-

kia 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, atsižvelgdama į tai, kad daug priemonių yra ir toliau gali būti įgyvendinama per finansų tarpininkus, nuo kurių kompetencijos ir suinteresuotumo priklauso ir „Invegos“ administruojamų priemonių įgyvendinimo sėkmė, „Invega“ daug dėmesio skiria partnerystei su šiais finansų tarpininkais stiprinti, įskaitant ir jų mokymui apie „Invegos“ administruojamas (įgyvendinamas) priemones.

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.

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 dalyvauja nepriklausomi nariai, kurie teikia profesionalią pagalbą bei dalijasi patirtimi „Invegos“ veiklos efektyvumui užtikrinti. Vadovaudamasi Akcinių bendrovių įstatymo 34 straipsniu, „Invegos“ valdyba analizuoja, vertina generalinio direktoriaus pateiktą veiklos strategijos projektą ir informaciją apie „Invegos“ veiklos strategijos įgyvendinimą ir juos kartu su atsiliepimais ir pasiūlymais dėl jų

teikia stebėtojų tarybai, kuri svarsto ir tvirtina „Invegos“ strateginį veiklos planą. Taip pat valdyba, atsižvelgdama į patvirtintą veiklos strategiją ir joje numatytas veiklos kryptis, tikslus bei siektinus rodiklius, kiekvienais metais tvirtina einamųjų metų veiklos planą ir vykdo jo įgyvendinimo priežiūrą. Atsiskaitymas už įgyvendinamus tikslus, suformuotas užduotis bei siektinus rodiklius vyksta periodiškai įvairiais lygmenimis: veiklos rezultatų aptarimas ir peržiūra kartu su „Invegos“ vadovybe – kas mėnesį; veiklos rodiklių, esminių procesų pristatymas „Invegos“ valdybai – kas ketvirtį; strateginių veiklos rodiklių įgyvendinimo rezultatai stebėtojų tarybai – po kiekvienų ataskaitinių metų. Pažymėtina, kad „Invega“ periodiškai bei pagal poreikį teikia ataskaitas už kiekvienos administruojamos ir įgyvendinamos priemonės pasiektus rezul-

tatus tiek vadovaujančiai, tiek tarpinėms institucijoms, o taip pat aktyviai dalyvauja, teikia aktualią informaciją ir siūlymus, priemonių priežiūros komitetams. 2018 m. spalio 17 dieną Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 1046 „Invegai“ pavesta vykdyti nacionalinei plėtros įstaigai (toliau – NPĮ) priskirtas veiklas ir tuo pagrindu 2018 m. gruodžio 3 dieną buvo įrašyta į NPĮ sąrašą, todėl „Invegos“ veiklos priežiūrą, nuo „Invegos“ įrašymo į NPĮ sąrašą dienos, vykdo Lietuvos bankas. NPĮ statusas leis „Invegai“ plačiau taikyti finansines priemones.

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, investicijas į rizikingesnes, bet didesnę investicinę grąžą generuojančias kryptis (nekilnojamąjį turtą, įmonių akcijas ar skolos vertybinius popierius, pilną generuojančių veiklų vykdymą ir pan.) nėra galimos.

„Invegos“ sąnaudas sudaro darbuotojų darbo užmokesčio ir su juo susijusių mokesčių sąnaudos, darbuotojo darbo vietos išlaikymo sąnaudos (patalpų nuoma, komandiruotės, kvalifikacijos kėlimas, amortizacijos ir nusidėvėjimo sąnaudos, ūkinės išlaidos ir pan.) bei kitos susijusios sąnaudos (vidinės informacinės sistemos sukūrimas, auditas, marketingo komunikacija ir pan.). Sąnaudos, susijusios tik su pavestais valdyti 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 skai-

čiui, 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 savalaikį reagavimą galimoms grėsmėms šalinti.

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 ir atitinkami įstatymai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Ekonomikos ir inovacijų 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.

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 prin-

cipus. Tokiu būdu bus kaupiama rizikų valdymo patirtis. 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 – „daugiausia priima sprendimus, kuriems nereikia kitos valstybės ar savivaldybės įstaigos patvirtinimo“ ir „veikla yra susijusi su leidimų, nuolaidų, lengvatų ir kitokių papildomų teisių suteikimu ar apribojimu“ bei vykdomos veiklos ir įgyvendinamų priemonių pobūdį – korupcijos pasireiškimo tikimybė „Invegoje“ vertintina kaip galima. Parengta, kasmet peržiūrima ir (pagal poreikį) atnaujinama korupcijos prevencijos programa „Invegoje“ siekiama šių tikslų:

- sumažinti korupcijos pasireiškimo tikimybę;
- gerinti korupcijos prevencijos priemonių taikymo organizavimą;
- didinti nepakantumą korupcijai;
- didinti išsamios ir aktualios informacijos apie „Invegos“ vykdomą veiklą prieinamumą;
- didinti „Invegos“ klientų, suinteresuotų šalių ir visuomenės pasitikėjimą „Invegos“ vykdoma veikla.

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 patikrinimus pagal kasmet sudaromą ir direktoriaus įsakytu tvirtinamą metinį patikrų planą, o esant poreikiui ir įtarimams dėl galimų pažeidimų – vykdomi neplaniniai patikrinimai.

Viena iš „Invegos“ stiprybių – sukaupia ir efektyviai panaudojama patirtis vykdamas finansų tarpininkų priemonėms įgyvendinti atrankas. Per 17 „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.

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 nenušizengti priemonių reglamentavimo reikalavimus. 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 metų yra pirmoje pozicijoje. Bendras „Invegos“ žinomumas tarp verslo įmonių, 2018 m. liepos mėn. duomenimis, yra 71,5 proc. Taip pat labai gerai vertinamas klientų bendras pasitenkinimas „Invegos“ vykdoma veikla – 9 balai iš 10 (2018 m. rugsėjo mėn. duomenys). „Invega“ pasižymi ir itin aukštu klientų lojalumo (NPS) rodikliu: tarp partnerių jis lygus +84, tarp verslo – +74 (2018 m. rugsėjo 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“ daugiau dėmesio skirs klientų patirčių valdymui. Išgryninta ir parengta klientų patirčių valdymo strategija leis geriau identifikuoti ir pažinti klientą, didinti jo lojalumą įmonei ir padės užtikrinti naudojimosi „Invegos“ paslaugomis stabilumą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas.

