

VKC

Valdymo koordinavimo centras

VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

2023/24

TURINYS

SANTRUMPOS	3
SANTRAUKA	4
2023/24 METŲ VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	5
METODIKA	6
DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VERTINIMAS	7
APRIBOJIMAI	7
SKAIDRUMAS	8
KOLEGIALŪS ORGANAI	15
STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	22
2023/24 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	26
1 Priedas. VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS	28
2 Priedas. VVĮ DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VALDYSENA	30
3 Priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI	36

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

AB – Akcinė bendrovė

VKC – VšĮ Valdymo koordinavimo centras

VVĮ – Valstybės valdoma įmonė

SANTRAUKA

- **VVJ valdysenos lygis kryptingai auga.** Nuosekliai diegiant gerąsias praktikas, vis daugiau įmonių pasiekia aukštesnį valdysenos lygį – jei 2021 metais teigiamą valdysenos vertinimą „A“ gavo 58 proc. visų VVJ, tai ataskaitiniais metais ši dalis augo iki 84 proc. Bendras viso VVJ portfelio vertinimas „A“ išlieka jau antrus metus iš eilės: skaidrumo dimensijos bei strateginio planavimo ir įgyvendinimo vertinimai siekia teigiamus **A**, kolegialių organų – **A+**.
- **VVJ valdysenos lygis skiriasi.** Dar vis išlieka valdysenos lygio atskirtis tarp didžiųjų, vidutinių bei mažųjų įmonių: jeigu didžiųjų VVJ valdysena atitinka gerąją praktiką bei keliamus reikalavimus ir yra vertinama teigiamai, o vidutinių įmonių kategorijoje yra fiksuojama nuosekli pažanga, daugėjant įmonių, kurių taikomi valdysenos principai galėtų būti laikomi pavyzdiniais, tai tarp mažų įmonių kategorijai priskiriamų VVJ vis dar išlieka gana žemo lygio valdysenos pavyzdžių, kai eilę metų identifikuojamos pasikartojančios valdysenos spragos nėra taisomos arba valdysenos pažanga yra labai neženkli.
- **Kolegialių organų dimensijoje matomi dideli valdysenos pokyčiai.** Šiuo metu visose suformuotose valdybose, daugumą ar bent pusę narių sudaro nepriklausomi nariai, nėra valstybės politikų, išskyrus vienos įmonės kolegialiaame organe besidarbuojantį politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoją. Pirmą kartą Indekso vertinime fiksuojamas net penkių kolegialių organų dimensijoje esančių kriterijų aukščiausias teigiamas **A+** įvertinimas, t. y. nepriklausomumo/sudėties, kompetencijų, atrankos, funkcijų ir komitetų kriterijų. Patobulėjo kolegialių organų įsitraukimo, darbo organizavimo praktikos, įmonių veiklos priežiūra bei daugiau dėmesio skiriama bendram valdysenos gerinimui. Visa tai rodo, kad užtikrinami vieni iš esminių profesionalios valdysenos elementų – autonomiškų ir kompetentingų valdybų sudarymas ir atranka.
- **Aiškesnis tvarumo atskaitomybės reglamentavimas padarė teigiamą įtaką tvarumo ataskaitų kokybei.** Įmonės, siekdamos atliepti artėjančius pokyčius, parengė išsamesnes ir kokybiškesnes ataskaitas už 2023 metus. Šiais metais teigiamai įvertintų ataskaitų skaičius siekė 21, o 6-ųjų VVJ Tvarumo ataskaitos pelnė aukščiausią įmanomą balą. Nors šioje srityje, palyginus su praėjusiais metais, pastebimas akivaizdus progresas – vis daugiau įmonių suvokia tvarumo svarbą, įgyvendina priemones šiam tikslui siekti ir taiko tarptautinius standartus, todėl tvarumo ataskaitos tampa vis išsamesnės, vis dėlto VVJ vis dar atsilieka nuo geriausiai vertinamų pasaulinių praktikų.
- **Dukterinių bendrovių valdysena kryptingai gerėja.** Dukterinių bendrovių vertinime matoma didelė pažanga ir dauguma šių įmonių jau taiko gerosios valdysenos praktikas. Bendras dukterinių bendrovių gerosios valdysenos indeksas yra įvertintas aukščiausiu teigiamu balu **A+**. Pasiekta reikšminga pažanga ir Skaidrumo dimensija įvertinta teigiamai **A** įvertinimu, o Kolegialių organų dimensija net aukščiausiu **A+** įvertinimu, Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija **A+** įvertinimu. Visgi tobulintinų sričių tam tikrose bendrovėse dar yra ir visos dukterinės bendrovės turėtų siekti maksimalaus teigiamo įvertinimo kiekviename Indekso kriterijuje ir dimensijoje. Šiuo metu Indekso yra vienintelis įrankis, kurio pagrindu įvertinama dukterinių bendrovių valdysenos kokybė ir atitiktis teisės aktų nuostatomis.

SKAIDRUMAS	A	A+	A	A-	B	C	D
Metiniai pranešimai/ Metinės veiklos ataskaitos	A+	A+	A	A-	B	C	D
Tvarumo ataskaita	A-	A+	A	A-	B	C	D
Apskaita	A+	A+	A	A-	B	C	D
Sklaida	A	A+	A	A-	B	C	D
Specialieji įpareigojimai	A+	A+	A	A-	B	C	D
Tarptautinių sankcijų taikymas	B	A+	A	A-	B	C	D
KOLEGIALŪS ORGANAI	A+	A+	A	A-	B	C	D
Nepriklausomumas / sudėtis	A+	A+	A	A-	B	C	D
Kompetencija	A+	A+	A	A-	B	C	D
Įsitraukimas	A	A+	A	A-	B	C	D
Atranka	A+	A+	A	A-	B	C	D
Funkcijos	A+	A+	A	A-	B	C	D

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

2023/24 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 2023/24 metų Indekso metodikos pakeitimai:

- Į Skaidrumo dimensiją įtrauktas tarptautinių sankcijų taikymas.
- Į Kolegialių organų dimensija įtrauktas KO atlygio vertinimas.
- Išimtas įmonės trumpalaikio turto apyvartumo rodiklis. Pakeisti Finansų tvarumo kriterijų rodiklių svoriai.

Be aukščiau nurodytų, taip pat atlikti ir kiti mažiau reikšmingi pakeitimai (žr. 2023/24 metų VVĮ gerosios valdysenos indekso metodikos Priedas 3 (<https://governance.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>)).

Dėl 2023/24 metų Indekso metodikoje atliktų korekcijų Indekso rezultatai šioje ataskaitoje nėra pilna apimtimi lyginami su 2022/23 metų Indeksu. 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 2023/24 metų Indeksą įtrauktos tik Indekso sudarymo metu veikusios VVĮ. Iš viso į Indeksą įtrauktos 32 VVĮ (visų į Indekso vertinimą įtrauktų įmonių sąrašą galima rasti šios ataskaitos pirmame priede).

METODIKA

Indeksą sudaro trys pagrindinės dimensijos: Skaidrumas, Kolegialūs organai bei Strateginis planavimas ir įgyvendinimas. Šios dimensijos apima kertinius VVJ valdysenos aspektus. Kiekviena iš dimensijų skaidoma į smulkesnius vienetus – kriterijus. Skaidrumo dimensiją sudaro 6 kriterijai, Kolegialių organų – 7, Strateginio planavimo ir įgyvendinimo – 3 kriterijai. Kiekvieno kriterijaus vertinimas susideda iš smulkesnių praktikų vertinimo, kurių skaičius kiekviename kriterijuje skiriasi.

Kriterijų įtaką bendram Indekso balui yra nevienoda ir priklauso nuo kriterijaus reikšmingumo, t. y. mažiau reikšmingų kriterijų svoris bus žemesnis nei reikšmingesnių.

VVJ gerosios valdysenos indekso duomenys surenkami dviem būdais: VKC kasmet atliekamais analitiniais vertinimais ir VVJ arba VAI kasmet pildomais VVJ gerosios valdysenos indekso klausimynais, kuriuose VVJ 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 VVJ.



VVJ 2023/24 metų Indekso vertinimai apima:

- VVJ ir (arba) VAI 2024 metų kovo 6 – 25 d. laikotarpiu užpildytus klausimynus (informacija apie kolegialius organus dėl savo specifikos apima laikotarpį nuo 2023 metų spalio 1 d. iki 2024 metų kovo 1 d. 2023 metų duomenys sudarant Indeksą apima klausimynuose pateikiamą informaciją apie taikomas politikas ir praktikas);
- 2023 metų lapkričio – 2024 metų vasario mėnesiais VKC atliktą VVJ strategijų kokybės vertinimą;
- 2024 metų birželio mėnesį VKC atliktą VVJ strategijų įgyvendinimo vertinimą (vertinimas apima 2023 metų duomenis);
- 2023 metų balandžio – gegužės mėnesiais VKC atliktą VVJ metinių veiklos ataskaitų, metinių pranešimų ir specialiųjų įpareigojimų atskleidimo vertinimą;
- 2024 metų liepos mėnesį VKC atliktą VVJ tvarumo ataskaitų vertinimą;
- 2024 metų birželio mėnesį VKC atliktą VVJ duomenų sklaidos įmonių interneto svetainėse vertinimą;
- VVJ 2023 metų finansinius rezultatus;
- Remiantis 2023 metų finansiniais duomenimis VKC atliktą E. Altmano Z“ įmonių kreditingumo vertinimą;
- Kitą VKC disponuojamą informaciją apie VVJ veiklą.

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 išimtys nuo bazinės Indekso metodikos, kai viena ar kelios praktikos nėra vertinamos.

VVĮ gerosios valdysenos indekso rezultatams pateikti naudojama skalė nuo D (žemiausias įvertinimas) iki A+ (aukščiausias įvertinimas). Kiekviena iš raidžių atitinka tam tikrą intervalą dešimties balų sistemoje. Detaliau įvertinimo reikšmės atskleidžiamos žemiau esančioje vertinimo lentelėje.

Vertinimo lentelė

D	C	B	A-	A	A+
0 - <2,5	2,5 - <5	5 - <7	7 - <8	8 - <9	9 - 10
Neigiamas įvertinimas		Vidutinis įvertinimas		Teigiamas įvertinimas	

Vidutinis įvertinimas (A- 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 2023/24 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 laikantis 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. 2023/24 metų VVĮ gerosios valdysenos indekso metodikos, Priedas 4).

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

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
Sk.I	Metiniai pranešimai / metinės veiklos ataskaitos	Vertinamas metinių veiklos ataskaitų (VĮ) arba metinių pranešimų (AB/UAB) išsamumas ir atitiktis Skaidrumo gairių bei kitų teisės aktų nuostatom.
Sk.II	Tvarumo ataskaita	Vertinamas įmonių tvarumo ataskaitų išsamumas ir atitiktis pasaulinėms atskaitingumo praktikoms.
Sk.III	Apskaita	Vertinamas tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų (TFAS) taikymas ir nepriklausomų auditorių kaita bei nepriklausomo audito išvadose pateikiama nuomonė apie metinių finansinių ataskaitų sudarymą.
Sk.IV	Sklaida	Vertinamas informacijos apie VVĮ pateikimas VVĮ interneto svetainėse bei reikalaujamų duomenų pateikimas VKC.
Sk.V	Specialieji įpareigojimai	Vertinamos VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų vykdymo praktikos.
SK.VI	Tarptautinių sankcijų taikymas	Vertinamos tarptautinių sankcijų taikymo ir vertinimo praktikos.

SKAIDRUMAS	A	A+	A	A-	B	C	D
Metiniai pranešimai / Metinės veiklos ataskaitos	A+	A+	A	A-	B	C	D
Tvarumo ataskaita	A-	A+	A	A-	B	C	D
Apskaita	A+	A+	A	A-	B	C	D
Sklaida	A	A+	A	A-	B	C	D
Specialieji įpareigojimai	A+	A+	A	A-	B	C	D
Tarptautinių sankcijų taikymas	B	A+	A	A-	B	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 turinui ir atskleidžiamai informacijai skiriamas ypatingas dėmesys. Pasaulinėje praktikoje valstybės valdomoms įmonėms dažniausiai keliami bent jau ne mažesni reikalavimai nei listinguojamoms bendrovėms, kadangi kiekvienos iš jų galutinis akcininkas yra kiekvienas šalies pilietis. VVĮ kasmet privalo rengti metinius pranešimus (akcinės bendrovės ir 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 ir Įmonių grupių atskaitomybės įstatymas bei NASDAQ Vilnius listinguojamų bendrovių valdysenos kodekse esančios nuostatos. Nuo 2024 m. liepos mėnesio metiniai pranešimai tampa Vadovybės ataskaitos dalimi.

Metinių pranešimų/metinių veiklos ataskaitų kokybė pirmą kartą Indekso vertinime įvertinta aukščiausiu teigiamu įvertinimu (A+) ir tai parodo, kad visos VVĮ rengė Metinius pranešimus, taip kaip to reikalaujama Skaidrumo gairių nuostatose (palyginimui – 2022 metais įvertinimas buvo A). Šiais metais 23 VVĮ metiniai pranešimai įvertinti aukščiausiu A+ balu (2022 metais taip pat buvo 23 tokių pranešimų, 2021 metais buvo 19, 2020 metais – 10, o 2019 metais tokių pranešimų buvo tik 6). Įmonės deda vis didesnes pastangas metinių pranešimų/metinių veiklos ataskaitų kokybei gerinti. Bendrame kontekste, visos Metinio pranešimo turinio dalys atskleidžiamos gana panašiu kokybiniu lygiu. Kokybiškiau atskleidžiama įmonės veikla ir jos tikslai, finansinių rezultatų analizė, kai dauguma VVĮ Metiniame pranešime atskleidžia ne tik pačius finansinius rezultatus, tačiau jau ir detalčiau pateikia pagrindines pokyčius lėmusias priežastis. Ženkliai išsamiau atskleidžiama informacija apie įmonės valdymo struktūrą, valdymo ir

priežiūros organus ir su tuo susijusią informaciją. Kryptingai gerėja ir pagrindinių rodiklių bei jų dinamikos atskleidimas. Bendrame kontekste vis dar silpniau išlieka atskleidžiama informacija, susijusi su specialiuųjų įpareigojimų vykdymu, kadangi ne visada nurodomi šių funkcijų vykdymo finansiniai rezultatai, finansavimo šaltiniai ar taikomi veiklos rodikliai (KPI). Taip pat yra įmonių, kurios vis dar nepakankamai išsamiai atskleidžia informaciją apie rizikos veiksnius. Pastebima, kad mažesnių įmonių kategorijoje tobulintinas informacijos pateikimas apie įvykdytus ir planuojamus investicinius projektus. Šių metų Indekse 88 proc. visų metinių pranešimų įvertinti teigiamai, 9 proc. – vidutiniškai, 3 proc. – neigiamai. Praėjusių metų Indekse teigiamai įvertinta buvo 73 proc. visų Metinių pranešimų, 19 proc. – vidutiniškai ir 8 proc. - neigiamai. Teigiamą postūmį Metinių pranešimų kokybei duoda kasmet VKC skiriamas didelis dėmesys atskaitomybės praktikų įgyvendinimui, kuomet VKC įvertina Metinius pranešimus ir pateikia rekomendacijas tobulinimui.

Metinių pranešimų/metinių veiklos ataskaitų kokybė pastaruosius metus kryptingai gerėja. Šių metų Indekse 88 proc. Metinių pranešimų vertinami teigiamai (2022/23 metų Indekse tokių buvo 73 proc.).

Pastebima tendencija, kad didelių ir vidutinių įmonių kategorijai priskiriamų VVĮ Metiniai pranešimai jau yra gana informatyvūs ir kokybiški, o įmonės ir toliau deda pastangas juos tobulinant. Tuo tarpu tam tikrų 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 VVĮ taikomus aukštus atskaitomybės standartus. Visgi, kai kurių įmonių atveju, Metiniai pranešimai 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 VVĮ gerosios valdysenos Indeksas yra vienintelis įrankis, kurio pagrindu įmonės gali koncentruotai susipažinti su Metinio pranešimo turinio reikalavimais bei atitinkamai juos tobulinti.

