

VKC

Valdymo koordinavimo centras

VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

2025/26

TURINYS

SANTRUMPOS	3
SANTRAUKA	4
2025/26 METŲ VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS	6
METODIKA	6
DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VERTINIMAS	8
APRIBOJIMAI	8
SKAIDRUMAS	9
STRATEGINIS VALDYMAS	14
TVARUMAS	22
AKCININKO VEIKSMAI	26
2025/26 METŲ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	33
1 Priedas. VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSO ĮMONIŲ SĄRAŠAS	36
2 Priedas. VVĮ DUKTERINIŲ BENDROVIŲ VALDYSENA	38
3 Priedas. REKOMENDACIJOS VALDYSENOS TOBULINIMUI	43

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 valdoma bendrovė

VVĮ – Valstybės valdoma įmonė

SANTRAUKA

- **VVĮ valdysenos lygis pastaraisiais metais išlieka stabilus.** Nuosekliai diegiant gerąsias praktikas, didelėje dalyje įmonių valdysena įvertinta pakankamai aukštais balais. Teigiamą vertinimą pagal atnaujintą metodiką gavo 12 įmonių, vidutinį – 17 VVĮ, neigiamą – 3 VVĮ. Lyginant su praėjusiais metais, bendras rezultatas kiek žemesnis, bet jis daugiau nulemtas naujai įtraukto Rizikų valdymo kriterijaus, kuris įvertintas B (6,6 balo). Bendras viso portfelio balas yra A- (7,0 balo).
- **Dauguma valdysenos nuostatų yra įgyvendintos, tačiau dalies akcininkų veiksmai kelia tam tikrą susirūpinimą.** Vertinant valstybės taikomą reguliavimą, dauguma atveju yra užtikrinamas tinkamas ar bent patenkinamas šių nuostatų įgyvendinimas. Tai pasakytina tiek apie įmonių, tiek apie akcininkų veiksmus. Visgi 2025 metais fiksuoti keli atvejai, kai akcininkai atšaukė valdybas, o naujų arba vis dar neišrinko, arba atranka nebuvo vykdoma labai ilgą laiko tarpą. Išskirtiniai paminėtini atvejai: VĮ Valstybinių miškų urėdija - 2025 m. liepos mėn. atšaukus valdybą, naujos valdybos narių atranka buvo nutraukta nesilaikant nustatytų procedūrų, todėl naujas kolegialus organas iki šiol nesudarytas jau daugiau nei metus; VĮ Žemės ūkio duomenų centras – akcininkui atleidus vadovą ir valdybą nauja valdyba nebuvo sudaryta metus, o nuolatinis vadovas iki šiol nepaskirtas; AB Lietuvos oro uostai – beveik vienu metu atšaukta tiek valdyba, tiek įmonės vadovas.
- **VVĮ 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 žemės ūkio srityje veikiančios įmonės, kurios iš esmės nesiima priemonių valdysenos tobulinimui ir iškreipia visos grupės vertinimą.
- **Ne visada užtikrinamas valdybų veiklos tęstinumas ir nepertraukiamumas.** Nustatyta 10 atvejų, kai nebuvo užtikrintas tinkamas valdybos veiklos tęstinumas (nebuvo narių iš ankstesnės kadencijos arba tokių narių skaičius buvo minimalus) arba kai valdybos veikla buvo su pertrūkiais, t. y. atsirado tarpas tarp kadencijų ne laiku pradėjus vykdyti atranką. Tokie veiklos pertrūkiai ir neužtikrinamas veiklos tęstinumas stabdo įmonių veiklą ir valdybų veiklos efektyvumą.
- **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, tačiau jau ne vienerius metus pastebima, kad trūksta pažangos optimizuojant kapitalo struktūrą bei įdarbinant perteklinius pinigus. Tik 10 VVĮ nuosavybės ir skolos santykis buvo didesnis nei 30 proc. (ir tik 5 didesnis nei 50%), o keturių įmonių pinigų aktyvai sudarė daugiau nei 30 proc.
- **Naujai įtrauktas Rizikų valdymo kriterijus įvertintas prasčiausiai tarp visų valdysenos praktikų – jam skirtas B vertinimas.** Tokį rezultatą daugiausia lėmė dvi priežastys: nepakankamas atskirų rizikų valdymo praktikų įgyvendinimas, ypač mažesnėse įmonėse, nors joms taikomi mažesni reikalavimai, taip pat griežtas vertinimo metodikos principas, pagal kurį aukščiausias balas skiriamas tik visiškai įgyvendinus nustatytas praktikas. Vertinimo rezultatai rodo, kad rizikų valdymo sričiai būtina skirti daugiau dėmesio. Kai kuriose įmonėse rizikų valdymas vis dar apsiriboja rizikų registrų sudarymu ir atitinkamų politikų parengimu, tačiau neatliekami rizikų valdymo brandos vertinimai, sistemingai neorganizuojami mokymai ir netaikomos kitos pažangesnės rizikų valdymo priemonės.
- **Skirtingai traktuojamas KO atlygio reguliavimas.** Šioje srityje trūksta aiškesnio esamo reguliavimo dėl valdybos narių atlygio dydžio taikymo. Praktikoje valdybos narių atlygis einamaisiais metais neretai nesiekia nustatytos 25 proc. įmonės vadovo atlygio ribos. Tai daugiausia lemia dvi priežastys: valdybos nario atlygis dažnai nustatomas fiksuotas visai kadencijai, todėl, augant įmonės vadovo atlygiui, antroje kadencijos pusėje valdybos nario atlygis santykinai mažėja; be to, apskaičiuojant atlygio bazę neįtraukiamos metinės premijos, todėl valdybos nario atlygis nustatomas nuo mažesnės įmonės vadovo atlygio 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 VVĮ 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 ataskaita	A	A+	**A**	A-	B	C	D
Apskaita	A+	**A+**	A	A-	B	C	D
Sklaida	A	A+	**A**	A-	B	C	D
Specialieji įpareigojimai	A	A+	**A**	A-	B	C	D

STRATEGINIS VALDYMAS	**B**	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
Rizikų valdymas	B	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 (kitaip nei kriterijų srityje, kurioje skaičiuojamas svertinis vidurkis), todėl dimensijos balas yra ženkliai mažesnis nei kriterijų balai. Tai nėra klaida, o tik parodo, kokiu balu vertinama dimensija, taikant žemiausio įmonės gauto balo principą.

2025/26 METŲ VVĮ GEROSIOS VALDYSENOS INDEKSAS

VVĮ gerosios valdysenos indekso tikslas – įvertinti ir pamatuoti, kaip kiekviena VVĮ/VAI įgyvendina pagrindines gerosios valdysenos praktikas, kurios apima Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijas, Nuosavybės gairių, Skaidrumo gairių ir Atrankos gairių nuostatas bei kitus VVĮ veiklą reglamentuojančius dokumentus ir geriausias pasaulines praktikas. Šiuo metu VVĮ gerosios valdysenos indeksas yra plačiausiai visų VVĮ valdysenos kokybę įvertinantis įrankis.

Indekso metodika kasmet peržiūrima bei atnaujinama tiek siekiant reaguoti į pokyčius VVĮ veiklą reguliuojančiuose teisės aktuose ar besikeičiančiose valdysenos praktikose, tiek siekiant didinti Indekso patikimumą ir pajėgumą kokybiškai atspindėti VVĮ valdyseną. Reikšmingiausi 2025/26 metų Indekso metodikos pakeitimai yra šie:

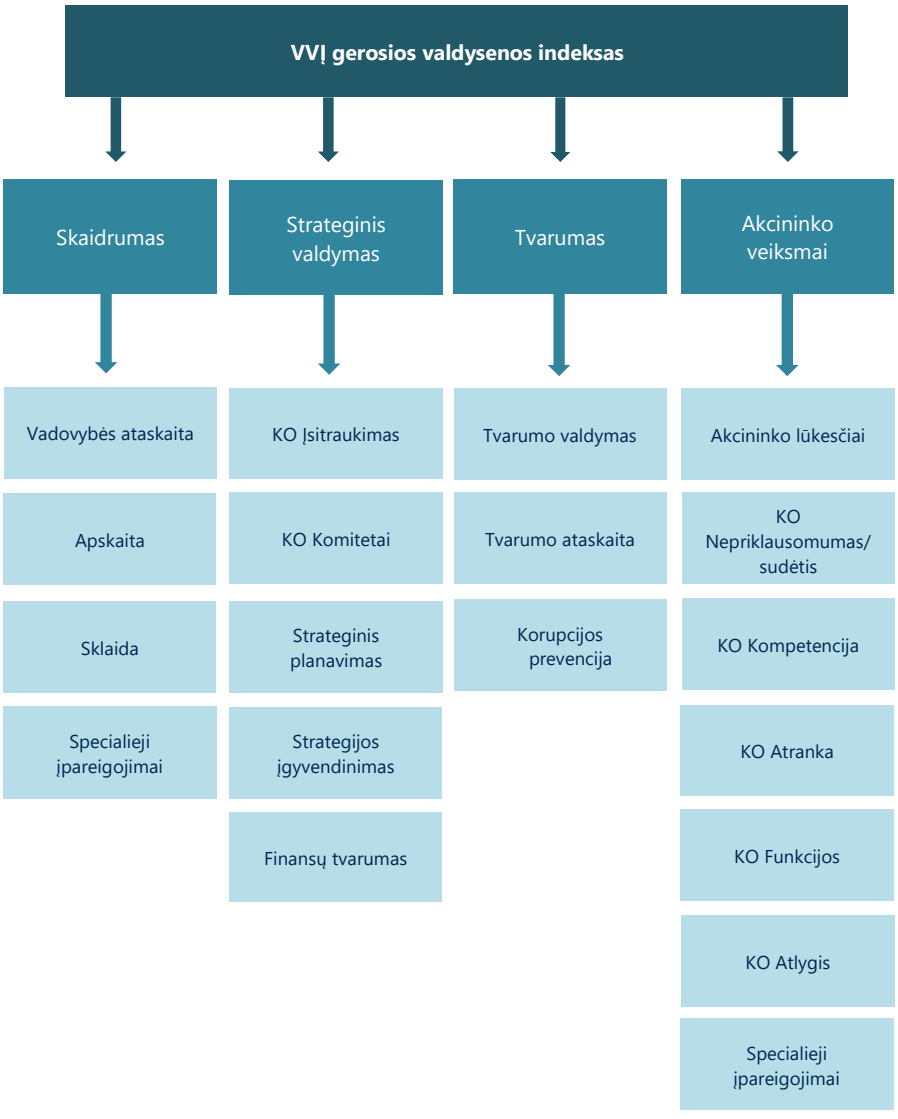
- Suformuotas ir į Strateginio valdymo dimensiją įtrauktas naujas Rizikų valdymo vertinimo kriterijus, kuris bus vertinamas kartą į tris metus.
- Įtrauktas lyčių lygybės vertinimas įmonių valdybose ir vadovo pozicijoje bei atitinkamos informacijos atskleidimas vadovybės ataskaitoje.

Be aukščiau nurodytų, taip pat atlikti ir kiti ne mažiau reikšmingi pakeitimai (žr. 2025/26 metų VVĮ gerosios valdysenos indekso metodikos Priedas 2 (https://governance.lt/valdysenos-indeksas/#metodika).

Dėl 2025/26 metų Indekso metodikoje atliktų korekcijų, Indekso rezultatai šioje ataskaitoje nėra pilna apimtimi lyginami su 2024/25 metų Indeksu. Pokyčiai aptariami tik tuose kriterijuose, kuriuose metodikos pakeitimų nebuvo arba kai įmanoma įvertinti šių pokyčių įtaką.

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

Sudarant 2025/26 metų Indeksą įtrauktos tik Indekso sudarymo metu veikusios VVĮ. Iš viso į Indeksą įtrauktos 32 VVĮ (visų į Indekso vertinimą įtrauktų įmonių sąrašą galima rasti šios ataskaitos pirmame priede). Į vertinamų įmonių sąrašą nėra įtraukiama UAB „Valstybės investicinis kapitalas“, kadangi LR Finansų ministerija šios įmonės akcijas numato perleisti UAB ILTE.



METODIKA

Indeksą sudaro keturios dimensijos: Skaidrumas, Strateginis valdymas, Tvarumas bei Akcininko veiksmai. Šios dimensijos apima kertinius VVĮ valdysenos aspektus. Kiekviena iš dimensijų skaidoma į smulkesnius vienetus – kriterijus. Skaidrumo dimensiją sudaro 4 kriterijai, Strateginio valdymo – 6, 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 2025/26 metų Indekso vertinimai apima:

- VVĮ ir (arba) VAI 2026 metų kovo 27 – balandžio 14 d. laikotarpiu užpildytus klausimynus;
- 2025 metų lapkričio – 2026 metų vasario mėnesiais VKC atliktą VVĮ strategijų kokybės vertinimą;
- 2026 metų birželio-liepos mėnesį VKC atliktą VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimą (vertinimas apima 2025 metų duomenis);
- 2026 metų gegužės –liepos mėnesiais VKC atliktą 2025 m. VVĮ vadovybės ataskaitų, specialiųjų įpareigojimų atskleidimo ir tvarumo ataskaitų vertinimą;
- 2026 metų birželio-liepos mėn.. VKC atliktą VVĮ duomenų sklaidos įmonių interneto svetainėse vertinimą;
- VVĮ 2025 metų finansinius rezultatus ir jų pagrindu atliktą finansinį vertinimą;
- Kitą VKC disponuojamą informaciją apie VVĮ veiklą.

Dėl duomenų surinkimo ypatumų Indeksas apima dviejų metų duomenis – 2025 ir 2026 metus. Indekse vertinami finansiniai rezultatai, vadovybės ataskaita, strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas apima 2025 metų duomenis. Kolegialių organų vertinimas paremtas naujausia VKC iki Indekso sudarymo disponuojama informacija. 2026 metų duomenys, naudojami sudarant Indeksą, apima klausimynuose pateikiamą informaciją apie taikomas vidaus politikas ir praktikas (korupcijos prevencijos, tvarumo valdymo, rizikų valdymo ir kt.), informacijos sklaidos VVĮ interneto svetainėse vertinimą ir įmonių strateginių planų (arba strategijos projektų) vertinimą.

Dalis Indekse esančių reikalavimų diferencijuojami pagal įmonės dydį – mažesnėms įmonėms taikomi mažesni reikalavimai. Individualiais atvejais gali būti taikomos papildomos bazinės Indekso metodikos išimtys, kai tam tikros praktikos nėra vertinamos ar jų vertinimui taikomas kitoks principas.

