Baltic Institute of Corporate Governance

Biržā nekotētu uzņēmumu korporatīvās pārvaldības vadlīnijas un principi Baltijas valstīs

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta un ecoDa iniciatīva

ecoDa

Šis dokuments sagatavots kā praktisks palīglīdzeklis biržā nekotētu uzņēmumu akcionāriem, vadītājiem un ieinteresētajām pusēm.

Sākotnējo vadlīniju izdevumu – "Eiropas biržā nekotētu uzņēmumu korporatīvās pārvaldības vadlīnijas un principi" – Eiropas Uzņēmumu direktoru asociāciju konfederācija (ecoDa) publicēja 2010. gada martā. To izstrādāja ecoDa darba grupa, ko vadīja prof. Dr. *Lutgart Van den Berghe*, ecoDa Politikas komitejas vadītāja un "GUBERNA" (Beļģija) izpilddirektore.

Darba grupā strādāja arī:

- *Juan Álvarez-Vijande*, ecoDa priekšsēdētājs un "IC-A" (Spānija) izpilddirektors;
- Dr. *Roger Barker*, IoD (Uzņēmumu direktoru institūts, Apvienotā Karaliste) Korporatīvās pārvaldības vadītājs;
- *Philippe Decleire*, ecoDa Biedru komitejas priekšsēdētājs un kasieris;
- *Jean-Philippe Drescher*, ILA Finanšu uzņēmumu komitejas (Luksemburga) priekšsēdētājs;
- *Pascal Viénot*, *HEC Executive Education* asociētais profesors un pārvaldības programmu direktors, konsultatīvā uzņēmuma "Associés en Gouvernance" vecākais partneris, IFA Vidējo izmēru uzņēmumu komisijas (Francija) referents;
- *Irena Prijovic*, ecoDa Padomes locekle un ZNS (Slovēnija) ģenerālsekretāre;
- *Béatrice Richez-Baum*, ecoDa ģenerālsekretāre;
- *Olli V. Virtanen*, ecoDa Padomes loceklis, ecoDa Sponsorēšanas un ārējās komunikācijas komitejas priekšsēdētājs un "Hallitusammattilaiset ry" (Somija) ģenerālsekretārs;
- *Axelle Wibault*, jaunākā koordinatore un zinātniskā līdzstrādniece, "GUBERNA" (Beļģija).

Īpašu pateicību ecoDa izsaka prof. Dr. *Lutgart Van den Berghe* un Dr. *Roger Barker* par nozīmīgu ieguldījumu šī dokumenta Eiropas versijas sagatavošanā.

Apvienotās Karalistes (AK) izdevums, ko AK uzņēmējdarbības videi adaptēja Dr. *Roger Barker*, IoD Korporatīvās pārvaldības vadītājs, tika publicēts 2010. gada novembrī.

Baltijas valstu izdevuma adaptēto versiju sagatavoja Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts (BKPI).

Pirmais izdevums: 2011. gada jūlijs
Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts. Visas tiesības aizsargātas.

Izdevējs:
Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts
Jogailos 4
Viļņa
Lietuva

www.corporategovernance.ee
www.corporategovernance.lv
www.corporategovernance.lt

Par Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūtu

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts (BKPI) ir nevalstiska bezpeļņas organizācija, kur aktīvi tiek iesaistīti Baltijas biznesa un politiskie līderi. BKPI ir vadoša nozīme korporatīvās pārvaldības attīstībā Baltijas valstīs, sekmējot labāku pārvaldību publiskā un privātā sektora uzņēmumos.

BKPI kā organizāciju pārvalda tās biedri. Organizācijas biedru, Valdes, Padomes, vadības un citu ieinteresēto pušu attiecības noteiktas organizācijas statūtos.

BKPI lepojas ar Pasaules Korporatīvās pārvaldības foruma www.gcgf.org reģionālā biedra statusu, kā arī ar ecoDa (Eiropas Uzņēmumu direktoru asociāciju konfederācija) www.ecoda.org biedra statusu.

Par ecoDa

ecoDa, Eiropas Uzņēmumu direktoru asociāciju konfederācija, ir bezpeļņas organizācija, kas 2005. gada martā sāka darbību Briselē un pārstāv Eiropas uzņēmumu direktoru padomes. ecoDa 11 nacionālo uzņēmumu direktoru institūtu vārdā organizācija nodrošina, ka tās viedoklis attiecībā uz korporatīvo pārvaldību tiek skaidri darīts zināms politikas veidotājiem ES institūcijās. ecoDa darbojas kā augsta līmeņa diskusiju un pieredzes apmaiņas forums, lai Eiropā sekmētu augstus uzņēmumu direktoru darba standartus. Tā darbojas kā pastāvīga struktūra, kas nodrošina valstu pieredzes apmaiņu un padziļinātas diskusijas. www.ecoda.org

Baltijas valstu, AK un Eiropas izdevumu vērtējums

"Biržā nekotēti uzņēmumi dod būtisku ieguldījumu visu Eiropas valstu ekonomikas izaugsmē un darbavietu nodrošināšanā. Tomēr pārvaldības eksperti un politikas veidotāji līdz šim salīdzinoši maz pievērsuši uzmanību korporatīvās pārvaldības vajadzībām šādos uzņēmumos. Šī publikācija Baltijas valstu uzņēmumiem palīdzēs izstrādāt un ieviest atbilstīgu korporatīvās pārvaldības sistēmu. Īpašs ieguvums Baltijas valstu uzņēmumiem būs publikācijas praktiskā pieeja un Baltijas uzņēmējdarbības vides specifiskā konteksta atspoguļojums."

