

INTEGRUOTO PLANAVIMO IR STEBĖSENOS POLITIKA

TIKSLAS	Reglamentuoti Grupės planavimo ir stebėsenos sistemą, kuri apima planavimo ir stebėsenos procesų nustatymą, procesuose dalyvaujančių šalių ir jų atsakomybių apibrėžimą, pagrindinių planavimo ir stebėsenos dokumentų parengimo terminų ir periodiškumo nustatymą, turinio reikalavimus ir rekomendacijas bei valdymo ir priežiūros priemonės.
TAIKYMO APIMTIS	Visoms Grupės įmonėms.

1. Vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai

1.1. Šioje politikoje vartojamos sąvokos ar sutrumpinimai turi šias reikšmes:

Budžetas	Dokumentas, apimantis trumpalaikes (1 m.) pelno (nuostolių), balanso, pinigų srautų prognozes, investicijų planus.
Funkcijos ir (ar) funkcinės srities veiklos planas	Pagal poreikį rengiamas funkcijos ir (ar) funkcinės srities kuravimą Grupėje įgyvendinantis dokumentas, kuriame nustatomi atitinkamos funkcijos ir (ar) funkcinės srities valdymo / vystymo tikslai, priemonės ir kurio pagrindiniai (strateginiai) veiksmai integruojami į EPSO-G, dukterinių bendrovių (toliau – DB), Paskesnio lygmens dukterinių bendrovių (toliau – PLDB) Veiklos planus ir (ar) darbuotojų metinius tikslus.
Ilgalaikis finansinis planas (IFP)	Dokumentas, apimantis pelno (nuostolių), balanso, pinigų srautų prognozes, investicijų planus Strategijos įgyvendinimo laikotarpiui.
Metiniai Bendrovės tikslai	Dokumentas, kuriame numatomi svarbiausi atitinkamų metų Bendrovės tikslai.
Rizikų valdymo priemonių planas	Dokumentas, kuriame nurodoma, kokias papildomas priemones planuojama taikyti valdant rizikas, su kuriomis susiduria Bendrovės. Dokumente taip pat nurodomi už atskirų valdymo priemonių įgyvendinimą atsakingi asmenys, terminai ir kita informacija.
Strategija	Dokumentas, apimantis Bendrovės misiją, viziją, strategines kryptis, tikslus, aplinkos veiksnių analizę, numatomus finansinius ir kitus veiklos rodiklius ilgalaikiam (5-10 m.) laikotarpiui.
Suinteresuotos šalys	EPSO-G akcininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija Lietuvos Respublikos energetikos ministerija, valstybės valdomų įmonių valdymo koordinavimo centro funkcijas atliekantis asmuo – Valdymo koordinavimo centras (VKC), Valstybinė energetikos reguliavimo taryba ir kitos.
Veiklos planas	Dokumentas, kuriame nurodomos priemonės strateginių tikslų įgyvendinimui vidutinės trukmės (3 m.) laikotarpiui.

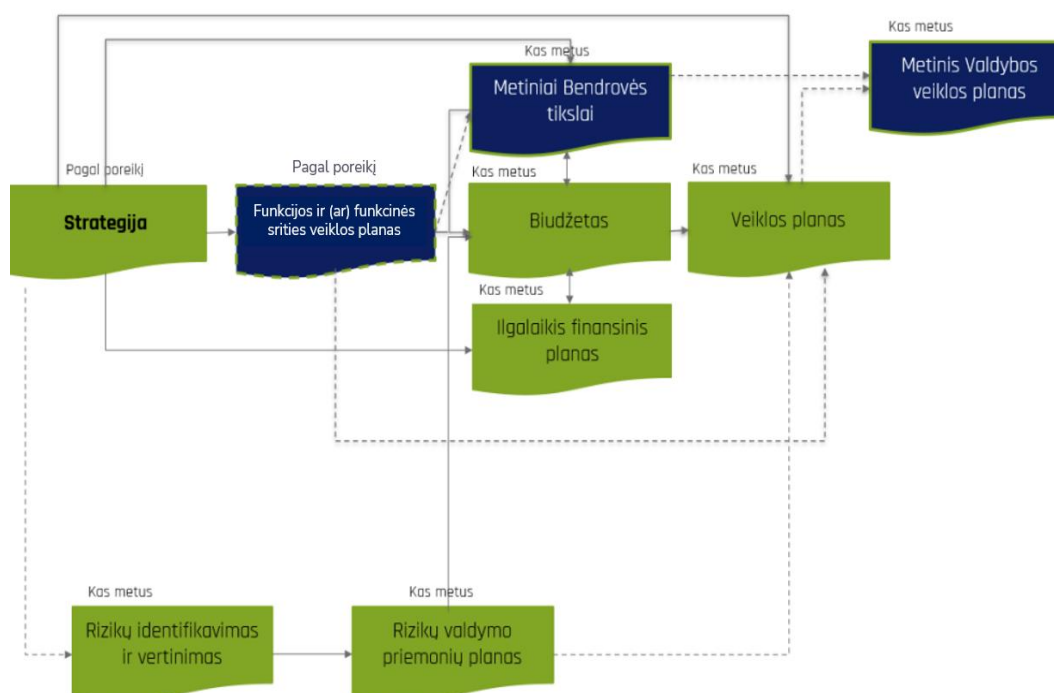
Politikoje taip pat vartojamos sąvokos, kaip jos apibrėžtos EPSO-G Korporatyvinio valdymo politikos 1 priede „Grupės lygio dokumentuose vartojamų sąvokų sąrašas“.

