Priedas Nr. 4 prie SPS

**TECHNINĖ SPECIFIKACIJA**

**Ilgalaikės strategijos rengimo konsultacinės paslaugos**

1. Įžanga

Lietuvos Respublikos valdomą energijos perdavimo ir mainų įmonių grupę „EPSO-G“ sudaro valdymo bendrovė UAB „EPSO-G“ ir penkios tiesiogiai patronuojamos įmonės: elektros perdavimo sistemos operatorius AB „Litgrid“ (esanti viešame biržos sąraše), dujų perdavimo sistemos operatorius AB „Amber Grid“ (esanti viešame biržos sąraše), energijos išteklių biržos operatorė UAB „Baltpool", rangos ir elektros tinklo darbų bendrovė UAB „Tetas" ir energijos kaupimo įrenginių sistemą valdanti UAB „Energy cells".[[1]](#footnote-2) Abiejų perdavimo sistemos operatorių mažoji akcijų dalis yra listinguojama Nasdaq Baltic papildomame sąraše.

Svarbiausia EPSO-G grupės veikla yra užtikrinti nepertraukiamą, patikimą elektros energijos perdavimą aukštos įtampos tinklais ir gamtinių dujų transportavimą aukšto slėgio vamzdynais bei efektyvų šių perdavimo sistemų valdymą, priežiūrą ir plėtrą. Grupei priklausančios bendrovės taip pat valdo ir plėtoja biokuro, gamtinių dujų bei medienos prekybos platformas, skirtas užtikrinti sąlygas skaidriai konkurencijai energijos išteklių ir apvaliosios medienos rinkoje, taip pat vykdo rangos ir elektros tinklų darbus.

Vienintelio valdymo bendrovės UAB „EPSO-G“ akcininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Energetikos ministerija. Visų EPSO-G grupei priklausančių įmonių pareiga – įgalinti, palengvinti ir efektyviai bei numatytu laiku įgyvendinti akcininko lūkesčių laiške iškeltus valstybei svarbius energijos perdavimo ir mainų infrastruktūros plėtros projektus, prisidedant prie Lietuvos energetikos transformacijos studijos ir Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje (arba būsimoje, atnaujintoje versijoje) nustatytų tikslų įgyvendinimo, taip kuriant tvarią ilgalaikę vertę akcininkui, Lietuvos valstybei, žmonėms ir šalies ekonomikai.

Šiuo metu galiojanti Grupės strategija apima laikotarpį iki 2030 m. Dukterinės bendrovės rengia ir kiekvienais metais atnaujina atskirus, jų veiklos specifiką atspindinčius strateginius dokumentus, orientuotas į Grupės strategijoje iškeltų tikslų pasiekimą.

1. Sąvokos ir santrumpos

*Lentelė Nr. 1. Sąvokos ir santrumpos*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr.** | **Terminas** | **Paaiškinimas** |
| 1 | Strategija | EPSO-G grupės ilgalaikė strategija, parengta pagal reikalavimus, išvardintus šioje techninėje specifikacijoje ir susijusiuose dokumentuose |
| 2 | Paslaugos | Strategijos parengimo paslaugos ir papildomos konsultavimo paslaugos |
| 3 | Pirkimas | Pagal Viešųjų pirkimų įstatymą vykdomas Paslaugų teikėjo parinkimo būdas |
| 4 | AEI | Atsinaujinančios energijos ištekliai |
| 5 | UAB „EPSO-G“ grupė arba Grupė | Valstybės valdoma energijos perdavimo ir mainų įmonių grupė, kurią sudaro patronuojanti valdymo bendrovė UAB „EPSO-G“ ir penkios tiesiogiai patronuojamos įmonės - elektros energijos perdavimo sistemos operatorius AB „Litgrid“, dujų perdavimo sistemos operatorius AB „Amber Grid“, energijos išteklių birža UAB „Baltpool",  rangos ir elektros tinklų darbų bendrovė UAB „Tetas", kaupimo įrenginių operatorė UAB „Energy cells". |
| 6 | Lietuvos energetikos sektoriaus transformacijos studija | UAB „EPSO-G“ užsakymu 2023 m. tarptautinės konsultacinės įmonės DNV parengta išsami Lietuvos energetikos sektoriaus transformacijos iki 2050 m. studija. Pirkimą laimėjęs Paslaugų teikėjas turėtų susipažinti su studijos rezultatais, juos įvertinti ir panaudoti rengiant Strategiją |
| 7 | Paslaugų teikėjas | Pirkimą dėl Paslaugų teikimo laimėjęs tiekėjas |
| 8 | Paslaugų gavėjas | Paslaugų, skirtų EPSO-G Grupei gavėjas, atstovaujamas UAB „EPSO-G“ |
| 9 | Kolegialūs organai | UAB „EPSO-G“ grupės įmonių valdybos, taip pat Grupės mastu veikiantys Atlygio ir skyrimo bei Audito komitetai |

