

The logo consists of the letters 'VKC' in a large, teal, serif font. The letters are closely spaced and have a slight shadow effect. Below the letters is a thin horizontal line.

VKC

Valdymo koordinavimo centras

VVJ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

2020/21

TURINYS

SANTRUMPOS	3
SANTRAUKA	4
2020/21 METŲ VVJ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	5
METODIKA	5
DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VERTINIMAS	6
APRIBOJIMAI	7
SKAIDRUMAS	8
KOLEGIALŪS ORGANAI	15
STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	21
2020/21 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	25
1 Priedas. VVJ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS	27
2 Priedas. VVJ DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VALDYSENA	29
3 Priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI	34

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 – VšĮ „Valdymo koordinavimo centras“

VVĮ – Valstybės valdoma įmonė

SANTRAUKA

- **VVJ valdysenos lygis palaipsniui auga.** Nors bendras viso VVJ portfelio vertinimas išlieka vidutinis, tačiau daugėja įmonių, kurių valdysenos vertinimas gerėja ir atitinka bent A- lygmenį. Jei dar 2017 metais teigiamai buvo įvertintos 38 proc. įmonių, tai šiais metais šis rodiklis siekia jau 63 proc.
- **Didžioji VVJ portfelio dalis jau vertinama teigiamai.** Daugumos didžiųjų VVJ valdysena jau yra vertinama teigiamai ir didesne dalimi atitinka keliamus reikalavimus. Tuo tarpu mažesnių įmonių vertinimas gerokai žemesnis, bei reikšmingos dalies iš jų nekinta eilę metų. Dėl ypač ribotų administracinių išteklių praktiškai neįmanomas šių įmonių valdysenos stiprinimas, todėl vienas iš galimų kelių, tik tokių įmonių likvidavimas arba veiklų apjungimas.
- **Žymesnių valdysenos pokyčių 2020 metais neužfiksuota.** Pastaraisiais metais fiksuojamos pavienių įmonių pastangos tobulinti savo veiklą ir gerinti valdyseną. Paskutiniai struktūriniai pokyčiai buvo įgyvendinti dar 2017-2018 metais, kai buvo nustatytos nepriklausomų narių kvotos visų VVJ kolegialiuose organuose bei buvo standartizuotos šių narių atrankos procedūros. Per 2020 metus didžiausia pažanga užfiksuota rengiant metinius pranešimus.
- **Nepriklausomų narių įtraukimo poveikis pastebimas įvairiose valdysenos praktikose.** Nepriklausomų narių pritraukimas padėjo pagerinti kolegialių organų kompetencijas, šių organų įsitraukimą į įmonių veiklos priežiūrą, patobulėjo kolegialaus organo darbo organizavimo praktikos bei daugiau dėmesio skiriama bendram valdysenos gerinimui.
- **Valdysenos trūkumų matoma daugumoje valdysenos sričių.** Nors 12 iš 16 Indekso kriterijų įvertinti teigiamai, nei viena iš valdysenos praktikų nėra įvertinta maksimaliu balu. Taip pat nėra ir nei vienos VVJ, kurioje visi keliami reikalavimai būtų įgyvendinti pilna apimtimi.
- **VVJ taikomos darnumo praktikos vis dar vertinamos ypač silpnai.** VVJ vis dar stipriai atsilieka nuo geriausių pasaulinių tvarumo praktikų. Dažnai vykdomos darnumo iniciatyvos neturi aiškos krypties, o šių priemonių įgyvendinimas nėra tinkamai integruotas į kasdienę įmonių veiklą ir strateginius veiklos planus.
- **COVID-19 pandemijos poveikis turėjo žymesnį poveikį tik nedidelei daliai VVJ.** Daugumos VVJ veiklos rezultatai nebuvo stipriai paveikti pandemijos įtakos, o smarkiau nukentėjo tik su turizmo ir oro transporto veikla susijusios VVJ.
- **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.

SKAIDRUMAS	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Metiniai pranešimai / Metinės veiklos ataskaitos	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Darnumas	C+	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	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	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
STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strateginis planavimas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strategijos įgyvendinimas ir priežiūra	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
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

2020/21 METŲ VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

VVĮ gerosios valdysenos indekso tikslas – įvertinti ir pamatuoti, kaip kiekviena VVĮ/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 VVĮ veiklą reglamentuojančius dokumentus ir geriausias pasaulines praktikas. Šiuo metu VVĮ gerosios valdysenos indeksas yra plačiausiai visų VVĮ valdysenos kokybę įvertinantis įrankis.

Indekso metodika kasmet peržiūrima bei atnaujinama tiek siekiant reaguoti į pokyčius VVĮ veiklą reguliuojančiuose teisės aktuose ar besikeičiančiose valdysenos praktikose, tiek siekiant didinti Indekso patikimumą ir pajėgumą kokybiškai atspindėti VVĮ valdyseną. Reikšmingiausi 2020/21 metų Indekso metodikos pakeitimai:

- Skaidrumo dimensija – išplėstas darnumo kriterijaus praktikų vertinimas.
- Kolegialių organų dimensija – išplėsti Atrankos ir komitetų kriterijų vertinimai (įtraukiant naujas vertinamas praktikas).
- Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija – performuotas Finansų tvarumo kriterijaus vertinimas (įtrauktos naujos vertinamos praktikos).
- Koreguota vertinimo sistema, įtraukiant kriterijus, kurių neįgyvendinimas arba netinkamas įgyvendinimas mažina kriterijaus vertinimo balą.

Be aukščiau nurodytų pakeitimų taip pat atlikti ir kiti mažiau reikšmingi pakeitimai (žr. 2020/21 metų VVĮ gerosios valdysenos indekso metodikos Priedas 4 (<https://governance.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>)).

Dėl 2020/21 metų Indekso metodikoje atliktų korekcijų Indekso rezultatai šioje ataskaitoje pilna apimtimi su 2019/20 metų Indeksu ar ankstesniais rezultatais lyginami nėra. Pokyčiai aptariami tik tuose kriterijuose, kuriuose metodikos pakeitimų nebuvo arba kai įmanoma įvertinti šių pokyčių įtaką.

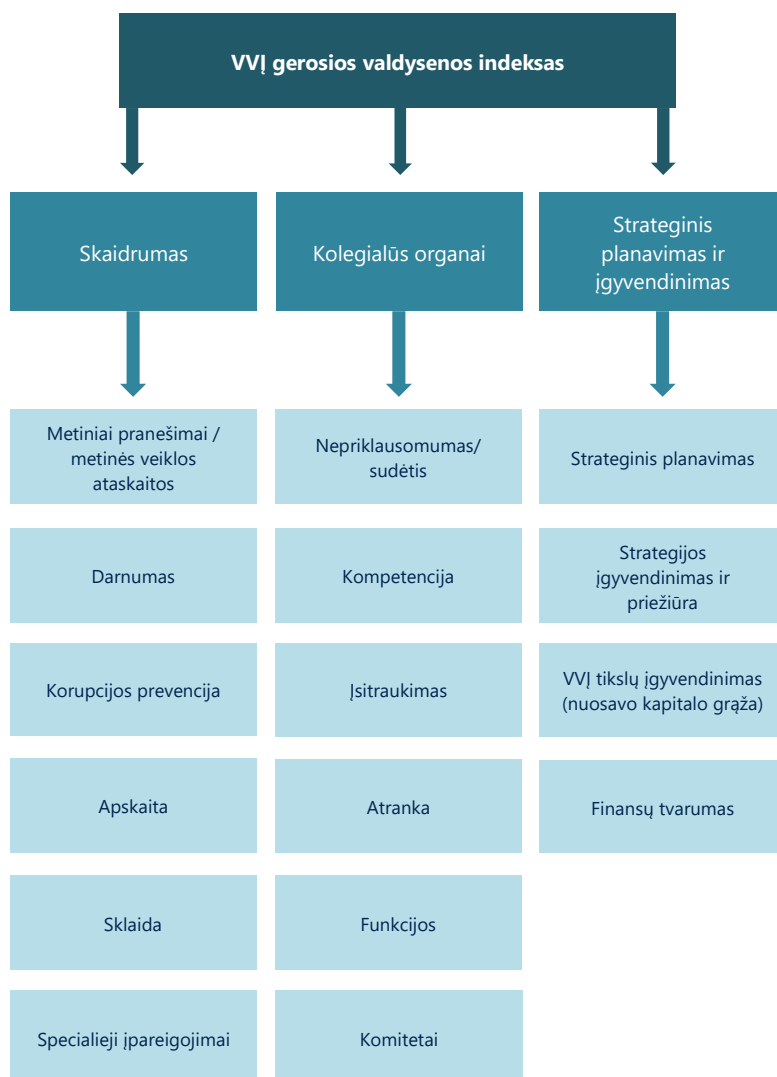
Vertinant individualių VVĮ rezultatus, svarbu atkreipti dėmesį, kad nors Indekse vertinimo objektas yra konkreti VVĮ, tačiau vertinimas apima ir VAI veiksmus, todėl suteikiamas balas turėtų būti suprantamas kaip jungtinis VVĮ ir ją kontroliuojančios VAI įvertinimas.

Sudarant 2020/21 metų Indeksą įtrauktos tik Indekso sudarymo metu veikusios VVĮ. Iš viso į Indeksą įtrauktos 49 VVĮ (visų į Indekso vertinimą įtrauktų įmonių sąrašą galima rasti šios ataskaitos pirmame priede).

METODIKA

Indeksą sudaro trys pagrindinės dimensijos: Skaidrumas, Kolegialūs organai ir Strateginis planavimas ir įgyvendinimas. Šios dimensijos apima kertinius VVĮ 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.

VVĮ gerosios valdysenos indekso duomenys surenkami dviem būdais: VKC kasmet atliekamais analitiniais



vertinimais ir VVĮ arba VAI kasmet pildomais VVĮ gerosios valdysenos indekso klausimynais, kuriuose VVĮ ar VAI nurodo, kaip įgyvendinamos valdysenos praktikos. Klausimynuose pateikiama informacija, VKC sprendimu, gali būti tikslinama siekiant pakoreguoti vertinimą taip, kad jis kuo tiksliau atspindėtų esamą valdysenos praktiką konkrečioje VVĮ. 2020/21 metų Indekso duomenys apima:

- VVĮ ir (arba) VAI 2021 metų kovo 12 d. – balandžio 16 d. laikotarpiu užpildytus klausimynus;
- 2020 metų lapkričio – 2021 metų kovo mėnesiais VKC atliktą VVĮ strategijų kokybės vertinimą;
- 2021 metų liepos mėnesį VKC atliktą VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimą;
- 2021 metų birželio – liepos mėnesį VKC atliktą VVĮ metinių veiklos ataskaitų, metinių pranešimų ir specialiųjų įpareigojimų atskleidimo vertinimą;
- 2021 metų liepos mėnesį VKC atliktą VVĮ darnaus vystymosi (darnumo) ataskaitų vertinimą;
- 2021 metų birželio 16 – liepos 5 d. VKC atliktą VVĮ duomenų sklaidos įmonių interneto svetainėse vertinimą;
- VVĮ 2020 metų finansinius rezultatus;
- Remiantis 2020 metų finansiniais duomenimis VKC atliktą E. Altmano Z“ įmonių kreditingumo vertinimą;
- Kitą VKC disponuojamą informaciją apie VVĮ veiklą.

Dėl duomenų surinkimo ypatumų Indeksas apima dviejų metų duomenis – 2020 ir 2021 metus. Indekse vertinami finansiniai rezultatai, metinis pranešimas, strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas apima 2020 metų duomenis. Informacija apie kolegialius organus dėl savo specifikos apima laikotarpį nuo 2020 m. spalio 1 d. iki 2021 m. kovo 1 d. 2021 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 identiškąs praktikas.

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 2020/21 metų VVĮ gerosios valdysenos Indekso metodika pateikiama VKC tinklapyje šiuo adresu: <https://governance.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>.

DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VERTINIMAS

Sudarant VVĮ Gerosios valdysenos indeksą vertinamos ir VVĮ dukterinės įmonės. Šių įmonių vertinimai sudaromi laikantys tų pačių principų ir metodikos, tačiau skiriasi vertinimo apimtis ir struktūra. Į vertinimą nėra įtraukiamos praktikos, kurios dukterinėms bendrovėms nėra formalizuotos VVĮ valdysenos politikoje, nėra aktualios arba yra padengiamos per unifikuotas įmonių grupėje taikomas valdysenos praktikas, t. y. įvertinamos grupės lygiu (žr. 2020/21 metų VVĮ gerosios valdysenos indekso metodikos Priedas 5).

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.

Sk **SKAIDRUMAS**

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

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
Sk.I	Metiniai pranešimai / metinės veiklos ataskaitos	Vertinamas metinių veiklos ataskaitų (VJ) arba metinių pranešimų (AB/UAB) išsamumas ir atitiktis teisės aktų nuostatom.
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 VVJ metinių finansinių ataskaitų sudarymo.
Sk.V	Sklaida	Vertinamas informacijos apie VVJ pateikimas VVJ interneto svetainėse bei reikalaujamų duomenų pateikimas VKC.
Sk.VI	Specialieji įpareigojimai	Vertinamos VVJ 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	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Darnumas	C+	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	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**

A-

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. VVJ kasmet privalo rengti metinius pranešimus (akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės) arba metines veiklos ataskaitas (valstybės įmonės) (toliau – Metiniai pranešimai), kurių turinį didžiąja dalimi reglamentuoja Skaidrumo gairėse esančios nuostatos. Metinio pranešimo turinį taip pat formuoja ir įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo bei NASDAQ Vilnius listinguojamų bendrovių valdysenos kodekse esančios nuostatos.

