

VALSTYBĖS VALDOMOS ĮMONĖS: KUR SLYPI POTENCIALAS?

*Interviu su LR ūkio ministru
Rimantu Žyliumi*

Justas Gavėnas, CMC

Justas Gavėnas, EKT:

“Sukako vieneri metai, kai Jūs esate ūkio ministras. Kuo šis darbas skiriasi nuo prieš tai buvusių? Kas Jums labiausiai įsiminė pradėjus eiti šias pareigas?”

Rimantas Žylius: *“Be jokios abejonės, skirtumas yra didžiulis. Netgi nuo dvejų su puse metų mano darbo ūkio viceministru. Pabrėžčiau keletą aspektų. Pirmiausia, problemų ratas, su kuriuo susiduri, yra nepaprastai platus. Nuo labai strateginių ir tolimos perspektyvos – apie ilgalaikę Lietuvos ekonomikos raidą ir kaip Lietuva atrodys besikeičiančios ES ir pasaulio sąlygomis – iki bankroto procedūrų peržiūros ar lėšų skyrimo inovaciniams projektams. Dirbant versle atrodė, kad tas klausimų ratas gerokai siauresnis, į jį gali investuoti daugiau laiko ir susikoncentruoti. Tad man pačiam dažnai kyla klausimas, kaip aš galiu daryti sprendimus apie klausimus, kur egzistuoja priešingos ekspertinės nuomonės su savo argumentais ir pagrindimais, kur susikerta interesai, kurie turi pateisinamą logiką.*

Mano atradimas šiame darbe yra tas, kad ideologija yra labai svarbi sprendžiant pačius sunkiausius, pačius prieštaringiausius klausimus. Pasitikėjimas konservatyviomis vertybėmis man leidžia apsispręsti prieštaringais atvejais – aš žinau, kad tikiu konkurencija, žmogaus atsakomybe.

“Man pačiam dažnai kyla klausimas, kaip aš galiu daryti sprendimus apie klausimus, kur egzistuoja priešingos ekspertinės nuomonės su savo argumentais ir pagrindimais, kur susikerta interesai, kurie turi pateisinamą logiką” (R. Žylius)

Manau, didžiulė problema, kad valstybėje pačios partijos nelabai tiki savo ideologijomis. Liberalais save vadinantys balsuoja už konkurencijos ribojimus ir kainų reguliavimą ir pan. <...>”.

Rimantas Žylius: “<...> Tik nepaisant visų “verslinių partijų” džiaugsmo ir ekspertų nuolatinio kalbėjimo apie tai, kad ideologijos nebegalioja, manau, kad be nuoseklios ideologijos valdžia tampa tiesiog galios centru. Ji tampa neprognuojama, tiesiog ūkiška. Tada nei verslas, nei visuomenė nebegali tikėtis, kad sprendimai bus priimami remiantis vertybėmis ir principais. Nes vienintelis principas lieka kažkieno nauda.

“Be nuoseklios ideologijos valdžia tampa tiesiog galios centru. Ji tampa neprognuojama, tiesiog ūkiška. Tada nei verslas, nei visuomenė nebegali tikėtis, kad sprendimai bus priimami remiantis vertybėmis ir principais”
(R. Žylius)

Ypač svarbu pasirinkti dalykus, kurie yra svarbiausi. Man, žinančiam, kad turiu mandatą 18 mėnesių, labai svarbu suprasti, kurie dalykai yra verti dėmesio ir energijos, o kurie ne. Pasirinkti nėra lengva. Pati ministerijos rutina yra didžiulė, tačiau, žinoma, didele dalimi prasminga. Ministerija turi veikti kaip institucija, kuri leidžia kitiems dirbti, nors tai ir nėra kažkokie prioritetiniai darbai.

“Man, žinančiam, kad turiu mandatą 18 mėnesių, labai svarbu suprasti, kurie dalykai yra verti dėmesio ir energijos, o kurie ne. <...> Kartu labai svarbu suprasti, kaip paskirstyti išteklius ir užtikrinti, kad svarbios temos turi pakankamai, visų pirma, žmogiškųjų išteklių, kad galėtų judėti į priekį”
(R. Žylius)

Kartu labai svarbu suprasti, kaip paskirstyti išteklius ir užtikrinti, kad svarbios temos turi pakankamai, visų pirma, žmogiškųjų išteklių, kad galėtų judėti į priekį”.

