

Strateginių veiklos planų atnaujintos vertinimo metodikos pristatymas

2025 m. Rugsėjo 25 d.

Kipras Stulginskas, projektų vadovas

- » Pagrindiniai pokyčiai metodikoje
- » Atskirų metodikos dalių pristatymas
- » Dukterinių VVĮ vertinimas
- » Apibendrinimas
- » Klausimai ir atsakymai

Ankstesnių metų metodika



2025-2026 m. metodika



Kriterijų vertinimas skalėje nuo 1 iki 4

Nauji kriterijai:

- Kitų suinteresuotųjų pusių lūkesčių atspindėjimas
- Didesnis dėmesys į SSGG apibendrinimą
- Strateginių proveržio tikslų įtraukimas ir kokybė
- Strateginius proveržio tikslus paremiančių uždavinių ir konkrečių veiksmų iškėlimas
- Rizikų vertinimas
- Bendra struktūra ir nuoseklumas

MISIJA IR VIZIJA



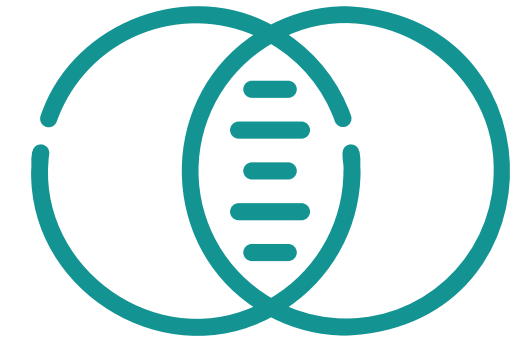
Misija turėtų atspindėti įmonės funkciją, auditoriją ir vertės kūrimą

Konkrečiai, aiški, pritaikyta įmonės veiklai ir kontekstui



Vizija turi atspindėti aiškiai apibrėžtą ateities siekį, kur įmonė nori būti

Ambicinga, įkvepianti, unikali, susiejanti realybę su ateities siekiais



Misija ir vizija turėtų būti suderintos tarpusavyje

Vizija turėtų būti natūrali misijos tęsa, o be misijos nebūtų pasiekta vizija

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ATSPINDĖJIMAS STRATEGIJOJE

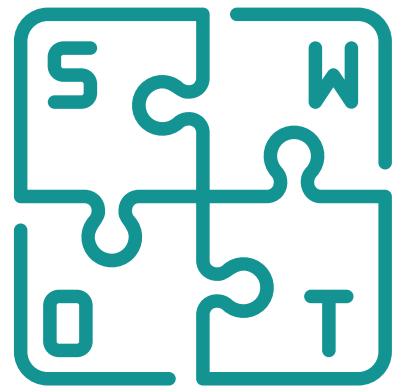
Akcininko lūkesčių atspindėjimas

- Valstybės keliamų lūkesčių prioritizavimas, iš kurių svarbiausiems lūkesčiams yra skiriamas didesnis dėmesys

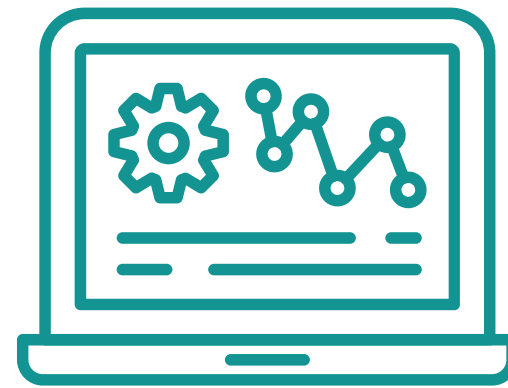
Kitų suinteresuotųjų pusių lūkesčių atspindėjimas

- Vertinama, ar įvairių suinteresuotųjų pusių nuomonės ir pozicijos buvo įtrauktos rengiant strategiją. Dokumente turėtų atsispindėti įvairių suinteresuotųjų pusių interesai, kurie prisideda prie veiklos krypties formavimo

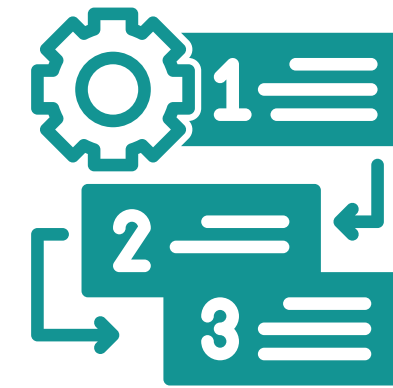
SSGG APIBENDRINIMAS



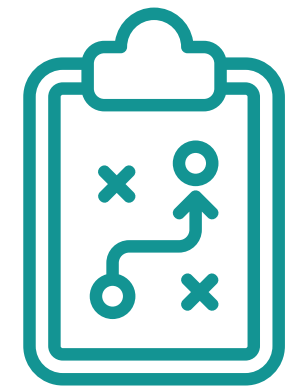
Analizėje akivaizdus skirtumas tarp vidinių veiksmų, kuriuos įmonė gali kontroliuoti, ir išorinių veiksmų, kylančių iš aplinkos