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 atliekami 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. 2025/26 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.

SK SKAIDRUMAS

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 nuostatoms.
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

SK.I Vadovybės ataskaita

A

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 keliami 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 ir toliau išlieka vertinama aukštais balais – šiemet jai skirtas **A** įvertinimas, nors šiais metais ir nepavyko išlaikyti dvejus metus iš eilės pasiekto aukščiausio įvertinimo (**A+**). Nors bendras Vadovybės ataskaitų kokybės įvertinimas šiemet sumažėjo, rezultatai vis dar rodo, kad absoliuti dauguma VVĮ ataskaitas rengia laikantis Skaidrumo gairių nuostatų. Šiais metais 66 proc. VVĮ Vadovybės ataskaitų įvertintos aukščiausiu **A+** balu (2024 m. aukščiausią balą pasiekė 75 proc. VVĮ, 2023 m. – 72 proc., 2022 m. – 62 proc., 2021 m. – 42 proc.). Nors aukščiausią įvertinimą gavusių ataskaitų skaičius šiemet sumažėjo, ilgesnio laikotarpio rezultatai rodo, kad aukšta Vadovybės ataskaitų kokybė išlieka būdinga didžiajai daliai VVĮ.

Visos ataskaitos dalys atskleidžiamos panašiu kokybiniu lygiu, tačiau kokybiškiausiai pristatoma įmonės veikla, jos tikslai ir pagrindinių rodiklių analizė – dauguma VVĮ pateikia ne tik skaičius, bet ir išsamiai paaiškina pagrindines pokyčių priežastis. Taip pat išsamiai atskleidžiama informacija apie skaidrumo gairių laikymąsi ir strategiją bei jos įgyvendinimą.

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). Be to, tobulintinas ir informacijos pateikimas apie įvykdytus ir planuojamus investicinius projektus, ypatingai investicijų politikos bei priežasčių dalis. Taip pat didelėms įmonėms reikėtų pasitempti atskleidžiant informaciją apie lyčių lygybės rodiklius ir priemones kaip bus siekiama įgyvendinti šias nuostatas.

Šių metų Indekse teigiamai įvertinta 84 proc. visų Vadovybės ataskaitų, vidutiniškai – 13 proc., neigiamai – 3 proc. Praėjusiais metais teigiami įvertinimai sudarė 91 proc., vidutiniai – 6 proc., neigiami – 3 proc. Prie aukštos kokybės išlaikymo prisideda ir didelį dėmesį atskaitomybės praktikoms skiriantis VKC, kasmet vertinantis ataskaitas bei teikiantis rekomendacijas tobulinimui.

Vadovybės ataskaitų kokybė toliau išlieka aukšta – šiemet teigiamai įvertintos 84 proc. ataskaitų (pernai – 91 proc.).

Pastebima aiški tendencija: daugumos VVĮ 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 VVĮ ataskaitoms yra išties detalūs ir platūs. Bendrą balą daugiau numuša kelios įmonės, kurios eilę metų negerina vadovybės ataskaitos kokybės ir jas rengia gana atmestinai.

Kai kuriais atvejais ataskaitos rengiamos atmestinai, 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 VVĮ 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 keliami aukščiausi atskaitomybės, apskaitos ir audito standartai. Šie reikalavimai svarbūs, siekiant didinti įmonių skaidrumą bei užtikrinti pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Diegiant apskaitos ir audito principus, VVĮ keliami tapatūs reikalavimai kaip ir listinguojamoms bendrovėms, t. y. Tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų (TFAS) taikymas bei audituotų metinių finansinių ataskaitų sudarymas. Remiantis Skaidrumo gairių nuostatomis, parengti finansines ataskaitas pagal TFAS įpareigotos didelės VVĮ, 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 VVĮ.

2025 metų finansinę atskaitomybę pagal TFAS parengė 22 iš 32 vertintų VVĮ. Tikėtina, kad šis skaičius artimiausiais metais reikšmingai nesikeis, nes pereiti prie TFAS planuoja tik pavienės įmonės. Visos didelių įmonių kategorijai priskiriamos VVĮ, kurioms TFAS privalomas, šios nuostatos laikėsi ir taikė TFAS. Be jų, TFAS taiko ir septynios vidutinių ar mažų įmonių kategorijoms priskirtos VVĮ. Kitos įmonės rengia ataskaitas pagal Verslo apskaitos standartus (VAS). Vis dėlto ir toliau išlieka iššūkis laikantis taisyklės *„laikykis arba paaiškink“*: iš 10 TFAS netaikančių VVĮ, tik 5 išsamiai paaiškino TFAS netaikymo priežastis, 3 tai paminėjo tik bendrais bruožais neįvardydamos priežasčių, o 2 tokios informacijos nepateikė.

2025 metais TFAS taikė 22 VVĮ. Visos 15 didelių VVĮ, kurioms taikymas privalomas, laikėsi šio reikalavimo.

2025 metų finansinės ataskaitos buvo audituotos visose vertintose VVĮ. Vis dėlto, ne visos VVĮ nepriklausomose audito išvadose gavo besąlygines nuomones – 2 įmonėms buvo pateiktos sąlyginės nuomonės. Palyginimui, 2023 ir 2024 metais sąlyginių nuomonių nebuvo, 2022 metais jas gavo 1 VVĮ, 2021 metais – 1 VVĮ. Tai rodo tam tikrą rezultatų pablogėjimą, tačiau bendras atskaitomybės lygis valstybės valdomose įmonėse ir toliau išlieka aukštas.

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 užtikrino tinkamą auditorių ir audito įmonių rotaciją, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad 5 įmonių atveju auditą tą pati įmonė atlieka jau daugiau nei 5 metus, o dviejose iš jų net daugiau nei 7 metus. Tuo tarpu vertinant auditorių rotaciją, 4 įmonių atveju tas pats auditorius atlieka auditą jau daugiau nei 5 metus iš eilės.

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

Besąlyginės auditorių nuomonės dėl 2025 metų metinių finansinių ataskaitų sulaukė 30 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 pasiekiama 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 įpareigotos teikti duomenis ir VKC, kuris aktyviai prisideda prie didesnio VVĮ sektoriaus skaidrumo užtikrinimo. VVĮ Sklaidos vertinimą sudaro VVĮ tinklapiuose pateikiamos informacijos vertinimas ir reikalaujamų duomenų pateikimo VKC vertinimas.

Ketvirtus metus iš eilės Indekso vertinime bendrai VVĮ duomenų sklaida įvertinta teigiamai (**A**): 84 proc. VVĮ gavo teigiamus įvertinimus už skaidriai viešinamus duomenis įmonės tinklalapyje, 2024 m. tokių įmonių dalis siekė 78 proc., 2023 m. – 81 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 metinių finansinių ataskaitų rinkinius ir kitas ataskaitas – net 31 iš 32 VVĮ savo svetainėje pateikė visas svarbiausias ataskaitas, todėl gavo aukščiausią įvertinimą.

Silpniausiai atskleidžiama informacija apie NT nuomos ir pardavimo sandorius ir tvarumą. Nors abiejų šių dimensijų vertinimas per metus išaugo, tačiau įmonėms ir toliau kilo iššūkių atskleisti visą reikalingą informaciją, ypatingai apie NT nuomos, pardavimo ir dukterinių bendrovių pardavimo sandorių tvarką bei tvarumo iniciatyvas. Be to, daugelio VVĮ tinklalapiuose vis dar nepakankamai detaliai pateikiama informacija ir apie įmonių korupcijos prevenciją: ne visos paviešina taikomą korupcijos prevencijos politiką, nurodo taikomus principus ir priemones bei atskleidžiant pranešimus kanalus. Šiemet informacija apie korupcijos prevenciją teigiamai įvertinta 22 VVĮ tinklalapiuose (pernai – 21).

Pažymėtina reikšminga pažanga anglų kalba pateikiamo turinio srityje: 2023 metais vos 6 įmonės gavo teigiamą įvertinimą, o bendras visų VVĮ angliškų svetainių vertinimas buvo neigiamas, 2024 metais 16 įmonių vertinamos teigiamai, o bendrai anglų kalba pateikiamas turinys pasiekė vidutinį įvertinimą. Šiais metais jau 21 įmonė vertinamos teigiamai, o bendras balas beveik pasiekė teigiamą įvertinimą. Vis dėlto, kaip ir pastaraisiais metais, prasčiausiai anglų kalba atskleidžiama finansinė informacija – dažnai neviešinami naujausi duomenys, ataskaitos dažnai įkeliamos tik lietuvių kalba arba visai neskelbiamos.

Šiemet 4 VVĮ duomenų sklaida įvertinta vidutiniškai, o 1 VVĮ – neigiamai (2024 m. – 3 vidutiniškai ir 2 neigiamai).

Šių metų Indekso vertinime, visos VVĮ pateikė užpildytus gerosios valdysenos klausimynus. Dauguma įmonių VKC laiku ir tvarkingai pateikia reikalaujamą informaciją, o kilus nenumatytiems atvejams dažnai informuoja apie galimus vėlavimus ar kitas problemas. Vis dėlto, nors ir informacijos teikimo srityje juntama pažanga, vėlavimų skaičius išliko gana panašus kaip ir praėjusiais metais. Be to, nuo 2024 metų pradėti vertinti ne tik pateikiami duomenys apie VVĮ vadovų ir kolegialių organų narių atlygį, bet ir šių duomenų kokybė. Duomenis pateikė visos įmonės, tačiau jų kokybė, dėl reikalingo papildomo tikslinimosi ir korekcijų, yra vertinama vidutiniškai. 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 84 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. Tinklapio 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 2025 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, 1 įmonė vykdė tik vieną specialųjį įpareigojimą ir nevykdė komercinės veiklos, dėl to jai nebuvo aktualus funkcijų atskyrimas ir buvo vertintas tik ribotas informacijos VKC pateikimas. Kadangi šiai įmonei finansinės ataskaitos sutampa su specialiųjų įpareigojimų atskleidimu, jai didžiąja dalimi buvo aktualus tik nebalansinių sąskaitų atskleidimas. Likusios 14 įmonių vykdė mišrią veiklą arba turėjo daugiau nei vieną specialųjį įpareigojimą, todėl vertintos pilna apimtimi. Iš šių 14 įmonių, 8 nurodė, jog turi pilnos apimties 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 ženklesnę pažangą ir teikiami duomenys yra išsamesni ir tikslesni. Visgi, peržiūrint šiais metais (už 2025 m. finansinius metus) teiktus duomenis pastebima, kad dažniausiai problemų kylą 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 išsikreipia patiriamų sąnaudų dalis, t. y. neparodoma dalis patirtų sąnaudų. Visgi, bendra VKC pateikiamos informacijos atskleidimo kokybė yra gana aukšta ir buvo įvertinta 9,1 balo. 7 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 14 VVĮ, kurioms toks auditas aktualus, 9 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 vykdant specialiuosius įpareigojimus dažniausiai yra kontroliuojama sąnaudų apskaita, todėl dažniau ir audituojama pelno/nuostolio apskaita. Tuo tarpu pilną apskaitą, kuri apima ir

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.

balansinių sąskaitų atskyrimą, auditavo tik 5 VVĮ. Pastebima, kad pastaruoju metu įmonės skiria daugiau dėmesio specialiųjų įpareigojimų informacijos valdymui ir besiaudituojančių įmonių skaičius didėja (praėjusiais metais tokių buvo trys).

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.

SV STRATEGINIS VALDYMAS

Šioje dimensijoje vertinama, kaip įmonei sekasi rengti ir įgyvendinti strateginį veiklos 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, tačiau VĮ Valstybinių miškų urėdija, vertinimo metu nebuvo sudariusi valdybos.

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 pricipai 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.
SV.VI	Rizikų valdymas	Vertinamos rizikų valdymo praktikos įmonėje.

STRATEGINIS VALDYMAS	B	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
Rizikų valdymas	B	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 šiek tiek prasčiau. Ataskaitiniais metais VVĮ valdybos vidutiniškai suorganizavo po 14 posėdžių (neskaičiuojant rašytinių apklausų). Vidutiniškai tiek pat posėdžių buvo suorganizuota ir pernai, o 2023 metais vidurkis siekė 15. Be to nebuvo nustatyta atvejų, kad valdyba per metus būtų suorganizavusi mažiau nei 8 valdybos posėdžius (neskaitant tų valdybų, kurios veikė nepilnus metus).

Teigiamai įvertinti ir posėdžių lankomumo rodikliai. 2025 metais vidutinis lankomumas siekė 98,6 proc., o tai buvo šiek tiek geresnis rezultatas nei 2024 m., kai vidutinis lankomumas siekė 98,4 proc. Laikomasi nuostatos, 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 išlieka ir valdybų, kurios po veiklos vertinimo parengė tobulinimo priemones, skaičius: 2024 ir 2025 metais tokių įmonių buvo 30, palyginti su 28 įmonėmis 2023 metais. 28 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. 2025 metais reguliarius susitikimus su aukščiausiais VAI atstovais organizavo 20 VVĮ; 8 įmonės susitikimus surengė tik kartą per metus, o 4 nurodė, jog visai jų neorganizavo. 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, 24 išsaugojo bent vieną ankstesnės kadencijos narį, tačiau tik 18 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 14-koje (išskyrus VĮ Valstybinių miškų urėdiją) didelių įmonių kategorijai priskiriamų VVĮ (taip pat dar dvejose didelių įmonių kategorijai nepriskirtose įmonėse, kurie šiemet taip pat buvo įvertinti). 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 papildo komitetą atitinkamomis kompetencijomis (ypač tais atvejais, kai komitetą formuojančiame kolegialiame organe trūkstą finansinių, audito ar rizikų valdymo kompetencijas turinčių narių).

Vertinant audito komiteto kompetencijas pastebėtina, kad beveik visuose komitetuose 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, rizikų valdymo ar atitinkamas šios srities kompetencijas turintys nariai. Visgi, ši nuostata nebuvo užtikrinama daugumoje VVĮ. Iš 16 vertintų audito komitetų, tik penkiuose visi audito komiteto nariai turėjo tinkamas kompetencijas. Kituose 11 komitetuose buvo narių, kurie neturėjo finansų/audito/rizikų valdymo 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 VVĮ. Audito komitetų įsitraukimą galima vertinti teigiamai: vidutiniškai buvo suorganizuota 12 posėdžių per metus (2024 metais 13 posėdžių), taip pat visuose komitetuose buvo sudaryti metiniai veiklos planai ir posėdžių grafikai bei atliktas savo veiklos vertinimas.