Išsilavinimas:

- Lietuvos teisės universitetas (2003 - 2004). Viešojo administravimo doktorantūros studijos
- Vilniaus universitetas (1995 - 1997). Organizacinės psichologijos magistras
- Vilniaus universitetas (1991 - 1995). Psichologijos bakalauras
- Klaipėdos 15-oji vidurinė mokykla (1980 – 1991)

Profesinė karjera:

- Lietuvos Respublikos ūkio ministras (nuo 2011-03-17)
- Lietuvos Respublikos ūkio viceministras (2009 – 2011)
- UAB "Hewlett-Packard" sprendimų architektas (2003 – 2009)
- UAB "Metasite" tyrimų ir viešojo sektoriaus vadovas (2002 – 2003)
- Lietuvos Respublikos Seimo Informacinės visuomenės plėtros komiteto vyr. patarėjas (2000 – 2002)
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Ministro Pirmininko patarėjas informacinės visuomenės plėtros klausimais (1999 – 2000)

Kita veikla:

- Žinių ekonomikos forumo tarybos narys ir steigėjas
- Elektroninės valdžios koncepcijos sukūrimo iniciatorius ir vienas autorių

**Rimantas Žylius**

Justas Gavėnas, EKT: *“2010 - 2011 metais visuomenėje vis dažniau akcentuojama valstybės valdomų įmonių (toliau – VVJ) veiklos efektyvumo problemos ir bendrai didėjęs valstybės įmonių aktyvumas. Gali susidaryti įspūdis, kad tai tėra tik biudžeto skylėms lopyti skirtos iniciatyvos. Kuo grindžiamas šis aktualumas?”*

Rimantas Žylius: *“Valstybės valdomų įmonių sektorius veikusiai buvo vienintelis beveik nereformuotas sektorius atgavęs nepriklausomybę. Kaip parodė 2010 metais paskelbta Vyriausybės ataskaita, valstybė (be savivaldybių) turi apie 18 mlrd. Lt komercinio turto, o gaunama 42 mln. Lt dividendų suma yra nykstamai maža, palyginti su tuo, ką gautų privatus investuotojas, valdydamas tokį turtą, tačiau pajamos į biudžetą, kad ir kokios svarbios jos būtų, nėra vienintelė priežastis tokiai reformai.*

Neefektyvios VVJ blogina investicinį klimatą, stabdo darbo našumo augimą šalyje. Juk jos užima didelę ekonomikos dalį, kurioje privataus verslo veikimas yra suvaržytas. Jų neefektyvus veikimas neaugina mūsų BVP taip, kaip galėtų. Tad čia įsipina ir negaunamo ekonomikos augimo veiksnys.

Trečias aspektas, kad kai mes saugome VVJ nuo konkurencijos tarptautinėje erdvėje, jos lieka silpnos ir nepasiruošusios liberalizuojamai ES rinkai. Europos Sąjungoje kiekviena rinka bus liberalizuojama, o tada mūsų VVJ pasirodys negebančios konkuruoti ir bus pigiai nupirktos arba turės būti dar labiau saugomos ir subsidijuojamos valstybės.

Na ir dar vienas labai svarbus aspektas – VVJ buvo neskaidriais būdais susijusios su valdžia ar kai kuriomis partijomis. Tiek darbuotojų paskyrimai, tiek ir kai kurie finansiniai ryšiai kėlė abejonių.

Tad priežasčių skaidrinti ir reformuoti valstybės valdomų įmonių veiklą buvo pakankamai”.

Justas Gavėnas, EKT: *“Viena iš daugelio Ūkio ministerijos kompetencijų yra valstybės įmonių veiklos efektyvumo didinimas. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir (arba) problemos, su kuriomis susiduria valstybės įmonės?”*

Rimantas Žylius: *“Apibendrinamas galėčiau pasakyti, kad valstybės valdomoms įmonėms buvo neleidžiama dirbti efektyviau. Net jei būtų paskirtas puikus vadovas, pasiekiantis gerų rezultatų vadovaudamas privačiai įmonei, jam vargu ar būtų sekęsi valdyti valstybės valdomą įmonę. Jo būtų prašoma (tiesa, neprimygtinai) siekti pelno, tačiau kartu nemažinti darbuotojų skaičiaus, taip pat atlikti valstybės ar ministro pavestas nuostolingas funkcijas. Nepamirškime, kad dar iš ministerijos skambintų ir reikalautų paremti kokią nors sporto komandą ar renginį ir įsigyti daug reklamos žiniasklaidoje.*

“Kai mes saugome VVĮ nuo konkurencijos tarptautinėje erdvėje, jos lieka silpnos ir nepasiruošusios liberalizuojamai ES rinkai. Europos Sąjungoje kiekviena rinka bus liberalizuojama, o tada mūsų VVĮ pasirodys negebančios konkuruoti ir bus pigiai nupirktos arba turės būti dar labiau saugomos ir subsidijuojamos valstybės” (R. Žylius)

Priminsiu, kad valdyboje šis vadovas turėtų valstybės tarnautojus, kurie dažniausiai nedirbę privačiame versle ir balsuoja pagal ministro įgaliojimą. Taigi, vadovas neturėtų tikėtis rimtos diskusijos apie strategiją, iššūkius ir planus. Taip pat neturėjo tikėtis rimtos kontrolės.

