

2018 METŲ VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ STRATEGIJŲ ĮGYVENDINIMO ATASKAITA

2019 M. LIEPA

VŠĮ „STEBĖSENOS IR PROGNOZIŲ AGENTŪRA“

Santrauka

2018 metų valstybės valdomų įmonių (toliau – VVĮ) strategijų įgyvendinimo ataskaita parengta remiantis 52¹ iš 61 valstybės valdomų įmonių Valdymo koordinavimo centrui (toliau – VKC) pateiktomis individualių strategijų įgyvendinimo ataskaitomis. Įvertinus šių įmonių ataskaitas nustatyta, kad:

- **2018 metų VVĮ strategijų įgyvendinimo ataskaitos įvertintos pakankamai gerai, 74 proc. iš 100 galimų, tačiau vis dar išlieka tobulintinų vietų.** Silpniausia VVĮ strategijų įgyvendinimo dalis – siektinų ambicingų pelningumo rodiklių iškelimas bei šių rodiklių pasiekimas;
- **Tik kiek daugiau nei pusė VVĮ strategijose išsikelia Vyriausybės nustatyto pelningumo rodiklio pasiekimo tikslą.** Tik 62 proc. VVĮ savo strategijose bei strategijų įgyvendinimo ataskaitose kelia Vyriausybės nustatytą siektiną pelningumo rodiklį arba siektiną grynojo pelno rodiklį. VAI bei VVĮ atsakingi kolegialūs organai privalo užtikrinti, kad šie pelningumo rodikliai būtų keliami visų VVĮ strateginiuose planuose;
- **VVĮ nustato mažą skaičių rodiklių, padedančių įvertinti strateginių tikslų ir uždavinių pasiekimą.** Dalis VVĮ strateginiuose planuose bei strategijos įgyvendinimo ataskaitose kelia per mažai siektinų rodiklių, ypač finansinių. VVĮ kolegialūs organai privalo užtikrinti, kad įmonės, ypač vykdančios komercinę veiklą, keltų 5-10 siektinų finansinių rodiklių, susijusių su įmonių veiklos efektyvumu, pelningumu, kapitalo struktūra, mokamais dividendais ir pan.
- **Strategijų įgyvendinimo ataskaitose pateikiami normalizuoti rodikliai – formuojamas įvaizdis, kad įmonės pasiekė Vyriausybės nustatytas siektinas kapitalo grąžas.** Dvi Energetikos sektoriaus VVĮ – „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė ir UAB „EPSO-G“ įmonių grupė – strategijos įgyvendinimo ataskaitose pateikė šių VVĮ vadovybių normalizuotus faktinius 2018 metų pelningumo rodiklius, taip siekdami parodyti, kad Vyriausybės nustatyti pelningumo rodikliai buvo įgyvendinti. Tačiau iš tiesų šie rodikliai nebuvo įgyvendinti, nes vertinant Vyriausybės nustatyto rodiklio pasiekimą į įmonės vadovybės atliktus finansinių duomenų normalizavimus nėra atsižvelgiama. VAI bei VVĮ atsakingi kolegialūs organai privalo užtikrinti, kad šios įmonės savo strateginiuose planuose keltų ir nenormalizuotus siektinus rodiklius arba strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateiktų nenormalizuotas faktines rodiklių vertes;
- **Strategijų įgyvendinimo ataskaitos išlieka paviršutiniškos.** Ne visos VVĮ pateikia pakankamai detalias strategijų įgyvendinimo ataskaitas – nepateikiami išsamūs paaiškinimai, kodėl dalis rodiklių nebuvo įgyvendinti, nepateikiami detalūs aplinkos veiksniai, turėję ar turėsiantys įtakos įmonės veiklai. Dalis VVĮ strategijų įgyvendinimo ataskaitose nepateikia aiškios strateginių tikslų ir uždavinių struktūros, ne visi rodikliai yra tinkami ir objektyviai pamatuojami. VAI bei VVĮ atsakingi kolegialūs organai privalo užtikrinti, kad VVĮ gerintų teikiamų strategijos įgyvendinimo ataskaitų kokybę ir siektų, kad jos atitiktų VKC bei Ekonomikos ir inovacijų ministerijos rekomendacijas;
- **VVĮ laiku neteikia, arba nepateikia apskritai, patvirtintų strategijų; strategijų įgyvendinimo ataskaitos pateikiamos nesilaikant teisės aktų nustatytų terminų.** Tai nesuteikia galimybės įvertinti ar strategijų įgyvendinimo ataskaitose pateikiami tie patys rodikliai kaip patvirtintose strategijose, apribojamos galimybės įsigilinti, detaliai peržiūrėti ir įvertinti konkrečius strateginius tikslus, uždavinius ir jų rodiklius. VAI bei VVĮ atsakingi kolegialūs organai privalo užtikrinti, kad šie dokumentai būtų teikiami laiku.

¹ Į strategijų įgyvendinimo vertinimo ataskaitą įtrauktos įmonės, laikytos VVĮ 2018 m. gruodžio 31 d. VĮ Infostruktūra nebelaikoma VVĮ nuo 2019 m. liepos 1 d., kuomet buvo reorganizuota į biudžetinę įstaigą.

Turinys

Santrauka.....	2
1 Strateginis planavimas.....	4
2 Ataskaitos tikslai.....	5
3 Vertinimo metodika.....	6
4 Strategijų įgyvendinimo vertinimas.....	8
4.1 Bendra portfelio apžvalga.....	8
4.2 Didžiosios VVĮ.....	11
4.2.1 „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė.....	11
4.2.2 „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė.....	14
4.2.3 UAB „EPSO-G“ įmonių grupė.....	17
4.2.4 AB „Klaipėdos nafta“.....	20
4.2.5 AB Lietuvos pašto įmonių grupė.....	23
4.2.6 AB „Kelių priežiūra“.....	25
4.2.7 VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija.....	27
4.2.8 VĮ Lietuvos oro uostai.....	29
4.2.9 VĮ Registrų centras.....	31
4.2.10 VĮ „Oro navigacija“.....	33
4.2.11 VĮ „Regitra“.....	35
4.2.12 AB Lietuvos radijo ir televizijos centras.....	37
4.2.13 VĮ Ignalinos atominė elektrinė.....	39
5 Išvados ir rekomendacijos.....	42
6.1 Priedas: VVĮ Strategijų įgyvendinimo rezultatų vertinimas.....	43

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 (toliau – 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 teisės įgyvendinančios institucijos (toliau – VAI) reguliariai prižiūri strategijų rengimą ir įgyvendinimą bei užtikrina, kad VVĮ rengtų strategijų įgyvendinimo metines ataskaitas.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 23 straipsniu viešojo įstaiga „Stebėsenos ir prognozių agentūra“ (toliau – SIPA), atliekanti Valdymo koordinavimo centro (toliau – VKC) funkcijas kartą per metus rengia ir teikia Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijai apibendrintą valstybės valdomų įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaitą (toliau – Ataskaitą). Siekiant palengvinti VAI ataskaitų rengimą bei standartizuoti procesą, VKC (VšĮ „Stebėsenos ir prognozių agentūra“) parengė Strategijų įgyvendinimo metinės ataskaitos formą (žr. Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo gaires), kurią VVĮ 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, Ekonomikos ir inovacijų ministerija 2011 metais parengė strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, 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 nuoseklus veiksmų planas kiekvienam uždaviniui įgyvendinti su konkrečiais siektiniais rodikliais, priskirtais atsakingiems asmenims ir numatytais ištekliais. Strateginio planavimo gairėse nurodoma, kad 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. Šiuo tikslu pasibaigus kiekvienam ketvirčiui įmonių vadovai ir jų deleguoti darbuotojai turėtų informuoti valdybas ir/ar VAI apie tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei neįgyvendinimo priežastis. Pasibaigus metams, įmonių vadovai turėtų parengti išsamesnes strategijų įgyvendinimo ataskaitas, leisiančias įmonei, valdybai (KO) bei akcininkui (VAI) įvertinti, kaip vykdoma įmonės strategija bei, esant reikalui, ją koreguoti. Visi šie veiksmai leis užtikrinti, jog įmonės strategija išliktų aktuali bei naudinga, o strateginiai tikslai vykdomi efektyviai.

2 Ataskaitos tikslai

Šia ataskaita siekiama apibendrinti VVĮ parengtas 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, kad ši informacija leis VAI, Ekonomikos ir inovacijų ministerijai bei Vyriausybei susidaryti įspūdį apie VVĮ strategijų įgyvendinimo kokybę bei priimti kvalifikuotus sprendimus, užtikrinsiančius sklandų strategijų įgyvendinimą.

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

Ataskaitoje apibendrinama valstybės valdomų įmonių strateginio planavimo kokybė šiais aspektais:

- Ar strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiama siektina ir faktinė pelningumo rodiklio reikšmė ir ar ši reikšmė pasiekta ir ar pakankamai ambicinga. Jei VVĮ Vyriausybė nustato siektiną nuosavo kapitalo kainą, VVĮ, kaip vieną iš savo strateginių tikslų ar uždavinių, turi kelti ROE rodiklį, kurio siektina vertė būtų ne mažesnė, nei Vyriausybės nustatyta siektina nuosavo kapitalo kaina. Kitu atveju, vienas VVĮ tikslų turėtų būti veikti nenuostolingai – t. y. turėtų būti keliamas grynojo pelno rodiklis, kurio siektina vertė būtų teigiama;
- Ar strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiami kiti finansiniai rodikliai, ar jie pasiekiami ir ar yra pakankamai ambicingi;
- Ar strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiami nefinansiniai rodikliai, ar jie pasiekiami ir ar yra pakankamai ambicingi;
- Ar strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiami: aplinkos veiksniai, turėję ir turėsiantys įtakos VVĮ veiklai; aiški strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija ir struktūra; rodiklių neįgyvendinimo priežastys. Taip pat vertinama, ar ataskaitoje pateikiami rodikliai yra objektyviai pamatuojami.

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. ROE ar grynojo pelno rodiklis	<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 2018 metais. Išimtis taikoma VĮ Ignalinos atominė elektrinė – pagrindiniu pelningumo rodikliu laikomas sąnaudų valdymo efektyvumas.	TAIP = 2 balas Kitas pelningumo rodiklis = 1 balas NE = 0 balų
2. Ar įgyvendintas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	Vertinamas nuosavo kapitalo grąžos arba grynojo pelno įgyvendinimas. Laikoma, jog rodiklis įgyvendintas, jei jo faktinė reikšmė 2018 metais buvo bent 95 proc. siektinos reikšmės. Laikoma dalinai įgyvendintu jei faktinė reikšmė 2018 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
<i>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.</i>		
II. Kiti finansiniai rodikliai	<i>Vertinimo kriterijų Nr. 4 – 5 vertinimo balų vidurkis</i>	<i>0 – 100 proc.</i>
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.	TAIP = 2 balas Dalinai įgyvendinti = 1 balas NE = 0 balų

	Vertinama, ar bent 2/3 visų vertinamų rodiklių buvo įgyvendinti.	
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		
	<i>Vertinimo kriterijų Nr. 6 – 7 vertinimo balų vidurkis</i>	<i>0 – 100 proc.</i>
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		
	<i>Vertinimo kriterijų Nr. 8 – 11 vertinimo balų vidurkis</i>	<i>0 – 100 proc.</i>
8. Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	Vertinama, ar įmonė nurodė tiek numatomus ateities, tiek faktinius 2018 metams aktualius aplinkos (teisinius, politinius, ekonominius, socialinius ir kitus) veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklai. Taip pat vertinama aplinkos veiksnų pateikimo atitiktis Strateginio planavimo 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.	TAIP = 1 balas NE = 0 balų
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.

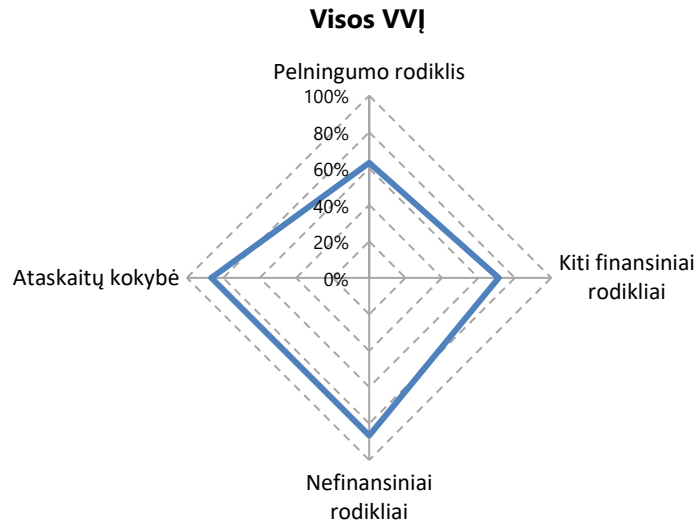
4 Strategijų įgyvendinimo vertinimas

4.1 Bendra portfelio apžvalga

VAI ir/arba VVĮ pateikė VKC 52 įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaitas (visas įmonių sąrašas pateiktas Priede Nr. 1). Susijungus 42 valstybinių miškų urėdijoms ir VĮ Valstybiniam miškotvarkos institutui bei naujai įmonei – VĮ Valstybinei miškų urėdijai – ataskaitiniam laikotarpiui nepatvirtinus strategijos bei nepateikus strategijos įgyvendinimo ataskaitos, informacija apie miškininkystės sektoriaus VVĮ neteikiama. Strategijų įgyvendinimo ataskaitų už 2018 metus taip pat nepateikė VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra (prijungta prie VĮ Ignalinos atominės elektrinės), VĮ Energetikos agentūra (reorganizuota į viešąją įstaigą), VĮ Lietuvos naftos produktų agentūra (likviduojama), AB „Informacinio verslo paslaugų įmonė“ (privatizuota), UAB „Geoterma“ (bankrutuojanti), UAB „Klaipėdos žuvininkystės produktų aukcionas“ (bankrutavusi), UAB poilsio namai „Baltija“ (2018-2021 m. strateginis veiklos planas nebuvo parengtas ir patvirtintas) ir UAB „Būsto paskolų draudimas“ (objektyvios priežasties nepateikė). Taip pat atkreiptinas dėmesys, jog „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė, AB „Kelių priežiūra“ bei AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė 2018 metais VKC neteikė 2018-2021 metų strateginių veiklos planų – šių VVĮ strategijos įgyvendinimo ataskaitos paremtos kitais įmonių vidaus dokumentais (įmonės direktoriaus tikslais, ilgalaikėmis strategijomis, įmonių biudžeto planais ir pan.).

