

The logo consists of the letters 'VKC' in a large, blue, serif font. A thin horizontal line is positioned directly below the letters.

# VKC

Valdymo koordinavimo centras

The background of the page is a photograph of a modern building's facade, featuring a grid of windows and a prominent glass skylight structure. The image is partially obscured by a light blue vertical band on the left side.

## VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

---

2018/19 metai

# TURINYS

<b>SANTRUMPOS</b>	<b>3</b>
<b>SANTRAUKA</b>	<b>4</b>
<b>2018/19 METŲ VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS</b>	<b>5</b>
<b>METODIKA</b>	<b>5</b>
<b>APRIBOJIMAI</b>	<b>6</b>
<b>SKAIDRUMAS</b>	<b>7</b>
Metiniai pranešimai / metinės veiklos ataskaitos	7
Darnumas	8
Korupcijos prevencija	9
Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai	9
Nepriklausomas auditas	10
Sklaida	11
Specialieji įpareigojimai	11
<b>KOLEGIALŪS ORGANAI</b>	<b>13</b>
Nepriklausomumas / sudėtis	13
Kompetencija	14
Įsitraukimas	15
Atranka	15
Funkcijos	16
Komitetai	17
<b>STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS</b>	<b>18</b>
Strateginis planavimas	18
Strategijų įgyvendinimas ir priežiūra	19
VVĮ tikslų įgyvendinimas (nuosavo kapitalo grąža)	19
Finansų tvarumas	20
<b>2018/19 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS</b>	<b>21</b>
<b>1 Priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI</b>	<b>22</b>
<b>2 Priedas. VVĮ GEROJO VALDYMO INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS</b>	<b>24</b>

## SANTRUMPOS

**Atrankos gairės** – Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas (2015 m. birželio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 631)

**EBPO** – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

**Indeksas** – VVĮ gerosios valdysenos indeksas

**KO** – Kolegialus priežiūros ar valdymo organas

**Nuosavybės gairės** – Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas (2012 m. birželio 6 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 665)

**ROE** – Nuosavo kapitalo grąža (angl. Return on Equity)

**Skaidrumo gairės** – Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairės (2010 m. liepos 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1052)

**VAI** – Valstybei atstovaujanti institucija

**VĮ** – Valstybės įmonė

**VKC** – Valdymo koordinavimo centras

**VVB** – Valstybės valdoma bendrovė

**VVĮ** – Valstybės valdoma įmonė

**TFAS** – Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai

## SANTRAUKA

- **Kolegialių organų dimensijoje matomi didžiausi valdysenos pokyčiai.** Pokytį nulėmė ryžtingi Vyriausybės veiksmai nustatant nepriklausomų narių kvotas VVĮ kolegialiuose organuose (ne mažiau nei ½ nepriklausomų narių) bei standartizuojant kolegialių organų atrankos procedūras visoms VVĮ.
- **Nepriklausomų narių įtraukimo poveikis pastebimas ir kitose valdysenos praktikoje.** Nepriklausomų narių pritraukimas laikantis standartizuotų viešos atrankos principų padėjo pagerinti kolegialių organų kompetencijas, šių organų įsitraukimą į įmonių veiklos priežiūrą, aktyviau pradėtos taikyti savo veiklos vertinimo praktikos, suformuoti audito komitetai.
- **Skaidrumo srityje matomi pokyčiai atskaitomybės srityje.** Ženkliu gerėjo tiek metinių pranešimų kokybė, tiek informacijos sklaida VVĮ tinklapiuose. Teigiamą postūmį atskaitomybės srityje davė praėjusiais metais VKC parengtos individualios rekomendacijos bei papildoma komunikacija dėl pasikeitusių atskaitomybės nuostatų.
- **Reikšmingų valdysenos spragų matoma daugumoje valdysenos sričių.** Nors 10 iš 17 Indekso kriterijų įvertinti teigiamai, reikšmingi trūkumai nustatyti daugumoje sričių, tarp jų: korupcijos prevencijos, specialiųjų įpareigojimų, kolegialių organų atrankų, strategijų įgyvendinimo priežiūros praktikų, finansų tvarumo ir kitose srityse.
- **VVĮ taikomos darnumo praktikos vis dar vertinamos ypač silpnai.** Valstybės valdomos įmonės vis dar stipriai atsilieka nuo geriausių pasaulinių praktikų. Dažnai vykdomos iniciatyvos neturi aiškios krypties ir neatspindi įmonės veiklos specifikos, taip pat retai nustatomi darnumo tikslai.
- **Valdysenos Indekso lyderėms – energetikos sektoriaus įmonėms – konkurencija auga.** UAB „Ignitis grupė“, AB „Klaipėdos nafta“ ir UAB „EPSO-G“ išlieka gerosios valdysenos praktikų lyderėmis. Visgi, prie šių įmonių pastaraisiais metais jungiasi ir dalis susisiekiama sektoriaus įmonių. Aukštai įvertintos ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijai pavaldžios VVĮ.

SKAIDRUMAS	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Metiniai pranešimai / Metinės veiklos ataskaitos	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Darnumas	C+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Korupcijos prevencija	B	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Nepriklausomas auditas	A+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Sklaida	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Specialieji įpareigojimai	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
KOLEGIALŪS ORGANAI	B	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Nepriklausomumas / sudėtis	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Kompetencija	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Įsitraukimas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Atranka	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Funkcijos	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Komitetai	B	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strateginis planavimas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strategijos įgyvendinimas ir priežiūra	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
VVĮ tikslų įgyvendinimas (nuosavo kapitalo grąža)	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Finansų tvarumas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

## 2018/19 METŲ VVJ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

VVJ gerosios valdysenos indekso tikslas – įvertinti ir pamatuoti, kaip kiekviena VVJ/VAI įgyvendina pagrindines gerosios valdysenos praktikas, kurios apima Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijas, Nuosavybės gairių, Skaidrumo gairių ir Atrankos gairių nuostatas bei kitus VVJ veiklą reglamentuojančius dokumentus ir geriausias pasaulines praktikas. Šiuo metu VVJ gerosios valdysenos indeksas yra plačiausiai visų VVJ valdysenos kokybę įvertinantis įrankis.

Indekso metodika kasmet peržiūrima bei atnaujinama tiek siekiant reaguoti į pokyčius VVJ veiklą reguliuojančiuose teisės aktuose ar besikeičiančiose valdysenos praktikose, tiek siekiant didinti Indekso patikimumą ir pajėgumą kokybiškai atspindėti VVJ valdyseną. Reikšmingiausi 2018/19 metų Indekso metodikos pakeitimai:

- Skaidrumo dimensija – sudarytas atskiras Korupcijos prevencijos kriterijus, išplėsti Sklaidos (atsižvelgiant į pokyčius teisės aktuose) ir Specialiųjų įpareigojimų kriterijai. Tarptautinių finansinių atskaitomybės standartų kriterijuje įtrauktas taisyklės „laikykis arba paaiškink“ vertinimas.
- Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija – VVJ tikslų įgyvendinimo (nuosavo kapitalo grąža) ir Finansų tvarumo kriterijuose eliminuotas ankstesnių laikotarpių rezultatų vertinimas.

Be aukščiau nurodytų pakeitimų taip pat atlikti ir kiti mažiau reikšmingi pakeitimai (žr. 2018/19 metų VVJ gerojo valdymo indekso metodikos Priedas 4 (<https://vkc.sipa.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>)).

Dėl 2018/19 metų Indekso metodikoje atliktų korekcijų Indekso rezultatai šioje ataskaitoje pilna apimtimi su 2017 metų ar ankstesniais rezultatais lyginami nėra. Pokyčiai aptariami tik tuose kriterijuose, kuriuose metodikos pakeitimų nebuvo arba kai įmanoma įvertinti šių pokyčių įtaką.

Vertinant individualių VVJ rezultatus, svarbu atkreipti dėmesį, kad nors Indekse vertinimo objektas yra konkreti VVJ, tačiau vertinimas apima ir VAI veiksmus, todėl suteikiamas balas turėtų būti suprantamas kaip jungtinis VVJ ir ją kontroliuojančios VAI įvertinimas.

Sudarant 2018/19 metų Indeksą įtrauktos tik Indekso sudarymo metu veikusios VVJ. Iš viso į Indeksą įtrauktos 52 VVJ, išskyrus UAB „Genetiniai ištekliai“, kadangi įmonė įsteigta tik 2019 metų pradžioje.

### METODIKA

Indeksą sudaro trys pagrindinės dimensijos: Skaidrumas, Kolegialūs organai ir Strateginis planavimas ir įgyvendinimas. Šios dimensijos apima kertinius VVJ valdysenos aspektus. Kiekviena iš dimensijų skaidoma į smulkesnius vienetus – kriterijus. Skaidrumo dimensiją sudaro 7 kriterijai, Kolegialių organų – 6, Strateginio planavimo ir įgyvendinimo – 4. Kriterijus yra smulkiausias individualiai vertinamas Indekso vienetas, t. y. jam priskiriamas konkretus įvertinimas. Kiekvienam iš kriterijų priskirtas skirtingas svoris dimensijos vertinime, taip pat dalis kriterijų, priklausomai nuo įmonės dydžio, teisinės formos ar veiklos specifikos, gali būti nevertinami.

VVJ gerosios valdysenos indekso duomenys surenkami dviem būdais: VKC atliekamais kasmetiniais analitiniais vertinimais ir VVJ arba VAI klausimynuose užpildyta



informacija. Klausimynuose pateikiama informacija, VKC sprendimu, gali būti tikslinama siekiant pakoreguoti pateiktą informaciją taip, kad ji kuo tiksliau atspindėtų esamą valdysenos praktiką konkrečioje VVJ. 2018/19 metų Indekso duomenys apima:

- VVJ ir (arba) VAI 2019 metų balandžio 25 d. – birželio 26 d. laikotarpiu užpildytus klausimynus;
- 2018 metų lapkričio – 2019 metų vasario mėnesiais VKC atliktą VVJ strategijų kokybės vertinimą;
- 2019 metų liepos mėnesį VKC atliktą VVJ strategijų įgyvendinimo vertinimą;
- 2019 metų liepos – rugsėjo mėnesį VKC atliktą VVJ metinių veiklos ataskaitų, metinių pranešimų ir specialiųjų įpareigojimų atskleidimo vertinimą;
- 2019 metų liepos – rugsėjo mėnesiais VKC atliktą VVJ darnaus vystymosi (darnumo) ataskaitų vertinimą;
- 2019 metų liepos 16 – 24 d. VKC atliktą VVJ duomenų sklaidos įmonių interneto svetainėse vertinimą;
- VVJ 2018 metų metinius normalizuotos nuosavo kapitalo grąžos rodiklius;
- VVJ 2018 metų finansinių skolų rodiklius;
- 2019 metų rugsėjį VKC atliktą E. Altmano Z“ įmonių kreditingumo vertinimą.

Dėl duomenų surinkimo ypatumų Indeksas apima dviejų metų duomenis – 2018 ir 2019 metus. VVJ, pildydamos VVJ gerosios valdysenos indekso klausimynus, teikia informaciją klausimyno pildymo dienai (2018/19 metų Indekse tai 2019 metų balandžio – birželio mėnesiai), išskyrus kolegialius organus, apie kuriuos informacija teikiama principu  $\pm 2$  mėn. nuo 2018 metų pabaigos (klausimyno pildytojui pasirenkant tinkamiausią datą). Taip pat Indekse vertinami ateinančių laikotarpių strateginiai planai (šiuo atveju 2019 ir vėlesnių metų strateginiai planai).

Sudarant Indeksą atsižvelgiama ir į pačios įmonės profilį, kadangi skirtingoms įmonėms aktualūs skirtingi valdysenos reikalavimai. Dalis Indekse esančių reikalavimų skiriasi priklausomai nuo įmonės dydžio (mažesnėms įmonėms taikomi mažesni reikalavimai) bei nuo veiklos tikslų (komercinę veiklą vykdančioms įmonėms nustatyti aukštesni pelningumo reikalavimai nei nekomercinę veiklą vykdančioms įmonėms). Individualiais atvejais taikomos ir kitos išimtys nuo Indekso metodikos. Lyginant individualias VVJ svarbu tai, kad skirtingo tipo įmonės gali gauti identiškus įvertinimus, bet nebūtinai įgyvendinti identišką praktiką.

VVJ gerosios valdysenos indekso ataskaitoje rezultatai pateikiami skalėje nuo D (žemiausias įvertinimas) iki A+ (aukščiausias įvertinimas). Detaliau įvertinimo reikšmės pateikiamos žemiau esančioje vertinimo lentelėje. Svarbu tai, kad identiškus raidinius vertinimus gavusios įmonės vertinamos vienodai.

