

**2017 METŲ VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ
STRATEGIJŲ ĮGYVENDINIMO
ATASKAITA**



2018 m. liepa

1 Strateginis planavimas

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

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymo 12 straipsniu nuo 2014 m. spalio 1 d. valstybės valdomų įmonių Valdymo koordinavimo centro funkcijas atliko valstybės įmonė Turto bankas. Vadovaujantis 2017 m. balandžio 20 d. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 23 straipsnio pakeitimu nuo 2017 m. liepos 1 d. valstybės valdomų įmonių Valdymo koordinavimo centro funkcijas atlieka viešoji įstaiga „Stebėsenos ir prognozių agentūra“ (toliau SIPA). Nuosavybės gairių 27 punktą įpareigoja Valdymo koordinavimo centrą (toliau – VKC) kartą per metus parengti ir pateikti Vyriausybei apibendrintą valstybės valdomų įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaitą (toliau – Ataskaitą). Siekiant palengvinti STĮI ataskaitų rengimą bei standartizuoti procesą, VKC (VšĮ „Stebėsenos ir prognozių agentūra“) parengė Strategijų įgyvendinimo metinės ataskaitos formą (Priedas 2), kurią STĮI rekomenduojama naudoti rengiant strategijų įgyvendinimo ataskaitas.

Įmonės strateginis planas – tai įrankis, padedantis įmonei suprasti, kokioje aplinkoje ir kokia kryptimi ji veikia, nustatyti veiklos prioritetus ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Norėdama paskatinti VVĮ rengti kuo kokybiškesnius strateginius planus, Ūkio ministerija 2011 metais parengė strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires (toliau – Strateginio planavimo gairės), kuriose įvardijami valstybės kaip akcininko ir savininko lūkesčiai VVĮ strateginiams planams bei apibendrintas visas strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo priežiūros procesas. Gairėse rekomenduojama, jog metinį planavimą apimtų tikroviškas veiksmų planas kiekvienam uždaviniui įgyvendinti su konkrečiais rezultatais, priskirtais atsakingiems asmenims ir numatytais ištekliais. Strateginio planavimo gairėse nurodoma, jog strategijos vykdymo stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimami vietoje ir laiku. Šiam tikslui po kiekvieno ketvirčio pabaigos įmonių vadovai ir jų deleguoti darbuotojai turėtų informuoti valdybas ir/ar STĮI apie tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei neįgyvendinimo priežastis. Pasibaigus kiekvieniems metams, įmonių vadovai turėtų parengti išsamesnes strategijų įgyvendinimo ataskaitas, leisiančias įmonei, valdybai bei akcininkui įvertinti, kaip vykdoma įmonės strategija bei, esant reikalui, ją koreguoti. Be to, rekomenduojama, jog strategijos rengimo procesas, įgyvendinimas, stebėjimas ir vertinimas būtų audituojamas nepriklausomo vidinio ar išorinio auditoriaus. Visi šie veiksmai leis užtikrinti, jog įmonės strategija išliktų aktuali bei naudinga, o strateginiai tikslai vykdomi efektyviai.

2 Ataskaitos tikslai

Šia ataskaita siekiama **apibendrinti STĮI parengtas VVĮ strategijų įgyvendinimo metines ataskaitas, įvertinti strateginių tikslų, uždavinių ir rodiklių kokybę, pateikti susistemintą įmonių strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimą, taip pat rekomendacijas, kaip tikslai, uždaviniai ir rodikliai galėtų būti ateityje tobulinami**. Tikimasi, jog ši informacija leis Vyriausybei susidaryti įspūdį apie VVĮ strategijų įgyvendinimo kokybę bei priimti kvalifikuotus sprendimus, užtikrinsiančius sklandų strategijų įgyvendinimą.

Ataskaita parengta remiantis STĮI parengtomis strategijų įgyvendinimo metinėmis ataskaitomis, įmonių VKC pateiktais strategijų projektais bei patvirtintomis strategijomis.

Ataskaitoje apibendrinama valstybės valdomų įmonių strateginio planavimo kokybė šiais aspektais:

- LRV nustatyta nuosavo kapitalo grąža (ROE) ar pelningumo rodiklis;
- Kiti finansiniai rodikliai;
- Nefinansiniai rodikliai;
- Strategijų įgyvendinimo ataskaitų kokybės rodikliai.

3 Vertinimo metodika

11 vertinimo kriterijų, pagal kuriuos vertintas kiekvienos VVĮ strategijos įgyvendinimas buvo suskirstyti į keturias dimensijas: nustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis, kitus finansinius rodiklius, nefinansinius rodiklius ir ataskaitų kokybę.

Vertinant įmonės strategijos įgyvendinimo ataskaitą, 1-7 kriterijams priskiriami 2; 1 arba 0 balų. 8-11 kriterijams priskiriamas balas 1 arba 0. Kiekvienos iš keturių vertinimo dimensijų suminiai įvertinimai (nuo 0 iki 100 proc.) yra atskirų vertinimo kriterijų balų vidurkiai, tuo tarpu galutinis suminis balas yra keturių vertinimo dimensijų suma padalinta iš dimensijų skaičiaus, kur pirma dimensija (ROE ar grynojo pelno rodiklis) turi 1,5 koeficientą, antra ir trečia dimensija vertinama koeficientu 1, o ketvirta dimensija – strategijų įgyvendinimo ataskaitų kokybės rodikliai – 0,5 koeficientu.

Visi vertinimo kriterijai ir jų vertinimo metodika pateikti lentelėje žemiau:

Vertinimo kriterijus	Vertinimo metodika	Vertinimo balas
<i>I. ROE ar grynojo pelno rodiklis</i>	<i>Vertinimo kriterijų Nr. 1 – 3 vertinimo balų vidurkis</i>	<i>0 – 100 proc.</i>
1. Ar yra nustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	Vertinama, ar yra iškeltas nuosavo kapitalo grąžos ar grynojo pelno rodiklis (priklausomai nuo įmonės grupės ir LRV nustatyto siektino grąžos rodiklio), bei nurodytos siektinos ir faktinės šio rodiklio reikšmės 2017 metais.	TAIP = 2 balas Kitas pelningumo rodiklis = 1 balas NE = 0 balų
2. Ar įgyvendintas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	Vertinamas nuosavo kapitalo grąžos grynojo pelno įgyvendinimas. Laikoma, jog rodiklis įgyvendintas, jei jo faktinė reikšmė 2017 metais buvo bent 95 proc. siektinos reikšmės. Laikoma dalinai įgyvendintu jei faktinė reikšmė 2017 metais buvo bent 50 proc. siektinos reikšmės.	TAIP = 2 balas Dalinai įgyvendintas = 1 balas NE = 0 balų

3. Ar ambicingas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	Laikoma, jog rodiklis yra ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 50 ir daugiau proc. Dalinai ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 150 ir daugiau proc.	TAIP = 2 balas Dalinai ambicingas = 1 balas NE = 0 balų
---	---	---

Jei nenustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis, tačiau nustatytas kitas pelningumo rodiklis, vertinama tokiu pat principu, tačiau skiriamų balų suma yra dvigubai mažesnė, t. y. 1; 0,5 ir 0.