2018 m. VVĮ pateiktos strategijos įgyvendinimo ataskaitos, remiantis taikyta metodologija, buvo įvertintos 74 proc. iš 100 galimų ir reikšmingai nesiskyrė nuo 2017 m., kuomet vertinimo balas taip pat buvo 74 proc. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad įmonių, kurios pateikė strategijos įgyvendinimo ataskaitas už 2017 metus ir įmonių, kurios pateikė už 2018 metus, skaičius reikšmingai skiriasi (ataskaitas už 2018 metus teikė du kartus mažiau įmonių, nei už 2017 metų rezultatus), šių ataskaitų rezultatai yra mažiau palyginami. Didžiausią įtaką šiam įmonių skaičiaus pokyčiui turėjo reorganizuotos miškų urėdijos bei reorganizuotos Energetikos sektoriaus įmonės.

Kaip ir 2017 metais, 2018 metais VVĮ daugiausia sunkumų kėlė I vertinimo dimensija (ROE ar grynojo pelno rodiklis) – VVĮ iš šios dimensijos surinko vidutiniškai 63 proc. iš 100 galimų. 32 iš 52 VVĮ turėjo išsikėlusios siektiną ROE arba grynojo pelno rodiklį, o 47 iš 52 – ROE, grynojo pelno ar kitą pelningumo rodiklį. Vis dėlto net 5 VVĮ neturėjo išsikėlusios jokio pelningumo rodiklio. 25 VVĮ įgyvendino išsikeltą ROE arba grynojo pelno rodiklį, tačiau 11 iš jų šis rodiklis nebuvo pakankamai ambicingas – t. y. įgyvendintas 150 proc. arba daugiau. Kaip ir ankstesniais metais, VVĮ geriau sekėsi įgyvendinti nefinansinius, nei finansinius rodiklius. Finansinių rodiklių dimensijoje VVĮ surinko 71 proc., nefinansinių – 87 proc. iš 100 galimų. Šį rezultatą galima paaiškinti tuo, kad reikšminga dalis siektinų nefinansinių rodiklių formuluojami kaip konkrečios priemonės įgyvendinimas (galimas rezultatas 0 arba 1) – tokius rodiklius sunkiau objektyviai pamatuoti, pagal taikomą metodologiją, jie nebus laikomi nepakankamai ambicingais. Ataskaitų kokybė, kaip ir 2017 metais, išliko gera – šios dimensijos vertinimas siekė 87 proc. iš 100 galimų.

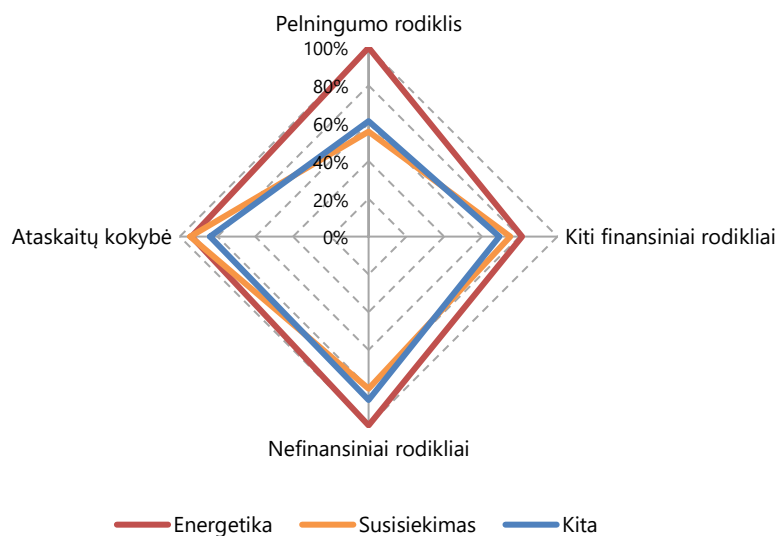


Geriausiai įvertintos Energetikos sektoriaus 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaitos. Šį rezultatą daugiausia lėmė tai, kad, palyginus su 2017 metais, šiame sektoriuje nebeliko VVĮ, kurios ankstesniais metais buvo įvertintos prastai. Rezultatą taip pat gerino išaugęs visų didžiųjų Energetikos sektoriaus VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimas bei 2018 metais taikyta papildoma išimtis VĮ Ignalinos atominėi elektrinei dėl keliamo pelningumo rodiklio (pagal įmonės veiklos pobūdį pelningumo rodikliui prilygintas veiklos sąnaudų taupymo rodiklis). Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad dvi iš keturių („Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė ir UAB „EPSO-G“ įmonių grupė) Energetikos sektoriaus įmonių pateikė normalizuotus pelningumo rodiklius – dėl šios priežasties I vertinimo dimensijos rezultatai neatspindi faktinio 2018 metų įmonių pelningumo.

Susisiekimo sektoriaus įmonių strategijų įgyvendinimo įvertinimas 2018 metais buvo nežymiai žemesnis, nei 2017 – tą daugiausia lėmė sektoriaus VVĮ prastesnis finansinių ir nefinansinių rodiklių pasiekimas bei mažesnis pasiektų finansinių rodiklių ambicingumas. Atkreiptinas dėmesys, kad 2 iš 9 (2017 m. 3 iš 9) šio sektoriaus įmonių, VĮ „Oro navigacija“ ir VĮ Vidaus vandens kelių direkcija, nebuvo išsikėlusios jokio pelningumo rodiklio, 3 iš 9 (2017 metais 2 iš 8) buvo išsikėlusios kitą siektiną pelningumo rodiklį nei ROE arba grynąjį pelną.

Kitų įmonių sektoriaus strategijų įgyvendinimo vertinimas nežymiai paaugo – nedidelis augimas buvo visose vertinimo dimensijose, išskyrus nefinansinių rodiklių, kurioje vertinimas nežymiai sumažėjo. Jokio siektino pelningumo rodiklio neturėjo išsikėlusios 3 iš 39 sektoriaus įmonių (2017 metais 7 iš 44), 12 iš 39 turėjo išsikėlusios kitą siektiną pelningumo rodiklį nei ROE ar grynąjį pelną (2017 metais 10 iš 44). Atkreiptinas dėmesys, kad net 12 iš 39 šio sektoriaus įmonių nepateikė pakankamai išsamių aplinkos veiksnių, turėjusių ar turėsiančių įtakos strateginių tikslų ar uždavinių įgyvendinimui, ir 11 iš 39 sektoriaus įmonių nepateikė detalių paaiškinimų, kodėl dalis rodiklių nebuvo pasiekti.

Visos VVĮ pagal sektorius



Vertinimo kriterijai (0-100 proc.)	Energetika	Susisiekimas	Kita	Visos VVĮ
I. ROE ar grynojo pelno rodiklis (koef. – 1,5)	100%	56%	61%	63%
1. Ar yra nustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	100%	61%	77%	76%
2. Ar įgyvendintas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	100%	61%	56%	61%
3. Ar ambicingas ROE ar grynojo pelno rodiklis?	100%	44%	50%	53%
II. Kiti finansiniai rodikliai (koef. – 1)	81%	75%	69%	71%
4. Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai?	75%	72%	68%	69%
5. Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai?	88%	78%	71%	73%
III. Nefinansiniai rodikliai (koef. – 1)	100%	81%	87%	87%
6. Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?	100%	61%	86%	83%
7. Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?	100%	100%	87%	90%
IV. Ataskaitų kokybė (koef. – 0,5)	94%	94%	84%	87%
8. Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?	75%	89%	69%	73%
9. Ar pateikta strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija?	100%	89%	95%	94%
10. Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?	100%	100%	100%	100%
11. Ar pateiktos rodiklių neįgyvendinimo priežastys?	100%	100%	72%	79%
Vertinimo balas	95%	72%	72%	74%

4.2 Didžiosios VVĮ

4.2.1 „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė

„Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė VKC nepateikė 2018-2021 metų strateginio veiklos plano projekto bei patvirtintos strategijos, todėl nėra galimybės detaliau įvertinti strategijoje iškeltų rodiklių įgyvendinimą ar pateikti daugiau rekomendacijų šių rodiklių tobulinimui. Grupės pateiktoje strategijų įgyvendinimo ataskaitoje, kurios informacija atvaizduojama šioje ataskaitoje, remiamasi 2014-2020 m. Grupės ilgalaikėje strategijoje bei 2018-2020 metų Bendrovės veiklos plane nustatytais tikslais bei uždaviniais.

„Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė 2018 metais patyrė nuostolį ir fiksavo neigiamą kapitalo grąžą. Ši neigiama grąža didžiąja dalimi buvo nulemta išaugusios elektros ir dujų įsigijimo savikainos ir ESO ilgalaikio turto vertės vertinimo. Įmonės vadovybės sprendimu, ESO turto perkainojimo ir ESO, LET bei LITGAS reguliuojamų pajamų perskaičiavimo įtaka yra normalizuojamos pateikiamuose Grupės metiniuose pranešimuose bei strategijų įgyvendinimo ataskaitoje, pateiktoje ir VKC. Normalizuojama kapitalo grąža bei kiti rodikliai, strategijos įgyvendinimo kontekste, neleidžia įvertinti ar Grupės veikla iš esmės atitiko strategijoje keltus lūkesčius bei sukuria neatitikimus tarp normalizuoto veiklos rezultato ir grąžos valstybei (dividendų). Pabrėžtina, kad Grupės nuostolis lėmė tiek nepasiektą Vyriausybės nustatytą kapitalo grąžos rodiklį, tiek ir mažesnius dividendus,

Tačiau, remiantis taikoma metodologija ir pateikta Grupės strategijos įgyvendinimo ataskaita, strategijos įgyvendinimas įvertintinas puikiai – 97 proc. iš 100 galimų. Pagal pateikiamą informaciją, 2018 metais Grupė įgyvendino tiek pagrindinį keltą pelningumo rodiklį – ROE (99 proc. įgyvendinimas), tiek didžiąją dalį kitų finansinių rodiklių (4 iš 6) ir nefinansinių rodiklių (14 iš 16). Atkreiptinas dėmesys, jog Grupei 2018 metais VKC nepateikus strateginio veiklos plano ir VKC neturint detalesnės informacijos dėl siektinų rodiklių verčių formuluotės (ar šios siektinos vertės normalizuojamos), vertinant tikslų bei uždavinių įgyvendinimą buvo remiamasi Grupės strategijų įgyvendinimo ataskaitoje pateiktomis normalizuotomis rodiklių reikšmėmis. Lentelėse VKC turimos nenormalizuotos rodiklių reikšmės pateikiamos papildomame stulpelyje.

Rekomenduojama strategijoje kelti nenormalizuotą nuosavo kapitalo grąžos rodiklį, užtikrinant, kad siektinos jo vertės derėtų su Vyriausybės nustatyta siektina nuosavo kapitalo grąžos rodiklio verte. Tuomet būtų išvengiama keliamų lūkesčių ir veiklos rezultatų neatitikimo – pavyzdžiui strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiama, kad Grupė pasiekė nustatytus rodiklius ir veikė pelningai, tačiau ataskaitiniais metais buvo fiksuotas grynasis nuostolis – Vyriausybės nustatytas grąžos rodiklis nebuvo pasiektas, dividendų sumokėta neproporcingai mažai. Dėl šios priežasties svarstyta nustatyti siektiną rodiklį, susijusį su „Lietuvos energija“, UAB skiriamais dividendais valstybei – skiriami dividendai turėtų būti ne mažesni, nei dividendai, kurie privalo būti skiriami Bendrovės Vyriausybės nustatyta tvarka, kartu būtų užtikrinamas dividendų politikos nuoseklumas. Strategijos įgyvendinimo ataskaitose siūloma pateikti detalesnius aplinkos veiksnius, kurie turėjo įtakos strateginių tikslų bei uždavinių pasiekimo rezultatams. Taip pat pažymime, kad VKC turi būti laiku teikiami atitinkamo laikotarpio strateginių planų projektai, patvirtintos strategijos bei strategijų įgyvendinimo ataskaitos, parengtos pagal patvirtintas strategijas.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė		Siektina vertė
Finansiniai rodikliai	I ²	II ³	
EBITDA (mln. eurų)	230,0	149,9	228,0
Nuosavo kapitalo grąža (proc.)	8,8	-0,6	8,9
Kapitalo struktūra (D/E)	0,56	n. d.	0,74

² Normalizuotos rodiklių vertės. Šios faktinės rodiklių vertės pateikiamos „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupės strategijos įgyvendinimo ataskaitoje, Grupės vadovybės sprendimu normalizuojant finansinius duomenis.

³ Nenormalizuotos rodiklių vertės. Pateikiamos faktinės rodiklių vertės remiantis Grupės finansinėmis ataskaitomis. Vyriausybės nustatyto siektinos nuosavo kapitalo grąžos rodiklio pasiekimas vertinamas remiantis šiais faktiniais rodikliais.