Vertinimo lentelė									
<b>D</b>	<b>C-</b>	<b>C</b>	<b>C+</b>	<b>B-</b>	<b>B</b>	<b>B+</b>	<b>A-</b>	<b>A</b>	<b>A+</b>
0 - <1	1 - <2	2 - <3	3 - <4	4 - <5	5 - <6	6 - <7	7 - <8	8 - <9	9 - 10
Neigiamas įvertinimas				Vidutinis įvertinimas			Teigiamas įvertinimas		

Vidutinis įvertinimas (B ir B+ įverčiai) neturėtų būti suprantamas kaip pakankamas VVJ gerosios valdysenos lygis. Visos VVJ/VAI visais atvejais turėtų siekti teigiamo įvertinimo kiekviename Indekso kriterijuje ir dimensijoje.

Pilna 2018/19 metų VVJ gerosios valdysenos Indekso metodika pateikiama VKC tinklapyje, kurią galima pasiekti šiuo adresu: <https://vkc.sipa.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>.

## APRIBOJIMAI

VVJ gerosios valdysenos indeksas sudaromas remiantis geriausiomis korporatyvinės valdysenos praktikomis ir teisės aktuose esančiomis nuostatomis, tačiau neapima visų VVJ veiklos aspektų ir parodo tik dalies jų kokybę. Pavyzdžiui, Indeksu nevertinama kaip kokybiškai įmonė atlieka savo tiesiogines funkcijas, todėl nurodytas įmonės įvertinimas neturi būti suprantamas kaip apimantis visą įmonės veiklą. Analizuojant Indekso rezultatus, būtina papildomai atsižvelgti į galimus metodikos apribojimus, įmonės veiklos specifiką ir Indekso įvertinimą naudoti tik kaip vieną iš papildomų analitinių įrankių.

Skaidrumo dimensija apima VVĮ veiklos atskaitomybę suinteresuotoms šalims. Indekse Skaidrumas vertinamas remiantis šiais kriterijais:

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
Sk.I	Metiniai pranešimai / metinės veiklos ataskaitos	Vertinamas metinių veiklos ataskaitų (VĮ) arba metinių pranešimų (AB/UAB) išsamumas ir atitiktis Skaidrumo gairių bei kitų teisės aktų nuostatom.
Sk.II	Darnumas	Vertinama įmonių darnumo politika, jos atskleidimas darnumo ataskaitose bei paramos teikimo praktikos.
Sk.III	Korupcijos prevencija	Vertinamos įmonės veikloje taikomos korupcijos prevencijos praktikos.
Sk.IV	Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai	Vertinamas tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų (TFAS) taikymas.
Sk.V	Nepriklausomas auditas	Vertinama nepriklausomų auditorių ir audito įmonių kaita bei nepriklausomo audito išvadose pateikiama nuomonė apie VVĮ metinių finansinių ataskaitų sudarymą.
Sk.VI	Sklaida	Vertinamas informacijos apie VVĮ pateikimas VVĮ interneto svetainėse bei reikalaujamų duomenų pateikimas VKC.
Sk.VII	Specialieji įpareigojimai	Vertinamos VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų vykdymo ir atskaitomybės praktikos.

SKAIDRUMAS	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Metiniai pranešimai / Metinės veiklos ataskaitos	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Darnumas	C+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Korupcijos prevencija	B	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Nepriklausomas auditas	A+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Sklaida	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Specialieji įpareigojimai	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

## Sk.I Metiniai pranešimai / metinės veiklos ataskaitos

# B+

Metiniai pranešimai – viena iš pagrindinių atskaitomybės formų, kuriomis įmonės pristato savo veiklą, jos rezultatus, todėl šios ataskaitos turiniui ir atskleidžiamai informacijai skiriamas ypatingas dėmesys. VVĮ kasmet privalo rengti metinius pranešimus (akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės) arba metines veiklos ataskaitas (valstybės įmonės) (toliau – Metiniai pranešimai), kurių turinį didžiąja dalimi reglamentuoja Skaidrumo gairėse esančios nuostatos. Metinio pranešimo turinį taip pat formuoja ir LR įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo bei NASDAQ Vilnius listinguojamų bendrovių valdysenos kodekse esančios nuostatos.

Metinių pranešimų kokybę įvertinta vidutiniškai (**B+** įvertinimas). Visos Metinio pranešimo turinio dalys atskleidžiamos gana panašiu kokybiniu lygiu. Išskirti galima su atlygiu ir taikomomis atlygio politikomis susijusią informaciją, kurią VVĮ dažniausiai

atskleidžia gana silpnai. Taip pat silpniau atliekama finansinių rezultatų analizė, kuomet dažniausiai atskleidžiami tik patys rezultatai, tačiau nepateikiamos pagrindinės pokyčius lėmusios priežastys. Visgi per paskutinius metus Metinių pranešimų kokybė pagerėjo. Šių metų Indekse 40 proc. visų pranešimų įvertinti teigiamai, 29 proc. – neigiamai. Praėjusių metų Indekse teigiamai įvertinti tik 21 proc. visų Metinių pranešimų. Teigiamą postūmį Metinių pranešimų kokybei davė praėjusiais metais VKC parengtos individualios rekomendacijos Metinių pranešimų turiniui tobulinti.

**Metinių pranešimų kokybė per paskutinius metus ženkliai pagerėjo. Apie 40 proc. Metinių pranešimų vertinami teigiamai (2017/18 metų Indekse tokių buvo tik 21 proc.).**

Pastebima tendencija, kad didelių VVJ metiniai pranešimai jau yra pakankamai informatyvūs ir kokybiški. Tuo tarpu mažiausių įmonių Metinių pranešimų kokybė gana žema. Tai iš dalies paaiškinama tuo, kad kokybišką Metinį pranešimą parengti reikia papildomų žmogiškųjų išteklių, todėl mažesnėms įmonėms sudėtingiau įgyvendinti VVJ taikomus aukštus skaidrumo standartus. Visgi Metiniai pranešimai dažnai rengiami tiesiog atmetinai, neskiriant kokybiškai atskaitomybei pakankamo dėmesio. Kokybei įtakos turi ir tai, kad Metinių pranešimų turinį formuoja bent keletas teisės aktų, todėl įmonėms sudėtinga įsivertinti, kokią informaciją jos privalo atskleisti. Šiuo metu VVJ gerosios valdysenos Indeksas yra vienintelis įrankis, kurio pagrindu įmonės gali koncentruotai susipažinti su Metinio pranešimo turinio reikalavimais bei atitinkamai tobulinti Metinius pranešimus.

## Sk.II Darnumas

C+

Remiantis tarptautine gerąja praktika, įmonės savo veikloje turėtų remtis ne tik ekonominiais motyvais siekti pelno, bet ir atsižvelgti į daromą neigiamą poveikį aplinkai. Praktika, kai vykdydamos veiklą įmonės atsižvelgia ne tik į finansinius tikslus, bet ir į daromą poveikį darbuotojams, gamtai, bendruomenėms ar kitoms suinteresuotoms šalims, vadinama darnumu (angl. *Sustainability*). Darnumo principai ypač svarbūs VVJ, kadangi per šias įmones valstybė, kaip akcininkas, formuoja ir rodo atsakingo verslo pavyzdį visoms įmonėms, įskaitant ir privačias. Darnumo principai apima tiek politikų (dokumentacija) rengimą ir tikslų išsikėlimą, tiek tinkamą atskaitomybę suinteresuotosioms šalims, todėl tokiu pat principu vertinami ir VVJ gerosios valdysenos indeksė. Atkreiptinas dėmesys, kad praktikoje įmonėms keliami jų veiklos apimtį ir išteklius atitinkantys atsakingo verslo lūkesčiai, todėl ir Indekse vertinant taikomas darnumo praktikas atsižvelgiama į įmonių dydį ir turimus išteklius.

2018/19 metų Indekse VVJ darnus vystymasis įvertintas prasčiausiai iš visų valdysenos kriterijų (C+ įvertinimas). Šių metų Indekse taikomos darnumo praktikos neigiamai vertinamos daugiau nei 70 procentų visų VVJ. Dauguma VVJ vis dar nėra sistemiskai nusistačiusios darnumo tikslų bei veiklos principų. Ypač pastebima, kad vykdomos iniciatyvos dažnai neturi aiškios krypties ir nesisieja su svarbiausiais įmonės daromais poveikiais, gana retai nusistatomi konkretūs ir pamatuojami tikslai, neidentifikuojami svarbiausi poveikiai. Dėl šių priežasčių darnumo politikos ir įgyvendinimo praktikos teigiamai įvertintos tik 12 VVJ, iš jų 8 VVJ priklauso didelių įmonių kategorijai. Atskaitomybės praktikos darnumo srityje taip pat įvertintos neigiamai. Tik 5 VVJ darnumo ataskaitos įvertintos teigiamai (37 VVJ neigiamai). Neretai ataskaitose pateikiama tik deklaratyvi informacija, kuri neatskleidžia įmonės tikslų bei neparodo vykdomų iniciatyvų masto ir poveikio. Neigiamas darnumo kriterijaus įvertinimas atskleidžia, kad darniam vystymuisi vis dar skiriama per mažai dėmesio ir daugeliui įmonių ši sritis yra neaktuali arba nesuprantama.

Visgi pastebimos teigiamos tendencijos, ypač didelių įmonių kategorijoje. Didžiosios įmonės skiria vis didesnę dėmesį tiek politikų ir tikslų nusistatymui, tiek atskaitomybės tobulinimui. Teigiamą postūmį davė įmonių finansinės atskaitomybės įstatyme numatytas reikalavimas didžiausioms įmonėms rengti standartizuotas darnumo (socialinės atsakomybės) ataskaitas.

Paramos teikimo praktikose, ši sritis intensyviai reguliuojama įstatymais, VVJ laikosi nustatytų praktikų ir turi pasirengusios paramos valdymo taisykles bei dažniausiai laikosi nustatytų paramos teikimo reikalavimų. Pastebėtina, kad sugriežtinus paramos teikimo tvarkas, tiek teikiančių paramą VVJ skaičius, tiek pačios paramos apimtys finansine išraiška ženkliai sumažėjo. 2018 metais paramą suteikė tik 4 VVJ.

**Daugiau nei 70 proc. VVJ darnumo praktikos įvertintos neigiamai. Visgi matomos teigiamos tendencijos, ypač tarp didžiųjų įmonių, diegiant standartizuotus darnumo principus bei tobulinant atskaitomybę.**



Darnumo iniciatyvos parodo įmonės brandos lygį ir didesne apimtimi galimos įgyvendinti tik didelėse ir stabiliai veikiančiose įmonėse. Didžiųjų VVJ veiklos mastas ir turimi išteklių yra pakankami imtis lyderystės darnumo srityje ir rodyti pavyzdį kitoms VVJ. Tuo tarpu mažosios VVJ gali siekti darnumo per išsamesnę atskaitomybę, kadangi jau dabar dažniausiai tam tikras iniciatyvas vykdo, tik jų neidentifikuoja arba tinkamai neatskleidžia. Teigiamą postūmį duotų ir konkretesni principai/reikalavimai formuojant VVJ valdysenos politiką (šiuo metu VVJ įpareigotos tik atskleisti su darnumu susijusią informaciją).

### Sk.III Korupcijos prevencija

B

Valstybės valdomos įmonės dažnai laikomos tarpine grandimi tarp privataus ir viešojo sektoriaus. Šios įmonės dažnai veiklą vykdo remiantis komerciniais principais, bet tuo pačiu yra ypač tampa susijusios su viešuoju sektoriumi, atlieka įvairias valstybės pavestas socialines funkcijas. Dėl šių priežasčių tinkama korupcijos prevencijos sistema yra ypač aktuali visoms VVJ. Dėl VVJ veiklos specifikos, joms taikomi korupcijos prevencijos principai apima tiek viešajame sektoriuje taikomas praktikas, tiek privačiame sektoriuje formuojamus principus. Indekse korupcijos prevencijos srityje vertinamos praktikos apima:

- Antikorupcinės kultūros ir antikorupcinio švietimo sritį;
- Korupcijos pasireiškimo tikimybės (KPT) nustatymo sritį;
- Pranešimo kanalų ir pranešėjų apsaugos sritį;
- Privačių interesų deklaratavimą sritį.