Sk.II Tvarumo ataskaita

A-

Tvarus vystymasis ypač svarbus VVĮ, kadangi suteikia galimybę įmonėms skaidriai ir atvirai pranešti apie savo socialinę, aplinkos ir ekonominę veiklą. Tvarumo ataskaita padeda atskleisti įmonės veiklos poveikį visuomenei, akcininkams, klientams, darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Tai padeda skatinti atsakingą verslo praktiką ir užtikrinti didesnę skaidrumą veikloje. Aiškesnis tvarumo atskaitomybės reglamentavimas padarė teigiamą įtaką tvarumo ataskaitų kokybei. Įmonės, siekdamos atliepti artėjančius pokyčius, parengė išsamesnes ir kokybiškesnes ataskaitas už 2023 metus. Jeigu ankstesniais metais tik 17 VVĮ ataskaitos buvo įvertintos teigiamai, šiais metais tokių ataskaitų jau 21, o 6 VVĮ Tvarumo ataskaitos pelnė aukščiausią įmanomą balą. Visgi VVĮ tvarumo ataskaitos, kaip ir ankstesniais metais, įvertintos prasčiau nei kiti valdysenos kriterijai ir vis dar siekia vidutinį įvertinimą **A-** (praėjusiais metais siekė **B** vertinimą). Silpnai atskleidžiama tvarumo aplinka ir tikslai, t. y. nėra nurodomi pagrindiniai poveikiai, esminės rizikos, siektini tikslai su priskirtais rodikliais. Šios informacijos neatskleidimas neleidžia suinteresuotoms šalims suprasti kas ir kodėl yra svarbu įmonei, kur ir kaip ji gali daryti didžiausią poveikį. Taip pat ataskaitose vis dar nepakankamai pateikiami įgyvendinamų iniciatyvų apimtis ir pažangą atskleidžiantys rodikliai: nėra parodomi CO₂ emisijos, darbuotojų kaitos, lyčių lygybės, poveikio aplinkai ar kiti su tvarumu susiję rodikliai. Ne visuomet atskleidžiama informacija ir įmonių tinklapiuose – nepaviešinamos taikomos tvarumo politikos, nenurodomos svarbiausios vykdomos iniciatyvos bei neatskleidžiami tvarumo tikslai (22 įmonių tinklapiuose atskleista informacija apie tvarumą įvertinta teigiamai).

Įsigaliojus Įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyvai (angl. *Corporate Sustainability Reporting Directive*, toliau – CSRD), kuri išplečia ES lygiu galiojančius reikalavimus dėl įmonių nefinansinės (tvarumo) informacijos atskleidimo, nuo 2024 metų liepos 1 d. nauji reikalavimai buvo perkelti į Lietuvos nacionalinius teisės aktus, tokius kaip Įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatymo, Finansinių ataskaitų audito ir kitų užtikrinimo paslaugų įstatymo ir kitų tvarumo atskaitomybę reglamentuojančių teisės aktų naujas redakcijas.

CSRD nuostatos, perkeltos į Lietuvos Respublikos teisės aktus, bus taikomos laipsniškai. Informaciją tvarumo klausimais (konsoliduotojoje) vadovybės ataskaitoje pradėdant 2024 m. sausio 1 d. ar vėliau prasidedančiais atskaitiniais laikotarpiais turės pateikti didelės įmonės, kurios vertybiniais popieriais leista prekiauti Lietuvos Respublikos ir (arba) kitos valstybės narės

reguliuojamoje rinkoje, bankai ir Centrinė kredito unija, draudimo įmonės, perdraudimo įmonės. Už 2025 m. ir vėliau prasidedančius finansinius metus tvarumo ataskaitas pagal CSRD reikalavimus turės pateikti ir kitos tam tikrus kriterijus atitinkančios įmonės, įskaitant dideles valstybės ir savivaldybės valdomos įmonės.

Pagal CSRD reikalavimus įmonės turės skelbti daug naujos ir labai konkrečios informacijos, tad daugeliui įmonių reikės išties didelio šuolio į priekį administruojant duomenis, užtikrinant kontrolę. Įmonės, atlikusios dvejopo reikšmingumo vertinimus, turės nusistatyti, kokia konkreti tvarumo sritis yra joms reikšminga. Dvejopo reikšmingumo vertinimas apima klimato kaitos poveikio įmonės finansinei būklei analizę, taip pat pačios įmonės veiklos daromą poveikį suinteresuotosioms šalims ir aplinkai. Ši perspektyva padeda įmonei suprasti, kaip tvarumo veiksniai veikia jos finansinę sėkmę ir ilgalaikį tvarumą. Atlikdamos dvejopo reikšmingumo vertinimus ir analizuodamos jų rezultatus, įmonės gali geriau įvertinti reikšmingas poveikio sritis, o taip pat pasiruošti tvarumo atskaitomybei.

Siekiant gerinti teikiamos tvarumo informacijos kokybę ir palaipsniui prilyginti ją įmonių teikiamai finansinei informacijai, CSRD numato, kad tvarumo informacija turės būti užtikrinta trečiosios šalies. Tvarumo atskaitomybės užtikrinimas – paslauga, kurią teikdami auditorius, audito įmonė arba nepriklausomas tvarumo atskaitomybės užtikrinimo paslaugos teikėjas atlieka vadovybės ataskaitoje pateiktos informacijos tvarumo klausimais patikrinimą ir pateikia tvarumo atskaitomybės užtikrinimo išvadą. Perėjimas prie tokio pat lygio užtikrinimo (audito) kaip finansinių ataskaitų bus laipsninis. **Svarbu atkreipti dėmesį, kad pirmosioms ataskaitoms parengtoms už 2024 ataskaitinius metus jau bus reikalingas užtikrinimas (auditas).**

21 VVJ tvarumo ataskaita įvertinta teigiamai, o 6 VVJ tvarumo ataskaitos pelnė aukščiausią įmanomą balą.

Reikalavimai atskleisti informaciją pagal ES Taksonomiją yra taikomi finansų rinkos dalyviams ir ne finansų įmonėms, kurioms pagal Nefinansinių ataskaitų teikimo direktyvą (angl. Non-Financial Reporting Directive, NFRD) šiuo metu yra taikoma pareiga skelbti nefinansines ataskaitas, tai yra didelės viešojo intereso įmonės, kurių darbuotojų skaičius viršija 500. Jau netrukus taikymas išsiplės pagal Įmonių informacijos apie tvarumą teikimo direktyvos (angl. Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) apimtį, t. y. didelės įmonės, kurios už 2025 finansinius metus teiks tvarumo informaciją pagal CSRD, į ataskaitas taip pat turės įtraukti ir Taksonomijos rodiklių atskleidimus. ES Taksonomija įpareigoja įmones atskleisti: informaciją apie įmonės veiklą, kuri patenka į Taksonomijos reguliavimo sritį. Tokia veikla yra laikoma taksonomine ekonomine veikla (angl. taxonomy-eligible activity); informaciją apie su Taksonomija suderinamą veiklą, t. y. kriterijus atitinkanti taksonominė ekonominė veikla (angl. taxonomy-aligned activity). Numatytus kriterijus atitinkanti veika laikytina tvaria aplinkos atžvilgiu. Atskleidžiami rodikliai ne finansų įmonėms apima veiklos pajamas, kapitalo išlaidas (angl. CapEx) ir veiklos išlaidas (angl. OpEx). Finansų rinkos dalyviai turi atskleisti, kokia dalis jų investicijų finansuoja Taksonomijos reikalavimus atitinkančią ir aplinkos atžvilgiu tvarią veiklą. Finansų rinkos dalyvių atskleidžiami rodikliai apima žalią turto rodiklį (angl. Green asset ratio, GAR), žaliųjų investicijų rodiklį (angl. Green investment ratio, GIR) ir kitus, įskaitant kokybinę informaciją. Šiuo pagrindu praėjusiais metais Indekse pirmą kartą Tvarumo ataskaitose buvo vertinamas informacijos apie taksonomiją atskleidimas pagal Taksonomijos reglamentą. 2023 metais iš 9 VVJ, kurioms taikomas šis reglamentas, informaciją bent iš dalies atskleidė tik 4 įmonės. Šiais metais informaciją bent iš dalies apie taksonomiją savo tvarumo ataskaitose pateikė 9 iš 9 valstybės valdomų įmonių turinčių atskleisti tokią informaciją.

Kasmet didėja įmonių dalis, kurios pasirengia tvarumo bei kitas, su tvarumu susijusių funkcijų, politikas: korupcijos prevencijos, personalo politikas, etikos kodeksus, darbo saugos ir aplinkos apsaugos vadybos standartus, asmens duomenų apsaugos procedūras ir kt. Taip pat dažnėja atvejų, kai didžiosiose VVJ tvarumo projektų funkcijų įgyvendinimui yra dedikuojami tvarumo vadovai bei atsiranda tokių pareigybių, kaip aplinkosaugos ar tvarumo projektų vadybininkai. Tokie pasikeitimai atskleidžia, kad įmonės ne tik siekia formaliai įgyvendinti keliamus reikalavimus, bet įgyvendina kultūrinius pokyčius įmonės valdyme bei tvarumo temas nebelaiko tik rinkodaros ar filantropijos priemone.

Sk.III 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. Vertinant TFAS netaikymo priežastis, Indekse atsižvelgiama, ar įmonės yra tinkamai ir argumentuotai atskleidusios TFAS netaikymo priežastis. Atlikti nepriklausomą metinių finansinių ataskaitų auditą privalo visos VVJ.

2023 metų finansinę atskaitomybę pagal TFAS parengė 20 iš 32 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, visos VVJ laikėsi šios nuostatos ir taikė TFAS standartus. Be didžiųjų VVJ, TFAS taiko ir septynios vidutinių ar mažų įmonių kategorijoms priskirtos 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 12 TFAS netaikančių VVJ, 9 įmonės išsamiai atskleidė TFAS nesilaikymo priežastis pagal taisyklę „laikykis arba paaiškink“, o 1 įmonė nesilaikė šios taisyklės ir TFAS netaikymo priežasčių neatskleidė.

2023 metais TFAS taikė 20 VVJ. Iš 13 didelių VVJ, kurioms TFAS taikymas privalomas, taikė visos VVJ.

2023 metų finansinės atskaitos buvo audituotos visose vertintose VVJ. Besąlyginės nuomonės nepriklausomose audito išvadose sulaukė visos VVJ (2022 metais sąlyginės nuomonės susilaukė 1 VVJ, 2021 metais – 1 VVJ, 2020 metais – 5 VVJ).

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). Pastebėta, kad 2 VVJ 2023 metų finansines ataskaitas auditavo auditorius, kuris auditą įmonėje atlieka jau daugiau nei 5 metus iš eilės. Praėjusiais metais tokių įmonių buvo 4 VVJ, o 2021 metais 2 VVJ. Neatitikimų rotuojant audito įmones nenustatyta. Taip pat pastebėta, kad penkiose VVJ auditą ta pati audito įmonė atlieka jau ilgiau nei 5 metus iš eilės (2022 metais tokių buvo 6 VVJ, 2021 metais – 3 VVJ).

Dėl didžiąja dalimi tinkamai įgyvendinamų apskaitos praktikų bei dėl pakankamos auditorių ir audito įmonių rotacijos, Apskaitos kriterijus vertinamas aukščiausiu teigiamu įvertinimu (A+).

Besąlyginės auditorių nuomonės dėl 2023 metų metinių finansinių ataskaitų sulaukė visos VVJ. Metinių finansinių ataskaitų nepriklausomų auditorių tinkamos kaitos neužtikrino 2 iš 32 VVJ.

Sk.IV Sklaida

A

Siekiant VVJ veiklos skaidrumo, informacija apie VVJ veiklos rezultatus turi būti vieša bei lengvai pasiekama visuomenei, kuriai šios įmonės ir yra atskaitingos. Veiklos rezultatų ir kitos susijusios informacijos sklaidą yra lengviausia užtikrinti viešinant duomenis įmonių interneto svetainėse. VVJ duomenų sklaidos principai yra formuluojami Skaidrumo gairėse, kuriose nustatyti detalūs reikalavimai tiek finansinės, tiek nefinansinės informacijos atskleidimui. VVJ yra taip pat įpareigotos teikti duomenis ir VKC, kuris aktyviai prisideda prie didesnio VVJ sektoriaus skaidrumo užtikrinimo. VVJ Sklaidos vertinimą sudaro VVJ tinklapiuose pateikiamos informacijos vertinimas ir reikalaujamų duomenų pateikimo VKC vertinimas.

Šiemet antrus metus iš eilės Indekso vertinime bendrai VVJ duomenų sklaida įvertinta teigiamai (A): teigiamus vertinimus už tinkamą duomenų sklaidą įmonės tinklalapyje gavo jau 84 proc. vertintų VVJ (praėjusiais metais tokių dalis siekė tik 70 proc.). VVJ dažniausiai viešina Skaidrumo gairėse nurodytą atskleisti informaciją: finansinės atskaitomybės dokumentus, įstatus, organizacinę struktūrą bei informaciją apie dukterines įmones. Šių metų vertinimas atskleidė, jog įmonės tinklapiuose vis geriau atskleidžia informaciją ir apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus (13 iš 15 vykdančių specialiuosius įpareigojimus VVJ, tinklapiuose pateikta informacija įvertinta teigiamai). Kaip ir ankstesniuose vertinimuose, silpniausiai atskleidžiama informacija apie vadovui ir

kolegialių organų nariams taikomas atlygio politikas bei įmonės vadovui nustatytus siektinus veiklos rodiklius, korupcijos prevenciją. Taip pat daugelio VVJ tinklapiuose vis dar nepakankamai detalai atskleidžiama informacija apie įmonių tvarumą: ne visos įmonės tinklapiuose pavišina taikomas tvarumo politikas ir nurodo svarbiausias vykdomas iniciatyvas bei tinkamai atskleidžia tvarumo tikslus (22 įmonių tinklapiuose atskleista informacija apie tvarumą įvertinta teigiamai, pernai tokių buvo 18 VVJ). Pakankamai prastas ir angliškos svetainės vertinimas: vos 6 įmonės už šią dalį įvertintos teigiamai. Tobulintina kai kurių mažų ir vidutinių įmonių kategorijoms priskirtų VVJ tinklapių struktūra: dalis įmonių atitinkamą informaciją pateikia, tačiau dėl netinkamos tinklapių struktūros informaciją sudėtinga surasti bei dažnu atveju pateiktuose dokumentuose neveikia paieškos funkcija. 3 VVJ duomenų sklaida įvertinta vidutiniškai, o 2 VVJ duomenų viešinimas įmonių tinklapiuose įvertintas neigiamai (2022 metais neigiamai buvo įvertintos 4 VVJ).

Šių metų Indekso vertinime, visos VVJ pateikė užpildytus gerosios valdysenos klausimynus. Didžiąja dalimi VVJ pateikia reikalaujamą informaciją, o dažnai ir informuoja apie galimus vėlavimus ar kitas problemas. Dėl informacijos pateikimo juntama pažanga ir šiais metais vėlavimų fiksuota gerokai mažiau negu praėjusiais metais. Taip pat yra tokių VVJ, kurioms vis dar kyla iššūkių, pateikiant kokybišką informaciją prašomose užpildyti VKC duomenų formose, t. y. pasitaiko atvejų, kai pateikiami netinkamai (klaidingai) užpildyti duomenys. Tokiais atvejais informacija yra papildomai tikrinama ir koreguojama, kadangi sukelia rizikas dėl netinkamo duomenų atskleidimo VKC rengiamose analitinėse ataskaitose. Šiais metais, laiku ir tinkamai užpildytus duomenis apie VVJ vadovų ir kolegialių organų narių atlygį pateikė absoliučiai visos VVJ, kuomet pernai tokių buvo 92 proc. Taip pat galima išskirti informaciją, susijusią su specialiuųjų įpareigojimų atskleidimu, kai informaciją apie specialiuosius įpareigojimus tinkamai atskleidė visos specialiuosius įpareigojimus vykdžiusios VVJ. Juntama pažanga ir dėl patvirtintų strateginių planų pateikimo. Jeigu dar 2021 metais kilo daug nesklandumų su patvirtintų strateginių veiklos planų teikimu ir net 19 iš 40 VVJ strateginius veiklos planus pateikė pavėluotai, kai kuriais atvejais vėluojant ir keletą mėnesių, tai šiais metais laiku strateginius planus pateikė absoliuti dauguma vertintų VVJ.

Lyginant su praėjusių metų rezultatais, Sklaidos kriterijaus vertinimas nepasikeitė, nors dalis VVJ 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 VKC individualiose ataskaitose pateiktos rekomendacijos įmonėms.

Apie 84 proc. VVJ duomenų sklaidoje įvertintos teigiamai (2022/2023 metų indekse tokių buvo 70 proc.), tačiau kiekviena VVJ Sklaidos kriterijuje turėtų siekti aukščiausio įvertinimo.

VVJ tinklapis yra vienas iš pagrindinių įmonę reprezentuojančių komunikacijos įrankių. Tinklapių atnaujinimas reikalauja pakankamai mažų išteklių, kadangi įmonei vieną kartą sistemingai sutvarkius tinklapių turinį, jo pastoviam atnaujinimui reikalingos minimalios sąnaudos. Nors Sklaidos kriterijus ir įvertintas teigiamai, VVJ šioje gerosios valdysenos srityje vis dar turėtų pasitempti. Kiekviena VVJ turėtų siekti, kad Sklaidos kriterijus būtų įvertintas tik maksimaliu balu (maksimaliu balu įvertinta viena VVJ), tačiau ir keletas kitų VVJ yra labai arti aukščiausio įvertinimo).

Sk.V Specialieji įpareigojimai

A+

Specialieji įpareigojimai – tai VVJ 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 VVJ vykdydamos tiek komercinę veiklą, tiek valstybės pavestas nekomercines funkcijas turi įgyvendinti labai skirtingus tikslus. Dėl esminių skirtumų tarp komercinės veiklos ir specialiuųjų įpareigojimų, būtina specialiuųjų įpareigojimų veiklos rezultatus atskirti, tam kad šios informacijos pagrindu būtų galima priimti kokybiškus vadybos sprendimus bei įvertinti, kaip įmonei sekasi įgyvendinti jai keliamus lūkesčius. Specialiuųjų įpareigojimų atskaitomybės ir atskleidimo principus formuoja Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtos Valstybės valdomų įmonių specialiuųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijos. Siekiant tinkamo specialiuųjų 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.
- Siekti, kad pateikiama informacija būtų teisinga ir atitiktų funkcijų atskyrimo principus.