Audito komitetus buvo suformavusios visos 14 didelių įmonių kategorijai priskirtos VVĮ, atlygio (skyrimo) komitetus – 8 VVĮ.

Atlygio komitetus buvo suformavusios 8 VVĮ (pažymėtina, kad ne visoms didelėms VVĮ privalomas atlygio komitetas). 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, visos keturios bent iš dalies nurodė komiteto nesuformavimo priežastis ir valdyba įgyvendino komitetui priskirtinas funkcijas.

Vertinant sudarytus atlygio komitetus matoma ne vienareikšmė praktika. 5 iš 8 komitetų pilnai atitinka gerąsias praktikas, t. y. nepriklausomi nariai sudaro daugumą narių, yra bent vienas atlygio nustatymo praktikose besispecializuojantis asmuo, atliekami savo veiklos vertinimai, parengti veiklos nuostatai ir kita. Tačiau likusių trijų įmonių komitetai įvertinti kaip nepakankami. AB Lietuvos paštas atlygio komitetas buvo suformuotas tik 2025 metų pabaigoje ir praktiškai vertinamais metais dar neveikė. AB Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos atlygio komitetas neturėjo pakankamo narių skaičiaus ir faktiškai neveikė. UAB ILTE atlygio komitetas taip pat suformuotas metų pabaigoje ir turėjo tik vieną posėdį (praktiškai neveikė). Visgi tikėtina, kad sekančiais metais šie komitetai bus suformuoti tinkamai ir veiks pilna apimtimi visus metus, todėl vertinimas pagerės.

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 audito komitetuose ne visi nariai turi finansų/audito/rizikų valdymo srities kompetencijas. Taip pat dėl dar nepilnai funkcionavusių atlygio komitetų keliose aukščiau įvardintose įmonėse.

SV.III Strateginis planavimas

A

Įmonės strateginis veiklos planas – tai įrankis, padedantis suprasti veiklos aplinką ir kryptį, nustatyti prioritetus bei efektyviau pasiekti tikslus. Strateginis veiklos 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 VVĮ kasmet rengti/atnaujinti strateginius veiklos planus.

Po dvejų metų iš eilės, kai bendras VVĮ strateginio planavimo įvertinimas Indekse siekė aukščiausią teigiamą įvertinimą (**A+**), šiemet jis sumažėjo iki **A**. Verta paminėti, kad šiais metais buvo atnaujintos VVĮ strateginio planavimo gairės, kuriose didesnis dėmesys skiriamas stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių (SSGG) analizės kokybei bei strateginių proveržio tikslų išsikėlimui. Šie pokyčiai susiję su augančia VVĮ strateginio planavimo branda ir siekiu, kad strateginis planavimas ir dokumentai būtų orientuoti ne tik į esamos veiklos palaikymą, bet ir į didesnės ilgalaikės vertės kūrimą. VKC atlikto vertinimo pagal atitinkamai atnaujintą strateginių veiklos planų vertinimo metodiką duomenimis, 30 iš 31 vertintų VVĮ strateginiai veiklos planai buvo įvertinti 8 arba didesniu balu (teigiamai). Vis dėlto, stipriai sumažėjo įmonių, pasiekusių maksimalų balą – jei 2024 metais tokių buvo 16, šiemet šis skaičius sumažėjo iki 9.

Net ir pasikeitus vertinimo metodikai, strateginių veiklos planų kokybė išlieka aukšta – 2025 m. vidutinis vertinimas siekė 9,23 balo, palyginti su 9,62 balo ankstesniais metais. Nedidelis bendro vidurkio sumažėjimas parodė, kad VVĮ geba greitai reaguoti į pasikeitusius vertinimo reikalavimus ir prie jų prisitaikyti. Tai leidžia vertinti strateginio planavimo procesus kaip pakankamai brandžius, gebančius išlaikyti aukštą kokybę net ir keičiantis vertinimo kriterijams.

Strateginio planavimo praktikos vertinamos kaip teigiamos, tačiau tam tikrose VVĮ 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 19 VVĮ turi pasirengusios pilnai veikiančias strategijų rengimo ar atnaujinimo procedūras, apimančias planavimo principus, terminus ir atsakingus asmenis. Šis skaičius, lyginant su pastaraisiais metais net sumažėjo – 2023 ir 2024 metais 22 VVĮ turėjo pilnai veikiančias strategijų rengimo ar atnaujinimo procedūras , o 2022 metais tokių buvo 20. Analizuojant duomenis buvo pastebėta, kad 8 VVĮ strategijų rengimo/atnaujinimo procedūros buvo nepakankamos, o 5 VVĮ neturi šio proceso dokumentuoto aprašymo. Nors tik 59 proc. įmonių nurodė turinčios parengtas strategijų rengimo ir atnaujinimo procedūras, 31 VVĮ teigė rengianti strategines sesijas planams atnaujinti.

31 VVĮ atnaujinant strateginius planus buvo rengiamos strateginės sesijos, bet tik 19 VVĮ turi pasirengusios pakankamas strategijų rengimo ir atnaujinimo procedūras, kurios apimtų numatytus strateginio planavimo principus, terminus, procedūras bei atsakingus asmenis.

Šiemet strateginio planavimo vertinimas buvo pakoreguotas atsižvelgiant į tai ar 2025/26 metais be didesnių pertrūkių buvo užimta nuolatinio įmonės vadovo pozicija. Buvo nustatyti 6 atvejai, kai l.e.p. vadovas buvo paskirtas ilgiau nei pusę metų, kas galimai identifikuoja, kad strateginis planavimas ir valdymas tokiose įmonėse yra sutrikęs dėl nuolatinio VVĮ vadovo nebuvimo pakankamai ilgą laiką.

Aukštą strateginių veiklos planų kokybę lemia tai, jog VVĮ strateginių veiklos planų priežiūrai skiriamas didelis dėmesys. VKC kasmet įvertina visų VVĮ planus, pateikia rekomendacijas dėl tobulintinų sričių, o prireikus organizuoja aptarimus ir konsultacijas. Prie VVĮ tikslų ir akcininko lūkesčių susiejimo prisidėjo ir plačiai taikomi Lūkesčių raštai.

A

SV.IV Strategijos įgyvendinimas

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 padaliniams 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 ankstesniais metais šioje srityje fiksuotas progresas lėtėja: šių metų vertinimo duomenimis, kaip ir praėjusiais metais, atlygio sistemas su strateginių tikslų įgyvendinimu susiejo 25 VVĮ. Visgi, 6 VVĮ 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, 26 VVĮ (2024 metais – 27 įmonės) 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.

Vertinimas parodė, kad šiais metais 66 proc. VVĮ nustatė ir dokumentavo strategijos įgyvendinimo priežiūros procedūras, pilnai apibrėžiančias atsakingus asmenis, veiksmus ir kontrolės terminus (2024 metais šiuos reikalavimus pasiekė 78 proc. VVĮ, 2023 metais – 72 proc., 2022 metais – 57 proc., 2021 metais – 42 proc.). 7 VVĮ šias procedūras apibrėžė tik iš dalies, o 4 – išvis neaprašė ir nedokumentavo. 25 VVĮ 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 VVĮ taikomos strategijos įgyvendinimo priemonės vis dar reikalauja papildomo dėmesio ir yra tobulintinos. Strateginio veiklos 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 ženkliai mažesnės, o didelėse ir vidutinėse VVĮ dauguma praktikų jau pilnai įdiegtos.

Šiais metais taip pat buvo vertinamas VVĮ patvirtintų veiklos rodiklių įgyvendinimas pagal naują veiklos matavimo rodiklių koncepciją, nustatytą 2024 m. gruodžio 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime Nr. 1074 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2025–2027 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.

2025 metais VVĮ savo veiklos rezultatus matavo 817 rodiklių. Nefinansiniai tikslai ir uždaviniai išliko dominuojantys bendrame strateginių tikslų bei uždavinių žemėlapyje, nors per pastaruosius metus šis atotrūkis vis mažėja: 2022 metais finansiniai rodikliai sudarė 29 proc., 2024 metais – 32 proc., o 2025 metais – 33 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 8,88 balo iš 10. Praėjusiais metais šis rodiklis sudarė 8,68 balo. Pateiktos informacijos kokybė įvertinta teigiamai. Pagrindinių finansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas įvertintas 9,06 balo. Specializuotų finansinių ir nefinansinių rodiklių atspindėjimas ir įgyvendinimas – 9,14 balo, o kitų rodiklių pasiekimas – 8,67 balo.

Vertinimo sritis	***2025 m.***	***2024 m.***
Vidutinis visų ataskaitų įvertinimas	**8,88**	**8,68**
Pagrindiniai finansiniai rodikliai	9,06	8,37
Specializuoti finansiniai ir nefinansiniai rodikliai	9,14	8,93
Kiti rodikliai	8,67	8,81

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, DSCR 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 portfelį 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. Vidutinis VVĮ skolos ir EBITDA santykis siekia apie 2,3 karto yra laikomas konservatyviu. Septynių įmonių skolos padengimo rodiklis (Debt/EBITDA) buvo didesnis nei 4 karto ar neigiamas (reiškiantis, kad EBITDA buvo neigiamo dydžio). Bendrasis likvidumas daugeliu atveju siekė daugiau nei 1,2 karto, kai vidurkis – 3,7. Mažesnis nei 1,2 likvidumas užfiksuota tik 5 VVĮ. Visi šie rodikliai rodo, jog daugumos VVĮ portfelio įmonių būklė 2025 metais buvo stabili. Visgi, augantis neapibrėžtas rizikingumo lygis pagal Altman Z“ rodiklį rodo, kad būtina toliau atidžiai stebėti įmonių finansinę būklę.

Vertinant finansų tvarumą kapitalo struktūros požiūriu, t. y. analizuojant kiek įmonių kapitalo struktūra yra subalansuota ir ar nėra sukaupta perteklinio turto, matoma sudėtingesnė situacija. 4 vertintų 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 ypač konservatyvus atskaitos taškas – finansinės skolos turėtų sudaryti bent 30 proc. nuosavo kapitalo. Visgi, net ir šią ribą pasiekė tik 10 iš vertinamų 29 VVĮ. 4 VVĮ šis rodiklis buvo nulis ar artimas nuliui. Tai rodo, kad vis dar dauguma įmonių taiko ypač konservatyvias investicijų finansavimo praktikas ir didžiąja 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 7 – kaip tinkamas iš dalies – tai reiškia, kad padengiamos visos sąnaudos, bet nėra numatytos jokios pelno maržos. Tuo tarpu 3 įmonių specialieji įpareigojimai nėra kompensuojami arba kompensuojami ne visa apimtimi, t. y. nėra padengiamos net visos patiriamos sąnaudos.

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 skolinto 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 vertinimas kaip vidutinis (**A-**). Teigiamai finansų tvarumas įvertintas 18 iš 29 vertintų VVĮ, kaip vidutinis – 8 VVĮ, o neigiamai – 3 VVĮ. Dauguma atvejų prastesnį įvertinimą lemia ne žemas kreditingumas, bet neoptimalus kapitalas ir turimas perteklinis turtas. Taip pat reikia pabrėžti, kad per ataskaitinius metus (2025m.) ženklesnio finansinės būklės pablogėjimo ar pagerėjimo portfelio mastu nefiksuota, nors pavienių įmonių rezultatai buvo kiek geresni.

SV.V Rizikų valdymas

B

Rizikų valdymas yra svarbi įmonės valdysenos dalis, padedanti užtikrinti strateginių tikslų įgyvendinimą ir laiku identifikuoti bei valdyti veiksnius, galinčius turėti neigiamą poveikį įmonės veiklai bei strategijos įgyvendinimui. Rizikų valdymas susideda iš plačios apimties priemonių ir indekse vertinamas per devyniolika klausimų, apimančių tiek politikų ir vidinių tvarkų turėjimą, tiek tokius vidaus kontrolės mechanizmus, kaip vidaus audito tarnyba ar reguliarų rizikų valdymo sistemos brandos vertinimą. Taip pat vertinant atsižvelgiama ir į įmonės dydį – mažesnėms įmonėms taikomi atitinkamai mažesni reikalavimai.

Geriausiai vertinamos VVĮ rizikų valdymo praktikos - rizikų valdymo politikos pasirengimas bei rizikų registro sudarymas (šiuos dokumentus buvo parengusios 30 iš 32 VVĮ). Taip pat dauguma įmonių nurodė, kad rizikų registras yra reguliariai peržiūrimas – mažesnės įmonės bent kartą per metus, didesnės – kartą į ketvirtį. Taip pat strateginiuose veiklos planuose ar rizikų registruose galima matyti, kad rizikos yra susiejamos su konkrečiais strateginiais uždaviniais, taip sukuriant esmines sąsajas tarp identifikuotų rizikų ir strateginių tikslų. Galima teigti, kad VVĮ yra diegiami bent minimalūs rizikų valdymo elementai.. Vis dėlto sudėtinga objektyviai įvertinti kiek kokybiškai rizikų registrai yra taikomi praktikoje ir ar jie nėra rengiami tik formaliai, nepakankamai išsamiai įvertinus bei išanalizavus identifikuotus rizikos veiksnius.

Vertinant rizikų valdymo brandą išsamiau, - analizuojant kaip įmonėse nustatomi rizikų limitai ir rizikų apetitas bei ar sistemingai stebimi KRIs (Key Risk Indicator), matoma sudėtingesnė ir nevienareikšmė situacija. Nors dauguma įmonių bent jau bendrai apibrėžia rizikos apetitą, tačiau tinkamai apibrėžti limitai, t. y. nustatyti pagrindinėms rizikų kategorijoms su aiškiomis ir kiek įmanoma kiekybinėmis ribomis, yra tik kas antroje VVĮ. Taip pat tik kiek daugiau nei pusė įmonių nurodė, kad limitus ir apetitą nustato ir tvirtina valdyba, kitais atvejais tai daro įmonės vadovas. Matoma, kad identifikuojant rizikas, procese kai kuriais atvejais dalyvauja tik vadovybė ir nėra įtraukiami struktūriniai padaliniai (jų atstovai). Visa tai parodo, kad įmonėms, ypatingai ir jų valdyboms, dar trūksta aiškaus atsakomybių rizikų valdymo srityje supratimo. Vertinant KRIs matoma, kad tik 1/3 VVĮ šie rodikliai yra tinkamai nustatyti ir reguliariai stebimi. Dar 1/3 VVĮ šiuos rodiklius turi nusistačiusios bent dalinai, t. y. arba ne visoms pagrindinėms rizikoms yra nustačiusios KRIs arba jie ne visada aiškiai apibrėžti kiekybine išraiška.