Visos kitos problemos, manau, yra išvestinės. Sistema buvo suprogramuota taip, ir tikra netiesa yra kai kurių politikų pareiškimai, kad užtenka tiesiog pakeisti blogą vadovą, o nieko kito daryti nereikia. Būtina pakeisti visą sistemą, kad geras vadovas joje galėtų pasiekti gerų rezultatų”.

Justas Gavėnas, EKT:

“Kokių konkrečių veiksmų buvo imtasi 2011 - aisiais metais, kad valstybei priklausančių įmonių valdymas taptų efektyvesnis, o veikla pelningesnė? Kokie šių iniciatyvų rezultatai?”

Rimantas Žylius: *“2011 - ieji metai buvo pirmieji reformos metai. Priminsiu, kad įmonių efektyvumo didinimo strategija buvo patvirtinta Vyriausybės 2010 gruodžio 1 d. 2011 - aisiais metais visos VVĮ privalėjo rengti ketvirtines finansines ataskaitas ir metinę ataskaitą, o Ūkio ministerija šias ataskaitas konsolidavo į apibendrintas, gyventojui su nedidelėmis finansų žiniomis suprantamas ataskaitas. Taigi, visuomenei informacija apie įmones ir apskritai apie VVĮ portfelį ir jo efektyvumą tapo prieinama. Ši informacija yra pateikiama ir anglų kalba, siekiant, kad mūsų šalis būtų skaidresnė užsienio analitikams ir investuotojams. Taip pat sukūrėme ir interneto tinklalapį (<http://vvi.ukmin.lt>), skirtą šiai informacijai ir analitiniams įrankiams pateikti.*

Praėjusiais metais pradėjome nustatyti ambicingus tikslus įmonėms. Reikia pastebėti, kad tradiciškai įmonės nusistatydavo tiesiog patogius tikslus. 2011 – ieji metai buvo bandomieji, tad buvo sukurtos procedūros, kaip nustatomi tikslai, kaip rengiami strateginiai planai, kaip jie aptariami Vyriausybėje.

Jau praėjome vieną biudžeto planavimo ciklą, kai įmonės buvo įtrauktos į planavimą. Rezultatai tikrai džiuginantys – pagal 2011 metų rezultatus planuoti 2012 metų dividendai mokami į valstybės biudžetą bus apie 550 mln. Lt, kai, priminsiu, 2010 metais, kai krizės metu valstybei labai reikėjo pajamų, įmonės sumokėjo tik 42 mln. Lt. Tačiau dar kartą noriu pabrėžti, kad finansinis rezultatas nėra savitikslis. Valstybė šias įmones turi savo nuosavybėje su tam tikrais tikslais. Taigi, labai svarbu, kad įmonės siektų savo strateginių tikslų įgyvendinimo pačiu efektyviausiu keliu. O geri finansiniai rezultatai tik rodo, kad įmonė geba siekti jai užbrėžtų tikslų efektyviai”.

Justas Gavėnas, EKT:

“Ar bus įvestas reikalavimas skirti į valdybas nepriklausomus narius? Kokiais kriterijais remiantis yra parenkami / skiriami nepriklausomi valstybės įmonių valdybų nariai?”

Rimantas Žylius: *“Šiuo metu valdybos yra skiriamos tiesiogiai didžiojo akcininko, t. y. šakinio ministro. Jis veikia tik pagal Akcinių bendrovių įstatymą, kuris nenumato jokių reikalavimų valdybos nariams, turint omenyje, kad didžiojo akcininko natūralus interesas yra pasirinkti geriausius ir reikalingiausius įmonei valdybos narius.*

Per pusantrų metų reformą įsitikinome, kad tai turi būti ne reforma revoliucija, nepaliekanti akmens ant akmens, o reforma evoliucija. Todėl sprendimai skatina įmones ir ministerijas keistis, o ne sulaužo sistemą ir įveda kažką visiškai naują.

Taigi, šiuo metu Vyriausybėje diskutuojamos Nuosavybės gairės sukurs sistemą su papildomais reikalavimais ir ribojimais, kokie nariai gali būti skiriami į valdybas. Gairėse siūlome nustatyti, kad trečdalis valdybos narių būtų nepriklausomi (t. y. nedirbantys valstybės tarnyboje, nedirbantys toje įmonėje, nesusaistyti jokiais finansiniais interesais su įmone ar ministerija).

Didžiausių įmonių valdybos narius skirs nominavimo komitetas, susidedantis iš šakinio ministro, finansų ministro ir ūkio ministro. Taigi, visų pirma šių ministrų interesas bus paskirti kvalifikuočiausius valdybos narius, kurie turėtų valdybai reikalingas kompetencijas. Nominavimo komitetui pagalbą teiks specialus departamentas, kuris rinks potencialius kandidatus, vertins jų kvalifikaciją.

Tikimės, kad įgyvendinus šiuos žingsnius Nuosavybės gairės bus tobulinamos ir keliami aukštesni reikalavimai valdybos nariams”.

