

# **KOLEGIALIŲ ORGANŲ VEIKLOS VERTINIMO GAIRĖS**

# TURINYS

ĮVADAS	3
PASAULINĖS VALDYBŲ VEIKLOS VERTINIMO PRAKTIKOS	4
VALDYBOS VEIKLOS VERTINIMAS	5
DARBO SU VALDYBA PRINCIPAI	5
VALDYBOS VEIKLOS VERTINIMO PRIEMONĖS	5
Valdybos savo veiklos vertinimas	6
Dialogas	7
Valdybos atskaitomybė (dokumentacija)	10
VVĮ veiklos rezultatai	11
VALDYBOS VEIKLOS VERTINIMO MODELIS	13
APRIBOJIMAI	16

Šiame dokumente vartojama *valdybos* sąvoka reiškia tiesiogiai akcininko (savininko) renkama (skiriama) kolegialų priežiūros ar valdymo organą.

## IVADAS

Valstybės valdomos įmonės (VVĮ) ženkliai prisideda prie visos šalies ekonominės raidos. Šios įmonės valdo ir prižiūri strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčią infrastruktūrą, teikia šalies lygiu svarbias funkcijas bei užtikrina reikšmingą indėlį į šalies biudžetą. Lietuvos valstybė per šias įmones valdo turtą, kurio vertė 2018 metų pabaigoje siekė 9,7 mlrd. eurų, o sektoriuje tiesiogiai dirbo daugiau nei 30 tūkstančių darbuotojų. Siekiant užtikrinti šio reikšmingo sektoriaus efektyvią ir skaidrią veiklą būtina sudaryti sąlygas profesionaliam valstybės valdomų įmonių valdymui tiek iš įmonės vadovybės, tiek ir iš valstybės, kaip šių įmonių pagrindinės akcininkės, pusės.

2010 metais pirmą kartą paskelbta valstybės valdomų įmonių sektoriaus apžvalga atskleidė, kad dauguma valstybės valdomų įmonių veikia neefektyviai, o viso portfelio nuosavo kapitalo grąža 2009 metais siekė tik 0,1 proc. Atsižvelgiant į žemą sektoriaus efektyvumą, 2010 metais pradėta įgyvendinti VVĮ valdymo pertvarka. Iškeltas pertvarkos tikslas, kad valstybė būtų profesionali ir informuota šių įmonių akcininkė, o pačios įmonės veiktų skaidriai bei efektyviai.

Per pastarąjį dešimtmetį pasiekta didelė pažanga stiprinant visas esmines VVĮ valdysenos sritis. 2010 metais pradėtas diegti VVĮ atskaitomybės ir skaidrumo standartas, kurio pagrindu pradėtos rengti periodinės VVĮ sektoriaus veiklos apžvalgos. Per sekančius metus parengta VVĮ nuosavybės politika bei įsteigtas VVĮ veiklą prižiūrintis koordinacinis centras (Valdymo koordinavimo centras). Vėliau patvirtinti valdybų sudarymo ir atrankos principai. Toliau stiprinant VVĮ valdyseną, per paskutinius metus įgyvendinta ir viena esminių bei visuotinai pripažįstamų gerosios valdysenos praktikų – VVĮ valdybų depolitizacija.

Valdybos laikomos viena svarbiausių efektyvios VVĮ valdysenos dalių. Šių organų funkcijos suprantamos kaip būtinos, siekiant apriboti tiesioginę politinę įtaką valstybės valdomoms įmonėms bei užtikrinti profesionalią ir kokybišką vadybą. Pasauliniai standartai nurodo, kad valstybė turi siekti, jog VVĮ valdybos būtų depolitizuotos ir turėtų pakankamą autonomiją efektyviai savo funkcijų įgyvendinimui. Būtina, kad daugumą valdybos narių sudarytų nepriklausomi nariai bei valdybų nariais nebūtų paskirti politikai ir politinio pasitikėjimo tarnautojai. Per pastaruosius metus šie principai Lietuvoje, iš esmės, įgyvendinti (2018 pabaigoje VVĮ valdybose neliko politinio pasitikėjimo tarnautojų, o nepriklausomi nariai sudarė 56 proc. visų narių). Visgi, depolitizuotų ir nepriklausomų valdybų suformavimas nelaikomas galutiniu gerosios valdysenos tikslu, o tik priemone siekiant efektyvios VVĮ valdysenos. Tai reikalauja iš akcininko tolesnių veiksmų įgalinant valdybas bei prižiūrint šių organų veiklą.

Valdybų sudėties konversija pereinat prie didesnę autonomiją, kai daugumą sudaro nepriklausomi nariai, turinčių kolegialių organų, reikalauja naujų priemonių užtikrinti tinkamą bendradarbiavimą ir komunikaciją tarp valdybos ir akcininko. Kai VVĮ valdybas sudarydavo tik akcininko atstovai (dažniausiai valstybės tarnautojai, įskaitant ir politikus, ir politinio pasitikėjimo tarnautojus) komunikacija tarp valdybos ir akcininko buvo neaktuali, kadangi tiek vienoje, tiek kitoje pusėje atstovavo tie patys asmenys. Laikantis šių praktikų buvo panaikinta aiški riba tarp valdybos veiklos ir akcininko funkcijų, todėl suformavus nepriklausomas valdybas būtina aiškiau išgryninti šią ribą ir numatyti bendradarbiavimo principus.

Akcininkui neturint atitinkamos patirties, šiuo metu pastebimi susikalbėjimo tarp valdybų ir akcininkų trūkumai, kai neužtikrinamas pakankamas dialogas arba kai akcininkas nežino ir nepasinaudoja turimais įrankiais valdybų priežiūrai ir vertinimui.

# PASAULINĖS VALDYBŲ VEIKLOS VERTINIMO PRAKTIKOS

Pasaulinė praktika rodo, kad valstybė į VVĮ valdymą įtraukdama nepriklausomus valdybos narius gali padidinti VVĮ veiklos efektyvumą neiškreipiant rinkos bei tuo pačiu išlaikant valdomų įmonių kontrolę. Kontrolę išlaikyti leidžia valstybės, kaip akcininko, teisė skirti ir atšaukti valdybos narius. Tai reiškia, kad valstybė turi esminį įrankį valdybų formavimui. Geroji praktika nurodo, kad siekiant užtikrinti skaidrumą ir apriboti politines įtakas, turi būti numatyti aiškūs principai, kaip skiriama, vertinama ir, esant poreikiui, atšaukiama valdyba.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) gairėse valstybės valdomoms įmonėms numatyti ir išskirti bendri valdybų darbo ir veiklos vertinimo principai. Antrame šių gairių skyriuje, kuriame apibrėžtas valstybės, kaip akcininkės, vaidmuo, nurodyta, kad viena iš pagrindinių valstybės atsakomybių – nustatyti mandatą valdyboms ir iškelti tikslus valstybės valdomoms įmonėms, įskaitant, grąžos, kapitalo struktūros ir rizikos tolerancijos tikslus. Taip pat valstybė turi nustatyti atskaitomybės sistemą, kuri leistų valstybei (akcininkui) reguliariai stebėti ir vertinti VVĮ veiklą ir atitiktį valdysenos standartams. Nors vieno standartizuoto modelio, kaip turėtų būti įgyvendinama valdybų veiklos stebėseną, nėra, tačiau išskiriamos kelios esminės priemonės ar principai:

- Valdybos atskaitomybė jį sudariusiam organui;
- Aiškus lūkesčių ir tikslų iškelimas valstybės valdomai įmonei (įskaitant valdybą);
- Komunikacijos su akcininku palaikymas per valdybos pirmininko rolę;
- Valdybos savo veiklos vertinimo praktikų įgyvendinimas.