II. Kiti finansiniai rodikliai	Vertinimo kriterijų Nr. 4 – 5 vertinimo balų vidurkis	0 – 100 proc.
4. Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Vertinamas visų finansinių (pajamų, sąnaudų, finansinio tvarumo ir efektyvumo ir pan.) rodiklių, išskyrus pagrindinį ROE ar grynojo pelno rodiklį, įgyvendinimas. Rodiklis laikomas įgyvendintu, jei faktinė vertė nėra daugiau nei 5 proc. blogesnė (mažesnė ar didesnė priklausomai nuo rodiklio prasmės) už siektiną reikšmę. Dalinai įgyvendintu, jei faktinė vertė nėra daugiau nei 50 proc. blogesnė (mažesnė ar didesnė priklausomai nuo rodiklio prasmės) už siektiną reikšmę. Vertinama, ar bent 2/3 visų vertinamų rodiklių buvo įgyvendinti.	TAIP = 2 balas Dalinai įgyvendinti = 1 NE = 0 balų
5. Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Laikoma, jog rodiklis yra ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 50 ir daugiau proc. Dalinai ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 150 ir daugiau proc. Rodikliai laikomi ambicingais, jei daugiau nei 80 proc. rodiklių buvo įvertinti kaip ambicingi.	TAIP = 2 balas Dalinai įgyvendinti = 1 NE = 0 balų
III. Nefinansiniai rodikliai	Vertinimo kriterijų Nr. 6 – 7 vertinimo balų vidurkis	0 – 100 proc.
6. Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Vertinamas visų nefinansinių rodiklių įgyvendinimas. Rodiklis laikomas įgyvendintu, jei faktinė vertė nėra daugiau nei 5 proc. blogesnė (mažesnė ar didesnė priklausomai nuo rodiklio prasmės) už siektiną reikšmę. Dalinai įgyvendintu, jei faktinė vertė nėra daugiau nei 50 proc. blogesnė (mažesnė ar didesnė priklausomai nuo rodiklio prasmės) už siektiną reikšmę. Vertinama, ar bent 2/3 visų vertinamų rodiklių buvo įgyvendinti.	TAIP = 2 balas Dalinai įgyvendinti = 1 NE = 0 balų
7. Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Laikoma, jog rodiklis yra ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 50 ir daugiau proc. Dalinai ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 150 ir daugiau proc. Rodikliai laikomi ambicingais, jei daugiau nei 80 proc. rodiklių buvo įvertinti kaip ambicingi.	TAIP = 2 balas Dalinai įgyvendinti = 1 NE = 0 balų
IV. Ataskaitų kokybė	Vertinimo kriterijų Nr. 8 – 11 vertinimo balų vidurkis	0 – 100 proc.
8. Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Vertinama, ar įmonė nurodė tiek numatomus ateities, tiek faktinius 2017 metams aktualius aplinkos (teisinius, politinius, ekonominius, socialinius ir kitus) veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklai. Taip pat vertinama aplinkos veiksmų pateikimo atitiktis Strateginio planavimo	TAIP = 1 balas NE = 0 balų

	gairių rekomendacijoms.	
9. Ar pateikta strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija?	Vertinama, ar, vadovaujantis Strateginio planavimo gairėmis, strateginiai tikslai ir uždaviniai pateikti struktūrizuoti, kiekvienam strateginiam tikslui priskiriant konkrečius uždavinius/priemones.	
10. Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Vertinama, ar kiekvienas rodiklis turi aiškias, kiekybiškai išreikštas ir pamatuojamas siektinas bei faktines reikšmes. Rodikliai laikomi objektyviai pamatuojamais, jei bent 2/3 visų rodiklių buvo objektyviai pamatuojami.	
11. Ar pateiktos rodiklių neįgyvendinimo priežastys?	Vertinama, ar bent 2/3 neįgyvendintų rodiklių buvo pateiktos aiškiai suformuluotos neįgyvendinimo priežastys.	
Suminis balas	Vertinimo kriterijų dimensijų I – IV svertinių vertinimo balų vidurkis (dimensijų koeficientai: I – 1,5; II ir III – 1; IV – 0,5)	0 – 100 proc.

4 Strategijų įgyvendinimo vertinimas

4.1 10 didžiausių įmonių pagal pardavimo pajamas

4.1.1 „Lietuvos energija“, UAB

Strateginių tikslų žemėlapis

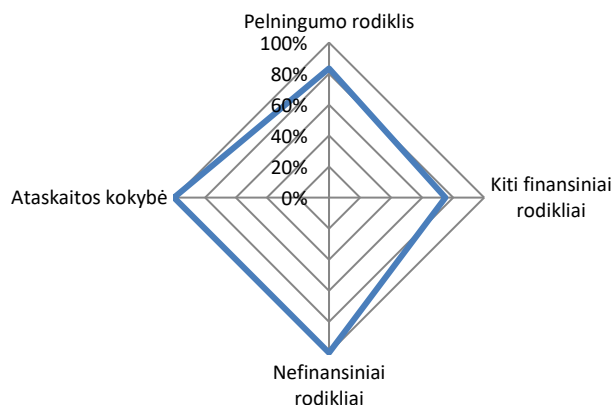
Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
EBITDA (mln. eurų)	238,7	233,5
Nuosavo kapitalo grąža (proc.)	9,8	5,7
Kapitalo struktūra (D/E)	0,33	0,61
Naujų veiklų dalis grupės EBITDA rodiklyje (proc.)	22,1	24
Pagrindinių veiklų (skirstymas) EBITDA marža (proc.)	24,6	18
Pagrindinių veiklų (tiekimas) EBITDA marža (proc.)	5,3	6
Strateginiai tikslai		
I: Tvarus vertės didinimas	-	-
II: Klientų poreikius atitinkančios paslaugos	-	-
III: Diversifikuota veikla (naujų veiklų dalis grupės EBITDA rodiklyje (proc.))	22,1	24
IV: Indėlis į šalies ūkio konkurencingumo didėjimą	-	-
V: Išgryninti ir optimizuoti pagrindinių veiklų procesai	-	-
VI: Efektyvus valdymas (VKC vertinamas valdymo indeksas, reitingas)	A+	A
VII: Įsitraukę darbuotojai (darbuotojų įsitraukimas (proc.))	58	52
VIII: Veiklos meistriškumo integravimas į kultūrą (įgyvendintų patobulinimų (KAIZEN) skaičius darbuotojui (vnt. darbuotojui))	0,8181	0,33
IX: Užtikrinta vadovų ir pagrindinių darbuotojų pamaina (pamainos paruošimo proc.)	16,3	30

Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
Pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai
ROE	172%	6	3	0	27	18	2

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
2	1	1	83%	1	2	75%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	88%

„Lietuvos energija“, UAB (2017 m.)**Išvados**

Bendrovė parengė išsamią Strategijos įgyvendinimo ataskaitą, kurioje nuosekliai ir sistemiškai pateikiami strateginiai tikslai ir uždaviniai bei finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, detalai paaiškinti veiklą įtakoję veiksniai, rodikliai bei jų įgyvendinimas. Pelningumo rodikliu pasirinktas ROE rodiklis, kuris buvo įgyvendintas (172 proc. įgyvendinimas). Dauguma nefinansinių rodiklių buvo pasiekti, o finansinių rodiklių buvo įgyvendinta 50 proc.

4.1.2 AB „Lietuvos geležinkeliai“**Strateginių tikslų žemėlapis**

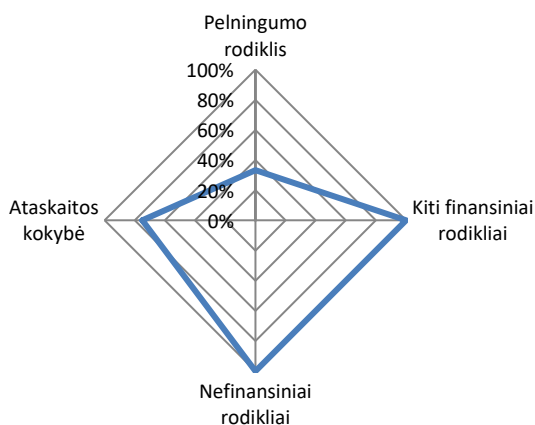
Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
Pajamos (mln. eurų)	448,7	417
Grynasis pelnas (mln. eurų)	21,4	7,3
EBITDA (mln. eurų)	148,2	132
Krovinių vežimo pajamos (mln. eurų)	383,7	352,9
Keleivių vežimo pajamos (mln. eurų)	25,2	25,6
Strateginiai tikslai		
I: Užtikrinti bendrovės veiklos efektyvumą	-	-
II: Didinti krovinių vežimo veiklos konkurencingumą ir apimtį (krovinių vežimo apimtys (mln. tonų))	52,6	48,3
III: Užtikrinti kokybiškų keleivių vežimo paslaugų teikimą visuomenei (keleivių vežimo apimtys (mln. kel.))	4,4	4,6
IV: Įgyvendinti investicinius atnaujinimo ir plėtros projektus (investicijos (atlikti darbai) (mln. eurų))	84,9	108,1

Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai
Grynasis pelnas	293%	4	4	0	3	2	0

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
1	1	0	33%	2	2	100%	2	2	100%	1	0	1	1	75%	72%

AB „Lietuvos geležinkeliai“ (2017 m.)**Išvados**

Įmonė pagrindiniu finansiniu rodikliu pasirinko grynąjį pelną. Rodiklis buvo įgyvendintas, tačiau neambicingas. Rekomenduojama įmonei pelningumo rodikliu pasirinkti nuosavo kapitalo grąžą. Finansiniai ir nefinansiniai rodikliai 2017 metais buvo pasiekti ir ambicingi. Įmonė strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikė tik savo strateginius tikslus, uždaviniai nebuvo nurodyti.

