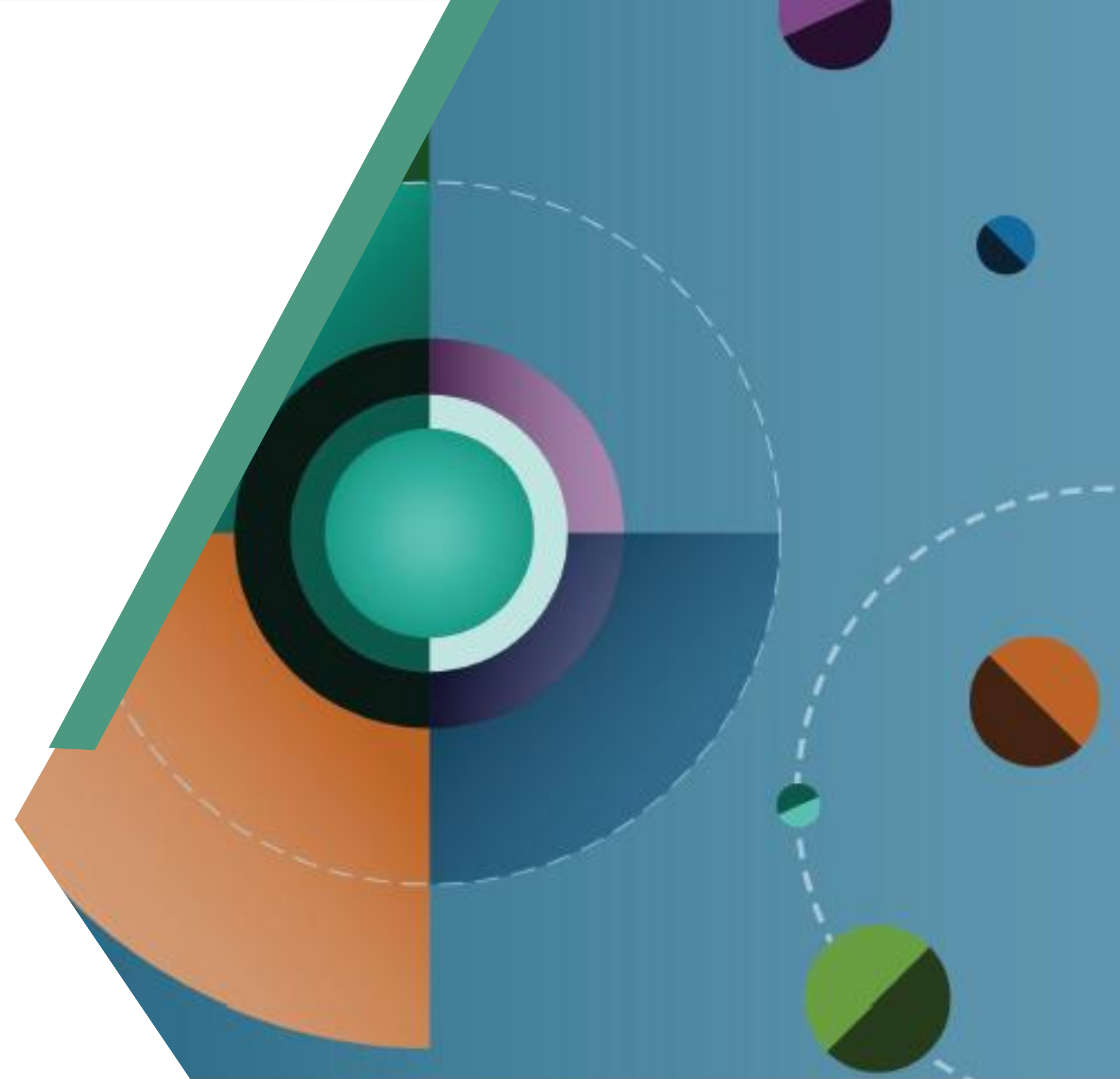


# ATNAUJINTŲ EBPO VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ VALDYSENOS GAIRIŲ PRISTATYMAS

**Jurgita Bagdonienė**  
Analizės skyriaus vadovė, VKC



# EBPO VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ (VVI) VALDYSENOS GAIRĖS



## PASAULINIS VVI NUOSAVYBĖS IR VALDYMO STANDARTAS:

- SKIRTAS POLITIKOS FORMUOTOJAMS, SIEKIANT PAGERINTI VVI VEIKLĄ, EFEKTYVUMĄ IR SKAIDRUMĄ
- PRIIMTAS 2005 M., PERŽIŪRĖTAS 2015 M. IR 2024 M.