Šių priemonių pagrindu valstybė nustato lūkesčius ir tikslus VVĮ, siekia valdybos veiklos efektyvumo ir reikalauja savalaikės ir kokybiškos atskaitomybės. Švedijoje VVĮ kolegialių organų vertinimas atliekamas remiantis EBPO gairėse išdėstytais principais. Valstybė centralizuotai nustato finansinius tikslus ir kapitalo struktūrą bei iškomunikuoja valstybės lūkesčius. Šių lūkesčių pagrindu valdybos nustato įmonės strategiją, prižiūri jos įgyvendinimą, o dialogo principu palaiko reguliarią komunikaciją su akcininko funkcijas įgyvendinančia institucija. Valstybė tuo pačiu įgalina ir reikalauja, kad valdyba prisiimtų asmeninę atsakomybę siekiant darbo organizavimo efektyvumo, tai yra, reguliariai atliktų savo veiklos vertinimą. Šių priemonių pagrindu valstybė disponuoja analitine informacija apie VVĮ tikslų ir lūkesčių įgyvendinimą bei tuo pačiu renka informaciją apie valdybos veiklą per asmenines valdybos pirmininko, valdyboje dirbančio valstybės atstovo ir įmonės vadovo nuomones. Taip įgyvendinimas 360 laipsnių principu paremtas valdybos veiklos vertinimas.

# VALDYBOS VEIKLOS VERTINIMAS

## DARBO SU VALDYBA PRINCIPAI

Valdybų veiklos vertinimas yra ypač sudėtingas procesas, kadangi apima kompleksinės ir dažnai sunkiai pamatuojamos informacijos, ypač vertinant individualių valdybos narių veiklą, vertinimą. Šio vertinimo metu sudėtinga gauti visą reikalingą informaciją bei tinkamai įvertinti esamą problematiką, kadangi priežastys gali kilti tiek iš valdybos, tiek iš įmonės veiklos arba būti nulemtos išorinių veiksnių, kurių valdyba kontroliuoti negali. Valstybei atstovaujanti institucijai dirbant su valdyba bei tuo pačiu siekiant vertinti valdybos veiklą, būtina pačiai laikytis tam tikrų bendradarbiavimo principų:

- **Aiškūs lūkesčiai.** Siekiant įvertinti valdybos veiklą, būtina, jog valstybė įgyvendindama akcininko funkcijas, pirmiausiai tinkamai iškomunikuotų lūkesčius valdybai. Šių lūkesčių pagrindu turi būti nurodyta ko valstybė tikisi iš įmonės bei valdybos. Nesant aiškiems lūkesčiams, valdybos veiklos vertinimas tampa komplikuoatas, kadangi nėra tvirto pagrindo, kuriuo remiantis būtų galima įvertinti valdybos pastangas ir pasiektą rezultatą.
- **Autonomijos užtikrinimas.** Valstybei atstovaujanti institucija turi nesikišti į kasdienę valdybos veiklą bei sudaryti sąlygas šiam organui įgyvendinti jam pavestas atsakomybes. Valdyba turi būti įgalinta pati pasirinkti priemones, kaip ji įgyvendins akcininko keliamus lūkesčius. Renkant informaciją apie valdybos veiklą, valstybei atstovaujanti institucija turi išlaikyti trapią pusiausvyrą tarp neveiksnumo ir pernelyg didelio kišimosi (ypač reikalaujant pateikti jautrią ir tik pačiai valdybai skirtą informaciją).
- **Reguliari komunikacija.** Valstybei atstovaujanti institucija komunikaciją turi įgyvendinti ne tik per formalų lūkesčių išdėstymą (lūkesčių rašto pagrindu), bet ir per periodinius susitikimus su valdybos pirmininku. Vertinant valdybos veiklą turi būti sudaromos sąlygos valdybai pateikti paaiškinimus dėl atitinkamų veiklos rezultatų ar taikomų darbo organizavimo principų.
- **Periodiškumas.** Valdybos veiklos vertinimas yra tęstinis procesas ir turi būti atliekamas visos valdybos kadencijos metu. Vertinimo priemonės turi apimti kasmetinį vertinimą atsižvelgiant į valdybos darbo ciklą ir išorinės informacijos prieinamumą.
- **Individualus vertinimas.** Valdybos veiklos vertinimas yra ypač sudėtingas, todėl standartizuotų principų, kuriais būtų galima pamatuoti ir įvertinti valdybos veiklą, nėra. Valstybė, įgyvendindama akcininko funkcijas, valdybos vertinimo įrankius turi adaptuoti pagal poreikį ir jais remtis tik kaip pagalbinėmis priemonėmis sprendimui priimti. Galutinis vertinimas kiekvienu atveju turi būti individualizuotas ir remtis pačios valstybei atstovaujančios institucijos turimomis kompetencijomis ir žiniomis.
- **Konfidencialumo užtikrinimas.** Vertinant valdybos veiklą neišvengiamai vertinama ir individualių valdybos narių informacija. Valstybei atstovaujanti institucija diegdama valdybos priežiūros ir vertinimo priemones turi sudaryti tinkamas sąlygas jautrios informacijos atskleidimui ir saugojimui. Siekiant, jog dalis vertinimo priemonių veiktų tinkamai, pavyzdžiui, savęs vertinimo praktikos, valstybei atstovaujanti institucija neturi sistemškai reikalauti ypač jautrios informacijos, pavyzdžiui, individualių narių vertinimo rezultatų, atskleidimo.

Tik laikantis visų aukščiau nurodytų principų, galimas tvaraus bendradarbiavimo ir valdybos veiklos vertinimo užtikrinimas.

## VALDYBOS VEIKLOS VERTINIMO PRIEMONĖS

Valdybos veiklos vertinime valstybei atstovaujanti institucija turi aktyviai įsitraukti į procesą ir nebūti tik pasyviu stebėtoju. Nuo sistemingo informacijos rinkimo ir taikomų vertinimo priemonių panaudojimo priklauso, kiek valstybei atstovaujanti institucija galės suprasti ir įvertinti valdybos veiklą bei taip užtikrinti akcininko interesų apsaugą ir efektyvią VVĮ valdyseną. Toliau šiose gairėse nurodytos taikomos priemonės ne visada gali aiškiai atskleisti valdybos veiklos kokybę, tačiau jų pagrindu galima priimti labiau informuotą sprendimą. Formuojant valdybų veiklos stebėsenos ir vertinimo sistemą turi

būti įgyvendinti šie elementai: valdybos savo veiklos vertinimas, komunikacijos su valdyba palaikymas, valdybos atskaitomybės principų nustatymas ir VVĮ veiklos tikslų ir rezultatų vertinimas.



## Valdybos savo veiklos vertinimas

Valdybos savo veiklos vertinimas pasaulinėje praktikoje išskiriamas kaip viena pagrindinių priemonių valdybų veiklos įvertinimui. Dažnu atveju, valstybės įgyvendindamos VVĮ nuosavybės politiką, teisės aktų pagrindu, numato savo veiklos vertinimo privalomumą visų VVĮ valdyboms. Šis vertinimo įrankis yra gana universalus ir pritaikomas įvairių dydžių ir sudėčių valdyboms. Svarbu tik tai, kad savęs vertinimo įrankis yra skirtas pačiai valdybai, todėl akcininko galimybės juo pasinaudoti yra kiek ribotos.

Valdybos savo veiklos vertinimas turi būti atliekamas pačios valdybos iniciatyva. Šio įrankio esminė paskirtis yra identifikuoti trikdžius organizuojant valdybos darbą bei efektyvinti valdybos veiklą. Dėl šios priežasties savo veiklos vertinimas pirmiausia naudojamas kaip priemonė problemas spręsti pačios valdybos lygiu, tai yra, pačiai valdybai atlikti savo veiklos vertinimą bei, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, imtis priemonių gerinant valdybos veiklą. Savo veiklos vertinimo procesą inicijuoti ir įgyvendinti turi valdybos pirmininkas, kuris priima sprendimą tiek dėl metodų, kuriais bus remiamasi atliekant vertinimą, tiek dėl procedūrų atlikimo bei rezultatų apibendrinimo. Valdybos pirmininkas turėtų prisiimti atsakomybę, jei veiklos vertinimas nebuvo atliktas arba atliktas netinkamai.

