

The logo consists of the letters 'VKC' in a large, blue, serif font. The letters are spaced out, with 'V' on the left, 'K' in the middle, and 'C' on the right. The background is a light blue gradient with abstract, rounded shapes in a darker blue color.

Valdymo koordinavimo centras

The background of the cover is a photograph of a modern building with large, curved windows. The windows are tinted with a dark blue color. The building has a light-colored facade. In the foreground, there are concrete steps with a wooden handrail. The overall aesthetic is clean and professional.

# **VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS**

---

**2019/20**

## TURINYS

SANTRUMPOS	3
SANTRAUKA	4
2019/20 METŲ VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	5
METODIKA	5
APRIBOJIMAI	6
SKAIDRUMAS	7
KOLEGIALŪS ORGANAI	13
STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	19
2019/20 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	23
1 Priedas. VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS	25
2 Priedas. VVĮ DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VALDYSENA	27
3 Priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI	32

## SANTRUMPOS

**Atrankos gairės** – Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas (patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631)

**Indeksas** – VVĮ gerosios valdysenos indeksas

**Kolegialūs organai** – kolegialūs priežiūros ar valdymo organai

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

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

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

**VAI** – Valstybei atstovaujanti institucija

**VĮ** – Valstybės įmonė

**VKC** – Valdymo koordinavimo centras (VŠĮ „Stebėsenos ir prognozių agentūra“)

**VVB** – Valstybės valdoma bendrovė

**VVĮ** – Valstybės valdoma įmonė

- **Kolegialių organų dimensijoje matomi didžiausi valdysenos pokyčiai.** Pastarųjų metų 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 praktikose.** Nepriklausomų narių pritraukimas laikantis standartizuotų viešos atrankos principų padėjo pagerinti kolegialių organų kompetencijas, šių organų įsitraukimą į įmonių veiklos priežiūrą, patobulėjo kolegialaus organo darbo organizavimo praktikos.
- **VVĮ valdysenos lygis labai skiriasi.** Tarp valstybės valdomų įmonių yra tokių, kurių taikomi valdysenos principai galėtų būti laikomi pavyzdžiu visos šalies mastu. Tuo tarpu yra ir įmonių, kurių valdysenos lygis yra žemas bei nekinta jau eilę metų.
- **Reikšmingų valdysenos trūkumų matoma daugumoje valdysenos sričių.** Nors 11 iš 16 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 bei vykdomos rinkodaros ir filantropijos tikslais.
- **Valdysenos Indekso lyderėms – energetikos sektoriaus įmonėms – konkurencija auga.** AB „Ignitis grupė“, AB „Klaipėdos nafta“ ir UAB „EPSO-G“ išlieka gerosios valdysenos praktikų lyderėmis. Visgi, prie šių įmonių pastaraisiais metais jungiasi ir dalis susisiekimo sektoriaus įmonių. Aukštai įvertintos ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijai pavaldžios VVĮ.
- **Dukterinės bendrovės imasi priemonių valdysenos gerinimui.** Nors dukterinėms bendrovėms taikomas reguliavimas įsigaliojo tik 2019 metų viduryje, dauguma šių įmonių jau ėmėsi priemonių valdysenos praktikų gerinimui. Visgi tobulintinių sričių yra dar nemažai.

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
Apskaita	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	A-	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	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
VVĮ tikslų įgyvendinimas (nuosavo kapitalo grąža)	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Finansų tvarumas	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

## 2019/20 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 2019/20 metų Indekso metodikos pakeitimai:

- Skaidrumo dimensija – apjungti Audito ir Tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų kriterijai į vieną bendrą Apskaita kriterijų (vertinimo principai išliko panašūs).
- Kolegialių organų dimensija – išplėstas įsitraukimo kriterijus, įtraukiant papildomų praktikų vertinimą.
- Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija – VVJ tikslų įgyvendinimo (nuosavo kapitalo grąža) kriterijus nebetaikomas nekomercinėms (vykdančioms tik specialiuosius įpareigojimus) įmonėms.
- Į vertinimą įtrauktas VVJ dukterinių bendrovių valdysenos vertinimas.

Be aukščiau nurodytų pakeitimų taip pat atlikti ir kiti mažiau reikšmingi pakeitimai (žr. 2019/20 metų VVJ gerosios valdysenos indekso metodikos Priedas 4 (<https://vkc.sipa.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>)).

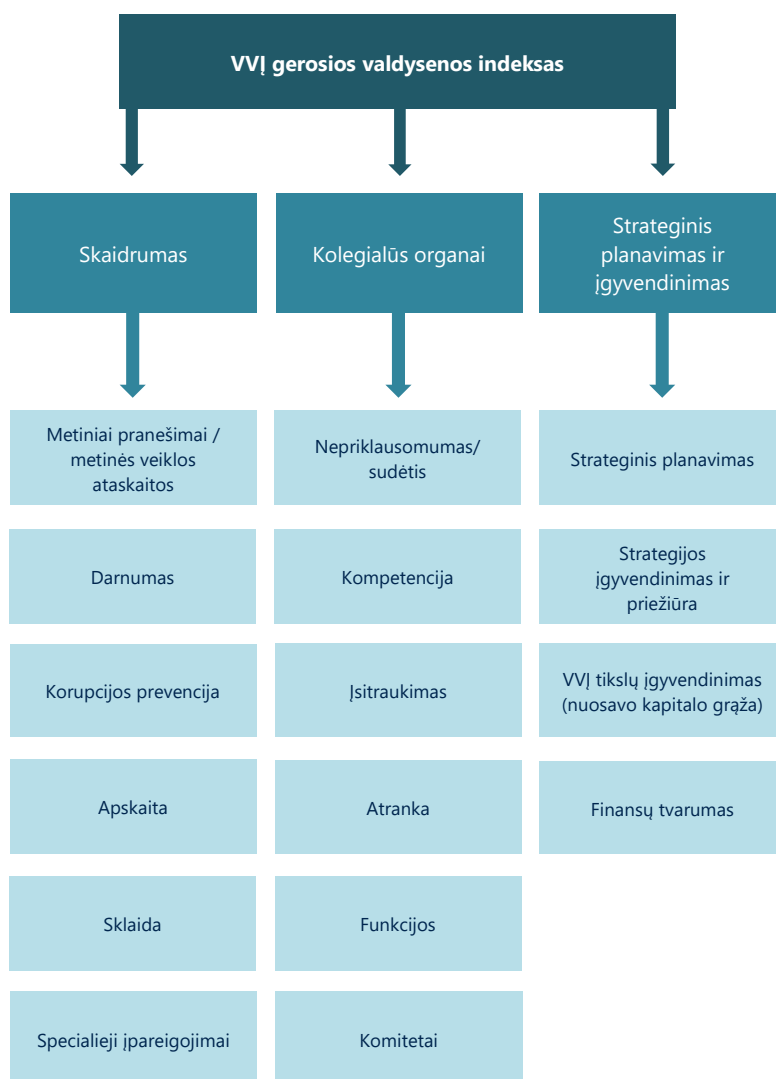
Dėl 2019/20 metų Indekso metodikoje atliktų korekcijų Indekso rezultatai šioje ataskaitoje pilna apimtimi su 2018/19 metų Indeksu ar ankstesniais rezultatais lyginami nėra. Pokyčiai aptariami tik tuose kriterijuose, kuriuose metodikos pakeitimų nebuvo arba kai įmanoma įvertinti šių pokyčių įtaką.

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 2019/20 metų Indeksą įtrauktos tik Indekso sudarymo metu veikusios VVJ. Iš viso į Indeksą įtrauktos 48 VVJ (visų į Indekso vertinimą įtrauktų įmonių sąrašą galima rasti šios ataskaitos antrame priede).

### 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 6 kriterijai, Kolegialių organų – 6, Strateginio planavimo ir įgyvendinimo – 4. Kiekvieno kriterijaus vertinimas susideda iš smulkesnių praktikų vertinimo, kurių skaičius kiekviename kriterijuje skiriasi. Kriterijų įtaką bendram Indekso balui yra nevienoda ir priklauso nuo kriterijaus reikšmingumo, t. y. mažiau reikšmingų kriterijų svoris bus žemesnis nei reikšmingesnių.



VVJ gerosios valdysenos indekso duomenys surenkami dviem būdais: VKC kasmet atliekamais analitiniais vertinimais ir VVJ arba VAI kasmet pildomais VVJ gerosios valdysenos indekso klausimynais, kuriuose pati VVJ ar VAI nurodo, kaip įgyvendinamos

valdysenos praktikos. Klausimynuose pateikiama informacija, VKC sprendimu, gali būti tikslinama siekiant pakoreguoti pateiktą informaciją taip, kad ji kuo tiksliau atspindėtų esamą valdysenos praktiką konkrečioje VVĮ. 2019/20 metų Indekso duomenys apima:

- VVĮ ir (arba) VAI 2020 metų kovo 19 d. – gegužės 1 d. laikotarpiu užpildytus klausimynus;
- 2019 metų lapkričio – 2020 metų vasario mėnesiais VKC atliktą VVĮ strategijų kokybės vertinimą;
- 2020 metų liepos mėnesį VKC atliktą VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimą;
- 2020 metų birželio – liepos mėnesį VKC atliktą VVĮ metinių veiklos ataskaitų, metinių pranešimų ir specialiųjų įpareigojimų atskleidimo vertinimą;
- 2020 metų liepos mėnesį VKC atliktą VVĮ darnaus vystymosi (darnumo) ataskaitų vertinimą;
- 2020 metų birželio 17 – liepos 1 d. VKC atliktą VVĮ duomenų sklaidos įmonių interneto svetainėse vertinimą;
- VVĮ 2019 metų metinius koreguotos nuosavo kapitalo grąžos rodiklius;
- VVĮ 2019 metų finansinių skolų rodiklius;
- Remiantis 2019 metų finansiniais duomenimis VKC atliktą E. Altmano Z“ įmonių kreditingumo vertinimą.

Dėl duomenų surinkimo ypatumų Indeksas apima dviejų metų duomenis – 2019 ir 2020 metus. Indekse vertinami finansiniai rezultatai, metinis pranešimas, strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas apima 2019 metų duomenis. Informacija apie kolegialius organus dėl savo specifikos apima laikotarpį nuo 2019 m. spalio 1 d. iki 2020 m. kovo 1 d. (klausimyno pildytojui pasirenkant tinkamiausią dieną šiame laikotarpyje). 2020 metų duomenys sudarant Indeksą apima klausimynuose pateikiamą informaciją apie taikomas vidaus politikas ir praktikas (korupcijos prevencija, darnumas ir kt.), duomenų sklaidos VVĮ interneto svetainėse vertinimą ir įmonių strateginių planų (arba strategijos projektų) vertinimą.

Sudarant Indeksą atsižvelgiama į pačios įmonės profilį, kadangi ne visi valdysenos principai vienodai aktualūs skirtingoms įmonėms. Dalis Indekse esančių reikalavimų skiriasi priklausomai nuo įmonės dydžio (mažesnėms įmonėms taikomi mažesni reikalavimai) bei nuo veiklos tikslų (komercinę veiklą vykdančioms įmonėms, kitaip nei vykdančioms socialinės paskirties funkcijas, taikomi pelningumo reikalavimai). Individualiais atvejais gali būti taikomos papildomos išimties nuo bazinės Indekso metodikos, kai viena ar kelios praktikos nėra vertinamos. Lyginant individualias VVĮ svarbu tai, kad skirtingo tipo įmonės gali gauti identiškus įvertinimus, bet nebūtinai įgyvendinti identišką praktiką.

VVĮ gerosios valdysenos indekso rezultatams pateikti naudojama skalė nuo D (žemiausias įvertinimas) iki A+ (aukščiausias įvertinimas). Kiekviena iš raidžių atstovauja tam tikrą intervalą dešimties balų sistemoje. Detaliau įvertinimo reikšmės atskleidžiamos žemiau esančioje vertinimo lentelėje. Indekso sudarymo tikslais laikoma, kad vertinamų praktikų įgyvendinimo kokybė yra identiška, jei joms suteiktas toks pat raidinis įvertis.

Vertinimo lentelė									
D	C-	C	C+	B-	B	B+	A-	A	A+
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 VVĮ gerosios valdysenos lygis. Visos VVĮ/VAI visais atvejais turi siekti maksimalaus teigiamo įvertinimo (A+) kiekviename Indekso kriterijuje ir dimensijoje.

Pilna 2019/20 metų VVĮ gerosios valdysenos Indekso metodika pateikiama VKC tinklapyje šiuo adresu: <https://vkc.sipa.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>.

## APRIBOJIMAI

VVĮ gerosios valdysenos indeksas sudaromas remiantis geriausiomis korporatyvinės valdysenos praktikomis ir teisės aktuose esančiomis nuostatomis, tačiau neapima visų VVĮ veiklos aspektų ir parodo tik dalies jų kokybę. Pavyzdžiui, Indeksu nevertinama, kaip kokybiškai įmonė atlieka savo pagrindines/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 vertinimo 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 teisės aktų nuostatomis.
Sk.II	Darnumas	Vertinamos įmonių įgyvendinamos darnumo praktikos bei atskaitomybė darnumo srityje.
Sk.III	Korupcijos prevencija	Vertinamos įmonės veikloje taikomos korupcijos prevencijos praktikos.
Sk.IV	Apskaita	Vertinamas apskaitos standartų taikymas ir nepriklausomų auditorių kaita bei išvadose pateikiama nuomonė dėl VVĮ metinių finansinių ataskaitų sudarymo.
Sk.V	Sklaida	Vertinamas informacijos apie VVĮ pateikimas VVĮ interneto svetainėse bei reikalaujamų duomenų pateikimas VKC.
Sk.VI	Specialieji įpareigojimai	Vertinamos VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų atskyrimo, apskaitymo ir finansavimo 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
Apskaita	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. Pasaulinėje praktikoje valstybės valdomoms įmonėms dažniausiai keliami bent jau ne mažesni reikalavimai nei listinguojamoms bendrovėms, kadangi kiekvienos iš jų galutinis akcininkas yra kiekvienas šalies pilietis. VVĮ kasmet privalo rengti metinius pranešimus (akcinės bendrovės ir uždarosios 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 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 specialiųjų įpareigojimų vykdymu susijusią informaciją, kurią VVĮ dažniausiai atskleidžia silpnai, nenurodant šių funkcijų vykdymo finansinių rezultatų, finansavimo šaltinių ir taikomų veiklos rodiklių (KPI). Taip pat silpniau atliekama finansinių rezultatų analizė, kuomet atskleidžiami tik patys rezultatai, tačiau tinkamai neišanalizuojamos pagrindinės

pokyčius lėmusios priežastys. Visgi pastebėtina, kad per pastaruosius metus Metinių pranešimų kokybė kasmet vis gerėja. Šių metų Indekse 52 proc. visų pranešimų įvertinti teigiamai, 28 proc. – neigiamai. Praėjusių metų Indekse teigiamai įvertinti buvo 45 proc. visų Metinių pranešimų. Teigiamą postūmį Metinių pranešimų kokybei duoda kasmet VKC skiriamas didelis dėmesys atskaitomybės praktikų įgyvendinimui, kuomet VKC įvertina Metinius pranešimus ir pateikia rekomendacijas dėl tobulintinų vietų.

