

Ką ir kaip atstovauja kolegialių organų nariai



Romas Švedas

Vilnius
2019-03-22

www.romassvedas.lt

Patirtis

Dabar:

- **AB Lietuvos geležinkeliai**, Valdybos pirmininkas (**pokytis**);

- **RB Rail AS**, Stebėtojų tarybos narys (Rail Baltica projektas).


Anksčiau:

- **AB Litgrid** (PSO el.), Valdybos pirmininkas;
- **AB Klaipėdos nafta** (naftos, SGD terminalas), Valdybos pirmininkas (**pokytis**);
- **AB Klaipėdos nafta** (naftos, SGD terminalas), Stebėtojų tarybos narys;
- **AB Lietuvos dujos**, Valdybos narys (**Gazprom monopolis, konfliktas**);
- **VĮ Ignalinos AE**, Valdybos pirmininkas (**pokytis, konfliktas su pagrindiniu rangovu Nukem Technologies**);
- **AB Vilniaus šilumos tinklai**, Valdybos narys (**pokytis, konfliktas**);
- **AB LEOLT**, Stebėtojų tarybos narys, pirmininkas, likvidatorius (**akcininkų konfliktas, likvidavimas**).

Valstybės valdoma įmonė...

Pirmoji mintis apie valstybės valdomą įmonę?

- *gera vieta nepersidirbti ir gauti algą;*
- *užuovėja politikams, partijos/jų lizdas;*
- *giminių įdarbinimas;*
- *pirkimų konkursus laimi tas, kas „prieina“;*
- *vykdo politikų užsakymus (remontuoja būstą, tiesia kelius);*
- *monopolistai;*
- *valstybė valstybėje;*
- *ir pan...*

Valstybės valdoma įmonė...

VVĮ reputacija **prasta**, nepaisant...

...puikiai dirbančių:

- EPSO-G,
- Lietuvos energija
- Smiltynės perkėla,
- Klaipėdos nafta,
- LITEXPO,
- kt.

VVJ: Kur problema? Kaip ją spręsti?

Kur problema:

- politizuotos?
- neefektyvios?
- neskaidrios?
- prastos reputacijos?
- nekonkurencingos?

Sprendimas:

- geroji įmonių valdymo praktika / OECD.

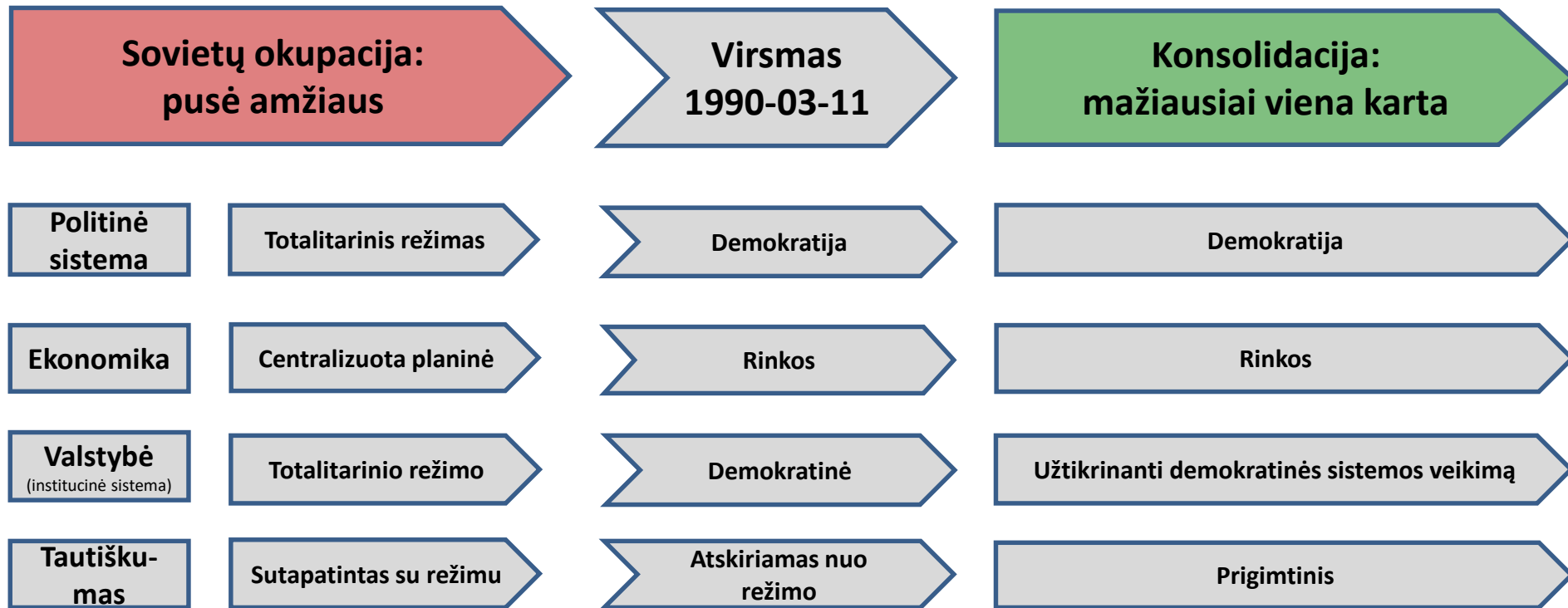
Iššūkis:

- kaip tai padaryti?

Pažiūrėkime į save iš toliau...

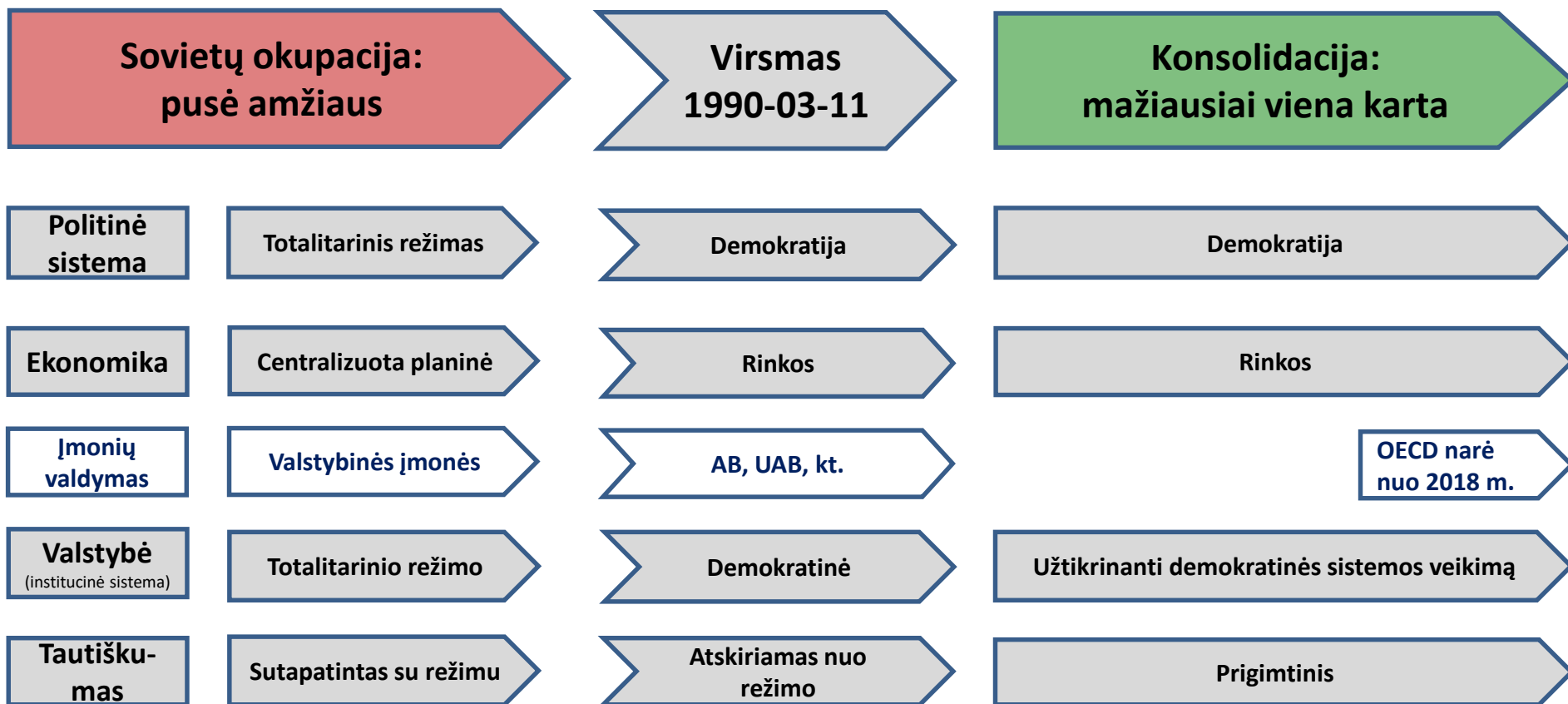
Pasižiūrėkime j save iš toliau...

