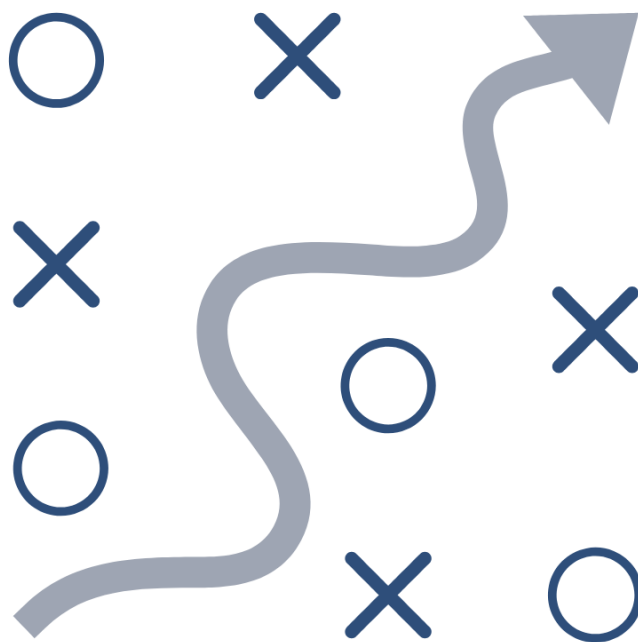


VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ STRATEGINIŲ VEIKLOS PLANŲ IR JŲ PROJEKTŲ VERTINIMO METODIKA



2026-2027 m.

Turinys

Strateginių veiklos planų parengimas ir vertinimo terminai	3
Strateginių veiklos planų vertinimo metodika	3
VVĮ vertinimas	4
Vertinimo kriterijų detalizavimas	5
Misija ir vizija	5
Suinteresuotųjų šalių atspindėjimas strategijoje	6
SSGG apibendrinimas	7
Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis	9
Finansinis pagrindimas ir investicijos	13
Strateginių rizikų vertinimas	16
Bendra struktūra ir nuoseklumas	17
Ilgalaikių strateginių tikslų įtraukimas	19
Netaikomų kriterijų, svorių perskirstymo ir galutinio įverčio apskaičiavimo tvarka	20
Dukterinių VVĮ vertinimas	21
Supaprastinta vertinimo metodika mažoms ir labai mažoms dukterinėms VVĮ	21
Specialiosios paskirties įmonių (SPV) vertinimo išimtis	23

Strateginių veiklos planų parengimas ir vertinimo terminai

Įmonės strateginis veiklos planas (toliau – SVP) – ilgalaikis veiklos planas, kuris nurodo, kaip Valstybės valdoma įmonė (toliau – VVĮ) vykdys savo misiją ir sieks vizijos, atsižvelgiant į kintančias veiklos aplinkybes. SVP turi būti nusprendžiama, kokie strateginiai tikslai įmonei yra svarbiausi (prioritetiniai), kaip tų tikslų bus siekiama, ir kaip bus naudojami turimi ištekliai – žmonės, finansai bei laikas.

2012 m. birželio 6 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 665 patvirtintas Valstybės turtinių ir neturtinių 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 punktu, 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.

Pažymėtina, jog su tam tikromis išimtimis SVP gali būti pateikiami su nedideliu pavėlavimu. Tokiais atvejais VVĮ ar jos akcijų valdytojas turėtų raštu informuoti VKC dėl SVP pateikimo vėlavimo, aiškiai nurodant priežastis, kodėl siekiama nukelti pateikimo terminą. Vėlavimo priežastys turėtų būti pagrįstos – pvz. negebėjimas laiku parengti SVP ir pateikti šio dokumento tvirtinimui kolegialiems organams ar valstybei atstovaujančiai institucijai nėra laikytina svaria priežastimi, siekiant nukelti SVP pateikimo terminą.

Strateginių veiklos planų vertinimo metodika

VKC atlieka SVP vertinimą 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.

VVĮ vertinimas

SVP yra vertinamas pagal 23 skirtingus vertinimo kriterijus, kurie yra suskirstyti į 7-ias skirtingas dalis. Kiekvienai iš jų yra priskirti skirtingi lyginamieji svoriai galutiniam vertinime:

1. Misija ir vizija – 3 proc.;
2. Suinteresuotųjų šalių atspindėjimas strategijoje – 10 proc.;
3. SSGG apibendrinimas – 20 proc.;
4. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis – 30 proc.;
5. Finansinis pagrindimas ir investicijos – 20 proc.;
6. Strateginių rizikų vertinimas – 10 proc.
7. Bendra struktūra ir nuoseklumas – 7 proc.

Žemiau pateikiama kiekvienos dalies detalizacija su konkrečiais vertinamais kriterijais. Kiekvienas kriterijus yra vertinamas skalėje nuo 1 iki 4, kiekvieno kriterijaus įverčiui yra išskirtas papildomas komentaras, siekiant sumažinti laisvos interpretacijos ir subjektyvumo įtaką galutiniam SVP vertinimui. Tik vieno kriterijaus vertinimas – „Atsižvelgimas į ankstesnių vertinimų pastabas“ – yra vertinamas binarinėje skalėje „Taip/Ne“, kuriuo yra vertinama, ar VVĮ atsižvelgė į VKC identifikuotus SVP trūkumus, kurie buvo pateikti ankstesnio SVP vertinimo ciklo metu.

Vertinimo kriterijų detalizavimas

Misija ir vizija				Bendrai sudaro 3 proc. viso vertinimo	
Kriterijus	Kriterijaus svarba dalyje	1 balo apibrėžimas	2 balų apibrėžimas	3 balų apibrėžimas	4 balų apibrėžimas
Misija ir vizija yra aiškiai apibrėžtos ir viena kitą papildančios - misija atspindi įmonės funkciją, auditoriją ir vertės kūrimą, o vizija yra ambicinga, orientuota į ateitį ir logiškai seka iš misijos	100 proc.	- Misija ir vizija yra generinės, abstrakčios, neaiškios - Nei misija, nei vizija neatspindi įmonės konteksto ar veiklos - Tarp jų nėra jokio ryšio (atskiri, nesusiję teiginiai)	Misija ir vizija iš dalies atitinka kriterijus, bet: - misija ar vizija yra per abstrakti arba bendro pobūdžio; - trūksta aiškos nuorodos į įmonės kontekstą; - tarpusavyje misija ir vizija yra menkai susijusios, tai primena du atskirus šūkius, o ne nuoseklią kryptį.	- Misija aiškiai apibrėžia įmonės paskirtį, auditoriją, vertės pasiūlymą - Vizija yra ambicinga ir orientuota į ateitį, tačiau ji yra arba nerealistiška, žvelgiant į įmonės kontekstą, arba gali būti nepakankamai ryški, mažiau išskirtinė arba tik iš dalies pritaikyta kontekstui - Tarp misijos ir vizijos yra bendras ryšys, bet dėl visiško nuoseklumo trūksta aiškumo	- Misija yra konkreti, aiški, pritaikyta įmonės veiklai ir kontekstui - Vizija yra ambicinga, realistiška, aiškiai apibrėžia ateities siekį - Misija ir vizija suderintos tarpusavyje: vizija yra natūrali misijos tęsia, o be misijos nebūtų pasiekta vizija

Suinteresuotųjų šalių atspindėjimas strategijoje				Bendrai sudaro 10 proc. viso vertinimo	
Kriterijus	Kriterijaus svarba dalyje	1 balo apibrėžimas	2 balų apibrėžimas	3 balų apibrėžimas	4 balų apibrėžimas
Akcininko lūkesčių atspindėjimas	80 proc.	Strateginiame veiklos plane valstybės keliama lūkesčiai visiškai neatsispindi. Plane nėra nei nuorodų į akcininko lūkesčius, nei veiksmų, kurie rodytų, kad jie buvo svarstomi ar įtraukti į strategijos formavimą.	Strateginiame veiklos plane valstybės keliama lūkesčiai paminimi, tačiau tik fragmentiškai arba formaliai. Jie nėra integruoti į pagrindines strategines kryptis, jų įgyvendinimui nėra aiškiai numatyti konkretūs veiksmai ar ištekliai.	Strateginiame veiklos plane valstybės keliama lūkesčiai atspindi, tačiau jie nėra aiškiai prioritetizuoti arba nėra aišku, kurie iš jų yra svarbiausi. Tai atspindi per tai, jog svarbiausiems įgyvendinti lūkesčiams nėra iki galo aiškiai pateikti veiksmai bei skiriami ištekliai to įgyvendinimui.	Strateginiame veiklos plane aiškiai parodoma ir argumentuojama, kurie akcininko lūkesčiai yra prioritetiniai per visą strateginio veiklos plano laikotarpį. Prioritetiniai akcininko lūkesčiai yra nuosekliai integruoti į strategiją – aiški jų sąsaja su strateginėmis kryptimis, strateginiais tikslais, uždaviniais ir numatytais veiksmais. Jų įgyvendinimui numatyti konkretūs veiksmai ir skiriami atitinkami finansiniai, žmogiškieji ar kiti reikalingi ištekliai.
Kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčių atspindėjimas	20 proc.	Strateginiuose sprendimuose visiškai neatsižvelgiama į suinteresuotas šalis. Sprendimai priimami „iš viršaus į apačią“ be konsultacijų, atsiliepimų ar jų interesų įtraukimo.	Strateginiame veiklos plane galima rasti informacijos apie vykusias konsultacijas su suinteresuotomis šalimis, tačiau tai primena paviršutinišką suinteresuotųjų šalių įtraukimą, kuris realiai neatsispindi strategijos dokumente.	Strateginiame veiklos plane atskleidžiama, kaip į strateginio plano rengimą buvo įtrauktos suinteresuotosios šalys (pvz. per apklausas, fokus grupes, atstovaujančius komitetus ir pan.). Matoma, jog jų indėlis kartais įtraukiamas į strategiją, tačiau ne sistemingai. Dalies suinteresuotųjų šalių (pvz. klientų ir darbuotojų) interesai pripažįstami, tačiau ne visada gali būti suderinti. Arba yra atspindėta tik viena iš suinteresuotųjų šalių (pvz. darbuotojų lūkesčiai atspindėti, tačiau klientų ar tiekėjų - ne).	Strateginiame veiklos plane aiškiai atskleidžiama, kaip rengiant strategiją buvo įtrauktos reikšmingos suinteresuotosios šalys, kaip jų interesai ir lūkesčiai buvo įvertinti ir kaip jie atspindi priimtuose strateginiuose sprendimuose. Matoma aiški sąsaja tarp reikšmingų suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir atitinkamų strateginių krypčių, tikslų, uždavinių ar veiksmų. Dokumente taip pat atspindi nuoseklus dialogo su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis mechanizmas.