Atsižvelgiant į ilgalaikę „Invegos“ strategiją ir siekiant stiprinti žmogiškųjų išteklių bei projektų valdymą, optimizuoti procesus, veiksmingai naudoti išteklius, „Invegos“ valdybos sprendimais trim etapais buvo keičiama įmonės organizacinė struktūra (3 priedas):

- 2018 m. gegužės mėn. 21 d. valdybos sprendimu „Invegos“ struktūra pakeista, reaguojant į pastaraisiais metais ypač išaugusį darbuotojų savanoriškos kaitos rodiklį ir siekiant stiprinti įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą. Teisės ir bendrųjų reikalų skyriaus struktūroje buvusi personalo valdymo funkcija pavesta vykdyti personalo partnerei, kuri tiesioginiu pavaldumu susieta su generaliniu direktoriumi. Pokyčiu siekta užtikrinti sklandų personalo valdymo procesų įgyvendinimą įmonėje, stiprinti darbuotojų paieškos, adaptacijos, veiklos vertinimo, atlygio ir papildomų naudų, ugdymo, svarbiausių pareigybių rezervo formavimo bei kitų su darbo santykiais susijusių procesų ir principų formavimą, diegimą ir (ar) tobulinimą;
- 2018 m. rugpjūčio 23 d. valdybos sprendimu įsteigta generaliniam direktoriui tiesiogiai pavaldi projektų ir procesų vadovo pareigybė, kurios tikslas – vertinti procesų efektyvumą bei inicijuoti jų tobulinimą, stiprinti veiklą, susijusią su esamų sistemų plėtra, inovatyvių technologinių sprendimų paieška ir diegimu, užtikrinti sklandų projektų įgyvendinimą, kompleksišką ir sistemingą projektų valdymą;
- siekiant efektyvinti įmonės valdymą, veiksmingai naudoti išteklius ir optimizuoti veiklą, peržiūrėtos Invegos vadovaujančių darbuotojų funkcijos bei atsakomybės ir 2019 m. sausio 3 d. valdybos sprendimu patvirtintas „Invegos“ organizacinės struktūros pakeitimas, kuriuo panaikinta generalinio direktoriaus pavaduotojo pareigybė, kaip atskira pareigybė, o Priemonių valdymo bei Verslo finansavimo vertinimo skyriai tiesioginiu pavaldumu susieti su įmonės generaliniu direktoriumi. Laikantis finansų įstaigai keliamų reikalavimų, pagal kuriuos įmonės organizacinėje struktūroje turi būti numatytas generalinį direktorių pavaduojantis asmuo, generalinio direktoriaus pavaduotojo pareigos susietos su Priemonių valdymo skyriaus vadovo pareigomis.

Darbuotojai yra svarbiausias „Invegos“ turtas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategija paremta siekiu mažinti darbuotojų savanoriškos kaitos rodiklį ir didinti darbuotojų įsitraukimą. Įvertinus darbuotojų įsitraukimo indekso dinamiką (2016 m. bendras darbuotojų įsitraukimo lygis buvo 61 proc. 2017 m. – 81 proc., o 2018 m. – 69 proc.) ir siekiant nuoseklaus darbuotojų įsitraukimo didėjimo, ypatingas dėmesys bus skiriamas ne tik personalo valdymo procesų, susijusių su naujų darbuotojų adaptacijos, atlygio, motyvavimo, veiklos vertinimo, darbuotojų rezervo formavimo, diegimui ir įgyvendinimui, bet ir asmeninės darbuotojų iniciatyvos skatinimui, įtraukimui į organizacinės kultūros formavimo procesą. Siekiant darbuotojams užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį bus įgyvendinama „Invegos“ darbuotojų atlygio politika, kuri 2018 m. parengta vadovaujantis palyginamumo su rinka ir vidinio teisingumo principais. Bus tęsiami vadovų komandos lyderystės kompetencijų ugdymo mokymai, kurių tikslas – stiprinti vadovų gebėjimą didinti darbuotojų įsitraukimą, juos motyvuoti ir ugdyti.

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

„Invegos“ išskirtinumą darbo rinkoje lemia specifinėmis žiniomis ir unikalia patirtimi pasižymintys darbuotojai, kurie reikiamas kompetencijas įgijo dirbdami su „Invegos“ administruojamomis priemonėmis nuo jų steigimo, paleidimo, įgyvendinimo, tobulinimo iki uždarymo. Darbo rinkoje analogiškas kompetencijas turinčių specialistų, galinčių pakeisti vertę kuriančius „Invegos“ darbuotojus, yra nedaug, todėl labai svarbu ne tik siekti išlaikyti komandą, bet ir suformuoti specifines kompetencijas turinčių darbuotojų rezervą bei ugdyti būtinas kompetencijas.

Technologijų valdymas.

„Invega“ naudoja ir nuolat 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, esant sudėtingoms ir sunkiai modifikuojamoms visuotinių dotacijų priemonių paraiškos formoms, trūkstant techninių žinių 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“) ir robotizavimo procesas (toliau – RPA). 2018 m. įgyvendintas EPIS pirmas etapas. EPIS pagalba yra atliekami paraiškų dokumentų teikimo, duomenų surinkimo, registravimo, vertinimo, sprendimų priėmimo, sutarčių pasirašymo, komunikacijos su klientais procesai. Atsižvelgiant į įgyvendinto projekto rezultatus, 2019 m. planuojama atlikti anali-

zę ir įgyvendinimą robotizuojant procesus/operacijas Finansų valdymo skyriaus veikloje bei 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 konkrečioms ir specifiniams „Invegos“ poreikiams. Reikalinga atlikti periodines Navision sukurtų funkcionalumų peržiūras ir atnaujinimus, atsižvelgiant į veiklos specifiką (teisinį reglamentavimą, priemonių aprašų pakeitimus), o tai reikalauja papildomų išlaidų bei techninių žinių.

Daugėjant administruojamų priemonių skaičiui, 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, pasinaudojant debesijos (Cloud) paslaugomis. Diegiamos papildomos apsaugos sistemos, siekiant užtikrinti perduodamos informacijos vientisumą ir saugą.

2.2.

Išorės veiksnų analizė

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

Išorinė aplinka stipriai veikia „Invegos“ vykdomos veiklos pobūdį, apimtį ir galimybes. Ypač didelę įtaką turi „Invegos“ veiklos ir administruojamų priemonių reglamentavimas bei Lietuvos ekonominė situacija. Sudėtingas ir nuolat kintantis ES struktūrinių fondų lėšų administravimo reglamentavimas, nuostatų interpretavimas 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 reikšmingą įtaką verslo vystymuisi. Tai rodo 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 poreikis priemonių, kurios padeda mažinti augančio nedarbo problemas ar skatinti įmonių finansavimą. Tarptautinio valiutos fondo vertinimu dėl stebimų sustiprėjusių tarptautinių rizikų įtakos Lietuvos ekonomikai, 2019 metais numatomas nuosaukis Lietuvos ūkio augimas – 2,9 proc. – plėtra (0,1 proc. p. mažiau, nei prognozuota 2018 metų pirmąjį pusmetį), todėl būtina atidžiai stebėti šias tendencijas ir at-

sižvelgiant į jas formuoti atitinkamus priemonių įgyvendinimo rodiklius, galimus iššūkius bei galimą poreikį modifikuoti teikiamas priemones verslui. Stebimos demografinės problemos šalyje, tikėtina, paskatins verslą ieškoti alternatyvų veiklos produktyvumui didinti, o „Invegos“ įgyvendinamos priemonės gali pasiūlyti sprendimų, t. y. suteikti finansavimą technologiniams sprendimams, inovacijoms diegti.

