

Valdybos savo veiklos vertinimo gairės



2013 m. kovas

Valdymo koordinavimo centras

Vadovaujantis 2012 metų birželio 6 d. Vyriausybės patvirtintu Valstybės turinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašu (Nuosavybės gairėmis), VĮ Valstybės turto fonde įsteigtas Valstybės valdomų įmonių valdymo koordinavimo skyrius – Valdymo koordinavimo centras (toliau VKC).

Įgyvendindamas gerąją įmonių valdymą praktiką valstybės valdomose įmonėse, VKC kaupia informaciją apie potencialius nepriklausomus VVĮ valdybos narius, konsultuoja savininko teises įgyvendinančias institucijas valdybų sudarymo klausimais, organizuoja valdybos narių atranką, siekia, jog VVĮ valdybų nariai atitiktų kvalifikacinius ir nepriklausomumo kriterijus.

Valdybų veiklos vertinimas

Valdybų savęs vertinimas įmonei svarbus dėl kelių aspektų. Pirmiausia, padidėja kiekvieno valdybos nario atsakomybė kitiems valdybos nariams, o kartu ir atskaitomybė akcininkui. Valdybos, vertindamos savo rezultatus ir taip rodydamos norą tobulėti, formuoja skaidrios, atsakingos ir efektyvios įmonės įvaizdį. Įvertindama savo darbą, valdyba prisiima atsakomybę už rezultatus ir jų pasiekimą.

Valdybos savo veiklos vertinimas ir poreikių analizė padeda atskleisti valdybos darbo trūkumus, į kuriuos kitu atveju nebūtų atsižvelgta. Tai taip pat yra efektyvus būdas išgirsti atskirų valdybos narių nuomonę ir, identifikavus kylančias darbo valdyboje problemas, gerinti valdybos darbo atmosferą.

Veiklos vertinimą turėtų inicijuoti ir koordinuoti valdybos pirmininkas. Valdybos nariai turėtų būti supažindinami su vertinimo procesu, kad šis nekeltų nepatogumų, o vertinimo rezultatai nebūtų iškreipti išankstinio nusistatymo. Siekiant, kad vertinimas būtų atliktas objektyviai, jį valdybos nariai turėtų atlikti individualiai, o ne grupėje valdybos posėdžio metu.

Valdybos veiklos vertinimą reikėtų pradėti nuo bendro visos valdybos darbo rezultatų vertinimo atsižvelgiant į akcininko išskeltus tikslus. Įvertinus visą valdybą, turėtų būti atliekamas atskirų narių savo darbo valdyboje vertinimas. Visos valdybos veiklos vertinimas vėliau turėtų būti aptartas diskusijoje tarp visų valdybos narių, o atskirų narių savęs vertinimas galėtų būti aptariamasis individualiai su vertinimo iniciatoriumi. Siekiant, kad vertinimas būtų konstruktyvus, galimybės, kaip pagerinti veiklos procesus, turi būti aiškiai identifikuotos, o jų vykdymui sudarytas nuoseklus užduočių planas.

Atsižvelgiant į veiklos vertinimo rezultatus organizuojant valdybos darbą galima tikėtis didesnio valdybos narių įsitraukimo, gilinimosi ir pastangų bei efektyvesnio visos valdybos darbo.

Kada atliekamas vertinimas

Valstybės valdomos bendrovės kolegialus organas turėtų atlikti savo veiklos vertinimą ir poreikių analizę kartą per metus baigiantis finansiniams metams po to, kai valstybės valdomoje bendrovėje patvirtinamas kitų metų biudžetas, bet ne vėliau nei iki eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo. Vertinimas taip pat atliekamas prieš pasibaigiant kolegialaus organo kadencijai.

Valdybos veiklos vertinimas gali būti atliekamas laisva forma, kuri būtų priimtinausia atsižvelgiant į įmonei ar valdybai aktualias problemas, kylančias rizikas ar keliamus tikslus, arba pagal paruoštą valdybos veiklos vertinimo formos pavyzdį.

Rezultatai

Bendras valdybos veiklos vertinimas turėtų atskleisti, kurios darbo veiklos sritys dar turėtų būti tobulinamos ir kaip planuojama tai padaryti.

Apie veiklos vertinimo ir poreikių analizės rezultatus valdyba praneša stebėtojų tarybai, jei ji sudaryta, ir valstybės valdomai bendrovei. Nuosavybės gairių 67.1 punktą nustato, jog akcijų valdytojas, naudodamasis savo, kaip akcininko teisėmis į informaciją, gauna rezultatus ir pateikia juos VKC.

VKC apibendrintą informaciją su rekomendacijomis perduoda atrankos komitetui, kuris priima sprendimus dėl kandidatų kėlimo į valstybės valdomos įmonės kolegialaus organo narius.

VKC tikslai:

- Siekti, jog VVĮ valdybos būtų kompetentingos, atstovautų akcininko iškeltus tikslus.
- Konsultuoti akcininkus siekiant pritraukti aukštos kvalifikacijos narius į VVĮ valdybas.
- Vykdyti VVĮ valdybų kompetencijų ir poreikių monitoringą.

Valdybos tikslai:

- Įsitikinti, ar valdybos darbas tinkamai organizuojamas, siekiant akcininko tikslų.
- Įvertinti, ar valdybos nariai supranta akcininko keliamus tikslus VVĮ.
- Įvertinti, ar valdyboje yra pakankamai finansų, strateginio planavimo ir ūkio šakos kompetencijų.