**Metinių pranešimų kokybė pastaruosius metus vis gerėja. Šių metų Indekse 52 proc. Metinių pranešimų vertinami teigiamai (2018/19 metų Indekse tokių buvo 45 proc.).**

Pastebima tendencija, kad didelių ir vidutinių įmonių kategorijai priskiriamų VVJ Metiniai pranešimai jau yra gana informatyvūs ir kokybiški, o įmonės ir toliau deda pastangas juos tobulinant. Tuo tarpu mažiausių įmonių Metinių pranešimų kokybė yra nepakankama ir kokybė gerėja tik minimaliai. Tai iš dalies paaiškinama tuo, kad kokybišką Metinį pranešimą parengti reikia papildomų žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų, todėl mažesnėms įmonėms sudėtinga įgyvendinti VVJ taikomus aukštus atskaitomybės 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



Remiantis tarptautine gerąja praktika, įmonės savo veikloje turi remtis ne tik ekonominiais motyvais siekti pelno, bet ir atsižvelgti į daromą poveikį aplinkai. Praktika, kai vykdydamos veiklą įmonės orientuojasi 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 formuoja ir rodo atsakingo verslo pavyzdį visos šalies mastu. Darnumo principai apima tiek vidinių tvarkų ir procedūrų nustatymą bei tikslų išsikėlimą, tiek tinkamą atskaitomybę suinteresuotosioms šalims, todėl tokiu pat principu vertinami ir VVJ gerosios valdysenos indeksai. Atkreiptinas dėmesys, kad įmonėms keliami jų veiklos apimtį ir išteklius atitinkantys atsakingo verslo lūkesčiai, todėl Indekse vertinant taikomas darnumo praktikas atsižvelgiama į įmonių dydį ir turimus išteklius.

2019/20 metų Indekse VVJ darnus vystymasis įvertintas prasčiausiai iš visų valdysenos kriterijų (C+ įvertinimas). Darnumo praktikos neigiamai vertinamos daugiau nei 70 procentų visų VVJ. Dauguma VVJ vis dar nėra sistemškai 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 ir neįtraukiamos suinteresuotosios šalys. Dėl šių priežasčių darnumo politikos ir įgyvendinimo praktikos teigiamai įvertintos tik 11 VVJ, iš jų 6 VVJ priklauso didelių įmonių kategorijai. Atskaitomybės praktikos darnumo srityje taip pat įvertintos neigiamai. Tik 8 VVJ darnumo ataskaitos įvertintos teigiamai (35 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, o dalyje įmonių ši sritis daugiau vystoma tik rinkodaros ir filantropijos tikslais.

Visgi pastebima, kad teigiami pokyčiai vyksta ir šioje srityje. Pastaraisiais metais matoma, kad dalis įmonių darnumui skiria didesnę dėmesį bei tuo pačiu geriau supranta kas tai yra arba siekia tokių kompetencijų įgyti. Vis daugiau įmonių atsakingos veiklos principus įtvirtina vidaus dokumentuose bei prie strateginių tikslų įtraukia ir su darnumu susijusius tikslus (dažniausiai personalo srityje). Teigiamą postūmį šioje srityje davė įmonių finansinės atskaitomybės įstatyme numatytas reikalavimas didžiausioms įmonėms rengti standartizuotas darnumo (socialinės atsakomybės) ataskaitas. Taip pat reikšmingą poveikį turi ir VKC skiriamas papildomas dėmesys šiai sričiai. VKC sudaromas VVJ gerosios valdysenos indeksas šiuo metu yra vienas pagrindinių įrankių vykdamas darnumo praktikų sklaidą tarp valstybės valdomų įmonių.

**Daugiau nei 70 proc. VVJ taikomos darnumo praktikos įvertintos neigiamai. Visgi pastebima, kad ši sritis tampa vis aktualesnė ir didesnė bei labiau brandžios įmonės imasi veiksmų siekiant atsakingos veiklos.**



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

### Sk.III Korupcijos prevencija

B+

Valstybės valdomos įmonės yra laikomos tarpine grandimi tarp privataus ir viešojo sektoriaus. Šios įmonės dažnai veiklą vykdo remiantis rinkos sąlygomis, bet tuo pačiu yra ypač tampriai susijusios su viešuoju sektoriumi, atlieka įvairias valstybės pavestas socialines funkcijas. Veikdamos didelės rizikos sektoriuose, kuriuose susiduria privatus ir viešasis sektorius, VVĮ dažnai susiduria su didelėmis korupcinio pobūdžio rizikomis, kurioms suvaldyti būtinos efektyvios korupcijos prevencijos sistemos. Dėl VVĮ veiklos specifikos, VVĮ sektoriuje taikomi korupcijos prevencijos principai turi apimti tiek viešajame sektoriuje taikomas praktikas, tiek privačiame sektoriuje formuojamus principus, iš kurių pagrindiniai: antikorpucinės kultūros diegimas, korupcijos rizikų valdymas, pranešimų apsauga, privačių interesų valdymas ir viešųjų pirkimų vykdymas.

VVĮ bendras korupcijos prevencijos lygis šių metų Indekse įvertintas vidutiniškai (B+ įvertinimas). Korupcijos prevencijos praktikos teigiamai įvertintos 26 iš 48 vertintų VVĮ, neigiamai – 9 VVĮ. Didesnė dalis įmonių imasi veiksmų bei yra nusistačiusios vidines tvarkas bei įdiegusios pagrindines korupcijos prevencijos priemones. Per paskutinius metus bendras šio kriterijaus vertinimas šiek tiek pakilo. Konkretų sričių, kuriose būtų matoma išskirtinė pažanga nėra, teigiamas poveikis daugiau nulemtas pavienių įmonių aktyviomis pastangomis siekiant sistemškai diegti antikorpucines priemones. Taip pat pastebėta, kad daugiau įmonių siekia standartizuoti korupcijos prevencijos priemones ir diegia ISO 37001 ar panašius standartus arba tai planuoja daryti artimoje ateityje.

Nors bendras antikorpucijos priemonių lygis auga, tačiau ir toliau prasčiausiai iš visų priemonių vertinamos su korupcijos pasireiškimo tikimybės (KPT) nustatymu susijusios praktikos. Didžioji dauguma VVĮ kasmet atlieka su korupcija susijusių rizikų vertinimą, tačiau tik apie pusė jų turi pasirengtus priemonių planus su korupcija susijusioms rizikoms valdyti bei tik 8 turi parengtus korupcijos pasireiškimo rizikos žemėlapius. Tai leidžia daryti prielaidas, kad dažnu atveju rizikų valdymas atliekamas gana formalizuotai, tik kiek reikalaujama teisės aktais. Kitose korupcijos prevencijos srityse taip pat matoma panašių atvejų, kai dalis praktikų įgyvendinamos tik formaliai, pavyzdžiui, 34 iš 48 vertintų VVĮ turi patvirtintas korupcijos prevencijos politikas, tačiau darbuotojus su įmonėje taikomomis tvarkomis dažnai supažindina formaliai, t. y. tik pasirašytinai. Taip pat 70 proc. visų VVĮ yra įsidięgusios vidaus informacijos apie pažeidimus teikimo kanalus bei įmonių tinklapiuose nurodo kontaktinius duomenis tokios informacijos pateikimui. Visgi tik 12 VVĮ per 2019 metus sulaukė darbuotojų pranešimų apie pastebėtus galimus korupcijos atvejus. Tai kelia papildomų klausimų, ar nustatyti pranešimų kanalai ir diegiamos korupcijos prevencijos praktikos tinkamai funkcionuoja bei ar įmonės darbuotojai yra tinkamai supažindinti su diegiama antikorpucine kultūra bei vadovaujasi įmonėje nustatytais principais.

**Didžioji dalis valstybės valdomų įmonių imasi veiksmų diegiant korupcijos prevencijos priemones, tačiau pastebima, kad neretai taikomos priemonės funkcionuoja tik formaliai, tiek kiek reikalaujama teisės aktais.**

VVĮ taikomų korupcijos prevencijos priemonių vertinimas parodo, kad dauguma VVĮ įgyvendina tam tikro lygio korupcijos prevencijos priemones. Įmonės dokumentuoja tvarkas, diegia pranešimų kanalus, organizuoja mokymus korupcijos prevencijos temomis bei paskiria už korupcijos prevenciją atsakingus asmenis. Visgi ne visada korupcijos prevencijos priemonės įgyvendinamos sistemingai, taip pat neretai taikomos priemonės funkcionuoja tik formaliai, tiek kiek reikalaujama teisės aktais. Tokie atvejai dažniau pastebimi mažose įmonėse, kurios neturi galimybių ir išteklių pritraukti korupcijos prevencijos specialistus ar sukaupti pakankamai kompetencijų. Tokiais atvejais būtinas valstybei atstovaujančios institucijos įsitraukimas. VAI šioje srityje dažniausiai turi didesnes kompetencijas ir išteklius, todėl gali padėti VVĮ diegiant priemones, o didesnes įmones paskatinti pačias aktyviau imtis veiksmų. Lyderystę šioje srityje turi rodyti ir įmonių valdybos.

Valstybės valdomoms įmonėms turi būti keliami aukščiausi atskaitomybės, apskaitos ir audito standartai. Šie reikalavimai svarbūs siekiant didinti įmonių skaidrumą bei užtikrinti pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Diegiant apskaitos ir audito principus VVJ dažniausiai keliami tapatūs reikalavimai kaip ir listinguojamoms bendrovėms, t. y. tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų (TFAS) taikymas bei audituotų metinių finansinių ataskaitų sudarymas. Remiantis Skaidrumo gairių nuostatomis, parengti finansines ataskaitas pagal TFAS įpareigotos didelės VVJ, tuo tarpu kitos įmonės gali vadovautis principu „*laikykis arba paaiškink*“, t. y. priėmus motyvuotą sprendimą finansinių ataskaitų nesudaryti pagal TFAS, įmonė privalo viešai atskleisti tokio sprendimo motyvus. Atlikti nepriklausomą metinių finansinių ataskaitų auditą privalo visos VVJ.

2019 metų finansinę atskaitomybę pagal TFAS parengė 20 iš 48 vertintų VVJ. Lyginant su praėjusiais metais, VVJ, taikančių TFAS, skaičius nepakito (2018 metais prie TFAS perėjo 5 VVJ). Tikėtina, kad šis skaičius artimiausiais metais reikšmingai nesikeis, nes pereiti prie TFAS planuoja tik pavienės įmonės. Iš didelių įmonių kategorijai priskirtų VVJ, kurioms TFAS taikymas privalomas, nuostatos nesilaikė tik viena – VĮ Valstybinių miškų urėdija, kuri pereiti prie TFAS yra numačiusi 2021 metais. Be didžiųjų VVJ, TFAS taiko ir aštuonios vidutinių ar mažų įmonių kategorijoms priskirtos VVJ. Visos kitos įmonės vadovaujasi verslo apskaitos standartais. Nors TFAS taikymo nuostatą įmonės, kurioms TFAS taikymas privalomas, įgyvendina, visgi problemų kyla laikantis taisyklės „*laikykis arba paaiškink*“. Iš 28 TFAS netaikančių VVJ, daugiau nei pusė įmonių nesilaiko šios taisyklės ir TFAS netaikymo priežasčių neatskleidžia, o iš atskleidžiančių tik 3 tai daro pakankamai išsamiai.

**2019 metais TFAS taikė 20 VVJ (tiek pat kiek ir 2018 metais). Iš 13 didelių VVJ, kurioms taikymas privalomas, TFAS taikė 12.**

2019 metų finansinės atskaitos buvo audituotos visose vertintose VVJ, išskyrus VĮ „Mūsų amatai“, kuri atitinkamu laikotarpiu turėjo finansinių sunkumų ir buvo restruktūrizuojama. Besąlyginės nuomonės nepriklausomose audito išvadose sulaukė 41 iš 47 VVJ, sąlyginė nuomonė pateikta 6 VVJ (2018 metais sąlyginės nuomonės sulaukė 4 VVJ). Dažniausiai modifikuota 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 nepateikiami pakankami įrodymai dėl turto apskaitymo tikrąja verte.

Indekse vertinant auditorių pateikiamą nuomonę taip pat atsižvelgiama į vieną iš audito nepriklausomumo rodiklių – auditorių/audito įmonių kaitą. Prisirišimas prie vieno auditoriaus mažina auditoriaus nepriklausomą, todėl geroji praktika yra reguliariai keisti nepriklausomus auditorius (auditorių bent kartą kas 5 metus, o audito įmonę bent kartą kas 10 metų). Tik vienos VVJ (VĮ Statybos produkcijos sertifikavimo centras) 2019 metų finansines ataskaitas auditavo auditorius, kuris auditą įmonėje atlieka jau daugiau nei 5 metus iš eilės. Neatitikimų rotojuojant audito įmones – nenustatyta, tačiau trijose VVJ auditą ta pati audito įmonė atlieka jau ilgiau nei 5 metus iš eilės. Vidutiniškai VVJ audito įmones pakeičia kas du su puse metų, o auditorius – kiek daugiau nei kas du metus. 2019 metais daugiausiai VVJ auditavo Apskaitos ir kontrolės UAB „Auditas“, UAB Apskaitos ir mokesčių konsultacijos ir KPMG Baltics, UAB. Šios įmonės kartu sudėjus auditavo daugiau nei trečdalį VVJ (17 iš 48).

Dėl tinkamai įgyvendinamų apskaitos praktikų bei dėl pakankamos auditorių ir audito įmonių rotacijos, Apskaitos kriterijus vertinamas teigiamai (A- įvertinimas). Esminės spragos, mažinančios vertinimo balą, yra daugiau susijusios su atskaitomybės principais, kai VVJ nesilaiko Skaidrumo gairių nuostatų ir tinkamai nesivadovauja taisykle „*laikykis arba paaiškink*“.

**Besąlyginės auditorių nuomonės dėl 2019 metų metinių finansinių ataskaitų sulaukė 41 iš 47 VVJ. Metinių finansinių ataskaitų nepriklausomų auditorių tinkamos kaitos neužtikrino tik 1 iš 47 VVJ.**

Nors finansines ataskaitas pagal TFAS sudaro 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 tinkamai įsivertinti ir priimti motyvuotą sprendimą, kodėl TFAS taikymas joms nėra aktualus bei detalai atskleisti tokio sprendimo priežastis. Pastebėtina, kad šiuo metu dalis įmonių nurodo nekonkrečias priežastis arba tik patį faktą, kad TFAS netaikomi, tačiau toks atskleidimas nėra pakankamas.

Siekiant VVJ veiklos skaidrumo, informacija apie VVJ veiklos rezultatus turi 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. VVJ duomenų sklaidos principai formuojami Skaidrumo gairėse, kuriose nustatyti detalūs reikalavimai tiek finansinės, tiek nefinansinės informacijos atskleidimui. VVJ taip pat įpareigotos teikti duomenis ir VKC, kuris taip pat užtikrina didesnį VVJ sektoriaus skaidrumą. VVJ Sklaidos vertinimą sudaro VVJ tinklapiuose pateikiamos informacijos vertinimas ir reikalaujamų duomenų pateikimo VKC vertinimas.

VVJ duomenų sklaida šiemet įvertinta teigiamu įvertinimu (A- įvertinimas). Teigiamai įvertinta 30 (iš 48) VVJ duomenų sklaida, iš jų 25 VVJ teigiamai įvertintos ir atskleidžiant duomenis įmonės tinklapyje. Valstybės valdomos įmonės dauguma atvejų viešina Skaidrumo gairėse nurodytą atskleisti informaciją/dokumentus. Dažniausiai VVJ paviešina finansinės atskaitomybės dokumentus, įstatus, organizacinę struktūrą bei informaciją apie dukterines įmones ir teikiamą paramą. Silpniausiai atskleidžiama informacija apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus (tik 7 iš 22 VVJ tinklapiuose pateikta informacija įvertinta kaip pakankama) ir informacija apie taikomas atlygio politikas bei įmonės vadovui nustatytus siektinus veiklos rodiklius. Taip pat reikšmingai tobulintina tinklapių struktūra, kadangi dalis įmonių atitinkamą informaciją pateikia, tačiau dėl netinkamos tinklapių struktūros informaciją sudėtinga surasti bei dažnu atveju pateiktuose dokumentuose neveikia paieškos funkcija. 9 VVJ duomenų viešinimas įmonių tinklapiuose įvertintas neigiamai. Dažniausiai tai mažos įmonės, kurių visos atskaitomybės praktikos vertinamos neigiamai.