Dr. *Roger Barker*, korporatīvās pārvaldības vadītājs, Uzņēmumu direktoru institūts (IoD), Londona

"Mums kā investoriem laba korporatīvā pārvaldība, kā arī videi nekaitīga un sociāli atbildīga rīcība ir būtiski elementi ikviena uzņēmuma pārvaldībā, lai nodrošinātu maksimālu ilgtermiņa akciju vērtību. Mūsu investīciju reģionā korporatīvās pārvaldības pilnveidošana ir nozīmīgs un nepārprotams pirmais solis uzņēmumu centienos piesaistīt investorus. Uzņēmumi, kas tiek pārvaldīti saskaņā ar skaidriem un uzticamiem principiem atbilstīgi akcionāru interesēm, izveidojot neatkarīgu padomi un sagatavojot caurskatāmus finanšu pārskatus, neapšaubāmi investoros vieš lielāku uzticēšanos, tādējādi investoru interese palielinās. Šis izdevums ir lielisks ceļvedis Baltijas nekotētiem uzņēmumiem, kas vēlas ieviest labākajai starptautiskajai praksei atbilstīgu pārvaldības sistēmu."

***Louise Hedberg*, korporatīvās pārvaldības vadītāja, "East Capital AB"**

"Es ļoti atzinīgi vērtēju šos pamatprincipus, kas Eiropas nekotētajos uzņēmumos var sekmēt lietpratīgu pārvaldību un attīstību. Daudzi no nekotētajiem uzņēmumiem ir MVU, proti, mūsu ekonomikas nezināmie giganti. Laba pārvaldība tiem piedāvā būtiskas priekšrocības – it īpaši, ja ar konkurētspējīgām likmēm jāpalielina kapitāls. Laba pārvaldības vide ir ļoti būtiska arī tiem MVU, kas vēlas izvērst darbību Eiropā, un tiem MVU, kas vēlas iesaistīties tirdzniecībā ar Eiropas uzņēmumiem. Es pateicos ecoDa par šīs publikācijas sagatavošanas iniciatīvu un vēlu panākumus tās izplatīšanā."

***Heinz Zourek*, ģenerāldirektors, Uzņēmējdarbības un rūpniecības ĢD, Eiropas Komisija, Brisele**

"Pasaules finanšu krīze mums atgādināja, ka ir gandrīz neiespējami atrast "zelta risinājumu" normatīvo aktu formā, kas uzlabotu uzņēmumu padomju darbību. Līdz ar to privātā sektora svarīgs pienākums ir pilnveidot padomju darbu, tostarp ieviešot brīvprātīgus standartus. Tas īpaši attiecas uz nekotētiem uzņēmumiem, kur ilgtermiņa panākumi – un arī stratēģija – ir atkarīgi no efektīva padomes darba."

***Fianna Jesover*, vecākā politikas jautājumu vadītāja, Korporatīvo lietu nodaļa, ESAO, Parīze**

Prezidenta priekšvārds

Ievērojami lielākā daļa no Baltijas valstīs reģistrētajiem uzņēmumiem ir MVU vai jauni uzņēmumi, kas arī pēc to nodibināšanas paliek to dibinātāja vai dibinātāju grupas īpašumā un kontrolē.

Šādi biržā nekotēti uzņēmumi ir Baltijas valstu ekonomikas mugurkauls. Tie nodrošina vairāk nekā 70% no IKP un darba vietām. Turklāt tie ir galvenais dinamikas un uzņēmējdarbības gara dzinējspēks. To potenciālo ieguldījumu jebkuras ekonomikas izaugsmē nedrīkst nenovērtēt.

Finanšu krīze ir stingrs atgādinājums par spēcīgas pārvaldības sistēmas nepieciešamību pasaules banku nozarē. Tomēr laba pārvaldība svarīga ne tikai finanšu iestādēm un lieliem biržā kotētiem uzņēmumiem (turpmāk – biržas uzņēmumi). BKPI ir pārliecināts, ka atbilstīga korporatīvās pārvaldības prakse var veicināt visu veidu un lieluma Baltijas valstu uzņēmumu, tostarp nekotētu un privātu, uzņēmumu, panākumus.

Balstoties uz dinamiski pakāpenisku pieeju, šajā dokumentā izklāstīti četrpadsmit principi biržā nekotētu uzņēmumu labai pārvaldībai. Tiek ņemts vērā uzņēmumu lielums, darbības sarežģītība un brieduma pakāpe. Biržā nekotēti uzņēmumi, piemēram, dibinātājiem vai ģimenēm piederoši uzņēmumi, šo pakāpenisko sistēmu var izmantot, lai nodrošinātu ilgtermiņa noturīgumu, trešo personu iesaisti padomes (valdes) darbā, finanšu līdzekļu piesaisti un starp akcionāriem un citām ieinteresētajām pusēm radušos problēmjautājumu risināšanu.

Lai gan šā dokumenta vadlīnijas un principi ir brīvprātīga izvēle, tie piedāvā praktiskus padomus tiem Baltijas valstu nekotētajiem uzņēmumiem, kas katrā attīstības procesa posmā vēlas ieviest efektīvu un pievienoto vērtību radošu pārvaldības sistēmu.

Iniciatīvas izveidē nopietnu atbalstu sniedza BKPI individuālie un korporatīvie biedri, it īpaši "DnB Nord Bank" un BKPI Valdes un Padomes locekļi, tāpat arī tika ieguldīts ecoDa novatoriskais darbs sākotnējā dokumenta Eiropas oriģinālā teksta izstrādē, uz kura pamata adaptēts un sagatavots šis Baltijas valstu izdevums.