Per pastaruosius metus specialiųjų įpareigojimų atskleidimo vertinimas palaiapsniui augo - jeigu dar praeitais metais vertinimas buvo teigiamas A, tai šių metų Indekse pirmą kartą Specialiųjų įpareigojimų kriterijus įvertintas aukščiausiu teigiamu įvertinimu (A+). Iš 32 vertintų VVĮ, 15 buvo laikomos vykdančiomis specialiuosius įpareigojimus. Iš 15 vertintų VVĮ – 14 VVĮ buvo įvertintos teigiamai. Teigiamą pokytį lėmė, kad per pastaruosius metus buvo aiškiau apibrėžti specialiųjų įpareigojimų atskaitomybės principai ir metodai, kurie leido tinkamai įvertinti vykdomų specialiųjų įpareigojimų finansinius rezultatus. VKC bei VAI ir VVĮ vykdoma reguliari specialiųjų įpareigojimų peržiūra leidžia aiškiau identifikuoti vykdomus specialiuosius įpareigojimus, juos optimizuoti bei sumažinti vietų interpretacijoms.

Specialiųjų įpareigojimų finansinių rezultatų apskaita išlieka nevienareikšmiškai vertinama. Viena vertus, visos VVĮ pateikia finansinius duomenis apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus, ir daugumos iš jų pateikiami duomenys yra vertinami teigiamai, taip pat pastebima, kad dedama vis daugiau pastangų, siekiant gerinti šių įpareigojimų apskaitą ir užtikrinti tinkamą duomenų pateikimą. Kita vertus, kyla reikšmingų klausimų dėl pateikiamų duomenų kokybės ir viena iš problemų yra ribota apskaitos politika: reikšminga dalis sąnaudų, susijusių su specialiųjų įpareigojimų vykdymu, ir turto, naudojamo šiai veiklai, neatsispindi VVĮ finansinėse ataskaitose. Nors pajamų ar sąnaudų priskyrimo principai dažniausiai apibrėžiami per sutartinius įsipareigojimus ar finansavimo mechanizmus, balanso apskaitos principai nustatomi retai. Ši problema ypač svarbi įmonėms, vykdančioms mišrią veiklą – tiek komercines funkcijas, tiek specialiuosius įpareigojimus (tokių VVĮ yra devynios). Tokios įmonės gali manipuluoti grąžos rodikliais, didesnę sąnaudų ar kapitalo dalį priskirdamos specialiesiems įpareigojimams, taip iškreipiant komercinės veiklos rodiklius. Svarbu ir tai, kad specialiųjų įpareigojimų apskaita nėra reguliariai 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 9 VVĮ nurodė, jog finansiniai specialiųjų įpareigojimų rezultatai per paskutinius tris metus buvo atskirai audituoti (praeitais metais buvo tokios 7 VVĮ). Tik 8 VVĮ nurodė, kad specialieji įpareigojimai apskaitomi vadovaujantis 34-uoju VAS arba 8-uoju TFAS standartais. Ne visose įmonėse visiems vykdomiems specialiesiems įpareigojimams yra nustatyti siektini rodikliai (KPIs), tik 11 VVĮ nurodė konkrečius nustatytus siektinus rodiklius.

Gerosios valdysenos praktikos numato, kad VVĮ turi būti tinkamai kompensuojama už valstybės pavestas funkcijas. VVĮ turi gauti pajamas ir pelną iš vartotojų, arba valstybė turi tinkamai padengti patiriamus kaštus. Šiuo metu 4 iš 15 vertintų VVĮ vykdomi specialieji įpareigojimai yra nepakankamai kompensuojami. Tai reiškia, kad šioms įmonėms nėra numatyta pakankama pelno marža, kuri padengtų alternatyviuosius kaštus, arba yra padengiamos tik sąnaudos, arba tik dalis sąnaudų, netaikant jokių pelno maržų

Per pastaruosius metus susiformavusi pažangi specialiųjų įpareigojimų politika padeda VVĮ kokybiškai atskirti finansinius veiklos rezultatus. Pastebimas vis didesnis VVĮ dėmesys tinkamos SĮ apskaitos politikos formavime, kas leidžia įmonėms tinkamai ir nuosekliai apskaityti vykdomų specialiųjų įpareigojimų finansinius rodiklius.

Sk.VI Tarptautinių sankcijų taikymas

Šių metų Indekso vertinime pirmą kartą buvo vertinamas taikomų tarptautinių sankcijų laikymasis. Tarptautinės sankcijos – tai nekarinio poveikio priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti tarptautinę taiką ir saugumą bei pagarbą žmogaus teisėms, viena iš pagrindinių Europos Sąjungos bendros užsienio ir saugumo politikos priemonių. Tarptautinės sankcijos priimamos, atnaujinamos ir (arba) papildomos tarptautinei bendruomenei reaguojant į įvykius, konfliktus pasaulyje ir siekiant pakeisti juos sukėlusią valstybių, subjektų, asmenų elgesį. Tinkamo tarptautinių sankcijų įgyvendinimo pagrindas – efektyvi vidaus kontrolės sistema, kurią sudaro atitinkama vidaus politika ir vidaus kontrolės procedūros, susijusios su tarptautinių finansinių sankcijų, ribojamųjų priemonių įgyvendinimu, kurios leistų identifikuoti kontrahentus patenkančius į tarptautinių sankcijų sąrašus, atsakingas darbuotojas kuris organizuoja tarptautinių sankcijų įgyvendinimą, duomenų bazės, sistemos, šaltiniai ir (arba) kitos priemonės (įrankiai) tarptautinėms sankcijoms įgyvendinti.

Remiantis išvardintais kriterijais, buvo atlikta analizė, kuri atskleidė, kiek VVĮ turi integruotą tarptautinių sankcijų įgyvendinimo procesą ir nustatyta, kad tinkamą procesą turi įdiegusios (t.y. nusistačiusios tarptautinių sankcijų taikymo politikas ir vidaus kontrolės procedūras) tik 53 proc. vertintų VVĮ, o likusioji VVĮ dalis nurodė, kad tokių dokumentų iš viso neturi. Už tarptautinių sankcijų įgyvendinimą atsakingą asmenį turi pasiskyrusios 20 VVĮ, likusios 12 VVĮ paskirto atsakingo darbuotojo neturi. Visą tai rodo, kad įmonės vis dar neturi sisteminio požiūrio į tarptautinių sankcijų taikymą, todėl reikia reikšmingai stiprinti šią sritį. Kur kas daugiau įmonių (25 VVĮ) nurodė, kad yra nustatyti procesai kaip tikrinami/stabdomi sandoriai, įgyvendinant tarptautines sankcijas.

Tarptautinių sankcijų taikymo kriterijus įvertintas vidutiniu (B) įvertinimu. Tik dalis įmonių turi efektyvią vidaus kontrolės sistemą ir procesus sankcijoms įgyvendinti.

Per praėjusius metus 6 VVĮ stabdė sandorius dėl tarptautinių sankcijų, likusios VVĮ nurodė, kad tokių sandorių neturėjo.

Beveik 2/3 visų VVĮ nurodė, kad sankcijų įgyvendinimo kontrolė vykdoma bent iš dalies, o likusioji dalis sankcijų įgyvendinimo kontrolės nevykdė. Visa tai atskleidė, kad tik dalis įmonių turi efektyvią vidaus kontrolės sistemą ir procesus sankcijoms įgyvendinti, o tai kelia riziką potencialiems tarptautinių sankcijų pažeidimo atvejams.

VVĮ, siekdamos tinkamai ir visa apimtimi įgyvendinti tarptautines sankcijas, turėtų nustatyti atitinkamas priemones ir būdus jų įgyvendinimui. Priemonių apimtis turėtų būti tokia, kad užkirstų kelią potencialiam tarptautinių sankcijų pažeidimui, ir atitiktų nustatytą tarptautinių sankcijų turinį. Atkreiptinas dėmesys, kad priemonės tarptautinėms sankcijoms įgyvendinti turėtų būti nuolatos (periodiškai) peržiūrimos ir vertinama, ar priemonės tinkamai užtikrina tarptautinių sankcijų rizikos valdymą, ar atlieka tarptautinių sankcijų pažeidimo prevencijos funkciją, ar pasikeitus VVĮ verslo (veiklos) modeliui, naudotos priemonės vis dar yra tinkamos, ar neturėtų būti tobulintinos.

KO KOLEGIALŪS ORGANAI

Kolegialių organų dimensija apima VVĮ kolegialių priežiūros ar valdymo organų (toliau vadinami valdybomis) vertinimą, vertinant tik visuotinio akcininkų susirinkimo (arba savininko) tiesiogiai renkamus kolegialius priežiūros ar valdymo organus. Jei VVĮ nėra suformuota valdyba, bet įmonė yra priskiriama mažų įmonių kategorijai ir jos darbuotojų skaičius buvo mažesnis nei 50, ji į vertinimą nėra įtraukiama. Kitu atveju, tokiai įmonei skiriamas minimalus balas – D. Iš šioje dimensijoje vertintų įmonių, valdybos buvo sudarytos visose VVĮ. Per 2023 metus 6 VVĮ buvo suformuotos valdybos naujai kadencijai.

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 viešojo intereso VVĮ sudaryti privalomi komitetai.
KO.VII	KO atlygis	Vertinamas KO atlygis.

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

KO.I Nepriklausomumas/ sudėtis

A+

Nepriklausomų ir depolitizuotų VVĮ kolegialių organų suformavimas yra visuotinai pripažįstama geroji praktika, kuri laikoma viena svarbiausių siekiant efektyviai ir skaidriai valdyti VVĮ. VAI turi siekti, kad VVĮ valdybos būtų autonomiškos, t. y. jose veiktų pakankamas nepriklausomų narių skaičius bei jose nebūtų valstybės politikų ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. Į VVĮ 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: šių metų indekse valdybų nepriklausomumas įvertintas aukščiausiu teigiamu balu (A+), o pasiekta pažanga laikoma viena iš reikšmingiausių vertinant visus VVĮ gerosios valdysenos principus jau pastaruosius keletą metų. Šį teigiamą pokytį lėmė aukščiausių tarptautinių standartų nulemti valstybės sprendimai, sustiprinantys visų VVĮ autonomijas. Šiuo metu visose VVĮ valdybose nepriklausomi nariai sudaro ne mažiau kaip ½ visų narių (31 iš 32 VVĮ nepriklausomi nariai sudarė net daugiau kaip pusę valdybos narių), tuo tarpu dar 2020 metais buvo keletas VVĮ, kuriose nepriklausomi nariai sudarė mažiau nei ½ visų narių. VVĮ valdybų nepriklausomumą stiprina ir per nepriklausomų valdybos pirmininkų išrinkimas: jau antrus metus iš eilės absoliučiai visų veikusių valdybų pirmininkai buvo nepriklausomi (2021 metais tokių buvo – 92 proc., 2020 metais – 74 proc., 2019 metais – 71 proc., o 2018 metais – 63 proc.).

Pagal pateiktus duomenis, vienos VVĮ valdyboje jau ne vienerius metus išlieka paskirtas politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas, o tai visiškai neatitinka gerosios valdysenos praktikų. Siekiant tolesnės VVĮ valdybų depolitizacijos, turi būti siekiama, kad valdybose nebūtų valstybės politikų ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. Taip pat, 5 VVĮ valdybose veikė asmenys, kurie dalyvavo ūkio sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politikos formavime (praėjusiais metais tokių buvo taip pat 5 VVĮ, 2021 metais – 6 VVĮ, o 2020 metais tokių narių buvo 9 VVĮ). Ūkio sektoriaus politikoje dalyvaujantys nariai sudaro mažumą vadybose, tačiau dėl savo vykdomų tiesioginių funkcijų valstybės tarnyboje gali susidurti su reikšmingais interesų konfliktais priimant sprendimus, susijusius su sektoriaus, kuriame veikia įmonė, reguliavimu. Tuo tarpu, visų VVĮ valdybose veikė valstybės tarnautojai. Atkreiptinas dėmesys, kad siekiant užtikrinti subalansuotą suinteresuotų šalių atstovavimą, bent vienas valstybės tarnautojas turi būti paskirtas valdybos nariu.

Valdybų nepriklausomumo ir depolitizavimo principai VVĮ iš esmės laikomi įgyvendintais, kadangi nepriklausomi nariai visose įmonėse sudarė ne mažiau kaip 1/2. Pagrindiniai neatitikimai yra siejami su pilnai neįgyvendintu nuosavybės funkcijų ir reguliacinės politikos formavimo funkcijų atskyrimu, kai valdybose veikia asmenys, kurie dalyvauja sektoriaus reguliacinės politikos formavime.

Per pastaruosius metus pasiekta reikšminga pažanga ir daugumos VVĮ valdybose autonomiškumo principai yra įgyvendinti bei atitinka Vyriausybės nustatytos VVĮ valdymo politikos nuostatas. Nepriklausomumo/ sudėties vertinimas įvertintas aukščiausiu balu, t. y. A+ vertinimas.

Įgyvendinus numatytus nepriklausomų ir depolitizuotų valdybų principus, turi būti siekiama užtikrinti aktyvią stebėseną, kad VVĮ valdybos veiktų skaidriai ir efektyviai bei nebūtų nepriklausomos tik formaliai.

KO.II Kompetencija

A+

Valstybės valdomos įmonės atlieka svarbų vaidmenį valstybės ekonomikoje ir viešojoje sferoje. Siekiant profesionalios VVĮ valdysenos ne mažiau svarbu, kad valdyba būtų ne tik nepriklausoma, bet ir jos nariai turėtų visas reikiamas kompetencijas efektyviam darbui. Efektyvi ir tvari VVĮ veikla priklauso nuo tinkamai sudarytos valdybos, kuri 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, svarbu užtikrinti, kad ji turėtų įvairiapusių įgūdžių ir žinių, kurios leistų efektyviai veikti tiek kaip kolegialiam organui, tiek individualiai vertinant kiekvieno nario kompetencijas.

Valdybų kompetencijos vertinime taip pat juntama pažanga: VVĮ valdybų kompetencijos šių metų indekse įvertintos aukščiausiu teigiamu balu (A+, kai patį aukščiausią A+ vertinimą gavo 28 iš 32 vertintų VVĮ, o teigiamas A vertinimas suteiktas 3 VVĮ, deja, 1 VVĮ valdybos kompetencijos įvertintos vidutiniu balu (A-), t.y. neigiamai neįvertinta nei viena valdyba). Tokia situacija atspindi, kad valdybos turi reikiamas kompetencijas efektyviam darbui. 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 atrinkti nepriklausomi nariai dažniausiai turi tinkamesnes verslo vadybos ir valdysenos kompetencijas, nei valstybės tarnautojai, kurių kompetencijos pagrinde yra susijusios ne su vadyba, o viešuoju administravimu.

Remiantis atlikto valdybų kompetencijų vertinimo duomenimis, šiuo metu geriausiai padengiamos strateginio valdymo, kiek silpniau – padengiamos ūkio šakos bei finansų srities kompetencijos. Pastebimi pavieniai atvejai kai valdyba turi ribotas finansų kompetencijas, tuo tarpu strateginio valdymo kompetencijos padengiamos stipriau. 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. Tokiu atveju valdybos veikla gali būti mažiau efektyvi ir organizuota.

Valdybos narių kompetencijų vertinimas kasmet vis gerėja. 31 VVĮ valdybų kompetencijos įvertintos teigiamai ir net 28 VVĮ kompetencijos įvertintos aukščiausiu teigiamu balu A+. Aukštas kompetencijas lemia į VVĮ vadybas pritraukti nepriklausomi nariai.

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 padeda valdybą formuojančiam organui sistemškai ir detalai įsivertinti, kokių kompetencijų reikia bei kokių kompetencijų trūksta (kai vykdomos atrankos į veikiančias valdybas). 2023 metais net 28 VVĮ turėjo parengtas tinkamas kompetencijų matricas, kai 2022 metais tokių įmonių buvo tik 21.

Taip pat teigiamą pokytį lėmė 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, kartu didėja ir poreikis aktyviam kolegialaus organo narių įsitraukimui į įmonės veiklos priežiūrą. Šiuolaikinės praktikos reikalauja tiek intensyvesnio įsitraukimo, tiek sistemingų valdybos veiklos organizavimo ir komunikacijos priemonių. VVĮ 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). 2023 metais vidutiniškai VVĮ valdybos suorganizavo po 15 posėdžių (neskaičiuojant posėdžių, kurie buvo organizuojami apklausos būdu), tai yra vienu posėdžiu daugiau nei 2022 metais (2022 metais buvo suorganizuota vidutiniškai 14 posėdžių). Nenustatyta atvejų, kai valdyba per metus suorganizavo mažiau 3 valdybos posėdžių, 2022 metais tokių atvejų taip pat nebuvo (2021 metais mažiau nei 3 posėdžius organizavo 1 VVĮ, 2020 metais – 4 VVĮ). Valdybos posėdžių lankomumo rodikliai taip pat įvertinti teigiamai. Vidutinis posėdžių lankomumas per 2023 metus siekė 99 proc. ir buvo rekordiškai aukštas (2022 metais – 98 proc., 2021 metais – 97 proc., 2020 metais – 96 proc., 2019 metais – 92 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 organizavimą pastebima, kad dauguma valdybų vadovaujasi gerosiomis valdysenos praktikomis. Visos valdybos reguliariai atlieka savo veiklos vertinimus, taip pat 31 VVĮ sudarė metinius veiklos planus, visos VVĮ turi parengtus valdybų darbo reglamentus. Taip pat per paskutinius metus ženkliai išaugo valdybų, kurios atlikusios savo veiklos vertinimą parengė ir pasitvirtino veiklos tobulinimo priemones, skaičius (28 VVĮ 2023 metais). 31 VVĮ nurodė, kad valdybos (stebėtojų tarybos) pirmininkas turi darbo valdybose (stebėtojų tarybose) patirties.

