



VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ STRATEGIJŲ ĮGYVENDINIMO  
VERTINIMO ATASKAITOS RENGIMO METODIKA

2024/2025 m.

## Turinys

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

# 1 Strateginis planavimas

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

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

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

## 2 Ataskaitos tikslai

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

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

Ataskaitoje apibendrinama VVĮ strateginio planavimo kokybė šiais aspektais:

- Pagrindinių LR Vyriausybės patvirtintų pagrindinių finansinių rodiklių įgyvendinimas: Ar įgyvendinti ilgalaikio pelningumo/optimalios kapitalo struktūros bei dividendų rodikliai? Ar nustatytosios rodiklių vertės buvo pakankamai ambicingos? Ar pateikta informacija kodėl rodikliai nebuvo įgyvendinti ir/arba – ženkliai viršyti?
- Specializuotų, suderintų su VKC ir paviešintų VKC interneto svetainėje finansinių bei nefinansinių rodiklių įgyvendinimas: ar įgyvendinti tiek finansiniai, tiek nefinansiniai specializuoti rodikliai? Ar numatytosios siektinos vertės buvo pakankamai ambicingos? Ar pateikta informacija kodėl rodikliai nebuvo įgyvendinti ir/arba – ženkliai viršyti?
- Kitų finansinių bei nefinansinių tikslų bei uždavinių įgyvendinimas: ar kiti tikslai bei uždaviniai buvo įgyvendinti? Ar numatytosios siektinos vertės buvo pakankamai ambicingos? Ar numatytosios siektinos vertės buvo pakankamai ambicingos? Ar pateikta informacija kodėl rodikliai nebuvo įgyvendinti ir/arba – ženkliai viršyti?

### 3 Ataskaitos dalys

Ataskaitą sudaro sekančios dalys:

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

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

### 4 Vertinimo metodika

Vadovaujantis 2022 m. įdiegta veiklos matavimo rodiklių koncepcija (2022 m. gegužės 18 d. LRV nutarimu Nr. 509 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2022-2024 metų laikotarpiui patvirtinimo“ buvo įgyvendintas Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“, 16<sup>12</sup> punktas), VKC peržiūrėjo ir patobulino strategijų įgyvendinimo vertinimo metodiką.

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

Viso 13 vertinimo kriterijų, pagal kuriuos vertinamas kiekvienos motininės VVĮ strategijos įgyvendinimas, yra suskirstyta į tris dimensijas, kurioms priskirti skirtingi lyginamieji svoriai galutiniame įvertyje:

1. Pagrindinių finansinių rodiklių įgyvendinimas – 0,45 dalis;
2. Specializuotų finansinių ir nefinansinių rodiklių įgyvendinimas – 0,35 dalis;
3. Kitų finansiniais bei nefinansinių rodiklių įgyvendinimas – 0,2 dalis.

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

Kiekvienas dimensijos kriterijus vertinamas 0-10 arba 0-2 balų skalėje, vadovaujantis detalia instrukcija, siekiant išvengti subjektyvumo arba laisvo interpretavimo. Kriterijų įtakos dimensijos vertinime yra skirtingos (detalizuota žemiau).