## 42 JURISDIKCIJOS:

- 38 ŠALYS – NARĖS, EUROPOS SĄJUNGA IR 3 ŠALYS - PARTNERĖS



## GAIRĖS TAIKOMOS:

- VISOMS VVI, ĮSKAITANT IR VALSTYBINES FINANSŲ ĮSTAIGAS
- VISOMS VALDŽIOS INSTITUCIJOMS, ATSAKINGOMS UŽ VVI NUOSAVYBĘ, PRIEŽIŪRĄ IR KONTROLĘ

UŽTIKRINAMAS **LANKSTUMAS** IR **PRITAIKOMUMAS** ATSIŽVELGIANT Į VVI DYDĮ, SEKTORIŲ BEI NUOSAVYBĖS STRUKTŪRĄ

# VVJ GEROSIOS VALDYSENOS POLITIKA LIETUVOJE

EBPO PRIPAŽINTŲ PRAKTIKŲ PAGRINDU, LIETUVOJE VVJ POLITIKĄ  
FORMUOJA KELI PAGRINDINIAI TEISĖS AKTAI

**EBPO GAIRĖS**



TEISĖS AKTAI

---

**SKAIDRUMO GAIRĖS**

**NUOSAVYBĖS GAIRĖS**

**ATRANKOS GAIRĖS**

# PAGRINDINIS GAIRIŲ PERŽIŪROS TIKSLAS – ATLIEPTI PASTAROJO DEŠIMTMETČIO GERŲJŲ PRAKTIKŲ POKYČIUS

## PRIORITETINĖS SRITYS:

- VALSTYBĖS NUOSAVYBĖS PAGRINDŲ STIPRINIMAS, UŽTIKRINANT AKTYVIĄ IR PROFESIONALIĄ VALSTYBĖS, KAIP AKCININKĖS, ROLĘ
- VIENODŲ VEIKLOS SĄLYGŲ UŽTIKRINIMAS VVĮ KONKURUOJANT RINKOJE
- VVĮ VALDYSENOS TOBULINIMAS, ĮSKAITANT ATSKAITOMYBĘ, SKAIDRUMĄ IR INFORMACIJOS ATSKLEIDIMĄ
- ATSAKINGAS VERSLAS IR TVARUMAS

# GAIRIŲ TURINYS

- VALSTYBĖS NUOSAVYBĖS PAGRINDIMAS
- VALSTYBĖS, KAIP SAVININKĖS VAIDMUO
- VVĮ POZICIJA RINKOJE
- NEŠALIŠKAS POŽIŪRIS Į AKCININKUS IR INVESTUOTOJUS
- SKAIDRUMAS, ATSAKAITOMYBĖ IR ATSKLEIDIMAS
- VVĮ VALDYBOS: SUDĖTIS IR ATSKAITOMYBĖ
- VVĮ IR TVARUMAS



# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## VALSTYBĖS KAIP SAVININKĖS VAIDMENS STIPRINIMAS

**VALSTYBĖ TURĖTŲ VEIKTI KAIP SĄMONINGA IR AKTYVI SAVININKĖ, UŽTIKRINANTI, KAD ĮMONIŲ VALDYMAS BŪTŲ VYKDOMAS SKAIDRIAI, ATSKAITINGAI, PROFESIONALIAI IR EFEKTYVIAI.**