Korupcijos prevencija į Indeksą įtraukta pirmą kartą. Visų VVJ bendras korupcijos prevencijos lygis įvertintas vidutiniškai (B įvertinimas). Korupcijos prevencijos praktikos teigiamai įvertintos 24 VVJ, neigiamai – 16 VVJ. Prasčiausiai iš vertintų sričių įvertintos Korupcijos pasireiškimo tikimybės (KPT) nustatymo praktikos. Nors įmonės KPT nustatymą dažniausiai atlieka kasmet, tačiau tik kiek daugiau nei pusė turi pasirengusias korupcijos prevencijos priemonių planus, bei tik 16 turi bent iš dalies parengtus korupcijos pasireiškimo rizikos žemėlapius. Svarbu ir tai, kad net ir tarp didžiųjų VVJ, tik keturios įmonės turėjo parengtas KPT nustatymą detalizuojančias tvarkas. Kitos korupcijos prevencijos sritys įvertintos geriau. Pranešėjų apsaugoje didesnė dalis VVJ turi numatytus pranešimo kanalus bei yra paskyrusios atsakingus asmenis. Visgi beveik pusė įmonių neturi patvirtintų pranešimų nagrinėjimo tvarkų, taip pat tik 8 VVJ per 2018 metus sulaukė darbuotojų pranešimų apie pastebėtus galimus korupcijos atvejus. Tai kelia papildomų klausimų, ar nustatyti pranešimų kanalai ir diegiamos korupcijos prevencijos praktikos tinkamai funkcionuoja. Privačių interesų deklaratavimą srityje taip pat matoma spragų nustatant atitinkamas tvarkas bei reguliariai tikrinant ar darbuotojai, privalantys deklaruoti interesus, tinkamai ir laiku juos deklaravo. Tobulintinų sričių matoma ir diegiant antikorupcinę kultūrą, užtikrinant darbuotojų švietimą korupcijos prevencijos klausimais.

**Didžioji dalis valstybės valdomų įmonių imasi korupcijos prevencijos priemonių bent vienoje iš sričių, tačiau pastebimos spragos siekiant sistemingai kovoti su galimomis korupcijos apraiškėmis.**

Šių metų Indekse atliktas korupcijos prevencijos vertinimas parodo, kad daugumoje VVJ tam tikras dėmesys korupcijos prevencijai yra skiriamas. Įmonės dažniausiai įgyvendina bent minimalius tikslus, t. y. atlieka KPT nustatymą, diegia pranešimų kanalus, darbuotojams organizuoja mokymus korupcijos prevencijos temomis, numato už korupcijos prevenciją atsakingus asmenis. Visgi ne visada korupcijos prevencijos priemonės įgyvendinamos sistemingai, taip pat kai kuriais atvejais praktikos daugiau tik formalios. Poreikį stiprinti korupcijos prevencijos praktikas patvirtina ir dažnai nacionalinėje žiniasklaidoje aprašomos korupcijos apraiškos valstybės valdomose įmonėse.

### Sk.IV Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai

B+

Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai (TFAS) padidina finansinių ataskaitų išsamumą ir patikimumą, įmonių finansinės ataskaitos tampa labiau palyginamos tarptautiniu lygiu. Sudaryti finansines ataskaitas pagal TFAS įpareigotos didelės VVJ, tuo tarpu

kitos gali vadovautis principu „laikykis arba paaiškink“, t. y. priėmus sprendimą finansinių ataskaitų nesudaryti pagal TFAS, įmonė privalo viešai atskleisti tokio sprendimo motyvus. Vertinant TFAS taikymą, Indekse atsižvelgiama į TFAS aktualumą konkrečiai VVJ bei į tai, ar įmonė yra tinkamai atskleidusi TFAS netaikymo priežastis.

2018 metų finansinę atskaitomybę pagal TFAS parengė 21 iš 51 vertintų VVJ. Lyginant su praėjusiais metais, VVJ, taikančių TFAS, padaugėjo šešiomis (2017 metais prie TFAS perėjo 4 VVJ). Iš didelių įmonių kategorijai priskirtų VVJ, kurioms TFAS taikymas privalomas, nuostatos nesilaikė tik viena VVJ – VĮ Valstybinių miškų urėdija, kuri pereiti prie TFAS yra numatoma 2020 metais. Be didžiųjų VVJ, TFAS taiko ir devynios vidutinių ar mažų įmonių kategorijoms priskirtos VVJ. Visgi bendras kriterijaus vertinimas tik vidutinis (**B+** įvertinimas), kadangi TFAS netaikančios įmonės dažniausiai nesilaikė taisyklės „laikykis arba paaiškink“ ir viešai neatskleidė TFAS netaikymo priežasčių. 2018 metų metinėse ataskaitose TFAS netaikymo priežastis atskleidė tik 10 VVJ iš 30.

**2018 metais TFAS taikė 21 VVJ (6 daugiau nei 2017 metais). Iš 13 didelių VVJ, kurioms privaloma taikyti TFAS, taikė 12.**

Nors finansines ataskaitas pagal TFAS rengia mažesnė dalis VVJ, tačiau didžioji VVJ portfelio dalis apskaitoma pagal TFAS (dauguma didžiųjų įmonių finansines ataskaitas sudaro pagal TFAS). Mažesnėms VVJ TFAS taikyti neprivaloma, tačiau šios įmonės privalo aiškiai ir konkrečiai nurodyti priežastis, kodėl priimtas sprendimas netaikyti TFAS. Pastebėtina, kad šiuo metu dalis įmonių nurodo nekonkrečias priežastis arba tik patį faktą, kad TFAS netaikomi, tačiau toks atskleidimas nėra pakankamas.

## Sk.VI Nepriklausomas auditas

A+

VVJ finansinių ataskaitų kokybę padeda įvertinti nepriklausomų auditorių, atlikusių įmonių finansinį auditą, išvadose paskelbiamos nuomonės. 2018 metais besąlyginės nuomonės audito išvadose sulaukė 46 VVJ (iš 52). 5 VVJ sulaukė sąlyginės nuomonės, 1 VVJ finansinės ataskaitos Indekso sudarymo metu nebuvo audituotos. Dažniausiai sąlyginė nuomonė pateikiama dėl audito darbo apimties apribojimų, kai auditorius parenkamas jau po inventorizacijos ir nebeturi galimybių patikrinti apskaityto atsargų kiekio arba kai nebuvo atliktas turto vertinimas, arba nėra pakankamų įrodymų dėl turto apskaitymo tikrąja verte.

**Besąlyginės auditorių nuomonės dėl 2018 metų metinių finansinių ataskaitų sulaukė 46 iš 52 VVJ.**

Indekse vertinant auditorių pateikiamą nuomonę taip pat atsižvelgiama į vieną iš audito nepriklausomumo rodiklių – auditorių/audito įmonių kaitą. Prisirišimas prie vieno auditoriaus sustiprina korupcinių ryšių atsiradimo galimybę, todėl geroji praktika yra reguliariai keisti nepriklausomus auditorius. Klausimynu įvertinta, ar pakankamai dažnai keičiamas tiek nepriklausomas auditorius (fizinis asmuo, kuris pasirašo audito išvadą) – bent kas 6 metus, tiek audito įmonė – bent kas 11 metų. Per paskutinius 6 metus nepriklausomo auditoriaus nepakeitusios nurodė tik 2 VVJ. Tuo tarpu audito įmonės per 11 metų laikotarpį nekeitusių įmonių nebuvo (5 VVJ audito įmonės nebuvo pakeitusios jau daugiau nei 5 metus). 2018 metais daugiausiai VVJ auditavo Apskaitos ir kontrolės UAB „Auditas“, UAB Apskaitos ir mokesčių konsultacijos ir UAB Main financial solutions. Šios įmonės auditavo 18 iš 52 VVJ.

**Metinių finansinių ataskaitų nepriklausomų auditorių tinkamos kaitos neužtikrino tik 2 iš 52 VVJ.**

Nepriklausomo audito kriterijus įvertintas aukščiausiu balu (**A+** įvertinimas), kadangi dauguma įmonių periodiškai keičia nepriklausomus auditorius/audito įmones bei audito išvadose sulaukia besąlyginių nuomonių.

Siekiant VVĮ veiklos skaidrumo, informacija apie VVĮ veiklos rezultatus turėtų būti vieša bei lengvai pasiekama visuomenei, kuriai šios įmonės ir yra atskaitingos. Lengviausia veiklos rezultatų ir kitos susijusios informacijos sklaidą užtikrinti viešinant duomenis įmonių interneto svetainėse. VVĮ duomenų sklaidos principai formuojami Skaidrumo gairėse, kuriose nustatyti detalūs reikalavimai tiek finansinės, tiek nefinansinės informacijos atskleidimui. VVĮ taip pat įpareigotos teikti atitinkamus duomenis ir VKC, kuris taip pat užtikrina didesnį VVĮ sektoriaus skaidrumą. Dėl šios priežasties sklaidos vertinimą sudaro informacijos VVĮ puslapiuose vertinimas ir reikalaujamų duomenų pateikimo VKC vertinimas.

VVĮ duomenų sklaida šiemet įvertinta teigiamu įvertinimu (A- įvertinimas). Teigiamai įvertinta 29 (iš 52) VVĮ duomenų sklaida, iš jų 26 VVĮ teigiamai įvertintos ir atskleidžiant duomenis įmonės tinklapyje. Valstybės valdomos įmonės dauguma atvejų viešina Skaidrumo gairėse nurodytą atskleisti informaciją/dokumentus. Silpniausiai atskleidžiama informacija apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus (tik 5 VVĮ tinklapiuose pateikta informacija įvertinta kaip pakankama) ir informacija apie darbo užmokestį/atlygį bei įmonės vadovui nustatytus siektinus rodiklius. Taip pat reikšmingai tobulintina tinklapių struktūra, kadangi dalis įmonių atitinkamą informaciją pateikia, tačiau dėl netinkamos tinklapių struktūros šią informaciją sudėtinga surasti. 12 VVĮ duomenų viešinimas įmonių tinklapiuose įvertintas neigiamai. Dažniausiai tai mažos įmonės arba įmonės, kurias numatoma pertvarkyti artimiausiu metu. Vertinant VKC teikiamus duomenis, galima išskirti patvirtintų strateginių planų teikimą (VVĮ įpareigotos pateikti iki sausio 15 d.), kadangi reikšminga dalis VVĮ šiuos planus arba vėluoja pateikti, arba nepateikia (38 VVĮ iš 48 vėluoja pateikti arba nepateikė). 28 VVĮ taip pat vėluoja pateikti ir strateginių veiklos planų projektus.

Lyginant su praėjusių metų rezultatais, Sklaidos kriterijus įvertintas prasčiau, tačiau neigiamą pokytį nulėmė pakeista ir praplėsta vertinimo metodika. Visgi pastebėtina, kad įmonių tinklapių turinio kokybė per pastaruosius metus pagerėjo. Pokyčiui reikšmingą įtaką turėjo atnaujintos Skaidrumo gairės, kurių naujausioje redakcijoje aiškiai ir nedviprasmiškai nurodyti VVĮ tinklapių turinio reikalavimai bei papildoma komunikacija apie pasikeitimus Skaidrumo gairėse.

**Daugiau nei 50 proc. VVĮ duomenų sklaidoje įvertintos teigiamai, tačiau kiekviena VVĮ Sklaidos kriterijuje turėtų siekti aukščiausio įvertinimo (A+ balu įvertintos tik 9 iš 52 VVĮ).**

Nors Sklaidos kriterijus šiemet įvertintas teigiamai, tačiau VVĮ šioje gerosios valdysenos srityje turėtų ženkliai pasitempti. Kiekviena VVĮ turėtų siekti, kad Sklaidos kriterijus būtų įvertintas maksimaliu balu (A+ balu įvertintos tik 9 iš 52 VVĮ).

## Sk.VII Specialieji įpareigojimai

Specialieji įpareigojimai – tai VVĮ vykdomos funkcijos, kurių įmonė nesiimtų vykdyti komerciniais pagrindais (arba tai darytų už didesnę kainą nei yra nustatyta) ir kurias įmonėms pavesta vykdyti Valstybės sprendimu. Komercinės veiklos ir specialiųjų įpareigojimų atskyrimas būtinas, siekiant įvertinti VVĮ pavestų nekomercinių funkcijų kaštus bei šios informacijos pagrindu priimti kokybiškus valdybos sprendimus. Specialiųjų įpareigojimų atskleidimą formuoja Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtos Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijos. Siekiant užtikrinti tinkamą specialiųjų įpareigojimų rezultatų apskaitymą ir atskleidimą, VVĮ turėtų:

- Identifikuoti ir priskirti specialiuosius įpareigojimus;
- Pasitvirtinti specialiųjų įpareigojimų apskaitos politiką, apimančią ne tik pajamų ir sąnaudų apskaitą, bet ir turtą bei įsipareigojimus;
- Nustatyti adekvatų specialiųjų įpareigojimų finansavimą;
- Atskleisti finansinius ir nefinansinius duomenis apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus;
- Siekti, kad pateikiama informacija būtų teisinga ir atitiktų funkcijų atskyrimo principus.