Vertinant VKC teikiamus duomenis galima išskirti tik du atvejus, kai VVJ nepateikė patvirtintų strateginių planų, o dar 15 VVJ strateginius veiklos planus pateikė pavėluotai. Visgi situacija lyginant su praėjusiais metais ženkliai pagerėjo ir duomenis VVJ teikia labiau laikydamosi teisės aktais nustatytų terminų. Jei situacija dėl pateikimo terminų laikymosi pagerėjo, tai VVJ vis dar kyla nemažai iššūkių pateikiant kokybišką ir visą reikalaujamą informaciją atitinkamose VKC duomenų formose. Išskirti galima informaciją, susijusią su specialiujų įpareigojimų atskleidimu. Dauguma atveju tokia informacija pateikiama netinkamai ir turi būti papildomai patikrinama ir koreguojama. Tai sukelia papildomas rizikas dėl tinkamo duomenų atskleidimo VKC rengiamose analitinėse ataskaitose.

Lyginant su praėjusių metų rezultatais, Sklaidos kriterijaus vertinimas reikšmingai nepasikeitė. Per metus nustatytos tik kelios VVJ, kurios savo tinklapius ženkliau patobulino ir papildė reikalaujama informacija. Visgi pastebėtina, kad įmonių tinklapių turinio kokybė per pastaruosius keletą metų, kaip ir kitos atskaitomybės praktikos, taip pat reikšmingai pagerėjo. Pokyčiui reikšmingą įtaką turėjo atnaujintos Skaidrumo gairės, kurių naujausioje redakcijoje aiškiai ir nedviprasmiškai nurodyti VVJ tinklapių turinio reikalavimai bei detalus VVJ tinklapių turinio vertinimas, kurį kasmet atlieka VKC.

**Daugiau nei 60 proc. VVJ duomenų sklaidoje įvertintos teigiamai, tačiau kiekviena VVJ Sklaidos kriterijuje turėtų siekti aukščiausio įvertinimo (maksimaliu balu įvertintos tik 2 iš 48 VVJ).**

VVJ tinklapis yra vienas iš pagrindinių įmonę reprezentuojančių komunikacijos įrankių. Tinklapių atnaujinimas reikalauja pakankamai mažų išteklių, kadangi įmonei vieną kartą sistemingai sutvarkius tinklapių turinį, jo pastoviam atnaujinimui reikalingos minimalios sąnaudos. Nors Sklaidos kriterijus ir įvertintas teigiamai, VVJ šioje gerosios valdysenos srityje turėtų ženkliai pasitempti. Kiekviena VVJ turėtų siekti, kad Sklaidos kriterijus būtų įvertintas tik maksimaliu balu (maksimaliu balu įvertintos tik 2 iš 48 VVJ).

Specialieji įpareigojimai – tai VVJ vykdomos funkcijos, kurių įmonė nesiiimtų vykdyti komerciniais pagrindais (arba tai darytų už didesnę kainą nei yra nustatyta) ir kurias įmonėms pavesta vykdyti valstybės sprendimu. Tokių funkcijų paskirtis dažniausiai nėra susijusi su pelno siekiu, todėl VVJ vykdydamos tiek komercinę veiklą, tiek valstybės pavestas nekomercines funkcijas turi

įgyvendinti labai skirtingus tikslus. Dėl esminių skirtumų tarp komercinės veiklos ir specialiųjų įpareigojimų, būtina specialiųjų įpareigojimų veiklos rezultatus atskirti, tam kad šios informacijos pagrindu būtų galima priimti kokybiškus vadybos sprendimus bei įvertinti, kaip įmonei sekasi įgyvendinti jai keliamus lūkesčius. Specialiųjų įpareigojimų atskaitomybės ir atskleidimo principus formuoja Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtos Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijos. Siekiant tinkamo specialiųjų įpareigojimų rezultatų apskaitos ir atskleidimo svarbu:

- Identifikuoti specialiuosius įpareigojimus.
- Pasitvirtinti specialiųjų įpareigojimų apskaitos principus.
- Nustatyti adekvatų specialiųjų įpareigojimų finansavimą.
- Tinkamai apskaityti ir atskleisti finansinius ir nefinansinius duomenis apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus.

Specialiųjų įpareigojimų kriterijus įvertintas teigiamai (A- įvertinimas). Iš 48 vertintų VVĮ, 22 buvo laikomos vykdančiomis specialiuosius įpareigojimus, iš jų 13 įvertintos teigiamai. Teigiamą pokytį per pastaruosius metus lėmė aiškiau apibrėžti specialiųjų įpareigojimų atskaitomybės principai bei VKC kartu su VAI ir VVĮ atlikta VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų peržiūra. Visgi per šiuos metus pastebėta, kad auga VVĮ skaičius, kurios nesilaiko specialiųjų įpareigojimų atskyrimo principų ir pateikia informaciją apie specialiuosius įpareigojimus dalį jų apjungdamos arba išskirdamos kitas funkcijas, kurios nėra suderintos ir įtrauktos į vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašą. Dėl šios priežasties 9 iš 22 VVĮ vykdomi specialieji įpareigojimai įvertinti kaip netinkamai identifikuoti, o tai lemia, kad šios įmonės negali pateikti arba pateikia netikslią informaciją apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus.

Specialiųjų įpareigojimų finansinių rezultatų apskaityme taip pat yra nemažai trūkumų. Nors visos VVĮ atskiria ir pateikia finansinę informaciją apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus, tačiau neretai pateikta informacija yra nepakankama arba netiksli. Tai lemia netinkamai identifikuoti specialieji įpareigojimai, nenustatyti apskaitos principai bei pateikiama ne pilna informacija apie finansinius rezultatus. Dauguma VVĮ turi dokumentuotus tik sąnaudų ir pajamų atskyrimo principus, retai turto ir įsipareigojimų. Šių metų Indekso duomenimis tik 7 VVĮ specialiųjų įpareigojimų apskaitos principai įvertinti kaip tinkami. Taip pat tik 5 VVĮ nurodė, jog finansiniai specialiųjų įpareigojimų rezultatai yra periodiškai audituojami, trijose iš šių įmonių tai daroma per atskiras valdomų fondų apskaitas. Nepilnai nustatyta apskaitos politika bei neaudituoti duomenys kelia klausimų dėl pateikiamų rezultatų patikimumo.

Gerosios valdysenos praktikos numato, kad VVĮ už vykdomas valstybės pavestas funkcijas turi būti tinkamai kompensuojama. VVĮ turi gauti pajamas ir pelną iš vartotojų arba valstybė turi kompensuoti patiriamus kaštus. Šiuo metu daugumos VVĮ vykdomi specialieji įpareigojimai tinkamai nekompensuojami, dažniausiai padengiama tik dalis patiriamų kaštų bei finansavimo mechanizmuose nėra numatyta galimybė uždirbti pelną, leidžianti tvariai vystyti veiklą.

**VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų srityje yra daug tobulintinų sričių: nuo tinkamo specialiųjų įpareigojimų identifikavimo iki kokybiškos apskaitos ir jų vykdymo finansavimo.**

Specialiųjų įpareigojimų apskaitos praktikos valstybės valdomoms įmonėms nėra nauja sritis, tačiau vis dar būtina ir toliau stiprinti valdysenos principus pačiuose pirminiuose etapuose – tinkamame specialiųjų įpareigojimų identifikavime. Tam reikia efektyvaus bendradarbiavimo įtraukiant pagrindines suinteresuotas šalis: valstybei atstovaujančią instituciją, Valdymo koordinavimo centrą ir pačią VVĮ. To nepadarius kyla daug problemų, kurios vėliau nebeleidžia tinkamai apskaityti ir atskleisti duomenis. Sekančiu etapu būtina užtikrinti, kad VVĮ pasitvirtintų aiškius šių funkcijų apskaitos principus, kurie apimtų ne tik pajamas ir sąnaudas, bet ir balansą, o iš valstybės pusės siekti, kad už specialiųjų įpareigojimų vykdymą įmonėms būtų tinkamai kompensuojama.

Kolegialių organų dimensija apima VVJ kolegialių priežiūros arba valdymo organų (toliau vadinami valdybomis) vertinimą. Šioje dimensijoje vertinamas tik visuotinio akcininkų susirinkimo (arba savininko) tiesiogiai renkamas kolegialus priežiūros ar valdymo organas. VVJ, kuriose valdyba nesudaryta, už šią valdysenos sritį skiriamas žemiausias balas – D. Iš šioje dimensijoje vertintų 47 VVJ, valdybos nebuvo sudarytos 13 VVJ. Per 2019 metus valdybos buvo panaikintos 2 VVJ, o vienoje numatyta tokį organą sudaryti. Dauguma atvejų valdybos nesudaromos mažiausiose įmonėse arba įmonėse, kurias numatoma reorganizuoti arba privatizuoti. Į vertinimą netraukiama VJ „Indėlių ir investicijų draudimas“, kuri valdybos neturi, tačiau turi atskiru reguliavimu sudaromą tarybą. Siekiant tiksliau atspindėti valdybų sudarymo praktikas, į KO dimensiją sudarančių kriterijų vertinimą nėra įtraukiamos VVJ, kuriose valdybos nesudarytos. Šios įmonės atspindi tik bendrame KO dimensijos bale.

Kolegialių organų dimensiją sudaro šie kriterijai:

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
KO.I	Nepriklausomumas / sudėtis	Vertinama valdybos sudėtis, nepriklausomumas ir depolitizuotumas.
KO.II	Kompetencija	Vertinamos valdybos kompetencijos ir atskiros individualių valdybos narių kompetencijos.
KO.III	Įsitraukimas	Vertinamas valdybos narių įsitraukimas į valdybos veiklą ir taikomi valdybos veiklos organizavimo principai.
KO.IV	Atranka	Vertinamos atrankos procedūros sudarant valdybą.
KO.V	Funkcijos	Vertinama, ar valdyba turi pagrindines šiam organui priskiriamas kompetencijas.
KO.VI	Komitetai	Vertinama, ar didelėse VVJ yra sudaryti 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	A-	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 turi siekti, kad VVJ valdybos būtų autonomiškos, t. y. jose veiktų pakankamas nepriklausomų narių skaičius bei jose nebūtų valstybės politikų ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. Į VVJ valdybas taip pat neturi būti skiriami ir asmenys, susiję su ūkio sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politikos formavimu. Tai būtina siekiant išvengti potencialių interesų konfliktų bei užtikrinant, kad valstybės valdomos įmonės laikysis sąžiningos konkurencijos sąlygų konkuruojant su privačiu sektoriumi.

Valdybų nepriklausomumo ir depolitizavimo principai valstybės valdomose įmonėse beveik įgyvendinti. Indekse valdybų nepriklausomumas įvertintas aukščiausiu teigiamu balu (A+ įvertinimas), o pasiekta pažanga yra viena iš reikšmingiausių vertinant visus VVĮ gerosios valdysenos principus. Pokytį lėmė ryžtingi valstybės sprendimai susistiprinti visų VVĮ autonomijas laikantis aukščiausių pasaulinių standartų. Vertinamo laikotarpio metu, nepriklausomų narių turėjo visų VVĮ valdybos, o 95 proc. iš jų nepriklausomi nariai sudarė ne mažiau kaip pusę valdybos narių. Dar 2017 metais ne mažiau nei pusę nepriklausomų narių valdybose turėjo tik kiek daugiau nei 60 proc. VVĮ. Valdybų nepriklausomumo įtvirtinimo VVĮ siekia ir per nepriklausomų valdybos pirmininkų išrinkimą. Valdybų, kuriose pirmininkais buvo išrinkti nepriklausomi nariai, skaičius siekė 24 (71 proc. visų valdybas turėjusių VVĮ). Praėjusiais metais tokių įmonių skaičius siekė 63 proc., o 2017 metais – tik 38 proc. Likusių VVĮ valdybų pirmininkais dažniausiai išrinkti valstybės tarnautojai, išskyrus VĮ „Valstybinių miškų urėdija“, kurios valdybos pirmininke paskirta įmonės darbuotoja (darbuotojų atstovė).

Siekiant valdybų depolitizacijos taip pat įgyvendinti ženklūs pokyčiai. Į VVĮ valdybas nebėra paskirtas nei vienas valstybės politikas ar politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas (praėjusių metų Indekso sudarymo metu tokių narių VVĮ valdybose taip pat jau nebuvo). Tuo tarpu 9 VVĮ valdybose veikė asmenys, kurie dalyvavo ūkio sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politikos formavime (praėjusiais metais tokių narių taip pat buvo 9 VVĮ). Tokie nariai sudaro mažumą VVĮ vadybose, tačiau dėl savo vykdomų tiesioginių funkcijų valstybės tarnyboje gali susidurti su reikšmingais interesų konfliktais priimant sprendimus, susijusius su sektoriaus reguliacine politika.

Valdybų nepriklausomumo ir depolitizavimo principai valstybės valdomose įmonėse beveik įgyvendinti, kadangi nepriklausomų narių mažuma yra tik pavienėse įmonėse, o valstybės politikai į valdybas nebegali būti skiriami. Visgi vis dar yra likusių VVĮ, kurių valdybose nepriklausomi nariai sudaro pusę ar mažiau narių bei kurių valdybos pirmininkais nėra išrinkti nepriklausomi nariai.

**Valdybų depolitizavime ir nepriklausomumo didinime per pastaruosius metus pasiekta didelė pažanga. Daugumos VVĮ valdybos atitinka keliamus nepriklausomumo kriterijus.**

Įgyvendinus numatytus nepriklausomų ir depolitizuotų valdybų principus, kitu iššūkiu turi tapti siekis kelti šių organų kompetenciją bei užtikrinti aktyvią stebėseną, kad VVĮ valdybos veiktų skaidriai ir efektyviai bei nebūtų nepriklausomos tik formaliai.

## KO.II Kompetencija

A

Siekiant profesionalios VVĮ valdysenos ne mažiau svarbu, kad valdyba būtų ne tik nepriklausoma, bet ir turėtų visas reikiamas kompetencijas efektyviam valdybos darbui. Į valdybas turi būti skiriami profesionalūs, motyvuoti ir gerai savo kompetencijų sritį išmanantys aukščiausio lygio ekspertai. Valdyba, kaip kolegialus organas, privalo būti stipri trijose pagrindinėse srityse: strateginiame planavime ir valdysenoje, finansų valdyme ir ūkio šakoje, kurioje veikia įmonė, o kitos reikalingos kompetencijos turi būti formuojamos atsižvelgiant į konkrečius įmonės poreikius. Formuojant kompetentingą valdybą taip pat svarbu, kad valdyba turėtų įvairių kompetencijų ir būtų stipri tiek kaip kolegialus organas, tiek ir vertinant individualius valdybos narius.

VVĮ valdybų kompetencijos šių metų Indekse įvertintos teigiamai (A įvertinimas). Iš esmės, visų VVĮ valdybos sudarytos laikantis bazinių kompetencijų formavimo principų, t. y. įmonių valdybose yra narių, kurie turi strateginio valdymo, finansų valdymo ar ūkio šakos kompetencijas. Teigiamą įtaką VVĮ valdybų kompetencijų augimui davė platus nepriklausomų narių įtraukimas į VVĮ valdymo ir priežiūros organus. Viešos atrankos būdu į valdybas paskirti nepriklausomi nariai dažniausiai turi tinkamesnes vadybos ir valdysenos kompetencijas įmonių valdymui, nei iki tol valdybas išskirtinai sudarę valstybės tarnautojai. Remiantis atlikto kompetencijų vertinimo duomenimis, šiuo metu geriausiai padengiamos strateginio valdymo ir vadybos kompetencijos, silpniau – ūkio šakos. Tai paaiškinama tuo, kad surasti specifinės srities (ūkio šakos) kompetencijas turintį asmenį yra ženkliai sudėtingiau, ypač kai atrankų metų tokių asmenų nėra ieškoma tiesiogiai (neatliekama galvų medžioklė). Taip pat pastebima, kad formuojant valdybas ne visada įvertinama ar valdybų nariai turi pakankamas vadybines patirtis, t. y. patys yra buvę aukščiausio lygmens įmonės vadovais bei valdybų nariais. Tokių įmonių valdybos dažniausiai mažiau efektyviai geba prižiūrėti ir vertinti įmonės veiklą bei mažiau efektyviai organizuoja valdybos darbą.