SSGG apibendrinimas				Bendrai sudaro 20 proc. viso vertinimo	
Kriterijus	Kriterijaus svarba dalyje	1 balo apibrėžimas	2 balų apibrėžimas	3 balų apibrėžimas	4 balų apibrėžimas
Tinkamai identifikuotos tiek stiprybės ir silpnybės, tiek galimybės ir grėsmės	10 proc.	Analizėje nėra tinkamai išskirti vidiniai ir išoriniai veiksniai. Stiprybėmis nurodomos išorinės galimybės, o grėsmėmis – vidinės silpnybės. Atskyrimo principas iš esmės nėra suprastas arba yra ignoruojamas ir analizė yra klaidinga.	Vidiniai ir išoriniai veiksniai atskirti tik iš dalies. Nors dalis veiksmų priskirti teisingai, pasitaiko reikšmingų klaidų, kai vidiniai ir išoriniai veiksniai yra sukeičiami vietomis. Atskyrimas yra nenuoseklus.	Dauguma veiksmų yra teisingai priskirti vidiniams (Stiprybės, Silpnybės) arba išoriniams (Galimybės, Grėsmės). Pasitaiko nebent pavienių, nereikšmingų netikslumų, kurie nedaro esminės įtakos bendram analizės kokybės vertinimui.	Visi be išimties veiksniai yra aiškiai ir nuosekliai atskirti. Akivaizdus skirtumas tarp vidinių veiksmų, kuriuos įmonė gali kontroliuoti, ir išorinių veiksmų, kylančių iš aplinkos.
SSGG veiksmų pagrįstumas (pateikti šaltiniai, paaiškinantys veiksmo įtraukimo pagrindą)	50 proc.	Teiginiai yra subjektyvūs, neapibrėžti, bendro pobūdžio ir nepagrįsti duomenimis (pvz., "kintanti rinka"). Stiprybės ir silpnybės nėra identifikuojamos lyginant su kitomis organizacijomis, o tiesiog atspindi vidinę nuomonę. Galimybės ir grėsmės painiojamos su pačios įmonės planuojamais veiksmais (pvz., galimybė įvardijama "įdiegti naują sistemą"). Nėra pateikta informacija, kaip ir kodėl veiksniai atsidūrė SSGG analizėje.	Dalis teiginių yra paremti duomenimis, tačiau palyginamoji analizė su tinkamais palyginamaisiais duomenimis yra minimali arba jos nėra. Trūksta palyginimo su konkurentais, sektoriumi, analogišką veiklą vykdančiomis organizacijomis, istoriniais rezultatais, gerąja praktika ar kitais įmonės veiklos kontekstui tinkamais palyginamaisiais duomenimis.	Dauguma svarbiausių stiprybių ir silpnybių yra pagrįstos objektyviais duomenimis. Kai tai tikslinga ir įmanoma, pateikiama palyginamoji analizė su konkurentais, sektoriumi, analogišką veiklą vykdančiomis organizacijomis, istoriniais rezultatais, gerąja praktika ar kitais tinkamais palyginamaisiais duomenimis, pagrindžianti, kodėl konkretus aspektas laikomas stiprybe ar silpnybe. Dauguma galimybių ir grėsmių yra tinkamai identifikuotos kaip konkretūs išorinės aplinkos veiksniai ir pagrįstas jų galimas poveikis įmonės veiklai.	Visos esminės stiprybės ir silpnybės yra pagrįstos konkrečiais duomenimis ir, kai tai tikslinga bei įmanoma, palygintos su konkurentais, sektoriumi, analogišką veiklą vykdančiomis organizacijomis, istoriniais rezultatais, gerąja praktika ar kitais įmonės veiklos kontekstui tinkamais palyginamaisiais duomenimis. Analizė aiškiai pagrindžia, kodėl konkretūs veiksniai laikomi reikšmingomis stiprybėmis ar silpnybėmis. Visos esminės galimybės ir grėsmės yra suformuluotos kaip konkretūs išorinės aplinkos pokyčiai, tendencijos ar įvykiai, jų pagrįstumas ir galimas poveikis strateginių tikslų įgyvendinimui yra aiškiai atskleistas.

SSGG elementai yra prioritizuoti pagal svarbą	20 proc.	Teiginiai yra surašyti atsitiktine tvarka, t.y. analizės elementai panašūs į abėcėlinį sąrašą, o ne pagal svarbumą išrikiuotą sąrašą, pabrėžiant, kur yra didžiausios stiprybės/silpnybės bei galimybės/grėsmės.	Nėra aiškios prioretizavimo sistemos (pvz., eiliškumo, grupavimo ar taškų), tačiau iš teiginių eiliškumo galima numanyti, kurie veiksniai yra laikomi svarbesniais. Prioritetai yra implicitiniai ir palikti interpretacijai.	Yra aiškus bandymas prioretizuoti veiksnius (pvz., surikiuojant pagal svarbą), tačiau tai padaryta nenuosekliai. Pavyzdžiui, prioritetai nustatyti tik stiprybėms ir grėsmėms, o galimybėms ar silpnybėms – ne.	SSGG elementai yra aiškiai ir sistemiškai prioretizuoti pagal svarbą. Naudojamas aiškus metodas (pvz., teiginiai išdėstyti svarbos tvarka, sugrupuoti į "svarbiausius" ir "antraeilius" arba įvertinti taškais). Iš analizės iškart aišku, kur įmonė turi didžiausią pranašumą bei trūkumus ir kurie išoriniai veiksniai yra patys svarbiausi.
SSGG analizė yra išsami ir strategiškai orientuota	20 proc.	Analizė yra paviršutiniška, fragmentiška ir orientuota į operatyvines smulkmenas, o ne į strategiškai svarbius veiksnius. Praleidžiami akivaizdūs ir esminiai įmonės veiklai įtaką darantys aspektai (pvz., neanalizuojami pagrindiniai konkurentai ar esminiai teisinio reguliavimo pokyčiai).	Analizėje sumaišyti strateginio ir operatyvinio lygmens veiksniai. Nors aptariami kai kurie svarbūs aspektai, analizė nėra išsami – trūksta kai kurių svarbių sričių (pvz., technologinės, finansinės ar žmogiškųjų išteklių perspektyvos) vertinimo.	Analizė apima daugumą svarbių VVĮ veiklos aspektų, o dauguma įtrauktų veiksnių yra strategiškai reikšmingi. Gali pasitaikyti pavienių operatyvinio lygmens detalių arba praleistas koks nors mažiau svarbus strateginis veiksnys.	Analizė yra visapusiškai išsami, apimanti visus esminius įmonės veiklai įtaką darančius aspektus, ir visiškai orientuota į strategiją. Visi įtraukti veiksniai yra svarbūs kelerių metų perspektyvoje, o operatyvinės veiklos smulkmenos yra sėkmingai atmestos.

Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis				Bendrai sudaro 30 proc. viso vertinimo	
Kriterijus	Kriterijaus svarba dalyje	1 balo apibrėžimas	2 balų apibrėžimas	3 balų apibrėžimas	4 balų apibrėžimas
Strateginės kryptys yra aiškiai apibrėžtos, nusako prioritетines sritis, į kurias VVJ fokusuosis, siekdama savo vizijos	5 proc.	Strateginės kryptys nėra įvardijamos, arba jos yra suformuluotos, tačiau visiškai nesusijusios su įmonės vizija.	Strateginės kryptys yra įvardintos, tačiau jų formuluotės yra neaiškios. Sunku suprasti, kokias prioritетines sritis jos apibrėžia, o jų sąsaja su vizija yra silpna ir sunkiai pagrindžiama.	Strateginės kryptys yra pakankamai aiškiai apibrėžtos ir nusako prioritетines sritis. Daugumos krypčių sąsaja su vizija yra logiška, tačiau gali pasitaikyti viena kryptis, kurios formuluotė galėtų būti aiškesnė arba ryšys su vizija stipresnis.	Strateginės kryptys yra aiškios, konkrečios ir nedviprasmiškos, nusako pagrindines ilgalaikes prioritетines sritis ir turi aiškią loginę sąsają su įmonės vizija.
Strateginiai tikslai - ilgalaikiai siekiai, kylantys iš strateginių krypčių ir padedantys vykdyti misiją ir įgyvendinti viziją	20 proc.	Strateginiai tikslai nėra susiję su strateginėmis kryptimis arba ryšys yra pernelyg silpnas. Sunku suprasti, kaip tikslo įgyvendinimas vestų prie strateginės krypties įgyvendinimo.	Ryšys tarp strateginių tikslų ir strateginių krypčių yra dalinis ir nenuoseklus. Tik kai kurie tikslai aiškiai atliepia strateginę kryptį, o kiti atrodo nesusiję arba jų sąsaja yra dirbtinė ir sunkiai pagrindžiama.	Daugumos strateginių tikslų ir strateginių krypčių sąsaja yra aiški ir logiška. Yra keletas tikslų, kurių ryšys su strategine kryptimi galėtų būti stipresnis, tačiau bendra struktūra yra nuosekli.	Yra aiški ir tiesioginė loginė sąsaja tarp visų strateginių tikslų ir strateginių krypčių. Kiekvienas tikslas natūraliai kyla iš atitinkamos krypties ir yra būtina jos įgyvendinimo dalis, kaip nurodyta gairėse, teigiančiose, kad kryptys yra pagrindas, iš kurio kyla konkretūs tikslai. Akivaizdu, jog įgyvendintas tikslas veda link strateginės krypties pasiekimo.
Aiškiai apibrėžta, kokia yra kiekvieno strateginio tikslo svarba įmonei	10 proc.	Strateginių tikslų svarba nėra niekaip apibrėžta. Tikslai pateikiami kaip paprastas sąrašas be jokios nurodytos hierarchijos ar svarbos.	Atliktas kokybinis prioritizavimas (pvz., tikslams priskirtos reikšmės „aukštas“, „vidutinis“, „žemas“ prioritetas) arba paprastas surikiavimas, tačiau nenaudojama gairėse rekomenduojama lyginamųjų svorių sistema. Prioritetai yra subjektyvūs ir neleidžia tiksliai įvertinti tikslų svarbos santykio.	Bandoma taikyti strateginių tikslų lyginamųjų svorių sistemą, tačiau svoriai priskirti ne visiems strateginiams tikslams, jų tarpusavio santykis nėra pakankamai pagrįstas arba bendra strateginiams tikslams priskirtų svorių suma nesudaro 100 proc.	Kiekvienam strateginiam tikslui yra nustatytas aiškus lyginamasis svoris, išreiškiantis jo santykinę svarbą kitų strateginių tikslų atžvilgiu. Lyginamieji svoriai priskiriami strateginiams tikslams, o visų strateginių tikslų lyginamųjų svorių suma sudaro lygiai 100 proc. Iš pateiktų svorių aiškiai matyti, kuriems strateginiams

					tiksams įmonė teikia didžiausią prioritetą.
Strateginio proveržio tikslo išskėlimas ir jo kokybė	15 proc.	Proveržio tikslas nėra išskeltas ar pažymėtas, arba pažymėtas tikslas akivaizdžiai yra nuosaikaus tobulėjimo, t.y. juo nesiekama reikšmingo kokybinio ar kiekybinio pokyčio, o tik laipsniškų patobulinimų.	Yra pažymėtas proveržio tikslas, tačiau jo turinys ir siejami rodikliai yra dviprasmiški. Nėra aišku, ar tikslas iš tiesų yra proveržio ir reikalaujantis esminių pokyčių, ar tai tiesiog ambicingesnis nuosaikaus tobulėjimo tikslas.	Yra išskeltas aiškus ir ambicingas tikslas, pažymėtas kaip proveržio. Iš jo formuluotės ir siekiamų rodiklių matyti reikšmingas siekiamas pokytis, tačiau gali trūkti aiškumo, ar tai bus esminė veiklos modelio transformacija.	Yra išskirtas bent vienas proveržio tikslas, o jo formuluotė ir siejami rodikliai nekelia jokių abejonų, kad tai yra proveržis. Tikslas aiškiai apibrėžia siekiamą kokybinį ar kiekybinį veiklos rezultatų šuolį ir akivaizdžiai numato esminį pokytį (transformaciją) įmonės veikloje, o ne tik judėjimą ta pačia trajektorija.
Strateginiam proveržio tikslui yra priskirti konkretūs strateginiai uždaviniai, kurių įgyvendinimas priartins įmonę prie strateginio proveržio tikslo pasiekimo	10 proc.	Proveržio tikslas neturi jam priskirtų strateginių uždavinių.	Proveržio tikslui yra priskirti strateginiai uždaviniai, tačiau jų sąsaja su tikslu yra silpna, neaiški arba nelogiška. Sunku suprasti, kaip šių uždavinių įgyvendinimas reikšmingai priartintų įmonę prie proveržio tikslo pasiekimo.	Strateginiai uždaviniai yra aiškiai priskirti proveržio tikslui ir logiškai su juo susiję. Tačiau, vertinant bendrai, uždavinių visuma yra nepakankama proveržio tikslui pasiekti. Nors kiekvienas uždavinys prisideda prie tikslo, kartu jie nesudaro plano, kuris leistų pilnai įgyvendinti tikslą – matomas aiškus atotrūkis.	Strateginiai uždaviniai yra aiškiai priskirti proveržio tikslui, yra logiškai susiję, o jų visuma yra pakankama proveržio tikslui pasiekti. Įgyvendinus visus numatytus strateginius uždavinius, įmonė reikšmingai priartėtų prie proveržio tikslo arba jį pasiektų. Uždaviniai sudaro nuoseklų ir išsamų kelių link siekiamo rezultato.
Strateginio proveržio tikslo uždavinio siekimui nurodyti konkretūs strateginiai veiksmai	10 proc.	Proveržio tikslo uždavinio siekimui nėra nurodyti konkretūs strateginiai veiksmai, kuriuos įmonė planuos vykdyti per strategijos įgyvendinimo laikotarpį. Arba nurodyti strateginiai veiksmai visiškai nesusiję su strateginio uždavinio įgyvendinimu.	Konkretūs strateginiai veiksmai pateikti ne visiems uždaviniams arba kyla klausimų, ar tikrai šie strateginiai veiksmai parems strateginį uždavinį ir jo įgyvendinimą. Dalis strateginių veiksmų yra per smulkmeniški ir sunku įžvelgti realią įtaką įmonės strateginiams uždaviniams.	Didžiąjai daliai strateginių uždavinių yra pateikti konkretūs strateginiai veiksmai, kuriuos įmonė vykdys. Dalis šių veiksmų yra logiški ir aiškiai numatoma, jog jų įgyvendinimas prisidės ir prie sėkmės įgyvendinant strateginius uždavinius ir tikslus. Nedidelė dalis strateginių veiksmų yra per smulkmeniški ir sunku įžvelgti realią įtaką įmonės strateginiams uždaviniams.	Absoliučiai visiems uždaviniams yra pateikti konkretūs strateginiai veiksmai, jie siejami su uždaviniu ir su pačiu proveržio tikslu. Nėra siekiama visiško smulkmeniškumo, tačiau logiškai viskas aišku, jog šie konkretūs veiksmai prisidės prie strateginio uždavinio, o paskui ir prie strateginio tikslo įgyvendinimo sėkmės.

Strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių matavimo kokybė	20 proc.	Absoliuti mažuma (iki 20 proc.) strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių atitinka SMART principus. Rodiklių reikšmės dažnai nėra aiškiai apibrėžtos, nėra nustatyta, kaip jos apskaičiuojamos ar matuojamos, arba rodikliai neleidžia objektyviai įvertinti strateginio tikslo ar uždavinio pasiekimo. Reikšmingai daliai rodiklių nėra nustatytos siekiamos reikšmės laikotarpiui, kuriuo pagal rodiklio pobūdį jos turi būti pasiektos. Rodiklių ambicingumas nėra pagrįstas.	Apie pusę strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių atitinka SMART principus. Dalis rodiklių yra aiškiai išmatuojami ir susiję su strateginių tikslų ar uždavinių pasiekimu, tačiau kitų rodiklių matavimo būdas, siekiama reikšmė arba sąsaja su matuojamu rezultatu nėra pakankamai aiški. Rodiklių ambicingumas pagrįstas tik iš dalies, nepakankamai atsižvelgiama į pradinę reikšmę, ankstesnių laikotarpių dinamiką, tinkamus palyginamuosius rodiklius ar įmonės veiklos kontekstą.	Daugumos strateginių tikslų ir uždavinių rodikliai atitinka SMART principus, yra aiškiai išmatuojami ir tinkamai atspindi siekiamą rezultatą. Rodiklių ambicingumas yra pagrįstas, atsižvelgiant į pradinę rodiklio reikšmę, ankstesnių laikotarpių dinamiką, tinkamus palyginamuosius rodiklius, įmonės veiklos kontekstą, objektyvias galimybes toliau gerinti rezultatą ir strateginio tikslo pobūdį. Kai rodiklio reikšmė strateginio veiklos plano laikotarpiu reikšmingai nekinta, pateiktas pagrindimas, kodėl nustatyto veiklos lygio išlaikymas yra strategiškai reikšmingas ir pakankamai ambicingas. Kai galutinis ilgalaikio strateginio tikslo rezultatas objektyviai negali būti pasiektas ar išmatuotas kiekvienais strategijos laikotarpio metais, nustatyti tarpiniai rezultatai arba kontroliniai taškai, leidžiantys įvertinti tikslo įgyvendinimo pažangą.	Absoliučios daugumos strateginių tikslų ir uždavinių rodikliai atitinka SMART principus, yra aiškiai apibrėžti, objektyviai išmatuojami ir tiesiogiai susiję su strateginio tikslo ar uždavinio pasiekimu. Rodiklių ambicingumas yra aiškiai ir objektyviai pagrįstas, atsižvelgiant į pradinę rodiklio reikšmę, ankstesnių laikotarpių dinamiką, tinkamus palyginamuosius rodiklius, įmonės veiklos kontekstą, objektyvias galimybes toliau gerinti rezultatą ir strateginio tikslo pobūdį. Kai siekiama išlaikyti nekintančią rodiklio reikšmę, visiškai aišku, kodėl tokio veiklos lygio išlaikymas yra strategiškai reikšmingas ir ambicingas. Kai ilgalaikio strateginio tikslo galutinis rezultatas objektyviai negali būti pasiektas ar išmatuotas kiekvienais strategijos laikotarpio metais, aiškiai nustatytas galutinis rezultatas ir jo pasiekimo terminas, o tarpiniu laikotarpiu – konkretūs ir objektyviai patikrinami tarpiniai rezultatai ar kontroliniai taškai, leidžiantys įvertinti, ar tikslo įgyvendinimas vyksta pagal planą.
--	----------	---	---	--	---

Žemėlapis aiškumas ir pateikimas ¹	10 proc.	Žemėlapis yra labai painus, žiūrint į jį sunku suprasti įmonės prioritetines kryptis, proveržio tikslus ir jiems skirtus uždavinius.	Žemėlapis turi daug taisytinių vietų - nors viskas pateikta vientisai (jis nėra išmėtytas per skirtingas dokumento dalis), tačiau jis yra perkrautas nereikalingais dalykais, o esminė informacija pasislepia po visu žemėlapiu.	Žemėlapyje pateikti ir aiškiai matomi pagrindiniai strategijos elementai: strateginės kryptys, strateginiai tikslai, jų lyginamieji svoriai ir su jais susieti pagrindiniai rodikliai. Kai taikoma, ilgalaikiams strateginiams tikslams nurodomas galutinis siekiamas rezultatas, jo terminas ir pagrindiniai tarpiniai rezultatai ar kontroliniai taškai. Žemėlapyje gali būti pavienių perteklinių elementų ar neaiškumų, tačiau jie netrukdo suprasti pagrindinės strategijos logikos.	Žemėlapis yra aiškus, nuoseklus ir neperkrautas, leidžiantis lengvai suprasti įmonės strategijos logiką. Kaip atskaitos taškas yra pateikiami ir ankstesnių metų duomenys, kurie leidžia suprasti rodiklių dinamiką. Jame aiškiai matomos strateginės kryptys, strateginiai tikslai, jų lyginamieji svoriai ir pagrindiniai rodikliai, taip pat aiškios tarpusavio sąsajos tarp šių elementų. Kai taikoma, ilgalaikiams strateginiams tikslams nurodomas galutinis siekiamas rezultatas, jo pasiekimo terminas ir pagrindiniai tarpiniai rezultatai ar kontroliniai taškai. Detalesnė ilgalaikio strateginio tikslo įgyvendinimo informacija gali būti pateikta kitoje SVP dalyje ar priede, jos nekartojant strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapyje.
---	----------	--	--	---	--

¹ Strateginių tikslų ir pagrindinių rodiklių skaičius turi būti ribotas ir pakankamas pagrindiniams įmonės strateginiams prioritetams atspindėti. Žemėlapyje neturėtų būti pateikiamas visas įmonės veiklos ar operacinių rodiklių rinkinys, jeigu šie rodikliai nėra būtini strateginių tikslų pažangai vertinti.

Finansinis pagrindimas ir investicijos				Bendrai sudaro 20 proc. viso vertinimo	
Kriterijus	Kriterijaus svarba dalyje	1 balo apibrėžimas	2 balų apibrėžimas	3 balų apibrėžimas	4 balų apibrėžimas
Išdėstytos aišrios prielaidos prognozėms	25 proc.	Finansinių prognozių prielaidos nepateiktos arba yra tokio bendro pobūdžio, kad neįmanoma suprasti, kuo grindžiamos finansinių rodiklių prognozės. Neidentifikuojamos pagrindinės prognozių reikšmėms įtaką darančios prielaidos ir nevertinamas jų neapibrėžtumas.	Pagrindinės finansinių prognozių prielaidos pateiktos tik iš dalies arba yra nepakankamai pagrįstos. Galima iš dalies suprasti prognozuojamų finansinių rezultatų pokyčių priežastis, tačiau neaišku, kurios prielaidos daro didžiausią įtaką rezultatams. Reikšmingų prielaidų jautrumas arba alternatyvūs jų raidos scenarijai vertinami fragmentiškai arba formaliai.	Pateiktos pagrindinės finansinių prognozių prielaidos ir paaiškinta jų sąsaja su prognozuojamais finansiniais rezultatais. Prielaidos pagrįstos istoriniais duomenimis, makroekonominėmis, rinkos, reguliavimo, veiklos ar kitomis tinkamomis prognozėmis. Identifikuotos pagrindinės prognozių rezultatams įtaką darančios prielaidos, o esant reikšmingam jų neapibrėžtumui atlikta jautrumo ir (ar) scenarijų analizė, leidžianti įvertinti galimą jų poveikį finansiniams rezultatams.	Finansinės prognozės grindžiamos aiškiomis, nuosekliomis ir objektyviai pagrįstomis prielaidomis. Aiškiai identifikuotos pagrindinės finansinių rezultatų prielaidos ir jų sąsajos su pajamomis, sąnaudomis, investicijomis, pinigų srautais bei kitais reikšmingais finansiniais rodikliais. Pateiktas bazinis finansinių prognozių scenarijus, o reikšmingoms prielaidoms ir rizikoms atlikta proporcinga jautrumo ir (ar) alternatyvių scenarijų analizė. Esant reikšmingoms finansinėms rizikoms, pateiktas nepalankus scenarijus, leidžiantis įvertinti jų galimą poveikį VVJ finansinei būklei ir strateginių tikslų įgyvendinimui.
Finansinių prognozių išsamumas ir kokybė	25 proc.	Finansinės prognozės nepateiktos arba pateiktos atsitiktinai, neatitinka standartų, tarpusavyje nesuderintos. Trūksta pagrindinių ataskaitų (pelno/nuostolių, balanso, pinigų srautų) bei rodiklių prognozių.	Pateikta tik dalis finansinių prognozių (pvz., viena ar dvi ataskaitos), jos pateiktos tvarkingai, tačiau trūksta pilno rinkinio. Rodiklių prognozės prasilenkia su finansinių ataskaitų rinkinio keliomis prognozėmis. Dalis finansinių ataskaitų yra sudarytos iš kelių eilučių ir joms trūksta detalumo.	Pateiktas beveik visas finansinių prognozių rinkinys (pelno (nuostolių), balanso, pinigų srautų prognozės ir pagrindiniai finansiniai rodikliai), prognozės iš esmės tarpusavyje suderintos. Kai atliekama scenarijų ar jautrumo analizė, jos rezultatai parodo pagrindinį poveikį	Pateiktas pilnas, tarpusavyje suderintas finansinių prognozių rinkinys, apimantis pelno (nuostolių), balanso ir pinigų srautų prognozes bei pagrindinius finansinius rodiklius. Prognozės sudarytos nuosekliai, o pokyčiai vienoje finansinių prognozių dalyje tinkamai atsispindi kitose dalyse.