Visbeidzot liels paldies jāsaka Dr. *Roger Barker* no IoD, *Arminta Saladžienė*, BKPI priekšsēdētājai, un *Robertas Degesys* no "Baltic Legal Solutions" par viņu ieguldījumu Baltijas valstu izdevuma sagatavošanā.

Kristian Kaas Mortensen

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta prezidents

Biržā nekotētu uzņēmumu korporatīvās pārvaldības vadlīnijas un principi Baltijas valstīs

BKPI un ecoDa iniciatīva

Kopsavilkums

- Šī BKPI un ecoDa iniciatīva piedāvā korporatīvās pārvaldības kārtību biržā nekotētiem uzņēmumiem Baltijas valstīs.

- Biržā nekotēti uzņēmumi sniedz būtisku ieguldījumu Baltijas valstu ekonomikas izaugsmē un darbavietu nodrošināšanā. Tomēr pārvaldības eksperti un politikas veidotāji līdz šim salīdzinoši maz pievēruši uzmanību korporatīvās pārvaldības vajadzībām šajos uzņēmumos. Igaunijas, Latvijas un Lietuvas Korporatīvās pārvaldības standarti galvenokārt attiecas uz biržas uzņēmumiem, nevis biržā nekotētiem uzņēmumiem.

- Daudzu biržā nekotētu uzņēmumu īpašnieki ir atsevišķas privātpersonas vai ģimenes. Šajā kontekstā laba korporatīvā pārvaldība būtu mazāk attiecināma uz padomes un ārējo akcionāru savstarpējām attiecībām (kā tas ir biržas uzņēmumos), gan arī netiek fokusēta uz atbilstību formālajām normatīvo aktu prasībām. Drīzāk tā attiecināma uz tādas uzņēmuma procesu un metožu sistēmas izveidi, kas nodrošina pievienoto vērtību, sekmē labu reputāciju un nodrošina darbības ilgtermiņa nepārtrauktību un panākumus.

- Biržā nekotētu uzņēmumu akcionāriem laba korporatīvā pārvaldība ir īpaši svarīga. Vairākumā gadījumu šādu uzņēmumu akcionāriem ir ierobežotas iespējas pārdot savas kapitāldaļas, līdz ar to viņi ir ieinteresēti uzņēmuma vidēja termiņa vai ilgtermiņa saglabāšanā. Tas palielina viņu atkarību no labas pārvaldības.

- Labai pārvaldībai var būt izšķirīga nozīme arī galveno ārējo ieinteresēto pušu cieņas iemantošanā. Vidē, kur biznesa pasaule piedzīvo pieaugošu sabiedrisko kontroli, arī nekotētiem uzņēmumiem būs jāņem vērā savi korporatīvie pienākumi pret ieinteresētajām pusēm. Pakāpeniska caurskatāmības un atbildības paaugstināšana nostiprinās korporatīvo reputāciju.

- Lietpratīga pārvaldības sistēma nosaka funkcijas, pienākumus un varas sadalījumu starp akcionāriem, padomi, vadību un citām ieinteresētajām pusēm. Mazākos uzņēmumos īpaši svarīgi saprast, ka uzņēmums nav īpašnieka personīgā īpašuma paplašinājums.

- Šajā dokumentā dotas vadlīnijas biržā nekotētiem uzņēmumiem jautājumos, kas saistīti ar atbilstīgas korporatīvās pārvaldības sistēmas izveidi. Tas piedāvā arī pārvaldības pamatprincipus, kuru ievērošana vai neievērošana ir katra biržā nekotēta uzņēmuma brīvprātīgs lēmums.

- Četrpadsmit labas pārvaldības principi tiek piedāvāti par pamatu ņemot dinamiski pakāpenisku pieeju, ņemot vērā konkrēto uzņēmumu atvērtību, lielumu, darbības sarežģītību un brieduma pakāpi. Dinamiska pieeja pārvaldībai ir būtiska, jo pārvaldības sistēmām jāmainās atbilstīgi uzņēmuma dzīves ciklam.

- Nozīmīgs solis biržā nekotētu uzņēmumu pārvaldībā ir neatkarīgu personu iesaistīšana padomē. Šo personu ietekmi uz padomes darbu un kultūru nevajadzētu novērtēt par zemu.

- Dokumentā izklāstītie principi ir pārvaldības karte ģimeņu vai atsevišķu dibinātāju uzņēmumiem, kas izmantojama plānojot uzņēmumu attīstību visā korporatīvā dzīves cikla laikā. Šie principi var būt svarīgi arī meitasuzņēmumiem un kopuzņēmumiem.

1. posma principi:
korporatīvās pārvaldības principi visiem biržā nekotētiem uzņēmumiem

1. princips: Akcionāri izveido atbilstošu uzņēmuma struktūru un pārvaldības sistēmu.

2. princips: Katrs uzņēmums tiecas izveidot efektīvu padomi, kas būtu solidāri atbildīga par uzņēmuma ilgtermiņa panākumiem, tostarp par korporatīvo attīstības stratēģiju. Tikmēr kā starpposms ceļā uz efektīvu (neatkarīgu) padomi var būt konsultatīvas padomes izveide.

3. princips: Padomes lielumam un sastāvam jāatbilst uzņēmuma lielumam un darbības sarežģītībai.

4. princips: Padomes sanāksmēm jānotiek pietiekami regulāri, lai veiktu tai uzticētos pienākumus; kā arī laikus jānodrošina padome ar tās darbam nepieciešamo informāciju.