Atlikus Verslo finansavimo 2014–2020 metų ES struktūrinių fondų lėšomis išankstinį vertinimą buvo nustatytas išorinio verslo finansavimo poreikis, naudojantis finansinėmis priemonėmis. SVV finansavimo po-

reikis 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 „Invegą“, 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.

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

<p>Politiniai veiksniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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 savalaikiui lėšų panaudojimui; ○ Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje numatyta ekonominė politika ir požiūris į verslo aplinkos gerinimą, konkurencingumo didinimą ir tam tikslui taikomas ar numatomas taikyti priemones 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; ○ teisiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti „Invegos“ veiklą, sumažintas finansavimas „Invegos“ administruojamoms priemonėms gali stipriai apsunkinti nustatytų rodiklių pasiekiamumą; ○ neaiški sekanti ES daugiametė finansinė perspektyva, todėl neaišku, ar bus galimybių „Invegai“ įgyvendinti numatytus tikslus ilguoju laikotarpiu.
<p>Teisiniai veiksniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pavedimai „Invegai“ įgyvendinti „Invegos“ strateginių tikslų neatitinkančias priemones, nepalančius veiklos reglamentavimo pokyčiai, kas gali turėti įtakos jau įsisavintų lėšų tinkamumui; ○ „Invegai“ gali būti pavestos administruoti priemonės, kurių įgyvendinimas santykinai bus labai brangus, nustatyti dideli, ekonomikos augimo prognozių neatitinkantys, rezultatų rodikliai; ○ 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; ○ 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.

<p>Ekonominiai veiksniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prognozuojamas nuosaikus Lietuvos ekonomikos augimas turi tiesioginę įtaką galutinių naudos gavėjų aktyvumui ir galimybėms bei poreikiui naudotis „Invegos“ teikiamomis paslaugomis; ○ pokyčiai finansines paslaugas teikiančiose įmonėse (pvz., pagrindinių akcininkų, veiklos strategijos kardinalus pasikeitimas) turi tiesioginės įtakos „Invegos“ teikiamų paslaugų poreikiui ir apimtims. 2018 m. spalio mėn. pabaigoje finansines paslaugas Lietuvoje teikė 6 bankai, 8 užsienio bankų filialai, 338 ES bankų, teikiančių paslaugas Lietuvos Respublikoje neįsteigus filialo, 67 kredito ir 2 centrinės 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; ○ atsižvelgiant į Lietuvos banko makroekonominės prognozes⁷: „Mažiau nei pernai kyla lietuviškos kilmės prekių eksportas. Prie jo augimo sulėtėjimo daugiausia prisideda menkiau didėjanti paklausa ES šalyse“, – sunku tikėtis ženkliai didėjančios eksporto kredito garantijų paklausos, kai prognozuojamas eksporto augimo lėtėjimas 2019 m. nuo 13,7 iki 5,3 proc.; ○ Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės sudaro daugiau kaip 99 proc. visų šalyje veikiančių⁷ įmonių, kurios yra pagrindinės „Invegos“ klientės; ○ Lietuvos ekonominis ciklas yra pakilimo fazėje, todėl būtinos verslo investicijos našumui didinti, o tai turėtų skatinti verslą ieškoti investicinių sprendimų.
<p>Socialiniai veiksniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2018 metais pirmą kartą stebimas imigracijos rodiklio susilyginimas su emigracijos, tačiau tai tik nespriaus sumažinti įtampą darbo rinkoje ir neeliminuoja rizikų, susijusių su darbuotojų trūkumu verslo įmonėse. Ypač didžiuosiuose Lietuvos miestuose stebimas itin žemas nedarbo lygis (3,8 proc. 2017 m.), o tai riboja verslo plėtros galimybes; ○ visuomenės senėjimas; ○ socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti taikomas komunikacijos priemones.
<p>Technologiniai veiksniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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; ○ plečiantis informacinių technologijų panaudojimui vis didesnę reikšmę verslo finansavimo srityje įgyja finansinių technologijų sektorius; ○ vis daugiau įvairių institucijų teikiamų paslaugų yra perkeliama į elektroninę erdvę, o kibernetiniai išpuoliai reikalauja vis daugiau dėmesio IT saugai.
<p>Aplinkosauginiai veiksniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aplinkosauginiai veiksniai įtakos „Invegos“ vykdomai veiklai neturi.

⁷ <https://www.lb.lt/lt/leidiniai/makroekonominės-prognozes-2018-m-spalis>

2.3. SSGG veiksmų analizė

Atsižvelgiant Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, aplinkos veiksmų analizei apibendrinti buvo atlikta Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė. 6 lentelėje pateikiama „Invegos“ SSGG analizė, atlikta įvertinus išorinius ir vidinius veiksmus 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.

6 lentelė. SSGG

APLINKOS VEIKSNIAI	VIDINIAI VEIKSNIAI	
	Stiprybės	Silpnybės
Pagrindiniai veiklos procesai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Geri ilgalaikiai ryšiai su finansų tarpininkais, kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje, narystės tarptautinėse organizacijose ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose; ○ Gebėjimas kurti naujas, novatoriškas, specifinius poreikius tenkinančias priemones; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Turima patirtis įgyvendinant rizikos kapitalo priemones dar neapima viso rizikos kapitalo priemonės įgyvendinimo ciklo; ○ Didelė priklausomybė nuo finansų tarpininkų kompetencijos ir suinteresuotumo;
Veiklos planavimas ir atskaitomybė	<ul style="list-style-type: none"> ○ „Invega“ yra suformavusi valdybą ir stebėtojų tarybą, kuriose daugiau nei 1/2 sudaro nepriklausomi nariai; 	
Finansinių išteklių valdymas		<ul style="list-style-type: none"> ○ Didelė priklausomybė nuo vieno finansavimo šaltinio;
Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atsakinga ir struktūruota finansų tarpininkų atranka; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trūksta rizikų valdymo ilgalaikės patirties;
Marketingo komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> ○ Išnaudojami visi tikslinei auditorijai tinkami komunikacijos kanalai; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nėra klientų patirties valdymo strategijos; ○ Dėl priemonių reglamentavimo reikalavimų taikymo, sudėtinga priemonių komunikacija;
Technologijų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Priemonių administravimui taikomi novatoriški IT sprendimai; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ribota techninių žinių kompetencija užsakant technologinius sprendimus;
Žmogiškųjų išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis ir kompetencija; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ribotos darbuotojų pakeičiamumo galimybės;

