



VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ STRATEGINIŲ VEIKLOS PLANŲ IR  
JŲ PROJEKTŲ VERTINIMO METODIKA

2023-2024 m.

## Turinys

1	Strateginių planų parengimas ir vertinimo terminai .....	3
2	Vertinimo metodika .....	3

# 1 Strateginių planų parengimas ir vertinimo terminai

Įmonės strateginis planas – tai įrankis, padedantis įmonei suprasti, kokioje aplinkoje ir kokia kryptimi ji veikia, nustatyti veiklos prioritetus ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Strategijoje yra įvardijami valstybės kaip akcininko ir savininko lūkesčiai VVĮ strateginiams planams bei apibendrinamas visas strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo priežiūros procesas. Rekomenduojama, jog metinė strategija apimtų nuoseklų veiksmų planą, kuriame kiekvieno uždavinio su siektiniais rodikliais įgyvendinimui būtų priskirti atsakingi asmenys ir numatyti išteklių.

2012 m. birželio 6 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 665 patvirtintas Valstybės turinių ir neturinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas (toliau – Nuosavybės gairės) nustato valstybės valdomų įmonių (toliau – VVĮ) strategijų rengimo tvarką, terminus bei įgyvendinimo priežiūrą (Nuosavybės gairių VIII ir IX skyriai). Nustatyta, kad strategija turėtų apimti aplinkos, kurioje veikia valstybės valdoma įmonė, analizę, misiją, viziją, ilgalaikius (strateginius) tikslus, uždavinius ir išteklius, kurių reikia jiems pasiekti, taip pat veiklos planus. Savininko teises įgyvendinančios institucijos (toliau – VAI) reguliariai prižiūri strategijų rengimą ir įgyvendinimą bei užtikrina, kad VVĮ parengtų strateginių veiklos planų projektus bei laiku pasitvirtintų galutinius dokumentus.

Vadovaujantis Nuosavybės gairių 19 straipsniu, VVĮ privalo ne vėliau kaip iki kiekvienų metų lapkričio 15 d. pateikti VŠĮ Valdymo koordinavimo centrui (toliau – VKC) parengtus strategijų projektus, kuriuos per mėnesį VKC peržiūri ir pateikia savo pastabas su rekomendacijomis dėl strateginio veiklos plano projekto tobulinimo. Patvirtinta VVĮ veiklos strategija pateikiama Valdymo koordinavimo centrui iki tų metų, kai jos patvirtinamos, sausio 15 dienos. VKC per mėnesį įvertina galutinį strategijos dokumentą ir pateikia savo vertinimus su išvadomis VVĮ ir VAI.

## 2 Vertinimo metodika

Vertinimas atliekamas visoms VVĮ, kurios buvo pateikusios strateginių veiklos planų projektus bei pasitvirtinusios galutinius strateginius veiklos planus, o vertinamuoju laikotarpiu vykdė veiklą, nebuvo likviduojamos, reorganizuojamos, restruktūrizuojamos ar bankrutuojančios (apimant ir paskesnės eilės VVĮ). Vertinimo termino pabaigoje VKC teikia parengtas individualias vertinimo ataskaitas visoms įvertintoms VVĮ bei VAI: kiekvienais metais iki gruodžio 15 d. – dėl strateginių veiklos planų projektų, iki vasario 15d. – dėl patvirtintų strateginių veiklos planų.

### Motinių VVĮ vertinimas

Viso 43 vertinimo kriterijai, pagal kuriuos vertinamas kiekvienos motinės VVĮ strategijos įgyvendinimas, yra suskirstyti į viso 16 dalių, o dalys - suskirstytos į 5 dimensijas, kurioms priskirti skirtingi lyginamieji svoriai galutiniame įvertyme:

1. Aplinkos veiksnių analizė – 10 proc.;
2. Misija, vizija ir strateginės kryptys – 10 proc.;
3. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis – 30 proc.;
4. Akcininko lūkesčiai – 30 proc.;
5. Finansinės prognozės – 20 proc.

Kaip matoma, tinkamas akcininko lūkesčių atliepimas strateginiame veiklos plane bei strateginių tikslų bei uždavinių žemėlapio struktūra, kokybė ir turinys turi didžiausią įtaką bendrame vertinime. Kiekvienas kriterijus vertinamas 0-2 balų skalėje, vadovaujantis detalia instrukcija, siekiant išvengti subjektyvumo arba laisvo interpretavimo. Kriterijų įtakos dimensijos vertinime yra skirtingos (detalizuota žemiau).

