**PATVIRTINTA**
2018-04-24 UAB „EPSO-G“ vienintelio akcininko sprendimu

# UAB „EPSO-G“ ĮMONIŲ GRUPĖS KORPORATYVINIO VALDYMO GAIRĖS

## I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. UAB „EPSO-G“ įmonių grupės (toliau – *Įmonių grupė*) korporatyvinio valdymo gairės (toliau – *Gairės*) nustato bendrai visai Įmonių grupei vieningai taikomus korporatyvinio valdymo principus, reglamentuoja Įmonių grupės paskirtį, veiklos tikslus, valdymo organizavimo modelį, valdymo struktūrą bei atskaitomybės ir veiklos priežiūros bei kontrolės sistemą.

2. Šių Gairių nuostatos taikomos ir jomis vadovaujamasi formuojant ir įgyvendinant nuoseklią Įmonių grupę Patronuojančios UAB „EPSO-G“, kaip Patronuojančios bendrovės (toliau – *Patronuojanti bendrovė,* angl. *holding company*), tiesiogiai kontroliuojamų (valdomų) bendrovių (toliau – *Dukterinės bendrovės*), Dukterinių bendrovių tiesiogiai ir / ar netiesiogiai kontroliuojamų (valdomų) bendrovių (toliau – *Paskesnio lygio dukterinės bendrovės*) (toliau kartu – *Įmonių grupės bendrovės* arba *Bendrovės*) valdymo, priežiūros bei kontrolės politiką Įmonių grupės mastu.

3. Gairių paskirtis yra reglamentuoti visų Įmonių grupės valdymo struktūroje dalyvaujančių subjektų (Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos (toliau – *Valstybei atstovaujanti institucija*), per kurią savo, kaip savininko teises, įgyvendina Lietuvos Respublikos valstybė; Patronuojančios bendrovės, kaip valstybės valdomos įmonės, kurioje valstybei nuosavybės teise priklauso akcijų, suteikiančių daugiau kaip 1/2 visų balsų šios bendrovės visuotiniame akcininkų susirinkime; kitų Įmonių grupės bendrovių) vietą šioje struktūroje, svarbiausias jų funkcijas ir atsakomybes, atribojant Patronuojančios bendrovei priskirtą nuosavybės valdymo funkcijų dalį nuo per Valstybei atstovaujančią instituciją Lietuvos Respublikos valstybės, kaip reguliuojamos veiklos ir ūkio plėtros planuotojo, atliekamų funkcijų dalies.

4. Įgyvendinant šiose Gairėse apibrėžtus Įmonių grupės korporatyvinio valdymo principus vadovaujamasi nacionaliniais teisės aktais, taip pat tarptautiniuose ir Europos Sąjungos teisės aktuose įtvirtintais principais bei rekomendacijomis, geroja įmonių valdysenos praktika.

5. Gairės yra parengtos vadovaujantis šiais pagrindiniais teisės aktais bei kitais dokumentais:

   5.1. nacionaliniais teisės aktais – Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu (toliau – *ABĮ*); Lietuvos Respublikos audito įstatymu; Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. XI-2133 *„Dėl Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijos patvirtinimo“* (toliau – *Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija*); Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 *„Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“*; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 *„Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“;* Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1731 *„Dėl Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“*; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr. 1341 *„Dėl valstybės įmonių ir valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių, uždarųjų akcinių bendrovių administracijos vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų finansininkų darbo apmokėjimo (Dėl valstybės įmonių ir valstybės kontroliuojamų akcinių bendrovių, uždarųjų akcinių bendrovių vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterių darbo apmokėjimo)“*; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. gegužės 24 d. nutarimu Nr. 383 „*Dėl reikalavimų audito komitetams valstybės valdomose įmonėse ir savivaldybių valdomose įmonėse aprašo patvirtinimo*“; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631 „*Dėl Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo*“; Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 4-1100 *„Dėl Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įsipareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų patvirtinimo“*; Lietuvos banko valdybos 2017 m. sausio 24 d. nutarimu Nr. 03-14 *„Dėl reikalavimų audito komitetams aprašo patvirtinimo“* ir kitais taikomais nacionaliniais teisės aktais;

   5.2. nacionaliniais vertybinių popierių biržoje listinguojamoms bendrovėms taikomais valdymo kodeksais bei rekomendacijomis – NASDAQ OMX Vilnius listinguojamų bendrovių valdymo kodeksu (pritarta Vertybinių popierių komisijos 2009 m. gruodžio 10 d., sprendimu Nr. 2K-378, patvirtinta AB NASDAQ OMX Vilnius valdybos posėdyje 2009 m. gruodžio 14 d., Protokolo Nr. 09-106, įsigaliojo 2010 m. sausio 1 d.); Lietuvos banko priežiūros tarnybos direktoriaus 2017 m. vasario 27 d. sprendimu Nr. 241-

37 „*Dėl reikalavimų audito komitetams aprašo taikymo ir finansinių ataskaitų audito proceso veiksmingumo užtikrinimo gairių patvirtinimo*“ patvirtintomis Reikalavimų audito komitetams aprašo taikymo ir finansinių ataskaitų audito proceso veiksmingumo užtikrinimo gairėmis;

5.3. Europos Sąjungos teisės aktais ir rekomendacijomis tiek, kiek juose įtvirtinti principai bei rekomendacijos nėra perkeltos į nacionalinę teisę – 2005 m. vasario 15 d. Europos Komisijos rekomendacija 2005/162/EB dėl bendrovių, kurių vertybiniai popieriai yra įtraukti į biržos sąrašus, direktorių konsultantų arba stebėtojų tarybos narių vaidmens ir dėl (stebėtojų) tarybos komitetų; Europos Sąjungos statistikos tarnybos (Eurostat) dokumentais dėl kontroliuojančių bendrovių veiklos ir funkcijų – Europos sąskaitų sistema: ESA 2010 (angl. European System of Accounts: ESA 2010) bei Valdžios sektoriaus deficito ir valdžios sektoriaus skolos vadovu (2014 m. leidimas): Dėl ESA 2010 standartų įgyvendinimo (angl. Manual on Government Deficit and Debt (2014 edition): Implementation of ESA 2010;

5.4. kitų valstybių ir tarptautinių organizacijų kodeksais bei rekomendacijomis, įskaitant, bet neapsiribojant, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. Organisation of Economic Co-operation and Development) (toliau – EBPO) korporatyvinio valdymo principais bei EBPO valstybės valdomų įmonių (toliau – VVĮ) gero valdymo rekomendacijomis, kurios yra specifiškai pritaikytos bei orientuotos į VVĮ sektorių, Jungtinių Tautų principiniais dokumentais – „Pagrindiniai Pasaulinio susitarimo principai“ (angl. The United Nations Global Compact), „Valdymo tvarumo vadovas: Kuriant tvarią ateitį“ (angl. Guide To Corporate Sustainability: Shaping a Sustainable Future), „Atsakingo investavimo principai“ (angl. Principles for Responsible Investment); Pasaulio banko grupės (angl. World bank group) rekomendacijomis dėl valstybės valdomų įmonių korporatyvinio valdymo (angl. Corporate Governance of State Owned Enterprises / A Toolkit);

5.5. gerąja įmonių valdymo praktika.

6. Gairės įgyvendinamos Patronuojančios bendrovės akcininkui realizuojant teisę tvirtinti (keisti) šias Gaires, spręsti dėl Patronuojančios bendrovės įstatų keitimo, atitinkamai nustatant Patronuojančios bendrovės organų teises ir pareigas, Patronuojančios bendrovės organams priimant sprendimus, kurie sukuria teisines pasekmes Dukterinėms bendrovėms bei Dukterinių bendrovių organams priimant sprendimus, kurie sukuria teisines pasekmes Paskesnio lygio dukterinėms bendrovėms ir t.t.; o taip pat užtikrinant efektyvų tokių priimtų sprendimų priežiūros bei kontrolės mechanizmą visos Įmonių grupės mastu.