Valdybos savo veiklos vertinimas turi būti atliekamas reguliariai, tai yra, kartą per metus. Tinkamiausia praktika laikoma, jei vertinimas atliekamas finansinių metų pabaigoje arba pradžioje, bet ne vėliau nei eilinis visuotinis akcininkų susirinkimas. Dėl Lietuvoje susiformavusių praktikų valdybas suformuoti 4 metų kadencijai, vertinimo cikliškumas kiek išsikreipia ir priklauso nuo naujai kadencijai sudarytos valdybos paskyrimo. Jei valdyba paskiriama netoli metų pabaigos, tikslinga vertinimą nukelti kitam metiniam ciklui.

Dėl kiekvienos valdybos ir įmonės veiklos specifiškumo, vertinimo principai ir taikomos metodikos gali skirtis. Valstybei atstovaujanti institucija turėtų palikti laisvę valdybai pačiai priimti sprendimą kokia forma vertinimą atlikti. Galimi savo veiklos vertimo metodai yra šie:

- Valdybos apklausa. Apklausa dažniausiai atliekama klausimynų pagalba, kiekvienam valdybos nariui užpildžius standartizuotą klausimyną.
- Individualūs interviu. Interviu metu turi būti apklausiamas kiekvienas valdybos narys. Jei procese nepasitelkiami išoriniai konsultantai, interviu turėtų atlikti valdybos pirmininkas.
- Grupinė diskusija. Atliekamas grupinis valdybos veiklos aptarimas dalyvaujant visiems valdybos nariams.

Geriausia praktika laikoma, jei vertimui apjungiami keli metodai, dažniausiai tai klausimyno forma atliekama apklausa bei vėliau vykdoma grupinė diskusija aptariant apklausos rezultatus. Nors pasirinkti vertinimo metodai gali būti modifikuojami pačios valdybos sprendimu, tačiau nepriklausomai nuo pasirinktų metodų, vertinimas turi apimti šias sritis:

- Valdybos sudėties ir kompetencijų kompozicijos vertinimą;
- Valdybos individualių narių veiklos vertinimą;
- Valdybos darbo organizavimo praktikų vertinimą;
- Įmonės veiklos supratimo ir tikslų įgyvendinimo vertinimą;
- Darbo ir komunikacijos su įmonės vadovu vertinimą.

Siekiant, kad valdybos veiklos vertinimas būtų kuo objektyvesnis, tikslinga į vertinimą įtraukti išorinius vertintojus. Pasaulinėje praktikoje išoriniai vertintojai aktyviau įtraukiami vertinant didesnių įmonių valdybų veiklą. Dažniausiai numatomas periodinis išorinių vertintojų įtraukimas kas kelis metus. Dėl susiformavusių praktikų Lietuvoje, VVJ valdybos kadencija trunka keturis metus, todėl didesnėse įmonėse tikslinga išorinius vertintojus įtraukti bent kartą per kadenciją, o mažesnių įmonių atveju įsigyti pagal poreikį. Atsižvelgiant į esamą valdybos veiklos ciklą, tinkamiausia jei išorinis vertintojas būtų įtraukiamas valdybos kadencijos viduryje arba jei yra signalų dėl tinkamos valdybos veiklos – valdybos kadencijos pirmoje pusėje, pavyzdžiui, atliekant pirmą savo veiklos vertinimą.

Valdybos savo veiklos vertinimas turi būti užbaigiamas parengtu priemonių planu. Priemonių plane valdyba numato, kaip remiantis atlikto vertinimo rezultatais tobulins veiklą srityse, kuriose nustatyti trūkumai. Gera praktika laikoma, jei vertinimo rezultatai bei priemonių planas yra dokumentuojami.

Atlikus savo veiklos vertinimą, su vertinimo rezultatais turi būti supažindinta ir valstybei atstovaujanti institucija. Remiantis gerosios valdysenos principais, akcininkui pateikiama tik agreguota ir nuasmeninta informacija. Akcininko spaudimas pateikti pilnos apimties informaciją, kuri liestų ir individualių narių vertinimo rezultatus, yra žalingas, kadangi gali sumažinti savo veiklos vertinimo efektyvumą ir skatinti valdybos narius pateikti tik „patogią“ informaciją. Dėl šių priežasčių savo veiklos vertinimas gali tapti pernelyg formalus ir prarasti pirminę paskirtį. Valdybos savo veiklos vertinimas pirmiausia skirtas pačiai valdybai tobulinti savo darbą, o akcininkui aktualus tik vykdant valdybos atrankos procedūras arba supažindinant su bendriniais valdybos klausimais. Tai nereiškia, kad per šį įrankį akcininko negali pasiekti informacija, liečianti konkrečius valdybos narius ar kitą jautrią informaciją, tačiau tai turėtų būti palikta paties valdybos pirmininko atsakomybei. Gera praktika, jei susitikimų su valstybei atstovaujančios institucijos atstovais metu, savo veiklos vertinimo rezultatus pristato ir pakomentuoja pats valdybos pirmininkas.

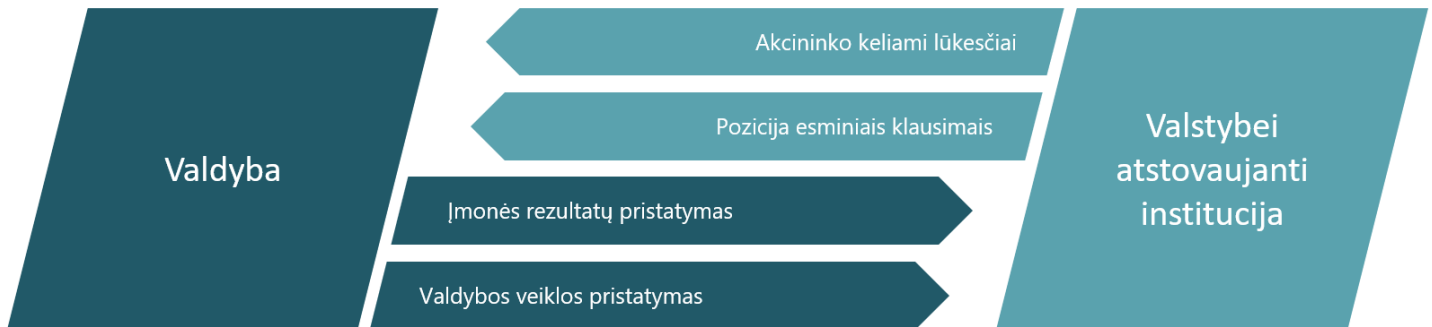
Valdybos savo veiklos vertinimo praktikos naudingos dėl šių priežasčių:

- Padeda pačiai valdybai struktūruotai tobulinti savo veiklą bei efektyviau organizuoti darbą;
- Padeda įvertinti kompetencijas ir jų poreikį organizuojant valdybos narių pamainumą (atranką);
- Valstybei atstovaujančiai institucijai atskleidžia valdybos nuomonę apie savo veiklą. Gali būti efektyviu įrankiu valdybos pirmininkui ar valdybai komunikuoti apie netinkamus valdybos narius.

## Dialogas

Dialogo tarp valstybei atstovaujančios institucijos ir valdybos palaikymas yra reikšmingas įrankis siekiant iškomunikuoti akcininko poziciją esminiais klausimais bei sekti kontroliuojamos VVJ veiklą. Komunikacija su valdyba turi būti reguliari ir struktūruota, tai yra, turi būti numatyti principai kaip valstybei atstovaujanti institucija komunikuoja lūkesčius bei kaip valdyba atsiskaito ir pristato savo ir įmonės veiklą. Struktūros išlaikymas nereiškia, kad negalima komunikacija pagal poreikį arba, kad komunikacija turi vykti tik griežtuose rėmuose. Svarbiausia, kad valstybei atstovaujanti institucija aiškiai ir nedviprasmiškai iškomunikuotų lūkesčius bei būtų supažindinta visais esminiais įmonės ir valdybos veiklos klausimais.