Vertinimo dimensijos ir kriterijai	Vertinimo tikslas	Vertinimo instrukcija
<b>1. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ</b>		<b>Min 0 – Max 10 balų, galutiniame vertinime sudaro 10 proc. balo</b>
<b>1.1. Vidinių veiksnių analizė</b>	<b>Ar aišku, kokie veiksniai, priklausantys nuo pačios įmonės, turi įtakos veiklai? Ar galima suprasti dabartinę įmonės padėtį: kokios stipriosios ir silpnosios pusės? Ar tai tikra analizė, kritiška ir atskleidžianti įvardintų veiksnių įtaką veiklos rezultatams, ar tik vidinių veiksnių įvardijimas?</b>	<b>Sudaro 25 proc. bendro Aplinkos veiksnių analizės vertinimo</b>

1.1.1.	Vidinių veiksmų analizės nuoseklumas ir struktūra	Ar analizė nuosekliai ir struktūruotai pateikta? Ar teiginiai išplaukia vienas iš kito?	2 balai – veiksmų analizė atliekama ir yra nuosekli, pilnos apimties, teiginiai "išplaukia" vienas iš kito, visi veiksniai įtraukti; 1 balas – vidinių veiksmų analizė atlikta nepilnai/ nekokybiškai: analizuojamos ne visos pagrindinės bei pagalbinės veiklos/ kai kurie veiksniai tinkamai bei kritiškai analizuojami, tačiau dalis - tėra įvardijami arba visai neįvardijami/ informacija "išmėtyta" per skirtingas dokumento dalis; 0 balų – vidiniai veiksniai neanalizuojami visai arba informacija itin skurdžiai pateikta (įvardijami vos keli ir akivaizdžiai ne visi). <b>Sudaro 20 proc. bendrąją dalį 1.1. vertinime.</b>
1.1.2.	Esminės problematikos atspindėjimas	Ar analizė kritiška, skirta rizikų ir tobulintinių sričių identifikavimui?	2 balai - analizė kritiška, pilnai atspindimi probleminiai veiklos aspektai; 1 balas - probleminių vietų akivaizdžiai yra daugiau, nei įmonė įvardija/ panašiau į probleminių veiksmų aprašymą, nei į tikrą analizę; 0 balų - tai tėra vidinių veiksmų aprašymas, atspindint tik kas įmonėje yra gerai - problematika lieka visiškai nepaliesta/ paliesta labai mažai. <b>Sudaro 40 proc. bendrąją dalį 1.1. vertinime.</b>
1.1.3.	Kiekybinis vidinių veiksmų įtakos veiklos rezultatams vertinimas	Ar galima suprasti kokią įtaką vidiniai veiksniai turi įmonės veiklai?	2 balai - veiksmų įtakos stiprumas atspindėtas (silpna/ vidutinė/ stipri) ir/arba pagrindinių veiksmų įtaka įvertina kiekybiškai; 1 balas - kiekybinę įtaką aprašyta (bent jau jos stiprumas) ne visiems veiksmams; 0 balo - kiekybinė ar stiprumo įtaka neatspindėta visai. <b>Sudaro 40 proc. bendrąją dalį 1.1. vertinime.</b>
<b>1.2. Išorės veiksmų analizė</b>		<b>Ar aišku, kokie veiksniai, priklausantys nuo pačios įmonės, turi įtakos veiklai? Ar galima suprasti dabartinę įmonės padėtį: kokios stipriosios ir silpnosios pusės? Ar tai tikra analizė, kritiška ir atskleidžianti įvardintų veiksmų įtaką veiklos rezultatams, ar tik vidinių veiksmų įvardijimas?</b>	<b>Sudaro 25 proc. bendro Aplinkos veiksmų analizės vertinimo</b>
1.2.1.	Išorės veiksmų analizės nuoseklumas ir struktūra	Ar analizė nuosekliai ir struktūruotai pateikta?	2 balai - veiksmų analizė atliekama ir yra nuosekli, pilnos apimties, teiginiai "išplaukia" vienas iš kito, visi veiksniai įtraukti; 1 balas - išorės veiksmų analizė atlikta nepilnai/ nekokybiškai: analizuojamos ne visi pagal PESTAT/ kai kurie veiksniai tinkamai bei kritiškai analizuojami, tačiau dalis - tėra įvardijami arba visai neįvardijami/ informacija "išmėtyta" per skirtingas dokumento dalis; 0 balo - išorės veiksniai neanalizuojami visai arba informacija itin skurdžiai pateikta (įvardijami vos keli ir akivaizdžiai ne visi). <b>Sudaro 20 proc. bendrąją dalį 1.2. vertinime</b>
1.2.2.	Esminės problematikos atspindėjimas	Ar analizė kritiška, skirta grėsmių identifikavimui?	2 balai - analizė kritiška, pilnai atspindimos grėsmės ir potenciali problematika; 1 balas - grėsmių ir probleminių vietų akivaizdžiai yra daugiau, nei įmonė įvardija/ dalis pateikta kaip veiksmų aprašymas, nei į tikrą analizę; 0 balo - Įmonė aprašo tik teigiamą poveikį turinčius aspektus, grėsmės ir problematika lieka visiškai nepaliestos. <b>Sudaro 40 proc. bendrąją dalį 1.2. vertinime</b>
1.2.3.	Kiekybinis išorės veiksmų įtakos veiklos rezultatams vertinimas	Ar galima suprasti kokią įtaką bent dalis išorės veiksmų daro įmonės veiklai?	2 balai - pagrindinių veiksmų įtakos stiprumas atspindėtas (silpna/ vidutinė/ stipri) ir/arba pagrindinių veiksmų įtaka įvertina kiekybiškai, pasinaudota ateities scenarijais; 1 balas - įtaka aprašyta dalinai (bent jau jos stiprumas) ne visiems veiksmams; 0 balo – įtaka visai neatspindėta. <b>Sudaro 40 proc. bendrąją dalį 1.2. vertinime.</b>
<b>1.3. Konkurencinės aplinkos analizė</b>		<b>Ar aiški įmonės padėtis rinkoje konkurencijos aspektu? Jei tai monopolija ar specifinė veikla, kurios neatlieka jokia kita įmonė - kaip įmonė konkuruoja darbo rinkoje ir pan.? Gal rezultatus galima palyginti su panašaus profilio užsienio įmonėmis?</b>	<b>Sudaro 25 proc. bendro Aplinkos veiksmų analizės vertinimo</b>