				reikšmingiausiems finansiniams rodikliams, tačiau ne visais atvejais poveikis nuosekliai atspindėtas visame finansinių prognozių rinkinyje.	Kai pagal VVJ rizikos profilį atliekama scenarijų ar jautrumo analizė, skirtingų prielaidų poveikis yra nuosekliai perskaičiuotas finansiniame modelyje ir leidžia įvertinti jų poveikį bent pagrindiniams veiklos rezultatams, pinigų srautams, likvidumui, finansavimo poreikiui ir, kai aktualu, skolos aptarnavimo galimybėms bei planuojamų investicijų įgyvendinimui.
Pateikto investicinio plano kokybė ir sąsaja su strateginiais tikslais bei uždaviniais	30 proc.	Investicinis planas nepateiktas, arba pateikta tik labai bendrai (be jokių konkrečių investicijų, be nuorodų į apimtis, laikotarpius ar kaštus). Nėra jokios nuorodos, kaip investicijos susijusios su strateginiais tikslais ar uždaviniais.	Planas pateiktas, paminėtos kelios stambesnės investicijos, tačiau neaišku, kurios iš jų yra prioritetingos strategijos atžvilgiu. Sąsaja su strateginiais tikslais arba uždaviniais yra minimaliai aprašyta, be aiškaus ryšio tarp veiksmų / finansavimo ir strateginės krypties.	Investicinis planas yra išsamus, pateiktos kelios stambios investicijos su numatomais laikotarpiais ir preliminariais resursais. Yra aiški sąsaja tarp investicijų ir vieno ar kelių strateginių tikslų / uždavinių. Prioritetai matomi, tačiau ne visi investicijų elementai vienodai susiję – gali trūkti suvienodinimo, prioritetų svarbos nurodymo, arba kai kurie veiksmų-finansavimo ryšiai nėra pilnai detalizuoti.	Investicinis planas pateiktas išsamiai: aiškiai nurodytos stambios investicijos, laikotarpiai, kaštai / resursai, finansavimo šaltiniai. Procentiškai matomi prioritetai ir tai, kurios investicijos turi didžiausią reikšmę strateginiams tikslams / uždaviniais. Veiksmai ir investicijų finansavimas glaudžiai susieti su strateginiais tikslais / uždaviniais; planas rodo, kaip investicijos prisidės prie strateginių tikslų, o kai taikoma – strateginio proveržio tikslo. Kai ilgalaikio strateginio tikslo įgyvendinimui reikalingos reikšmingos investicijos, investicinio plano laikotarpiai ir numatomi finansiniai ištekliai turi būti suderinti su tikslo įgyvendinimo etapais ir kontroliniais taškais.

Finansinių prognozių ir strateginių tikslų suderinamumas bei pagrįstumas	20 proc.	Finansinės prognozės ir strateginių tikslų žemėlapis yra visiškai atsieti. Finansinėse prognozėse pateikiami vienokie rodikliai, strateginių tikslų žemėlapyje – kiti, arba tų pačių rodiklių reikšmės skiriasi be jokio paaiškinimo.	Matomas tik dalinis ryšys tarp finansinių prognozių ir strateginių tikslų. Kai kurie tikslų žemėlapio finansiniai rodikliai atsispindi prognozėse, tačiau kiti yra ignoruojami, arba tarp jų yra reikšmingų, nepaaiškintų neatitikimų.	Strateginių tikslų žemėlapyje nurodytų finansinių rodiklių reikšmės iš esmės sutampa su pateiktomis finansinėse prognozėse. Finansinės prognozės yra susietos su strateginiais tikslais ir planuojamais veiksmais, tačiau kai kurioms prognozėms trūksta išsamesnių ar logiškesnių prielaidų. Kai taikoma, ilgalaikių strateginių tikslų pagrindiniai įgyvendinimo etapai iš esmės atsispindi finansinėse prognozėse, tačiau gali trūkti aiškumo dėl atskirais laikotarpiais reikalingų išteklių ar finansinių srautų.	Visi strateginių tikslų žemėlapyje nurodyti finansiniai rodikliai ir jų siekiamos reikšmės yra suderinti su finansinėse prognozėse pateiktais duomenimis. Prognozės paremtos aiškiomis, detaliomis ir logiškomis prielaidomis, kurios parodo, kaip strateginių tikslų, uždavinių ir veiksmų įgyvendinimas sukurs numatytus finansinius rezultatus. Kai taikoma, finansinėse prognozėse numatyti ištekliai ir finansiniai srautai yra aiškiai suderinti su ilgalaikio strateginio tikslo pagrindiniais įgyvendinimo etapais ir jų terminais. Iš finansinių prognozių galima suprasti, kada ir kokios apimties ištekliai bus reikalingi tikslo įgyvendinimui ir ar finansinis planas sudaro pakankamą pagrindą numatytam rezultatui pasiekti.
--	----------	---	--	--	---

Strateginių rizikų vertinimas ²				Bendrai sudaro 10 proc. viso vertinimo	
Kriterijus	Kriterijaus svarba dalyje	1 balo apibrėžimas	2 balų apibrėžimas	3 balų apibrėžimas	4 balų apibrėžimas
Strateginių tikslų įgyvendinimo rizikų nustatymas, vertinimas ir valdymas ³	100 proc.	Strateginiame veiklos plane neidentifikuotos reikšmingos strateginių tikslų įgyvendinimo rizikos arba pateiktos rizikos yra bendro pobūdžio ir nesusietos su konkrečiais strateginiais tikslais, strateginiais sprendimais ar jų įgyvendinimu. Strategijoje numatyti reikšmingi pokyčiai, investicijos ar plėtra, tačiau su jais susijusios rizikos nevertinamos. Rizikų tikimybė ir poveikis nėra įvertinti, o konkretūs valdymo veiksmai nepateikti.	Identifikuota dalis reikšmingų strateginių tikslų įgyvendinimo rizikų, tačiau jų sąsaja su konkrečiais strateginiais tikslais ar strateginiais sprendimais ne visada aiški. Rizikų tikimybė ir poveikis įvertinti tik iš dalies arba nenuosekliai. Rizikų valdymo priemonės pateiktos, tačiau jos yra bendro pobūdžio, nėra aiškių atsakingų asmenų, terminų arba nėra galimybės įvertinti, ar priemonės sumažino rizikos lygį.	Pagrindiniams strateginiams tikslams ir esminioms strateginiams sprendimams identifikuotos reikšmingos jų įgyvendinimo rizikos. Aiškiai apibrėžtos pagrindinės rizikų priežastys ir galimas poveikis strateginių tikslų rezultatams, įvertinta rizikų tikimybė ir poveikis. Reikšmingoms rizikoms numatytos konkrečios valdymo priemonės, atsakingi asmenys ar padaliniai ir jų įgyvendinimo terminai. Kai aktualu, nustatyti rizikos stebėsenos rodikliai ar kiti požymiai, leidžiantys laiku nustatyti didėjantį rizikos lygį. Reikšmingą finansinį poveikį galinčios turėti rizikos iš dalies susietos su finansinių prognozių prielaidomis ar scenarijų analize.	Visų esminių strateginių tikslų ir strateginių sprendimų įgyvendinimui identifikuotos ir aiškiai prioretizuotos reikšmingos strateginės rizikos. Rizikos aiškiai susietos su konkrečiais strateginiais tikslais, apibrėžtos jų priežastys ir galimas poveikis siekiamam rezultatui. Įvertintas pradinis rizikos lygis, numatytos konkrečios ir proporcingos valdymo priemonės, atsakingi asmenys ar padaliniai, įgyvendinimo terminai bei, kai aktualu, rizikos stebėsenos rodikliai ar ankstyvojo perspėjimo signalai. Reikšmingą finansinį poveikį galinčios turėti strateginės rizikos yra susietos su finansinių prognozių jautrumo ir (ar) scenarijų analize, leidžiančia įvertinti jų galimą poveikį VVJ finansinei būklei ir strateginių tikslų įgyvendinimui.

² Strateginė rizika šioje metodikoje laikomas neapibrėžtumas ar aplinkybė, kuri gali reikšmingai paveikti strateginės krypties, strateginio tikslo ar apsibrėžtų strateginių veiksmų įgyvendinimą ir jo siekiamą rezultatą. Strateginė rizika gali kilti tiek iš išorinės aplinkos, tiek iš vidinių VVJ gebėjimų ar pasirinkto strategijos įgyvendinimo modelio. Operacinio pobūdžio rizikos į strateginio veiklos plano rizikų vertinimą įtraukiamos tik tada, kai jų pasireiškimas gali turėti reikšmingą poveikį vieno ar kelių strateginių tikslų įgyvendinimui.

³ Rizikų vertinimo tikslas nėra pateikti visą VVJ veiklos rizikų registrą. Strateginiame veiklos plane turi būti koncentruojamasi į tas rizikas, kurios gali reikšmingai paveikti strateginių krypčių, strateginių tikslų ar esminių strateginių sprendimų įgyvendinimą. Rizikos turi būti vertinamos neatsiejant jų nuo siekiamos strateginės naudos – didesnės ambicijos ar reikšmingos veiklos transformacijos gali būti susijusios su didesniu rizikos lygiu, tačiau turi būti aišku, kad ši rizika yra sąmoningai įvertinta ir valdoma.