## II. ĮMONIŲ GRUPĖS KORPORATYVINIO VALDYMO PRINCIPAI

7. **Pagrindiniai Įmonių grupės korporatyvinio valdymo principai yra šie:**

7.1. Įmonių grupės veiklos skaidrumo principas: pagrindiniai Įmonių grupės veiklos ir socialiniai tikslai turi būti skaidrūs ir aiškiai deklaruojami, o pagrindiniai Įmonių grupės dokumentai, jos vizija, misija, tikslai ir kiti esminiai įvykiai yra viešai atskleidžiami teisės aktų nustatyta tvarka, užtikrinant visapusiškos informacijos apie Įmonių grupės veiklą atskleidimą ir visų suinteresuotų grupių (darbuotojų, klientų ir vartotojų, valstybės, akcininkų, t.t.) interesų apsaugą. Be to, Įmonių grupė savo kasdienėje veikloje yra orientuota į tinkamą vertybinių popierių biržoje listinguojamoms įmonėms keliamų reikalavimų įgyvendinimą tose Įmonių grupės bendrovėse, kurioms tai taikoma, taip pat iš šių reikalavimų kylančių esminių principų užtikrinimą Patronuojančios bendrovės ir visos Įmonių grupės lygiu, kad atskleidžiama informacija, įskaitant informaciją apie listinguojamoms įmonėms keliamų rekomendacijų įgyvendinimą, būtų pateikiama aiškiai, tiksliai ir suprantamai, kad akcininkai, investuotojai ir kitos suinteresuotos šalys įgytų tinkamą supratimą apie listinguojamų bendrovių bei visos Įmonių grupės valdymą ir galėtų įvertinti rekomendacijų įgyvendinimo būdą;

7.2. Valstybės nuosavybės ir reguliavimo funkcijų atskyrimo principas: atsižvelgiant į EBPO bei kitų šiose Gairėse paminėtų tarptautinių dokumentų rekomendacijas Įmonių grupės valdymo sistema yra nukreipta į tai, kad valstybės, kaip savininko, funkcijos turi būti griežtai atskirtos nuo valstybės, kaip reguliuotojo ir ūkio plėtros skatintojo, atliekamų funkcijų, siekiant išvengti interesų konflikto tarp atskirų tarpusavyje konfliktuojančių funkcijų, t. y. valstybės dalyvavimo reguliuojant atitinkamus ekonomikos sektorius, konkurencijos sąlygų tam tikruose sektoriuose palaikymo bei valstybės faktinio dalyvavimo didelę atitinkamų nacionalinių rinkų dalį užimančių bendrovių veikloje, bet tuo pat metu išlaikant konstruktyvų bendradarbiavimą bei darbinį dialogą su Valstybei, kaip pagrindiniam akcininkui, atstovaujančia institucija visais akcininko kompetencijai priskirtais klausimais bei turint tikslą, kad Patronuojanti bendrovė atliktų visų pagrindinių valstybės keliamų uždavinių bei tikslų sektoriuose, kuriuose veikia

Įmonių grupės bendrovės, įgyvendinimo efektyvią priežiūrą, taip pat užtikrintų veiksmingą jų įgyvendinimo kontrolę;

7.3. Įmonių grupės tikslų apibrėžtumo principas: turi būti keliami bendri aiškūs ir skaidrūs visos Įmonių grupės veiklos tikslai, kurie turi būti apibrėžti šiose Gairėse nustatyta tvarka, ir kurių įgyvendinimas, jų įgyvendinimo priežiūros ir kontrolės priemonės atitinkamu detalumu turi būti aiškiai reglamentuotos visose Įmonių grupės bendrovėse, atsižvelgiant į Įmonių grupės valdymo lygius;

7.4. Įmonių grupės tikslų tvarumo principas: prioritetas turi būti teikiamas ir visų Įmonių grupės veikla turi būti nukreipta ilgalaikiams Įmonių grupės tikslams pasiekti. Nuoseklus ilgalaikių tikslų siekimas užtikrinamas Įmonių grupės bendrovėse formuojant skaidrias, kompetentingas bei depolitizuotas valdybas, į kurių veiklą įtraukiami atitinkamų reikalingų kompetencijų nepriklausomi profesionalai, dėl kurių tikslaus skaičiaus sprendžiama atsižvelgiant į konkrečios valdybos poreikius bei ypatingą dėmesį skiriant Patronuojančios bendrovės, kaip aktyvaus Įmonių grupės valdytojo, teisių realizavimo tokiose valdybose užtikrinimui, taip pat įdiegiant efektyvias valdymo, kontrolės bei atskaitomybės sistemas visos Įmonės grupės mastu;

7.5. Akcininkų teisių tinkamo realizavimo principas: Įmonių grupės valdymo sistema turi užtikrinti sąlygas bei prielaidas tinkamam visų akcininkų (kontroliuojančių ir mažumos, vietinių ir užsienio) turtinių bei neturtinių teisių bei teisėtų interesų realizavimui, tiek įgyvendinant Lietuvos valstybės, kaip akcininko, teises bei teisėtus interesus Patronuojančioje bendrovėje bei Dukterinėse bendrovėse, tiek užtikrinant vienodai veiksmingą mažumos akcininkų teisių bei teisėtų interesų atstovavimą tose Įmonių grupės bendrovėse, kuriose yra mažumos akcininkų.

8. **Kiti Įmonių grupės korporatyvinio valdymo principai:**

8.1. Atitikties teisės aktų reikalavimams ir geriausios praktikos standartams principas: Įmonių grupės valdymo sistema yra skirta užtikrinti, kad Įmonių grupės veikla būtų vykdoma pagal taikomų teisės aktų reikalavimus bei geriausios korporatyvinio valdymo praktikos standartus, įtvirtintus Europos Sąjungos bei tarptautinių organizacijų dokumentuose ir rekomendacijose, papildomą dėmesį skiriant EBPO rekomendacijų tinkamo įgyvendinimo užtikrinimui visos Įmonių grupės mastu, taip pat turint tikslą atsižvelgti į Europos Sąjungos statistikos tarnybos (Eurostat) išleistų dokumentų nuostatas dėl kontroliuojančių bendrovių veiklos bei funkcijų, o įgyvendinant nacionaliniuose teisės aktuose VVĮ taikomus reikalavimus bei listinguojamoms bendrovėms suformuluotas rekomendacijas, jos turi būti taikomos privalomai arba turi būti laikomasi „laikykis arba paaiškink“ taisyklės, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 patvirtintame Valstybės valdomų įmonių skaidrumo užtikrinimo gairių apraše nustatytas taisykles, siekiant tinkamai pritaikyti gerą valdymo praktiką ne tik listinguojamų bendrovių lygmenyje, bet atitinkamai integruojant ir Patronuojančią bendrovę pagal šią praktiką.

8.2. Veiklos efektyvumo principas: Įmonių grupės valdymo sistema turi būti skirta aktyviai užtikrinti didesnį Bendrovių veiklos ir turto naudojimo efektyvumą, siekiant, kad joms priklausantis turtas būtų maksimaliai atsakingai ir racionaliai naudojamas bei orientuotas į geresnius Įmonių grupei priklausančių bendrovių veiklos rezultatus, o pats tokių Bendrovių valdymas – skaidrus ir orientuotas į aiškius tikslus; o efektyvus Įmonių grupės valdymo organizavimo modelis skirtas sudaryti prielaidas, esant poreikiui, lengviau pritraukti investuotojus į efektyviau valdomas Įmonių grupės bendroves, investuojant į jų įstatinį kapitalą teisės aktų nustatyta tvarka bei būdais.

8.3. Įmonių grupės tvarumo principas: Įmonių grupė, vykdydama savo Bendrovių valdymą, diegia darnaus vystymosi principus Įmonių grupėje ir jos aplinkoje, siekdama ilgalaikės verslo sėkmės, jo stabilumo bei tvarumo, užmezgant ilgalaikius santykius su galutiniais Įmonių grupės bendrovių paslaugų vartotojais ir kitų procesų, kuriose jos dalyvauja, dalyviais. Kaip didelė ir svarbi energetikos sektoriuje veikianti

Įmonių grupė, teikianti visuomeninės svarbos paslaugas, atsižvelgia ne tik į verslo, bet ir į socialinius bei aplinkosaugos aspektus, taip pat prisiima atsakomybę už savo veiklos trumpalaikį bei ilgalaikį poveikį bei savo veiksmų pasekmes. Kaip visuomenės dalyvis ir darbdavys savo vykdomoje veikloje Įmonių grupė vadovaujasi tokioms fundamentalioms vertybėms, kaip žmogaus teisės, darbuotojų teisės, aplinkos apsauga ir kova su korupcija.

8.4. Veiklos konkurencingumo principas: Įmonių grupės valdymas organizuojamas orientuojantis, kad visos Įmonių grupės bendrovės turėtų sąlygas būti konkurencingos regioninėje ir, esant poreikiui, tarptautinėje rinkoje bei pasiektų rezultatų, ne prastesnių nei privačių asmenų kontroliuojamos bendrovės, tuo pat metu siekiant optimizuoti su tokių paslaugų teikimu susijusias sąnaudas bei gerinti galutiniams vartotojams teikiamų paslaugų kokybę.