2. Grupės planavimo sistema

Grupės planavimo sistemą sudaro šie pagrindiniai planavimo dokumentai:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 2.1. Strategija; | 2.4. Veiklos planas; |
| 2.2. Ilgalaikis finansinis planas (IFP); | 2.5. Metiniai Bendrovės tikslai; |
| 2.3. Funkcijos ir (ar) funkcinės srities
veiklos planai (kai jie rengiami); | 2.6. Biudžetas; |
| | 2.7. Rizikų valdymo priemonių planas. |

Planavimo dokumentai Grupės bendrovėse rengiami nuosekliai ir (arba) lygiagrečiai.



1 paveikslas. Pagrindinių veiklos planavimo dokumentų rengimo nuoseklumas.

- Pirmiausia rengiama / atnaujinama Strategija.
- Lygiagrečiai rengiant / atnaujinant Strategiją vykdomas rizikų identifikavimas ir vertinimas.
- Parengus / atnaujinus Strategiją (ar nustačius pagrindines strategines kryptis), atnaujinami Funkcijos ir (ar) funkcinės srities veiklos planai bei rengiamas Bendrovės Veiklos planas.
- Lygiagrečiai rengiant Veiklos planą Bendrovėje rengiamas Rizikų valdymo priemonių planas.
- Lygiagrečiai Rizikų valdymo priemonių planui ir Veiklos planui rengiamas Metinių bendrovės tikslų projektas, Biudžetas ir IFP.
- Patvirtinus Biudžetą ir Metinius bendrovės tikslus (t. y. galutinai suplanavus ateinančių metų veiksmus ir priemones), peržiūrimi ir, esant poreikiui, atnaujinami kiti planavimo dokumentai, siekiant užtikrinti informacijos vienodumą visuose dokumentuose.
- Atsižvelgiant į Veiklos plane ir Metiniuose Bendrovės tiksluose numatytų priemonių įgyvendinimo terminus ir laukiamus rezultatus, rengiamas ir valdyboje tvirtinamas metinis valdybos veiklos planas, kuriame yra suplanuojami į valdybos kompetenciją patenkančių klausimų pristatymai ir (ar) sprendimų priėmimai valdyboje.

Grupės planavimo ir stebėsenos funkcinės srities vadovas Integuoto planavimo ir stebėsenos tvarkos apraše detalizuoja šios politikos 2 punkte nurodytų pagrindinių veiklos planavimo dokumentų suderinamumo principus, turinio ir peržiūros reikalavimus, terminus, sąsają su Suinteresuotomis šalimis ir kitus aspektus tvarkų aprašuose, atsižvelgiant į šioje politikoje nustatytus principus ir reikalavimus.