Bendra struktūra ir nuoseklumas				Bendrai sudaro 7 proc. viso vertinimo	
Kriterijus	Kriterijaus svarba dalyje	1 balo apibrėžimas	2 balų apibrėžimas	3 balų apibrėžimas	4 balų apibrėžimas
Strateginio plano nuoseklumas ir struktūra	50 proc.	Dideli struktūriniai trūkumai ir nenuoseklumas. Planui trūksta struktūrinio vientisumo: trūksta arba yra neišsamios kelios esminės dalys (pvz., nėra aiškos misijos ar vizijos apibrėžties, trūksta strateginių tikslų ar veiksmų planų), neįtraukti gairėse nurodyti privalomi elementai (aplinkos analizė, misija, vizija, ilgalaikiai tikslai, uždaviniai, ištekliai, veiksmų planai). Esami komponentai yra prastai susieti – misija, vizija, strateginiai tikslai ir veiksmai yra mažai arba visai nesuderinti. Dokumentas neatitinka nustatytų turinio ar formato standartų, todėl jo pateikimas yra neorganizuotas. Apskritai sunku įžvelgti nuoseklią strategiją; planas yra nenuoseklus, neaiškus ir neatitinka minimalių struktūrinio pagrįstumo reikalavimų.	Dalinė struktūra su reikšmingais neatitikimais. Dokumente trūksta vientisumo: kai kurie elementai yra pateiktai, tačiau kitų trūksta arba jie yra nepakankamai išplėtoti yra nepakankamai išplėtoti (pavyzdžiui, trūksta detalaus veiksmų planų arba rizikų dalies), o tai rodo tik dalinį atitikimą rekomenduojamai turinio apimčiai. Dalių suderinamumas yra silpnas arba nenuoseklus – strateginiai tikslai nėra aiškiai išvesti iš misijos arba vizijos, o daugelis veiksmų arba tikslų nėra logiškai susieti su aukštesnio lygio tikslais. Formos ir turinio gairių iš dalies laikomasi (plane naudojami tinkami skirsnų pavadinimai), tačiau pagrindiniai skirsniai yra nesusieti arba prastai organizuoti. Dėl spragų ir nesuderinamų elementų sunku sekti bendrą logiką, todėl reikia gerokai pagerinti nuoseklumą ir išsamumą.	Dokumentas pasižymi gera struktūra su nedideliais nukrypimais. Planas apima daugumą reikiamų komponentų ir iš esmės atitinka strateginio plano struktūrą. Daugumoje dalių matomas aiškus loginis suderinamumas: pavyzdžiui, strateginiai tikslai atitinka misiją ir viziją, o veiksmai yra susieti su tais strateginiais tikslais, nors kai kurie ryšiai gali būti šiek tiek silpni arba labiau numanomi nei aiškiai išreikšti. Planas iš esmės atitinka formatavimo ir turinio standartus – jis suskirstytas į tinkamas dalis, kurių kiekvienoje yra atitinkamas turinys, todėl jį palyginti lengva skaityti. Rašymo stilius ir pateikimas daugiausia yra aiškūs ir glausti, yra tik nedidelių neatitikimų. Bet kokie neatitikimai ar praleidimai yra riboti, todėl planas išlieka nuoseklus ir funkcionalus, tačiau iki aukščiausios kokybės trūksta.	Visiškai nuoseklus, išsamus ir atitinkantis geriausią praktiką dokumentas. Plano struktūra yra išsami: jame yra visi pagrindiniai skyriai kaip numatyta gairėse. Dokumentas griežtai atitinka visus turinio ir formato standartus – skyriai yra gerai organizuoti ir paženklinėti, o kiekvieno skyriaus turinys atitinka numatytą gilumą ir apimtį. Taip pat planas yra parašytas aiškiai ir glaustai, jo struktūra yra aiški ir logiška. Dokumente matoma nuosekli loginė grandinė nuo aplinkos analizės ir akcininko lūkesčių iki strateginių kryptų, tikslų, uždavinių, veiksmų, rodiklių, investicijų ir rizikų. Kai SVP numatomi esminiai strateginiai pokyčiai ar didelės apimties strateginiai sprendimai, dokumente pakankamai aišku, kodėl pasirinkta konkreti strateginė kryptis ar įgyvendinimo alternatyva, atsižvelgiant į svarbiausias alternatyvas, jų naudą, rizikas ir reikalingus išteklius.

Tvarumo tematikos ⁴ atsispindėjimas strateginiame veiklos plane	30 proc.	Tvarumo tematika strateginiame veiklos plane iš esmės nevertinama arba minima tik deklaratyviai. Negalima įžvelgti, kad rengiant strategiją būtų sistemiškai apsvarstyti įmonei aktualūs aplinkosaugos, socialiniai ir valdysenos aspektai. Tvarumo klausimai pateikiami kaip bendro pobūdžio teiginiai, nesusieti su įmonės veiklos specifiška, strateginėmis kryptimis ar strateginiais tikslais. Strategijoje nėra aišku, kurie tvarumo aspektai įmonei yra reikšmingiausi ir kodėl.	Strateginiame veiklos plane aptariami atskiri aplinkosaugos, socialiniai ir (ar) valdysenos aspektai, tačiau jų vertinimas yra fragmentiškas arba daugiausia orientuotas į bendrą įmonės vykdomų iniciatyvų, teisinių reikalavimų ar tvarumo veiklų aprašymą. Nėra aiškiai pagrįsta, kodėl pasirinkti tvarumo klausimai yra reikšmingi įmonės veiklai, arba nepakankamai matyti, ar sistemiškai buvo apsvarstytos visos trys tvarumo dimensijos. Tik dalis reikšmingų tvarumo klausimų turi aiškią sąsają su strateginėmis kryptimis, tikslais, uždaviniais ar numatytais veiksmiais.	Rengiant strateginį veiklos planą sistemiškai apsvarstyti ESG aspektai, o strategijoje identifikuoti pagrindiniai įmonės veiklai reikšmingi tvarumo klausimai. Jų reikšmingumas pagrįstas įmonės veiklos pobūdžiu, poveikiu aplinkai ar suinteresuotosioms šalims, akcininko lūkesčiais, reikšmingomis rizikomis ir galimybėmis. Dauguma reikšmingų tvarumo aspektų yra susieti su atitinkamomis strateginėmis kryptimis, strateginiais tikslais, uždaviniais, veiksmiais ar rodikliais. Kai kurių sąsajų gali trūkti arba jos gali būti nepakankamai aiškios. Kai viena ar kelios tvarumo dimensijos įmonei nėra reikšmingos, pateiktas tokios išvados pagrindimas.	Tvarumo aspektai yra nuosekliai integruoti į bendrą VVĮ strategijos formavimo logiką. Rengiant strategiją sistemiškai įvertintos visos trys ESG dimensijos bei nustatyti įmonei reikšmingi tvarumo poveikiai, rizikos ir galimybės. Reikšmingų tvarumo klausimų sąsaja su įmonės veiklos kontekstu, akcininko ir kitų reikšmingų suinteresuotųjų šalių lūkesčiais, strateginėmis kryptimis ir strateginiais tikslais yra aiški ir pagrįsta. Reikšmingiems tvarumo aspektams, kai tai tikslinga, nustatyti konkretūs uždaviniai, veiksmi, išmatuojami rodikliai ir siekiamos reikšmės, leidžiančios stebėti jų įgyvendinimo pažangą. Tvarumo aspektai įtraukti į strateginius sprendimus – rizikų vertinimą, investicijų ir išteklių pasiskirstymą ar kituose strateginiuose elementuose, kai ši sąsaja egzistuoja. Strategijoje atsispindi nuoseklus tvarumo aspektų integravimas į įmonės ilgalaikio vertės kūrimo ir atsparumo logiką. Jeigu tam tikri aplinkosaugos, socialiniai ar valdysenos aspektai nėra laikomi reikšmingais, tokia pozicija yra aiškiai pagrįsta.
Atsižvelgimas į ankstesnių vertinimų pastabas	20 proc.	Įmonė neatsižvelgė į ankstesnių laikotarpių VKC pastabas dėl strateginio planavimo ir tos pačios klaidos atsispindi strategijos dokumente	VVĮ atsižvelgė į ankstesnių laikotarpių VKC pastabas arba pateikė pagrįstą paaiškinimą, kodėl konkreti rekomendacija nebuvo įgyvendinta. Ankstesniu laikotarpiu nustatyti metodiniai trūkumai strategijoje nepersikartoja.		

⁴ Tvarumo tematika šiame vertinime apima aplinkosaugos, socialinius ir valdysenos (E, S, G) aspektus. Aplinkosaugos aspektai gali apimti klimato kaitą, taršą, gamtos išteklių naudojimą, biologinę įvairovę ir žiedinę ekonomiką; socialiniai aspektai – darbuotojus, žmogaus teises, darbuotojus vertės grandinėje, bendruomenes, klientus ir paslaugų prieinamumą; valdysenos aspektai – atsakingą verslo elgesį, etiką, skaidrumą, korupcijos prevenciją bei kitus įmonės veiklai reikšmingus valdysenos klausimus. Pateiktas sąrašas nėra baigtinis ir savaime nereiškia, kad visi išvardyti klausimai yra reikšmingi kiekvienai VVJ.