Sudarant Indeksą taip pat siekiama įvertinti valdybos komunikaciją su valstybei atstovaujančia institucija ir įmonės vadovu. 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), t. y. visos VVĮ nurodė, kad įmonės vadovai buvo kviečiami į visus valdybos posėdžius ir jiems buvo sudarytos galimybės susipažinti su posėdžio darbotvarkės klausimais, tačiau komunikacijoje su VAI yra trūkumų. Per 2023 metus reguliarius susitikimus su aukščiausiais VAI atstovais organizavo 27 VVĮ, 5 VVĮ įvyko tik 1 susitikimas tarp valdybos (stebėtojų tarybos) ir valstybei atstovaujančios institucijos. Duomenys atskleidžia, kad vis tik tam tikrose VVĮ vis dar trūksta kokybiškos ir sistemingos komunikacijos tarp valdybos ir valstybei atstovaujančios institucijos vadovybės (įprastai ministro ar bent viceministrų). Komunikacija tarp valstybei atstovaujančios institucijos ir valdybos turi vykti per valdybos pirmininką, kuris būdamas atsakingas už valdybos veiklos organizavimą taip pat turi būti atsakingas ir už atskaitomybę valstybei atstovaujančiai institucijai. Žemą komunikaciją lemia per mažas dėmesys valdomai įmonei arba tinkamų bendradarbiavimo santykių nebuvimas su suformuota nepriklausoma valdyba. Tokia situacija parodo, kad bendradarbiavimo

praktikos tarp VAI ir valdybos vis dar nėra tinkamai susiformavusios. Tinkamos komunikacijos užtikrinimas yra viena valdybos pirmininko veiklos vertinimo sudedamųjų dalių.

Valdybos veikla turi būti nepertraukiama ir tęstinė. Pasibaigus vienos valdybos kadencijai ją iš karto turi pakeisti kita, kurioje turėtų būti siekiama, kad būtų narių, gerai susipažinusių su įmonės veikla, t. y. dirbusių įmonės valdyboje. Siekiant nustatyti, kaip užtikrinama, kad keičiantis valdybos kadencijai bus tęsiami valdybos suplanuoti darbai bei dėl vykdomų atrankos procedūrų nebus sustabdyta valdybos veikla, vertinamas valdybos veiklos tęstinumas. Iš 28 VVJ, kuriose valdyba veikia daugiau nei vieną kadenciją, 23 VVJ veikia nariai iš ankstesnės kadencijos, o tik 14 VVJ tokie nariai sudaro bent 1/3 visų narių. Veiklos tęstinumo užtikrinimas laikomas vienu esminių elementų, lemiančiu kad valdybos veikla bus be trikdžių besikeičiant valdybos kadencijoms, kadangi valdybą suformavus išimtinai tik iš naujų narių gali būti nutraukti ar sustabdyti ankstesnės valdybos darbai bei gali prireikti papildomo laiko susipažinti su įmonės veikla ir situacija bei aktyviai įsitraukti į įmonės priežiūrą.

Vertinant valdybos veiklą, svarbi ir interesų konfliktų valdymo sritis. Ypač svarbu, kad valdybos nariai deklaruotų privačius interesus, o pasikeitus aplinkybėms, valdybos nariai privalo savalaikiai informuoti pirmininką ir atnaujinti privačių interesų deklaracijas. Vertinimo metu nustatyta, kad 2 VVJ atveju ne visi nariai buvo deklaravę privačius interesus.

Įsitraukimo kriterijus įvertintas teigiamai, dauguma valdybų aktyviai įsitraukia į įmonės veiklą bei vis dažniau taiko efektyvesnes 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, kitas svarbus aspektas išlieka 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

A+

Vienas iš profesionalios VVJ valdysenos esminių elementų – autonomiškų ir kompetentingų valdybų sudarymas bei atranka. 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 detalios reguliuojamos Vyriausybės patvirtintų Atrankos gairių.

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.

Kolegialių organų atrankų praktikos įvertintos aukščiausiu teigiamu įvertinimu (A+) ir čia taip pat juntama pažanga. Pavyzdžiui, 2020 metais kolegialių organų atrankos dalis buvo įvertinta tik vidutiniškai, t. y. B+ įvertinimas.

Kitos svarbios praktikos, kurios taikomos VVJ valdybų atrankose – kompetencijų matricų sudarymas ir jos pagrindu aiškiai iškomunikuoti kvalifikaciniai reikalavimai atrankos skelbimuose. Tokio sąrašo sudarymas leidžia holistiškai pamatyti, kokių kompetencijų valdybai reikia bei iš šios analizės nustatyti optimalų valdybos narių skaičių. Matrica taip pat gali padėti aiškiau suprasti, kurias kompetencijas tikslinga prisitraukti ieškant kandidatų iš išorės, o kurias – iš valstybės tarnautojų. Kompetencijų matricos pagalba yra lengviau suformuoti reikalavimus kandidatams bei užtikrinti, kad atrankos procese nebus „pamestos“ valdybai aktualios kompetencijos. Kompetencijų matricos buvo sudarytos ar bent iš dalies sudarytos 31 VVJ, 2022 metais – 26 VVJ, 2021 metais – 22 VVJ, o 2020 metais tik 9 VVJ. Atrankos skelbimuose tinkamai atskleisti kvalifikaciniai reikalavimai kandidatams į

visas VVĮ valdybas. Šių dviejų praktikų taikymas lemia tai, kad suformuotos valdybos gali padengti visas reikalingas kompetencijas ir padidinti galimybę pritraukti tinkamiausias ir aktualiausias kompetencijas turinčius narius. Kompetencijų matricių nesudarymas didintų riziką, kad reikšminga dalis atrankų bus atliktos formalizuotai, t. y. tik tiek, kiek minimaliai reikalaujama teisės aktais, ir naujai suformuotos valdybos ne visada padengs visas reikalingas kompetencijas, pritraukiant ne visuomet tinkamiausias kompetencijas turinčius narius.

Vienas iš atrankos viešinimo kanalų – atrankos rezultatų skelbimas įmonės ir/ arba akcininko tinklapiuose, žinių portaluose. Pažanga matoma ir užtikrinant atrankos rezultatų viešumą. 26 VVĮ valdybų atrankos rezultatai buvo tinkamai pavišinti įmonių tinklapiuose arba naudojant kitus komunikacijos kanalus.

Indekse taip pat vertinama kaip laikomasi atrankos procedūrų renkant valstybės tarnautojus ar kitus asmenis, kurie nėra laikomi nepriklausomais nariais. Atrankos gairės nurodo, kad šiems nariams privaloma nustatyti (dokumentuoti) specialiuosius reikalavimus ir aiškiai apibrėžti reikalaujamas kompetencijas bei suderinti jas su Valdymo koordinavimo centru, analogiškai kaip ir nepriklausomų narių kompetencijas. Šių metų atlikto vertinimo duomenimis, 28 iš 32 VVĮ valdybose tokie reikalavimai buvo nustatyti ir dokumentuoti vidaus dokumentuose, nors kai kuriais atvejais buvo dalinai apibrėžti atrankų planavimo dokumentuose. Pavyzdžiui, dar 2020 metais tik 5 iš 38 VVĮ, tokie reikalavimai buvo nustatyti ir dokumentuoti. 31 VVĮ atveju nustatant kompetencijos reikalavimus valstybės tarnautojams ar kitiems KO nariams, kurie nelaikomi nepriklausomais nariais, jie buvo suderinti su Valdymo koordinavimo centru. Padėtis gerėja, tačiau tuo pačiu parodo, kad vis dar yra pavienių atvejų, kai formuojant valdybas nėra aiškiai apibrėžiamos reikalingos kompetencijos bei nėra įvertinama kokiomis kompetencijomis valdybą turi papildyti paskirti valstybės tarnautojai ar kiti valstybei atstovaujantys asmenys. Būtina siekti, kad į valdybas paskirti valstybės tarnautojai taip pat būtų kompetentingi ir suprastų gerosios valdysenos principus bei valdybos veiklą.

Kolegialių organų atrankų kokybė gerėja. Visų VVĮ valdybos sudarytos laikantis Atrankos gairėse nustatytų reikalavimų. Vis didesnėje dalyje įmonių yra pasitelkiamos kitos gerosios praktikos – kompetencijų matricių sudarymas, profesionalus kompetencijų suformavimas ir atrankų rezultatų išviešinimas.

Atrankų kokybė, nustačius reikalavimus visoms VVĮ taikyti standartizuotas atrankos procedūras, kasmet gerėja. Nuo 2019 metų rugsėjo naujai renkamoms valdyboms privalomas ir personalo paieškų agentūrų įtraukimas į atrankos procesą. Jei dar 2020 m. agentūros dalyvavo atrenkant vos 10-ies VVĮ valdybas, tai ataskaitiniais metais profesionalų pagalba buvo pasitelkta visose atrankose. Matoma, kad tai duoda teigiamą poveikį keliant atrankų profesionalumą ir formuoja teigiamą nuomonę apie įmonę ir jos valdyseną. Atrankų kokybė taip pat priklauso ir nuo to, kokio lygio atrankos agentūros bus pasitelkiamos. Pastebima, kad dalyje atrankų įsigyjamos paslaugos agentūrų, kurios neturi kompetencijų aukščiausio lygmens vadovų ir valdybos narių paieškoje. Siekiant, kad atrankos būtų atliekamos kuo profesionaliau, į atrankos procesą tikslingiau įtraukti agentūras, kurios specializuojasi aukščiausių vadovų (*executive*) paieškos srityje. Atrankos procese dalyvaujanti agentūra privalo aiškiai suprasti valdybų veiklos specifiką bei valdybos nariams keliamus reikalavimus.

Valdybos narių atrankos procedūros standartizuotos ir atitinka gerosios valdysenos principus. Tačiau pastebima, kad lieka kelios vis dar neišspręstos valdybų sudarymo ir veiklos spragos, viena iš jų – valdybų veiklos tęstinumo užtikrinimas. Besikeičiant valdybos kadencijoms svarbu išlaikyti valdybos narius, kurie būtų gerai susipažinę su įmonės veikla bei galėtų nedelsiant tęsti ankstesnės kadencijos valdybos darbus. Nesudarant tokių sąlygų, VVĮ valdybos ir toliau susidurs su valdybų veiklos pertrūkiais, kai naujai suformuotai valdybai reikės skirti laiką tam, kad įsigilinti į įmonės veiklą.

KO.V Funkcijos

A+

EBPO rekomendacijose nurodoma, kad VVĮ valdybų funkcijos neturi skirtis nuo visuotinai taikomų korporatyvinės valdysenos principų. Kaip ir verslo organizacijose, VVĮ valdybų funkcijos turi apimti esmines šių organų veiklos sritis: įmonės vadovo skyrimą ir atšaukimą, sutartinių darbo sąlygų vadovui nustatymą, įmonės veiklos strategijos tvirtinimą bei jos įgyvendinimo priežiūrą. Tinkamai neįgalinant valdybos bei jos funkcijas reikšmingai suvaržant, šių organų įtaka VVĮ veiklos priežiūrai tampa labai ribota, o įmonės valdysena labiau politizuota.

Su valdybų įgalinimo problematika šiuo metu susiduriama valstybės įmonės (VĮ) teisinę formą turinčiose VVĮ. Šioms įmonėms taikomas atskiras teisinis reguliavimas, kuris reikšmingai apriboja VĮ valdybų funkcijas. VĮ valdybos negali tvirtinti įmonės strategijos bei negali skirti ar atšaukti įmonės vadovo. Šios funkcijos yra paliktos valstybei atstovaujančios institucijos atsakomybei, o tai lemia, kad VĮ valdybos daugiau veikia tik kaip patariamieji organai. Esant dabartiniam teisiniam reguliavimui, VĮ valdybas labiau įgalinti galima per nuomonės ir rekomendacijų teikimą dėl įmonės vadovo skyrimo ar atšaukimo bei veiklos strategijos tvirtinimo. Tai, kad valdybos bent dalinai įtraukiamos į įmonės strategijos tvirtinimą, nurodė visos VĮ. Vadovo skyrimo ar atšaukimo klausimu valdyba iš dalies įtraukta buvo tik 2 iš 6 sudarytas valdybas turinčių VĮ.

VVĮ kolegialių organų funkcijas apibrėžia Akcinių bendrovių įstatymo nuostatos, atitinkančios gerosios valdysenos principus. Nuosavybės gairėse numatyta, kad VVĮ, kurios priskiriamos viešo intereso arba nacionalinį saugumą užtikrinančių svarbių įmonių kategorijai, valdyboms (kai nesudaroma stebėtojų taryba) būtų priskirtos Akcinių bendrovių įstatyme numatytos priežiūros funkcijos. Šiuo metu tokios funkcijos priskirtos 12 iš 13 bendrovių.

Bendrai VVĮ sektoriaus valdybos funkcijų įvertinimas yra aukščiausias teigiamas įvertinimas (A+), nes didesnę daugumą VVĮ sudaro akcinės bei uždarnosios akcinės valstybės valdomos bendrovės. Tuo tarpu VĮ teisinę formą turinčių įmonių valdybų funkcijos, dėl aukščiau paminėtų priežasčių, vertinamos kaip neatitinkančios gerosios valdysenos principų ir jų įvertinimas yra tik vidutinis (B).

VĮ valdybų funkcijos dėl teisinio reguliavimo vertinamos tik vidutiniškai ir atskleidžia, kad didžiąja dalimi ne visada atitinka gerosios valdysenos praktikas.

Net ir suformavus kompetentingas ir depolitizuotas valdybas, jos negalės užtikrinti depolitizuotos ir efektyvios VVĮ veiklos priežiūros, jei nebus aprūpintos esminiais kontrolės įrankiais. Šiuo metu vykdoma likusių VĮ teisinę formą turinčių įmonių pertvarka, šias įmones reorganizuojant į akcines arba uždarąsias akcines bendroves.

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.

Vertinimo metu audito komitetai buvo sudaryti 13-oje iš 14-os didelių įmonių kategorijai priskiriamose VVĮ. Audito komitetai buvo formuojami pasitelkus gerąsias praktikas – daugumą komiteto narių yra nepriklausomi ir nei viename audito komitete nėra vadovaujančių įmonės darbuotojų, taip pat veikiama pagal patvirtintus audito komiteto veiklos nuostatus. Indekso vertinime 11-oje VVĮ visi audito komiteto nariai buvo nepriklausomi, o tai yra daugiau, nei 2022 m., kai visi audito komiteto nariai buvo nepriklausomi 9-iose VVĮ, o pavyzdžiui 2018 metais tokių buvo tik 4 VVĮ. Visų suformuotų audito komitetų pirmininkai buvo išrinkti nepriklausomi bei dauguma audito komitetų narių turi atitinkamas finansų srities kompetencijas. Taip pat teigiamai vertinamos ir komitetų narių turimos valdysenos kompetencijos bei darbo komitetuose patirtis. 12-os VVĮ audito komitetų nariai turėjo tinkamos darbo komitetuose patirties, o 1-os VVĮ komiteto nariai turėjo darbo kolegialiuose organuose (valdybose ar stebėtojų tarybose) patirties.

Audito komiteto veiklos nuostatai buvo parengti ir patvirtinti visose VVĮ. Audito komitetų įsitraukimą galima vertinti teigiamai: vidutiniškai buvo suorganizuoti 13 posėdžiai per metus (2022 metais 8 posėdžiai), taip pat visuose komitetuose buvo sudaryti metiniai veiklos planai ir posėdžių grafikai.

Komitetų kriterijus įvertintas aukščiausiu teigiamu įvertinimu (A+). Atlygio (skyrimo) komitetai yra suformuoti visose 5 VVJ, kurioms atlygio (skyrimo) komitetas yra privalomas. Suformuoti atlygio komitetai atitinka pagrindinius atlygio (skyrimo) komitetų sudarymo ir įsitraukimo principus.

Audito komitetas buvo suformavusios 13 iš 14 didelių įmonių kategorijai priskirtos VVJ, atlygio (skyrimo) komitetas – 5 VVJ.

KO.VII KO atlygis

A

Šiame indekse apimtyje buvo vertinama ir atlygio kolegialių organų nariams skyrimo praktika. Kolegialių priežiūros ir valdymo organų narių atlygio klausimas – viena iš svarbių VVJ valdysenos sričių, kadangi valdybos visoje VVJ valdysenos struktūroje užima ypatingą vaidmenį ir turi būti tinkamai motyvuojamas.