Justas Gavėnas, EKT:

“Kaip pavyksta į viešojo sektoriaus valdymą (įmonių valdybas) pritraukti kvalifikuotų savo sričių profesionalų? Kiek ilgai, Jūsų vertinimu, patyrę valdybų nariai / praktikai turės motyvacijos stumti įmones į priekį?”

Rimantas Žylius: *“Kaip rodo energetikų ir mūsų bandymai skirti nepriklausomus valdybos narius, kvalifikuotus žmones pritraukti darbui valdybose tikrai įmanoma. Jei jiems priimtina ministerijos vizija, jei priimtinas suteikiamas laisvės laipsnis, pastebime, kad motyvacija dirbti yra didelė ir pavyksta pritraukti labai kvalifikuotus žmones net ir be atlygio. Juos labai motyvuoja sudėtingas ir atsakingas darbas, galimybė tobulinti savo įgūdžius ir savo dalį darbo paaukoti visuomenės labui.*

Be jokios abejonės, be atlygio nepriklausomų valdybos narių darbas nėra tinkamas ilgalaikis sprendimas, tad turi būti surastos formulės, kaip jiems bus kompensuojama.

Kad tai neatrodytų taip nuostabu, pateiksiu pavyzdį iš Danijos. Per praėjusį savo vizitą Danijoje kalbėjausi su Danijos instituto “Institute of Corporate Governance” direktoriumi apie būdus, kaip pagerinti mūsų valdybų kokybės didėjimą. Vienas iš pasiūlymų buvo pasiūlyti Danijos instituto nariams dalyvauti Lietuvos įmonių valdybose kompensuojant jiems tik lėktuvo bilietų ir viešbučių išlaidas.

Kita vertus, profesionalams turi būti sukurtos sąlygos veikti. Jie ateina į valdybas tam, kad padarytų poveikį, o ne būtų statistais posėdžiuose. Ministerijos, kurios deleguoja ir, matyt, deleguos didžiąją dalį narių į valdybas, tai turi aiškiai suprasti, kitaip neteks privataus sektoriaus pagalbos. O tai reiškia, kad visų narių lygis privalo kilti, kad valdybos tikrai spręstų įmonės problemas, o įmonės įgyvendintų strategijas, o ne vykdytų ministerijos užgaidas ar įgyvendintų nemotyvuotas valdininkų fantazijas”.

Justas Gavėnas, EKT: *“Peržiūrėjus VVJ vadovų atlyginimus natūraliai kyla mintis, kad jiems tikrai neturėtų trūkti motyvacijos didinti jų vadovaujamų įmonių veiklos efektyvumą. Ar, Jūsų nuomone, valstybės įmonių vadovų atlyginimai yra adekvatūs, palyginti su privačiu sektoriumi? Kokias iš to galime daryti išvadas?”*

Rimantas Žylius: *“Jei kalbėtume apie didžiųjų Lietuvos VVJ vadovų atlygius, tikrai dalies įmonių vadovų atlyginimai yra neadekvatūs atsakomybei. Privačiame versle vadovai gautų gerokai didesnius atlygius ir papildomus paketus, nei tai, ką gauna mūsų įmonių vadovai.*

Tikrai nenorėčiau spekuliuoti dėl vadovų motyvacijos. Kaip jau minėjau anksčiau, esu įsitikinęs, kad iki šiol prasti įmonių rezultatai labiausiai buvo susiję su VVJ valdymo sistema, o ne su konkrečiais vadovais. Dar paminėsiu, kad įmonių vadovai remia mūsų vykdomą reformą būtent dėl to, kad kuria jiems aplinką, kurioje jie gali dirbti iš visų jėgų, nesidairydami. Jie juk nori būti gerų įmonių vadovai.

Tad vienas iš reformos uždavinių yra peržiūrėti vadovų atlygius. Pasiūlymai jau svarstomi. Tad kai bus priimti sprendimai, vadovai gaus atlygius, sulyginamus su rinkos atlyginimais, tačiau mažesnius nei vidurkis – analogiškai reguliavimai galioja ir kitose šalyse, kuriose VVJ yra reformuotos.

Esame įsitikinę, kad tie atlygiai neturi pirmauti rinkoje, nes valstybės valdomos įmonės vadovams suteikia ir kitą motyvaciją – darbo reikšmingumą, sudėtingumą ir matomumą”.