Ilgalaikių strateginių tikslų įtraukimas

Ilgalaikiu strateginiu tikslu šiame vertinime laikomas strategiškai reikšmingas, kelių metų laikotarpį apimantis strateginis tikslas, kurio galutinis rezultatas dėl tikslo įgyvendinimo pobūdžio objektyviai negali būti pasiektas arba išmatuotas kiekvienais strategijos įgyvendinimo metais.

Ilgalaikis strateginis tikslas neprivalo būti identifikuotas kaip strateginio proveržio tikslas. Strateginio proveržio tikslo statusas apibūdina siekiamo pokyčio mastą, o ilgalaikio strateginio tikslo nuostatos taikomos atsižvelgiant į laikotarpį, reikalingą galutiniam rezultatui pasiekti

Tokio tikslo įtraukimas turi būti pagrįstas jo reikšmingumu akcininko lūkesčių, įmonės veiklos transformacijos ar esminių investicijų įgyvendinimo požiūriu. Ilgalaikio strateginio tikslo statusas neturėtų būti taikomas tęstinėms ar įprastoms veiklos funkcijoms, kurių rezultatus galima objektyviai įvertinti kiekvienais metais.

Kai galutinis strateginio tikslo rezultatas gali būti pasiektas tik vėlesniu strateginio veiklos plano laikotarpiu, VVĮ gali galutinio rezultato rodiklį nustatyti tam laikotarpiui, kuriuo objektyviai numatomas jo pasiekimas. Tokiu atveju strateginio tikslo pažangai sekti turi būti iškeliami tarpiniai tikslo įgyvendinimo rodikliai ir (ar) kontroliniai taškai, kurie parodytų realų tikslo įgyvendinimą galutinio rezultato link.

Strateginiame veiklos plane arba su juo pateikiamoje informacijoje turi būti atskleistas ilgalaikio strateginio tikslo įgyvendinimo planas, kuriame nurodoma:

- galutinis siekiamas tikslo rezultatas ir numatomas jo pasiekimo terminas;
- galutinį rezultatą matuojantis rodiklis ir jo siekiama reikšmė, kai toks rodiklis gali būti nustatytas;
- pagrindiniai tikslo įgyvendinimo etapai ir jų planuojami terminai;
- kiekvienais strategijos įgyvendinimo metais numatomi esminiai tarpiniai rezultatai arba kontroliniai taškai;
- objektyvūs kriterijai, pagal kuriuos nustatoma, ar atitinkamas projekto etapas arba kontrolinis taškas yra įgyvendintas.

Tarpiniai tikslo rodikliai ir kontroliniai taškai turi būti konkretūs, patikrinami ir tiesiogiai susiję su galutinio strateginio rezultato pasiekimu. Bendro pobūdžio tęstinės veiklos, tokios kaip „vykdyti projektą“, „tęsti projekto įgyvendinimą“, „atlikti pasirengimo darbus“ ar panašios formuluotės, nėra laikomos pakankamais tikslo pažangos matavimo kriterijais, jeigu nėra aiškiai nustatyto rezultato, termino ir jo įgyvendinimo patvirtinimo sąlygų.

Tikslo įgyvendinimo planas turi leisti atskirti tikslo vykdymo veiklas nuo pasiektų rezultatų. Vien veiklos atlikimas, finansinių išteklių panaudojimas ar atliktų veiksmų skaičius savaime nelaikomas pakankamu tikslo pažangos įrodymu, jeigu nėra aišku, kokį konkretų tikslo rezultatą tai sukūrė ir kaip šis rezultatas prisideda prie kito tikslo etapo ar galutinio strateginio tikslo pasiekimo.

Atsižvelgiant į tikslo įgyvendinimo etapą, pažanga gali būti vertinama skirtingo pobūdžio rodikliais. Ankstyvuosiuose tikslo etapuose gali būti vertinami pagrindinių studijų, projektavimo, leidimų, investicinių ar kitų esminių sprendimų priėmimo rezultatai. Tikslo įgyvendinimo etape turi būti vertinami faktinę tikslo pažangą rodantys rezultatai, o tikslui artėjant prie užbaigimo ar pradėjus veiklą – galutinį tikslo rezultatą ir jo sukuriamą strateginę naudą atspindintys rodikliai.

Kai atskiri kontroliniai taškai yra būtina sąlyga tolesniam tikslo įgyvendinimui, jie gali būti išskiriami kaip kritiniai kontroliniai taškai. Neįgyvendinus strateginiame veiklos plane numatyto kritinio kontrolinio taško, tikslo pažanga negali būti laikoma visiškai atitinkančia planą vien dėl to, kad buvo įgyvendinti kiti mažesnės reikšmės tikslo veiksmai.

SVP turi būti nustatytas toks tarpinių rezultatų ir kontrolinių taškų vertinimo mechanizmas, kuris sudarytų galimybę kiekvienais strategijos įgyvendinimo metais objektyviai įvertinti tikslo pažangą.

Tęsiant tikslą kitais strateginio veiklos plano rengimo laikotarpiais turi būti užtikrinamas tikslo plano tęstinumas. Keičiant tikslo įgyvendinimo terminus, apimtį, pagrindinius etapus ar galutinį rezultatą turi būti atskleidžiamas ankstesnis planas, aktualus planas, reikšmingi nuokrypiai ir jų priežastys. Tikslo plano atnaujinimas savaime nepanaikina ankstesniais laikotarpiais susidariusių nuokrypių ir negali būti laikomas ankstesnio kontrolinio taško įgyvendinimu.

Ilgalaikio strateginio tikslo įtraukimas neatleidžia VVĮ nuo reikalavimo pagrįsti strateginio tikslo ambicingumą, jo sąsają su strateginėmis kryptimis ir numatytų veiksmų bei rodiklių tinkamumą. Tikslo įgyvendinimo planas turi sudaryti galimybę kiekvienais strategijos įgyvendinimo metais objektyviai įvertinti, ar tikslo įgyvendinimo pažanga yra pakankama galutiniam strateginiam rezultatui pasiekti numatytu terminu.

Netaikomų kriterijų, svorių perskirstymo ir galutinio įverčio apskaičiavimo tvarka

Jeigu vertinimo metu nustatoma, kad konkretus vertinimo kriterijus dėl objektyvių VVĮ veiklos ar kitų aplinkybių nėra taikytinas, toks kriterijus žymimas „Netaikoma“ (N/A) ir jo vertinimas balais neatliekamas.

Kriterijus gali būti laikomas netaikomu tik tada, kai dėl VVĮ veiklos pobūdžio, teisinio statuso ar kitų objektyvių aplinkybių kriterijaus vertinimo objektas konkrečiai VVĮ neegzistuoja arba kriterijus objektyviai negali būti taikomas. Informacijos, analizės ar kito kriterijui įvertinti reikalingo elemento nepateikimas ar neparengimas savaime nėra pagrindas kriterijų laikyti netaikomu.

Netaikomo kriterijaus lyginamasis svoris eliminuojamas iš atitinkamos vertinimo dalies. Dėl to sumažėjusi šios vertinimo dalies reikšmė galutiniame vertinime lygiomis dalimis perskirstoma kitoms taikomoms vertinimo dalims, išlaikant bendrą 100 proc. galutinio vertinimo svorių sumą. Perskirstytas svoris taikomas tik konkrečios VVĮ vertinimui ir nekeičia šioje metodikoje nustatytų bazinių vertinimo dalių lyginamųjų svorių.

Kiekvienos vertinimo dalies įvertis apskaičiuojamas atsižvelgiant į jai priskirtų kriterijų balus ir jų lyginamuosius svorius. Galutinis SVP įvertis apskaičiuojamas sudedant visų vertinimo dalių svertinius įverčius pagal konkrečiam vertinimui taikomus lyginamuosius svorius.

Siekiant išvengti apvalinimo įtakos galutiniam rezultatui, tarpiniai skaičiavimai atliekami naudojant neapvalintas reikšmes. Galutinis SVP įvertis apvalinamas iki dviejų skaitmenų po kablelio.

Dukterinių VVĮ vertinimas

Dukterinėms VVĮ SVP yra vertinamas pagal 22 skirtingus vertinimo kriterijus, kurie yra suskirstyti į 7-ias skirtingas dalis. Pagrindinis pokytis, lyginant su VVĮ vertinimu yra tas, jog dukterinėms VVĮ nėra vertinimas akcininko lūkesčių atspindėjimas strategijoje. Todėl suinteresuotųjų šalių atspindėjimo dalyje lieka vienas vertinamasis kriterijus, jo svarba sumažėja, o vietoje to didesnis lyginamasis svoris suteikiamas strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapiu daliai. Galutiniai kiekvienos dalies lyginamieji svoriai yra tokie:

1. Misija ir vizija – 3 proc.;
2. Suinteresuotųjų šalių atspindėjimas strategijoje – 5 proc.⁵;
3. SSGG apibendrinimas – 20 proc.;
4. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis – 35 proc.;
5. Finansinis pagrindimas ir investicijos – 20 proc.;
6. Strateginių rizikų vertinimas – 10 proc.
7. Bendra struktūra ir nuoseklumas – 7 proc.