Specialiųjų įpareigojimų kriterijus įvertintas teigiamai (A- įvertinimas). Iš 52 vertintų VVJ, 23 buvo laikomos vykdančiomis specialiuosius įpareigojimus, iš jų 15 įvertintos teigiamai. Valdymo koordinavimo centrui 2018 metais kartu su VAI ir VVJ atlikus specialiųjų įpareigojimų identifikavimą, daugumos VVJ veiklos šiuo metu tinkamai identifikuotos. Matomi tik keli atvejai, kai identifikuotos veiklos neatitinka įmonės vykdomų funkcijų ir turėtų būti įvertintos papildomai. Valdymo koordinavimo centrui pateikiamų specialiųjų įpareigojimų duomenų kokybė taip pat dažniausiai atitinka keliamus reikalavimus, t. y. įmonės atskleidžia ir pateikia tiek vykdomų specialiųjų įpareigojimų pajamas/sąnaudas, tiek atskiria ir balansines eilutes. Visgi pastebima, kad specialiųjų įpareigojimų apskaitoje tinkamai sureguliuota tik pajamų ir sąnaudų apskaita, tuo tarpu turto ir įsipareigojimų principai dažniausiai nenumatyti. Tik 6 VVJ specialiųjų įpareigojimų apskaitos principai įvertinti kaip tinkami. Taip pat, tik 7 VVJ nurodė, jog finansiniai specialiųjų įpareigojimų rezultatai yra periodiškai audituojami. 4 iš šių VVJ auditus atlieka audituodamos valdomų fondų finansinę atskaitomybę. Nepilnai nustatyta apskaitos politika bei neaudituoti duomenys kelia klausimų dėl pateikiamų rezultatų patikimumo.

Šiais metais į Indeksą įtrauktas ir specialiųjų įpareigojimų finansavimo vertinimas. Gerosios praktikos numato, kad VVJ už vykdomas valstybės pavestas funkcijas turi būti tinkamai kompensuojamos, dažniausiai nustatant protingumo kriterijų atitinkančią pelno maržą. Šiuo metu daugumos VVJ vykdomi specialieji įpareigojimai tinkamai nekompensuojami, dažniausiai padengiama tik dalis patiriamų kaštų bei nenumatyta galimybė gauti pelną.

**Dauguma VVJ vykdomų specialiųjų įpareigojimų vis dar nėra tinkamai finansuojami. Taip pat daugumos VVJ specialiųjų įpareigojimų apskaitos principai apima tik patiriamas pajamas ir sąnaudas (nenumatomas balanso atskyrimas).**

Per 2018 metus pasiekta nemaža pažanga nustatant kriterijus, kurių pagrindu specialieji įpareigojimai identifikuojami. Daugumos įmonių atveju tai padėjo nustatyti, ar vykdoma veikla laikoma specialiuoju įpareigojimu bei sudaryti tokių funkcijų baigtinį sąrašą. Sekančiu etapu turėtų būti siekiama, kad VVJ pasitvirtintų aiškius šių funkcijų apskaitos principus, kurie apimtų ne tik pajamas ir sąnaudas, bet ir balansą. Tuo pačiu turėtų būti siekiama nustatyti tinkamas kompensacijas įmonėms, kurioms šias funkcijas pavesta vykdyti.

Kolegialių organų dimensija apima VVJ kolegialių priežiūros arba valdymo organų (KO) vertinimą. Šioje dimensijoje vertinamas tik visuotinio akcininkų susirinkimo (arba savininko) tiesiogiai renkamas kolegialus priežiūros ar valdymo organas. VVJ, kuriose nesudaryta nei valdyba, nei stebėtojų taryba už šią dimensiją skiriamas žemiausias balas – D. Iš šioje dimensijoje vertintų 51 VVJ, KO nebuvo sudaryti 13 VVJ. Šis skaičius per paskutinius metus išaugo, kadangi, dalis VAI nusprendė pakeisti įmonių įstatus, kuriuose KO nebenumatomas. Visgi dauguma atvejų KO nesudaromas, kadangi šias įmones artimiausiu metu numatoma privatizuoti ar reorganizuoti. Į vertinimą netraukiama VJ „Indėlių ir investicijų draudimas“, kuri valdybos neturi, tačiau turi atskiru reguliavimu sudaromą tarybą. Siekiant tiksliau atspindėti KO sudarymo praktikas, į kriterijų vertinimus įtraukiamos tik tos VVJ, kuriose sudaryti KO (dimensijos vertinime įtraukiamos visos VVJ).

Kolegialių organų dimensiją sudaro šie kriterijai:

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
KO.I	Nepriklausomumas / sudėtis	Vertinama kolegialaus organo sudėtis, nepriklausomumas ir depolitizuotumas.
KO.II	Kompetencija	Vertinamos bendros kolegialaus organo kompetencijos ir atskiros individualių KO narių kompetencijos ir patirtys.
KO.III	Įsitraukimas	Vertinamas KO narių įsitraukimas į KO veiklą per posėdžių skaičių, lankomumą, savo veiklos vertinimą ir kitas praktikas.
KO.IV	Atranka	Vertinamas atrankos procedūrų atitikimas Vyriausybės nustatytiems reikalavimams ir kitoms gerosioms praktikoms.
KO.V	Funkcijos	Vertinama, ar KO turi pagrindines šiems organams priskiriamas kompetencijas.
KO.VI	Komitetai	Vertinama, ar didelėse VVJ prie KO sudaryti patariamieji audito ir atlygio (skyrimo) komitetai.

KOLEGIALŪS ORGANAI		B	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Nepriklausomumas / sudėtis	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D	
Kompetencija	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D	
Įsitraukimas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D	
Atranka	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D	
Funkcijos	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D	
Komitetai	B	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D	

## KO.I Nepriklausomumas / sudėtis

# A

Nepriklausomų ir depolitizuotų VVJ kolegialių organų suformavimas yra visuotinai pripažįstama geroji praktika, kuri laikoma viena svarbiausių siekiant efektyviai ir skaidriai valdyti VVJ. VAI turėtų siekti, kad tiesiogiai renkama (skiriama) KO sudarytų nemažiau kaip pusė nepriklausomų narių. Taip pat privaloma, kad šiuose organuose nebūtų politinio pasitikėjimo ir sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politikos formavime tiesiogiai dalyvaujančių asmenų. Tai būtina siekiant išvengti potencialių interesų konfliktų ir užtikrinant vienodas konkurencines sąlygas su privačiomis įmonėmis. Taip pat ypač svarbi KO pirmininko rolė – gera praktika laikoma, kai pirmininku skiriamas nepriklausomas narys.

Kolegialių organų nepriklausomumo ir depolitizavimo praktikų įgyvendinimas ir toliau ženkliai gerėjo. Šių metų Indekse KO nepriklausomumas pirmą kartą nuo Indekso sudarymo vertinamas teigiamai (A įvertinimas). Dėl ryžtingų valstybės žingsnių, per pastaruosius metus šioje srityje matoma didžiausia pažanga. Vertinamo laikotarpio metu nepriklausomų narių turėjo 36 VVJ (95 proc. visų KO turėjusių VVJ), 2017 metų Indekse tokios įmonės sudarė 70 proc. VVJ. Iš 36 VVJ, daugiau nei pusę nepriklausomų narių turėjo 26 VVJ (2017 metais – 12 VVJ). Taip pat matoma ir didelė pažanga KO pirmininkais skiriant nepriklausomus narius. Šių metų Indekse, įmonių, kurių KO pirmininkais paskirti nepriklausomi nariai, skaičius siekė 24 (63 proc. visų KO turėjusių VVJ), 2017 metais tokių įmonių buvo 38 proc.

Siekiant KO depolitizacijos, taip pat įgyvendinti ženklūs pokyčiai. Šiuo metu VVJ kolegialiuose nebedalyvauja nei vienas politinio pasitikėjimo asmuo, taip pat tik 9 VVJ KO yra ūkio sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politiką formuojančių asmenų (prieš metus tokių asmenų buvo 20 VVJ).

Šiuo metu VVJ kolegialių organų depolitizavimas iš esmės įgyvendintas, kadangi nepriklausomų narių kvotos neįgyvendinamos tik pavienėse įmonėse, kuriose dėl natūralios kaitos kartais susidaro nepriklausomų narių mažuma. Visgi kriterijus neįvertintas maksimaliu balu, kadangi dalyje VVJ nepriklausomi nariai vis dar nesudaro daugumos nepriklausomų narių, o kolegialaus organo pirmininkais paskirti valstybės tarnautojai ar kiti „priklausomi“ asmenys.

**Kolegialių organų depolitizavime ir nepriklausomumo didinime per pastaruosius metus pasiekta didelė pažanga. Daugumos VVJ kolegialūs organai šiuo metu jau atitinka keliamus nepriklausomumo kriterijus.**

Suformavus nepriklausomus ir depolitizuotus kolegialius organus, kitu iššūkiu turi tapti siekis kelti šių organų kompetenciją bei užtikrinti aktyvią stebėseną, kad kolegialūs organai veiktų skaidriai ir efektyviai bei nebūtų nepriklausomi tik formaliai.

## KO.II Kompetencija

# A

Atrankos gairėse išskirtos trys svarbiausios kompetencijos, kurias privalo turėti kolegialūs organai – strateginio planavimo, finansų ir ūkio šakos, kurioje veikia įmonė. Šios bazinės kompetencijos būtinos, kad kolegialus organas galėtų tinkamai vykdyti jam priskirtas funkcijas. Siekiant suformuoti kompetentingą KO svarbu, kad KO nariai turėtų kuo įvairesnių kompetencijų, o organas kaip visuma, padengtų visas efektyviai KO veiklai būtinas kompetencijas. Formuojant kompetentingą KO taip pat svarbu, kad dauguma KO narių turėtų tinkamą vadybos, darbo kolegialiuose organuose patirtį bei bent bazines žinias finansų valdymo ar analizės srityse.

Užpildytų klausimynų duomenimis, VVJ KO kompetentingumas įvertintas teigiamai (A įvertinimas). Kolegialių organų kompetencijos kasmet palaipsniui auga. Prie šio pokyčio reikšmingai prisideda ženkliai padidėjęs nepriklausomų narių įtraukimas į kolegialius organus. Nepriklausomų narių sukauptos patirtys ir kompetencijos dažniausiai tinkamesnės įmonių valdymui, nei valstybės tarnautojų. Klausimynų duomenimis, šiuo metu geriausiai padengiamos strateginio valdymo kompetencijos, silpniausiai – ūkio šakos. Tai paaiškinama tuo, kad surasti asmenį, kuris turėtų tinkamų patirčių ūkio šakoje bei tuo pačiu galėtų išvengti interesų konfliktų, gana sudėtinga. Nors VVJ KO kompetencijos dažniausiai vertinamos teigiamai, pastebėtina, kad reikšmingoje dalyje VVJ dauguma narių neturi pakankamų vadybinių patirčių, nėra patys buvę įmonės vadovais arba nėra vadovavę bent jau struktūriniais įmonių padaliniais. Tokia patirtis kolegialaus organo nariams būtina tam, kad kolegialus organas galėtų tinkamai prižiūrėti ir vertinti įmonės vadovo veiklą.

**Kolegialių organų kompetencija įvertinta teigiamai. Augančias kolegialių organų kompetencijas lemia prie VVJ kolegialių organų prisijungiantys nepriklausomi nariai.**

Nors KO Kompetencijos kriterijus įvertintas teigiamai, tačiau pastebima, kad neretai VVJ kolegialūs organai formuojami neatsižvelgiant į įmonės poreikius, t. y. numatomos tik bendrinės kompetencijos, tačiau neieškoma specifinių kompetencijų, kurios aktualios, siekiant užtikrinti sėkmingą įmonės strategijos įgyvendinimą. Taip pat pastebimi atvejai, kai vykdant atrankas kolegialių organų narių kompetencijos vertinamos nominaliai, paskiriami asmenys, kurie formaliai turi reikalaujamas kompetencijas, tačiau

pilnai neįvertinama tokių kompetencijų kokybė. Kompetencijų tinkamumą ir kokybiškumą sudėtinga įvertinti objektyviai, todėl ir šiame VVĮ gerosios valdysenos indekse pateiktas vertinamas kai kuriais atvejais gali atspindėti tik formalų kompetencijų lygį.