1.3.1.	Konkurenciniai pranašumai ir trūkumai	Ar įmonė moka įsivertinti savo konkurencinius pranašumus ir problemas?	2 balai - įmonė supranta ir aiškiai įvardija kas ją skiria nuo konkurentų gerąją ir blogąją prasmę; 1 balas - nepilnai įvardijama, pvz. tik konkurenciniai pranašumai, nors akivaizdu kad yra ir trūkumų (pvz. mažėjanti rinkos dalis, ir t.t.); 0 balo - nėra įvardijama visai arba labai lakoniškai įvardinta, neįmanoma susidaryti pilno vaizdo. <b>Sudaro 50 proc. bendrame 1.3. dalies vertinime.</b>
1.3.2.	Įmonės konkurentai ir rinkos segmentacija	Ar įmonė save mato rinkoje? Pažįsta pagrindinius konkurentus, moka su jais pasilyginti?	2 balai - Įmonė žino savo užimamą padėtį rinkoje, analizuoja tos rinkos ateities pokyčius, pažįsta pagrindinius konkurentus ir moka su jais pasilyginti; 1 balas - Įmonė žino rinkos dalį, tačiau neanalizuoja kokie galimi tos rinkos pokyčiai ateityje, sunkiai identifikuoja savo pagrindinius konkurentus (nežino/ žino, tačiau neatlieka palyginimo); 0 balo - Įmonė nežino savo konkurentų/ žino labai mažai (įvardija kaip kokią nors tokios veiklos grupę ar pan.) ir negali savęs pasilyginti su jais/ rinkos dalies neįvardija, nevertina rinkos pokyčių ateityje. <b>Sudaro 50 proc. bendrame 1.3. dalies vertinime.</b>
<b>1.4. SSGG analizė</b>		<b>Ar pateikta išsami, kokybiška ir susieta su veiksmų analizėmis SSGG dalis?</b>	<b>Sudaro 25 proc. bendro Aplinkos veiksmų analizės vertinimo</b>
1.4.1.	Vidinių veiksmų atspindėjimas SS dalyse	Ar yra silpnųjų bei stipriųjų dalių sąsaja su atlikta vidinių veiksmų analize?	2 balai – aiški loginė sąsaja: visi veiksniai analizuojami vidinių veiksmų dalyje; 1 balas - sąsaja dalinė (dalis stipriųjų ar silpnųjų nebuvo analizuojama vidiniuose veiksmuose, arba atvirkščiai); 0 balo – labai silpna sąsaja su vidinių veiksmų analize (t.y. nėra aišku iš kur stiprybės ar silpnybės "atsiranda"). <b>Sudaro 40 proc. bendrame 1.4. dalies vertinime.</b>
1.4.2.	Išorės veiksmų atspindėjimas GG dalyse	Ar yra grėsmių bei galimybių dalių sąsaja su atlikta išorinių veiksmų analize?	2 balai - aiški loginė sąsaja: visi veiksniai analizuojami išorinių veiksmų dalyje; 1 balas - sąsaja dalinė (dalis galimybių ar grėsmių nebuvo analizuojama išoriniuose veiksmuose, arba atvirkščiai); 0 balo – labai silpna sąsaja su išorinių veiksmų analize (t.y. nėra aišku iš kur grėsmės ir galybės "atsiranda"). <b>Sudaro 40 proc. bendrame 1.4. dalies vertinime.</b>
1.4.3.	SSGG analizės apibendrinimas		2 balai - logiška ir aišku, kaip bus pasinaudojama stiprybėmis suvaldant silpnas, galimybes - grėsmių suvaldymui; 1 balas - atlikta, tačiau akivaizdžiai nepilnai (aprašyta nedidelė dalis), 0 balo – neatlikta. <b>Sudaro 20 proc. bendrame 1.4. dalies vertinime.</b>
<b>2. MISIJA, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS</b>			<b>Min 0 – Max 10 balų, galutiniame vertinime sudaro 10 proc. balo</b>
<b>2.1. Misija ir vizija</b>		<b>Ar aišku kokia būtent šios įmonės paskirtis ir tikslai, siekiama ateities būseną? Ar ambicijos pamatuotos?</b>	<b>Sudaro 50 proc. bendro Misijos, vizijos ir strateginių krypčių vertinimo</b>
2.1.1.	Misijos įvardijimas	Ar misija glaustai perteikia būtent tos įmonės tikslus ir paskirtį?	2 balai - glaustai perteikta būtent šios įmonės paskirtis visuomenėje, komerciniai, socialiniai ir kiti tikslai; 1 balas - aiškiai įvardijami įmonės komerciniai, socialiniai ir kiti tikslai, tačiau pateiktos pernelyg ilgos formuluotės/ tikslai ir paskirtis įvardijama, tačiau trūksta individualumo; 0 balo - neįvardijama visai arba labai abstrakčiai, negalima suvokti būtent šios įmonės paskirties ir tikslų (t.y. tinka bet kuriai kitai įmonei). <b>Sudaro 50 proc. bendrame dalies 2.1. vertinimo.</b>
2.1.2.	Vizijos įvardijimas	Ar vizija glaustai perteikia būtent tos įmonės siekiamą ateities būseną?	2 balai - glaustai perteiktos strateginės plėtros kryptys, aišku, jog pritaikoma specifiskai šiai įmonei, ambicijos pamatuotos; 1 balas - Pernelyg ilgomis formuluotėmis perteikta būtent šios įmonės siekiama ateities būseną/nepamatuotai ambicinga siekiamybė ateičiai (pvz. silpnos finansinės būklės įmonė neplanuojanti jokios plėtros užsibrėžia siekį tapti "pirmaujančia", "lydere" ir pan.)
<b>2.2. Strateginės kryptys</b>		<b>Ar strateginės kryptys atspindi naudą akcininkui ir siejasi su įmonės vizija?</b>	<b>Sudaro 50 proc. bendro Misijos, vizijos ir strateginių krypčių vertinimo</b>