**Daugumos VVĮ valdybų kompetencijos įvertintos teigiamai. Aukštas kompetencijas lemia į VVĮ vadybas pritraukti nepriklausomi nariai.**

Nors Kompetencijos kriterijus įvertintas teigiamai, tačiau pasitaiko atvejų, kai dalis valdybos kompetencijų yra formalios, o pati valdyba sudaryta laikantis tik teisės aktuose nustatytų minimalių reikalavimų, t. y. VAI neskiriant pakankamai dėmesio ir neįsivertinant, kokių konkrečių kompetencijų ir patirčių reikės įmonei valdybai. Tokiu atveju valdybos kompetencijos suformuojamos atmetinai ir valdyba negali atnešti maksimalios naudos įmonei ir jos akcininkui – valstybei.

Siekiant valdybų kompetencijas pakelti į aukštesnį lygį, būtina taikyti platesnį kompleksinių priemonių rinkinį. Vienas iš jų, valdybos savo veiklos vertinimo integracija į atrankos procesą bei valdybos kompetencijų matricos sudarymas. Šie įrankiai padėtų valdybą formuojančiam organui sistemškai ir detalai įsivertinti, kokių kompetencijų reikia bei kokių kompetencijų trūksta (kai vykdomos atrankos į veikiančias valdybas). Taip pat pokytį atnešti gali ir profesionalių vadovų paieškos agentūrų (ne personalo atrankos) įtraukimas į atrankos procedūras. Šie atrankų specialistai padėtų suformuoti kompetencijų matricas bei vykdydami aktyvią paiešką gebėtų pasiekti geresnių rezultatų pritraukiant kompetentingus valdybos narius.

### KO.III Įsitraukimas

A

Plečiantis valdybos rolei bei didėjant reikalavimams, kartu didėja poreikis aktyviam kolegialaus organo narių įsitraukimui į įmonės veiklos priežiūrą. Šiuolaikinės praktikos reikalauja tiek intensyvesnio įsitraukimo, tiek sistemingų valdybos veiklos organizavimo ir komunikacijos priemonių. Lūkesčiams įgyvendinti valdybai jau nepakanka organizuoti posėdžius tik kartą per ketvirtį bei „iš toli“ atlikti įmonės priežiūros funkcijas. Šiuolaikinės valstybės valdomų įmonių valdybos turi gebėti ne tik strategiškai mąstyti ir valdyti įmonei kylančias rizikas, bet užtikrinti pakankamą valdybos veiklos atskaitomybę, gebėti įsivertinti stipriąsias ir silpnąsias valdybos puses bei palaikyti komunikaciją su suinteresuotomis šalimis. Esant nepakankamam valdybos narių įsitraukimui, narių turimos kompetencijos ir nepriklausomumas, iš esmės, netenka prasmės.

Valdybų įsitraukimo praktikos įvertintos teigiamai (A įvertinimas). 2019 metais vidutiniškai VVĮ valdybos suorganizavo po 11,5 posėdžio (neskaičiuojant posėdžių, kurie buvo organizuojami apklausos būdu). Atveju, kai valdybos būtų suorganizavusios mažiau nei 4 posėdžius – nebuvo (2018 metai tokių VVĮ buvo 2). Valdybos posėdžių lankomumo rodikliai taip pat iš esmės teigiami. Vidutinis posėdžių lankomumas per 2019 metus siekė 92 proc. ir išliko panašus kaip ir 2018 metais (93 proc.). Mažesnis nei 90 proc. lankomumas nustatytas 9 VVĮ (4 iš jų mažesnis nei 80 proc.). Mažesnis nei 90 proc. posėdžių lankomumas dažniausiai jau atskleidžia, kad dalies valdybos narių galimybės įsitraukti į valdybos veiklą yra nepakankamos.

Vertinant valdybų veiklos organizavimo praktikas taip pat pastebima, kad dauguma valdybų vadovaujasi gerosiomis praktikomis. Viena iš labiausiai pradėtų taikyti praktikų – valdybos savo veiklos vertinimas. Jei dar 2017 metais formalizuotus savo veiklos vertinimus reguliariai atliekančios nurodė tik 15 VVĮ, tai 2019 metais tokių įmonių buvo 31 iš 34 turinčių sudarytas valdybas. Visgi kol kas neaišku, kiek tinkamai ir kokybiškai atliekamos šios procedūros ir kiek atlikti įvertinimai panaudojami siekiant stiprinti valdybos kompetencijas ir veiklos organizavimą, kadangi tik 13 VVĮ valdybų, remiantis atliktais savo veiklos vertinimais, nusistatė priemonių planus veiklos tobulinimui. Daugiau dėmesio turi būti skiriama ir valdybos darbo planavimui, kadangi 11 iš 34 VVĮ nurodė, kad valdyba 2020 metams neturi patvirtinto metinio veiklos plano ar tokį planą yra sutarusios tik neformaliai.

Sudarant šių metų Indeksą siekta įvertinti ir valdybos komunikaciją su valstybei atstovaujančia institucija ir įmonės vadovu. Jei dėl teisės aktuose nustatytų prievolių įmonės vadovai yra kviečiami į valdybos posėdžius bei taip bent minimaliai užtikrinama, kad įmonės vadovas bus supažindintas su priimamais sprendimais bei galės dalyvauti jų priėmimo procese, tai komunikacija su VAI neretai yra gerokai prastesnė. Per 2019 metus bent porą kartų su VAI susitikusios nurodė tik pusė valdybų, ketvirtis nurodė, kad buvo suorganizuotas tik vienas toks susitikimas. Tokia situacija paaiškinama tuo, kad nepriklausomos valdybos, kuriose valstybės tarnautojai nebesudaro daugumos arba visų narių, yra pakankamai nauja praktika, todėl naujos bendradarbiavimo praktikos tarp VAI ir valdybos dar nėra susiformavusios.

**Įsitraukimo kriterijus įvertintas teigiamai, matoma, kad dauguma valdybų aktyviai įsitraukia į įmonės veiklą bei vis dažniau taiko efektyvesnį valdybos darbą užtikrinančias praktikas.**

Sustiprinus valdybas nepriklausomais nariais, kitu iššūkiu tapo šių narių veiklos priežiūra bei komunikacijos su VAI užtikrinimas. Siekiant įgyvendinti šiuos tikslus, veiksmy turi imtis tiek VAI, kurios turi aiškiai iškomunikuoti lūkesčius dėl bendradarbiavimo, tiek įmonės valdybos pirmininkas, užtikrindamas savalaikį ir kokybišką VAI informavimą apie svarbiausius įvykius įmonėje. Dėl šių priežasčių aktualu skirti vis didesnę dėmesį valdybos pirmininko rolei (tiek nustatant tinkamą atlygį, tiek reikalaujant atitinkamų kompetencijų ir atsakomybės), kadangi ši pareigybė yra esminė siekiant įgyvendinti aukščiau minimus tikslus.

## KO.IV Atranka

B+

Tinkamas valdybos atrankos procesas yra pirmas žingsnis siekiant užtikrinti, kad suformuota VVJ valdyba veiktų efektyviai ir skaidriai. Tinkamos atrankos procedūros turi atitikti skaidrumo ir viešumo principus bei užtikrinti, kad atranka bus atlikta profesionaliai, o kandidatai pilnavertiškai patikrinti. Neprofesionaliai vykdyta atranka sumažina galimybes suformuoti geriausią įmanomą valdybą bei kelia nepasitikėjimą tarp suinteresuotų šalių. Svarbu ir tai, kad nustatyti VVJ valdybų narių atrankos principai būtų aiškūs, nedviprasmiški ir vieši. Valdybų atrankos procedūros yra detalai reguliuojamos Atrankos gairių pagalba.

2017 metų pradžioje pakeitus ir standartizavus VVJ KO atrankos procedūras (Atrankos gairės) šios valdysenos srities vertinimas žymiai pagerėjo. Šiuo metu beveik visos VVJ yra suformavusios valdybas laikantis viešos atrankos principų ir standartizuotų atrankos procedūrų. Yra likę tik pavieniai atvejai, kai dalis narių paskirti ne pagal nustatytas procedūras (visais atvejais tokie nariai paskirti dar iki įsigaliojant šiuo metu taikomiems atrankos reikalavimams). Visgi kolegialių organų atrankų praktikos vis dar įvertintos tik vidutiniškai (B+ įvertinimas). Tik vidutinį įvertinimą lemia tai, kad nors dauguma VVJ atrankas vykde laikantis nustatytų procedūrų, tačiau tik maža dalis jų taikė gerąsias praktikas, kurių privalomumas nebuvo nustatytas teisės aktais. Viena iš tokių praktikų – profesionalių vadovų paieškos agentūrų (galvų medžiotojų) įtraukimas. Sudarant valdybas, tokių agentūrų paslaugomis kol kas pasinaudojo tik 4 VVJ, vykdančios bent dalies nepriklausomų narių atrankas – dar 3 VVJ. Visos likusios VVJ rėmėsi VAI turimais ištekliais ir kompetencijomis. Kita svarbi praktika, kuri VVJ valdybų atrankose taikoma retai, – kompetencijų matricų sudarymas. Kompetencijų matricos buvo sudarytos tik 4 VVJ valdybų atrankose (bent iš dalies – dar 12 VVJ). Šių dviejų praktikų ribotas taikymas lemia tai, kad suformuotos valdybos ne visada padengia visas reikalingas kompetencijas bei ne visada pritraukiami patys tinkamiausi ir aktualiausias kompetencijas turintys nariai. Kompetencijų matricų nesudarymas atskleidžia ir tai, kad didelė dalis atrankų atliekamos gana formalizuotai, t. y. tik tiek kiek minimaliai reikalaujama teisės aktais.

Pažangos stoka matoma ir užtikrinant atrankos rezultatų viešumą. Tik kiek daugiau nei trečdalis VVJ valdybų atrankos rezultatai buvo pavišinti įmonių tinklapiuose arba naudojant kitus komunikacijos kanalus. Dažniau pavišinama informacija apie atrinktus nepriklausomus narius, tačiau ypač retai pranešama, kai yra paskiriami valstybės tarnautojai arba kai vykdomos pavienių nepriklausomų narių atrankos procedūros.

**Daugumos VVJ valdybos sudarytos laikantis Atrankos gairėse nustatytų reikalavimų, tačiau kol kas tik keliose įmonėse vykdančios atrankos buvo pasitelktos vadovų paieškų agentūros bei sudarytos valdybos kompetencijų matricos.**

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 duos teigiamą poveikį keliant atrankų profesionalumą bei į valdybas pritraukiant aukščiausio lygio profesionalus. Visgi reikšmingesni pokyčiai bus pastebimi tik po kelių metų, kadangi atrankų agentūrų įtraukimas privalomas tik naujai sudaromiems kolegialiems organams arba naujai ieškomiems pavieniems nariams. Atrankų kokybė taip pat priklausys ir nuo to, kokios lygio atrankos agentūros bus pasitelkiamos. Jau dabar pastebima, kad dalyje atrankų agentūros pasitelkiamos nepilna apimti (pilnai neišnaudojamos jų turimos kompetencijos) arba įsigyjamoms paslaugoms agentūrų, kurios neturi kompetencijų aukščiausio lygmens vadovų ir valdybos narių paieškoje.

Valdybos narių atrankos procedūros vis labiau standartizuojamos ir vis labiau atitinka gerosios valdybose principus. Visgi lieka viena šiuo metu vis dar neišspręsta valdybų sudarymo ir veiklos spraga – valdybų veiklos tęstinumo užtikrinimas. Šiuo metu taikomos praktikos apunkina galimybes besikeičiant valdybos kadencijoms išlaikyti valdybos narius, kurie būtų gerai susipažinę su įmonės



veikla bei galėtų nedelsiant tęsti ankstesnės valdybos kadencijos darbus. Nesudarant tokių sąlygų, VVĮ valdybos ir toliau susidurs su valdybų veiklos pertrūkiais, kai naujai suformuotai valdybai reikės ir vėl skirti laiką tik tam, kad įsigilinti į įmonės veiklą. Ši problema gali būti sprendžiama modifikuojant dabar taikomus atrankos principus ir leidžiant dalį nepriklausomų narių palikti antrai kadencijai netaikant pilnos apimties atrankos procedūrų.

## KO.V Funkcijos

A

EBPO rekomendacijose valstybės valdomoms įmonėms nurodoma, kad VVĮ valdybų funkcijos neturi skirtis nuo visuotinai taikomų korporatyvinės valdysenos principų. Kaip ir verslo organizacijose, VVĮ valdybų funkcijos turi apimti esmines šių organų veiklos sritis: įmonės vadovo skyrimas ir atšaukimas, sutartinių darbo sąlygų vadovui nustatymas, įmonės veiklos strategijos tvirtinimas bei jos įgyvendinimo priežiūra. Tinkamai neįgalinant valdybos bei jos funkcijas reikšmingai suvaržant, šių organų įtaka VVĮ veiklos priežiūrai tampa labai ribota, o įmonės valdysena mažiau depolitizuota.

Su valdybų įgalinimo problematika šiuo metu susiduriama valstybės įmonės (VĮ) teisinę formą turinčiose VVĮ. Šioms įmonėms taikomas atskiras teisinis reguliavimas, kuris reikšmingai apriboja VĮ valdybų funkcijas. VĮ valdybos negali tvirtinti įmonės strategijos bei negali skirti ar atšaukti įmonės vadovo. Šios funkcijos yra paliktos valstybei atstovaujančios institucijos atsakomybei, o tai lemia, kad VĮ valdybos daugiau veikia tik kaip patariamieji organai. Esant dabartiniam teisiniui reguliavimui, VĮ valdybas labiau įgalinti galima per nuomonės ir rekomendacijų teikimą dėl įmonės vadovo skyrimo ar atšaukimo bei veiklos strategijos tvirtinimo. Visgi tokia praktika taikoma ne visada. Tai, kad valdybos bent dalinai įtraukiamos į įmonės strategijos tvirtinimą, nurodė visos VĮ. Vadovo skyrimo ar atšaukimo klausimu valdyba intensyviau įtraukta buvo tik 3 iš 9 sudarytas valdybas turinčių VĮ.

Valstybės valdomų bendrovių kolegialių organų funkcijos atitinka gerosios valdysenos principus – joms taikomos Akcinių bendrovių įstatyme numatytos nuostatos. Visgi dalis valstybės valdomų bendrovių neįgyvendina kitų joms keliamų reikalavimų. 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 9 bendrovių ir šis skaičius per metus nepasikeitė.

Bendras VVĮ sektoriaus vertinimas valdybos funkcijų srityje yra teigiamas (A įvertinimas), nes didesnę daugumą VVĮ sudaro valstybės valdomos bendrovės. Tuo tarpu VĮ teisinę formą turinčių įmonių valdybų funkcijos, dėl aukščiau paminėtų priežasčių, vertinamos kaip neatitinkančios gerosios valdysenos principų (B įvertinimas).

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

Suformavus kompetentingas ir depolitizuotas valdybas, šie organai negalės užtikrinti depolitizuotos ir efektyvios VVĮ veiklos priežiūros, jei neturės pagrindinių kontrolės įrankių. Šiuo metu numatyta dalies VĮ teisinę formą turinčių įmonių pertvarka, šias įmones reorganizuojant į akcines arba uždarąsias akcines bendroves. Visgi įmonių pertvarkos planai jau keletą kartų buvo atidėti, taip pat dėl dalies kitų ypač reikšmingų VĮ sprendimai dar nėra priimti.