Siekiant toliau stiprinti KO kompetencijas, aktualu taikyti KO savęs vertinimo praktikas (siekiant identifikuoti turimas kompetencijas bei nustatyti trūkstamas) bei į atrankos procesą įtraukti profesionalius vadovų atrankos specialistus, kurie padėtų suformuoti kompetencijų matricą bei surasti kompetentingų KO narių.

### KO.III Įsitraukimas

A-

Kolegialių organų rolei vis plečiantis, didėja poreikis aktyviam kolegialaus organo narių įsitraukimui į įmonės veiklos priežiūrą. Šiuo metu laikoma tinkama praktika, kai posėdžiai organizuojami dažniau nei tik kartą per ketvirtį. Jei kolegialaus organo nariai tinkamai neįsitraukia į KO veiklą, šių narių turimos kompetencijos ir nepriklausomumas, iš esmės, netenka prasmės. Tinkamam darbo organizavimui taip pat svarbu, kad organas turėtų pasirengęs tiek kolegialaus organo darbo reglamentą, tiek kasmet sudarytų metinį veiklos planą. Efektyviai KO veiklai ypač svarbus ir pirmininko, kaip asmens, atsakingo už viso KO darbo organizavimą, vaidmuo, todėl KO pirmininkas turėtų turėti darbo kolegialiuose organuose patirties. Į įsitraukimo kriterijų Indekse įtrauktas ir KO savo veiklos vertinimas. KO savo veiklos vertinimo praktikos taikymas yra naudingas, siekiant identifikuoti trūkumus kompetencijų, darbo organizavimo ir kitose kolegialaus organo veiklos srityse.

KO narių įsitraukimas įvertintas teigiamai (A- įvertinimas). 2018 metais 21 iš 36 VVĮ, surengė 8 ar daugiau kolegialaus organo posėdžių. Taip pat nustatytos tik 3 VVĮ, kurios surengė mažiau nei 4 posėdžius. VVĮ KO posėdžių vidurkis 2018 metais siekė 11 posėdžių per metus, tai 3 posėdžiais daugiau nei 2017 metais. Posėdžių lankomumo vidurkis siekė 93 proc., 2017 metais - 88 proc. Mažesnis nei 90 proc. lankomumas nustatytas 10 VVĮ (tik vienoje iš jų mažesnis nei 80 proc.). Išaugusį posėdžių skaičių bei didesnę posėdžių lankomumą nulėmė tai, kad 2017 metais daugumos VVĮ kolegialių organų veikla buvo sutrikdyta dėl vykdomų atrankų. Poveikį turi ir nepriklausomų narių pritraukimas į kolegialius organus, kadangi nepriklausomų narių turintys kolegialūs organai dažniausiai intensyviau įsitraukia į KO veiklą.

Sudarant šių metų Indeksą taip pat nustatytas ženklus pokytis KO savo veiklos vertinimo praktikų taikyme. Vis daugiau kolegialių organų atlieka savo veiklos vertinimus. 2018 metais savo veiklos vertinimą nurodė atlikusios 30 VVĮ, tokių įmonių 2017 metais buvo tik 18. Visgi kol kas neaišku, kiek tinkamai ir kokybiškai atliekamos šios procedūros ir kiek atlikti įvertinimai panaudojami siekiant pritraukti trūkstamas kompetencijas arba tobulinti KO veiklą.

Nors kolegialių organų profesionalumas ir nepriklausomas auga, tačiau tobulintinų vietų yra ir šioje valdysenos srityje. Sudarant šių metų Indeksą tik 22 iš 36 VVĮ nurodė, kad kolegialus organas 2019 metams turi patvirtintą metinį veiklos planą.

**Įsitraukimo kriterijus įvertintas teigiamai, matoma, kad dauguma kolegialių organų aktyviai įsitraukia į įmonės veiklą bei vis dažniau taiko efektyvesnę kolegialaus organo darbą užtikrinančias praktikas.**

Sustiprinus kolegialius organus nepriklausomais nariais, kitu iššūkiu taps šių narių veiklos priežiūra bei dialogas su įmonės akcininku (savininku). Siekiant įgyvendinti šiuos tikslus, svarbu, kad kolegialūs organai tinkamai organizuotų savo veiklos vertinimus ir šiuos rezultatus pristatytų akcininkui (savininkui). Taip pat aktualu skirti vis didesnę dėmesį kolegialaus organo pirmininko rolei (tiek nustatant tinkamą atlygį, tiek reikalaujant atitinkamų kompetencijų ir atsakomybės), kadangi ši pareigybė yra esminė organizuojant kolegialaus organo darbą bei užtikrinant kokybišką dialogą su įmonės akcininku (savininku).

### KO.IV Atranka

B+

Skaidri ir profesionali KO narių atranka yra ypač svarbi norint užtikrinti nepriklausomų ir kompetentingų KO suformavimą. Į atrankų procesą būtina įtraukti vadovų atrankos profesionalus, kurie tiek padėtų identifikuojant ir formuojant reikalavimus kandidatams,

tiesiogiai atliktų papildomas kandidatų paieškos ir vertinimo procedūras. Svarbu ir tai, kad atrankų tvarka būtų aiški ir viešai deklaruojama visiems potencialiems kandidatams, o įvykusių atrankų rezultatai tinkamai viešinami.

2017 metų pradžioje pakeitus ir standartizavus VVJ KO atrankos procedūras (Atrankos gairės) kriterijaus vertinimas žymiai pagerėjo. Šiuo metu dauguma VVJ jau yra suformavusios nepriklausomus kolegialius organus laikantis nustatytų procedūrų. Matomi tik pavieniai atvejai, kai dalis kolegialiuose organuose veikiančių narių paskirti ne pagal numatytas procedūras. Visgi kolegialių organų atrankų praktikos vis dar įvertintos tik vidutiniškai (B+ įvertinimas). Šį įvertinimą lemia tai, kad nors dauguma VVJ atrankas vykde laikantis nustatytų procedūrų, tačiau tik maža dalis jų taikė gerąsias praktikas, kurių privalomumas nenumatytas. Šiuo metu tik 2 VVJ į atrankos procesą įtraukė atrankų specialistus (vadovų paieškos agentūras) ir tik 3 VVJ vykdomoms atrankoms pasirengė reikalaujamų/pageidautinų kompetencijų matricas (dar 12 VVJ tokias matricas pasirengė iš dalies). Agentūrų įtraukimas bei aiškus kvalifikacinių reikalavimų nustatymas yra viena iš esminių sąlygų sėkmingai ir profesionaliai kolegialių organų narių atrankai. Kita svarbi ir skaidrumą didinanti praktika, kurios didesnę dalis VVJ/VAI nesilaikė – atrankos rezultatų viešinimas. Rezultatus apie paskirtus/išrinktus kolegialių organų narius nedelsiant pavišinusios nurodė tik 14 iš 36 VVJ.

**Dauguma naujai kolegialius organus suformavusių VVJ atitiko Atrankos gairių nuostatas, tačiau tik pavieniais atvejais pasitelkė vadovų paieškos agentūras bei sudarė reikalaujamų kompetencijų matricas.**

Atrankų kokybė, nustatius reikalavimus visoms VVJ taikyti standartizuotas atrankos procedūras, reikšmingai pagerėjo. Šiuo metu jau numatytas ir privalomas personalo paieškų agentūrų įtraukimas į atrankos procesą. Tikėtina, kad tai pakels atrankų profesionalumą tiek tinkamai identifikuojant reikiamas kompetencijas, tiek pritraukiant į atrankas tinkamiausius kandidatus. Visgi reikšmingesni pokyčiai bus pastebimi tik po kelių metų, kadangi atrankų agentūrų įtraukimas privalomas tik naujai sudaromiems kolegialiems organams arba naujai ieškomiems paviniams nariams. Atrankų kokybė taip pat priklausys ir nuo kompetentingų agentūrų įtraukimo. Ieškant kolegialių organų narių nepakanka, jei atrankoje dalyvaujanti agentūra turi tik personalo paieškų patirties, tačiau neturi tokios patirties ieškant aukščiausios grandies vadovų.

## KO.V Funkcijos

A

EBPO rekomendacijose valstybės valdomoms įmonėms nurodoma, kad įmonių kolegialūs organai privalo turėti svarbiausias tokiems organams priskiriamas funkcijas: įmonės vadovo skyrimas ir atšaukimas, darbo užmokesčio ir kitų darbo sutarties sąlygų nustatymas, įmonės veiklos strategijos tvirtinimas bei jos įgyvendinimo priežiūra. Neturėdamas šių funkcijų, kolegialus organas negali tinkamai prižiūrėti įmonės vadovo veiklos.

Šiuo metu numatytas reguliavimas apriboja VĮ valdybų funkcijas. Šių įmonių valdybos funkcijos neapima veiklos strategijos tvirtinimo ir vadovo skyrimo ir atšaukimo bei darbo užmokesčio sąlygų nustatymo. Esant dabartiniam teisiniui reguliavimui, VĮ valdybos šiuo metu galėtų bent teikti nuomonę ir rekomendacijas dėl įmonės vadovo skyrimo ar atšaukimo bei veiklos strategijos tvirtinimo. Sudarant šių metų Indeksą visos VĮ nurodė, kad valdyba teikė rekomendacijas dėl strategijos tvirtinimo/rengimo, tačiau tik 3 iš 10 teikė nuomonę dėl įmonės vadovo skyrimo/atšaukimo ar darbo sutarties sąlygų nustatymo. VVJ KO funkcijų kriterijus bendrai įvertintas teigiamai (A įvertinimas), tačiau VĮ teisinį statusą turinčių įmonių valdybų funkcijos, dėl aukščiau paminėtų priešasčių, vertinamos neigiamai (B- įvertinimas).

Į šių metų Indeksą papildomai įtrauktas ir priežiūros funkcijų priskyrimo valstybės valdomų bendrovių valdyboms vertinimas. Nuosavybės gairėse numatyta, kad valstybės valdomų bendrovių, kurios priskiriamos viešo intereso įmonėms arba kurios priskiriamos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbioms įmonėms, valdyboms (kai nesudaroma stebėtojų taryba) būtų priskirtos Akcinių bendrovių įstatyme numatytos priežiūros funkcijos. Šiuo metu tokios funkcijos priskirtos tik 5 iš 8 bendrovių.

**VĮ valdybų funkcijos dėl teisinio reguliavimo vertinamos kaip nepakankamos ir neatitinkančios gerosios valdysenos principų.**

Suformavus kompetentingus ir depolitizuotus kolegialius organus, šie organai negalės užtikrinti VVJ veiklos efektyvumo, jei negalės efektyviai vykdyti pagrindinių tokiems organams priskiriamų funkcijų. Šiuo metu numatyta daugumos VĮ teisinį statusą turinčių



įmonių pertvarka, kurios metu šio teisinio statuso įmonių skaičius reikšmingai sumažės (šios įmonės arba bus reorganizuotos, arba pertvarkytos į valstybės valdomas bendroves). Visgi vis dar lieka keletas ypač svarbių įmonių, dėl kurių sprendimas kol kas nėra priimtas.

## KO.VI Komitetai

# B

Komitetų sudarymas kolegialiuose organuose padeda sustiprinti šių organų kompetencijas. Komitetų sudarymas ypač aktualus prižiūrint finansinių ataskaitų sudarymo ir jų audito klausimus bei įgyvendinant atlygio politiką, todėl svarbiausiais laikomi audito ir atlygio (skyrimo) komitetai. Siekiant užtikrinti, kad komitetai veiktų kuo kompetentingiau, bent dalį tokių organų narių turėtų sudaryti nepriklausomi ir atitinkamas kompetencijas turintys nariai. Komitetus sudaryti privalo tik didelių įmonių kategorijai priskirtos įmonės, kitoms įmonėms pakanka, jei šiuos klausimus nagrinėja pats kolegialus organas.

Komitetų sudarymo praktikos per paskutinius metus pasiekė vieną iš didžiausių progresų. Audito komitetai vertinimo metu buvo sudaryti 11 iš 14 didelių VVJ. Prieš metus audito komitetus buvo sudariusios tik 2 VVJ. Pastebėtina, kad 2019 metų viduryje audito komitetai buvo suformuoti jau 13 didelių įmonių kategorijai priskirtų VVJ. Dažniausiai suformuoti komitetai atitinka gerąsias valdysenos praktikas, t. y. dauguma narių, tame tarpe ir komiteto pirmininkas, atitinka nepriklausomumo kriterijus (4 VVJ visi komiteto nariai buvo nepriklausomi), dauguma komiteto narių turi atitinkamas finansų ar audito srities kompetencijas. Visgi Komitetų kriterijus įvertintas tik vidutiniu įvertimu (B įvertinimas), nes atlygio komitetai suformuoti tik 2 VVJ.