Metinių pranešimų kokybė kasmet palaipsniui gerėja ir šiomet yra įvertinta nuosaikiai teigiamai (A- įvertinimas). Šiais metais 10 VVJ metinių pranešimų įvertinimas buvo bent vienu balu didesnis nei ankstesniais metais, taip pat 10 VVJ metiniai pranešimai įvertinti aukščiausiu A+ balu (2019 metais tokių pranešimų buvo 6). Visos Metinio pranešimo turinio dalys atskleidžiamos gana panašiu kokybiniu lygiu. Kiek kokybiškiau atskleidžiama įmonės veikla ir jos tikslai, silpniau atskleidžiama su specialiųjų

įpareigojimų vykdymu susijusi informacija, kadangi ne visada nenurodomi šių funkcijų vykdymo finansiniai rezultatai, finansavimo šaltiniai ar taikomi veiklos rodikliai (KPI). Taip pat tobulintina pateikiama informacija apie įvykdytus ir planuojamus investicinius projektus ir Skaidrumo gairių II–III skyrių nuostatų laikymąsi. Šių metų Indekse 53 proc. visų pranešimų įvertinti teigiamai, 22 proc. – neigiamai. Praėjusių metų Indekse teigiamai įvertinti buvo 52 proc. visų Metinių pranešimų, o 31 proc. – neigiamai. 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 53 proc. Metinių pranešimų vertinami teigiamai (2019/20 metų Indekse tokių buvo 52 proc.). Tendencingai mažėja neigiamai įvertintų Metinių pranešimų skaičius, kuris per ataskaitinius metus sumažėjo nuo 31 proc. iki 22 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

C+

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 indekse. 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.

2020/21 metų Indekse VVJ darnus vystymasis įvertintas prasčiausiai iš visų valdysenos kriterijų (C+ įvertinimas). Darnumo praktikos neigiamai vertinamos 2/3 visų VVJ. Dauguma VVJ vis dar nėra sistemiskai nusistačiusios darnumo tikslų bei veiklos principų. Trūkumai pastebimi jau pirmuose etapuose, kai planuojant darnumo strategiją ir formuojant politiką nėra tinkamai atliekama poveikių analizė bei nėra nustatomos įmonei reikšmingos tvarumo sritys. Tik pavienėse įmonėse yra sudaromos poveikių vertinimo matricos (3 VVJ) bei įsivertinami suinteresuotųjų šalių lūkesčiai (3 VVJ). Tai lemia, kad vykdomos iniciatyvos dažnai neturi aiškios krypties ir nesisieja su svarbiausiais įmonės daromais poveikiais. Nors palaipsniui auga įmonių skaičius, kurios į strateginius tikslus integruoja su darnumu susijusius tikslus, tačiau tik 7 VVJ tvarumo tikslai įvertinti kaip pakankamai konkretūs ir tinkamai integruoti į strateginį veiklos planą. Dažnu atveju tokie tikslai siejami tik su darbuotojų sritimi (darbuotojų kaitos mažinimo priemonės, įsitraukimo ir pasitenkinimo vertinimo rodikliai), retais atvejais su bendruomenėmis ar aplinkosauga. Neretai pastebima, kad išsikeliami tikslai yra prevencinio pobūdžio (nepažeisti teisės aktų, neviršyti aplinkosauginių normatyvų) arba projektiniai (įsirengti saulės elektrinė, įdiegti tvarką) ir todėl nematuoja pažangos ir galutinio poveikio aplinkai (ypač aplinkosaugos srityje). Taip pat tik retais atvejais tokie tikslai įtraukiami prie įmonės vadovo metinių tikslų, nuo kurių priklauso jo kintamojo atlygio dalis. Šių metų Indekso duomenimis, tik 4 įmonių vadovų kintamojo atlygio dalis buvo susieta su darnumo rodikliais, o dar 10 – bent iš dalies. Tai rodo, kad darnumo strategija ir siektini tikslai nėra suformuoti arba yra antraplaniai ir nėra integruojami į įmonės veiklą. Dėl šių priežasčių darnumo politikos ir įgyvendinimo praktikos teigiamai įvertintos tik 6 VVJ.

Atskaitomybės praktikos darnumo srityje taip pat įvertintos neigiamai. Tik 9 VVJ darnumo ataskaitos įvertintos teigiamai (32 VVJ neigiamai). Ypač silpnai atskleidžiama darnumo aplinka ir tikslai, t. y. nėra nurodomi pagrindiniai poveikiai, esminės rizikos, siektini

tikslai. Šios informacijos neatskleidimas neleidžia suinteresuotoms šalims suprasti kas ir kodėl yra svarbu įmonei, kur ir kaip ji gali daryti didžiausią poveikį. Taip pat ataskaitose retai pateikiami įgyvendinamų iniciatyvų apimtis ir pažangą atskleidžiantys rodikliai: nėra parodomi CO₂ emisijos, darbuotojų kaitos, lyčių lygybės, poveikio aplinkai ar kiti su darnumu susiję rodikliai. Ypač silpnai atskleidžiama informacija ir įmonių tinklapiuose – nepaviešinamos taikomos darnumo politikos, nenurodomos svarbiausios vykdomos iniciatyvos bei neatskleidžiami darnumo tikslai (tik 4 įmonių tinklapiuose atskleista informacija apie darnumą įvertinta teigiamai).

Visgi pastebima, kad teigiami pokyčiai vyksta ir šioje srityje. Pastaraisiais metais matoma, kad didėja įmonių dalis, kurios pasirengia darnumo politikas bei turi įvairių, su darnumu susijusių, funkcinių politikų: korupcijos prevencijos, personalo politikas, etikos kodeksus, darbo saugos ir aplinkos apaugos vadybos standartus, asmens duomenų apsaugos procedūras ir kt. Per pastaruosius 3 metus įmonių, turinčių patvirtintas darnumo politikas, skaičius išaugo nuo 10 iki 23. Taip pat atsiranda didelių įmonių, kuriose darnumo projektų funkcijų įgyvendinimui dedikuojami tvarumo vadovai bei atsiranda tokių pareigybių kaip aplinkosaugos ar darnumo projektų vadybininkai. Tokie pasikeitimai atskleidžia, kad įmonės ne tik siekia formaliai įgyvendinti keliamus reikalavimus, bet įgyvendina kultūrinius pokyčius įmonės valdyme bei darnumo temos nebelaiko tik rinkodaros ar filantropijos priemone. Teigiami pokyčiai matomi ir atskaitomybės praktikoje. Jei 2018 metais pasaulinius darnumo atskaitomybės standartus bent iš dalies taikė 5 VVJ, tai rengiant 2020 metų darnumo ataskaitas tokių įmonių buvo jau 11 (dažniausiai taikant Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos (angl. Global Reporting Initiative – GRI) standartą). Šiais metais matomi ir pirmieji bandymai sistemaiškai apskaičiuoti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijos apimtis – taikant *Greenhouse Gas Protocol* metodiką.

Reikšmingą poveikį darnumo plėtrai turi 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.

2/3 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 VVJ veiklos mastas ir turimi išteklių yra pakankami imtis lyderystės darnumo srityje ir rodyti pavyzdį kitoms įmonėms. Tuo tarpu mažosios VVJ gali siekti darnumo per išsamesnę atskaitomybę, kadangi jau dabar dažniausiai tam tikras iniciatyvas vykdo, tik jų sistemaiškai nesuvokia bei neatskleidžia. Teigiamą postūmį duotų ir konkretni principai/reikalavimai formuojant VVJ valdysenos politiką bei aiškesni valstybės lūkesčiai.

Sk.III Korupcijos prevencija

A-

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 interesas, VVJ dažnai susiduria su didelėmis korupcinio pobūdžio rizikomis, kurioms suvaldyti būtinos efektyvios korupcijos prevencijos sistemos. Dėl VVJ veiklos specifikos, VVJ sektoriuje taikomi korupcijos prevencijos principai turi apimti tiek viešajame sektoriuje taikomas praktikas, tiek privačiame sektoriuje formuojamus principus, iš kurių pagrindiniai: antikorpacinės kultūros diegimas, korupcijos rizikų valdymas, pranešėjų apsauga, privačių interesų valdymas ir viešųjų pirkimų vykdymas.

VVJ bendras korupcijos prevencijos lygis šių metų Indekse įvertintas nuosaikiai teigiamai (A- įvertinimas). Korupcijos prevencijos praktikos teigiamai įvertintos 31 iš 49 vertintų VVJ, neigiamai – 10 VVJ. Per paskutinius metus bendras šio kriterijaus vertinimas šiek tiek pakilo. Kasmet vis daugėja įmonių, kurios pasitvirtinta vidines tvarkas, politikas ar elgesio standartus. Šiais metais vidinę korupcijos prevencijos politiką pasitvirtinusios turėjo 41 VVJ, o etikos kodeksą – 24, 2018 metais tokių įmonių skaičius atitinkamai siekė 34 ir 20. Taip pat šiais metais įmonės daugiau dėmesio skyrė korupcinių rizikų valdymui – sudarė korupcinių rizikų žemėlapius, organizavo vidinius korupcijos tolerancijos tyrimus (apklausas). Didžiosiose įmonėse taip pat jau įprasta praktika tapo turėti už prevenciją atsakingus pareigūnus ar netgi padalinius. Taip pat pastebima, kad daugiau įmonių siekia standartizuoti korupcijos prevencijos priemones, o kelios iš VVJ jau turi įsidedusias ir ISO 37001 standartą.

Bendras antikorupcijos priemonių lygis auga, tačiau ir toliau prasčiausiai iš visų praktikų vertinamos su korupcijos rizikų valdymu susijusios priemonės. Nors didžioji dauguma VVJ kasmet atlieka su korupcija susijusių rizikų vertinimą (KPT), tačiau tik apie 1/3 visų VVJ rengia korupcijos pasireiškimo rizikos žemėlapius bei tik apie pusę VVJ turi numatytas korupcijos rizikos valdymo priemones arba korupcinių rizikų valdymo planus. Taip pat matoma, kad dalis tokių planų yra gana formalūs ir juose nėra numatomi siektini rodikliai, o pačios priemonės nėra konkrečios. Kitose korupcijos prevencijos srityse taip pat matoma panašių atvejų, kai dalis praktikų įgyvendinamos formaliai. Pavyzdžiui, beveik 85 proc. VVJ turi parengtas korupcijos prevencijos politikas, tačiau dažniausiai darbuotojus supažindina tik pasirašytinai, o platesnės apimties mokymus organizuoja tik kiek daugiau nei pusę VVJ. Gana retai įmonėse atliekamas ir korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimo auditas, kurį atliktų ne už korupcijos prevenciją atsakingas asmuo, o vidaus auditas ar išorinis vertintojas. Tokie atvejai iliustruoja, kad įmonės turi žinių apie korupcijos prevenciją bei diegia atitinkamas priemones, tačiau tuo pačiu dalis tokių priemonių funkcionuoja tik formaliai.

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

VVJ taikomų korupcijos prevencijos priemonių vertinimas parodo, kad dauguma VVJ įgyvendina tam tikro lygio korupcijos prevencijos priemones bei turi žinių korupcijos prevencijos srityje. 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 VVJ diegiant priemones, o didesnes įmones paskatinti pačias aktyviau imtis veiksmų. Lyderystę šioje srityje turi rodyti ir įmonių valdybos.

Sk.IV Apskaita

A-

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.

2020 metų finansinę atskaitomybę pagal TFAS parengė 22 iš 49 vertintų 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 šiais metais planuoja pereiti prie TFAS. Be didžiųjų VVJ, TFAS taiko ir dešimt vidutinių ar mažų įmonių kategorijoms priskirtų VVJ. Visos kitos įmonės vadovaujasi verslo apskaitos standartais. Nors TFAS taikymo nuostatą įmonės, kurioms TFAS taikymas privalomas, didžiąja dalimi įgyvendina, visgi problemų kyla laikantis taisyklės „*laikykis arba paaiškink*“. Iš 27 TFAS netaikančių VVJ, 12 įmonių nesilaiko šios taisyklės ir TFAS netaikymo priežasčių neatskleidžia, o iš atskleidžiančių tik 5 tai daro pakankamai išsamiai.

2020 metais TFAS taikė 22 VVJ (2019 metais - 20). Iš 13 didelių VVJ, kurioms taikymas privalomas, TFAS taikė 12.

2020 metų finansinės ataskaitos buvo audituotos visose vertintose VVJ. Besąlyginės nuomonės nepriklausomose audito išvadose sulaukė 44 iš 49 VVJ, sąlyginė nuomonė pateikta 5 VVJ (2019 metais sąlyginės nuomonės sulaukė 6 VVJ). Modifikuota nuomonė buvo pateikta dėl įvairių priežasčių: auditoriaus neįtraukimo į atsargų inventorizaciją ir negalėjimo patikrinti apskaityto atsargų

kiekio, netinkamai atlikto turto vertinimo, dėl kurio tikrosios vertės auditorius išreiškė abejones ar dėl abejotinių gautinų sumų apskaitymo įmonės finansinės ataskaitose.