4.1.3 UAB „EPSO-G“**Strateginių tikslų žemėlapis**

Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
Neviršyti nustatyto subalansuoto OPEX lygio (mln. eurų)	60	63.71
ROE (proc.)	11,3	5,5
Strateginiai tikslai		
I: Užtikrinti kokybišką strateginių infrastruktūros projektų įgyvendinimą numatytu laiku (Strateginiai projektai įgyvendinti laiku ir neviršijant numatytų investicijų dydžio (proc.))	95	100
II: Sukurti vieningą dujų rinką, plėsti dujų ir biokuro prekybos platformų geografiją bei vystyti elektros rinkos integraciją (įdiegtas netiesioginio pajėgumų paskirstymo modelis Baltijos šalyse (proc.))	100	100
III: Teikti efektyvias ir kokybiškas PSO paslaugas, siekiant užtikrinti maksimalią naudą	-	-

suinteresuotosioms šalims		
IV: Užtikrinti ilgalaikę naudą akcininkams (ROE (proc.))	11,3	5,5
V: Gerinti veiklos valdymą ir procesų efektyvumą	-	-
VI: Užtikrinti efektyvų ir saugų technologinio turto ir investicijų valdymą, pagrįstą kaštų naudos analizės principu	-	-
VII: Tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupė ir energetikos kompetencijų centru	-	-
VIII: Būti skaidria, patikima ir darnaus vystymosi principų besilaikančia organizacija	-	-

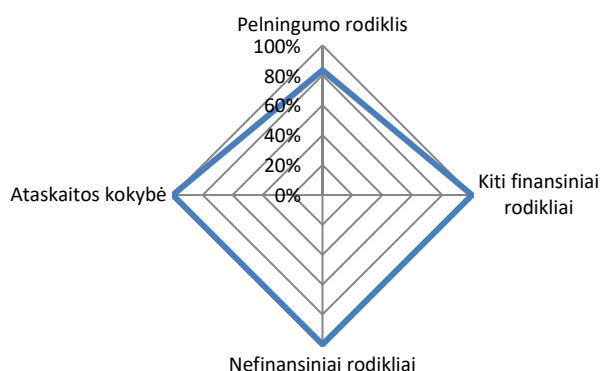
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Igyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai	Iš viso rodiklių	Igyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai
ROE	205%	1	1	0	15	12	0

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
2	2	1	83%	2	2	100%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	94%

UAB „EPSO-G“ (2017 m.)



Išvados

Bendrovės strategijų įgyvendinimo ataskaita įvertinta labai gerai. Teigiamai įvertinta tai, jog bendrovė pelningumo rodikliu pasirinko nuosavo kapitalo grąžą. Šis rodiklis buvo įgyvendintas, tačiau neambicingas. Kiti finansiniai ir nefinansiniai rodikliai buvo įgyvendinti ir ambicingi.

4.1.4 AB „Klaipėdos nafta“

Strateginių tikslų žemėlapis

Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
Nuosavo kapitalo dydis (mln. eurų)	200,3	200
Pajamos (mln. eurų)	106,5	83
Sąnaudos (be nusidėvėjimo ir palūkanų) (mln. eurų)	75,7	27
Naftos terminalo pajamos (augimas, proc.)	4,1	6,4
SGDT sąnaudos (kompensuotinos) (mln. eurų)	61,1	41
SGD paskirstymo stoties pajamos (mln. eurų)	0	2,4
ROE (proc.)	8,7	5,6
EBITDA (mln. eurų)	31,3	56
Grynojo pelno marža (proc.)	16	14
Pajamos iš papildomų veiklų (bunkeravimas, maišymas, kt.) (tūkst. eurų)	384	100
Pajamos iš SGD terminalo projektų (mln. eurų)	0,4	0,5
Strateginiai tikslai		
I: Didinti bendrovės vertę (nuosavo kapitalo dydis (mln. eurų))	200,3	200
II: Užtikrinti saugią, patikimą ir efektyvią naftos ir SGD terminalų veiklą (kritiniai sutrikimai, vnt.)	0	0
III: Skatinti veiklos augimą ir diversifikavimą (pajamos (mln. eurų))	106,5	83
IV: Tobulinti vidaus procesus (sąnaudos lygis (mln. eurų))	75,7	27
IV: Ugdyti kompetencijas (motyvuotų, įsitraukusių darbuotojų dalis Bendrovėje, ne mažiau kaip (proc.))	67,9	50

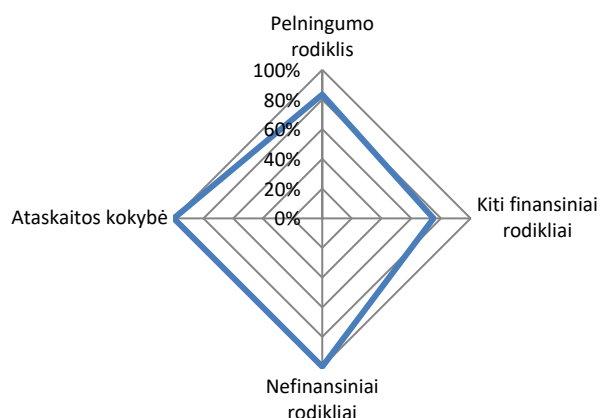
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai
ROE	155%	10	5	1	34	26	6

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
2	2	1	83%	1	2	75%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	88%

AB Klaipėdos nafta (2017 m.)

**Išvados**

Bendrovė įgyvendino pagrindinį pelningumo rodiklį – ROE. Tačiau šis rodiklis dalinai neambicingas. Kitų finansinių rodiklių įgyvendinimas buvo pusėtinas, tačiau jie buvo ambicingi. Pastebėtina, jog bendrovė pateikė išsamius rizikos faktorių ir tikslų nepasiekimo paaiškinimus bei struktūrizuotą tikslų ir rodiklių hierarchiją.

4.1.5 AB Lietuvos paštas**Strateginių tikslų žemėlapis**

Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
Veiklos pelningumas (proc.)	2,4	1,7
EVA (mln. eurų)	-0,8	-1,7
Informacijos siuntimo paslaugų pajamos (mln. eurų)	20,6	22,1
Finansinių paslaugų pajamos (mln. eurų)	12,1	12,2
Daiktų siuntimo pajamos (tūkst. eurų)	37,1	37,3
E. kanalų pajamos (mln. eurų)	0,2	0,5
Aptarnaujančių (palaikymo) funkcijų sąnaudos (mln. eurų)	18,1	18,9
Strateginiai tikslai		
I: Didinti įmonės vertę	-	-
II: Užtikrinti priskirstytų funkcijų vykdymą	-	-
III: Didinti klientų pasitenkinimą (NPS augimas lyginant su praėjusiais metais (proc. punktais))	2	2
IV: Kurti naujus ir plėtoti esamus e. kanalus (Suteiktų paslaugų per e. kanalus santykis su visuose kanaluose suteiktomis paslaugomis (proc.))	12	12
V: Išlaikyti spausdintinės informacijos pajamų lygį	-	-
VI: Didinti daiktų siuntimo pajamas Baltijos šalyse (Daiktų siuntimo pajamos (tūkst. eurų))	37,1	37,3
VII: Didinti naujomis finansinėmis paslaugomis besinaudojančių klientų skaičių (Galiojančių mokėjimo sąskaitų skaičius laikotarpio pabaigoje (vnt.))	3 032	12 474
VIII: Didinti pajamas iš elektroninių paslaugų (E. kanalų pajamos (mln. eurų))	0,2	0,5
IX: Optimizuoti pagrindinės veiklos procesus (laiko reikalingo operacijoms atlikti sumažėjimas lyginant su praėjusiais metais, perskaičiuota etatais)	88	466
X: Optimizuoti aptarnaujančias (palaikymo) funkcijas (aptarnaujančių (palaikymo) funkcijų sąnaudos (mln. eurų))	18,1	18,9
XI: Didinti darbuotojų įsitraukimą (darbuotojų įsitraukimo augimas lyginant su praėjusiais metais (proc. punktais))	-5	1

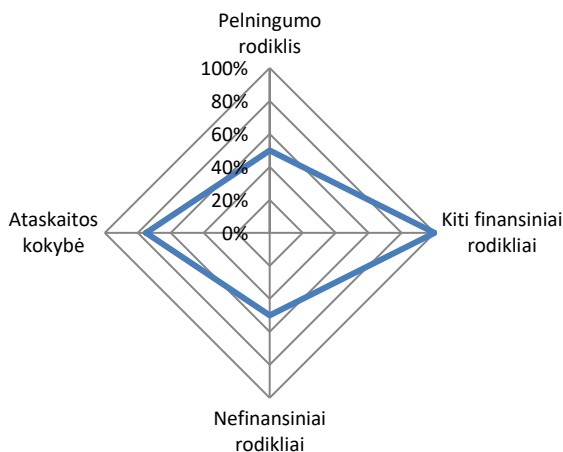
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai
Veiklos pelningumas	141%	6	4	1	8	5	0

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
1	1	1	50%	2	2	100%	0	2	50%	1	0	1	1	75%	66%

AB Lietuvos paštas (2017 m.)