**Audito komitetus buvo suformavusios 11 iš 14 didelių įmonių kategorijai priskirtų VVJ, atlygio (skyrimo) tik 2.**

Proveržis formuojant audito komitetus buvo pasiektas tik valstybei papildomai sureguliuavus ir detalizavus audito komitetų poreikį. Šis reikalavimas šiuo metu jau praktiškai įgyvendintas, aktualu tik toliau siekti, kad visi audito komitetų nariai būtų nepriklausomi bei turėtų specializuotas finansų srities kompetencijas. Tuo tarpu ties atlygio (skyrimo) komitetais būtina dar kartą įvertinti ir apibrėžti kurioms įmonėms būtina šį komitetą sudaryti. Šiuo metu matoma, kad didelės valstybės valdomos bendrovės linkusios atlygio komitetus suformuoti tik kai kontroliuoja bent kelias patronuojamas įmones bei turi sudarytas stebėtojų tarybas.

Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija apima tikslų VVĮ iškėlimą, jų įgyvendinimą ir priežiūrą. Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensiją Indekse sudaro šie kriterijai:

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
SP.I	Strateginis planavimas	Vertinama įmonės veiklos strategijos kokybė (VKC atliekamas kasmetinis vertinimas) bei raštas dėl valstybės lūkesčių (Lūkesčių raštas).
SP.II	Strategijų įgyvendinimas ir priežiūra	Vertinami strategijos įgyvendinimo rezultatai (VKC kasmetinis vertinimas) ir jos įgyvendinimo priežiūros sistema.
SP.III	VVĮ tikslų įgyvendinimas (nuosavo kapitalo grąža)	Vertinama normalizuoto metinio nuosavo kapitalo grąžos rodiklio atitiktis Vyriausybės nustatytiems tikslams.
SP.IV	Finansų tvarumas	Vertinamas įmonių finansų tvarumas pagal E. Altmano Z" metodiką ir įmonės finansinės skolos.

STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strateginis planavimas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strategijos įgyvendinimas ir priežiūra	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
VVĮ tikslų įgyvendinimas (nuosavo kapitalo grąža)	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Finansų tvarumas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

## SP.I Strateginis planavimas

# A-

Strateginis planas padeda užtikrinti, kad įmonės darbuotojų ir vadovybės veiksmai būtų suderinami su akcininkų lūkesčiais, o valdybai ir akcininkui suteikia galimybę vertinti įmonės veiklos rezultatus ir priimti sprendimus dėl įmonės finansinių tikslų, veiklos efektyvumo bei valdymo kokybės. Nuosavybės gairės įpareigoja visas VVĮ kasmet rengti/atnaujinti strateginius veiklos planus. Siekiant, kad vyktų tinkamas dialogas tarp akcininko ir įmonės, svarbu, kad akcininkas išdėstytų savo lūkesčius. VVĮ atveju tai skaidriai padaryti padeda raštas dėl valstybės lūkesčių (Lūkesčių raštas).

Šių metų Indekse bendras VVĮ strateginio planavimo įvertinimas teigiamas (**A-** įvertinimas). VVĮ strateginių planų kokybė kasmet auga. VKC atlikto VVĮ strateginių planų vertinimo duomenimis 48 iš 52 VVĮ strateginiai planai įvertinti kaip patenkinami, 40 proc. kaip, iš esmės, atitinkantys didžiąją dalį strateginio planavimo principų. Neigiamai įvertinti tik vieno strateginio plano sudarymo principai (įmonė privatizuojama). Per paskutinius metus taip pat ženkliai padidėjo ir VVĮ skaičius, kurioms valstybei atstovaujančios institucijos parengė Lūkesčių raštus. Jei praėjusių metų Indekse VVĮ, kurioms Lūkesčių raštai neparengti, buvo 13, šių metų Indekse tik 4. Visgi dauguma parengtų Lūkesčių raštų vis dar nėra suderinti su VKC (33 VVĮ lūkesčių raštai nebuvo suderinti). Dėl šios priežasties ne visų parengtų Lūkesčių raštų kokybė gali atitikti keliamus valdysenos reikalavimus. Kita strateginio planavimo praktika, kurios nemaža dalis įmonių vis dar nesilaiko – vadovybės ir/ar kolegialių organų strategijos sesijos. Indekso duomenimis, rengdamos arba atnaujindamos strateginius planus tik 28 iš 52 VVĮ organizavo strategines sesijas. Tai kelia klausimų, ar dalies VVĮ strategijoje numatytos strateginės kryptys ir tikslai yra pakankamai išdiskutuoti ir aptarti įmonės vadovybės lygmenyje.

**VVĮ strateginių planų rengimo praktikos vertinamos teigiamai, tačiau vis dar tik kas antra VVĮ rengia strategines vadovų sesijas, o Lūkesčių raštus suderina tik kas trečia.**

Pakankamai aukštą strateginių planų kokybę lemia tai, jog kasmet, įvertinus strateginius planus, VKC įmonėms teikia detalias rekomendacijas dėl taisytinų strateginio plano turinio dalių. Taip pat į daugumos VVJ strateginius planus jau integruoti ir VAI Lūkesčių raštai. Daugumai įmonių jau gebant parengti pakankamai kokybiškus strateginius planus struktūros prasme, toliau būtina skirti didesnę dėmesį į tinkamų strateginių tikslų suformavimą. Taip pat aktualu užtikrinti, kad valstybei atstovaujančių institucijų nustatomi lūkesčiai būtų ambicingi ir racionalūs.

## SP.II Strategijų įgyvendinimas ir priežiūra

B+

Siekiant užtikrinti, kad strateginiame veiklos plane išskelti tikslai būtų tinkamai įgyvendinti, turi būti nustatyta sisteminga strategijos įgyvendinimo ir priežiūros tvarka. Tam būtina strategiją susieti su metiniais planais, nusistatyti strategijų įgyvendinimo priežiūros principus ir procedūrų terminus. Sėkmingam strategijos įgyvendinimui svarbu numatyti ir poveikio priemones bei tinkamai motyvuoti darbuotojus, siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų.

Strategijos įgyvendinimo priežiūros praktikos šiuo metu vertinamos nevienareikšmiškai (B+ įvertinimas). Dauguma VVJ pasitvirtina metinius biudžetus bei dažnai turi pasirengusios gana detalius, strateginiu planu besiremiančius, metinius tikslus. Tuo tarpu daugiau tobulintinų sričių yra susiejant darbuotojų metinius tikslus su išsikeltais įmonės tikslais ir darbuotojus tinkamai motyvuojant (ypač per atlygį). Dažnu atveju atlygis su įmonės tikslais nesusiejamas net tų darbuotojų, kurie strateginiuose planuose numatyti kaip atsakingi asmenys. Taip pat reikšmingoje dalyje įmonių nenumatomos ir su strategijos priežiūra ir tobulinimu susijusios procedūros: bent ketvirtinė atskaitomybė organui, atsakingam už strategijos įgyvendinimo priežiūrą, strategijos rengimo ar tobulinimo principai ir terminai.

Vertinant faktinius 2018 metų strategijų įgyvendinimo rezultatus, pastebima, kad dalis įmonių, kurioms nustatoma siektina kapitalo grąža, strategijose vis dar neišsikelia kapitalo grąžos rodiklių. Taip pat abejonių kelia ir šių rodiklių ambicingumas. Vertinant 2018 metų strategijas ir faktinius rezultatus nustatyta, kad trečdalis VVJ išsikelti pelningumo rodikliai buvo ženkliai viršyti. Pastovus ir ženklus šių rodiklių viršijimas rodo, kad išsikeliami rodikliai yra neambicingi. Panaši situacija yra ir su kitais finansiniais rodikliais. Visgi pačių VVJ išsikeltų strateginių tikslų įgyvendinimas vertinamas daugiau teigiamai nei neigiamai. Dauguma įmonių įgyvendino užsibrėžtus nefinansinius rodiklius (verta pastebėti, kad dažnai šie rodikliai apima tik tam tikros priemonės įgyvendinimą, kuris matuojamas kaip pasiektas arba nepasiektas) taip pat įgyvendino ir didžiąją dalį finansinių tikslų.

**Nuosavo kapitalo grąžos rodiklių vis dar neišsikelia reikšminga dalis VVJ. Taip pat matoma, kad dalis išsikeltamų rodiklių vis dar per mažai ambicingi.**

Siekiant orientuoti įmonę į vertės akcininkui kūrimą būtina, kad įmonėje būtų numatytos tinkamos motyvacinės priemonės, iškeliami individualūs bent jau aukščiausių įmonės vadovų metiniai tikslai bei numatytos strategijos įgyvendinimo priežiūros priemonės. Taip pat svarbu, kad strategijose numatyti rodikliai apimtų tiek finansinius tikslus, ypač jei įmonės veikla gali uždirbti pelną, tiek nefinansinius rodiklius. Išsikeliant nefinansinius rodiklius svarbu, kad rodikliai būtų siejami ne tik su konkrečios priemonės įgyvendinimu, bet ir šios priemonės įgyvendinimo efektu.

## SP.III VVJ tikslų įgyvendinimas (nuosavo kapitalo grąža)

A-

Nuosavo kapitalo grąžos (ROE) rodiklis šiuo metu yra vienintelis centralizuotai nustatomas finansinis rodiklis komercinę veiklą vykdančioms VVJ. Įmonėms, kurių veikla apima tik specialiųjų įpareigojimų vykdymą, dažniausiai keliamas tikslas siekti bent jau nenuostolingos veiklos. 2016 metais Vyriausybė valstybės valdomoms įmonėms nustatė nuosavo kapitalo kainas 2016 – 2018 metų laikotarpiui. Jomis remiamasi vertinant nuosavo kapitalo grąžos įgyvendinimą šių metų Indekse.

2018 metais Vyriausybės nustatytus nuosavo kapitalo grąžos rodiklius atitiko 16 iš 26 VVJ, kurioms šie rodikliai buvo nustatyti. Dar trys įmonės buvo netoli nuosavo kapitalo grąžos rodiklio įgyvendinimo. Praėjusiais metais rodiklius atitiko 15 įmonių. Per

pastaruosius metus matoma, jog didesnės dalies įmonių grąžos rodikliai auga ir šios įmonės juda teigiama linkme. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad sudėtingiau sekasi įmonėms, kurios vykdo daugiau tik komercines funkcijas ir veikia konkurencingose rinkose. Dažnu atveju tokios įmonės galiausiai privatizuojamos ar likviduojamos, todėl portfelyje palaipsniui lieka tik geresnius rezultatus fiksuojančios VVJ. Vertinant įmonių, kurioms nenuostolingos grąžos rodikliai, tačiau keltas tikslas siekti nenuostolingos veiklos, rezultatus, 19 iš 25 VVJ pasiekė teigiamą nuosavo kapitalo grąžos rodiklį. Šių įmonių nuosavo kapitalo grąžos rodiklių mediana siekė 2,5 proc. 2017 metais teigiamą grąžą pasiekė taip pat 19 VVJ. Dėl VVJ, kurioms Vyriausybė nebuvo nustačiusi individualių siektinų pelningumo rodiklių rezultatų, bendras VVJ tikslų įgyvendinimo kriterijaus vertinimas teigiamas (A- įvertinimas).

**2018 metais Vyriausybės nustatytus nuosavo kapitalo grąžos rodiklius atitiko 16 iš 26 VVJ. Per pastaruosius metus matoma, jog didesnės dalies įmonių grąžos rodikliai palaipsniui gerėjo.**

Sekančiam 2019 – 2021 metų laikotarpiui nuosavo kapitalo grąžos rodikliai jau perskaičiuoti ir nustatyti. Pasikeitus įmonių grupavimo principams, 12 VVJ pirmą kartą nustatyti siektini individualūs rodikliai (šios įmonės iki šiol siekė tik nenuostolingos veiklos). Taip pat didesnei daliai įmonių perskaičiuoti aukštesni siektini rodikliai nei 2016 – 2018 metų laikotarpiui. Šie pokyčiai sukels naujų iššūkių šioms įmonėms, tačiau jie yra būtini siekiant VVJ veiklos efektyvumo. Ateityje, siekiant tinkamai suprasti ir įvertinti faktinius VVJ grąžos rezultatus taps ypač svarbu tinkamai atskirti komercines veiklas ir specialiuosius įpareigojimus (vertinant nuosavo kapitalo grąžos rodiklių įgyvendinimą, specialiųjų įpareigojimų veiklos rezultatai eliminuojami) bei į analizes įtraukti palyginamų įmonių duomenimis. Taip pat ypač svarbu atskirti nuosavo kapitalo kainą ir siektinus trumpalaikius nuosavo kapitalo grąžos tikslus. Šiuo metu šie du rodikliai persidengia Vyriausybės nustatomuose siektinuose pelningumo rodikliuose ir kelia neaiškumų tiek VVJ vystant veiklą, tiek akcininkui vertinant iškeltų tikslų įgyvendinimą.