Indekse vertinant auditorių pateikiamą nuomonę, taip pat atsižvelgiama į vieną iš audito nepriklausomumo rodiklių – auditorių/audito įmonių rotaciją. 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). 5 VVJ 2020 metų finansines ataskaitas auditavo auditorius, kuris auditą įmonėje atlieka jau daugiau nei 5 metus iš eilės. Praėjusiais metais tokių įmonių buvo tik 1. Neatitikimų rotuojant audito įmones – nenustatyta, tačiau septyniose VVJ auditą ta pati audito įmonė atlieka jau ilgiau nei 5 metus iš eilės. 2020 metais daugiausiai VVJ auditavo Apskaitos ir kontrolės UAB „Auditas“, KPMG Baltics, UAB, UAB Deloitte Lietuva ir UAB Nexia JK. Šios įmonės kartu sudėjus auditavo apie 40 proc. visų VVJ (19 iš 49).

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 2020 metų metinių finansinių ataskaitų sulaukė 44 iš 49 VVJ. Metinių finansinių ataskaitų nepriklausomų auditorių tinkamos kaitos neužtikrino 5 iš 49 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.

Sk.V Sklaida

A-

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 29 (iš 49) VVJ duomenų sklaida, 30 VVJ teigiamai įvertintos 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 4 iš 24 VVJ tinklapiuose pateikta informacija įvertinta kaip pakankama), taikomas atlygio politikas bei įmonės vadovui nustatytus siektinus veiklos rodiklius. Tobulintina VVJ tinklapių struktūra, kadangi dalis įmonių atitinkamą informaciją pateikia, tačiau dėl netinkamos tinklapių struktūros informaciją sudėtinga surasti bei dažnu atveju pateiktuose dokumentuose neveikia paieškos funkcija. 8 VVJ duomenų viešinimas įmonių tinklapiuose įvertintas neigiamai (trys iš jų arba neturėjo savo tinklapių, arba jie nefunkcionavo). Dažniausiai tai mažos įmonės, kurių visos atskaitomybės praktikos vertinamos neigiamai.

Vertinant VKC teikiamus duomenis, atveju, kai VVJ vengtų ar nepateiktų privalomų duomenų, nėra. Visos pateikia reikalaujamą informaciją, o dažnai ir informuoja apie galimus vėlavimus ar kitas problemas. Visgi pavėluotai pateikiama gana nemaža dalis duomenų, taip pat dažnai pasitaiko atveju, kai pateikiami netinkamai (klaidingai) užpildyti duomenys. Pavyzdžiui, laiku ir tinkamai užpildytus duomenis apie VVJ vadovų ir kolegialių organų narių atlygį pateikė tik 13 iš 49 VVJ, o informaciją apie specialiuosius įpareigojimus – tik 8 iš 24 VVJ. Tokiais atvejais informacija yra papildomai tikrinama ir koreguojama bei sukelia rizikas dėl netinkamo duomenų atskleidimo VKC rengiamose analitinėse ataskaitose. Šiais metais kilo daugiau nesklandumų su patvirtintų strateginių veiklos planų teikimu. 14 iš 44 VVJ strateginius veiklos planus pateikė pavėluotai, kai kuriais atvejais vėluojant ir apie

pusę metų, taip pat dalis įmonių teikė nepatvirtintus strateginius veiklos planus, o juos galutinai patvirtino tik metų eigoje. Visgi tokie atvejai susiję ne su pačiomis įmonėmis ar jų valdybomis, o su valstybei atstovaujančių institucijų sprendimais (ypač tais atvejais, kai strategiją tvirtina ne valdyba, o ministras).

Lyginant su praėjusių metų rezultatais, Sklaidos kriterijaus vertinimas reikšmingai nepasikeitė, nors dalis VVĮ ženkliau patobulino savo tinklapius ir atskleidė daugiau reikalaujamos informacijos. 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 VVĮ tinklapių turinio reikalavimai bei detalus VVĮ tinklapių turinio vertinimas, kurį kasmet atlieka VKC.

Apie 60 proc. VVĮ duomenų sklaidoje įvertintos teigiamai, tačiau kiekviena VVĮ Sklaidos kriterijuje turėtų siekti aukščiausio įvertinimo (maksimaliu balu neįvertinta nei viena iš 49 VVĮ).

VVĮ 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, VVĮ šioje gerosios valdysenos srityje turėtų ženkliai pasitempti. Kiekviena VVĮ turėtų siekti, kad Sklaidos kriterijus būtų įvertintas tik maksimaliu balu (maksimaliu balu neįvertinta nei viena iš 49 VVĮ).

Sk.VI Specialieji įpareigojimai

A-

Specialieji įpareigojimai – tai VVĮ vykdomos funkcijos, kurių įmonė nesiimtų vykdyti komerciniais pagrindais (arba tai darytų už didesnę kainą nei yra nustatyta) ir kurias įmonėms pavesta vykdyti valstybės sprendimu. Tokių funkcijų paskirtis dažniausiai nėra susijusi su pelno siekiu, todėl VVĮ 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 49 vertintų VVĮ, 24 buvo laikomos vykdančiomis specialiuosius įpareigojimus, iš jų 15 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. Atlikta vykdomų specialiųjų įpareigojimų peržiūra leido aiškiau identifikuoti vykdomus specialiuosius įpareigojimus bei sumažinti vietų interpretacijoms ir skirtingam taikomo reguliavimo traktavimui. Visgi pastebima, jog specialiųjų įpareigojimų sąvoka ir jos paskirtis vis dar dažnai nėra tinkamai suvokiama. Reikšminga dalis VVĮ ir VAI laiko, jog funkcijos vykdymui būtina funkciją priskirti specialiajam įpareigojimui, nors iš tikrųjų specialiųjų įpareigojimų reguliavimas yra skirtas tik atskaitomybei ir iš to sekančių vadybinių sprendimų priėmimui. Tai lemia, kad dalis tokių VVĮ ar VAI neapjungia smulkių funkcijų ir kiekvieną iš jų apibrėžia kaip atskirą verslo segmentą – specialųjį įpareigojimą (vienai specialiuosius įpareigojimus vykdančiai VVĮ vidutiniškai tenka 3,8 vykdomi specialieji įpareigojimai). Tokio sprendimo pasekmė – neproporcingi kaštai apskaitos rengimui arba nekokybiškai ir nekorektiškai pateikiama informacija apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus. 2021 metais atliktas pakartotinis specialiųjų įpareigojimų suderinimas ir vykdomų funkcijų sąrašo patvirtinimas Ekonomikos ir inovacijų ministro įsakymu, šią problemą iš dalies išsprendė, tačiau dar yra likusių įmonių, kurios specialiuosius įpareigojimus identifiko netinkamai ir negali jų pilnai apskaityti.

Specialiųjų įpareigojimų finansinių rezultatų apskaitos vertinimas taip pat nevienareikšmiškas. Iš vienos pusės visos VVĮ pateikia finansinius duomenis apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus ir daugumos iš jų pateikiami duomenys yra įvertinti teigiamai.

Matomos ir dalies įmonių pastangos skirti daugiau dėmesio specialiųjų įpareigojimų apskaitai ir tinkamam duomenų pateikimui. Iš kitos pusės, reikšmingų klausimų kelią pateikiamų duomenų kokybė. Vienas iš iššūkių – ribotos apskaitos politikos (11 iš 24 VVĮ specialiųjų įpareigojimų apskaitos politikos įvertintos kaip nepakankamos). Jei pajamų ar sąnaudų priskyrimo principai dažniausiai yra apibrėžiami per įvairius sutartinius įsipareigojimus ar finansavimo mechanizmus, tai balanso apskaitos principai yra nustatomi retai. Tai ypač svarbu kai įmonė vykdo mišrią veiklą – komercines funkcijas ir specialiuosius įpareigojimus (tokių VVĮ yra 10), kadangi įmonė pati gali manipuliuoti grąžos rodikliais ir, pavyzdžiui, didesnę sąnaudų ar kapitalo dalį priskirti specialiesiems įpareigojimams, taip išpučiant komercinės veiklos grąžos rodiklius. Svarbu ir tai, kad specialiųjų įpareigojimų apskaita nėra audituojama (arba tai daroma išimtiniais atvejais, kurie nėra susiję su specialiųjų įpareigojimų politika), o taikomi politikos principai dažniausiai nėra vertinami ar kontroliuojami trečiųjų šalių. Šių metų Indekso duomenimis tik 6 VVĮ nurodė, jog finansiniai specialiųjų įpareigojimų rezultatai per paskutinius tris metus buvo atskirai audituoti (trys iš šių įmonių tai daro per atskirą valdomų fondų apskaitą).

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 tinkamai kompensuoti patiriamus kaštus. Šiuo metu 17 iš 24 VVĮ vykdomi specialieji įpareigojimai įvertinti kaip nepakankami kompensuojami, t. y. jiems nėra numatyta alternatyviuosius kaštus padengianti pelno marža, o 11 iš šių įmonių padengiamos tik sąnaudos arba tik dalis sąnaudų, netaikant jokių pelno maržų.

Per pastaruosius metus pasiekta reikšminga pažanga formuojant specialiųjų įpareigojimų politiką. Visgi esminės problemos matomos tinkamoje specialiųjų įpareigojimų apskaitoje ir finansinių veiklos rezultatų atskyrimo.

Specialiųjų įpareigojimų apskaitos praktikos valstybės valdomoms įmonėms nėra nauja sritis, tačiau būtina ir toliau stiprinti valdysenos principus pačiuose pirminiuose etapuose šviečiant ir aiškinant specialiųjų įpareigojimų paskirtį. Matoma, jog daliai VVĮ ir VAI nesuprantant specialiųjų įpareigojimų paskirties, yra nustatomas perteklinis vykdomų funkcijų skaičius ir taip nesilaikoma specialiųjų įpareigojimų atskaitomybės principų. Taip pat ypač svarbu VVĮ sektoriaus politikos lygmenyje apibrėžti, kokie yra keliami lūkesčiai specialiųjų įpareigojimų apskaitai bei kokie apskaitos kaštai yra priimtini ir kuriantys vertę. Pastebima, kad didžiausią reikšmę specialiųjų įpareigojimų apskaita duoda, kai įmonė vykdo ir komercinę veiklą, ir specialiuosius įpareigojimus. Tokioms įmonėms tikslinga skirti didžiausią dėmesį bei kelti didesnius reikalavimus – griežtesnių apskaitos politikų nustatymo, periodinio išorinio ar vidaus audito poreikio. Kitu atveju – kai veiklą išimtinai sudaro tik specialieji įpareigojimai – atskirų funkcijų apskaita nėra tiek aktuali ir galėtų būti apibrėžta nuosaikiau, reikalaujant tik esminių atskaitomybės ir viešumo principų.

KO KOLEGIALŪS ORGANAI

Kolegialių organų dimensija apima VVJ kolegialių priežiūros ar valdymo organų (toliau vadinami valdybomis) vertinimą. Šioje dimensijoje vertinamas tik visuotinio akcininkų susirinkimo (arba savininko) tiesiogiai renkamas kolegialus priežiūros ar valdymo organas. Jei VVJ nėra suformuota valdyba, bet įmonė yra priskiriama mažų įmonių kategorijai ir jos darbuotojų skaičius buvo mažesnis nei 50, jį į vertinimą nėra traukiama. Kitų atveju tokiai įmonei skiriamas minimalus balas – D. Iš šioje dimensijoje vertintų 48 VVJ, valdybos nebuvo sudarytos 10 VVJ. Per 2020 metus valdyba suformuota vienoje VVJ bei taip pat valdybos buvo sudarytos naujai įsteigtose trijose VVJ. 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. Šių įmonių vertinimas 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	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

KO.I Nepriklausomumas / sudėtis



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 didžiąja dalimi įgyvendinti. Indekse valdybų nepriklausomumas įvertintas teigiamu balu (A įvertinimas), o pasiekta pažanga yra viena iš reikšmingiausių vertinant visus VVĮ gerosios valdysenos principus. Šiuo metu visų VVĮ valdybose veikia nepriklausomi nariai, tačiau dėl įvairių aplinkybių keliose iš jų nepriklausomi nariai nesudaro bent ½ visų narių (kaip tai numato VVĮ valdymo politika). Nepriklausomumo atitiktis dažniausiai neįgyvendinama, kai pasitraukus ar atšaukus pavienius nepriklausomus narius, į jų vietą nėra paskiriami kiti nepriklausomi nariai. Vertinamo laikotarpio metu, 35 iš 38 VVĮ nepriklausomi nariai sudarė ne mažiau kaip pusę valdybos narių, o 27 iš jų – daugumą. VVĮ valdybų nepriklausomumo įtvirtinimo VVĮ siekia ir per nepriklausomų valdybos pirmininkų išrinkimą. Valdybų, kuriose pirmininkais buvo išrinkti nepriklausomi nariai, skaičius siekė 28 (74 proc. visų valdybas turėjusių VVĮ). Praėjusiais metais tokių įmonių skaičius siekė 71 proc., o 2018 metais – 63 proc. Visais kitais atvejais VVĮ valdybų pirmininkais išrinkti valstybei atstovaujantys asmenys (daugiausia Žemės ūkio ministerijai pavaldžiose įmonėse).

