



VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ STRATEGIJŲ ĮGYVENDINIMO
VERTINIMO ATASKAITOS RENGIMO METODIKA

2023 m.

Turinys

1	Strateginis planavimas.....	3
2	Ataskaitos tikslai.....	3
3	Ataskaitos dalys.....	4
4	Vertinimo metodika.....	4

1 Strateginis planavimas

2012 m. birželio 6 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 665 patvirtintas Valstybės turitinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas (toliau – Nuosavybės gairės) nustato valstybės valdomų įmonių (toliau – VVĮ) strategijų rengimo tvarką, terminus bei įgyvendinimo priežiūrą (Nuosavybės gairių VIII ir IX skyriai). Nustatyta, kad strategija turėtų apimti aplinkos, kurioje veikia valstybės valdoma įmonė, analizę, misiją, viziją, ilgalaikius (strateginius) tikslus, uždavinius ir išteklius, kurių reikia jiems pasiekti, taip pat veiklos planus. Savininko teises įgyvendinančios institucijos (toliau – VAI) reguliariai prižiūri strategijų rengimą ir įgyvendinimą bei užtikrina, kad VVĮ rengtų strategijų įgyvendinimo metines ataskaitas.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 23 straipsniu viešoji įstaiga Valdymo koordinavimo centras (toliau – VKC), kartą per metus rengia ir teikia Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijai apibendrintą valstybės valdomų įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaitą (toliau – Ataskaitą). Siekiant palengvinti VAI ataskaitų rengimą bei standartizuoti procesą, VKC rengia ir nuolatos tobulina Strategijų įgyvendinimo metinės ataskaitos formą, kurią VVĮ rekomenduojama naudoti rengiant strategijų įgyvendinimo ataskaitas.

Įmonės strateginis planas – tai įrankis, padedantis įmonei suprasti, kokioje aplinkoje ir kokia kryptimi ji veikia, nustatyti veiklos prioritetus ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Strategijoje yra įvardijami valstybės kaip akcininko ir savininko lūkesčiai VVĮ strateginiams planams bei apibendrinamas visas strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo priežiūros procesas. Rekomenduojama, jog metinę strategiją apimtų nuoseklus veiksmų planas kiekvienam uždaviniui įgyvendinti su konkrečiais siektiniais rodikliais, priskirtais atsakingiems asmenims ir numatytais ištekliais. Strategijos vykdymo stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimami vietoje ir laiku. Šiuo tikslu pasibaigus kiekvienam ketvirčiui įmonių vadovai ir jų deleguoti darbuotojai turėtų informuoti valdybas ir/ar VAI apie tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei neįgyvendinimo priežastis. Pasibaigus metams, įmonių vadovai turėtų parengti išsamias strategijų įgyvendinimo ataskaitas, leisiančias įmonei, valdybai (KO) bei akcininkui (VAI) įvertinti, kaip vykdoma įmonės strategija bei, esant reikalui, ją koreguoti. Visi šie veiksmai leis užtikrinti, jog įmonės strategija išliktų aktuali bei naudinga, o strateginiai tikslai bei uždaviniai vykdomi efektyviai.

2 Ataskaitos tikslai

Strategijų įgyvendinimo ataskaita siekiama apibendrinti VVĮ parengtas kasmetines strategijų įgyvendinimo ataskaitas, įvertinti iškeltų strateginių tikslų bei uždavinių ambicingumą, pateikti susistemintą jų įgyvendinimo vertinimą, taip pat rekomendacijas, kaip tikslai bei uždaviniai, juos matuojantys rodikliai galėtų būti ateityje tobulinami. Tikimasi, kad ši informacija leis VAI, Ekonomikos ir inovacijų ministerijai (EMIN) bei Vyriausybei susidaryti įspūdį apie VVĮ strategijų įgyvendinimo kokybę bei priimti kvalifikuotus sprendimus, užtikrinsiančius sklandų strategijų įgyvendinimą.

Ataskaita rengiama remiantis VVĮ pateiktomis patvirtintomis strategijomis bei jų įgyvendinimo kasmetinėmis ataskaitomis.