1. Pirkimo objektas
   1. **Pirkimo objektas** (toliau – Pirkimo objektas)- ilgalaikės UAB „EPSO-G“ grupės strategijos parengimo ir papildomos konsultavimo paslaugos.
      1. UAB „EPSO-G“ grupė 2023 m. atliko išsamią Lietuvos energetikos sektoriaus transformacijos studiją, kurioje pateikti keturi Lietuvos energetikos sektoriaus transformacijos scenarijai (1) dekarbonizuotos energijos, 2) vandenilio tiekimo regionui, 3) anglies dioksido neišskiriančių (angl. *zero carbon*) produktų, 4) optimalus gairių (angl. *roadmap*) scenarijus. Pastarasis scenarijus numato apie šešis kartus, lyginant su 2022 m. suvartojimu, siekiantį elektros poreikio augimą ir pramonės bei transporto sektorių elektrifikaciją, reikšmingą AEI generacijos ir vandenilio bei jo produktų vertės grandinės vystymąsi. Optimalus gairių (angl. *roadmap*) scenarijus gali būti pasitelkiamas kaip pagrindas Strategijos vystymui.
      2. Grupė siekia, atsižvelgiant į Lietuvos energetikos sektoriaus transformacijos studijos rezultatus, apsibrėžti strategines galimybes bei veiklos modelį Lietuvos energetikos sektoriaus transformacijos ir tvarumo tikslų kontekste pagrindiniuose savo verslo segmentuose bei identifikuoti naujas verslo kryptis (tiek nereguliuojamų veiklų atžvilgiu, tiek ir plečiant reguliuojamas veiklas). Rengiamo dokumento **tikslas** – nustatyti vidutinio laikotarpio (iki 2035 m.) ir ilgalaikius (iki 2050 m.) Grupės prioritetus, tikslus, priemones, suformuoti strateginius ir veiklos rodiklius, kuriais remdamasi Grupė vertins savo tikslų pasiekimo progresą. **Grupės strateginis siekis – būti aktyviais, ambicingais, proaktyvių veiksmų besiimančiais lyderiais (angl. *frontrunners*)energetikos sektoriaus transformacijoje, įgalinant energetikos ekosistemą, skatinant tarpsektorinę integraciją ir susijusių iniciatyvų planavimo ir įgyvendinimo koordinavimą.** Grupė taip pat siekia kurti naujus produktus ir paslaugas per veiklos plėtrą, strategines partnerystes, įmonių susijungimus ir prisijungimus bei pasitelkiant technologines inovacijas.
   2. Strategija kuriama **laikotarpiui nuo 2024 iki 2050 m., skaidant jį į du planavimo etapus** (etapai suderinti su Lietuvos energetikos sektoriaus transformacijos studija)**:**

* **Planas ir gairės iki 2035 m. (pagrindinė koncentracija į šį laikotarpį)**.
* Strateginių Grupės veiklos krypčių gairės iki 2050 m.
  1. Pagrindiniai „EPSO-G“ grupės verslo segmentai šiuo metu:
* Elektros energijos perdavimo sistemos valdymas ir vystymas, identifikuojant tarpsektorinės integracijos galimybes
* Dujų perdavimo sistemos valdymas ir vystymas, pritaikant ją AEI dujų transportavimui ir identifikuojant tarpsektorinės integracijos galimybes, naujos infrastruktūros vystymas AEI dujų transportavimui (H2, CO2, E-degalų ir kt.)
* Tarptautinės tvaraus biokuro biržos ir susijusių platforminių verslų vystymas
* Rangos, elektros tinklo darbų ir eksploatacijos paslaugų teikimas elektros energetikos sektoriuje bei kitose veiklose
* Energijos kaupimo įrenginių sistemos valdymas ir su energijos kaupimu susijusios paslaugos
  1. Rengiant Grupės Strategiją, **itin didelis dėmesys turi būti skiriamas sinergijų tarp skirtingų verslo linijų išnaudojimui ir naujų verslo linijų**, kylančių iš Lietuvos ir ES energetikos sistemos transformacijos, **identifikavimui.** Prioritetinės temos, kurias reikės plėtoti, tokios kaip vandenilio, CO2 ir sintetinių kurų gamybos ir transportavimo vertės grandinė, tarpsektorinės integracijos koordinavimas, didelės galios krovimo stotelių vystymo įgalinimas etc. bus sutartos su Paslaugų teikėju sutarties įgyvendinimo pradžioje.
  2. Paslaugų gavėjas taip pat siekia turėti galimybę įsigyti iki 500 papildomų konsultacijų valandų. Paslaugų gavėjas neįsipareigoja įsigyti visų ar dalies papildomų konsultacijų valandų.