Vertinimo dimensijos ir kriterijai	Vertinimo tikslas	Vertinimo instrukcija
<b>1. Pagrindinių finansinių rodiklių įgyvendinimas</b>		<b>Min 0 – Max 10 balų</b>
1.1. Ar įgyvendintas ilgalaikio pelningumo rodiklis?	Vertinama, ar pavyko šį tikslą ar uždavinį matuojantį rodiklį įgyvendinti.	10 balų – įgyvendinta 100-95 proc., 9 balai – įgyvendinta 94-89 proc., 8 balai – įgyvendinta 88-80 proc., 6 balai – įgyvendinta 79-70 proc., 4 balai – įgyvendinta 69-55 proc., 2 balai – įgyvendinta 54-45 proc., 1 balas – įgyvendinta 44-35 proc., 0 balo – įgyvendinta 34 proc. ir mažiau. <b>Sudaro 25 proc. bendrame dimensijos Nr. 1 vertinime.</b>
1.2. Ar įgyvendintas optimalios kapitalo struktūros rodiklis?	Vertinama, ar pavyko šį tikslą ar uždavinį matuojantį rodiklį įgyvendinti.	10 balų – įgyvendinta 100-95 proc., 9 balai – įgyvendinta 94-89 proc., 8 balai – įgyvendinta 88-80 proc., 6 balai – įgyvendinta 79-70 proc., 4 balai – įgyvendinta 69-55 proc., 2 balai – įgyvendinta 54-45 proc., 1 balas – įgyvendinta 44-35 proc., 0 balo – įgyvendinta 34 proc. ir mažiau. <b>Sudaro 25 proc. bendrame dimensijos Nr. 1 vertinime.</b>
1.3. Ar įgyvendintas dividendų ar pelno įmokų rodiklis?	Vertinama, ar pavyko šį tikslą ar uždavinį matuojantį rodiklį įgyvendinti.	2 balai – įgyvendinta 100 proc., 1 balai – dividendų/ pelno įmokų paskirta, tačiau mažiau, 0 balo – dividendų/ pelno įmokų neskirta, nors buvo privaloma. <b>Sudaro 25 proc. bendrame dimensijos Nr. 1 vertinime.</b>
1.4. Ar buvo nustatytos pakankamai ambicingos ilgalaikio pelningumo ir optimalios kapitalo struktūros rodiklių siektinos vertės?	Vertinamas siektinų verčių ambicingumas (laikoma neambicinga, jei faktinis įgyvendinimas viršijo 149 proc.)	2 balai – ambicingos abiejų rodiklių vertės, t.y. įvykdytas neviršijo 149 proc.; 1 balas – dalinai ambicingos: 1 iš 2-jų rodiklių vertė viršijo 149 proc., 0 balo – neambicingos, t.y. abiejų rodiklių įgyvendinimas viršijo po 149 proc. <b>Sudaro 20 proc. bendrame dimensijos Nr. 1 vertinime.</b>
1.5. Ar tinkamai nurodytos neįgyvendinimo ir/ar ženklus viršijimo priežastys?	Vertinama, ar priežastys, kodėl rodiklių įgyvendinimas nesiekė net 95 proc. (t.y. pildoma, jei rodiklio vykdymas 94-0 proc.) yra išdėstytos ir leidžia aiškiai suprasti nesėkmės aplinkybes, taip pat – jei rodiklio faktinis įgyvendinimas siekė 150 proc. ir daugiau – kokios priežastys tai lėmė.	2 balai – paaiškintos visos aplinkybės; 1 balas – pateiktos, tačiau ne visiems atvejams arba paaiškinimai nėra pakankami; 0 – nepateikta arba pateikta taip, jog nėra aiškios rodiklių nevykdymo ir/arba ženklus viršijimo aplinkybės. <b>Sudaro 5 proc. bendrame dimensijos Nr. 1 vertinime.</b>
<b>2. Specializuotų finansinių ir nefinansinių rodiklių įgyvendinimas</b>		<b>Min – 0 – Max 10 balų</b>
2.1. Ar įgyvendinti specializuoti finansiniai rodikliai?	Vertinama, ar pavyko šiuos tikslus ar uždavinius matuojančius rodiklius įgyvendinti.	10 balų – įgyvendinta 100-95 proc., 9 balai – įgyvendinta 94-89 proc., 8 balai – įgyvendinta 88-80 proc., 6 balai – įgyvendinta 79-70 proc., 4 balai – įgyvendinta 69-55 proc., 2 balai – įgyvendinta 54-45 proc., 1 balas – įgyvendinta 44-35 proc., 0 balo – įgyvendinta 34 proc. ir mažiau. <b>Sudaro 35 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.</b>
2.2. Ar įgyvendinti specializuoti nefinansiniai rodikliai?	Vertinama, ar pavyko šiuos tikslus ar uždavinius matuojančius rodiklius įgyvendinti.	10 balų – įgyvendinta 100-95 proc., 9 balai – įgyvendinta 94-89 proc., 8 balai – įgyvendinta 88-80 proc., 6 balai – įgyvendinta 79-70 proc., 4 balai – įgyvendinta 69-55 proc., 2 balai – įgyvendinta 54-45 proc., 1 balas – įgyvendinta 44-35 proc., 0 balo – įgyvendinta 34 proc. ir mažiau.* <b>Sudaro 35 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.</b>
2.3. Ar buvo nustatytos pakankamai ambicingos rodiklių siektinos vertės?	Vertinamas siektinų rodiklių verčių ambicingumas (laikoma neambicinga, jei faktinis įgyvendinimas viršijo 149 proc.)	*-jei nefinansinis rodiklis matuojamas veiksmo atlikimo faktu (pvz. „taip/ne“), už atliktą veiksmą suteikiami 10 balų, už neatliktą – 0 balų. 2 balai – ambicingos, t.y. visos arba ne mažiau kaip 2/3 pasiektų verčių neviršijo 149 proc.; 1 balas – dalinai ambicingos, t.y. ne daugiau kaip 1/2 verčių viršijo 149 proc.; 0 balo – neambicingos, t.y. visos arba daugiau nei 1/2 faktinių pasiektų verčių viršijo 149 proc. <b>Sudaro 25 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.</b>
2.4. Ar tinkamai nurodytos neįgyvendinimo ir/ar ženklus viršijimo priežastys?	Vertinama, ar priežastys, kodėl rodiklių įgyvendinimas nesiekė net 95 proc. (t.y. pildoma, jei rodiklio vykdymas 94-0 proc.) yra išdėstytos ir leidžia aiškiai suprasti nesėkmės aplinkybes, taip pat – jei rodiklio faktinis įgyvendinimas siekė 150 proc. ir daugiau – kokios priežastys tai lėmė.	2 balai – paaiškintos visos aplinkybės; 1 balas – pateiktos, tačiau ne visiems atvejams arba paaiškinimai nėra pakankami; 0 – nepateikta arba pateikta taip, jog nėra aiškios rodiklių nevykdymo ir/arba ženklus viršijimo aplinkybės. <b>Sudaro 5 proc. bendrame dimensijos Nr. 2 vertinime.</b>
<b>3. Kiti finansiniai ir nefinansiniai rodikliai</b>		<b>Min – 0 – Max 10 balų</b>