Lietuvos valstybės raida – politinio režimo kaita



Pasižiūrėkime į save iš toliau...

Lietuvos valstybės raida – politinio režimo kaita



Organizacijų valdymas, valdyba ir jos vaidmuo

Lietuvos VVJ valdymo problemų priežastys:

- žinios,
- suvokimas,
- vertybės, kultūra.

Ką ir kaip atstovauja kolegialių organų nariai

Akcininkas: Lietuvos žmonės

Akcininko atstovai: politikai ir valstybės tarnautojai



Kolegialūs organai: valdybos, stebėtojų tarybos



VVJ

Akcininkas – Lietuvos žmonės

Ar nepamirštame tikrojo akcininko?

- 1) Kaip įgyvendinama pareiga akcininkų – Lietuvos žmonių – atžvilgiu?
- 2) Kas turi būti padaryta?
- 3) Ar padaroma? Kaip? Laiku?
- 4) Kas už tai atsakingas?
- 5) Kokios jų žinios / suvokimas apie VVĮ? Kaip jas sustiprinti?

Tikrasis akcininkas = visuomenės nuomonė.

Ką ir kaip atstovauja kolegialių organų nariai

Akcininkas: Lietuvos žmonės

Akcininko atstovai: politikai ir valstybės tarnautojai



Lūkesčiai,
kol. org. formavimas



Atskaitomybė

Kolegialūs organai: valdybos, stebėtojų tarybos



Priežiūra

VVJ

Akcininko atstovai: politikai ir valstybės tarnautojai

1) Valdybos formavimas:

- **kompetencijos** – kaip žinoti kokių reikia? Kur balansas?
- **tarptautinė patirtis** – ar reikalinga? ar įpirksime?
- **nepriklausomumas** – formalus ar tikras? Kaip žinoti?
- **atranka** – reali, ar tik skelbimas pateikti dokumentus?
- **kaita** – kaip užtikrinti kaitą ir išsaugoti tęstinumą? Ar būtina keisti visą valdybą pasibaigus kadencijai?

2) VVJ tikslai:

- **lūkesčių laiškas** – formalus ar tikras? Ar tokius turim? Kas juos rašo 😊 ?
- **kaip valdybą „įdarbinti“** – pasiekti, kad būtų kuriama vertė įmonei?
- **viešas interesus vs verslas** – kaip suderinti?

3) VVJ atskaitomybė:

- **santykis su valdyba** – metiniai susitikimai? Realūs ar formalūs?
- **santykis su pirmininku** – susitikimai? Kaip dažnai?
- **VVJ atskaitomybė** – ketvirtinė / pusmetinė / metinė?

Akcininko atstovai: politikai ir valstybės tarnautojai

Akcininko atstovo problema:

- bazinių žinių ir suvokimo trūkumas;
- noras politizuoti.