Akcininko lūkesčių komunikavimo principai šiuo metu įtvirtinti teisės aktuose. Kiekviena valstybei atstovaujanti institucija privalo lūkesčius komunikuoti per formalų raštą dėl akcininko lūkesčių valstybės valdomai įmonei. Šio rašto pagrindu valstybei atstovaujanti institucija pateikia įmonei veiklos gaires, kuriomis remiantis įmonė turėtų vykdyti savo veiklą. Lūkesčių raštas, iš esmės, yra skirtas įmonės valdybai, kadangi šio rašto pagrindu valdyba formuoja įmonės strategiją bei prižiūri jos veiklą. Tinkamai suformuotas lūkesčių raštas veikia kaip vienas pagrindinių komunikacijos įrankių tarp valstybės ir valdybos. Lūkesčių raštas taip pat svarbus ir vertinant valdybos veiklą. Valdybai neįgyvendinus lūkesčių rašte išdėstytų reikalavimų, tai tampa svariu pagrindu atšaukti valdybą.



Lūkesčių rašto pagalba, valstybei atstovaujanti institucija formaliai ir skaidriai suformuluoja esminius lūkesčius, tačiau šis raštas yra tik vienas iš komunikacijos elementų, būtinų sėkmingo dialogo tarp valdybos ir valstybei atstovaujančios institucijos palaikymui. Nemažiau svarbu sudaryti sąlygas lūkesčius komunikuoti ne tik formalizuotai. Reguliarių susitikimų su valdyba metu, valstybei atstovaujanti institucija turėtų detaliau pristatyti akcininko keliamus lūkesčius bei tuo pačiu pristatyti savo poziciją kitais esminiais klausimais, kuriuose aktualus akcininko įsitraukimas. Valdyba iš savo pusės šių susitikimų metu turi pristatyti įmonės ir valdybos veiklą bei atsakyti į valstybei atstovaujančiai institucijai kylančius klausimus.

Komunikacija tarp valstybei atstovaujančios institucijos ir valdybos turi vykti per valdybos pirmininką. Valdybos pirmininkas būdamas atsakingas už valdybos veiklos organizavimą taip pat turi būti atsakingas ir už atskaitomybę valstybei atstovaujančiai institucijai. Organizuojant susitikimus pirmiausia turi būti kviečiamas tik valdybos pirmininkas. Jei įmonė veikia tinkamai ir papildomų neigiamų signalų dėl įmonės ar valdybos veiklos nėra, pakanka, kad didžioji dalis komunikacijos vyktų tik per valdybos pirmininką. Tinkamos komunikacijos užtikrinimas turėtų būti viena valdybos pirmininko veiklos vertinimo sudedamųjų dalių.

Komunikacijoje su valdybos pirmininku pagal poreikį gali būti įtraukiamas Valdymo koordinavimo centras (VKC). VKC prižiūradamas VVĮ veiklą, gali padėti valstybei atstovaujančiai institucijai vertinant VVĮ veiklą.

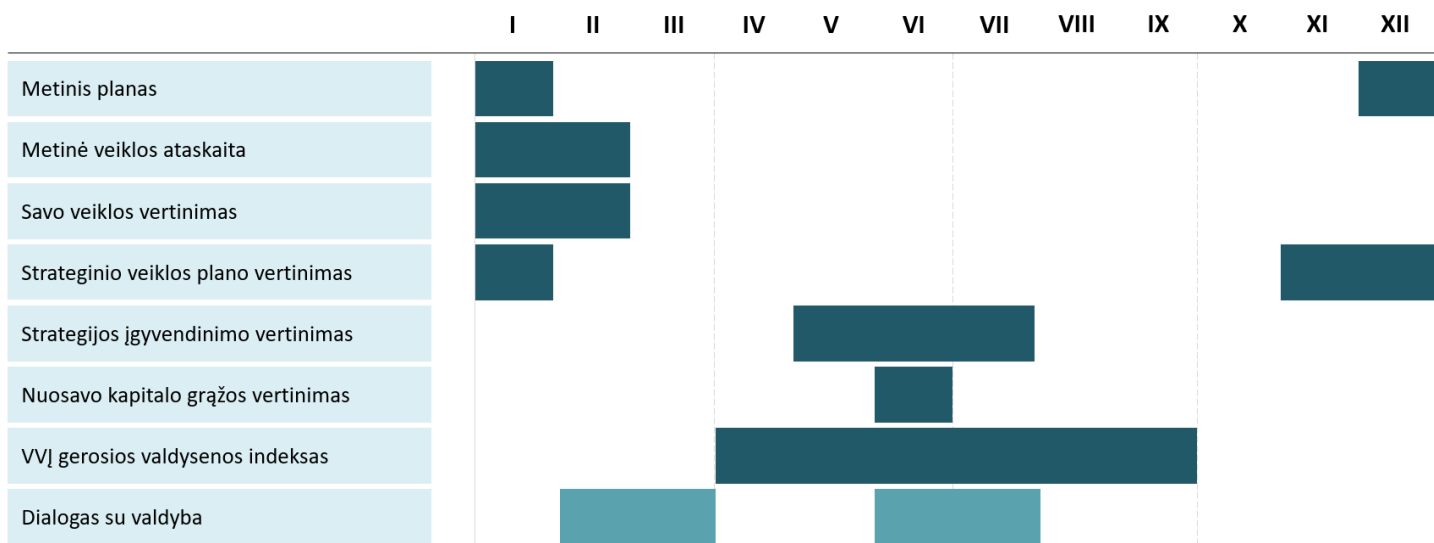
Susitikimų su valdybos pirmininku metu turi būti aptartos šios sritys:

- **Esminiai per atskaitinį laikotarpį įvykę įvykiai.** Turėtų būti pristatyti reikšmingiausi įvykiai įmonės veikloje, priimti valdybos sprendimai bei kita aktuali informacija, dėl kurios pateikimo valstybei atstovaujanti institucija yra išreiškusi lūkestį.
- **Lūkesčių įgyvendinimas.** Priklausomai nuo lūkesčių rašte išdėstytų akcininko lūkesčių, turi būti atskleista, kaip įmonei sekasi jų laikytis ir įgyvendinti.
- **Strateginių tikslų įgyvendinimas.** Atskleistina, kaip įmonei ir valdybai sekėsi įgyvendinti iškeltus tikslus, jei tikslai neįgyvendinti, turėtų būti pateikti komentarai dėl šių tikslų neįgyvendinimo.
- **Valdybos savo veiklos vertinimo rezultatai.** Turėtų būti pristatyti esminiai vertinimo rezultatai ir pastebėjimai bei atskleista, kokių priemonių ketinama imtis sprendžiant vertinimo metu nustatytus trūkumus.
- **Interesų konfliktų valdymas.** Pristatoma, kaip valdyboje sekasi valdyti interesų konfliktus, ar yra pasikeitusių aplinkybių, ar buvo reikšmingesnių įvykių nusišalinant dėl galimo interesų konflikto.



- **Santykių tarp valdybos ir įmonės vadovo palaikymas.** Pristatoma, kaip valdybos pirmininkas (ar valdyba) mato darbą su įmonės vadovu, ar yra trikdžių, ar vadovo darbas atitinka valdybos lūkesčius, ar užtikrinama pakankama komunikacija.
- **Veiklos tikslų pristatymas.** Turėtų būti atskleidžiama, kokius tikslus valdyba išskėlė įmonei ir įmonės vadovui bei kokius tikslus (darbus) išsikėlė pati sau (metiniame valdybos veiklos plane).

