

 LIETUVOS GELEŽINKELIAI	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Strategija ir veiklos efektyvumas
Strateginio planavimo ir valdymo politika	Nr. P/FN5.1/LG/1 Versija 03

PATVIRTINTA
AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdybos
2025 m. balandžio 15 d. sprendimu
Nr. SPR-VL(LTG)-13/2025

STRATEGINIO PLANAVIMO IR VALDYMO POLITIKA

 LIETUVOS GELEŽINKELIAI	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Strategija ir veiklos efektyvumas
Strateginio planavimo ir valdymo politika	Nr. P/FN5.1/LG/1 Versija 03

Turinys

1. Tikslas ir taikymo imtis.....	3
2. Sąvokos.....	3
3. Veiklos principai	4
4. Veiklos modelis.....	5
5. Pagrindinės veiklos	5
6. Baigiamosios nuostatos.....	8

LTG LIETUVOS GELEŽINKELIAI	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Strategija ir veiklos efektyvumas
Strateginio planavimo ir valdymo politika	Nr. P/FN5.1/LG/1 Versija 03

1. Tikslas ir taikymo imtis

- 1.1. Ši strateginio planavimo ir valdymo politika (toliau – Politika) nustato bendruosius AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupės (toliau – Grupė) strateginio planavimo ir valdymo principus, atsakomybes ir pagrindinius veiklos procesus.
- 1.2. Politika siekiama užtikrinti suderintą strateginį planavimą ir valdymą visoje Grupėje.
- 1.3. Politika taikoma Grupės įmonėms, kurioms strategijos rengimas yra privalomas, kaip numatyta 2012-06-06 Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarime Nr. 665 „Dėl „Valstybės turinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“ su vėlesniais pakeitimais (toliau – Nuosavybės gairės):
 - 1.3.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“;
 - 1.3.2. AB „LTG Cargo“ ir jai pavaldžios bendrovės¹;
 - 1.3.3. UAB „LTG Link“;
 - 1.3.4. AB „LTG Infra“;
 - 1.3.5. UAB Geležinkelio tiesimo centras;
 - 1.3.6. UAB „LTG Kompetencijų centras“.
- 1.4. Politika skirta Grupės darbuotojams, kurie tiesiogiai dalyvauja priimant ilgalaikius sprendimus, ir kurių veikla yra susijusi su strateginio planavimo ir valdymo, investicijų planavimo ir valdymo, veiklos rezultatų valdymo ir finansinio planavimo funkcijomis.
- 1.5. Kiti LTG teisės aktai, reglamentuojantys strateginį planavimą ir valdymą, negali prieštarauti šiai politikai.
- 1.6. Viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo funkcijas vykdančios LTG įmonių grupės įmonės atžvilgiu šios politikos nuostatos galioja ir taikomos tiek, kiek tai neprieštarauja teisės aktais reglamentuojamiems viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo valdymo nešališkumo, finansinio skaidrumo, viešosios geležinkelių infrastruktūros pajėgumų skyrimo bei užmokesčio už minimalųjį prieigos paketą apskaičiavimo ir mokėjimo reikalavimams.

2. Sąvokos

- 2.1. Šioje Politikoje vartojamos toliau pateiktos sąvokos ir santrumpos.

Sąvoka / santrumpa	Apibrėžimas / paaiškinimas
Akcininkas	Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija
Funkcija	Struktūriniai LTG ir UAB „LTG Kompetencijų centras“ padaliniai
LTG	AB „Lietuvos geležinkeliai“, valdančioji Grupės bendrovė
LTG valdyba	AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdyba
Pagrindinis veiklos rodiklis (PVR)	Veiklos efektyvumo valdymo priemonė, skirta įmonės veiklos rezultatams matuoti. PVR rodo, ar įmonė juda užsibrėžto tikslo / sėkmės link, padeda identifikuoti sritis, kuriose siekiant tikslų reikėtų įvertinti papildomų veiksmų poreikį
PIV	LTG Projektų ir investicijų valdymas
PVA	LTG Planavimas ir valdymo apskaita
Rizikos funkcija	LTG Rizikos ir atitiktis
SVE	LTG Strategija ir veiklos efektyvumas

¹ AB „LTG Cargo“ pavaldžios bendrovės LTG Cargo Polska Sp. Zo.o. ir „LTG Cargo Ukraine“ LLC rengia supaprastinto turinio strategijas, kurios gali būti integruojamos į konsoliduotą AB „LTG Cargo“ strategiją.