1. Strategijos dokumento struktūra
   1. Strategija turėtų atitikti geriausias korporatyvinio verslo strategijų rengimo praktikas. Paslaugų teikėjas, siūlydamas Strategijos dokumento struktūrą, be kitų šaltinių, turėtų susipažinti su pagrindiniais Valdymo koordinavimo centro (VKC) paskelbtų Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairių elementais ([Naudinga Informacija - VKC | Valdymo koordinavimo centras (governance.lt)](https://governance.lt/naudinga-informacija/)).
   2. Paslaugų teikėjas taip pat turi pasiūlyti metodologinės prieigos alternatyvas rengiant Strategijos struktūrą ir susiderinti pasirinkimą su Paslaugų gavėju.
2. Bendradarbiavimas su Paslaugų gavėjo atstovais
   1. Paslaugų gavėjas glaudžiai bendradarbiaus su Paslaugų teikėju ir organizuos ekspertų komandą, sudarytą iš visų verslo segmentų atstovų, siekiant efektyviai koordinuoti informacijos srautus, užduotis ir teikti bendrą paramą Paslaugų teikėjui, įskaitant Paslaugų teikėjo prašoma pateikti informaciją. Paslaugų gavėjo ekspertų komandos vadovas, kartu su ekspertų komanda, bus pagrindiniai kontaktai bei padės išspręsti visas problemas, galinčias kilti Strategijos rengimo proceso metu. Paslaugų teikėjas nurodys užduočių paskirstymą tarp Paslaugų teikėjo ir Paslaugų gavėjo, siekiant aukščiausios kokybės rezultatų. Užduočių paskirstymas bus pateiktas techniniame pasiūlyme ir galiausiai patvirtintas kaip projekto plano dalis po diskusijų su Paslaugų gavėju per įžanginius susitikimus.
   2. Paslaugų teikėjas ir Paslaugų gavėjo atstovai turės reguliarius (nuotolinius, angl. online) susitikimus (kas savaitę, nebent susitarta kitaip), kuriuos organizuos Paslaugų teikėjas, siekiant užtikrinti sklandų strategijos kūrimo procesą ir būtiną suinteresuotųjų šalių įtraukimą.
   3. Jei reikės teminių darbo grupių, Paslaugų teikėjas pasiūlys jų sudėtį, darbotvarkę ir užtikrins reikiamos medžiagos teikimą susitikimams.
   4. Paslaugų teikėjas yra atsakingas už tyrimų, teisės aktų (įskaitant Lietuvos ir ES lygmens teisės aktų projektus bei susijusias ES iniciatyvas, reguliuojančias energetikos veiklą), kitų reikšmingų dokumentų ir informacijos iš įvairių duomenų šaltinių ir suinteresuotųjų šalių surinkimą, vertinimą ir analizę. Paslaugų gavėjas padės ir bendradarbiaus su Paslaugų teikėju teisės aktų peržiūroje, taip užtikrinant, kad patys svarbiausi nacionaliniai teisės aktai būtų įvertinti. Paslaugų gavėjo ekspertų komanda Paslaugų teikėjui pateiks visų Grupės strategijų, tyrimų ir kitos svarbios vidinės informacijos santrumpas arba pilnus dokumentus kaip įmanoma greičiau, gavus Paslaugų teikėjo prašymą pateikti tokią informaciją.
   5. Kuriant strategiją svarbu įtraukti Kolegialių organų atstovus (tiek Grupės, tiek dukterinių bendrovių), dukterinių bendrovių vadovus, o taip pat vykdyti interviu ar užtikrinti alternatyvias sąveikos formas su kitomis svarbiomis suinteresuotosiomis šalimis, tokiomis kaip Energetikos ministerija ir Valstybinė energetikos reguliavimo taryba. Paslaugų gavėjas glaudžiai bendradarbiaus ir padės Paslaugų teikėjui išsirinkti svarbiausius asmenis interviu atlikimui.
   6. Turėtų būti surengtas nuotolinis įžanginis susitikimas su Grupės vadovų komanda, siekiant pristatyti projekto planą, metodus ir numatytą įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimą.
   7. Paslaugų gavėjas tikisi, kad bus surengta ne mažiau kaip 3-4 strateginės sesijos (kiekviena apie 8 valandų trukmės), kuriose dalyvaus iki 20 Grupės vadovų komandos narių (valdybos nariai, įmonių vadovai ir kt.). Paslaugų gavėjas padės Paslaugų teikėjui išsirinkti strateginių sesijų dalyvius. Pasirinktas strateginių sesijų skaičius ir temos turėtų užtikrinti aukščiausią strategijos parengimo kokybę. Konkrečių sesijų dalyvių sudėtis priklausys nuo susitarimo su Paslaugų gavėju. Strateginės sesijos bus vykdomos kaip gyvi susitikimai Lietuvoje. Paslaugų teikėjas užtikrins sesijos turinio parengimą, organizavimą ir moderavimą. Paslaugų gavėjas užtikrins vietas susitikimams ir būtiną įrangą. Paslaugų teikėjas suderins ir pasidalins su Paslaugų gavėju kiekvienos strateginės sesijos galutine darbotvarke ne vėliau kaip 5 (penkios) darbo dienos iki sesijos. Paslaugų teikėjui papildomai nebus kompensuojamos išlaidos, susijusios su kelione (kaip lėktuvo bilietai, taksi paslaugos, kuras ir pan.), apgyvendinimu, maitinimu ar kitos išlaidos, kurias Paslaugų teikėjas patirs dalyvaudamas strateginėse sesijose.
   8. Analizuojant atskirų verslo segmentų strategines kryptis, turi būti organizuojami atskiri nuotoliniai susitikimai ar darbinės sesijos. Į šiuos susitikimus ar darbinese sesijas turi būti įtrauktos dukterinių bendrovių vadovų komandos (įskaitant valdybų narius). Susitikimai bus organizuojami su kiekviena dukterine bendrove (numatoma preliminariai po 2 susitikimus su kiekviena dukterine bendrove, tikslus susitikimų skaičius, trukmė ir turinys bus sutartas tarp Paslaugų gavėjo ir Paslaugų teikėjo įžanginiame susitikime). Jų trukmė, laikas ir turinys turi būti pritaikyti pagal bendrą projekto planą, siekiant suteikti vertingų įžvalgų Grupės strategijos kūrimo procesui.
   9. Turės būti surengti mažiausiai 3 išsamūs projekto progreso aptarimai (nuotoliniu būdu) su EPSO-G vadovų komanda.
   10. Paslaugų gavėjas turi teisę prašyti atliktų analizių, aprašymų ir kitų elementų peržiūrėjimo ar pakeitimo, jei mano, kad į jo pastabas nebuvo pilnai atsižvelgta. Paslaugų teikėjas privalo ištaisyti medžiagą remiantis Paslaugų gavėjo pastabomis arba suteikti pagrįstą ir išsamų paaiškinimą raštu, kodėl į pastabas neatsižvelgiama.
   11. Paslaugų gavėjo prašymu, Paslaugų teikėjas įsipareigoja parengtą strategiją pristatyti iki 5 (penkių) kartų atskiruose nuotoliniuose (online) susitikimuose (vienas susitikimas gali būti vykdomas kaip gyvas susitikimas Lietuvoje).
3. Strategijos turinys
   1. Siūlomas turinys gali būti patikslintas derybų dėl paslaugų sutarties etape ir įtrauktas į paslaugų sutartį kaip privalomas Paslaugų teikėjo įsipareigojimas pateikti sutartą turinį.