8.5. Valdymo organų atsakomybės bei atskaitomybės akcininkams principas: Įmonių grupės korporatyvinio valdymo sistema bei pasirinktas valdymo modelis yra orientuoti į tai, kad visi Įmonių grupės valdymo ir valdymo su priežiūros funkcija organai bei kiti organai tinkamai bei savalaikiai atliktų savo funkcijas, aktyviai naudotųsi savo teisėmis bei tinkamai vykdytų savo pareigas, išlikdami pilnai atskaitingi akcininkams bei veikdami jų teisėtais interesais, sukuriant tinkamą pusiausvyrą tarp Įmonių grupės valdymo organų.

9. Valdymo korporatyviniai principai realizuojami per aiškiai apibrėžtą Įmonių grupės paskirtį, tinkamai pasirinktus jos veiklos tikslus, efektyvų valdymo organizavimo modelį, optimalią visų Įmonių grupės bendrovių valdymo struktūrą bei veiksmingą jų atskaitomybės ir veiklos priežiūros bei kontrolės sistemą. Šių principų įgyvendinimas visų Įmonių grupės bendrovių veikloje sudaro reikiamas sąlygas bei prielaidas Įmonių grupei ir jos akcininkams integruotai siekti maksimalios naudos valstybei ir visiems akcininkams.

## III. ĮMONIŲ GRUPĖS PASKIRTIS IR VEIKLOS TIKSLAI

10. **Įmonių grupės pagrindinė paskirtis** yra suprantama kaip Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje ir kituose su Įmonių grupės veikla susijusiuose teisės aktuose nustatytų tikslų, iškeltų atsižvelgiant į Lietuvos valstybės energetikos plėtros planus, aktyvus siekimas ir šiais tikslais Įmonių grupės bendrovėms pavestų bei jų vykdomų Lietuvos valstybei svarbių projektų įgyvendinimo užtikrinimas. Tokie Lietuvos valstybės energetikos plėtros planai, kurie turi įtakos apsprendžiant visos Įmonių grupės paskirtį, apima būtinybę užtikrinti Lietuvos energetinę nepriklausomybę ir energetinį saugumą, energetikos sektoriaus konkurencingumą ir darnią plėtrą; jos energetikos sistemų integravimą į atitinkamas Europos Sąjungos sistemas ir kuriamą bendrą Europos Sąjungos energijos rinką; Europos Komisijos aprobuotą Baltijos energijos rinkų jungčių planą, Baltijos valstybių ir Lenkijos strateginės partnerystės energetikos srityje svarbą įgyvendinant bendrus energetinės infrastruktūros projektus.

11. Įmonių grupės tikslai remiasi ir yra kildinami iš Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje įtvirtintų Lietuvos energetikos sektoriaus strateginių principų, kurie yra skirti visapusiam energetikos sektoriaus Lietuvos valstybėje patikimumui užtikrinti.

12. **Įmonių grupės tikslai yra:**

12.1. **Įmonių grupės organizaciniai tikslai –** sukurti bei išlaikyti efektyvų bei skaidrų Įmonių grupės valdymo organizavimo modelį, efektyvią Įmonių grupės bendrovių organų atskaitomybės sistemą, optimizuoti visos Įmonių grupės mastu reikalingų paslaugų teikimą ir jų vidaus procesų valdymą, siekti sinergijų bendrai koordinuojant visų Įmonių grupės bendrovių veiklą.

12.2. **Įmonių grupės veiklos tikslai:**

12.2.1. **Pagrindiniai bendri Įmonių grupės veiklos tikslai:**

(i) Įmonių grupės veiklos efektyvumo didinimo tikslas: efektyvinti esamą Įmonių grupės valdymo organizavimo modelį: gerinant Įmonių grupei priklausančių bendrovių veiklos ekonomiškumą, naudingumą ir efektyvumą, skatinant konkurencingumą, didinant jų veiklos skaidrumą bei atvirumą visuomenei, optimizuojant Įmonių grupės valdymo bei jos kapitalo struktūrą, nustatant aiškią, su Valstybei atstovaujančia institucija suderintą, Įmonių grupei priklausančių bendrovių dividendų politiką, formuojant nuoseklią korporatyvinio valdymo sprendimų priėmimo politiką bei praktiką, ir tokiu būdu sudarant prielaidas bei skatinant visas Įmonių grupei priklausančias bendroves efektyvinti veiklą ir didinti savo vertę;

(ii) Įmonių grupės veiksmingos integracijos tikslas: integruoti esamą Įmonių grupės valdymo struktūrą, orientuojantis į valdymo efektyvumo didinimą, Įmonių grupei priklausančių bendrovių veiklos rezultatų gerinimą, optimizuojant Įmonių grupei priklausančių bendrovių vidaus procesus bei valdymo praktikas, optimalių žmogiškųjų resursų valdymo metodų diegimą visos Įmonių grupės mastu, dalinimosi ekspertinėmis patirtimis bei gerosiomis projektų įgyvendinimo praktikomis Įmonių grupės mastu skatinimą, o taip pat kuriant pridėtinę vertę Įmonių grupės bei jos valdomų dukterinių bendrovių veikloje per aiškių veiklos strateginių ir veiklos plėtros krypčių formavimą, imantis aktyvių bei koordinuotų veiksmų užtikrinti valdymo sistemos stabilumą svarbiuose sektoriuose, kuriuose veikia Įmonių grupės bendrovės;

(iii) Įmonių grupės nuoseklios atskaitomybės bei kontrolės tikslas: sukurti veiksmingą atskaitomybės ir veiklos priežiūros bei kontrolės sistemą visos Įmonės grupės lygmeniu, kuri prisidėtų prie tinkamo Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje ir taikomuose teisės aktuose nustatytų su Įmonių grupės veikla susijusių tikslų siekimo, ypatingą dėmesį skiriant valstybei ekonomiškai svarbių bei kitų Įmonių grupės bendrovių vykdomų strateginių projektų įgyvendinimo priežiūros bei kontrolės procesų nuosekliam tobulinimui; nustatyti aiškią Įmonių grupės bendrovių organų atskaitomybę akcininkams, diferencijuojant jos lygmenis bei užtikrinant „keturių akių principo“ įgyvendinimą, atsižvelgiant į pasirinktą valdymo organizavimo modelį.

12.2.2. Konkrečius Įmonių grupės veiklos tikslus nustato Patronuojančios bendrovės visuotinis akcininkų susirinkimas (toliau – *Susirinkimas*), tvirtindamas Patronuojančios bendrovės, Dukterinių bendrovių įstatus, o taip pat Valstybei atstovaujanti institucija pateikdama Patronuojančiai bendrovei raštą dėl valstybės lūkesčių. Nustatant Įmonių grupės veiklos tikslus atsižvelgiama į Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje įtvirtintus pagrindinius Lietuvos energetikos sektoriaus strateginius principus bei kitus sektorių, kuriuose veikia Įmonių grupės bendrovės, pagrindinius strateginius norminius dokumentus. Konkretūs Įmonių grupės veiklos tikslai detalizuojami Patronuojančios bendrovės valdybos sprendimu tvirtinamoje Įmonių grupės veiklos strategijoje.

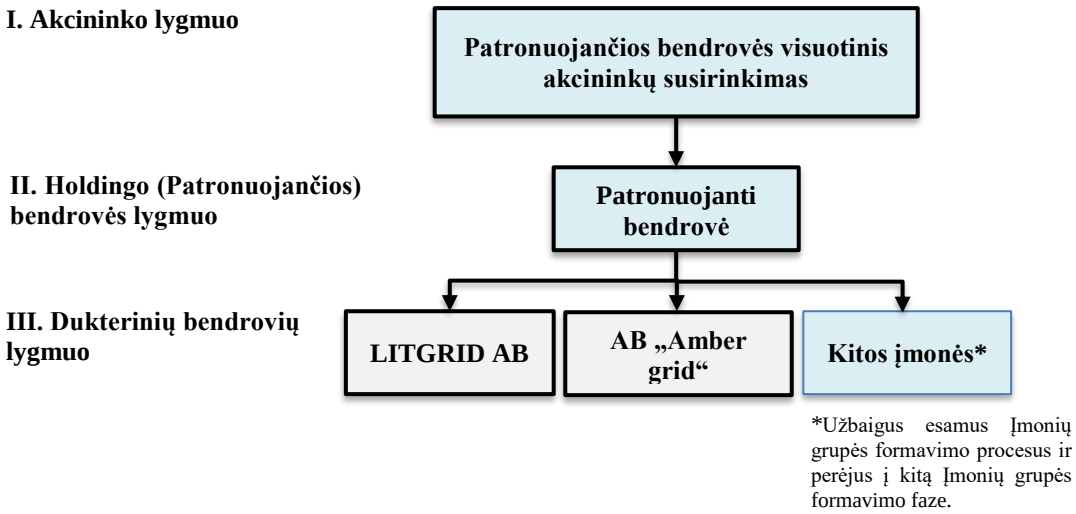
13. Įmonių grupės paskirtis ir pagrindiniai tikslai yra svarbiausios Įmonių grupės veikimo gairės, kurios turi būti nuosekliai perkeliamos, plėtojamos ir jų įgyvendinimo tvarka nustatoma per atskirus Patronuojančios bendrovės ir jos Dukterinių bendrovių bei Paskesnio lygio dukterinių bendrovių lygmeniu priimtus vidaus teisės aktus, elgesio kodeksus, standartus, politikas, gaires bei kitus rekomendacinio pobūdžio dokumentus.