LTG LIETUVOS GELEŽINKELIAI	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Strategija ir veiklos efektyvumas
Strateginio planavimo ir valdymo politika	Nr. P/FN5.1/LG/1 Versija 03

Sąvoka / santrumpa	Apibrėžimas / paaiškinimas
Tvarumo funkcija	LTG Tvarumas
Veiklos vienetas	AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupei priklausančios įmonės AB „LTG Cargo“, LTG Cargo Polska Sp. Zo.o., „LTG Cargo Ukraine“ LLC, UAB „LTG Link“, AB „LTG Infra“, UAB Geležinkelio tiesimo centras ir UAB „LTG Kompetencijų centras“, išskyrus LTG
Vykdomasis komitetas	Vykdomasis organas, kurį sudaro LTG generalinis direktorius, jam tiesiogiai pavaldūs struktūrinių padalinių vadovai ir Veiklos vienetų generaliniai direktoriai

3. Tikslai ir veiklos principai

3.1. Tikslas

- 3.1.1. Siekiama sukurti ir tobulinti vieningą Grupės strateginio planavimo ir valdymo modelį, tokiu būdu:
- 3.1.1.1. didinant strateginio planavimo ir valdymo brandą Grupėje;
 - 3.1.1.2. užtikrinant, kad Grupės ir jos Veiklos vienetų strategijos būtų aktualios ir tarpusavyje suderintos;
 - 3.1.1.3. užtikrinant, kad Grupės ir jos Veiklos vienetų strategijos būtų orientuotos į ilgalaikę vertę ir pritaikomos prie kintančios aplinkos.

3.2. Veiklos principai

- 3.2.1. Suderinamumas. Strateginio planavimo ir valdymo dokumentų pagrindas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės prioritetai transporto srityje, akcininko lūkesčiai bei VŠĮ Valdymo koordinavimo centro (toliau – VKC) ir Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos gairės bei rekomendacijos strategijos turiniui.
- 3.2.2. Ilgalaikė vertė ir tvarumas. Vykdam strateginio planavimo ir valdymo veiklas, siekiama ilgalaikės ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės naudos, įgyvendinant ASV (aplinkosauga, socialinė atsakomybė, geroji valdysena) principus.
- 3.2.3. Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas. Strateginio planavimo ir valdymo dokumentų atnaujinimas bei išteklių planavimas grindžiamas analitiniais duomenimis apie rinką, finansus, konkurencinę aplinką ir veiklos efektyvumą.
- 3.2.4. Strateginė drausmė. Įgyvendinant strategijas, sprendimai ir gerinimo veiksmai grindžiami PVR stebėsena, kaip apibrėžta LTG Veiklos efektyvumo valdymo principuose.
- 3.2.5. Lankstumas ir adaptacija. Strateginio planavimo ir valdymo dokumentai peržiūrimi reguliariai, atsižvelgiant į pokyčius išorėje (geopolitinius, ekonominius ir technologinius) bei organizacijos viduje.
- 3.2.6. Atsakomybė. Apibrėžtas aiškus strateginio planavimo ir valdymo procesas, skatinamas visų darbuotojų aktyvus dalyvavimas ir asmeninė atsakomybė už įgyvendinimą.
- 3.2.7. Skaidrumas. Informacijos santrauka apie Grupės strategines kryptis, tikslus ir strateginius projektus bei jų įgyvendinimą yra skelbiama viešai, vadovaujantis 2012-03-07 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1052 „Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“ su pakeitimais.
- 3.2.8. Įtrauktis ir komunikavimas. Užtikrinama nuolatinė, aiški ir savalaikė komunikacija darbuotojams apie strategijos rengimo, atnaujinimo ir įgyvendinimo procesus,

 LIETUVOS GELEŽINKELIAI	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Strategija ir veiklos efektyvumas
Strateginio planavimo ir valdymo politika	Nr. P/FN5.1/LG/1 Versija 03