*Lentelė Nr. 2. Strategijos turinys*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Eil. nr** | **Pagrindiniai UAB „EPSO-G“ grupės strategijos elementai** | **Apibūdinimas** |
| 1. | Išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių analizė | Aplinkos veiksnių analizė turi būti atliekama kaip reikšmingu šaltiniu pasinaudojant Lietuvos energetikos sektoriaus transformacijos studijos rezultatais bei papildant kita informacija, kurią Paslaugų teikėjas laiko reikalinga. Analizė turi būti pateikta lengvai skaitomoje prezentacijoje, parengtoje Paslaugų teikėjo.  Aplinkos veiksnių analizė atliekama nuodugniai išanalizuojant atskirus, individualius Grupės verslo segmentus bei juos veikiančius aplinkos veiksnius. SSGG (SWOT) analizės rezultatai turi apimti įžvalgas dėl galimybių vystyti naujas potencialias verslo sritis, sąlygojamas energetikos transformacijos.  Žemiau pateikiamas aplinkos veiksnių sąrašas nėra baigtinis – nagrinėjamų veiksnių sąrašas turi būti pasiūlytas bei suderintas su Paslaugų gavėju Paslaugų teikimo metu. |
| 1.1. | Išorinių veiksnių analizė, tame tarpe PESTAT | ***Politiniai veiksniai:***   * Strateginiai nacionaliniai ir ES lygmens tikslai energetikoje, kuriantys galimybes ar ribojantys veiklą ir aktualios (tame tarpe dar nepatvirtintos) teisėkūros iniciatyvos, galinčios reikšmingai paveikti Grupės veiklas ir jų rezultatus * Baltijos jūros regiono šalių Energetikos strategijos ir tikslai * Akcininko arba kitų pagrindinių suinteresuotųjų šalių Grupei keliami tikslai * Energetinės saugos ir saugumo aspektų įvertinimas, atsižvelgiant į esamą tarptautinę aplinką.   ***Ekonominiai veiksniai:***   * Lietuvos ir Baltijos jūros šalių regiono ekonominės padėties prognozės (BVP pokyčiai; pramonės rodikliai, demografiniai rodikliai; kiti susiję makroekonominiai rodikliai ir skaičiai (kaip infliacijos rodikliai, darbo rinkos pokyčiai ir t. t., kiek tai aktualu tinkamam Paslaugų teikimui)) * Elektros ir dujų perdavimo paslaugų kainų analizė ir pokyčių tendencijos * Elektros ir dujų ateities vartojimo prognozė Lietuvoje ir Baltijos jūros regione * Elektros, dujų, vandenilio, sintetinių degalų bei panašių produktų kainų prognozė, konkurencinė aplinka * Pagrindinių Grupės verslo segmentų konkurencinė aplinka * ES finansinės paramos galimybės Grupei, išryškinant prioritetines kryptis   ***Socialiniai veiksniai:***   * Grupės veiklai aktualių inžinerinių ir vadybinių kompetencijų pasiūlos prognozė * Suinteresuotų šalių (vartotojų, gamintojų, tiekėjų ir kt.), su kuriais turi sąlytį Grupė per savo veiklas, įpročiai, lūkesčiai teikiamų paslaugų atžvilgiu,tame tarpe skaitmenizacijos, duomenų atvėrimo ir su duomenų panaudojimu susijusių paslaugų kontekste * Demografiniai veiksniai * Viešoji nuomonė ir asocijuotos struktūros bei socialinės iniciatyvos, galinčios daryti įtaką Grupės veiklų vertinimui ir viešajai nuomonei * Socialinio tvarumo veiksniai, aktualūs Grupei (pvz. įvairovė, lygybė, įtraukimas, ryšiai su vietos bendruomenėmis ir t.t.)   ***Technologiniai veiksniai:***   * Svarbiausios Grupės verslo segmentų vystymui įtaką darančios technologijos, inovacijos ir ateities tendencijos * Skirtingų vartotojų segmentų poreikius atitinkantys duomenys, duomenų atvėrimas * Kibernetinės saugos grėsmės ir jų prevencijos tendencijos, aktualūs technologiniai sprendiniai   ***Aplinkosauginiai veiksniai:***   * ES ir nacionalinio lygmens tikslai, susiję su klimato kaita, poveikio aplinkai mažinimu (įskaitant SBTI standartus siekiant Grupės tikslų ir aktualius siektinus rodiklius) * Situacija sektoriuose, kuriems gali tiesiogiai daryti įtaką Grupės veiklos ŠESD ir kitų neigiamų poveikių aplinkai mažinimo prasme (bioįvairovė, vizualinė ir triukšmo tarša, atliekos ir t.t.)   ***Teisiniai veiksniai:***   * Trečiojo ir Švarios energetikos paketų apribojimai, susiję su potencialiomis naujomis Grupės veiklos kryptimis nacionaliniu ir ES lygmeniu, bei galimybės ir jų realizavimo potencialas * Reguliacinė aplinka: svarbiausi Grupės verslo segmentus (reguliuojamas veiklas) veikiančio reguliacinio režimo (santykyje su Lietuvos nacionaline reguliavimo institucija (VERT) ir kylantys iš ES teisėkūros) parametrai * Galimi teisinės bazės pokyčiai, turintys įtakos Grupės paslaugų paklausai, veiklos organizavimui, * Sankcijos ir kiti teisiniai mechanizmai, potencialiai ribojantys Grupės veiklas, pirkimus, prekybos galimybes ar kitus aktualius sektorius   ***Konkurencinės aplinkos analizė pagal verslo segmentus.*** |
| 1.2 | Vidinių veiksnių analizė | Paslaugų teikėjas turėtų atlikti išsamią Grupės verslo segmentų analizę ir identifikuoti potencialias naujų nacionalinių ir tarptautinių veiklų kryptis Strategijos laikotarpiui, įskaitant (bet neapsiribojant):   * EPSO-G Grupės vykdomų veiklų vertės grandinė (tiek reguliuojamos, tiek nereguliuojamos/komercinės veiklos) * Grupės korporatyvinio valdymo modelio, socialinės ir aplinkosaugos kryptys, potencialių pokyčių identifikavimas (jeigu yra poreikis) * Neužpildytos nišos Grupės veikimo lauke/galimos naujos plėtros kryptys * Grupės finansinė apžvalga ir finansinės veiklos analizė, pagrindinių finansinių rodiklių įvertinimas * Grupės žmogiškųjų resursų analizė (remiantis Paslaugų gavėjo teikiamais duomenimis): įsitraukimas, motyvavimas, darbdavio įvaizdis, talentų pritraukimas ir išlaikymas, atlygio ir motyvavimo praktikų Grupėje įvertinimas, įmonių (techninės ir vadybinės) kompetencijos, trūkstamos kompetencijos ir įgūdžiai, įvairovė, lygybė ir įtraukimas * Grupės infrastruktūros, jos turto ir turto valdymo praktikų būklės įvertinimas, remiantis Paslaugų gavėjo teikiamais duomenimis * Grupės duomenų kuriama vertė * Grupės skaitmenizacijos branda ir iššūkiai * Grupės projektų valdymo branda ir iššūkiai, remiantis Paslaugų gavėjo teikiamais duomenimis * Esamų 3.3 techninės specifikacijos papunktyje identifikuotų verslo segmentų ekonominio gyvybingumo (angl. *viability*) ir perspektyvų įvertinimas atsižvelgiant į konkurencinę aplinką, produktų ir paslaugų pasiūlos ir paklausos tendencijas ir klientų lūkesčius, svarbiausių susijusių iššūkių ir augimo trajektorijų identifikavimas |
| 1.3 | SSGG (SWOT) analizė | Išorės ir vidaus aplinkos veiksnių analizės apibendrinimas |
| 2. | Grupės vizija, misija ir vertybės | Paslaugų teikėjas diskusijų strateginių sesijų metu turi skirti pakankamai dėmesio diskusijai dėl potencialios Grupės vizijos, misijos ir vertybių peržiūros, taip pat svarbiausių suinteresuotų šalių identifikavimui. |
| 3. | Grupės Strategija | Paslaugų teikėjas turi pasiūlyti ir su Paslaugų gavėju susiderinti Paslaugų gavėjui priimtiną metodologinę prieigą, pagal kurią bus struktūruojamas Grupės strategijos dokumentas. Rengiant strategijos dalį, Paslaugų teikėjas turi atlikti išsamią atskirų Grupės esamų ir potencialių verslo segmentų analizę bei pateikti jų potencialo įvertinimą.  Strategijos dokumentas turėtų apimti:   * Konsoliduotą Grupės strategiją * Atskiras nuostatas dėl individualių verslo segmentų pagal susitartą struktūrą, įskaitant informaciją apie atskirų verslo segmentų ilgalaikius finansinius planus ir finansinius tikslus, strateginių tikslų bei uždavinių žemėlapius (kaip aprašyta lentelėje Nr. 2, punkte Nr. 3.2) * Galimų sinergijų tarp esamų ir potencialių verslo segmentų identifikavimą   Strategija taip pat turėtų apimti:   * Strateginius prioritetus Grupės organizacinio vystymo, žmonių ir kultūros srityje * Strateginius