Išvados

Įmonė pagrindiniu finansiniu rodikliu pasirinko veiklos pelningumo rodiklį. Rodiklis buvo įgyvendintas ir ambicingas. Rekomenduojama įmonei pelningumo rodikliu pasirinkti nuosavo kapitalo grąžą. Finansiniai rodikliai 2017 metais buvo pasiekti ir ambicingi, o nefinansiniai rodikliai buvo įgyvendinti tik 5 iš 8. Įmonė strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikė tik savo strateginius tikslus, uždaviniai nebuvo nurodyti.

4.1.6 VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija

Strateginių tikslų žemėlapis

Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
Pajamos į valstybės biudžetą mokesčių pavidalu (iš veiklos logistikos grandinėje (įskaitant uostą), kurioje pervežami ir Klaipėdos uoste perkraunami kroviniai, įvertinant ir indukuotą poveikį kitoms ūkio šakoms) (mln. eurų)	435,6	389,4
ROE (tik komercinė veikla) (proc.)	14,9	12,7
Grynasis pelnas (mln. eurų)	38 442	23 326
EBITDA pelningumas (proc.)	78	67
EBITDA (mln. eurų)	46 605	36 046
Sąnaudos tenkančios 1 krovinio tonai (eurai)	0,66	0,79
Strateginiai tikslai		
I: Didinti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto konkurencingumą, sukuriant sąlygas pridėtinę vertę uostui, miestui ir valstybei kuriančių uosto įmonių veiklos plėtrai	-	-
II: Užtikrinti aukštos kokybės paslaugas ir navigacijos saugumą uosto naudotojams (jūrų laivų avarijų ir incidentų skaičius uoste (vnt.))	0	0
III: Užtikrinti aplinkosaugos reikalavimų vykdymą (įvykusių (jei tokių būtų) aplinkosaugos incidentų likvidavimas per numatytą laiką, val.)	8	24
IV: Užtikrinti Uosto direkcijos veiklos ir finansinį efektyvumą (nuosavo kapitalo grąža (ROE) iš įmonės veiklos, eliminavus specialiuosius įpareigojimus)	14,9	12,7

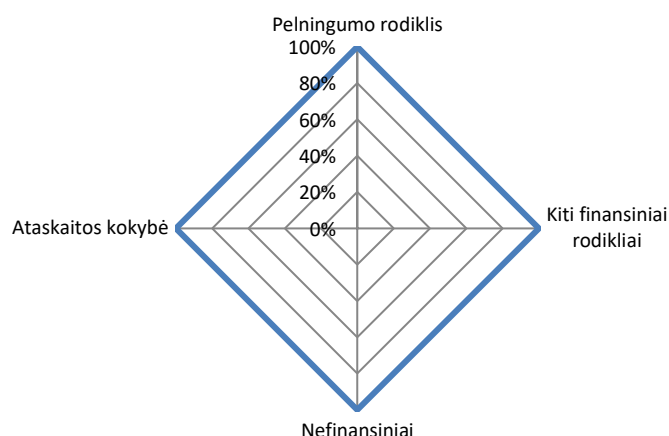
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai
ROE	117%	5	5	1	20	14	2

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
2	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	100%

VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija (2017 m.)

**Išvados**

Įmonė pateikė tinkamą strateginių tikslų bei uždavinių hierarchiją bei nurodė įmonės veiklai įtaką darančius veiksniai, rodiklių neįgyvendinimo priežastis. Visi finansiniai rodikliai buvo pasiekti, ir įvertinti kaip ambicingi. Pagrindiniu pelningumo rodikliu pasirinktas ROE, kuris buvo įgyvendintas bei ambicingas.

4.1.7 VĮ Registrų centras**Strateginių tikslų žemėlapis**

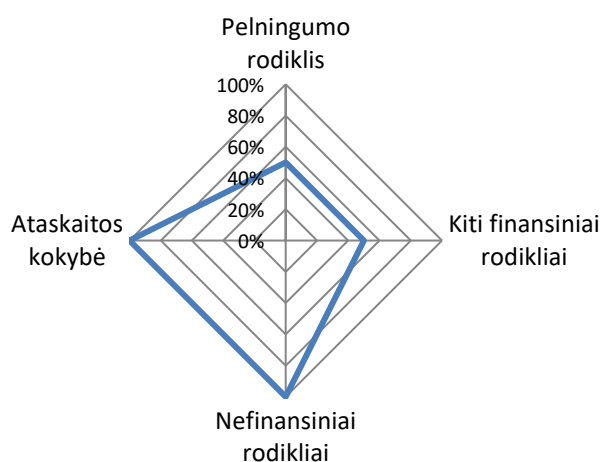
Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Sąnaudų ir pajamų santykio koeficientas	0,98	0,99
Bendrojo pelningumo rodiklis (proc.)	29,7	22
Komercinių paslaugų pajamų augimas (palyginti su 2016 m.) (proc.)	-5,2	3,7
Elektroniniu būdu teikiamų paslaugų pajamų augimas, palyginti su praėjusiais finansiniais metais (proc.)	25	5
Pajamų, gautų už nekilnojamojo turto sandorių duomenis, augimas (proc.)	9	7
Strateginiai tikslai		
I: Užtikrinti prieinamas ir kokybiškas pagrindinių valstybės registrų ir informacinių sistemų paslaugas	-	-
II: Užtikrinti klientams teikiamų paslaugų kokybę (aptarnavimo pasitenkinimo kokybė, proc.)	82	77
III: Didinti įmonės veiklos efektyvumą	-	-
IV: Komercinių paslaugų konkurencingumo užtikrinimas (komercinių paslaugų pajamų augimas, proc.)	-5,2	3,7

Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai
Bendrojo pelningumo marža	135	4	3	1	14	11	1

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
1	1	1	50%	2	0	50%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	69%

VĮ Registrų centras (2017 m.)**Išvados**

Įmonė pateikė tinkamą strateginių tikslų ir uždavinių hierarchiją, nurodė esminius veiklą lemiančius faktorius. 2017 metais įmonė įgyvendino beveik visus rodiklius. Pagrindinis finansinis tikslas – veiklos pelningumo marža buvo įgyvendintas 135 proc., tad buvo ambicingas. Kadangi įmonė priskirta 2 grupei (jai keliamas tikslas dirbti pelningai), pelningumo rodiklis galėtų būti grynasis pelnas, didesnis už 0.

4.1.8 VĮ Lietuvos oro uostai**Strateginių tikslų žemėlapis**

Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Veiklos sąnaudos / keleivių skaičius (eurai/keleiviui)	4,62	5,11
ROE (proc.)	2,1	0,1
Neaviacinės komercinės pajamos/ keleivių skaičius (eurai/keleiviui)	1,8	1,75
EBITDA (tūkst. eurų)	8 908	6 323
Aviacinių rinkliavų pajamų augimas (proc.)	10,3	5,22
Neaviacinių rinkliavų pajamų augimas (proc.)	11,5	0,4
Strateginiai tikslai		
Strateginis tikslas I: Vienoda teikiamų paslaugų kokybė (lojalių oro uostams keleivių (NPS Promoters)	52	48

rodiklis (proc.)		
Strateginis tikslas II: Efektyviai valdoma aplinka per paslaugų plėtrą (veiklos sąnaudos / keleivių skaičius (eurai/keleiviui))	4,62	5,11
Strateginis tikslas III: Finansinis stabilumas ir nuoseklus oro uostų tinklo augimas (ROE (proc.))	2,1	0,1
Strateginis tikslas IV: Abipusė vertė tarp įmonės ir darbuotojo (darbuotojų įsitraukimas, proc.)	41	35

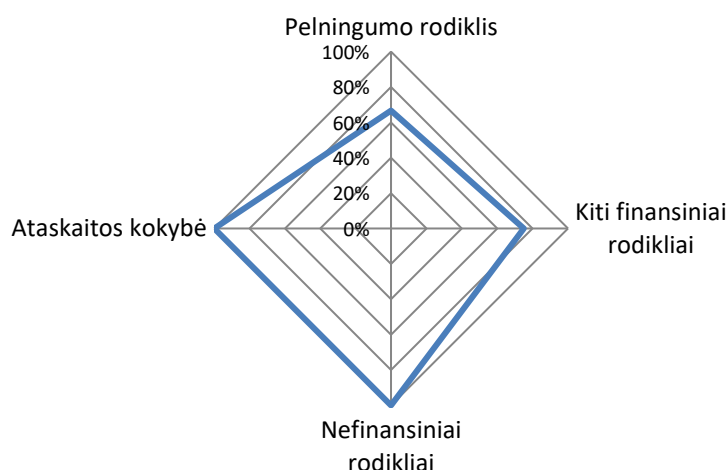
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Igyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai	Iš viso rodiklių	Igyvendinti rodikliai	Neambicingi rodikliai
ROE	2100%	5	5	2	6	6	0

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
2	2	0	67%	2	1	75%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	81%

VĮ Lietuvos oro uostai (2017 m.)