Pasaulinė praktika rodo, kad nepriklausomiems VVJ valdybų nariams mokamas atlygis turi motyvuoti ir skatinti į VVJ valdybas pritraukti kompetentingus ir motyvuotus profesionalus. Kolegialių organų atlygis įvertintas teigiamu įvertinimu (A). Aukščiausiu teigiamu įvertinimu A+ įvertintos 22 VVJ, teigiamu A įvertinimu – 4 VVJ, vidutiniu – 6 VVJ, o neigiamai neįvertinta nei viena įmonė. VVJ taiko progresyviausią pasaulyje laikomą fiksuoto atlygio sistemą, kai kolegialaus organo nario atlygis tiesiogiai susiejamas su vidutiniu metiniu VVJ vadovo darbo užmokesčiu. Fiksuotas atlygio sistemas 2023 metais taikė visos VVJ.

Kolegialių organų atlygis įvertintas teigiamu A įvertinimu. Fiksuotas atlygio sistemas taikė visos VVJ. Fiksuota atlygio sistema pripažįstama kaip patogiausia ir tinkamiausia apmokant valdybos narių veiklą.

Valdybų narių atlygio politika, priklausomai nuo įmonės teisinės formos, reguliuojama dviem Vyriausybės nutarimais: valstybės valdomų bendrovių – Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“, o valstybės įmonių – Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. spalio 14 d. nutarimu Nr. 1092 „Dėl Valstybės įmonių ir savivaldybės įmonių valdybų narių atlygio skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo ir valdybos narių civilinės atsakomybės draudimo“. Tinkamą valdybos pirmininko atlygio dydžio santykį nuo vadovo atlygio nurodė 24 VVJ, tinkamą valdybos narių atlygio dydžio santykį – 28 VVJ. Pasaulinės praktikos rodo, jog valdybos pirmininkui dėl jo ypatingos svarbos turėtų būti numatytas 1,5 – 2,5 karto didesnis atlygis nei kitiems valdybos nariams (priklausomai nuo pirmininko veiklos intensyvumo), tačiau didžioji dauguma mūsų šalies VVJ pirmininkui mokėjo tik 1,3 karto didesnį atlygį, nei nepriklausomiems nariams. Visa tai rodo, kad atlygio sistemos turėtų būti peržiūrimos ir tobulinamos, siekiant pritraukti kompetentingus ir motyvuotus asmenis į valdybą, kurie duotų pridėtinę naudą įmonei.

Tikrinimo metu nustatyta, kad su visais valdybos (stebėtojų tarybos) nariais pasirašytos veiklos sutartys bei 30 iš 32 VVJ valdybos (stebėtojų tarybos) nariai apdrausti civilinės atsakomybės draudimu.

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	Finansų tvarumas	Vertinamas įmonių finansų tvarumas pagal E. Altmano Z" metodiką ir kitus finansinius rodiklius.

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

SP.I Strateginis planavimas

A+

Įmonės strateginis planas – tai įrankis, padedantis įmonei suprasti, kokioje aplinkoje ir kokia kryptimi ji veikia, nustatyti veiklos prioritetus ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Strateginis planas padeda užtikrinti, kad įmonės darbuotojų ir vadovybės veiksmai būtų suderinami su akcininkų lūkesčiais, o valdybai ir akcininkui suteikia galimybę vertinti įmonės veiklos rezultatus ir priimti sprendimus dėl įmonės finansinių tikslų, veiklos efektyvumo bei valdymo kokybės. Nuosavybės gairės įpareigoja visas VVĮ kasmet rengti/atnaujinti strateginius veiklos planus. Siekiant, kad vyktų tinkamas dialogas tarp akcininko ir įmonės, svarbu, kad akcininkas išdėstytų savo lūkesčius. VVĮ atveju tai skaidriai padaryti padeda raštas dėl valstybės lūkesčių (Lūkesčių raštas).

Šių metų Indekse bendras VVĮ strateginio planavimo įvertinimas siekia aukščiausią teigiamą įvertinimą (A+). VKC atlikto VVĮ strateginių planų vertinimo duomenimis, 29 iš 31 vertintų VVĮ strateginiai veiklos planai buvo įvertinti 8 arba didesniu balu (teigiamai). 1 VVĮ strateginio plano nerengė, o dvi įmonės buvo įvertintos žemesniu balu nei 8. Atveju, kai strateginis veiklos planas visiškai neatitiktų strateginio planavimo principų – nėra. VVĮ, kuri strateginio plano nerengia, yra likvidavimo etape.

Strateginių veiklos planų kokybė išlieka aukšta – vidutinis plano kokybės vertinimas 2023 m. siekė 9,44 balo, ankstesniais metais – 9,27 balo. Mažėjo maksimaliu balu įvertintų strategijų dalis – jei 2022 metais 10 balų vertinimus gavo 30 proc. visų vertintų VVĮ, tai 2023 metais – 25 proc. Taip nutiko labiausiai dėl ne visuomet tinkamo pagrindinių LRV nustatytų finansinių tikslų atspindėjimo strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapyje, taip pat dėl per mažai ambicingų siektinų rodiklių verčių. Dar vis išlieka loginės sąsajos trūkumas, kai nėra kritiškai identifikuojamos VVĮ silpnosios pusės, todėl keliami tikslai ir uždaviniai ne visuomet atspindi problematikos sprendimo būdus.

Visoms, įprastinę veiklą vykdančioms VVĮ, valstybei atstovaujančios institucijos yra parengusios ir pateikusios Lūkesčių raštus. Tokie raštai nėra rengiami VVĮ, kurias yra planuojama reorganizuoti ar likviduoti. Iš parengtų lūkesčių raštų, 1 VVĮ lūkesčių raštas nebuvo pateiktas suderinimui su VKC (kaip tai numato teisinis reguliavimas). 2023/24 metais 16 VVĮ lūkesčių raštai buvo peržiūrėti ir atnaujinti (visi pateikti VKC nuomonei gauti). Verta paminėti, kad dalies VVĮ galiojantys lūkesčių raštai nėra visiškai aktualūs ir neatspindi naujausių teisės aktų pakeitimų, susijusių su naujosios veiklos matavimo rodiklių koncepcijos įteisinimu. Pavyzdžiui, kai kuriuose lūkesčių raštuose tebėra išsakomas finansinis akcininko lūkestis nuosavo kapitalo grąžai ROE, kai toks vienintelis veiklos

matavimas nustojo galioti 2021 metų pabaigoje, vietoje to LRV tvirtino po 3 naujus finansinius lūkesčius kiekvienai VVJ. Vertinimo metu nustatyta, kad šiai dienai galiojantys 3 VVJ lūkesčiai raštai aktualūs tik iš dalies.

Analizuojant strateginio planavimo praktikas, pastebimos taikomų strateginio planavimo procedūrų ir principų spragos. Sudarant Indeksą nustatyta, kad tik 23 VVJ turi pasirengusias strategijų rengimo/atnaujinimo procedūras, kurios apimtų numatytus strateginio planavimo principus, terminus, procedūras bei atsakingus asmenis (2022 metais tokių buvo 20 VVJ, 2021 – 18 VVJ, o 2020 metais tokių buvo tik 10), 5 VVJ strategijų rengimo/atnaujinimo procedūras nepakankamas, o likusios 4 VVJ neturi šio proceso dokumentuoto aprašymo. Taip pat visos VVJ nurodė, kad atnaujinant strateginius planus buvo rengiamos strateginės sesijos.

Strateginio planavimo praktikos vertinamos kaip teigiamos, tačiau tam tikrose VVJ vis dar trūksta sistemingo požiūrio į strategijos planavimo priemones.

32 VVJ atnaujinant strateginius planus buvo rengiamos strateginės sesijos, bet tik 23 VVJ turi pasirengusias pakankamas strategijų rengimo ir atnaujinimo procedūras, kurios apimtų numatytus strateginio planavimo principus, terminus, procedūras bei atsakingus asmenis.

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

SP.II Strategijų įgyvendinimas ir priežiūra

A

Siekiant užtikrinti, kad strateginiame veiklos plane 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 motyvacinės sistemos, kai darbuotojų atlygis bei metiniai tikslai yra susiejami su įmonės strateginiais tikslais ir jų įgyvendinimu. Šių metų vertinimo duomenimis, atlygio sistemas su strateginių tikslų įgyvendinimu susiejusios nurodė 25 VVJ. Visgi 7 VVJ tokios atlygio sistemos vis dar nėra įdiegtos (arba įdiegtos tik iš dalies) ir yra taikomos tik įmonės vadovui (to reikalauja Vyriausybės nustatyta atlygio politika). Taip pat, 27 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 23 VVJ yra pakankamai nustačiusios ir dokumentavusios strategijos įgyvendinimo priežiūros procedūras, kurios apibrėžia atsakingų asmenų roles, veiksmus ir kontrolės terminus (2022 metais tokių buvo 21 VVJ, 2021 metais – 19 VVJ, o 2020 metais buvo 12 VVJ), 7 VVJ nustatė ir dokumentavo strategijos įgyvendinimo priežiūros procedūras tik iš dalies, 2 VVJ šio proceso neaprašė ir nedokumentavo. 31 VVJ nurodė, kad įmonė bent kas ketvirtį teikia ataskaitą valdybai arba kitam organui, atsakingam už strategijos įgyvendinimo priežiūrą, apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą. Visa tai parodo, kad vis dar tam tikroje dalyje VVJ taikomos strategijos įgyvendinimo priemonės vis dar nėra pilnai optimalios, kas įtakoja, kad 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 pilnai įdiegtos.

Bendras strategijų įgyvendinimo ir priežiūros kriterijaus vertinimas šiemet pakilo iki teigiamo (A). 2023 metais VKC vertino gautas 31 VVJ strategijų įgyvendinimo ataskaitas. Šiais metais antrą kartą buvo vertinama, kaip VVJ įgyvendino vadovaujantis 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“) patvirtintus rodiklius: pagrindinius, tvirtinamus LRV, bei specializuotus, suderintus su Valdymo koordinavimo centru. 2023 metais VVĮ savo veiklos rezultatus matavosi iš viso 934 rodikliais. Nefinansiniai tikslai ir uždaviniai išliko dominuojantys bendrame strateginių tikslų bei uždavinių žemėlapyje, nors per pastaruosius penkerius metus proporcija kito: jei 2019 m. finansiniai rodikliai nesiekė nei 24 proc., 2022 m. – siekė 29 proc., tai 2023 m. jau sudarė 33 proc. Atskiroms VVĮ VKC ne kartą yra pareiškęs pastabų bei rekomendacijų dėl pernelyg pasyvaus finansinių tikslų ir uždavinių naudojimo, kas, tikėtina, padarė teigiamą įtaką finansinių rodiklių skaičiui.

Vadovaujantis vertinimo metodika, vidutinis visų strategijų įgyvendinimo ataskaitų vertinimas siekė 8,09 balo iš 10-ies galimų: pateiktos informacijos kokybė įvertinta 9,00 balo, tinkamas pagrindinių finansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas – 7,93 balo, tinkamas specializuotų finansinių ir nefinansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas – 8,31 balo, visų kitų rodiklių pasiekimas – 7,75 balo. Visus Lietuvos Respublikos Vyriausybės iškeltus ilgalaikius finansinius tikslus, vertinant tarpinius 2022–2023 metų rezultatus, pavyko įgyvendinti mažiau nei pusei VVĮ.

Į strateginius planus VVĮ įtraukia finansinius akcininko lūkesčius pelningumui, optimaliai kapitalo struktūrai ir grąžai, tačiau kas ketvirta VVĮ keliai neambicingas siektinas kai kurių rodiklių vertes.

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

SP.III Finansų tvarumas

A

Siekiant įvertinti VVĮ 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. VVĮ kreditingumas nustatomas pagal rodiklio reikšmei priskiriamą S&P kreditingumo įvertinimą. Siekiant sumažinti šio rodiklio ribotumą ir įvertinti VVĮ platesniame kontekste, į vertinimą papildomai įtraukiami bendrojo likvidumo rodikliai, turto padengimo pinigais ir jų ekvivalentais rodiklis, kapitalo struktūros bei pelningumo (įprastai EBIT) rodikliai.

Aukšta kreditingumo rizika (S&P įvertinimas nuo B- iki D) nustatyta 3 VVĮ iš 32. Pokytį lemia su individualia įmonių padėtimi susiję veiklos rezultatai, pavyzdžiui, aukštas įsiskolinimo lygis arba ne vienerius metus nuostolingai vykdoma veikla ir sukauptas ženklus nepaskirstytas nuostolis bei turimas neigiamas apyvartinis kapitalas. Neapibrėžta kreditingumo rizika nustatyta 5 VVĮ (kaip ir praėjusiais metais). Daugumos į VVĮ portfelį įtrauktų įmonių kreditingumo rizika ir toliau išlieka žema. Žemą riziką lemia didžiaja dalimi sudarančios infrastruktūros ir monopolinės įmonės bei dažnai taikomos konservatyvios veiklos finansavimo praktikos naudojantis tik akcininko (savininko) kapitalu, žemas bendras įsiskolinimų lygis bei teigiamas veiklos rezultatas. Skolintą kapitalą šiuo metu naudoja apie pusė VVĮ, o 14 iš jų D/E rodiklis 2023 metais buvo mažesnis nei 20 proc. Taip pat 4 VVĮ 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 galimai neefektyviai išnaudoja turimą kapitalą. Visgi bendrojo likvidumo mediana siekia 1,8 rodiklį, o EBIT rodiklis neigiamas buvo 4 iš 32 vertintų VVĮ, kuomet pernai buvo 7 VVĮ, todėl bendras VVĮ finansų tvarumo kriterijaus vertinimas pirmą kartą indekso istorijoje yra teigiamas (A). VVĮ per 2023 metus uždirbo 610,1 mln. eurų grynojo pelno, t. y. 40,2 proc. arba 174,8 mln. eurų daugiau nei 2022 metais. Istoriskai didžiausią dalį viso VVĮ rezultato uždirba energetikos sektoriaus įmonės, kurios ataskaitiniais metais augino savo grynąjį pelną 58 proc. ir 2023 metų pabaigoje apskaitė jo iš viso 395,2 mln. eurų sumai, tuo pačiu sudarydamos reikšmingą 65 proc. dalį viso VVĮ rezultato. Ypač didelę reikšmę sektoriaus pelnui turėjo AB „Ignitis grupė“, kurios 9,1 proc. didėjęs grynasis pelnas sudarė 52 proc. viso VVĮ

rezultato. Antroji pagal uždirbto grynojo pelno dydį – miškininkystės sektorių atstovaujanti – VĮ Valstybinių miškų urėdija, sugeneravusi 104,0 mln. eurų pelno.

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

Vertinant įmonių finansų tvarumo rodiklius matoma, kad dalis įmonių turi sukaupusios pakankamai dideles apyvartinių lėšų atsargas. Reikšminga dalis VVĮ sektoriaus įmonių yra infrastruktūrinės ir vykdo monopolinio pobūdžio funkcijas, todėl nesusiduria su didesnėmis kreditingumo rizikomis.

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. Iki 2022 metų VVĮ komercinei veiklai vertinti buvo naudotas tik vienintelis Vyriausybės nustatomas siektinas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis. Nors jis ir rodo verslo vertės augimą, tačiau nėra universalus keliamas finansinis tikslas. Atsižvelgiant į tai, nuo 2022 metų Vyriausybė patvirtino valstybės valdomų įmonių siektinus pagrindinius finansinius veiklos rodiklius 2022–2024 metų laikotarpiui, kurių kurių ir VVĮ nustatyti kapitalo struktūros rodikliai. Pastarieji leidžia tiksliau įvertinti VVĮ finansų tvarumą bei optimalumą, paskatina subalansuoti VVĮ veiklos finansavimo šaltinius bei tuo pačiu padeda valdyti rizikos apetitą. Kapitalo struktūros rodiklis yra vienas iš pagrindinių daugumos įmonių finansinės būklės rodiklių, kurio pagrindu valstybė gali efektyviau valdyti turtą. Visgi, yra išimčių – VVĮ kurioms kapitalo struktūros rodikliai nėra nustatyti, t. y. įmonėms, teikiančioms Valstybės numatytas finansines priemones, kai tai yra vienintelė jų veikla. Šios įmonės neturi būti pelno siekiančios, svarbiausia – tinkamas ir efektyvus Valstybės pavestų funkcijų atlikimas, tuo pačiu tikintis, jog veikla nebus nuostolinga. Šių įmonių veiklos specifika neįgalina generuoti nei ženklaus pelno ir kaupti perteklinių lėšų, nei planuoti ženklių investicijų. Optimalios kapitalo struktūros tikslą tinkamai vykdė 17 VVĮ (kai kurioms VVĮ šis rodiklis arba netaikomas, arba – nutarta 2023 metų rezultato nematuoti). Daliai VVĮ šis rodiklis buvo nustatytas siekiant paskatinti investicijas finansuoti skolintomis lėšomis ir padidinti grąžą akcininkui (Valstybei), tačiau ne visos VVĮ pasiekė minimalią reikalaujamą finansinių skolų santykio su EBITDA arba nuosavu kapitalu ribą. Dividendų ir pelno įmokų rodiklius tinkamai vykdė didžioji dauguma VVĮ, t. y. arba vadovavosi Vyriausybės patvirtinta individualia grąžos akcininkui skyrimo politika, arba teisės aktais apibrėžtomis grąžos skyrimo nuostatomis, kai numatoma paskirstytinojo pelno dalis skaičiuojama, vadovaujantis faktine nuosavo kapitalo grąža ROE. Dalis VVĮ grąžos akcininkui skirti negalėjo dėl sukaupto balansinio nuostolio, tokiu būdu šis rodiklis paliekamas kaip nevertinamas.