prioritetus tvarumui su nuosekliu dėstymu (angl. story-line), įskaitant, bet neapsiribojant reikalavimais ir lūkesčiais Grupės atžvilgiu, kylančiais iš ESG principų, susijusio reguliavimo ir įvairių tarptautinių geriausios praktikos gairių (pvz., remiantis Ekonomikos bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) principais dėl valstybės valdomų įmonių valdymo ir kitomis EBPO rekomendacijomis), bei siektinaisrodikliais (angl. KPI) * Kryptis inovacijoms, MTP (angl. R&D) ir komercinėms veikloms * Strateginius prioritetus ir kryptis Grupės verslo plėtrai, įskaitant strateginių partnerysčių ir/arba įmonių susijungimų arba prisijungimų galimybių identifikavimą, potencialą ir jų realizavimo principus * Situacijos vertinimą ir tikslų formulavimą turto valdymo srityje * Parametrus siektinam reguliaciniam režimui (angl. regulatory framework) reguliuojamoms veikloms su išsamia argumentacija ar įrodymais rekomendacijomis VERT ar ES lygio reguliavimo institucijoms (tokioms kaip Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūra (ACER), Europos Komisija) pateikti * Potencialių tarpsektorinės integracijos iniciatyvų aprašymą. |
| 3.1 | Grupės strateginės kryptys iki 2035 m. | Grupės strateginės kryptys turi būti detalizuotos ir identifikuotos pagal esamus ir potencialius verslo segmentus. Turėtų būti pateikti verslo segmentų aprašymai, išskiriant jų pagrindinius parametrus, ir pagal su Paslaugos gavėju sutartus kriterijus įvertintas jų potencialas. |
| 3.2 | Strateginių uždavinių žemėlapis ir tikslų su SMART matavimo rodikliais (KPI) žemėlapis iki 2035 m. | Turės būti parengtas Grupės strateginių tikslų, uždavinių ir SMART matavimo rodiklių (KPI) žemėlapis iki 2035 m. Formuluojant Grupės tikslus ir uždavinius, turės būti parengti atskiri žemėlapiai su strateginiais tikslais ir matavimo rodikliais (bendrovių lygmeniu) kiekvienam verslo segmentui (priskirta pagal kiekvieną Grupės dukterinę bendrovę, iš viso 5), siekiant užtikrinti Grupės tikslų pasiekimą ir atsižvelgti į kiekvieno verslo segmento konkrečias užduotis energetikos transformacijos kontekste. |
| 3.3 | Gairės (angl. *roadmap*) iki 2035 m. svarbiausių sprendimų priėmimui | Turės būti parengtos konsoliduotos gairės Grupės lygmeniu ir atskiros gairės kiekvienai dukterinei bendrovei, kuriose būtų atvaizduoti svarbiausi įvykiai (angl. milestones), pagrindiniai tarpusavio priklausomybės aspektai ir kritiniai sprendimai. Šiame skyriuje taip pat identifikuojami ir aprašomi pagrindiniai plėtros ir investiciniai projektai. |
| 3.4 | Grupės strateginių krypčių gairės iki 2050 m. | Svarbiausios strateginės kryptys ir tikslai iki 2050 m., atsižvelgiant į Lietuvos energetinės sistemos transformacijos studijos rezultatus. Grupės strateginės kryptys turėtų būti įvertintos ir suformuotos vadovaujantis požiūriu „iš viršaus į apačią“ (pradedant nuo 2050 m. vizijos Grupės lygmeniu nustatymo), o ne inkrementine prieiga. |
| 3.5 | Ilgalaikės strategijos įgyvendinimo finansinis modelis | Ilgalaikis finansinis planas Strategijos įgyvendinimui (iki 2035 m.), KPI, investicijų struktūra (pagal verslo segmentus, įskaitant partnerystes ar įmonių prisijungimo ir susijungimo galimybes, jei aktualu); kapitalo struktūra, finansavimo priemonės, skolos, nuosavo kapitalo ir hibridinio finansavimo scenarijai; reguliuojamos turto bazės (RAB) prognozės; ES finansavimo galimybės; jautrumo analizė. |
| 3.6 | Rizikos ir jų valdymas | Pagrindinių strateginių rizikų žemėlapis (įskaitant įvertinimo matricą) ir pagrindinės strateginių ir operacinių rizikų valdymo kryptys. Rizikos turi būti atskleistos vadovaujantis bendrovės naudojamu COSO modeliu *"Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance".* |