“Profesionalams turi būti sukurtos sąlygos veikti. Jie ateina į valdybas tam, kad padarytų poveikį, o ne būtų statistais posėdžiuose. Ministerijos, kurios deleguoja ir, matyt, deleguos didžiąją dalį narių į valdybas, tai turi aiškiai suprasti, kitaip neteks privataus sektoriaus pagalbos. O tai reiškia, kad visų narių lygis privalo kilti, kad valdybos tikrai spręstų įmonės problemas, o įmonės įgyvendintų strategijas, o ne vykdytų ministerijos užgaidas ar įgyvendintų nemotyvuotas valdininkų fantazijas” (R. Žylius)

Justas Gavėnas, EKT:

„Įmonių valdybų pasaulinė praktika ir gerosios patirties principai rodo, kad sudėtingų ir didelių verslų valdybose valdybos narių skaičius yra santykinai didelis (8 – 16 žmonių). Tuo tarpu Lietuvoje neretai valstybės įmonių valdybas sudaro 3 – 5 asmenys. Kaip galėtumėte tai paaiškinti?“

Rimantas Žylius: *„Tik labai didelėms ir sudėtingoms įmonėms patartina turėti daugiau nei 10 valdybos narių. Lietuvos įmonės pasaulio mastu nėra didelės, todėl net ir privačių įmonių valdybos sudaromos iš 5 – 7 valdybos narių. Pvz., „Teo“ valdybą sudaro 6 nariai.*

Tačiau tenka sutikti, kad dalies VVĮ valdybos yra nepakankamo dydžio, todėl šios valdybos ne visada gali atlikti visus jai pavestus uždavinius. Be to, tokiose valdybose ne visada yra tinkamai apsvarstyti sprendimai prieš juos priimant.

Aš tai paaiškinčiau tuo, kad VVĮ valdybos dažnai yra nominalios, t. y. jos dažnai neturi didelės veiksmų laisvės. Dažnai turi balsuoti pagal įgaliojimą arba balsuoja taip, kaip balsuoja valdybos pirmininkas, kuris dažniausiai yra politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas. Taigi, esant tokiai situacijai net ir didesnė valdyba neužtikrins kokybiško darbo.

„Tenka sutikti, kad dalies VVĮ valdybos yra nepakankamo dydžio, todėl šios valdybos ne visada gali atlikti visus jai pavestus uždavinius. <...> VVĮ valdybos dažnai yra nominalios, t. y. jos dažnai neturi didelės veiksmų laisvės“ (R. Žylius)

Taip pat aš tai paaiškinčiau labai nedidele kandidatų pasiūla į valdybas. Institucijose yra labai nedaug žmonių, kurie yra kompetentingi dalyvauti valdybose. Tad iki šiol valdybos buvo formuojamos veikiau formaliai.

Manau, ilgainiui, didėjant valdybų svarbai ir kandidatų pasiūlai, mes matysime jas besiplečiančias“.

Justas Gavėnas, EKT:

“Ar Ūkio ministerijos, kaip savininkės, vaidmuo VVJ valdyme gali būti realizuotas tik per įmonių valdybas ir dalyvavimą jose? Susidaro įspūdis, kad dalis tikslų yra nuleidžiama iš aukščiau, pvz., reikalavimas dividendams?”

Rimantas Žylius: “Turime prisiminti, kad tikroji VVJ akcijų savininkė yra Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Šakinis ministras tik įgyvendina akcininko teises, tad konkretus ministras nėra akcijų savininkas, o tik atstovas.

Nuosavybės gairės nustato aiškias taisykles, koku lygiu priimami sprendimai. Pavyzdžiui, dividendų politika, nuosavybės grąžos nustatymas yra Vyriausybės lygio politika, kurią turi įgyvendinti ir atskiri ministrai.

Konkretūs ministrai yra atsakingi už valdybas, jų veiklos efektyvumą, akcininko kitų tikslų nustatymą”.

“Racionalus reguliatorius su apibrėžtu mandatu, aiškiai išreikšta ilgalaikė politika, nepriklausomas nuo rinkos ir politinės įtakos, gali įdarbinti rinkos jėgas veikti net ir monopolinėse rinkose“ (R. Žylius)

Justas Gavėnas, EKT:

“Koks valstybės įstaigų vaidmuo verslo konkurencingumui didinti Jums asmeniškai priimtinesnis: stipraus reguliatoriaus ar laisvosios rinkos (angl. market awards, market punishes)? Kodėl?”

Rimantas Žylius: “Pačios mūsų vykdomos reformos idėja – valstybės valdomoms įmonėms sukurti veiklos aplinką, kuri būtų kuo artimesnė komercinių įmonių aplinkai, t. y. nuspėjamas akcininko elgesys, aiškūs tikslai, aukšto standarto skaidrumo reikalavimas ir pan.

Tad Jūsų klausimą performuluočiau į platesnį – koku požiūriu tikime siekdami visos ekonomikos (kartu ir VVJ) konkurencingumo didėjimo, darbo našumo kilimo.

Iš tikro manau, kad abu požiūriai turi savo vietą ekonomikoje, nes racionalus reguliatorius su apibrėžtu mandatu, aiškiai išreikšta ilgalaikė politika, nepriklausomas nuo rinkos ir politinės įtakos, gali įdarbinti rinkos jėgas veikti net ir monopolinėse rinkose <...>.”