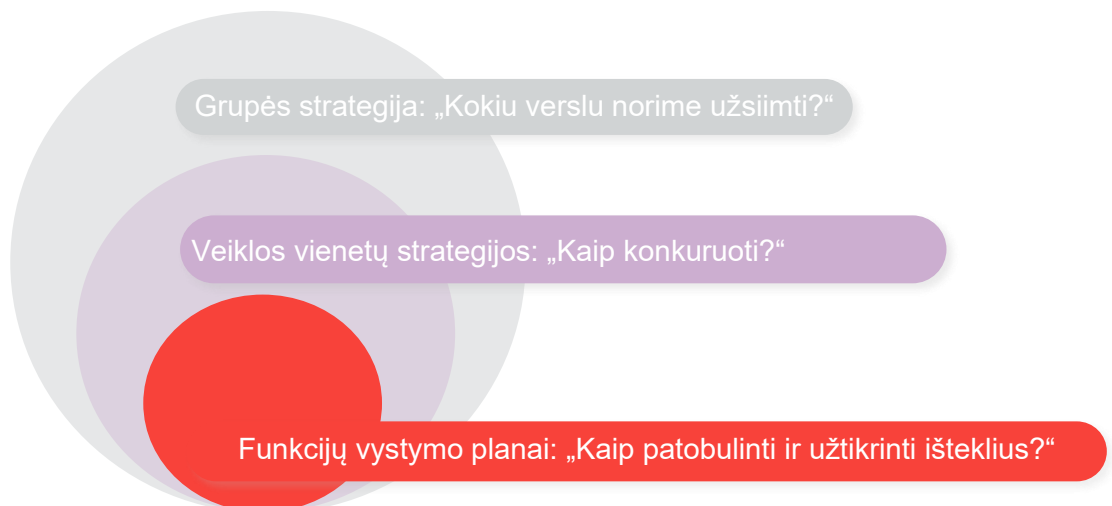
aktualijas, terminus bei užduotis, siekiant įtraukti darbuotojus į strateginių tikslų pasiekimą ir stiprinti jų įsitraukimą.

4. Veiklos modelis

- 4.1. Grupėje formuojamas ir taikomas standartizuotas ir iš dalies centralizuotas strateginio planavimo ir valdymo funkcijos veiklos modelis. Formavimą ir taikymą Grupėje koordinuoja SVE. Pagal šį veiklos modelį:
 - 4.1.1. LTG formuoja Politiką, rengia ilgalaikio planavimo gaires Veiklos vienetams, koordinuoja Grupės strategijos konsolidavimą, funkcijų planų rengimą (atnaujinimą), strateginių investicijų portfelį ir Grupės strategijos įgyvendinimą.
 - 4.1.2. Veiklos vienetai formuoja ir įgyvendina savo Veiklos vieneto strategiją atliepdami Grupės viziją, strategines kryptis ir tikslus, k pagal poreikį rengia su Grupės procesais suderintus Veiklos vieneto strateginio planavimo ir valdymo procesus.
 - 4.1.3. Funkcijos formuoja ir įgyvendina funkcijų vystymo planus, apjungdamos taktinę ir strateginę valdysenos dalį, kaip apibrėžta pagal galiojančią veiklos architektūrą organizacijoje.

5. Pagrindinės veiklos

- 5.1. Strateginio planavimo dokumentus sudaro i) konsoliduota Grupės strategija, ii) Veiklos vienetų strategijos, ir iii) Funkcijų vystymo planai. Grupės strategija apjungia Veiklos vienetų strategijas ir Funkcijų vystymo planus, kaip parodyta schemeje Nr. 1. Strateginio planavimo dokumentai rengiami ne trumpesniam nei 5 metų laikotarpiui.