### IŠLIEKA STIPRŪS AKCENTAI:

- VALSTYBĖS TURĖTŲ SIEKTI CENTRALIZUOTO VALDYMO MODELIO, KAS LEISTŲ VALSTYBEI KAIP AKCININKUI VEIKTI EFEKTYVIAI, BŪTŲ AIŠKIOS ATSAKOMYBIŲ RIBOS IR IKI MINIMALAUS LYGIO SUMAŽINTA POLITIKŲ ĮTAKA
- VALSTYBĖ PER NUOSAVYBĖS GAIRĖS TURI ĮTVIRTINTI AUKŠČIAUSIUS SAŽININGUMO, SKAIDRUMO IR ATSKAITOMYBĖS REIKALAVIMUS. TAIP PAT KIEKVIENAI VVĮ TURĖTŲ BŪTI SUDARYTI INDIVIDUALŪS LŪKESČIŲ RAŠTAI, KURIAIS BŪTŲ PAGRINDŽIAMA VALSTYBĖS NUOSAVYBĖS BŪTINYBĖ
- AGREGUOTŲ VVĮ PRISTATYMAS VISUOMENĖJE, SKLAIDOS IR ŽINOMUMO DIDINIMAS VISUOMENĖJE

# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## VALSTYBĖS KAIP SAVININKĖS VAIDMENS STIPRINIMAS

### NAUJOJE GAIRIŲ REDAKCIJOJE:

- ĮTVIRTINAMA, JOG NUOSAVYBĖS TEISĖMIS TURI BŪTŲ NAUDOJAMASI KOORDINUOTAI, KAI JOS SUTEIKTOS KELIEMS KARTU VEIKIANTIEMS NUOSAVYBĖS SUBJEKTAMS
- PATIKSLINTI „NUOSAVYBĖS“ ARBA „KONTROLĖS“ APIBRĖŽIMAI: KAIP TAI YRA ĮGYVENDINAMA VVĮ ĮMONIŲ GRUPĖSE
- PABRĖŽTA, JOG VALSTYBĖ TURI PERŽIŪRĖTI SAVO LŪKESČIUS VVĮ TIK TUOMET, KAI IŠ ESMĖS KEIČIASI VVĮ MISIJA IR TĄ DARYTI SKAIDRIAI

# LIETUVOS VVĮ - POTENCIALI ERDVĖ DISKUSIJOMS

## VALSTYBĖS KAIP SAVININKĖS VAIDMENS STIPRINIMAS

**LIETUVA YRA PRISKIRIAMA PRIE PAŽANGIŲJŲ VALSTYBIŲ SĄRAŠO, KURIOS SĖKMINGAI ĮGYVENDINA EBPO GERĄS PRAKTIKAS IR VEIKIA KAIP PROFESIONALUS IR AKTYVUS VVĮ VALDYTOJAS KITŲ EBPO NARIŲ KONTEKSTE**

- INICIJUOTI IR UŽTIKRINTI REGULIARŲ NUOSAVYBĖS GAIRIŲ ATNAUJINIMO FORMATĄ, KURIAME BŪTŲ PERŽIŪRIMOS ESAMOS NUOSAVYBĖS GAIRĖS IR KEIČIANTIS ĮVAIRIOMS APLINKYBĖMS, BŪTŲ ATLIEKAMA JŲ KOREKCIJA
- DISKUSIJA DĖL ESAMO VVĮ NUOSAVYBĖS MODELIO – KEISTI NEGALIMA PALIKTI – KUR DĖSIME KABLELĮ?
- KAIP REIKĖTŲ TOBULINTI AGREGUOTAS VVĮ ATASKAITAS, IR KAIP UŽTIKRINTI DAR DIDESNĘ SKLAIDĄ IR ŽINOMUMĄ VISUOMENĖJE?
- AR VISUOMET VYKSTA DISKUSIJA SU VVĮ VALDYBOMIS APIE ATNAUJINAMUS LŪKESČIUS?



# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## VVĮ POZICIJA RINKOJE – SAŽININGOS KONKURENCIJOS UŽTIKRINIMAS

VVĮ TAIKOMA TEISINĖ, REGULIAVIMO, POLITINĖ SISTEMA TURĖTŲ UŽTIKRINTI VIENODAS GALIMYBES IR SAŽININGAS SĄLYGAS KITIEMS RINKOS DALYVIAMS

### IŠLIEKA STIPRŪS AKCENTAI:

- VALSTYBĖS NUOSAVYBĖS FUNKCIJA TURI BŪTI AIŠKIAI ATSKIRTA NUO REGULIAVIMO BEI POLITIKOS FORMAVIMO FUNKCIJŲ
- KONKURENTAMS, KITOMS SUINTERESUOTOMS ŠALIMS TURI BŪTI UŽTIKRINTA TEISĖ NAUDOTIS TEISIŲ GYNIMO MECHANIZMAIS
- VVĮ, KAIP IR KITI RINKOS DALYVIAI, TURI LAIKYTIS BENDRŲJŲ ĮSTATYMŲ, MOKESČIŲ KODEKSŲ IR KITŲ TAISYKLIŲ

# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## VVĮ POZICIJA RINKOJE – SAŽININGOS KONKURENCIJOS UŽTIKRINIMAS

### NAUJOJE GAIRIŲ REDAKCIJOJE:

- PABRĖŽTA PROPORCINGO IR SKAIDRAUS VVĮ VYKDOMŲ SPECIALIŲJŲ ĮPAREIGOJIMŲ KOMPENSAVIMO SVARBA
- NĖRA SKATINAMOS SUBSIDIJOS AR KITŲ PRIVILEGIJŲ TEIKIMAS KOMERCINEI VEIKLAI
- VVĮ SAVO VEIKLOJE SKATINAMOS VADOVAUTIS KOMERCINIAIS PRINCIP AIS

# LIETUVOS VVĮ – POTENCIALI ERDVĖ DISKUSIJOMS

## VVĮ POZICIJA RINKOJE – SAŽININGOS KONKURENCIJOS UŽTIKRINIMAS

### DIDESNIS DĖMESYS SPECIALIESIEMS ĮPAREIGOJIMAMS



TEISINGAS FUNKCIJŲ NUSTATYMAS, ATSIŽVELGIANT Į REIKŠMINGUMO IR FINANSAVIMO KRITERIJUS

TEISINGAS APSKAITOS PRINCIPŲ NUSTATYMAS, LEIDŽIANTIS TIKSLIAI APSKAITYTI SPECIALIŲJŲ ĮPAREIGOJIMŲ PELNO/ NUOSTOLIŲ ATASKAITĄ IR BALANSĄ

# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## SKAIDRUMAS, ATSKAITOMYBĖ IR ATSKLEIDIMAS

VVĮ TURĖTŲ BŪTI TAIKOMI TOKIE PATYS AUKŠTI SKAIDRUMO, ATSKAITOMYBĖS, SAŽININGUMO STANDARTAI BEI APSKAITOS, AUDITO, INFORMACIJOS ATSKLEIDIMO IR ATITIKTIES TAISYKLĖS, KAIP IR LISTINGUOJAMOMS BENDROVĖMS

### NAUJOJE GAIRIŲ REDAKCIJOJE:

- State-owned enterprises should observe high standards of transparency, accountability and integrity and be subject to the same high-quality accounting, disclosure and reporting requirements as public companies.
- PAPILDYTAS ATSKLEISTINOS INFORMACIJOS SĄRAŠAS TURIMAIŠ ĮSIPAREIGOJIMAIŠ (PASKOLOS SUTARTYS, T.T.) BEI JŲ NESILAIKYMO RIZIKA IR GALIMOMIS PASEKMĖMIS, TAIP PAT - SU TVARUMU SUSIJUSI INFORMACIJA
  - ĮTVIRTINTA, JOG VVĮ TURĖTŲ TURĖTI RIZIKOS VALDYMO SISTEMAS, SKIRTAS RIZIKAI NUSTATYTI, VALDYTI, KONTROLIUOTI IR APIE JĄ PRANEŠTI. RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS TURĖTŲ BŪTI TRAKTUOJAMOS KAIP NEATSIEJAMA TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO DALIS, TODĖL JOS TURĖTŲ APIMTI NUOSEKLŲ IR IŠSAMŲ VIDAUS KONTROLĖS, ETIKOS IR ATITIKTIES PROGRAMŲ AR PRIEMONIŲ RINKINĮ.
  - PABRĖŽTA, JOG VVĮ TURI ĮSTEIGTI PROFESIONALIAŲ IR SAVARANKIŠKĄ VIDAUS AUDITO FUNKCIJĄ. JĄ TURĖTŲ PRIŽIŪRĖTI IR UŽ JOS VEIKLĄ TIESIOGIAI ATSISKAITYTI VALDYBA IR AUDITO KOMITETAS ARBA LYGIAVERTIS ĮMONĖS ORGANAS, JEI TOKS YRA.