Kita reikšminga rizikų valdymo praktika – incidentų fiksavimas ir registrų sudarymas bei atitinkamų institucijų ar tarnybų informavimas. Svarbu, kad būtų atliekami įvairūs testavimai, susiję su galimais neigiamais/kritiniais įvykiais. Dėl šio proceso kompleksiškumo ir resursų poreikio, šios praktikos vertintos tik didelių įmonių kategorijai priskirtose įmonėse. Iš 15 didelių VVĮ 13 nurodė, kad yra sudaromi incidentų registrai, apimantys incidentus, susijusius su darbų sauga, kibernetine sauga, fizinės saugos klausimais, asmens duomenų apsauga, tarša ar kita. Vertinant galimų neigiamų įvykių pasireiškimo testavimo praktikas pastebėta, kad dauguma didelių VVĮ skiria tam tikrą dėmesį ir resursus šiems testavimams. Iš 15 didelių įmonių tik 4 testavimo praktikos buvo įvertintos kaip dalinai tinkamos, dėl nepakankamai užtikrinamo įvairiapusio ir sistemingo neigiamų padarinių testavimo. Atsižvelgiant į dabartinį geopolitinį kontekstą ir tai, kad didžiosios įmonės dažniausiai valdo valstybės mastu kritinę infrastuktūrą, pasirengimo galimiems nepalankiems ar kritiniams scenarijams testavimas yra ypač svarbus.

Analizuojant visą rizikų valdymo sistemą svarbu, kad būtų paskirtas rizikų valdymo koordinatorius/pareigūnas - didelėse įmonėse tai turėtų būti atskira ir atitinkamas kompetencijas turinti pareigybė - CRO (Chief Risk Officer), mažesnių įmonių atveju šią funkciją pakanka, pavesti darbuotojui, reguliariai keliančiam savo kvalifikaciją rizikų valdymo srityje. Itin svarbu, jog rizikų valdymo pareigūnas būtų atskaitingas kontrolės ir priežiūros padaliniams, t. y. jokiu būdu ne struktūriniam padaliniui kuriame gali pasireikšti esminės rizikos.. Pavyzdžiui, atvejai, kai rizikų pareigūnai yra atskaitingi finansų vadovui nėra laikomi tinkama praktika, kadangi taip gali nukentėti objektyvus finansinių rizikos sričių vertinimas. Vertinant įmonių praktikas pastebėta, kad kai kuriose didelėse įmonėse paskirtieji rizikų pareigūnai yra atskaitingi būtent finansų ar strateginio planavimo vadovui, kas laikoma netinkama praktika. Įprastai VVĮ rizikų funkcija turėtų būti priskiriama prevencijos padaliniui arba tiesiogiai atskaitinga įmonės

vadovui (CEO). Vertinant mažesnių įmonių praktikas matoma, kad dažnai rizikos pareigūno paskyrimas yra labiau formalus, t .y. priskirtai funkcijai nėra skiriamas pakankamas dėmesys, pvz., nėra vykdomi mokymai ir kaupiamos tinkamos kompetencijos. Taip pat pastebėta, jog net didžiųjų VVĮ rizikų šeimininkų metiniai tikslai retai kada susiejami su jiems priskirtų rizikų valdymu, pavyzdžiui, tik 4 iš 15 didžiųjų įmonių tokią sąsają nurodė, o kitos VVĮ pateikė informaciją, jog susiejimas yra tik dalinis). Vertinant rizikų valdymo mokymų praktiką, taip pat matyti ribota VVĮ pažanga. Tik 7 iš 32 vertintų VVĮ rizikų savininkams organizuojami mokymai yra vykdomi pagal aiškiai apibrėžtus mokymo planus, reguliariai ir sistemingai. Daugeliu kitų atvejų įmonės nurodė, kad mokymai nėra planuojami ir vykdomi nuosekliai, o 9 VVĮ tokie mokymai apskritai neorganizuojami.

Vertinant rizikų valdymo priemones, Indekse taip buvo stebima ar didžiosiose VVĮ yra sudarytos vidaus audito tarnybos. Nustatyta, jog visos didžiosios VVĮ šią funkciją ir atitinkamas pareigybes turėjo. Vidaus auditorių skaičius įmonėse svyravo nuo 2 iki 9. Visais atvejais vidaus audito tarnybos buvo atskaitingos valdyboms (audito komitetams), kaip ir numato geroji praktika. Vis dėlto silpnesne sritimi išlieka reguliarus rizikų valdymo sistemos brandos vertinimas, kuris, pagal gerąsias praktikas, turėtų būti atliekamas bent kartą per tris metus ir nebūtų taikomas kaip savęs įsivertinimo įrankis. Iš vertintų 15 didžiųjų VVĮ, tik 6 įmonės nurodė reguliariai ir sistemingai atliekančios rizikų valdymo brandos vertinimus, 7 VVĮ šios praktikos įvertintos kaip dalinės, dažniausiai dėl to, jog vertinimas atliekamas nereguliariai arba rizikų valdymo branda buvo vertinama tik kaip platesnio vidaus kontrolės priemonių audito dalis.

Matoma aiški rizikų valdymo brandos atskirtis tarp didžiųjų ir mažesnio dydžio įmonių. Didžiosios įmonės dažniausiai daugiau ar mažiau turi suformuotas rizikų valdymo sistemas (kurių brandos lygis skiriasi), tačiau mažosios įmonės ne visada sistemingai valdo rizikas ir galimai tai atlieka daugiau formaliai.

VVĮ portfelio mastu rizikų vertinimas vertimas vidutiniškai (**B**) Didžiųjų ir mažesnio dydžio įmonių kategorijų vertinimai reikšmingai skiriasi: didelių įmonių atveju vertinimas siekia A-, kai mažų – C. Nors mažoms ir vidutinėms įmonėms taikomi supaprastinti reikalavimai, tačiau žemi vertinimai parodo stiprintiną rizikų valdymo brandą. Nors didesnės VVĮ rizikų valdymo srityje yra vertinamos geriau, tačiau ir jose išlieka akivaizdžiai tobulintinų sričių. Šių metų indekse 12 įmonių už rizikų valdymą gavo teigiamus įvertinimus, 14 – vidutinius ir 6 – neigiamus. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad vertinimai buvo pakoreguoti atsižvelgiant į tai, kad 6 įmonėse vertinamu 2025-2026 metų laikotarpiu, daugiau nei pusę metų nebuvo paskirtas nuolatinis įmonės vadovas, kas taip pat galimai turėjo neigiamą įtaką efektyviam rizikų ir strateginiam valdymui.

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 VVĮ, kadangi per šias įmones 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 keliami jų veiklos apimtį ir išteklius atitinkantys atsakingo verslo lūkesčiai, todėl Indekse vertinant taikomas tvarumo valdymo praktikas ypatingai atsižvelgiama į įmonių dydį ir turimus išteklius.

Nors Indekse Tvarumo valdymo kriterijus vertinamas kartą į tris metus, tačiau šiemet buvo sudaryta galimybė įmonėms atnaujinti informaciją apie pažangą tvarumo srityje ir pateikti pakoreguotus klausimynus. Papildytus klausimynus pateikė 20 iš 32 VVĮ, todėl jų tvarumo vertinimai buvo dar kartą peržiūrėti ir atitinkamai pakoreguoti.

Tvarumo procesas įmonėje prasideda nuo akcininko lūkesčių įmonei veikti tvariai. VVĮ 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 VVĮ. Tuo tarpu mažosios įmonės tokią analizę atlieka rečiau arba 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 12 iš 15 įmonių, kaip praėjusiais metais tokių įmonių buvo 8.

Vertinant esamą dokumentaciją ir vidines tvarkas matoma, kad ši sritis yra viena iš labiausiai išvystytų tarp visų VVĮ. Tvarumo politikas pasitvirtinusios turi 28 iš 32 VVĮ, 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 VVĮ siekia

sureguliuoti tvarumo principus vidinėse politikose ar tvarkose. Taip pat gana dažna praktika įsidiegti įvarius vadybos standartus, susijusius su aplinkosaugos valdymu, darbuotojų sauga ir kt.

Atlikus poveikių analizę bei apsibrėžus tvarumo principus labai svarbu, kad įmonė išsikeltų atitinkamus tvarumo tikslus bei šiems tikslams numatytų uždavinius. Tokie tikslai turėtų būti orientuoti į identifikuotus poveikius. Vertinant įmonių strategijas matyti, kad reikšmingas dėmesys yra skiriamas tvarumo tikslų nustatymui.. Jokių su tvarumu susijusių tikslų nebuvo nusistačiusi tik viena įmonė, dar 13 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 pastebima, kad strateginiuose veiklos planuose nustatomi tikslai, tačiau nepakankamai detalizuojama, kokiomis konkrečiomis priemonėmis ir veiksmais jie bus įgyvendinami. Ši tendencija ypač išryškėjo pakeitus strateginio veiklos plano rengimo metodinius principus ir susiaurinus jo apimtį, nes įmonės ne visada detalizuoja strateginių tikslų įgyvendinimo uždavinius metiniuose veiklos planuose ir aiškiai neapibrėžia, kaip numatytus tikslus ketinama pasiekti.. Tik 12 iš 32 VVĮ tinkamai detalizavo uždavinius, numatytus tvarumo tikslams pasiekti. Kitas svarbus aspektas - aiškus ir pagrįstas matavimo rodiklių nustatymas. Šių metų Indekse nustatyta, kad VVĮ pakankamai kokybiškai nustato tikslų įgyvendinimą matuojančius rodiklius, t. y. daugeliu atveju konkretiems tikslams yra nustatyti aiškūs rodikliai. Vertinimo metu nustatyta, jog 23 VVĮ iš 31 vertintos jau matuoja ŠESD pagal pirmą ir antrą lygį, o). pagal trečią lygį matuojančių įmonių skaičius siekia 14. Čia svarbu paminėti, kad sudarant Indeksą reikalavimas matuoti trečią lygį taikomas tik didelėms VVĮ, taip pat šioms VVĮ yra keliamas tikslas nusistatyti su klimato kaitos mažinimu susijusius tvarumo tikslus. Šioje srityje 14 iš 15 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 siekti didesnės pažangos – vos 6 VVĮ valdybos įvertintos kaip turinčios tinkamas tvarumo kompetencijas. 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 aptaria strateginių sesijų metu ar vykdant strateginio veiklos plano įgyvendinimo priežiūrą, tačiau retais atvejais tam skiria atskiras valdybos sesijas ar išsamiai diskutuoja apie tvarumo situaciją įmonėje (15 VVĮ valdybų praktikos įvertintos teigiamai).

Indekse vertinama ir tai, kaip įmonės valdo savo tiekimo grandines bei kokiu mastu jose taiko tvarios veiklos principus. Ši dalis Indekse aktuali tik didžiosioms VVĮ (dėl jų galimybės daryti įtaką tiekimo grandinėms). Vertinamu laikotarpiu detalesnę tiekimo grandinės analizę buvo atlikusios 8 didžiosios VVĮ (kai praėjusiais metais tik 3). Visos 15 didžiųjų VVĮ buvo pasitvirtinusios tiekėjų etikos kodeksus, taip siekdamos daryti įtaką savo tiekėjams ir skatinti tvarios veiklos principus. Taip pat 13 VVĮ 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 paviešinant tiekėjų elgesio kodeksą ir prašant pasirašyti sutarčių sudarymo metu.

2/3 VVĮ taikomų tvarumo valdymo praktikų vertintos teigiamai. Per keletą metų matoma reikšminga pažanga, ypač tarp didžiųjų įmonių, tačiau mažosios įmonės dar turi kur labiau tobulėti .

Apibendrinant tvarumo valdymo sritį, matoma, kad situacija yra ženkliai pagėrėjusi lyginant su situacija prieš keletą metų (**A-**). Didžiosios įmonės jau imasi aktyvių veiksmų tvarumo temoje, t. y. turi funkcinius specialistus, yra nusistačiusios daromus poveikius bei apsibrėžusios tikslus. Daugiau spragų matoma mažesnėse įmonėse, kurios turi mažiau resursų ir kompetencijų diegti tvarumo valdysenos elementus. Jei didelių įmonių kategorijai priskirtų VVĮ tvarumo valdymo praktikos vertinamos teigiamai, tai mažųjų įmonių - neigiamai. Tam didžiausią įtaką turi kelios mažos žemės ūkio įmonės, kurios neturi nei resursų, nei ambicijų formuoti tvarumo praktikas.

TV.II Tvarumo ataskaita

A

Tvarus vystymasis yra ypač svarbus VVĮ, nes suteikia galimybę skaidriai atskleisti informaciją 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. šis skaičius išliko stabilus). Šiemet teigiamai įvertintų ataskaitų skaičius dar labiau išaugo ir pasiekė 24. Vis dėlto, maksimalų įvertinimą gavo vos 5 įmonės, t.y. vos viena daugiau nei 2024 metais, todėl reikšmingo pagerėjimo šioje vertinimo dalyje nepastebėta. Šis nežymus pokytis gali būti siejamas su praėjusiais metais atnaujinta tarptautine metodika, kuri aukštesnius reikalavimus dvejopo reikšmingumo procesui, vertės grandinės atvaizdavimui, tikslų nustatymo metodikai ir rezultatų palyginamumo principams. Nors daugelis didelių VVĮ užtikrina aukštą informacijos atskleidimo 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 santykinai žemesnius vertinimus, nei taikant ankstesnę metodiką. Nors VVĮ tvarumo ataskaitos vis dar išlieka vertinamos prasčiau nei dauguma kitų valdysenos kriterijų, tačiau jau antrus metus paeiliui šioje srityje pavyksta pasiekti teigiamą **A** įvertinimą (2023 m. – **A-** , 2022 m. – **B**).

Lyginant su praėjusiais metais, ženkliai pagerėjo pagrindinių poveikių aplinkai ir visuomenei atskleidimas bei aplinkosauginių priemonių ir rezultatų dėmuo. Vis dėlto, nepaisant reikšmingo rezultatų pagerėjimo, pagrindinių įmonių poveikių aplinkai ir visuomenei atskleidimas tebėra viena silpniausių tvarumo ataskaitų sričių. Socialinėje srityje vertinamu laikotarpiu reikšmingų pokyčių nefiksuota: nors personalo duomenų – darbuotojų kaitos ir lyčių lygybės – atskleidimas ir toliau pastebimai gerėja, informacijos apie bendruomenių, tiekimo grandinės darbuotojų ir vartotojų įtraukimą vis dar trūksta. Verta paminėti, kad VVĮ tvarumo ataskaitoje nepakankamai dėmesio skiriama ir antikorupcijos aspektui. Jo vertinimas per metus nežymiai sumažėjo, o ši sritis ir toliau išlieka viena prasčiausiai vertinamų tvarumo ataskaitos dedamųjų.