Ataskaitoje apibendrinama VVĮ strateginio planavimo kokybė šiais aspektais:

- Strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateiktos informacijos kokybė: ar tinkamai atkleisti ir įvertinti vidiniai ir išorės veiksniai, turėję įtakos rezultatams? Ar pateikti strateginiai tikslai ir uždaviniai sutampa su patvirtintos strategijos tikslų ir uždavinių žemėlapiu? Ar atskleistos tikslų bei uždavinių neįgyvendinimo priežastys?
- Tinkamas pagrindinių finansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas: ar rodikliai su siektinomis vertėmis atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintus? Ar įgyvendinti ilgalaikio pelningumo/ optimalios kapitalo struktūros bei dividendų rodikliai? Ar nustatytosios rodiklių vertės buvo pakankamai ambicingos?
- Tinkamas specializuotų finansinių bei nefinansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas: ar rodikliai su siektinomis vertėmis atitinka su VKC suderintus ir paviešintus VKC svetainėje? Ar įgyvendinti tiek finansiniai, tiek nefinansiniai specializuoti rodikliai? Ar numatytosios siektinos vertės buvo pakankamai ambicingos?
- Kitų finansinių bei nefinansinių tikslų bei uždavinių įgyvendinimas: ar kiti tikslai bei uždaviniai buvo įgyvendinti? Ar numatytosios siektinos vertės buvo pakankamai ambicingos?

3 Ataskaitos dalys

Ataskaitą sudaro sekančios dalys:

1. Strateginis planavimas (išdėstomas juridinis pagrindas VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimo atlikimui ir ataskaitos sudarymui, įvardijama strateginio plano sudarymo svarba VVĮ).
2. Vertinimo metodika (detalizuojama vertinimo dimensijos bei kriterijai, aprašomi verčių priskyrimo principai).
3. Strategijų įgyvendinimo vertinimas:
 - 3.1. pateikiama bendra portfelio apžvalga pagal sektorius, rodiklių pobūdį, VVĮ dydį ir kita;
 - 3.2. pateikiami individualūs visų didžiųjų VVĮ vertinimai ir jų analizė;
 - 3.3. įvardijamos išvados ir teikiamos rekomendacijos;
 - 3.4. Priedas su detalia informacija apie visų VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimus.

Sudaryta ataskaita pilna apimti teikiama tik EIMIN, o VAI teikiama ataskaitos ištrauka (t. y. be su konkrečia VAI nesusijusių VVĮ individualių vertinimų, nurodytų 3.2. punkte aukščiau).

4 Vertinimo metodika

Vadovaujantis 2022 m. įdiegta nauja veiklos matavimo rodiklių koncepcija (2022 m. gegužės 18 d. LRV nutarimu Nr. 509 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2022-2024 metų laikotarpiui patvirtinimo“ buvo įgyvendintas Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“, 16¹² punktas), VKC peržiūrėjo ir patobulino strategijų įgyvendinimo vertinimo metodiką.

Vertinimas atliekamas visoms VVĮ, kurios buvo pasitvirtinusios strateginius veiklos planus, vertinamuoju laikotarpiu vykdė veiklą, nebuvo likviduojamos, reorganizuojamos, restruktūrizuojamos ar bankrutuojančios, apimant ir dukterines VVĮ bendroves. Vertinimo termino pabaigoje VKC teikia parengtas individualias strategijų įgyvendinimo vertinimo ataskaitas visoms įvertintoms VVĮ (tačiau į galutinę vertinimo ataskaitą ir jos analizę yra įtraukiamas tik VVĮ motininis bendrovių vertinimas, t. y. be dukterinių bendrovių) ir jas kuruojančioms VAI.

Viso 15 vertinimo kriterijų, pagal kuriuos vertinamas kiekvienos motininės VVĮ strategijos įgyvendinimas, yra suskirstyta į keturias dimensijas, kurioms priskirti skirtingi lyginamieji svoriai galutiniame įvertyje:

1. Pateiktos informacijos kokybės – 0,1 dalis;
2. Tinkamas pagrindinių finansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas – 0,4 dalis;
3. Tinkamas specializuotų finansinių ir nefinansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas – 0,3 dalis;
4. Kiti finansiniais bei nefinansiniais tikslais bei uždaviniais – 0,2 dalis.

Kaip matoma, tinkamas pagrindinių finansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas turi didžiausią įtaką bendrame vertinime. VVĮ, kurioms akcininkas nebuvo iškėlęs vieno ar kelių pagrindinių finansinių rodiklių, bus vertinamos eliminuojant atitinkamus kriterijus, atitinkamai padidinant kitų kriterijų ir/ar dimensijų lyginamuosius svorius. Jei VVĮ buvo išskėlus mažesnes siektinas šių rodiklių vertes, nei įtvirtinta 2022 m. gegužės 18 d. LRV nutarimu Nr. 509 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2022-2024 metų laikotarpiui patvirtinimo“, VKC vadovausis būtent LRV patvirtintais dydžiais.

