

The logo consists of the letters 'VKC' in a large, stylized, teal-colored serif font. The 'V' and 'K' are connected, and the 'C' is a simple curve. Below the letters is a thin horizontal line.

VKC

Valdymo koordinavimo centras

VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

2024/25

TURINYS

SANTRUMPOS	3
SANTRAUKA	4
2024/25 METŲ VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	6
METODIKA	6
DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VERTINIMAS	7
APRIBOJIMAI	8
SKAIDRUMAS	9
STRATEGINIS VALDYMAS	14
TVARUMAS	20
AKCININKO VEIKSMAI	25
2024/25 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	32
1 Priedas. VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS	34
2 Priedas. VVĮ DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VALDYSENA	36
3 Priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI	41

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)

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

VKC – VšĮ Valdymo koordinavimo centras

VVB – valstybės valdomo bendrovė

VVĮ – Valstybės valdoma įmonė

SANTRAUKA

- **VVJ valdysenos lygis pastaraisiais metais išlieka stabilus.** Nuosekliai diegiant gerąsias praktikas, didelė dalis įmonių įvertintos pakankamai aukštais balais. Teigiamą vertinimą pagal atnaujintą metodiką gavo 12 įmonių, vidutinį – 16 VVJ, neigiamą – 4 VVJ. Lyginant su praėjusiais metais, matomas ženklaus rezultatų pablogėjimas, tačiau jis nulemtas metodikos pakeitimų, o ne prasčiau įgyvendinamų praktikų. Bendras viso portfelio balas yra A- (7,2 balo).
- **Dauguma valdysenos nuostatų yra įgyvendintos.** Vertinant valstybės taikomą reguliavimą, dauguma atveju yra užtikinamas tinkamas ar bent patenkinamas šių nuostatų įgyvendinimas. Tai pasakytina tiek apie įmonių, tiek apie akcininkų veiksmus. Sisteminių spragų, iš esmės, nėra nustatyta. Visgi nei viena įmonė nėra gavusi maksimalaus taškų skaičiaus, o aukščiausias įvertinamas siekia 9,2 balo, todėl vienokių ar kitokių taisytinų vietų yra visose VVJ.
- **VVJ valdysenos lygis skiriasi.** Vis dar išlieka valdysenos lygio atskirtis tarp didžiųjų bei mažųjų įmonių. Tai lemia keli aspektai: pirma – mažesnės įmonės turi mažiau išteklių diegti gerosios valdysenos principus, tai ypač pastebima vertinant įmonių korupcijos prevencijos praktikas ir tvarumo valdyseną, antra – į mažųjų įmonių kategoriją papuola kelios įmonės, kurios iš esmės nesiima priemonių valdysenos tobulinimui ir iš dalies iškreipia visos grupės vertinimą.
- **Ne visada užtikrinamas valdybų veiklos tęstinumas.** Tik 11 iš vertintų 32 VVJ valdybų naujose kadencijose buvo pakankamas skaičius narių iš ankstesnių kadencijų. Tai lemia pertrūkius valdybų veikloje. Taip pat, nors šių metų Indekse tai dar neatsispindi, matoma, kad dalis valdybų yra atšauktos, esant neaiškioms priežastims arba renkamos neatsižvelgiant į veiklos tęstinumą.
- **Stiprintinas finansų valdymas.** Finansų tvarumo kriterijus įvertintas vidutiniškai, tačiau jo įvertis yra vienas mažiausių tarp visų valdysenos kriterijų. Nors vertinant įmonių kreditingumą kol kas didelių rizikų nefiksuota (išskyrus tris VVJ, kurių EBITDA buvo neigiama), tačiau pastebima, kad trūksta pažangos optimizuojant kapitalo struktūrą bei įdarbinant perteklinius pinigus. Tik 12 VVJ nuosavybės ir skolos santykis buvo didesnis nei 30 proc., o keturių įmonių pinigų aktyvai sudarė daugiau nei 30 proc.
- **Ženkli pažanga tvarumo valdyme.** Nors tvarumo valdymo praktikos įvertintos žemiausiai tarp visų valdysenos kriterijų (A-), tačiau lyginant su prieš kelis metus darytu paskutiniu tvarumo vertinimu, matoma reikšminga pažanga. Didžiosios įmonės jau turi funkcinis tvarumo vadybininkus, taip pat didelė dalis įmonių atlieka poveikių aplinkai analizes (dvejopo reikšmingumo vertinimus), rengia kokybišką tvarumo atskaitomybę. Didesnės pažangos reikia siekiant efektyviau į tvarumą įtraukti tiekimo grandines bei stiprinti valdybų kompetencijas tvarumo srityje.
- **Skirtingai traktuojamas KO atlygio reguliavimas.** Šioje srityje trūksta detalesnio išaiškinimo, kaip traktuoti esamą reguliavimą dėl atlygio dydžių. Dažnu atveju einamaisiais metais atlygio dydis nesiekia nustatytų 25 proc. įmonės vadovo atlygio dydžio. Tai lemia iš esmės dvi priežastys – fiksuoto atlygio nustatymas visai valdybos nario kadencijai, dėl ko į kadencijos antrąją pusę atlygis tampa santykinai mažesnis, bei į atlygio bazę neįtraukiamos metinės premijos, dėl ko valdybos narių atlygis skaičiuojamas nuo mažesnės bazės.
- **Dukterinių bendrovių valdysena vertinama kaip stipri.** Dauguma dukterinių bendrovių taiko gerosios valdysenos praktikas. Bendras dukterinių bendrovių gerosios valdysenos indeksas yra įvertintas teigiamu balu (A). Visgi yra pavienių įmonių, kurios neatitinka valdysenos principų, tačiau šios įmonės yra labai mažos ir turi ribotą įtaką visam VVJ portfeliui. Labiausiai tobulintina vieta – didesnė atskaitomybė – nei vienos dukterinės bendrovės tiek vadovybės ataskaita, tiek tinklapio turinys negavo maksimalaus taškų skaičiaus.

SKAIDRUMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
Vadovybės ataskaitos	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

STRATEGINIS VALDYMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
KO Įsitraukimas	A	A+	A	A-	B	C	D
KO Komitetai	A	A+	A	A-	B	C	D
Strateginis planavimas	A+	A+	A	A-	B	C	D
Strategijos įgyvendinimas	A	A+	A	A-	B	C	D
Finansų tvarumas	A-	A+	A	A-	B	C	D

TVARUMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
Tvarumo valdymas	A-	A+	A	A-	B	C	D
Tvarumo ataskaita	A	A+	A	A-	B	C	D
Korupcijos prevencija	A	A+	A	A-	B	C	D

AKCININKO VEIKSMAI	B	A+	A	A-	B	C	D
Akcininko lūkesčiai	A	A+	A	A-	B	C	D
KO Nepriklausomumas / sudėtis	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Kompetencija	A	A+	A	A-	B	C	D
KO Atranka	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Funkcijos	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Atlygis	A-	A+	A	A-	B	C	D
Specialieji įpareigojimai	A-	A+	A	A-	B	C	D

Atkreiptinas dėmesys dėl dimensijų balo vertimo. Pateiktose lentelėse yra pateikiamas įmonių balų vidurkis. Kadangi dimensijos srityje taikomas žemiausio balo principas (kitai nei kriterijų srityje, kurioje skaičiuojamas svartinis vidurkis), todėl dimensijos balas yra ženkliai mažesnis nei kriterijų balai. Tai nėra klaida, o tik parodo, koku balu vertinama dimensija, taikant žemiausio įmonės gauto balo principą.

2024/25 METŲ VVJ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

VVJ gerosios valdysenos indekso tikslas – įvertinti ir pamatuoti, kaip kiekviena VVJ/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 VVJ veiklą reglamentuojančius dokumentus ir geriausias pasaulines praktikas. Šiuo metu VVJ gerosios valdysenos indeksas yra plačiausiai visų VVJ valdysenos kokybę įvertinantis įrankis.

Indekso metodika kasmet peržiūrima bei atnaujinama tiek siekiant reaguoti į pokyčius VVJ veiklą reguliuojančiuose teisės aktuose ar besikeičiančiose valdysenos praktikose, tiek siekiant didinti Indekso patikimumą ir pajėgumą kokybiškai atspindėti VVJ valdyseną. Reikšmingiausi 2024/25 metų Indekso metodikos pakeitimai:

- Performuota Indekso struktūra, sukuriant naujas Indekso dimensijas. Kolegialių organų dimensija išskaidyta į Strateginio valdymo ir naujai sukurtą Akcininko veiksmų dimensiją. Suformuota nauja Tvarumo dimensija.
- Vertinimo sistemoje įvestas „žemiausio kriterijaus“ principas, reiškiantis, kad dimensijos balas negali būti aukštesnis nei jos sudėtyje esančio žemiausiai įvertinto kriterijaus balas. Pavyzdžiui, jei Tvarumo dimensijoje, korupcijos prevencija įvertinta B įverčiu, o tvarumo valdymas ir tvarumo ataskaita A įverčiais, tuomet visos Tvarumo dimensijos balas bus B

Be aukščiau nurodytų, taip pat atlikti ir kiti ne mažiau reikšmingi pakeitimai (žr. 2024/25 metų VVJ gerosios valdysenos indekso metodikos Priedas 2 (<https://governance.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>)).

Dėl 2024/25 metų Indekso metodikoje atliktų korekcijų, Indekso rezultatai šioje ataskaitoje nėra pilna apimtimi lyginami su 2023/24 metų Indeksu. Pokyčiai aptariami tik tuose kriterijuose, kuriuose metodikos pakeitimų nebuvo arba kai įmanoma įvertinti šių pokyčių įtaką.

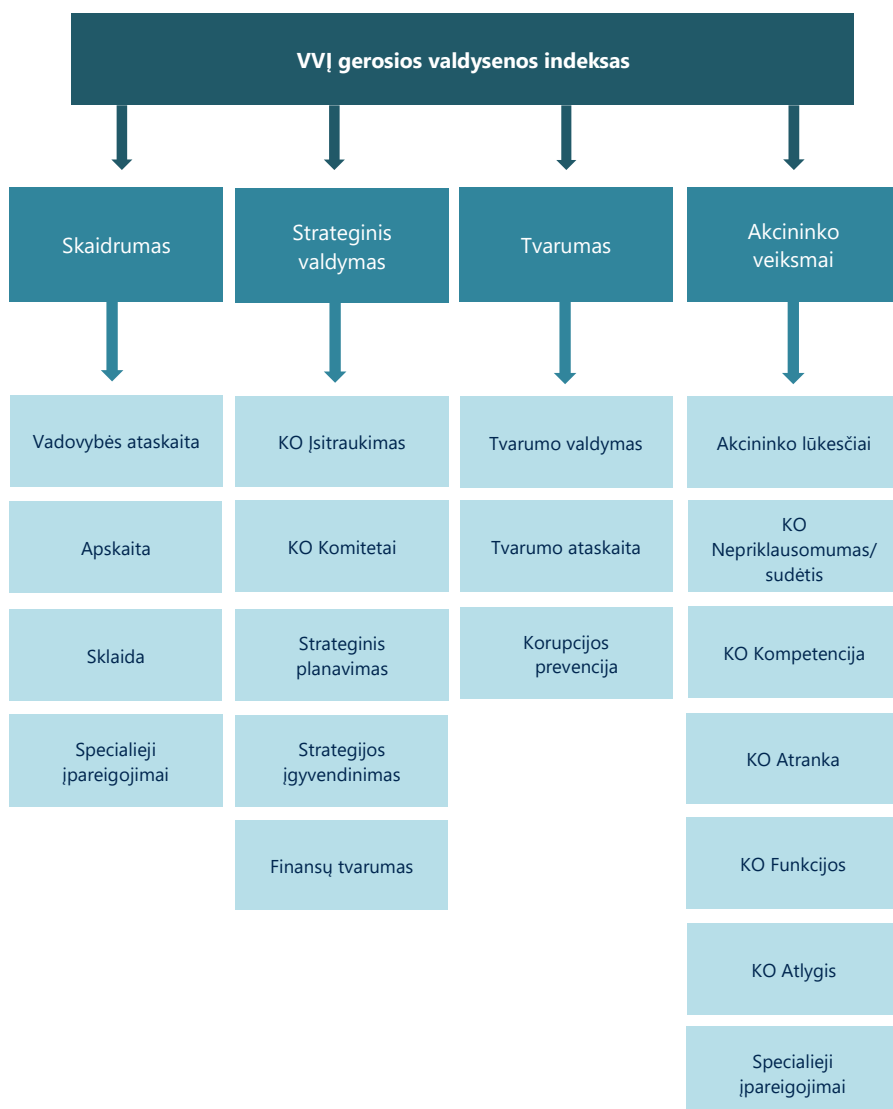
Vertinant individualių VVJ rezultatus, svarbu atkreipti dėmesį, kad nors Indekse vertinimo objektas yra konkreti VVJ, tačiau vertinimas apima ir VAI veiksmus, todėl suteikiamas balas turėtų būti suprantamas kaip jungtinis VVJ ir ją kontroliuojančios VAI įvertinimas.

Sudarant 2024/25 metų Indeksą įtrauktos tik Indekso sudarymo metu veikusios VVJ. Iš viso į Indeksą įtrauktos 32 VVJ (visų į Indekso vertinimą įtrauktų įmonių sąrašą galima rasti šios ataskaitos pirmame priede).

METODIKA

Indeksą sudaro keturios dimensijos: Skaidrumas, Strateginis valdymas, Tvarumas bei Akcininko veiksmas. Šios dimensijos apima kertinius VVJ valdysenos aspektus. Kiekviena iš dimensijų skaidoma į smulkesnius vienetų – kriterijus. Skaidrumo dimensiją sudaro 4 kriterijai, Strateginio valdymo – 5, Tvarumo – 3, o Akcininko veiksmų – 7 kriterijai. Kiekvieno kriterijaus vertinimas susideda iš smulkesnių praktikų vertinimo, kurių skaičius kiekviename kriterijuje skiriasi.

Praktikų įtaką bendram Indekso balui yra nevienoda ir priklauso nuo praktikos reikšmingumo, t. y. mažiau reikšmingų praktikų svoris bus žemesnis nei reikšmingesnių. Tuo tarpu sudarant



dimensijos įvertinimą taikomas „žemiausio kriterijaus“ principas, reiškiantis, kad dimensijos balas negali būti aukštesnis nei jos sudėtyje esančio žemiausiai įvertinto kriterijaus balas.

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

VVĮ 2024/25 metų Indekso vertinimai apima:

- VVĮ ir (arba) VAI 2025 metų kovo 31 – balandžio 11 d. laikotarpiu užpildytus klausimynus
- 2024 metų lapkričio – 2025 metų vasario mėnesiais VKC atliktą VVĮ strategijų kokybės vertinimą;
- 2025 metų birželio-liepos mėnesį VKC atliktą VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimą (vertinimas apima 2024 metų duomenis);
- 2025 metų balandžio – liepos mėnesiais VKC atliktą 2024 m. VVĮ vadovybės ataskaitų, specialiųjų įpareigojimų atskleidimo ir tvarumo ataskaitų vertinimą;
- 2024 metų birželio 3 – 14 d. VKC atliktą VVĮ duomenų sklaidos įmonių interneto svetainėse vertinimą;
- VVĮ 2024 metų finansinius rezultatus ir jų pagrindų atliktą finansinį vertinimą;
- Kitą VKC disponuojamą informaciją apie VVĮ veiklą.

Dėl duomenų surinkimo ypatumų Indeksas apima dviejų metų duomenis – 2024 ir 2025 metus. Indekse vertinami finansiniai rezultatai, vadovybės ataskaita, strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas apima 2024 metų duomenis. Informacija apie kolegialius organus dėl savo specifikos apima laikotarpį nuo 2024 m. spalio 1 d. iki 2025 m. kovo 1 d. 2025 metų duomenys sudarant Indeksą apima klausimynuose pateikiamą informaciją apie taikomas vidaus politikas ir praktikas (korupcijos prevencija, tvarumo valdymas ir kt.), duomenų sklaidos VVĮ interneto svetainėse vertinimą ir įmonių strateginių planų (arba strategijos projektų) vertinimą.

Dalis Indekse esančių reikalavimų skiriasi priklausomai nuo įmonės dydžio (mažesnėms įmonėms taikomi mažesni reikalavimai). Individualiais atvejais gali būti taikomos papildomos išimtys nuo bazinės Indekso metodikos, kai viena ar kelios praktikos nėra vertinamos ar vertinamos kitaip.

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 2024/25 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. 2024/25 metų VVĮ gerosios valdysenos indekso metodikos, Priedas 3).

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.

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

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
SK.I	Vadovybės ataskaita	Vertinamas vadovybės ataskaitų išsamumas ir atitiktis Skaidrumo gairių bei kitų teisės aktų nuostatomis.
SK.II	Apskaita	Vertinamas tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų (TFAS) taikymas ir nepriklausomų auditorių kaita bei nepriklausomo audito išvadose pateikiama nuomonė apie metinių finansinių ataskaitų sudarymą.
SK.III	Sklaida	Vertinamas informacijos apie VVĮ pateikimas VVĮ interneto svetainėse bei reikalaujamų duomenų pateikimas VKC.
SK.IV	Specialieji įpareigojimai	Vertinamos VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų vykdymo praktikos (apskaitos politikos nusistatymas, auditas ir VKC teikiama informacija)

SKAIDRUMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
Vadovybės ataskaitos	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

Vadovybės ataskaita – viena iš pagrindinių atskaitomybės formų, kuria įmonės pristato savo veiklą ir rezultatus, todėl jos turiniui ir atskleidžiamai informacijai skiriamas ypatingas dėmesys. Pasaulinėje praktikoje valstybės valdomoms įmonėms dažniausiai keliama ne mažesni reikalavimai nei listinguojamoms bendrovėms, nes kiekvienos jų galutinis akcininkas yra kiekvienas šalies pilietis. Vadovybės ataskaitos turinį didžiąja dalimi reglamentuoja Skaidrumo gairių nuostatos, taip pat jį formuoja Įmonių ir Įmonių grupių atskaitomybės įstatymas bei NASDAQ Vilnius listinguojamų bendrovių valdysenos kodeksas.

Vadovybės ataskaitų kokybė jau antrus metus iš eilės Indekso vertinime sulaukia aukščiausio teigiamo įvertinimo (A+). Tai rodo, kad absoliuti dauguma VVĮ ataskaitas rengia laikydamosi Skaidrumo gairių nuostatų. Šiemet 24 VVĮ Vadovybės ataskaitos įvertintos aukščiausiu A+ balu (2023 m. – 23 ataskaitos, 2022 m. – taip pat 23, 2021 m. – 19, 2020 m. – 10). Nuoseklus aukščiausių įvertinimų augimas rodo, kad įmonės skiria vis daugiau resursų ataskaitų kokybei gerinti.

Visos ataskaitos dalys atskleidžiamos panašiu kokybiniu lygiu, tačiau kokybiškiausiai pristatoma įmonės veikla, jos tikslai ir finansinių rezultatų analizė – dauguma VVĮ pateikia ne tik skaičius, bet ir išsamiai paaiškina pagrindines pokyčių priežastis. Taip pat išsamiau atskleidžiama informacija apie valdymo struktūrą, valdymo ir priežiūros organus, gerėja pagrindinių rodiklių ir jų dinamikos atskleidimas.