## IV. ĮMONIŲ GRUPĖS VALDYMO ORGANIZAVIMO MODELIS

14. Įmonių grupės korporatyvinis valdymas yra suprantamas kaip sistema, kuri yra skirta vykdyti Įmonių grupės bendrovių valdymą, aktyvią šių bendrovių priežiūrą bei kontrolę visos Įmonių grupės mastu.

15. Įmonių grupės korporatyvinio valdymo modelis ir jame įdiegti korporatyvinio valdymo principai yra orientuoti į tai, kad visų šiame modelyje dalyvaujančių šalių (Lietuvos valstybės, kontroliuojančio ir mažumos akcininkų, Patronuojančios bendrovės, Dukterinių bendrovių, Paskesnio lygio dukterinių bendrovių, galutinių Įmonių grupės bendrovių teikiamų paslaugų vartotojų, visuomenės) interesai būtų tarpusavyje suderinti geriausiu įmanomu būdu, transformuojant juos į kiekybiškai ir (ar) kokybiškai išreikštus rodiklius, kurių efektyvų bei savalaikį įgyvendinimą būtų galima pamatuoti bei, atsižvelgiant į tai, reguliariai prižiūrėti bei kontroliuoti jų įgyvendinimą ir pasirenkant tokį valdymo modelį, kuris galėtų geriausiai užtikrinti efektyvų ir skaidrų Dukterinių bendrovių akcijų paketų valdymą bei strateginį vadovavimą visai Įmonių grupei.

16. **Efektyvus Įmonių grupės valdymo organizavimo modelis yra realizuojamas per įdiegtą kelių lygių Įmonių grupės bendrovių valdymo, jų veiklos priežiūros bei kontrolės sistemą**:




16.1. **Valdymo, veiklos priežiūros ir kontrolės sistema Susirinkimo lygiu organizuojama taip, jog visuotinis akcininkų susirinkimas spręstų šiuos klausimus:**

(i) užtikrintų savalaikį Patronuojančios bendrovės valdymo organų suformavimą, jų kompetencijų nustatymą, taip pat tinkamų prielaidų bei sąlygų jiems funkcionuoti sudarymą;

(ii) nustatytų atlygio už veiklą Patronuojančios bendrovės kolegialiuose ir vienasmeniuose organuose, įskaitant specializuotus komitetus, jei toks atlygis mokamas, principus, atsižvelgiant, be kita ko, į energetikos sektoriaus įmonių praktiką, tendencijas, taip pat identifikuotų aiškius atlygio už veiklą valdymo organuose nustatymo principus, taikomus visoms kitoms Įmonių grupės bendrovėms, kuriais vadovautųsi atitinkami Įmonių grupės organai priimdami sprendimus dėl konkretaus atlygio dydžio atitinkamiems organams nustatymo;

(iii) užtikrintų audito bei atlygio ir skyrimo komitetų, o, esant poreikiui, ir kitų specializuotų šiose Gairėse numatytų bei *ad hoc* komitetų sudarymą Patronuojančioje bendrovėje, taip pat tinkamų prielaidų ir sąlygų jiems funkcionuoti sudarymą;

(iv) nedalyvautų Įmonių grupės bendrovių kasdienių reikalų sprendime ir kasdieniame šios grupės Bendrovių valdyme, išskyrus svarbiausių ir strateginių, t. y. nesusijusių su kasdiene Patronuojančios bendrovės veikla, sprendimų priėmimą taip, kaip jie apibrėžti Patronuojančios bendrovės įstatuose ir kituose Įmonių grupės veiklos dokumentuose.

16.2. **Lietuvos valstybė, veikdama per Valstybei atstovaujančią instituciją, ir įgyvendindama Patronuojančios bendrovės akcininko teises ir pareigas, sprendžia šiuos klausimus:**

(i) atsižvelgdama, be kita ko, į Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo reikalavimus, taip pat jose numatytų jų įgyvendinimo priežiūros gaires, priima sprendimus strateginiais visos Įmonių grupės veiklos krypčių nustatymo klausimais;

(ii) organizuoja bei užtikrina reguliarų Patronuojančios bendrovės kolegialių organų veiklos vertinimą ir poreikių analizę;

(iii) veikia, kaip VVĮ akcijų valdytojas kitais teisės aktų nustatytais atvejais bei tvarka.

16.3. **Valdymo priežiūros ir kontrolės sistema Patronuojančios bendrovės lygiu organizuojama taip, jog Patronuojančioji bendrovė, kaip valdymo įmonė, spręstų šiuos klausimus:**

(i) vadovaudamasi Valstybei atstovaujančios institucijos pateiktu raštu dėl valstybės lūkesčių, Įmonių grupės tikslais, perkeltų į savo veiklos dokumentus Įmonių grupei keliamus veiklos tikslus, viziją, misiją, juos detalizuodama bei numatydama konkrečią jų įgyvendinimo tvarką, kuri užtikrintų jų vykdymą Įmonių grupės mastu, taip pat nustatytų kiekvienos Įmonių grupės bendrovės veiklos tikslus (įskaitant ilgalaikius ir trumpalaikius finansinius bei nefinansinius tikslus), konkrečių Įmonių grupės vizijas, misijas ir jų įgyvendinimo priežiūros gaires, tuo būdu Patronuojančiai bendrovei realizuojant visų lygių Įmonių grupės bendrovių aktyvaus valdymo ir kontrolės funkciją (*angl.* active managerial control);

(ii) vykdo Įmonių grupės veiklos koordinavimą ir aktyviai įsitraukia į Dukterinių bendrovių valdymą palaipsniui, pagal poreikį, turint tikslą teikti Dukterinėms bendrovėms valdymo ir kitas paslaugas tam

tikrose svarbiausiose srityse, taip pat vykdo aktyvią priežiūrą ir valdymo kontrolę Dukterinių įmonių atžvilgiu, įskaitant Dukterinių bendrovių veiklos kontrolę ir kasdieninės veiklos priežiūrą;

(iii) turėtų spręsti pritarti arba nepritarti svarbiausiems Dukterinių bendrovių lygiu priimamiems sprendimams, kaip numatyta Dukterinių bendrovių įstatuose ir kituose veiklos dokumentuose;

(iv) užtikrintų savalaikį Dukterinių bendrovių valdymo organų suformavimą, jų kompetencijų nustatymą, taip pat tinkamų prielaidų bei sąlygų jiems funkcionuoti sudarymą;

(v) atsižvelgiant į atlygio ir skyrimo komiteto rekomendacijas, nustatytų atlygį už veiklą Dukterinių bendrovių kolegialiuose organuose, jei toks atlygis mokamas, be kita ko, atsižvelgiantį taikomų specifinių teisės aktų reikalavimus bei vadovaujantis Patronuojančios bendrovės patvirtintais tokio atlygio nustatymo principais;

(vi) atsižvelgiant į atlygio ir skyrimo komiteto rekomendacijas, apibrėžtų Įmonių grupės bendrovių darbuotojų atlygio politiką bei Įmonių grupės bendrovių darbuotojų veiklos vertinimo politiką, atsižvelgiant į bendras ES ir Lietuvos valstybės energetikos sektoriaus tendencijas ir įvertinus Įmonių grupės veiklos specifiką, atsakomybę bei kitus svarbius faktorius, kuriomis vadovautųsi visų Dukterinių bendrovių valdybos pagal savo kompetenciją priimdamos atitinkamus sprendimus;

(vii) kontroliuotų Įmonių grupės bendrovių veiklą, rinktų informaciją ir ją apibendrinus teiktų savo siūlymus bei išvadas Susirinkimui dėl Įmonių grupės veiklos organizavimo ir jos plėtros strateginiame lygmenyje;

(viii) užtikrintų, jog Įmonių grupės bendrovėms nepasiekus nustatytų tikslų būtų taikomos poveikio priemonės, užtikrinant aktyvią Patronuojančios bendrovės valdymo ir kontrolės funkciją kitų Įmonių grupės bendrovių atžvilgiu (angl. active managerial control);

(ix) organizuotų bei užtikrintų reguliarų Dukterinių bendrovių kolegialių organų veiklos vertinimą ir poreikių analizę, kurios rezultatai bei jų pagrindu suformuoti siūlymai būtų pateikiami Patronuojančios bendrovės valdymo ir priežiūros organams pagal jų kompetenciją;