# LIETUVOS VVĮ – POTENCIALI ERDVĖ DISKUSIJOMS

## SKAIDRUMAS, ATSKAITOMYBĖ IR ATSKLEIDIMAS

**LIETUVOJE VYKDOMOS KORUPCIJOS PREVENCIJOS IR GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO INICIATYVOS EBPO AKCENTUOJAMOS KAIP INOVATYVŪS PAVYZDŽIAI, SIEKIANT VALSTYBEI ĮDIEGTI ANTIKORUOCIJOS IR GEROSIOS VALDYSENOS PRAKTIKAS VVĮ**

- PERŽIŪRĖTI EBPO GERUOSIUS SKAIDRUMO GAIRIŲ PAVYZDŽIUS IR, APTIKUS LIETUVOS ATOTRŪKĮ NUO GERŲJŲ PRAKTIKŲ, INICIJUOTI SKAIDRUMO GAIRIŲ ATNAUJIIMĄ
- DAR LABIAU PUOSELĖTI IR STIPRINTI GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSĄ IR KORUPCIJOS PREVENCIJOS PROJEKTUS, SIEKIANT LAIKU IDENTIFIKUOTI SILPNAŠIAS VIETAS
- IEŠKOTI BŪDŲ, KAIP PAGERINTI VVĮ ĮVAIZDĮ VISUOMENĖJE, UŽTIKRINTI IR IŠLAIKYTI AUKŠČIAUSIUS SKAIDRUMO STANDARTUS IR BŪTI ATVIRAI BENDRUOMENEI

# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## VVĮ VALDYBOS: SUDĖTIS IR ATSKAITOMYBĖ – VALDYSENOS VVĮ TOBULINIMAS

**VALSTYBĖ TURĖTŲ UŽTIKRINTI, JOG VVĮ VALDYBOS TURĖTŲ REIKIAMUS ĮGALIOJIMUS BEI KOMPETENCIJAS STRATEGINIO VADOVAVIMO, RIZIKOS VALDYMO PRIEŽIŪROS BEI VALDYMO STEBĖSENOS FUNKCIJOMS ATLIKTI. JŲ VEIKIMAS TURI BŪTI SAŽININGAS IR ATSAKINGAS.**

### IŠLIEKA STIPRŪS AKCENTAI:

- TINKAMAI SUDARYTA, AUTONOMIŠKAI VEIKIANTI IR REIKIAMAS FUNKCIJAS TURINTI VALDYBA YRA VIENAS IŠ ESMINIŲ KRITERIJŲ SĖKMINGAI VEIKIANČIAI VVĮ
- KOLEGIALŪS ORGANAI VEIKIA PROFESIONALIAI PRITRAUKIANT VADOVUS IŠ PRIVATAUS VERSLO, NEPRIKLAUSOMAI NUO POLITIKŲ ĮTAKOS, BEI JIEMS YRA PRISKIRIAMOS VISOS REIKIAMOS FUNKCIJOS
- GEROJI PRAKTIKA – NEPRIKLAUSOMAS VALDYBOS PIRMININKAS, KURIO FUNKCIJOS YRA ATSKIRTOS NUO VVĮ VADOVO
- POLITIKAI, GALINTYS DARYTI ESMINĘ ĮTAKĄ VVĮ VEIKLOS SĄLYGOMS, NETURĖTŲ BŪTI VALDYBOSE. VALSTYBĖS TARNAUTOJAI IR KITI VALSTYBĖS PAREIGŪNAI GALI DIRBTI VALDYBOSE, SU SĄLYGA, KAD JIE SKIRIAMI ATSIŽVELGIANT Į NUOPELNUŠ IR JIEMS TAIKOMI INTERESŲ KONFLIKTO REIKALAVIMAI

# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## VVĮ VALDYBOS: SUDĖTIS IR ATSKAITOMYBĖ – VALDYSENOS VVĮ TOBULINIMAS