Išvados

Įmonė pateikė tinkamą strateginių tikslų bei uždavinių hierarchiją bei nurodė įmonės veiklai įtaką darančius veiksniai, rodiklių neįgyvendinimo priežastis. Dauguma išsikeltų rodiklių buvo pasiekti, tačiau kai kurie rodikliai nebuvo pakankamai ambicingi. Pagrindinis pelningumo rodiklis – ROE – buvo įgyvendintas, tačiau neambicingas.

4.1.9 VĮ „Oro navigacija“

Strateginių tikslų žemėlapis

Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Nustatytų sąnaudų plano vykdymas, pasibaigus ataskaitiniam laikotarpiui (proc.)	98	≥ 95
Darbo užmokesčio fondo atitikimas planuotam (proc.)	97	≤ 100
Strateginiai tikslai		
Strateginis tikslas I: Užtikrinti įmonės teikiamų oro navigacijos paslaugų saugą (Avarijų skaičius dėl įmonės teikiamų oro navigacijos paslaugų poveikio)	0	0
Strateginis tikslas II: Užtikrinti pakankamus įmonės pajėgumus (Oro erdvės naudotojų vėlavimai dėl įmonės teikiamų paslaugų (min/skr.))	0	0
Strateginis tikslas III: Užtikrinti įmonės teikiamų oro navigacijos paslaugų atitikimą aplinkosaugos reikalavimams (Tikrosios trajektorijos horizontalaus maršrutinio skrydžio veiksmingumas (%))	-	≤ 1,44 %
Strateginis tikslas IV: Užtikrinti ekonomiškai efektyvią įmonės veiklą	-	-
Strateginis tikslas V: Užtikrinti teikiamų oro navigacijos paslaugų saugumą (Dėl įmonės saugumo standartų pažeidimų aviacijos incidentų skaičius)	0	≤ 1
Strateginis tikslas VI: Užtikrinti žmonių išteklių valdymo efektyvų veikimą (Dėl žmonių išteklių valdymo klaidų kvalifikuotų darbuotojų praradimas (darb.))	0	≤ 3
Strateginis tikslas VII: Išlaikyti ar padidinti įmonės teikiamų oro navigacijos ir kitų paslaugų rinkos dalį (EOEV PP 3 lygmens taikomų užduočių bei numatytų naujų tyrimo ir plėtros)	92,30 %	≥ 90 %
Strateginis tikslas VIII: Užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą (Įmonės teikiamų oro navigacijos paslaugų sutrikimas (oro erdvės uždarymas) per visą ataskaitinį laikotarpį (vnt.))	0	< 1
Strateginis tikslas IX: Pakeisti įmonės teisinę formą į akcinę bendrovę (Įmonės teisinės formos pokyčio įgyvendinimas (%))	25	100

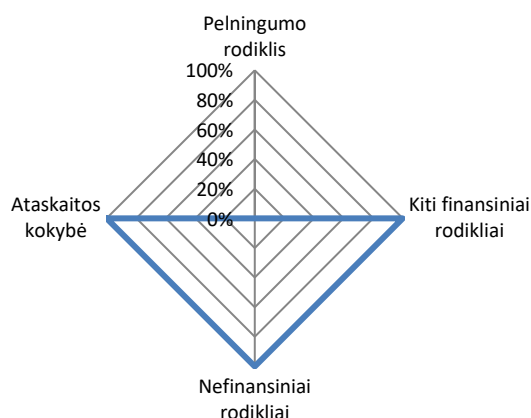
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai
Nepateikta	n. d.	2	2	0	20	18	1

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
0	0	0	0%	2	2	100%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	63%

VĮ „Oro navigacija“ (2017 m.)

**Išvados**

Įmonė pateikė tinkamą strateginių tikslų bei uždavinių hierarchiją bei nurodė įmonės veiklai įtaką darančius veiksniai. Teigiama vertintina tai, jog nurodyti ne tik visų uždavinių, bet ir pagrindiniai strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai, leidžiantys objektyviai įvertinti, kiek strateginių tikslų laikytini pasiektais. Rekomenduojama, papildyti ataskaitą nurodant pagrindinį siektiną pelningumo rodiklį bei keletą papildomų finansinių rodiklių. Kadangi įmonė priskirta 2 grupei (jai keliamas tikslas dirbti pelningai), pelningumo rodiklis galėtų būti grynasis pelnas, didesnis už 0.

4.1.10 VĮ Regitra**Strateginių tikslų žemėlapis**

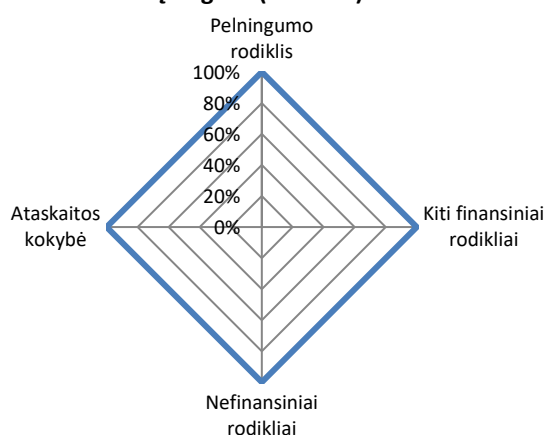
Rodikliai (2017 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Įmonės grynojo pelningumo rodiklis (proc.)	10,66	10
Pagrindinės veiklos pajamos (mln. eurų)	26,5	24,6
Grynasis pelnas (tūkst. eurų)	2,8	2,5
Ilgalaikio turto vertė (mln. eurų)	7,5	7,02
Finansų struktūros (skolos) koeficientas, ne daugiau kaip (proc.)	2,5	6,7
Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją (EBITDA) (mln. eurų)	4,9	5
Strateginiai tikslai		
Strateginis tikslas I: Gerinti transporto priemonių registravimo paslaugų kokybę ir prieinamumą	-	-
Strateginis tikslas II: Gerinti vairuotojų egzaminavimo kokybę (kokybės indekso augimas, proc.)	-	-
Strateginis tikslas III: Didinti įmonės veiklos efektyvumą ir veiksmingumą, didinti veiklos skaidrumą ir darbuotojų motyvą	-	-

Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Peningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai	Iš viso rodiklių	Įgyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai
Grynasis pelnas	112%	5	5	1	18	17	3

Strategijos įgyvendinimo vertinimas

Pelningumo rodiklis				Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai			Ataskaitos kokybė					Vertinimo balas
Ar nustatytas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar įgyvendintas ROE ar pelningumo rodiklis?	Ar ambicingas ROE ar pelningumo rodiklis?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	Vertinimo balas	Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Ar pateikta strat. tikslų ir uždavinių hierarchija?	Ar rodikliai yra objektyviai namatuniami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
2	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	100%

VĮ Regitra (2017 m.)**Išvados**

Įmonė pateikė tinkamą strateginių tikslų bei uždavinių hierarchiją bei nurodė įmonę įtakančius veiksniai, rodiklių neįgyvendinimo priežastis. Praktiškai visi išsikelti rodikliai buvo pasiekti ir ambicingi.

4.2 Visos VVĮ

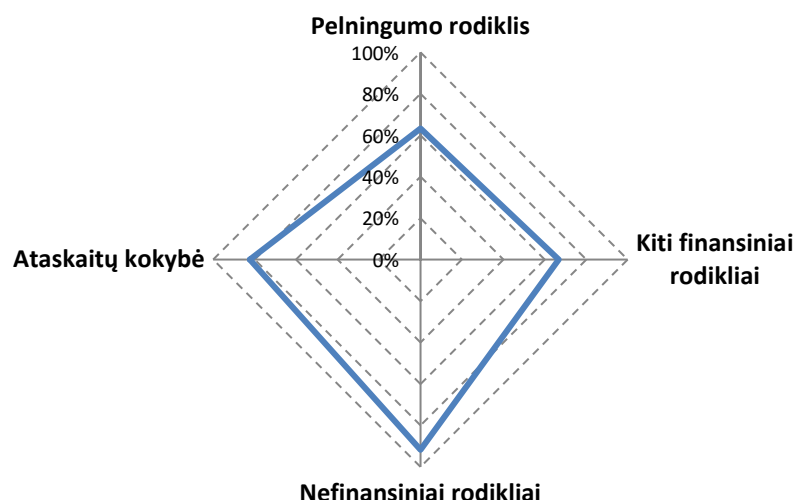
STĮI ir/arba VVĮ pateikė VKC 103 įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaitas (visas įmonių sąrašas pateiktas Priede Nr. 1).