Rimantas Žylius: “<...> Kaip priešpriešą tokiam reguliatoriui įvardyčiau politiškai angažuo tą reguliatorių. Tokių pavyzdžių dar apstu Lietuvoje – savivaldybės nustato vandens ir transporto paslaugų kainas, valstybė reguliuoja vaistų kainas ir pan. Toks reguliavimas žaloja rinkos jėgas ir vienintelis dalykas, ko galime tikėtis, tai augantys pelnai tų, kurie prisitaiko prie tokio reguliavimo, ir vis mažiau rūpinimosi klientu.

Tad kalbant apie visą rinką, ten, kur konkurencija yra įmanoma, esu visiškai laisvosios rinkos šalininkas. Manau, niekas geriau negali nustatyti sąžiningos kainos vartotojui ir apskritai apginti vartotoją nei konkurencija. Ten, kur mes skundžiamės, kad įsivyravo oligopolijos, dažnai tai yra paties reguliavimo, ribojančio konkurenciją, pasekmė. Lietuva labai dažnai vis dar yra uždara rinka, kur gana dideli įėjimo į rinką barjerai. Tad savo darbe visada pasisakau už konkurencijos didinimo priemones.

“Esu visiškai laisvosios rinkos šalininkas. Manau, niekas geriau negali nustatyti sąžiningos kainos vartotojui ir apskritai apginti vartotoją nei konkurencija“ (R. Žylius)

Antra vertus, egzistuoja rinkos, kuriose konkurencijos nebus pakankamai. Tarp jų vandens, elektros ir centralizuotas šilumos tiekimas, nuotėkos, atliekos ir panašios artimos natūralioms monopolijoms paslaugos. Šios sritys gali būti priartintos prie konkurencinių sąlygų tik labai stipraus ir kompetentingo regulatoriaus. Ir tai noriu pabrėžti – nesvarbu, ar konkretus tiekėjas yra valstybės nuosavybėje, ar privačiose rankose. Valstybei priklausantis tiekėjas taip pat gali piktnaudžiauti savo padėtimi kaip ir privatus. <...>”

Rimantas Žylius: “<...> Svarbu, ar jis yra reguliuojamas tinkamai – ar jam duodamas tarifas yra racionalus, pagrįstas ir skatinantis investuoti ir mažinti išlaidas, ar leidžiantis bet kokias išlaidas tiesiog padengti ir gauti pelną.

Tačiau tam regulatorius privalo būti politiškai nepriklausomas, puikiai aprūpintas ir turėti labai stiprius analitinius gebėjimus, įstatymu nustatytą galią nurodyti monopolinėms rinkoms tarifų mažinimo planus.

Tad man labai gaila, kad Seimas paguldė į stalčių Vyriausybės pasiūlytą Infrastruktūros reguliavimo tarnybos įstatymo projektą, kuris būtų sukūręs būtent tokį, gerai finansuojamą ir nepriklausomą monopolijų reguliatorių”.

“Mūsų reforma siekia užtikrinti, kad ir ką mes valdome, kad tai būtų efektyvi ir pajamas nešanti funkcija“ (R. Žylius)

Justas Gavėnas, EKT:

“Ar nevertėtų valstybės valdomų įmonių tiesiog privatizuoti?”

Rimantas Žylius: “Pirmiausia noriu labai aiškiai atskirti – VVJ reforma yra apie tai, kaip padidinti įmonių veiklos efektyvumą. Esu įsitikinęs, kad valstybė bet kuriuo savo egzistavimo laikotarpiu turės nuosavybėje vienas ar kitas įmones dėl skirtingų priežasčių. Mūsų reforma siekia užtikrinti, kad ir ką mes valdome, kad tai būtų efektyvi ir pajamas nešanti funkcija.

Privatizavimas yra atskira Vyriausybės politika, kur sprendžiama, ar konkretų objektą reikia turėti valstybės nuosavybėje.

Norėčiau paaiškinti savo poziciją – aš manau, kad šiandien mes esame nepasiruošę privatizuoti nei vienos iš didžiųjų įmonių dėl keleto priežasčių <...>.”

Rimantas Žylius: “<...> Privatizuodami mažumą akcijų, mes negautume tikros tų įmonių vertės. Pirkėjas šiandien žino, kad valstybė gali liepti įmonėms užsiiminėti nepelningais projektais, gali užkrauti kokią nors socialinę naštą. Tad pirkėjas būtinai nukainotų mūsų įmonių akcijas, kadangi jis nebūtų tikras, kokiais pagrindais įmonės valdomos.

“Šiandien mes esame nepasiruošę privatizuoti nei vienos iš didžiųjų įmonių. <...> Privatizuodami daugumą akcijų, nesant efektyvaus kainų reguliatoriaus – tokią situaciją dabar turime, – mes parduotume ne įmonę, o teisę į monopolį“ (R. Žylius)

Privatizuodami daugumą akcijų, nesant efektyvaus kainų reguliatoriaus – tokią situaciją dabar turime, – mes parduotume ne įmonę, o teisę į monopolį. Tai labai svarbu, tad norėčiau pakartoti – elektros ar geležinkelių daugumos akcijų pirkėjas pirktų ne pačią įmonę, o teisę į monopolį. Jis bet kokią sumokėtą kainą siektų greitai atsiimti ir uždirbti ne tiek per įmonių efektyvumo didinimą, kiek pasinaudodamas monopoline situacija ir reguliatoriaus silpnumu. Tokią situaciją dažnai matome išnuomotuose šilumos ūkiuose”.