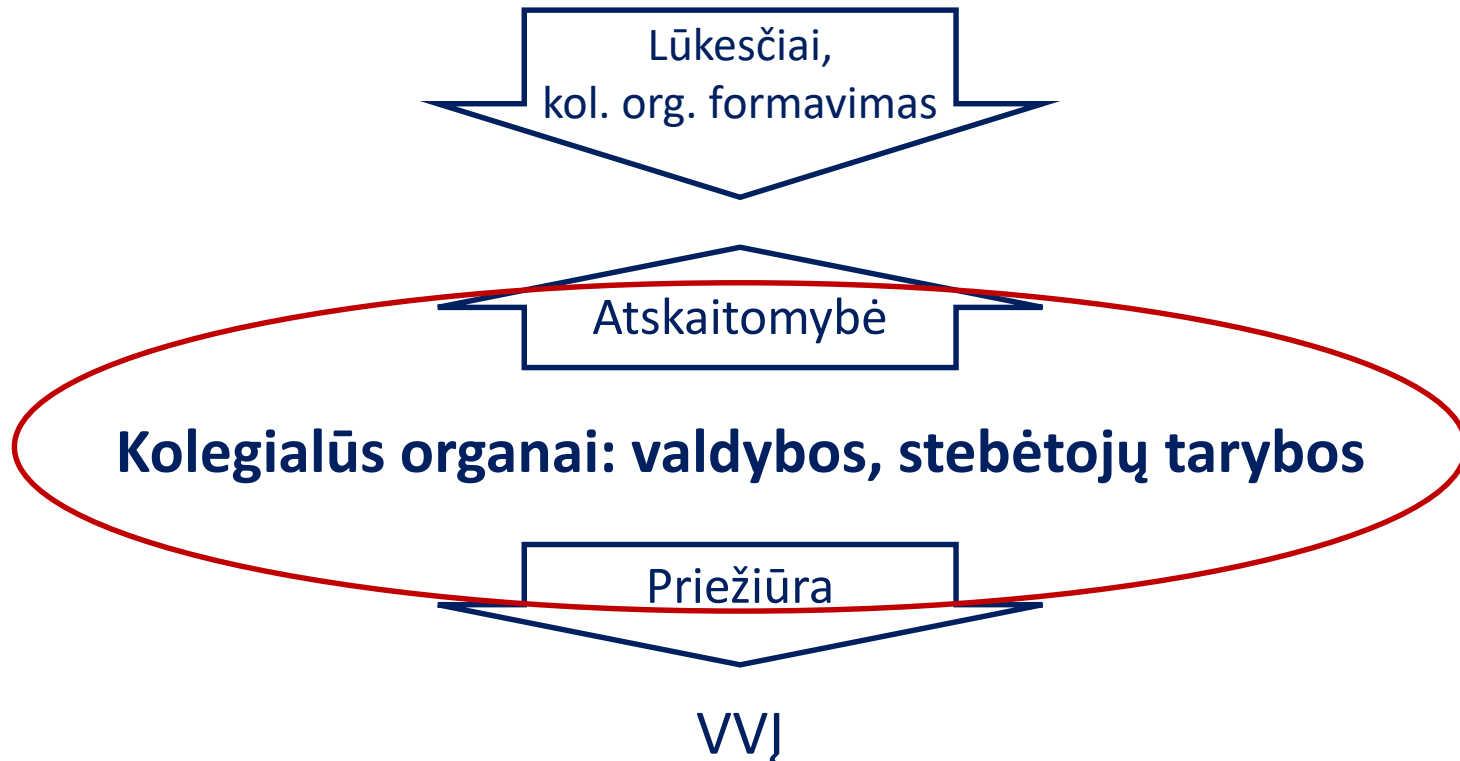
Sprendimas:

- mokymai, mokymai, mokymai;
- ES Komisijos patirtis: Komisijos pareigūnų praktika įmonėse.

Ką ir kaip atstovauja kolegialių organų nariai

Akcininkas: Lietuvos žmonės

Akcininko atstovai: politikai ir valstybės tarnautojai



Kolegialūs organai: valdybos, stebėtojų tarybos

1) VVĮ tikslai ir Valdybos atskaitomybė:

- **tikslai** – ar suprantami? Lūkesčių laiškas?
- **atskaitomybė** – kaip vykdoma? Ar procesas formalizuotas?
- **atsakomybių riba** – akcininko informavimas apie svarbius sprendimus?

2) Valdybos veikla:

- **nauda ar našta** įmonei?
- **motyvacija** – atlygis, iššūkis, darbas valstybei, kita?
- **atlygis** – ar yra sistema visų VVĮ mastu? Lygio adekvatumas?
- **interesų konfliktai? Etika? Vertybės?**
- **savęs vertinimas** – formalus ar tikras?
- **kompetencijos** – stiprinamos?