Bendrame kontekste vis dar silpniau atskleidžiama informacija, susijusi su specialiųjų įpareigojimų vykdymu, ne visada nurodant šių funkcijų vykdymo finansinius rezultatus, finansavimo šaltinius ar taikomus veiklos rodiklius (KPI). Pastebima, kad mažesnių įmonių kategorijoje tobulintinas informacijos pateikimas apie įvykdytus ir planuojamus investicinius projektus.

Šių metų Indekse teigiamai įvertinta 91 proc. visų Vadovybės ataskaitų, vidutiniškai – 6 proc., neigiamai – 3 proc. Praėjusiais metais (kai jos dar vadintos Metiniais pranešimais) teigiami įvertinimai sudarė 88 proc., vidutiniai – 9 proc., neigiami – 3 proc. Prie kokybės

augimo prisideda ir didelį dėmesį atskaitomybės praktikoms skiriantis VKC, kasmet vertinantis ataskaitas bei teikiantis rekomendacijas tobulinimui.

Vadovybės ataskaitų kokybė toliau kryptingai gerėja – šiemet teigiamai įvertintos 91 proc. ataskaitų (pernai – 88 proc.).

Pastebima aiški tendencija: daugumos VVJ Vadovybės ataskaitos yra pakankamai informatyvios ir kokybiškos, o įmonės nuosekliai jas tobulina. Tai pasakytina ir apie mažas įmones, nors joms parengti ataskaitą yra sąlyginai didesnis iššūkis, nes reikalavimai VVJ ataskaitoms yra ištis detalūs ir platūs. Bendrą balą daugiau numuša kelios įmonės, kurios eilę metų negerina vadovybės ataskaitos kokybės ir jas rengia gana atmetinai.

Kai kuriais atvejais ataskaitos rengiamos atmetinai, nesuteikiant pakankamo dėmesio kokybiškai atskaitomybei. Kokybei įtakos turi ir tai, kad vadovybės ataskaitų turinį apibrėžia keli skirtingi teisės aktai, todėl įmonėms gali būti sudėtinga tiksliai įsivertinti, kokią informaciją būtina atskleisti. Šiuo metu VVJ gerosios valdysenos Indeksas yra vienintelis įrankis, leidžiantis įmonėms koncentruotai susipažinti su ataskaitų turinio reikalavimais ir kryptingai tobulinti jų kokybę.

SK.II Apskaita

A+

Valstybės valdomoms įmonėms yra keliama aukščiausi atskaitomybės, apskaitos ir audito standartai. Šie reikalavimai svarbūs, siekiant didinti įmonių skaidrumą bei užtikrinti pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Diegiant apskaitos ir audito principus, VVJ keliama 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.

2024 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. Visos didelių įmonių kategorijai priskiriamos VVJ, kurioms TFAS privalomas, šios nuostatos laikėsi ir taikė TFAS. Be jų, TFAS taiko ir septynios vidutinių ar mažų įmonių kategorijoms priskirtos VVJ. Kitos įmonės rengia ataskaitas pagal Verslo apskaitos standartus (VAS). Vis dėlto daugiau iššūkių kyla laikantis taisyklės „laikykis arba paaiškink“: iš 12 TFAS netaikančių VVJ, tik 4 išsamiai paaiškino TFAS netaikymo priežastis, 6 tai paminėjo tik bendrais bruožais neįvardydamos priežasčių, o 2 tokios informacijos nepateikė.

2024 metais TFAS taikė 20 VVJ. Visos 12 didelių VVJ, kurioms taikymas privalomas, laikėsi šio reikalavimo.

2024 metų finansinės ataskaitos buvo audituotos visose vertintose VVJ. Visos VVJ nepriklausomose audito išvadose gavo besąlygines nuomones. Palyginimui, 2023 metais sąlyginių nuomonių taip pat nebuvo, 2022 metais jas gavo 1 VVJ, 2021 metais – 1 VVJ, o 2020 metais – net 5 VVJ. Šie rezultatai rodo nuoseklų finansinių ataskaitų kokybės gerėjimą ir aukštą atskaitomybės lygį valstybės valdomose įmonėse.

Indekse vertinant auditorių pateikiamą nuomonę, taip pat atsižvelgiama į vieną iš audito nepriklausomumo rodiklių – auditorių ir audito įmonių rotaciją. Prisirišimas prie vieno auditoriaus gali mažinti jo nepriklausomumą, todėl geroji praktika rekomenduoja keisti nepriklausomus auditorius bent kartą kas 7 metus, o audito įmonę – bent kartą kas 10 metų.

Visos įmonės užtikrina tinkamą auditorių ir audito įmonių rotaciją, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad 4 įmonių atveju auditą tą pati įmonė atlieka jau daugiau nei 5 metus, tuo tarpu vertinant auditorių rotaciją, dviejų įmonių atveju tas pats auditorius atlieka auditą jau 6 metus iš eilės.

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

Besąlyginės auditorių nuomonės dėl 2023 metų metinių finansinių ataskaitų sulaukė visos VVĮ. Tinkamą metinių finansinių ataskaitų auditorių ir audito įmonių kaitą užtikrino visos įmonės.

SK.III Sklaida

A

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

Trečius metus iš eilės Indekso vertinime bendrai VVĮ duomenų sklaida įvertinta teigiamai (A): 78 proc. VVĮ gavo teigiamus įvertinimus už skaidriai viešinamus duomenis įmonės tinklalapyje, 2024 m. tokių įmonių dalis siekė 81 proc., 2022 m. – 70 proc. Dažniausiai VVĮ tinkamai viešina Skaidrumo gairėse nurodytą informaciją: finansinės atskaitomybės dokumentus, įstatus, organizacinę struktūrą bei duomenis apie dukterines įmones. Vertinimas taip pat parodė, kad įmonės vis geriau atskleidžia informaciją apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus – iš 15 tokius įpareigojimus vykdančių VVĮ net 13 pateikta informacija įvertinta teigiamai.

Silpniausiai atskleidžiama informacija apie įmonės vadovui nustatytus siektinus veiklos rodiklius ir korupcijos prevenciją. Šiais metais į vertinimą įtraukta nauja dimensija – NT nuomos ir pardavimo sandorių viešinimas – tapo prasčiausiai vertinama tinklalapių dalimi visose VVĮ. Tai rodo, kad įmonės atsižvelgia į pastabas ir atnaujiną savo svetaines, tačiau praktikos, kurios nėra neįtrauktos į Indeksą, yra įgyvendinamos ne taip kokybiškai. Daugelio VVĮ tinklalapiuose vis dar nepakankamai detalai pateikiama informacija apie įmonių tvarumą: ne visos paviešina taikomas tvarumo politikas, nurodo svarbiausias vykdomas iniciatyvas ar tinkamai atskleidžia tvarumo tikslus. Šiomet informacija apie tvarumą teigiamai įvertinta 23 VVĮ tinklalapiuose (pernai – 22).

Pažymėtina reikšminga pažanga anglų kalba pateikiamo turinio srityje: praėjusiais metais vos 6 įmonės gavo teigiamą įvertinimą, o bendras visų VVĮ anglų kalbos svetainių vertinimas buvo neigiamas. Šiomet jau 16 įmonių vertinamos teigiamai, o bendrai anglų kalba pateikiamas turinys pasiekė vidutinį įvertinimą. Vis dėlto, prasčiausiai anglų kalba atskleidžiama finansinė informacija – dažnai neviešinami naujausi duomenys, ataskaitos dažnai įkeliamos tik lietuvių kalba arba visai neskelbiamos.

4 VVĮ duomenų sklaida įvertinta vidutiniškai, o 1 VVĮ – neigiamai (2024 m. neigiamai įvertintos buvo 2 VVĮ).

Šių metų Indekso vertinime visos VVĮ pateikė užpildytus gerosios valdysenos klausimynus. Dauguma įmonių VKC pateikia reikalaujamą informaciją ir dažnai informuoja apie galimus vėlavimus ar kitas problemas. Nors informacijos teikimo srityje juntama pažanga, vėlavimų skaičius išliko toks pat kaip ir praėjusiais metais. Šiomet pradėta vertinti ne tik pateikiami duomenys apie VVĮ vadovų ir kolegialių organų narių atlygį, bet ir šių duomenų kokybę. Duomenis pateikė visos įmonės, kaip ir pernai, tačiau jų kokybė yra vertinama vidutiniškai, nes reikalingas papildomas tikslinimas ir korekcijos. Vis dar yra VVĮ, kurioms kyla iššūkių pildant VKC duomenų formas – pasitaiko klaidingai užpildytų duomenų, dėl kurių tenka atlikti papildomą patikrą, siekiant išvengti netikslaus informacijos atskleidimo VKC analitinėse ataskaitose.

Lyginant su praėjusiais metais, Sklaidos kriterijaus bendras vertinimas nepakito, nors dalis įmonių patobulino savo tinklalapius ir atskleidė daugiau reikalaujamos informacijos. Pastebėtina, kad per pastaruosius keletą metų tinklalapių turinio kokybė ir kitos atskaitomybės praktikos reikšmingai pagerėjo, o tam didelę įtaką turėjo VKC individualiose ataskaitose pateikiamos rekomendacijos.

Apie 81 proc. VVĮ duomenų sklaidoje įvertintos teigiamai, tačiau kiekviena įmonė šiame kriterijuje turėtų siekti maksimalaus aukščiausio įvertinimo.

VVĮ tinklapis yra vienas iš pagrindinių įmonę reprezentuojančių komunikacijos įrankių. Tinklapiu atnaujinimas reikalauja palyginti mažų išteklių – vieną kartą sistemingai sutvarkius turinį, jo nuolatiniam atnaujinimui pakanka minimalių sąnaudų. Nors Sklaidos kriterijus įvertintas teigiamai, šioje gerosios valdysenos srityje VVĮ vis dar turėtų pasitempti. Kiekviena įmonė turėtų siekti maksimalaus įvertinimo, tačiau 2024 m. tokio balo negavo nė viena VVĮ, nors kelioms iki jo trūko labai nedaug.

SK.IV Specialieji įpareigojimai

A

Specialieji įpareigojimai – tai VVĮ 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 VVĮ vykdydamos tiek komercinę veiklą, tiek valstybės pavestas nekomercines funkcijas turi įgyvendinti labai skirtingus tikslus. Dėl esminių skirtumų tarp komercinės veiklos ir specialiųjų įpareigojimų, būtina specialiųjų įpareigojimų veiklos rezultatus atskirti, tam kad šios informacijos pagrindu būtų galima priimti kokybiškus vadybos sprendimus bei įvertinti, kaip įmonei sekasi įgyvendinti jai keliamus lūkesčius. Specialiųjų įpareigojimų atskaitomybės ir atskleidimo principus formuoja Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtos Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijos. Siekiant tinkamo specialiųjų įpareigojimų rezultatų apskaitos ir atskleidimo įmonė turėtų:

- Pasitvirtinti specialiųjų įpareigojimų apskaitos principus.
- Tinkamai apskaityti ir atskleisti finansinius ir nefinansinius duomenis apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus.
- Siekti, kad pateikiama informacija būtų teisinga ir atitiktų funkcijų atskyrimo principus.

Atkreiptinas dėmesys, kad Indekso sudarymo pagrindais specialiųjų įpareigojimų praktikos yra skeliamos į dvi dalis: Skaidrumo dimensijoje tos, už kurias atsakinga pati įmonė, Akcininko veiksmų dimensijoje tos, už kurias atsakingas akcininkas. Žemiau pateikiamas aprašymas praktikų, už kurias atsakinga įmonė.

Iš 32 indekse vertintų VVĮ, 15 buvo laikomos vykdančiomis specialiuosius įpareigojimus. Iš 15 vykdančių specialiuosius įpareigojimus, 2 įmonės vykdė tik po vieną specialųjį įpareigojimą ir nevykdė komercinės veiklos, dėl to joms nebuvo aktualus funkcijų atskyrimas ir buvo vertintas tik ribotas informacijos VKC pateikimas. Kadangi šių įmonių finansinės ataskaitos sutampa su specialiųjų įpareigojimų atskleidimu, joms didžiąja dalimi buvo aktualus tik nebalansinių sąskaitų atskleidimas. Likusios 13 įmonių vykdė mišrią veiklą arba turėjo daugiau nei vieną specialųjį įpareigojimą, todėl vertintos pilna apimtimi. Iš šių 13 įmonių, 7 nurodė, jog turi pilnos apimtys apskaitos politikas, kurios apima tiek pelno/nuostolio ataskaitos atskyrimą pagal vykdomas funkcijas, tiek balansinių sąskaitų atskyrimą. Tuo tarpu 6 įmonių apskaitos politikos įvertintos kaip ribotos, dažniausiai apibrėžiančios tik pelno/nuostolio ataskaitos atskyrimą. Dėl šios priežasties matoma, kad jei pelno/nuostolio ataskaitos atskyrimas yra pakankamai kokybiškas ir dažniausiai reguliuojamas ne tik pačios įmonės apskaitos politikos, bet ir paslaugos užsakovo ar reguliuotojo apibrėžtais apskaitos principais, tai balansinių sąskaitų atskleidimas, apskaitant specialiuosius įpareigojimus, turi daugiau trūkumų. Vertinant finansinių duomenų apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus pateikimo VKC kokybę, matoma, kad per keletą metų VVĮ padarė ženklėnę pažangą ir teikiami duomenys yra išsamesni ir tikslesni. Visgi, peržiūrint šiais metais (už 2024 m. finansinius metus) teiktus duomenis pastebima, kad dažniausiai problemų kyla atskleidžiant nebalansines sąskaitas – dauguma atveju tai yra susiję su dotacijų, susijusių su pajamomis, atskleidimu. Reikšminga dalis įmonių gauna dotacijų, susijusių su pajamomis, ir ne visada tinkamai nurodo šią informaciją, dėl šios priežasties išsiskiria patiriamų sąnaudų dalis, t. y. neparodoma dalis patirtų sąnaudų. Visgi, bendra VKC pateikiamos informacijos atskleidimo kokybė yra gana aukšta ir buvo įvertinta 9,2 balo. 8 iš 15 įmonių gavo maksimalų įvertinimą.

Vertinant specialiųjų įpareigojimų finansinę informaciją svarbus šių duomenų patikimumas, todėl keliamas lūkestis, kad periodiškai, bent kartą per 3 metus, būtų atliekamas specialiųjų įpareigojimų apskaitos finansinis auditas. Iš 13 VVĮ, kurioms toks auditas aktualus, 10 nurodė, kad specialieji įpareigojimai per paskutinius tris metus buvo bent iš dalies audituoti. Vėlgi dažniausiai patikrinimas tik pelno/nuostolio ataskaitos atskyrimas. Taip yra todėl, kad vykdančios specialiuosius įpareigojimus dažniausiai yra kontroliuojama sąnaudų apskaita, todėl dažniau ir audituojama pelno/nuostolio apskaita. Tuo tarpu pilną apskaitą, kuri apima ir balansinių sąskaitų atskyrimą, auditavo tik 3 VVĮ.

Specialiųjų įpareigojimų apskaitos kokybė yra vertinama teigiamai, tai ypač pasakytina apie pelno/nuostolio ataskaitos atskyrimą ir atskleidimą, tačiau vis dar stiprintina balansinių sąskaitų atskyrimo apskaita ir nebalansinių sąskaitų atskleidimas.

Apibendrinant galima teigti, kad specialiųjų įpareigojimų atskleidimo kokybė yra teigiama (A įvertinimas), tai ypatingai pasakytina apie pelno/nuostolio ataskaitos atskyrimą ir atskleidimą. Esminės tobulintinos vietos yra nebalansinės informacijos atskleidimas ir pateikimas bei balansinių sąskaitų apskaitos tobulinimas.

Šioje dimensijoje vertinama, kaip įmonei sekasi rengti ir įgyvendinti strateginį planą bei kaip veikia jos kolegialus organas. Vertinant kolegialų organą, į vertinimą traukiamas tiesiogiai visuotinio akcininkų susirinkimo (arba savininko) renkamas kolegialus priežiūros ar valdymo organas, t. y. jei įmonėje yra sudaryta stebėtojų taryba, bus vertinama ji, kitu atveju – valdyba. Šių metų Indekse visos vertintos įmonės turėjo bent vieną kolegialų organą.

Strateginio valdymo dimensiją sudaro šie kriterijai:

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
SV.I	KO Įsitraukimas	Vertinamas valdybos narių įsitraukimas į valdybos veiklą ir taikomi valdybos veiklos organizavimo principai.
SV.II	KO Komitetai	Vertinama ar įmonėse, kuriose privalomi suformuoti audito ir atlygio komitetai, šie komitetai yra suformuoti bei kaip jie veikia.
SV.II	Strateginis planavimas	Vertinami strateginio planavimo principai bei strateginių veiklos planų kokybė.
SV.IV	Strategijos įgyvendinimas	Vertinami strategijos įgyvendinimo rezultatai ir jos įgyvendinimo priežiūros sistema.
SV.V	Finansų tvarumas	Vertinamas įmonių finansų tvarumas pagal E. Altmano Z“ metodiką ir kitus finansinius rodiklius.

STRATEGINIS VALDYMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
KO Įsitraukimas	A	A+	A	A-	B	C	D
KO Komitetai	A	A+	A	A-	B	C	D
Strateginis planavimas	A+	A+	A	A-	B	C	D
Strategijos įgyvendinimas	A	A+	A	A-	B	C	D
Finansų tvarumas	A-	A+	A	A-	B	C	D

SV.I KO Įsitraukimas

A

Didėjant valdybos rolei, auga poreikis aktyviam narių įsitraukimui į įmonės priežiūrą. Šiuolaikinė praktika reikalauja ne tik didesnio įsitraukimo, bet ir sistemingų valdybos organizavimo bei komunikacijos priemonių. VVĮ valdybos turi gebėti strategiškai mąstyti ir valdyti rizikas, užtikrinti savo veiklos atskaitomybę, įsivertinti stipriąsias bei silpnąsias puses ir palaikyti ryšį su suinteresuotomis šalimis. Esant nepakankamam valdybos narių įsitraukimui, narių turimos kompetencijos ir nepriklausomumas netenka prasmės.

Lyginant su praėjusiais metais, valdybų įsitraukimo praktika yra vertinama geriau. Ataskaitiniais metais VVĮ valdybos vidutiniškai suorganizavo po 14 posėdžių (neskaičiuojant rašytinių apklausų). Tai vienu mažiau nei 2023 metais, kai vidurkis siekė 15. Nenustatyta atvejų, kai valdyba per metus suorganizavo mažiau 3 valdybos posėdžių, 2023 metais tokių atvejų taip pat nebuvo.

Teigiamai įvertinti ir posėdžių lankomumo rodikliai. 2024 metais vidutinis lankomumas siekė 94 proc. Nors tai mažiau nei 99 proc. 2023 metais, rodiklis vis dar išlieka labai aukštas. Stabiliai aukštą posėdžių lankomumą lemia nauji darbo rinkos standartai, skatinę valdybas plačiau taikyti nuotolinius posėdžius. Laikomasi nuostatų, kad mažesnis nei 90 proc. lankomumas rodo nepakankamą dalies narių įsitraukimą.