Įvertinus visų VVĮ strategijų įgyvendinimo ataskaitas, galima daryti išvadą, jog dauguma iškeltų nefinansinių tikslų 2017 metais buvo pasiekti. Finansinius tikslus įmonėms sekėsi įgyvendinti prasčiau – įgyvendinta apie 69 proc. finansinių tikslų.

Vertinimas atskleidė, jog įmonės dažnai nepakankamai dėmesio skiria į strategijas įsitraukti Lietuvos Vyriausybės nustatytą rodiklį – ROE ar grynąjį pelną (2 grupės įmonės). Net 30 įmonių nėra išsikėlusios ROE ar grynojo pelno rodiklio, o 15 įmonių neišsikėlė nei vieno pelningumo rodiklio. Rekomenduojama, jog visos VVĮ nusistatytų siektiną nuosavo kapitalo grąžos (ROE) ar grynojo pelno rodiklį bei papildomus finansinius rodiklius, pajamų bei sąnaudų dinamikai ar finansiniam stabilumui įvertinti.

Vertinimo kriterijai (0-100 proc.)	Energetika	Susisiekimas	Miškininkystė	Kita	Visos VVĮ
I. ROE ar grynojo pelno rodiklis (koef. – 1,5)	44%	44%	76%	58%	63%
1. Ar yra nustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	50%	50%	88%	73%	86%
2. Ar įgyvendintas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	50%	50%	55%	53%	53%
3. Ar ambicingas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	31%	31%	84%	49%	61%
II. Kiti finansiniai rodikliai (koef. – 1)	53%	91%	69%	63%	67%
4. Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	44%	94%	70%	68%	67%
5. Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	63%	88%	67%	58%	65%
III. Nefinansiniai rodikliai (koef. – 1)	94%	94%	95%	88%	92%
6. Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	88%	88%	93%	89%	90%
7. Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	100%	100%	98%	86%	93%
IV. Ataskaitų kokybė (koef. – 0,5)	88%	91%	79%	83%	82%
8. Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	63%	88%	65%	91%	78%
9. Ar pateikta strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija?	88%	75%	100%	84%	90%
10. Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	100%	100%	100%	95%	98%
11. Ar pateiktos rodiklių neįgyvendinimo priežastys?	100%	100%	51%	61%	63%
Vertinimo balas	64%	74%	79%	70%	74%

Visos VVĮ (2017 m.)



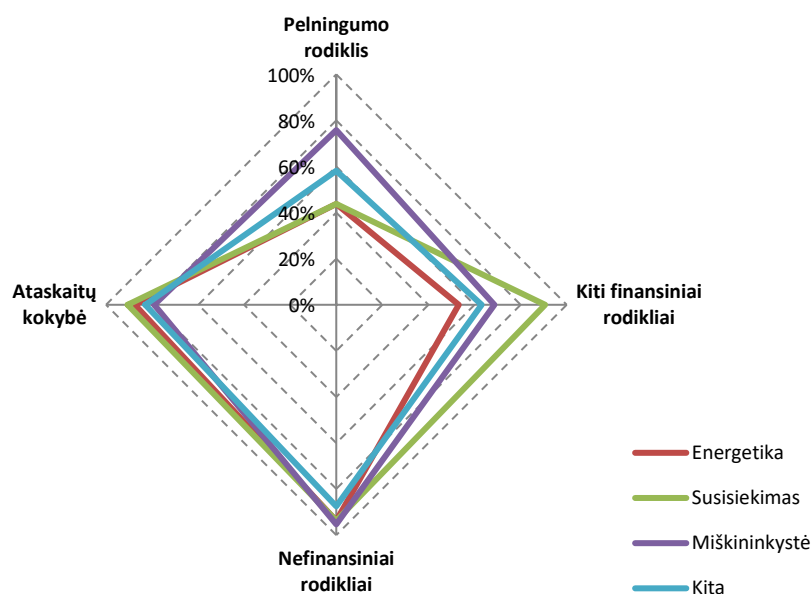
Energetikos sektoriaus įmonių 2017 metų strategijų įgyvendinimo vertinimas siekė 64 proc. Daugiausiai dėl to, kad iš ROE ar grynojo pelno rodiklio dimensijos gavo tik 44 proc., o ši dimensija yra svarbiausia galutiniame įvertinime. Įmonės turėtų kreipti didesnę dėmesį nusistatant LRV patvirtintą nuosavo kapitalo grąžos ar grynojo pelno rodiklį bei jį įgyvendinant. Balą didino nefinansinių rodiklių dimensija, kur gavo beveik maksimalų įvertį.

Susisiekimo sektoriaus įmonių 2017 metų strategijų įgyvendinimo vertinimas siekė 74 proc. Įvertinimas daugiausiai mažėjo dėl tos pačios priežasties kaip ir energetikos sektoriaus įmonėms. Įmonės turėtų kreipti didesnę dėmesį nusistatant LRV patvirtintą nuosavo kapitalo grąžos ar grynojo pelno rodiklį bei jį įgyvendinant. Gerą bendrą balą lėmė tai, kad tiek kitų finansinių, tiek ir nefinansinių rodiklių dimensija, buvo įvertintos puikiai. Taip pat labai gerai įvertinta ir ataskaitų kokybės dimensija.

Aukščiausią balą už strategijų įgyvendinimą 2017 metais, gavo **miškininkystės** sektorius – įvertinimo balas siekė 79 proc. Dauguma įmonių turėjo išsikėlusios tiek LRV nustatytus pelningumo rodiklius, tiek ir kitus finansinius tikslus, pateikė nuoseklią tikslų ir uždavinių hierarchiją bei pamatuojamas rodiklių vertes.

Kitų įmonių sektorių sudaro įvairaus dydžio, profilio bei skirtingoms ministerijoms priskirtos įmonės, kurių strategijų bei strategijų įgyvendinimo ataskaitų kokybė itin skiriasi, todėl jas vertinti vienareikšmiškai sudėtinga. Vis tik, pasakytina, jog šio sektoriaus įmonių bendras įvertinimas buvo labai panašus kaip ir bendras visų VVĮ ir siekė 70 proc. Didžiausią dėmesį taip pat reiktų atkreipti į LRV patvirtinto nuosavo kapitalo grąžos ar grynojo pelno rodiklio nustatymą bei jo įgyvendinimą. Nustatytas rodiklis turėtų būti įtrauktas į įmonių strategijas bei vertinamas jo pasiekimas.

VVĮ pagal sektorius (2017 m.)



5 Išvados ir rekomendacijos

VVĮ strategijų įgyvendinimo ataskaitų vertinimas atskleidė šias:

- Daugiau nei 65 proc. įmonių strategijose buvo išsikėlusios LRV nurodytą pelningumo rodiklį;
- kiek mažiau nei 60 proc. įmonių 2017 metais įgyvendino ROE, grynojo pelno ar kitą išsikeltą pelningumo rodiklį;
- du trečdaliai įmonių įgyvendino kitus finansinius rodiklius;
- dauguma įmonių įgyvendino nefinansinius rodiklius ir jie buvo ambicingi;
- dauguma VVĮ pateikė objektyviai pamatuojamas siektinas ir faktines rodiklių reikšmes;
- daugiau nei trečdalis įmonių, neįgyvendinusios rodiklių, tinkamai nepateikdavo neįgyvendinimo priežasčių;
- prasčiausiai įvertintomis tapo energetikos ir kitų įmonių sektoriaus įmonės, dėl prasto ROE ar grynojo pelno rodiklio įgyvendinimo bei jo neambicingumo;
- aukščiausiu balu įvertinti miškininkystės įmonių strategijų įgyvendinimo rezultatai dėl labai gerai įgyvendintų nefinansinių rodiklių;

Rekomenduojama, jog STĮI imtųsi priemonių, jog ateityje rengiant strategijų įgyvendinimo ataskaitas:

- visos įmonės išsikeltų nuo 3 iki 10 aukščiausio lygio tikslų bei su jais susietų rodiklių, leisiančių efektyviai įvertinti veiklos efektyvumą bei įmonių valdymo organų (vadovybės ir/ar valdybų) darbo rezultatus;
- kiekvienas strategijų įgyvendinimo ataskaitoje minimas rodiklis turėtų būti konkretus, pamatuojamas, ambicingas, aktualus ir nustatytas įgyvendinimo terminas;
- įmonės turėtų išsikelti po vieną pagrindinį pelningumo rodiklį (rekomenduojama, jog tai būtų nuosavo kapitalo grąža – ROE (1A ir 1B grupės įmonės) ar grynojo pelno rodiklis (2 grupės įmonės)) ir bent keletą kitų finansinių rodiklių;
- strategijų įgyvendinime pateikti tikslai ir uždaviniai turėtų atliepti raštą dėl valstybės siekiamų tikslų valstybės valdomoje įmonėje ir keliamų lūkesčių valstybės valdomai įmonei;
- strategijų įgyvendinimo ataskaitose nurodomi rodikliai bei jų siektinos reikšmės sutaptų su įmonių strategijose pateikiama informacija;
- jei rodikliai ar siektinos jų vertės yra koreguojamos, vertėtų tai pažymėti bei nurodyti priežastis, o jei rodikliai nebuvo įgyvendinti, turėtų būti nurodytos neįgyvendinimo priežastys.