APLINKOS VEIKSNIAI	IŠORINIAI VEIKSNIAI	
	Galimybės	Grėsmės
Politiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Galimybės prisidėti prie atsakingų institucijų kuriamų priemonių; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Techninės paramos lėšų trūkumas numatytoms funkcijoms vykdyti; ○ Galimi politiniai sprendimai, reikšmingai keičiantys „Invegos“ veiklą ir neatitinkantys „Invegos“ strateginių tikslų ar reikšmingai apsunkinantys nustatytą rodiklių pasiekiamumą; ○ Konkurencija su ESIF priemonėmis dėl finansų tarpininkų ir galutinių naudos gavėjų;
Teisiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Galimybė prisidėti prie teisės aktu, susijusių su „Invegos“ veikla kūrimu; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sudėtingos paraiškų formos, didelės teikiamų duomenų apimtys, sunkiai modifikuojamos dotacinės priemonės; ○ Veiklos reguliavimo pokyčiai ateityje, veikiantys finansų tarpininkus ir galutinius naudos gavėjus;
Ekonominiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Veiklos efektyvinimas, veikiant per finansų tarpininkus ○ Galimybė priemonių įgyvendinimui pritraukti privačių lėšų ir kitų finansavimo lėšų šaltinių; ○ Didėjantis finansinių priemonių taikymo poreikis (rinkoje); ○ Galima pagalba iš „Invegos“ partnerių, galinčių pasiūlyti pasinaudoti „Invegos“ teikiamomis paslaugomis; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tradicinių finansų tarpininkų skaičiaus mažėjimas, konkurencija su naujoviškais, alternatyviais finansavimo būdais (sutelktinis finansavimas, kriptovaliutos); ○ Verslumo stoka visuomenėje ir perspektyvių projektų trūkumas;
Socialiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Galimybės taikyti įvairesnes komunikacijos priemones; ○ Darbuotojų trūkumas rinkoje, skatina verslą ieškoti investicinių sprendimų; 	
Technologiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ○ E paslaugų teikimo spektro plėtra; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Galimi kibernetiniai išpuoliai;

SSGG tarpusavio sąveika. Didžiausia „Invegos“ vertybė ir pranašumas – savo sričių ekspertai, įžvalgūs, novatoriški, nebijantys iššūkių ir nuolat tobulėjantys darbuotojai, stipri kolegialių organų komanda, kurie yra pajėgūs eliminuoti ar žymiai sumažinti neigiamus bei nepageidaujamus politinius ir teisinius aplinkos veiksnius. Kadangi darbo rinkos pasiūla ir galimybės, esant poreikiui, pakeisti ar plėsti komandą labai ribotos, daug dėmesio bus skiriama esminių „Invegos“ darbuotojų kompetencijų ugdymui, svarbiausių pareigybių išskyrimui, pakeičiamumo plano sudarymui ir jų įgyvendinimo užtikrinimui. „Invegos“ gebėjimas bendradarbiauti su įvairiomis organizacijomis, tarptautinėmis ir lokaliomis institucijomis,

būti aktyviais įvairių asociacijų, darbo grupių dalyviais, sudaro palankias galimybes daryti reikšmingą įtaką priimančioms teisiniams sprendimams dėl „Invegos“ veiklos reikšmingumo, tęstinumo ir priemonių teikimo 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. „Invega“ sieks suvienyti kitų institucijų ir agentūrų galimybes ir teikiamus produktus verslui, kurie sudarytų palankias sąlygas verslumui visuomenėje didinti.

3.1. Misija, vizija, vertybės

„Invegos“ veiklą detalai reglamentuoja Lietuvos Respublikos ir ES teisės aktai, todėl misija ir vizija (3 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, ja dalijamės ir efektyviai panaudome 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 sprendimą ir reaguoti į rinkos poreikius, nuolat kintančią aplinką.
- Bendradarbiavimas – tikime tuo, ką darome, ir pasitikime kolegomis, geranoriškai keičiamės informacija tarpusavyje ir su išorės partneriais; vertiname grįžtamąjį ryšį, tai mums padeda tobulėti ir gerinti savo paslaugas. Palaikome aktyvius kontaktus su finansų rinkos dalyviais ir verslo bendruomene.
- Atsakomybė – norime darbus atlikti maksimaliai gerai, prisiimame visą atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, žodžius ir pasekmes; branginame reputaciją ir skaidrumą, pagrindžiame savo sprendimus, aiškiai argumentuojame.
- Kūrybiškumas – esame aktyvūs generuodami idėjas, drąsiai jas siūlome ir nebijome klysti. Imamės iniciatyvos ir skatiname naujoves.

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“⁸, 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje⁹, Ekonomikos ir inovacijų ministerijos 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane¹⁰, nustatytas prioritetingas 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 pasukolų 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 jo 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, atlikti analizę ir įgyvendinimą robotizuojant procesus/operacijas Finansų valdymo skyriaus veikloje.

2018 m. pasirašyta sutartis dėl infrastruktūros perkėlimo į debesiją, kuri užtikrina duomenų saugumą, patikimumą, išlaidų optimizavimą, informacijos saugumo valdymo reikalavimų atitikimą.

2019 m. keliais etapais bus vykdomas Invega infrastruktūros perkėlimas į debesiją bei peržiūrimi IT saugumo įrankiai.

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 nustatytų 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 šalti-

nis, 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, 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.

2019 metais planuojama pasiūlyti rinkai dar keletą naujų priemonių, kurioms buvo pradėta rengtis 2018 m. ir praplėsti esamų priemonių taikymo galimybes:

Priemonė – Eksporto kredito garantijų priemonė didelėms įmonėms. Siekiant padidinti lietuviškos kilmės prekių eksportą ir šios priemonės galutinių naujos gavėjų skaičių, nuo 2019 m. planuojama pradėti teikti eksporto kreditų garantijas už didelių įmonių eksportuojamas lietuviškos kilmės prekes. Tuo tikslu bus peržiūrimos vidinės priemonės administravimo tvarkos ir rizikos vertinimo procedūros. Taip pat, atsižvelgiant į rinkos poreikius ateityje bus siekiama išplėsti eksporto garantijų priemonės apimtį ir sumažinti verslo subjektams riziką, kylančią dėl pirkėjų neatsiskaitymo už jų atliktus darbus padidintos rizikos šalyse.