Valdybų veiklos organizavimo vertinimas rodo, kad dauguma jų vadovaujasi gerosiomis valdysenos praktikomis. Visos valdybos reguliariai atlieka savo veiklos vertinimus. 30 VVĮ parengė metinius veiklos planus, o visos VVĮ turi patvirtintus darbo reglamentus. Stabiliai auga ir valdybų, kurios po veiklos vertinimo parengė tobulinimo priemones, skaičius: 2024 metais tokių įmonių buvo 30, palyginti su 28 įmonėmis 2023 metais. 29 VVĮ nurodė, kad valdybos ar stebėtojų tarybos pirmininkas turi ankstesnės, bent dviejų

metų, darbo patirties šiuose organuose. Pastebėtina, kad visos VVĮ nurodė, jog valdybai atlikus savo veiklos vertinimą nebuvo nustatyta esminių problemų dėl valdybos veiklos, taip pat nebuvo nurodyta ir atvejų kuomet pavieniai nariai aktyviai neįsitraukia į valdybos veiklą.

Indeksu taip pat vertinama valdybos komunikacija su valstybei atstovaujančia institucija (VAI) ir įmonės vadovu. Visos VVĮ užtikrino, kad įmonių vadovai, kaip numatyta teisės aktuose, būtų kviečiami į visus valdybos posėdžius ir galėtų susipažinti su darbotvarke. Tačiau komunikacijoje su VAI išlieka trūkumų. 2024 metais reguliarius susitikimus su aukščiausiais VAI atstovais organizavo 24 VVĮ; 4 įmonės susitikimus surengė tik kartą per metus, 3 jų visai neorganizavo, o vienos VVĮ praktika vertinama tik kaip iš dalies atitinkanti keliamus standartus. Tai rodo, kad dalyje VVĮ vis dar trūksta sistemingos komunikacijos tarp valdybos ir VAI vadovybės. Komunikacija su VAI turi vykti per valdybos pirmininką, kuris atsako už valdybos veiklos organizavimą ir atskaitomybę VAI. Silpną komunikaciją dažnai lemia nepakankamas dėmesys valdomai įmonei arba tinkamų santykių nebuvimas su suformuota nepriklausoma valdyba. Tai rodo, kad bendradarbiavimo praktikos tarp VAI ir valdybų dar nėra tinkamai įsitvirtinusios. Tinkamos komunikacijos užtikrinimas yra viena valdybos pirmininko veiklos vertinimo sudedamųjų dalių.

Valdybos veikla turi būti nepertraukiama ir tęstinė. Pasibaigus vienos kadencijos laikui, valdybą iš karto turi pakeisti kita, kurioje bent dalis narių būtų dirbę ankstesnėje valdyboje ir gerai išmanytų įmonės veiklą. Indeksu vertinamas valdybos veiklos tęstinumas, siekiant užtikrinti, kad keičiantis kadencijoms suplanuoti darbai būtų tęsiami ir atrankos procedūros nesustabdytų valdybos veiklos. Iš 31 VVĮ, kuriose valdyba dirbo daugiau nei vieną kadenciją, 23 išsaugojo bent vieną ankstesnės kadencijos narį, tačiau tik 14 VVĮ tokie nariai sudarė bent trečdalį valdybos. Veiklos tęstinumas yra esminis stabilios valdybos veiklos elementas. Jei valdyba suformuojama tik iš naujų narių, kyla rizika, kad bus sustabdyti ankstesni darbai, o naujiems nariams prireiks laiko susipažinti su įmonės veikla ir aktyviai įsitraukti į jos priežiūrą.

Vertinant valdybos veiklą, itin svarbus yra interesų konfliktų valdymas. Valdybos nariai turi deklaruoti privačius interesus ir, pasikeitus aplinkybėms, nedelsdami informuoti pirmininką bei atnaujinti deklaracijas. Vertinimo metu nustatyta, kad 2 VVĮ atveju ne visi nariai buvo deklaravę privačius interesus. Šis skaičius išliko stabilus nuo praėjusių metų.

Įsitraukimo kriterijus įvertintas teigiamai – dauguma valdybų aktyviai dalyvauja įmonių veikloje ir vis dažniau taiko pažangias darbo praktikas. Tačiau išlieka trūkumų užtikrinant veiklos tęstinumą keičiantis valdybų kadencijoms ir palaikant nuoseklią komunikaciją su akcininku.

Sustiprinus valdybas nepriklausomais nariais, kitas svarbus aspektas išlieka jų veiklos priežiūra ir sklandi komunikacija su VAI. Tam būtina, kad VAI aiškiai iškomunikuotų savo lūkesčius dėl bendradarbiavimo, o valdybos pirmininkas užtikrintų savalaikį ir kokybišką informacijos teikimą apie svarbiausius įmonės įvykius. Todėl vis didesnį dėmesį reikia skirti valdybos pirmininko rolei – nuo tinkamo atlygio nustatymo iki reikalaujamų kompetencijų ir atsakomybės, nes ši pareigybė yra esminė įgyvendinant minėtus tikslus.

SV.II KO 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 visose 13-koje didelių įmonių kategorijai priskiriamų VVĮ (taip pat dar keliuose didelių įmonių kategorijai nepriskirtose įmonėse, tačiau Indekso tikslais šių įmonių komitetai nebuvo vertinti). Audito komitetai buvo formuojami pasitelkus gerąsias praktikas – dauguma komiteto narių yra nepriklausomi ir nei viename audito komitete nėra vadovaujančių įmonės darbuotojų. Visuose komitetuose pirmininkas buvo nepriklausomas narys. Pažymėtina, kad sudarant audito komitetus taikoma praktika tiek į komitetą skirti nepriklausomus, komitetą formuojančio organo, narius, tiek prisitraukti išorinius nepriklausomus narius, kurie veikia tik komiteto veikloje. Visgi laikoma, kad tinkamiausia praktika, kai pagrindą sudaro komitetą

formuojančio organo nepriklausomi nariai, o išoriniai nariai tik papildė komitetą atitinkamomis kompetencijomis (ypač tais atvejais, kai komitetą formuojančiame kolegialiaame organe trūkstą finansinių, audito ar rizikų valdymo kompetencijas turinčių narių).

Vertinant audito komiteto kompetencijas pastebėtina, kad daugumoje komitetų yra narių, kurie turi ne tik darbo patirtį valdybose, bet ir patirtį dirbant komitetuose. Tokia patirtis ženkliai sustiprina komiteto funkcijas ir padeda užtikrinti geresnę sąveiką tarp komiteto ir jį formuojančio organo. Tarptautinė praktika nurodo, kad audito komitete, dėl ypatingos šio komiteto svarbos, turėtų sudaryti tik finansų, audito ar atitinkamas šios srities kompetencijas turintys nariai. Visgi, ši nuostata nebuvo užtikrinama daugumoje VVJ. Iš 13 vertintų audito komitetų, tik keturiuose visi audito komiteto nariai turėjo tinkamas kompetencijas. Kituose 9 komitetuose buvo narių, kurie neturėjo finansų/audito srities kompetencijų. Dėl šios priežasties kvestionuotinas tokių narių tinkamas įsitraukimas į komiteto veiklą ir gebėjimas spręsti komitetui keliamus uždavinius.

Audito komiteto veiklos nuostatai buvo parengti ir patvirtinti visose VVJ. Audito komitetų įsitraukimą galima vertinti teigiamai: vidutiniškai buvo suorganizuota 13 posėdžių per metus (2023 metais 13 posėdžių), taip pat visuose komitetuose buvo sudaryti metiniai veiklos planai ir posėdžių grafikai bei atliktas savo veiklos vertinimas.

Audito komitetas buvo suformavusios visos 13 didelių įmonių kategorijai priskirtos VVJ, atlygio (skyrimo) komitetas – 5 iš 6 VVJ.

Atlygio komitetas buvo suformavusios 5 VVJ iš 6, kurioms tokį komitetą suformuoti privaloma. Atlygio komitetas yra privalomas didelių įmonių kategorijai priskirtoms valstybės valdomoms bendrovėms (AB/UAB), kurios turi arba dviejų lygių valdymo sistemą arba bent vieną dukterinę bendrovę. Kitoms didelių įmonių kategorijai priskirtoms bendrovėms taikoma taisyklė „laikykis arba paaiškink“ t. y. jos gali nesuformuoti atlygio komiteto, tačiau vadovybės ataskaitoje turi atskleisti priežastis, kodėl komitetas nesuformuotas bei nurodyti kaip padengiamos šio komiteto funkcijos. Iš keturių bendrovių, kurios neturėjo atlygio komiteto, tik viena nurodė komiteto nesuformavimo priežastis, kitos tokios informacijos nepateikė.

Vertinant sudarytus komitetus, pastebima, kad laikomasi daugumos gerosios valdysenos praktikų. 4 iš 5 VVJ daugumą sudaro nepriklausomi nariai, pirmininkai – visose nepriklausomi. Taip pat yra bent vienas narys, turintis žinių ir patirties atlyginimų nustatymo politikos srityje ir bent vienas narys turintis darbo komitetuose patirties. Taip pat 2024 metais buvo laikomasi gerųjų įsitraukimo praktikų (organizuota vidutiniškai po 12 komiteto posėdžių), atlikti savo veiklos vertinimai, parengti darbo reglamentai, bei sudaryti metiniai veiklos planai.

Komitetų kriterijus įvertintas teigiamu įvertinimu (A), kadangi daugumoje įmonių buvo suformuoti reikiami komitetai bei jie atitiko gerąsias valdysenos praktikas. Ne maksimalus kriterijaus balas skirtas todėl, kad įmonės neatskleidžia atlygio komiteto nesudarymo priežasčių bei audito komitetuose ne visi nariai turi finansų/audito srities kompetencijas. Taip pat yra pavienių įmonių, kurios nėra suformavusios atlygio komiteto bei audito komitetą suformavo tik metų pabaigoje (todėl 2024 metais jis faktiškai nefunkcionavo).

SV.III Strateginis planavimas

A+

Įmonės strateginis planas – tai įrankis, padedantis suprasti veiklos aplinką ir kryptį, nustatyti prioritetus bei efektyviau pasiekti tikslus. Strateginis planas padeda užtikrinti, kad darbuotojų ir vadovybės veiksmai atitiktų akcininkų lūkesčius. Jis taip pat suteikia valdybai ir akcininkui galimybę vertinti įmonės rezultatus ir priimti sprendimus dėl finansinių tikslų, veiklos efektyvumo bei valdymo kokybės. Nuosavybės gairės įpareigoja visas VVJ kasmet rengti/atnaujinti strateginius veiklos planus.

Antrus metus iš eilės Indekse bendras VVJ strateginio planavimo įvertinimas siekia aukščiausią teigiamą įvertinimą (A+). VKC atlikto vertinimo duomenimis, 30 iš 31 vertintų VVJ strateginiai veiklos planai buvo įvertinti 8 arba didesniu balu (teigiamai). Iš visų 32 įmonių, esančių VVJ portfelyje, viena įmonė strateginio plano nerengė, kita buvo įvertinta žemesniu nei 8 balais, o dar viena nepateikė galutinio ir patvirtinto plano, todėl vertintas tik jo projektas. Nepastebėta nė vieno atvejo, kai planas visiškai neatitiktų strateginio planavimo principų. VVJ, kuri strateginio plano nerengia, yra likvidavimo etape.

Strateginių veiklos planų kokybė išlieka aukšta – 2024 m. vidutinis vertinimas siekia 9,62 balo, palyginti su 9,44 balo ankstesniais metais. Maksimalaus įvertinimo sulaukusių strategijų dalis išaugo: 2023 m. 10 balų gavo 25 proc. VVJ, o 2024 m. – jau 52 proc. Pastebimai išaugęs maksimalų įvertinimą gavusių įmonių skaičius, tačiau tik nežymiai padidėjęs bendras vidurkis rodo, kad anksčiau gerai, bet ne maksimaliai vertintos įmonės daugiau dėmesio skyrė strateginiam planavimui ir atsižvelgė į VKC komentarus dėl kokybės. Teigiamam pokyčiui įtakos turėjo ir didesnis akcininko įsitraukimas – aiškiau suformuluotos strateginės kryptys ir tikslai, kurie praėjusiais metais neretai stokojo loginės sąsajos.

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

Analizuojant strateginio planavimo praktikas, matyti jau kelerius metus nesprendžiamos procedūrų ir principų spragos. Sudarant Indeksą nustatyta, kad tik 23 VVJ turi pasirengusios strategijų rengimo ar atnaujinimo procedūras, apimančias planavimo principus, terminus ir atsakingus asmenis. Šis skaičius išliko nepakitęs nuo 2023 metų, 2022 metais tokių buvo 20 VVJ, 2021 – 18 VVJ, o 2020 metais tokių buvo tik 10. 4 VVJ strategijų rengimo/atnaujinimo procedūros nepakankamos, o 5 VVJ neturi šio proceso dokumentuoto aprašymo. Nors tik 72 proc. įmonių nurodė turinčios parengtas strategijų rengimo ir atnaujinimo procedūras, visos VVJ teigė rengiančios strategines sesijas planams atnaujinti.

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

Aukštą strateginių planų kokybę lemia tai, jog VVJ strateginių planų priežiūrai skiriamas didelis dėmesys. VKC kasmet įvertina visų VVJ planus, pateikia rekomendacijas dėl tobulintinų sričių, o prireikus organizuoja aptarimus ir konsultacijas. Prie VVJ tikslų ir akcininko lūkesčių susiejimo prisidėjo ir plačiai taikomi Lūkesčių raštai. Visgi jau kelerius metus pastebima, kad dabartinės priežiūros priemonės pasiekė ribas, todėl būtini nauji įrankiai VVJ strateginio planavimo lygiui kelti.

SV.IV Strategijos įgyvendinimas

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 matyti, jog motyvacinės sistemos, kuriomis darbuotojų atlygis ir metiniai tikslai siejami su įmonės strateginiais tikslais bei jų įgyvendinimu, yra įdiegtos reikšmingoje dalyje valstybės valdomų įmonių. Tačiau pastebima, kad anksčiau fiksuotas progresas lėtėja, o tokių sistemų taikymo mastas pastaruoju metu išlieka stabilus. Šių metų vertinimo duomenimis, kaip ir praėjusiais metais, atlygio sistemas su strateginių tikslų įgyvendinimu susiejo 25 VVJ. Visgi, 6 VVJ tokios atlygio sistemos yra įdiegtos tik iš dalies, o vienoje - visiškai nėra. Įmonėse, kuriose ši politika neįdiegta arba taikoma tik iš dalies, motyvacinė sistema siejama tik su vadovo tikslais, kaip numato Vyriausybės nustatyta atlygio politika. Be to, 27 VVJ (skaičius nepakito nuo praėjusių metų) bent aukščiausiems vadovams sudaromi metinių tikslų planai ir nustatomi siektini rodikliai. Kitais atvejais vadovaujančių darbuotojų tikslai iš dalies atspindimi nebent per bendrą įmonės strategiją ir joje nurodytus atsakingus asmenis.

25 VVJ nustatė ir dokumentavo strategijos įgyvendinimo priežiūros procedūras, apibrėžiančias atsakingus asmenis, veiksmus ir kontrolės terminus (2023 metais – 23 VVJ, 2022 metais – 21, 2021 metais – 19, 2020 metais – 12). Penkios VVJ šias procedūras apibrėžė tik iš dalies, o dvi jų – išvis neaprašė ir nedokumentavo. 28 VVJ nurodė bent kartą per ketvirtį teikiančios ataskaitą valdybai ar kitam organui, atsakingam už strategijos įgyvendinimo priežiūrą. Likusios įmonės informaciją apie strategijos įgyvendinimą teikia retesniu periodiškumu – kartą į metus arba į pusmetį. Visa tai parodo, kad tam tikroje dalyje VVJ taikomos strategijos įgyvendinimo

priemonės vis dar reikalauja papildomo dėmesio ir yra tobulintinos. Strateginio plano įgyvendinimo priemonių ir kokybės trūkumai labiausiai matomi tuo, kad planai nėra pilnai integruojami į įmonės veiklą. Atkreiptinas dėmesys, kad mažose įmonėse šių priemonių apimtys ženkiai mažesnės, o didelėse ir vidutinėse VVĮ dauguma praktikų jau pilnai įdiegtos.

2024 metai taip pat žymi trečią kartą, kai buvo vertinama, kaip VVĮ įgyvendino patvirtintus rodiklius, vadovaujantis nauja veiklos matavimo rodiklių koncepcija (2022 m. gegužės 18 d. LRV nutarimas Nr. 509 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2022–2024 metų laikotarpiui patvirtinimo“). Vertinami rodikliai yra skirstomi į pagrindinius, tvirtinamus LRV, bei specializuotus, suderintus su Valdymo koordinavimo centru. Apibendrinus laikotarpio rezultatus, galima konstatuoti, kad beveik du trečdaliai VVĮ sėkmingai pasiekė visus Vyriausybės nustatytus ilgalaikius finansinius rodiklius. Tai rodo nuoseklų ir kryptingą įmonių darbą siekiant aukštesnių veiklos efektyvumo standartų bei geresnio viešojo turto valdymo. Nuo 2025 m. vertinimas bus atliekamas pagal naująją redakciją (2024 m. gruodžio 11 d. LRV nutarimas Nr. 1074 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2025–2027 metų laikotarpiui patvirtinimo“).

2024 metais VVĮ savo veiklos rezultatus matavo 851 rodikliu. Nefinansiniai tikslai ir uždaviniai išliko dominuojantys bendrame strateginių tikslų bei uždavinių žemėlapyje, nors per pastaruosius metus proporcija kito: 2019 metais finansiniai rodikliai nesiekė 24 proc., 2022 metais sudarė 29 proc., o 2024 metais – jau 32 proc. Atskiroms VVĮ VKC ne kartą teikė pastabas ir rekomendacijas dėl pernelyg pasyvaus finansinių tikslų naudojimo, kas, tikėtina, prisidėjo prie jų skaičiaus augimo.

Vadovaujantis vertinimo metodika, vidutinis strategijų įgyvendinimo ataskaitų įvertinimas siekė 8,68 balo iš 10. Praėjusiais metais šis rodiklis sudarė 8,09 balo. Pateiktos informacijos kokybė įvertinta teigiamai. Pagrindinių finansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas įvertintas 8,37 balo. Specializuotų finansinių ir nefinansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas – 8,93 balo, o kitų rodiklių pasiekimas – 8,81 balo.

<i>Vertinimo sritis</i>	<i>2024 m.</i>	<i>2023 m.</i>
<i>Vidutinis visų ataskaitų įvertinimas</i>	8,68	8,09
<i>Pagrindiniai finansiniai rodikliai</i>	8,37	7,93
<i>Specializuoti finansiniai ir nefinansiniai rodikliai</i>	8,93	8,31
<i>Kiti rodikliai</i>	8,81	7,75

Į strateginius planus VVĮ įtraukia finansinius akcininko lūkesčius pelningumui, optimaliai kapitalo struktūrai ir grąžai, o strategijų įgyvendinimo kokybė vertinama kaip aukšta.

Siekiant orientuoti įmonę į vertės valstybei kūrimą būtina numatyti adekvačias motyvacines priemones ir plačiau susieti įmonės darbuotojų atlygį su įmonės veiklos rezultatais bei 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.

sv.v Finansų tvarumas

A-

Siekiant įvertinti VVĮ finansų tvarumą, šis kriterijus sudaromas iš daugelio finansinių rodiklių, kurie sutinkami vertinant įmonės kreditingumą. Vertinimą 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. Papildomai įtraukiami kreditingumą matuojantis nuosavybės rodiklis, skolos padengimo rodiklis, bendrojo likvidumo rodiklis ir ISCR rodiklis. Siekiant finansų tvarumą vertinti ne tik iš kreditingumo perspektyvos, bet ir per optimalaus turto naudojimo, į vertinimą taip pat įtraukiamas finansinio sverto rodiklis ir įmonės turto padengimas pinigais.