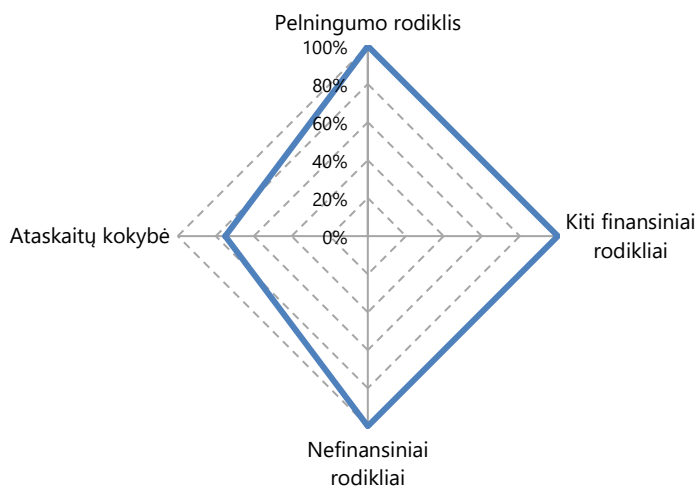
Naujų veiklų dalis grupės EBITDA rodiklyje (proc.)	26,0	n. d.	21,0
Pagrindinių veiklų (gamyba) EBITDA marža (proc.)	37,1	n. d.	36,9
Pagrindinių veiklų (skirstymas) EBITDA marža (proc.)	27,1	n. d.	23,6
Pagrindinių veiklų (tiekimas) EBITDA marža (proc.)	1,0	n. d.	5,2
Strateginiai tikslai			
I: Tvarus vertės didinimas			
-Grupės EBITDA, mln. EUR	230,0	n. d.	228,0
-Grupės ROE, proc.	8,8	n. d.	8,9
-Grupės D/E, santykis	0,56	n. d.	0,74
II: Klientų poreikius atitinkančios paslaugos			
-EE SAIDI su Force majeure, min	78,5		100,0
-EE SAIFI su Force majeure, kartai	1,1		1,0
-GD SAIDI su Force majeure, min	0,6		1,0
-GD SAIFI su Force majeure, kartai	0,0		0,0
III: Kokybiškas klientų aptarnavimas (GCSI indeksas)	79		≥75
IV: Diversifikuota veikla (naujų veiklų dalis grupės EBITDA rodiklyje (proc.))	26,0		21,0
V: Indėlis į šalies ūkio konkurencingumo didėjimą			
-Naujų vartotojų prijungimo prie EE tinklų trukmė, dienos	46		54
-Naujų vartotojų prijungimo prie GD tinklų trukmė, dienos	79		100
VI: Išgryninti ir optimizuoti pagrindinių veiklų procesai			
-Pagrindinių veiklų (gamyba) EBITDA marža, proc.	37,1	n. d.	36,9
-Pagrindinių veiklų (skirstymas) EBITDA marža, proc.	27,1	n. d.	23,6
-Pagrindinių veiklų (tiekimas) EBITDA marža, proc.	1,0	n. d.	5,2
VII: Efektyvus valdymas (VKC vertinamas valdymo indeksas, reitingas)	A+		A
VIII: Įsitraukę darbuotojai (darbuotojų įsitraukimas (proc.))	n. d.		60
IX: Veiklos meistriškumo integravimas į kultūrą (įgyvendintų patobulinimų (KAIZEN) skaičius darbuotojui (vnt. darbuotojui))	1,4		1,0
X: Užtikrinta vadovų ir pagrindinių darbuotojų pamaina (pamainos paruošimo proc.)	30		>30

Strategijos įgyvendinimo rezultatai

Pelningumo rodiklis		Kiti finansiniai rodikliai			Nefinansiniai rodikliai		
Pelningumo rodiklis	Rodiklio įgyvendinimas (proc.)	Iš viso rodiklių	Igyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai	Iš viso rodiklių	Igyvendinti rodikliai	Neįgyvendinti rodikliai
ROE	Normalizuota vertė	6	Normalizuota vertė	0	16	14	0
	99		4				
	Nenormalizuota vertė		Nenormalizuota vertė				
	0		n. d.				

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%	0	1	1	1	75%	97%

„Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė

4.2.2 „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė VKC nepateikė 2018-2021 metų strateginio veiklos plano bei patvirtintos strategijos. Grupės pateikta strategijos įgyvendinimo ataskaita remiasi 2018 m. Bendrovės generalinio direktoriaus tikslais, ilgalaikę 2018-2030 metų Grupės strategija bei 2018 metų biudžetu. Dėl šios priežasties strategijos įgyvendinimo ataskaitoje nėra pateikiama nuosekli strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija – pateikiami tik tikslai. Taip pat atkreiptinas dėmesys, jog Bendrovės direktoriaus tikslai gali pilna apimtimi nesutapti su Grupės strateginiais tikslais.

VKC pateikta Grupės strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikoma metodologija, įvertinta pakankamai gerai – 72 proc. iš 100 galimų. Ataskaitos vertinimas buvo mažinamas dėl to, kad joje nebuvo iškeltas Vyriausybės nustatytas siektinas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis (ROE) – pagrindiniu pelningumo rodikliu buvo pasirinkta turto grąža (ROA). Šis rodiklis buvo pasiektas, tačiau vertinimas kaip neambicingas, nes buvo viršytas beveik keturis kartus. Pabrėžtina, jog 2018 metai, lyginant su ankstesniais, Grupei buvo finansiškai sėkmingi – tam įtakos turėjo ir didesnė nei faktiškai panaudota valstybės biudžeto kompensacija už Grupės vykdomą specialųjį įpareigojimą – nekomercinį keleivių vežimą. Ši veikla ankstesniais metais buvo nuostolinga ir nuostolis turėjo būti dengiamas iš pelningos Grupės veiklos, tad valstybės dotacija ženkliai prisidėjo prie Grupės rezultatų ir grynąjį pelną bei ROA rodiklį didino atitinkamai beveik 23 mln. eurų ir kiek daugiau nei 1 procentinių punktu. 2018 metais grupė įgyvendinto beveik visus kitus finansinius rodiklius (7 iš 8), tiek visus nefinansinius rodiklius (5 iš 5). Visi įgyvendinti rodikliai buvo pakankamai ambicingi.

Rekomenduojama, kad įmonių Grupė, kaip pagrindinį pelningumo rodiklį, keltų nuosavo kapitalo grąžą, kurios siektina vertė būtų ne mažesnė, nei Vyriausybės nustatytas rodiklis. Taip pat siūloma nustatyti siektiną rodiklį, susijusį su AB „Lietuvos geležinkeliai“ skiriamais dividendais į valstybės biudžetą. Rekomenduojama laiku teikti VKC atitinkamo laikotarpio strateginių planų projektus bei patvirtintas strategijas bei jais paremtas strategijų įgyvendinimo ataskaitas.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
EBITDA, mln. eurų	197,0	153,0
Pajamos, mln. eurų	496,0	456,0
Pervežtų krovinių pajamos, mln. eurų	419,0	398,0
Pervežtų keleivių pajamos, mln. eurų	27,3	26,8
Infrastruktūros sąnaudos per 1 km išskleistinių kelių, eurų / km	54,2	57,3
UAB VLRD pajamos, mln. eurų	50,8	47,7
UAB GTC pajamos, mln. eurų	29,8	63,3
Pajamos / 1 darbuotojas, eurų	52,3	47,2
ROA, proc.	2,7	0,7
Strateginiai tikslai		
I: Vertės akcininkui ir visuomenei kūrimas		
-EBITDA, mln. eurų	197,0	153,0
-Pajamos, mln. eurų	496,0	456,0
II: Pirmaujantis krovinių vežėjas		
-Pervežtų krovinių pajamos, mln. eurų	419,0	398,0
-Pervežtų krovinių kiekis, mln. t.	56,8	53,5
III: Pirminis pasirinkimas keleiviams		
-Pervežtų keleivių pajamos, mln. eurų	27,3	26,8
-Pervežtų keleivių skaičius, mln. keleivių	5,2	4,7
IV: Saugi ir pakankama infrastruktūra		
-Infrastruktūros sąnaudos per 1 km išskleistinių kelių, eurų / km	54,2	57,3
-Traukinių darbo apimtis, mlrd. tkm. Brutto	31,3	30,2

V: Dukterinių įmonių verslų vertės augimas		
-UAB VLRD pajamos, mln. eurų	50,8	47,7
-UAB GTC pajamos, mln. eurų	29,8	63,3
VI: Aukščiausio lygio veiklos efektyvumas ir korporatyvinis valdymas		
-Pajamos / 1 darbuotojas, eurų	52,3	47,2
-ROA, proc.	2,7	0,7
VII: Pagarbi ir rūpestinga organizacija aplinkai, visuomenei ir vieni kitiems		
-Įvykių skaičius mln. traukinio km.	2,27	n. d.
-CO2 kg / tūkst. tkm.	11,3	11,6
-Bendrovės reputacijos vertinimas, balais	10	1

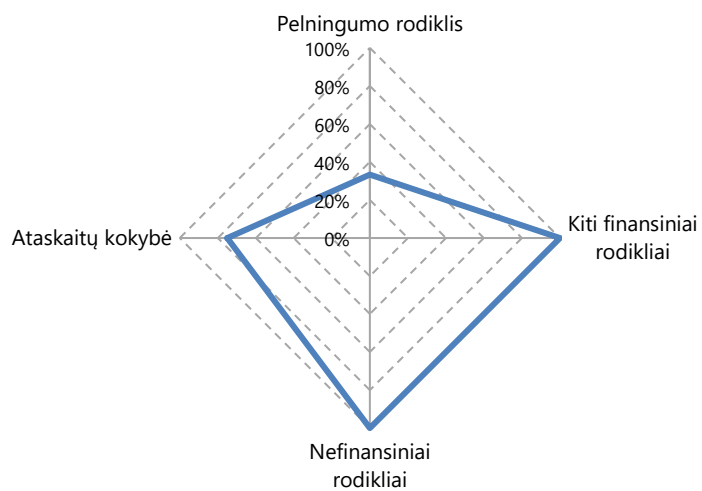
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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
ROA	386	8	7	0	5	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	0	33%	2	2	100%	2	2	100%	1	0	1	1	75%	72%

AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė



4.2.3 UAB „EPSO-G“ įmonių grupė

UAB „EPSO-G“ įmonių grupė VKC pateikė išsamią ir aiškiai struktūrizuotą 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaitą. Ataskaitoje pateiktą strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapij sudarė 25 skirtingi siektini rodikliai, iš kurių tik 5 buvo finansiniai. Taip pat atkreiptinas dėmesys, jog strategijos įgyvendinimo ataskaitoje trūkstant detalesnės informacijos dėl Grupės siektinų rodiklių verčių normalizavimo (ar šios siektinos vertės normalizuotos), vertinant tikslų bei uždavinių įgyvendinimą nebuvo atsižvelgta į tai, kad Grupės strategijų įgyvendinimo ataskaitoje pateiktos faktinės rodiklių reikšmės buvo normalizuotos Grupės vadovybės sprendimu. UAB „EPSO-G“ įmonių grupės normalizuotas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis buvo didesnis, nei nenormalizuotas ir tai lėmė, jog strategijos įgyvendinimo ataskaitoje Grupės nustatytas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis buvo pasiektas, tačiau Vyriausybės nustatytas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis nebuvo pasiektas, nes vertinant Vyriausybės nustatyto rodiklio pasiekimą, Grupės vadovybės finansinių duomenų normalizavimas nėra vertinamas.

UAB „EPSO-G“ įmonių grupės 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikoma metodologija, įvertinta puikiai – 100 proc. iš 100 galimų (1 iš 3 VV), surinkusi maksimalų balų skaičių). Grupė įgyvendino tiek pagrindinį keltą pelningumo rodiklį – ROE, tiek didžiąją dalį kitų finansinių rodiklių (3 iš 4) ir nefinansinių rodiklių (12 iš 15). Pabrėžtina, kad nei vienas iš siektinų rodiklių (išskyrus ROE, kurio pateikiama faktinė reikšmė yra normalizuota) nebuvo įgyvendintas daugiau nei 150 proc. – tai parodo, jog Grupės keliamos siektinos rodiklių reikšmės, pagal taikomą vertinimo metodologiją, yra pakankamai ambicingos ir ne per daug lengvai pasiekiamos.

Rekomenduojama, kad Grupės keliamas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis bei siektinos jo vertės nebūtų normalizuojamos ir jo pasiekimo vertinimas derėtų su Vyriausybės nustatyto siektino nuosavo kapitalo grąžos rodiklio vertinimo skaičiavimu. Tuomet strategijos įgyvendinimo ataskaitoje aiškiai matytųsi, ar Grupė įgyvendino Vyriausybės jai keliamus pelningumo rodiklius, ar ne. Grupės įgyvendinimo ataskaitoje pateikiama, jog vidutinis siektinas Vyriausybės nustatytas pelningumo rodiklis 2016-2018 m. buvo įgyvendintas, tačiau vertinant Vyriausybės nustatyto siektino pelningumo rodiklio įgyvendinimą į įmonių vadovybių rodiklių korekcijas nėra atsižvelgiama, o rodiklis yra laikomas nepasiektu. Papildomai siūloma nustatyti siektiną rodiklį, susijusį su UAB „EPSO-G“ skiriamais dividendais į valstybės biudžetą.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė		Siektina vertė
Finansiniai rodikliai	I ⁴	II ⁵	
ROE, proc. (vidutinis 2016-2018 m.)	11,3	-2,7	8,8
Veiklos valdymo išlaidų ir pardavimo santykis			
- LITGRID AB	6,73		6,98
- AB „Amber Grid“	10,2		11,5
BALTPPOOL pajamos kitose nei Lietuvos rinkose (proc.)	1,8		5,0
OPEX dydis, mln. eurų	42,8		45,8
Per reguliavimo periodą pasiekama reguliuojamos veiklos faktinė grąža ≥ reguliuojančios institucijos nustatytas bazinis investicijų grąžos lygmuo, mln. EUR	19,4 21,9	31,0	≥0
Strateginiai tikslai			
I: Užtikrinti kokybišką strateginių infrastruktūros projektų įgyvendinimą numatytu laiku (strateginiai projektai įgyvendinti laiku ir neviršijant numatytų investicijų dydžio (proc.))	-		- ⁶
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.))	-		-

⁴ Normalizuotos rodiklių vertės. Normalizuojama remiantis vadovybės koregavimais. Šios faktinės rodiklių vertės pateikiamos UAB „EPSO-G“ įmonių grupės strategijos įgyvendinimo ataskaitoje.

