



Veiklos matavimo rodiklių nustatymas

Jurgita Bagdonienė
Valdymo koordinavimo centras

NAUJAS VEIKLOS MATAVIMAS

3 PAGRINDINIAI RODIKLIAI (ilgalaikiai 3 metų, tvirtinami LRV)



4-8 SPECIALIZUOTI RODIKLIAI (trumpalaikiai 3 metų laikotarpiui, raštu suderinami)

VISOMS VYKDOMOMS VEIKLOMS*

ARBA*

IR

IR

Pelningumas**

Optimali kapitalo
struktūra**

Individuali
dividendų politika

FINANSINIAI

NEFINANSINIAI

Pasirenkami aktualūs
(Opex/ NIBD/EBITDA ir
t.t.)

Pasirenkami visoms 3
sritims: klientų lūkesčiai
ir plėtra, organizacijos
tobulėjimas, vidiniai
procesai.

*- įmonėms, vykdančios vien specialiuosius įpareigojimus, kai kurie rodikliai gali būti netaikomi.

** - jei dalis veiklos yra reguliuojama, skaičiuojama bendrai visai veiklai arba tik nereguliuojamai.

PAGRINDINIAI ILGALAIKIAI FINANSINIAI RODIKLIAI (3)

PELNINGUMAS*

Nuosavo kapitalo grąža, vidutinė svertinė kapitalo kaina, konsoliduotas grynasis pelnas, EBITDA ar EBITDA marža ir t.t.

OPTIMALI KAPITALO STRUKTŪRA**

Finansinių skolų santykis su nuosavybe, visų įsipareigojimų santykis su nuosavybe ir t.t.

INDIVIDUALI DIVIDENDŲ POLITIKA

Nominalios sumos, skiriamos dividendams su xx proc. kasmetiniu augimu, dividendų sumos priklausančios nuo pasiekto ROE ir t.t.

*- gali būti numatyta galutinė siektina rodiklio reikšmė po 3 metų, numatant tarpinius siektinų reikšmių režius (pvz. 2024 m. EBITDA – 5 mln. eurų, 2022 m. siektina EBITDA 3,5 – 3,8 mln. eurų, 2023 m. siektina EBITDA 3,9 – 4,2 mln. eurų arba – įtraukiant į specializuotų trumpalaikių rodiklių rinkinį „žingsnius“, kuriai bus siekiama po 3 metų turėti 5 mln. eurų EBITDA).

** - gali būti konkretus rodiklis arba režis (pvz. D/E 0,2 – 0,3 ir pan.).

PAGRINDINIŲ ILGALAIKIŲ FINANSINIŲ RODIKLIŲ DERINIMAS IR TVIRTINIMAS

VKC

- Siunčia raštą VVĮ dėl pagrindinių finansinių tikslų 3 ateinančių metų perspektyvai skaičiavimo pateikimo per 30 kalendorinių dienų. VVĮ teikia siūlymą VKC, prieš tai suderinusi su KO ir, esant reikalui, VAI.
- Įvertina gautus VVĮ siūlymus, atlieka savarankiškus skaičiavimus ir analizę.
- Siūlomas privalomų finansinių tikslų vertes teikia atitinkamų VVĮ akcininko (savininko) renkamam kolegialiam organui ar, jei jis nesudarytas, vadovui bei VAI atsiliepimui gauti.
- Įvertinus įmonių bei VAI atsiliepimus VKC gali pasirinkti neatsižvelgti į VVĮ poziciją, tačiau galutiniame siūlyme atskleidžiami ir VVĮ siūlymai, į kuriuos VKC neatsižvelgė.
- Teikia siūlymą LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijai (toliau - EIM) dėl pagrindinių finansinių tikslų ir jų matavimo rodiklių su siektinomis vertėmis nustatymo.

Ekonomikos ir inovacijų ministerija

- Rengia nutarimo projektą, jį derina ir atlieka kitas numatytas procedūras.
- Teikia nutarimo projektą Vyriausybei tvirtinti.

LR Vyriausybė

- Tvirtina sąrašą su visų VVĮ privalomų finansinių KPI siektinomis vertėmis.

VAI

- Rengia Lūkesčių raštų projektus, kuriuose išdėsto pageidaujamas VVĮ veiklos kryptis bei gaires, suformuluojant detalius tikslus specialiosioms veiklos, ir įtraukiant Vyriausybės nutarimu patvirtintus privalomus finansinius tikslus ir juos matuojančių rodiklių vertes.
- Lūkesčių raštų projektai yra derinami su VKC. Atsižvelgus į gautas rekomendacijas bei pataisymus, ir pritarus atitinkamos VAI vadovams, Lūkesčių raštai teikiami VVĮ.

VVĮ

- Peržiūrint/rengiant ilgalaikės įmonės strategijos projektą, įtraukia Lūkesčių raštuose išdėstytus privalomus finansinius KPI.

SPECIALIZUOTI TRUMPALAIKIAI FINANSINIAI RODIKLIAI (4-8)

Nėra ribojamas ar griežtai numatomas skaičius, kiek kokių specializuotų rodiklių turi būti keliami, t. y. VVĮ pati pasirenka kiek ir kokie finansiniai bei nefinansiniai rodikliai yra aktualiausi.

Rodikliai turi būti subalansuoti, t. y. atspindėti 4 perspektyvas: finansinius rezultatus, klientų pasitenkinimą ir plėtrą, vidinių procesų efektyvumą bei organizacijos tobulėjimą.

FINANSINIAI

Aktualiausi konkrečiai VVĮ (pvz. grynosios finansinės skolos santykis su EBITDA, EBITDA pelningumas – jei nepasirinktas kaip pagrindinis rodiklis, atsargų apyvartumas, pajamos naujose rinkose, pajamos, tenkančios 1 darbuotojui, naujo produkto įvedimo į rinką kaštai ir t.t.)