Aukšta kreditingumo rizika (S&P įvertinimas nuo B- iki D) nenustatyta nei vienai įmonei. Neapibrėžta kreditingumo rizika nustatyta 9 VVĮ. Kreditingumo riziką didina augantis įmonių įsiskolinimų lygis bei dalies įmonių neigiami rezultatai. Visgi daugumos į VVĮ portfeli įtrauktų įmonių kreditingumo rizika ir toliau išlieka žema. Žemą riziką lemia didžiąja 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. Vertinant įmonių kreditingumą pagal kitus rodiklius matoma, kad daugumos įmonių nuosavybės rodiklis yra didesnis nei 30 proc. Skolos ir EBITDA santykis siekia apie 2 kartus yra laikomas konservatyviu. Tik penkių įmonių skolos padengimo rodiklis (Debt/EBITDA) buvo didesnis nei 3,5 karto ar neigiamas (reiškiantis, kad EBITDA buvo neigiama). Bendrasis likvidumas daugeliu atveju siekė daugiau nei 1,2 karto, kai vidurkis – 3,5. Mažesnis nei 1,2 likvidumas užfiksuota tik 6 VVĮ. Visi šie rodikliai rodo, jog daugumos VVĮ portfelio įmonių būklė 2024 metais buvo stabili. Visgi, augantis neapibrėžtas rizikingumo lygis pagal Altman Z² rodiklį rodo, kad būtina toliau atidžiai stebėti įmonių finansinę būklę.

Vertinant finansų tvarumą iš kitos pusės, t. y. žiūrint, ar įmonių kapitalo struktūra yra optimali ir įmonės neturi perteklinio turto matoma sudėtingesnė situacija. 4 VVĮ pinigų ir jų ekvivalentų, įskaitant įvairius indėlius, aktyvai sudarė daugiau nei 30% viso turto. Tai reikšminga pinigų apimtis, kuri nėra įdarbinama ar grąžinama valstybei. Vertinant kapitalo struktūrą, pasirinktas konservatyvus atskaitos taškas – finansinės skolos turėtų sudaryti bent 30 proc. nuosavo kapitalo. Visgi, šį rodiklį pasiekė tik 12 iš vertinamų 29 VVĮ. 5 VVĮ šis rodiklis buvo nulis ar artimas nuliui. Tai rodo, kad vis dar dauguma įmonių taiko ypač konservatyvias investicijų finansavimo praktikas ir didžiąją dalimi naudojasi nuosavu kapitalu.

Į finansų tvarumą įtraukiamas ir specialiųjų įpareigojimų finansavimo vertinimas, kadangi kai kurioms VVĮ specialieji įpareigojimai sudaro visą arba reikšmingą dalį veiklos, o nuo jų finansavimo mechanizmo priklauso įmonės finansinis tvarumas. Iš 13-kos vertintų VVĮ, tik trijų VVĮ specialiųjų įpareigojimų finansavimas įvertintas teigiamai, dar 6 – kaip tinkamas iš dalies – tai reiškia, kad padengiamos visos sąnaudos, bet nėra numatytos jokios pelno maržos. Tuo tarpu 4 įmonių specialieji įpareigojimai nėra kompensuojami arba kompensuojami ne visa apimtimi, t. y. nėra padengiamos net visos patiriamos sąnaudos.

Vertinant nominalų EBITDA dydį matoma, kad daugumoje įmonių rodiklis yra teigiamas (tik trijose žemės ūkio sektoriuje veikiančiose įmonėse EBITDA buvo neigiama).

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

Apibendrinant galima teigti, kad daugumos VVĮ kapitalo struktūra dar nėra optimali ir aktualu naudoti daugiau skolino kapitalo. Visgi tuo pačiu pastebimas ir dalyje įmonių auganti kreditingumo rizika, kuri šiuo metu dar yra kontroliuojama ir daugeliu atvejų priimtina, tačiau reikalaujanti papildomo dėmesio tvariam finansų valdymui. Bendras finansų tvarumo rodiklis dėl minėtų priežasčių yra vertinamas kaip vidutinis (A-). Teigiamai finansų tvarumas įvertintas 15 iš 29 vertintų VVĮ, kaip vidutinis – 9 VVĮ, o neigiamai – 5 VVĮ. Dauguma atvejų prastesnį įvertinimą lemia ne žemas kreditingumas, bet neoptimalus kapitalas ir turimas perteklinis turtas.

TV TVARUMAS

Tvarumo dimensija apima tvarumo praktikų taikymą, tiek formuojant tvarumo valdymo principus, tiek užtikrinant tinkamą atskaitomybę. Korupcijos prevencija, dėl jos ypatingo aktualumo valstybės valdomoms įmonėms, yra išskiriama kaip atskiras kriterijus. Tvarumo dimensiją Indekse sudaro šie kriterijai:

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
TV.I	Tvarumo valdymas	Vertinami tvarumo valdysenos elementai įmonės veikloje.
TV.II	Tvarumo ataskaita	Vertinamas tvarumo ataskaitų išsamumas ir atitiktis esamam reguliavimui.
TV.III	Korupcijos prevencija	Vertinamos įmonės veikloje taikomos korupcijos prevencijos praktikos.

TVARUMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
Tvarumo valdymas	A-	A+	A	A-	B	C	D
Tvarumo ataskaita	A	A+	A	A-	B	C	D
Korupcijos prevencija	A	A+	A	A-	B	C	D

TV.I Tvarumo valdymas

A-

Remiantis tarptautine gerąja praktika, įmonės savo veikloje turi remtis ne tik ekonominiais motyvais siekti pelno, bet ir atsižvelgti į daromą poveikį aplinkai. Praktika, kai vykdydamos veiklą įmonės orientuojasi ne tik į finansinius tikslus, bet ir į daromą poveikį darbuotojams, gamtai, bendruomenėms ar kitoms suinteresuotoms šalims, vadinama tvarumu (angl. Sustainability). Tvarumo principai ypač svarbūs VVJ, kadangi per šias įmonės valstybė formuoja ir rodo atsakingo verslo pavyzdį visos šalies mastu. Tvarumo valdymo principai apibrėžia kaip įmonė vidaus procesuose yra suformavusi valdysenos elementus leidžiančius skatinti tvarią veiklą. Atkreiptinas dėmesys, kad įmonėms keliama jų veiklos apimtį ir išteklius atitinkantys atsakingo verslo lūkesčiai, todėl Indekse vertinant taikomas tvarumo valdymo praktikas ypatingai atsižvelgiama į įmonių dydį ir turimus išteklius.

Tvarumo procesas įmonėje prasideda nuo akcininko lūkesčių įmonei veikti tvariai. VVJ atveju tvarumo siekis turėtų būti aiškiai iškomunikuotas akcininko lūkesčių rašte. Iš šių metų Indekse vertintų 32 įmonių, 30-ties įmonių akcininkų lūkesčių raštuose tvarumo siekis yra iškomunikuotas ir dažniausiai aiškiai įtvirtintas. Tai rodo, kad pirminis akcininko interesas ir užduotas tonas įmonei yra suformuotas. Toliau vertinant tvarumo valdysenos praktikas svarbu, kad įmonė būtų atlikusi poveikių analizę ir identifikavusi iš to kylančias rizikas ir galimybes. Vertinant poveikių analizės atlikimą matoma, kad didžiosios įmonės tokias analizes yra atlikusios (dvejopo reikšmingumo vertinimas). Tas pats pasakytina ir apie vidutinei įmonių kategorijai priskirtas VVJ. Tuo tarpu mažosios įmonės tokios analizės dažniausiai neatlieka arba atlieka ribotai. Tai paaiškinama tuo, kad šios įmonės turi mažiau išteklių ir kompetencijų tokiai analizei atlikti, bet iš kitos pusės neatlikus poveikių vertinimo visos kitos taikomos priemonės negali būti nukreiptos į materialias tvarumo temas. Jei poveikių analizė didesnėje dalyje įmonių yra atliekama, tai iš to išplaukiančias galimybes ir rizikas identifikavusios yra mažesnė dalis įmonių. Iš didžiųjų įmonių, tinkamai nusistačiusiomis rizikas ir galimybes įvertintos 8 iš 13 įmonių.

Vertinant esamą dokumentaciją ir vidines tvarkas matoma, kad ši sritis yra viena iš labiausiai išvystytų tarp visų VVJ. Tvarumo politikas pasitvirtinusios turi 28 iš 32 VVJ, o įvairias funkcines tvarumo tvarkas, politikas ar vadybos standartus įdiegusios turi taip pat dauguma įmonių. Visgi Indekse nėra vertinama, kaip šių tvarkų ar politikų laikomasi, tačiau bendrai matoma, kad VVJ siekia sureguliuoti tvarumo principus vidinėse politikose ar tvarkose. Taip pat gana dažna praktika įsidiegti įvairius vadybos standartus, susijusius su aplinkosaugos valdymu, darbuotojų sauga ir kt.

Atlikus poveikių analizę bei apibrėžus tvarumo principus labai svarbu, kad įmonė išsikeltų atitinkamus tvarumo tikslus bei šiems tikslams numatytų uždavinius. Tokie tikslai turėtų būti orientuoti į identifikuosius poveikius. Vertinant įmonių strategijas matoma,

kad tikslų nusistatymas tvarumo tematikoje taip pat yra aktualizuota tema. Jokių su tvarumu susijusių tikslų nebuvo nusistačiusios tik 2 įmonės, dar 10 įmonių išsikelti tikslai įvertinti kaip iš dalies atliepiantys tvarumo sritį. Dažniausiai pastebimi trūkumai susiję su aplinkosauginiais tikslais, kurie arba neapima esminių daromų poveikių, pvz., nėra matuojamos pilnos apimties ŠESD emisijos, arba nėra integruoti į bendrą įmonės strategiją, pvz., tikslai nustatomi atskirose funkcinėse strategijose, o ne visa apimančiame įmonės strateginiame veiklos plane. Kiek daugiau pastangų įmonėms reikia nusistatant konkrečius uždavinius (veiksmų planus) išsikeltiems tvarumo tikslams pasiekti. Dažnai matoma, kad tikslai apibrėžiami strateginiame veiklos plane, tačiau nėra detalizuojami, kaip konkrečiai bus įgyvendinti. Kita svarbi dalis yra tikslus matuojantys rodikliai ir jų tinkamas nustatymas. Šių metų Indekse nustatyta, kad VVĮ pakankamai kokybiškai apibrėžia tikslus matuojančius rodiklius, t. y. dažniausiai konkretūs tikslai turi aiškius rodiklius. Taip pat nemaža dalis įmonių jau matuoja ŠESD pagal pirmą ir antrą lygį (22 ir 32 VVĮ). Pagal trečią lygį matuojančių įmonių skaičius siekia 15, tačiau svarbu paminėti tai, kad Indekso sudarymo tikslais keliamas reikalavimas matuoti trečią lygį tik didelėms VVĮ. Taip pat didelėms VVĮ keliamas tikslas nusistatyti su klimato kaitos mažinimu susijusius tvarumo tikslus. Šioje srityje visos iš 13 didelių VVĮ bent iš dalies yra nusistačiusios atitinkamus klimato kaitos tikslus.

Kita teigiamai vertintina tvarumo valdysenos dalis yra tvarumo srities atsakomybių priskyrimas konkrečioms pareigybėms. Pastebėtina, kad didelių įmonių atveju visos jos turi atitinkamus tvarumo srities vadybininkus, kurie specializuojasi šioje srityje ir turi reikiamas kompetencijas. Mažesnėse įmonėse taip pat įprastai yra paskirta konkreti pareigybė, kuri kuruoja tvarumo sritį. Ne visais atvejais tokie asmenys turi su tvarumu susijusias ir aiškiai išreikštas kompetencijas, tačiau suprantant mažesnių įmonių ribotus išteklius, joms toks reikalavimas ir nėra keliamas. Vertinant valdybos kompetencijas tvarumo srityje matoma, kad šioje srityje dar reikia pasiekti didesnę pažangą. Kaip turinčios tinkamas tvarumo kompetencijas įvertintos tik 5 VVĮ valdybos. Visgi, daugumoje valdybų tam tikrų kompetencijų, susijusių su tvarumu, yra ir pastebima, kad valdybų nariai įvairių mokymų ar asmeninio domėjimosi pastangomis siekia pagilinti tvarumo srities kompetencijas. Tuo pačiu suprantama, kad tvarumo tema yra pakankamai nauja ir rasti valdybos narių, kurie turėtų gilų tvarumo valdysenos supratimą, yra sudėtinga. Stiprintina ir valdybos įsitraukimo į tvarumo klausimus praktika. Dauguma valdybų šią temą paliečia per strategines sesijas ar strateginio veiklos plano įgyvendinimo priežiūrą, tačiau retais atvejais skiria tam atskiras valdybos sesijas.

Galiausiai, Indekse vertinant tvarumą žiūrima ir kaip įmonės valdo savo tiekimo grandines, ir kiek čia diegia tvarios veiklos principus. Ši dalis Indekse aktuali tik didžiosioms VVĮ (dėl jų galimybės daryti įtaką tiekimo grandinėms). Šių metų indekse detaliau tiekimo grandinės analizę atlikusios buvo tik 3 didžiosios įmonės, todėl ne visada buvo tinkamai identifikavusios svarbiausius poveikius joje. Tuo tarpu visos 13 didžiųjų VVĮ buvo pasitvirtinusios tiekėjų etikos kodeksus, ir taip siekė daryti įtaką savo tiekėjams ir skatinti tvarios veiklos principus. Taip pat 12 įmonių yra nurodžiusios, kad turi patvirtintas KYC procedūras, kurių pagrindu vertina savo verslo partnerius. Visgi, ir šioje srityje matoma tobulintinų vietų, kadangi su tiekėjų elgesio kodeksu ir keliamais lūkesčiais verslo partneriams dažniausiai supažindinama pakankamai pasyviai, t. y. tik pavišinant tiekėjų elgesio kodeksą ir prašant pasirašyti sutarčių sudarymo metu.

1/2 VVĮ taikomų tvarumo valdymo praktikų vertintos teigiamai. Per keletą metų matoma reikšminga pažanga, ypač tarp didžiųjų įmonių, tačiau mažosios įmonės dar turi kur labiau pasitempti.

Apibendrinant tvarumo valdymo sritį, matoma, kad situacija yra ženkliai pagerėjusi lyginant su situacija prieš keletą metų (A-). Didžiosios įmonės jau imasi aktyvių veiksmų tvarumo temoje, t. y. turi funkcinis specialistus, yra nusistačiusios daromus poveikius bei apibrėžusios tikslus. Daugiau spragų matoma mažesnėse įmonėse, kurios turi ir mažiau resursų ir kompetencijų diegti tvarumo valdysenos elementus. Jei didelių įmonių kategorijai priskirtų VVĮ tvarumo valdymo praktikos vertinamos teigiamai, tai mažųjų įmonių tik nuosaikiai vidutiniškai.

TV.II Tvarumo ataskaita

A

Tvarus vystymasis yra ypač svarbus VVĮ, nes suteikia galimybę skaidriai pranešti apie savo socialinę, aplinkosauginę ir ekonominę veiklą. Tvarumo ataskaitos atskleidžia įmonės poveikį visuomenei, akcininkams, klientams, darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims, skatina atsakingą verslo praktiką ir didina atskaitingumą. Aiškesnis tvarumo atskaitomybės reglamentavimas daro teigiamą įtaką ataskaitų kokybei, todėl įmonės, siekdamos atliepti pokyčius, rengia išsamesnes ir kokybiškesnes ataskaitas.

Didžiausias kokybinis šuolis užfiksuotas tarp 2022 ir 2023 metų, kai teigiamai vertinamų ataskaitų skaičius išaugo nuo 17 iki 22. 2024 m. teigiamai įvertintų ataskaitų skaičius išliko stabilus – 22. Tuo tarpu aukščiausią įvertinimą pelniusių ataskaitų sumažėjo nuo 6 praėjusiais metais iki 4 šiemet, daugiausia dėl dviejų didžiausių įmonių vertinimo pagal atnaujintą tarptautinę metodiką. Ši metodika kelia aukštesnius reikalavimus dviejopo reikšmingumo procesui, vertės grandinės atvaizdavimui, tikslų nustatymo metodikai ir rezultatų palyginamumo principams. Nors abiejų įmonių ataskaitos išlaiko aukštą informatyvumo lygį, papildomi reikalavimai – tokie kaip detalesnis suinteresuotųjų šalių lūkesčių atskleidimas, jų integracija į tvarumo strategiją, aiškiai numatyti įtraukimo veiksmai bei išsamesnis aplinkosauginių, socialinių ir kitų tvarumo rodiklių pateikimas – lėmė santykinį įvertinimo sumažėjimą, lyginant su ankstesne metodika. Nors VVĮ tvarumo ataskaitos vis dar vertinamos prasčiau nei kiti valdysenos kriterijai, šiais metais jos pirmą kartą pasiekė teigiamą **A** įvertinimą (2023 m. – **A-**, 2022 m. – **B**).

Lyginant su praėjusiais metais, ženkliai pagerėjo tvarumo tikslų ir jiems priskirtų rodiklių atskleidimas, taip pat rizikų identifikavimas ir vertinimas. Vis dėlto pagrindinių poveikių aplinkai ir visuomenei atskleidimas išlieka silpnoji grandis. Panaši situacija matoma ir socialinėje srityje: nors personalo duomenų – darbuotojų kaitos ir lyčių lygybės – atskleidimas pastebimai pagerėjo, informacijos apie bendruomenių, tiekimo grandinės darbuotojų ir vartotojų įtraukimą vis dar trūksta.

Ne visos įmonės skaidriai pateikia su tvarumu susijusią informaciją savo tinklapiuose – dažnai nepaviešinamos taikomos tvarumo politikos, nenurodomos svarbiausios iniciatyvos ir neatskleidžiami tvarumo tikslai. Šiais metais 23 įmonių tinklapiuose atskleista informacija apie tvarumą įvertinta teigiamai, kas rodo nežymų augimą, lyginant su 22 praėjusiais metais.

21 VVĮ tvarumo ataskaita įvertinta teigiamai, o 4 VVĮ tvarumo ataskaitos pelnė aukščiausią įmanomą balą.

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. Šie pokyčiai įpareigoja VVĮ rengti tvarumo ataskaitas pagal išsamesnius ir vieningus ES standartus, užtikrinant didesnę duomenų palyginamumą, patikimumą ir išsamumą.

CSRD nuostatos, perkeltos į Lietuvos Respublikos teisės aktus, bus taikomos laipsniškai. Informaciją tvarumo klausimais (konsoliduotojoje) vadovybės ataskaitoje pradedant 2024 m. sausio 1 d. ar vėliau prasidedančiais ataskaitiniais 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 valdomas įmones. Atsižvelgiant į ES inicijuotą „Stop-the-Clock“ direktyvą (priimta 2025 m. balandžio 3 d. Europos Parlamento ir patvirtinta balandžio 14 d.), kai kurių įmonių, priklausančių II ir III bangai (pvz., didelės įmonės ir listinguojamos MVĮ), CSRD tvarumo ataskaitų pateikimo terminas buvo atidėtas dvejais metais: II bangos įmonės dabar privalės pateikti ataskaitas už 2027 m. finansinius metus (vietoje 2025 m.), o III bangos – už 2028 m. (vietoje 2026 m.).