(x) siektų sinergijos bendrai koordinuojant visos Įmonių grupės veiklą bei palaipsnės Įmonių grupės tarpusavio procesų integracijos, per suformuluotą bendrą Įmonių grupės valdymo politiką ir nustatytus vienodus visoms Įmonių grupės bendrovėms taikomus pagrindinius principus, elgesio kodeksus, taip pat reikalavimus valdymui, orientuojantis į visos Įmonių grupės veiklos efektyvumą;

(xi) dalyvautų skiriant Įmonių grupės bendrovių vadovus, kitų svarbių pozicijų darbuotojus Įmonių grupės bendrovių įstatuose nustatyta tvarka;

(xii) Patronuojančios bendrovės lygmenyje turėtų visą reikiamą personalą bei darbuotojus Įmonių grupės bendrovių valdymo, priežiūros bei kontrolės funkcijoms tinkamai įgyvendinti nustatyta apimtimi;

(xiii) maksimaliai savarankiškai priimtų ekonominio efektyvumo bei komercinės veiklos principais pagrįstus sprendimus vykdomos veiklos (atliekamų funkcijų) apimtyje, įskaitant, bet neapsiribojant:

- teisę Patronuojančiai bendrovei pačiai įgyti nuosavybę ir ja disponuoti bei ją valdyti;
- teisę Patronuojančiai bendrovei savarankiškai priimti ekonominius sprendimus, už kuriuos prisiimama tiek finansinė, tiek teisinė atsakomybė pagal įstatuose suteiktą kompetenciją;
- teisę Patronuojančiai bendrovei prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, prisiimti įsipareigojimus bei sudarinėti sutartis savo vardu;
- atskiros Patronuojančios bendrovės atskaitomybės ir finansinių ataskaitų vedimą ir rengimą taikomų teisės aktų nustatyta tvarka;

(xiv) orientuojantis, jog Patronuojančiosios bendrovės pajamų sudėtis nebūtų homogeniška bei įgyvendinant vieną iš Įmonių grupės tikslų, didinti visos Įmonių grupės, kaip vieneto, ir Įmonių grupės bendrovių veiklos efektyvumą bei kurti pridėtinę vertę visos Įmonių grupės mastu, Patronuojančiai bendrovei teikiant valdymo ar kitas specifines paslaugas Įmonių grupės bendrovėms, pvz.: konsultacines paslaugas finansavimo klausimais, palaipsniui už tai pastarosioms taikyti protingo ir pagrįsto dydžio valdymo mokestį (angl. management fee).

16.4. **Valdymo priežiūros ir kontrolės sistema Dukterinių ir Paskesnio lygio dukterinių bendrovių lygmenyje yra organizuojama taip, jog šios bendrovės priimtų tokius sprendimus:**

(i) vykdytų savo kasdienę veiklą siekdamos Patronuojančios bendrovės joms iškeltų tikslų (įskaitant ilgalaikius ir trumpalaikius finansinius ir nefinansinius tikslus), numatytos vizijos bei misijos, taip pat

vadovaujantis Patronuojančios bendrovės patvirtintais korporatyvinio valdymo dokumentais; o Dukterinės bendrovės pagal savo tikslus identifikuotų Paskesnio lygio dukterinėms bendrovėms keliamus tikslus (įskaitant ilgalaikius ir trumpalaikius finansinius ir nefinansinius tikslus) bei užtikrintų jų vykdymą;

(ii) Dukterinės bendrovės užtikrintų savalaikį Paskesnio lygio dukterinių bendrovių valdymo organų suformavimą, jų kompetencijų nustatymą, taip pat tinkamų prielaidų bei sąlygų jiems funkcionuoti sudarymą;

(iii) Dukterinės bendrovės nustatytų atlygį už veiklą Paskesnio lygio dukterinių bendrovių kolegialiuose (jei jie nesudaromi – vienasmeniuose) valdymo organuose, jei toks atlygis mokamas, atsižvelgiant, be kita ko, į Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo reikalavimus bei vadovaujantis Patronuojančios bendrovės patvirtintais dokumentais;

(iv) Dukterinės bendrovės užtikrintų, jog Paskesnio lygio dukterinės bendrovės būtų valdomos ir kontroliuojamos, atsižvelgiant į bendrus Įmonių grupės tikslus bei taip pat konkrečios Dukterinės bendrovės tikslus ir bendrą Įmonių grupės strategiją, nustatytą Patronuojančios bendrovės bei siekiant juos suderinti;

(v) užtikrintų, jog Paskesnio lygio bendrovėms nepasiekus nustatytų tikslų būtų taikomos poveikio priemonės, užtikrinant aktyvią atitinkamos Dukterinės bendrovės valdymo ir kontrolės funkciją atitinkamų Paskesnio lygio dukterinių bendrovių atžvilgiu (angl. active managerial control);

(vi) Dukterinės bendrovės organizuotų bei užtikrintų reguliarų Paskesnio lygio dukterinių bendrovių kolegialių organų veiklos vertinimą ir poreikių analizę, kurios rezultatai bei jų pagrindu suformuoti siūlymai būtų pateikiami atitinkamiems Dukterinių bendrovių valdymo organams;

(vii) Dukterinės bendrovės savarankiškai veiktų kontroliuodamos bei prižiūrėdamos Paskesnio lygio dukterinių bendrovių kasdienę veiklą.

17. Valdymo priežiūros ir kontrolės sistema Įmonių grupės lygmeniu, visų pirma, siekiama tinkamai realizuoti Įmonių grupės galutinių akcininkų ir Patronuojančios bendrovės lygiu priimtus sprendimus, gaires, politikas, standartus, rekomendacijas ir kitus neprivalomojo pobūdžio nurodymus, kurie yra skirti nuosekliai bei vieningai Įmonių grupės politikai bei strategijai formuoti.

18. Įgyvendinant pasirinktą Įmonių grupės korporatyvinio valdymo modelį atliekamas reguliarus, o tam tikrais atvejais ir nuolatinis, nuoseklus išorinės bei vidinės aplinkos vertinimas, kuris leidžia įvertinti tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių įtaką įdiegtam Įmonių grupės korporatyvinio valdymo modeliui (be kita ko, atsižvelgiant į Lietuvos, regioninę, europinę ekonomikos situacijas, energetikos sektoriaus ir susijusių ūkio šakų tendencijas, kryptis ir esminius pokyčius).

## V. ĮMONIŲ GRUPĖS VALDYMO STRUKTŪRA

19. Įmonių grupės valdymo, priežiūros ir kitų organų visuma bei sistema formuojama ir veikia taip, kad sudarytų reikiamas sąlygas bei prielaidas, remiantis šiomis Gairėmis, Įmonių grupei tinkamai įgyvendinti korporatyvinio valdymo principus bei siekti išsikeltų valdymo tikslų, užtikrinant tinkamą visų Patronuojančios bendrovės akcininkų, įskaitant akcijų daugumą turinčio akcininko – Lietuvos Respublikos valstybės – teisėtų interesų tinkamą atstovavimą, visų akcininkų interesų suderinimą, taip pat valdymo, priežiūros ir kontrolės funkcijų diferencijavimą bei tarpusavio atskyrimą Įmonių grupėje, taip pat kolegialių organų veiklos nepriklausomumo garantijų realų užtikrinimą.

20. Veiksminga Įmonių grupės valdymo, priežiūros ir kitų organų visuma bei sistema realizuojama per atitinkamą Įmonių grupės valdymo struktūrą, taip pat kolegialių ir vienasmenių organų kompetencijai priskirtų funkcijų atidalinimą bei tinkamą jų veiklos nepriklausomumo užtikrinimą tiek tarpusavyje, tiek nuo bet kokio išorinio poveikio.

21. **Susirinkimas, kuriame akcijų daugumą turi Lietuvos Respublika, priima pagrindinius su nuosavybės teisių ir pareigų įgyvendinimu susijusius sprendimus dėl Įmonių grupės, įskaitant sprendimus dėl:**

21.1. esminės reikšmės veiklai turinčių sprendimų dėl Įmonių grupės veiklos tvirtinimo (pritarimo);

21.2. Patronuojančios bendrovės pelno (nuostolio) paskirstymo, jos finansinių ataskaitų bei konsoliduotų Įmonių grupės finansinių ataskaitų rinkinio tvirtinimo, kitų veiklai esminių gairių ir principų tvirtinimo (pritarimo);

21.3. Patronuojančios bendrovės įstatų tvirtinimo, pakeitimo ir (ar) papildymo;

21.4. Patronuojančios bendrovės valdymo organų sudarymo ir jų narių skyrimo (išrinkimo);

21.5. kitų svarbių klausimų, kurie priskirtini visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijai pagal ABĮ bei kitus galiojančius teisės aktus, taip pat Patronuojančios bendrovės įstatus.