5. princips: Atalgojuma līmenim jābūt pietiekamam, lai piesaistītu, noturētu un motivētu gan uzņēmuma vadītājus, gan tādus padomes locekļus bez izpildpilnvarām, kuri spēj nodrošināt kvalitatīvu uzņēmuma darbības vadību.

6. princips: Padome atbild par risku politikas pārraudzību un nodrošina atbilstošu iekšējās kontroles sistēmu, lai aizsargātu akcionāru ieguldījumus un uzņēmuma aktīvus.

7. princips: Ir nepieciešama dialoga uzturēšana starp padomi un akcionāriem ar kopīgu izpratni par mērķiem. Pietiekami laba dialoga nodrošināšana ar akcionāriem ir padomes kopējā atbildība. Padome nedrīkst aizmirst, ka attieksmei pret visiem akcionāriem jābūt vienlīdzīgai.

8. princips: Pievienojoties padomei, visiem padomes locekļiem jāsniedz darba ievadinstruktāža un turpmāk regulāri jāatsvaidzina viņu prasmes un zināšanas.

9. princips: Ģimenes kontrolētiem uzņēmumiem jāveido ģimenes pārvaldības mehānismi, kas veicina ģimenes locekļu darbību saskaņotību un savstarpējo izpratni, kā arī jānosaka saikne starp ģimenes pārvaldību un korporatīvo pārvaldību.

2. posma principi: korporatīvās pārvaldības principi, kas attiecas uz lieliem un/vai komplicētākiem biržā nekotētiem uzņēmumiem

10. princips: Uzņēmuma vadībā skaidri jānošķir padomes vadīšanas un uzņēmuma darbības vadīšanas pienākumi. Nevienai personai nevajadzētu būt neierobežotām lēmumu pieņemšanas tiesībām.

11. princips: Ikvienā padomē jābūt locekļiem ar dažādu kompetences līmeni un pieredzi; padomes lēmumu pieņemšanā nevajadzētu dominēt vienai personai (vai nelielai personu grupai).

12. princips: Efektīvākai pienākumu izpildes nodrošināšanai, padome izveido atbilstīgas komitejas.

13. princips: Padome periodiski izvērtē sava darba un katra atsevišķā padomes locekļa darbības rezultātus.

14. princips: Padome sniedz sabalansētu un saprotamu novērtējumu par uzņēmuma stāvokli un nākotnes izredzēm ārējām ieinteresētajām pusēm, izstrādājot atbilstīgu programmu ieinteresēto pušu iesaistīšanai.

Biržā nekotētu Baltijas valstu uzņēmumu korporatīvās pārvaldības vadlīnijas un principi

Šī publikācija ir Eiropas Uzņēmumu direktoru asociāciju konfederācijas (ecoDa) sagatavoto vadlīniju Baltijas valstu izdevums. Baltijas uzņēmējdarbības kontekstam to adaptēja Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts (BKPI).

Dokumenta vadlīnijas un **brīvprātīgie** "labākās prakses" principi Baltijas valstu uzņēmumiem atbilst gan pašreizējo nacionālo un starptautisko korporatīvās pārvaldības kodeksu saturam, gan konkrētu biržā nekotētu uzņēmumu pieredzei labas pārvaldības jomā.

Vadlīnijas dotas dokumenta **I daļā**, kura sadalīta piecās galvenajās sadaļās. Pirmās divas sadaļas sniedz biržā nekotētu uzņēmumu korporatīvās pārvaldības vadlīniju un principu publikācijas pamatojumu. 3. un 4. sadaļā definēti būtiskie pārvaldības procesa dalībnieki un jēdzieni, kas jāiekļauj dzīvotspējīgā korporatīvās pārvaldības sistēmā. 5. sadaļā aplūkoti daži no uzdevumiem, kas veicami labas korporatīvās pārvaldības īstenošanā.

II daļā izklāstīti 14 korporatīvās pārvaldības **principi** biržā nekotētiem uzņēmumiem. Lasītāji, kas jau labi pārzina korporatīvās pārvaldības jēdzienus, iespējams, vēlēsies uzreiz iepazīties ar II daļu, lai pievērstos pasākumiem, ko tiešā veidā iespējams izmantot katrā uzņēmumā.

I daļa. Korporatīvās pārvaldības vadlīnijas biržā nekotētiem uzņēmumiem

Korporatīvo pārvaldību ESAO (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) definējusi šādi:

"Korporatīvā pārvaldība nozīmē saikņu kopumu starp uzņēmuma vadību, padomi, akcionāriem un citām ieinteresētajām pusēm. Korporatīvā pārvaldība nodrošina struktūru, kāda nepieciešama, lai noteiktu uzņēmuma mērķus, šo mērķu sasniegšanai izmantojamos līdzekļus un darbības rezultātu pārraudzības kārtību. Labai korporatīvai pārvaldībai jāmotivē padome un uzņēmuma vadība sasniegt tos mērķus, kas atbilst uzņēmuma un tā akcionāru interesēm, un jāsekmē efektīva pārraudzība".[1]

1) Iemesli, kāpēc biržā nekotēti uzņēmumi ir tik svarīgi

Korporatīvās pārvaldības mērķis ir veicināt efektīvu un pārdomātu uzņēmuma vadīšanu, kas uzņēmumam nodrošina ilgtermiņa panākumus.

Šo korporatīvās pārvaldības vadlīniju uzmanības centrā ir biržā nekotēti uzņēmumi, t.i., akciju sabiedrības, kuru akcijas nav iekļautas vai kotētas publisko akciju tirgu sarakstos[2]. Biržā nekotētu uzņēmumu kategorijā ietilpst visdažādākie uzņēmumi, tostarp jauni uzņēmumi, viena īpašnieka pārvaldīti uzņēmumi, ģimenes uzņēmumi, privātā kapitāla fondiem piederoši uzņēmumi, kopuzņēmumi un meitasuzņēmumi.