2.2.1. Strateginių krypčių įvardijimas	2 balai - įvardijama daugiau nei 1 strateginė kryptis, formuluotės aiškios ir apima naudą akcininkui; 1 balas - įvardijama, tačiau labai abstrakčiai ir mažai siejasi su įmonės tikslais/ neapima naudos akcininkui; 0 balo – visai neįvardijama. <b>Sudaro 50 proc. bendrame dalies 2.2. vertinime.</b>
2.2.2. Strateginių krypčių atsajumas su vizija	2 balai – galima teigti, jog vizija yra glaustas strateginių krypčių atkartojimas; 1 balas - vizija tik dalinai siejasi su strateginėmis kryptimis (pvz. kuris nors vizijos teiginys nėra išreikštas strateginėse kryptyse); 0 balo - strateginės kryptis visiškai nesisieja su vizija. <b>Sudaro 50 proc. bendrame dalies 2.2. vertinime.</b>
<b>3. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS</b>	<b>Min 0 – Max 10 balų, galutiniame vertinime sudaro 30 proc. balo</b>
<b>3.1. Strateginiai tikslai</b>	<b>Sudaro 20 proc. bendro Strateginių tikslų ir uždavinių vertinimo</b>
3.1.1. Strateginių tikslų sąsajumas su SSGG analize	Ar galime teigti, jog tikslai keliami SSGG analizės pagrindu? 2 balai - daugumai (3/4) silpnybių/grėsmių kildinami strateginiai tikslai (jei ne daugumai – pateiktas paaiškinimas kodėl nebandoma spręsti identifiukuotos problematikos per tikslus); 1 balas – dalis silpnybių neturi priskirtų tikslų, paaiškinimai nepateikti; 0 balo – tikslai neturi sąsajos su silpnybėmis, nėra aišku kodėl jos nesprenžiamos. <b>Sudaro 50 proc. bendrame dalies 3.1. vertinime.</b>
3.1.2. Strateginių tikslų sąsajumas su strateginėmis kryptimis	2 balai - absoliuti dauguma (>3/4) strateginių tikslų aiškiai dera su strateginėmis kryptimis; 1 balas – strateginiai tikslai dalinai dera su strateginėmis kryptimis (<3/4), 0 balo - tikslų formulavimas nerodo sąsajų su strateginėmis kryptimis. <b>Sudaro 50 proc. bendrame dalies 3.1. vertinime.</b>
<b>3.2. Strateginių tikslų matavimo rodikliai ir siektinos jų vertės</b>	<b>Sudaro 20 proc. bendro Strateginių tikslų ir uždavinių vertinimo</b>
3.2.1. Matavimo rodiklių priskyrimas strateginiams tikslams	2 balai - visiems tikslams yra priskirti individualūs matavimo rodikliai; 1 balas – dalis tikslų neturi matavimo rodiklių/ matuojami daugiau nei 1 rodikliu; 0 balo – daugiau nei 1/2 tikslų nėra matuojami. <b>Sudaro 30 proc. dalies 3.2. vertinime.</b>
3.2.2. Matavimo rodiklių kokybė	2 balai - absoliuti dauguma (>3/4) rodiklių atitinka S.M.A.R.T. kriterijus; 1 balas - apytiksliai 1/2 matavimo rodiklių yra vienkartiniai, matuojantys veiksmo atlikimo faktą, arba tiesiog sunkiai išmatuojami, tačiau dalis ~1/2 atitinka S.M.A.R.T. ; 0 balo - dominuoja (>3/4) vienkartiniai matavimo rodikliai/ jau pasiekti praeityje/ tikslai matuojami priskirtų uždavinių suminiu pasiekimo procentu/ dominuoja veiksmo atlikimo faktas kaip matavimo rodiklis, o ne veiksmo pasekmė ar įtaka (pvz. tikslas "Įdiegti nauja programą" matuojama Taip/Ne, o ne to veiksmo naudą įvertinimu). <b>Sudaro 35 proc. bendrame dalies 3.2. vertinime.</b>
3.2.3. Strateginių tikslų matavimo rodiklių siektinos vertės	2 balai - absoliuti dauguma (~3/4) kintančios ir ambicingos/ arba pateikti tinkami paaiškinimai nekintančioms ar mažėjančioms vertėms; 1 balas - ~1/2 siektinų verčių nekintančios, ir ne visais atvejais yra pateiktos to priežastys, kurios atrodo priimtinos (pvz. pasiektas aukščiausias įmanomas klientų pasitenkinimo rodiklis, tikslas - tiesiog jį išlaikyti tokį), 1/2 - kintančios/ ambicingos; 0 balo - >1/2 siektinų verčių nekintančios ir nėra suprantamos to priežastys. <b>Sudaro 35 proc. bendrame dalies 3.2. vertinime.</b>
<b>3.3. Strateginiai uždaviniai</b>	<b>Sudaro 20 proc. bendro Strateginių tikslų ir uždavinių vertinimo</b>
3.3.1. Strateginių uždavinių įvardijimas	2 balai - Absoliučiai daugumai tikslų (3/4) keliama bent po 1 uždavinį ir iškeltas optimalus uždavinių skaičius (neperteklinis); 1 balas - Visiems tikslams iškelti uždaviniai, tačiau ~1/2 tikslų yra vienkartiniai ir/arba visiems tikslams iškeltas perteklinis uždavinių skaičius (nukreipiantis dėmesį nuo esminių uždavinių atspindinčių tikslą); 0 balo - strateginiams tikslams nėra priskirtų uždavinių visai arba - > 1/2 tikslų neturi priskirtų uždavinių/ arba uždaviniuose dominuoja (3/4) vienkartiniai veiksmai (kurie turėtų būti veiksmų plane). <b>Sudaro 50 proc. dalies 3.3. vertinime.</b>