1. Laukiamas rezultatas

*Lentelė Nr. 3. Rezultatai*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Eil. nr** | **Rezultatas** | **Reikalavimai rezultatui** |
| 1. | Išsamus Grupės Strategijos dokumentas | Mažiausiai 150 skaidrių MS PowerPoint formatu (su galimybe redaguoti, parengta kaip pagrindą pasitelkiant UAB „EPSO-G“ vizualinio identiteto šabloną) anglų k. arba lietuvių k., aiškiai struktūruota pagal su Paslaugų gavėju suderintą metodologinę prieigą ir struktūrą, su išsamia analitine dalimi pagal 6 punkte aprašytus reikalavimus struktūrinėms dalims ir jų turiniui, užtikrinant nuoseklų turinio dėstymą (angl. *story line)*. Informacija turi būti išdėstyta aiškiai, vizualiai patrauklia forma, įskaitant išsamų grafinį informacijos pateikimą.  Ilgalaikis finansinis planas (tiek konsoliduotas Grupės, tiek pagal atskirus verslo segmentus) turi būti pateiktas redaguojamame MS Excel formato faile.  Taip pat turėtų būti pateikti MS Excel failai su grafiniais elementais, naudotais pristatyme. |
| 2. | Trumpoji (angl. *abbreviated*) Grupės strategijos versija | PPT formatu (su galimybe redaguoti, parengta kaip pagrindą pasitelkiant UAB „EPSO-G“ vizualinio identiteto šabloną) anglų k. arba lietuvių k., apie 40 skaidrių. Aiškiai struktūruota, informatyvi, turinti nuoseklų pasakojimo turinį (angl. *story line)*, kokybiškus grafikus ir iliustracijas. Trumpoji versija turi būti parengta atsižvelgiant į konfidencialumo reikalavimus, keliamus akcinėms bendrovėms, kurių akcijos kotiruojamos vertybinių popierių biržoje bei informacijos slaptumo reikalavimus, keliamus Lietuvos Respublikos strateginės reikšmės įmonėms. |
| 3. | Prezentacija viešam pristatymui | PPT formatu (su galimybe redaguoti, parengta kaip pagrindą pasitelkiant UAB „EPSO-G“ vizualinio identiteto šabloną) anglų k. arba lietuvių k., išdėstyta aiškiai, vizualiai patrauklia forma, įskaitant grafinį informacijos pateikimą, ir užtikrinant žinučių aiškumą. |
| 4. | Papildomos konsultacijos strateginiais klausimais Sutarties vykdymo laikotarpiu | Iki 500 val. papildomų konsultacijų. Paslaugų gavėjas neprivalo įsigytivisų ar dalies papildomų konsultacijų valandų. |