## KO.VI Komitetai

A-

Komitetų sudarymas kolegialiuose organuose padeda sustiprinti šių organų kompetencijas. Komitetų veikla ypač aktuali prižiūrint jautriausias sritis: finansinių ataskaitų sudarymą ir auditą bei atlygio ir atrankų politikų įgyvendinimą, todėl svarbiausiais laikomi audito ir atlygio (skyrimo) komitetai. Dėl komitetų veiklos specifiškumo turi būti siekiama, kad komitetus sudarytų tos srities specialistai bei komitete būtų pakankamas nepriklausomų narių skaičius. Komitetus sudaryti privalu ir aktualu tik didelių įmonių kategorijai priskirtoms įmonėms, kurių valdyboms tenka didesnis krūvis bei reikalingas gilesnis įsitraukimas. Mažesnėms įmonėms

pakanka jei klausimai apie atlygį, vadovų atrankas arba finansinių ataskaitų sudarymą yra sprendžiami eilinės valdybos darbotvarkės metu.

Komitetų sudarymo praktikos per paskutinius metus pasiekė vieną iš didžiausių progresų. Audito komitetai vertinimo metu buvo sudaryti visose 14 didelių įmonių kategorijai priskiriamų VVJ. Prieš metus audito komitetus buvo sudariusios 11 VVJ, o 2017 metais tokių įmonių buvo tik 2. Suformuoti audito komitetai taip pat atitinka pagrindines gerosios valdysenos praktikas, t. y. daugumą komiteto narių sudaro nepriklausomi nariai (9 VVJ visi komiteto nariai buvo nepriklausomi, 2018 metais tokių buvo 4), komiteto pirmininku išrinktas nepriklausomas narys (visų VVJ komitetų pirmininkais išrinkti nepriklausomi komiteto nariai) bei dauguma komiteto narių turi atitinkamas finansų ar audito srities kompetencijas.

Komitetų kriterijus įvertintas teigiamu įvertimu (**A-** įvertinimas), tačiau ne maksimaliu, kadangi atlygio (skyrimo) komitetai yra suformuoti tik 2 VVJ. Abiem atvejais komitetai atitinka visus pagrindinius atlygio (skyrimo) komitetų sudarymo principus.

**Audito komitetus buvo suformavusios visos 14 didelių įmonių kategorijai priskirtų VVJ, atlygio (skyrimo) – 2.**

Proveržis formuojant audito komitetus pasiektas valstybei papildomai suregulius ir detalizavus audito komitetų poreikį. Šis reikalavimas šiuo metu jau įgyvendintas. Tolimesni veiksmai audito komitetų veikloje turėtų apimti audito komitetų veiklos organizavimo ir bendradarbiavimo su valdybomis stiprinimą. Tuo tarpu ties atlygio (skyrimo) komitetais būtina peržiūrėti reguliavimo principus ir išgryninti, kada tokie komitetai privalo būti sudaryti, o kada tokios funkcijos turėtų būti įgyvendinamos per pačių valdybų veiklą.

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

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
SP.I	Strateginis planavimas	Vertinami strateginio planavimo principai bei strateginių veiklos planų kokybė.
SP.II	Strategijų įgyvendinimas ir priežiūra	Vertinami strategijos įgyvendinimo rezultatai ir jos įgyvendinimo priežiūros sistema.
SP.III	VVJ tikslų įgyvendinimas (nuosavo kapitalo grąža)	Vertinama koreguoto metinio nuosavo kapitalo grąžos rodiklio atitiktis Vyriausybės nustatytiems tikslams.
SP.IV	Finansų tvarumas	Vertinamas įmonių finansų tvarumas pagal E. Altmano Z" metodiką ir įmonės kapitalo struktūra.

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	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
VVJ tikslų įgyvendinimas (nuosavo kapitalo grąža)	B+	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 VVJ kasmet rengti/atnaujinti strateginius veiklos planus. Siekiant, kad vyktų tinkamas dialogas tarp akcininko ir įmonės, svarbu, kad akcininkas išdėstytų savo lūkesčius. VVJ atveju tai skaidriai padaryti padeda raštas dėl valstybės lūkesčių (Lūkesčių raštas).

Šių metų Indekse bendras VVJ strateginio planavimo įvertinimas teigiamas (A- įvertinimas). VKC atlikto VVJ strateginių planų vertinimo duomenimis, visų į šių metų Indeksą įtrauktų VVJ strateginiai planai įvertinti kaip patenkinami, nors vis dar dažnai turintys reikšmingų tobulintinų vietų. Atvejų, kai strateginis veiklos planas visiškai neatitiktų strateginio planavimo principų – nėra. Esminės strateginių planų rengimo spragos – neįvertinama aplinkos veiksnių įtaka įmonės veiklos rezultatams bei neatliekama pakankama tokių analizių integracija, ribotos investicijų atsipirkimo analizės ir išsikeliama netinkami, įmonės veiklos rezultatų neatskleidžiantys rodikliai.

Didžiąją dalį VVJ (44 ir 48 VVJ) valstybei atstovaujančios institucijos jau yra parengusios ir pateikusios Lūkesčių raštus. VVJ, kurioms Lūkesčių raštai neparengti, yra mažos bei tris iš jų numatoma pertvarkyti ir privatizuoti arba likviduoti. Visgi apie pusę patvirtintų Lūkesčių raštų nėra suderinti su VKC, o 2019 pabaigoje VKC atlikus šių dokumentų analizę daugumoje jų nustatyta taisytinių sričių. Tai parodo, kad nors dauguma VVJ turi parengtus akcininko Lūkesčių raštus, tačiau dalies jų kokybė nepilnai atitinka keliamus reikalavimus.

Analizuojant strateginio planavimo praktikas matoma spragų ir ties taikomomis strateginio planavimo procedūromis ir principais. Sudarant Indeksą nustatyta, kad tik 11 VVJ turi pasirengusias bent minimalias strategijų rengimo procedūras, kurios apimtų

numatytus strateginio planavimo principus, terminus, procedūras bei atsakingus asmenis. Taip pat tik 25 VVJ nurodė, kad atnaujinant strateginius planus buvo rengiamos strateginės sesijos. Tai kelia klausimų, ar dalies VVJ strategijose numatyti strateginiai tikslai yra pakankamai išdiskutuoti įmonės vadovybės lygmenyje bei ar rengiant strateginį planą sistemingai įtraukiama organizacija.

**Strateginio planavimo praktikos vertinamos kaip patenkinamos, tačiau vis dar trūksta sistemingo požiūrio į strategijos planavimo priemones.**

Pakankamai aukštą strateginių planų kokybę lemia tai, jog VVJ strateginių planų priežiūrai skiriamas didelis dėmesys. VKC kasmet peržiūri visų VVJ strateginius planus bei teikia detaalias rekomendacijas dėl tobulintinų plano sričių. VVJ strateginių tikslų ir akcininko lūkesčių susiejimui įtaką padarė ir plačiai pradėti taikyti akcininko lūkesčių raštai. Visgi jau keletą metų pastebima, kad taikomos priežiūros priemonės pasiekė galimybių ribas ir būtini nauji įrankiai VVJ strateginio planavimo lygio pakėlimui. Jei didelėse ir vidutinėse įmonėse strateginio planavimo kompetencijos yra aukštos arba įmonės turi pakankamai išteklių jas pasiekti, tai mažose ir profesionalių valdybų neturinčiose įmonėse kyla ir kils didelių iššūkių. Tolesnį postūmį gali duoti tik profesionaliai suformuotos valdybos bei akcininko kompetencijų konsolidacija ir stiprinimas.

## SP.II Strategijų įgyvendinimas ir priežiūra

A-

Siekiant užtikrinti, kad strateginiame veiklos plane išskirti tikslai būtų tinkamai įgyvendinti, turi būti nustatyta sisteminga strategijos įgyvendinimo ir priežiūros sistema. Į šią sistemą turi būti įtraukiamas platus priemonių rinkinys, pradedant nuo strateginių tikslų nukaskadavimo įmonės padaliniais ir baigiant strategijos įgyvendinimo kontrolės priemonių diegimu visos organizacijos lygiu. Galiausiai ir visos gerosios valdysenos praktikos, tokios kaip skaidrumas ir profesionalios valdybos, yra orientuotos į įmonei išskeltų tikslų pasiekimą.

Vertinant strategijos įgyvendinimo priežiūros priemones pastebima, kad labiausiai VVJ trūksta strateginių tikslų susiejimo su organizacijos padalinių užduotimis bei tinkamų motyvacinių priemonių. Dažniausiai konkretūs, su įmonės strategija susiję tikslai iškeliami tik įmonės vadovui (to reikalauja Vyriausybės nustatyta atlygio politika), tuo tarpu kitų atsakingų asmenų metiniai uždaviniai su įmonės strategija susiejami gana formaliai, t. y. toks asmuo tiesiog formaliai nurodomas kaip atsakingas už vieno ar kito strateginio tikslo ar uždavinio įgyvendinimą. Bent aukščiausiems įmonės vadovams metinius tikslus sudarančios nurodė tik apie pusę VVJ. Tuo tarpu tik 13 iš 48 VVJ nurodė, kad už strategijos įgyvendinimą atsakingų įmonės darbuotojų atlygis yra susietas su strategijoje išsikeltais tikslais/uždaviniais (22 VVJ nurodė, kad taip susieti yra dalies darbuotojų atlygiai). Taip pat tik 10 VVJ yra nustačiusios ir dokumentavusios procedūras ir principus dėl strategijos įgyvendinimo priežiūros. Visa tai parodo, kad reikšmingoje dalyje VVJ taikomos nepakankamos priemonės strategijos įgyvendinimui užtikrinti arba kad parengti strateginiai planai nėra pilnai integruojami į įmonės veiklą.

Vertinant faktinius 2019 metų strategijų įgyvendinimo rezultatus matoma, jog įmonės dažniausiai įgyvendina užsibrėžtus tikslus arba įgyvendina bent didžiąją dalį išskeltų rodiklių. Tai daugiau pastebima vertinant ne finansinių rodiklių įvykdymo lygį. Atvejų, kai strategijos nebūtų įgyvendinamos iš esmės, nenustatyta. Visgi teigti, kad VVJ strategijų įgyvendinimo kokybė yra gera neleidžia keletas pastebėjimų. Nemaža dalis VVJ nusistato kitus (dažniausiai mažesnius) nei Vyriausybės patvirtinti pelningumo rodikliai. Šie rodikliai dažniausiai yra vieninteliai, kuriuos nustato išorinė nepriklausoma institucija (VKC), o ne įmonė ar jos valdyba/akcininkas. Taip pat kas penktoje įmonėje nustatyta atvejų, kai išsikelti rodikliai buvo ženkliai viršijami. Pasikartojančios tokių rezultatų tendencijos rodo, kad dalis rodiklių yra galimai neambicingi ir lengvai pasiekiami bei sukelia klaidingą įvaizdį apie sėkmingą įmonės veiklą. Tam įtaką gali turėti ne tik taikomos netinkamos vadybos praktikos bei atitinkamų šalių suinteresuotumas, bet ir Vyriausybės nustatyta VVJ vadovų atlygio politika, neleidžianti įmonių vadovams nustatyti ambicingesnių tikslų ir konkurencingų atlyginimų. Trūkumai matomi ir išsikeliant finansinius tikslus. Dalis VVJ net ir vykdydamos komercinę veiklą daugiau orientuojasi į nefinansinių tikslų išsikėlimą, o finansiniams skiria mažiau dėmesio.

Dėl išaugusio strateginių tikslų įgyvendinimo rodiklio, bendras šio valdysenos kriterijaus vertinimas taip pat paaugo ir yra teigiamas (A- įvertinimas).

**Strateginių tikslų įgyvendinimo lygis vertintas teigiamai, tačiau vienareikšmiškai teigti, kad situacija yra gera neleidžia matomi didesni trūkumai strategijos įgyvendinimo priemonių taikyme bei dalies VVĮ rodiklių ambicingumo ir adekvatumo stoka.**

Siekiant orientuoti įmonę į vertės valstybei kūrimą būtina, kad organizacija būtų orientuota ir motyvuota įgyvendinti įmonės strategiją. Tam būtina tiek numatyti adekvačias motyvacines priemones ir plačiau susieti įmonės darbuotojų atlygį su įmonės veiklos rezultatais, tiek sukurti subalansuotą įmonės veiklos rodiklių rinkinį, į kurio įgyvendinimą būtų orientuota visa organizacija bei įmonės valdyba. Ne mažiau svarbu, kad įmonių valdybos bei valstybei atstovaujančios institucijos skirtų daugiau dėmesio finansinių tikslų nustatymui, ypač atsižvelgiant į Vyriausybės patvirtintus VVĮ finansinius rodiklius, bei dėtų pastangas, kad strateginiame plane būtų iškeliami ambicingi tikslai.

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

**B+**

Laikantis profesionalios valdysenos principų, valstybė valdomą turtą turi valdyti efektyviai, o iš vykdomų komercinės paskirties funkcijų užsitikrinti adekvačią finansinę naudą. Tipiškai, valstybės, kaip ir profesionalūs investuotojai, valdomoms įmonėms nustato finansinius veiklos tikslus, dažniausiai susijusius su išmokamais dividendais, pelningumo rodikliais ar kapitalo struktūra. Nuosavo kapitalo grąžos (ROE) rodiklis šiuo metu yra vienintelis centralizuotai nustatomas finansinis rodiklis komercinę veiklą vykdančioms VVĮ. VVĮ, kurių veiklos sritys apima tiek komercinę veiklą, tiek specialiuosius įpareigojimus (valstybės pavestas socialinės paskirties funkcijas), grąžos rodikliai taikomi tik komercinės veiklos daliai. 2019 metais Valdymo koordinavimo centras perskaičiavo ir atnaujino siektinus grąžos rodiklius. Šiais atnaujintais rodikliais ir remiamasi vertinant VVĮ pelningumo rodiklius.

Siektini nuosavo kapitalo grąžos rodikliai buvo nustatyti 35 iš 48 VVĮ. Likusios 13 įmonių vykdo tik specialiuosius įpareigojimus, todėl joms siektini pelningumo rodikliai nenustatomi (tokios įmonės nebūtinai veikia nuostolingai arba tik su minimaliomis pelno maržomis). Šių įmonių veiklos rezultatai į Indeksą neįtraukiami. 2019 metais Vyriausybės nustatytus siektinos nuosavo kapitalo grąžos rodiklius atitiko 18 iš 35 komercines funkcijas vykdančių VVĮ (kiek daugiau nei pusė). Dar dvi įmonės buvo netoli nuosavo kapitalo grąžos rodiklio įgyvendinimo. Praėjusiais metais nustatytus rodiklius atitiko 2/3 VVĮ. Neigiamus pokyčius daugiausia nulėmė pasikeitę siektinos nuosavo kapitalo grąžos nustatymo principai. 2019 metais šis rodiklis pirmą kartą buvo nustatytas net 12 VVĮ, iki tol joms buvo keliamas tikslas siekti nenuostolingos veiklos. Neigiama poveikį taip pat turėjo ir kiek išaugęs įmonių, kurios nepasiekė nustatytos grąžos rodiklių, skaičius. Rodiklių neįgyvendinimo priežastys individualios ir bendros tendencijos nėra. Nuosavo kapitalo grąžos rodiklių mediana 2019 metais siekė 5,5 proc. Dėl paminėtų priežasčių bendras VVĮ tikslų įgyvendinimo kriterijaus vertinimas šių metų indekse vidutinis (**B+** įvertinimas).

**2019 metais Vyriausybės nustatytus siektinos nuosavo kapitalo grąžos rodiklius atitiko 18 iš 35 VVĮ. Nuosavo kapitalo grąžos rodiklių mediana 2019 metais siekė 5,5 proc.**

Pasikeitus pelningumo rodiklių nustatymo principams, nuo 2019 metų nuosavo kapitalo grąžos rodikliai iškeliami tik VVĮ vykdomoms komercinėms funkcijoms. Ši praktika leidžia geriau atspindėti VVĮ veiklos tikslus ir specifiką, tačiau tuo pačiu reikalauja ir kokybiškos vadybinės informacijos pateikimo. Siekiant tinkamai įvertinti kaip valstybės valdomoms įmonėms sekasi, ypač svarbus tampa komercinės veiklos ir specialiųjų įpareigojimų veiklos rezultatų atskyrimas. Jau šiuo metu reikšmingai daliai VVĮ tai kelia didelių iššūkių, o valstybei neleidžia įvertinti turto valdymo efektyvumo. 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 VVĮ vystant veiklą, tiek akcininkui vertinant iškeltų tikslų įgyvendinimą.