Nurodytos sritys neprivalo būti aptartos vieno susitikimo metu. Tikslinga per metus organizuoti susitikimus priklausomai nuo to, kokiame veiklos cikle yra valdyba ir įmonė. Pavyzdžiui, jei susitikimas organizuojamas pirmame metų ketvirtyje, kai valdyba yra atlikusi savo veiklos vertinimą bei pasirengusi metinį veiklos planą, tikslinga aptarti savo veiklos vertinimo rezultatus ir įmonės strategiją, valdybos numatomus darbus.



Siekiant, jog valdybos veiklos vertinimas būtų kuo platesnis ir objektyvesnis (laikantis 360 laipsnių principo), nepriklausomai nuo susitikimų su valdybos pirmininku, valstybei atstovaujanti institucija turėtų palaikyti reguliarią komunikaciją su į valdybą deleguotais valstybei atstovaujančios institucijos atstovais (dažniausiai valstybės tarnautojai) arba valdyboje dirbančiais Valdymo koordinavimo centro darbuotojais. Šie susitikimai būtini siekiant gauti papildomą nuomonę apie valdybos veiklą, įskaitant ir valdybos pirmininko veiklą. Valstybei atstovaujančios institucijos deleguotas asmuo arba Valdymo koordinavimo centro darbuotojas valdybos veiklos vertinime ypač svarbūs, kadangi suteikia vidinę informaciją apie valdybos veiklą (kurią akcininkui sudėtinga gauti per valdybos savo veiklos vertinimo įrankį) bei gali papildomai pakomentuoti VVJ veiklos tikslus ir rezultatus. Šių asmenų dalyvavimas valdyboje bei įtraukimas į komunikaciją padeda išlaikyti VVJ kontrolę bei valstybei atstovaujančiai institucijai būti gerai informuotai. VKC įtraukimas į kontroliuojamų VVJ valdybas tuo pačiu gali išspręsti ir kompetencijų poreikį iš akcininko pusės. Aptariamų temų sąrašas turėtų būti panašus kaip ir susitikimų su valdybos pirmininku metu: įmonės situacija, strategijos įgyvendinimas, keliami tikslai ir valdybos veiklos efektyvumas. Esant dideliame valdomų įmonių skaičiui, tikslinga komunikaciją palaikyti per struktūruotų klausimynų pildymą. Kiekvienas iš VVJ valdybose dirbančių valstybei atstovaujančių institucijų atstovų užpildytų klausimyną, kuriame būtų išdėstyti klausimai, apimantys aukščiau išvardintas sritis. Šių klausimynų pagrindu valstybei atstovaujanti institucija priimtų sprendimą pagal poreikį organizuoti papildomus susitikimus, siekiant aptarti identifikuotas problemas.

Kiti valdybos nariai į komunikaciją su valstybei atstovaujančia institucija, tipiškai, neturėtų būti traukiami. Šių narių įtraukimas į susitikimus aktualus, tik jei valstybei atstovaujanti institucija turi abejonių dėl valdybos pirmininko veiklos (aktuali papildoma nuomonė) arba išskirtiniais atvejais, kai būtinas platesnis valdybos veiklos vertinimas.

Pagal poreikį į valdybos veiklos vertinimą ir komunikaciją su valstybei atstovaujančia institucija gali būti įtrauktas ir įmonės vadovas. Komunikacija su įmonės vadovu neprivalo būti reguliari. Įmonės vadovo įtraukimas aktualus, kai valstybei atstovaujanti institucija turi signalų dėl netinkamos įmonės valdybos veiklos (įskaitant santykį su įmonės vadovu) arba kai įmonės rezultatai neatitinka akcininko keliamų lūkesčių. Tokiu atveju vadovas gali būti įtraukiamas siekiant gauti papildomą nuomonę. Vertinant vadovo nuomonę, aktualu įvertinti, ar vadovas tinkamai supažindinamas su valdybos sprendimais, ar įtraukiamas į valdybos posėdžius bei ar turi galimybę pateikti savo nuomonę. Praktikoje laikomasi principo, kad jei įmonės vadovas ir valdybos pirmininkas negali dirbti kartu, viena iš pusių turi pasitraukti. Vadovas turėtų tapti pagrindiniu komunikacijos tašku tuo laikotarpiu, kai valdyba nėra sudaryta ilgesnį laiko tarpą.

VALDYBOS PIRMININKAS

VAI/VKC ATSTOVAS VALDYBOJE

VALDYMO KOORDINAVIMO CENTRAS

VVĮ VADOVAS

KITI VALDYBOS NARIAI

IŠORINIS VERTINTOJAS

## Valdybos atskaitomybė (dokumentacija)

EBPO gairės valstybės valdomoms įmonėms nurodo, kad valdyba turi būti pilnai atskaitinga įmonės akcininkui (EBPO gairių valstybės valdomoms įmonėms 7 skyrius, A dalis). Remiantis šiuo principu valstybė, kaip akcininkas, gali reikalauti, jog valdyba atsiskaitytų už savo ir įmonės veiklą. Rengiami valdybos dokumentai yra viena formų kaip valdyba atsiskaito už savo veiklą. Dokumentacija taip pat gali būti naudojama ir kaip viena valdybos veiklos vertinimo formų.

Valdyba, vykdydama savo veiklą, turėtų parengti tokius dokumentus:

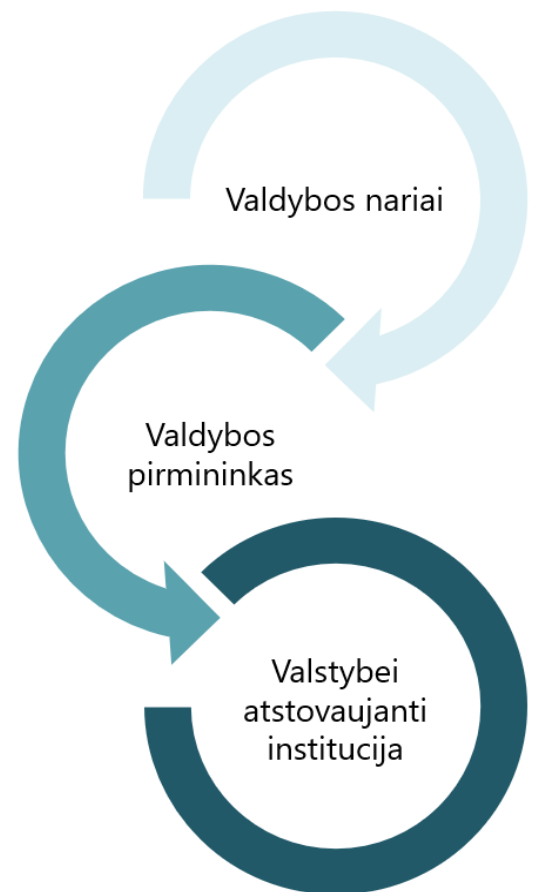
- **Metinis valdybos veiklos planas.** Šiame dokumente valdyba turėtų numatyti finansiniams metams planuojamą posėdžių grafiką, numatyti svarbiausius darbus ir veiklos sritis. Metinis planas turi atsižvelgti į įmonės metinius tikslus ir darbų grafiką. Svarbu ir tai, kad metinis planas yra kintantis dokumentas ir metų eigoje gali būti tikslinamas pagal poreikį. Susitikimų metu, valdybos pirmininkas turėtų valstybei atstovaujančiai institucijai pristatyti esminius pokyčius metiniame plane, jei tokių buvo.
- **Metinė valdybos veiklos ataskaita.** Pasibaigus finansiniams metams turi būti parengta metinė valdybos veiklos ataskaita, kurioje apžvelgiama valdybos veikla per finansinius metus. Šioje ataskaitoje koncentruotai atskleidžiama informacija apie valdybos posėdžius (nurodant posėdžių grafiką, individualų posėdžių lankomumą), svarbiausius nuveiktus valdybos darbus ir nustatytų planų įgyvendinimą. Jei prie valdybos sudaromi ir patariamieji komitetai, pavyzdžiui, audito komitetas, turi būti trumpai atskleidžiama ir šių komitetų veikla. Dažna praktika, kai valdybos metinės veiklos ataskaita įtraukiama į metinį pranešimą ir yra sudėtinė šios ataskaitos dalis.
- **Posėdžių protokolai.** Kiekvienas valdybos posėdis turi būti protokoluotas. Protokoluose atskleidžiama esminė informacija apie posėdžio metu svarstytus klausimus ir priimtus sprendimus. Valstybei atstovaujančiai institucijai turi būti sudaryta galimybė susipažinti su protokolais. Supažindinimui su posėdžio metu priimtais sprendimais gali būti teikiamas tik protokolo išrašas, kuriame pateikiama susisteminta informacija.
- **Valdybos savo veiklos vertinimas ir veiksmų planas.** Valdybos savo veiklos vertinimas ir šio vertinimo pagrindu sudarytas veiksmų planas turi būti dokumentuoti. Dokumentavimo intensyvumą pasirenka pati valdyba.