3.3.2. Strateginių uždavinių sąsajumas su strateginiais tikslais	2 balai – uždavinių formulavimas atliepia keliamus tikslus; 1 balas - >1/2 uždavinių formulavimas nerodo loginės sąsajos su tikslais, tačiau yra pateiktas priimtinas paaiškinimas/ arba - labai nedidelė dalis uždavinių (~1/5) neturi sąsajos su tikslais ir nėra paaiškinta kodėl; 0 balo - > 1/2 uždavinių formulavimas nesuteikia pagrindo matyti kaip/ kad tikslas bus pasiektas (t.y. nėra jokio ryšio) ir nėra pateikti jokio paaiškinimai. <b>Sudaro 50 proc. dalies 3.3. vertinime.</b>
--	---

---

**3.4. Strateginių tikslų matavimo rodikliai ir siektinos jų vertės**

---

3.4.1. Matavimo rodiklių priskyrimas strateginiams uždaviniams	2 balai – visiems uždaviniams yra priskirti individualūs matavimo rodikliai; 1 balas – dalis uždavinių neturi matavimo rodiklių/ matuojami daugiau nei 1 rodikliu; 0 balo – daugiau nei ½ uždavinių nėra matuojami. <b>Sudaro 30 proc. dalies 3.4. vertinime.</b>
--	---

3.4.2. Matavimo rodiklių kokybė	2 balai - absoliuti dauguma (>3/4) rodiklių atitinka S.M.A.R.T. kriterijus; 1 balas - apytiksliai 1/2 matavimo rodiklių yra vienkartiniai, matuojantys veiksmo atlikimo faktą, arba tiesiog sunkiai išmatuojami, tačiau dalis ~1/2 atitinka S.M.A.R.T. ; 0 balo - dominuoja (>3/4) vienkartiniai matavimo rodikliai/ jau pasiekti praeityje/ dominuoja veiksmo atlikimo faktas kaip matavimo rodiklis, o ne veiksmo pasekmė ar įtaka (pvz. tikslas "Įdiegti nauja programą" matuojama Taip/Ne, o ne to veiksmo naudą įvertinimu). <b>Sudaro 35 proc. bendrame dalies 3.4. vertinime.</b>
---------------------------------	--