3.1. Ar buvo įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Vertinama, ar pavyko šiuos tikslus ar uždavinius matuojančius rodiklius įgyvendinti.	10 balų – įgyvendinta 100-95 proc., 9 balai – įgyvendinta 94-89 proc., 8 balai – įgyvendinta 88-80 proc., 6 balai – įgyvendinta 79-70 proc., 4 balai – įgyvendinta 69-55 proc., 2 balai – įgyvendinta 54-45 proc., 1 balas – įgyvendinta 44-35 proc., 0 balo – įgyvendinta 34 proc. ir mažiau. <b>Sudaro 35 proc. bendrame dimensijos Nr. 3 vertinime.</b>
4.2. Ar buvo įgyvendinti kiti nefinansiniai tikslai bei uždaviniai?	Vertinama, ar pavyko šiuos tikslus ar uždavinius matuojančius rodiklius įgyvendinti.	10 balų – įgyvendinta 100-95 proc., 9 balai – įgyvendinta 94-89 proc., 8 balai – įgyvendinta 88-80 proc., 6 balai – įgyvendinta 79-70 proc., 4 balai – įgyvendinta 69-55 proc., 2 balai – įgyvendinta 54-45 proc., 1 balas – įgyvendinta 44-35 proc., 0 balo – įgyvendinta 34 proc. ir mažiau.* <b>Sudaro 35 proc. bendrame dimensijos Nr. 3 vertinime.</b>
3.3. Ar buvo nustatytos pakankamai ambicingos kitų tikslų bei uždavinių matavimo rodiklių siektinos vertės?	Vertinamas siektinų verčių ambicingumas (laikoma neambicinga, jei faktinis įgyvendinimas viršijo 149 proc.).	*-jei nefinansinis rodiklis matuojamas veiksmo atlikimo faktu (pvz. „taip/ne“), už atliktą veiksmą suteikiami 10 balų, už neatliktą – 0 balų. 2 balai – ambicingos, t. y. visos arba ne mažiau kaip 2/3 pasiektų verčių neviršijo 149 proc.; 1 balas – dalinai ambicingos, t. y. ne daugiau kaip 1/2 verčių viršijo 149 proc.; 0 balo – neambicingos, t. y. visos arba daugiau nei 1/2 faktinių pasiektų verčių viršijo 149 proc. <b>Sudaro 25 proc. bendrame dimensijos Nr. 3 vertinime.</b>
3.4. Ar tinkamai nurodytos neįgyvendinimo ir/ar ženklau viršijimo priežastys?	Vertinama, ar priežastys, kodėl rodiklių įgyvendinimas nesiekė net 95 proc. (t.y. pildoma, jei rodiklio vykdymas 94-0 proc.) yra išdėstytos ir leidžia aiškiai suprasti nesėkmės aplinkybes, taip pat – jei rodiklio faktinis įgyvendinimas siekė 150 proc. ir daugiau – kokios priežastys tai lėmė.	2 balai – paaiškintos visos aplinkybės; 1 balas – pateiktos, tačiau ne visiems atvejams arba paaiškinimai nėra pakankami; 0 – nepateikta arba pateikta taip, jog nėra aiškios rodiklių nevykdymo ir/arba ženklau viršijimo aplinkybės. <b>Sudaro 5 proc. bendrame dimensijos Nr. 3 vertinime.</b>

## Išimty

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

Dukterinių bendrovių strateginių veiklos planų įgyvendinimo balas skaičiuojamas eliminuojant 1 ir 2 dimensijas (kaip nurodyta aukščiau), paliekant tik „Kitų finansinių ir nefinansinių rodiklių įgyvendinimą“.