Planuojama peržiūrėti SVV paskolų garantijų priemonę, papildant galimybe teikti individualias garantijas už kredito linijas. Tuo tikslu bus siūloma pakoreguoti SVV paskolų garantijų teikimo nuostatus.

Priemonė – Rizikos kapitalo priemonė, skirta akceleravimo veikloms skatinti. Vyks sutarčių sąlygų su finansų tarpininkais derinimas bei, finansų tarpininkams pritraukus pakankamai privačių lėšų į akceleravimo fondus, sutarčių su jais pasirašymas.

Priemonė – Rizikos kapitalo priemonė, skirta mokslinių tyrimų ir eksperimentinei plėtrai skatinti. Bus tęsiamas sutarties sąlygų su finansų tarpininku tolesnis derinimas bei, finansų tarpininkui pritraukus pakankamai privačių lėšų į rizikos kapitalo fondą, sutarties su juo pasirašymas.

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 bei būsimų finansavimo šaltinių galimybės, 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).

TIKSLAS – PRIEMONĖMS SKIRTŲ LĖŠŲ PANAUDOJIMAS.

Siekiant užtikrinti priemonėms skirtų lėšų panaudojimą, planuojama ir toliau nuolat bendradarbiauti su atitinkamomis priemonėmis įgyvendinančiais finansų tarpininkais, skatinti, esant galimybei, naujus finansų tarpininkus aktyviai dalyvauti įgyvendinant „Invegos“ administruojamas 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

Trečioji strateginė kryptis – Klientų patirties gerinimas, taip pat apima du siektinus tikslus – **Efektyvus 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, grįžtamąjo 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, už-

tikrinti kiekvienam klientui patogią ir suprantamą informacijos sklaidą „Invegos“ internetiniame puslapyje ir 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 naudos gavėjams turi reikšmingos 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 – 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 rutinio pobūdžio darbus, „Invega“ 2017 m. pradėjo rengtis elektroninių paslaugų integracijos sistemos (toliau – EPIS) diegimui, kurią sudaro el. paraiškų pateikimo platformos diegimas (toliau – WEB) ir robotizavimo procesas (toliau – RPA). 2018 m. įgyvendintas EPIS pirmas

etapas. EPIS pagalba yra atliekami paraiškų dokumentų teikimo, duomenų surinkimo, registravimo, vertinimo, sprendimų priėmimo, sutarčių pasirašymo, komunikacijos su klientais procesai. Atsižvelgiant į įgyvendinto projekto rezultatus,

2019 m. planuojama atlikti analizę ir įgyvendinimą robotizuojant procesus/operacijas Finansų valdymo skyriaus veikloje bei tęsti kitus procesų efektyvinimo darbus.

2018 m. pasirašyta sutartis dėl infrostruktūros perkėlimo į debesiją, kuri užtikrina duomenų saugumą, patikimumą, išlaidų optimizavimą, informacijos saugumo valdymo reikalavimų atitikimą. 2019 m. keliais etapais bus vykdomas „Invega“ infrostrukūros perkėlimas į debesiją bei peržiūrėti IT saugumo įrankiai.

PENKTOJI STRATEGINĖ KRYPTIS – ABIPUSĖS VERTĖS TARP ĮMONĖS IR DARBUOTOJO KŪRIMAS

Penktosios strateginės krypties – Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas – **pagrindiniai tikslai – Darbuotojų įsitraukimo didinimas, Esminių kompetencijų išlaikymas ir ugdymas.**

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 rezervo formavimu.

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 įgyvendinus „Invegos“ darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, leidžiančią nuosekliai siekti

įmonės, struktūrinio padalinio ir (ar) darbuotojų veiklos rezultatų, didės ne tik darbuotojų veiklos efektyvumas, bet ir įsitraukimas.

TIKSLAS – ESMINIŲ KOMPETENCIJŲ IŠLAIKYMAS IR UGDYMAS.

„Invegos“ išskirtinumą lemia darbuotojai – unikalios žinios ir patirtimi pasižymintys savo sričių ekspertai, kurie reikiamas kompetencijas įgijo dirbdami „Invegoje“.

Įvertinant šį įmonės veiklos tęstinumui reikšmingą aspektą bei atsižvelgiant į visos darbo rinkos tendencijas, kuomet fiksuojamas didėjantis darbuotojų kaitos rodiklis, o specialistų, kurie, esant poreikiui, galėtų prisijungti prie komandos, nėra daug, planuojama išskirti organizacijai svarbiausias (kritines) pareigas, suformuoti vadovaujančių darbuotojų bei specifines kompetencijas turinčių darbuotojų rezervą ir parengti pakeičiamumo planą.

Siekiant išlaikyti ir ugdyti esmines kompetencijas, planuojama sudaryti svarbiausias (kritines) pareigas einančių darbuotojų ugdymo programą.

4.1. „Invegos“ finansinės prognozės

Palyginti su 2018 metų laukiamu rezultatu, prognozuojama, kad 2019 metais „Invegos“ veiklos pajamos mažės dėl sumažėjusių individualių garantijų suteikimo apimčių 2018–2019 m. laikotarpiu. 2020–2022 metų laikotarpiu planuojamas iki 7–16 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 2019–2020 m. laikotarpiu Lietuvos Respublikos vertybinių popierių palūkanų normos išliks žemos, todėl šiuo laikotarpiu neplanuojamas pajamų iš laikinai laivų lėšų investavimo augimas.

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 garan-

tijų 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, 2018 m. planuojama suformuoti 1.245 tūkst. Eur dydžio atidėjinius. 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 78 proc.).

Veiklos sąnaudoms, taip pat ir veiklos sąnaudų kompensavimo augimui įtaką turės „Invegos“ veiklos apimčių didėjimas 2019 metais, 2019–2022 m. laikotarpiu taip pat planuojamas infliacinis (apie 3-5 % per metus) sąnaudų didėjimas.

„Invegos“ pelno (nuostolio) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaitos bei finansinės būklės plano 2018–2022 metais duomenys pateikti 7–8 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).