Biržā nekotēti uzņēmumi ir īpaši nozīmīgi valstīs ar mazāk attīstītiem kapitāla tirgiem, piemēram, Baltijas valstīs, kur ievērojami lielākā daļa uzņēmumu nav kotēti biržā vai regulētā tirgū. Baltijas valstīs lielākā daļa mazo un vidējo uzņēmumu netiek kotēti regulētos akciju tirgos. Turklāt arī daudzas pietiekami lielas korporācijas dažādu iemeslu dēļ izvēlējušās atteikties no publiskas akciju kotēšanas.

ESAO norāda – korporatīvās pārvaldības pilnveide biržā nekotētos uzņēmumos var ievērojami veicināt produktivitātes izaugsmi un jaunu darbavietu radīšanu[3]. Tomēr, lai gan biržā nekotētu uzņēmumu ir daudz un tie ir ekonomiski nozīmīgi, to pārvaldības jautājumi nereti netiek aplūkoti nedz korporatīvās pārvaldības pētījumos, nedz ieteikumos.

1 ESAO "Korporatīvās pārvaldības principi", 2. izdevums, 2004., 11. lpp.

2 Biržā nekotēti uzņēmumi — atšķirībā no biržas uzņēmumiem — neemitē publiski pieejamas akcijas. Līdz ar to šādu uzņēmumu akcijas netiek tirgotas regulētā tirgū (biržā). Turklāt uzņēmumi var noteikt akciju atsavināšanas ierobežojumus.

3 Vermeulen (2006.), 93. lpp.

Iepriekšējos gados daudzi uzņēmumi pieņēmuši korporatīvās pārvaldības kodeksus[4]. Baltijas valstīs biržas uzņēmumu korporatīvās pārvaldības kodeksus publicējuši Igaunijas, Latvijas un Lietuvas regulēto tirgu organizētāji (biržas).[5] Kopš 2007. gada visi Baltijas valstu biržās kotētie uzņēmumi iesniedz ikgadēju pārskatu par šo korporatīvās pārvaldības kodeksu ievērošanu atbilstīgi pieejai[6] "ievēro vai paskaidro". Lai vērstu uzmanību uz specifiskiem valsts un pašvaldību uzņēmumu uzdevumiem, 2010. gadā BKPI publicēja Valsts uzņēmumu pārvaldības vadlīnijas Baltijas valstīs.

Tomēr oficiālie kodeksi attiecas lielākoties uz biržas uzņēmumiem. Tā kā biržā nekotētiem uzņēmumiem šādu atsauces dokumentu nav, ir risks, ka tie atturēsies no atbilstīgas pārvaldības sistēmas ieviešanas, kas savukārt var negatīvi ietekmēt šo uzņēmumu ilgtermiņa efektivitāti un panākumus. Nebūtu arī lietderīgi kopēt biržas uzņēmumu labās prakses principus, kas gan ir guvuši plašu atzinību, tomēr šo uzņēmumu korporatīvie uzdevumi atšķiras no biržā nekotētu uzņēmumu uzdevumiem.

Biržas uzņēmumos bieži ir liels skaits t.s. ārējo mazākuma akcionāru, un to vadībā var būt profesionāli vadītāji, kuri nav attiecīgā uzņēmuma īpašnieki. Šādos uzņēmumos pārvaldības sistēmai parasti jānodrošina, ka ārējie akcionāri var efektīvi pārraudzīt un kontrolēt uzņēmuma vadību un padomi. Tas bieži izvēršas grūtā uzdevumā, jo vairums ārējo akcionāru ir attālināti no uzņēmuma lēmumu pieņemšanas procesiem (t.s. "vadītāja–pārstāvja" problēma), kā arī saistībā ar grūtībām, kas rodas mazo akcionāru neviendabīgā sastāva darbību saskaņošanā ar uzņēmuma vadību (t.s. "kolektīvās darbības" problēma).

Turpretī lielākā daļa no biržā nekotētiem uzņēmumiem atrodas vienas personas vai uzņēmumam tieši piederīgu personu (piemēram, ģimenes) īpašumā un kontrolē. Daudzos gadījumos īpašnieki saglabā būtisku ietekmi uzņēmuma vadīšanā. Šādā kontekstā laba pārvaldība nav jautājums par promesošu akcionāru interešu aizstāvību, bet uzmanības centrā ir tādas uzņēmuma procesu un metožu sistēmas izveide, kas nodrošina pievienoto vērtību un darbības ilgtermiņa nepārtrauktību un panākumus.

4 Pirmais korporatīvās pārvaldības kodekss 1978. gadā tika publicēts Amerikas Savienotajās Valstīs. Līdz 2008. gadam 64 valstīs bija izdots vismaz viens pārvaldības kodekss. Starptautiskā līmenī lielu ietekmi nacionālo pārvaldības programmu veidošanā ieguvuši ESAO "Korporatīvās pārvaldības principi" (pirmā publikācija 1999. gadā, atkārtots izdevums 2004. gadā).

5 Konkrēti: "Korporatīvās pārvaldības ieteikumi", ko publicēja "NASDAQ OMX" Tallinā (Igaunija); "Korporatīvās pārvaldības principi un to ieviešanas ieteikumi", ko publicēja "NASDAQ OMX" Rīgā (Latvija); un "Viļņas "NASDAQ OMX" kotēto uzņēmumu korporatīvās pārvaldības kodekss", ko publicēja "NASDAQ OMX" Viļņā (Lietuva).