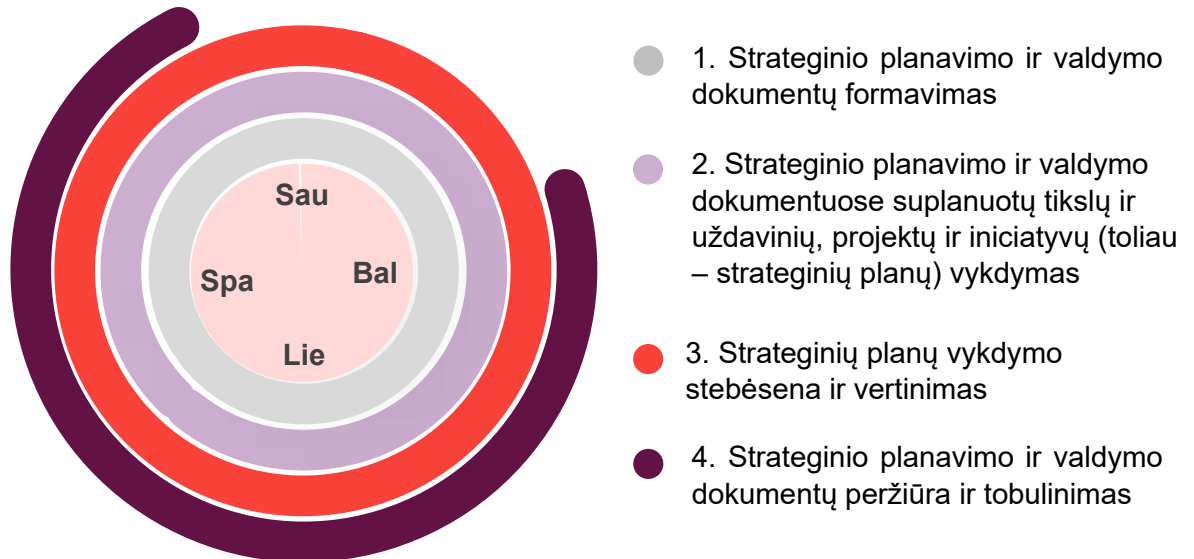


Schema Nr. 1. Strateginio planavimo dokumentų tipai ir sąsajumas.

- 5.2. Strateginio valdymo dokumentus sudaro i) strategijų įgyvendinimo ataskaitos, ii) metinių tikslų nustatymo ir vertinimo dokumentai bei iii) veiklos rezultatų tarpinės ir metinės ataskaitos, gerinimo veiksmų planai.
- 5.3. Rengiant strateginio planavimo ir valdymo dokumentus turi būti laikomasi viešosios geležinkelio infrastruktūros valdytojo veiklos skaidrumo, nešališkumo ir nepriklausomumo nuo geležinkelio įmonių (vežėjų) reikalavimų.

LTG LIETUVOS GELEŽINKELIAI	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Strategija ir veiklos efektyvumas
Strateginio planavimo ir valdymo politika	Nr. P/FN5.1/LG/1 Versija 03

5.4. Strateginį planavimą ir valdymą sudaro 4 etapai, kaip pateikta schemoje Nr. 2.



Schema Nr. 2. Strateginio planavimo ir valdymo esminiai etapai.

5.5. Strateginio planavimo ir valdymo dokumentų formavimo etape (1 etapas) apjungiamas planavimo principas „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“, kaip pateikta schemoje Nr. 3.



Schema Nr. 3. Planavimo principas „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“.

5.6. Strateginių planų vykdymas (2 etapas).

5.6.1. Strateginiuose dokumentuose formuluojami tikslai ir uždaviniai, projektai ir iniciatyvos, perkeliama PVR iš PVR sistemos. LTG generalinis direktorius, Vykdomasis komitetas ir Funkcijų vadovai atsako už jiems priskirtų konkrečių strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą pagal nustatytus PVR.

 LIETUVOS GELEŽINKELIAI	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Strategija ir veiklos efektyvumas
Strateginio planavimo ir valdymo politika	Nr. P/FN5.1/LG/1 Versija 03