2023/24 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

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

Skaidrumo dimensija įvertinta teigiamai (**A**), nes pastaruosius metus buvo matomi reikšmingi teigiami pokyčiai Skaidrumo dimensijos kriterijų vertinime. Ženkliai gerėja atskaitomybės sritis, metinių pranešimų kokybė, duomenų atskleidimas VVJ interneto svetainėse. Teigiamą pokytį lemia VKC vykdoma intensyvi šios srities priežiūra bei aiškiau suformuoti VVJ atskaitomybės principai. Metinių pranešimų kriterijus pirmą kartą Indekso istorijoje įvertintas aukščiausiu teigiamu įvertinimu A+ ir yra įvertintas geriausiai iš visų Skaidrumo dimensijos kriterijų po specialiųjų įpareigojimų vertinimo. Skaidros kriterijus jau antrus metus iš eilės įvertintas teigiamai, tačiau išlieka keletas įmonių, kurių vertinimai yra vidutiniai ar neigiami jau ne vienerius metus, dažnai dėl neįgyvendintų reikalavimų, kurie reikalauja minimalių išteklių. Apskaitos kriterijus įvertintas aukščiausiu teigiamu įvertinimu. Visos VVJ audituoja metines finansines ataskaitas, beveik visos reguliariai keičia nepriklausomus auditorius ir nei viena įmonė nesulaukė sąlyginės audito išvados. Taip pat gerėja su tvarumu susijusios informacijos atskleidimas. Matoma, kad daugėja VVJ, kurios supranta tvarumo svarbą ir skiria vis daugiau dėmesio tvaraus vystymosi sričiai. Didėja įmonių dalis, kurios pasirengia tvarumo politikas bei turi įvairių, su tvarumu susijusių, funkcinį politikų: korupcijos prevencijos, personalo politikas, etikos kodeksus, darbo saugos ir aplinkos apaugos vadybos standartus, asmens duomenų apsaugos procedūras ir kt. Daugėja įmonių, taikančių tarptautinius standartus tvarumo atskaitomybės srityje, tačiau bendrame kontekste vis dar atsiliekama nuo geriausių pasaulinių praktikų. Pastebima, kad didžiųjų VVJ veiklos mastas ir turimi išteklių yra pakankami imtis lyderystės tvarumo srityje ir rodyti pavyzdį kitoms įmonėms. Tuo tarpu mažosios VVJ gali siekti tvarumo per išsamesnę atskaitomybę, kadangi jau dabar dažniausiai tam tikras inciatyvas vykdo, tik jų sistemškai nesuvokia bei tinkamai neatskleidžia. Per pastaruosius metus pasiekta reikšminga pažanga formuojant specialiųjų įpareigojimų politiką, ir specialieji įpareigojimai pirmą kartą Indekso istorijoje įvertinti aukščiausiu teigiamu įvertinimu. Tačiau tam tikrose įmonėse matoma trūkumų siekiant kokybiškos ir teisingos specialiųjų įpareigojimų apskaitos. Ypač svarbu VVJ sektoriaus politikos lygmenyje apsibrėžti, kokie yra keliami lūkesčiai specialiųjų įpareigojimų apskaitai bei kokie apskaitos kaštai yra priimtini ir kuriantys vertę. Nors jaučiamas teigiamas pokytis specialiųjų įpareigojimų viešinimo srityje, tačiau išlieka įmonių, kurios vis dar nepakankamai išviešina informaciją apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus ir funkcijų finansavimo modelį.

Kolegialių organų dimensija įvertinta aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Šių metų Indekse didelių pasikeitimų nefiksuojama, – esminį lūžį įvykusi 2017-2018 metais, lėmė ryžtingi Vyriausybės veiksmai nustatant nepriklausomų narių kvotas (ne mažiau nei ½ nepriklausomų narių) bei standartizuojant valdybų atrankos procedūras visoms VVJ. Visos VVJ yra suformavusios valdybas laikantis viešos atrankos principų ir standartizuotų atrankos procedūrų. Šiuo metu visose suformuotose valdybose daugumą ar bent pusę narių sudaro nepriklausomi nariai, nėra valstybės politikų ir tik 1 įmonėje yra politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas. Gerėjantį įvertinimą sąlygoja ir tai, kad renkant nepriklausomus valdybų narius, didžioji dalis VAI taikė gerąsias praktikas. Nepriklausomų pirmininkų skaičius siekia 100 proc. Beveik visos įmonės nurodė, kad valdybos (stebėtojų tarybos) pirmininkas turi darbo valdybose (stebėtojų tarybose) patirties. Nepriklausomų narių pritraukimas padėjo pagerinti ir kitų kriterijų vertinimą: išaugo kolegialių organų kompetencijos, padidėjo šių organų įsitraukimas į įmonės veiklos priežiūrą. Visose įmonėse reguliariai ir visuotinai pradėti taikyti valdybos savo veiklos vertinimai, 31 įmonėje sudaromi valdybos metiniai veiklos planai. Visos VVJ turi parengtus valdybų darbo reglamentus. Taip pat per paskutinius metus ženkliai išaugo valdybų, kurios atlikusios savo veiklos vertinimą parengė ir pasitvirtino veiklos tobulinimo priemones, skaičius. 2023 metais vidutiniškai VVJ valdybos suorganizavo po 15 posėdžių. Vidutinis posėdžių lankomumas per 2023 metus siekė 99 proc. ir buvo rekordiškai aukštas. Pažanga matoma ir užtikrinant atrankos rezultatų viešumą. 13 iš 14 didelių VVJ yra suformuoti nepriklausomumo ir profesionalumo kriterijus atitinkantys audito komitetai. Įvertinus kompetencijų matricos sudarymą, matoma, kad kompetencijų matricas turi tik 28 VVJ. Matrica gali padėti aiškiau suprasti, kurias kompetencijas tikslinga prisitraukti ieškant kandidatų iš išorės, o kurias – iš valstybės tarnautojų. Pasitelkiant kompetencijų matricas, vėliau vykdant kandidatų paiešką, lengviau suformuoti reikalavimus kandidatams bei užtikrinti, kad atrankos procese nebus „pamestos“ valdybai aktualios kompetencijos. Taip pat vis dar 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 įmonės teisinę formą turinčios įmonės. Šių įmonių valdybų funkcijos dėl esamų teisinių apribojimų yra reikšmingai suvaržytos bei neatitinka visuotinai pripažintų gerosios valdybos principų.

Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija įvertinta teigiamai (A). Teigiamus pokyčius nulėmė tai, kad tiek strateginio planavimo, tiek strategijos įgyvendinimo ir priežiūros kriterijų vertinimas palaipsniui auga. VVĮ strateginių planų kokybė ir toliau auga – daugumoje atvejų įvertinta teigiamai ir tik vienos įmonės vertinimas yra vidutinis. Tai ilgalaikio darbo tarp VKC ir VVĮ rezultatas. Taip pat, visos įmonės yra gavusios valstybei atstovaujančių institucijų Lūkesčių raštus, o per 2023/24 metus didžioji dalis šių raštų buvo peržiūrėti ir atnaujinti. Reikia pažymėti, kad tik vienos įmonės – UAB „Lietuvos monetų kalykla“ Lūkesčių raštas nebuvo suderintas su VKC. Tenka paminėti, kad atlikus Lūkesčių raštų analizę, Lūkesčių raštų kokybė skiriasi ir ne visos VAI tinkamai atsižvelgia į VKC pateiktas pastabas, taip pat, pastebima, kad apsiriboja abstrakčiais lūkesčių įvardijimais, naudojant bendrines frazes. Lūkesčių raštas turėtų užtikrinti sistemingą VAI poziciją įmonės ir įmonės veiklos specifikos lūkesčių atžvilgiu. Teigiamai įvertintas ir įmonių išsikeltų metinių tikslų įgyvendinimas. Šių metų Indekse, vertinome VVĮ veiklos planus ir juose numatytus tikslus bei uždavinius, kurie antrą kartą buvo išsikelti pagal naują Vyriausybės patvirtintą veiklos matavimo rodiklių koncepciją. Visus Lietuvos Respublikos Vyriausybės iškeltus ilgalaikius finansinius tikslus, vertinant tarpinius 2022-2023 metų rezultatus, pavyko įgyvendinti mažiau nei pusei VVĮ. 2023 metais VVĮ savo veiklos rezultatus matavosi iš viso 934 rodikliais. Nefinansiniai tikslai ir uždaviniai išliko dominuojantys bendrame strateginių tikslų bei uždavinių žemėlapyje, nors per pastaruosius penkerius metus proporcija kito: jei 2019 m. finansiniai rodikliai nesiekė nei 24 proc., 2022 m. – siekė 29 proc., tai 2023 m. jau sudarė 33 proc. Teigiamam rezultatui įtakos turėjo ir VKC teiktos rekomendacijos dėl pernelyg neambicingų finansinių tikslų ir uždavinių kėlimo – tai išaugino finansinių rodiklių skaičių. Verta atkreipti dėmesį, kad dalis VVĮ teikė ne visą informaciją apie išsikeltų tikslų bei uždavinių įvykdymą (trūko tiek pagrindinių, tiek specializuotų rodiklių duomenų). Probleminių vietų vis dar matoma tam tikrose VVĮ strateginio planavimo ir įgyvendinimo praktikose, kadangi ir toliau ne visos įmonės taiko sistemingas strateginio planavimo ir įgyvendinimo procedūras bei ne visada parengtus strateginius tikslus optimaliai integruoja į kasdienę įmonės veiklą – tai kelia abejonių ar 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, todėl būtina siekti, kad strateginiai tikslai ir uždaviniai būtų keliami ambicingiau. Vertinant įmonių finansų tvarumą matoma, kad daugumos VVĮ kreditingumo rizika yra žema, tačiau kai kurios, yra VVĮ turi sukaupusios pakankamai dideles apyvartinių lėšų atsargas bei finansuoja veiklos plėtrą pakankamai konservatyviai.

Verta atkreipti dėmesį, kad įmonės deda pastangas siekiant aukščiausių gerosios valdysenos ir skaidrumo standartų, nors įmonėms 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 viso VVĮ sektoriaus valdysenos balą mažina smulkesnės įmonės, kurios neturi strateginės reikšmės ir kurių galimybės 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	A	A-	A-

Santrumpos

SK – Skaidrumo dimensija

KO – Kolegialių 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+
AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A+	A+
AB Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A+	A+
AB Lietuvos oro uostai	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A+	A+
AB „Kelių priežiūra“	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A+	A+
AB Lietuvos pašto įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A+	A+
VĮ Ignalinos atominė elektrinė	Energetikos ministerija	A+	A+	A+	A+
AB „KN Energies“	Energetikos ministerija	A+	A	A+	A+
VĮ Valstybinių miškų urėdija	Aplinkos ministerija	A+	A+	A	A+
UAB „EPSO-G“ įmonių grupė	Energetikos ministerija	A+	A	A+	A+
AB „Oro navigacija“	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A-	A+
VĮ Registrų centras	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A+	A+	A	A
AB „Via Lietuva“	Susisiekimo ministerija	A	A	A	A
AB „Regitra“	Vidaus reikalų ministerija	A-	A	A+	A

VIDUTINIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	SK	KO	SP	GI
AB „Smiltynės perkėla“	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A+	A+
UAB „Toksika“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A+	A+	A+	A+
UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	Finansų ministerija	A+	A+	A+	A+
UAB „Pieno tyrimai“	Žemės ūkio ministerija	A	A+	A+	A+
VĮ Turto bankas	Finansų ministerija	A+	A+	A+	A+
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	Susisiekimo ministerija	A+	A	A+	A+
AB „Viamatika“	Susisiekimo ministerija	A	A+	A+	A+
AB Vidaus vandens kelių direkcija	Susisiekimo ministerija	A	A+	A	A
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A	A+	A-	A
AB Giraitės ginkluotės gamykla	Finansų ministerija	A-	A+	A	A
AB „Jonavos grūdai“	Žemės ūkio ministerija	A-	A+	A-	A
UAB Lietuvos monetų kalykla	Lietuvos bankas	A-	A+	A-	A
VĮ Žemės ūkio duomenų centras	Žemės ūkio ministerija	B	A	A-	A-

MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	SK	KO	SP	GI
AB „Detonas“	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A+	A+
UAB „Genetiniai ištekliai“	VĮ Turto bankas	A-	A	A-	A-
UAB „Būsto paskolų draudimas“	Finansų ministerija	A	A	B	A-
AB „Lietuvos veislininkystė“	VĮ Turto bankas	C	A	B	B
UAB „Lietuvos žirgynas“	Žemės ūkio ministerija	C	A	B	B

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 daugeliu atvejų įmonių grupių strateginės funkcijos yra koncentruotos ne patronuojančioje įmonėje, o dukterinėse bendrovėse. Dėl šios priežasties dukterinėms bendrovėms buvo išskirti 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. 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 ketvirtame priede: <https://governance.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>.

Į 2023 metų vertinimą yra įtrauktos 24 dukterinės bendrovės, veikusios 2023 metų pabaigoje. Iš jų 10 priklauso AB „Ignitis grupė“ įmonių grupei, 5 – AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupei, 5 – UAB „EPSO-G“ įmonių grupei, 2 – UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ viena – AB „KN Energies“ ir viena – AB „Toksika“. Į vertinimą neįtrauktos šios dukterinės bendrovės: UAB „SGD terminalas“, UAB „SGD SPB“ (veiklos apimtys minimalios) ir UAB „LP mokėjimų sprendimai“ (veiklos nevykdo).

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

Skaidrumas

SKAIDRUMAS	A	A+	A	A-	B	C	D
Metiniai pranešimai / Metinės veiklos ataskaitos	A	A+	A	A-	B	C	D
Tvarumo ataskaita	A-	A+	A	A-	B	C	D
Apskaita	A+	A+	A	A-	B	C	D
Sklaida	A	A+	A	A-	B	C	D
Tarptautinių sankcijų taikymas	A+	A+	A	A-	B	C	D

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

Dukterinių bendrovių Metinių pranešimų kokybė kasmet kryptingai gerėja ir padaryta pažanga atspindi, kad šių metų Indekse Metiniai pranešimai antrus metus iš eilės yra įvertinti teigiamai (A). 2023 metais A+ arba A įvertinimus gavo 21 iš 24 bendrovių metiniai pranešimai (pavyzdžiui sudarant 2020 metų indeksą tokių bendrovių buvo tik 6, o 2019 metų tik 1 bendrovė). Pranešimų kokybė tarp įmonių grupių yra netolygi. Didžiosios dalies įmonių metiniai pranešimai yra gana informatyvūs, išsamūs ir kokybiški. Tik dvi bendrovės gavo vidutinį įvertinimą ir tik vienos bendrovės metinis pranešimas įvertintas neigiamai, kadangi metinis pranešimas nebuvo rengtas (priklauso AB „KN Energies“).

Siekiant veiklos skaidrumo, dukterinių įmonių, kaip ir VVĮ, informacija apie įmonę, veiklos rezultatus turi būti vieša bei lengvai pasiekama visuomenei. Per pastaruosius metus dukterinių bendrovių atskleidžiamos informacijos kokybė ženkliai pagerėjo ir didesne dalimi atitinka keliamus lūkesčius. Pagrindiniai neįgyvendinti reikalavimai yra susiję su neatskleidžiamomis strategijomis, įmonės vadovui keliamais tikslais ir kolegialių organų informacija. Kita reikalaujama informacija dažniausiai pateikiama arba pateikta nepilna apimtimi tik pavienėse įmonėse. Paminėtina, kad viena dukterinė bendrovė neturėjo savo tinklapio, o informacija apie ją nebuvo atskleidžiama patronuojančios bendrovės tinklapyje. Tarp dukterinių bendrovių pastebima ir praktika, kai bendrovės duomenų atskleidimui yra sukuriamas atskiras polapis bendrume įmonių grupės tinklapyje, o pati dukterinė bendrovė atskiro tinklapio neturi (ši praktika taikoma dalyje AB „Ignitis grupė“ įmonių). Tokia praktika laikoma tinkama, jei informacija pateikiama išsamiai ir kokybiškai, o pati dukterinė bendrovė yra nedidelė ir nevykdo esminės veiklos grupės lygmeniu. Per pastaruosius keletą metų pasiekta pažanga ir bendras Sklaidos vertinimas yra teigiamas (A). Net 88 proc. bendrovių gavo teigiamus įvertinimus, t. y. A+ ar A įvertinimus gavo 21 iš 24 bendrovių, praeitais metais 84 proc. bendrovių gavo teigiamus įvertinimus. Tačiau tobulintinių vietų tikrai yra, kadangi tik vienos dukterinės bendrovės tinklapyje atskleidžiama informacija buvo įvertinta maksimaliu balu.