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 kapitalo struktūros vertinimas.

Aukšta kreditingumo rizika (S&P įvertinimas nuo B- iki D) nustatyta tik 1 VVJ iš 48, kai ankstesniais metais tokių įmonių buvo 5. Pokytį daugiau lėmė ne pagerėjusi įmonių būklė, bet dalies tokių įmonių pardavimas arba turimų skolų restruktūrizavimas. Neapibrėžta kreditingumo rizika nustatyta 9 VVJ (2018 metais – 5 VVJ). Bendra į VVJ portfelį įtrauktų įmonių kreditingumo rizika yra žema. Žemą 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 VVJ, o 15 iš jų D/E rodiklis buvo mažesnis nei 20 proc. Daliai VVJ dėl veiklos modelio, poreikio papildomai skolintis nėra, tačiau kitų įmonių atveju matoma, kad įmonės turi sukaupusios perteklinį turto bei dėl žemų akcininko lūkesčių nesiekia optimizuoti kapitalo struktūros. Bendras VVJ finansų tvarumo kriterijaus vertinimas, dėl aukščiau įvardintų priežasčių, šiomet yra teigiamas (A įvertinimas).

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

Vertinant įmonių tvarumo rodiklius matoma, kad dauguma įmonių turi sukaupusios pakankamai dideles apyvartinių lėšų atsargas bei veikia stabilesniuose ir atsparesniuose pasaulinės pandemijos poveikiui sektoriuose. Tikėtina, kad pandemijos sukeltas poveikis neturėtų reikšmingai pabloginti daugumos VVJ finansinės būklės, tačiau gali paskatinti taikyti dar konservatyvesnes veiklos finansavimo praktikas. 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 subalansuoti VVJ veiklos finansavimo šaltinius bei tuo pačiu padėtų valdyti rizikos apetitą. Kapitalo struktūros rodiklis turėtų būti vienas iš pagrindinių daugumos įmonių finansinės sveikatos rodiklių, kurio pagrindu valstybė galėtų efektyviau valdyti turta.

## 2019/20 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

**Skaidrumo** dimensija įvertinta vidutiniškai (**B+** įvertinimas). Per pastaruosius metus matomi reikšmingiausi pokyčiai atskaitomybės srityje. Ženkliu gerėjo tiek metinių pranešimų kokybė, tiek duomenų atskleidimas VVJ interneto svetainėse. Teigiamą pokytį lemia VKC vykdoma intensyvi šios srities priežiūra bei aiškiau suformuoti VVJ atskaitomybės principai. Taip pat matoma, kad VVJ skiria vis daugiau dėmesio darnaus vystymosi (socialinės atsakomybės) srityje. Didėja įmonių skaičius, kurios aktualizuoja tvaraus verslo vystymo praktikų poreikį, diegia atsakomybės principus bei stiprina atskaitomybę. Per paskutinius metus tai jau pastebima ne tik didžiausiose įmonėse. Visgi Darnumo kriterijus vis dar bendrame VVJ portfelio kontekste įvertintas neigiamai. Dauguma VVJ vis dar stipriai atsilieka nuo geriausių pasaulinių praktikų, dažnai vykdomos iniciatyvos neturi aiškios krypties ir nesisieja su svarbiausiais įmonės daromais poveikiais, o dalis priemonių vystomos tik rinkodaros ir filantropijos tikslais. Reikšmingų spragų matoma ir kitose skaidrumo srityse. Atskiriant ir apskaitant specialiųjų įpareigojimų rezultatus matoma, kad auga VVJ skaičius, kurios nesilaiko specialiųjų įpareigojimų atskyrimo principų ir pateikia informaciją apie specialiuosius įpareigojimus dalį jų apjungdamos arba išskirdamos kitas funkcijas, kurios nėra suderintos ir įtrauktos į vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašą. Taip pat matoma trūkumų ir nustatant specialiųjų įpareigojimų apskaitos principus bei užtikrinant tinkamą funkcijų vykdymo finansavimą. Metinių pranešimų bei Sklaidos kriterijų vertinimai nors ir gerėja, tačiau šios sritys vis dar vertinamos tik patenkinamai (dalies VVJ vertinimai yra neigiami jau eilę metų). Atliktas korupcijos prevencijos praktikų vertinimas parodo, kad dauguma VVJ įgyvendina tam tikro lygio korupcijos prevencijos priemones, bet ne visada šios priemonės įgyvendinamos sistemingai, taip pat neretai taikomos priemonės funkcionuoja tik formaliai.

**Kolegialių organų** dimensija įvertinta vidutiniškai (**B** įvertinimas). Šių metų indekse didelių pasikeitimų neįvyko, kadangi esminis lūžis įvyko prieš keletą metų. Pokytį lėmė ryžtingi Vyriausybės veiksmai nustatant nepriklausomų narių kvotas (ne mažiau nei ½ nepriklausomų narių) bei standartizuojant valdybų atrankos procedūras visoms VVJ. Šiuo metu beveik visos VVJ jau yra suformavusios valdybas, kuriuose daugumą ar bent pusę narių sudaro nepriklausomi nariai, nėra valstybės politikų ar politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų bei ženkliai sumažėjo į valdybas deleguotų valstybės tarnautojų, atsakingų už sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politikos formavimą. Nepriklausomų narių pritraukimas padėjo pagerinti ir kitų kriterijų vertinimą: išaugo kolegialių organų kompetencijos, padidėjo šių organų įsitraukimas į įmonės veiklos priežiūrą (reguliariai ir visuotiniai pradėti taikyti valdybos savo veiklos vertinimai, sudaromi valdybos metiniai veiklos planai). Pakitęs teisinis reguliavimas lėmė ir didelę pažangą formuojant komitetus. Visos didžiosios VVJ yra suformavusios nepriklausomumo ir profesionalumo kriterijus atitinkančius audito komitetus. Visgi kolegialių organų sritis vis dar vertinama tik vidutiniškai, kadangi reikšmingoje dalyje VVJ kolegialūs organai nesudaryti (13 VVJ) ir šis skaičius palaipsniui auga. Viena iš priežasčių – aukštesni standartai valdybų sudarymui ir veiklai, kurie daliai VVJ yra sunkiau įgyvendinami. Valdybos nesuformuotos mažiausiose įmonėse ar tokiose, kurių veiklos tęstinumas baigtinis (numatoma reorganizuoti, privatizuoti ar likviduoti). Neigiamą poveikį valdybų vertinimui turi ir tai, kad valdybų atrankose tokios gerosios praktikos kaip valdybų kompetencijų matricų pasitelkimas ar atrankos procedūrų patikėjimas profesionalams (vadovų paieškų agentūroms) buvo taikomos tik pavieniais atvejais. Tai mažina vykdomų atrankų kokybę. Atskiro paminėjimo vertos ir valstybės įmonių teisinę formą turinčios įmonės. Šių įmonių valdybų funkcijos dėl esamų teisinių apribojimų yra reikšmingai suvaržytos bei neatitinka visuotinai pripažįstamų gerosios valdysenos principų.

**Strateginio planavimo ir įgyvendinimo** dimensija įvertinta teigiamai (**A-** įvertinimas). Žymesni valdysenos pokyčiai per praėjusius metus šioje dimensijoje neužfiksuoti. Ir toliau auga VVJ strateginių planų kokybė. Tai ilgalaikio ir intensyvaus darbo tarp VKC ir VVJ rezultatas. Taip pat dauguma įmonių jau yra gavusios valstybei atstovaujančių institucijų Lūkesčių raštus bei atitinkamai nukreipusios savo strategijas šių lūkesčių įgyvendinimui. Visgi dauguma šių raštų nėra suderinti su VKC, o atlikus jų analizę matoma, kad ne visi iš jų yra parengti tinkamai. Probleminių vietų matoma ir strateginio planavimo praktikoje, kadangi mažuma įmonių taiko sistemingas strateginio planavimo procedūras ir principus, o tai kelia abejonių kiek tinkamai išdiskutuoti ir numatyti įmonės strateginiai tikslai. Strategijos įgyvendinimo priežiūros praktikų ir pačių strategijų įgyvendinimo vertinimas nevienareikšmiškas. Iš vienos pusės strategijų įgyvendinimo rezultatai teigiami, dauguma išsikeltų rodiklių pasiekti, tačiau iš kitos pusės matoma, kad reikšmingoje dalyje VVJ taikomos nepakankamos priemonės strategijos įgyvendinimui užtikrinti bei kyla pagrįstų abejonių dėl dalies išsikeltų strateginių tikslų adekvatumo ir ambicingumo. Tą pagrindžia ir Vyriausybės nustatyti siektini pelningumo rodikliai. 2019 metais pasikeitus pelningumo rodiklių nustatymo principams, bei 12 VVJ pirmą kartą nustačius šiuos rodiklius matoma, kad įmonėms kilo didelių iššūkių ir daliai iš jų pasiekti reikalaujamą pelningumą nepavyko. Vertinant įmonių finansų tvarumą matoma, kad dauguma VVJ turi sukaupusios pakankamai dideles apyvartinių lėšų atsargas bei finansuoja veiklos plėtrą ypač konservatyviai, neretai taikant neoptimalią kapitalo struktūrą.

Nors VVJ valdysenos praktikas nēra jvertintas aukščiausiai balais, verta atkreipti dėmesj, kad jmonėms dažnai keliami patys aukščiausi valdysenos standartai, kuriuos įgyvendinti nēra paprasta. Svarbu ir tai, kad svarbiausių ir didžiausių įtaką turinčių VVJ valdysena šiuo metu jau vertinama teigiamai, o šios jmonės valdomos skaidriai ir pagal aukščiausius vadybos standartus. Bendrą visos VVJ sektoriaus valdysenos balą dažnai numuša mažesnės jmonės, kurios neturi strateginės reikšmės ir kurių galimybės įgyvendinti keliamus lūkesčius dažnai yra labai ribotos.

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



# 1 Priedas. VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS

## DIDELIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

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

## VIDUTINIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	Sk	KO	SP	GI
UAB „Toksika“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A	A	A+	A+
AB „Smiltynės perkėla“	Susisiekimo ministerija	A	A+	A	A+
AB „Detonas“	Susisiekimo ministerija	A-	A+	A-	A
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A-	A	A-	A
AB Vilniaus metrologijos centras	VĮ Turto bankas	B+	A	A-	A-
VĮ Turto bankas	Finansų ministerija	B+	A	B+	A-
AB „Problematika“	VĮ Turto bankas	B	A	A-	A-
UAB Lietuvos monetų kalykla	Lietuvos bankas	B+	A	B+	A-
VĮ Vidaus vandens kelių direkcija	Susisiekimo ministerija	A-	A-	B+	A-
AB Giraitės ginkluotės gamykla	Finansų ministerija	B+	A	B+	A-
UAB „Pieno tyrimai“	Žemės ūkio ministerija	A-	D	A+	B
VĮ Valstybės žemės fondas	Žemės ūkio ministerija	B+	D	B+	C+
VĮ "Mūsų amatai"	Kalėjimų departamentas	C+	D	B-	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
UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūra	Finansų ministerija	A-	A	A	A
VĮ „Indėlių ir investicijų draudimas“*	Finansų ministerija	A-	-	A	A
UAB „Būsto paskolų draudimas“	Finansų ministerija	B-	A+	B+	A-
UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas	Žemės ūkio ministerija	B+	A-	B+	B+
UAB „Lietuvos žirgynas“	Žemės ūkio ministerija	B	A	B+	B+
AB „Lietuvos veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	B-	A-	A-	B+
AB „Jonavos grūdai“	Žemės ūkio ministerija	B	B+	B+	B+
UAB „Šilutės polderiai“	Žemės ūkio ministerija	B-	A-	A-	B+
AB „Kiaulių veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	B-	A-	B-	B
UAB „Genetiniai ištekliai“	Žemės ūkio ministerija	C+	B+	B	B
VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras	Žemės ūkio ministerija	A-	D	B+	C+
VĮ distancinių tyrimų ir geoinformatikos centras „Gis-centras“	Žemės ūkio ministerija	B	D	A-	C+
UAB „Projektų ekspertizė“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	B-	D	A-	C+
VĮ „Lietuvos prabavimo rūmai“	Finansų ministerija	B	D	B+	C+
VĮ Statybos produkcijos sertifikavimo centras	Aplinkos ministerija	B-	D	B+	C+
UAB „Panevėžio veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	C+	D	A-	C+
UAB Universiteto vaistinė	Sveikatos apsaugos ministerija	B-	D	B+	C+
UAB „Šilutės veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	B-	D	B+	C+
UAB Mašinų bandymo stotis	VĮ Turto bankas	B	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 Indėlių ir įsipareigojimų investuotojams draudimo įstatymas.

### Santrumpos

Sk – Skaidrumo dimensija

KO – Kolegialių organų dimensija

SP – Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija

GI – Gerosios valdysenos rodiklis

## 2 Priedas. VVJ DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VALDYSENA

2019 metais valstybė priėmė sprendimą aktyviau įsitraukti į valstybės valdomų įmonių dukterinių bendrovių valdyseną. Pokyčių esminis tikslas – valdysenos standartų stiprinimas, kuris apimtų įmones visos grupės lygiu, o ne tik pačią patronuojančią įmonę. Tai aktualu, nes tokių grupių strateginės funkcijos yra koncentruotos ne patronuojančioje įmonėje, o dukterinėse bendrovėse. Dėl šios priežasties dukterinėms bendrovėms buvo iškelti panašūs valdysenos reikalavimai kaip ir visoms valstybės valdomoms įmonėms. Iš dukterinių bendrovių valstybė tikisi aukštų atskaitomybės standartų, profesionalių ir subalansuotų kolegialių organų bei skaidrių ir efektyvių strateginio planavimo principų.

Naujai formuojamos dukterinių bendrovių valdysenos praktikos reikšmingai nesiskiria nuo valstybės valdomų įmonių, laikomasi tų pačių principu, išskyrus atvejus, kai tam tikros praktikos dukterinėms bendrovėms nėra formalizuotos arba yra neaktualios. Atsižvelgiant į tai, VVJ gerosios valdysenos indekso vertinimo metodika taip pat stipriai nesiskiria nuo taikomos VVJ. Esminis skirtumas, kad dėl įmonių grupių veiklos specifikos, dalis valdysenos praktikų, sudarant dukterinių bendrovių valdysenos indeksą, gali remtis grupės lygiu taikomais principais, t. y. vertinant ne tik individualios bendrovės taikomus valdysenos principus, bet atsižvelgiant į bendras įmonių grupėje taikomas politikas. Dukterinėms bendrovėms ne visada būtina turėti atskiras politikas ar specifines kompetencijas, pakanka jei jos yra koncentruotos patronuojančiose bendrovėse. Dėl šios priežasties dukterinių bendrovių valdysenos vertinimas bus stipriai veikiamas patronuojančios įmonės įvertinimo. VVJ dukterinių bendrovių valdysenos indekso sudarymo principai detalčiau atskleidžiami VVJ gerosios valdysenos indekso metodikos penktame priede: <https://vkc.sipa.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>.

Į 2019 metų vertinimą yra įtrauktos 27 dukterinės bendrovės, veikusios 2019 metų pabaigoje. Iš jų 13 priklauso AB „Ignitis grupė“ įmonių grupei, 8 – AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupei, 4 – UAB „EPSO-G“ įmonių grupei ir po vieną AB „Klaipėdos nafta“ ir UAB „Investicijų ir verslo garantijos“. Į vertinimą neįtrauktos šios dukterinės bendrovės: UAB Duomenų logistikos centras (įmonė parduota 2020 metų viduryje), UAB „SGD terminalas“, UAB „Lietuvos pašto finansinės paslaugos“, UAB „LP mokėjimų sprendimai“ ir UAB Litexpo events (visos šios dukterinės bendrovės veiklos nevykdo).