⁵ Nenormalizuotos rodiklių vertės. Pateikiamos faktinės rodiklių vertės remiantis Grupės finansinėmis ataskaitomis. Vyriausybės nustatyto siektinos nuosavo kapitalo grąžos rodiklio pasiekimas vertinamas remiantis šiais faktiniais rodikliais.

⁶ I, II, III ir VI strateginių tikslų rodiklių keltos siektinos vertės – visų tikslus sudarančių uždavinių įgyvendinimas. Dėl šios priežasties šių tikslų rodikliai nevertinami. VII strateginis tikslas nevertinamas, nes nėra aiškiai pamatuojamas – nėra faktinių rodiklio reikšmių.

III: Teikti efektyvias ir kokybiškas PSO paslaugas, siekiant užtikrinti maksimalią naudą suinteresuotosioms šalims	-	-
IV: Užtikrinti ilgalaikę naudą akcininkams (ROE (proc.))	11,3	-2,7
V: Gerinti veiklos valdymą ir procesų efektyvumą (veiklos valdymo išlaidų ir pardavimo santykis, proc.)		
- LITGRID	6,79	6,98
- Amber Grid	10,2	11,5
VI: Užtikrinti efektyvų ir saugų technologinio turto ir investicijų valdymą, pagrįstą kaštų naudos analizės principu	-	-
VII: Tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupe ir energetikos kompetencijų centru	-	-
VIII: Būti skaidria, patikima ir darnaus vystymosi principų besilaikančia organizacija (palankus suinteresuotųjų šalių vertinimas nuo 2018 m., proc.)	100	≥ 75

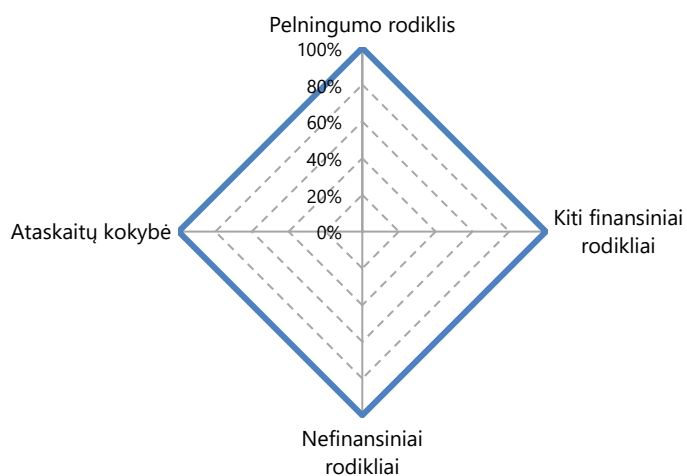
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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
Normalizuota vertė							
ROE	205	4	3	0	15	12	0
Nenormalizuota vertė							
	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	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	100%

UAB „EPSO-G“ įmonių grupė



4.2.4 AB „Klaipėdos nafta“

AB „Klaipėdos nafta“ VKC pateikė labai detalų, aiškiai struktūrizuotą, strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapių bei ataskaitiniu laikotarpiu buvo iškėlusius net 48 siektinus rodiklius (vidutiniškai VVĮ kėlė po 22 rodiklius). Teigiamai vertintina tai, kad beveik trečdalis šių rodiklių sudarė finansiniai rodikliai, kurie turėjo aiškias ir objektyviai pamatuojamas siektinas bei faktines vertes.

AB „Klaipėdos nafta“ 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikoma metodologija, įvertinta gerai – 88 proc. iš 100 galimų. Bendrovė pasiekė pagrindinį pelningumo rodiklį – siektiną nuosavo kapitalo grąžą, ir ji nežymiai viršijo. Siektinu rodikliu pasirinkta Vyriausybės nustatyta siektina nuosavo kapitalo kaina. Bendrovė taip pat pasiekė daugiau nei pusę kitų finansinių rodiklių (7 iš 12), keturi iš jų buvo viršyti daugiau nei 50 proc. Didžioji dalis nefinansinių rodiklių (25 iš 35) buvo įgyvendinti – keturi iš jų buvo viršyti daugiau nei 50 proc. Taip pat atkreiptinas dėmesys, jog Bendrovė nurodė detalias priežastis, kodėl nebuvo įgyvendinti kai kurie rodikliai bei įvardijo svarbiausius aplinkos veiksnius, turėjusius ar turėsiančius įtakos Bendrovės veiklai.

Rekomenduojama Bendrovei įsivertinti, ar tikrai visi siektini rodikliai yra pakankamai ambicingi. 2017 metais dalis nefinansinių rodiklių (6 iš 34) taip pat buvo nepakankamai ambicingi.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
Nuosavo kapitalo dydis (mln. eurų)	196,0	205,0
Pajamos (mln. eurų)	100,0	83,0
Sąnaudos (be nusidėvėjimo ir palūkanų) (mln. eurų)	73,0	27,0
Naftos terminalo pajamos (mln. eurų)	32,5	32,6
SGDT sąnaudos (kompensuotinos) (mln. eurų)	60,0	40,0
SGD paskirstymo stoties pajamos (mln. eurų)	0,4	2,5
Papildomos pajamos iš ilgalaikio NP saugojimo veiklos (mln. eurų)	2,6	1,2
ROE (proc.)	5,8	5,1
EBITDA (mln. eurų)	27,0	56,0
Grynojo pelno marža (proc.)	11,6	13,0
Dividendų mokėjimai (mln. eurų)	17,0	5,6
Pajamos iš papildomų veiklų (bunkeravimas, maišymas, kt.) (tūkst. eurų)	894,0	100,0
Pajamos iš SGD terminalo projektų (mln. eurų)	0,3	0,5
Strateginiai tikslai		
I: Didinti bendrovės vertę (nuosavo kapitalo dydis (mln. eurų))	196,0	205,0
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))	100,0	83,0
IV: Tobulinti vidaus procesus (sąnaudos lygis (mln. eurų))	73,0	27,0
V: Ugdyti kompetencijas (motyvuotų, įsitraukusių darbuotojų dalis Bendrovėje, ne mažiau kaip (proc.))	71,0	50,0
VI: Didinti KN patrauklumą bei žinomumą naftos produktų savininkams, siekiant išlaikyti bei didinti krovos apimtį (naftos produktų krovos pajamos, mln. eurų)	32,5	32,6
VII: Didinti KN naftos krovos lankstumą ir pajėgumus (įgyvendinti investicijas, didinančias naftos terminalo lankstumą ir pajėgumą (1 etapas - I, 2 etapas - II, įgyvendinimo terminai))	II	II
VIII: Plėsti KN naftos terminalo veiklos apimtį ir teikiamų paslaugų spektrą (didinti terminalo pajamas, augimas proc.)	-8,0	2,7
IX: Užtikrinti saugų naftos terminalo eksploatavimą (didžiausias finansinių baudų skaičius, ar pastabų, įvykių, stabdančių krovą, skaičius)	0	0
X: Užtikrinti alternatyvų gamtinių dujų tiekimo šaltinį (SGDT veiklos stabdymai dėl vidinių veiksmų / problemų)	0	0

XI: Efektyviai eksploatuoti SGD terminalą, kad jo eksploatavimo kaštai būtų minimalūs GD vartotojams (kompensuotos SGD sąnaudos, mln. eurų)	60,0	40,0
XII: Vykdyti su SGD terminalo veikla susijusių paslaugų plėtrą (KN dalyvaujamų SGD terminaluose projektų (kapitalas / konsultacijos) skaičius, viso augančiai)	0	2,0
XIII: Sukurti mažos apimties SGD veiklos infrastruktūrą (SGD paskirstymo stoties pajamos, mln. eurų)	0,4	2,5
XIV: Vystyti regioninę SGD rinką (sudaryti sutartis su klientais dėl SGD paskirstymo stoties paslaugų teikimo, vnt.)	2,0	3,0
XV: Užtikrinti tinkamą valstybės naftos produktų rezervo saugojimą (patikimas Valstybės NP rezervo saugojimas, tūkst. t.)	206,0	170,0
XVI: Didinti bei plėsti ilgalaikio NP saugojimo veiklos apimtį (papildomos pajamos iš ilgalaikio NP saugojimo veiklos, mln. eurų)	2,6	1,2

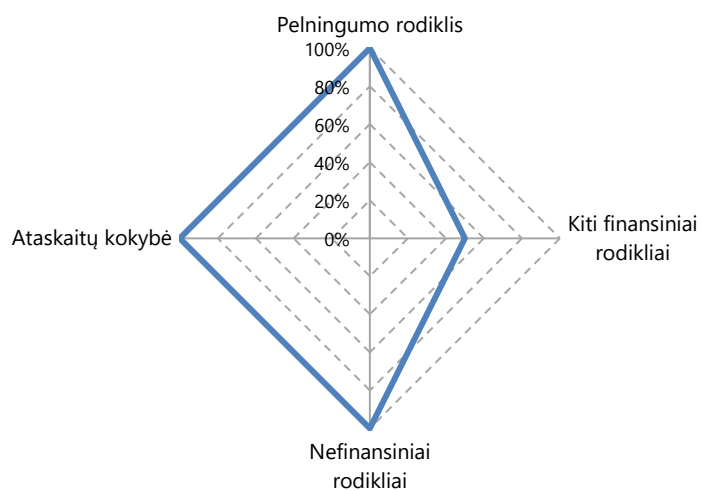
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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	114	12	7	4	35	25	4

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%	1	1	50%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	88%

AB „Klaipėdos nafta“



4.2.5 AB Lietuvos pašto įmonių grupė

AB Lietuvos pašto įmonių grupė pateikė pakankamai detalią 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaitą – Grupės strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapyje sudarė 5 strateginiai tikslai ir 14 uždavinių bei jų siektini rodikliai. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad Grupė pateikė tik 10 rodiklių (iš 19) faktines 2018 metų vertes. Grupės strategijų įgyvendinimo ataskaitoje teigiama, kad didžioji dalis (5 iš 9) faktinių rodiklių reikšmių nebuvo vertinama dėl BDAR įsigaliojimo bei su tuo susijusio vadovybės sprendimo nerinkti klientų duomenų, kurie būtų reikalingi apskaičiuoti faktines siektinų rodiklių reikšmes ataskaitiniu laikotarpiu.

AB Lietuvos pašto įmonių grupės 2018 metų strategijos įgyvendinimo projektas, remiantis taikoma metodologija, įvertintas gerai – 83 proc. iš 100 galimų. Grupė pasiekė pagrindinį iškeltą pelningumo rodiklį – nuosavo kapitalo grąžą, ir ją reikšmingai viršijo – siektinas rodiklis buvo įgyvendintas 186 proc. Nors siektinas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis sutapo su Vyriausybės nustatyta siektina nuosavo kapitalo kaina, Grupė turėjo galimybę kelti ir aukštesnį siektiną rodiklį – ypač jei tam buvo pakankamai prielaidų. 2018 metais Grupė įgyvendino visus kitus finansinius rodiklius (7 iš 7) ir tik vienas iš jų, veiklos pelningumas (EBIT marža) buvo viršytas daugiau negu 50 proc. Grupė taip pat įgyvendino vieną iš dviejų nefinansinių rodiklių (Vidutinis darbuotojų skaičius, etatais) – abu šie rodikliai nebuvo viršyti daugiau nei 50 proc.

Rekomenduojama Grupei kelti ambicingesnę siektiną nuosavo kapitalo grąžos rodiklį – jei, remiantis Aplinkos veiksnių analize bei Grupės finansinėmis prognozėmis, numatoma, jog Grupė ataskaitiniais metais turės galimybių pasiekti didesnę grąžą, nei Vyriausybės nustatytas siektinas rodiklis, Grupės strategijoje turėtų būti keliama didesnė nei Vyriausybės nustatyta siektina rodiklio vertė. Taip pat rekomenduojama kelti daugiau siektinų rodiklių – pavyzdžiui jei numatoma, kad ataskaitinių metų eigoje, dėl objektyvių priežasčių, tam tikrų rodiklių matavimas gali būti nutrauktas, atnaujinant Grupės strateginį veiklos planą, juos pakeisti kitais siektinais rodikliais (konkrečiu atveju dėl BDAR įsigaliojimo – BDAR įsigaliojimas nebuvo netikėtas veiksnys ir Grupė turėjo galimybę numatyti, kad jis turės įtakos jos strateginiams tikslams, uždaviniams bei siektiniams rodikliams).

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
ROE, proc.	13,6	7,3
EBIT marža, proc.	5,5	2,7
Pridėtinė vertė per etatą, tūkst. eurų	12,6	11,2
EBITDA, mln. eurų	7,7	5,5
Nuosavo kapitalo rodiklis, proc.	32,6	32,7
Darbo užmokesčio fondo sąnaudos nuo visų veiklos sąnaudų, proc.	52,0	59,0
Metinės pajamos tenkančios 1 etatui, tūkst. eurų	20,9	20,0
Vidutinis bruto darbo užmokestis per mėn., eurų	625,0	607,0
Strateginiai tikslai		
I: Didinti įmonės vertę (ROE, proc.)	13,6	7,3
II: Didinti klientų pasitenkinimą (NPS augimas lyginant su praėjusiais metais, proc. punktais)	n. d.	2,0
III: Didinti paslaugų pelningumą (veiklos pelningumas (EBIT marža), proc.)	5,5	2,7
IV: Optimizuoti veiklos procesus (darbo našumas, pridėtinė vertė per etatą, tūkst. eurų)	12,6	11,2
V: Didinti darbuotojų įsitraukimą (darbuotojų įsitraukimas, proc.)	n. d.	46,0

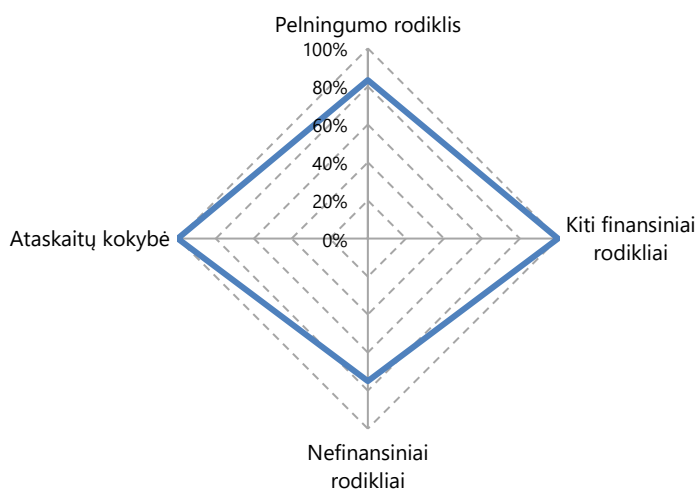
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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	186	7	7	1	2	1	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%	1	2	75%	1	1	1	1	100%	83%

AB Lietuvos pašto įmonių grupė



4.2.6 AB „Kelių priežiūra“

AB „Kelių priežiūra“, dėl vykusios reorganizacijos (2017 metų pabaigoje 11 regioninių kelių priežiūros įmonių reorganizuota į AB „Kelių priežiūra“, VKC nepateikė 2018 – 2021 metų strateginio veiklos plano projekto. Dėl šios priežasties Bendrovė rengė strategijos įgyvendinimo ataskaitą pagal Bendrovės direktoriaus tikslus, kurių absoliuti dauguma (36 iš 37) buvo matuojama nefinansiniais rodikliais.