### NAUJOJE GAIRIŲ REDAKCIJOJE:

- AKCENTUOJAMA VALDYBOS ATSAKOMYBĖ UŽ RIZIKOS VALDYMĄ, IŠORĖS AUDITĄ BEI VIDAUS KONTROLĘ
- SUGRIEŽTINAMOS NUOSTATOS DĖL VALDYBOS ĮVAIROVĖS, AUTONOMIŠKUMO BEI NEPRIKLAUSOMUMO
- ATNAUJINTAS NEPRIKLAUSOMUMO APIBRĖŽIMAS
- PAAIŠKINTOS VALDYBŲ PAREIGOS IR ATSAKOMYBĖ, ATSIŽVELGIANT Į SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ LŪKESČIUS

# LIETUVOS VVĮ – POTENCIALI ERDVĖ DISKUSIJOMS

## VVĮ VALDYBOS: SUDĖTIS IR ATSKAITOMYBĖ – VALDYSENOS VVĮ TOBULINIMAS

- PERŽIŪRĖTI NEPRIKLAUSOMUMO REIKALAVIMUS IR SIEKTI, KAD NEPRIKLAUSOMO KOLEGIALAUS ORGANO NARIO APIBRĖŽIMAS VISIŠKAI SUTAPTŲ SU EBPO GERĄJA PRAKTIKA
- TINKAMAI UŽTIKRINTI LYČIŲ LYGYBĖS PRINCIPUS KOLEGIALIUOSE ORGANUOSE IR ĮMONĖS VADOVYBĖJE TARP AUKŠČIAUSIO LYGMENS VADOVŲ
- ĮGYVENDINTI VVĮ KOLEGIALIŲ ORGANŲ STRUKTŪRUOTUS VEIKLOS VERTINIMUS PAGAL EBPO REKOMENDACIJAS



# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## VVI IR TVARUMAS – PAVYZDYS TVARUMO SRITYJE

VVI, PRIIMDAMA SPRENDIMUS IR VALDYDAMA RIZIKAS, TURĖTŲ PRISIDĖTI PRIE TVARUMO BEI ATSPARUMO, TUO PAČIU UŽTIKRINANT ILGALAIKĖS VERTĖS KŪRIMĄ.

VALSTYBĖ TURI NUSTATYTI KONKREČIUS, AMBICINGUS SU TVARUMU SUSIJUSIUS TIKSLUS VVI

NUOSAVYBĖS GAIRĖSE TURĖTŲ BŪTI ĮTVIRTINTA VVI ATSAKOMYBĖ SUINTERESUOTOSIOMS ŠALIMS

- **NAUJAS SKYRIUS**, KURIAME APTARIAMA KAIP VALSTYBĖ GALI RODYTI PAVYZDĮ INTEGRUOJANT TVARUMO ASPEKTUS Į SAVO IR SAVO VALDOMŲ ĮMONIŲ NUOSAVYBĖS POLITIKĄ BEI PRAKTIKĄ, TUO PAČIU UŽTIKRINANT AUKŠTUS SAŽININGUMO IR ATSAKINGO VERSLO STANDARTUS BEI ATSIŽVELGIANT Į SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ INTERESUS