### Skaidrumas

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	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Korupcijos prevencija	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Apskaita	A+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Sklaida	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

Dukterinių bendrovių skaidrumo praktikas šiuo metu daugiausia lemia du labai skirtingi elementai: individualių įmonių pastangų reikalaujančios praktikos ir grupės lygiu taikomos praktikos. Praktikos, kurioms reikia mažesnio dukterinės bendrovės indėlio ir kurios gali būti labiau integruotos visos grupės lygiu, šiuo metu įvertintos ženkliai geriau. Tokios sritys kaip korupcijos prevencija arba korporatyvinės atsakomybės sistemos vertinamos teigiamai. Šiose srityse didelę įtaką turi patronuojančių bendrovių taikomi principai, kurie veikia grupės lygiu bei patronuojančiose bendrovėse sukauptos atitinkamos kompetencijos, kuriomis gali pasinaudoti dukterinė bendrovė (ypač mažesnės bendrovės). Analizuojant šias sritis pastebima, kad kuo labiau valdysenos praktikos reguliuojamos grupės lygiu, tuo bendras grupės įmonių vertinimas aukštesnis. Holdingų struktūrų potencialas sukaupti atitinkamas valdysenos kompetencijas patronuojančioje įmonėje ir vėliau šiomis kompetencijomis dalintis su visomis grupės įmonėmis šioje vietoje yra esminis. Integruotų struktūrų naudos gali būti mažiau aktualios didžiausiose dukterinėse bendrovėse, kurios pajėgios vystyti valdysenos praktikas remiantis savo turimais ištekliais, tačiau mažesnėse grupės įmonėse tai vienas iš svarbiausių elementų tiek kaštų valdymo prasme, tiek galimybėmis pasinaudoti geriausiomis valdysenos praktikomis. Atkreiptinas dėmesys, kad ribotas valdysenos praktikų taikymas patronuojančios įmonės lygmeniu, lemia ir žemesnius jos pavaldume esančių dukterinių bendrovių vertinimus.

Ženkliai prasčiau skaidrumo praktikos vertinamos analizuojant dukterinių bendrovių atskaitomybę. Tai sritis, kurioje masto ekonomiją pasiekti sudėtingiau ir kuri arba reikalauja papildomo patrunuojančios bendrovės įsitraukimo, arba daugiau išteklių dukterinėje bendrovėje. Tiek metinių pranešimų ar darnumo ataskaitų kokybėje, tiek įmonių tinklapiuose atskleidžiamoje informacijoje matoma reikšmingų trūkumų. Pusės dukterinių bendrovių metiniai pranešimai vertinami neigiamai, o teigiamai – tik 6. Tinklapių turinio kokybė neigiamai įvertinta 11 bendrovių, teigiamai – 9. Iš vienos pusės, sustiprintos atskaitomybės praktikos dukterinėms bendrovėms įdiegtos gana nesena, iš kitos – matoma trūkumų, kurie signalizuoja apie iki tol taikytas nepakankamas atskaitomybės praktikas, kurios turėtų būti įgyvendinamos nepriklausomai nuo reguliacinės aplinkos. Išskirti reikėtų dukterines bendroves, kurių akcijomis prekiaujama biržoje. Šios bendrovės dėl biržinėms įmonėms taikomų standartų didžiąja dalimi atitinka atskaitomybės standartą.

Aukštą Apskaitos kriterijaus įvertinimą lemia tai, kad visų vertintų dukterinių bendrovių finansinės ataskaitos sudaromos pagal tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus, o nepriklausomose audito išvados nei viena nesulaukė modifikuotos auditoriaus nuomonės. Visus dukterinių bendrovių auditus atliko didžiojo ketverto audito bendrovės.

## Kolegialūs organai

KOLEGIALŪS ORGANAI	A-	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	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

Indekso sudarymo metu valdybos veikė 22 iš 27 dukterinių bendrovių. Valdybos nebuvo sudarytos tik mažose bendrovėse, kurios vykdo vieną konkrečią funkciją, arba bendrovėse, kurias numatoma likviduoti arba parduoti. Atkreiptinas dėmesys, kad kitaip nei valstybės valdomų įmonių vertinimo atveju, nelaikoma, kad dukterinėse bendrovėse privaloma suformuoti kolegialų organą, nebent tai numato teisės aktai.

Valdybų sudarymo praktikos dukterinėse bendrovėse, iš esmės, vertintinos teigiamai. Išskirti galima valdybų kompetencijų vertinimą. Beveik visų valdybų kompetencijos įvertintos kaip aukštos arba labai aukštos. Daugiausia tai lemia patrunuojančių bendrovių deleguoti valdybų nariai, kurie sudaro daugumą valdybose. Aukštomis kompetencijomis pasižymi ir į valdybas išrinkti nepriklausomi nariai. Teigiamai vertintinos ir dukterinių bendrovių valdybų įsitraukimo ir darbo organizavimo praktikos. Sudėtinga tiksliai nustatyti kiek šios valdybos veikia autonomiškai dėl jų pagrindą sudarančių patrunuojančių bendrovių darbuotojų (tikėtina, kad tai daroma tinkamiau tose valdybose, kuriose yra išorinių (nepriklausomų) narių), tačiau dauguma šių bendrovių nurodė, kad valdybos taiko tokias praktikas kaip savo veiklos vertinimas, metinio veiklos plano sudarymas ar priemonių planai valdybos veiklos tobulinimui. Dukterinių bendrovių valdybos 2019 metais vidutiniškai suorganizavo po 8 posėdžius, o apklausos raštu būdu – dar po 6. Tai pakankamai aukštas skaičius, įvertinant tai, kad grupės lygiu dar suformuotas ir kolegialus organas patrunuojančioje bendrovėje.

Komitetai nėra sudaryti nei vienoje dukterinėje bendrovėje, tačiau jie suformuoti patrunuojančiose bendrovėse (kaip tai numato pasaulinė praktika ir nacionalinis reguliavimas). Vertinimo balas nėra maksimalus tik todėl, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupėje vis dar nėra sudarytas atlygio (skyrimo) komitetas.

Esminiai trūkumai kolegialių organų srityje susiję su valdybų atrankos ir sudėties klausimais. Dukterinėms bendrovėms šiuo metu taikomas reikalavimas, kad jų valdybas sudarytų ne mažiau nei 1/3 nepriklausomų narių. Indekso sudarymo metu šią praktiką atitiko 9 iš 22 kolegialius organus turinčių dukterinių bendrovių. Dar vienoje bendrovėje nepriklausomi nariai sudarė mažiau nei 1/3, kitose paskirti nebuvo. Visgi ši situacija nevertintina neigiamai, nes nepriklausomumo reikalavimai pradėti taikyti tik 2019 metų rugsėjo mėnesį ir laiko suformuoti tokias valdybas dukterinės įmonės turėjo ribotai. Taip pat išskirtina ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupės situacija. Dar iki 2020 m. rugpjūčio 1 d. šios grupės dukterinėms bendrovėms galiojęs teisinis reguliavimas neleido į valdybas paskirti kitų nei grupės įmonių darbuotojų. Atrankų kriterijus vertinimas neigiamas dėl panašių

priežasčių kaip ir valstybės valdomose įmonėse. Valdybos dažniausiai sudarytos aiškiai neišgryninant reikiamų kompetencijų bei vykdant nepriklausomų narių paiešką atrankos nepatikimos profesionalams (vadovų paieškos agentūros). Taip pat viena dažnai iš nevykdomų praktikų – nepaviešinama informacija apie sudarytas valdybas. Tokia praktika dažniausiai nesivadovaujama, kai valdyba sudaryta išimtinai tik iš įmonių grupės darbuotojų.

Nors kolegialių organų formavimo srityje matomi trūkumai, tačiau vykstantys pokyčiai leidžia daryti prielaidas, kad visos svarbiausios gerosios valdysenos praktikos šioje srityje su laiku bus įgyvendintos. Matoma pažanga tiek ties nepriklausomų narių įtraukimu į valdybas, tiek ties atrankų procedūrų vykdymu laikantis visų aukščiausių standartų. Lieka klausimas tik kiek greitai įvyks pokyčiai bei ar nebus linkstama maksimaliai laukti, tiek kiek leidžia teisės aktai, ir kriterijų neatitinkančias valdybas išlaikyti iki jų kadencijų pabaigos.

### Strateginis planavimas ir įgyvendinimas

STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strateginis planavimas	B	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strategijos įgyvendinimas ir priežiūra	A	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Finansų tvarumas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

Šių metų dukterinių bendrovių strateginio planavimo ir įgyvendinimo vertinimas susideda tik iš planavimo ir priežiūros principų vertinimo. Kadangi dukterinių bendrovių valdysenos praktikos pradėtos taikyti tik 2019 metų viduryje, nebuvo įmanoma sistemaiškai įvertinti dukterinių bendrovių strategijų įgyvendinimo rezultatų (dukterinės bendrovės iki tol neprivalėjo rengti strateginių planų bei atskleisti detalių veiklos tikslų įgyvendinimo rezultatų).

Strateginio planavimo ir įgyvendinimo vertinimo rezultatus lemia panašios priežastys kaip ir skaidrumo srityje. Tos sritys, kuriose pritaikomos grupės lygio praktikos vertinamos geriau, tuo tarpu reikalaujančios didesnių individualių pastangų – prasčiau. Kol kas žemu balu vertinami dukterinių bendrovių rengiami strateginiai veiklos planai. To priežastis – dukterinės bendrovės 2019 metais pirmą kartą turėjo strateginius planus parengti formalizuotai, t. y. pagal Vyriausybės keliamus lūkesčius. Dažnu atveju tokie planai buvo neišsamūs bei juose nebuvo esminių struktūrinių dalių, apimančių veiksnių analizes, strateginių tikslų žemėlapius ar veiklos prielaidas ir finansines prognozes. Tikėtina, kad žemas balas rodo ne netinkamas strateginio planavimo praktikas, bet tinkamo dokumentavimo trūkumą bei nepakankamą atskleidimą. Mažesnių dukterinių bendrovių atveju tai nėra ypač reikšminga valdysenos spraga, tačiau didžiosiose bendrovėse tai jau signalizuotų apie rimtesnius strateginio planavimo trūkumus.

Strateginio planavimo ir priežiūros sistemos vertinamos teigiamai. Visose didžiausiose įmonių grupėse yra taikomos integruoto planavimo ir stebėsenos politikos (arba taikomos iš dalies), kurios apima tiek patronuojančios bendrovės, tiek dukterinių bendrovių veiksmus, rengiamus dokumentus bei planavimo ir priežiūros ciklą. Taip pat dukterinėse bendrovėse yra taikomos ir grupės lygiu nustatytos atlygio ir darbuotojų vertinimo politikos, kurios apima formalizuotų metinių tikslų iškėlimą grupių darbuotojams (bent užimantiems vadovaujančias pareigas) bei motyvacines priemones, susijusias su atlygiu už strateginių uždavinių įgyvendinimą.

Tam tikrų rizikų kelia dalies dukterinių bendrovių finansų tvarumo bei kapitalo struktūros rodikliai. Dalies šių įmonių įsipareigojimai yra 2 ir daugiau kartų didesni nei nuosavas kapitalas, o EBIT rodiklis ir apyvartinis kapitalas neigiami. Nors dažnai šių įmonių įsipareigojimai yra susiję su patronuojančios bendrovės suteiktomis paskolomis arba įsipareigojimais kitoms grupės įmonėms bei reali tikimybė, kad įmonė ar tuo labiau įmonių grupė taptų nemoki ar bankrutuotų, yra mažai tikėtina, visgi įmonių prisiimtoms rizikingoms investicijoms gali pareikalauti gana didelių papildomų kaštų grupės lygiu, o valstybei tai reikštų negautas pajamas dividendų pavidalu.

### Didžiausių įmonių grupių valdysenos vertinimas

Analizuojant VVJ dukterinių bendrovių valdyseną svarbu suprasti tai, kad vertinimo balą daugiausia lemia trijų patronuojančių bendrovių (AB „Ignitis grupė“, UAB „EPSO-G“ ir AB „Lietuvos geležinkeliai“) priimami sprendimai bei taikomos politikos. Kadangi šios trys bendrovės VVJ gerosios valdysenos indekse vertinamos teigiamai, tai lemia ir grupės įmonių aukštesnius įvertinimus. Šiuo metų šių trijų įmonių grupių padėtis bei veiksmai stipriai skiriasi, todėl skiriasi ir šių grupių vertinimai:

AB „Ignitis grupė“ pasižymi didžiausia grupės įmonių integracija. Įmonių grupėje plačiausia apimtimi taikomos patronuojančios bendrovės įvestos politikos bei praktikos ir dukterinės bendrovės čia turi mažiau autonomijos. Tai lemia, kad jau anksčiau minėtos valdysenos praktikos, kurias galima intensyviau integruoti grupės lygiu, yra pasiekusios aukštesnį lygį ir vertinamos aukštais balais. Tuo tarpu grupės įmonių atskaitomybės praktikos (duomenų atskleidimas per metinius pranešimus, tinklapius, darnumo ataskaitas) vertinamos ženkliai prasčiau lyginant su kitų grupių įmonėmis. Valdybų sudarymo principai vertintini nevienareikšmiškai – dalies dukterinių bendrovių valdybose jau veikia ir nepriklausomi nariai, kitose tokie nariai dar nėra paskirti.

UAB „EPSO-G“ grupės įmonių integracija yra mažesnė nei AB „Ignitis grupės“, todėl šios grupės įmonių valdysenos praktikų diapazonas yra platesnis bei yra daugiau įvairesnių valdysenos trūkumų, kurie identifikuojami pavienėse grupės įmonėse. Dėl šių priežasčių, valdysenos praktikos, kurioms reikšminga grupės lygio integracija, vertinamos šiek tiek prasčiau. Visgi ši grupė pasižymi aiškiai matomomis pastangomis įgyvendinti Vyriausybės keliamus lūkesčius, todėl jos skaidrumo, atskaitomybės ir kolegialių organų sudarymo praktikos vertinamos geriau nei kitų dviejų grupių.

AB „Lietuvos geležinkelių“ įmonių grupė šiuo metu yra transformacijos etape ir grupės integracijos procesai dar vyksta. Tai objektyviai lemia didesnį kiekį tobulintų valdysenos sričių. Nors grupė dar tik formuojasi, pastebimos pastangos užtikrinti tinkamą atskaitomybės standartą visose grupės įmonėse. Kitaip nei kitose dviejose grupėse, Lietuvos geležinkeliams įgyvendinti gerosios valdysenos standartus kliudė ir teisinis reguliavimas, neleidęs suformuoti valdybų, kuriose dalyvautų ir nepriklausomi nariai (šios ribojančios nuostatos teisės aktuose panaikintos 2020 m. rugpjūčio mėnesį).

### Apibendrinimas

VVJ dukterinėms bendrovėms Vyriausybės nustatyti valdysenos standartai pradėti taikyti tik nuo 2019 metų vidurio, tačiau bendras vertinimo balas jau teigiamas (A- įvertinimas). Gana aukštą įvertinimą lemia tai, kad dar iki Vyriausybės politikos suformavimo, patronuojančios bendrovės vadovavosi aukštais valdysenos standartais ir diegė tam tikras praktikas nepriklausomai nuo teisinio reguliavimo. Nors naujai suformuoti reikalavimai įsigaliojo neseniai, tokios sritys kaip korupcijos prevencija, valdybų kompetencijos ar strategijos priežiūros ir motyvacinės sistemos jau didžiąja dalimi atitinka gerosios valdysenos principus. Teigiamą įtaką bendram įvertinimui turi ir tai, kad didžiąją dalį dukterinių bendrovių valdančios VVJ pačios vadovaujasi arba siekia vadovautis aukščiausiais valdysenos standartais. Tokios patronuojančios bendrovės kaip AB „Ignitis grupė“ ar UAB „EPSO-G“ valdysenos indekse yra vertinamos aukščiausiais balais. Vertinant dukterines bendroves taip pat matomi ir pirmi žingsniai tikslingai įgyvendinant Vyriausybės politiką. Dalies dukterinių įmonių valdybos pradėtos formuoti pagal nustatytas atrankos procedūras, peržiūrėti ir patobulinti šių įmonių tinklapiai ar metiniai pranešimai, pradėti rengti formalizuoti strateginiai planai.