Laikantis gerosios valdysenos praktikų, valdyba turėtų kasmet parengti aukščiau nurodytus dokumentus, tačiau šių dokumentų teikimas akcininkui gali būti įgyvendinimas pagal poreikį. Svarbu, kad akcininkas būtų informuotas dėl tokių dokumentų parengimo ir dėl svarbiausios juose esančios informacijos. Valdybos posėdžių protokolai taip pat privalo būti

pateikiami po kiekvieno posėdžio, pakanka, kad akcininkui tiesiog būtų sudaryta galimybė esant poreikiui susipažinti su protokolais.

Dokumentacija valdybos vertinimo mechanizme aktuali kaip papildomas šaltinis informacijos surinkimui apie valdybos veiklą, priimtus sprendimus, tikslų iškėlimą ir įgyvendinimą. Šie dokumentai turėtų būti naudojami tik kaip pagalbinė priemonė susipažinti su valdybos veikla ir neturėtų atstoti susitikimų su valdybos pirmininku ar kitais nariais. Atitinkamų dokumentų nebuvimas gali atskleisti netinkamą valdybos veiklą, todėl taip pat turėtų būti vertinamas.

Vertinant valdybos veiklą, svarbi ir interesų konfliktų valdymo sritis. Ypač svarbu, kad valdybos nariai deklaruotų privačius interesus bei deklaracijas pateiktų valdybos pirmininkui. Pasikeitus aplinkybėms, valdybos nariai privalo savalaikiai informuoti pirmininką ir atnaujinti privačių interesų deklaracijas. Proceso valdymą turi organizuoti valdybos pirmininkas. Valdybos pirmininkas taip pat privalo deklaruoti interesus bei deklaraciją (kartu su kitų valdybos narių deklaracijomis) pateikti valstybei atstovaujanti institucijai. Susitikimų metu valdybos pirmininkas turėtų reguliariai pristatyti kaip sekasi valdyti interesų konfliktus ar įvyko pasikeitimų, ar buvo reikšmingų atvejų dėl galimų interesų konfliktų.



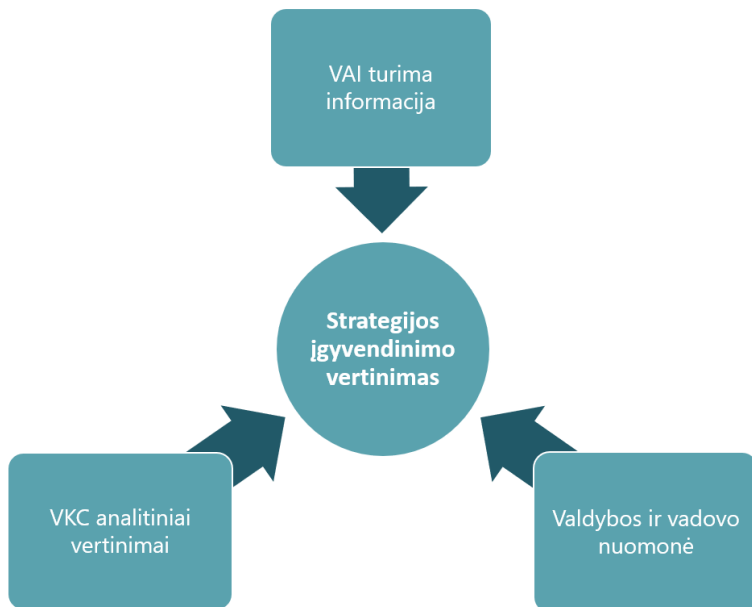
## VVĮ veiklos rezultatai

Valdybos veiklos vertinime taikomi principai galiausiai atsiremia į faktinius įmonės veiklos rezultatus ir valdybos darbo rezultatyvumą. Tiek savo veiklos vertinimo praktikos, tiek valdybos vykdoma atskaitomybė turi būti orientuotos į sėkmingą įmonės veiklą. Įmonei pastoviai fiksuojant prastus veiklos rezultatus bei valdybai nesiimant aktyvių veiksmų juos gerinti, tai turi būti vienu esminių signalų dėl netinkamos valdybos veiklos. Vertinant valdybos veiklą per įmonės veiklos rezultatus turi būti atkreipiamas dėmesys į šias valdysenos dalis:

- Strateginį veiklos planą ir jame iškeltus tikslus;
- Strateginių tikslų įgyvendinimą;
- Vyriausybės nustatyto nuosavo kapitalo grąžos rodiklio įgyvendinimą;
- Finansinius veiklos rezultatus;
- Gerųjų valdysenos praktikų ir Vyriausybės nustatytos VVĮ politikos įgyvendinimą.

Strateginį ciklą, nuosavo kapitalo grąžos tikslus ir VVĮ valdysenos praktikas intensyviai reguliuoja Vyriausybės patvirtintos valdysenos nuostatos, todėl vertinant valdybos veiklą turi būti atsiremiamas į jas. Strateginio planavimo principai ir strategijos įgyvendinimo priežiūros principai yra numatyti LRV nutarime Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Nuosavybės gairės). Šio nutarimo pagrindu suformuoti reikalavimai rengti strateginį veiklos planą, kasmet jį peržiūrėti bei gauti Valdymo koordinavimo centro nuomonę dėl sudarymo tinkamumo. Sudarant strateginį veiklos planą valdyba turi remtis akcininko lūkesčių raštu. Parengus strateginį planą su esminiais strateginiais tikslais turi būti supažindinta valstybei atstovaujanti institucija. Šiame etape vertinant valdybos veiklą, vertinamas iškeltų strateginių tikslų tinkamumas ir strateginio plano rengimo kokybė.

Panašus principas taikomas ir strategijos įgyvendinimo priežiūroje: teisės aktuose numatytos strategijos priežiūros procedūros ir terminai bei į vertinimą įtraukiamas VKC. Valdymo koordinavimo centras intensyviai dalyvauja ir nustatant siektinus pelningumo rodiklius bei vertina jų įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimo vertinimas yra viena esminių VVĮ veiklos kokybės dalių. Šiame etape ypač svarbu ne tik įvertinti patį tikslų pasiekimo arba neįgyvendinimo faktą, bet ir gauti informaciją apie priežastis dėl nepasiektų rodiklių ir apie veiksmus, kurių bus imtasi siekiant juos įgyvendinti. Todėl



vertinant VVĮ veiklos rezultatus, valstybei atstovaujanti institucija turėtų remtis kuo platesniais šaltiniais: pačios institucijos turima informacija apie įmonės veiklą, VKC atliekamais analitiniais vertinimais, valdybos ir įmonės vadovo komentarais/nuomonėmis dėl VVĮ veiklos rezultatų.