Vertinant rengiamas tvarumo ataskaitas taip pat juntama pažanga. Jeigu 2021 metais teigiamai įvertintos 7 dukterinių bendrovių tvarumo ataskaitos, 11 vidutiniškai ir 4 ataskaitos įvertintos neigiamai, tai 2023 metų Indekse teigiamai įvertintos 17 dukterinių bendrovių tvarumo ataskaitos, 5 vidutiniškai ir 2 ataskaitos įvertintos neigiamai. Svarbu tai, kad vertinant tvarumo atskaitomybę taikoma praktika, kad detali informacija apie tvarumo iniciatyvas gali būti pateikiama konsoliduotoje patronuojančios bendrovės tvarumo ataskaitoje, o dukterinės bendrovės pranešime gali būti pateikiama tik įmonės taikomų praktikų ir pasiektų rezultatų santrauka. Tokią praktiką taikė jau 18 bendrovių, kurios savo metiniuose pranešimuose pateikė santraukas bei tuo pačiu ir nuorodas į tai, kad detalesnė informacija yra pateikiama konsoliduotoje ataskaitoje (praeitais metais tokių įmonių buvo 16), o kitos įmonės parengė atskiras tvarumo ataskaitas. Atkreiptinas dėmesys, kad žemesnį balą tvarumo atskaitomybės srityje lemia ir tai, kad dalies patronuojančių bendrovių tvarumo ataskaitose matoma spragų, kurios daro įtaką ir dukterinių bendrovių vertinimui.

Aukštą Apskaitos kriterijaus įvertinimą lemia tai, kad visų vertintų dukterinių bendrovių finansinės ataskaitos sudaromos pagal tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus, o nepriklausomose audito išvados nei viena nesulaukė modifikuotos auditoriaus nuomonės. Taip pat, paminėtina ir visų dukterinių bendrovių užtikrinta tinkama audito/audito įmonių rotacija.

Kolegialūs organai

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

Indekso sudarymo metu valdybos veikė 17 iš 24 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 įvertintinos aukščiausiu teigiamu įvertinimu (A+). Išskirti galima valdybų kompetencijų, atrankos ir funkcijų kriterijų vertinimą. Už šiuos kriterijus suteiktas aukščiausias teigiamas įvertinimas A+. Didžiosios dalies valdybų kompetencijos įvertintos kaip aukštos arba labai aukštos, t. y. 12 iš 16 įmonių valdybų kompetencijos įvertintos aukščiausiu A+ įvertinimu, (2022 metais tokių buvo 15 iš 19 bendrovių, 2021 – 14 iš 18 bendrovių, o 2020 metais – buvo 13 iš 20 bendrovių). 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, tačiau visos 16 bendrovių nurodė, kad valdybos taiko tokias praktikas kaip savo veiklos vertinimas ir 15 bendrovių nurodė, kad sudaromi priemonių planai valdybos veiklos tobulinimui. Dukterinių bendrovių

valdybos 2023 metais vidutiniškai suorganizavo po 21 posėdį (2022 metais šis rodiklis siekė 17 posėdžių, 2021 – 16 posėdžių, 2020 metais – 12 posėdžių, 2019 metais – 8 posėdžius per metus). Tai aukštas skaičius, įvertinant dar ir tai, kad grupės lygiu yra suformuotas ir kolegialus organas patronuojančiose bendrovėse. Tikėtina, kad ženklus posėdžių skaičiaus augimas buvo nulemtas COVID-19 pandemijos ir plačiau taikytos praktikos organizuoti valdybos posėdžius vaizdo ryšio priemonių pagalba. Visos dukterinės bendrovės nurodo, kad valdyba veikia pagal patvirtintą darbo reglamentą ir visos dukterinės bendrovės nurodo, kad valdyba kasmet pasitvirtina metinį veiklos planą, kuriame numatomas posėdžių grafikas ir svarbiausi numatomi darbai. Šių metų Indekse nustatytas vienas atvejis kai ne visi valdybos nariai yra pateikę arba nėra tinkamai pateikę ir laiku atnaujinę privačių interesų deklaracijas (pernai tokių atvejų buvo 2, o 2021 metais 6 atvejai). Pastebėti atvejai kai valdybos nariai dalyvauja daugiau nei 3 įmonių valdybose, kas gali trukdyti pilnai įsitraukti į valdybos nario veiklą dėl per didelio krūvio, taip pat nustatyti atvejai kai nebuvo užtikrintas valdybos veiklos tęstinumas ir naujos kadencijos valdyboje nebuvo narių iš ankstesnės kadencijos.

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.

Dukterinėms bendrovėms taikomas reikalavimas, kad jų valdybas sudarytų ne mažiau nei 1/3 nepriklausomų narių. Pastaruosius porą metų visos dukterinės bendrovės atitiko šį reikalavimą. Atrankos kriterijus per pastaruosius kelis metus reikšmingai pagerėjo ir siekia aukščiausią teigiamą įvertinimą (A+). Jeigu dar 2022 metais 5 įmonėse vis dar nėra sudarytos kompetencijų matricos, tai šiemet visose įmonėse sudaryta įmonės valdybai reikalingų kompetencijų matrica. Visose bendrovėse vykdamas valstybės tarnautojų ar kitų (nelaikomų nepriklausomais nariais) asmenų atranką, šiems asmenims buvo nustatyti bendrieji ir specialieji reikalavimai. Visose bendrovėse nustatant kompetencijos reikalavimus valstybės tarnautojams ar kitiems KO nariams, kurie nelaikomi nepriklausomais nariais, jie buvo suderinti su Valdymo koordinavimo centru. Taip pat, visose bendrovėse vykdamas nepriklausomų narių atranką buvo naudojamos vadovų paieškos/atrankos agentūros paslaugomis. Ir jeigu dar 2022 metais nustatyti 5 atvejai, kai nebuvo paviešinama informacija apie naujai paskirtus valdybos narius, tai šiemet visų bendrovių tinkamai išviešinta informacija apie naujai paskirtus (atranką laimėjusius) valdybos narius.

Nors kolegialių organų formavimo srityje tam tikruose kriterijuose dar matomi trūkumai, tačiau per pastaruosius metus padaryta didelė pažanga ir vykstantys pokyčiai leidžia daryti prielaidas, kad visos svarbiausios gerosios valdysenos praktikos šioje srityje su laiku bus pilnai įgyvendintos. Matoma pažanga tiek ties nepriklausomų narių įtraukimu į valdybas, tiek ties atrankų procedūrų vykdymu laikantis visų aukščiausių standartų.

Strateginis planavimas ir įgyvendinimas

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

Į strategijos įgyvendinimo vertinimą nėra įtraukiami dukterinių bendrovių faktiniai strategijų įgyvendinimo rezultatai.

Bendrai strateginio planavimo ir jo įgyvendinimo priežiūros priemonės įvertintos aukščiausiu teigiamu įvertinimu (A+). Bendram dimensijos vertinimui įtakos turėjo gerėjantis strateginio planavimo bei strategijos įgyvendinimo prie priežiūros kriterijų vertinimas. Strateginių planų vertinimas parodo, kad dauguma įmonių sureagavo ir tinkamai juose atspindėjo Vyriausybės keliamus lūkesčius. Šių metų Indekso duomenimis, didesnę nei 8 balų už strateginius veiklos planus gavo visos dukterinės bendrovės (praėjusiais metais gavo 21 iš 22 dukterinių bendrovių, tačiau 2020 metais tokių buvo tik 13 iš 20 bendrovių, o 2019 metais tokių buvo tik 1 bendrovė). Trys bendrovės strateginių planų nerengė, kadangi jų veikla yra stabdoma bei planuojama šių įmonių likviduoti, kita yra prijungiama, ir dar viena yra labai maža, todėl strateginio plano nerengia.

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. 23 iš 24 bendrovių nurodė, kad įmonėje yra dokumentuoti principai/procedūros dėl strategijos rengimo ir atnaujinimo ir dėl strategijos įgyvendinimo priežiūros. Taip pat teigiamą įtaką strategijos įgyvendinimo kriterijaus vertinimui turėjo, tai kad 22 bendrovėse už strategijos įgyvendinimą atsakingų įmonės darbuotojų atlygis yra susietas su strategijoje išsikeltais tikslais/uždaviniais. 23 bendrovės nurodė, kad įmonė bent kas ketvirtį teikia ataskaitą valdybai (arba kitam organui, atsakingam už strategijos įgyvendinimo priežiūrą) apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą.

Didžiausių įmonių grupių valdysenos vertinimas

Analizuojant VVJ dukterinių bendrovių valdyseną svarbu suprasti tai, kad vertinimo balą lemia daugiausia trijų patronuojančių bendrovių (AB „Ignitis grupė“, UAB „EPSO-G“ ir AB „Lietuvos geležinkeliai“) priimami sprendimai bei taikomos politikos, kadangi iš jų vertinimą įtrauktų 24 dukterinių bendrovių, 20 veikia šiose įmonių grupėse. Šiuo metu šių trijų įmonių grupių padėtis bei veiksmas 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. Per pastaruosius metus padaryta pažanga ir šių metų Indekse grupės bendrovių bendras balas yra aukščiausias teigiamas įvertinimas (**A+**) ir yra aukščiausias iš visų dukterinių bendrovių grupių, nors pažymėtina, kad dar 2020 metais bendras valdysenos vertinimas buvo žemesnis nei kitų grupių. Gerėjantis Indekso vertinimas parodo dideles „Ignitis grupė“ pastangas siekiant aukščiausių geros valdysenos ir skaidrumo standartų. Kolegialių organų dimensija taip pat įvertinta aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Korporatyvinio valdymo sistema užtikrina, kad grupės įmonių valdymo ir priežiūros organai tinkamai vykdytų savo funkcijas ir grupės įmonės siektų skaidrumo visose savo vykdomos veiklos srityse. Indekse grupės valdybų nepriklausomumas įvertintas teigiamu įvertinimu A. Visų dukterinių bendrovių valdybose veikia nepriklausomi nariai, jų atrankos įgyvendintos pagal keliamus reikalavimus bei taikomos tinkamos kolegialių organų veiklos praktikos (2 bendrovėse valdybos buvo nesudarytos, nes tai mažos bendrovės). Atrankos, kompetencijų, įsitraukimo, funkcijų ir komitetų kriterijai įvertinti aukščiausiu teigiamu A+ įvertinimu. Didžiosios dalies valdybų kompetencijos įvertintos kaip aukštos arba labai aukštos. Pažymėtina, kad AB „Ignitis grupė“ įmonių grupėje veikia kelios smulkios įmonės, kuriose dirba tik keletas darbuotojai ir kuriose keliami valdysenos reikalavimai nėra įgyvendinami pilna apimtimi. Šių bendrovių vertinimas gali įtakoti ir grupės įmonių bendrą vertinimą atitinkamuose kriterijuose ir bendrame dimensijų kontekste. Nepaisant to, ypatingai ženkli pažanga juntama stiprinant pagrindines socialinės atsakomybės ir valdysenos praktikas. Skaidrumo dimensijos vertinime taip pat padaryta pažanga ir šios dimensijos vertinimas yra teigiamas (**A+**). Per pastaruosius keletą metų, padaryta didelė pažanga ir „Ignitis grupė“ dukterinių bendrovių Metinių pranešimų vertinimas nuo vidutinio 2021 metais pakilo iki teigiamo A+ įvertinimo. Tai parodo, kad atskleidžiamai informacijai skiriamas didelis dėmesys ir šiais metais net 7 bendrovių metiniai pranešimai įvertinti aukščiausiu A+ balu, kai praėjusiais metais tokių buvo 5 bendrovės. 2023 metų finansinę atskaitomybę pagal TFAS parengė visos bendrovės. Dėl tinkamai įgyvendinamų apskaitos praktikų, Apskaitos kriterijus įvertintas aukščiausiu teigiamu balu. Bendras grupės įmonių skaidros vertinimas įvertintas aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija įvertinta aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Visų vertintų įmonių strateginiai veiklos planai yra aukštesni nei 9 ir net 3 bendrovių siekia 10 balų. Strateginio planavimo ir priežiūros sistemos įvertintos aukščiausiu teigiamu įvertinimu.

UAB „EPSO-G“ grupės įmonių integracija yra mažesnė nei AB „Ignitis grupės“, tačiau bendras šios grupės įmonių valdysenos vertinimas siekia aukščiausią teigiamą įvertinimą (**A+**). Grupė pasižymi aiškiai matomomis pastangomis įgyvendinti Vyriausybės keliamus lūkesčius. Kolegialių organų dimensija įvertinta aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Visų dukterinių bendrovių valdybose veikia nepriklausomi nariai, jų atrankos įgyvendintos pagal keliamus reikalavimus bei taikomos tinkamos kolegialių organų veiklos praktikos. Ši geroji praktika laikoma viena svarbiausių siekiant efektyviai ir skaidriai valdyti įmones. Indekse grupės valdybų kompetencija, atranka ir funkcijos įvertintos aukščiausiais teigiamais įvertinimais (**A+**), tai rodo, kad suformuotos valdybos veikia efektyviai ir skaidriai. Skaidrumo dimensijos vertinime taip pat padaryta pažanga ir šios dimensijos vertinimas yra aukščiausias teigiamas (**A+**), kai dar 2021 metais buvo vidutinis. Bendrovėse taikomi aukščiausi atskaitomybės, apskaitos ir audito standartai. Visos bendrovės finansinę atskaitomybę yra parengusios pagal TFAS. Dėl tinkamai įgyvendinamų apskaitos praktikų, Apskaitos kriterijus įvertintas aukščiausiu teigiamu balu. Bendras grupės įmonių skaidros vertinimas įvertintas aukščiausiu teigiamu, t.y. visos bendrovės už skaidrą yra gavusios aukščiausią teigiamą įvertinimą A+ ir dukterinės bendrovės didžiąją dalimi viešina Skaidrumo gairėse nurodytą atskleisti informaciją/dokumentus. Per pastaruosius keletą metų jaučiamas kokybinis šuolis ir metiniai pranešimai įvertinti teigiamai (**A**), tačiau dar yra kur tobulėti, kadangi aukščiausią teigiamą įvertinimą (**A+**) gavo tik 2 bendrovės. 3 bendrovės už tvarumo atskaitą gavo aukščiausią teigiamą įvertinimą A+. Tačiau, pastebima, kad „EPSO-G“ grupės įmonės deda dideles pastangas siekiant aukščiausių geros valdysenos ir skaidrumo standartų. Patronuojanti bendrovė nustato gerąją valdysenos praktiką atitinkančias veiklos politikas, koordinuoja grupei priklausančių įmonių veiklą žmoniškųjų išteklių, audito, rizikos valdymo, tvarumo bei kitose veiklos skaidrumą ir atskaitingumą didinančiose srityse. Vienoda „EPSO-G“ grupės įmonių valdysenos praktika yra įgyvendinama remiantis Korporatyvinio valdymo politika, prie kurios yra prisijungusios grupės bendrovės. Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija įvertinta aukščiausiu teigiamu įvertinimu **A+**. Tačiau, tik dviejų bendrovių strateginis veiklos planas įvertintas aukštesniu nei 9 balu, iš kurų vienos bendrovės strateginis veiklos planas siekia 10 balų. Strateginio planavimo ir priežiūros sistemos įvertintos aukščiausiu teigiamu įvertinimu. Bendrovėse yra dokumentuoti principai/procedūros dėl strategijos rengimo ir atnaujinimo ir dėl strategijos įgyvendinimo priežiūros, aukščiausiems įmonės darbuotojams sudaromi metiniai uždavinių planai, už strategijos įgyvendinimą atsakingų įmonės darbuotojų atlygis susietas su strategijoje iškeltais tikslais ir uždaviniais.