Siekiant tolesnės VVĮ valdybų depolitizacijos, į VVĮ valdybas nėra paskirtas nei vienas valstybės politikas ar politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas (praėjusių metų Indekso sudarymo metu tokių narių VVĮ valdybose taip pat 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). Ūkio sektoriaus politikoje dalyvaujantys nariai sudaro mažumą valdybose, tačiau dėl savo vykdomų tiesioginių funkcijų valstybės tarnyboje gali susidurti su reikšmingais interesų konfliktais priimant sprendimus, susijusius su sektoriaus, kuriame veikia įmonė, reguliacine politika. Atkreiptinas dėmesys, kad trijų VVĮ valdybose neveikė joks valstybės tarnautojas, nors siekiant užtikrinti subalansuotą suinteresuotų šalių atstovavimą, bent vienas toks asmuo turi būti paskirtas valdybos nariu.

Valdybų nepriklausomumo ir depolitizavimo principai valstybės valdomose įmonėse, iš esmės, įgyvendinti, kadangi nepriklausomų narių mažuma yra tik pavienėse įmonėse, o valstybės politikai į valdybas neskiriami. Pagrindiniai neatitikimai yra susiję su pilnai neįgyvendintu nuosavybės funkcijų ir reguliacinės politikos funkcijų atskyrimu (valdybose veikia asmenys, kurie dalyvauja sektoriaus reguliacinės politikos formavime) bei dalyje įmonių esančiu nepakankamu nepriklausomų narių skaičiumi, kai pasitraukus ar atšaukus nepriklausomą valdybos narį, į jo vietą nauja atranka nevykdoma arba vykdoma praėjus ilgam laiko tarpui (pusei metų ar daugiau).

Daugumos VVĮ valdybose autonomiškumo principai yra įgyvendinti ir atitinka Vyriausybės nustatytos VVĮ valdymo politikos nuostatas.

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 valdyme ir valdysenoje, finansų valdyme ir ūkio šakoje, kurioje veikia įmonė. Kitos reikalingos kompetencijos turi būti formuojamos atsižvelgiant į konkrečius įmonės poreikius. Formuojant kompetentingą valdybą taip pat svarbu, kad valdyba turėtų įvairių kompetencijų ir būtų kompetentinga tiek kaip kolegialus organas, tiek ir vertinant individualius valdybos narius.

VVĮ valdybų kompetencijos šių metų Indekse įvertintos teigiamai (A įvertinimas). A+ ar A balu įvertintos 28 iš 38 VVĮ valdybų kompetencijos, neigiamai neįvertinta nei viena valdyba. Iš esmės, didžiosios dalies 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 verslo vadybos ir valdysenos kompetencijas, nei valstybės tarnautojai, kurių kompetencijos yra susijusios ne su vadyba, o sektorinės politikos formavimu ar viešuoju administravimu. Remiantis atlikto valdybų kompetencijų vertinimo duomenimis, šiuo metu silpniau padengiamos ūkio šakos kompetencijos. Trimis atvejais įvertinta, kad valdyba neturi ūkio šakos kompetencijų arba tokios kompetencijos labai ribotos, tuo tarpu finansų ar strateginio valdymo kompetencijos padengiamos stipriau. Tai paaiškinama tuo,

kad surasti specifinės srities (ūkio šakos) kompetencijas turintį asmenį yra ženkliai sudėtingiau, nei turintį bendrines vadybos, verslo ar finansų valdymo kompetencijas. 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. Atliekant kompetencijų vertinimą, 12 VVĮ nustatyta, kad valdybos narių vadovavimo ir valdybos veiklos patirtis turėtų būti stiprintina, tačiau nei vienu atveju nebuvo įvertinta, kad valdyboje nėra nei vieno nario, kuris turėtų patirties kolegialiuose organuose ir aukščiausio lygmens vadovaujamo darbo patirties.

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

Nors Kompetencijos kriterijus įvertintas teigiamai, pastebimi atvejai (detalesnė atskleidžiama Atrankos kriterijaus analizėje), 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 reikia. Taip pat matomas trūkumas apibrėžiant paskirtų valstybės tarnautojų ar darbuotojų atstovų kompetencijas bei į šias pozicijas paskiriant nepakankamas valdysenos ir vadybos kompetencijas turinčius asmenis.

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 sistemiškai ir detaliai 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 gali tiek paskatinti platesnį kompetentingų kandidatų dalyvavimą atrankose, tiek profesionaliai įvertinti atrankose dalyvaujančius kandidatus ir nustatyti tinkamiausius.

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 netenka prasmės.

Valdybų įsitraukimo praktikos įvertintos teigiamai (A įvertinimas). 2020 metais vidutiniškai VVĮ valdybos suorganizavo po 12,5 posėdžio (neskaičiuojant posėdžių, kurie buvo organizuojami apklausos būdu), tai yra vidutiniškai 1 posėdžiu daugiau nei 2019 metais. Nustatyti 4 atvejai, kai valdybos suorganizavo mažiau nei 4 posėdžius – (2019 metais tokių atvejų nebuvo, 2018 m. – tokių VVĮ buvo 2). Visos šios įmonės yra pavaldžios Žemės ūkio ministerijai bei daugiausia posėdžius vykdė tik apklausos raštu būdu. Valdybos posėdžių lankomumo rodikliai taip pat įvertinti teigiamai. Vidutinis posėdžių lankomumas per 2020 metus siekė 96 proc. ir buvo rekordiškai auštas (2019 m. – 92 proc., 2018 m. – 93 proc.). Mažesnis nei 90 proc. lankomumas nustatytas tik 2 VVĮ (1 iš jų mažesnis nei 80 proc.), kai ankstesniais metais tokių VVĮ skaičius atitinkamai siekė 9 (4 iš jų mažesnis nei 80 proc.). Tiek išaugęs posėdžių skaičius, tiek didesnis posėdžių lankomumas, tikėtina, nulemtas COVID-19 pandemijos poveikio, dėl kurio valdybos perėjo prie vaizdo formato posėdžių organizavimo praktikos. Vertinant posėdžių lankomumą laikomasi nuostatos, kad mažesnis nei 90 proc. posėdžių lankomumas rodo nepakankamą dalies valdybos narių įsitraukimą į valdybos veiklą.

Vertinant valdybų veiklos organizavimo praktikas pastebima, kad dauguma valdybų vadovaujasi gerosiomis valdysenos praktikomis. Valdybos reguliariai atlieka savo veiklos vertinimus (vertinimus atliko 36 iš 38 VVĮ), sudaro metinius veiklos planus (35 iš 58 VVĮ), turi parengtus valdybų darbo reglamentus (visos VVĮ). Taip pat per paskutinius metus ženkliai išaugo valdybų, kurios atlikusios savo veiklos vertinimą parengė ir pasitvirtino veiklos tobulinimo priemones, skaičius (nuo 13 iki 25 VVĮ).

Vertinant valdybos komunikaciją su valstybei atstovaujančia institucija ir įmonės vadovu, matoma, kad įmonių vadovai yra kviečiami į valdybos posėdžius (kaip tai numato reikalavimai teisės aktuose), tačiau komunikacijoje su VAI yra žymesnių trūkumų.

Per 2020 metus reguliarius susitikimus su aukščiausiais VAI atstovais nurodė tik pusė valdybų, o 7 VVJ nurodė, kad tokie susitikimai iš viso nebuvo organizuoti. Šie duomenys parodo, kad reikšmingoje dalyje VVJ vis dar trūksta kokybiškos ir sistemingos komunikacijos tarp valdybos ir valstybei atstovaujančios institucijos vadovybės (įprastai ministro ar bent viceministrų). Žemą komunikaciją lemia per mažas dėmesys valdomai įmonei arba tinkamų bendradarbiavimo santykių nebuvimas su suformuota nepriklausoma valdyba.

Šiomet į įsitraukimo vertinimą pirmą kartą įtrauktas valdybos veiklos tęstinumo ir nepertraukiamumo vertinimas, siekiant nustatyti kaip užtikrinama, kad keičiantis valdybos kadencijai bus tęsiami valdybos suplanuoti darbai bei dėl vykdomų atrankos procedūrų nebus sustabdyta valdybos veikla. Iš 31 VVJ, kuriose valdyba veikia daugiau nei vieną kadenciją, tik 17 veikia nariai iš ankstesnės kadencijos, o tik 11 iš jų tokie nariai sudaro bent 1/3 visų narių. Veiklos tęstinumo užtikrinimas šiuo metu yra vienas iš esminių trūkumų, lemiančiu valdybos veiklos trikdžius besikeičiant valdybos kadencijoms, kadangi valdybą suformavus išimtinai tik iš naujų narių yra nutraukiami ar sustabdomi ankstesnės valdybos darbai bei pririekia papildomo laiko susipažinti su įmonės veikla ir situacija bei aktyviai įsitraukti į įmonės priežiūrą.

Įsitraukimo kriterijus įvertintas teigiamai, dauguma valdybų aktyviai įsitraukia į įmonės veiklą bei vis dažniau taiko efektyvesnę valdybos darbą užtikrinančias praktikas. Esminiai trūkumai matomi siekiant užtikrinti valdybų veiklos tęstinumą besikeičiant valdybų kadencijoms bei palaikant aktyvią komunikaciją tarp valdybos ir akcininko.

Sustiprinus valdybas nepriklausomais nariais, kitu iššūkiu tapo šių narių veiklos priežiūra bei komunikacijos su VAI užtikrinimas. Siekiant įgyvendinti šiuos tikslus, veiksmų 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 Vyriausybės patvirtintų Atrankos gairių pagalba.

2017 metų pradžioje pakeitus ir standartizavus VVJ KO atrankos procedūras (Atrankos gairės), šioje VVJ valdysenos srityje buvo įgyvendintas reikšmingas pokytis – įdiegti viešos ir aiškiai reglamentuotos atrankos principai. Šiuo metu visos VVJ yra suformavusios valdybas laikantis viešos atrankos principų ir standartizuotų atrankos procedūrų. Visgi kolegialių organų atrankų praktikos vis dar įvertintos tik vidutiniškai (B+ įvertinimas). Tik vidutinį įvertinimą lemia tai, kad renkant nepriklausomus valdybų narius, tik maža dalis VAI 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 10 VVJ, vykdant bent dalies nepriklausomų narių atrankas – dar 7 VVJ. Visos likusios VAI rėmėsi savo turimais išteklių ir kompetencijomis. Kitos svarbos praktikos, kurios VVJ valdybų atrankose taikomos retai – kompetencijų matricų sudarymas ir jos pagrindu aiškiai iškomunikuoti kvalifikaciniai reikalavimai atrankos skelbimuose. Kompetencijų matricos buvo sudarytos ar bent iš dalies sudarytos tik 9 VVJ, o atrankos skelbimuose tinkamai atskleistos tik 11 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 reikšminga dalis atrankų atliktos 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 narių atrankos procedūros. Pastebėtina, kad dažnai atrankos rezultatai nėra pavišinti net ir naujai įvykusiose atrankose.

Šių metų Indekse pirmą kartą įvertinta ir kaip laikomasi atrankos procedūrų renkant valstybės atstovus ar kitus asmenis, kurie nėra laikomi nepriklausomais nariais. Atrankos gairės nurodo, kad šiems nariams tokios atrankos procedūros, kaip atrankos komisijos sudarymas ar viešas atrankos skelbimas nėra taikomos, tačiau jiems privaloma nustatyti (dokumentuoti) specialiuosius reikalavimus ir aiškiai apibrėžti reikalaujamas kompetencijas. Atlikto vertinimo duomenis, 33 iš 38 VVJ valdybose tokie reikalavimai nebuvo nustatyti ir dokumentuoti vidaus dokumentuose, nors kai kuriais atvejais buvo dalinai apibrėžti atrankų planavimo dokumentuose. Esama padėtis parodo, kad formuojant valdybas nėra aiškiai apibrėžiamos reikalingos kompetencijos valdybos lygmeniu bei nėra įvertinama kokiomis kompetencijomis valdybą turi papildyti ir papildoma paskirti valstybės atstovai ar kiti asmenys.

Visų VVJ valdybos sudarytos laikantis Atrankos gairėse nustatytų reikalavimų, tačiau tik mažesnėje dalyje jų buvo pasitelktos kitos gerosios praktikos – atrankų agentūrų įtraukimas, profesionalus kompetencijų suformavimas ir atrankų rezultatų išviešinimas.

Atrankų kokybė, nustačius reikalavimus visoms VVJ taikyti standartizuotas atrankos procedūras, kasmet gerėja. Nuo 2019 metų rugsėjo naujai renkamoms valdyboms privalomas ir 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 atsispindės tik per 2021-2022 metus, kai valdybas naujai kadencijai performuos didelė dalis VVJ. Atrankų kokybė taip pat priklausys ir nuo to, kokio lygio atrankos agentūros bus pasitelkiamos. Jau dabar pastebima, kad dalyje atrankų įsigyjamą paslaugos 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 kelios vis dar neišspręstos valdybų sudarymo ir veiklos spragos, viena iš jų – 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, VVJ valdybos ir toliau susidurs su valdybų veiklos pertrūkiais, kai naujai suformuotai valdybai reikės ir 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 VVJ valdybų funkcijos neturi skirtis nuo visuotinai taikomų korporatyvinės valdysenos principų. Kaip ir verslo organizacijose, VVJ 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 VVJ veiklos priežiūrai tampa labai ribota, o įmonės valdysena mažiau depolitizuota.

Su valdybų įgalinimo problematika šiuo metu susiduriama valstybės įmonės (VĮ) teisinę formą turinčiose VVJ. 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 4 iš 10 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 6 iš 9 bendrovių (1 daugiau nei 2019 metais).