Be to, 2025 m. vasario 26 d. Europos Komisija pristatė „Omnibus I“ pasiūlymų paketą, kuriuo siekiama supaprastinti tvarumo ataskaitų reikalavimus (įskaitant CSRD ir taksonomijos reglamentą) ir sumažinti administracinę naštą, ypač MVĮ. Pagal šį paketą siūloma siaurinti CSRD taikymo sritį sumažinant įmonių, kurioms taikomi reikalavimai, skaičių, pakelti darbuotojų skaičiaus ribą (nuo 500 iki 1 000 darbuotojų) ir sudaryti palankesnes sąlygas didesniems pasirengimo terminams. Šie pasiūlymai dar turės būti patvirtinti Europos Parlamente ir Taryboje, o jų įgyvendinimas priklausys nuo nacionalinės teisėkūros.

Pagal CSRD reikalavimus įmonės turės skelbti daug naujos ir labai konkrečios informacijos, todėl daugeliui reikės reikšmingai sustiprinti duomenų rinkimo, valdymo ir kontrolės sistemas. Vienas esminių pasirengimo etapų – dviejopo reikšmingumo vertinimas, padedantis nustatyti, kurios tvarumo sritys įmonei yra svarbiausios. Šis vertinimas apima dvi perspektyvas: finansinį reikšmingumą, t. y. kaip klimato kaita ir kiti tvarumo veiksniai gali paveikti įmonės finansinę būklę, ir poveikio reikšmingumą, t. y. kokį poveikį pati įmonė daro aplinkai ir suinteresuotosioms šalims. Tokia analizė leidžia ne tik aiškiai įvardyti svarbiausias poveikio sritis, bet ir užtikrinti, kad tvarumo atskaitomybė atitiktų ES standartus bei padėtų ilgalaikiai finansinei sėkmei.

Siekiant gerinti teikiamos tvarumo informacijos kokybę ir palaipsniui prilyginti ją įmonių teikiamai finansinei informacijai, CSRD numato, kad tvarumo informacija turi 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. Pirmaisiais taikymo metais buvo taikomas ribotas užtikrinimas (angl. *limited assurance*), o perėjimas prie tokio pat lygio užtikrinimo (angl. *reasonable assurance*) kaip finansinių ataskaitų numatytas laipsniškai. Svarbu pažymėti, kad pirmosios ataskaitos, parengtos už 2024 ataskaitinius metus, jau buvo pateiktos su ribotu užtikrinimu.

2022 m. Indekse pirmą kartą buvo vertinamas informacijos apie taksonomiją atskleidimas pagal ES Taksonomijos reglamento (ES) 2020/852 8 straipsnį. Tais metais iš 9 VVJ, kurioms taikomas šis reglamentas, informaciją bent iš dalies pateikė tik 4 įmonės. Tiek 2023 m., tiek 2024 m. šis rodiklis išliko stabilus – visos 9 iš 9 valstybės valdomų įmonių, privalančių atskleisti tokią informaciją, ją bent iš dalies pateikė savo tvarumo ataskaitose.

TV.III Korupcijos prevencija

A

Valstybės valdomos įmonės yra laikomos tarpine grandimi tarp privataus ir viešojo sektoriaus. Šios įmonės dažnai veiklą vykdo remiantis rinkos sąlygomis, bet tuo pačiu yra ypač tamptariai susijusios su viešuoju sektoriumi, atlieka įvairias valstybės pavestas socialines funkcijas. Veikdamos didelės rizikos sektoriuose, kuriuose susiduria privatus ir viešasis interesas, VVJ dažnai susiduria su didelėmis korupcinio pobūdžio rizikomis, kurioms suvaldyti būtinos efektyvios korupcijos prevencijos sistemos. Dėl VVJ veiklos specifikos, VVJ sektoriuje taikomi korupcijos prevencijos principai turi apimti tiek viešajame sektoriuje taikomas praktikas, tiek privačiame sektoriuje formuojamus principus, iš kurių pagrindiniai: antikorpūcinės kultūros diegimas, korupcijos rizikų valdymas, pranešėjų apsauga, privačių interesų valdymas ir tarptautinių sankcijų laikymasis.

Šių metų Indekse antrą kartą iš eilės vertintas tarptautinių sankcijų laikymasis. Tarptautinės sankcijos – tai nekarinio poveikio priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti taiką, saugumą ir pagarbą žmogaus teisėms. Jos yra viena pagrindinių Europos Sąjungos bendros užsienio ir saugumo politikos priemonių. Jos priimamos, atnaujinamos ar papildomos tarptautinei bendruomenei reaguojant į įvykius ir siekiant pakeisti elgesį valstybių, subjektų ar asmenų, sukėlusių konfliktus. Tinkamą sankcijų įgyvendinimą užtikrina efektyvi vidaus kontrolės sistema, apimanti aiškią politiką ir procedūras. Sistemoje turi būti numatytos priemonės, leidžiančios identifikuoti kontrahentus, patenkančius į sankcijų sąrašus, ir paskirtas atsakingas darbuotojas, organizuojantis jų įgyvendinimą. Tam reikalingos duomenų bazės, informacinės sistemos ir kiti įrankiai, skirti sankcijoms valdyti.

Analizė parodė, kad teigiamai vertinamų įmonių dalis siekia kiek daugiau nei pusę. Laikytina, kad šios įmonės yra nusistačiusios tarptautinių sankcijų taikymo procedūras bei jas integravusios į savo veiklą. Už sankcijų įgyvendinimą atsakingą asmenį paskyrusios yra 27 VVJ, nors kai kuriose jo atsakomybės apibrėžtos tik iš dalies. 2023 metais tokių įmonių buvo vos 20. Taip pat nustatyta, jog vos dvylikoje įmonių yra nustatyta derama veiklos partnerių patikrinimo procedūra. 11 įmonių tokią tvarką turi pasitvirtinusios iš dalies, o 9 įmonės visiškai neturi. Nedidelis progresas rodo, kad įmonėms vis dar trūksta sisteminio požiūrio į sankcijų taikymą, todėl būtina stiprinti šią sritį. Duomenys rodo, kad efektyvias kontrolės sistemas turi tik dalis įmonių – tai kelia riziką sankcijų pažeidimams.

Tarptautinių sankcijų taikymo ir korupcijos prevencijos kriterijus įvertintas vidutiniu (A-) įvertinimu. Tik dalis įmonių turi efektyvią vidaus kontrolės sistemą ir procesus sankcijoms įgyvendinti, taip pat, ne visos įmonės iki galo taiko antikorpūcines praktikas.

Korupcijos prevencijos priemonės yra būtinos, norint užtikrinti skaidrumą ir pasitikėjimą valstybės valdomų įmonių veikloje. EBPO antikorpūcijos ir sąžiningumo gairėse pabrėžiama, kad VVJ akcininkai turi aiškiai komunikuoti savo lūkesčius, o įmonės valdyba bei vadovybė privalo įdiegti integruotas rizikų valdymo sistemas ir užtikrinti atskaitomybę. Būtent šių principų laikymosi stiprumas buvo analizuojamas Indekse, kurio metu buvo vertinamos penkios antikorpūcinės dimensijos: antikorpūcinė kultūra ir švietimas, korupcijos rizikos nustatymas ir valdymas, pranešimų kanalų valdymas, privačių interesų valdymas bei kova su korupcija užsienyje.

Antikorpūcinė kultūra ir švietimas vykdomi visose VVJ ir ši kategorija vertinama stipriausiai. Pažymėtina, jog ne visos įmonės vykdo darbuotojų tolerancijos korupcijai apklausas, tačiau visos įmonės turi patvirtintus etikos kodeksus bei korupcijos prevencijos politikas. Beveik visose įmonėse yra organizuojamos antikorpūcinio švietimo priemonės bei darbuotojai yra supažindinami su taikomomis politikomis ir tvarkomis. Visos įmonės taip pat nurodė, kad turi paskirtus už antikorpūcinį švietimą atsakingus asmenis

bei dauguma jų reguliariai kelia kvalifikaciją korupcijos prevencijos srityje. Korupcinių rizikų valdymas įmonėse vertinami prasčiau nei antikorupcinės kultūros kūrimas. Dar ne visose įmonėse yra sudaromi korupcinių rizikų žemėlapiai arba jie nėra pilnai integruojami į bendrus rizikų žemėlapius. Taip pat pastebima, kad tik 16 VVĮ periodiškai atlieka korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimo auditą (stebėseną). Pranešimų kanalų valdymas įmonėse yra vertinamas taip pat ypač stipriai. Įmonės savo interneto svetainėse yra nurodžiusios, kur galima pranešti apie pastebėtą korupciją, taip pat turi nusistačiusios informacijos apie pažeidimus nagrinėjimo tvarkas bei įmonėse yra įdiegti vidaus informacijos apie pažeidimus teikimo kanalai. Visgi, svarbu pažymėti, jog vos 6 VVĮ taiko motyvacines priemones skatinančias darbuotojus pranešti apie korupcinio pobūdžio pažeidimus. Atliekant Indekso vertinimą pastebėta, jog privačių interesų valdymas VVĮ atitinka aukščiausius gerosios valdysenos standartus. Visos 32 VVĮ bent iš dalies yra patvirtinusios privačių interesų derinimo ir nusišalinimo tvarką bei sudariusios sąrašą pareigybių, kurias užimančios asmenys privalo deklaruoti privačius interesus. Taip pat yra paskirti atsakingi asmenys, kurie tikrina ir prižiūri privačių interesų deklaracijų pateikimo savalaikiškumą ir kokybę.

Indekso rezultatai rodo, kad nors VVĮ sektoriuje antikorupcinė kultūra ir privačių interesų valdymas atitinka aukštus standartus, rizikos nustatymo bei valdymo ir pranešimų skatinimo sritys išlieka silpniausios grandys. EBPO gairės primena, kad VVĮ turi integruoti rizikų valdymo sistemas, užtikrinti atskaitomybę ir viešinti duomenis apie rizikų valdymą bei auditų įgyvendinimą. Dėl šių priežasčių ateityje būtina didinti dėmesį sistemingam rizikų identifikavimui, reguliariems auditams ir vidinėms apklausoms, taip pat kurti darbuotojus skatinančias pranešimų sistemas – tik taip VVĮ galės įgyvendinti visapusiškai veiksmingą korupcijos prevenciją. Pažymėtina, jog antikorupcinių priemonių vertinimas atliekamas kas trejus metus, tad šiemet aprašyti duomenys yra surinkti pernai.

Akcininko veiksmų dimensija apima tas valdysenos praktikas, už kurias yra atsakingas įmonės akcininkas, pvz., kolegialaus organo suformavimą. Vertinant kolegialų organą į vertinimą traukiamas tiesiogiai visuotinio akcininkų susirinkimo (arba savininko) renkamas kolegialus priežiūros ar valdymo organas, t. y. jei įmonėje yra sudaryta stebėtojų taryba, bus vertinama ji, kitu atveju – valdyba. Šių metų Indekse visos vertintos įmonės turėjo bent vieną kolegialų organą. Akcininko dimensiją Indekse sudaro šie kriterijai:

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
AV.I	Akcininko lūkesčiai	Vertinamos akcininko lūkesčių sudarymo praktikos.
AV.II	KO Nepriklausomumas/ sudėtis	Vertinama valdybos sudėtis, nepriklausomumas ir depolitizuotumas.
AV.III	KO Kompetencija	Vertinamos valdybos kompetencijos ir atskiros individualių valdybos narių kompetencijos.
AV.IV	KO Atranka	Vertinamos atrankos procedūros sudarant valdybą.
AV.V	KO Funkcijos	Vertinama, ar valdyba turi pagrindines šiam organui priskiriamas kompetencijas.
AV.VI	KO Atlygis	Vertinamos valdybos atlygio praktikos.
AV.VII	Specialieji įpareigojimai	Vertinamos VVĮ vykdomų specialiųjų įpareigojimų vykdymo praktikos (identifikavimas, KPIs nustatymas ir finansavimas)

AKCININKO VEIKSMAI	B	A+	A	A-	B	C	D
Akcininko lūkesčiai	A	A+	A	A-	B	C	D
KO Nepriklausomumas / sudėtis	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Kompetencija	A	A+	A	A-	B	C	D
KO Atranka	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Funkcijos	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Atlygis	A-	A+	A	A-	B	C	D
Specialieji įpareigojimai	A-	A+	A	A-	B	C	D

AV.I Akcininko lūkesčiai

A

Akcininko lūkesčių raštai – tai valstybei atstovaujančių institucijų rengiami dokumentai, kuriais aiškiai įvardijami finansiniai ir nefinansiniai tikslai, susiję su konkrečios valstybės valdomos įmonės komercine veikla ir specialiaisiais įpareigojimais. Lūkesčių gairėse nurodyta, kad šie raštai turi remtis standartizuotais formulavimo ir komunikacijos principais, apimti siektinų rodiklių reikšmes, atsižvelgti į pagrindinius finansinius bei specialiuosius įpareigojimus ir būti integruojami į strateginius planus. Tinkamai parengtas lūkesčių raštas suteikia įmonės valdybai aiškų mandatą ir leidžia valstybės akcininkui sistemingai vertinti įmonės pažangą.

Visoms įprastinę veiklą vykdančioms VVJ, valstybei atstovaujančios institucijos yra parengusios ir pateikusios Lūkesčių raštus. 2024/25 metais 13 VVJ Lūkesčių raštai buvo peržiūrėti ir atnaujinti. Iš 2024 metais parengtų raštų, vienos VVJ dokumentas nebuvo pateiktas suderinimui su VKC, nors to reikalauja teisinis reguliavimas. 2023 metais taip pat viena įmonė lūkesčių rašto nepateikė suderinimui su VKC. Verta paminėti, kad dalies VVJ galiojantys lūkesčių raštai praradę aktualumą ir neatspindi naujausių teisės aktų pakeitimų dėl naujos veiklos rodiklių koncepcijos. Pavyzdžiui, kai kuriuose raštuose tebėra nurodytas finansinis lūkestis dėl ROE, nors šis rodiklis nustojo galioti 2021 metų pabaigoje. Vietoje jo LRV patvirtino po tris naujus finansinius lūkesčius kiekvienai VVJ. Vertinimo metu nustatyta, kad šiuo metu galiojantys dviejų VVJ raštai aktualūs tik iš dalies, o vienos įmonės – visiškai neaktualūs. Nuo šių metų pradėtos vertinti dvi naujos praktikos, susijusios su lūkesčių raštų kokybe. Viena jų – ar lūkesčių raštas buvo derintas su įmonės kolegialiu organu (KO). Vertinimo metu nustatyta, jog šešių įmonių raštai nebuvo derinti su KO, o vienos įmonės raštas derintas tik iš dalies. Kita praktika – ar akcininkas vykdo lūkesčių rašto įgyvendinimo kontrolę. Iš visų VVJ tik 15 įmonių lūkesčių raštų įgyvendinimas kontroliuojamas nuosekliai, o kitose kontrolė vyksta tik iš dalies arba visiškai nevyksta.

Nors lūkesčių raštai yra parengti visoms įprastinę veiklą vykdančioms VVJ, vertinimo rezultatai rodo, kad dokumentų kokybė ir kontrolė nėra vienodai stipri: dalis raštų nebuvo suderinti su kolegialiais organais, o nuosekli įgyvendinimo kontrolė vykdoma tik keliolikoje įmonių. Maža to, kai kurie raštai nebeatitinka naujų teisės aktų reikalavimų, todėl praranda aktualumą ir nebegali būti veiksmingas strategijos valdymo įrankis. Taip pat pastebima, kad kai kurių VAI pateikiamų lūkesčių raštų dėmesys sutelktas į techninius rodiklius ir jų pasiekimą, taip apribojant įmonių kolegialių organų veikimo laisvę. EBPO gerosios valdysenos gairėse pabrėžiama, kad valstybė turėtų nustatyti VVJ strateginius tikslus, bet nesikišti į kasdienį valdymą ir leisti valdyboms savarankiškai įgyvendinti iškeltus uždavinius. Todėl lūkesčių raštuose turėtų būti nurodomos strateginės VVJ kryptys, o sprendimus, kaip šie tikslai bus pasiekti, reikėtų palikti pačioms įmonėms. Ateityje siekiant geresnės valdysenos praktikos svarbu, kad valstybei atstovaujančios institucijos reguliariai atnaujintų lūkesčių raštus, derintų juos su valdybomis ir užtikrintų kontrolę, kad lūkesčiai būtų realiai integruoti į įmonių strategijas ir rezultatus.

Visoms įprastinę veiklą vykdančioms VVJ akcininkas yra pateikęs lūkesčių raštus, tačiau jų kokybė ir kontrolė nevienoda: dalis dokumentų nebeatitinka naujų rodiklių ar nėra derinama su valdybomis, kiti per daug fokusuojasi į techninius indikatorius, todėl būtinas nuoseklus jų atnaujinimas, įgyvendinimo kontrolė ir, remiantis EBPO gairėmis, orientacija į strategines kryptis paliekant įmonėms laisvę pasirinkti įgyvendinimo priemones.

AV.II KO nepriklausomumas/sudėtis

A+

Nepriklausomų ir depolitizuotų VVJ kolegialių organų suformavimas yra tarptautiniu lygmeniu pripažįstama geroji praktika ir laikoma viena svarbiausių efektyvaus bei skaidraus VVJ valdymo sąlygų. VAI turi siekti, kad VVJ valdybos būtų autonomiškos, t. y. jose dalyvautų pakankamas skaičius nepriklausomų narių ir nebūtų valstybės politikų ar politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. Į VVJ valdybas taip pat neturi būti skiriami asmenys, susiję su ūkio sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politikos formavimu. Tai būtina, kad būtų išvengta interesų konfliktų ir užtikrintos sąžiningos konkurencijos sąlygos, kai valstybės valdomos įmonės konkuruoja su privačiu sektoriumi.

Valdybų nepriklausomumo ir depolitizavimo principai VVJ yra didžiaja dalimi užtikrinami: antrus metus iš eilės valdybų nepriklausomumas įvertintas aukščiausiu balu (A+), o ši pažanga laikoma viena reikšmingiausių taikant gerosios valdysenos principus per pastarąjį dešimtmetį. Teigiamą pokytį lėmė valstybės sprendimai, grindžiami aukščiausiais tarptautiniais standartais, kurie sustiprino VVJ autonomiją. Indekso vertinimo metu visose valdybose nepriklausomi nariai sudarė bent pusę valdybos narių. VVJ valdybų nepriklausomumą stiprina ir nepriklausomų valdybos pirmininkų išrinkimas. Jau trečius metus iš eilės visose veikiančiose valdybose pirmininkai yra nepriklausomi (2021 jų buvo – 92 proc., 2020 metais – 74 proc., 2019 metais – 71 proc., o 2018 metais – 63 proc.).

Keletą praėjusių metų vienos įmonės valdyboje buvo paskirtas politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas – tai prieštarauja gerosios valdysenos praktikai. Tačiau nuo 2024 metų pabaigos, kai šis tarnautojas paliko įmonės valdybą, neliko nė vienos VVJ, kurios valdyboje dalyvautų tokie asmenys. Be to, trijų įmonių valdybose veikė nariai, bent iš dalies dalyvavę ūkio sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politikos formavime (praėjusiais metais tokių buvo penki, 2023 metais – šeši). Nors šie asmenys sudaro mažumą, dėl tiesioginių valstybės tarnybos funkcijų jie gali susidurti su reikšmingais interesų konfliktais priimant sprendimus, susijusius su sektoriaus reguliavimu. Visose VVJ valdybose taip pat dirba valstybės tarnautojai. Pažymėtina, kad siekiant užtikrinti

subalansuotą suinteresuotų šalių atstovavimą, bent vienas valstybės tarnautojas turi būti paskirtas valdybos nariu (šią nuostatą atitiko visos VVJ, nors vienoje įmonėje valstybės tarnautojas nebuvo paskirtas apie pusę metų).