Vertinant VVĮ veiklos rezultatus, būtina atsižvelgti į įmonės veiklos ciklišumą ir galimus trumpalaikius svyravimus. Galimi atvejai, kai įmonė neįgyvendina nustatytų tikslų, tačiau veikia tinkamai, pavyzdžiui, pasikeitus rinkos sąlygoms, kurių įmonė kontroliuoti negali. Šioje vietoje svarbu, kad valstybei atstovaujanti institucija disponuotų atitinkama informacija bei gautų valdybos, įmonės vadovo bei išorinių vertintojų komentarus dėl neįgyvendintų tikslų.

Valdymo koordinavimo centras kasmet rengia VVĮ gerosios valdysenos indeksą, kuriame vertinama VVĮ valdysenos atitiktis teisės aktų nuostatomis ir pasauliniams gerosios valdysenos principams. Šio analitinio įrankio vertinimo rezultatai apima atskaitomybės-skaidrumo praktikų vertinimą, valdybų sudarymo ir veiklos vertinimą bei strateginio planavimo ir strategijų įgyvendinimo vertinimus. Siekiant, kad VVĮ valdybos veiklos vertinimas būtų kuo platesnis ir visą apimantis, VVĮ gerosios valdysenos indeksas turi būti naudojamas kaip vienas iš vertinimo įrankių.

# VALDYBOS VEIKLOS VERTINIMO MODELIS

Valdybos veiklos vertinimas yra sudėtingas ir kompleksinis procesas, kurį sudėtinga standartizuoti nustatant pilnavertišką vertinimo sistemą. Praktikoje galima nustatyti tik dalinius vertinimo elementus, kurie informuotų akcininką apie valdybos veiklos tinkamumą. Toliau pateikiamas valdybos veiklos vertinimo modelis, skirtas daugiausiai tik užtikrinti sistemingą ir savalaikį informacijos apie valdybos veiklą surinkimą (didinti akcininko informuotumą). Galutinis sprendimas turi būti priimamas pačios valstybei atstovaujančios institucijos vertinimu, vertinimo modelį taikant tik kaip pagalbines priemones sprendimo priėmimui.

VVJ VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS	
Strateginis planavimas	
Išsikelti strateginiai tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar adekvatūs ir ambicingi strateginiame veiklos plane išskelti strateginiai tikslai?</li> <li>• Ar strateginiai tikslai atliepia akcininko iškeltus lūkesčius?</li> </ul>
Įmonės vadovui išskelti tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar vadovui išskelti tikslai siejasi su įmonės strategija? Ar išskelti svarbiausi tikslai?</li> </ul>
Strateginio planavimo kokybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar tinkamai parengtas strateginis planas?</li> </ul>
Lūkesčių įgyvendinimas	
Valstybei atstovaujančios institucijos nustatytų lūkesčių įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar užtikrinamas akcininko lūkesčių įgyvendinimas? Jei ne, kokios to priežastys?</li> </ul>
Tikslų įgyvendinimas	
Strategijoje iškeltų tikslų įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar įgyvendinti strategijoje išskelti tikslai? Jei ne, kokios to priežastys?</li> </ul>
LRV nustatytų gražos rodiklių įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar įgyvendinti Vyriausybės nustatyti pelningumo rodikliai? Jei, ne kokios to priežastys?</li> </ul>
Valdysenos praktikų laikymasis	
Skaidrumo ir atskaitomybės nuostatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar įmonė laikosi Vyriausybės nustatytų atskaitomybės praktikų ir kitų gerosios valdysenos principų skaidrumo srityje?</li> </ul>
Strateginio planavimo ir priežiūros nuostatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar tinkamos įmonės strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo priežiūros sistemos? Ar įmonės finansai tvarūs?</li> </ul>
Valdybos veiklos praktikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar valdybos suformavimo ir veiklos praktikos atitinka gerosios valdysenos principus?</li> </ul>

VALDYBOS VEIKLOS VERTINIMAS	
Sudėtis ir kompetencijos	
Sudėties atitiktis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar valdybos sudėtis atitinka gerąsias valdysenos praktikas?</li> </ul>
Kompetencijų tinkamumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar valdybos kompetencijos atitinka įmonės poreikius?</li> <li>Ar yra poreikis pritraukti papildomų kompetencijų?</li> </ul>
Komitetų sudarymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar sudaryti patariamieji komitetai atitinka savo paskirtį?</li> </ul>
Darbo praktikos	
Savo veiklos vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar atliktas savo veiklos vertinimas?</li> <li>Ar vertinimas atliekamas reguliariai?</li> <li>Ar buvo įtraukti išoriniai vertintojai?</li> </ul>
Posėdžių planavimas ir lankomumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiek posėdžių buvo organizuota?</li> <li>Koks buvo posėdžių lankomumas?</li> <li>Kiek posėdžių organizuota nuotoliniu būdu?</li> </ul>
Darbo organizavimo efektyvumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar valdybos pirmininko naudojamos darbo organizavimo praktikos efektyvios ir tinkamos valdybos veiklai?</li> </ul>
VVĮ veiklos supratimas ir strateginis planavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar valdyba supranta įmonės veiklą bei jos tikslus?</li> <li>Ar valdyba skiria pakankamai laiko strateginiam planavimui?</li> </ul>
Metinio plano įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip valdybai sekėsi įgyvendinti išsikeltus metinius tikslus?</li> <li>Ar tikslai įgyvendinti? Jei ne, kokios neįgyvendinimo priežastys?</li> </ul>
Individualūs nariai	
Individualių narių įsitraukimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar kiekvienas iš valdybos narių yra pakankamai įsitraukęs į valdybos veiklą?</li> </ul>
Individualių narių kompetencijų atitiktis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar individualių narių turimos kompetencijos atitinka valdybai keliamus lūkesčius ir efektyviai prisideda prie valdybos veiklos?</li> </ul>
Individualių narių privačių interesų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar valdybos nariai deklaruoja privačius interesus?</li> <li>Ar yra reikšmingų galimų interesų konfliktų?</li> <li>Kaip valdomi interesų konfliktai?</li> </ul>
Santykiai su įmonės vadovu	
Bendradarbiavimas su įmonės vadovu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar įmonės vadovas yra tinkamai informuojamas apie valdybos sprendimus?</li> <li>Ar įmonės vadovas įtraukiamas į valdybos posėdžius bei sudaromos galimybės vadovui pateikti nuomonę?</li> <li>Ar įmonės vadovo veikla tenkina valdybos lūkesčius?</li> </ul>

Dokumentacija	
Metinio plano parengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar parengtas metinis veiklos planas?</li> <li>• Ar metinis veiklos planas buvo koreguotas metų eigoje?</li> </ul>
Metinės veiklos atskaitos parengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar parengta metinės veiklos ataskaita?</li> <li>• Ar ataskaitoje pateikta aktuali informacija?</li> </ul>
Protokolų sudarymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar visi valdybos posėdžiai protokoluoti?</li> <li>• Ar akcininkui sudarytos galimybės susipažinti su protokolais?</li> </ul>
Privačių interesų deklaravimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar visi valdybos nariai yra užpildę ir pateikę privačių interesų deklaracijas?</li> <li>• Ar deklaracijos atnaujintos pagal aktualią informaciją?</li> </ul>
Savo veiklos vertinimas ir priemonių plano parengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar savo veiklos vertinimas formalizuotas (dokumentuotas)?</li> <li>• Ar parengtas priemonių planas valdybos veiklai tobulinti (atsižvelgiant į savo veiklos vertinimo rezultatus)?</li> </ul>
Komunikacija	
Dialogas su valstybei atstovaujančia institucija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar valdybos pirmininkas pro-aktyviai dalyvauja susitikimuose?</li> <li>• Ar (jei kviečiami) susitikimuose aktyviai dalyvauja kiti valdybos nariai?</li> </ul>
Informacijos atskleidimas valstybei atstovaujančiai institucijai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar susitikimų metu akcininkui pateikiama prašoma informacija?</li> <li>• Ar pateikiama informacija yra aiški ir aktuali?</li> <li>• Ar valdyba siekia dalintis informacija ir informuoti akcininką?</li> </ul>

Vertinimo modelyje keliami klausimai turi būti atsakyti remiantis šiose gairėse išdėstytų priemonių pagalba. Viena priemonė gali padengti reikšmingą informacijos kiekį, bet tuo pačiu gali atskleisti valdybos veiklos vertinimą tik iš vienos pusės, pavyzdžiui, tik valdybos pirmininko matymą ir nuomonę. Dėl šio priežasties, tikslinga dalyje vertinamų sričių įtraukti ir kitus dalyvius. Dažniausiai turėtų būti laikomasi principo, kad kuo daugiau klausimų ar abejonių valstybei atstovaujanti institucija turi, tuo daugiau dalyvių turi būti įtraukti į komunikaciją. Pirminiu kontaktu, kaip jau minėta anksčiau, turi būti valdybos pirmininkas.