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 ir ataskaitos rengimo metu dar buvo svarstymo stadijose.

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 (rizikų) 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 VVĮ. Suformuoti audito komitetai taip pat atitinka pagrindines gerosios valdysenos praktikas, t. y. daugumą komiteto narių sudaro nepriklausomi nariai (11 VVĮ visi audito komiteto nariai buvo nepriklausomi, 2018 metais tokių buvo tik 4), komiteto pirmininku išrinktas nepriklausomas narys (visų VVĮ komitetų pirmininkais išrinkti nepriklausomi komiteto nariai) bei dauguma audito komitetų narių turi atitinkamas finansų srities ar rizikų valdymo kompetencijas (11 VVĮ visi audito komiteto nariai turėjo atitinkamas kompetencijas, kitose trijose VVĮ – daugiau nei pusė). Pakankamai gerai vertinamos ir komitetų narių turimos valdysenos kompetencijos ir patirtis veikiant komitetuose. 9 VVĮ audito komitetuose veikė nariai, kurie turi patirties dirbant audito komitetuose (dažniau kitų VVĮ audito komitete), o dar 4 VVĮ komiteto nariai turėjo bent darbo kolegialiuose organuose (valdybose ar stebėtojų tarybose) patirties.

Vertinant audito komitetų įsitraukimą, visi audito komitetai suorganizavo bent 4 posėdžius per metus (vidutiniškai 14 posėdžių per metus ir tik vienu atveju mažiau nei 8). Taip pat daugumoje komitetų (11 iš 14) buvo sudaryti metiniai veiklos planai ir posėdžių grafikai.

Komitetų kriterijus įvertintas teigiamu įvertimu (A- įvertinimas), tačiau ne maksimaliu, kadangi atlygio (skyrimo) komitetai yra suformuoti tik 3 VVĮ (1 daugiau nei 2019 metais). Suformuoti atlygio komitetai didžiąja dalimi atitinka pagrindinius atlygio (skyrimo) komitetų sudarymo ir įsitraukimo principus.

Audito komitetus buvo suformavusios visos 14 didelių įmonių kategorijai priskirtų VVĮ, atlygio (skyrimo) – 3.

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 stebėtojų tarybomis (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. Matoma, kad dalies įmonių, kurioms privaloma suformuoti atlygio komitetus, tokio komiteto veikla nėra aktuali ir komiteto funkcijas galėtų padengti pati valdyba.

SP STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS

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 kitus finansinius rodiklius.

STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strateginis planavimas	A-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
Strategijos įgyvendinimas ir priežiūra	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
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, 37 iš 49 VVJ strateginiai veiklos planai buvo įvertinti 8 arba didesniu balu (teigiamai). 5 VVJ strateginių planų nerengė ar neatnaujino, o dvi buvo įvertintos žemesniu nei 7 balu. Atvejų, kai strateginis veiklos planas visiškai neatitiktų strateginio planavimo principų – nėra. Bendras visų VVJ vidurkis – 8,6 balo. VVJ, kurios strateginių planų nerengia yra arba likvidavimo ar restruktūrizavimo etape, arba tik 2020 metais pradėjo veiklą. Esminės strateginių planų rengimo spragos – loginių sąsajų trūkumas tarp strategijos dalių, t. y. nėra tinkamai integruojamos atliktos aplinkos analizės, jos nėra siejamos su keliamais tikslais. Reikšmingoje dalyje įmonių neįvertinama aplinkos veiksnių įtaka įmonės veiklos rezultatams bei neatliekama pakankama tokių analizių integracija. Taip pat išsikeliama netinkami, įmonės veiklos rezultatų neatskleidžiantys rodikliai.

Didžiajai daliai VVJ (44 ir 49 VVJ) valstybei atstovaujančios institucijos yra parengusios ir pateikusios Lūkesčių raštus. VVJ, kurioms Lūkesčių raštai neparengti, yra planuojamos reorganizuoti (likviduoti) arba buvo įsteigtos tik 2020 metais. Iš parengtų lūkesčių raštų, 39 raštai buvo pateikti suderinimui su VKC (kaip tai numato teisinis reguliavimas). Šis skaičius per 2020 metus reikšmingai išaugo, kadangi 2020 metais net 27 VVJ Lūkesčių raštai buvo peržiūrėti ir atnaujinti (visi pateikti VKC nuomonei gauti).

Analizuojant strateginio planavimo praktikas matoma spragų ties taikomomis strateginio planavimo procedūromis ir principais. Sudarant Indeksą nustatyta, kad tik 10 VVJ turi pasirengusios bent minimalias strategijų rengimo procedūras, kurios apimtų numatytus strateginio planavimo principus, terminus, procedūras bei atsakingus asmenis. Taip pat tik 30 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

B+

Siekiant užtikrinti, kad strateginiame veiklos plane iškelti 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 kaskadavimo 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 iškeltų tikslų pasiekimą.

Vertinant strategijos įgyvendinimo priežiūros priemones pastebima, kad kasmet didėja įmonių skaičius, kurios įsidedia motyvacines sistemas, kai darbuotojų atlygis bei metiniai tikslai yra susiejami su įmonės strateginiais tikslais ir jų įgyvendinimu. Šių metų vertinimo duomenis, atlygio sistemas su strateginių tikslų įgyvendinimu susiejusios nurodė 23 VVJ (praėjusių metų duomenimis tokių įmonių buvo 13). Visgi kiek daugiau nei pusėje visų VVJ tokios atlygio sistemos vis dar nėra įdiegtos ir yra taikomos tik įmonės vadovui (to reikalauja Vyriausybės nustatyta atlygio politika). Taip pat tik kiek daugiau nei pusėje VVJ bent įmonės vadovams yra sudaromi metinių tikslų planai ir nustatomi siektini veiklos rodikliai. Kitais atvejais vadovaujančių darbuotojų tikslai iš dalies atspindimi nebent per bendrą įmonės strategiją ir joje nurodytus atsakingus asmenis. Taip pat tik 12 VVJ yra nustačiusios ir dokumentavusios strategijos įgyvendinimo priežiūros procedūras, kurios apibrėžia atsakingų asmenų roles, veiksmus ir kontrolės terminus. Visa tai parodo, kad reikšmingoje dalyje VVJ taikomos strategijos įgyvendinimo priemonės nėra optimalios ir kai kuriais atvejais parengti strateginiai veiklos planai nėra pilnai integruojami į įmonės veiklą. Atkreiptinas dėmesys, kad strategijai įgyvendinti taikomų priemonių apimtys yra ženkliai mažesnės mažose įmonėse, kai tuo tarpu didelėse ar vidutinio dydžio VVJ dauguma šių praktikų yra įdiegtos.

Vertinant faktinius 2020 metų strategijų įgyvendinimo rezultatus matoma, jog net ir dėl COVID-19 pandemijos paveiktais metais daugiau nei 2/3 VVJ įgyvendino didžiąją dalį iškeltų tikslų/rodiklių. 2020 metais išsikeltus finansinius tikslus įgyvendinusiomis buvo įvertintos 27 iš 44 vertintų VVJ, o nefinansinius – 33 iš 44 VVJ. Išsikeltų rodiklių neįgyvendino, t. y. pasiekė mažiau nei pusę išsikeltų tikslų, 9 VVJ (6 įmonės nepasiekė finansinių tikslų bei 6 – nefinansinių tikslų). Tai rodo, kad COVID-19 pandemijos poveikis didelės dalies VVJ veiklos rezultatams kritinės įtakos neturėjo. Visgi vienareikšmiškai teigti, kad VVJ strategijų įgyvendinimo kokybė yra gera neleidžia keletas pastebėjimų. Iš 27 VVJ, pasiekusių išsikeltus finansinius tikslus, 13 įmonių dalis išsikeltų tikslų buvo įvertinti kaip nepakankamai ambicingi. Pasikartojančios tokių rezultatų tendencijos rodo, kad dalis rodiklių yra galimai neambicingi bei sukelia klaidingą įvaizdį apie sėkmingą įmonės veiklą. Taip pat pastebima, kad dalyje net ir komercinę veiklą vykdančių įmonių yra vengiama finansinių rodiklių arba siekiamas pagrindinis pelningumo rodiklis yra ženkliai mažesnis, nei nustatytas Vyriausybės ir/arba siekiama jo vertė neatitinka jo skaičiavimo principo (neeliminuota specialiųjų įpareigojimų įtaka). 2020 metų vertinimo duomenimis, 18 VVJ (41 proc.) siekiami pelningumo rodikliai nebuvo nustatyti arba neatitiko keliamų reikalavimų.

Bendras strategijų įgyvendinimo ir priežiūros kriterijaus vertinimas šiemet yra nuosakiai teigiamas (A- įvertinimas).

Strateginių tikslų įgyvendinimo lygis įvertintas teigiamai, tačiau vis dar matomi reikšmingi trūkumai atliepant akcininko (Valstybės) keliamus pelningumo lūkesčius, išsikeliant finansinius tikslus bei integruojant įmonės strateginį planą į kasdienę įmonės veiklą.

Siekiant orientuoti įmonę į vertės valstybei kūrimą būtina, kad organizacija būtų orientuota ir motyvuota įgyvendinti įmonės strategiją. Tam būtina tiek numatyti adekvačias motyvacinės priemonės 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 VVJ finansinius rodiklius, bei dėtų pastangas, kad strateginiame plane būtų iškeliami ambicingi tikslai.

SP.III VVJ 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. Įprastai, valstybės, kaip ir profesionalūs investuotojai, valdomoms įmonėms nustato finansinius veiklos tikslus, 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 VVJ. VVJ, 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 VVJ pelningumo rodiklius.

Siektini nuosavo kapitalo grąžos rodikliai buvo nustatyti 33 iš 49 VVJ. Likusios 16 įmonių vykdė tik specialiuosius įpareigojimus, todėl joms siektini pelningumo rodikliai nebuvo nustatyti. Šių įmonių grąžos rodikliai sudarant Indeksą nėra vertinami ir nagrinėjami. 2020 metais Vyriausybės nustatytus siektinos nuosavo kapitalo grąžos rodiklius atitiko 18 iš 33 komercines funkcijas vykdančių VVJ. Praėjusiais metais nustatytus rodiklius atitiko panašus skaičius įmonių (17 VVJ). Nors šiek tiek išaugo įmonių, kurių grąžos rodikliai atitiko Vyriausybės nustatytus siektinus grąžos rodiklius, skaičius, tačiau tuo pačiu padaugėjo įmonių, kurių veikla 2020 metais buvo nuostolinga – 6 VVJ, kai 2019 metais tokių buvo 2. Pagrindinė priežastis – COVID-19 pandemijos įtaka su turizmu ir oro transportu susijusioms VVJ, kurios dėl sustabdytos veiklos patyrė ženklus nuostolius. Kitų įmonių rodiklių neįgyvendinimo priežastys yra individualios, tačiau vertinant bendrai iš 14 nustatytų grąžos rodiklių nepasiekusių VVJ, 6 veikia žemės ūkio sektoriuje, 5 - transporto ir turizmo sektoriuje.

Per 2020 metus grąžos rodikliai išaugo 17 komercinę veiklą vykdančių VVJ, suprastėjo – 16. Visgi koreguoto nuosavo kapitalo grąžos rodiklių mediana 2020 metais siekė 6,8 proc. ir buvo 1,0 procentinio punkto didesnė nei 2019 m. Tai rodo, jog didesnei daliai VVJ COVID-19 pandemijos sukelti poveikiai didelės įtakos grąžos rodikliams neturėjo, o reikšminga dalis įmonių užfiksavo net ir geresnius komercinės veiklos rodiklius nei 2019 metais. Dėl paminėtų priežasčių bendras VVJ tikslų įgyvendinimo kriterijaus vertinimas šių metų indekse vis dar išlieka vidutinis (B+ įvertinimas).

2020 metais Vyriausybės nustatytus siektinos nuosavo kapitalo grąžos rodiklius atitiko 19 iš 33 VVJ. Koreguotų komercinės veiklos nuosavo kapitalo grąžos rodiklių mediana 2020 metais siekė 6,8 proc.

Pasikeitus pelningumo rodiklių nustatymo principams, nuo 2019 metų nuosavo kapitalo grąžos rodikliai iškeliami tik VVJ vykdomoms komercinėms funkcijoms. Ši praktika leidžia geriau atspindėti VVJ 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 VVJ 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 VVJ vystant veiklą, tiek akcininkui vertinant iškeltų tikslų įgyvendinimą.

SP.IV Finansų tvarumas

A-

Siekiant įvertinti VVJ finansų tvarumą, šis kriterijus sudaromas iš kelių esminių dedamųjų. Vertinimo pagrindą sudaro E. Altman Z“ rodiklis, kuris padeda prognozuoti, ar įmonė artimiausioje ateityje gali patirti finansinių sunkumų. VVJ kreditingumas nustatomas pagal rodiklio reikšmei priskiriamą S&P kreditingumo įvertinimą. Siekiant sumažinti šio rodiklio ribotumą ir įvertinti VVJ platesniame kontekste, į vertinimą papildomai įtraukiami veiklos efektyvumo (trumpalaikio turto ir bendrojo likvidumo rodikliai), kapitalo struktūros bei pelningumo (įprastai EBIT) rodikliai.