6.1 Priedas Nr. 1: VVĮ Strategijų įgyvendinimo rezultatų vertinimas

VERTINIMO KRITERIJAI

I. Pelningumo rodiklis

Kriterijus Nr. 1 - Ar yra nustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis?

Kriterijus Nr. 2 - Ar įgyvendintas ROE ar grynojo pelno rodiklis?

Kriterijus Nr. 3 - Ar ambicingas ROE ar grynojo pelno rodiklis?

Suminis balas = visų vertinimo kriterijų verčių vidurkis, kur už kiekvieną įgyvendintą kriterijų skiriami 2 balai, už dalinai įgyvendintą - 1 balas, o neįgyvendintą - 0 balų.

II. Kiti finansiniai rodikliai

Kriterijus Nr. 4 - Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?

Kriterijus Nr. 5 - Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?

Suminis balas = visų vertinimo kriterijų verčių vidurkis, kur už kiekvieną įgyvendintą kriterijų skiriami 2 balai, už dalinai įgyvendintą - 1 balas, o neįgyvendintą - 0 balų.

III. Nefinansiniai rodikliai

Kriterijus Nr. 6 - Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?

Kriterijus Nr. 7 - Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?

Suminis balas = visų vertinimo kriterijų verčių vidurkis, kur už kiekvieną įgyvendintą kriterijų skiriami 2 balai, už dalinai įgyvendintą - 1 balas, o neįgyvendintą - 0 balų.

IV. Ataskaitų kokybė

Kriterijus Nr. 8 - Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?

Kriterijus Nr. 9 - Ar pateikta strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija?

Kriterijus Nr. 10 - Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?

Kriterijus Nr. 11 - Ar pateiktos rodiklių neįgyvendinimo priežastys?

Suminis balas = visų vertinimo kriterijų verčių vidurkis, kur už kiekvieną įgyvendintą kriterijų skiriamas 1 balas, o neįgyvendintą - 0 balų.

SUTRUMPINIMAI IR PAAIŠKINIMAI:

T = Taip

T/N = ROE ar grynojo pelno rodiklis nenustatytas, tačiau nustatytas kitas pelningumo rodiklis; Rodikliai įgyvendinti nuo 50 iki 95 proc.; Rodikliai įgyvendinti nuo 150 iki 250 proc. (ambicingumas)

N = Ne

		I-IV	I			II			III			IV					
		Suminis balas	Suminis balas (I)	1	2	3	Suminis balas (II)	4	5	Suminis balas (III)	6	7	Suminis balas (IV)	8	9	10	11
Energetika	E	64%	44%	50%	50%	31%	53%	44%	63%	94%	88%	100%	88%	63%	88%	100%	100%
UAB „Lietuvos energija“	U	88%	83%	T	T	T/N	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
UAB „EPSO-G“	E	94%	83%	T	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
AB „Klaipėdos nafta“	K	88%	83%	T	T	T/N	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra	R	34%	0%	N	N	N	0%	N	N	100%	T	T	75%	T	N	T	T
VĮ Energetikos agentūra	E	97%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T
VĮ Ignalinos atominė elektrinė	I	56%	0%	N	N	N	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Lietuvos naftos produktų agentūra	U	34%	0%	N	N	N	0%	N	N	100%	T	T	75%	N	T	T	T
VĮ „Visagino energija“	V	22%	0%	N	N	N	0%	N	N	50%	N	T	75%	N	T	T	T
Susisiekimas	T	74%	44%	50%	50%	31%	91%	94%	88%	94%	88%	100%	91%	88%	75%	100%	100%
AB „Lietuvos geležinkeliai“	U	72%	33%	T/N	T	N	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	N	T	T
AB Smiltynės perkėla	S	97%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T
AB Lietuvos paštas	U	66%	50%	T/N	T	T	100%	T	T	50%	N	T	75%	T	N	T	T
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	U	56%	0%	N	N	N	75%	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ „Oro navigacija“	O	63%	0%	N	N	N	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Vidaus vandens kelių direkcija	V	56%	0%	N	N	N	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	K	100%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Lietuvos oro uostai	U	81%	67%	T	T	N	75%	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	T	T
Miškininkystė	M	79%	76%	88%	55%	84%	69%	70%	67%	95%	93%	98%	79%	65%	100%	100%	51%
VĮ Alytaus miškų urėdija	A	81%	83%	T	T	T/N	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Anykščių miškų urėdija	A	84%	83%	T	T/N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N
VĮ Biržų miškų urėdija	B	84%	100%	T	T	T	50%	T	N	100%	T	T	75%	T	T	T	N
VĮ Druskininkų miškų urėdija	D	81%	100%	T	T	T	50%	T	N	75%	T	T/N	100%	T	T	T	T
VĮ Dubravos eksperimentinė-mokomoji miškų	D	72%	33%	T/N	N	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N
VĮ Ignalinos miškų urėdija	I	97%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N
VĮ Jonavos miškų urėdija	J	88%	83%	T	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	50%	N	T	T	N
VĮ Joniškio miškų urėdija	J	97%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T
VĮ Jurbarko miškų urėdija	J	69%	100%	T	T	T	0%	N	N	100%	T	T	50%	N	T	T	N
VĮ Kaišiadorių miškų urėdija	K	59%	33%	T/N	N	T	75%	T/N	T	75%	T/N	T	75%	T	T	T	N
VĮ Kauno miškų urėdija	K	47%	0%	N	N	N	75%	T	T/N	75%	T/N	T	75%	N	T	T	T
VĮ Kazlų rūdos mokomoji miškų urėdija	K	69%	42%	T/N	T	T/N	75%	T	T/N	100%	T	T	75%	N	T	T	T
VĮ Kėdainių miškų urėdija	K	63%	50%	T/N	T	T	75%	T/N	T	75%	T/N	T	50%	N	T	T	N
VĮ Kretingos miškų urėdija	K	97%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T
VĮ Kupiškio miškų urėdija	K	75%	67%	T	N	T	50%	N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Kuršėnų miškų urėdija	K	81%	67%	T	N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Marijampolės miškų urėdija	M	63%	33%	T/N	N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	50%	N	T	T	N
VĮ Mažeikių miškų urėdija	M	72%	100%	T	T	T	25%	T/N	N	75%	T/N	T	75%	T	T	T	N
VĮ Nemenčinės miškų urėdija	N	88%	100%	T	T	T	75%	T	T/N	100%	T	T	50%	N	T	T	N
VĮ Pakruojo miškų urėdija	P	84%	67%	T	N	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T
VĮ Panevėžio miškų urėdija	P	81%	83%	T	T/N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	50%	N	T	T	N