Valdybos nario savęs vertinimo forma

I. Valdybos veikla

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1. Valdyba supranta, kokius tikslus valstybė, kaip akcininkas kelia VVĮ | | | | | |
| 2. Valdyba supranta savo paskirtį įmonės valdyme ir žino, ko iš jos tikimasi | | | | | |
| 3. Valdybos nariai supranta (turi žinių ir patirties), kaip turi vykdyti valdybos darbus | | | | | |
| 4. Valdybos sudėtis, atsižvelgiant į jos narių įgūdžius ir patirtį, yra subalansuota | | | | | |
| 5. Valdyba yra pakankamai kompetentinga finansų srityje | | | | | |
| 6. Valdyba yra pakankamai kompetentinga strateginio planavimo srityje | | | | | |
| 7. Valdyba turi pakankamai ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, žinių | | | | | |
| 8. Valdyboje vyrauja geras darbo mikroklimatas | | | | | |

II. Strateginis planavimas

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 9. Įmonės strateginis planas yra tinkamas, atsižvelgiant į dabartinę įmonės konkurencinę aplinką | | | | | |
| 10. Valdyba skiria pakankamai dėmesio įmonės strateginio plano vykdymo priežiūrai | | | | | |
| 11. Svarbiausi įmonės vykdomi investiciniai projektai atitinka įmonės strategiją | | | | | |
| 12. Valdyba inicijuoja įmonės strateginio plano atnaujinimą esant svarbiems vidiniams ar išorės pasikeitimams | | | | | |

III. Valdybos posėdžiai

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 13. Valdybos posėdžių skaičius ir jų trukmė yra tinkama | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Valdybos savo veiklos vertinimas ir poreikių analizė

14. Valdybos posėdžių darbotvarkė ir posėdžiams skirta medžiaga yra pateikiama iš anksto, suteikiant pakankamai laiko įsigilinti į visą medžiagą					
15. Valdybos nariams suteikiama informacija yra pakankama ir leidžia tinkamai pasiruošti posėdžiams					
16. Valdybos posėdžiuose efektyviai išnaudojamas valdybos narių darbo laikas					
17. Valdybos nariai posėdžiuose dalyvauja pasiruošę					

IV. Valdybos ir įmonės vadovo santykių vertinimas

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5

18. Valdybos nariai supranta valdybos ir vadovo atsakomybės ribas					
19. Valdybos ir įmonės vadovo bendravimas yra produktyvus ir abipusis					
20. Valdyba patitiki įmonės vadovo sprendimais					
21. Valdyba nurodo įmonės vadovui aiškias darbo kryptis					
22. Valdyba įmonės vadovui paaiškina, kokio detalumo informacijos apie įmonės veiklą jai reikia					
23. Valdyba yra nustačiusi formalų įmonės vadovo veiklos vertinimo procesą					
24. Valdyba ar jos komitetas per paskutinius 12 mėnesių formaliai įvertino įmonės vadovo veiklą					
25. Valdyba vertina įmonės vadovą pirmiausia pagal tai, kaip pasiekiami įmonei išskirti strateginiai tikslai					

V. Valdybos pirmininko darbo vertinimas

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5

26. Valdyba yra aptarusi valdybos pirmininko vaidmenį ir atsakomybes					
<u>Valdybos pirmininkas:</u>					
27. būna gerai pasiruošęs valdybos posėdžiams					

28. užtikrina, jog valdybos posėdžiuose laikomasi darbotvarkės					
29. užtikrina, jog išklausoma kiekvieno valdybos nario nuomonė					
30. sugeba suderinti (suvaldyti) skirtingus valdybos narių požiūrius					
31. reikalui esant, gali būti griežtas valdybos narių atžvilgiu					
32. geba įsiklausyti į kitų nuomones					
33. efektyviai paskirsto atsakomybę valdybos nariams					
34. Valdyba palaiko valdybos pirmininko sprendimus					

VI. Valdybos nario savęs vertinimas

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5

35. Aš žinau, ko iš manęs kaip valdybos nario, tikimasi					
36. Aš turiu pakankamai finansų srities žinių valdybos nario darbui					
37. Aš turiu pakankamai strateginio planavimo žinių valdybos nario darbui					
38. Aš turiu pakankamai ūkio srities, kurioje veikia įmonė, žinių valdybos nario darbui					
39. Aš turiu pakankamai patirties, jog galėčiau spręsti įmonei aktualius klausimus					
40. Aš reguliariai dalyvauju valdybos posėdžiuose					
41. Aš turiu pakankamai laiko, kad galėčiau priimti efektyvius sprendimus					
42. Prieš valdybos posėdžius aš perskaitau visą man pateiktą medžiagą					
43. Aš dažnai raginu kitus valdybos narius išreikšti savo nuomonę					
44. Kiti valdybos nariai mane ragina išreikšti savo nuomonę					
45. Aš tinkamai atlieku prisiimtus darbus					

46. Kai turiu skirtingą nuomonę negu dauguma kitų valdybos narių, aš ją išsakau

--	--	--	--	--

47. Aš remiu valdybos sprendimus, kai jie yra priimti, net jei aš su jais nesutinku

--	--	--	--	--