Aukšta kreditingumo rizika (S&P įvertinimas nuo B- iki D) nustatyta 4 VVJ iš 49, kai ankstesniais metais tokių įmonių buvo tik 1. Pokytį lemia su individualia įmonių padėtimi susiję veiklos rezultatai, pavyzdžiui, aukštas įsiskolinimo lygis arba eilę metų nuostolingai vykdoma veikla ir sukauptas ženklus nepaskirstytas nuostolis bei turimas neigiamas apyvartinis kapitalas. Neapibrėžta kreditingumo rizika nustatyta 6 VVJ (2019 metais – 9 VVJ). Daugumos į VVJ portfelį įtrauktų įmonių kreditingumo rizika ir toliau išlieka žema. Žemą riziką lemia dažnai taikomos konservatyvios veiklos finansavimo praktikos naudojantis tik akcininko (savininko) kapitalu, žemas bendras įsiskolinimų lygis bei teigiamas veiklos rezultatas. Skolintą kapitalą šiuo metu naudoja tik apie pusė VVJ (25 VVJ), o 14 iš jų D/E rodiklis 2020 metais buvo mažesnis nei 20 proc. Taip pat 12 VVJ bendrasis likvidumo rodiklis yra didesnis nei 4, ir yra ženkliai didesnis nei praktikoje dažniausiai taikomas 2. Tai parodo, kad yra reikšminga dalis įmonių, kurių kreditingumo rizika ypač žema, tačiau jos tuo pačiu turi sukaupusios perteklinį turtą bei neefektyviai išnaudoja turimą kapitalą. Visgi bendrojo likvidumo mediana siekia 2,6, trumpalaikio turto apyvartumas – 1,8, o EBIT rodiklis neigiamas buvo 12 iš 48 vertintų VVJ, todėl bendras VVJ finansų tvarumo kriterijaus vertinimas yra nuosaikiai teigiamas (A- įvertinimas).

Daugumos VVJ kreditingumo rizika yra žema, tačiau dalies iš šių įmonių veiklos finansavimo formos yra ypač konservatyvios bei nėra optimaliai išnaudojamas turimas kapitalas.

Vertinant įmonių tvarumo rodiklius matoma, kad dauguma įmonių turi sukaupusios pakankamai dideles apyvartinių lėšų atsargas bei veikia stabilesniuose ir atsparesniuose pasaulinės pandemijos poveikiui sektoriuose. Reikšminga dalis VVJ sektoriaus įmonių yra infrastruktūrinės ir vykdo monopolinio pobūdžio funkcijas, todėl nesusiduria su didesnėmis kreditingumo rizikomis. Visgi 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 turi būti vienas iš pagrindinių daugumos įmonių finansinės būklės rodiklių, kurio pagrindu valstybė galėtų efektyviau valdyti turtą.

2020/21 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

VVJ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
SKAIDRUMAS	B+	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
KOLEGIALŪS ORGANAI	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

Skaidrumo dimensija įvertinta vidutiniškai (**B+** įvertinimas). Per pastaruosius metus matomi reikšmingiausi pokyčiai atskaitomybės srityje. Ženkliau gerėja 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. Visos VVJ audituoja metines finansines ataskaitas, taip pat dauguma jų sulaukia nemodifikuotų audito išvadų bei reguliariai keičia nepriklausomus auditorius. Taip pat matoma, kad VVJ skiria vis daugiau dėmesio darnaus vystymosi (socialinės atsakomybės) srityje. Didėja įmonių skaičius, kurios aktualizuoja tvaraus verslo vystymo praktikų poreikį, sistemingai diegia atitinkamas priemones bei stiprina atskaitomybę. Per paskutinius metus tai jau pastebima ne tik didžiausiose įmonėse. Visgi Darnumo kriterijus vis dar 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. Taip pat trūksta sisteminio požiūrio bei darnumo iniciatyvų integracijos į kasdienę įmonės veiklą bei veiklos strategiją. Reikšmingų spragų matoma ir kitose skaidrumo srityse. Specialiųjų įpareigojimų srityje matoma trūkumų vykdant kokybišką ir teisingą specialiųjų įpareigojimų apskaitą. Dalis įmonių nėra apsibrėžusios ir negali tinkamai atskleisti kiekvienos vykdomos funkcijos finansinių rezultatų. Taip nėra tinkamai išviešinama informacija apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus bei ne visada užtikrinamas tinkamas tokių funkcijų finansavimo modelis. 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), dažnai neįgyvendinant reikalavimų, kurie reikalauja minimalių išteklių. Atliktas korupcijos prevencijos praktikų vertinimas parodo, kad dauguma VVJ įgyvendina įvairias korupcijos prevencijos priemones, turi pasirengusios korupcijos prevencijos politikas ar kitas tvarkas bei turi žinių šiose srityje. Visgi taip pat matoma, kad neretai taikomos priemonės funkcionuoja tik formaliai.

Kolegialių organų dimensija įvertinta teigiamai (**A** įvertinimas). Šių metų indekse didelių pasikeitimų neįvyko, kadangi esminis lūžis įvyko 2017-2018 metais. Pokytį lėmė ryžtingi Vyriausybės veiksmai nustatant nepriklausomų narių kvotas (ne mažiau nei 1/2 nepriklausomų narių) bei standartizuojant valdybų atrankos procedūras visoms VVJ. Šiuo metu beveik visos VVJ yra suformavusios valdybas, kuriuose daugumą ar bent pusę narių sudaro nepriklausomi nariai, nėra valstybės politikų ar politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. Nepriklausomų narių pritraukimas padėjo pagerinti ir kitų kriterijų vertinimą: išaugo kolegialių organų kompetencijos, padidėjo šių organų įsitraukimas į įmonės veiklos priežiūrą (reguliariai ir visuotinai 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. Neigiamą poveikį valdybų vertinimui turi tai, kad valdybų atrankose tokios gerosios praktikos kaip valdybų kompetencijų matricų pasitelkimas ar atrankos procedūrų patikėjimas profesionalams (vadovų paieškų agentūroms) buvo taikytos mažesnėje dalyje atrankų. Tai mažina vykdomų atrankų kokybę bei riboja galimybes suformuoti kiek įmanoma kompetentingesnius organus. Taip pat didelių iššūkių kyla siekiant užtikrinti valdybų veiklos tęstinumą, tam reikalingi ne tik valdybas formuojančių organų sprendimai, bet ir korekcijos VVJ valdymo politikoje. 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. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad reikšmingoje dalyje VVJ kolegialūs organai nesudaryti (10 VVJ) ir taip nėra užtikrinamas tinkamas jų valdysenos depolitizavimas. Valdybos dažniausiai nesuformuotos mažiausiose įmonėse, tačiau jų taip pat neturi ir dvi vidutinių įmonių kategorijai priskiriamos VVJ.

Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija įvertinta nuosaikiai teigiamai (**A-** įvertinimas). Žymesni valdysenos pokyčiai per praėjusius metus šioje dimensijoje neužfiksuoti. VVJ strateginių planų kokybė ir toliau dauguma atvejų įvertinta teigiamai. Tai ilgalaikio darbo tarp VKC ir VVJ rezultatas. Taip pat dauguma įmonių yra gavusios valstybei atstovaujančių institucijų Lūkesčių raštus, o per 2020 metus ženkli dalis šių raštų buvo peržiūrėta ir atnaujinta. Pakankamai teigiamai įvertintas ir įmonių

išsikeltų metinių tikslų įgyvendinimas. Didesnė dalis įmonių pasiekė daugumą užsibrėžtų tikslų ir su didesniais finansiniais sunkumais nesusidūrė. Nagrinėjant Vyriausybės nustatytų siektinų pelningumo rodiklių įgyvendinimą, taip pat matoma, kad rodiklius pasiekusių įmonių skaičius išlieka panašus (apie 60 proc. VVĮ), nors šiek tiek išaugo neigiamus rezultatus fiksavusių įmonių skaičius. Tai rodo, jog VVĮ sektoriaus finansiniams rezultatams pasaulinė COVID-19 pandemija didelio poveikio nepadarė (išskyrus turizmo ir oro transporto sektoriaus įmones). Probleminių vietų ir toliau matoma strateginio planavimo ir įgyvendinimo praktikoje, kadangi mažuma įmonių taiko sistemingas strateginio planavimo ir įgyvendinimo procedūras bei ne visada parengtus strateginius tikslus optimaliai integruoja į kasdienę įmonės veiklą. Tai kelia abejonių kiek tinkamai išdiskutuoti įmonės strateginiai tikslai. Tą patį atskleidžia ir kasmetinis įmonių strategijų įgyvendinimo vertinimas, kuris rodo, kad dalis nustatytų tikslų nėra tinkamai apibrėžti arba nėra pakankamai ambicingi. Vertinant įmonių finansų tvarumą matoma, kad dauguma VVĮ turi sukaupusios pakankamai dideles apyvartinių lėšų atsargas bei finansuoją veiklos plėtrą ypač konservatyviai. Dalis šių įmonių turi perteklinio turto, kuris nėra pilnai išnaudojamas.

Nors VVĮ valdysenos praktikos nėra įvertintos aukščiausiais balais, verta atkreipti dėmesį, kad įmonėms dažnai keliami patys aukščiausi valdysenos standartai, kuriuos įgyvendinti nėra paprasta. Svarbu ir tai, kad svarbiausių ir didžiausių įtaką turinčių VVĮ valdysena šiuo metu jau vertinama teigiamai, o šios įmonės valdomos skaidriai ir pagal aukščiausius vadybos standartus. Bendrą visos VVĮ sektoriaus valdysenos balą dažnai numuša mažesnės įmonės, kurios neturi strateginės reikšmės ir kurių galimybes įgyvendinti keliamus lūkesčius dažnai yra labai ribotos.

VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	SK	KO	SP	GI
DIDELIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA	A	A	A-	A
VIDUTINIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA	A-	A-	A-	A-
MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA	B	B+	B+	B

Santrumpos

SK – Skaidrumo dimensija

KO – Kolegialų organų dimensija

SP – Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija

GI – Gerosios valdysenos rodiklis

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
VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Susisiekimo ministerija	A	A-	A+	A
AB „Kelių priežiūra“	Susisiekimo ministerija	A	A+	A	A
AB „Klaipėdos nafta“	Energetikos ministerija	A	A	A	A
VĮ Ignalinos atominė elektrinė	Energetikos ministerija	A-	A	A	A
AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	A	A	A-	A
VĮ Registrų centras	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A	A-	A	A
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	Susisiekimo ministerija	A+	A	B+	A
VĮ „Oro navigacija“	Susisiekimo ministerija	A+	A-	B+	A-
AB Lietuvos pašto įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	A	A	B	A-
VĮ Lietuvos oro uostai	Susisiekimo ministerija	A	A-	B+	A-
VĮ „Regitra“	Vidaus reikalų ministerija	A-	A-	A	A-
VĮ Valstybinių miškų urėdija	Aplinkos ministerija	A-	A-	B+	A-

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 „Viamatika“	Susisiekimo ministerija	A-	A+	A+	A
AB „Detonas“	Susisiekimo ministerija	A	A	A	A
UAB „Pieno tyrimai“	Žemės ūkio ministerija	A	A	A+	A
VĮ Lietuvos automobilių kelių direkcija	Susisiekimo ministerija	B	A	A+	A-
VĮ Turto bankas	Finansų ministerija	B+	A	A-	A-
UAB Lietuvos monetų kalykla	Lietuvos bankas	B+	A+	B	A-
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A	A	B	A-
AB Giraitės ginkluotės gamykla	Finansų ministerija	B	A-	A	A-
VĮ Vidaus vandens kelių direkcija	Susisiekimo ministerija	B+	A-	B+	A-
AB Vilniaus metrologijos centras	VĮ Turto bankas	B+	A-	B+	B+
VĮ Valstybės žemės fondas	Žemės ūkio ministerija	B+	D	B	C+
VĮ "Mūsų amatai"	Kalėjimų departamentas	C+	D	C-	C-

MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA PRISKIRTOS VVI

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
UAB Valstybės investicijų valdymo agentūra	Finansų ministerija	A-	A+	A-	A
VĮ „Indėlių ir investicijų draudimas“*	Finansų ministerija	A-	-	A	A
UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas	Žemės ūkio ministerija	B+	A-	A	A-
UAB „Būsto paskolų draudimas“	Finansų ministerija	B+	A	B+	A-
AB „Jonavos grūdai“	Žemės ūkio ministerija	B	B+	B+	B+
UAB „Šilutės polderiai“	Žemės ūkio ministerija	B-	A-	B+	B+
AB „Lietuvos veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	B-	B+	A-	B+
UAB „Genetiniai ištekčiai“	Žemės ūkio ministerija	C+	A-	B	B
VĮ „Lietuvos prabavimo rūmai“	Finansų ministerija	B	-	B+	B
VĮ Statybos produkcijos sertifikavimo centras	Aplinkos ministerija	B	-	B+	B
UAB „Projektų ekspertizė“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	B-	-	B+	B
AB „Kiaulių veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	B-	B+	B	B
UAB „Lietuvos žirgynas“	Žemės ūkio ministerija	C+	A-	B-	B
UAB „Panevėžio veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	C+	-	A-	B
UAB „Valstybės investicinis kapitalas“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	C	A	C-	B-
VĮ distancinių tyrimų ir geoinformatikos centras „Gis-centras“	Žemės ūkio ministerija	B	D	A-	B-
UAB „Šilutės veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	C+	-	B-	C+
VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras	Žemės ūkio ministerija	B+	D	B-	C+
UAB „Lietuvos kinas“	Kultūros ministerija	C+	-	C	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 principų, išskyrus atvejus, kai tam tikros praktikos dukterinėms bendrovėms nėra formalizuotos arba yra neaktualios. Atsižvelgiant į tai, dukterinių bendrovių valdysenos vertinimui yra taikoma panašaus pobūdžio gerosios valdysenos indekso vertinimo metodika, kaip ir VVJ. Esminis skirtumas – dukterinių bendrovių valdysenos vertinimas atliekamas siauresne apimtimi, nevertinant tų praktikų, kurios didžiąja dalimi įgyvendinamos grupės lygmeniu – pavyzdžiui, korupcijos prevencijos politikos ar tvarumo principai. Taip pat kai kuriais atvejais į dukterinės bendrovės vertinimą yra įtraukiami patronuojančios bendrovės vertinimo rezultatai ar taikomų praktikų vertinimas 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. VVJ dukterinių bendrovių valdysenos indekso sudarymo principai detaliau atskleidžiami VVJ gerosios valdysenos indekso metodikos penktame priede: <https://governance.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>.