3. Pagrindiniai veiklos planavimo dokumentai ir jų įgyvendinimo stebėseną

Strategija:	
Laikotarpis:	Strategija įprastai yra rengiama 5-10-ties metų laikotarpiui. Grupės ir Bendrovių Strategijų laikotarpiai sutampa. Esant išskirtinėms aplinkybėms ir suderinus su EPSO-G, Bendrovės Strategijos laikotarpis gali nesutapti su Grupės Strategijos laikotarpiu.
Peržiūra:	Grupės / Bendrovės Strategija gali būti atnaujinama kasmet. Inicijuojant Grupės Strategijos atnaujinimą, pagal poreikį inicijuojamas ir visų Bendrovių Strategijų atnaujinimas.
Principinė strategijos rengimo laiko juosta:	Kai strategija atnaujinama Valdymo bendrovė Dukterinės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės 1 - Grupės ir DB Strategijos projektas pateikiamas VKC iki lapkričio 15 d. 2 - Patvirtinta Grupės, esant poreikiui ir DB, Strategija pateikiama VKC iki sausio 15 d.
Suderinamumas:	Grupės vertybės yra vienodos visoms Grupės bendrovėms. Grupėje yra užtikrinamas Grupės ir Bendrovių strategijų suderinamumas. Visos Bendrovės vadovaujasi Grupės Strategijoje numatytais strateginiais kryptimis ir tikslais, juos pritaikant pagal kiekvienos Bendrovės veiklos specifiką, bei prisideda prie Grupės strategijoje identifikuotų strateginių rodiklių siekimo su EPSO-G suderinta apimtimi.
Turinys:	Grupės ir DB Strategijų turinys atitinka Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires ir kitas aktualias su strategijų rengimu susijusias VKC rekomendacijas. Bendrovės Strategija yra laikoma lygiaverte VKC strateginio veiklos plano sąvokai. PLDB ir, išskirtiniais atvejais, DB gali rengti supaprastinto turinio strategiją-verslo planą, kurio apimtis atskirai suderinama su EPSO-G.
Stebėseną:	Grupės ir Bendrovių Strategijų įgyvendinimo stebėseną atliekama kas ketvirtį per Veiklos plano ir strateginių veiklos rodiklių įgyvendinimo stebėseną. Grupės Strategijos įgyvendinimo metinė ataskaita ir DB ir PLDB strategijų įgyvendinimo ataskaitos rengiamos pasibaigus metams ir teikiamos tvirtinti atitinkamai EPSO-G ir Bendrovės valdybos posėdyje, kuriame sprendžiamas klausimas dėl eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo sušaukimo. Strategijos įgyvendinimo metinės ataskaitos formą, atsižvelgdama į VKC rekomendacijas, nustato EPSO-G.

Ilgalaikis finansinis planas:

Laikotarpis:	IFP yra Strategijos dalis ir jo laikotarpis sutampa su Strategijos laikotarpiu.																																																								
Peržiūra:	IFP atnaujinamas kasmet.																																																								
Principinė Ilgalaikio finansinio plano rengimo laiko juosta:	<table><tr><td>Kasmet</td><td colspan="3">I ketvirtis</td><td colspan="3">II ketvirtis</td><td colspan="3">III ketvirtis</td><td colspan="3">IV ketvirtis</td><td>Kiti metai</td></tr><tr><td></td><td>Sausis</td><td>Vasaris</td><td>Kovas</td><td>Balandis</td><td>Gegužė</td><td>Birželis</td><td>Liepa</td><td>Rugpjūtis</td><td>Rugsėjis</td><td>Spalis</td><td>Lapkritis</td><td>Gruodis</td><td>Sausis</td></tr><tr><td>Valdymo bendrovė</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Fin. rodiklių gairės</td><td>Rengiamas planas</td><td>Parengtas projektas</td><td></td><td></td><td>Tikslinamas ir tvirtinamas</td></tr><tr><td>Dukterinės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Rengiamas planas</td><td>Parengtas projektas</td><td></td><td></td><td>Tikslinamas ir tvirtinamas</td></tr></table>	Kasmet	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			Kiti metai		Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis	Sausis	Valdymo bendrovė								Fin. rodiklių gairės	Rengiamas planas	Parengtas projektas			Tikslinamas ir tvirtinamas	Dukterinės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės									Rengiamas planas	Parengtas projektas			Tikslinamas ir tvirtinamas
Kasmet	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			Kiti metai																																												
	Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis	Sausis																																												
Valdymo bendrovė								Fin. rodiklių gairės	Rengiamas planas	Parengtas projektas			Tikslinamas ir tvirtinamas																																												
Dukterinės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės									Rengiamas planas	Parengtas projektas			Tikslinamas ir tvirtinamas																																												
Suderinamumas:	EPSO-G teikia finansinių rodiklių IFP rengimui gaires DB ir PLDB.																																																								
Turinys/procesas:	Pagrindiniai ilgalaikio finansinio plano principai, forma ir stebėsenos nuostatos yra nustatyti Integruoto planavimo ir stebėsenos tvarkos apraše.																																																								

Funkcijos ir (ar) funkcinės srities veiklos planai:

Turinys/ procesas:	Funkcijos ir (ar) funkcinės srities veiklos planų laikotarpis, turinys, peržiūros reikalavimai, terminai, sąsajos su Suinteresuotomis šalimis ir kiti aspektai yra nustatyti Integruoto planavimo ir stebėsenos tvarkos apraše.
-------------------------------	---