3.4.3. Strateginių uždavinių matavimo rodiklių siektinos vertės	2 balai - absoliuti dauguma (~3/4) kintančios ir ambicingos/ arba pateikti tinkami paaiškinimai nekintančioms ar mažėjančioms vertėms; 1 balas - ~1/2 siektinų verčių nekintančios, ir ne visais atvejais yra pateiktos to priežastys, kurios atrodo priimtinos (pvz. pasiektas aukščiausias įmanomas klientų pasitenkinimo rodiklis, tikslas - tiesiog jį išlaikyti tokį), 1/2 - kintančios/ ambicingos; 0 balo - >1/2 siektinų verčių nekintančios ir nėra suprantamos to priežastys. <b>Sudaro 35 proc. bendrame dalies 3.4. vertinime.</b>
---	--

---

**3.5. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapiu subalansuotumas**

---

3.5.1. Orientacija į akcininko vertės didinimą (finansiniai rezultatai)	2 balai - Žemėlapyje pakankamai įvairovė finansinių tikslų bei uždavinių; 1 balas - žemėlapyje yra finansinių rezultatų tikslų bei uždavinių, tačiau akivaizdžiai per mažai ir/ar parinkti ne patys aktualesniausi (pvz. specialiuosius įpareigojimus vykdančioms įmonėms, kurioms nėra keliamas lūkestis dėl ROE - jį išsikelia, tuo tarpu ženkliai svarbesnis būtų kuris nors sąnaudų lygio rodiklis ir pan.); 0 balo - žemėlapyje nėra finansinių rezultatų tikslų bei uždavinių. <b>Sudaro 20 proc. bendrame dalies 3.5. vertinime.</b>
---	---

3.5.2. Orientacija į veiklos efektyvumą (vidiniai veiklos procesai)	2 balai - yra bent 2 tikslai ar uždaviniai, orientuoti į vidinius procesus, kritinius efektyviam veiklos vystymui ir finansinių rezultatų gerinimui (efektyvus turto valdymas, projektų įgyvendinimas, technologijų bei inovacijų diegimas); 1 balas - yra tik 1 tikslas ar uždavinys, orientuotas į vidinius procesus, kritinius efektyviam veiklos vystymui ir finansinių rezultatų gerinimui; 0 balo -žemėlapyje nėra veiklos efektyvumo (vidinių procesų) tikslų bei uždavinių. <b>Sudaro 20 proc. bendrame dalies 3.5. vertinime</b>
---	---

3.5.3. Orientacija į veiklos plėtrą ir klientų lūkesčius	2 balai - žemėlapyje yra bent 2 tikslai ar uždaviniai, orientuoti į teikiamų paslaugų ar produktų apimtį bei kokybę, naujų produktų/ paslaugų kūrimą, paslaugų saugumą ir patikimumą, klientų lūkesčius; 1 balas - žemėlapyje yra tik 1 tikslas ar uždavinys, orientuotas į teikiamų paslaugų ar produktų apimtį bei kokybę, naujų produktų/ paslaugų kūrimą, paslaugų saugumą ir patikimumą, klientų lūkesčius; 0 balo - žemėlapyje nėra tikslų bei uždavinių, orientuotų į klientų lūkesčius ir veiklos plėtrą. <b>Sudaro 20 proc. bendrame dalies 3.5. vertinime.</b>
--	--

3.5.4. Orientacija į organizacijos tobulėjimą	2 balai - žemėlapyje yra bent 2 tikslai ar uždaviniai, orientuoti į veiklos tvarumą per organizacijos vystymą, tobulėjimą, žmogiškuosius išteklius (kompetencijos, kvalifikacija, motyvacija, talentų pritraukimas, ir t./t.); 1 balas - žemėlapyje yra tik 1 tikslas ar uždavinys, orientuotas į veiklos tvarumą per organizacijos vystymą, tobulėjimą, žmogiškuosius išteklius (kompetencijos, kvalifikacija, motyvacija, talentų pritraukimas, ir t./t.); 0 balo - žemėlapyje nėra
---	---

3.5.5 Esminės veiklos dalies atspindėjimas

veiklos tvarumo per organizacijos tobulėjimą tikslų ar uždavinių.

**Sudaro 20 proc. bendrame dalies 3.5. vertinime.**

1 balas - finansinių rodiklių vertės sudaro daugiau nei 3/4 veiklos apimčių; 0 balo - finansinių rodiklių vertės sudaro mažiau nei 3/4 veiklos (pvz. metiniai pardavimai siekia 10 mln EUR, o įmonė išsikelia tik kurio nors produkto, sudarančio 5proc. visos apyvartos, tikslus).