“Aš asmeniškai tikiu, kad nėra didelio skirtumo, kas yra įmonės savininkas – valstybė ar privatus asmuo, jei tik valstybė griežtai laikosi tam tikrų taisyklių, kaip dirbti su įmonėmis“ (R. Žylius)

Justas Gavėnas, EKT:

“Kaip Jūs manote, ar įmanoma atriboti valstybei priklausančių įmonių veiklą nuo politinės įtakos (protekcionalizmo įdarbinant, spontaniško strateginių veiklos kryptių keitimo priklausomai nuo politinės daugumos, nepakankamai skaidrių viešųjų pirkimų ir pan.)? Kokių konkrečių veiksmų turi būti imtasi?”

Rimantas Žylius: *“Tai, ką darome per šią reformą, – atitoliname įmones nuo ministerijų. Įmonės turi imti įgyvendinti akcininko – Vyriausybės ir ministerijos – iškeltus didžiuosius planus įgyvendinant savo strateginius planus. Siekiame, kad valdybose imtų dirbti nepriklausomi profesionalūs valdybų nariai, kurie pagal Akcinių bendrovių įstatymą turi pareigą veikti įmonės naudai ir formuoti, tvirtinti ir prižiūrėti strateginio plano įgyvendinimą.*

Tad formaliai apsunkinamas spontaniškų akcininko norų įgyvendinimas. Esminės krypties pakeitimui turi būti sušaukiami akcininkų susirinkimai, keičiami įstatai ir strateginiai planai.

Tačiau, be jokios abejonės, labai daug priklausys nuo žmonių, kurie ateis dirbti į įmones. Ar mums pavyks pritraukti į valdybas aukštos etikos profesionalų? Ar visiems kartu mums pavyks pakeisti egzistuojančią kultūrą ir įmonėms tapti labiau nepriklausomoms?

“Siekiame, kad valdybose imtų dirbti nepriklausomi profesionalūs valdybų nariai, kurie pagal Akcinių bendrovių įstatymą turi pareigą veikti įmonės naudai ir formuoti, tvirtinti ir prižiūrėti strateginio plano įgyvendinimą”
(R. Žylius)

Tai priklausys nuo kitos politinės valdžios, tad rinkėjai turi labai atidžiai rinktis, už ką balsuoja.

Antra vertus, labai svarbi išliks ir žiniasklaidos įtaka. Ar žiniasklaida rašys apie tai, kaip toliau vyksta valstybės valdomų įmonių reforma? Ar visuomenė pripras stebėti mūsų visų bendros nuosavybės įmonių veiklos rezultatus?”

Justas Gavėnas, EKT:

“Taigi, kur, Jūsų nuomone, slypi valstybės įmonių potencialas?”

Rimantas Žylius: *“Aš asmeniškai tikiu, kad nėra didelio skirtumo, kas yra įmonės savininkas – valstybė ar privatus asmuo, jei tik valstybė griežtai laikosi tam tikrų taisyklių, kaip dirbti su įmonėmis. Kaip matome iš įmonių rezultatų, mūsų valstybė buvo blogas akcininkas visą nepriklausomybės laikotarpį.*

Tačiau šiame teiginyje slypi ir potencialas. Vienus metus trunkanti reforma padidino įmonių mokamą dividendų kiekį dvylika kartų!

Jei pavyktų įgyvendinti reformą ir transformuoti įmones į tikrai komerciniais pagrindais veikiančias, mes galėtume tikėtis per 1 mlrd. Lt dividendų per metus, taip pat kokybiškesnių paslaugų, įmonių, gebančių stipriau konkuruoti už Lietuvos ribų. Tad blogas įmonių valdymas iš tikro yra ir labai didelis potencialas jas pagerinti ir rezultatus gauti gana greitai.”

“Jei pavyktų įgyvendinti reformą ir transformuoti įmones į tikrai komerciniais pagrindais veikiančias, mes galėtume tikėtis per 1 mlrd. Lt dividendų per metus, taip pat kokybiškesnių paslaugų, įmonių, gebančių stipriau konkuruoti už Lietuvos ribų” (R. Žylius)

Justas Gavėnas, EKT:

“Kas Jums, kaip ūkio ministrui, labiausiai įstrigo 2011 metais? Kokie 2011 metai buvo Jums asmeniškai?”