Supaprastinta vertinimo metodika mažoms ir labai mažoms dukterinėms VVĮ

Mažų ir labai mažų dukterinių VVĮ vertinimui taikomi trys vertinimo kriterijai. Vertinant vadovaujamas proporcingumo principu – iš bendrovės nėra tikimasi tokios pačios strateginio planavimo informacijos apimties ir detalumo kaip iš didesnių VVĮ. Vertinimo tikslas – įsitikinti, kad yra aiški bendrovės paskirtis VVĮ grupėje, nustatyti pagrindiniai siekiami rezultatai ir sudarytas pakankamas pagrindas įvertinti numatomą bendrovės finansinę raidą.

Iš viso yra vertinami trys kriterijai:

1. Bendrovės paskirtis grupėje – 30 proc. Šio kriterijaus tikslas yra susijęs su aiškiai atskleista dukterinės įmonės paskirtimi VVĮ grupėje ir aiškiu pagrindimu, kodėl yra reikalingas atskiras juridinio vieneto poreikis.
2. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis – 50 proc. Taikant supaprastintą metodiką nėra reikalaujama atskirai nustatyti strateginių krypčių, proveržio tikslų ar detalaus strateginių uždavinių ir veiksmų rinkinio. Bendrovė turi nustatyti bent vieną jos veiklai reikšmingą strateginį tikslą ir jo pasiekimą leidžiantį įvertinti rodiklį.
3. Finansinės prognozės – 20 proc. Taikant supaprastintą metodiką nėra reikalaujama pateikti pilno prognozuojamų finansinių ataskaitų rinkinio. Turi būti pateikti tik pagrindinės bendrovės veiklai aktualios finansinės prognozės, kurių pakaktų suprasti numatomą bendrovės finansinę raidą. Reikšmingos investicijos, finansavimo poreikis ar kiti finansiniai rodikliai pateikiami tik tada, kai jie yra aktualūs konkrečiai bendrovei.⁶

Detali informacija apie vertinamus kriterijus pateikiama žemiau:

⁵ Kriterijaus „Kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčių atspindėjimas“ lyginamasis svoris šioje vertinimo dalyje sudaro 100 proc.

⁶ Jeigu dėl bendrovės veiklos pobūdžio finansinių prognozių rengimas objektyviai nėra tikslingas arba nesuteiktų reikšmingos papildomos informacijos, vietoje jų gali būti pateiktas tokios išvados pagrindimas.

Kriterijus	Kriterijaus svarba vertinime	1 balo apibrėžimas	2 balų apibrėžimas	3 balų apibrėžimas	4 balų apibrėžimas
Bendrovės paskirtis grupėje	30 proc.	Bendrovės paskirtis grupėje nėra paaiškinta arba pateikiamas tik bendro pobūdžio jos vykdomos veiklos aprašymas. Neaišku, kokią funkciją bendrovė atlieka grupėje ir kodėl ši veikla vykdoma per atskirą bendrovę.	Pagrindinė bendrovės veikla ir jos vaidmuo grupėje yra aprašyti, tačiau bendrovės kuriama nauda ar jos, kaip atskiro juridinio asmens, poreikis pagrįsti tik iš dalies. Iš pateiktos informacijos galima numanyti bendrovės paskirtį, tačiau ji nėra pakankamai aiški.	Aiškiai nurodyta pagrindinė bendrovės funkcija ir jos kuriama nauda ar indėlis VVJ grupei. Pateiktas logiškas ir pakankamas paaiškinimas, kodėl atitinkama veikla vykdoma per atskirą bendrovę.	Bendrovės paskirtis, funkcija ir kuriama nauda grupei apibrėžtos aiškiai ir konkrečiai. Iš pateiktos informacijos aiškiai matyti bendrovės vieta grupės veiklos modelyje ir kodėl jos veiklos vykdymas per atskirą juridinį asmenį yra pagrįstas. Pagrindimas yra nuoseklus ir atitinka faktinį bendrovės veiklos pobūdį.
Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis	50 proc.	Bendrovei nėra nustatytas strateginis tikslas arba jo pasiekimui nėra nustatytas išmatuojamas rodiklis. Iš pateiktos informacijos negalima objektyviai įvertinti, kokio pagrindinio rezultato bendrovė siekia.	Strateginis tikslas ir (ar) jo rodiklis pateikti, tačiau yra reikšmingų trūkumų: tikslas yra pernelyg bendro pobūdžio, rodiklis nepakankamai atspindi siekiamą rezultatą, nėra nustatyta siekiama reikšmė arba laikotarpis, per kurį ji turi būti pasiekta.	Nustatytas bent vienas aiškus ir bendrovės veiklai reikšmingas strateginis tikslas. Jo pasiekimui nustatytas konkretus ir išmatuojamas rodiklis, tiesiogiai atspindintis siekiamą rezultatą, taip pat nurodyta siekiama rodiklio reikšmė ir jos pasiekimo laikotarpis.	Strateginis tikslas ir jo rodiklis yra aiškūs, tarpusavyje nuoseklūs ir tiesiogiai susiję su bendrovės paskirtimi grupėje bei apima reikšmingą įmonės veiklos dalį. Nustatyta konkreti siekiama rodiklio reikšmė ir jos pasiekimo laikotarpis, o pasirinktas rodiklis leidžia aiškiai ir objektyviai įvertinti bendrovės pažangą bei pasiektą rezultatą.
Finansinės prognozės	20 proc.	Finansinės prognozės nepateiktos ir nėra pateikta pagrįsto paaiškinimo, kodėl jų rengimas bendrovei nėra tikslingas.	Pateikti tik pavieniai finansiniai dydžiai ar bendro pobūdžio lūkesčiai, iš kurių sunku suprasti numatomą bendrovės finansinę raidą. Arba nurodoma, kad finansinės prognozės nėra reikalingos, tačiau tokia išvada pagrįsta tik bendro pobūdžio teiginiais.	Glaustai pateikti pagrindiniai bendrovei aktualūs finansiniai lūkesčiai strateginio planavimo laikotarpiui, kurių pakanka suprasti numatomą jos finansinę raidą. Atsižvelgiant į bendrovės veiklos pobūdį, tai gali būti, pavyzdžiui, pajamų, veiklos rezultato ir kitų reikšmingų finansinių rodiklių prognozės. Reikšmingos investicijos ar finansavimo poreikis nurodomi tik kai tai aktualu.	Pagrindiniai finansiniai lūkesčiai pateikti aiškiai, yra tarpusavyje nuoseklūs ir, kai aktualu, dera su bendrovės strateginiu tikslu bei jo rodikliu. Esminiai prognozuojami pokyčiai glaustai paaiškinti tiek, kiek būtina jiems suprasti. Arba, kai atskiros finansinės prognozės objektyviai nėra tikslingos, pateiktas konkretus ir aiškus pagrindimas, leidžiantis įsitikinti tokios išimties pagrįstumu.

Pažymėtina, jog mažų ir labai mažų dukterinių įmonių atveju atskiras strateginis veiklos planas nėra būtinas, tačiau tokiu atveju grupės SVP turi būti pateikta atskira skiltis, kurioje būtų atspindėti aukščiau įvardyti trys kriterijai, pagal kuriuos VKC vertins mažų ir labai mažų dukterinių VVĮ strateginius veiklos planus.

Specialiosios paskirties įmonių (SPV) vertinimo išimtis

Specialiosios paskirties įmonė (angl. *special purpose vehicle*, SPV) – atskiras juridinis asmuo, įsteigtas konkrečiam, aiškiai apibrėžtam projektui, sandoriui ar kitai ribotos apimties veiklai vykdyti. Tokios įmonės steigimas paprastai susijęs su poreikiu atskirti projekto veiklą, finansavimą, turtą, įsipareigojimus ar su projektu susijusias rizikas nuo kitų įmonių grupės veiklų.

Atsižvelgiant į tai, kad SPV veikla yra tiesiogiai susieta su konkretaus projekto ar sandorio įgyvendinimu ir tokia įmonė nevykdo savarankiškos strateginės veiklos, VKC jos strateginio veiklos plano vertinimo neatlieka.

VVĮ, kurios įmonių grupės struktūroje yra SPV, teikdamos strateginio veiklos plano projektą turi aiškiai nurodyti tokias įmones ir pagrįsti jų priskyrimą SPV. Pagrindime turi būti atskleistas bent įmonės įsteigimo tikslas, vykdomo projekto ar veiklos pobūdis, veiklos apimtis ir, kai taikoma, numatoma veiklos trukmė, taip pat aplinkybės, pagrindžiančios atskiros juridinio asmens poreikį.

SPV vertinimo išimtis taikoma tik toms įmonėms, kurių atitiktis šioje metodikoje nustatytiems SPV požymiams yra tinkamai pagrįsta. Įmonės, neatitinkančios šių požymių arba kurių atitiktis jiems nėra pakankamai pagrįsta, vertinamos bendra tvarka.

SPV taikoma vertinimo išimtis nepanaikina VVĮ pareigos grupės SVP atspindėti per SPV įgyvendinamus strategiškai reikšmingus tikslus, investicijas, finansinius įsipareigojimus ir rizikas, kai jie yra reikšmingi VVĮ grupės strategijai.