AB „Kelių priežiūra“ 2018 m. strategijos įgyvendinimo ataskaita įvertinta prastai – 44 proc. iš 100 galimų. Tokį vertinimo balą lėmė daugiausia tai, jog Bendrovė nebuvo iškėlusį pagrindinio pelningumo rodiklio – nuosavo kapitalo grąžos arba grynojo pelno. Bendrovė šiuo siektinu rodikliu pasirinko veiklos pelną (nuostolį). Pasirinktas rodiklis buvo įgyvendintas, tačiau siektiną viršijo beveik aštuonis kartus ir nebuvo pakankamai ambicingas. AB „Kelių priežiūra“ neturėjo išsikėlusį jokių kitų finansinių rodiklių, dauguma nefinansinių rodiklių buvo įgyvendinti (29 iš 36), visi jie nebuvo viršyti daugiau nei 50 proc. Pabrėžtina, kad iki trečdaliai nefinansinių rodiklių nebuvo aiškiai pamatuojami – nebuvo pateiktos skaitinės, aiškiai pamatuojamos rodiklių vertės arba procentinės išraiškos. Bendrovė strategijos įgyvendinimo ataskaitoje taip pat nepateikė aiškių priežasčių, kodėl nebuvo įgyvendinti tam tikri rodikliai, bei aplinkos veiksnų, kurie turėjo ir turės reikšmingos įtakos tikslų ir uždavinių įgyvendinimui.

Rekomenduojama kelti ambicingą pagrindinį pelningumo rodiklį. Kadangi ataskaitiniu laikotarpiu Bendrovei nebuvo nustatytas Vyriausybės siektinas nuosavo kapitalo kainos rodiklis, Bendrovės siekiamybė turėjo būti veikti nenuostolingai. Dėl šios priežasties rekomenduojama kelti grynojo pelno rodiklį, kuris turėtų būti teigiamas. 2019 metais Vyriausybei nustačius Bendrovei siektiną nuosavo kapitalo kainos rodiklį komercinei veiklai, rekomenduojama ateinančiais laikotarpiais kelti nuosavo kapitalo grąžos rodiklį Bendrovės vykdomai komercinei veiklai, kuris būtų ne mažesnis, nei Vyriausybės nustatytas. Taip pat rekomenduojama kelti daugiau finansinių rodiklių bei keliamus nefinansinius rodiklius vertinti skaitine išraiška – tuomet jie bus lengviau pamatuojami. Siūloma pateikti detalius paaiškinimus, kodėl buvo neįgyvendinta dalis rodiklių bei nurodyti aplinkos veiksnus, kurie turėjo ir ateityje turės reikšmingos įtakos strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimui. Rekomenduojama laiku teikti VKC atitinkamo laikotarpio strateginių planų projektus bei patvirtintas strategijas bei jais paremtas strategijų įgyvendinimo ataskaitas.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
Įmonės veiklos pelnas/nuostolis, mln. eurų	-0,3	-2,1
Strateginiai tikslai		
I: Tinkama valstybinės reikšmės kelių priežiūra ir remontas (bedefektė kelių priežiūra, proc.)	66,0	64,0
II: Veiklos efektyvumo didinimas (įmonės veiklos pelnas/nuostolis, mln. eurų)	-0,3	-2,1
III: Pokyčių plano įgyvendinimas (pokyčių plano įgyvendinimo rodiklis, proc.)	91,0	100,0

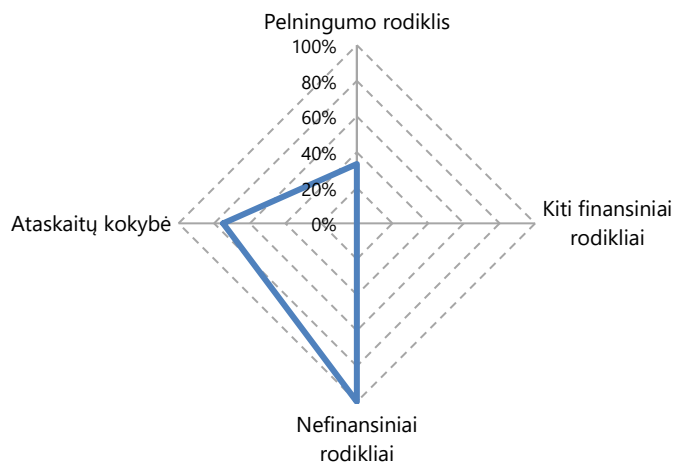
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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 pelnas/nuostolis	783	0	0	0	36	29	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%	0	0	0%	2	2	100%	0	1	1	0	50%	44%

AB „Kelių priežiūra“



4.2.7 VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija

VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija pateikė detalią strategijos įgyvendinimo ataskaitą, kurią sudarė 4 strateginiai tikslai ir 10 uždavinių. Šių tikslų ir uždavinių pasiekimui matuoti buvo išskirti 44 rodikliai, tačiau tik 23 iš jų turėjo pamatuojamas faktines vertes 2018 metų laikotarpiui. Dalis (12) uždavinių siektinų rodiklių buvo formuluoti kaip konkrečios priemonės įgyvendinimas konkrečiais strategijos laikotarpio metais, ir nebuvo matuojami kiekvienais metais.

VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikyta metodologija, įvertinta puikiai – 94 proc. iš 100 galimų. Įmonė įgyvendino pagrindinį siektiną pelningumo rodiklį – nuosavo kapitalo grąžą. Tačiau atkreiptinas dėmesys, jog Įmonės išskeltas siektinas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis (5,1 proc.) buvo žymiai mažesnis, nei siektina Vyriausybės nustatyta nuosavo kapitalo kaina – 7,5 proc. Nors strategijos įgyvendinimo ataskaitoje nurodoma bendra (tiek specialiųjų įpareigojimų, tiek komercinės veiklos) nuosavo kapitalo grąžos faktinė ir siektina vertė, o skaičiuojant Vyriausybės nustatytos siektinos nuosavo kapitalo kainos pasiekimą atsižvelgiama į Įmonės vykdomus specialiuosius įpareigojimus (specialiųjų įpareigojimų rezultatas, kuris paprastai būna neigiamas, iš grąžos vertinimo eliminuojamas), Įmonės komercinės veiklos nuosavo kapitalo grąža 2018 metais siekė 6,8 proc. ir vis tiek buvo mažesnė už Vyriausybės nustatytą. Įmonė taip pat įgyvendino visus kitus finansinius rodiklius (6 iš 6) iš kurių vienas buvo nepakankamai ambicingas, didžioji dalis (10 iš 16) nefinansinių rodiklių taip pat buvo įgyvendinti – du iš jų buvo per mažai ambicingi.

Rekomenduojama Įmonei nustatyti siektiną nuosavo kapitalo grąžos rodiklį, kuris būtų ne mažesnis nei Vyriausybės nustatyta siektina nuosavo kapitalo kaina. Taip pat siūloma, jog Įmonės keliama strateginių tikslų ir uždavinių rodikliai nebūtų konkrečios priemonės įgyvendinimas tam tikrais metais – rodikliai turėtų turėti siektas vertes kiekvienais metais.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansiniai rodikliai		
ROE, proc.	6,0	5,1
Vidutinio mėnesinio vieno sąlyginio darbuotojo darbo užmokesčio pokytis, proc.	9,8	9,0
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	470,0	423,0
Pagrindinės veiklos pajamų dinamika, proc.	6,6	3,0
Grynasis įmonės pelnas, tūkst. eurų	30,9	26,7
Grynasis pelnas 1 darbuotojui, tūkst. eurų/darbuotojui	128,5	105,6
Veiklos sąnaudos, eliminavus kapitalo finansavimo sąnaudas, tenkančios 1 krovinio tonai, eurų	0,63	0,73
Strateginiai tikslai		
I: Uosto, miesto ir valstybės pridėtinės vertės augimą sąlygojančios infrastruktūros sukūrimas ir plėtra (Klaipėdos uosto krova, mln. t)	46,6	41,9
II: Aukštos kokybės paslaugų ir navigacijos saugumo klientams užtikrinimas		
-Jūrų laivų avarių, įskaitant laivo locavimo metu įvykusius incidentus, ir incidentų skaičius uoste, vnt.	0	0
-Locmano atvykimo į laivą po užsakymo trukmė, val.	< 1	< 1
III: Konkurencingos uosto mokesčių kainodaros suformavimas		
-LR susisiekimo ministro įsakymo dėl uosto rinkliavų taikymo taisyklių pakeitimo projektas, vnt.	3	1
-Žemės nuomos pajamų augimas lyginant su baziniais 2017 m., proc.	0	0
IV: Tvaraus, gerai apmokamas darbo vietas, reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą miestui ir valstybei kuriančio logistikos komplekso sukūrimas		
-Įvykusių (jei tokių būtų) aplinkosaugos incidentų likvidavimas per numatytą laiką, val.	< 8	<24
-Perpaskirstytų per Klaipėdos uostą dujų kiekis, kuris pakeis aplinką teršiančias kuro rūšis, m ³	50772	80000
-Nuosavo kapitalo grąža (ROE), proc.	6,0	5,1
-Vidutinio mėnesinio vieno sąlyginio darbuotojo darbo užmokesčio pokytis, proc.	9,8	9,0

- 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

470

423

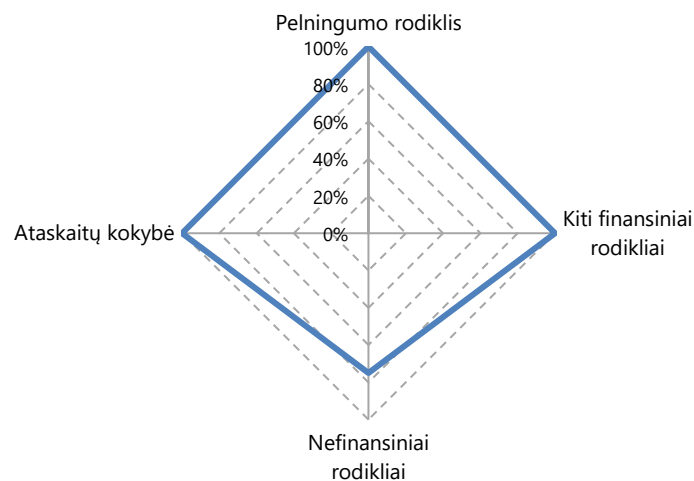
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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	118	6	6	1	16	10	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%	1	2	75%	1	1	1	1	100%	94%

VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija



4.2.8 VĮ Lietuvos oro uostai

VĮ Lietuvos oro uostai parengė detalią strategijos įgyvendinimo ataskaitą, kurioje pateikė 30 rodiklių, skirtų strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimui matuoti. Visi šie rodikliai buvo objektyviai pamatuojami, siektinos vertės pateiktos kiekybine išraiška. Pabrėžtina, jog teigiamai vertinama tai, kad daugiau nei trečdalis rodiklių (11 iš 30) buvo finansiniai ir tinkami išsikeltų strateginių tikslų bei uždavinių matavimui.

VĮ Lietuvos oro uostų 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikyta metodologija, įvertinta puikiai – 94 proc. iš 100 galimų. Įmonė pasiekė pagrindinį pelningumo rodiklį – nuosavo kapitalo grąžą. Siektinas nuosavo kapitalo grąžos rodiklis buvo mažesnis, nei Vyriausybės nustatytas siektina nuosavo kapitalo kaina (5,7 proc.), tačiau faktinis rodiklis viršijo ir šią vertę. VĮ Lietuvos oro uostai įgyvendino beveik visus kitus finansinius rodiklius (9 iš 10) iš kurių du buvo įgyvendinti daugiau nei 150 proc., bei didžiąją dalį (12 iš 19) nefinansinių rodiklių, iš kurių dviejų įgyvendinimas viršytas 50 proc.