NEFINANSINIAI

Aktualiausi konkrečiai VVĮ, subalansuoti ir S.M.A.R.T. (pvz. klientų pasitenkinimas, darbuotojų įsitraukimas, vidutinis avarijos padarinių pašalinimo laikas, vidutinis kliento aptarnavimo laikas ir t.t.)

Jeigu VVĮ nusimato ilgalaikį pagrindinį rodiklį kaip siekiamybę 2024 m. pabaigoje, t. y. vertę po 3 metų, specializuoti rodikliai turėtų atspindėti kasmetinius „žingsnius“, kuriais bus siekiama po 3 metų pasiekti pagrindinį rodiklį. Pvz. pagrindinis ilgalaikis pelningumo rodiklis – 2024 m. pasiekti 5,0 mln. eurų EBITDA. Trumpalaikiuose specializuotuose rodikliuose galima kelti kasmetinius pajamų bei OPEX rodiklius ir t.t.)

SPECIALIZUOTŲ TRUMPALAIKIŲ FINANSINIŲ RODIKLIŲ DERINIMAS

VVĮ

- Prieš parengiant/atnaujinant strategijos projektą, raštu siunčia suderintus su KO bei VAI finansinius ir nefinansinius KPI bei jų pasirinkimo pagrindimą VKC nuomonei gauti (siūlo nuo 4 iki 10 rodiklių). Aktualiausi KPI parenkami ir siūdomi vadovaujantis iš VAI gautais lūkesčiais. Keliami ir kiti aktualūs finansiniai ir nefinansiniai tikslai, konkrečiai juos formuluojant ir keliant konkrečias vertes.
- Šie KPI įprastai derinami kartu su pagrindiniais finansiniais KPI, tačiau gali būti motyvuotai atnaujinami kasmet (matuojamų rodiklių pasirinkimas turėtų kisti retai, vertės atnaujinamos 3 artimiausiems metams – kasmet).

VKC

- Vertina, ar valstybės lūkesčius atspindintys finansiniai bei nefinansiniai KPI yra įtraukti į rengiamą/atnaujinamą strategijų projektą. Pagal poreikį kreipiasi į VAI.
- Vertina kitus, pačios VVĮ pasirinktus finansinius ir nefinansinius KPI, atlieka savo skaičiavimus tinkamiausioms KPI siektinoms vertėms nustatyti.
- Raštu teikia pritarimą VVĮ pateiktiems finansiniams KPI arba siūlymą papildyti/ koreguoti finansinių KPI rinkinį ir/arba siektinas vertes.

VVĮ

- Atsižvelgiant į VKC raštišką pritarimą ir/ar rekomendacijas dėl finansinių KPI bei siektinų verčių korekcijos, įtraukia suderintus su VKC finansinius, bei pačios VVĮ pasirinktus nefinansinius KPI į rengiamą/atnaujinamą strategijos projektą.

1 PAVYZDYS – Galimi matavimo rodiklių rinkiniai

Čia pateikimai tik pavyzdžiai, t. y. nei rodiklių rinkinys, nei vertės nėra taikytina konkrečiai VVĮ

PAGRINDINIAI 3 metų	2022 – 2024 P
Konsoliduota EBITDA, mln. EUR	2022 – 5,5 mln. eurų, 2023 – 5,6 mln. eurų, 2024 – 5,65 mln. eurų
Finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu (D/E)	2022 – 0,7 , 2023 – 0,6 , 2024 – 0,5
Dividendai	2022 m. – 1 mln. eurų, 2023 m. – 1,03 mln. eurų, 2024 m. – 1,06 mln. eurų.

arba PAGRINDINIAI 3 metų	2022 - 2024
Vidutinė metinė konsoliduota EBITDA, mln EUR	> 5,5
Finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu (D/E)	0,5 – 0,7
Dividendai	2022 m. 1 mln. EUR + 3% kasmet

SPECIALIZUOTI 3 metams	2021 faktas	2022 P	2023 P	2024 P
Nereguliuojamos/ komercinės ūkinės veiklos pajamos, mln EUR	0,5	+1%	+1,8%	+2,5%
NIBD/EBITDA	<5	<6,5	<6,0	<5,5
OPEX, %	25%	-2%	-2%	-2%
Vidutinis avarijos padarinių pašalinimo laikas, min.	2,2	2,05	2,00	1,98
Klientų pasitenkinimas, NPS indeksas, %	x%	+x%	+x%	+x%
Darbuotojų įsitraukimas, %	x%	+x%	+x%	+x%

2 PAVYZDYS – Galimi matavimo rodiklių rinkiniai

Čia pateikimai tik pavyzdžiai, t. y. nei rodiklių rinkinys, nei vertės nėra taikytina konkrečiai VVJ

PAGRINDINIAI 3 metų	2022 – 2024 P
OPEX lygis, proc.	<40 proc.
Optimali kapitalo struktūra	netaikoma
Dividendai	netaikoma

arba PAGRINDINIAI 3 metų	2022 - 2024
Teigiama EBITDA	>0
Visų įsipareigojimų santykis su visa nuosavybe, proc.	< 40
Dividendai	netaikoma

SPECIALIZUOTI 3 metams	2021 faktas	2022 P	2023 P	2024 P
Sunaudojamos energijos sąnaudos, tūkst. eurų	789	700	-3%	-2%
Proceso x vykdymo trukmė 1 darbuotojui, min.	15,2	14,8	14,0	13,8
Visuomenės pasitikėjimo indeksas, proc.	50%	>52%	>55%	>56%
Darbuotojų kaita, proc.	20%	<15%	<10%	<10%