24 VVĮ tvarumo ataskaita įvertinta teigiamai, o 5 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 didesnį duomenų palyginamumą, patikimumą ir išsamumą.

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, ši tendencija išsilaikė ir 2025 metais.

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 tampriai susijusios su viešuoju sektoriumi, atlieka įvairias valstybės pavestas

socialines funkcijas. Veikdamos didelės rizikos sektoriuose, kuriuose susiduria privatus ir viešasis interesas, VVĮ dažnai susiduria su didelėmis korupcinio pobūdžio rizikomis, kurioms suvaldyti būtinos efektyvios korupcijos prevencijos sistemos. Dėl VVĮ veiklos specifikos, VVĮ sektoriuje taikomi korupcijos prevencijos principai turi apimti tiek viešajame sektoriuje taikomas praktikas, tiek privačiame sektoriuje formuojamus principus, iš kurių pagrindiniai: antikorupcinės kultūros diegimas, korupcijos rizikų valdymas, pranešėjų apsauga, privačių interesų valdymas ir tarptautinių sankcijų laikymasis.

Korupcijos prevencijos priemonės yra būtinos, norint užtikrinti skaidrumą ir pasitikėjimą valstybės valdomų įmonių veikloje. EBPO antikorupcijos ir sąžiningumo gairėse pabrėžiama, kad VVĮ 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 antikorupcinės dimensijos: antikorupcinė kultūra ir švietimas, korupcijos rizikos nustatymas ir valdymas, pranešimų kanalų valdymas, privačių interesų valdymas bei kova su korupcija užsienyje.

Antikorupcinė kultūra ir švietimas vykdomi visose VVĮ ir ši kategorija vertinama geriausiai . 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 antikorupcinio švietimo priemonės bei darbuotojai yra supažindinami su taikomomis politikomis ir tvarkomis. Visos įmonės taip pat nurodė, kad turi paskirtus už antikorupcinį 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 17 VVĮ periodiškai atlieka korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimo auditą (stebėseną). Pranešimų kanalų valdymas įmonėse yra vertinamas taip pat ypač gerai . 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. 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 užimantys asmenys privalo deklaruoti privačius interesus. Taip pat yra paskirti atsakingi asmenys, kurie tikrina ir prižiūri privačių interesų deklaracijų pateikimo savalaikiškumą ir kokybę.

Indekse vertinamas ir 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 18 iš 32 VVĮ. Laikytina, kad šios įmonės yra nusistačiusios tarptautinių sankcijų taikymo procedūras bei jas integravusios į savo veiklą. Už sankcijų įgyvendinimą atsakingą asmenį paskyrusios yra 27 VVĮ, nors kai kuriose jo atsakomybės apibrėžtos tik iš dalies. 2023 metais tokių įmonių buvo vos 20. Taip pat nustatyta, jog 14 įmonių yra nustatyta derama veiklos partnerių patikrinimo procedūra, 9 įmonės tokią tvarką turi pasitvirtinusios tik iš dalies, o likusios 9 įmonės šios procedūros 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.

Korupcijos prevencijos praktikos teigiamai įvertintos 29 VVĮ, tačiau kai kuriais atvejais kyla abejonių dėl jų praktinio veiksmingumo ir galimo formalumo.

Indekso rezultatai rodo, kad nors VVĮ sektoriuje antikorupcinė kultūra ir privačių interesų valdymas atitinka aukštus standartus, rizikos nustatymo bei valdymo 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. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad nors korupcinių priemonių diegimas VVĮ yra pažengęs ir dėl STT indėlio šios praktikos yra plačiau įgyvendinamos, tačiau vertinant įmones kyla klausimų kiek šios praktikos įdiegtos tik formaliai, o kiek iš tiesų veikia ir yra praktiškai taikomos.

Pažymėtina, jog antikorupcinių priemonių vertinimas atliekamas kas trejus metus, tad šie duomenys yra surinkti 2023/24 VVĮ gerosios valdysenos indekso sudarymo metu.

AV AKCININKO VEIKSMAI

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 veiksmų dimensiją Indekse sudaro šie kriterijai:

Nr.	Kriterijus	Aprašymas
AV.I	Akcininko lūkesčiai	Vertinamos akcininko lūkesčių sudarymo praktikos.
AV.II	KO Sudėtis	Vertinama valdybos sudėtis, lyčių lygybė, 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 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

A+

AV.I Akcininko lūkesčiai

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 veiklą vykdančioms VVĮ valstybei atstovaujančios institucijos yra parengusios ir pateikusios Lūkesčių raštus. 2025/26 metais net 26 VVĮ Lūkesčių raštai buvo peržiūrėti ir atnaujinti. Verta paminėti, kad šiais metais visi parengti raštai, kaip to reikalauja teisinis reguliavimas, buvo pateikti suderinimui su VKC. Vertinimo metu pastebėtas progresas lūkesčių raštų aktualumo srityje: 2025 metais vos vienos VVĮ raštas buvo tik iš dalies aktualus (2024 metais dviejų VVĮ raštai buvo aktualūs tik iš dalies, o vienos įmonės – visiškai neaktualus). Be to, jau antri metai buvo vertinama nauja praktika, susijusi su lūkesčių raštų kokybe – ar akcininkas vykdo lūkesčių rašto įgyvendinimo kontrolę. Iš visų VVĮ vos pusės – t.y. 16 įmonių lūkesčių raštų įgyvendinimas kontroliuojamas nuosekliai, o kitose kontrolė vyksta tik iš dalies arba visiškai nevyksta (2024 metais – 15 VVĮ).

Nors lūkesčių raštai yra parengti visoms įprastinę veiklą vykdančioms VVĮ, vertinimo rezultatai rodo, kad dokumentų kokybė ir kontrolė nėra vienodai stipri: vis dar pasitaiko raštų, kurie nebeatitinka naujų teisės aktų reikalavimų, todėl praranda aktualumą, tuo tarpu nuosekli įgyvendinimo kontrolė vykdoma tik keliolikoje įmonių. 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 VVĮ strateginius tikslus, bet nesikišti į kasdienį valdymą ir leisti valdyboms savarankiškai įgyvendinti iškeltus uždavinius. Todėl lūkesčių raštuose turėtų būti nurodomos strateginės VVĮ 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 ir užtikrintų kontrolę, kad lūkesčiai būtų realiai integruoti į įmonių strategijas ir rezultatus.

Visoms įprastinę veiklą vykdančioms VVĮ VAI yra pateikusios lūkesčių raštus. Per 2025/26 metus net 26 šių raštų buvo peržiūrėti ir atnaujinti, o atvejų, kai lūkesčių raštas nebūtų peržiūrėtas ilgiau kaip 4 metus, kaip tą numato teisinis reguliavimas, nenustatyta.

AV.II KO Sudėtis

A

Nepriklausomų ir depolitizuotų VVĮ kolegialių organų suformavimas yra tarptautiniu lygmeniu pripažįstama geroji praktika ir laikoma viena svarbiausių efektyvaus bei skaidraus VVĮ valdymo sąlygų. VAI turi siekti, kad VVĮ valdybos būtų autonomiškos, t. y. jose dalyvautų pakankamas skaičius nepriklausomų narių ir nebūtų valstybės politikų ar politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. Į VVĮ 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 VVĮ yra užtikrinami, ši pažanga laikoma viena reikšmingiausių taikant gerosios valdysenos principus per pastarąjį dešimtmetį. Teigiamą pokytį lėmė valstybės sprendimai, grindžiami aukščiausiais tarptautiniais standartais, kurie sustiprino VVĮ autonomiją. Indekso vertinimo metu visose valdybose nepriklausomi nariai sudarė bent pusę valdybos narių. VVĮ valdybų nepriklausomumą stiprina ir nepriklausomų valdybos pirmininkų išrinkimas – jau ketvirtus 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.).

Nuo 2024 metų pabaigos neliko nė vienos VVĮ, kurios valdyboje dalyvautų politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas. Be to, penkių įmonių valdybose veikė nariai, bent iš dalies dalyvavę ūkio sektoriaus, kuriame veikia įmonė, politikos formavime. Nors šie asmenys sudaro mažumą, dėl tiesioginių valstybės tarnybos funkcijų jie gali susidurti su reikšmingais interesų konfliktais priimant sprendimus, susijusius su sektoriaus reguliavimu. Pastebėtina, kad daugumoje atvejų tai energetikos sektoriuje veikiančių įmonių valdybos. Pažymėtina, kad siekiant užtikrinti subalansuotą suinteresuotų šalių atstovavimą, bent vienas valstybės tarnautojas turi būti paskirtas valdybos nariu (šią nuostatą atitiko visos VVĮ, nors vienoje įmonėje valstybės tarnautojas nebuvo paskirtas apie pusę metų).

Valdybų nepriklausomumo ir depolitizavimo principai VVĮ laikomi įgyvendintais, tačiau vis dar dalyje įmonių yra pastebimi tam tikri sisteminiai trūkumai. Pagrindiniai neatitikimai yra siejami su pilnai neįgyvendintu nuosavybės ir reguliacinės politikos formavimo funkcijų atskyrimu, kai valdybose veikia asmenys, kurie dalyvauja sektoriaus reguliacinės politikos formavime. Visgi didžiausią susirūpinimą kelią praktikos, kai valdybos yra atšaukiamos ar baigiasi jų kadencija, naujos atrankos nerengiamos arba rengiamos

pavėluotai. Net keturių VVĮ valdybos neveikė po daugiau nei pusę metų, kai kuriais atvejais viršydamos ir daugiau nei metus laiko. Taip pat pasitaikė keli atvejai kai valdybos kadencija jau pasibaigė, o naujos valdybos nespėta laiku išrinkti ir įmonė mėnesį ar daugiau laiko veikė be valdybos. Tokie pertrūkiai stipriai stabo įmonės veiklą ir strateginių tikslų įgyvendinimo kontrolę.

Šiemet į Indeksą pirmą kartą įtrauktas ir lyčių lygybės vertinimas didelių VVĮ valdybose ir vadovų pozicijose. Vertinama, ar tos pačios lyties atstovai sudaro ne mažiau nei 30 proc. valdybos ir generalinio direktoriaus pozicijų. Remiantis pateiktais duomenimis, 8 iš 15 didelių VVĮ atitiko siekiamą lyčių lygybės rodiklį. Visgi svarbu pabrėžti, kad atrankos į šias pozicijas pirmiausia yra orientuojamos į kompetencijas, t. y. visu pirma turėtų būti siekiama, kad valdybose veiktų didžiausias ir labiausiai įmonės veiklos profilį atitinkančias kompetencijas turintys nariai.

Svarbu, kad būtų užtikrinamas valdybos veiklos tęstinumas ir liktų bent 1/3 ankstesnės kadencijos narių (atsižvelgiant į esamą reguliavimą ir susiformavusias valdybų kadencijų praktikas bei nepriklausomumo kriterijus). Tai padeda užtikrinti valdybos veiklos nepertraukiamumą ir nuolatinę esminių klausimų kontrolę. Nors dauguma atveju matomas aiškus akcininko siekis užtikrinti tęstinumą tiek per skiriamus valstybės tarnautojus, tiek per nepriklausomus narius, vis tik nustatyti 6 atvejai, kai valdybos veiklos tęstinumas nebuvo tinkamai užtikrintas.

Per pastarąjį dešimtmetį pasiekta reikšminga pažanga – daugumos VVĮ valdybos atitinka autonomiškumo principus ir Vyriausybės valdymo politikos nuostatas. Visgi susirūpinimą kelia padažnėjusios valdybų atšaukimo praktikos, paliekant valdomas įmones be kolegialaus organo ilgiau nei pusę metų ar ilgiau

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

AV.III KO Kompetencija

A

Valstybės valdomos įmonės atlieka svarbų vaidmenį valstybės ekonomikoje ir viešoje sferoje. Siekiant profesionalios VVĮ valdysenos ne mažiau svarbu, kad valdyba būtų ne tik nepriklausoma, bet ir jos nariai turėtų visas reikiamas kompetencijas efektyviam darbui. Efektyvi ir tvari VVĮ veikla priklauso nuo tinkamai sudarytos valdybos, kuri privalo būti stipri trijose pagrindinėse srityse: strateginiame valdyme ir valdysenoje, finansų valdyme ir ūkio šakoje, kurioje veikia įmonė. Kitos reikalingos kompetencijos turi būti formuojamos atsižvelgiant į konkrečius įmonės poreikius. Formuojant kompetentingą valdybą, svarbu užtikrinti, kad ji turėtų įvairiapusių įgūdžių ir žinių, kurios leistų efektyviai veikti tiek kaip kolegialiam organui, tiek individualiai vertinant kiekvieno nario kompetencijas.

Šių metų Indekse valdybų kompetencijų kriterijus įvertintas teigiamai (**A**), tačiau jau antrus metus iš eilės šis vertinamas tendencingai mažėja. Teigiamai kompetencijos įvertintos 24 iš 32 VVĮ, 11 iš jų skirtas maksimalus (A+) balas, o tam tikrų trūkumų identifikuota 31 iš 32 VVĮ. Vis dėlto, didžiosios dalies VVĮ valdybos sudarytos laikantis bazinių kompetencijų formavimo principų, t. y. įmonių valdybose yra narių, kurie turi strateginio valdymo, finansų valdymo ar ūkio šakos kompetencijas. Teigiamą įtaką VVĮ valdybų kompetencijų augimui davė platus nepriklausomų narių įtraukimas į VVĮ valdymo ir priežiūros organus. Viešos atrankos būdu į valdybas atrinkti nepriklausomi nariai dažniausiai turi tinkamesnes verslo vadybos ir valdysenos kompetencijas, nei valstybės tarnautojai, kurių kompetencijos yra susijusios ne su vadyba, o viešuoju administravimu. Verta paminėti, kad VĮ Valstybinėje miškų urėdijoje indekso sudarymo metu apskritai nebuvo suformuota valdyba, dėl šios priežasties įmonės valdybos kompetencijos įvertintos žemiausiu balu.