22. Konkretūs Susirinkimo kompetencijai priskirti klausimai detalizuojami Patronuojančios bendrovės įstatuose bei kituose svarbiausiuose veiklos dokumentuose, kuriuos tvirtina (kuriems pritaria) Susirinkimas.

23. **Patronuojančioje bendrovėje sudaroma valdyba:**

23.1. valdyba yra Patronuojančios bendrovės įstatuose numatytas kolegialus valdymo organas, kuris užtikrina pagrindinių valdymo funkcijų įgyvendinimą ir atlieka Patronuojančios bendrovės įstatuose numatytas priežiūros funkcijas;

23.2. valdybos narių skaičius – ne mažiau kaip 5 nariai. Valdybos narius renka Susirinkimas ne ilgesniam kaip 4 metų laikotarpiui, užtikrinant, kad valdybos sudėtis atitiktų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631 patvirtintame Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkamą kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos apraše nustatytus kriterijus. Formuojant valdybą siekiama, kad tarp valdybos narių būtų bent vienas tarptautinio lygio energetikos srities ekspertas, valdybos nariai turėtų kompetencijas atsižvelgiant į valdybos atsakomybės sritis ir funkcijas, esant galimybei, siekiama, jog į valdybą nebūtų skiriami Patronuojančios bendrovės darbuotojai. Valdybos nariais negali būti:

(i) Patronuojančios bendrovės vadovas (atsižvelgiant į tai, jog valdyba taip pat atlieka priežiūros funkcijas ABĮ tvarka);

(ii) Dukterinių bei Paskesnio lygio dukterinių bendrovių organų nariai, taip pat šių bendrovių darbuotojai;

(iii) reguliuojančių energetikos paslaugų teikimo srityje veikiančių subjektų veiklą ir atliekančių valstybinę energetikos priežiūrą darbuotojai;

(iv) asmenys, einantys priežiūros organo, valdymo organo ar administracijos nario pareigas energetikos įmonėje, vykdančioje elektros energijos gamybos ir (ar) tiekimo veiklą arba gamtinių dujų gavybos ir (ar) tiekimo veiklą, arba kitu būdu dalyvaujantis šių įmonių valdyme ar priežiūroje;

(v) auditorius ar audito įmonės darbuotojas, dalyvaujantis ir (ar) dalyvavęs atliekant bendrovės finansinių ataskaitų rinkinio auditą, nuo kurio atlikimo nepraėjo 3 metų laikotarpis, su kuriuo sudaryta sutartis dėl bendrovės finansinių ataskaitų rinkinio audito;

(vi) kiti asmenys, kurie pagal teisės aktus negali eiti šių pareigų. Valdybos nario nepertraukiamos kadencijos laikas negali būti ilgesnis kaip dvi kadencijos iš eilės.

23.3. Valdyba iš savo narių renka valdybos pirmininką, valdybos pirmininko kandidatūrą teikiant iš nepriklausomų valdybos narių. Siekiant užtikrinti veiksmingą rotacijos principo įgyvendinimą kolegialiuose valdymo organuose, valdybos pirmininko nepertraukiamos kadencijos laikas negali būti ilgesnis kaip viena kadencija iš eilės;

24. **Pagrindinės valdybos atsakomybės sritys Įmonių grupės mastu yra:**

24.1. Įmonių grupės strategijos, kurioje, be kita, suformuojama ir bendra Įmonių grupės misija ir vizija, parengimas ir tvirtinimas, strategijos vykdymo priežiūra;

24.2. organizacinis bei sisteminis Įmonių grupės vystymas;

24.3. veiksmingos valstybei svarbių ir kitų svarbių Įmonių grupės bendrovių įgyvendinamų projektų priežiūros bei kontrolės sistemos užtikrinimas Įmonių grupės lygiu;

24.4. pagrindinių finansinių, reguliuojamų veiklų, taip pat kitų svarbiausių veiklos gairių identifikavimas bei nustatymas Įmonių grupės lygiu;

24.5. strateginiai klausimai, kylantys iš Įmonių grupės bendrovių valdymo ir priežiūros veiklos, įskaitant rizikų valdymą visos Įmonių grupės mastu, Įmonių grupės bendrovių valdymo kontrolės ir priežiūros mechanizmų nustatymą, kontrolės bei priežiūros vykdymą;

24.6. kitos sritys, kurias valdybos kompetencijai priskiria galiojantys teisės aktai ir Patronuojančiosios bendrovės visuotinis akcininkų susirinkimas.

25. Konkrečios valdybos kompetencijai priskirtos su svarbiausiais Įmonių grupės veiklos klausimais susijusios atsakomybės nustatomos Patronuojančios bendrovės įstatuose.

26. **Siekiant tobulinti Įmonių grupės vidaus procesų organizavimą, Patronuojančioje bendrovėje sudaromi šie specializuoti nuolatinio pobūdžio komitetai ir (ar) valdymo grupės:**

26.1. turint tikslą užtikrinti veiksmingą vidaus kontrolės (audito) sistemą visos Įmonių grupės lygiu, o taip pat garantuojant tinkamą vertybinių popierių biržose listinguojamoms Dukterinėms bendrovėms reikalavimų įgyvendinimą bei vadovaujantis Lietuvos Respublikos finansinių ataskaitų audito įstatymo 69 straipsniu, Susirinkimo iniciatyva ir sprendimu sudaromas Įmonių grupės mastu funkcijas vykdantis **audito komitetas**. Audito komiteto pagrindinės atsakomybių sritys yra:

(i) Įmonių grupės bendrovių finansinių ataskaitų rengimo ir audito atlikimo procesų priežiūra;

(ii) Įmonių grupės bendrovių auditorių ir audito įmonių nepriklausomumo ir objektyvumo principų laikymosi užtikrinimas;

(iii) Įmonių grupės bendrovių vidaus kontrolės, rizikos valdymo ir vidaus audito sistemų bei procesų veiksmingumo priežiūra;

(iv) rekomendacijų, susijusių su išorės audito įmonės parinkimu, skyrimu, pakartotiniu skyrimu ir atšaukimu bei sutarties su išorės audito įmone sąlygomis, teikimas;

(v) vidaus audito funkcijos Įmonių grupėje veiksmingumo užtikrinimas;

(vi) sandorių su susijusiais asmenimis vertinimas;

26.2. nepaisant teisės aktuose nustatytų funkcijų, priskirtų tiesioginei audito komiteto atsakomybei, vykdymo, audito komitetas veikia kaip Patronuojančios bendrovės valdybos komitetas, todėl taip pat vykdo ir Patronuojančios bendrovės valdybos pavestas užduotis. Atsižvelgiant į tai, jog audito komitetą skiria Susirinkimas, audito komitetas taip pat yra atskaitingas ir Susirinkimui;

26.3. audito komiteto narių skaičius – ne mažiau kaip 3 nariai. Audito komiteto narius, Atlygio ir skyrimo komiteto teikimu ir savo sprendimu skiria Susirinkimas ne ilgesniam kaip 4 metų laikotarpiui, užtikrinant, kad audito komiteto daugumą sudarytų nepriklausomi nariai. Susirinkimo sprendimu gali būti keliamas reikalavimas, jog bent vienas iš nepriklausomų narių turėtų teisės aktų tvarka išduotą auditoriaus pažymėjimą arba vidaus auditoriaus kvalifikaciją patvirtinantį dokumentą (diplomą, sertifikatą), ir / ar keliami kiti specifiniai kvalifikacijos reikalavimai. Audito komitetas iš savo narių renka audito komiteto pirmininką, Audito komiteto pirmininko kandidatūrą teikiant iš nepriklausomų šio komiteto narių. Audito komiteto nario nepertraukiamos kadencijos laikas negali būti ilgesnis kaip dvi kadencijos iš eilės;

26.4. siekiant visos Įmonių grupės mastu formuoti aiškų, skaidrų bei vieningą svarbiausio personalo atrankos, skyrimo bei atlygio jiems modelį, valdybos iniciatyva ir sprendimu sudaromas specializuotas nuolatinio pobūdžio Patronuojančios bendrovės valdybai pavaldus ir atskaitingas **Atlygio ir skyrimo komitetas,** kuris funkcijas vykdo visos Įmonių grupės mastu;