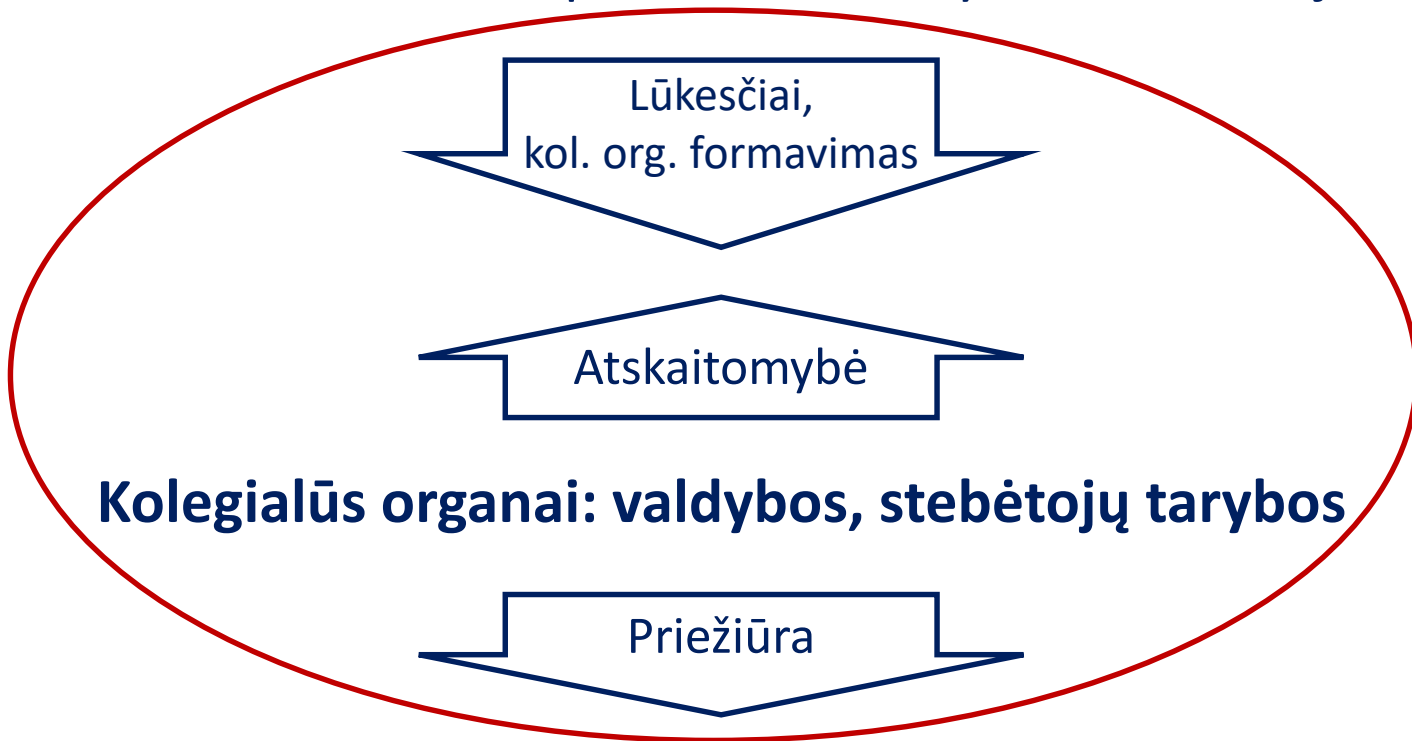
3) Valdybos santykis su įmone, priežiūra:

- **strategija ir KPI'sai** - yra? Ar vykdomas monitoringas?
- **valdybos pirmininko santykis su vadovu?**
- VVĮ **vadovo atlygis**:
 - problema – **politizavimas** ir smarkus **atsilikimas** nuo rinkos;
 - rizikos – kompetencijų **pritraukimas** arba jų **netekimas**.

Ką ir kaip atstovauja kolegialių organų nariai

Akcininkas: Lietuvos žmonės

Akcininko atstovai: politikai ir valstybės tarnautojai



VVJ

Ačiū už dėmesį!