* 1. Visi rezultatuose numatyti pateikti dokumentai turi būti perduoti Paslaugų gavėjui elektroninėmis versijomis (el. paštu, debesyse (angl. cloud storage) arba kitu su Paslaugų gavėju suderintu būdu).
  2. Pažymėtina, kad Paslaugų gavėjo prašoma pateikti informacija yra orientacinė (planinė) ir Paslaugos teikimo laikotarpiu gali būti keičiama (neišplečiant darbo apimties) atsižvelgiant į Bendrovės poreikį ir Strategijos kūrimo rezultatus. Paslaugų teikėjas, vadovaudamasis gerosiomis praktikomis, tačiau nenukrypstant nuo Pirkimo objekto tikslo, gali pasiūlyti ir, suderinus su Paslaugų gavėju, patobulinti galutinį suteikiamą rezultatą.

1. Sutarties vykdymas ir svarbiausi terminai
   1. Visi darbai bus rengiami remiantis detaliu sutartu projekto planu, kuris turės būti pasiūlytas Paslaugų teikėjo ir patvirtintas Paslaugų gavėjo pirmo susitikimo metu.
   2. Pasiūlytas lentelės Nr. 3, 1-3 p. rezultatų finalinis, su Paslaugų gavėju suderintas pateikimo grafikas negali būti ilgesnis nei **5 mėnesiai** nuo sutarties pasirašymo pradžios. Išsamaus Strategijos dokumento projektą pirmai finalinei peržiūrai Paslaugos teikėjas turi pateikti **ne vėliau nei 4 mėnesiai** nuo sutarties pasirašymo datos.
   3. Lentelės Nr. 3, 4 p. nurodytos Paslaugos, esant poreikiui, gali būti perkamos per 12 mėn. nuo sutarties pasirašymo.
   4. Paslaugų teikėjas Strategijos rengimo metu turi:
      1. Teikti glaustas susitikimų minutes elektroniniu būdu per 2 darbo dienas nuo susitikimo
      2. Teikti glaustas mėnesines progreso ataskaitas (el. paštu), kuriose turi būti nurodyta projekto būsena ir procentais nurodytas kiekvieno techninės specifikacijos elemento baigtumas
      3. Paslaugų teikėjas ir Paslaugų gavėjas turi suderinti dokumentų pateikimo (peržiūrai) ar užduoties atlikimo datas ir dokumentacijos peržiūros trukmę.
   5. Paslaugų teikimo rezultatas (kai bet kokia Paslaugų teikėjo parengta dokumentacija pateikiama Paslaugų gavėjui) bus laikoma nekokybiška, jei ji neatitinka techninėje specifikacijoje nustatytų reikalavimų ar tenkina bent vieną iš šių kriterijų:
2. nebuvo pateikti visi atsakymai į iškeltus klausimus;
3. nepaisoma Paslaugų gavėjo pateiktų pastabų arba pastabos nepilnai įvertintos;
4. nepatikslinama informacija, skaičiavimai, nesilaikoma naujausių / aktualiausių praktikų; identifikuoti kiti trūkumai, kurie galėtų pagrįstai sumažinti Pirkimo objekto vertę ar naudą, kurią Paslaugų gavėjas galėtų tikėtis gauti iš Paslaugų teikėjo darbo rezultato.
5. Techninio pasiūlymo reikalavimai
   1. Paslaugų teikėjas, teikdamas pasiūlymą, pateikia šią informaciją:
      1. Trumpas įmonės aprašymas, kartu nurodant Pirkimo objektui aktualią įmonės konsultacinę patirtį, panašaus pobūdžio aktualių užduočių vykdymą.
      2. Trumpa komandos, kuri atliktų užduotį, apžvalga ir / ar aprašymas, kuri parodytų kuo ji tinkama šių Paslaugų suteikimui.
      3. Metodikos aprašymas, kuria vadovaujantis Paslaugų gavėjui būtų suteikiamos Paslaugos. Šioje dalyje Paslaugų teikėjas turėtų nurodyti, kokius duomenų rinkimo ir analizės metodus taikytų suteikiant Paslaugas, pateiktų preliminarią viziją, pagal kurią būtų sudaromas projekto planas.
      4. Pasiūlymai (jei yra) Pirkimo objekto užduotims ir tikslams, kurie, Paslaugų teikėjo požiūriu, galėtų geriau atliepti ar papildyti Paslaugų gavėjo norimą pasiekti rezultatą.
      5. Pavyzdžius panašių Paslaugų, kurios buvo suteiktos kitiems paslaugų gavėjams.

1. <https://www.epsog.lt/lt/apie-mus/epso-g-grupe> [↑](#footnote-ref-2)