AB „Lietuvos geležinkelių“ įmonių grupėje per pastaruosius metus padaryta pažanga ir valdysenos vertinimas siekia aukščiausią teigiamą įvertinimą (**A+**), (kai dar 2021 metais buvo vidutinis (A-)). 1 bendrovė gavo teigiamą A vertinimą, 4 bendrovės aukščiausią teigiamą A+ vertinimą. Jaučiamos pastangos gerinant visus valdysenos kriterijus. Skaidrumo dimensijos vertinime pastaruosius keletą metų padaryta didelė pažanga ir siekia aukščiausią teigiamą **A+** įvertinimą. Vertinant bendrai – AB „Lietuvos geležinkeliai“ grupės įmonių Metinių pranešimų kokybė yra aukšta ir antrus metus iš eilės siekia aukščiausią teigiamą A+ įvertinimą (visos bendrovės už metinius pranešimus gavo aukščiausią teigiamą įvertinimą). Nors Metiniai pranešimai jau yra gana informatyvūs ir kokybiški, bendrovės ir toliau deda pastangas juos tobulinant. Pastebėtina, kad bendrovių tinklapių turinio kokybė reikšmingai pagerėjo per pastaruosius porą metų ir skaidros kriterijaus vertinimas taip pat yra teigiamas. Tinklapiuose pateikiama informacija dažniausiai yra pakankamai išsami ir reikšmingos dalys yra atskleidžiamos. Visos bendrovės finansinę atskaitomybę yra parengusios pagal TFAS. Dėl tinkamai įgyvendinamų apskaitos praktikų bei dėl pakankamos auditorių ir audito įmonių rotacijos, Apskaitos kriterijus vertinamas aukščiausiu teigiamu įvertinimu. Matoma, kad didelis dėmesys skiriamas skatinti tvarius organizacinius pokyčius aplinkosaugos, socialinėje ir valdysenos srityse. Už tvarumo ataskaitų vertinimą 4 bendrovės gavo teigiamą A įvertinimą. Kolegialių organų dimensija įvertinta aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Valdybos buvo suformuotos 3 bendrovėse. Visų dukterinių bendrovių valdybose veikia nepriklausomi nariai. Kompetencijų, atrankos ir funkcijų kriterijai įvertinti aukščiausiu teigiamu A+ įvertinimu. Valdybų kompetencijos įvertintos kaip aukštos arba labai aukštos. Vertinant valdybų veiklos organizavimo praktikas pastebima, kad valdybos vadovaujasi gerosiomis valdysenos praktikomis. Silpniausiai vertinamas įsitraukimo kriterijus, kadangi neužtikrinamas valdybos veiklos tęstinumas ir naujose valdybose nėra narių iš ankstesnės kadencijos. Strateginio planavimo ir strategijų įgyvendinimo dimensija vertinama geriausiai iš visų grupės bendrovių valdysenos sričių ir pelnė aukščiausią teigiamą įvertinimą (**A+**). Buvo vertinti 4 įmonių strateginiai veiklos planai, iš kurių 3 bendrovių įvertinti didesniu nei 9 balu. Bendrovėse yra dokumentuoti principai/procedūros dėl strategijos rengimo ir atnaujinimo ir dėl strategijos įgyvendinimo priežiūros. Kasmet aukščiausiems įmonės vadovams sudaromi metiniai uždavinių planai, bendrovės bent kas ketvirtį teikia ataskaitas valdybai apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą, už strategijos įgyvendinimą atsakingų įmonės darbuotojų atlygis susietas su strategijoje išsikeltais tikslais ir uždaviniais.

Apibendrinimas

VVJ dukterinėms bendrovėms Vyriausybės nustatyti valdysenos standartai pradėti taikyti tik nuo 2019 metų vidurio, tačiau bendras Indekso vertinimo balas už 2023 yra aukščiausias teigiamas įvertinimas (**A+**), dar 2020 metais buvo vidutinis įvertinimas (A-). 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 aukščiausiais valdysenos ir skaidrumo standartais bei taiko pažangias valdysenos praktikas. Tokios patronuojančios bendrovės kaip AB „Ignitis grupė“, UAB „EPSO-G“ ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdysenos indekse yra vertinamos aukščiausiais balais ir laikomos valdysenos lyderėmis. Vertinant dukterines bendroves matoma, kad padaryta didelė pažanga ir toliau yra judama tinkama linkme tikslingai įgyvendinant Vyriausybės politiką. Visos dukterinių įmonių valdybos suformuotos pagal nustatytas atrankos procedūras, peržiūrėti ir patobulinti šių įmonių tinklapiai ar metiniai pranešimai, parengti strateginiai planai.

Visgi tobulintinių sričių dukterinių bendrovių valdysenoje išlieka. Daugiau dėmesio turi būti skiriama atskaitomybės praktikų įgyvendinimui, taip pat vis dar silpnai vertinamas su tvarumo ataskaitomis susijusios informacijos teikimas. Tai ypač aktualu, nes dalis šių įmonių turi strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui bei jų veiklos apimtys yra ypač didelės viso VVJ sektoriaus mastu.

Teigiamam valdysenos praktikų vertinimui reikšmingą įtaką turi ir grupių veiklos ir struktūros išgryninimas. Taip pat, turi būti suprantama, kad per pastaruosius metus įsteigtoms naujoms dukterinėms bendrovėms reikia laiko tinkamai integracijai, tačiau tikimasi, kad ir šios įmonės savo veikloje tinkamai adaptuos 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+
UAB „Ignitis grupės paslaugų centras“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A+	A+
UAB „Ignitis renewables“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A+	A+
UAB Vilniaus kogeneracinė jėgainė	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A+	A+

UAB „Gamybos optimizavimas“	AB „Ignitis grupė“	A+	-	A+	A+
UAB „Ignitis“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A+	A+
AB „Ambergrid“	UAB „EPSO-G“	A+	A+	A+	A+
AB „Ignitis gamyba“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A+	A+
UAB Kauno kogeneracinė jėgainė	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A+	A+
AB „LTG CARGO“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A+	A+	A+
„Litgrid“ AB	UAB „EPSO-G“	A+	A+	A+	A+
UAB „LTG Link“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A+	A+	A+
UAB Elektroninių mokėjimų agentūra	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	A+	A+
UAB „Geležinkelio tiesimo centras“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	-	A+	A+
AB „LTG Infra“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A+	A+	A+
UAB „TETAS“	UAB „EPSO-G“	A+	A	A+	A+
UAB Energy cells	UAB „EPSO-G“	A	A+	A+	A+
UAB „Transporto valdymas“	AB „Ignitis grupė“	A+	-	-	A+
Baltpool UAB	UAB „EPSO-G“	A	A	A+	A
UAB „Kofinansavimas“	UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	A-	-	A+	A
UAB „Valstybės investicijų valdymo agentūra“	UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	A-	A+	A+	A
UAB „Rail Baltica statyba“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A	-	-	A
UAB „GVT“	UAB „Toksika“	B	-	-	B
KN Global Terminals, UAB	AB „KN Energies“	D	-	A	B

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 ir rekomendacijas dėl tinkamo atskaitomybės įgyvendinimo.** Nuo 2018 metų, Valdymo koordinavimo centras valstybės valdomoms įmonėms rengia individualias gerosios valdysenos ataskaitas. 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 ir atskleidžiamos sritys, kuriose įmonė neatitinka nustatytos VVJ valdysenos politikos bei pateikiamos rekomendacijos dėl tobulintinų atskaitomybės sričių, įskaitant metinius pranešimus, įmonių tinklapius bei VKC pateikiamą informaciją apie įmonės veiklą. Pastebima, kad dalies VVJ atskaitomybės kokybė per 2023 metus pagerėjo ir toliau palaipsniui auga. 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 daug dėmesio.
- **Tobulinti rengiamas tvarumo ataskaitas bei atliepti naujus reikalavimus.** Įsigaliojus Įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyvai (angl. *Corporate Sustainability Reporting Directive*, toliau – CSRD), kuri išplečia ES lygiu galiojančius reikalavimus dėl įmonių nefinansinės (tvarumo) informacijos atskleidimo, nuo 2024 metų liepos 1 d. nauji reikalavimai buvo perkelti į Lietuvos nacionalinius teisės aktus. CSRD nuostatos, perkeltos į Lietuvos Respublikos teisės aktus, bus taikomos laipsniškai. Pagal CSRD reikalavimus įmonės turės skelbti daug naujos ir labai konkrečios informacijos, tad daugeliui įmonių reikės išties didelio šuolio į priekį administruojant duomenis, užtikrinant kontrolę. Įmonės siekdamos atliepti artėjančius pokyčius turės nusistatyti, kokia konkreči tvarumo sritis yra reikšminga atlikus reikšmingumo vertinimą dvejopu požiūriu, nusistatyti tinkamus rodiklius, apskaičiuoti CO2 emisijas, įvertinti esamą padėtį ir iškelti konkrečius tvarumo tikslus su rodikliais kuriuos planuojama pasiekti. Išgrynintos prioritetinės temos turėtų tapti pagrindu rengiant kokybišką tvarumo ataskaitą.
- **Išlaikyti kokybišką specialiųjų įpareigojimų finansinių duomenų pateikimą bei optimizuoti nereikšmingas funkcijas.** VVJ, remdamasi patvirtintu specialiųjų įpareigojimų sąrašu, turi nusistatyti vykdomų specialiųjų įpareigojimų apskaitos principus (tvarkas), kad būtų užtikrinta tinkama kiekvieno vykdomo specialiojo įpareigojimo apskaita. 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, jei keitėsi įmonės specialiųjų įpareigojimų sąrašas, reikalinga papildoma peržiūra apskaitos politikos tais atvejais, kai įmonė pradėjo vykdyti tik specialiuosius įsipareigojimus, ir tais atvejais, kai pradėta vykdyti mišri veikla (vykdomos komercinės funkcijos ir specialieji įpareigojimai).

Stiprinant VVJ kolegialius organus:

- **Stiprinti valdybų atrankų praktikas.** Tam, kad valdyba efektyviai prisidėtų prie įmonės veiklos tikslų, būtina tinkamai įsivertinti valdybos kompetencijų poreikį ir skatinti, kad valdybose būtų sudarytos kompetencijų matricos, kurios leistų aiškiai įsivertinti, kokių kompetencijų valdybai reikia, kokios kompetencijos yra aktualios ir atitinkamai pagal tai suformuoti reikalavimus kandidatams ir vykdyti atrankas. Siekiant, kad atrankos būtų atliekamos kuo profesionaliau, į atrankos procesą tikslinga įtraukti agentūras, kurios specializuojasi aukščiausių vadovų paieškos srityje ir siekti, kad bent didžiausių VVJ atrankose dalyvautų tik vadovų paieškų agentūros (ne personalo atrankų), kurios turi kompetencijų aukščiausių vadovų arba valdybų narių atrankose. Tai padėtų ne tik pritraukti aukščiausios kompetencijos kandidatus, bet ir formuoti teigiamą nuomonę apie įmonę ir jos valdyseną.
- **Užtikrinti valdybų veiklos tęstinumą.** Valdybos veikla turi būti nepertraukiama ir tęstinė. Pasibaigus vienos valdybos kadencijai ją iš karto turi pakeisti kita, kurioje būtų narių, gerai susipažinusių su įmonės veikla. Nesudarant tokių sąlygų, VVJ valdybos ir toliau susidurs su valdybų veiklos pertrūkiais, kai naujai suformuotai valdybai reikės skirti papildomo laiko, kad įsigilintų į įmonės veiklą. Siekiant to išvengti, akcininkas, savo ruožtu, galėtų paskatinti esamos kadencijos valdybos narius, kurių veikla tenkina – dalyvauti atrankose į valdybas pakartotinai.
- **Efektyvinti kolegialių organų veiklos priežiūrą.** Suformavus kolegialius organus, kurie atitinka nustatytus nepriklausomumo kriterijus, būtina stiprinti VAI bendradarbiavimo su VVJ valdybomis principus. Pagrindinė priemonė kasmetinė kolegialių organų atskaitomybė bei dialogas tarp akcininko ir kolegialaus organo. Dialogo tarp valstybei atstovaujančios institucijos ir valdybos palaikymas yra reikšmingas įrankis padedantis iškomunikuoti akcininko poziciją esminiais klausimais bei atskaitomybė apie VVJ veiklą. Komunikacija su valdyba turi būti struktūruota ir reguliari, turi būti

numatyti principai kaip valstybei atstovaujanti institucija komunikuoja lūkesčius bei kaip valdyba atsiskaito ir pristato savo ir įmonės veiklą. VKC yra parengęs Kolegialių organų veiklos vertinimo gaires, kuriose išdėstyti principai kaip turi būti veikiami tarp valstybei atstovaujančios institucijos ir valdybos. Valstybei atstovaujančios institucijos turi būti skatinamos šių gairių laikytis, 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.** Būtina tinkamai įsivertinti valdybos kompetencijų poreikį bei šio vertinimo pagrindu suformuoti aiškius kvalifikacinius reikalavimus kandidatams. Siekiant, kad valstybės tarnautojai kuo didesne apimtimi įsitrauktų į VVĮ veiklą ir veiklos priežiūrą, būtina, kad į valdybas paskirti valstybės tarnautojai būtų kompetentingi, suprastų gerosios valdysenos principus bei valdybų veiklą. Verta paminėti, kad nuo 2022 metų įsigaliojus naujam teisiniam reglamentavimui, valstybės tarnautojai įgijo teisę gauti įstatymų nustatytą darbo užmokestį už valstybės valdomos įmonės (ar jos dukterinės bendrovės) kolegialaus organo nario funkcijų vykdymą. Tai gali padėti pritraukti kompetentingus ir tikrai motyvuotus asmenis pagal reikalingą kompetenciją, kurie įsitrauktų į įmonės veiklą, duodami didesnę naudą įmonei. Tačiau, siekiant subalansuoto suinteresuotų šalių atstovavimo, įskaitant ir valstybę kaip VVĮ akcininkę, būtina valstybės lygiu ieškoti kaip tais atvejais, kai VVĮ kontroliuojančiose ministerijose trūksta tarnautojų, kurie galėtų veikti VVĮ 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 VVĮ į UAB/AB.** VĮ teisinė forma reikšmingai apriboja įmonės valdybos funkcijas, o tai neatitinka visuotinai pripažįstamų gerosios valdysenos principų. VĮ valdybos veikia daugiau tik kaip patariamieji organai bei turi ribotas galimybes įgyvendinti valstybės keliamus lūkesčius. Šiuo metu vyksta dalies VĮ teisinę formą turinčių įmonių pertvarka, pertvarkant į kitos teisinės formos juridinius asmenis – akcines bendroves, uždariusias akcines bendroves, viešąsias įstaigas ir pan. Vyriausybė pritarė atnaujintam Valstybės valdomų įmonių pertvarkos ir valdymo centralizavimo priemonių planui. Vykdam pertvarkos planą, įvertinamas kiekvienos VVĮ nuosavybės tikslingumas ir siekiama privatizuoti komercinę veiklą vykdančias bei su privataus kapitalo įmonėmis konkuruojančias valstybės valdomas įmones. Su VĮ valdysena susijęs reguliavimas turi ir daugiau spragų, ko pasėkoje valdyba negali pasiekti geriausių rezultatų dėl VĮ valdybos funkcijų ribotumo. Taigi valstybės valdomų įmonių pertvarkos ir valdymo centralizavimo priemonių plano vykdymo užtikrinimas šiuo metu yra viena iš esminių Lietuvos VVĮ valdysenos gerinimo krypčių.

Siekiant geresnio strateginio planavimo ir tikslų įgyvendinimo:

- **Atsižvelgti į VKC pateiktas rekomendacijas dėl VVĮ strategijų kokybės ir VVĮ strategijų įgyvendinimo.** Valdymo koordinavimo centras kasmet atlieka detalius VVĮ strategijų kokybės ir strategijų įgyvendinimo vertinimus. Šių vertinimų pagalba identifikuojamos tobulintinos strateginių planų dalys, įvertinama strateginių tikslų siekimo pažanga ir ambicingumas bei teikiami pasiūlymai ir rekomendacijos.
- **Stiprinti strateginio planavimo ir įgyvendinimo praktikas.** VVĮ turi turėti aiškius strateginius planus, kurie tarnautų kaip komunikacijos priemonė tarp Vyriausybės, akcininko ar savininko teises įgyvendinančios institucijos, įmonių valdybų ar vadovų. Visos VVĮ turi ir rengia strateginius planus, tačiau ne visada tinkamai orientuoja organizaciją į šių planų įgyvendinimą. Būtina skatinti VVĮ taikyti tokias praktikas kaip metinių tikslų įmonės darbuotojams iškėlimas, susieti įmonės darbuotojų atlygį su įmonės veiklos rezultatais, taip motyvuojant atsakingus padalinius ir darbuotojus siekti įmonės strateginių tikslų, dokumentuoti principus/procedūras dėl strategijos rengimo, atnaujinimo ir įgyvendinimo. Taip pat, bent kas ketvirtį teikti ataskaitą apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą valdybai (arba kitam organui, atsakingam už strategijos įgyvendinimo priežiūrą).
- **Siekti Vyriausybės patvirtintų VVĮ pagrindinių finansinių veiklos bei su VKC suderintų specializuotų rodiklių.** Valstybė, dalyvaudama VVĮ valdyme, siekia verslo vertės augimo, dividendų ar pelno įmokių pajamingumo, nacionalinio saugumo interesų užtikrinimo, strateginių projektų įgyvendinimo, taip pat ir kitų tikslų, įgyvendinimo. Tikslų ir juos matuojančių rodiklių nustatymas, reguliari jų pasiekimo analizė – svarbūs instrumentai, vertinant tolimesnės buvimo VVĮ savininke aktualumą bei formuluojant veiklos kryptis ateičiai. Veiklos vertinimas yra vienas naudingiausių vadybinių įrankių dėl gebėjimo sujungti strateginį planavimą ir įgyvendinimo kontrolę į vieną visumą, kurių pagalba tiek Vyriausybė, tiek pačios VVĮ stebi ir vertina savo veiklą. Nuo 2022 metų Vyriausybė patvirtino valstybės valdomų įmonių siektinus pagrindinius finansinius veiklos rodiklius 2022–2024 metų laikotarpiui, kurių tarpe VVĮ nustatyti pelningumo, dividendų ir kapitalo struktūros rodikliai. Tinkamai subalansuotas specializuotų veiklos matavimo rodiklių rinkinys įgalina vertinti VVĮ rezultatus pagal keturias perspektyvas: vertės akcininkui, verslo plėtros ir klientų lūkesčių, veiklos efektyvumo bei organizacijos tobulėjimo, todėl būtina siekti visapusiškų tiek Vyriausybės patvirtintų, tiek suderintų su VKC specializuotų rodiklių įgyvendinimo.

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