26.5. atlygio ir skyrimo komitetas veikia kaip patariamasis Patronuojančios bendrovės valdybos organas, teikiant rekomendacijas dėl Įmonių grupėje taikytinos atlygio, darbuotojų vertinimo politikos, atlygio gairių, taikomų už veiklą Įmonių grupės bendrovių kolegialiuose organuose, siūlo Įmonių grupės bendrovių vadovų veiklos vertinimo kriterijus, padeda valdybai prižiūrėti, kaip laikomasi galiojančių nuostatų dėl informacijos, susijusios su atlyginimais, skelbimo. Taip pat atlygio ir skyrimo komitetas padeda atlikti kandidatų į Įmonių grupės bendrovių valdymo organų narius, vadovus atranką, teikia rekomendacijas dėl paskyrimo į konkrečią poziciją bei individualių darbo sąlygų. Komitetas, vykdydamas savo funkcijas, surenka, susistemina visą susijusią informaciją ir jos pagrindu teikia rekomendacijas atitinkamam Įmonių grupės bendrovių organui. Detalios atlygio ir skyrimo komiteto funkcijos nustatomos Patronuojančios bendrovės įstatuose bei atlygio ir skyrimo komiteto veiklos nuostatuose, kuriuos tvirtina Patronuojančios bendrovės valdyba;

26.6. atlygio ir skyrimo komiteto narių skaičius – ne mažiau kaip 3 nariai. Juos skiria Patronuojančios bendrovės valdyba ne ilgesniam kaip 4 metų laikotarpiui, užtikrinant, kad šio komiteto sudėtyje būtų ne mažiau kaip 1/3 nepriklausomų narių, o Atlygio bei skyrimo komiteto pirmininko kandidatūra būtų teikiama iš nepriklausomų šio komiteto narių;

26.7. visi komitetai savo kasdienėje veikloje taip pat gali teikti metodinę pagalbą kitiems Įmonių grupės bendrovių organams, teikdami jiems informaciją, savo išvadas, siūlymus bei rekomendacijas dėl atskirų jų kompetencijai priskirtų klausimų;

26.8. esant poreikiui, Patronuojančioje bendrovėje *ad hoc* principu valdybos iniciatyva bei sprendimu gali būti sudaromi ir kiti komitetai ar (ir) valdymo grupės, kurie veikia nuolat arba terminuotai, ir kurie gali būti pasitelkiami pvz.: tam tikriems specializuotiems strateginiams klausimams spręsti, inicijuoti bei vystyti arba ypač svarbiems projektams kontroliuoti bei prižiūrėti ir pan.

27. **Patronuojančios bendrovės vadovo kompetencijai priskirtos šios pagrindinės Įmonių grupės veiklos sritys:**

27.1. Dukterinių bendrovių strategijos, ilgalaikių (strateginių), trumpalaikių (taktinių) tikslų, įgyvendinimo priežiūra ir veiklos vertinimas;

27.2. Patronuojančios bendrovės ir Dukterinių bendrovių strateginių sprendimų ir esminių sandorių koordinavimas bei priežiūra Patronuojančios bendrovės lygiu, o taip pat Įmonių grupės bendrovių įgyvendinamų valstybei svarbių ir kitų strateginių projektų įgyvendinimo priežiūra bei kontrolė Patronuojančios bendrovės lygiu;

27.3. rekomendacijų dėl Įmonių grupės korporatyvinių dokumentų įgyvendinimo, pavyzdinių vidaus tvarkų, kitų unifikuotų Įmonių grupėje taikytinų dokumentų, teikimas;

27.4. kitos sritys, kurias Patronuojančios bendrovės vadovo kompetencijai priskiria galiojantys teisės aktai ir Patronuojančiosios bendrovės vidaus dokumentai.

28. Atsižvelgiant į tai, kad vieningas audito organas yra formuojamas Patronuojančios bendrovės lygmenyje (audito komitetas) ir siekiant išvengti perteklinio audito funkcijų dubliavimo, Įmonių grupės bendrovių audito organai (audito komitetai) nekuriami, o jų funkcijos integruojamos į Patronuojančios bendrovės audito komitetui priskirtas kompetencijos sritis.

29. Dukterinių bendrovių kolegialūs valdymo organai turi būti sudaryti iš ne mažiau kaip 3 narių, visuose Dukterinių bendrovių kolegialiuose valdymo organuose siekiant Patronuojančios bendrovės interesų atstovavimo šiuose organuose daugumos principo įgyvendinimo, o taip pat siekiant įgyvendinti principą, kad Dukterinių bendrovių kolegialiuose valdymo organuose būtų ne mažiau kaip 1 nepriklausomas narys, išskyrus dėl listinguojamų Dukterinių bendrovių, kaip nurodyta toliau Renkant listinguojamų Dukterinių bendrovių valdybos, vykdančios ir priežiūros funkcijas ABĮ nustatyta tvarka, narius turi būti užtikrinta, jog valdybą sudarytų ne mažiau kaip 1/3 nepriklausomų narių, į valdybą nebūtų skiriamas bendrovės vadovas, daugiau kaip pusė valdybos narių būtų nesusiję darbo santykiais su ta Dukterine bendrove (esant galimybei, siekiama, jog į valdybą iš viso nebūtų renkami tos Dukterinės bendrovės darbuotojai), nebūtų renkami asmenys, kurie pagal teisės aktus neturi teisės užimti tokių pareigų, auditorius ar audito įmonės darbuotojas, dalyvaujantis ir (ar) dalyvavęs atliekant bendrovės finansinių ataskaitų rinkinio auditą, nuo kurio atlikimo nepraėjo 3 metų laikotarpis, su kuriuo sudaryta sutartis dėl bendrovės finansinių ataskaitų rinkinio audito.

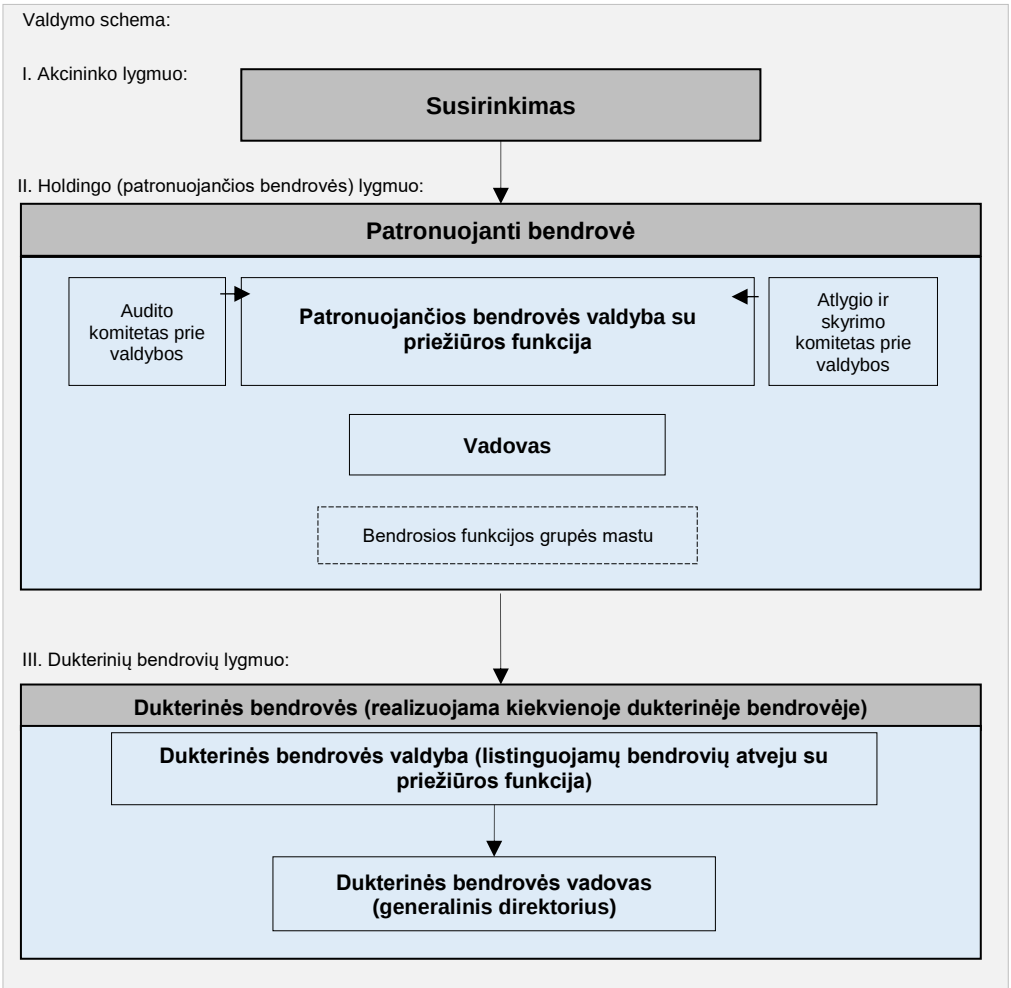
30. Dukterinėms bendrovėms taikomų Įmonių grupės mastu suformuotų principų, politikų, standartų, rekomendacijų ir kitų reikalavimų tinkamo įgyvendinimo savo kontroliuojamose (valdomose) dukterinėse bendrovėse, taip pat Paskesnio lygio dukterinėse bendrovėse siekia Dukterinių bendrovių vadovai arba jų įgalioti asmenys, o visų jų įgyvendinimo priežiūrą bei kontrolę atitinkamai užtikrina Dukterinių bendrovių valdybos ir (ar) Paskesnio lygio dukterinių bendrovių valdybos, jei tokios formuojamos.