**Sudaro 10 proc. bendrame dalies 3.5. vertinime**

**Min 0 – Max 10 balų, galutiniame vertinime sudaro 30 proc. balo**

<b>4. LŪKESČIŲ RAŠTAI</b>		<b>Sudaro 100 proc. bendro Akcininko raštų vertinime.</b>
<b>4.1. Akcininko lūkesčių atspindėjimas</b>		
4.1.1. Nefinansinių lūkesčių atspindėjimas strateginiuose tiksluose bei uždaviniuose		2 balai - pagrindiniai nefinansiniai valstybės lūkesčiai įtraukti į strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapi; 1 balas - tik dalis nefinansinių (akivaizdžiai ne visi) įtraukti į strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapi ir nėra paaiškinama kodėl; 0 balo - valstybės lūkesčiai neatsispindi strateginiuose tiksluose bei uždaviniuose ir nėra paaiškintos priežastys. <b>Sudaro 50 proc. bendrame dalies 4.1. vertinime</b>
4.1.2. Finansinių lūkesčių atspindėjimas strateginiuose tiksluose bei uždaviniuose		2 balai - pagrindiniai finansiniai valstybės lūkesčiai įtraukti į strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapi; 1 balas - tik dalis finansinių (akivaizdžiai ne visi) įtraukti į strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapi ir nėra paaiškinama kodėl; 0 balo - valstybės lūkesčiai neatsispindi strateginiuose tiksluose bei uždaviniuose ir nėra paaiškintos priežastys. <b>Sudaro 50 proc. bendrame dalies 4.1. vertinime</b>
<b>5. FINANSINĖS PROGNOZĖS</b>		<b>Min 0 – Max 10 balų, galutiniame vertinime sudaro 20 proc. balo</b>
<b>5.1. Pelno (nuostolių) prognozė</b>		<b>Sudaro 30 proc. bendro Finansinių prognozių vertinime.</b>
5.1.1. Ataskaitos pateikimas	Ar ataskaita informatyvi ir kokybiška?	2 balai - pateikta informatyvi ir aritmetiškai teisinga ataskaita; 1 balas - ataskaita pateikta netinkamai sutrumpinta (pvz. pateikta trys eilutės: pajamos, išlaidos, grynasis pelnas) ir/arba ataskaitoje yra labai nežymios aritmetinės klaidos; 0 balo – ataskaita nepateikta arba didžioji jos dalis yra aritmetiškai klaidinga. <b>Sudaro 30 proc. bendrame dalies 5.1. vertinime.</b>
5.1.2. Prielaidų pateikimas	Ar aiškūs pagrindiniai pokyčiai?	2 balai - pateiktos informatyvios prielaidos (arba apie tai galima rasti informaciją kitose dokumento dalyse); 1 balas - pateiktos ribotos prielaidos, paliekančios nemažai klausimų kodėl prognozuojama būtent taip; 0 balo - prielaidos visai nepateiktos ir nei vienoje dokumento dalyje nėra informacijos, kurios pagalba galima būtų bent ribotai suprasti prielaidas. <b>Sudaro 35 proc. bendrame dalies 5.1. vertinime.</b>
5.1.3. Sąsajumas su strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapiu	Ar straipsnių eilutės/ išskaičiuojami rodikliai sutampa su keliamais tikslais ir uždaviniais?	1 balas - ataskaita aiškiai susisieja su finansiniais tikslais ir uždaviniais, prognozuojamos vertės atitinka; 0 balo - nėra sąsajos, prognozuojamos vertės nesutampa su finansiniais tikslais ir uždaviniais. <b>Sudaro 35 proc. bendrame dalies 5.1. vertinime.</b>
<b>5.2. Balanso prognozė</b>		<b>Sudaro 30 proc. bendro Finansinių prognozių vertinime.</b>
5.2.1. Ataskaitos pateikimas	Ar ataskaita informatyvi ir kokybiška?	2 balai - pateikta informatyvi ir aritmetiškai teisinga ataskaita; 1 balas - ataskaita pateikta netinkamai sutrumpinta (pvz. pateikta kelios bendrinės eilutės, iš kurių neaišku kokie įsipareigojimai, koks turtas ir pan.) ir/arba ataskaitoje yra labai nežymios aritmetinės klaidos; 0 balo – ataskaita nepateikta arba didžioji jos dalis yra aritmetiškai klaidinga. <b>Sudaro 30 proc. bendrame dalies 5.2. vertinime.</b>
5.2.2. Prielaidų pateikimas	Ar aiškūs pagrindiniai pokyčiai?	2 balai - pateiktos informatyvios prielaidos (arba apie tai galima rasti informaciją kitose dokumento dalyse); 1 balas - pateiktos ribotos prielaidos, paliekančios nemažai klausimų kodėl prognozuojama būtent taip; 0 balo - prielaidos visai nepateiktos ir nei vienoje dokumento dalyje nėra informacijos, kurios pagalba galima būtų bent ribotai suprasti prielaidas. <b>Sudaro 35 proc. bendrame dalies 5.2. vertinime.</b>
5.2.3. Sąsajumas su strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapiu	Ar straipsnių eilutės/ išskaičiuojami rodikliai sutampa su keliamais tikslais ir uždaviniais?	1 balas - ataskaita aiškiai susisieja su finansiniais tikslais ir uždaviniais, prognozuojamos vertės atitinka; 0 balo - nėra sąsajos, prognozuojamos vertės nesutampa su finansiniais tikslais ir uždaviniais. <b>Sudaro 35 proc. bendrame dalies 5.2. vertinime.</b>
<b>5.3. Pinigų srauto prognozė</b>		<b>Sudaro 5 proc. bendro Finansinių prognozių vertinime.</b>