Valdybų nepriklausomumo ir depolitizavimo principai VVJ laikomi įgyvendintais – nepriklausomi nariai visose įmonėse sudarė ne mažiau kaip ½ visų narių. Pagrindiniai neatitikimai yra siejami su pilnai neįgyvendintu nuosavybės ir reguliacinės politikos formavimo funkcijų atskyrimu, kai valdybose veikia asmenys, kurie dalyvauja sektoriaus reguliacinės politikos formavime.

Per pastarąjį dešimtmetį pasiekta reikšminga pažanga – daugumos VVJ valdybos atitinka autonomiškumo principus ir Vyriausybės valdymo politikos nuostatas, o nepriklausomumas įvertintas aukščiausiu teigiamu balu (A+).

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

AV.III KO Kompetencija

A

Valstybės valdomos įmonės atlieka svarbų vaidmenį valstybės ekonomikoje ir viešojoje sferoje. Siekiant profesionalios VVJ valdysenos ne mažiau svarbu, kad valdyba būtų ne tik nepriklausoma, bet ir jos nariai turėtų visas reikiamas kompetencijas efektyviam darbui. Efektyvi ir tvari VVJ 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.

Šių metų Indekse valdybų kompetencijų kriterijus įvertintas teigiamai (A), tačiau įtraukus keletą naujų dedamųjų vertinamas šiek tiek nukrito. Teigiamai kompetencijos įvertintos 24 iš 32 VVJ, 12 iš jų skirtas maksimalus (A+ balas), nors dauguma atveju tam tikrų trūkumų identifikuota beveik visose VVJ. Tokia situacija atspindi, kad valdybos turi reikiamas kompetencijas efektyviam darbui. Didžiosios dalies VVJ 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 VVJ valdybų kompetencijų augimui davė platus nepriklausomų narių įtraukimas į VVJ 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 yra susijusios ne su vadyba, o viešuoju administravimu.

Remiantis atlikto valdybų kompetencijų vertinimo duomenimis, šiuo metu geriausiai padengiamos strateginio valdymo, kiek silpniau – ūkio šakos bei finansų srities kompetencijos. Visgi pastebimi tik pavieniai atvejai kai valdyba turi ribotas finansų ar ūkio šakos kompetencijas ir dauguma atveju jos vertinamos teigiamai. Tai lemia susiformavusi praktika valdybų kompetencijų matricą formuoti iš šių trijų kompetencijų ir iš esmės visi akcininkai šių principų laikosi. Šiais metais pirmą kartą į vertinimą įtrauktas ir tvarumo srities kompetencijų vertinimas (reikalavimas keliamas tik didelių įmonių valdyboms). Čia pastebima, kad kompetencijos yra ribotos ir tik pavienės įmonės turi aiškiau išreikštas tvarumo kompetencijas. Tai lemia tai, kad tvarumo reikalavimas yra naujas įmonėms bei nėra konkretizuotas teisės aktuose.

Vertinant valdybų kompetencijas svarbu ne tik individualių narių turimos tam tikros funkcinės kompetencijos bet ir bendros kolegialaus organo turimos vadybinės, finansų analizės ir patirties valdybose kompetencijos. Formuojant valdybą turėtų būti keliamas tikslas, kad daugumą valdybos narių sudarytų didelę vadybinę, darbo kolegialiuose organuose ir finansų valdymo patirtį turintys asmenys. Pastebima, kad jei funkcinės kompetencijos, kaip finansų analizė, yra padengiamos geriau, tai ne visais atvejais valdybos įvertintos kaip turinčios pakankamą darbo valdybose ir vadybos patirtį. Vertinant kriterijų kandidatams į valdybas nustatymą pastebima, kad 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.

24 VVJ valdybų kompetencijos įvertintos teigiamai, o 12 VVJ kompetencijos įvertintos aukščiausiu teigiamu balu A+. Aukštas kompetencijas lemia į VVJ vadybas pritraukti nepriklausomi nariai.

Šiais metais pirmą kartą į vertinimą įtrauktas atskirtas valstybės tarnautojų, veikiančių valdybose vertinimas, vertinant, ar tokie nariai, turi pakankamas vadybines patirtis. 19 iš 32 VVJ valdybų, valstybės tarnautojų vadybinė patirtis (ar darbo valdybose patirtis) įvertinta teigiamai, 13 neigiamai ar tinkama iš dalies. Pastebėtina, kad valstybės tarnautojai, kurie jau ilgą laiką veikia VVJ valdybose, turi sukaupę tokias patirtis, tačiau tai sudėtingiau pasiekti, kai į valdybas pritraukiami nauji valstybės tarnautojai. Šią problematiką galėtų padėti spręsti profesionalių valstybės atstovų komandos suformavimas valdyseną centralizuojančioje ar koordinuojančioje įstaigoje. Tokie nariai galėtų efektyviau įsitraukti į įmonių valdyseną bei kartu atstovauti akcininko-valstybės interesus.

AV.IV KO atranka

A+

Vienas iš profesionalios VVJ valdysenos esminių elementų – autonomiškų ir kompetentingų valdybų formavimas ir atranka. Kokybiškas valdybos atrankos procesas yra pirmasis žingsnis užtikrinant, kad VVJ valdyba veiktų skaidriai ir efektyviai. Atrankos procedūros turi atitikti skaidrumo ir viešumo principus, užtikrinti profesionalų procesą ir išsamų kandidatų vertinimą. Neprofesionaliai vykdyta atranka sumažina galimybes suformuoti geriausią įmanomą valdybą bei kelia nepasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių. Svarbu, kad nustatyti VVJ valdybų narių atrankos principai būtų aiškūs, nedviprasmiški ir vieši. Valdybų atrankos procedūros yra detalai 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 vieši ir aiškiai reglamentuoti atrankos principai. Šiuo metu visos VVJ yra suformavusios valdybas laikydamosi viešų atrankos principų ir standartizuotų procedūrų.

Kolegialių organų atrankų praktikos įvertintos aukščiausiu teigiamu įvertinimu (A+), šioje srityje fiksuojant nuoseklią pažangą. Prie svarbiausių VVJ valdybų atrankos praktikų priskirtinas kompetencijų matricų sudarymas ir jų pagrindu atrankos skelbimuose aiškiai nurodomi kvalifikaciniai reikalavimai. Tokios matricos sudarymas leidžia išsamiai įvertinti, kokių kompetencijų reikia valdybai, ir nustatyti optimalų jos narių skaičių. Matrica taip pat gali padėti aiškiau suprasti, kurias kompetencijas tikslinga prisitraukti ieškant kandidatų iš išorės, o kurias – iš valstybės tarnautojų. Naudojant kompetencijų matricą lengviau suformuluoti reikalavimus kandidatams ir užtikrinti, kad atrankos procese nebūtų praleistos valdybai aktualios kompetencijos. Išsamios kompetencijų matricos sudarytos 28 VVJ, vienoje įmonėje – tik iš dalies, o trys įmonės neturi dokumento, apibendrinančio visas valdybai reikalingas kompetencijas. Praėjusiais metais kompetencijų matricos buvo bent iš dalies sudarytos 31 VVJ, 2022 metais – 26 VVJ, 2021 metais – 22 VVJ, o 2020 metais tik 9 VVJ. Visuose atrankos skelbimuose buvo tinkamai atskleisti kvalifikaciniai reikalavimai kandidatams į visas VVJ valdybas. Šių praktikų taikymas užtikrina, kad valdybos galėtų padengti visas reikalingas kompetencijas ir padidina galimybes pritraukti tinkamiausius kandidatus. Įmonėse, kuriose kompetencijų matrica nesudaryta, didėja rizika, kad atrankos bus atliktos tik formaliai – minimaliai laikantis teisės aktų reikalavimų. Tokiais atvejais naujai suformuotos valdybos gali neužtikrinti visų reikalingų kompetencijų ir pritraukti ne pačius tinkamiausius kandidatus.

Vienas iš atrankos viešinimo kanalų – rezultatų skelbimas įmonės ar akcininko interneto svetainėje bei naujienų portaluose. 2024 metais 24 VVJ valdybų atrankos rezultatai buvo tinkamai paskelbti įmonių interneto svetainėse ar kituose komunikacijos kanaluose. Praėjusiais metais tokių įmonių buvo 26. Tai rodo nedidelį nuosmukį, kuris signalizuoja, kad valdybos atrankų rezultatų viešinimo praktikoje dar yra erdvės tobulėjimui. Indekse taip pat vertinama, kaip laikomasi atrankos procedūrų skiriant valstybės tarnautojus ar kitus asmenis, nelaikomus nepriklausomais nariais. Atrankos gairės numato, kad šiems nariams privaloma nustatyti specialiuosius reikalavimus, aiškiai apibrėžti reikalaujamas kompetencijas ir suderinti jas su Valdymo koordinavimo centru, taip pat kaip nepriklausomų narių kompetencijas. Šių metų vertinimo duomenimis, 26 iš 32 VVJ valdybose tokie reikalavimai buvo nustatyti ir dokumentuoti vidaus dokumentuose, o kai kuriais atvejais – tik iš dalies atrankų planavimo dokumentuose. Pavyzdžiui, 2020 metais tik 5 iš 38 VVJ tokie reikalavimai buvo nustatyti ir dokumentuoti. 28 VVJ nustatyti kompetencijų reikalavimai valstybės tarnautojams ar kitiems KO nariams buvo suderinti su Valdymo koordinavimo centru.

Padėtis gerėja, tačiau vis dar pasitaiko atvejų, kai formuojant valdybas neapibrėžiamos reikalingos kompetencijos ir neįvertinama, kokiomis kompetencijomis valdybą turėtų papildyti paskirti valstybės tarnautojai ar kiti valstybei atstovaujantys asmenys. Būtina siekti, kad į valdybas paskirti valstybės tarnautojai taip pat būtų kompetentingi ir išmanytų gerosios valdysenos principus bei valdybos veiklą.

VVĮ valdybos formuojamos pagal Atrankos gaires, vis dažniau pasitelkiant papildomas gerąsias praktikas - kompetencijų matricas, profesionalų reikalavimų suformavimą ir atrankų rezultatų viešinimą.

Nuo 2019 metų rugsėjo naujai renkamoms valdyboms privaloma įtraukti personalo atrankos agentūras: jei 2020 metais jos dalyvavo tik 10 VVĮ atrankose, tai ataskaitiniais metais – visose. Tai reikšmingai padidino atrankų profesionalumą ir sustiprino teigiamą įmonių valdysenos vertinimą. Vis dėlto, atrankų kokybė priklauso ir nuo pačių agentūrų lygio – dalis jų neturi kompetencijų aukščiausio lygio vadovų ar valdybos narių paieškoje. Todėl tikslinga įtraukti būtent aukščiausių vadovų (*executive*) paieškoje besispecializuojančias agentūras, gebančias suprasti valdybų veiklos specifiką ir joms keliamus reikalavimus.

Valdybos narių atrankos procedūros standartizuotos ir atitinka gerosios valdysenos principus. Vis dėlto lieka neišspręstų valdybų sudarymo ir veiklos klausimų, iš kurių svarbiausias – valdybų veiklos tęstinumo užtikrinimas. Besikeičiant valdybos kadencijoms svarbu išlaikyti narius, kurie gerai išmano įmonės veiklą ir gali tęsti ankstesnės valdybos darbus. Nesant tokių sąlygų, VVĮ valdybos ir toliau susidurs su darbo pertrūkiais, nes naujai suformuotai valdybai reikės papildomo laiko įsigilinti į įmonės veiklą.

AV.V KO funkcijos

A+

EBPO rekomendacijose nurodoma, kad VVĮ valdybų funkcijos neturi skirtis nuo universaliai pripažintų korporatyvinės valdysenos principų. Kaip ir verslo organizacijose, VVĮ valdybos turėtų vykdyti esmines funkcijas: skirti ir atšaukti įmonės vadovą, nustatyti jo darbo sąlygas, tvirtinti veiklos strategiją ir prižiūrėti jos įgyvendinimą. Jei valdybos nėra tinkamai įgalinamos, o jų funkcijos reikšmingai apribojamos, jų įtaka VVĮ priežiūrai tampa ribota, o įmonės valdysena – labiau politizuota.

Valdybų įgalinimo problemos šiuo metu kyla valstybės įmonės (VĮ) teisinę formą turinčiose VVĮ. Šioms įmonėms taikomas specialus teisinis reguliavimas, kuris reikšmingai apriboja VĮ valdybų funkcijas. VĮ valdybos negali tvirtinti įmonės strategijos ar skirti bei atšaukti įmonės vadovo. Šios funkcijos priskirtos valstybei atstovaujančioms institucijoms, todėl VĮ valdybos dažniausiai veikia tik kaip patariamieji organai. Pagal dabartinį teisinį reguliavimą VĮ valdybos gali būti įgalintos tik teikdamos nuomones ir rekomendacijas dėl vadovo skyrimo ar atšaukimo bei strategijos tvirtinimo. Visos VĮ nurodė, kad jų valdybos bent iš dalies įtraukiamos į įmonės strategijos tvirtinimą. Vadovo skyrimo ar atšaukimo klausimu valdyba bent iš dalies įtraukta 4 iš 5 VĮ, turinčių sudarytas valdybas.

VVB kolegialių organų funkcijas apibrėžia Akcinių bendrovių įstatymas, kurio nuostatos atitinka gerosios valdysenos principus. Nuosavybės gairėse numatyta, kad VVĮ, priskiriamos viešo intereso ar nacionalinį saugumą užtikrinančių svarbių įmonių kategorijai, privalo valdyboms priskirti Akcinių bendrovių įstatyme numatytas priežiūros funkcijas, jei nėra sudaroma stebėtojų taryba. Šiuo metu tokios funkcijos įstatuose yra numatytos 12 iš 13 bendrovių, kurioms šių funkcijų nustatymas yra aktualus.

Bendrai VVĮ sektoriaus valdybos funkcijų įvertinimas yra aukščiausias teigiamas įvertinimas (**A+**), nes dauguma įmonių yra akcinės arba uždarnosios akcinės bendrovės. Tuo tarpu valstybės įmonių valdybų funkcijos, dėl minėtų ribojimų, laikomos neatitinkančiomis gerosios valdysenos principų, todėl jų įvertinimas tėra vidutinis (**B**).

Dėl teisinio reguliavimo VĮ valdybų funkcijos vertinamos tik vidutiniškai, atskleidžiant jų neatitikimą gerosios valdysenos principams.

Kompetentingos ir depolitizuotos valdybos negali užtikrinti veiksmingos VVĮ priežiūros be esminių kontrolės įrankių. Šiuo metu vykdoma likusių VĮ teisinę formą turinčių įmonių pertvarka, šias įmones reorganizuojant į akcines arba uždariasias akcines bendroves. Visgi procesas stringa ir dėl dalies VĮ nebėra aišku ar jos bus tinkamai pertvarkytos.

Kolegialių priežiūros ir valdymo organų narių atlygio klausimas – viena iš svarbių VVĮ valdysenos sričių, kadangi valdybos visoje VVĮ valdysenos struktūroje užima ypatingą vaidmenį ir turi būti tinkamai motyvuojamos. Atlygis turi būti konkurencingas ir sudaryti prielaidas į valdybas pritraukti savo srities profesionalus. Be konkrečių atlygio dydžių svarbu ir tai, kad su valdybos nariais būtų sudaromos sutartys, o jų veikla būtų apdrausta.

Pasaulinė praktika rodo, kad nepriklausomiems VVĮ valdybų nariams mokamas atlygis turi motyvuoti ir skatinti į VVĮ valdybas pritraukti kompetentingus ir motyvuotus profesionalus. Kolegialių organų atlygis įvertintas vidutiniu įvertinimu (A-). Teigiamai įvertintos 15 VVĮ, vidutiniu įvertinimu – 16 VVĮ, neigiamu – 1 VVĮ. Pakeitus taikomą reguliavimą šiuo metu visos VVĮ valdybos taiko fiksuotas atlygio sistemas, kai atlygio dydis užfiksuojamas metams laiko ar visai kadencijai. Visgi pastebima, kad dažna praktika nustatyti atlygį visai kadencijai, todėl į kadencijos pabaigą atlygis tampa nebe toks konkurencingas. Tai ypač pastebima šiuo metu, kai rinkoje atlygiai kasmet ženkliai auga. Su visais valdybos nariais buvo sudarytos valdybos nario sutartys, taip pat nenustatyta atvejų, kad nariai nebūtų apdrausti civilinės atsakomybės draudimu. Tai rodo, kad akcininkai iš esmės laikosi esamo reguliavimo.

Kolegialių organų atlygis įvertintas vidutiniu A- įvertinimu. Fiksuotas atlygio sistemas taikė visos VVĮ, taip pat visi nariai buvo apdrausti bei su jais pasirašytos veiklos sutartys. Visgi vertinimą mažina tai, kad dalies įmonių narių atlygis buvo mažesnis nei nustatyta reguliavimo, o pirmininko ir nario atlygio santykis nei vienoje įmonėje nesiekė bent 1,5 karto.

Vertinant pačių valdybos narių atlygio dydžius remiamasi teisiniame reguliavime esančiomis nuostatomis, kurios numato, kad valdybos nario atlygis turi būti tam tikra proporcija įmonės vadovo atlygio (VVB atveju tai ne mažiau nei 25 proc. vadovo vidutinio mėnesinio atlygio, VĮ atveju – ne daugiau nei 20 proc.). Visgi atkreiptinas dėmesys, kad esamas reguliavimas traktuojamas skirtingai. Kaip jau minėta, dalis akcininkų užfiksuoja valdybos nario atlygį visai kadencijai ir įprastai po pirmų metų šis atlygis nebeatitinka nustatytų proporcijų. Taip pat skirtingai traktuojama kas yra vidutinis mėnesinis vadovo atlygis, nuo kurio vėliau skaičiuojamas valdybos nario atlygis. Kai kuriais atvejais premijos į vidutinį vadovo atlygį yra įtraukiamos, kitais atvejais ne. Dėl šios priežasties sudėtinga tiksliai įvertinti ar valdybos narių atlygio dydis atitinka esamą reguliavimą, todėl Indekso sudarymo tikslais laikomasi kiek nuosaikesnių atlygio proporcijų, VVB bent 20 proc., VĮ bent 15 proc. Minėtas proporcijas 2024 metais atitiko 24 iš 32 VVĮ. Vertinant pirmininkų atlygį taikytos didesnės proporcijos – VVB – 30 proc., VĮ – 20 proc. Šioje srityje atitinkančių gerąsias praktikas įmonių skaičius yra mažesnis – tik 15 VVĮ. Visgi labiausiai galutiniam atlygio vertinimui įtaką turi vertinamas valdybos pirmininko ir nario atlygio santykis. 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 VVĮ pirmininkui mokėjo tik 1,3 karto didesnį atlygį, nei nepriklausomiems nariams. Tai lemia esamas reguliavimas, kuris nurodo, kad pirmininko atlygis turėtų būti 1/3 didesnis nei nario. Visgi svarbu tai, kad esamas reguliavimas tik apibrėžia rekomendaciją, tačiau nedraudžia valdybos pirmininkui nustatyti ir didesnį atlygį (pvz., bent 1,5 karto didesnį).