Remiantis atlikto valdybų kompetencijų vertinimo duomenimis, šiuo metu geriausiai padengiamos strateginio valdymo, kiek silpniau – ūkio šakos bei finansų srities kompetencijos. Visgi šie trūkumai yra pastebimi tik pavienėse įmonėse ir dauguma atvejų VVĮ valdybų kompetencijos vertinamos teigiamai. Tai lemia susiformavusi praktika valdybų kompetencijų matricą formuoti iš šių trijų kompetencijų ir iš esmės visi akcininkai šių principų laikosi. 2024 metais pirmą kartą į Indeksą buvo įtrauktas ir tvarumo srities kompetencijų vertinimas, taikomas tik didelių įmonių valdyboms. Vertinamuoju laikotarpiu, šioje srityje kompetencijos yra vis dar ribotos ir tik pavienės įmonės turi aiškiau išreikštas tvarumo kompetencijas. Pastebima, kad naujose atrankose į reikalavimus kandidatams yra įtraukiama ir patirtis tvarumo srityje, tačiau dažniausiai tai yra tik papildanti ir neprivaloma kompetencija. Tokią

situaciją lemia ir tai, kad tvarumo ekspertų, kurie turėtų gilias vadybines patirtis ir gebėtų dirbti valdybose, vietinė rinka tik formuojasi ir tokių asmenų pritraukti dar sudėtinga.

Vertinant valdybų kompetencijas svarbu ne tik individualių narių turimos tam tikros funkcinės, 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 VVĮ valdybų kompetencijos įvertintos teigiamai, o 11 VVĮ kompetencijos įvertintos aukščiausiu teigiamu balu A+. Aukštas kompetencijas lemia į VVĮ vadybas pritraukti nepriklausomi nariai.

2024 metais pirmą kartą į vertinimą įtrauktas atskirtas valstybės tarnautojų, veikiančių valdybose vertinimas, vertinant, ar tokie nariai, turi pakankamas vadybines patirtis. Vertinamu laikotarpiu, 22 iš 32 VVĮ valdybų, valstybės tarnautojų vadybinė patirtis (ar darbo valdybose patirtis) įvertinta teigiamai, 10 neigiamai ar tinkama iš dalies. Pastebėtina, kad valstybės tarnautojai, kurie jau ilgą laiką veikia VVĮ 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 VVĮ valdysenos esminių elementų – autonomiškų ir kompetentingų valdybų formavimas ir atranka. Kokybiškas valdybos atrankos procesas yra pirmasis žingsnis užtikrinant, kad VVĮ 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 VVĮ valdybų narių atrankos principai būtų aiškūs, nedviprasmiški ir vieši. Valdybų atrankos procedūros yra detaliai reguliuojamos Vyriausybės patvirtintų Atrankos gairių.

2017 metų pradžioje pakeitus ir standartizavus VVĮ KO atrankos procedūras (Atrankos gairės), šioje VVĮ valdysenos srityje buvo įgyvendintas reikšmingas pokytis – įdiegti vieši ir aiškiai reglamentuoti atrankos principai. Šiuo metu visos VVĮ yra suformavusios valdybas laikydamosi viešų atrankos principų ir standartizuotų procedūrų.

Kolegialių organų atrankų praktikos įvertintos aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**), šioje srityje išlaikant stabilumą. Prie svarbiausių VVĮ 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. Kaip ir 2024 metais, šiemet išsamios kompetencijų matricos sudarytos 28 VVĮ, vienoje įmonėje – tik iš dalies, o trys įmonės neturi dokumento, apibendrinančio visas valdybai reikalingas kompetencijas. 2023 metais kompetencijų matricos buvo bent iš dalies sudarytos 31 VVĮ, 2022 metais – 26 VVĮ, 2021 metais – 22 VVĮ, o 2020 metais tik 9 VVĮ. 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. Visuose atrankos skelbimuose buvo tinkamai atskleisti kvalifikaciniai reikalavimai kandidatams į visas VVĮ valdybas. Šių praktikų taikymas užtikrina, kad valdybos galėtų padengti visas reikalingas kompetencijas ir padidina galimybes pritraukti tinkamiausius kandidatus.

Vienas iš atrankos viešinimo kanalų – rezultatų skelbimas įmonės ar akcininko interneto svetainėje bei naujienų portaluose. 2025 metais 23 VVĮ valdybų atrankos rezultatai buvo tinkamai paskelbti įmonių interneto svetainėse ar kituose komunikacijos

kanaluose. Praėjusiais metais tokių įmonių buvo 24. 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, 30 iš 32 VVĮ valdybų atrankose tokie reikalavimai buvo tinkamai nustatyti ir dokumentuoti, dviejų įmonių atveju – tik iš dalies. Be to, 31 VVĮ 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.

Teigiamas pokytis pastebimas ir naujai formuojamų valdybų atrankos procesuose – pastaruosius dvejus metus visose naujai renkamų valdybų atrankose buvo pasitelkiamos personalo atrankos agentūros. 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.

Atkreiptinas dėmesys į kelias atrankas, kuriose buvo fiksuoti reikšmingesni procedūriniai pažeidimai. AB „Lietuvos veislininkystė“ ir UAB „Lietuvos žirgynas“ atrankos buvo sustabdytos ir pratęstos praėjus pusmečiui, kai pagal procedūras tokios atrankos turėjo būti organizuojamos iš naujo. Tuo tarpu VĮ Valstybinių miškų urėdijos atranka į valdybą buvo nutraukta po interviu su visais kandidatais iš trumpojo sąrašo, nesant pagrįstam pagrindui, todėl Indekso sudarymo metu įvertina žemiausiu D įvertinimu.

Valdybos narių atrankos procedūros standartizuotos ir atitinka gerosios valdysenos principus. Daugumos įmonių atveju laikomasi tiek viešos atrankos principų, tiek kitų principų ar nustatytų procedūrų. Vis dėlto 2025 metais pasitaikė atveju kai buvo pažeidžiamos atrankų procedūros ir keliose įmonėse atrankos įvykdytos nesilaikant nustatytų terminų arba jas atšaukiant nesant pagrįstam pagrindui.

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 2 iš 4 VĮ, turinčių sudarytas valdybas. Pastebėtina, kad VĮ skaičius laipsniškai mažėja ir 2026 m. vieną įmonę pakeitė teisinę formą ir tapo bendrove. Šiuo metu lieka tik keturios VĮ.

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 uždarosios 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 uždarąsias akcines bendroves. Visgi procesas stringa ir dėl dalies VĮ nebėra aišku ar jos bus tinkamai pertvarkytos.

AV.VI KO atlygis

A-

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 12 VVĮ, vidutiniu įvertinimu – 20 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 tik dvejose įmonėje siekė 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 2025 metais atitiko 19 iš 32 VVĮ, kai praėjusiais metais – 24 VVĮ. Toks sumažėjimas parodo, kad vadovo atlygis kasmet yra peržiūrimas ir auga, o valdybų dažnai įšaldomas visai kadencijai. Vertinant pirmininkų atlygį taikytos didesnės proporcijos – VVB – 30 proc., VĮ – 20 proc. Šioje srityje atitinkančių gerąsias praktikas įmonių skaičius yra mažesnis – tik 12 VVĮ (praėjusiais metais – 15). 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 apie 2 kartus 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 bent 1/3 didesnis nei nario. Vienu atveju (AB Turto bankas) valdybos nario ir pirmininko atlygis buvo identiškas.

Apibendrinant matoma, kad šioje srityje reikia aiškesnio reguliavimo ir išaiškinimo kaip turėtų būti apskaičiuojamas ir nustatomas valdybos nario atlygis.

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 indekse 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. Visgi pastebima, kad dalies įmonių veikla, kuri nėra įtraukta į specialiųjų įpareigojimų oficialų sąrašą galėtų būti taip pat laikoma specialiaisiais įpareigojimais, tačiau dėl įmonių ir akcininkų veiksmų nėra tinkamai apibrėžta teisės aktuose arba akcininko iniciatyva neįtraukta į spec. įpareigojimų sąrašą. Kadangi šios funkcijos nėra laikomos specialiaisiais įpareigojimais, tai toliau jos ir nėra vertinamos.

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, 11 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. 7 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 3 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. Tokia praktika laikoma ydinga, nes įmonė dėl pavestų funkcijų negali tvariai veikti ir privalo dalį komercinės veiklos rezultato nukreipti tokių funkcijų rezultatų kompensavimui.

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 valdymo kokybė iš akcininko pusės yra patenkinama **(A)**. Dėl esamo reguliavimo įmonių funkcijos yra tinkamai identifikuotos ir nustatytos, tačiau vis dar 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	B	A+	A	A-	**B**	C	D
TVARUMAS	A-	A+	A	**A-**	B	C	D
AKCININKO VEIKSMAI	B	A+	A	A-	**B**	C	D

Skaidrumo dimensija įvertinta teigiamai (**A**). Nors atskirų kriterijų rezultatuose matyti tam tikrų svyravimų, bendras VVĮ atskaitomybės ir informacijos atskleidimo lygis išlieka aukštas. Vadovybės ataskaitų kriterijaus rezultatas, po dvejus metus iš eilės pasiekto aukščiausio įvertinimo (**A+**), šiemet šiek tiek sumažėjo ir buvo įvertintas teigiamai (**A**). Vis dėlto, absoliuti dauguma VVĮ ir toliau rengia išsamias ir skaidrumo gairių reikalavimus atitinkančias ataskaitas. Teigiamai įvertintų vadovybės ataskaitų dalis išlieka stabiliai aukšta ir šiemet siekia 84 proc., o šį stabilumą padeda išlaikyti VKC vykdoma intensyvi šios srities priežiūra bei aiškiai suformuoti VVĮ atskaitomybės principai. Daugiausia trūkumų vadovybės ataskaitose nustatoma atskleidžiant informaciją apie specialiuosius įpareigojimus, investicinius projektus ir šiais metais pradėtame taikyti lyčių lygybės kriterijuje. Apskaitos kriterijus trečius metus iš eilės įvertintas aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**): visos VVĮ auditavo metines finansines ataskaitas ir užtikrino tinkamą auditorių bei audito įmonių rotaciją, o TFAS taikė 22 iš 32 vertintų įmonių. Vis dėlto yra pastebima, kad ir toliau išlieka poreikis geriau pagrįsti TFAS netaikymo priežastis. Be to, šiemet dvi VVĮ sulaukė sąlyginių nepriklausomo auditoriaus nuomonių. Sklaidos kriterijus ketvirtus metus iš eilės įvertintas teigiamai (**A**), o teigiamus vertinimus už tinkamą duomenų sklaidą įmonės tinklalapyje gavo 27 iš 32 vertintų VVĮ. Įmonės vis geriau viešina pagrindinius atskaitomybės dokumentus, reikšmingai gerėja ir turinio anglų kalba kokybė, tačiau vis dar trūksta išsamios informacijos apie nekilnojamojo turto sandorius, tvarumą ir korupcijos prevenciją. Be to, daliai įmonių vis dar kyla sunkumų užtikrinant VKC teikiamų ataskaitų ir klausimynų kokybę. Specialiųjų įpareigojimų kriterijus taip pat įvertintas teigiamai (**A**), tačiau rezultatai rodo, kad įmonių taikomos praktikos dar nėra vienodai brandžios. Pelno ir nuostolio ataskaitos atskyrimas bei VKC teikiamos informacijos kokybė daugumoje VVĮ vertinami gerai, tačiau daliai įmonių vis dar trūksta išsamesnių apskaitos politikų, ypač apimančių balansinių sąskaitų atskyrimą bei nebalansinės informacijos atskleidimą. Be to, specialiųjų įpareigojimų apskaitos auditą atlieka ne visos įmonės, o pilnos apimties auditas vis dar taikomas tik dalyje VVĮ, todėl šioje srityje išlieka erdvės tolesniam praktikų stiprinimui.

Strateginio valdymo dimensija šiemet įvertinta vidutiniškai (**B**), tačiau atskirų ją sudarančių kriterijų rezultatai reikšmingai skiriasi. Teigiamai (**A**) įvertintos kolegialių organų įsitraukimo ir komitetų veiklos praktikos – valdybos aktyviai dalyvauja įmonių veikloje, pasižymi itin aukštu posėdžių lankomumu, reguliariai vertina savo veiklą, o didžiosiose VVĮ iš esmės suformuoti reikiami komitetai. Vis dėlto išlieka trūkumų užtikrinant valdybų veiklos tęstinumą keičiantis kadencijoms, nuoseklią komunikaciją su valstybei atstovaujančiomis institucijomis, o dalyje komitetų trūksta reikiamų kompetencijų arba pilnaverčio jų veikimo. Strateginio planavimo kokybė įvertinta teigiamai (**A**). Šio kriterijaus įvertinimas šiais metais šiek tiek sumažėjo, o tai galima sieti su atnaujintomis strateginio planavimo gairėmis bei strateginių veiklos planų vertinimo metodika, kurioje daugiau dėmesio skiriama SSGG analizės kokybei bei strateginių proveržio tikslų formulavimui. Net ir pasikeitus vertinimo metodikai, rezultatai rodo pakankamai aukštą VVĮ strateginio planavimo brandą: teigiamai buvo įvertinti net 30 iš 31 VVĮ strateginiai planai, o vidutinis įvertinimas siekė 9,23 balo. Vis dėlto dalyje įmonių vis dar trūksta sistemingo požiūrio į patį planavimo procesą – tik 19 VVĮ turi pakankamai išsamiai apibrėžtas strategijų rengimo ir atnaujinimo procedūras, o 5 įmonės šio proceso apskritai nėra dokumentavusios. Teigiamai (**A**) vertinamas ir strategijų įgyvendinimas. Vidutinis strategijų įgyvendinimo ataskaitų įvertinimas išaugo iki 8,88 balo, o beveik du trečdaliai VVĮ pasiekė visus Vyriausybės nustatytus ilgalaikius finansinius rodiklius. Tačiau dalyje įmonių strategija dar nėra pakankamai integruota į kasdienę veiklą: mažėjo įmonių, turinčių pilnai dokumentuotas strategijos įgyvendinimo priežiūros procedūras, o motyvacinės sistemos ne visur pakankamai susietos su strateginiais tikslais. Finansų tvarumas, kaip ir ankstesniais metais, išlieka viena iš tobulintinų sričių ir įvertintas vidutiniškai (**A-**). Daugumos VVĮ kreditingumo rizika yra žema ir reikšmingų finansinio stabilumo problemų portfelio mastu nenustatyta, tačiau nemaža dalis įmonių veiklą finansuoja itin konservatyviai, neoptimaliai išnaudoja turimą kapitalą ir kai kuriais atvejais kaupia perteklinį turtą. Šiemet pirma kartą į strateginio valdymo dimensiją buvo įtrauktas rizikų valdymo kriterijus, kuris buvo įvertintas vidutiniškai (**B**). Nors dauguma VVĮ yra pasirengusios rizikų valdymo politikas ir registrus, pažangesnės praktikos taikomos gerokai rečiau: ne visose įmonėse tinkamai nustatomi rizikos limitai ir pagrindiniai rizikos rodikliai, trūksta sistemingų mokymų, rizikų valdymo brandos vertinimų bei aiškaus atsakomybių pasiskirstymo. Ypač ryški atskirtis tarp didelių ir mažų įmonių: didžiųjų VVĮ rizikų valdymas vertinamas **A-**

, o mažųjų – **C**. Todėl naujo kriterijaus įtraukimas ne tik turėjo įtakos bendram strateginio valdymo dimensijos įverčiui, bet ir leido išsamiau įvertinti šios srities brandą bei aiškiau identifikuoti trūkumus, kuriems ateinančiais metais reikės skirti daugiau dėmesio.