Kiekvienas dimensijos kriterijus vertinamas 0-2 arba 0-3 balų skalėje, vadovaujantis detalia instrukcija, siekiant išvengti subjektyvumo arba laisvo interpretavimo. Kriterijų įtakos dimensijos vertinime yra skirtingos (detalizuota žemiau).

Vertinimo dimensijos ir kriterijai	Vertinimo tikslas	Vertinimo instrukcija
1. Pateiktos informacijos kokybė Min 0 – Max 10 balų		
1.1. Ar tinkamai aprašyti vidiniai bei išorės veiksniai, turėję reikšmingos įtakos veiklos rezultatams?	Vertinama, ar veiksniai, reikšmingai įtakoję VVJ veiklos rezultatus vertinimo laikotarpiu yra tinkamai įvardijami bei aprašyti.	2 balai – pilnai ir tinkamai pateikta; 1 balas – pateikta nepilnai (akivaizdu, jog įtakojo ir daugiau veiksnių), arba itin lakoniškai; 0 balų – nepateikta. Sudaro 10 proc. bendrame dimensijos Nr. 1 vertinime.
1.2. Ar nurodyti finansiniai ir nefinansiniai tikslai bei uždaviniai sutampa su įvardijamais patvirtintoje strategijoje?	Tikslas įsitikinti, jog vadovaujamas patvirtinta ir VKC pateikta strategine veiklos ataskaita, metų bėgyje nekeičiant sunkiai vykdomų rodiklių (išimtis - jei daryti pakeitimai patvirtinti ir pateikti VKC).	2 balai – daugiau nei 2/3 sutampa; 1 balas - sutampa 1/5-2/3; 0 balo - daugiau kaip 1/2 nesutampa. Sudaro 45 proc. bendrame dimensijos Nr. 1 vertinime.
1.3. Ar pateiktos strateginių tikslų ir uždavinių neįvykdymo priežastys?	Vertinama, ar nesėkmės priežastys pateiktos taip, jog yra visiškai aišku kodėl nepavyko įgyvendinti vieno ar kito rodiklio.	2 balai - priežastys pateiktos visiems neįgyvendintiems rodikliams, aiškios ir logiškos; 1 balas - pateiktos, tačiau ne visiems atvejams ir/arba dalinai (ne viskas aišku); 0 balo - nepateiktos arba pateiktos netinkamai (nejmanoma suprasti tikrųjų priežasčių ir pan.); nevertinama - jei įgyvendinti visi tikslai ir uždaviniai. Sudaro 45 proc. bendrame dimensijos Nr. 1 vertinime.
2. Tinkamas pagrindinių finansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas Min 0 – Max 10 balų		
2.1. Ar tinkamai keliami pagrindiniai finansiniai rodikliai?	Vertinama, ar buvo atsižvelgta į 2022 m. gegužės 18 d. LRV nutarimu Nr. 509 įtvirtintus pagrindinius finansinius rodiklius, tinkamai juos atliepiant strategijoje (t. y. išsikeliant atitinkamus strateginius tikslu ir/ar uždavinius su siektinomis vertėmis).	2 balai - yra keliami visi įtvirtinti rodikliai su siektinomis vertėmis, kaip įtvirtinta 2022 m. gegužės 18 d. nutarime Nr. 509, 1 balas – rodikliai visi keliami, tačiau nors vieno rodiklio siektina vertė neatitinka LRV nutarimo Nr. 509 arba –1 iš 3-jų rodiklis nėra keliamas visai; 0 balo – nėra keliami 2 iš 3-jų rodiklių arba keliami, tačiau visų siektinos vertės neatitinka LRV nutarimo Nr. 509/ nėra keliamas nei vienas. Sudaro 5 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.
2.2. Ar įgyvendintas ilgalaikio pelningumo rodiklis?	Vertinama, ar pavyko šį tikslą ar uždavinį įgyvendinti. Tais atvejais, kai VVJ nekėlė tokio tikslo ar uždavinio ar kėlė jį netinkamai, iš finansinių ataskaitų paskaičiuojama ir vertinama ar faktiškai VVJ jį įgyvendino.	3 balai – įgyvendinta ne mažiau, kaip 95 proc., 2 balai – įgyvendinta 80-94 proc., 1 balas - įgyvendinta 79-67 proc., 0 balo - įgyvendinta mažiau nei 67 proc. Sudaro 28,33 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.
2.3. Ar įgyvendintas optimalios kapitalo struktūros rodiklis?	Vertinama, ar pavyko šį tikslą ar uždavinį įgyvendinti. Tais atvejais, kai VVJ nekėlė tokio tikslo ar uždavinio ar kėlė jį netinkamai, iš finansinių ataskaitų paskaičiuojama ir vertinama ar faktiškai VVJ jį įgyvendino.	3 balai – įgyvendinta ne mažiau, kaip 95 proc., 2 balai – įgyvendinta 80-94 proc., 1 balas - įgyvendinta 79-67 proc., 0 balo - įgyvendinta mažiau nei 67 proc. Sudaro 28,33 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.
2.4. Ar įgyvendintas dividendų ar pelno įmokų rodiklis?	Vertinama, ar pavyko šį tikslą ar uždavinį įgyvendinti. Tais atvejais, kai VVJ nekėlė tokio tikslo ar uždavinio ar kėlė jį netinkamai, iš finansinių ataskaitų paskaičiuojama ir vertinama ar faktiškai VVJ jį įgyvendino.	3 balai – įgyvendinta ne mažiau, kaip 95 proc., 2 balai – įgyvendinta 80-94 proc., 1 balas - įgyvendinta 79-67 proc., 0 balo - įgyvendinta mažiau nei 67 proc. Sudaro 28,33 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.
2.5. Ar buvo nustatytos pakankamai ambicingos rodiklių siektinos vertės?	Vertinamas siektinų verčių ambicingumas	2 balai - ambicingos, t. y. visos arba ne mažiau kaip 2/3 pasiektų verčių neviršijo 150 proc.; 1 balas - dalinai ambicingos, t. y. ne daugiau kaip 1/2 verčių viršyti daugiau nei 150 proc.- 0 balo- neambicingos, t. y. visos arba daugiau nei 1/2 faktinių pasiektų verčių viršijo 150 proc. Sudaro 10 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.
3. Tinkamas specializuotų finansinių ir nefinansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas Min – 0 – Max 10 balų		