SSGG veiksniai turėtų būti pagrįsti duomenimis ir visa analizė turėtų parodyti aiškia įmonės poziciją rinkoje



SSGG elementai turėtų būti aiškiai suskirstyti pagal svarbą



SSGG analizė turėtų būti visapusiškai išsami ir apima visus esminius įmonės veiklos aspektus

SSGG elementų prioritizavimas pagal svarbą gali būti pateiktas įvairiai:

Įmonės stiprybės Svarbiausios stiprybės • Stiprybė 1 • Stiprybė 2 • Stiprybė 3 Antraeilės stiprybės • Stiprybė 4 • Stiprybė 5	Įmonės silpnybės Svarbiausios silpnybės • Silpnybė 1 • Silpnybė 2 • Silpnybė 3 Antraeilės silpnybės • Silpnybė 4 • Silpnybė 5
Įmonės galimybės Svarbiausios galimybės • Galimybė 1 • Galimybė 2 • Galimybė 3 Antraeilės galimybės • Galimybė 4 • Galimybė 5	Įmonės grėsmės Svarbiausios grėsmės • Grėsmė 1 • Grėsmė 2 • Grėsmė 3 Antraeilės grėsmės • Grėsmė 4 • Grėsmė 5

Įmonės stiprybės • Stiprybė 1 (35) • Stiprybė 2 (25) • Stiprybė 3 (15) • Stiprybė 4 (10) • Stiprybė 5 (8) • Stiprybė 6 (7)	Įmonės silpnybės • Silpnybė 1 (30) • Silpnybė 2 (20) • Silpnybė 3 (20) • Silpnybė 4 (15) • Silpnybė 5 (10) • Silpnybė 6 (5)
Įmonės galimybės • Galimybė 1 (40) • Galimybė 2 (30) • Galimybė 3 (10) • Galimybė 4 (8) • Galimybė 5 (7) • Galimybė 6 (5)	Įmonės grėsmės • Grėsmė 1 (28) • Grėsmė 2 (22) • Grėsmė 3 (18) • Grėsmė 4 (15) • Grėsmė 5 (10) • Grėsmė 6 (7)

STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS



- Strateginiai tikslai turi atspindėti ilgalaikius įmonės siekius
- Aiškiai apibrėžta kiekvieno strateginio tikslo svarba įmonei
- Aukšta rodiklių matavimo kokybė
- Optimalus strateginių tikslų skaičius



- Žemėlapis turi būti aiškus ir neperkrautas
- Turi būti iškeltas bent vienas tvarumo tikslas, kuris rodytų ambicingumą ir proveržį

STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS



- Kiekviena įmonė turi išsikelti bent po vieną strateginį proveržio tikslą
- Kiekvienam strateginio proveržio tikslui turi būti iškelti konkretūs strateginiai uždaviniai
- Strateginio proveržio tikslo uždavinio siekimui turi būti nurodyti konkretūs strateginiai veiksmai

STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS

Žemėlapių pavyzdys:

Strateginė kryptis	Tikslo svarba	Strateginis tikslas/uždavinys/veiksmas	Matavimo rodiklis	Vertė praėjusiais metais T	Siektina matavimo rodiklio vertė		
					T + 1	T + 2	T + 3
Vertės akcininkui didinimas	25 %	1. GRYNOJO PELNO AUGIMAS	1. GRYNOJO PELNO MARŽA, PROC.	3,8%	5,4%	6,5%	7,0%
		1.1. Pardavimo pajamų augimas	1.1. Pardavimo pajamų pokytis, mln. eurų	0,0	1,0	1,5	2,0
		1.1.1. Naujų paslaugų pardavimai	1.1.1. Naujų paslaugų pardavimo pajamos, mln. eurų	0,00	0,50	0,80	1,00
		1.1.2. XX produkto kainodaros peržiūra	1.1.2. XX produkto kaino didinimas pirkėjams, proc.	0,0%	3,8%	5,0%	5,7%
		1.1.3. Plėtra į Latviją	1.1.3. Pardavimai Latvijos rinkoje, mln. eurų	0,00	0,00	0,20	0,30
		1.2. EBIT pelningumo didinimas	1.2. Metinis EBIT maržos pokytis, p.p.	0 p.p.	+ 2,7 p.p.	+1,1 p.p.	+1,8 p.p.
		1.2.1. Veikloje nenaudojamo turto pardavimas	1.2.1. Pardavimo pajamos, mln. eurų	0,15	0,45	0,00	0,20
		1.2.2. OPEX optimizavimas	1.2.2. Kasmetinis turto priežiūros sąnaudų taupymas, proc.	0,0%	15,0%	2,0%	2,0%
	22%	2. FINANSINĖ GRĄŽA AKCININKUI	2. Paskirti dividendai, mln. eurų	0,50	0,65	0,85	1,00
Paslaugų kokybės gerinimas	20%	3. AUKŠTO KLIENTŲ PASITENKINIMO IŠLAIKYMAS	3. NPS, proc.	42,0%	45,0%	47,0%	48,0%
	18%	4. NAUJI PASLAUGŲ PRODUKTAI	4. Įdiegti nauji produktai per metus, vnt.	0	2	1	1
Tvarios darbo aplinkos kūrimas	15%	5. DARBUOTOJŲ GEROVĖS DIDINIMAS	5. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO INDEKSAS, PROC.	38,0%	52,0%	58,0%	62,0%
		5.1. DU fondo didinimas	5.1. DU vidurkis proc. nuo vidutinio atlygio rinkoje	0	4	0	1
		5.1.1. Organizacinės struktūros "išgryninimas"	5.1.1. Įgyvendinti padalinių apjungimai, vnt.	0	1	0	0
		5.1.2. DU sistemos keitimas	5.1.2. KPI sistemos įdiegimas	0	1	0	0
		5.2. Tvarumo iniciatyvų diegimas	5.2. Atsinaujinančios energijos dalis proc. visame suvartojime	40%	65%	80%	85%
		5.1.1. Taršos aplinkai mažinimas	5.2.1. CO2 kiekis proc., lyginant su T-1 metais		išmatuoti	-5%	-11%
		5.1.2. Tvarūs viešieji pirkimai	5.2.2. Tvarių viešųjų pirkimų dalis, proc.	52%	60%	70%	80%

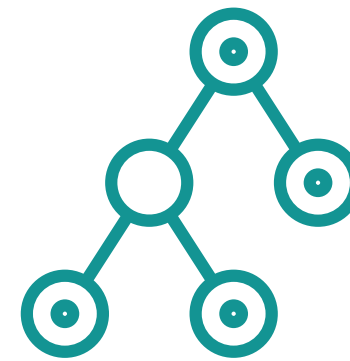
FINANSINIS PAGRINDIMAS IR INVESTICIJOS

Keturi vertinimo kriterijai:

- Išdėstytos aiškios prielaidos prognozėms
- Finansinių prognozių išsamumas ir kokybė
- Pateiktos informacijos apie investicinį planą kokybė, jo sąsaja su strateginiais tikslais bei uždaviniais
- Finansinių prognozių ir strateginių tikslų suderinamumas ir pagrįstumas



Strategijoje turėtų būti nustatytos pagrindinės rizikos, kurios pasižymi didžiausia grėsme strateginių tikslų nepasiekimui



Strategijoje turėtų atispindėti pagrindinių rizikų pasireiškimo tikimybės bei galimas poveikis



Pagrindinėms rizikoms turėtų būti numatyti ir pateikti preliminarūs rizikų valdymo mechanizmai

BENDRA STRUKTŪRA IR NUOSEKLUMAS

Du vertinimo kriterijai:

- Strateginio plano nuoseklumas ir struktūra
 - Vertinama strateginio plano struktūra, išsamumas ir nuoseklumas
- Dokumento tęstinumas (pasikartojančių klaidų nebuvimas)
 - Atsižvelgimas į ankstesnių laikotarpių VKC pastabas (dėl struktūros, dėl prastai keliamų matavimo rodiklių ir pan.)

- Vidutinio dydžio ir didelės VVĮ bus vertinamos pagal tą pačią metodiką, išskyrus akcininko lūkesčių atspindėjimą strategijoje
- Mažoms ir labai mažoms dukterinėms VVĮ taikoma sutrumpinta vertinimo metodika, pagal kurią vertinamos trys dalys - Bendrovės paskirtis grupėje, Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis bei Finansinės prognozės
- ! Dukterinių VVĮ strateginiai veiklos planai gali būti įtraukti į bendrą grupės strategiją, tačiau tokiu atveju kiekviena vertinimo dalis turėtų būti pritaikyta konkrečiai dukterinei VVĮ



Didžiausias dėmesys bus skiriamas šioms dalims:

SSGG apibendrinimas - 20 proc. viso balo

Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis - 30 proc.

Finansinis pagrindimas ir investicijos - 20 proc.



Nauji vertinimo kriterijai, kaip suinteresuotųjų pusių įtraukimas, proveržio tikslų iškėlimas, strateginius uždavinius paremiančių strateginių veiksmų iškėlimas bei rizikų vertinimas

Klausimus prašome užduoti Microsoft Teams Chat'e



AČIŲ UŽ DĖMESĮ!

Kilus klausimams, prašome kreiptis:



kipras.stulginskas@governance.lt



+370 673 08164