Įvertinus valdybos veiklą, valstybei atstovaujanti institucija turi iškomunikuoti pastabas dėl valdybos veiklos. Tipiškai, jei pastabos nėra kritinės arba pasikartojančios, valdybai turi būti sudaryta galimybė sureaguoti ir pakoreguoti savo veiklą. Po skirto laikotarpio korekcijoms atlikti, vertinimo priemonės (ar dalis priemonių) turėtų būti panaudotos pakartotinai. Jei situacija nesikeičia, remiantis šiuo vertinimo modeliu, valstybei atstovaujanti institucija gali pagrįstai priimti sprendimą atšaukti valdybą ar pavienius valdybos narius.

# APRIBOJIMAI

Šis valdybos veiklos vertinimo modelis remiasi pasaulinėje praktikoje taikomais principais, tačiau dėl valstybės valdomų įmonių politikos ir susiformavusių valdysenos praktikų Lietuvoje turi keletą esminių apribojimų, kurie mažina šio modelio efektyvumą. Esminiai apribojimai yra šie:

- **Valdybos funkcijų apribojimas valstybės įmonėse (VĮ).** Valstybės įmonėms taikomas atskiras Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, kuriame valdybos funkcijos yra ypač apribotos – valdyba netvirtina įmonės strategijos bei negali skirti ir atšaukti įmonės vadovo. Tai dvi esminės funkcijos, būtinos efektyviai valdybos veiklai (šios funkcijos išskiriamos ir EBPO gairėse valstybės valdomoms įmonėms). Šiuo metu šios funkcijos įstatymu priskirtos valstybei atstovaujančiai institucijai. Dėl valdybos funkcijų apribojimo negalimas pilnavertiškas valdybos veiklos vertinimo modelio pritaikymas, ypač kiek tai susiję su įmonės veiklos rezultatais ir strategijos įgyvendinimu. Vertinant VĮ veiklą, valstybei atstovaujanti institucija privalo papildomai atsižvelgti į valdybos veiklos apribojimus ir objektyviai įvertinti jos įtaką VVĮ rezultatams. Tai nereiškia, kad valdyba neneša jokios atsakomybės, tačiau ją dalinasi kartu su valstybei atstovaujančia institucija.
- **Valdybos veiklos tęstinumas.** Tarp Lietuvos valstybės valdomų įmonių yra nusistovėjęsios praktikos valdybą formuoti 4 metų kadencijai (VĮ atveju, 4 metų kadencijos terminas privalomas). Pasibaigus valdybos kadencijai vykdoma nauja daugumos narių atranka, kurios pagrindu vėl suformuojama valdyba. Tai gali sutrikdyti valdybos darbą, kai reikšminga dalis valdybos narių pasikeičia. Naujai sudarytai valdybai reikia papildomo laiko įsigilinti į įmonės veiklą bei perimti buvusios valdybos darbus. Dėl esminių valdybos sudėties pokyčių taip pat sutrikdomas ir tęstinis valdybos veiklos vertinimas, kadangi valdyba kurį laiką negali atlikti savo veiklos vertinimo ar atsakyti į valstybei atstovaujančios institucijos klausimus.  
Pasaulyje sutinkamos praktikos, kai valdybos sudaromos 1 metų kadencijai, tačiau kasmet dauguma valdybos narių paliekami ir sekančiais vienerių metų kadencijai. Taip kasmet pakeičiamas tik vienas ar keli valdybos nariai. Šiuo principu valdybos sudėtis atnaujinama palaipsniui, išlaikant pastovų branduolį. Lietuvos valstybės valdomų bendrovių kadencijų trukmę sutrumpinti galima jau dabar, tačiau atitinkamai turėtų būti koreguojamos nepriklausomų narių atrankos procedūros. Kol šie pakeitimai neįgyvendinti, valstybei atstovaujanti institucija privalo siekti kuo labiau išlaikyti valdybos veiklos tęstinumą, naujai kadencijai pakeičiant tik dalį valdybos narių bei užtikrinant, kad valdyba įgyvendintų atskaitomybę iki pat savo kadencijos pabaigos.
- **Išorinių vertintojų įtraukimas.** Išorinių vertintojų įtraukimas naudinga ir visuotinai pripažįstama praktika. Išoriniai vertintojai suteikia papildomą ir profesionalią nuomonę dėl valdybos veiklos bei tuo pačiu gali padėti valdybai savo veiklos vertinimą atlikti gerokai efektyviau. Pasaulinėje praktikoje dalis valstybių numato ir privalomą periodinį išorinių vertinimų įtraukimą. Kadangi Lietuvoje valdybos savo veiklos vertinimo praktikos yra pakankamai naujos ir nėra plačiai paplitusios tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuose, šiuo metu gali būti sudėtinga rasti vietinių šios paslaugos tiekėjų. Nepaisant to, valstybei atstovaujanti institucija turi reikalauti, kad valdyba pati atliktų savo veiklos vertinimą bei ieškotų galimybių periodiškai įsigyti išorinius vertintojus (ypač didelių VVĮ atveju).
- **VVĮ valdymo decentralizacija.** Efektyvi valdybų veiklos priežiūra reikalauja papildomų išteklių ir kompetencijų iš valstybei atstovaujančių institucijų pusės. Valstybei atstovaujančios institucijos turi rinkti informaciją ir ją valdyti bei remiantis surinkta informacija įvertinti valdybų veiklos tinkamumą. Taip pat būtina, kad į valdybas paskirti valstybės tarnautojai taip pat būtų kompetentingi ir suprastų gerosios valdysenos principus bei valdybų veiklą. Valdybų veiklos vertinimas ypač kels iššūkių toms institucijoms, kurios valdo pavienės įmonės ir kurioms sudėtinga sutelkti išteklius ir kompetencijas aktyviai VVĮ valdysenai (dėl riboto pastovaus tokių kompetencijų poreikio). Šiuo metu šie valdymo decentralizavimo trūkumai sprendžiami per intensyvų teisinį reguliavimą, tačiau tokia praktika dažnai yra pakankamai neefektyvi. Vienu iš sprendimo būdų turėtų būti siekis centralizuoti VVĮ valdymą. Valdymo centralizavimas leistų sutelkti išteklius vienoje vietoje, padidintų kompetencijas bei užtikrintų efektyvesnę valdybų veiklos priežiūrą ir vertinimą. Lygiagrečiai jau dabar svarbu stiprinti valstybei atstovaujančių institucijų kompetencijas ir viduje numatyti principus, kaip bus dirbama su VVĮ valdybomis.





**Viešoji įstaiga „Stebėsenos ir prognozių agentūra“**

Gedimino pr. 38, LT-01104 Vilnius, Lietuva

Tel. +370 620 73679, el. p. [info@vkc.sipa.lt](mailto:info@vkc.sipa.lt)

---