3.1. Ar tinkamai keliami specializuoti finansiniai ir nefinansiniai rodikliai?	Vertinama, ar buvo atsižvelgta į su VKC suderintus ir VKC svetainėje pavišintus specializuotus finansinius ir nefinansinius rodiklius, tinkamai juos atliepiant strategijoje (t. y. išsikeliant atitinkamus strateginius tikslus ir/ar uždavinius su siektinomis vertėmis).	2 balai - yra keliami visi rodikliai su siektinomis vertėmis, kaip suderinta su VKC ir pavišinta VKC svetainėje, 1 balas – rodikliai visi keliami, tačiau nors vieno rodiklio siektina vertė neatitinka arba – keliami ne mažiau kaip 75 proc. rodiklių ir visos siektinos vertės atitinka; 0 balo – nėra keliami mažiau kaip 75 proc. rodiklių arba – keliami visi suderinti ir pavišinti, tačiau mažiau kaip 75 proc. siektinų verčių sutampa su pavišintomis VKC svetainėje. Sudaro 5 proc. bendrame dimensijos Nr. 3 vertinime.
3.2. Ar įgyvendinti specializuoti finansiniai rodikliai?	Vertinama, ar pavyko šiuos tikslus ar uždavinius įgyvendinti. Tais atvejais, kai VVJ nekėlė tokio tikslo ar uždavinio ar kėlė jį netinkamai, iš finansinių ataskaitų paskaičiuojama ir vertinama ar faktiškai VVJ jį įgyvendino.	3 balai – įgyvendinta ne mažiau, kaip 95 proc., 2 balai – įgyvendinta 80-94 proc., 1 balas - įgyvendinta 79-67 proc., 0 balo - įgyvendinta mažiau nei 67 proc. Sudaro 42,5 proc. bendrame dimensijos Nr. 3 vertinime.
3.3. Ar įgyvendinti specializuoti nefinansiniai rodikliai?	Vertinama, ar pavyko šiuos tikslus ar uždavinius įgyvendinti. Tais atvejais, kai VVJ nekėlė tokio tikslo ar uždavinio ar kėlė jį netinkamai, iš metinės veiklos ataskaitos, jei įmanoma, vertinama ar faktiškai VVJ jį įgyvendino.	3 balai – įgyvendinta ne mažiau, kaip 95 proc., 2 balai – įgyvendinta 80-94 proc., 1 balas - įgyvendinta 79-67 proc., 0 balo - įgyvendinta mažiau nei 67 proc. Sudaro 42,5 proc. bendrame dimensijos Nr. 3 vertinime.
3.4. Ar buvo nustatytos pakankamai ambicingos rodiklių siektinos vertės?	Vertinamas siektinų verčių ambicingumas	2 balai - ambicingos, t. y. visos arba ne mažiau kaip 2/3 pasiektų verčių neviršijo 150 proc.; 1 balas - dalinai ambicingos, t. y. ne daugiau kaip 1/2 verčių viršyti daugiau nei 150 proc.- 0 balo - neambicingos, t. y. visos arba daugiau nei 1/2 faktinių pasiektų verčių viršijo 150 proc. Sudaro 10 proc. bendrame dimensijos Nr. 3 vertinime.
4. Kiti finansiniai ir nefinansiniai tikslai bei uždaviniai		
4.1. Ar buvo įgyvendinti kiti finansiniai tikslai bei uždaviniai?	Vertinama, ar pavyko šiuos tikslus ar uždavinius įgyvendinti.	3 balai – įgyvendinta ne mažiau, kaip 95 proc., 2 balai – įgyvendinta 80-94 proc., 1 balas - įgyvendinta 79-67 proc., 0 balo - įgyvendinta mažiau nei 67 proc. Sudaro 45 proc. bendrame dimensijos Nr. 4 vertinime.
4.2. Ar buvo įgyvendinti kiti nefinansiniai tikslai bei uždaviniai?	Vertinama, ar pavyko šiuos tikslus ar uždavinius įgyvendinti.	3 balai – įgyvendinta ne mažiau, kaip 95 proc., 2 balai – įgyvendinta 80-94 proc., 1 balas - įgyvendinta 79-67 proc., 0 balo - įgyvendinta mažiau nei 67 proc. Sudaro 45 proc. bendrame dimensijos Nr. 4 vertinime.
4.3. Ar buvo nustatytos pakankamai ambicingos kitų tikslų bei uždavinių matavimo rodiklių siektinos vertės?	Vertinamas siektinų verčių ambicingumas	2 balai - ambicingos, t. y. visos arba ne mažiau kaip 2/3 pasiektų verčių neviršijo 150 proc.; 1 balas - dalinai ambicingos, t. y. ne daugiau kaip 1/2 verčių viršyti daugiau nei 150 proc.- 0 balo - neambicingos, t. y. visos arba daugiau nei 1/2 faktinių pasiektų verčių viršijo 150 proc. Sudaro 10 proc. bendrame dimensijos Nr. 4 vertinime.