6 Šī pieeja nozīmē, ka uzņēmumam, kas izvēlējies neieviest kādu no korporatīvās pārvaldības kodeksā ietvertajiem principiem, jāpaskaidro, kurus no korporatīvās pārvaldības kodeksā ietvertajiem principiem tas neievēro un kādu iemeslu dēļ. "Zaļā grāmata par ES Korporatīvās pārvaldības satvaru", 2011. gada 4. aprīlis, 2. lpp.

Biržā nekotētu uzņēmumu korporatīvā pārvaldība daudzējādā ziņā ir sarežģītāks uzdevums nekā biržas uzņēmumos. Biržas uzņēmumos ievērojama daļa pārvaldības sistēmas var tikt noteikta no ārpuses ar dažādiem saistošiem noteikumiem un kotācijas oficiālajām prasībām. Turpretī biržā nekotētiem uzņēmumiem ir lielāka brīvība pārvaldības stratēģijas definēšanā (vai nedefinēšanā!). Tas nozīmē, ka biržā nekotētiem uzņēmumiem pašiem jāapsver dažādu pārvaldības pieeju izmaksas un ieguvumi.

Turklāt – pretstatā lieliem biržas uzņēmumiem – maziem nekotētiem uzņēmumiem var nebūt iekšēju atbalsta funkciju nodrošinātāju (piemēram, juristu vai uzņēmuma sekretariāta), kas sniegtu atbalstu svarīgu lēmumu pieņemšanā attiecībā uz uzņēmuma pārvaldību. Pārvaldības sistēmas noteikšana lielā mērā ir akcionāru un padomes ziņā, kuriem savukārt var būt nepieciešama kompetentu pārvaldības speciālistu piesaiste, attiecīga struktūra, kā arī instrumenti profesionālas pārvaldības mērķu īstenošanai.

Šie apsvērumi pārliecināja BKPI un citas Eiropas uzņēmumu direktoru asociācijas, ka būtu vērtīgi izskaidrot biržā nekotētu uzņēmumu specifiskos pārvaldības jautājumus, bet labākās prakses risinājumus iezīmēt brīvprātīgu korporatīvās pārvaldības principu formā.

2) Korporatīvās pārvaldības nozīme biržā nekotētos uzņēmumos

ESAO[7] norāda trīs galvenos korporatīvās pārvaldības sistēmas elementus:

- savstarpējās attiecības starp uzņēmuma vadību, padomi, akcionāriem un citām ieinteresētajām pusēm;
- struktūra uzņēmuma mērķu formulēšanai, šo mērķu sasniegšanai izmantojamo līdzekļu un darbības rezultātu pārraudzības kārtības noteikšanai;
- padomes un uzņēmuma vadības motivēšana to mērķu sasniegšanā, kas atbilst uzņēmuma un tā akcionāru interesēm.

Efektīvas pārvaldības sistēmas ieviešana, nosakot uzņēmumu pieeju katra norādītā elementa īstenošanai, ir vienlīdz nozīmīga gan biržas uzņēmumiem, gan biržā nekotētiem uzņēmumiem. Tomēr ir vairāki iemesli, kāpēc biržā nekotētiem uzņēmumiem par korporatīvo pārvaldību jādomā īpaši.

7 ESAO "Korporatīvās pārvaldības principi" (2004.), 11. lpp.

I) Darbības rezultāti un iekšējā efektivitāte

Korporatīvajā pārvaldībā galvenā uzmanība tiek pievērsta lēmumu pieņemšanas procesiem, procedūrām un metodēm, ko izmanto uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Tā ir sistēma, kas nosaka lēmumu pieņemšanu un pilnvaru īstenošanu. Līdz ar to uzņēmumam, kas vēlas uzlabot savas darbības profesionalitāti un ilgtspēju, lielāka uzmanība jāvelta pārvaldības jautājumiem.

Tas ir īpaši svarīgi uzņēmumam, kas vēlas mainīt atkarību no dibinātāja noteicošās ietekmes uzņēmuma darbībā. Lai gan viena cilvēka spējas un enerģiskums var būt noderīgi uzņēmuma izveidē, ir maz ticams, ka ar to būs pietiekami arī ilgtermiņā. Apstākļos, kad uzņēmums aug un sasniedz lielāku briedumu vai kad tas vairs nav saistīts ar dibinātāja interesēm, vai kad pārdzīvo dibinātāja mūža ilgumu, ir būtiski ieviest tādus pārvaldības procesus, kas nodrošina darbības nepārtrauktību un panākumus neatkarīgi no viena cilvēka ieguldījuma.

Efektīvu pārvaldības procesu ieviešana var noņemt nozīmīgu slogu no dibinātājiem, atvieglot pilnvaru ātru pārņemšanu un nodrošināt plašāku pieeju attiecīgām prasmēm un zināšanām (*know-how*). Ieguvums būs labāka uzņēmuma vadība, labāks lēmumu pieņemšanas process un stratēģiskais redzējums. Turklāt pārvaldības pilnveide var atvieglot to riska faktoru pārraudzību un pārvaldību, ar kuriem uzņēmums var saskarties – it īpaši laikā, kad tas palielinās un izvērš strukturāli sarežģītāku darbību.

Pārvaldības nozīme pieaug arī tiem biržā nekotētiem uzņēmumiem, kas vēlas attīstīt jaunus finansējuma avotus. Darbības sākumā galvenie finansējuma avoti parasti ir uzkrātā peļņa vai iekšējie resursi, kas iegūti, piemēram, no ģimenes vai saistītām korporatīvām grupām. Tomēr, lai finansētu paplašināšanās un izaugsmes izmaksas, biržā nekotēti uzņēmumi var vērsties arī bankās, riska kapitāla organizācijās un pie privātiem ieguldītājiem.