31. Dukterinių bendrovių vidaus valdymo struktūros per protingą laiką pertvarkomos taip, kad atitiktų tuos pačius pagrindinius principus, kurie taikomi Patronuojančiai bendrovei, išskyrus jei dėl Dukterinės bendrovės veiklos specifikos, pritarus Patronuojančios bendrovės valdybai, tam tikroje veiklos dalyje toks vidinių struktūrinių padalinių formavimo principo pritaikymas yra negalimas arba netikslingas.

32. Visų lygių Įmonių grupės bendrovių organų kompetencija, laikantis šiose Gairėse įtvirtintų principų, turi būti nustatoma atitinkamų Įmonių grupės bendrovių įstatuose.

33. Viso šio valdymo, priežiūros ir kontrolės sistemos diegimo Įmonių grupės lygmenyje procesų paskirtis bei tikslai yra sukurti veiksmingą, nuoseklią bei efektyviai funkcionuojančią valdymo, priežiūros ir kontrolės sistemą visos Įmonių grupės lygiu, kuri veiksmingai įgyvendintų tarptautinės gerosios valdysenos praktikos standartus bei rekomendacijas.

## VI. ĮMONIŲ GRUPĖS ATSKAITOMYBĖS IR VEIKLOS PRIEŽIŪROS BEI KONTROLĖS SISTEMA




34. Įmonių grupės veikla yra nukreipta į aukščiausių savitarpio atskaitomybės Įmonių grupės viduje bei atskaitomybės akcininkams standartų bei gerosios praktikos užtikrinimą, realizuojant visą atskaitomybės ir veiklos priežiūros bei kontrolės sistemą visos Įmonių grupės lygiu.

35. **Įmonių grupė šių aukščiausių kokybės standartų atskaitomybės bei vykdomos veiklos ir kontrolės srityse siekia laikydamasi šių pagrindinių atskaitomybės taisyklių**:

35.1. strateginio valdymo ir vadovavimo stebėsenos funkcijų įgyvendinimo, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos įstatymuose, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir (ar) akcininko nustatytus lūkesčius Įmonių grupei;

35.2. aiškaus Įmonių grupės valdymo organų kompetencijos apibrėžimo ir jų atsakomybės už savo veiklos rezultatus reguliaraus įvertinimo užtikrinimo;

35.3. Įmonių grupės bendrovių organų darbo reguliarus vertinimo ir poveikio priemonių taikymo, nepasiekus nustatytų rezultatų;

35.4. Įmonių grupės valdymo organų reguliaraus atskaitingumo akcininkui;

35.5. komercinės veiklos ir specialiųjų įpareigojamų atskyrimas tose Dukterinėse bendrovėse, kurioms tai yra taikoma;

35.6. Įmonių grupės valdymo organų narių nepriklausomumo ir tarptautinių ekspertų pritraukimo, siekiant geriausių praktikos standartų perkėlimo;

35.7. nuolatinės Įmonių grupės tikslų įgyvendinimo ir veiklos priežiūros;

35.8. atvirumo ir skaidrumo kasdienėje Įmonių grupės veikloje.

36. **Tokia Įmonių grupės atskaitomybės sistema ir pagrindinės jos veikimo taisyklės yra realizuojamos per šias priemones**:

36.1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir akcininko Įmonių grupei keliamų strateginių tikslų, susijusių su Įmonių grupės veikla, identifikavimas ir patvirtinimas (įskaitant ir Valstybei atstovaujančios institucijos raštą dėl valstybės lūkesčių);

36.2. atitinkamų Įmonių grupės veiklos sritį reguliuojančių teisės aktų nuostatų laikymosi užtikrinimas, tinkamas Įmonių grupės veiklą kontroliuojančių ir prižiūrinčių institucijų reikalavimų įgyvendinimas, taip pat akcininko ir kolegialių organų priimtų sprendimų ir nurodymų savalaikis vykdymas;

36.3. bendrų Įmonių grupės tikslų ir strategijos nustatymas;

36.4. Įmonių grupės valdybų veiklos vertinimas, poveikio priemonių taikymas (tinkamumo pareigoms peržiūrėjimas);

36.5. Patronuojančios bendrovės valdybos atskaitingumas visuotiniam akcininkų susirinkimui;

36.6. valdybos pirmininko ir bendrovės vadovo pareigų atskyrimas visuose Įmonių grupės valdymo organuose;

36.7. Patronuojančios bendrovės valdybos vykdomos reguliarios priežiūros, kaip Įmonių grupėje (visais lygmenimis) įgyvendinami Patronuojančios bendrovės organų priimti sprendimai, vykdymas;

36.8. Patronuojančios bendrovės valdybos atsakomybė už Patronuojančios bendrovės vadovybės veiklos rezultatų priežiūrą ir vertinimą, įskaitant reguliarią priežiūrą, kaip įgyvendinami Valdybos pavedimai ir nurodymai vadovybei;

36.9. Įmonių grupės Patronuojančios bendrovės darbuotojų dalyvavimas Dukterinių bendrovių valdybose ir jų daugumos šiose valdybose principo įgyvendinimo siekimas;

36.10. specializuotų komitetų ir (ar) valdymo grupių, kurios kaip patariamieji organai atlieka tam tikras specializuotas juos sudariusio organo funkcijas bei savarankiškas funkcijas Įmonių grupės mastu, sudarymas;

36.11. metinės Įmonių grupės strategijos įgyvendinimo ataskaitos rengimas ir pateikimas akcininkui;

36.12. finansinės informacijos analizė pagal atliekamas atskirtas komercinės veiklos ir specialiųjų įpareigojamų funkcijas, suteikiant galimybę Patronuojančios bendrovės valdymo organams, akcininkams ir kitiems finansinės informacijos naudotojams geriau suprasti atliekamų skirtingų funkcijų tipų įtaką Įmonių grupės bendrovių finansiniams rodikliams (pelningumui, efektyvumui ir kt.) ir šios informacijos pagrindu priimti kokybiškus valdymo sprendimus, skirtus veiklos skaidrumui ir efektyvumui didinti;

36.13. Įmonių grupės finansinės informacijos paskirstymo pagal atliekamas funkcijas ir specialiųjų įpareigojimų finansinės informacijos atskleidimą įtvirtinančią apskaitos politiką tobulinimas;

36.14. informacijos, reikalingos Įmonių grupės atliekamoms funkcijoms, rinkimo, sisteminimo, valdymo, įvertinimo ir pateikimo (toliau – valdymo apskaita) sistemos tobulinimas;

36.15. atvirumo ir skaidrumo principų įgyvendinimas visose Įmonių grupės veiklos srityse:

(i) pagrindinių Įmonių grupės dokumentų viešinimas ir jų padarymas prieinamais susipažinti skaidriomis bei prieinamomis priemonėmis;

(ii) informacijos atskleidimas: veiklos ataskaitos ir tarpinių veiklos ataskaitų turinio, apskaitos tvarkymas, tarpinių finansinių ataskaitų rinkinių rengimas, metinių finansinių ataskaitų rinkinių audito atlikimas, veiklos ataskaitų ir finansinių ataskaitų rinkinių pateikimas, kitų esminių įvykių rengimas ir viešas atskleidimas, taip pat kitų Skaidrumo gairių nuostatų tinkamas įgyvendinimas;

(iii) tinkamas vertybinių popierių biržoje listinguojamoms įmonėms keliamų reikalavimų įgyvendinimas, tose Įmonių grupės bendrovėse, kurioms tai taikoma, taip pat iš šių reikalavimų kylančių esminių principų užtikrinimas Patronuojančios bendrovės lygiu;

(iv) visos Įmonių grupės apskaitos tvarkymas pagal tarptautinius apskaitos standartus.

37. Visos išvardintos priemonės yra realizuojamos per įvairius privalomojo bei rekomendacinio pobūdžio dokumentus, kuriuos pagal savo kompetenciją inicijuoja ir (ar) tvirtina visuotinis akcininkų susirinkimas, Patronuojančios bendrovės valdyba ir (ar) vadovas, taip pat Dukterinių bendrovių ir Paskesnio lygio dukterinių bendrovių valdymo organai.