# ATNAUJINTOS EBPO REKOMENDACIJOS

## VVĮ IR TVARUMAS – PAVYZDYS TVARUMO SRITYJE

### NAUJOJE GAIRIŲ REDAKCIJOJE:

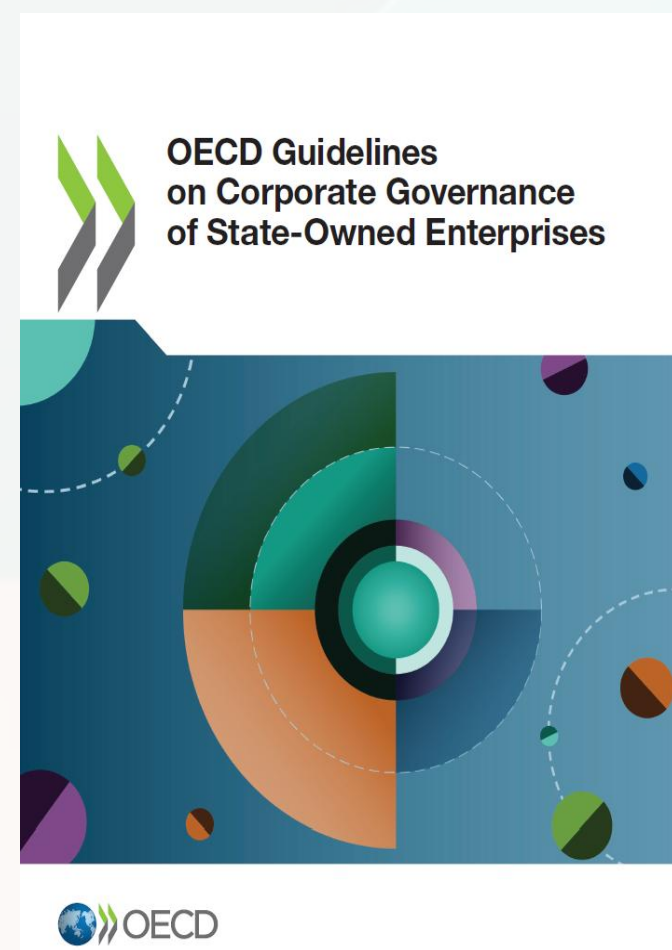
- AKCENTUOJAMA NUOSAVYBĖS GAIRIŲ PAPILDYMO TVARUMO TIKSLAIS SVARBA
- ĮTVIRTINAMAS VVĮ VALDYBŲ VAIDMUO APIBRĖŽIANT SU TVARUMU SUSIJUSIAS RIZIKAS BEI GALIMYBES
- PABRĖŽIAMA TVARUMO ATASKAITŲ TEIKIMO BEI REIKALAVIMŲ, PAGRĮSTŲ NUOSEKLIA IR PATIKIMA INFORMACIJA, ATSKLEIDIMO SVARBA
- VALSTYBĖ SKATINAMA KELTI AUKŠTUS REIKALAVIMUS VVĮ DĖL ATSAKINGO VERSLO STANDARTŲ BEI ATSAKINGO ELGESIO SU SUINTERESUOTOMIS ŠALIMIS (ĮSKAITANT IR DARBUOTOJUS) LAIKYMOSI

## VVĮ IR TVARUMAS – PAVYZDYS TVARUMO SRITYJE

**TVARUMO ATSKAITOMYBĖS VERTINIMAS, KAIP SUDĖTINĖ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO DALIS, ĮGAUNA VIS DIDESNĮ SVORĮ IR REIKŠMINGUMĄ**

- ĮDIEGTI EBPO GAIRIŲ APIE TVARUMĄ PRAKTIKAS Į NUOSAVYBĖS, SKAIDRUMO GAIRĖS, UŽTIKRINTI, KAD VALDYBOS SIEKTŲ IR BŪTŲ KOMPETENTINGOS IR PASIRUOŠUSIOS IDENTIFIKUOTI TVARUMO RIZIKAS IR JAS LAIKU IŠSPRĘSTŲ
- UŽTIKRINTI PAGRINDINIŲ TVARUMO RODIKLIŲ STEBĖSENĄ IR SAVALAIKĮ REZULTATŲ VIEŠINIMĄ
- STIPRINTI TVARUMO KOMPETENCIJAS VVĮ

# OECD: BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES



[HTTPS://WWW.OECD.ORG/EN.HTML](https://www.oecd.org/en.html)

[HTTPS://WWW.OECD.ORG/CONTENT/DAM/OECD/EN/PUBLICATIONS/REPORTS/2024/06/OECD-GUIDELINES-ON-CORPORATE-GOVERNANCE-OF-STATE-OWNED-ENTERPRISES-2024\\_68FA05CD/18A24F43-EN.PDF](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68FA05CD/18A24F43-en.pdf)



**AČIŪ**

**BENDRAUKIME**

VKC

Valdymo koordinavimo centras



[www.governance.lt](http://www.governance.lt)



[info@governance.lt](mailto:info@governance.lt)



+370 620 73679