Valstybės valdomų įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaita

VĮ Prienų miškų urėdija	P 81%	83%	T	T/N	T	50%	N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Radviliškio miškų urėdija	R 63%	50%	T/N	T	T	50%	T	N	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Raseinių miškų urėdija	R 75%	67%	T	N	T	50%	N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Rietavo miškų urėdija	R 81%	100%	T	T	T	25%	T/N	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Rokiškio miškų urėdija	R 78%	50%	T/N	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T	
VĮ Šakių miškų urėdija	Š 88%	100%	T	T	T	75%	T	T/N	100%	T	T	50%	N	T	T	N	
VĮ Šalčininkų miškų urėdija	Š 84%	100%	T	T	T	50%	T	N	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ Šiaulių miškų urėdija	Š 84%	83%	T	T/N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ Šilutės miškų urėdija	Š 72%	67%	T	N	T	50%	N	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ Švenčionių miškų urėdija	Š 81%	83%	T	T	T/N	75%	T	T/N	75%	T	T/N	100%	T	T	T	T	
VĮ Tauragės miškų urėdija	T 94%	100%	T	T	T	100%	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Telšių miškų urėdija	T 84%	67%	T	N	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ Tytuvėnų miškų urėdija	T 63%	67%	T	N	T	0%	N	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Trakų miškų urėdija	T 84%	83%	T	T/N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T	
VĮ Ukmergės miškų urėdija	U 91%	100%	T	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ Utenos miškų urėdija	U 100%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Valkininkų miškų urėdija	V 66%	67%	T	N	T	25%	T/N	N	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ Valstybinis miškotvarkos institutas	V 72%	33%	T/N	T	N	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T	
VĮ Varėnos miškų urėdija	V 78%	83%	T	T/N	T	50%	N	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ Veisiejų miškų urėdija	V 81%	83%	T	T/N	T	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Vilniaus miškų urėdija	V 84%	67%	T	N	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ Zarasų miškų urėdija	Z 94%	100%	T	T	T	75%	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
Kita	K 70%	58%	73%	53%	49%	63%	68%	58%	88%	89%	86%	83%	91%	84%	95%	61%	
UAB „Projektų ekspertizė“	P 91%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	25%	N	N	N	T	
VĮ Statybos produkcijos sertifikavimo centras	S 84%	83%	T	T	T/N	75%	T	T/N	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
UAB „Būsto paskolų draudimas“	B 69%	67%	T	T	N	50%	T	N	75%	T	T/N	100%	T	T	T	T	
VĮ „Indėlių ir investicijų draudimas“	I 66%	33%	T/N	T	N	75%	T	T/N	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
VĮ „Lietuvos prabavimo rūmai“	U 47%	33%	T/N	T	N	0%	N	N	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
UAB „Lietuvos kinas“	U 25%	0%	N	N	N	0%	N	N	50%	T	N	100%	T	T	T	T	
VĮ „Lietuvos paminklai“	U 84%	100%	T	T	T	75%	T	T/N	75%	T	T/N	75%	T	T	T	N	
UAB Lietuvos monetų kalykla	U 75%	42%	T/N	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
AB Informacinio verslo paslaugų įmonė	I 75%	67%	T	T	N	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
VĮ distancinių tyrimų ir geoinformatikos centras	D 75%	67%	T	T	N	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
AB „Detonas“	D 75%	67%	T	T	N	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
AB Giraitės ginkluotės gamykla	G 88%	100%	T	T	T	75%	T	T/N	100%	T	T	50%	T	N	T	N	
VĮ Turto bankas	T 41%	0%	N	N	N	75%	T/N	T	50%	N	T	75%	N	T	T	T	
AB „Problematika“	P 81%	67%	T	T	N	75%	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
UAB Universiteto vaistinė	U 66%	67%	T	N	T	50%	N	T	75%	T	T/N	75%	T	T	T	N	
UAB Kauno Petrašiūnų darbo rinkos mokymo	K 34%	0%	N	N	N	0%	N	N	100%	T	T	75%	T	T	N	T	
VĮ Registrų centras	R 69%	50%	T/N	T	T	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	I 63%	67%	T	T	N	0%	N	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
UAB „Toksika“	T 88%	100%	T	T	T	75%	T	T/N	75%	T	T/N	100%	T	T	T	T	
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	U 94%	100%	T	T	T	100%	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T	
AB Vilniaus metrologijos centras	V 97%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	N	T	T	
VĮ „Infrastruktūra“	I 50%	0%	N	N	N	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
VĮ „Regitra“	R 100%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
AB „Jonavos grūdai“	J 81%	83%	T	T	T/N	75%	T	T/N	75%	T	T/N	100%	T	T	T	T	
AB „Lietuvos veislininkystė“	U 81%	50%	T/N	T	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
UAB Aerogeodezijos institutas	A 59%	67%	T	N	T	50%	N	T	50%	N	T	75%	T	T	T	N	
UAB „Gyvulių produktyvumo kontrolė“	G 72%	33%	T/N	N	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
UAB „Lietuvos žirgynas“	U 66%	50%	T/N	T	T	50%	T	N	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
UAB „Panevėžio veislininkystė“	P 72%	67%	T	N	T	50%	N	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
UAB „Šeduvos avininkystė“	Š 78%	50%	T/N	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
UAB „Šilutės polderiai“	Š 69%	50%	T/N	T	T	50%	N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
UAB „Šilutės veislininkystė“	Š 53%	50%	T/N	T	T	0%	N	N	100%	T	T	75%	T	T	T	N	
UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“	V 56%	83%	T	T	T/N	75%	T	T/N	0%	N	N	50%	T	N	T	N	
UAB Dotnuvos eksperimentinis ūkis	D 69%	67%	T	N	T	50%	N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T	
UAB Uplytės eksperimentinis ūkis	U 88%	83%	T	T	T/N	75%	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas	Ž 56%	67%	T	N	T	50%	N	T	50%	T	N	50%	N	T	T	N	
VĮ „Pieno tyrimai“	P 59%	0%	N	N	N	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T	
VĮ Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos	U 34%	0%	N	N	N	0%	N	N	100%	T	T	75%	T	N	T	T	
VĮ Valstybės žemės fondas	V 78%	67%	T	N	T	100%	T	T	75%	T	T/N	75%	T	T	T	N	
UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūra“	V 75%	67%	T	T	N	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
AB „Kiaulių veislininkystė“	K 47%	0%	N	N	N	75%	T/N	T	75%	T/N	T	75%	T	N	T	T	
VĮ Mūsų amatai	M 81%	67%	T	N	T	100%	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T	
VĮ Mašinų bandymo stotis	M 88%	83%	T	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	50%	T	N	T	N	
VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras	Ž 75%	67%	T	N	T	50%	N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T	
Visi VĮ		74%	63%	76%	53%	61%	67%	69%	65%	92%	90%	93%	82%	78%	90%	98%	63%

Strategijų įgyvendinimo ataskaitų nepateikusių VĮ

VĮ „Kelių priežiūra“
 UAB Respublikinė mokomoji sportinė bazė
 UAB „Klaipėdos žuvininkystės produktų aukcionas“
 UAB poilsio namai „Baltija“
 UAB „Geoterma“

6.2 Priedas Nr. 2: Strategijos įgyvendinimo metinės ataskaitos forma

(rekomenduojama pateikti informaciją apie strategijos įgyvendinimą pagal šią formą)

Įmonės pavadinimas

Strategijos laikotarpis

Data, vieta

Vadovaujantis {Strateginio dokumento pavadinimas}

Numatomi veiksniai: {Ivardinami išoriniai veiksniai, kurie artimiausių 1-2 metų perspektyvoje gali turėti reikšmingos įtakos įmonės veiklai ir ženkliai paveikti žemiau pateikiamus veiklos rodiklius}

Faktiniai veiksniai: {Ivardinami išoriniai veiksniai, kurie per ataskaitinį strategijos laikotarpį turėjo reikšmingos įtakos įmonės veiklai ir paveikė (ar galėjo paveikti) žemiau pateikiamus veiklos rodiklius.}

Strateginių tikslų žemėlapis

Strateginis tikslas	Rodiklis, matavimo vienetai	2017 metais siektinos rodiklių vertės	Faktinės 2017 metų rodiklių vertės	Siektina rodiklio vertė			Siektina vertė patvirtinta	Komentarai, paaiškinimai	Siektina vertė strat. laikotarpio pabaigoje
				2018	2019	2020			
Strateginis tikslas 1	Rodiklis 1	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Data ir dokumentas, kuriuo patvirtinta siektina rodiklio vertė}	{Rodiklių nepasiekimo ar viršijimo priežastys ir/ar netikėti pokyčiai vykdymo eigoje}	{Rodiklio vertė}
Strateginis tikslas 2

Uždavinių žemėlapis

Strateginis tikslas	Uždavinys	Rodiklis, matavimo vienetai	2017 metais siektinos rodiklių vertės	Faktinės 2017 metų rodiklių vertės	Siektina rodiklio vertė			Siektina vertė patvirtinta	Komentarai, paaiškinimai	Siektina vertė strat. laikotarpiu pabaigoje
					2018	2019	2020			
Strateginis tikslas 1	Uždavinys 1.1	Rodiklis 1.1.1	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Data ir dokumentas, kuriuo patvirtinta siektina rodiklio vertė}	{Rodiklių nepasiekimo ar viršijimo priežastys ir/ar netikėti pokyčiai vykdymo eigoje}	{Rodiklio vertė}
		Rodiklis 1.1.2	
	Uždavinys 1.2	Rodiklis 1.2.1	
	
Strateginis tikslas 2	Uždavinys 2.1

Pastabos

{Papildomos pastabos}