Rekomenduojama rengiant Įmonės strateginį veiklos planą nedubliuoti strateginių tikslų ir uždavinių siektinų rodiklių – pavyzdžiui finansiniai rodikliai „EBITDA, mln. eurų“ bei „EBITDA marža, proc.“ iš esmės parodo Įmonės veiklos pelningumą. Taip pat siūloma nustatyti siektiną nuosavo kapitalo grąžos rodiklį, kuris būtų ne mažesnis nei Vyriausybės Įmonei nustatyta siektina nuosavo kapitalo kaina.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
ROE, proc.	6,9	5,2
EBITDA, mln. eurų	17,7	13,9
EBITDA marža, proc.	40,0	36,0
Veiklos sąnaudos keleiviui, eurai/keleiviui	4,2	4,2
Turto priežiūros sąnaudos keleiviui, eurai/keleiviui	0,3	0,6
Aviacinio saugumo sąnaudos keleiviui, eurai/keleiviui	0,9	0,7
Neaviacinės komercinės pajamos keleiviui, eurai/keleiviui	1,9	1,6
NT nuomos pajamos keleiviui, eurai/keleiviui	1,3	1,0
Parkavimo pajamos keleiviui, eurai/keleiviui	0,4	0,4
Kitos neaviacinės komercinės pajamos keleiviui, eurai/keleiviui	0,3	0,3
Neaviacinių komercinių pajamų augimas, proc.	28,4	3,7
Strateginiai tikslai		
I: Gerinti keleivių patirtį Lietuvos oro uostuose (Lojalių oro uostams keleivių (NPS Promoters) rodiklis, proc.)	55,0	54,0
II: Didinti šalies pasiekiamumą oro transportu (keleivių skaičius, mln.)	6,3	6,0
III: Užtikrinti augančią grąžą valstybei (ROE, proc.)	6,9	5,2
IV: Didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą (darbuotojų įsitraukimas, proc.)	43,0	37,0

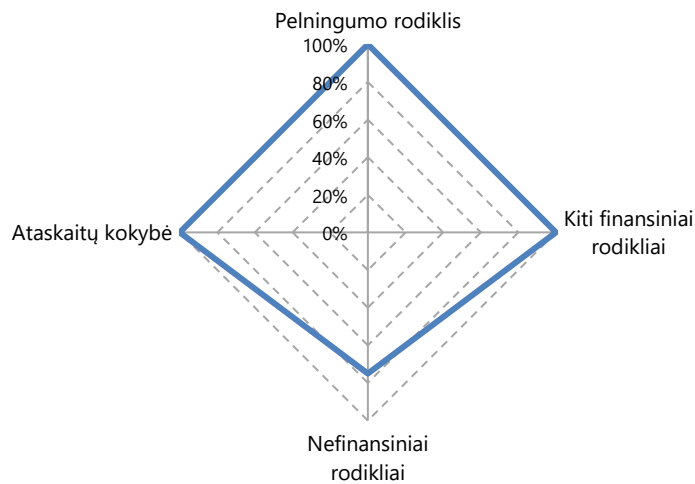
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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	133	10	9	2	19	12	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%	1	2	75%	1	1	1	1	100%	94%

VĮ Lietuvos oro uostai



4.2.9 VĮ Registrų centras

VĮ Registrų centro pateikta 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikyta metodologija, įvertinta vidutiniškai – 63 proc. iš 100 galimų. Įmonės keltas pagrindinis pelningumo rodiklis – bendrasis pelningumas – 2018 metais buvo įgyvendintas. Įmonė įgyvendinto visus nefinansinius rodiklius (11 iš 11), tačiau net penki iš jų buvo nepakankamai ambicingi. Tuo tarpu buvo įgyvendinta tik trečdalis kitų finansinių rodiklių (1 iš 3), visi jie buvo pakankamai ambicingi. Pabrėžtina, kad bendrą Įmonės strategijos įgyvendinimo balą daugiausia mažino tai, jog, nepaisant to, kad Įmonei ataskaitiniu laikotarpiu nebuvo Vyriausybės nustatytas siektinas nuosavo kapitalo kainos rodiklis, Įmonės siekiamybė turėjo būti veikti nenuostolingai – šį siekį geriausiai išreikštų grynojo pelno rodiklis, kurio siektina vertė turėtų būti teigiama.

Rekomenduojama pagrindiniu pelningumo rodikliu kelti siektiną grynojo pelno rodiklį (jei siektina nuosavo kapitalo kaina Įmonei nenustatyta Vyriausybės sprendimu) arba siektiną nuosavo kapitalo grąžos rodiklį (jei siektina nuosavo kapitalo kaina Įmonei nustatyta Vyriausybės sprendimu). Taip pat siūloma įvertinti, ar iškeltų nefinansinių rodiklių siektinos vertės yra pakankamai ambicingos – jei ne, siūloma ateinančių laikotarpių strateginiuose planuose nustatyti arba atnaujinti ambicingesnes siektinas rodiklių reikšmes. Rekomenduojama kelti daugiau rodiklių (Įmonė išsikėlė 15, VVJ vidurkis – 22), ypač finansinių – pavyzdžiui susietų su valstybei mokama pelno įmoka, žmoniškųjų išteklių valdymo efektyvumu (pavyzdžiui pajamos darbuotojui) ir pan.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Sąnaudų ir pajamų santykio koeficientas	0,94	0,99
Bendrojo pelningumo rodiklis, proc.	32,0	23,0
Komercinių paslaugų pajamų augimas (palyginti su 2017 m.), proc.	-8,6	1,0
Pajamų, gautų už nekilnojamojo turto sandorių duomenis, augimas, proc.	-1,9	7,0
Strateginiai tikslai		
I: Kokybiškas valstybės registrų ir informacinių sistemų tvarkymas bei paslaugų teikimas		
-Informacinių sistemų pasiekiamumo užtikrinimas, proc. (darbo laiko)	99,9	96,0
-Asmenų, palankiai vertinančių suteiktų paslaugų kokybę, patogumą ir pagarbą klientui, proc.	n. d.	78,0
II: Didinti įmonės veiklos efektyvumą		
-Sąnaudų ir pajamų santykio koeficientas	0,94	0,99
-Bendrojo pelningumo rodiklis, proc.	32,0	23,0
III: Komercinių paslaugų konkurencingumo užtikrinimas (Komercinių paslaugų pajamų augimas (palyginti su 2017 m.), proc.)	-8,6	1,0

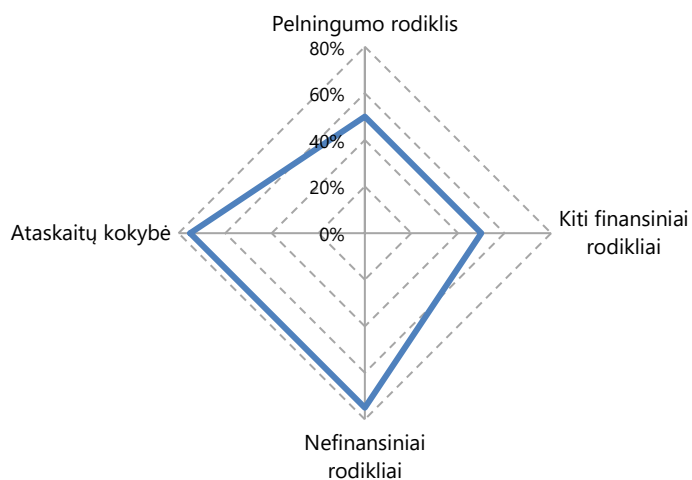
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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 rodiklis, proc.	139	3	1	0	11	11	5

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	2	2	50%	0	2	50%	2	1	75%	1	1	1	1	100%	63%

VĮ Registrų centras



4.2.10 VĮ „Oro navigacija“

VĮ „Oro navigacija“ strateginis veiklos planas rengiamas atsižvelgiant ne tik į VAI bei Įmonės lūkesčius, tačiau ir į Europos Komisijos reglamentą, nustatantį oro navigacijos paslaugų teikimą. Dėl šios priežasties atkreiptinas dėmesys, kad dalis strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiamų rodiklių bei jų siektinos reikšmės yra nustatomos remiantis šiuo reglamentu.

VĮ „Oro navigacija“ pateikta 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikyta metodologija, įvertinta vidutiniškai – 50 proc. iš 100 galimų. Didžiausią įtaką vertinimui turėjo tai, jog Įmonė nebuvo išsikėlusį jokio pelningumo rodiklio. VĮ „Oro navigacija“ įgyvendino didžiąją dalį (3 iš 4) kitų finansinių rodiklių, pusė jų buvo įgyvendinti daugiau nei 150 proc. Beveik visi (26 iš 28) nefinansiniai rodikliai buvo įgyvendinti, penkių iš jų pasiekimas buvo viršytas daugiau nei 50 proc.

Rekomenduojama Įmonei kelti pelningumo rodiklį. Nepaisant to, kad ataskaitiniu laikotarpiu VĮ „Oro navigacija“ nebuvo nustatytas Vyriausybės patvirtintas siektinas nuosavo kapitalo kainos rodiklis, Įmonės vienas iš tikslų turėtų būti veikti nenuostolingai. Dėl šios priežasties siūloma Įmonei kelti grynojo pelno rodiklį, kurio siektina vertė būtų teigiama (jei Vyriausybė nenustato siektinos nuosavo kapitalo kainos) arba nuosavo kapitalo grąžos rodiklį (ne mažesnį, nei Vyriausybės nustatytas, jei Vyriausybė nustato siektiną nuosavo kapitalo kainą). Taip pat siūloma įvertinti, ar iškeltų finansinių ir nefinansinių rodiklių siektinos vertės yra pakankamai ambicingos – jei ne, siūloma ateinančių laikotarpių strateginiuose planuose nustatyti arba atnaujinti ambicingesnes siektinas rodiklių reikšmes.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Maršruto paslaugų vienetinio tarifo, išreikšto nacionaline valiuta 2009 m. kainomis, vidutinis metinis mažėjimas iki 2019 m. (proc.)	7,9	≥3,3
Terminalo paslaugų vienetinio tarifo, išreikšto nacionaline valiuta 2009 m. kainomis, vidutinis metinis mažėjimas iki 2019 m. (proc.)	11,5	≥4,0
Nustatytų sąnaudų plano vykdymas, pasibaigus ataskaitiniam laikotarpiui (proc.)	89,9	95-100
Darbo užmokesčio fondo atitikimas planuotam (proc.)	93,8	≤100
Strateginiai tikslai		
I: Užtikrinti įmonės teikiamų oro navigacijos paslaugų saugą, kokybę, saugumą ir veiklos skaidrumą		
-Avarių skaičius dėl įmonės teikiamų oro navigacijos paslaugų poveikio (vnt.)	0	0
-Dėl įmonės saugumo standartų pažeidimų aviacijos incidentų skaičius (vnt.)	0	≤ 1
-Viešųjų pirkimų tarnybos neigiamos vertinimo išvados dėl įmonės vykdytų viešųjų pirkimų	0	0
II: Diegti inovatyvius sprendimus, siekiant užtikrinti pakankamus įmonės pajėgumus, atsižvelgiant į aplinkosaugos reikalavimus		
-Oro erdvės naudotojų vėlavimai dėl įmonės teikiamų paslaugų (min/skr.)	0	≤ 0,04
-Tikrosios trajektorijos horizontalaus maršrutinio skrydžio veiksmingumas (proc.)	1,72	≤ 1,40
III: Siekti ekonomiškai efektyvesnės veiklos, pakeičiant įmonės teisinę formą		
-Maršruto paslaugų vienetinio tarifo, išreikšto nacionaline valiuta 2009 m. kainomis, vidutinis metinis mažėjimas iki 2019 m. (proc.)	7,9	≥ 3,3
-Terminalo paslaugų vienetinio tarifo, išreikšto nacionaline valiuta 2009 m. kainomis, vidutinis metinis mažėjimas iki 2019 m. (proc.)	11,5	≥ 4,0
-Dėl žmogiškųjų išteklių valdymo klaidų kvalifikuotų darbuotojų praradimas (žm.)	0	≤ 3
IV: Plėtoti įmonės teikiamas oro navigacijos paslaugas (aptarnaujamų skrydžių skaičiaus didėjimas (lyginant su ankstesniais metais) (proc.))		
	9,4	3,5
V: Plėsti įmonės veiklos sritį, stiprinti strateginius ryšius ir didinti jos vardo žinomumą		
-Pozityvaus įmonės vardo paminėjimo viešojoje erdvėje didėjimas lyginant su 2016 m. (proc.)	396	≥ 15
-Įmonės plėtojama industrinių projektų komercializavimas (vnt.)	0	0

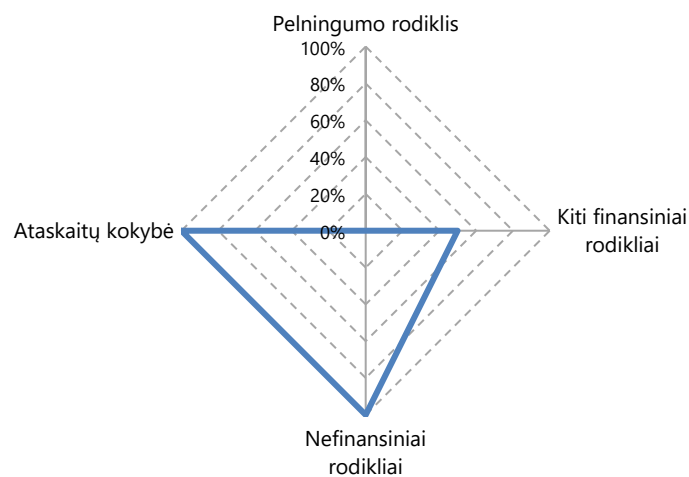
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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
Nepateikta	n. d.	4	3	2	28	26	5

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	0	50%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	50%

VĮ „Oro navigacija“



4.2.11 VĮ „Regitra“

VĮ „Regitra“ VKC pateikė keliamus reikalavimus atitinkančią strategijos įgyvendinimo ataskaitą. Joje pateikiama aiški strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija, pakankamas skaičius siektinų finansinių ir nefinansinių rodiklių, detali aplinkos veiksnių analizė bei išsamūs paaiškinimai, kodėl dalis rodiklių buvo nepasiekta. Atkreiptinas dėmesys, jog Įmonė, nors ir nevykdo komercinės veiklos ir jai nėra Vyriausybės nustatoma siektina nuosavo kapitalo kaina (visa vykdoma veikla laikoma specialiaisiais įpareigojimais), generuoja reikšmingą pelną (2018 metų ROE – 18,0 proc., grynasis pelnas – 3,9 mln. eurų).