AV.VII Specialieji įpareigojimai

A-

Specialieji įpareigojimai – tai VVĮ 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 VVĮ vykdydamos tiek komercinę veiklą, tiek valstybės pavestas nekomercines funkcijas turi įgyvendinti labai skirtingus tikslus. Dėl esminių skirtumų tarp komercinės veiklos ir specialiųjų įpareigojimų, būtina specialiųjų įpareigojimų veiklos rezultatus atskirti. Iš akcininko pusės svarbu, kad specialieji įpareigojimai būtų tinkamai identifikuoti, jiems būtų nustatomi KPIs bei būtų užtikrinamas tinkamas finansavimo mechanizmas.

Atkreiptinas dėmesys, kad Indekso sudarymo pagrindais specialiųjų įpareigojimų praktikos yra skeliamos į dvi dalis: Skaidrumo dimensijoje tos, už kurias atsakinga pati įmonė, Akcininko veiksmų dimensijoje tos, už kurias atsakingas akcininkas. Žemiau pateikiamas aprašymas praktikų, už kurias atsakingas įmonės akcininkas/savininkas.

Iš 32 indeksuose vertintų VVĮ, 15 buvo laikomos vykdančiomis specialiuosius įpareigojimus. Dėl taikomo reguliavimo visi vykdomi specialieji įpareigojimai buvo tinkamai identifikuoti ir priskirti. Tai reiškia, kad vykdomos funkcijos yra aiškiai apibrėžtos, atitinka specialiesiems įpareigojimams keliamus kriterijus ir yra įtrauktos į oficialų sąrašą. Tuo tarpu vertinant KPIs nustatymą vykdomoms funkcijoms matoma, kad ne visi specialieji įpareigojimai turi aiškiai nustatytus KPI. Tai svarbu, nes šių funkcijų tikslas nėra pelno siekimas, todėl jų kokybei matuoti turi būti nustatomi kiti rodikliai. Iš 15 VVĮ, tik 9 šie rodikliai buvo tinkamai nustatyti, likusiose šešiose įmonėse nenustatyti arba nustatyti iš dalies. Taip pat svarbu, kad vertinami specialieji įpareigojimai būtų tinkamai finansuojami. Indekse tinkamu finansavimu laikoma, jei specialiojo įpareigojimo vykdymui yra numatyta pelno marža, t. y. įmonė gali tokią funkciją tvariai vykdyti. Visgi tik 5 VVĮ specialiųjų įpareigojimų finansavimas įvertintas kaip visiškai tinkamas, t. y. dengiamos patiriamos sąnaudos ir numatomos pelno maržos. Tuo tarpu 9 įmonių finansavimo mechanizmas numato visišką sąnaudų kompensavimą, bet nenumato pelno maržų. Tai taip pat iš esmės yra teigiamas finansavimo būdas, nes įmonei bent jau kompensuojamos visos sąnaudos. Tuo tarpu 4 VVĮ sąnaudos buvo padengiamos ne visa apimti ir jos patyrė nuostolį iš vykdomo specialiojo įpareigojimo bei turėjo jį dengti komercinės veiklos ar kitų funkcijų pajamomis.

Specialieji įpareigojimai dėl esamo reguliavimo yra tinkamai priskirti ir identifikuoti, tačiau akcininkas ne visais atvejais yra nustatęs jiems KPIs bei numatęs pakankamus kompensavimo mechanizmus.

Apibendrinant galima teigti, kad specialiųjų įpareigojimų atskleidimo kokybė yra vidutinė (**A-** įvertinimas). Nors dėl esamo reguliavimo įmonių funkcijos yra tinkamai identifikuotos ir nustatytos, tačiau ne visais atvejais akcininkas yra nustatęs paslaugos KPIs bei tinkamai už šias paslaugas kompensuojantis.

2024/25 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
SKAIDRUMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
STRATEGINIS VALDYMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
TVARUMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
AKCININKO VEIKSMAI	B	A+	A	A-	B	C	D

Šiais metais pasikeitus vertinimo metodikai, reikšmingai pasikeitė dimensijų vertinimas (pablogėjo). Tačiau tai nerodo kokybinio pablogėjimo VVĮ valdysenoje, o griežtesnį vertinimą ir didesnę dėmesį kiekvienai iš valdysenos praktikų.

Skaidrumo dimensija įvertinta vidutiniškai (**A-**). Visgi vertinant pagal dimensiją sudarančius kriterijus, skaidrumo vertinimas pozityvus. Vadovybės ataskaitos yra pasiekusios aukštą lygį ir daugumos įmonių ataskaitų turinys yra išsamus ir atitinkantis keliamus reikalavimus. Teigiamą pokytį lemia ir VKC vykdoma intensyvi šios srities priežiūra. Skaidros kriterijus taip pat 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 VVĮ audituoja metines finansines ataskaitas, beveik visos reguliariai keičia nepriklausomus auditorius ir nei viena įmonė nesulaukė sąlyginės audito išvados. Daugėja įmonių, taikančių tarptautinius standartus, tačiau pastebima, kad tos įmonės, kurios TFAS netaiko, tinkamai neatskleidžia netaikymo priežasčių. Vertinant specialiųjų įpareigojimų apskaitą taip pat matoma pažanga, ypač atskleidžiant pelno/nuostolio informaciją – prasčiau nebalansinius duomenis ir balansines sąskaitas. Pagal pakeistą vertinimo principą skaidrumas teigiamai įvertintas 20 iš 32 VVĮ, neigiamai 4 VVĮ. Dalis šių įmonių jau daug metų nerodo pažangos ir todėl numušą bendrą visos dimensijos balą.

Strateginio valdymo dimensija įvertinta vidutiniu įvertinimu (**A-**). Aukščiausią įvertinimą turi strateginio planavimo praktikos. Tai ilgamečio darbo tarp VKC ir VVĮ pasekmė. Visgi atkreiptinas dėmesys, kad vertinant strategijas metodiškai daugiau dėmesio skiriama formai nei turiniui, t. y. vertinama, kiek įmonės naudojasi reikiama įrankiais, o ne kiek tikslingi ir ambicingi jų išsikelti tikslai. Taip pat, aukštai vertinamas ir strategijų įgyvendinimo lygis bei taikomos priemonės strategijų įgyvendinimo priežiūrai. Tiek kiek vertinama Indeksu, dauguma VVĮ yra įgyvendinusios strateginio valdymo elementus ir supranta esminius principus. Visgi, svarbu tai, kad strateginių planų vertinimo principai šiais metais buvo pakeisti ir nuo kitų metų atsispindės kiek kitoks įmonių strateginių planų ir jų įgyvendinimo vertinimas, tai galimai atitinkamai koreguos ir Indekso įvertį. Vertinant KO įsitraukimo praktikas matoma, kad kolegialūs organai bent jau formaliai įgyvendina gerąsias valdysenos praktikas ir kasmet atlieka tiek savo veiklos vertinimus, tiek nusistato planus ir pakankamai dažnai organizuoja posėdžius (vidutiniškai 14 posėdžių per metus ir 94 proc. lankomumas). Komitetus taip pat yra suformavusios iš esmės visos VVĮ, kurioms jie privalomi, išskyrus vieną atvejį, kai nebuvo suformuotas atlygio komitetas. Komitetų kokybiniai parametrai taip pat geri, juose veikia nepriklausomi nariai, disponuojama reikiamomis kompetencijomis. Viena iš probleminių sričių, tai veiklos tęstinumo užtikrinimas. Vis dar reikšmingoje dalyje įmonių, į naujos kadencijos valdybas neįtraukiamas reikiamas skaičius ankstesnėje kadencijoje veikusių narių. Komitetų atveju problemų kyla kai nutrūksta ankstesnės valdybos įgaliojimai ir nauja valdyba negali ypač operatyviai suformuoti naujo komiteto, dėl šios priežasties atsiranda didesnių pertrūkių komiteto veikloje. Vertinant finansų tvarumą matoma, kad įmonių kreditingumas yra pakankamai aukštas, o kreditingumo rodikliai dažniausiai yra teigiami. Probleminių įmonių, kurioms grėstų nemokumas nėra, nors tam tikros rizikos pastebimos. Iš kitos pusės matoma, kad VVĮ portfelyje vis dar dauguma įmonių finansuoja veiklą ypač konservatyviai, o dalis turi perteklinio turto, kuris nėra įdarbinamas įmonių veikloje.

Tvarumo dimensija įvertina vidutiniu įvertinimu (**A-**). Situacija šioje srityje taip pat vertintina daugiau pozityviai. Tvarumo valdymo lygis nuo paskutinio, prieš kelis metus atliko vertinimo, yra ženkliai pakilęs, o dauguma įmonių savo kategorijose atrodo pakankamai pažangiai ir galėtų tapti pavyzdžiu ir privačiam verslui. Vertinant tvarumą matoma, kad dauguma įmonių atlieka poveikių analizę, turi dedikuotus atsakingus asmenis, nusistato tvarumo tikslus. Daugiau tobulintinių sričių yra identifikuojant su tvarumu susijusias rizikas ir galimybes, aktyviau valdant tiekimo grandines, stiprinant valdybos kompetencijas tvarume ir aktyvesniame įsitraukime į tvarumo temą. Tvarumo ataskaitos taip pat įvertintos teigiamai. Daugumos įmonių tvarumo ataskaitos yra pakankamai išsamios ir per eilę metų pakeitė kryptį nuo daugiau rinkodarinių ataskaitų, į skaičiais ir daromais poveikiais pagrįstas ataskaitas. Pastebėtina, kad didžiosios įmonės per vertinamus metus pradėjo rengtis naujiems CSRD reikalavimams ir atliko dvejopo reikšmingumo vertinimus bei pradėjo performuoti ataskaitas taip, kad šios atitiktų naujus reikalavimus. Korupcijos prevencijos praktikos vertinamos stipriausiai iš tvarumo srities. Tai padidinto dėmesio korupcijos prevencijai Indekse pasekmė bei

didelis STT įdirbis formuojant antikorupcines praktikas ir konsultuojant įmones ar rengiant atitinkamas gaires. Kadangi ši sritis yra pakankamai išvystyta, tai net ir prasčiau vertinamose įmonėse galima sutikti antikorupcinių priemonių. Visgi tam tikri signalai matomi ties korupcinių rizikų vertinimu. Taip pat abejonių kelia ar tikrai taikomos priemonės yra efektyvios ir realiai funkcionuojančios. Dauguma įmonių turi įvairias procedūras ir atsakingus asmenis, tačiau Indeksu nėra galimybės pamatuoti, kaip jos faktiškai veikia. Jei didesnėse įmonėse, kuriose yra korupcijos prevencijos pareigūnai, prielaidos tvariai antikorupcinei veiklai yra, tai mažesnėse kyla daugiau klausimų, ar šios priemonės veikia tik formaliai, ar iš tiesų funkcionuoja.

Akcininko veiksmų dimensija įvertinta vidutiniškai (**B**). Nors gautas B balas, tačiau vertinimas buvo labai netoli A-, kaip ir kitų dimensijų. Akcininko veiksmų dimensijoje vertinamose valdysenos praktikose esminis lūžis įvyko 2017-2018 metais, tai lėmė ryžtingi Vyriausybės veiksmai nustatant nepriklausomų narių kvotas (ne mažiau nei ½ nepriklausomų narių) bei standartizuojant valdybų atrankos procedūras visoms VVĮ. Šiuo metu visos VVĮ yra suformavusios valdybas laikantis viešos atrankos principų ir standartizuotų atrankos procedūrų. Taip pat, visose suformuotose valdybose daugumą ar bent pusę narių sudaro nepriklausomi nariai, nėra valstybės politikų ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. Nepriklausomų pirmininkų skaičius siekia 100 proc. Visgi, ne visais atvejais užtikrinama, kad valdybose nebūtų ūkio šakos politiką formuojančių valstybės tarnautojų, todėl ne visada įmonės lygmeniu yra atskiriamos nuosavybės funkcijos nuo politikos formavimo. Vertinant valdybų kompetencijas matoma, kad kompetencijų profilis dažniausiai atitinka keliamus lūkesčius – jau tapo įprasta praktika pasirengti valdybos kompetencijų matricas, kurių pagrindu formuojamos valdybos. Visgi pastebima, kad į valdybas skiriami tarnautojai ne visada turi plačias vadybines ir įmonių valdymo praktikas, o jiems keliami reikalavimai dažnai būna ženkliai mažesni nei nepriklausomiems nariams. Stiprintinos ir valdybų tvarumo kompetencijos, kadangi šiuo metu aiškiai išreikštas kompetencijas tvarumo srityje turi mažuma įmonių. Atskiros paminėjimo vertos ir valstybės įmonės teisinę formą turinčios įmonės. Šių įmonių valdybų funkcijos dėl esamų teisinių apribojimų yra reikšmingai suvaržytos bei neatitinka visuotinai pripažįstamų gerosios valdysenos principų. Nors yra numatyti šių įmonių pertvarkos planai, tačiau procesai stringa ir dėl dalies įmonių išlieka didelis neapibrėžtumas ar jos bus pertvarkytos į akcines bendroves. Vertinant Lūkesčių raštų formavimo praktikas, matoma, kad visos įmonės juos turi ir dažniausiai jie yra aktualūs, tačiau akcininkas ne visada užtikrina tinkamą Lūkesčių raštuose esančių reikalavimų kontrolę, t. y. gana dažnai netikrina ir nereikalauja įmonių atsiskaityti kaip jos įgyvendina Lūkesčių raštuose įvardintas priemones. 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. Atskirai paminėti reikia ir KO atlygio praktikas. Šioje srityje matoma, kad trūksta detalesnių išaiškinimų kaip traktuoti esamą reguliavimą dėl atlygio dydžių. Vertinant atlygio dydžius matoma, kad dažnu atveju einamaisiais metais atlygio dydis nesiekia 25 proc. įmonės vadovo atlygio dydžio. Tai lemia iš esmės dvi priežastys – fiksuoto atlygio nustatymas visai valdybos nario kadencijai, dėl ko į kadencijos antrąją pusę atlygis tampa santykinai mažesnis, bei į atlygio bazę neįtraukiamos metinės premijos, dėl ko valdybos narių atlygis skaičiuojamas nuo mažesnės bazės. Taip pat VKC vertinimu didintinas ir valdybos pirmininkų atlygio dydis.

Verta atkreipti dėmesį, kad įmonės deda pastangas siekiant aukščiausių gerosios valdysenos ir skaidrumo standartų. Svarbu ir tai, kad dėl pakeistos vertinimo metodikos, vertinimas šiuo metu yra ypač griežtas ir vienos ar kitos svarbesnės praktikos netinkamas įgyvendinimas ženkliai koreguoja visą valdysenos balą. Visgi vertinant bendrą lygį, galima teigti, kad jis yra pakankamai aukštas ir dauguma valdysenos praktikų yra įgyvendintos bei dažniausiai yra laikomasi esamo reguliavimo. Esminių sisteminių trūkumų, kurie pasikartotų visose įmonėse, nenustatyta. Taip pat svarbu išskirti, kad VVĮ portfelis yra pakankamai mažas (33 VVĮ) ir kelių įmonių, kurios jau daug metų veikia silpniau, balai ženkliau koreguoja ir viso portfelio vertinimą.

VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	SK	SV	TV	AV	GI
DIDELIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA	A	A-	A	A-	A-
VIDUTINIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA	A	A-	A-	B	A-
MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA	B	B	C	A-	B

Santrumpos

- SK – Skaidrumo dimensija
- SV – Strateginio valdymo dimensija
- TV – Tvarumo dimensija
- AV – Akcininko veiksmų dimensija
- GI – Gerosios valdysenos rodiklis

1 Priedas. VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS

DIDELIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	SK	SV	TV	AV	GI	
AB „Ignitis grupė“ įmonių grupė	Finansų ministerija	A+	A+	A+	B	A	8,9
AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	A+	A	A+	A-	A	8,7
UAB „EPSO-G“ įmonių grupė	Energetikos ministerija	A+	A+	A	A-	A	8,5
AB „KN Energies“ įmonių grupė	Energetikos ministerija	A	A	A+	A-	A	8,3
AB Lietuvos oro uostai	Susisiekimo ministerija	A	A-	A-	A	A	8,1
VĮ Ignalinos atominė elektrinė	Energetikos ministerija	A-	A	A	B	A-	7,9
VĮ Registrų centras	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A+	A-	A-	B	A-	7,8
AB „Oro navigacija“	Susisiekimo ministerija	A	B	A-	A-	A-	7,7
AB „Kelių priežiūra“	Susisiekimo ministerija	B	A-	A	A-	A-	7,5
AB Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Susisiekimo ministerija	A-	A	A	B	A-	7,3
VĮ Valstybinių miškų urėdija	Aplinkos ministerija	A	B	A+	B	A-	7,1
AB „Via Lietuva“	Susisiekimo ministerija	A	C	A-	A-	B	7,0
AB Lietuvos pašto įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	B	C	A	A-	B	6,8

VIDUTINIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	SK	SV	TV	AV	GI	
AB „Smiltynės perkėla“	Susisiekimo ministerija	A+	A+	A	A	A+	9,2
UAB „Toksika“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A+	A	A	A-	A	8,7
UAB ILTE	Finansų ministerija	A+	A	A	B	A	8,2
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A	A-	A-	A	A	8,2
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	Susisiekimo ministerija	A	A	A	A-	A	8,2
VĮ Turto bankas	Finansų ministerija	A	A	A	B	A-	7,8
AB Giraitės ginkluotės gamykla	Finansų ministerija	A	B	A-	B	A-	7,5
AB Vidaus vandens kelių direkcija	Susisiekimo ministerija	A-	A-	A-	B	A-	7,0
AB „Regitra“	Vidaus reikalų ministerija	A-	A-	C	B	B	6,3
VĮ Žemės ūkio duomenų centras	Žemės ūkio ministerija	B	C	C	C	C	4,7

Santrumpos

SK – Skaidrumo dimensija

SV – Strateginio valdymo dimensija

TV – Tvarumo dimensija

AV – Akcininko veiksmų dimensija

GI – Gerosios valdyosenos rodiklis

MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVI

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	SK	SV	TV	AV	GI	
AB „Detonas“	Susisiekimo ministerija	A+	A	A-	A	A	8,6
UAB „Pieno tyrimai“	Žemės ūkio ministerija	A	B	A	A	A	8,1
AB „Viamatika“	Susisiekimo ministerija	A	A	A-	A-	A-	7,8
AB „Jonavos grūdai“	Žemės ūkio ministerija	B	A-	B	B	B	6,7
UAB „Genetiniai ištekliai“	Žemės ūkio ministerija	A-	B	B	B	B	6,4
UAB „Būsto paskolų draudimas“	Finansų ministerija	A	C	D	A	B	5,5
UAB Lietuvos monetų kalykla	Lietuvos bankas	C	B	C	B	C	4,9
UAB „Lietuvos žirgynas“	Žemės ūkio ministerija	C	B	D	A-	C	4,3
AB „Lietuvos veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	D	C	D	A-	C	3,2

Santrumpos

SK – Skaidrumo dimensija

SV – Strateginio valdymo dimensija

TV – Tvarumo dimensija

AV – Akcininko veiksmų dimensija

GI – Gerosios valdysenos rodiklis

2 Priedas. VVĮ DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VALDYSENA

2019 metais valstybė priėmė sprendimą aktyviau įsitraukti į valstybės valdomų įmonių dukterinių bendrovių valdyseną. Esminis 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 iškelti 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.