- 5.6.2. Atsižvelgiant į strateginius tikslus, uždavinius, priemones ir projektus, formuojami LTG generalinio direktoriaus ir Vykdomojo komiteto metiniai tikslai, kurie kaskaduojami iki individualių darbuotojų tikslų, kaip numatyta LTG Veiklos efektyvumo principuose.
- 5.7. Strateginių planų vykdymo stebėseną ir vertinimą (3 etapas).
- 5.7.1. Grupės ir Veiklos vienetų strategijų įgyvendinimas peržiūrimas bent kartą per metus, įvertinant iškeltų strateginių tikslų aktualumą, konkurencinės aplinkos pakitimus ir kitus veiksnius, galinčius daryti įtaką strateginių tikslų pasiekimui.
- 5.7.2. Strategijų įgyvendinimo ataskaitos teikiamos VKC pagal Nuosavybės gaires. Strategijų įgyvendinimo ataskaitų rengimą ir teikimą VKC koordinuoja SVE.
- 5.7.3. Funkcijų vystymo planų įgyvendinimo peržiūrą ir vertinimą kasmet koordinuoja atitinkamos Funkcijos vadovas prieš prasidedant planų atnaujinimui.
- 5.7.4. SVE, PVA ir PIV pagal savo atsakomybių sritis (metinių tikslų vykdymo, finansinių tikslų vykdymo, investicijų portfelio įgyvendinimo stebėseną ir raportavimą) rengia bendras veiklos rezultatų tarpines ir metines ataskaitas, stebi PVR rodiklių vykdymą ir rengia kasmetines strategijos įgyvendinimo ataskaitas, koordinuoja gerinimo veiksmų planus.
- 5.7.5. Grupės veiklos rezultatų ataskaitas vertina LTG valdyba ir Vykdomasis komitetas, Veiklos vienetų – atitinkamo Veiklos vieneto kompetentingi valdymo organai ir vadovai.
- 5.8. Strateginio planavimo ir valdymo peržiūra ir tobulinimas (4 etapas) vykdomas kasmet, įtraukiant išorės analizės rezultatus, rizikų vertinimą ir atnaujintas finansines prognozes. Atsakomybės šiame etape:
- 5.8.1. LTG valdyba inicijuoja ir vertina Grupės strategijos peržiūrą ir tobulinimą, tvirtina atnaujintą Grupės strategiją.
- 5.8.2. Vykdomasis komitetas vertina poreikį atnaujinti Grupės misiją, viziją, strategines kryptis, ilgalaikes planavimo gaires Veiklos vienetams, formuoja užduotis strateginių dokumentų peržiūrai ir atnaujinimui.
- 5.8.3. Veiklos vienetų kompetentingi valdymo organai vertina Veiklos vieneto strategijos peržiūrą ir tobulinimą, tvirtina atnaujintą Veiklos vieneto strategiją.
- 5.8.4. Veiklos vienetų vadovai analizuoja išorės ir vidaus aplinką, formuoja taktinius veiksmus, planuoja iniciatyvas, formuoja užduotis Veiklos vieneto strateginių dokumentų peržiūrai ir atnaujinimui.
- 5.8.5. Funkcijos atnaujina funkcijų vystymo planus, juos suderindamos su Veiklos vienetų strategijomis, kad būtų užtikrinti strategijų įgyvendinimui reikalingi resursai ir Grupės lygmens priemonės, formuoja strateginę valdyseną ir konsultuoja dėl veiklos principų.
- 5.8.6. SVE koordinuoja centralizuotai ir dalinai centralizuotai rengiamų strateginių dokumentų peržiūros ir tobulinimo procesą, Grupės strategijos konsolidavimą, PVR sistemos atnaujinimą, galutinio Grupės strategijos dokumento parengimą. SVE užtikrina strateginių dokumentų atitiktį akcininko lūkesčiams. Taip pat SVE organizuoja strateginių dokumentų peržiūros komunikaciją darbuotojams ir suinteresuotoms šalims, užtikrina aiškų procesų, terminų ir užduočių pristatymą, skatindama LTG ir Veiklos vienetų darbuotojų įsitraukimą.
- 5.8.7. PVA rengia finansų konsolidavimo formas bei koordinuoja Grupės finansinių prognozių vertinimą ir atnaujinimą, pagal poreikį pateikia atnaujinimo kriterijus bei augimo gaires (infliacijos, darbo užmokesčio, kuro ir elektros kainų prognozes strategijos laikotarpiu) Veiklos vienetams.

 LIETUVOS GELEŽINKELIAI	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Strategija ir veiklos efektyvumas
Strateginio planavimo ir valdymo politika	Nr. P/FN5.1/LG/1 Versija 03

- 5.8.8. PIV vertina strategines iniciatyvas ir investicijas, formuoja kriterijus, rengia investicijų konsolidavimo formas.
- 5.8.9. Rizikos funkcija stebi ir vertina globalų rizikų kontekstą bei formuluoja strategines rizikas, jų galimas pasekmes ir pagrindines valdymo priemones.
- 5.8.10. Tvarumo funkcija peržiūri strateginio planavimo dokumentus aplinkos apsaugos, socialinės srities ir gerosios valdysenos aspektais, vertina tvarumo tikslų aktualumą ir integraciją į strategijas.

6. Baigiamosios nuostatos

- 6.1. Politiką ir jos pakeitimus tvirtina AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdyba.
- 6.2. Politikos peržiūrėjimą, atnaujinimą inicijuoja ir koordinuoja LTG Strateginio planavimo ir valdymo vadovas.
- 6.3. Politika peržiūrima ne rečiau kaip kartą per metus, taip pat pasikeitus LTG įmonių grupės organizacinei valdymo struktūrai ir (arba) Lietuvos Respublikos teisės aktams, reglamentuojantiems strateginio planavimo veiklą.
- 6.4. Politika taikoma tiek, kiek neprieštaruoja Lietuvos Respublikos įstatymams ir (ar) kitiems galiojantiems teisės aktams.