VĮ „Regitra“ 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikoma metodologija, įvertinta pakankamai gerai – 75 proc. iš 100 galimų. Įmonė, kaip pagrindinį pelningumo rodiklį išsikėlė siektiną grynąjį pelną, kurį viršijo daugiau nei tris kartus. Kadangi ataskaitiniu laikotarpiu Įmonei nebuvo Vyriausybės nustatyta siektina nuosavo kapitalo kaina, Įmonės pasirinktas siektinas grynojo pelno rodiklis buvo tinkamas, tačiau per mažai ambicingas – Įmonė šį rodiklį viršijo daugiau nei tris kartus. VĮ „Regitra“ įgyvendino visus finansinius rodiklius (4 iš 4) iš kurių pusė buvo įgyvendinti daugiau nei 150 proc. Didžioji dalis nefinansinių rodiklių taip pat buvo įgyvendinti (16 iš 20), trijų iš jų įgyvendinimas buvo viršytas daugiau nei 50 proc.

Rekomenduojama Įmonei, įvertinus pasiektus rodiklius, atsižvelgus į perspektyvinę Aplinkos veiksnių analizę bei finansines prognozes, bei esant galimybei, kelti ambicingesnius finansinius bei nefinansinius rodiklius, kuomet siektinų rodiklių vertės nebūtų viršijamos daugiau nei 50 proc. Pavyzdžiui 2017 metais tik vienas finansinis rodiklis buvo neambicingas, tačiau toks pats skaičius, trys nefinansiniai rodikliai, buvo neambicingi.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Įmonės grynasis pelningumas, ne mažiau kaip, procentais	14,8	4,3
Pardavimų pajamos, mln. eurų	26,3	25,7
Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją (EBITDA), mln. eurų	6,0	2,9
Grynasis pelnas, mln. eurų	3,9	1,1
Finansų struktūros (skolos) koeficientas, ne daugiau kaip, procentais	5,2	6,5
Strateginiai tikslai		
I: Teikti kokybiškas teisės aktais įmonės kompetencijai priskirtas viešąsias paslaugas		
-Teigiamai įmonės paslaugas vertinančių klientų dalis, ne mažiau kaip, procentais	95,5	90,0
-Supaprastinta teikiamų paslaugų arba teikiamose viešosiose paslaugose sumažinta administracinė našta, paslaugų skaičius	5	3
II: Gerinti įmonės valdymą, jos organizacinę kultūrą, diegiant procesinio valdymo sistemas bei didinant veiklos skaidrumą, atsakingumą ir socialinę atsakomybę		
III: Tenkinti viešuosius interesus išlaikant rentabilią įmonės veiklą		
-Suinteresuotų šalių (interesų dalininkų) poreikių, pasitenkinimo vertinimas, atlikti tvarkomų registru turinio atitikimo poreikius vertinimo apklausą, padaryta/nepadaryta	100	100
-Įmonės grynasis pelningumas, ne mažiau kaip, procentais	14,8	4,3

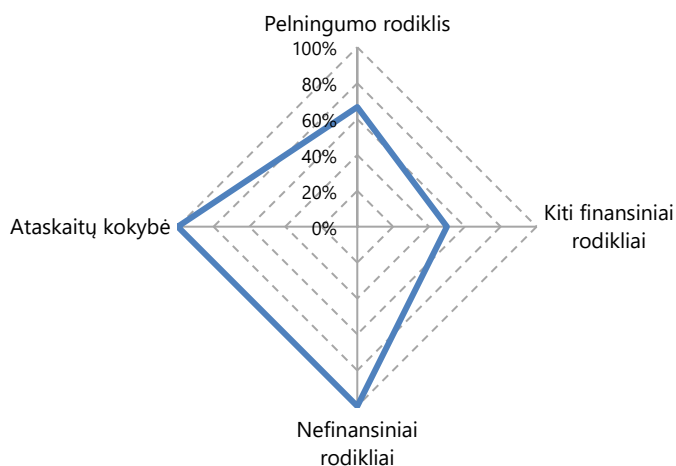
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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
Grynasis pelnas	344	4	4	2	20	16	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 pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
2	2	0	67%	2	0	50%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	75%

VĮ „Regitra“



4.2.12 AB Lietuvos radijo ir televizijos centras

AB Lietuvos radijo ir televizijos centro 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikyta metodologija, įvertinta pakankamai gerai – 75 proc. iš 100 galimų. Bendrovė pagrindiniu pelningumo rodikliu pasirinko turto grąžą ir siektina vertė buvo pasiekta. AB Lietuvos radijo ir televizijos centras pasiekė tik vieną iš trijų kitų finansinių rodiklių (pajamos vienam darbuotojui) bei didžiąją dalį (22 iš 27) nefinansinių rodiklių, kurių keturi buvo įgyvendinti daugiau nei 150 proc.

Rekomenduojama Bendrovei, kaip pagrindinį pelningumo rodiklį, kelti nuosavo kapitalo grąžos rodiklį, kurio siektina vertė būtų ne mažesnė nei Bendrovei Vyriausybės nustatyta siektina nuosavo kapitalo kaina (5,9 proc.). Taip pat, įvertinus pasiektus rodiklius, atsižvelgus į perspektyvinę Aplinkos veiksnių analizę bei finansines prognozes, esant galimybei, kelti ambicingesnius nefinansinius rodiklius – 2017 metais Bendrovės strategijos įgyvendinimo ataskaitos vertinimo balas buvo sumažintas dėl šios priežasties. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad AB Lietuvos radijo ir televizijos centras vykdo komercinę veiklą, siūloma kelti daugiau finansinių rodiklių, bent vieną iš jų susiejant su grąža valstybei – Bendrovės mokamais dividendais į valstybės biudžetą.

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Pajamos vienam darbuotojui, tūkst. eurų	69,5	67,1
ROA, proc.	2,4	2,2
Pelnas iš turto pardavimo, tūkst. eurų	266	530
Pajamos iš naujų TV bokšto paslaugų, tūkst. eurų	14	50
Strateginiai tikslai		
I: Strateginis informacijos sklaidos partneris nacionaliniu ir tarptautiniu mastu (rinkos dalis, proc.)	98,0	97,0
II: Kokybiškos paslaugos LRT, ST1 tinklais (atitikimas sutartyje numatytiems reikšmėms)	99,9	99,6 ir 99,9
III: Strateginis partneris teikiant DC paslaugas SM bei kitoms įmonėms (DC rinkos dalis)	-	-
IV: Naujų paslaugų plėtra naudojant turimą infrastruktūrą (pajamos iš naujų paslaugų)	-	-
V: Ekstremalių situacijų valdymo sistemos išnaudojimas (atitikimas sutartyje numatytiems reikšmėms, proc.)	100	100
VI: Vartotojų patirties gerinimas (NPS augimas, p. p. nuo praėjusių metų lygio)	1 ir 9	1
VII: Vartotojų poreikius tenkinančių konkurencingų paslaugų teikimas (interneto rinkos dalis pagal vartotojų skaičių)	-	-
VIII: Naujo darbų organizavimo modelio sukūrimas (pajamos vienam darbuotojui, tūkst. eurų)	69,5	67,1
IX: Turto efektyvus valdymas, veiklų išgryninimas (ROA, proc.)	2,4	2,2
X: Aukštas darbuotojų pasitenkinimas (darbuotojų pasitenkinimo rodiklis pagal tyrimą)	3,89	3,85
XI: Karjeros galimybės (darbuotojų padariusių horizontalią arba vertikalą karjerą procentas nuo visų darbuotojų)	19,0	6,0

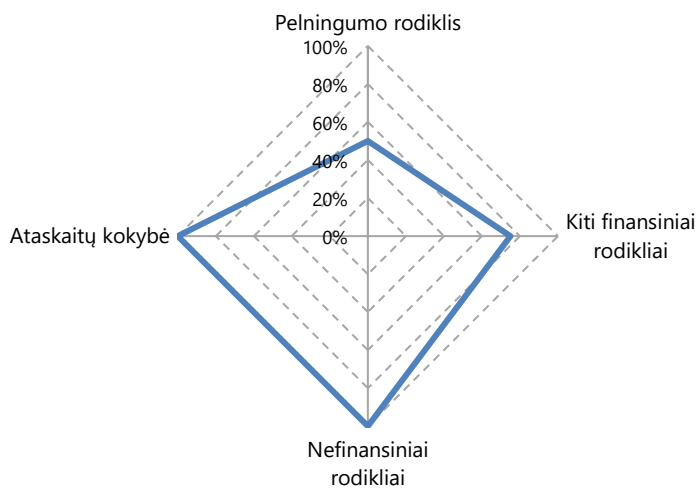
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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
ROA	109	3	1	0	27	22	4

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%	1	2	75%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	75%

AB Lietuvos radijo ir televizijos centras



4.2.13 VĮ Ignalinos atominė elektrinė

VĮ Ignalinos atominės elektrinės vykdoma veikla VVĮ kontekste yra išskirtinė (saugus IAE uždarymas) ir jai taikomos metodologinės išimties tiek rengiamo strateginio veiklos plano, tiek strategijos įgyvendinimo ataskaitos vertinimui. Įmonė teikia labai detalias strategijos įgyvendinimo ataskaitas – 2018 metais VĮ Ignalinos atominė elektrinė strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikė net 60 skirtingų tikslų ir uždavinių rodiklių (VVĮ vidurkis – 22). Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad dalis rodiklių kartojo (13 iš 73) ir buvo priskirti tiek strateginiams tikslams, tiek uždaviniams – šie rodikliai iš strategijos įgyvendinimo vertinimo buvo eliminuoti.

VĮ Ignalinos atominės elektrinės 2018 metų VKC pateikta strategijos įgyvendinimo ataskaita, remiantis taikyta metodologija, įvertinta puikiai – 94 proc. iš 100 galimų. Pabrėžtina, jog Įmonei taikytina išimtis dėl pelningumo rodiklio siekimo – Įmonės veiklos specifika nesukuria galimybės veikti nenuostolingai. Dėl šios priežasties strategijos įgyvendinimo ataskaitos metodologijoje VĮ Ignalinos atominei elektrinei taikoma išimtis ir pagrindiniu pelningumo rodikliu laikomas veiklos efektyvumo, t. y. sąnaudų mažinimas. Įmonė iškeltą rodiklį, veiklos sąnaudų taupymą, įgyvendino 102 proc. Įmonė taip pat įgyvendino vieną (gautos pajamos, parduodant nereikalingą turtą) iš dviejų kitų finansinių rodiklių ir didžiąją dalį (42 iš 57) nefinansinių rodiklių, iš kurių tik 3 buvo įgyvendinti daugiau nei 150 proc.

Rekomenduojama Įmonei kelti daugiau finansinių rodiklių ir daugiau strateginių tikslų bei uždavinių vertinti finansine išraiška. Taip pat rekomenduojama, rengiant ateinančių laikotarpių strateginį veiklos planą, užtikrinti, kad strateginių tikslų ir uždavinių rodikliai nesikartotų. Siūloma, kartu su strategijos įgyvendinimo ataskaita, VKC pateikti ir priežastis, kodėl tam tikri rodikliai nebuvo įgyvendinti (ne tik nurodyti dokumentą, teiktą Energetikos ministerijai).

Rodikliai (2018 m.)	Faktinė vertė	Siektina vertė
Finansinis rodiklis		
Veiklos sąnaudų taupymo rodiklis, ne daugiau kaip, proc.	82,0	≤ 84,0
Gautos pajamos, parduodant nereikalingą turtą, ne mažiau, mln. eurų	2,3	2,0
IP lėšų, skirtų 2018 m. darbams, prekėms ir paslaugoms įsigyti (išskyrus lėšas skirtas energetiniams resursams ir tiksliniams projektams), įsisavinimas, ne mažiau, proc.	61	≥ 65
Strateginiai tikslai		
I: Saugiai įgyvendinti IAE eksploatacijos nutraukimo projektą	0	0
II: Efektyviai įgyvendinti IAE eksploatacijos nutraukimo projektą		
-Megaprojekto bendrasis plano vykdymo indeksas (SPI), santykinis dydis	0,93	≥ 0,9
-Megaprojekto bendrasis plano vykdymo indeksas (SPI), santykinis dydis	1,04	≥ 0,9
III: Užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatos apsaugą		
-Įmonės darbuotojų, kurių suminė apšvitos dozė viršijo ribinę (≤18 mSv), skaičius, vnt.	0	0
-Sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe, įvykusių dėl darbdavio kaltės, skaičius, vnt.	0	0
IV: Užtikrinti aplinkos apsaugą		
-Į atmosferą pašalintų radionuklidų aktyvumas (maksimali leidžiama reikšmė 1,7×10 ¹⁴ Bq), ne daugiau, Bq	7,7×10 ⁹	2,4×10 ¹⁴
-Į vandenį pašalintų radionuklidų aktyvumas (maksimali leidžiama reikšmė 1,7×10 ¹⁴ Bq), ne daugiau, Bq	8,6×10 ¹⁰	1,6×10 ¹³
V: Užtikrinti terminų vykdymą (kritinio kelio rezervas (CPLI), santykinis dydis)	0,98	≥ 1
VI: Pasiiekti numatytus rezultatus		
-Bendras išmontuotos įrangos kiekis, ne mažiau, tonos	5104,0	4605,9
-Į laikinąją saugyklą perkeltų panaudoto branduolinio kuro konteinerių skaičius, ne mažiau, vnt.	47	40
-Bendras apdorotų atliekų kiekis, ne mažiau nei, m ³	3451	3777
-Atliekų, patalpintų į tarpines saugyklas ir atliekynus, kiekis su pakuote, ne mažiau nei, m ³	1003	1450
VII: Valdyti rizikas (įmonės rizikingumo lygio rodiklis (nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos), mažiau nei, proc.)	8,7	≤ 10
VIII: Didinti veiklos efektyvumą		
-Veiklos sąnaudų taupymo rodiklis, ne daugiau kaip, proc.	82	< 84