7 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2018–2022 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita*, tūkst. eurų

Straipsniai	2018 m. laukiama	2019 m. prognozė	2020 m. prognozė	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė
I. Pajamos iš suteiktų garantijų	1.355	1.198	1.363	1.470	1.488
II. Fondų valdymo ir visuotinių dotacijų priemonių administravimo sąnaudų kompensavimas	2.038	2.670	2.518	2.655	2.709
III. Veiklos sąnaudos	(2.274)	(2.761)	(2.789)	(2.984)	(3.014)
IV. Atidėjinių garantijoms pasikeitimo ir garantijų išmokų sąnaudos	(866)	(999)	(985)	(1.011)	(1.064)
V. Veiklos pelnas	253	108	107	130	119
VI. Finansinė ir investicinė veikla, grynąja verte	58	50	53	60	71
VII. Pelnas prieš apmokestinimą	311	158	160	190	190
VIII. Pelno mokestis	(50)	(23)	(24)	(28)	(28)
IX. Grynasis pelnas	261	135	136	162	162

8 lentelė. „Invegos“ prognozuojama 2018–2022 m. finansinės būklės ataskaita*, tūkst. eurų

Straipsniai	2018 m. laukiama	2019 m. prognozė	2020 m. prognozė	2021 m. prognozė	2022 m. prognozė
Ilgalaikis turtas, iš jų:	11.785	12.233	9.235	8.586	12.021
Finansinis turtas	11.462	11.912	8.904	8.267	11.712
Trumpalaikis turtas, iš jų:	10.462	12.101	16.887	18.893	16.466
<i>Gautinos kompensacinės garantijų išmokų sumos</i>	<i>3.617</i>	<i>5.740</i>	<i>7.489</i>	<i>8.813</i>	<i>9.799</i>
<i>Finansinis turtas</i>	<i>3.102</i>	<i>2.652</i>	<i>5.660</i>	<i>6.297</i>	<i>2.852</i>
Turto iš viso:	22.247	24.334	26.122	27.479	28.487
Nuosavas kapitalas	11.581	11.546	11.576	11.620	11.653
Įsipareigojimai, iš jų:	10.666	12.788	14.546	15.859	16.834
Atidėjiniai garantijų portfeliui	5.510	7.440	9.248	10.821	12.002
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	22.247	24.334	26.122	27.479	28.487

*2019–2022 m. laikotarpiais nėra pritaikyti „Invegai“ aktualūs nauji Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai (TFAS), standartų pataisos ir išaiškinimai, kurie įsigalios nuo 2019 m. sausio 1 d. ir vėlesniais laikotarpiais (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.

2018 metais „Invega“ atnaujino biuro įrangą, pagerino informacinių veiklos valdymo bei apskaitos sistemų funkcionalumą pritaikant jas naujų priemonių administravimui, siekiama gerinti klientų patirtį ir sprendimų priėmimo spartą realizavo „Invegos“ elektroninių paslaugų integracijos sistemos projektą (I etapas). Prognozuojama, kad atliktos 125 tūkst.

Eur investicijos į „Invegos“ elektroninių paslaugų integracijos sistemą (I etapas) bus efektyvios ir atsiperkančios, įdiegtos technologinės naujovės bus naudojamos visu 2014–2020 m. ES lėšų administravimo laikotarpiu (iki 2023 m. pabaigos).

2019–2022 metų laikotarpiu 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.

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

Numatomo įsigyti ilgalaikio turto pavadinimas	Prognozuojamos investicijos 2019 m.	Prognozuojamos investicijos 2020 m.	Prognozuojamos investicijos 2021 m.	Prognozuojamos investicijos 2022 m.	Lėšų šaltinis
IT sistemos, programinė įranga, licencijos	38	30	20	20	Įmonės lėšos
Kompiuteriai	10	40	22	20	Įmonės lėšos
Biuro įranga	6	4	5	4	Įmonės lėšos
Inventorius, baldai ir interjero detalės, kita	2	4	6	4	Įmonės lėšos

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

Biuro įrangos, kompiuterių, programinės įrangos, kompiuterinio tinklo įrangai įsigyti ir atnaujinti kasmet planuojamos skirti lėšos yra pateiktos 9 lentelėje. Kitų investicijų „Invega“ neplanuoja atlikti. Biu-

ro įrangos ir kompiuterių naujinimas atliekamas siekiant pakeisti technologškai pasenusią įrangą technologškai 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 identifiкуoti ir teikti informaciją apie galimas rizikas, kad būtų galima išanalizuoti ir parengti tinkamas atsako priemones, padedančias sumažinti neigiamą poveikį įmonės tikslų pasiekimui;
- Sumažinti „Invegos“ veiklos jautrumą ir priklausomybę nuo galimų neigiamų ateities pokyčių ar įvykių, minimizuojant galimus kaštus ir nuostolius, susijusius su 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.

- identifiкуotos 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 susijusių atsakomybę trečiajai šaliai bei nustatant atitinkamą pareigų ir atsakomybių perskirstymą;
- rizikos prisiėmimas, kai rizikos veiksniai žinomi, bet dėl „Invegos“ vertinimu ribotų galimybių jai valdyti arba kai rizikos valdymas reikalauja nepagrįstai didelių išteklių, rizika yra toleruojama. Tokia rizika yra nuolat stebima, o esant 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 viduryje 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 bei pradedamas naujo strateginio plano rengimo procesas.

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondas ar fondų fondas	Priemonei skirta suma 2019 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniams naudotojams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2019 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	įgyvendinama
	4	Eksporto kreditų garantijos (EKG)	IF	7,0	2018-03	įgyvendinama
	5	Portfelinės garantijos faktoringo sandoriams (PGF)	IF	4,0	2018-04	įgyvendinama
	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	26,28	2017-05; 2017-07	įgyvendinama
	9	Didelių įmonių garantijos (DIG)	atskira priemonė	0,0	2016-01	įgyvendinama
	Iš viso, garantijų priemonės				155,58	
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	71,87	2017-08	įgyvendinama
	16	Skolinimas per sutelktinio finansavimo platformas (Sutelktinės paskolos)	IF	4,6	2018-10	įgyvendinama
	Iš viso, lengvatinių paskolų priemonės				342,07	

Tipas	Nr.	Priemonė	Fondas ar fondų fondas	Priemonei skirta suma 2019 m. sausio 1 d., mln. Eur	Priemonės lėšų prieinamumo galutiniams naudos gavėjams (GNG) pradžia, metai ir mėnuo (ketv.)	Priemonės statusas 2019 m. sausio 1 d.
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	2018-12	įgyvendinama
	22	Plėtros fondas I	VFF	11,6	2018-12	įgyvendinama
	23	Plėtros fondas II	VFF	13,0	2018-12	įgyvendinama
	24	Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas	VFF	8,2	2018-07	įgyvendinama
	25	Ko-investicinis fondas MTEPI	VFF	4,0	2018-05	įgyvendinama
	26	Akceleravimo fondas	VFF	6,7	Planas 2019 m. I ketv.	įgyvendinama (vykdomas atrinktų finansų tarpininkų sutarčių derinimas)
	Iš viso, rizikos kapitalo priemonės				109,4	
Visuotinė dotacija	27	Dalinis palūkanų kompensavimas (Verslumas DPK)		21,4	2016-03	įgyvendinama
	28	Dalinis palūkanų kompensavimas (Produktyvumas DPK)		8,7	2017-08	įgyvendinama
	29	Dalinis palūkanų kompensavimas (Efektyvumas DPK)		1,0	2016-03	įgyvendinama
	30	Parama darbui		7,1*	2016-10	įgyvendinama (paraiškų priėmimas sustabdytas)
	31	Subsidijos verslo pradžia		16,0	2017-07	įgyvendinama
	32	Kompetencijų vaučeris		10,8*	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
	Iš viso, visuotinės dotacijos priemonės				78,1	
Iš viso, visos priemonės				685,15		