Visgi tobulintų sričių dukterinių bendrovių valdysenoje dar yra nemažai. Esminė iš jų – atskaitomybės standartų įgyvendinimas. Reikšmingos dalies dukterinių bendrovių metiniai pranešimai ir tinklapiuose pateikiama informacija vertinama kaip nepakankama, trūksta tinkamų atskaitomybės principų ir darnumo ataskaitose. Tai ypač aktualu, nes dalis šių įmonių turi strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui bei jų veiklos apimtys yra ypač didelės viso VVJ sektoriaus mastu. Vertinat dukterines bendroves kyla klausimų ir kaip greitai dalis praktikų bus įgyvendinta. Tai ypač pasakytina apie dukterinių bendrovių valdybas, kurios laikantis teisės aktų galėtų veikti iki kadencijų pabaigų neatitinkant keliamų nepriklausomumo ir atrankos reikalavimų. Dalis šių valdybų suformuotos tik 2019 metais ir jų kadencijos truks dar keturis metus.

## Dukterinių bendrovių valdysenos rodikliai

Įmonės pavadinimas	Patruojanti bendrovė	SK	KO	SP	GI
AB „Energijos skirstymo operatorius“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A+	A+
AB „Amber Grid“	UAB „EPSO-G“	A	A+	A	A
AB „Ignitis gamyba“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A	A
„Litgrid“ AB	UAB „EPSO-G“	A	A+	A	A
Baltpool UAB	UAB „EPSO-G“	A-	A+	A	A
UAB „TETAS“	UAB „EPSO-G“	A-	A+	A	A
UAB Kauno kogeneracinė jėgainė	AB „Ignitis grupė“	A-	A+	A	A
UAB „Ignitis“	AB „Ignitis grupė“	A-	A	A	A
UAB Elektroninių mokėjimų agentūra	AB „Ignitis grupė“	B+	A	A	A
UAB Vilniaus kogeneracinė jėgainė	AB „Ignitis grupė“	A-	A	A-	A-
UAB „Ignitis grupės paslaugų centras“	AB „Ignitis grupė“	A-	A-	A	A-
UAB „Ignitis renewables“	AB „Ignitis grupė“	A-	B+	A-	B+
AB „Lietuvos geležinkelių infrastruktūra“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A-	B+	B+	B+
UAB „Gamybos optimizavimas“	AB „Ignitis grupė“	B+	B+	B+	B+
NT Valdosa, UAB	AB „Ignitis grupė“	B+	B+	-	B+
UAB „Gelsauga“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	B+	B+	-	B+
UAB Energetikos paslaugų ir rangos organizacija	AB „Ignitis grupė“	B+	-	-	B+
UAB „Kofinansavimas“	UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	B+	-	-	B+
AB „LG CARGO“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A-	B+	B+	B+
UAB „Rail Baltica statyba“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	B+	B+	-	B+
UAB „Geležinkelio tiesimo centras“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	B+	B+	B	B+
UAB „Vilniaus lokomotyvų remonto depas“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	B+	B+	B	B+
UAB „LG Keleiviams“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A-	B	B	B+
UAB „Transporto valdymas“	AB „Ignitis grupė“	B+	-	B	B
UAB „Saugos paslaugos“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	B	B	B-	B-
Tuuleenergia OU	AB „Ignitis grupė“	B-	-	-	B-
UAB „SGD logistika“	AB „Klaipėdos nafta“	C	-	-	C

Dėl dalies įmonių veiklos specifikos arba veiklos baigtinumo, dalis valdysenos dimensijų nėra vertinamos. Tokios dimensijos pažymėtos „-“ ženklu.

### Santrumpos

Sk – Skaidrumo dimensija

KO – Kolegialų organų dimensija

SP – Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija

GI – Gerosios valdysenos rodiklis

### 3 priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI

#### Siekiant didinti VVJ skaidrumą:

- **Stiprinti valstybės lūkesčius skaidrumo srityje.** Daugumoje skaidrumo sričių didesnę proveržį pasiekti trukdo pernelyg mažas dėmesys iš valstybės pusės. Nors Vyriausybė yra patvirtinusi VVJ Skaidrumo gaires, visgi matomas trūkumas tiesioginio valstybei atstovaujančių institucijų įsitraukimo šviečiant jų pavaldume esančias įmones bei keliant lūkesčius dėl tokių praktikų įgyvendinimo. Viena iš tokių priemonių: VVJ gerosios valdysenos skaidrumo dimensijos rodiklio nustatymas VVJ strateginiuose arba įmonės vadovui keliamuose uždaviniuose.
- **Skatinti VVJ atsižvelgti į VVJ gerosios valdysenos indekso ataskaitose pateiktas pastabas ir rekomendacijas.** Valdymo koordinavimo centras (VKC) kasmet sudarydamas VVJ gerosios valdysenos indeksą ypač detalai įvertina VVJ atitiktį Skaidrumo gairių nuostatomis bei kitoms gerosios valdysenos praktikoms. Šio vertinimo pagrindu įmonėms atskirai pateikiamos vertinimo išvados bei rekomendacijos dėl tobulintinų sričių. Visgi pastebima, kad dalies VVJ valdysenos kokybė skaidrumo srityje negerėja jau eilę metų, o trūkumai išlieka tie patys.
- **Nustatyti darnaus vystymosi principus VVJ.** Šiuo metu VVJ darnumo praktikos vis dar stipriai atsilieka nuo geriausių pasaulinių praktikų. Dažnai vis dar trūksta supratimo kas yra darnus vystymasis ir kodėl įmonei tai turi būti aktualu ir naudinga. Pastebima, jog neretai ir pačios įmonės pasigenda aiškių lūkesčių iš valstybės bei principų, kuriais turėtų būti vadovojamasi. Trūkstamą postūmį galėtų duoti aiškesnis korporatyvinės atsakomybės principų suformavimas VVJ valdyseną reguliuojančiuose teisės aktuose. Šiuo metu Skaidrumo gairėse numatyti tik tam tikri atskaitomybės reikalavimai socialinės atsakomybės srityje.
- **Skatinti valstybei atstovaujančias institucijas imtis lyderystės korupcijos prevencijos srityje.** Esminė problematika, susijusi su korupcijos prevencijos priemonių taikymu, formalus praktikų įgyvendinimas. Tą dažniausiai nulemia arba atsainus įmonės vadovybės ir valdybos požiūris arba ribotos įmonės kompetencijos ir ištekliai korupcijos prevencijos sistemas padaryti iš tiesų efektyviomis ir naudingomis. Šių problemų sprendimui būtina aktyviau įsitraukti pačiai valstybei atstovaujančiai institucijai suformuojant antikorpucinių priemonių programas bei aktyviau dalinantis turimomis kompetencijomis su tomis jos pavaldume esančiomis VVJ, kurių kompetencijos yra žemos.
- **Siekti tinkamos apskaitos ir atskaitomybės vykdant specialiuosius įpareigojimus.** Specialiųjų įpareigojimų apskaitos ir atskaitomybės lygis vis dar neatitinka keliamų lūkesčių. Būtina imtis priemonių siekiant užtikrinti, kad VVJ atskirdamos specialiuosius įpareigojimus vadovautųsi su VKC suderintu specialiųjų įpareigojimų sąrašų, o jei jame pateikta informacija neaktuali – kreiptųsi į VKC dėl jo peržiūros. Taip pat būtina siekti, kad visos VVJ, vykdančios specialiuosius įpareigojimus, pasitvirtintų specialiųjų įpareigojimų apskaitos politikas bei jų pagrindu tinkamai juos apskaitytų ir finansinę informaciją pavišintų. Valstybė iš savo pusės turi peržiūrėti daugumos specialiųjų įpareigojimų finansavimo mechanizmus ir užtikrinti, kad VVJ būtų tinkamai kompensuojama (padengiant alternatyviuosius kaštus).

#### Stiprinant VVJ kolegialius organus:

- **Stiprinti valdybų atrankų praktikas.** Valdybos narių atrankos procedūros vis labiau standartizuojamos ir vis labiau atitinka gerosios valdybose principus. Visgi matomi trūkumai, susiję su kompetencijų poreikio valdybose identifikavimu, kuris dažnai yra formalizuotas. Būtina skatinti, kad valdybose būtų sudarytos kompetencijų matricos, kurių pagalba būtų aiškiai įsivertinta, kokios kompetencijos valdybai yra aktualios ir atitinkamai pagal tai vykdyti atrankas. Taip pat būtina stiprinti atrankos agentūrų įsitraukimą, kad bent didžiausių VVJ atrankose dalyvautų tik vadovų paieškų agentūros (ne personalo atrankų), kurios turi kompetencijų aukščiausių vadovų arba valdybų narių atrankose. Tai galima pasiekti viešojo pirkimo metu nustatant papildomus kokybinius kriterijus, susijusius su atitinkamomis patirtimis.
- **Užtikrinti valdybų veiklos tęstinumą.** Šiuo metu taikomos praktikos apsunkena galimybes besikeičiant valdybos kadencijoms išlaikyti valdybos narius, kurie būtų gerai susipažinę su įmonės veikla bei galėtų nedelsiant tęsti ankstesnės valdybos kadencijos darbus. Nesudarant tokių sąlygų, VVJ valdybos ir toliau susidurs su valdybų veiklos pertrūkiais, kai naujai suformuotai valdybai reikės skirti papildomo laiko tik tam, kad įsigilinti į įmonės veiklą. Ši problema gali būti sprendžiama modifikuojant dabar taikomas atrankų taisykles ir sudarant principus, kurie leistų dalį nepriklausomų narių palikti antrai kadencijai netaikant pilnos apimties atrankos procedūrų.
- **Efektvyinti kolegialių organų veiklos priežiūrą.** Suformavus kolegialius organus, kurie atitinka nustatytus nepriklausomumo kriterijus, būtina keisti bendradarbiavimo su VVJ valdybomis principus. Pagrindinėmis praktikomis šioje srityje turi būti reguliarios kolegialių organų savo veiklos vertinimo praktikos, kasmetinė kolegialių organų atskaitomybė bei dialogas tarp akcininko ir kolegialaus organo. Šių praktikų įgyvendinimui VKC yra parengęs Kolegialių organų veiklos



vertinimo gaires, kuriose išdėstyti principai kaip turėtų būti veikiama tarp valstybei atstovaujančios institucijos ir valdybos. Valstybei atstovaujančios institucijos turi būti skatinamos šių gairių laikyti, o dalį principų įgyvendinti per Lūkesčių raštus. Ypač svarbu skirti dėmesį valdybos pirmininko rolei (nustatant tinkamą atlygį, aiškiau suformuojant principus ir lūkesčius dėl tokių asmenų išrinkimo), kadangi ši pareigybė yra esminė siekiant įgyvendinti aukščiau minimus tikslus.

- **Pertvarkyti VĮ teisinę formą turinčias VVĮ į UAB/AB.** VĮ teisinė forma reikšmingai apriboja įmonės valdybos funkcijas, o tai neatitinka visuotinai pripažįstamų gerosios valdysenos principų. VĮ valdybos veikia daugiau tik kaip patariamieji organai bei turi ribotas galimybes įgyvendinti valstybės keliamus lūkesčius. Šiuo metu numatyta dalies VĮ teisinę formą turinčių įmonių pertvarka, šias įmones reorganizuojant į akcines bendroves arba uždarąsias akcines bendroves. Visgi įmonių pertvarkos planai jau keletą kartų buvo atidėti, taip pat dėl dalies kitų ypač reikšmingų VĮ sprendimai vis dar nėra priimti. Šį procesą būtina paspartinti.
- **Įvertinti atlygio komitetų poreikį.** Atlygio komitetų formavimo praktikos nesilaiko daugumą didelių įmonių kategorijai priskirtų VVĮ. Ši situacija nesikeičia jau daugiau nei 6 metus ir tam yra objektyvių priežasčių. Būtina dar kartą peržiūrėti teisinį reguliavimą dėl atlygio komitetų poreikio ir išgryninti, kada tokie komitetai privalo būti sudaryti, o kada tokios funkcijos turėtų būti įgyvendinamos per pačių valdybų veiklą.
- **Pereiti prie fiksuoto atlygio sistemos.** Nors į šių metų VVĮ gerosios valdysenos indeksą kol kas neįtrauktas valdybų narių atlygio praktikų vertinimas, visgi matoma, kad valandinių atlygio praktikų taikymas – ydinga praktika. Šiuo metu Lietuvoje taikomos valandinio atlygio praktikos atskleidžia, kad taikant valandinį atlygį išauga administracinė našta, o atsiskaitant už dirbtas valandas kyla iššūkių dėl pasitikėjimo ir komunikacijos tarp valdybos narių ir valstybei atstovaujančios institucijos.

#### Siekiant geresnio strateginio planavimo ir tikslų įgyvendinimo:

- **Atsižvelgti į VKC pateiktas rekomendacijas VVĮ strategijų kokybės ir VVĮ strategijų įgyvendinimo ataskaitose.** Valdymo koordinavimo centras kasmet atlieka detalius VVĮ strategijų kokybės ir strategijų įgyvendinimo vertinimus. Šių vertinimų pagalba identifikuojamos tobulintinos strateginių planų dalys, apžvelgiami trūkumai įgyvendinant išsikeltus tikslus bei teikiami pasiūlymai ir rekomendacijos.
- **Stiprinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo praktikas.** Visos VVĮ turi ir rengia strateginius planus, tačiau ne visada tinkamai orientuoja organizaciją į šių planų įgyvendinimą. Būtina skatinti VVĮ taikyti tokias praktikas kaip metinių tikslų įmonės darbuotojams iškėlimas bei susieti įmonės darbuotojų atlygį su įmonės veiklos rezultatais, taip motyvuojant atsakingus padalinius ir darbuotojus veikti įmonės strateginių tikslų naudai.
- **Siekti optimalios kapitalo struktūros.** VVĮ 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 kelia neaiškumų tiek įmonėms nusistatant grąžos rodiklius arba investicijų atsiperkamumo rodiklius, tiek valstybei atstovaujančioms institucijoms vertinant VVĮ veiklos efektyvumą.

**Optimizuoti VVĮ portfelį.** VVĮ portfelyje vis dar yra ženkli dalis mažų ir ypač mažų įmonių, pavyzdžiui, dirba tik 10 ar net mažiau darbuotojų. Dėl ypač ribotų administracinių išteklių praktiškai neįmanomas šių įmonių valdysenos stiprinimas, kadangi tokiose įmonėse nėra jokių galimybių sukaupti valdysenos kompetencijas, o ir dažnai tai ekonomiškai nenaudinga. Ši situacija gali būti sprendžiama tik persiskirstant valstybei būtinas šių įmonių vykdomas funkcijas kitoms įmonėms ar įstaigoms, arba tokias įmones apjungiant, jei jų veiklos yra panašios ir yra potencialas pasiekti didesnę masto ekonomiją. VVĮ portfelyje vis dar yra 8 veislininkystės ir augalininkystės veiklomis užsiimančios įmonės, kurių visos priskiriamos mažų ir labai mažų įmonių kategorijai, o vykdomos funkcijos gana panašios.

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



**Viešoji įstaiga „Stebėsenos ir prognozių agentūra“**

Gedimino pr. 38, LT-01104 Vilnius, Lietuva

Tel. +370 620 73679, el. p. [info@vkc.sipa.lt](mailto:info@vkc.sipa.lt)

---