SP.IV

## Finansų tvarumas

A-

Siekiant įvertinti VVJ finansų tvarumą, į šį kriterijų įtraukiamas E. Altmano Z<sup>o</sup> rodiklis, kuris padeda prognozuoti, ar įmonė artimiausioje ateityje gali patirti finansinių sunkumų. VVJ kreditingumas nustatomas pagal rodiklio reikšmei priskiriamą S&P kreditingumo įvertinimą. Siekiant subalansuoti finansų tvarumo vertinimą, į kriterijų papildomai įtraukiamas ir skolinto kapitalo vertinimas. Laikomasi praktikos, kad efektyviam veiklos vykdymui būtina optimizuoti kapitalo struktūrą.

Aukšta kreditingumo rizika (S&P įvertinimas nuo B- iki D) paskutiniaisiais metais nustatyta 5 VVJ iš 52. Situacija, lyginant su 2017 metais, VVJ portfelio mastu ženkliau nesikeitė. Ir toliau matomi pavieniai atvejai, kai įmonių finansinė padėtis kelia pagrįstų abejonių. Tipiškai tokios įmonės yra mažos ir dažnai vėliau privatizuojamos arba likviduojamos. Bendra VVJ portfelio kreditingumo rizika yra žema. Žemą kreditingumo riziką lemia didžiąją VVJ portfelio dalį sudarančios infrastruktūrinės ir monopolinės įmonės bei dažnai taikomos ypač konservatyvios veiklos finansavimo praktikos naudojantis tik akcininko (savininko) kapitalu. Skolintą kapitalą šiuo metu naudoja tik 24 iš 52 VVJ. Daliai VVJ dėl veiklos modelio, poreikio papildomai skolintis nėra, tačiau kitų įmonių atveju matoma, kad įmonės turi sukaupusias perteklinį kapitalą bei dėl žemų akcininko lūkesčių nesiekia optimizuoti kapitalo struktūros. Bendras VVJ finansų tvarumo kriterijaus vertinimas, dėl aukščiau įvardintų priežasčių, šiemet yra teigiamas (A- įvertinimas).

**Reikšminga dalis VVJ, vis dar veiklą finansuoja ypač konservatyviai, nenaudoja skolinto kapitalo. Tai signalizuoja, kad dalies šių įmonių kapitalo struktūra nėra optimali.**

VVJ šiuo metu vis dar nėra centralizuotai nustatomi kapitalo struktūros rodikliai, kurie leistų tiksliau įvertinti VVJ finansų tvarumą bei optimalumą. Nustatyti siektini kapitalo struktūros rodikliai paskatintų VVJ siekti optimizuoti kapitalo struktūrą (didinant veiklos apimtį ir naudojant papildomą skolintą kapitalą arba palaipsniui atlaisvinant perteklinį nuosavą kapitalą bei grąžinant jį į valstybės biudžetą) bei akcininkui (savininkui) leistų tinkamiau įvertinti kiekvienos VVJ veiklą.

## 2018/19 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

**Skaidrumo** dimensija įvertinta vidutiniškai (**B+** įvertinimas). Per pastaruosius metus matomi reikšmingiausi pokyčiai atskaitomybės srityje. Ženkliai gerėjo tiek metinių pranešimų kokybė, tiek informacijos sklaida VVJ interneto svetainėse. Teigiama postūmį davė praėjusiais metais VKC parengtos individualios rekomendacijos bei papildoma komunikacija dėl pasikeitusių atskaitomybės nuostatų. Taip pat matoma, VVJ skiria vis daugiau dėmesio darnaus vystymosi (socialinės atsakomybės) srityje. Skiriama daugiau pastangų darnių praktikų diegimui, tobulinamos darnumo ataskaitos, tai ypač pastebima tarp didžiųjų įmonių. Visgi Darnumo kriterijus įvertintas neigiamai. VVJ vis dar stipriai atsilieka nuo geriausių pasaulinių praktikų, dažnai vykdomos iniciatyvos neturi aiškios krypties ir neatspindi įmonės veiklos specifikos, nenustatomi darnumo tikslai. Reikšmingų spragų matoma ir kitose skaidrumo srityse. Atskiriant ir apskaitant specialiujų įpareigojimų rezultatus matoma trūkumų tiek nustatant apskaitos principus, tiek juos atskleidžiant, tiek ir užtikrinant tinkamą finansavimą. Metinių pranešimų bei Sklaidos kriterijų vertinimai nors ir gerėjo, tačiau šios sritys vis dar vertinamos tik patenkinamai. Šių metų Indekse pirmą kartą atliktas ir atskiras korupcijos prevencijos praktikų vertinimas. Vertinimas atskleidė, kad dauguma įmonių bent vienoje iš korupcijos prevencijos sričių imasi korupcijos prevencijos praktikų, tačiau dažnai korupcijos prevencijos priemonės diegiamos nesistemiškai.

**Kolegialių organų** dimensija įvertinta vidutiniškai (**B** įvertinimas). Kolegialių organų srityje per paskutinius kelis metus įvyko didžiausi valdysenos pokyčiai. Tai lėmė ryžtingi Vyriausybės veiksmai nustatant nepriklausomų narių kvotas (ne mažiau nei ½ nepriklausomų narių) bei standartizuojant kolegialių organų atrankos procedūras visoms VVJ. Per paskutinius metus dauguma VVJ jau suformavo kolegialius organus, kuriuose daugumą ar bent pusę narių sudaro nepriklausomi nariai, nebeliko politinio pasitikėjimo tarnautojų bei ženkliai sumažėjo asmenų, dalyvaujančių ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, politikos formavime. Nepriklausomų narių pritraukimas padėjo pagerinti ir kitų kriterijų vertinimą: išaugo kolegialių organų kompetencijos, padidėjo šių organų įsitraukimas į įmonės veiklos priežiūrą. Matomi teigiami pokyčiai ir kolegialių organų savęs vertinimo praktikų diegime (nemažai naujai sudarytų kolegialių organų pirmą kartą atliko savo veiklos vertinimus). Pakitęs teisinis reguliavimas lėmė ir spartesnį progresą formuojant audito komitetus (šiuo metu tik viena iš didžiųjų VVJ nėra suformavusi audito komiteto, dar prieš metus tokių buvo 12). Visgi kolegialių organų sritis vis dar vertinama tik vidutiniškai, kadangi reikšmingoje dalyje VVJ kolegialūs organai nesudaryti. Tikėtina, kad tai laikina situacija, nes daugumą šių įmonių numatoma privatizuoti, likviduoti ar reorganizuoti, o po reorganizacijų kolegialius organus suformuoti iš naujo. Neigiamą poveikį vertinimui turi ir tai, kad renkant kolegialių organų narius, didžioji dalis atrankų vykdytos nepasitelkiant vadovų paieškos agentūrų bei dažniausiai tinkamai nesuformuojant atrankos kriterijų potencialiems kandidatams. Atskiros paminėjimo vertos ir valstybės įmonių teisinį statusą turinčios įmonės. Šių įmonių valdybų funkcijos dėl esamų teisinių apribojimų Indekse įvertintos kaip neatitinkančios gerosios praktikos.

**Strateginio planavimo ir įgyvendinimo** dimensija įvertinta teigiamai (**A-** įvertinimas). Žymesni pokyčiai per praėjusius metus šioje dimensijoje neužfiksuoti. Ir toliau sistemingai gerėja VVJ strateginių planų kokybė. Tai ilgalaikio ir intensyvaus darbo tarp VKC ir VVJ rezultatas. Taip pat per 2018 metus dauguma valstybei atstovaujančių institucijų galiausiai parengė Lūkesčių raštus jų pavaldume esančioms įmonėms. Visgi dauguma šių raštų nėra suderinti su VKC, todėl dalies jų kokybė gali neatitikti keliamų reikalavimų. Strategijos įgyvendinimo priežiūros praktikų ir pačių strategijų įgyvendinimo vertinimas nevienareikšmiškas. Esama padėtis iš esmės vertinama kaip patenkinama, tačiau matoma reikšmingų trūkumų tiek nustatant motyvacines priemones, tiek formuojant strategijos įgyvendinimo priežiūros tvarkas, tiek išsikeliant ambicingus strateginius tikslus. Palaipsniui gerėja ir didesnės dalies VVJ kapitalo grąžos rodikliai, tačiau nuo 2019 metų prasideda naujas kapitalo grąžų periodas, kuris valstybės valdomoms įmonėms kels naujų iššūkių, kadangi daugumai jų perskaičiuoti aukštesni rodikliai arba rodikliai nustatyti pirmą kartą. Finansų tvarumo kriterijus taip pat įvertintas teigiamai, tačiau šioje srityje nustatyta, kad dažnu atveju VVJ veikla finansuojama ypač konservatyviai, ne visada užtikrinama optimali kapitalo struktūra, įmonės turi perteklinio turto.

Nors VVJ valdysenos praktikos vertinamos kaip patenkinamos, verta atkreipti dėmesį, kad įmonių, kurių nenumatoma privatizuoti ar likviduoti, rezultatai yra ženkliai geresni nei bendras portfelio vertinimas. Tipiškai prasčiau vertinamos mažesnės, pertvarkomos ar privatizuojamos įmonės, todėl būtina didžiausią dėmesį koncentruoti tik į tas VVJ, kurios numatoma, kad ir toliau tęs veiklą.

VVJ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
SKAIDRUMAS	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
KOLEGIALŪS ORGANAI	B	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

# 1 priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI

## Siekiant didinti VVJ skaidrumą:

- **Gerinti VVJ atskaitomybę.** Nors per paskutinius metus VVJ atskaitomybė ženkliai pagerėjo, būtina ir toliau skatinti valstybės valdomas įmones tobulinti metinius pranešimus bei savo tinklapius. Šių praktikų įgyvendinimas daugiau administracinių išteklių reikalauja tik pirmą kartą, vėliau įmonėms pakanka tik palaikyti pateikiamos informacijos kokybę. Efektyvesniam atskaitomybės praktikų diegimui, Valdymo koordinavimo centras kasmet parengia individualias rekomendacijas, kurių pagrindu įmonės turėtų tobulinti šią sritį. Teigiamą poveikį šių praktikų įgyvendinimui duotų ir metodinių rekomendacijų parengimas, kurios padėtų aiškiau ir greičiau suprasti keliamus reikalavimus.
- **Skatinti darnaus vystymosi praktikas.** Šiuo metu VVJ darnumo praktikos vis dar stipriai atsilieka nuo geriausių pasaulinių praktikų. Didžiųjų VVJ veiklos mastas ir turimi ištekliai yra pakankami imtis lyderystės darnumo srityje ir rodyti pavyzdį kitoms VVJ. Šios įmonės turėtų tinkamai įsivertinti savo veiklos poveikius, dokumentuoti darnumo principus bei nusistatyti konkrečius ir pamatuojamus darnumo tikslus. Tuo tarpu mažosios įmonės, kurioms šiuo metu sudėtinga skirti pakankamai išteklių ir kurių poveikiai yra nedideli, turi užtikrinti bent aiškią ir struktūruotą atskaitomybę. Siekiant paskatinti valstybės valdomas įmones, būtinas ir valstybės, kaip akcininkės, indėlis akcentuojant darnumo svarbą per Lūkesčių raštus.
- **Stiprinti korupcijos prevencijos priemones.** Šiais metais pirmą kartą atliktas VVJ korupcijos prevencijos praktikų vertinimas atskleidė, kad dauguma įmonių bent vienoje iš korupcijos prevencijos sričių imasi korupcijos prevencijos praktikų, tačiau dažnai korupcijos prevencijos priemonės diegiamos nesistemiškai. Metodinės rekomendacijos šiuo metu jau pakankamai išvystytos, tad svarbu, kad visose valstybės valdomose įmonėse jomis būtų vadovaujama. Valstybės valdomos įmonės turi siekti užtikrinti pranešėjų apsaugą, nusistatyti pranešimų nagrinėjimo tvarkas, vykdyti antikorupcinį švietimą, numatyti privačių interesų derinimo tvarkas ir prižiūrėti jų įgyvendinimą bei aktyviau valdyti su korupcijos apraiškomis susijusias rizikas.
- **Tobulinti specialiųjų įpareigojimų apskaitą ir atskaitomybę.** Šiuo metu dauguma specialiųjų įpareigojimų jau tinkamai identifikuoti, tačiau vis dar nesureguliuota dalis jų apskaita (įmonės nėra pasitvirtinusios apskaitos principų atskiriant balansus). Taip pat vis dar trūksta tinkamos specialiųjų įpareigojimų atskaitomybės tiek metiniuose pranešimuose, tiek įmonių tinklapiuose, tiek teikiant informaciją VKC. Kokybiški duomenys apie specialiuosius įpareigojimus ypač svarbūs vertinant VVJ finansinius veiklos rezultatus (ypač kapitalo grąžos rodiklius), todėl būtina užtikrinti, kad VVJ imtųsi atitinkamų veiksmų, siekiant tinkamai apskaityti ir atskleisti specialiųjų įpareigojimų rezultatus. Valstybė iš savo pusės turi peržiūrėti daugumos specialiųjų įpareigojimų finansavimą ir užtikrinti, kad VVJ pavestos funkcijos būtų tinkamai finansuojamos, sudarant galimybę įmonėms uždirbti bent minimalią grąžą.