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

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/ uždavinys	Rodikliai	Atsakingi	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos	
				2018 ¹¹	2019	2020	2021	2022		
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, „Invega“ 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	2,0	<6,8	<6,8	<6,8	<6,8	Rodiklis apskaičiuojamas įvertinus paskutinių 4 ketv. išmokų ir atidėjinių pokyčio sumos santykį su vidutiniu garantijų portfeliumi per tą patį laikotarpį	
2. Verslo finansavimo prieinamumas (rinkos nepakankamumo mažinimas)	2.1. Novatoriškų priemonių plėtra pagal rinkos poreikius	2.1.1. Nujos priemonės, esamų peržiūra (tobulinimas)	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	Sutelktinės paskolos „Avietė“ (paleidimas)	-	-	-	-	Paleista nauja paskolų priemonė per sutelktinio finansavimo platformas	
			Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas/ Priemonių valdymo skyriaus vadovas	Eksporto garantijos, Portfelinės garantijos faktoringui	Eksporto kredito garantijos didelėms įmonėms Individualios garantijos už kredito linijas	-	-	-	-	Patikslintos Eksporto kredito garantijų priemonės teikimo sąlygos, pradėdant teikti garantijas už didelių įmonių eksportuojamas prekes. Kitų priemonių sąlygų korekcijos pasikeitus teisės aktų reikalavimams (pvz. lizingo garantijos). Individualių garantijų už SVV paskolas nuostatų keitimas
			Priemonių valdymo skyriaus vadovas	Ko-invest MTEPI, Plėtros I, Plėtros II, Bendrai su verslo angelais investuojantis fondas (paleidimas); Akceleravimo fondas ir ASIPII II (pasirengimas)	Akceleravimo fondas, ASIPII II (paleidimas)	-	-	-	-	Paleistos naujos rizikos kapitalo priemonės, skirtos akceleravimo veikloms
			Priemonių valdymo skyriaus vadovas	DPK (už sutelktinio finansavimo paskolas) VK 3 (paskelbtas trečias kvietimas)		-	-	-	-	Pasiūlyti atlikti reikiami teisės aktų pakeitimai
	2.2. Privačių investicijų pritraukimas	2.2.1. Pritrauktų privačių lėšų suma, mln. Eur	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	280	407	515	615	657	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	

¹¹ Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2018 metų rezultatus

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/ uždavinys	Rodikliai	Atsakingi	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
				2018 ¹¹	2019	2020	2021	2022	
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	49	83	104	118	131	mln. Eur paskolinių priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus
				33	54	67	76	85	% koeficientas skaičiuojamas kaip santykis tarp lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus ir rodiklio skaičiavimo metu paskolinėms priemonėms faktiškai skirtų lėšų
		2.3.2. Garantijoms teikti skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur ir %	Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas/ Priemonių valdymo skyriaus vadovas	225	326	364	374	376	mln. Eur garantijų suma suteikta galutiniams naudos gavėjams
				56	81	91	93	94	% koeficientas skaičiuojamas kaip santykis tarp suteiktų garantijų, įtrauktų į pergarantavimo fondus, ir faktiškai skirto finansavimo planuojamam garantijų portfeliui nuo priemonių įgyvendinimo pradžios.
		2.3.3. Rizikos kapitalo priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur ir %	Priemonių valdymo skyriaus vadovas	14	22	40	58	78	mln. Eur rizikos kapitalo priemonių lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus
				13	20	36	53	72	% koeficientas skaičiuojamas kaip santykis tarp lėšų pasiekusių galutinius naudos gavėjus ir rodiklio skaičiavimo metu rizikos kapitalo priemonėms faktiškai skirtų lėšų
		2.3.4. Visuotinės dotacijos priemonėms skirtų lėšų panaudojimas, mln. Eur ir %	Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas	35	49	55	55	55	Skaičiuojama galutiniams naudos gavėjams skirta paramos lėšų suma (teigiami sprendimai) nuo priemonių įgyvendinimo pradžios, mln. Eur
				35	72	80	80	80	% koeficientas skaičiuojamas kaip santykis tarp galutiniams naudos gavėjams skirtos lėšų sumos (priimtų sprendimų) ir rodiklio skaičiavimo metu visuotinės dotacijos priemonėms faktiškai skirtų lėšų