Tvarumo dimensija įvertinta vidutiniu įvertinimu (**A-**), o bendri rezultatai rodo, kad VVĮ tvarumo praktikos palaipsniui tampa vis labiau integruota įmonių valdymo dalimi. Tvarumo valdymo kriterijus antrus metus iš eilės įvertintas vidutiniškai (**A-**). Vertinimas atskleidė, kad dauguma įmonių yra pasitvirtinusios tvarumo politikas, atlieka poveikių analizę, yra paskyrusios už šią sritį atsakingus asmenis ir kelia su tvarumu susijusius tikslus. Didžiausia pažanga matoma didžiosiose VVĮ, tuo tarpu mažesnėms įmonėms dėl ribotų išteklių ir kompetencijų šias praktikas įgyvendinti vis dar sudėtingiau. Didžiausi trūkumai pastebimi nustatant konkrečius veiksmus tvarumo tikslams pasiekti, identifikuojant su tvarumu susijusias rizikas ir galimybes, stiprinant valdybų kompetencijas ir jų įsitraukimą bei aktyviau valdant tiekimo grandines. Tvarumo ataskaitų kriterijus įvertintas teigiamai (**A**), o bendri rezultatai rodo nuosekliai gerėjančią VVĮ tvarumo atskaitomybės kokybę. Teigiamą įvertinimą šiemet gavo 24 VVĮ, o maksimalų balą pasiekė 5 įmonės. Ryškiausia pažanga matoma atskleidžiant pagrindinius poveikius aplinkai ir visuomenei bei informaciją apie taikomas aplinkosaugines priemones ir jų rezultatus. Vis dėlto, augant tvarumo atskaitomybei keliamiems reikalavimams, įmonėms vis dar kyla sunkumu atskleidžiant dvejopo reikšmingumo vertinimo rezultatus, vertės grandinę, suinteresuotųjų šalių įtraukimą bei užtikrinant geresnį pateikiamų rodiklių palyginamumą. Korupcijos prevencijos kriterijus įvertintas teigiamai (**A**) ir išlieka geriausiai vertinama tvarumo dimensijos sritis. Aukštus rezultatus lemia ilgametis dėmesys korupcijos prevencijai, nuosekliai diegiamos antikorupcinės priemonės bei reikšmingas STT indėlis formuojant gerąsias praktikas ir teikiant metodinę pagalbą įmonėms. Dauguma VVĮ yra pasitvirtinusios korupcijos prevencijos politikas ir etikos kodeksus, vykdo darbuotojų antikorupcinį švietimą, yra įsidiegusios pranešimų kanalus bei privačių interesų valdymo priemones. Vis dėlto silpnesni rezultatai matomi korupcijos rizikų nustatymo ir valdymo srityje – ne visose įmonėse sudaromi korupcijos rizikų žemėlapiai, o periodinę korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimo stebėseną atlieka tik dalis VVĮ. Tobulintina ir tarptautinių sankcijų įgyvendinimo sritis, kurioje dar trūksta vienodai išplėtotų partnerių patikros bei vidaus kontrolės procedūrų. Nors korupcijos prevencijos priemonės VVĮ sektoriuje yra plačiai paplitusios, kaip ir ankstesniais metais išlieka svarbu vertinti ne tik jų formalų įdiegimą, bet ir tai, kiek jos realiai veikia praktikoje ir padeda valdyti korupcijos rizikas.

Akcininko veiksmų dimensija įvertinta vidutiniškai (**B**). Nors didelė dalis akcininko atsakomybėje esančių gerosios valdysenos praktikų yra įsitvirtinusios ir atskiruose kriterijuose pasiekiami aukšti rezultatai, bendrą dimensijos vertinimą vis dar riboja nevienodai taikomos praktikos bei keli sisteminiai trūkumai. Akcininko lūkesčių kriterijus įvertintas teigiamai (**A**). Visoms įprastinę veiklą vykdančioms VVĮ yra parengti lūkesčių raštai, o jų aktualumui yra skiriama daugiau dėmesio – per 2025–2026 metus peržiūrėti ir atnaujinti 26 raštai. Teigiamai vertintina ir tai, kad visi naujai parengti dokumentai buvo derinami su VKC. Vis dėlto, vis dar yra pastebimi trūkumai lūkesčių įgyvendinimo kontrolėje – nuosekliai ji vykdoma tik 16 VVĮ. Be to, dalyje raštų vis dar pernelyg daug dėmesio skiriama techniniams rodikliams ir konkretiems jų pasiekimo būdams, nors akcininko lūkesčiai turėtų pirmiausia apibrėžti strateginę kryptį ir palikti pakankamai veikimo laisvės pačiai valdybai. Kolegialių organų sudėties kriterijus įvertintas teigiamai (**A**). Pastaraisiais metais šioje srityje pasiekta reikšminga pažanga – visose VVĮ nepriklausomi nariai sudaro bent pusę valdybos, visų veikiančių valdybų pirmininkai yra nepriklausomi, o politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų valdybose nebeliko. Tačiau nuosavybės ir politikos formavimo funkcijų atskyrimas dar nėra visiškai užtikrintas – penkių įmonių valdybose veikė nariai, bent iš dalies dalyvaujantys atitinkamo sektoriaus politikos formavime. Didesnį susirūpinimą kelia ir valdybų veiklos tęstinumas: nustatyta atvejų, kai įmonės ilgiau nei pusę metų veikė be valdybos, o septyniose VVĮ keičiantis kadencijoms nebuvo tinkamai išsaugotas reikiamas ankstesnės valdybos narių skaičius. Šiemet pirmą kartą vertinta ir lyčių pusiausvyra didžiosiose VVĮ – nustatytą rodiklį atitiko 8 iš 15 įmonių. Kolegialių organų kompetencijų kriterijus taip pat įvertintas teigiamai (**A**), tačiau jau antrus metus iš eilės jo rezultatas mažėja. Teigiamai įvertintos 24 iš 32 VVĮ valdybos, iš jų 11 pasiekė aukščiausią įvertinimą, tačiau tam tikrų kompetencijų trūkumų nustatyta beveik visose įmonėse. Geriausiai valdybose padengiamos strateginio valdymo, finansų ir ūkio šakos kompetencijos, o silpnesnė sritis išlieka tvarumas. Taip pat nevienodai vertinama į valdybas skiriamų valstybės tarnautojų vadybinė ir darbo kolegialiuose organuose patirtis – daliai jų vis dar trūksta patirties, reikalingos visaverčiam darbui valdyboje. Kolegialių organų atrankos kriterijus išlieka viena stipriausių Akcininko veiksmų dimensijos sričių ir įvertintas aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Atrankos vykdomos pagal standartizuotas procedūras, plačiai naudojamos kompetencijų matricos, kandidatams keliami aiškūs kvalifikaciniai reikalavimai, o į nepriklausomų narių atrankas įtraukiamos profesionalios personalo atrankos agentūros. Vis dėlto šiemet nustatyta ir pavienių reikšmingesnių procedūrinių pažeidimų – kai kurios atrankos buvo vilkinamos, pratęsiamos nesilaikant nustatytų terminų ar nutraukiamos be pakankamo pagrindo. Tai rodo, kad nors pati atrankų sistema yra brandi, jos įgyvendinimo kokybė priklauso ir nuo to, kaip nuosekliai VAI laikosi nustatytų procedūrų. Kolegialių organų funkcijų kriterijus taip pat įvertintas aukščiausiu teigiamu įvertinimu (**A+**). Dauguma VVĮ veikia akcinių ar uždarųjų akcinių bendrovių teisine forma ir jų valdybos turi pagrindinius gerosios valdysenos principus atitinkančius įgaliojimus. Problema išlieka valstybės įmonės teisinę formą turinčiose VVĮ, kuriose valdybos dėl esamo reguliavimo negali savarankiškai tvirtinti strategijos bei skirti ar atšaukti vadovo, todėl jų vaidmuo dažnai apsiriboja patariamosiomis funkcijomis. Nors tokių įmonių skaičius palaipsniui

mažėja ir šiuo metu likusios keturios VĮ, jų pertvarkos procesas dar nėra užbaigtas. Kolegialių organų atlygio kriterijus įvertintas vidutiniškai (**A-**). Visos VVĮ taiko fiksuotas atlygio sistemas, su valdybų nariais sudarytos sutartys ir užtikrinamas civilinės atsakomybės draudimas, tačiau atlygio dydžiai ne visada išlieka konkurencingi ir atitinka nustatytas proporcijas. 2025 metais taikytas atlygio proporcijas atitiko 19 iš 32 VVĮ. Tai rodo, kad atlygio nustatymo praktikos dar nėra pakankamai nuoseklios, ypač vertinant atlygio dydžių peržiūrą ir valdybų pirmininkams tenkančios didesnės atsakomybės atspindėjimą. Specialiųjų įpareigojimų kriterijus įvertintas teigiamai (**A**). Esamas reguliavimas užtikrina, kad vykdomi specialieji įpareigojimai būtų tinkamai identifikuoti ir priskirti, tačiau jų valdymo kokybė tarp įmonių vis dar skiriasi. Ne visiems specialiesiems įpareigojimams nustatomi aiškūs veiklos rodikliai, leidžiantys objektyviai įvertinti šių funkcijų vykdymo rezultatus. Tobulintina ir finansavimo sritis – tik 5 VVĮ finansavimo mechanizmai visiškai padengia patiriamas sąnaudas ir kartu numato pelno maržą, dar 7 įmonėse kompensuojamos visos sąnaudos, tačiau pelno marža nenumatyta. Tuo tarpu 3 VVĮ specialiųjų įpareigojimų sąnaudos padengiamos ne visa apimtimi, todėl dalis šių funkcijų finansuojama kitų įmonės veiklų sąskaita.

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 (32 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	B	A-
VIDUTINIŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA	A	B	A-	A-	A-
MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ KATEGORIJA	B	C	C	B	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	
UAB „EPSO-G“ įmonių grupė	Energetikos ministerija	A+	A	A+	A-	A	8,8
AB „Ignitis grupė“ įmonių grupė	Finansų ministerija	A+	A-	A+	A-	A	8,7
AB „Kelių priežiūra“	Susisiekimo ministerija	A+	A	A+	A-	A	8,7
AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	A+	A-	A+	A-	A	8,6
AB „KN Energies“ įmonių grupė	Energetikos ministerija	A	A	A+	A-	A	8,3
UAB ILTE	Finansų ministerija	A	A	A-	A	A	8,1
AB Lietuvos oro uostai	Susisiekimo ministerija	A+	A-	A	A-	A	8,1
VĮ Registrų centras	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A+	A-	A	B	A-	7,9
AB Turto bankas	Finansų ministerija	A	B	A-	B	A-	7,1
AB Lietuvos pašto įmonių grupė	Susisiekimo ministerija	B	B	A	A-	A-	7,1
VĮ Ignalinos atominė elektrinė	Energetikos ministerija	A-	A-	A	B	A-	7,1
AB „Oro navigacija“	Susisiekimo ministerija	A	B	A-	B	A-	7,0
AB „Via Lietuva“	Susisiekimo ministerija	A-	B	A+	B	A-	7,0
AB Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Susisiekimo ministerija	A-	B	A	B	B	6,9
VĮ Valstybinių miškų urėdija	Aplinkos ministerija	A+	B	A+	D	B	5,9

Santrumpos

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

VIDUTINIŲ, MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ KATEGORIJAI PRISKIRTOS VVĮ

Įmonės pavadinimas	Valstybei atstovaujanti institucija	SK	SV	TV	AV	GI	
AB „Viamatika“	Susisiekimo ministerija	A+	A	A+	B	A	8,5
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	Susisiekimo ministerija	A	A	A	A-	A	8,4
UAB „Pieno tyrimai“	Žemės ūkio ministerija	A+	B	A	A	A	8,3
AB „Detonas“	Susisiekimo ministerija	A+	B	A	A-	A	8,1
UAB „Toksika“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A+	A-	A	B	A	8,1
AB „Smiltynės perkėla“	Susisiekimo ministerija	A+	B	A	B	A-	7,7
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	A+	C	A	A-	A-	7,5
AB „Regitra“	Vidaus reikalų ministerija	A-	B	A	A	A-	7,4
AB Giraitės ginkluotės gamykla	Finansų ministerija	A	C	A-	A-	A-	7,3
AB „Jonavos grūdai“	Žemės ūkio ministerija	A	B	B	A-	B	6,7
AB Vidaus vandens kelių direkcija	Susisiekimo ministerija	B	C	A-	B	B	6,3
UAB „Genetiniai ištekliai“	Žemės ūkio ministerija	B	C	B	A-	B	5,9
UAB Lietuvos monetų kalykla	Lietuvos bankas	A-	C	B	A-	B	5,7
UAB „Būsto paskolų draudimas“	Finansų ministerija	A	C	C	B	B	5,2
VĮ Žemės ūkio duomenų centras	Žemės ūkio ministerija	B	C	C	B	C	4,6
UAB „Lietuvos žirgynas“	Žemės ūkio ministerija	C	D	D	B	C	2,5
AB „Lietuvos veislininkystė“	Žemės ūkio ministerija	D	D	D	B	D	1,8

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 2025/2026 metų vertinimą yra įtrauktos 27 dukterinės bendrovės, veikusios 2025 metų pabaigoje. 10 dukterinių bendrovių priklauso AB „Ignitis grupė“ įmonių grupei, 6 – AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupei, 6 – UAB „EPSO-G“ įmonių grupei, 2 – AB Lietuvos paštas įmonių grupei, 2 – UAB ILTE, 1 – AB „KN Energies“. Į vertinimą neįtrauktos 3 dukterinės bendrovės: UAB "Ignitis Data Center Solutions" (naujai (2026.04.21) įsteigta bendrovė), 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 išlieka aukšta ir atitinkanti keliamus reikalavimus. Verta paminėti, kad šiais metais pirmą kartą visoms 15 vertintų dukterinių bendrovių skirti teigiami įvertinimai. 2024 metais sudarant indeksą tokių bendrovių buvo 11, 2020 metais 6, o 2019 metų vos 1. Nors ir nei vienai dukterinei bendrovei nepavyko pasiekti maksimalaus įvertinimo, šie rezultatai rodo, kad visos bendrovės šiai sričiai skiria reikšmingą dėmesį ir nuosekliai užtikrina aukštą vadovybės ataskaitų kokybės lygį.