Išimty

- Jei LRV nutarimu Nr. 509 yra įtvirtintos siektinos rodiklio ar rodiklių vertės kaip vidutinės 2022-2024 m. periodo metinės, kasmetinius rezultatus vertiname kaip vertinamųjų metų rezultato indėlį į laukiamą 2022-2024 m. periodo vidutinį metinį rezultatą, atsižvelgiant ar taip ir buvo prognozuojama tvirtinimo metu/ ar finansinėse prognozėse numatoma pasiekti patvirtintą vidutinę metinę vertę. Pz. VVJ nustatyta metinė vidutinė EBITDA per 2022-2024 m. > 1,0 mln. eurų, 2022 m. VVJ uždirbo 0,8 mln. eurų šio dydžio, patvirtintoje strategijoje toks rezultatas už 2022 m. ir buvo prognozuojamas, o 2023-2024 m. numatoma uždirbti po 1,2 mln. eurų EBITDA, kas leis VVJ pasiekti vidutinę metinę EBITDA per 2022-2024 m. ~1,07 mln. eurų. Tokiu atveju VKC vertins, jog ilgalaikis pelningumo rodiklis už 2022 m. buvo tinkamai įgyvendintas.

Dukterinių bendrovių strateginių veiklos planų įgyvendinimo balas skaičiuojamas eliminuojant 2 ir 3 dimensijas (kaip nurodyta aukščiau), paliekant tik „Pateiktos informacijos kokybės“ bei „Visų finansinių ir nefinansinių tikslų bei uždavinių įgyvendinimą“.