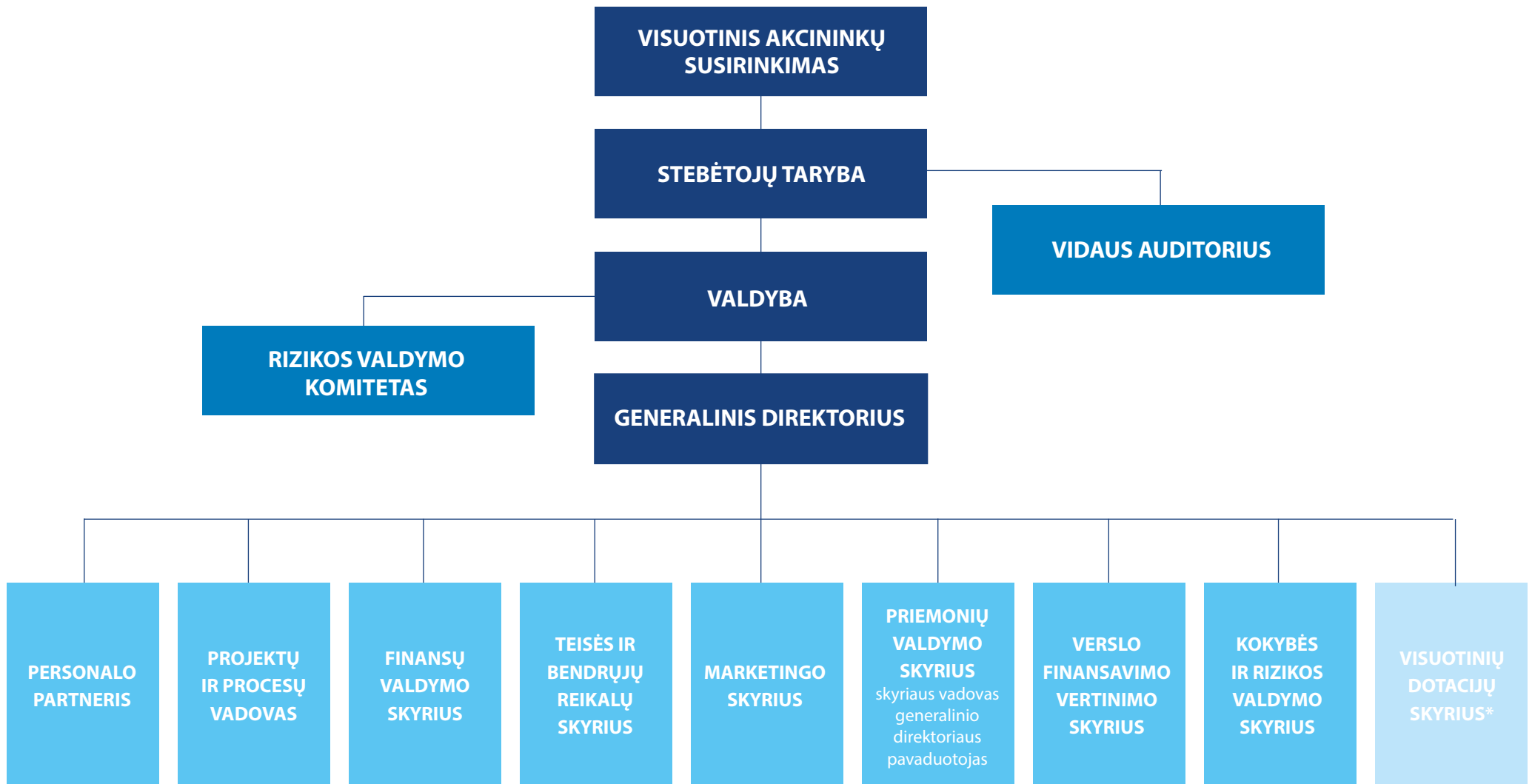
¹¹ Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2018 metų rezultatus

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/ uždavinys	Rodikliai	Atsakingi	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
				2018 ¹¹	2019	2020	2021	2022	
3. Klientų patirties gerinimas	3.1. Efektyvus klientų patirties valdymas	3.1.1. „Invegos“ paslaugų ir veiklos žinomumas tarp verslo įmonių, %	Marketingo skyriaus vadovas	80	80	80	80	80	Administruojamų priemonių žinomumas bus dinamas komunikacijos kampanijos „Pradėk dirbti sau“ metu, bendradarbiaujant su partneriais ir kitomis institucijomis aktyviai skleidžiant informaciją apie „Invega“ ir jos administruojamas priemones
		3.1.2. Vidutinis metinis klientų pasitenkinimas „Invegos“ teikiamomis paslaugomis, balai	Marketingo skyriaus vadovas	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 2019–2022 metais išlaikyti tokio paties lygio
		3.1.3. Verslo klientų, kurie rekomenduotų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis	Marketingo skyriaus vadovas	(+)74	(+)76	(+)78	(+)80	(+)80	Atliktas „Invegos“ klientų, kurie rekomenduotų teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas
	3.2. Bendradarbiavimo su partneriais gerinimas	3.2.1. Partnerių, kurie rekomenduotų „Invegos“ paslaugas, intensyvumo rodiklis	Marketingo skyriaus vadovas / Verslo finansavimo vertinimo skyriaus vadovas	(+)84	(+)84	(+)84	(+)84	(+)84	Atliktas „Invegos“ partnerių, kurie rekomenduotų teikiamas paslaugas, intensyvumo tyrimas
4. Veiklos efektyvumo didinimas	4.1. Procesų optimizavimas ir (ar) informacijos saugumo didinimas	4.1.1. Robotizacijos projekto įgyvendinimas Veiklos procesų automatizavimas	Projektų ir procesų vadovas	EPIS portalo 1 etapo projektas (VD)	IT sistemų tobulinimo poreikio analizė	-	-	-	Atliktas elektroninių paslaugų integracijos sistemų diegimas: el. paraiškų pateikimo platformos diegimas, robotizavimo procesas. Tolimesnio procesų optimizavimo ir automatizavimo poreikio ir ekonominio naudingumo vertinimas. Planuojama įvertinti poreikį/ procesų/operacijų robotizacija (FVS).
		4.1.2. Informacijos saugumo užtikrinimas	Projektų ir procesų vadovas	-	Infrastruktūros perkėlimas ir saugojimas debesijoje	-	-	-	Planuojamas laipsniškas infrostruktūros perkėlimas į debesiją, el. pašto atnaujinimas, papildomi IT saugumo įrankiai.

¹¹ Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2018 metų rezultatus

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas/ uždavinys	Rodikliai	Atsakingi	Planuojamos rodiklių reikšmės					Pastabos
				2018 ¹¹	2019	2020	2021	2022	
5. Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas	5.1. Darbuotojų įsitraukimo didinimas	5.1.1. Savanoriškos kaitos rodiklis, %	Personalo partneris	<15	<15	<15	<15	<15	Mažinama rodiklio reikšmė, didinant darbuotojų įsitraukimą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą
		5.1.2. Darbuotojų įsitraukimo į „Invegos“ veiklą lygis, %	Personalo partneris	69	71	72	72	72	Atliktas „Invegos“ darbuotojų įsitraukimo įvertinimo tyrimas
	5.2. Esminių kompetencijų išlaikymas ir ugdymas	5.2.1. Organizacijai svarbiausių (kritinių) pareigybių išskyrimas ir jų kompetencijų ugdymas	Personalo partneris	-	Svarbiausias (kritines) pareigas einančių darbuotojų dalyvavimas ugdymo programoje	-	-	-	Sudaryta svarbiausias pareigas einančių darbuotojų ugdymo programa
		5.2.2. Svarbiausių pareigybių bei vadovaujančių darbuotojų pakeičiamumo rezervo suformavimas	Personalo partneris	-	Darbuotojų pakeičiamumo planas	-	-	-	Išskirtos svarbiausios (kritinių) pareigybės ir sudarytas darbuotojų pakeičiamumo planas

¹¹ Duomenys gali būti patikslinti, apibendrinus visų 2018 metų rezultatus



Pastaba:

* Visuotinių dotacijų skyrius bus prijungtas prie Verslo finansavimo vertinimo skyriaus, gavus LR finansų ministerijos pritarimą.