Palielinoties ārējo finansējuma avotu īpatsvaram, rodas nepieciešamība ieviest uzskatāmāku pārvaldības sistēmu, jo ārējiem finansētājiem nepieciešama pārliecība, ka veiktie ieguldījumi tiks labi pārvaldīti.

Iesaistot uzņēmumā jaunus īpašniekus, pat ja dibinātājs saglabā kontroli pār uzņēmumu, pārvaldības mehānismi iegūst īpašu nozīmi, lai risinātu iespējamās domstarpības, ko var izraisīt akcionāru atšķirīgais skatījums uz uzņēmuma darbību.

Pārvaldības sistēma, kas atbalsta iekšējo un ārējo finansējuma avotu, piemēram, akcionāru, banku un citu kreditoru, uzticēšanos, dod nozīmīgu ieguldījumu ilgstošos uzņēmuma panākumos, nodrošinot ilgtermiņa kapitāla partneru iesaistīšanos. Atalgojumā par šādu pārvaldības struktūru uzņēmums iegūst stabilāku finansējumu par zemākām likmēm nekā vispārpieejamās.

II) Ilgtermiņa kapitāla un nelikviditātes riska pārvaldība

Biržā nekotētu uzņēmumu akcionāriem parasti ir ierobežotas iespējas pārdot savas kapitāldaļas. Biržā nekotētu uzņēmumu akcijas netiek kotētas vai tirgotas publiskajos akciju tirgos. Turklāt attiecīgie tiesību akti aizliedz pārdot vai piedāvāt biržā nekotētu uzņēmumu akcijas publiski (vai pat jebkurām personām, ja iepriekš tas nav saskaņots ar uzņēmumu vai tā akcionāriem).

Akciju atsavināšanas ierobežojumus var noteikt arī paši akcionāri (piemēram, uzņēmuma statūtos vai akcionāru līgumos). Līdz ar to biržā nekotētu uzņēmumu akcionāri kļūst par sava īpašnieku statusa "ķīlniekiem".

Šāda nepietiekama likviditāte akcionāriem rada ievērojamu investīciju risku. Investori ir spiesti saistīties ar uzņēmumu uz vidēju vai ilgu termiņu. Pretstatā biržas uzņēmumu īpašniekiem viņiem nav iespēju viegli pārdot savas akcijas, ja rodas domstarpības par uzņēmuma stratēģiju vai, ja viņi uzskata, ka uzņēmuma darbības kļuvušas pārāk riskantas.

Efektīva korporatīvās pārvaldības sistēma nodrošina iespēju šo riska līmeni pazeminināt. Biržā nekotētu uzņēmumu akcionāriem tā dod zināmu pārliecību, ka, lai gan viņiem nav iespējas viegli atbrīvoties no savām kapitāldaļām, uzņēmuma padome un vadība turpinās respektēt un aizstāvēt viņu intereses. Turklāt pārvaldības sistēma var rosināt arī diskusiju par tādas potenciālas stratēģijas izstrādi, kas nodrošinātu iespēju izstāties no uzņēmuma tiem akcionāriem, kuri pilnībā vai daļēji vēlas pārtraukt savu līdzdalību uzņēmuma kapitālā.

Galvenais rezultāts pirmām kārtām ir akcionāru gatavība ieguldīt uzņēmumā savus līdzekļus. Tādējādi viņi labprātāk kļūst par ilgtermiņa kapitāla partneriem un spēj nodrošināt ilgstošu atbalstu uzņēmumam.

III) Korporatīvās reputācijas veidošana saskaņā ar sociāli atbildīga uzņēmuma principiem

Biržā nekotēti uzņēmumi darbojas sociālā vidē, kur turpina pieaugt uzņēmumu darbības sabiedriskā kontrole. Uzņēmumu pārvaldības jautājumiem arvien lielāku uzmanību pievērš gan plašsaziņas līdzekļi, gan sabiedrība kopumā. Turklāt sabiedrības prasību paaugstināt korporatīvo atbildību un caurskatāmību sekmējusi arī nesenā finanšu krīze.

Interesi par korporatīvo pārvaldību pastiprinājuši jau patreizējie biržas uzņēmumu korporatīvās pārvaldības kodeksi. Globālie korporatīvās pārvaldības principi (piemēram, ESAO principi) devuši īpašu ieguldījumu veidojot sabiedrības izpratni par "pieņemamām" korporatīvajām struktūrām, procedūrām un uzvedību.

Vērtējot, vai uzņēmumu pārvaldība ir atbilstīga, sabiedrību parasti maz interesē nianses, piemēram, tas, vai uzņēmums ir vai nav kotēts biržā. Tā kā caurskatāmības līmenis biržā nekotētos uzņēmumos parasti ir zemāks nekā biržā kotētos uzņēmumos, tad šādus biržā nekotētus uzņēmumus vērotāji no malas var uzlūkot pat ar lielākām aizdomām.

Labai pārvaldībai var būt izšķirīga nozīme, lai iemantotu cieņu starp galvenajām ārējām ieinteresētajām pusēm, piemēram, pašreizējiem un potenciālajiem finansētājiem, darbiniekiem, klientiem un vietējām kopienām. Tā kļūst par "darbības licenci", ieinteresētajām pusēm sniedzot pārliecību, ka uzņēmuma darbība tiek vadīta atbilstīgā un atbildīgā veidā, pienācīgi ievērojot ar uzņēmumu tieši nesaistīto pušu intereses.