Rimantas Žylius: *“Veikiausiai pasakyčiau, kad tai buvo itin intensyvūs metai.*

Labiausiai įstrigo nepasitikėjimo atmosfera. Visuomenė, žiniasklaida, politikai gyvena visiško nepasitikėjimo aplinkoje – gal juos per daug tiesiogiai paveikė serialo "X-failai" priesakas "Trust no one" <...>”.

Rimantas Žylius: “<...> Daromi didžiuliai partijų finansų, Seimo išlaidų ir pan. skaidrinimo ir kontrolės žingsniai, tačiau jie nepastebimi, o susikoncentruojama į smulkius nukrypimus, iš kurių padaromi skandalai. To nepasitikėjimo atmosferos destruktivus poveikis visai Lietuvos visuomenei yra neįtikėtinai didelis, su juo didele dalimi sieju ir intensyvią migraciją.

O asmeniškai džiaugiuosi, kad jie nelabai pakeitė mano gyvenimo. Draugai liko draugais”.

“Bet kokioje organizacijoje laikas ir ištekliai yra riboti. Vadovo pareiga parodyti, kas yra svarbu. Tai reiškia, kad svarbius darbus turi dirbti pakankamai žmonių, o ne tokius svarbius – tik kai lieka laiko” (R. Žylius)

Justas Gavėnas, EKT:

“Koks, Jūsų nuomone, yra vadovo vaidmuo viešojo sektoriaus organizacijoje, tokioje kaip ministerija, savivaldybė ir pan.?”

Rimantas Žylius: “Išskiriu keletą aspektų:

Pirmiausia, tai vertybių perdavimas. Manau, mano, kaip ministro, pareiga perduoti ministerijai tam tikrą vertybinį matymą, kuris padėtų tinkamai spręsti klausimus be vadovybės įsikišimo. Pavyzdžiui, visi privalo tikėti konkurencija, net jei iki šiol netikėjo. Jokiu būdu nesakau, kad reikia negirdėti kitos nuomonės – į visus klausimus turi būti atsakyta, tačiau vertybės yra labai svarbu.

Antra, susikoncentravimas į svarbius dalykus. Bet kokioje organizacijoje laikas ir ištekliai yra riboti. Vadovo pareiga parodyti, kas yra svarbu. Tai reiškia, kad svarbius darbus turi dirbti pakankamai žmonių, o ne tokius svarbius – tik kai lieka laiko. Pavyzdžiui, kai tapau ministru, turėjau vieną žmogų, kuris dirbo su VVJ, ir vieną žmogų, dirbantį su kontroliuojančių institucijų reforma. Šiuo metu abiejose srityse turime po 6 – 8 žmones”.

Justas Gavėnas, EKT:
 “Kokius 3–5 patarimus duotumėte naujam ūkio ministrui, remdamasis savo patirtimi?”

Rimantas Žylius: “Susikoncentruoti į kelis prioritetus. Nejmanoma padaryti didelės pažangos visose ministerijos srityse. Labai daug pastangų skirti komunikavimui su visuomene. Šio dėmesio trūkumas iš tikro padaro tai, kad labai reikšmingi pokyčiai, kurie vyksta, vykdomos esminės reformos nėra nunešamos iki verslo bendruomenės ir visos visuomenės. O tai reiškia, kad šie pokyčiai nepasiekia viso potencialo.”

VALSTYBĖS VALDOMOS ĮMONĖS: NAUDINGOS NUORODOS

- <http://vvi.ukmin.lt> – tinklalapyje pateikiama informacija ne tik apie valstybės valdomų įmonių reformą, bet ir įmonių strateginius projektus, socialines iniciatyvas ir finansinius rezultatus
- [2011 metų dvylikos mėnesių Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita](#) – ataskaitoje pateikiama agreguota informacija apie viso VVĮ sektoriaus finansinius ir veiklos rezultatus 2011 metais
- [Nuosavybės teisės įgyvendinimo gairės](#), leis atskirti reguliavimo ir nuosavybės funkcijas bei įgyvendinti efektyvesnę VVĮ valdymo bei kontrolės tvarką ([Valstybės valdomų įmonių nuosavybės teisės įgyvendinimo gairių projekto pristatymas](#))
- [Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairės](#) nustatė įmonėms minimalius informacijos atskleidimo reikalavimus
- [Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija](#) apibrėžė esminius VVĮ pertvarkos principus
- [Valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011 – 2012 metų programa](#) - programoje nustatyti tikslai ir uždaviniai, kuriuos svarbu įvykdyti įgyvendinant VVĮ pertvarką
- [Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairės](#) skirtos padėti įmonėms sėkmingai įgyvendinti strateginio planavimo procesus
- [EBPO valstybės valdomų įmonių valdymo gairės](#)



Strategija. Efektyvumas. Vertė

UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai"

J. Jasinskio g. 16, Vilnius, LT - 01112

Tel.: (+370 5) 25 26 225

Faks.: (+370 5) 25 26 226

El. paštas: ekt@ekt.lt

www.ekt.lt