Į 2020 metų vertinimą yra įtrauktos 26 dukterinės bendrovės, veikusios 2020 metų pabaigoje. Iš jų 13 priklauso AB „Ignitis grupė“ įmonių grupei, 7 – 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 „SGD terminalas“, UAB „Lietuvos pašto finansinės paslaugos“, UAB „LP mokėjimų sprendimai“, UAB Litexpo events (visos šios dukterinės bendrovės veiklos nevykdo) ir UAB „Gelsauga (įmonė Indekso sudarymo metu buvo likvidavimo procese).

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	C	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

Dukterinių bendrovių skaidrumo praktikų vertinimas didžiąja dalimi apima apskaitos ir atskaitomybės praktikas. Metinio pranešimo, Darnumo ir Sklaidos kriterijai vertina, kaip dukterinės bendrovės įvairiomis priemonėmis atskleidžia savo veiklą ir atsiskaito suinteresuotoms šalims. Šių praktikų įgyvendinimas yra netolygus.

Geriausiai dukterinės bendrovės pateikia informaciją savo tinklapiuose arba įmonių grupės tinklapiuose. Per pastaruosius metus dukterinių bendrovių atskleidžiamos informacijos kokybė ženkliau pagerėjo ir didesne dalimi atitinka keliamus lūkesčius. Pagrindiniai neįgyvendinti reikalavimai yra susiję su neatskleidžiamomis strategijomis bei įmonės vadovui keliamais tikslais. Kita reikalaujama informacija dažniausiai nepateikiama ar pateikiama netinkamai tik pavienėse įmonėse. Svarbu ir tai, kad dvi dukterinės bendrovės neturėjo savo tinklapių, o informacija apie jas nebuvo atskleidžiama patronuojančios bendrovės tinklapyje. Tarp dukterinių bendrovių pastebima ir praktika, kai bendrovės duomenų atskleidimui yra sukuriamas atskiras polapis bendrame įmonių grupės tinklapyje, o pati dukterinė bendrovė atskiros tinklapio neturi (tokia praktika taikoma dalyje AB „Ignitis grupė“ įmonių grupės įmonių). Tai yra tinkama praktika, jei informacija pateikiama kokybiškai, o dukterinė bendrovė yra nedidelė ir nevykdo esminės veiklos grupės lygmeniu. Nors bendras Sklaidos vertinimas yra gana aukštas, tačiau nei vienos dukterinės bendrovės tinklapyje atskleidžiama informacija nebuvo įvertinta maksimaliu balu, o A+ ar A įvertinimus gavo tik 12 iš 26 bendrovių.

Metinių pranešimų bei darnumo ataskaitų vertinimo kokybė yra gerokai žemesnė, nors ir šioje srityje matoma pažanga. A+ arba A įvertinimus gavo tik 6 įmonių metiniai pranešimai (sudarant ankstesnių metų indeksą tokių įmonių buvo tik 1). Pranešimų kokybė tarp įmonių grupių yra gana skirtinga. Jei UAB „EPSO-G“ ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ dukterinių bendrovių metiniai pranešimai yra gana išsamūs ir didesnė dalis jų įvertinta bent A- įvertinimu, tai AB „Ignitis grupė“ reikšmingos dalies dukterinių bendrovių metiniai pranešimai yra ypač trumpi ir formalūs. Iš 11 neigiamai įvertintų bendrovių, 10 priklauso AB „Ignitis grupė“ įmonių grupei. Vertinant rengiamas darnumo ataskaitas matomos dar didesnės spragos. 20 dukterinių bendrovių darnumo ataskaitos įvertintos neigiamai, o 12 iš jų, iš esmės, nepateikia jokios informacijos darnumo srityje. Taip pat nei vienos dukterinės bendrovės darnumo ataskaita nėra įvertinta teigiamai. Svarbu tai, kad vertinant darnumo atskaitomybę taikoma praktika, kad detali informacija apie darnumo iniciatyvas gali būti pateikiama konsoliduotoje patronuojančios bendrovės darnumo ataskaitoje, o dukterinės bendrovės pranešime gali būti pateikiama tik įmonės taikomų praktikų ir pasiektų rezultatų santrauka. Visgi tokią praktiką taikė tik 2 įmonės, kurios savo metiniuose pranešimuose pateikė santraukas bei tuo pačiu ir nuorodas į tai, kad detalesnė informacija yra pateikiama konsoliduotoje ataskaitoje. Kitos įmonės rengė arba savo darnumo ataskaitas ir nepateikdavo atitinkamų nuorodų į konsoliduotas ataskaitas, arba išvis nepateikė jokios informacijos. Atkreiptinas dėmesys, kad žemesnį balą darnumo atskaitomybės srityje lemia ir tai, kad dalies patronuojančių bendrovių darnumo ataskaitose matoma reikšmingų spragų, kurios daro įtaką ir dukterinėms bendrovėms rengiant savo ataskaitas.

Iš vienos pusės, sustiprintos atskaitomybės praktikos dukterinėms bendrovėms pradėtos taikyti gana neseniai, todėl reikia papildomo laiko Vyriausybės keliamoms nuostatoms įgyvendinti, iš kitos – matoma trūkumų, kurie signalizuoja apie iki tol taikytas nepakankamas atskaitomybės praktikas, kurios turėtų būti įgyvendinamos nepriklausomai nuo VVĮ reguliacinės aplinkos.

Aukštą Apskaitos kriterijaus įvertinimą lemia tai, kad visų vertintų dukterinių bendrovių finansinės ataskaitos sudaromos pagal tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus, o nepriklausomose audito išvadose 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	B+	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 20 iš 26 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 (13 iš 20 įmonių valdybų kompetencijos įvertintos aukščiausiu A+ įvertinimu). Daugiausia tai lemia patronuojančių 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 patronuojančių 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 2020 metais vidutiniškai suorganizavo po 12,5 posėdžio (2019 metais šis rodiklis siekė 8 posėdžius per metus), o apklausos raštu būdu – dar po 7. Tai aukštas skaičius, įvertinant dar ir tai, kad grupės lygiu dar suformuotas ir kolegialus organas patronuojančioje bendrovėje. Tikėtina, kad ženklus posėdžių skaičiaus augimas buvo nulemtas COVID-19 pandemijos ir plačiau

taikytos praktikos organizuoti valdybos posėdžius vaizdo ryšio priemonių pagalba. Viena iš tobulintinių sričių valdybos veikloje – privačių interesų deklaravimo kontrolė, kadangi beveik pusėje bendrovių nustatyta, kad ne visi valdybos nariai yra deklaravę arba nėra tinkamai deklaravę ir laiku atnaujinę privačių interesų deklaracijas.

Komitetai nėra sudaryti nei vienoje dukterinėje bendrovėje, tačiau jie suformuoti patronuojančiose bendrovėse (kaip tai numato pasaulinė praktika ir nacionalinis reguliavimas). Vertinimo balą šiuo atveju lemia patronuojančios bendrovės lygmenyje suformuotų komitetų vertinimas, kuris yra teigiamas.

Esminiai trūkumai kolegialių organų srityje yra 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 šių praktiką atitiko 10 iš 20 kolegialius organus turinčių dukterinių bendrovių. Kitose bendrovėse nepriklausomi nariai vis dar nebuvo paskirti. Visgi šioje vietoje reikia išskirti taikomas praktikas pagal įmonių grupes. UAB „EPSO-G“ visų dukterinių bendrovių valdybos yra suformuotos su nepriklausomais nariais, AB „Ignitis grupė“ 4 iš 10 bendrovių valdybose nepriklausomų narių nebuvo (didžiausiose ir reikšmingiausiose įmonėse nepriklausomi nariai veikė), tuo tarpu AB „Lietuvos geležinkeliai“ dukterinių bendrovių valdybose nepriklausomų narių nebuvo visose grupės įmonėse. AB „Lietuvos geležinkeliai“ situaciją iš dalies paaiškina tai, kad dar iki 2020 m. rugpjūčio 1 d. šios grupės dukterinėms bendrovėms galiojęs teisinis reguliavimas neleido į valdybas paskirti kitų nei grupės įmonių darbuotojų, todėl įmonės praktiškai negalėjo spėti to padaryti iki 2020 metų pabaigos. Svarbu ir tai, kad teisinis reguliavimas numato, kad kolegialūs organai, sudaryti iki Vyriausybės patvirtinto reikalavimo į dukterines bendroves paskirti ir nepriklausomus narius, gali veikti iki šių organų kadencijos pabaigos, todėl nei vienu atveju dukterinės bendrovės nėra pažeidusios šios nuostatos.

Atrankos kriterijaus neigiamą vertinimą lemia tai, kad reikšmingoje dalyje įmonių nėra paskirti nepriklausomi nariai, o nemaža dalis paskirtų nepriklausomų narių atrinkti nepasitelkiant profesionalų (vadovų paieškos agentūrų). Taip pat tik pavienėse įmonėse yra sudarytos kompetencijų matricos bei dažnai nėra paviešinama informacija apie naujai paskirtus valdybos narius (tinkamai paviešinta tik 9 įmonėse). Visgi svarbu ir tai, kad visi nepriklausomi nariai yra išrinkti taikant viešos atrankos principus, o naujai rengiamose atrankose visais atvejais buvo pasitelkiamos atrankų agentūros bei detalai suformuojami keliama kvalifikaciniai reikalavimai. Būtina atkreipti dėmesį dar ir į tai, kad kaip ir valdybų sudėties atveju, formaliai teisinio reguliavimo pažeidimai nėra fiksuojami, kadangi tokios prievolės, kaip atrankų agentūrų pasitelkimas, yra taikomos tik naujai renkamiems nepriklausomiems nariams.

Nors kolegialių organų formavimo srityje matomi trūkumai, tačiau vykstantys pokyčiai leidžia daryti prielaidas, kad visos svarbiausios gerosios valdymo praktikos šioje srityje su laiku bus įgyvendintos. Matoma pažanga tiek ties nepriklausomų narių įtraukimu į valdybas, tiek ties atrankų procedūrų vykdymų 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	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

Į strategijos įgyvendinimo vertinimą nėra įtraukiami dukterinių bendrovių faktiniai strategijų įgyvendinimo rezultatai, kadangi šios bendrovės teisiškai nėra įpareigtos VKC teikti informaciją apie strategijų įgyvendinimą. Nedisponuojant tokiais duomenimis, nėra galimybės objektyviai įvertinti, kaip buvo pasiekta patvirtinta dukterinės bendrovės strategija.

Bendrai strateginio planavimo ir jos įgyvendinimo priežiūros priemonės vertinamos teigiamai. Strateginių planų vertinimo balas šiais metais buvo gerokai aukštesnis, kadangi dauguma įmonių sureagavo ir prisitaikė prie naujų Vyriausybės keliamų reikalavimų bei atitinkamai pakoregavo savo strateginius veiklos planus. Šių metų Indekso duomenimis, didesnę nei 8 balų gavo 13 iš 20 dukterinių bendrovių strateginių veiklos planų, kai praėjusiais metais tokių buvo tik 1. Šešios bendrovės tokių planų nerengė, tačiau 4 iš jų veikla yra stabdoma bei planuojama šias įmones likviduoti, o likusios dvi yra labai mažos. Aukštą balą lemia ir tai, kad įmonių grupių strateginiai planai taip pat įvertinti aukštais balais bei atitinka keliamus reikalavimus.

Strateginio planavimo ir priežiūros sistemos taip pat vertinamos teigiamai. Visose didžiosiose įmonių grupėse yra taikomos integruoto planavimo ir stebėsenos politikos, 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 iškelimą grupių darbuotojams bei motyvacinės priemonės, susijusios su atlygio mokėjimu už strateginių uždavinių įgyvendinimą.