5.3.1. Ataskaitos pateikimas	Ar ataskaita informatyvi ir kokybiška?	2 balai - pateikta pakankamai detali ir aritmetiškai teisinga ataskaita; 1 balas - ataskaita pateikta netinkamai sutrumpinta (pvz. pateikta kelios bendrinės eilutės) ir/arba ataskaitoje yra aritmetinių klaidų; 0 balo – ataskaita nepateikta visai. <b>Sudaro 40 proc. bendrame dalies 5.3. vertinime</b>
5.3.2. Ataskaitos informatyvumas	Ar galima gerai suprasti pinigų judėjimą per laikotarpį? Ar aišku "iš ko gyvena" įmonė/ kiek sumoka dividendų/ kad lemia teigiamą ar neigiamą pinigų srautą?	1 balas - ataskaita informatyvi, labai aišku iš ko susidaro teigiamas/ neigiamas pinigų srautas/ išskirta grąža akcininkui, t.t.; 0 balo - ataskaitoje nėra išskirtos apyvartinio kapitalo eilutės detalai/ nėra dividendų eilutės/ sunku suprasti iš ko įmonė gyvena. <b>Sudaro 60 proc. bendrame dalies 5.3. vertinime</b>
<b>5.4. Investicijos, jų finansavimas bei atsiperkamumo pagrindumas</b>		<b>Sudaro 35 proc. bendro Finansinių prognozių vertinime.</b>
5.4.1. Investicijų ir jų finansavimo plano pateikimas		2 balai - aiškus ir detalus investicijų planas su atskleistais finansavimo šaltiniais; 1 balas - pateiktas investicijų planas bendriniais skaičiais (pvz, bendra suma xxx metais, tačiau nėra aiškumo į ką konkrečiai bus investuojama), ribota informacija apie finansavimo šaltinius; 0 balo - nėra pateikta informacijos, nors iš balanso/ tikslų ir uždavinių akivaizdu, jog investicijos planuojamos. <b>Sudaro 30 proc. bendrame dalies 5.4. vertinime.</b>
5.4.2. Investicijų naudos atskleidimas		1 balas - pateiktas finansinis atsipirkimo paskaičiavimas (IRR, bent metų skaičius ir pan.). Arba - pažymėta kodėl toks atsipirkimo skaičiavimas nėra aktualus (pvz. jei tai labiau socialinė investicija ir pan.); 0 balo – nepateikta. <b>Sudaro 30 proc. bendrame dalies 5.4. vertinime</b>
5.4.3. Investicijų sąsajumas su įmonės vizija/ strateginėmis kryptimis/strateginiais tikslais/uždaviniais prognozėmis		1 balas - vizija paaiškina investicijų būtinumą, Investicijos atsispindi balanso ir pinigų srauto prognozėse; 0 balo - Investicijos neatsispindi įmonės vizijoje/ žemėlapyje (t.y. nėra aišku kodėl jos planuojamos), balanso ir pinigų srauto prognozėse/ arba tik dalinai. <b>Sudaro 40 proc. bendrame dalies 5.4. vertinime</b>

#### **Paskesnės eilės VVĮ vertinimas**

Didelėms ir vidutinio dydžio dukterinėms VVĮ bendrovėms taikoma tokia pati strategijų vertinimo metodika, išskyrus 4 dimensiją „Akcininko lūkesčiai“, lyginamuosius kitų dimensijų svorius paskirstant sekančiai:

1. Aplinkos veiksnių analizė – 20 proc.;
2. Misija, vizija ir strateginės kryptys – 15 proc.;
3. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis – 35 proc.;
4. Finansinės prognozės – 30 proc.

Mažoms ir labai mažoms dukterinėms, taip pat – anūkinėms bendrovėms taikoma sutrumpinta vertinimo metodika, įtraukiant ir svarbos VVĮ grupei dimensiją (siekiant įsitikinti, kodėl grupei reikalinga turėti atskirą mažo/ labai mažo dydžio paskesnės eilės bendrovę, o ne vykdyti jos veiklą didesnėje dukterinėje bendrovėje ir pan.):

1. Bendrovės paskirtis grupėje – 40 proc.;
2. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis – 40 proc.;
3. Finansinės prognozės – 20 proc..