-Energetinių resursų taupymo rodiklis, ne daugiau kaip, proc.	82,3	< 92,4
IX: Užtikrinti pakankamą finansavimą (laiku parengti finansavimo poreikio dokumentus, proc.)	100	100
X: Vystyti personalo kompetenciją		
-Vidutinio darbuotojų amžiaus pokytis, ne daugiau, proc.	0	≤ 0
-Saugai svarbių pareigybų rezervo parengimo lygis, ne mažiau, proc.	98	≥85
XI: Gerinti įmonės valdymo sistemas		
-Koreguojančių priemonių įgyvendinimo lygis, ne mažiau, proc.	97	≥90
-Viešųjų pirkimų vykdymo greitis, (viršijusių 180d. terminą pirkimų skaičius), vnt.	4	0

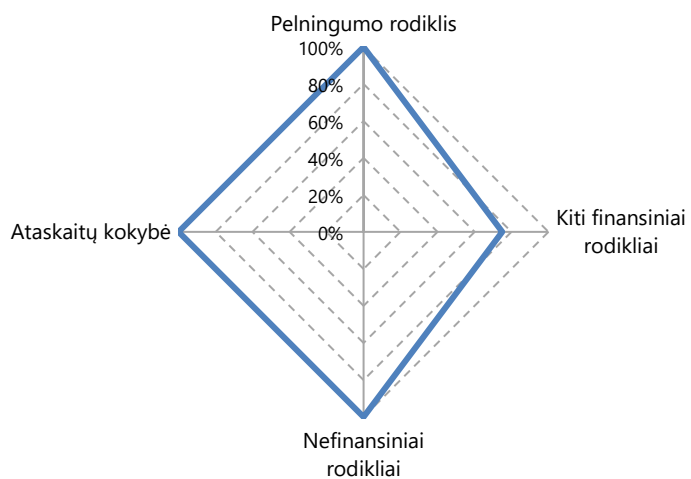
Strategijos įgyvendinimo rezultatai

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 sąnaudų taupymo rodiklis	102	2	1	0	57	42	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 pamatuojami?	Ar pateiktos neįgyvendinimo priežastys?	Vertinimo balas	
2	2	2	100%	1	2	75%	2	2	100%	1	1	1	1	100%	94%

VĮ Ignalinos atominė elektrinė



5 Išvados ir rekomendacijos

Atliktas 2018 metų VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimas atskleidė:

- Silpniausia VVĮ strategijų įgyvendinimo dalimi išlieka siektinų ambicingų pelningumo rodiklių iškelimas bei šių rodiklių pasiekimas;
- 38 proc. VVĮ 2018 metais nebuvo išsikėlusios ROE arba grynojo pelno kaip pagrindinio siektino pelningumo rodiklio, nepaisant to, kad komercinę veiklą vykdančioms įmonėms Vyriausybė nustato siektiną nuosavo kapitalo kainą, o komercinės veiklos nevykdančioms – siekį veikti nenuostolingai (teigiamas grynasis pelnas);
- 10 proc. VVĮ 2018 metais nebuvo išsikėlusios jokio siektino pelningumo rodiklio;
- 3 iš 52 VVĮ, pateikusių 2018 metų strategijos įgyvendinimo ataskaitas nebuvo VKC pateikusios 2018-2021 metų strateginių veiklos planų projektų (ar patvirtintų strategijų) – strategijų įgyvendinimo ataskaitos sudarytos remiantis kituose dokumentuose numatytais veiklos rodikliais;
- „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė ir UAB „EPSO-G“ įmonių grupė strategijos įgyvendinimo ataskaitose pateikė VVĮ vadovybių normalizuotus faktinius pelningumo rodiklius – dėl šios priežasties rodiklių įgyvendinimas neatitinka faktinių VVĮ finansinių rezultatų;
- VVĮ strategijų įgyvendinimo ataskaitose pateikiamų rodiklių skaičius svyruoja nuo 5 iki 60 (vidurkis 22). Tai parodo, kad dalies VVĮ strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapių ir rodiklių nustatymo praktika ženkliai skiriasi ir kad dažnoje įmonėje keliama per mažai veiklos rezultatus atskleidžiančių siektinų rodiklių;
- Dauguma VVĮ linkusios nusistatyti didesnę skaičių nefinansinių nei finansinių rodiklių. Tarp nefinansinių rodiklių vyrauja konkrečios priemonės įgyvendinimas (rodiklio vertės 0 arba 1);
- VVĮ teikiamų strategijų įgyvendinimo ataskaitų kokybė patenkinama, tačiau VVĮ vengia detaliai pateikti aplinkos veiksnius, kurie ataskaitiniu laikotarpiu turėjo arba ateityje turės įtaką VVĮ veiklai bei siektinų rodiklių įgyvendinimui. Įmonės taip pat pateikia pernelyg abstrakčius paaiškinimus, kodėl buvo nepasiekti tam tikri rodikliai, arba šių paaiškinimų iš viso nepateikia.

Rekomenduojama VAI bei VVĮ atsakingiems kolegialiams valdymo organams užtikrinti, kad:

- VVĮ savo strateginiuose veiklos planuose keltų siektinus ROE arba grynojo pelno rodiklius. Jei šie rodikliai įmonei nustatyti Vyriausybės, strateginiuose veiklos planuose esančios siektinos šių rodiklių vertės turėtų būti ne mažesnės, nei Vyriausybės nustatytas rodiklis. Jei rodikliai Vyriausybės nenustatyti – VVĮ privalo siekti veikti nenuostolingai ir kaip vieną iš rodiklių kelti grynąjį pelną, kurio reikšmė būtų teigiama;
- Visos VVĮ rengtų ir laiku, remiantis teisės aktais nustatytais terminais, teiktų VKC strateginių veiklos planų projektus bei patvirtintas įmonių strategijas;
- VVĮ keliami siektini finansiniai, ypač pelningumo rodikliai, nebūtų normalizuoti VVĮ vadovybės sprendimu – jei VVĮ kelia normalizuotą siektiną rodiklį, strateginiame veiklos plane taip pat turėtų būti pateikiama ir atitinkama nenormalizuota rodiklio reikšmė;
- VVĮ keltų daugiau (5-10) siektinų finansinių rodiklių, susijusių su įmonių pelningumu, sąnaudų valdymu, sukuriama verte, skiriamais dividendais (pelno įmokomis), kapitalo struktūra ir t. t.
- VVĮ keliami nefinansiniai rodikliai bei jų siektinos vertės nebūtų konkrečios priemonės įgyvendinimas. Šie rodikliai turėtų atspindėti, kaip konkrečių priemonių įgyvendinimas paveiks įmonės veiklos rodiklius (pavyzdžiui konkretaus projekto įgyvendinimas gali padidinti įmonės klientų skaičių ir pan.);
- VVĮ teiktų kokybiškas strategijų įgyvendinimo ataskaitas, kuriose detalai nurodytų aplinkos veiksnius, turėjusius ar turėsiančius įtakos įmonės veiklai bei rezultatams, aiškią strateginių tikslų ir uždavinių hierarchiją bei detalias priežastis ir paaiškinimus, kodėl tam tikri rodikliai nebuvo pasiekti. Šios ataskaitos turi leisti VAI įvertinti, ar dėl pagrįstų priežasčių strategija nebuvo įgyvendinta pilna apimtimi – nebuvo pasiekti numatyti rodikliai.

6.1 Priedas: 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?

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

Suminis balas = visų

III. Nefinansiniai rodikliai

Kriterijus Nr. 6 - Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?

Kriterijus Nr. 7 - Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?

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

Suminis balas = visų vertinimo

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

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

T/N = ROE ar

		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	95%	100%	100%	100%	100%	81%	75%	88%	100%	100%	100%	94%	75%	100%	100%	100%
UAB „Lietuvos energija“	„	97%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T
UAB „EPSO-G“	U	100%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
AB „Klaipėdos nafta“	A	88%	100%	T	T	T	50%	T/N	T/N	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Ignalinos atominė elektrinė	V	94%	100%	T	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
Susisiekimas	T	72%	56%	61%	61%	44%	75%	72%	78%	81%	61%	100%	94%	89%	89%	100%	100%
AB „Lietuvos geležinkeliai“	A	72%	33%	T/N	T	N	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	N	T	T
AB Smiltynės perkėla	A	88%	100%	T	T	T	100%	T	T	50%	N	T	100%	T	T	T	T
AB Lietuvos paštas	A	88%	83%	T	T	T/N	100%	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	A	75%	50%	T/N	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ „Oro navigacija“	V	50%	0%	N	N	N	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ Vidaus vandens kelių direkcija	V	38%	0%	N	N	N	50%	N	T	50%	N	T	100%	T	T	T	T
VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	V	94%	100%	T	T	T	100%	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
VĮ Lietuvos oro uostai	V	94%	100%	T	T	T	100%	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
VĮ „Kelių priežiūra“	V	47%	33%	T/N	T	N	0%	N	N	100%	T	T	75%	N	T	T	T
Kita	K	72%	61%	77%	56%	50%	69%	68%	71%	87%	86%	87%	84%	69%	95%	100%	72%
UAB „Projektų ekspertizė“	U	88%	100%	T	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	50%	N	N	T	T
VĮ Statybos produkcijos sertifikavimo centras	V	94%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	50%	N	T	T	N
VĮ „Indėlių ir investicijų draudimas“	V	81%	50%	T/N	T	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ „Lietuvos prabavimo rūmai“	V	44%	33%	T/N	T	N	0%	N	N	100%	T	T	50%	N	T	T	N
UAB „Lietuvos kinas“	U	78%	83%	T	T/N	T	75%	T/N	T	75%	T	T/N	75%	N	T	T	T
VĮ „Lietuvos paminklai“	V	66%	67%	T	T	N	50%	T	N	75%	T	T/N	75%	N	T	T	T
UAB Lietuvos monetų kalykla	U	69%	33%	T/N	N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
VĮ distancinių tyrimų ir geoinformatikos centras „Gis-centras“	V	59%	33%	T/N	T	N	50%	T	N	100%	T	T	75%	N	T	T	T
AB „Detonas“	A	81%	67%	T	T	N	75%	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	T	T
AB Giraitės ginkluotės gamykla	A	78%	67%	T	T	N	100%	T	T	75%	T	T/N	75%	T	T	T	N
VĮ Turto bankas	V	31%	0%	N	N	N	50%	T/N	T/N	50%	N	T	50%	N	T	T	N
AB „Problematika“	A	94%	100%	T	T	T	100%	T	T	75%	T	T/N	100%	T	T	T	T
UAB Universiteto vaistinė	U	81%	83%	T	T	T/N	75%	T	T/N	75%	T	T/N	100%	T	T	T	T
UAB Kauno Petrašiūnų darbo rinkos mokymo centras	U	63%	83%	T	T/N	T	0%	N	N	100%	T	T	50%	N	T	T	N
VĮ Registrų centras	V	59%	50%	T/N	T	T	50%	N	T	75%	T	T/N	75%	N	T	T	T
UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	U	100%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
UAB „Toksika“	U	81%	67%	T	T	N	100%	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	U	100%	100%	T	T	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
AB Vilniaus metrologijos centras	A	81%	67%	T	N	T	100%	T	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
VĮ „Infostruktūra“	V	53%	0%	N	N	N	75%	T/N	T	100%	T	T	75%	N	T	T	T
VĮ „Regitra“	V	75%	67%	T	T	N	50%	T	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T

AB „Jonavos grūdai“	A	88%	83%	T	T/N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
AB „Lietuvos veislininkystė“	A	78%	50%	T/N	T	T	100%	T	T	100%	T	T	75%	T	T	T	N
UAB „Gyviųjų produktyvumo kontrolė“	U	75%	33%	T/N	N	T	100%	T	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
UAB „Lietuvos žirgynas“	U	59%	50%	T/N	T	T	25%	T/N	N	100%	T	T	75%	T	T	T	N
UAB „Panevėžio veislininkystė“	U	66%	67%	T	T	N	75%	T/N	T	50%	N	T	75%	T	T	T	N
UAB „Šeduvos avininkystė“	U	63%	33%	T/N	N	T	75%	T	T/N	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
UAB „Šilutės polderiai“	U	84%	100%	T	T	T	75%	T	T/N	75%	T	T/N	75%	T	T	T	N
UAB „Šilutės veislininkystė“	U	69%	67%	T	N	T	50%	N	T	100%	T	T	50%	N	T	T	N
UAB Dotnuvos eksperimentinis ūkis	U	75%	67%	T	N	T	50%	N	T	100%	T	T	100%	T	T	T	T
UAB Uplytės eksperimentinis ūkis	U	75%	67%	T	N	T	75%	T/N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas	U	63%	67%	T	T	N	50%	T	N	50%	T	N	100%	T	T	T	T
VĮ „Pieno tyrimai“	V	69%	50%	T/N	T	T	75%	T/N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
VĮ Valstybės žemės fondas	V	75%	67%	T	T	N	100%	T	T	75%	T	T/N	50%	N	N	T	T
UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūra“	U	94%	100%	T	T	T	75%	T	T/N	100%	T	T	100%	T	T	T	T
AB „Kiaulių veislininkystė“	A	44%	0%	N	N	N	50%	N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
VĮ Mūsų amatai	V	63%	33%	T/N	N	T	75%	T/N	T	75%	T/N	T	100%	T	T	T	T
VĮ Mašinų bandymo stotis	V	78%	67%	T	T	N	75%	T	T/N	100%	T	T	75%	T	T	T	N
VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras	V	50%	33%	T/N	N	T	0%	N	N	100%	T	T	100%	T	T	T	T
Visi VVĮ		74%	63%	76%	61%	53%	71%	69%	73%	87%	83%	90%	87%	73%	94%	100%	79%

Strategijų įgyvendinimo ataskaitų nepateikusias VVĮ

UAB „Būsto paskolų draudimas“
 UAB „Klaipėdos žuvininkystės produktų aukcionas“
 UAB poilsio namai „Baltija“
 UAB „Geoterma“
 AB Informacinio verslo paslaugų įmonė
 VĮ „Valstybinių miškų urėdija“
 VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra
 VĮ Energetikos agentūra
 VĮ Lietuvos naftos produktų agentūra