Veiklos planas:

Turinys/ procesas:	Veiklos plano laikotarpis, turinys, peržiūros reikalavimai, terminai, sąsajos su Suinteresuotomis šalimis ir kiti aspektai yra nustatyti Integruoto planavimo ir stebėsenos tvarkos apraše.
-------------------------------	---

Metiniai Bendrovės tikslai

Laikotarpis:	Metiniai Bendrovės tikslai nustatomi vienerių metų laikotarpiui.																																																				
Periodiškumas:	Metiniai Bendrovės tikslai nustatomi kiekvienais kalendoriniais metais.																																																				
Principinė Metinių Bendrovės tikslų rengimo laiko juosta:	<table><tr><th colspan="3">I ketvirtis</th><th colspan="3">II ketvirtis</th><th colspan="3">III ketvirtis</th><th colspan="3">IV ketvirtis</th></tr><tr><th>Sausis</th><th>Vasaris</th><th>Kovas</th><th>Balandis</th><th>Gegužė</th><th>Birželis</th><th>Liepa</th><th>Rugpjūtis</th><th>Rugsėjis</th><th>Spalis</th><th>Lapkritis</th><th>Gruodis</th></tr><tr><td colspan="9" rowspan="2">Valdymo bendrovė</td><td colspan="2">Parengtas MT projektas</td><td rowspan="2">Tiklinami ir tvirtinami MT</td></tr><tr><td colspan="2">Derinami MT</td></tr><tr><td colspan="9" rowspan="2">Dukterinės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės</td><td colspan="2">Parengtas MT projektas</td><td rowspan="2">Tiklinami ir tvirtinami MT</td></tr><tr><td colspan="2"></td></tr></table>	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis	Valdymo bendrovė									Parengtas MT projektas		Tiklinami ir tvirtinami MT	Derinami MT		Dukterinės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės									Parengtas MT projektas		Tiklinami ir tvirtinami MT		
I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis																																												
Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis																																										
Valdymo bendrovė									Parengtas MT projektas		Tiklinami ir tvirtinami MT																																										
									Derinami MT																																												
Dukterinės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės									Parengtas MT projektas		Tiklinami ir tvirtinami MT																																										
Suderinamumas ir tikslų kaskadavimas:	Siekiant užtikrinti Metinių Bendrovių tikslų suderinamumą Grupės mastu bei sklandų tikslų kaskadavimą, pirmiausiai tvirtinami EPSO-G metiniai tikslai. EPSO-G valdyba, tvirtindama Grupės tikslus, aptaria ir kaskadavimo gaires/lūkesčius, tame tarpe dėl papildomų temų ar rodiklių, atspindėtinų Grupės bendrovių metiniuose tiksluose, bei suformuoja rekomendacijas Grupės bendrovių valdyboms.																																																				