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 iš jų vertinimą įtrauktų 26 dukterinių bendrovių, 24 veikia šiose įmonių grupėse. 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. Visgi grupės bendras valdysenos vertinimas yra žemesnis nei kitų grupių, ir tam yra kelios priežastys. Grupėje šiuo metu vyksta reikšmingos transformacijos, kadangi dalis įmonių tik pradeda veiklą (kogeneracinės jėgainės), tuo tarpu kitos savo veiklą baigia (UAB Energetikos paslaugų ir rangos organizacija ar NT valdos, UAB). Taip pat AB „Ignitis grupė“ įmonių grupėje veikia nemažai smulkių įmonių, kuriose dirba tik keli darbuotojai ir kuriose keliami valdysenos reikalavimai nėra pilnai įgyvendinami. Visa tai lemia, kad šios grupės įmonių atskaitomybės praktikos yra įvertintos ženkliai prasčiau nei kitų įmonių grupių (teigiamai įvertintos tik dviejų bendrovių). Taip pat dalyje grupės įmonių nėra tinkamai suformuoti ir kolegialūs organai, t. y. juose neveikia nepriklausomi nariai arba jie yra ne pilnos sudėties (pavyzdžiui, veikia tik du valdybos nariai).

UAB „EPSO-G“ grupės įmonių integracija yra mažesnė nei AB „Ignitis grupės“, tačiau bendras šios grupės įmonių valdysenos vertinimas yra aukščiausias. Grupė pasižymi aiškiai matomomis pastangomis įgyvendinti Vyriausybės keliamus lūkesčius. Visų dukterinių bendrovių valdybose veikia nepriklausomi nariai, jų atrankos įgyvendintos pagal keliamus reikalavimus bei taikomos tinkamos kolegialių organų veiklos praktikos. Taip pat teigiamai vertinamos ir šių bendrovių atskaitomybės praktikos, nors įvairių trūkumų taip pat yra. Šiais metais išskirti galima susidariusią situaciją su įmonių grupės strategijų rengimu. Visos grupės, įskaitant ir dukterines bendroves, strategijos buvo patvirtintos gerokai įpusėjusius 2021 metams, todėl tai lėmė ženkliai prastesnį strateginio planavimo įvertinimą.

AB „Lietuvos geležinkelių“ įmonių grupė šiuo metu yra transformacijos etape ir grupės integracijos procesai dar vyksta. Kaip ir AB „Ignitis grupė“ atveju, šioje grupėje taip pat dalies įmonių veikla baigiasi arba šios įmonės jau yra likvidavimo etape (UAB „Saugos paslaugos“, UAB „Vilniaus lokomotyvų remonto depas“, UAB „Gelsauga“). Tai lemia, kad tokiose įmonėse kai kurios valdysenos praktikos nėra tinkamai įgyvendinamos ir matoma daugiau spragų. Visgi vertinant bendrai – AB „Lietuvos geležinkeliai“ grupės įmonių metiniai pranešimai bei tinklapiuose pateikiama informacija dažniausiai yra pakankamai išsamūs, o strateginio planavimo ir strategijų įgyvendinimo priemonės taip pat vertinamos teigiamai. Didžiausia valdysenos spraga šiuo metu yra susijusi su valdybų sudėtimis, kadangi visose iš jų veikia tik grupės darbuotojai, o kai kuriais atvejais ir pačios dukterinės bendrovės darbuotojai. 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 yra teigiamas (A- įvertinimas). Gana aukštą įvertinimą lemia tai, kad dar iki Vyriausybės politikos suformavimo, patronuojančios bendrovės vadovavosi aukštais valdysenos standartais ir diegė valdysenos praktikas nepriklausomai nuo teisinio reguliavimo. 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 žingsniai tikslingai įgyvendinant Vyriausybės politiką. Dalies dukterinių įmonių valdybos jau suformuotos 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. Daugiau dėmesio turi būti skiriama atskaitomybės praktikų įgyvendinimui, kadangi dalies įmonių metiniai pranešimai yra labai prastos kokybės, taip pat silpnai vertinama su darnumu susijusi atskaitomybė. Tai ypač aktualu, nes dalis šių įmonių turi strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui bei jų veiklos apimtys yra ypač didelės viso VVJ sektoriaus mastu. Taip pat dalies dukterinių bendrovių valdybos turi būti performuotos taip, kad atitiktų keliamus valdybų sudėties subalansuotumo reikalavimus (jose vis dar neveikia nepriklausomi nariai arba pagrindą sudaro pačios dukterinės

bendrovės darbuotojai). Šioje vietoje kyla klausimas, kaip greitai dalis praktikų bus įgyvendinta, kadangi laikantis galiojančių teisės aktų, valdybos formaliai gali veikti iki kadencijų pabaigų net ir neatitinkant keliamų nepriklausomumo ir atrankos reikalavimų. Dalis šių valdybų suformuotos tik 2019 metais ir jų kadencijos truks iki pat 2023 metų.

Teigiamam valdysenos praktikų vertinimui reikšmingą įtaką turi ir grupių veiklos ir struktūros išgryninimas, kadangi iš vertintų 26 bendrovių, net 6 bendrovės turėtų būti likviduotos ar perorganizuotos. Taip pat steigiamos ir naujos dukterinės bendrovės, todėl ir šios įmonės turės būti pilnai integruotos į Vyriausybės keliamus reikalavimus.

Dukterinių bendrovių valdysenos rodikliai

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

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

Santrumpos

Sk – Skaidrumo dimensija

KO – Kolegialių organų dimensija

SP – Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija

GI – Gerosios valdysenos rodiklis

3 priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI

Siekiant didinti VVJ skaidrumą:

- **Skatinti VVJ atsižvelgti į VVJ gerosios valdysenos indekso ataskaitose pateiktas pastabas dėl tinkamo atskaitomybės įgyvendinimo.** Valdymo koordinavimo centras (VKC) kasmet sudarydamas VVJ gerosios valdysenos indeksą ypač detaliai įvertina VVJ atitiktą Skaidrumo gairių nuostatomis bei kitoms atskaitomybės praktikoms. Šio vertinimo pagrindu įmonėms atskirai pateikiamos vertinimo išvados bei rekomendacijos dėl tobulintinų atskaitomybės sričių, įskaitant metinius pranešimus, įmonių tinklapius bei VKC pateikiamą informaciją apie įmonės veiklą. Visgi pastebima, kad dalies VVJ atskaitomybės kokybė negerėja jau eilę metų. Viena iš priemonių tolesnei pažangai gali būti VVJ gerosios valdysenos skaidrumo dimensijos rodiklio nustatymas VVJ strateginiuose arba įmonės vadovui keliamuose uždaviniuose. Tai leistų šią sritį aktualizuoti ir paskatinti imtis aktyvesnių veiksmų tas įmones, kurios atskaitomybei neskiria dėmesio.
- **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, kaip akcininko, pusės. 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. Didesnės įmonės yra pajėgios pačios įgyvendinti antikorpucines priemones bei sukaupti organizacijos viduje būtinas kompetencijas, todėl šioms įmonėms turi būti keliami reikalavimai pačioms įgyvendinti antikorpucines priemones pilna apimtimi. Mažesnėse įmonėse matomas poreikis aktyviau įsitraukti pačiai valstybei atstovaujančioms institucijoms, t. y. dalintis turimomis kompetencijoms, pavyzdžiui, įdiegiant pranešimų kanalus arba padedant identifikuoti korupcinio pobūdžio rizikas bei reikalaujant, kad įmonės pasitvirtintų esmines antikorpucines tvarkas bei periodiškai organizuotų vidinius mokymus savo darbuotojams.
- **Siekti tinkamos apskaitos ir atskaitomybės vykdant specialiuosius įpareigojimus.** VVJ, pagal patvirtintą specialiųjų įpareigojimų sąrašą, turi nusistatyti vykdomų specialiųjų įpareigojimų apskaitos principus (tvarkas), kurių pagrindu įgyvendintų kiekvieno vykdomo specialiojo įpareigojimo apskaitą. Tais atvejais, kai priskirti specialieji įpareigojimai neatitinka reikšmingumo principo ar funkcija nėra tinkamai priskirta, būtina pakartotinai peržiūrėti ir koreguoti vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašą (ypatingai tais atvejais, kai patvirtintų specialiųjų įpareigojimų skaičius siekia daugiau nei 7 ar 10 atskirų funkcijų). Taip pat reikalinga papildomai peržiūrėti specialiųjų įpareigojimų politiką ir įvertinti, kiek aktualus ir tinkamas reguliavimas tais atvejais, kai įmonė vykdo tik specialiuosius įsipareigojimus, ir tais atvejais, kai vykdoma mišri veikla (vykdomos komercinės funkcijos ir specialieji įpareigojimai).

Stiprinant VVJ kolegialius organus:

- **Stiprinti valdybų atrankų praktikas.** Valdybos narių atrankos procedūros vis labiau standartizuojamos ir vis labiau atitinka gerosios valdysenos 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.
- **Efektivyinti 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 turi būti veikama 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.

- **Stiprinti valstybės atstovavimą kolegialiuose organuose.** Į VVJ kolegialius organus skiriant valstybės tarnautojus dažnai nėra aiškiai apibrėžiama kokių kompetencijų iš šių asmenų tikimasi ir kaip jie papildo įmonės kolegialų organą. Neretai tokie asmenys neturi motyvacijos intensyviai veikti kolegialiuose organuose (šiems asmenims už darbą nėra papildomai atlyginama) arba neturi pakankamų įmonių valdysenos ir vadybos kompetencijų, todėl mažesne apimti įsitraukia į VVJ veiklos priežiūrą. Siekiant subalansuoto suinteresuotų šalių atstovavimo, įskaitant ir valstybę kaip VVJ akcininkę, būtina valstybės lygiu ieškoti kaip tais atvejais, kai VVJ kontroliuojančiose ministerijose trūksta tarnautojų, kurie galėtų veikti VVJ kolegialiuose organuose, valstybei atstovaujančius asmenis skirti centralizuotu būdu, t. y. telkiant profesionalius valdybos narius vienoje valstybės įstaigoje ir taip stiprinant valstybės kompetencijas profesionalios valdysenos srityje.
- **Pertvarkyti VĮ teisinę formą turinčias VVJ 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. Su VĮ valdysena susijęs reguliavimas turi ir daugiau spragų. Viena iš jų, į VĮ valdybas skiriamais nepriklausomiems nariams nėra apibrėžti nepriklausomumo reikalavimai, todėl tokių narių nepriklausomumas gali būti įvairiai traktuojamas. Taip pat dėl atskiro VĮ veiklos reguliavimo iškraipomos ir kitos su kolegialių organų atrankomis susijusios procedūros, kurios vėliau turi neigiamą poveikį ir valstybės valdomoms bendrovėms.
- **Įvertinti atlygio komitetų poreikį.** Atlygio komitetų formavimo praktikos nesilaiko daugumą didelių įmonių kategorijai priskirtų VVJ. Ši situacija nesikeičia jau daugiau nei 7 metus ir tam yra objektyvių priežasčių. Būtina 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. Iš didelių įmonių veiklos matoma, kad dauguma atveju tokie komitetai šioms įmonėms nėra tikslingi ir efektyviau atlygio komitetams priskiriamą veiklą vykdyti per valdybas, reikalaujant, kad jos užtikrintų tam tikrų periodinių darbų įgyvendinimą.
- **Pereiti prie fiksuoto atlygio sistemos.** Nors į šių metų VVJ 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. Dėl šių priežasčių turi būti keičiamas taikomas reguliavimas ir pereinama prie tarptautiniu mastu pripažįstamų praktikų mokėti aiškiai apibrėžtą fiksuotą metinį atlygį (jo nesiejant su dirbtų valandų skaičiumi ir nereikalaujant perteklinės atskaitomybės).

Siekiant geresnio strateginio planavimo ir tikslų įgyvendinimo:

- **Atsižvelgti į VKC pateiktas rekomendacijas VVJ strategijų kokybės ir VVJ strategijų įgyvendinimo ataskaitose.** Valdymo koordinavimo centras kasmet atlieka detalius VVJ 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 VVJ turi ir rengia strateginius planus, tačiau ne visada tinkamai orientuoja organizaciją į šių planų įgyvendinimą. Būtina skatinti VVJ 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.** VVJ finansiniai duomenys atskleidžia, kad įmonės dažnai veiklą finansuoja ypač konservatyviai bei dalis jų 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 gražos 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 VVJ veiklos efektyvumą.

Optimizuoti VVJ portfelį. VVJ portfelyje vis dar yra ženkli dalis mažų ir ypač mažų įmonių, kuriose, 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. VVJ 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. Taip pat veikia ir 5 finansų sektoriaus VVJ, kurių atliekamos funkcijos yra panašaus pobūdžio – garantijų teikimo veikla ir finansinių priemonių valdytojo funkcijos.

Siekti VVJ valdymo centralizavimo. Daugumą VVJ valdysenos praktikų, ypač kiek tai susiję su akcininko veiksmais, efektyviau įgyvendinti gali padėti tik VVJ valdymo centralizavimas. Būtina didžiosios VVJ portfelio dalies valdymo funkcijas sutelkti po viena įstaiga. Valdymo centralizavimas leistų sutelkti išteklius ir kompetencijas vienoje įstaigoje, padidintų akcininko kompetencijas bei padėtų užtikrinti efektyvesnį VVJ valdymą. Centralizavimo poreikis ypač matomas vertinant valstybei atstovaujančių institucijų, kurios valdo pavienes įmones, veiksmus. Šioms institucijoms sudėtinga sutelkti tinkamas kompetencijas darbui su VVJ, 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 nėra ypač efektyvi.



Viešoji įstaiga „Valdymo koordinavimo centras“

Žalgirio g. 92, LT-09303 Vilnius, Lietuva

Tel. +370 620 73679, el. p. info@governance.lt