Siekiant veiklos skaidrumo, dukterinių įmonių, kaip ir VVĮ, informacija apie įmonę, veiklos rezultatus turi būti vieša bei lengvai pasiekiama visuomenei. Per pastaruosius metus dukterinių bendrovių atskleidžiamos informacijos kokybė ženkliai pagerėjo ir didesne dalimi atitinka keliamus lūkesčius. Teigiamai įvertinti 22 iš 27 vertintų dukterinių bendrovių tinklapių. Tarp dukterinių bendrovių pastebima ir praktika, kai bendrovės duomenų atskleidimui yra sukuriamas atskiras polapis bendrame įmonių grupės tinklapyje, o pati dukterinė bendrovė atskiro tinklapio neturi (ši praktika taikoma dalyje AB „Ignitis grupė“ ir AB „KN Energies“ 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 taisytinų 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 išvadose nei viena bendrovė nesulaukė modifikuotos

auditoriaus nuomonės. Išskirti galima tik 1 įmonę, kurios finansinė atskaitomybė nėra audituojama, tačiau ši įmonė yra naujai įsteigta, maža ir esminės įtakos grupių rezultatams bei veiklai kol kas neturi. Taip pat, paminėtina ir visų dukterinių bendrovių užtikrinta tinkama auditoriaus/audito įmonių rotacija. Tiesa, kai kurios bendrovės artėja prie vienos audito įmonės bei vieno auditoriaus rotacijos ribos ir artimiausiu metu, norint išlaikyti aukštą apskaitos kriterijaus įvertinimą, turės pakeisti auditorių ar audito įmonę.

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 17 iš 27 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 21 posėdį 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.

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+**). Verta pabrėžti, kad šiais metais buvo atnaujinta strateginio planavimo metodika, kurioje didesnis dėmesys skiriamas stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių (SSGG) analizės kokybei bei strateginių proveržio tikslų išsikėlimui. Strateginių planų vertinimas parodo, kad dauguma įmonių sėkmingai prisitaikė prie pokyčių ir tinkamai juose atspindėjo Vyriausybės keliamus lūkesčius. Šių metų Indekso duomenimis, didesnį nei 8 balą už strateginius veiklos planus gavo visos 23 dukterinės bendrovės teikusios šiuos duomenis (praėjusias metais gavo 23, tačiau 2020 metais tokių buvo tik 13, o 2019 metais tokių buvo tik 1 bendrovė). Keturios 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, 25 iš 27 dukterinių bendrovių, aukščiausiems vadovams yra nustatomi metiniai tikslai, o atlygis yra susietas su strategijoje išsikeltais tikslais/uždaviniais. Vertinant strategijų įgyvendinimą, balas išlieka stabiliai aukštas ir dešimtbalėje skalėje siekia 9,2.

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 grupių vertinimus, kurie atsispindi 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 antrus metus iš eilės yra pakeista taip, kad atlieptų CSRD. Tiek „Litgrid“ AB, tiek AB „Amber Grid“ ataskaitos įvertintos teigiamai ir gana aukštais balais, kadangi atitiko daugumą esamų reikalavimų. Silpnesnėmis dalimis laikytinas informacijos apie tvarumo valdymą atskleidimas, ypatingai verslo modelio susiejimas su vertės grandinėmis, bei rodiklių pokyčių tendencijų ir priežasčių atskleidimas. Visgi, pagal CSRD ataskaitos parengtos tik antrą 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 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 17 dukterinių bendrovių, todėl toliau pateikiamas vertinimas ir apima tik šias įmones.

Valdybų sudarymo praktikos dukterinėse bendrovėse įvertintinos teigiamu įvertinimu **(A)**. Dukterinėms bendrovėms taikomas reikalavimas, kad jų valdybas sudarytų ne mažiau nei 1/3 nepriklausomų narių. Pastaruosius trejus metus 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. Vis dėlto, tokie asmenys valdybose sudaro mažumą (įprastai 1/5 narių), todėl jų įtaka yra ribota. Taip pat nustatyta, kad akcininkas (patronuojanti įmonė) penkiose įmonėse neužtikrino valdybos veiklos tęstinumo, kai buvo suformuotas nauja valdyba be anksčiau kadencijoje veikusių valdybos narių.

Vertinant valdybų kompetencijos kriterijų matomas progresas, tačiau vis tiek pasitaiko keletas spragų pavienėse įmonėse. Ne visais atvejais užtikrinta, kad valdybose būtų pakankama patirtis dirbant kolegialiuose organuose. Be to, dalyje bendrovių nėra užtektinai narių turinčių finansų valdymo/analizės/audito ar atitinkamas žinias bei patirtį. 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.

Atrankos kriterijus per pastaruosius kelis metus reikšmingai pagerėjo ir siekia aukščiausią teigiamą įvertinimą **(A+)**. Visose įmonėse sudaryta įmonės valdybai reikalingų kompetencijų matrica. Visose bendrovėse vykdant valstybės tarnautojų ar kitų (nelaikomų nepriklausomais nariais) asmenų atranką, šiems asmenims buvo nustatyti bendrieji ir specialieji reikalavimai. Visose bendrovėse vykdant nepriklausomų narių atranką buvo naudojamasi vadovų paieškos/atrankos agentūros paslaugomis. Matomi tik pavieniai atvejai, kai nebuvo paviešinta informacija apie visus paskirtus valdybos narius ar reikalavimai kandidatams nebuvo suderinti su VKC).

Valdybų funkcijų kriterijus įvertinas 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. Šiais metais bendras Indekso vertinimo balas 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 tobulintinų 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 reikėtų užtikrinti, kad bendrovių svetainėse būtų pateikti visi reikalingi dokumentai bei informacija susijusi su bendrovės veikla ir valdymo organais. Galiausiai, nemažai dėmesio turėtų būti skirta ir valdybų kompetencijų bei veiklos tęstinumo užtikrinimui.

Dukterinių įmonių vertinimas apima tik bazines valdysenos dedamąsias (tiek kiek apima joms taikomas reguliavimas) ir yra supaprastintas. Pavyzdžiui, jei rizikos materializuojasi dukterinės įmonės veikloje, tokiu atveju vertinimas yra koreguojamas grupės lygiu, t. y. mažinamas rizikų valdymo balas grupės lygmeniu, o atskirame dukterinės įmonės vertinime tai neatsispindi.

Didelių įmonių kategorijai priskirtos dukterinės bendrovės

Įmonės pavadinimas	Patronuojanti bendrovė	SK	SV	TV	AV	GI	
UAB „LTG Kompetencijų centras“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A	A+	-	A+	A+	9,2
AB „LTG CARGO“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A+	-	A	A+	9,1
AB „Energijos skirstymo operatorius“	AB „Ignitis grupė“	A	A+	-	A	A+	9,0
UAB „Ignitis grupės paslaugų centras“	AB „Ignitis grupė“	A	A+	-	A+	A	9,0
UAB Vilniaus kogeneracinė jėgainė	AB „Ignitis grupė“	A	A+	-	A+	A	9,0
UAB Kauno kogeneracinė jėgainė	AB „Ignitis grupė“	A	A+	-	A+	A	9,0
AB „Amber Grid“	UAB „EPSO-G“	A+	A+	A+	A-	A	8,9
UAB „LTG Link“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A+	-	A	A	8,9
„Litgrid“ AB	UAB „EPSO-G“	A+	A+	A+	A-	A	8,9
UAB „Ignitis“	AB „Ignitis grupė“	A	A+	-	A	A	8,8
AB „LTG Infra“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A	A+	-	A-	A	8,7
UAB „TETAS“	UAB „EPSO-G“	A	A+	-	A-	A	8,5
AB „Ignitis gamyba“	AB „Ignitis grupė“	A	A+	-	A-	A	8,4

Vidutinių ir mažų įmonių kategorijai priskirtos dukterinės bendrovės

Įmonės pavadinimas	Patronuojanti bendrovė	SK	SV	TV	AV	GI	
UAB Elektroninių mokėjimų agentūra	AB „Ignitis grupė“	A+	A+	-	A+	A+	9,4
Baltpool UAB	UAB „EPSO-G“	A+	A+	-	A	A+	9,3
UAB „Geležinkelio tiesimo centras“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A+	A	-	-	A+	9,2
UAB „Kofinansavimas“	UAB ILTE	A	A+	-	-	A+	9,1
UAB „Gamybos optimizavimas“	AB „Ignitis grupė“	A+	A	-	-	A	8,9

UAB „Ignitis renewables“	AB „Ignitis grupė“	A+	A	-	A+	A	8,9
UAB Energy cells	UAB „EPSO-G“	A	A	-	A	A	8,5
UAB Valstybės investicijų valdymo agentūra	UAB ILTE	A	A	-	-	A	8,4
KN Global Terminals, UAB	AB „KN Energies“	A-	A-	-	-	A-	7,7
Unisend Latvija SIA	AB Lietuvos paštas	B	A	-	-	A-	7,2
Unisend Eesti OÜ	AB Lietuvos paštas	B	A	-	-	A-	7,2
UAB „Transporto valdymas“	AB „Ignitis grupė“	A+	-	-	-	-	-
UAB „Rail Baltica statyba“	AB „Lietuvos geležinkeliai“	A	-	-	-	-	-
EPSO-G Invest, UAB*	UAB „EPSO-G“	A-	-	-	-	-	-

Dėl dalies įmonių veiklos specifikos arba veiklos baigtinumo, dalis valdysenos dimensijų nėra vertinamos. Tokios dimensijos pažymėtos „-“ ženklu.

Santrumpos

SK – Skaidrumo dimensija
SV – Strateginio valdymo dimensija
TV – Tvarumo dimensija
AV – Akcininko veiksmų 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.** Valdymo koordinavimo centras (VKC), kasmet sudarydamas VVĮ gerosios valdysenos indeksą, ypač detaliai įvertina VVĮ atitiktį Skaidrumo gairių nuostatoms 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 tobulintinų 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.
- **Stiprinti rizikų valdymo praktikas.** Rizikų valdymas įgauna vis didesnę reikšmę valdysenos srityje. Tinkamas rizikų valdymas yra viena esminių sąlygų pasiekti strategijoje išsikeltus tikslus. Tai ypač aktualu įvertinant ir tai, kad daugelis Lietuvos VVĮ valdo kritinę infrastruktūrą, o geopolitinė situacija regione sudėtingėja. Atsižvelgiant į tai, šiemet Indeksas buvo papildytas rizikų valdymo dedamąja. Atliktas vertinimas rodo VVĮ pastangas skirti dėmesį rizikų valdymui, tačiau tuo pačiu matoma ir nemažai tobulintinų sričių. Jei rizikų registrai yra sudaromi visose kritinėse įmonėse, tai matoma, kad turėtų būti skiriama daugiau dėmesio rizikos limitų nusistatymui, testavimui dėl galimų kritinių įvykių bei platesnių incidentų registrų sudarymo. Taip pat būtina didinti rizikų šeimininkų atskaitomybę per metinių tikslų, susijusių su rizikų valdymu, nustatymą, bei struktūruotų ir periodinių mokymų tokiems asmenims rengimu. Būtinas ir periodinis rizikų valdymo sistemos brandos vertinimas.
- **Užtikrinti valdybų veiklos nepertraukiamumą.** Per ataskaitinius metus pastebėta praktika, kai įmonės be valdybų veikia daugiau nei metus laiko, taip pat pastebimi valdybų atšaukimai, kurie kelia pagrįstų klausimų dėl tokių atšaukimų motyvų (kurie ne visada yra aiškiai iškomunikuojami). Net ir tais atvejais, kai įmonėse nėra kritinės situacijos ir vykdoma eilinė valdybos atranka naujai kadencijai pastebima, kad atsiranda pertrūkių veikloje, kuomet viena ar kelis mėnesius valdyba neveikia, o dėl to kenčia ir stringa procesai įmonėse arba priimami sprendimai, kurių valdyba neįvertino, nors turėjo. Siekiant išvengti tokių atvejų akcininkas privalo laiku ir aiškiai įsivertinti kada turi būti organizuojama atranka (suprantant, kad tai užtrunka laike). Taip pat iš akcininko pusės turi būti siekiama nepalikti įmonės be valdybos ilgą laiką.
- **Vengti praktikų, kai nėra paskiriamas pastovus vadovas, o l. e. p. vadovas eina pareigas daugiau nei pusę metų laiko.** Suprantama, kad atšaukus įmonės vadovą ar jam pasitraukus asmeniniu sprendimu, naują vadovą užtrunka surasti ir paskirti į pareigas. Tačiau per 2025/26 metus fiksuoti net 6 atvejai, kai l. e. p. pareigos buvo einamos ilgiau nei 6 mėn., kai kuriais atvejais tai truko net ir 1,5 metų. AB/UAB atveju turi būti reikalaujama iš valdybos, kad būtų operatyviai organizuojama atranka, o VĮ atveju ši atsakomybė tenka įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai. Dėl vadovo nepaskyrimo gali strigti įmonės veikla ir strateginių tikslų įgyvendinimas, taip pat nėra aiškiai suformuojamos atsakomybės ir įmonės veiklos kryptis.
- **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. Visgi matoma, kad šis procesas stringa ir nuo pertvarkos planų yra atsitraukta. 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 10 iš 29 vertintų VVĮ skolos ir nuosavybės santykis siekia daugiau nei 30 proc. (50 proc. ribą siekia tik 5 VVĮ). Tai laikytina ypač 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.

Viešoji įstaiga Valdymo koordinavimo centras
Žalgirio g. 92, LT-09303 Vilnius, Lietuva
Tel. +370 620 73679, el. p. info@governance.lt