	DB ir PLDB metiniai tikslai formuluojami atsižvelgiant į aktualius Bendrovės veiklai Grupės tikslus, siekiant Metiniuose Bendrovės tiksluose numatyta apimtimi užtikrinti ar prisidėti prie atitinkamo Grupės tikslo įgyvendinimo. Metiniai tikslai Bendrovėje kaskaduojami į padalinius ir į metinius darbuotojų tikslus. Grupės funkcijų ir (ar) funkcinių sričių vadovai derina atitinkamos srities DB ir PLDB funkcijai priskirtų darbuotojų metinius tikslus prieš juos tvirtinant.
Tikslų nustatymo principai:	Tikslų sąsajumo su Grupės bei Bendrovės Strategija principas. Metiniai tikslai formuluojami atsižvelgiant į akcininko lūkesčių laišką ir Grupės bei Bendrovės Strategijas, orientuojant tikslų formuluotes į svarbiausių atitinkamais metais tarpinių ar galutinių gairių ir rezultatų pasiekimą. Grupės ir Bendrovių tikslų integralumo principas. Formuluojant metinius tikslus, turi būti atsižvelgiama į EPSO-G ir DB bei PLDB funkcijas ir atsakomybes bei siūlomo metinio tikslo tipą (individualus, konsoliduotas ar susijęs su strateginiais projektais bei projektais, valdomais pagal savarankiškų komandų modelį (ang. self-governing team)). Metiniai EPSO-G tikslai atspindi prioritetingas Grupės temas siekiant užtikrinti Grupės strategijos įgyvendinimą ir yra orientuoti į vertę Grupės mastu kuriančias veiklas. Rekomenduojama, kad Valdymo bendrovei ir DB bei PLDB su strateginių projektų įgyvendinimu susiję tikslai ir pagrindiniai rodikliai būtų nustatomi identišškai, esant poreikiui, numatant papildomų rodiklių pagal atitinkamos Bendrovės funkcijas ir atsakomybes. Planavimo dokumentuose, detalizuojančiuose projektų tikslų pasiekimą užtikrinančius veiksmus (Valdymo bendrovės ir atitinkamos DB ar PLDB veiklos planuose), veiksmai ir rodikliai turi būti numatyti atsižvelgiant į Valdymo bendrovės ir atitinkamos DB ar PLDB rolę, atitinkamai, kontroliuojant ar įgyvendinant numatytus projektų tikslus. Kaskaduojant Bendrovės konsoliduotus ir kitus ne su projektų įgyvendinimu susijusius tikslus, turi būti užtikrinamas tikslų bei rodiklių formuluočių suderinamumas, siekiant objektyvaus tikslų vertinimo Valdymo bendrovės ir Bendrovės valdybose. Tikslų proporcingumo principas. Kaskaduojamo tikslo svaris Bendrovės tiksluose turi būti ne mažesnis, nei Valdymo bendrovės tiksluose. Individualaus tikslo atveju kaskaduojamo tikslo svaris Bendrovės tiksluose turi būti bent 1/3 didesnis, nei Grupės tiksluose. Tikslų sumanumo principas. Tikslai formuluojami taip, kad atspindėtų nuolatinę pažangą ir kuriamą vertę bei būtų konkretūs, pamatuojami, realiai pasiekiami, prasmingi, su jų įgyvendinimo terminais, taip pat nuolat vertinami ir reguliariai peržiūrimi (angl. S.M.A.R.T.E.R). Tikslų tęstinumo principas. Tais atvejais, kai tai aktualu priklausomai nuo projekto ar priemonės pobūdžio, rekomenduojama užtikrinti tikslų tęstinumą, formuluojant tikslus ir tarpines gaires taip, kad jos būtų užtikrintų daugiau, nei vienerius metus trunkančios priemonės ar projekto įgyvendinimą numatytais terminais. Tokiu atveju tvirtinant atitinkamų metų tikslą, valdybai turi būti pateikiamas planuojamas tolimesnių metų svarbiausių gairių tvarkaraštis, numatantis priemonės ar projekto įgyvendinimo kritinį kelią. Tikslų reikšmingumo principas. Siekiant išvengti tikslų fragmentiškumo, siektina, kad Bendrovei būtų nustatomi ne daugiau nei 5 metiniai tikslai, o atskiram rodikliui būtų suteikiamas ne mažesnis nei 10 proc. svaris.

	Tikslų aktualumo principas. Metinių tikslų įgyvendinimo progresas stebimas pasibaigus kiekvienam ketvirčiui, tuo tarpu metiniai tikslai gali būti peržiūrėti reikšmingai pasikeitus aplinkybėms. Jei numatyta data ar apimtimi tikslas negali būti įgyvendintas dėl objektyvių priežasčių, Bendrovės administracija valdybos svarstymui gali pateikti argumentuotą pasiūlymą dėl tarpinių gairių peržiūros arba dėl tikslo apimties pakeitimo ar susiaurinimo, taip pat argumentuotą siūlymą dėl galutinio termino nukėlimo.
--	---

Biudžetas:													
Laikotarpis:	Biudžetas rengiamas vienerių metų laikotarpiui.												
Peržiūra:	Biudžetas rengiamas kasmet.												
Principinė Biudžeto rengimo laiko juosta:	Kasmet												
	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			
	Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis	
	Valdymo bendrovė								Biudžeto rengimo laikotarpis		Tvirt.		
	Dukterinės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės								Biudžeto rengimo laikotarpis		Tvirt.		
Suderinamumas:	DB ir PLDB Biudžetai teikiami EPSO-G, kuri stebėsenos tikslais rengia konsoliduotą Biudžetą.												
Biudžeto sudarymo principai:	Pagrindiniai Biudžeto sudarymo principai, forma, terminai ir stebėsenos nuostatos yra nustatyti Integruoto planavimo ir stebėsenos tvarkos apraše.												

Rizikų valdymo priemonių planas:	
Turinys/procesas:	Bendrovės Rizikų valdymo priemonių plano rengimo principai yra nustatyti Grupės Rizikų valdymo politikoje ir kituose susijusiuose dokumentuose.