## Stiprinant VVJ kolegialius organus (KO):

- **Į atrankas įtraukti kompetentingas vadovų paieškų agentūras.** Šiuo metu jau patvirtintas privalomas personalo paieškų agentūrų dalyvavimas kolegialių organų narių atrankose. Tikėtina, kad tai leis pakelti vykdomų atrankų profesionalumą ir suteiks papildomo skaidrumo. Visgi įtraukus atrankos agentūras ypač svarbu skatinti, kad valstybei atstovaujančios institucijos, ypač didelių įmonių kolegialių organų atrankose, įsigytų tik tų agentūrų paslaugas, kurios turi kompetencijų aukščiausių vadovų arba valdybų narių atrankose.
- **Stiprinti kolegialių organų veiklos priežiūrą.** Šiuo metu jau suformavus kolegialius organus, kurie atitinka nustatytus nepriklausomumo kriterijus, būtina stiprinti kolegialių organų veiklos priežiūrą. Pagrindinėmis praktikomis šioje srityje turi būti reguliarios kolegialių organų savo veiklos vertinimo praktikos, kasmetinė kolegialių organų atskaitomybė teikiant veiklos ataskaitas akcininkui bei dialogas tarp akcininko ir kolegialaus organo. Ypač svarbu stiprinti kolegialių organų pirmininkų atsakomybes, reikalaujant, kad šis asmuo užtikrintų tinkamą aukščiausių išvardintų praktikų įgyvendinimą.
- **Pertvarkyti VĮ teisinę formą turinčias VVJ į UAB/AB.** Šiuo metu numatyta daugumos VĮ teisinį statusą turinčių įmonių pertvarka, kurios metu įmonių, turinčių VĮ teisinį statusą, skaičius reikšmingai sumažės (šios įmonės arba bus reorganizuotos arba pertvarkytos į valstybės valdomas bendroves). Visgi vis dar lieka keletas ypač svarbių įmonių, dėl kurių sprendimą dar būtina priimti.
- **Įvertinti atlygio komitetų poreikį.** Atlygio komitetų formavimo praktikos nesilaiko daugumą didelių įmonių kategorijai priskirtų VVJ. Ši situacija nesikeičia jau daugiau nei 5 metus. Būtina dar kartą peržiūrėti ir apibrėžti, kokio dydžio ir kokio tipo įmonėms tikslinga sudaryti šį komitetą bei esant poreikiui atitinkamai patikslinti teisinį reguliavimą.
- **Pereiti prie fiksuoto atlygio sistemos.** Nors į šių metų VVJ gerosios valdysenos indeksą vis dar neįtrauktas kolegialių organų atlygio praktikų vertinimas, visgi matoma, kad valandinių atlygio praktikų taikymas – ydinga praktika. Ši praktika sukelia perteklinę administracinę našta, didina nepasitikėjimą tarp kolegialių organų narių ir valstybei atstovaujančių institucijų bei apsunkina geriausių kandidatų pritraukimą į kolegialius organus.

## Siekiant geresnio strateginio planavimo ir tikslų įgyvendinimo:

- **Atsižvelgti į VKC pateiktas rekomendacijas VVJ strategijų kokybės ir VVJ strategijų įgyvendinimo ataskaitose.** Šių, kasmet sudaromų, ataskaitų metu identifikuojamos tobulintinos strateginių planų dalys, apžvelgiami trūkumai įgyvendinant išsikeltus tikslus bei teikiami pasiūlymai ir rekomendacijos.
- **Stiprinti motyvacinės sistemos bei strategijos įgyvendinimo priežiūros praktikas.** Siekiant tinkamai įgyvendinti strategijoje išsikeltus tikslus būtina, kad įmonėje būtų numatytos tinkamos motyvacinės priemonės – darbuotojų atlygiai susieti su įmonės strateginių tikslų įgyvendinimu. Taip pat svarbu nusistatyti strategijos įgyvendinimo priežiūros tvarkas numatant procedūras, šių procedūrų atlikimo terminus bei paskiriant atsakingus asmenis.
- **Užtikrinti, kad VVJ, kurioms nustatytos siektinos kapitalo kainos, šiuos rodiklius išsikeltų strateginiuose planuose.** Dalis valstybės valdomų įmonių, kurioms nustatyti kapitalo grąžos rodikliai, vis dar neišsikelia šių rodiklių strateginiuose planuose. 2019 metais nustačius kapitalo grąžos rodiklius naujam periodui, daliai įmonių šie rodikliai bus nustatyti pirmą kartą. Svarbu užtikrinti, kad visos šios įmonės vykdydamos komercinę veiklą orientuotųsi į Vyriausybės patvirtintus rodiklius, o valstybei atstovaujančios institucijos juos papildomai iškomunikuotų per rengiamus lūkesčių raštus.
- **Siekti optimalios kapitalo struktūros.** VVJ finansiniai duomenys atskleidžia, kad įmonės dažnai veiklą finansuoja ypač konservatyviai bei turi perteklinio turto. Siekiant paskatinti įmones optimizuoti kapitalo struktūrą, būtina bent jau svarbiausioms įmonėms nustatyti siektinus kapitalo struktūros rodiklius. Tai paskatintų veiklos plėtrą daugiau finansuoti skolintu kapitalu bei atneštų papildomų lėšų į valstybės biudžetą.
- **Atskirti nuosavo kapitalo kainą ir siektinus trumpalaikius nuosavo kapitalo grąžos tikslus.** Šiuo metu šie du rodikliai persidengia Vyriausybės nustatomuose siektinuose pelningumo rodikliuose. Tai kelią neaiškumų tiek įmonėms nusistatant grąžos rodiklius arba investicijų atsiperkamumo rodiklius, tiek valstybei atstovaujančioms institucijoms vertinant VVJ veiklos efektyvumą.

**Siekti VVJ valdymo centralizavimo.** Daugumą VVJ valdysenos praktikų, ypač kiek tai susiję su akcininko veiksmais, efektyviau įgyvendinti gali padėti tik VVJ valdymo centralizavimas. Būtina didžiosios VVJ portfelio dalies valdymo funkcijas sutelkti po viena įstaiga. Valdymo centralizavimas leistų sutelkti išteklius ir kompetencijas vienoje įstaigoje, padidintų akcininko kompetencijas bei padėtų užtikrinti efektyvesnį VVJ valdymą. Centralizavimo poreikis ypač matomas vertinant valstybei atstovaujančių institucijų, kurios valdo pavienes įmones, veiksmus. Šioms institucijoms sudėtinga sutelkti tinkamas kompetencijas darbui su VVJ, o tai atsiliepia jų, kaip akcininko priimamų sprendimų kokybei. Šiuo metu šie trūkumai sprendžiami per intensyvų teisinį reguliavimą, tačiau tokia praktika dažnai yra pakankamai neefektyvi.

## 2 Priedas. VVĮ GEROJO VALDYMO INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS

### DIDELIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	Sk	KO	SP	GI
UAB „Ignitis grupė“	Finansų ministerija	A	A+	A+	A+
AB „Klaipėdos nafta“	Energetikos ministerija	A	A+	A	A
UAB „EPSO-G“ įmonių grupė	Energetikos ministerija	A+	A+	A-	A
VĮ „Oro navigacija“	Susisiekimo ministerija	A+	A	A	A
AB Lietuvos pašto įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	A-	A+	A-	A
VĮ Lietuvos oro uostai	Susisiekimo ministerija	A	A-	A+	A
VĮ Registrų centras	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A	A	A	A
AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	A-	A	A	A
VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Susisiekimo ministerija	A	A	A-	A
VĮ Ignalinos atominė elektrinė	Energetikos ministerija	A-	A-	A+	A
AB „Kelių priežiūra“	Susisiekimo ministerija	B+	A	A	A
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	Susisiekimo ministerija	A-	A	A-	A
VĮ „Regitra“	Vidaus reikalų ministerija	B+	B+	A	A-
VĮ Valstybinių miškų urėdija	Aplinkos ministerija	B	B+	B+	B+

### VIDUTINIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	Sk	KO	SP	GI
AB „Smiltynės perkėla“	Susisiekimo ministerija	A	A+	A+	A+
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	B+	A+	A+	A
UAB „Toksika“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A-	A	A+	A
AB Vilniaus metrologijos centras	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	B+	A	A	A
AB „Problematika“	VĮ Turto bankas	B+	A+	A	A
UAB Lietuvos monetų kalykla	Lietuvos bankas	B+	A	B+	A-
VĮ Turto bankas	Finansų ministerija	B	A	A-	A-
AB „Jonavos grūdai“	Žemės ūkio ministerija	B+	B+	A	A-
AB Giraitės ginkluotės gamykla	Finansų ministerija	B-	A-	A-	B+
VĮ Vidaus vandens kelių direkcija	Susisiekimo ministerija	B+	A-	B	B+
VĮ „Infrastruktūra“	Krašto apsaugos ministerija	B	C	A-	B
UAB „Pieno tyrimai“	Žemės ūkio ministerija	A-	D	A	B-
VĮ Valstybės žemės fondas	Žemės ūkio ministerija	B+	D	A-	B-
VĮ "Mūsų amatai"	Kalėjimų departamentas	C	D	B-	C
UAB poilsio namai „Baltija“	VĮ Turto bankas	C	D	C	C-



## MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	SK	KO	SP	GI
UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A	A+	A+	A+
AB „Detonas“	Susisiekimo ministerija	A	A+	A	A
VĮ „Indėlių ir investicijų draudimas“*	Finansų ministerija	A	-	A+	A
UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūra	Finansų ministerija	A-	A	A+	A
UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas	Žemės ūkio ministerija	B	A	A-	A-
UAB „Lietuvos žirgynas“	Žemės ūkio ministerija	B-	A	A-	A-
AB „Lietuvos veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	B	A-	A-	B+
UAB „Gyvulių produktyvumo kontrolė“	Žemės ūkio ministerija	B+	A-	B+	B+
UAB „Panevėžio veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	C+	A	A-	B+
UAB „Šilutės polderiai“	Žemės ūkio ministerija	B-	B+	A	B+
UAB „Šilutės veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	B-	A-	B	B+
UAB Dotnuvos eksperimentinis ūkis	VĮ Turto bankas	B-	A	B-	B
AB „Kiaulių veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	B	A-	B-	B
UAB „Būsto paskolų draudimas“	Finansų ministerija	B-	B-	B	B-
VĮ „Lietuvos prabavimo rūmai“	Finansų ministerija	B	D	A-	C+
VĮ „Lietuvos paminklai“	Kultūros paveldo departamentas	B-	D	A-	C+
UAB Mašinų bandymo stotis	Žemės ūkio ministerija	B-	D	A-	C+
VĮ Statybos produkcijos sertifikavimo centras	Aplinkos ministerija	B	D	B+	C+
VĮ distancinių tyrimų ir geoinformatikos centras „Gis-centras“	Žemės ūkio ministerija	B-	D	A-	C+
VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras	Žemės ūkio ministerija	B+	D	B-	C+
UAB Universiteto vaistinė	Sveikatos apsaugos ministerija	B-	D	B+	C+
UAB „Projektų ekspertizė“	Aplinkos ministerija	C	D	B+	C
UAB „Lietuvos kinas“	Kultūros ministerija	C+	D	B	C

\*VĮ „Indėlių ir investicijų draudimas“ nevertinama Kolegialių organų dimensija, kadangi įmonė kaip kolegialų valdymo organą yra sudariusi tarybą, kurios funkcijas reglamentuoja LR Indėlių ir įsipareigojimų investuotojams draudimo įstatymas.

### Santrumpos

Sk – Skaidrumo dimensija

KO – Kolegialių organų dimensija

SP – Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija

GI – Gerosios valdysenos rodiklis