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 VVĮ. 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. VVĮ dukterinių bendrovių valdysenos indekso sudarymo principai detaliau atskleidžiami VVĮ gerosios valdysenos indekso metodikos 3 priede: <https://governance.lt/valdysenos-indeksas/#metodika>.

Į 2024/2025 metų vertinimą yra įtrauktos 25 dukterinės bendrovės, veikusios 2024 metų pabaigoje. Iš jų 10 priklauso AB „Ignitis grupė“ įmonių grupei, 5 – AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupei, 5 – UAB „EPSO-G“ įmonių grupei, 2 – AB Lietuvos paštas įmonių grupei, 2 – UAB ILTE, 1 – AB „KN Energies“. Į vertinimą neįtrauktos 4 dukterinės bendrovės: EPSO-G Invest, UAB ir UAB „LTG Kompetencijų centras“ (įsteigtos tik 2024 metų antroje pusėje), UAB „KN New Energy Solutions“ (veiklos apimtys minimalios) ir UAB LP mokėjimų sprendimai (veiklos nevykdo).

Skaidrumas

SKAIDRUMAS	A-	A+	A	A-	B	C	D
Vadovybės ataskaitos	A	A+	A	A-	B	C	D
Apskaita	A+	A+	A	A-	B	C	D
Sklaida	A	A+	A	A-	B	C	D

Dukterinių bendrovių skaidrumo praktikų vertinimas didžiąja dalimi apima apskaitos ir atskaitomybės praktikas. Atkreiptinas dėmesys, kad šių metų Indekse vertintos tik didelių ir vidutinių įmonių kategorijoms priskirtų įmonių vadovybės ataskaitos, kadangi šioms įmonėms šios ataskaitos privalomos. Kitoms toks reikalavimas nėra keliamas.

Dukterinių bendrovių vadovybės ataskaitų kokybė iš esmės yra aukšta ir atitinkanti keliamus reikalavimus. Iš 14 vertintų dukterinių bendrovių 11 skirti teigiami įvertinimai, sudarant 2020 metų indeksą tokių bendrovių buvo tik 6, o 2019 metų tik 1 bendrovė. Išskirtinos tik trijų AB „Ignitis grupė“ įmonių grupei priklausančių įmonių vadovybės ataskaitos, kurių apimtis, ir tuo pačiu kokybė, ženkliai suprastėjo ir dabar vertinama kaip nepakankama. Šio neigiamo kokybinio pokyčio priežastys nėra aiškios.

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. Teigiamai įvertinti 20 iš 24 vertintų dukterinių bendrovių tinklapių. Trys įmonės tinklapiuose nepateikė jokios informacijos, todėl jų tinklapiai įvertinti, kaip nepatenkinami. Tarp dukterinių bendrovių pastebima ir praktika, kai bendrovės duomenų atskleidimui yra sukuriamas atskiras polapis bendrame įmonių grupės tinklapyje, o pati dukterinė bendrovė atskiros 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. Tobulintinomis tinklapių vietomis laikytina angliška tinklapio versija, informacijos apie atlygį pateikimas (pvz., vadovui keliamų tikslų, už kuriuos mokama kintama dalis). Yra ir kitų smulkesnių taisytinių vietų. Vertinant informacijos pateikimą VKC, esminių problemų nenustatyta – teikiama informacija yra kokybiška ir savalaikė.

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 auditoriaus/audito įmonių rotacija. Išskirti galima tik dvi įmones, kurių finansinė atskaitomybė nėra audituojama, tačiau šios įmonės yra labai mažos ir esminės įtakos grupių rezultatams ir veiklai kol kas neturi.

Strateginis valdymas

STRATEGINIS VALDYMAS	A	A+	A	A-	B	C	D
KO įsitraukimas	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Komitetai	A+	A+	A	A-	B	C	D
Strateginis planavimas	A+	A+	A	A-	B	C	D
Strategijos įgyvendinimas	A+	A+	A	A-	B	C	D

Indekso sudarymo metu valdybos veikė 16 iš 25 dukterinių bendrovių. Valdybos dažniausiai nebuvo sudarytos tik mažose bendrovėse, kurios vykdo vieną konkrečią funkciją. Atkreiptinas dėmesys, kad kitaip nei valstybės valdomų įmonių vertinimo atveju, nelaikoma, kad dukterinėse bendrovėse privaloma suformuoti kolegialų organą, nebent tai numato teisės aktai.

Strateginio valdymo dimensija įvertinta pakankamai aukštai ir teigiamai. Vertinant valdybų įsitraukimą matoma, kad beveik visais atvejais taikomos gerosios praktikos, t. y. veikiančios valdybos atlieka savo veiklos vertinimus, intensyviai organizuoja posėdžius (vidutiniškai apie 15 posėdžių per metus), nusistato veiklos planus, veikia pagal patvirtintus darbo reglamentus ir deklaruoja privačius interesus. Iš nedidelių spragų matoma, kad ne visais atvejais valdybų pirmininkai turi didelę patirtį kolegialiuose organuose, todėl kyla klausimų, kaip jie geba organizuoti darbą ir spręsti pirmininko atsakomybės klausimus. Taip pat iššūkių kelia veiklos tęstinumo užtikrinimas, nes 6 įmonėse nustatyta, kad iš ankstesnės kadencijos jokie nariai neveikia arba sudaro mažiau nei 1/3 tokių narių. Kaip ir VVĮ atveju, tai svarbu siekiant užtikrinti darbų pamainumą valdybose.

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.

Bendrai strateginio planavimo ir jo įgyvendinimo priežiūros priemonės įvertintos aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Strateginių planų vertinimas parodo, kad dauguma įmonių sureagavo ir tinkamai juose atspindėjo Vyriausybės keliamus lūkesčius. Šių metų Indekso duomenimis, didesnį nei 8 balą už strateginius veiklos planus gavo 23 dukterinės bendrovės (praėjusius metais gavo 21, tačiau 2020 metais tokių buvo tik 13, o 2019 metais tokių buvo tik 1 bendrovė). Dviejų bendrovių strateginiai veiklos planai įvertinti neigiamai, tai AB Lietuvos pašto įmonių grupei priklausančios įmonės, kurios 2024 metais tik intensyviau pradėjo veiklą. Dvi bendrovės strateginių planų nerengė, kadangi jų veikla yra stabdoma arba atitinka SPV principus ir rengti strateginio veiklos plano nėra prasmės. Visgi atkreiptinas dėmesys, kad dukterinių įmonių atveju ne visoms įmonėms keliamas reikalavimas pasirengti atskirą strateginio veiklos plano dokumentą. Mažesnėms dukterinėms įmonėms tinkama praktika laikoma ir jei jų strategija yra integruota į grupės strategiją.

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. Visos dukterinės bendrovės nurodė, kad jose yra dokumentuoti principai/procedūros dėl strategijos rengimo ir atnaujinimo ir dėl strategijos įgyvendinimo priežiūros. Taip pat, beveik visose aukščiausiesiems vadovams yra nustatomi metiniai tikslai, o atlygis yra susietas su strategijoje išsikeltais tikslais/uždaviniais. Vertinant strategijų įgyvendinimą, balas taip pat aukštas ir siekia 9,4.

Tvarumas

TVARUMAS	A	A+	A	A-	B	C	D
Tvarumo ataskaita	A	A+	A	A-	B	C	D

Tvarumo dimensija dukterinėms bendrovėms yra vertinama siaura apimti, kadangi tvarumo valdysenos, įskaitant ir korupcijos prevencijos praktikas, yra padengiamos per įmonių grupės vertinimus, kurie atspindi VVĮ valdysenoje, t. y. dukterinėms bendrovėms nėra keliami atskiri reikalavimai. Šių metų indekse vertinamos tik tvarumo ataskaitos, tačiau čia svarbu tai, kad į

vertinimą įtrauktos tik 2 listinguojamų įmonių tvarumo ataskaitos. Kitų įmonių, kurioms rengti atskiras tvarumo ataskaitas neprivaloma, ir jos padengiamos per konsoliduotas grupių ataskaitas, vertinimas individualiai neatliekamas.

Vertintos abi ataskaitos remiasi naujais Europos komisijos patvirtintais CSRD principais, todėl ir vertinimo metodika šiemet yra pakeista taip, kad atlieptų CSRD. Tiek „Litgrid“ AB, tiek AB „Ambergid“ ataskaitos įvertintos teigiamai ir gana aukštais balais, kadangi atitiko daugumą esamų reikalavimų. Silpnesnėmis dalimis laikytinas informacijos apie suinteresuotas šalis atskleidimas (ypač atskleidžiant suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir jų integraciją į tvarumo strategijas) bei reikšmingoms temoms suformuluotų tikslų atskleidimas (detaliau atskleisti su klimato kaita susiję tikslai, silpniau tikslai, susiję su kitomis tvarumo temomis). Visgi, pagal CSRD ataskaitos parengtos tik pirmą kartą, o pačių CSRD reikalavimų apimtis yra didelė ir sudėtinga, todėl tikėtina, kad per ateinančius metus rinkoje susiformuos atskaitomybės praktikos ir jos bus dar kokybiškesnės.

Akcininko veiksmai

AKCININKO VEIKSMAI	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Nepriklausomumas / sudėtis	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Kompetencija	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Atranka	A+	A+	A	A-	B	C	D
KO Funkcijos	A+	A+	A	A-	B	C	D

Akcininko veiksmų dimensijoje vertinama, kaip dukterinių įmonių patronuojančios įmonės įgyvendina valstybės apibrėžtas valdysenos praktikas. Vertinimas apima valdybų formavimo praktikas. Kaip jau minėta anksčiau, valdybas sudariusios buvo 16 dukterinių bendrovių, todėl toliau pateikiamas vertinimas ir apima tik šias įmones.

Valdybų sudarymo praktikos dukterinėse bendrovėse įvertintos aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Dukterinėms bendrovėms taikomas reikalavimas, kad jų valdybas sudarytų ne mažiau nei 1/3 nepriklausomų narių. Pastaruosius porą metų visos dukterinės bendrovės atitiko šį reikalavimą. Visgi pastebima, kad dalyje energetikos sektoriuje veikiančių dukterinių bendrovių, į kurių valdybas privaloma skirti valstybės tarnautoją, paskirti asmenys yra atsakingi už šios ūkio šakos politikos formavimą. Kaip ir VVĮ atveju, tai nėra geroji praktika, kadangi politikos formavimas nėra atskiriamas nuo nuosavybės valdymo. Be abejo, tokie asmenys valdybose sudaro mažumą (įprastai 1/5 narių), todėl jų įtaka yra ribota.

Atrankos kriterijus per pastaruosius kelis metus reikšmingai pagerėjo ir siekia aukščiausią teigiamą įvertinimą (**A+**). Visose įmonėse sudaryta įmonės valdybai reikalingų kompetencijų matrica. Visose bendrovėse vykdančios 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 vykdančios nepriklausomų narių atranką buvo naudojamos vadovų paieškos/atrankos agentūros paslaugomis.

Vertinant valdybų kompetencijos kriterijų matoma keletas spragų pavienėse įmonėse. Keliose įmonėse nebuvo paskirtų narių, kurie turėtų platesnes finansų srities kompetencijas. Taip pat, ne visais atvejais užtikrinta, kad valdybose būtų pakankama patirtis dirbant kolegialiuose organuose. Visgi, apibendrinant galima teigti, kad be kelių atvejų, valdybų kompetencijų sąranga atitiko keliamus reikalavimus ir esamą reguliavimą. Aukštą įvertinimą lemia tiek patronuojančių bendrovių deleguoti valdybų nariai, kurie sudaro daugumą valdybose, tiek aukštomis kompetencijomis pasižymi ir į valdybas išrinkti nepriklausomi nariai.

Valdybų funkcijų kriterijus įvertintas maksimaliai, kadangi visos vertintos įmonės turi AB/UAB teisinę formą, o tai atitinka gerąją valdysenos praktiką.

Apibendrinimas

VVĮ dukterinėms bendrovėms Vyriausybės nustatyti valdysenos standartai pradėti taikyti nuo 2019 metų vidurio, tačiau bendras Indekso vertinimo balas už 2024 yra teigiamas (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 VVĮ 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.

Visgi tobulintinių sričių dukterinių bendrovių valdysenoje išlieka. Daugiausiai dėmesio turėtų būti skiriama toliau tobulinant atskaitomybės praktikas, kadangi nei viena vadovybės ataskaita ar įmonių tinklapis nesurinko maksimalaus galimo taškų skaičiaus. Taip pat pavieniais atvejais reikia užtikrinti, kad būtų atliktas finansinių atskaitų auditas, pakoreguotos valdybų kompetencijos bei užtikrintas valdybų veiklos tęstinumas.

Didelių ir vidutinių įmonių kategorijai priskirtos dukterinės bendrovės

Įmonės pavadinimas	Patronuojanti bendrovė	SK	SP	TV	AV	GI	
AB „Energijos skirstymo operatorius“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	-	A+	A+	9,6
UAB „Ignitis“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	-	A+	A+	9,5
AB „LTG CARGO“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A	-	A+	A+	9,3
UAB „Ignitis renewables“	AB „Ignitis grupė“	A	A+	-	A+	A+	9,2
AB „LTG Infra“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A	-	A+	A+	9,1
UAB „Geležinkelio tiesimo centras“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A	-	-	A+	9,1
UAB „LTG Link“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A	-	A+	A+	9,0
UAB „TETAS“	UAB „EPSO-G“	A+	A	-	A+	A	8,9
AB „Amber Grid“	UAB „EPSO-G“	A	A+	A	A	A	8,8
„Litgrid“ AB	UAB „EPSO-G“	A+	A+	A	A	A	8,7
AB „Ignitis gamyba“	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	-	A-	A	8,6
UAB „Ignitis grupės paslaugų centras“	AB „Ignitis grupė“	B	A+	-	A+	A	8,3
UAB Vilniaus kogeneracinė jėgainė	AB „Ignitis grupė“	B	A+	-	A+	A	8,2
UAB Kauno kogeneracinė jėgainė	AB „Ignitis grupė“	C	A+	-	A+	A	8,1

Mažų ir labai mažų įmonių kategorijai priskirtos dukterinės bendrovės

Įmonės pavadinimas	Patronuojanti bendrovė	SK	SP	TV	AV	GI	
UAB „Kofinansavimas“	UAB ILTE	A+	A+	-	-	A+	9,5
UAB Elektroninių mokėjimų agentūra	AB „Ignitis grupė“	A	A+	-	A+	A+	9,1
Baltpool UAB	UAB „EPSO-G“	A+	A	-	A	A	8,9
UAB Energy cells	UAB „EPSO-G“	A+	A+	-	A	A	8,8
UAB Valstybės investicijų valdymo agentūra	UAB ILTE	A	A	-	-	A	8,4
UAB „Gamybos optimizavimas“	AB „Ignitis grupė“	B	A	-	-	A-	7,5
Unisend Latvija SIA	AB Lietuvos paštas	C	C	-	-	C	3,6
Unisend Eesti OÜ	AB Lietuvos paštas	D	C	-	-	C	3,2
KN Global Terminals, UAB	AB „KN Energies“	D	C	-	-	C	2,8
UAB „Rail Baltica statyba“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A+	-	-	-	-
UAB „Transporto valdymas“	AB „Ignitis grupė“	A+	A	-	-	-	-

Dėl dalies įmonių veiklos specifikos arba veiklos baigtinumo, dalis valdysenos dimensijų nėra vertinamos. Tokios dimensijos pažymėtos „-“ ženklų. Dvejomis įmonėms nėra suteiktas bendras valdysenos indekso vertinimas, kadangi tik nežymi valdysenos praktikų dalis jose yra vertinama.

Santrumpos

SK – Skaidrumo dimensija

KO – Kolegialių organų dimensija

SP – Strateginio planavimo ir įgyvendinimo dimensija

GI – Gerosios valdysenos rodiklis

3 priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI

- **Skatinti VVĮ atsižvelgti į VVĮ 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 VVĮ gerosios valdysenos indeksą ypač detaliai įvertina VVĮ atitiktį Skaidrumo gairių nuostatomis bei kitoms atskaitomybės praktikoms. Šio vertinimo pagrindu įmonėms atskirai pateikiamos vertinimo išvados ir atskleidžiamos sritys, kuriose įmonė neatitinka nustatytos VVĮ valdysenos politikos bei pateikiamos rekomendacijos dėl tobulintinių atskaitomybės sričių, įskaitant vadovybės ataskaitas, įmonių tinklapius bei VKC pateikiamą informaciją apie įmonės veiklą. Viena iš priemonių tolesnei pažangai gali būti VVĮ gerosios valdysenos Skaidrumo dimensijos rodiklio nustatymas VVĮ 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 ištis didelio šuolio į priekį administruojant duomenis, užtikrinant kontrolę. Įmonės, siekdamos atliepti artėjančius pokyčius turės nusistatyti, kokia konkreiti 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
- **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, VVĮ 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. Taip pat turėtų būti aiškūs argumentai, kuriais vadovaujamosi atšaukiant valdybas dar nepasibaigus kadencijai, kadangi pastebima, kad dalis valdybų atšaukiama be aiškos motyvacijos. Tai mažina pasitikėjimą viešuoju sektoriumi ir kelia papildomų klausimų dėl valdysenos depolitizavimo.
- **Efektyvinti kolegialių organų veiklos priežiūrą.** Suformavus kolegialius organus, kurie atitinka nustatytus nepriklausomumo kriterijus, būtina stiprinti VAI bendradarbiavimo su VVĮ 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. 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 veikiama 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. 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.
- **Pateikti kolegialių organų atlygio politikos išaiškinimą.** Čia trūksta detalesnio išaiškinimo, kaip traktuoti esamą reguliavimą dėl atlygio dydžių. Dažnu atveju einamaisiais metais atlygio dydis nesiekia nustatytų 25 proc. įmonės vadovo atlygio dydžio. Tai lemia iš esmės dvi priežastys – fiksuoto atlygio nustatymas visai valdybos nario kadencijai, dėl ko į kadencijos antrąją pusę atlygis tampa santykinai mažesnis, bei į atlygio bazę neįtraukiamos metinės premijos, dėl ko valdybos narių atlygis skaičiuojamas nuo mažesnės bazės.

- **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, uždarąsias akcines bendroves, viešąsias įstaigas ir pan. Visgi matoma, kad šis procesas stringa ir nuo pertvarkos planų yra atsitraukiama. Neužtikrinus tinkamo įmonių korporatizavimo, išlieka rizikos dėl galimo tokių įmonių valdysenos politizavimo ir veiklos neefektyvumo.
- **Optimizuoti kapitalo struktūrą ir siekti išmokėti arba įdarbinti perteklinius pinigus.** Tik 12 iš 32 vertintų VVĮ skolos ir nuosavybės santykis siekia daugiau nei 30 proc. Tai laikytina konservatyviu skolos rodikliu ir nemaža dalis įmonių galėtų skolos lygį padidinti ir tokia forma daugiau investuoti į veiklos plėtrą. Kai kuriais atvejais, nesant reikšmingų investicijų, būtų galima siekti išmokėti perteklinį turtą akcininkui dividendų ar pelno įmokų forma.