Ja uzņēmuma rīcība izraisa sabiedrības neapmierinātību, uzņēmumam var nākties rēķināties ar nopietnām sekām. Pat ja uzņēmums nepārkāpj formālās tiesību aktu prasības, tā darbību var ietekmēt negatīva darbinieku un klientu attieksme. Spēcīgas pārvaldības sistēmas ieviešana ir galvenais resurss šā būtiskā reputācijas riska mazināšanai.

3) Pārvaldības sistēmas struktūra – galvenie dalībnieki

Efektīva pārvaldības sistēma izveido stabilas un savstarpēji akceptētas saiknes starp akcionāriem, padomi, vadību un citām ieinteresētajām pusēm. Tā būtībā nosaka saskaņotu varas sadali starp galvenajām uzņēmumā iesaistītajām pusēm. Tas ir nozīmīgs priekšnosacījums uzņēmuma efektīvai darbībai. Apakšsadaļās raksturoti struktūras dalībnieki.

I) Akcionāri

Gan komerctiesībās, gan biznesa vidē tiek atzīts, ka viens no galvenajiem privātā sektora uzņēmuma mērķiem ir akcionāru interešu īstenošana. Baltijas valstīs spēkā esošie komerctiesību jomu regulējošie tiesību akti nosaka to, ka padomei godīgi un atbildīgi jādarbojas uzņēmuma un tā dalībnieku (akcionāru) labā.

Tomēr praksē akcionāriem parasti nav tiešas ietekmes uz uzņēmuma darbību. Akcionāru vara galvenokārt izriet no viņu spējas iecelt un atcelt padomi un ietekmēt tās lēmumu pieņemšanas procesus.

Šīs pilnvaras nosaka gan attiecīgo valstu komerctiesību jomu regulējošie tiesību akti (kur ir noteiktas akcionāru pamattiesības), gan uzņēmuma darbību reglamentējošie dokumenti, piemēram, statūti.

Turklāt akcionāri var noslēgt savstarpējas vienošanās, nosakot akcionāru papildu tiesības un pienākumus, piemēram, par akciju pārvešanu vai ar atšķirīgām akciju kategorijām saistītās tiesības.

Līdztekus tiesiskajai atbilstībai, pārvaldības sistēmai jānosaka arī tas, kā tiek organizēta akcionāru saziņa ar uzņēmumu. Piemēram:

- kā akcionāri var sasaukt akcionāru sapulci;
- kā akcionāri var akcionāru sapulcei iesniegt lēmumus, ietekmēt padomes lēmumus vai attiecībā uz tiem izmantot savas veto tiesības, lai izvirzītu vai atceltu atsevišķus uzņēmuma padomes locekļus;
- kādu informāciju uzņēmums sniedz saviem akcionāriem.

Turklāt pārvaldības sistēma var likt skaidrāk nodefinēt akcionāru pienākumus un tiesības. Proaktīva un konstruktīva saikne starp akcionāriem un padomi var uzlabot savstarpējo izpratni un iesaistīšanos gan krīzes laikā, gan ierastos darbības apstākļos.

Viena no problēmām, ar ko akcionāri saskaras savu interešu aizstāvībā, ir akcionāru grupas neviendabīgais raksturs. Ir iespējami pretrunīgi un savstarpēji konkurējoši mērķi. Šī problēma īpaši aktuāla var izrādīties ģimenes uzņēmumos, kur daži no ģimenes locekļiem uzņēmuma vadīšanā ir iesaistīti aktīvi, bet citi nav.

Šādos gadījumos svarīgi, lai pārvaldības sistēma definētu savstarpēji akceptētu attiecību modeli starp akcionāriem, tostarp nosakot procedūras konfliktu novēršanai un efektīvai to risināšanai. Kā arī efektīvas ģimenes pārvaldības procedūras var sekmēt šādu ģimenēm piederošu uzņēmumu ilgtermiņa panākumus.

ii) Padomes locekļi

Viena no galvenajām akcionāru tiesībām ir padomes locekļu kandidātu izvirzīšana un padomes pilnvaru noteikšana. Šādā veidā akcionāri nosaka vispārīgās pārvaldības sistēmas aprises.

Baltijas valstīs spēkā esošie komerctiesību jomu regulējošie tiesību akti, nosaka to, ka padome līdztekus akcionāru sapulcei ir uzņēmuma galvenā lēmējinstitūcija. Tā ir kolektīvi atbildīga par visiem uzņēmuma darbības aspektiem. Padomes pienākumi (akcionāri tiem var noteikt ierobežojumus) ir šādi:

- izveidot un uzturēt uzņēmuma redzējumu, misiju un vērtības;
- izveidot uzņēmuma struktūru, stratēģiju un riska profilu;
- deleģēt uzņēmuma vadības pilnvaras un uzraudzīt un izvērtēt uzņēmuma darbības politikas, stratēģijas un darba plānu īstenošanu;
- iesniegt pārskatus un uzņemties atbildību pret akcionāriem un citām ieinteresētajām pusēm.

Pārvaldības sistēma formāli nosaka padomes konkrētos pienākumus, nosaka tās struktūru, lielumu un sastāvu, kā arī padomes locekļu iecelšanas kārtību.

Padomes sanāksmju organizēšana un tās darba materiāltehniskais nodrošinājums ir būtiski pārvaldības sistēmas aspekti. Galvenie jautājumi sevī ietver priekšsēdētāja funkcijas, padomes sanāksmju regularitāti, padomes darba kārtības organizēšanu, padomes locekļiem iesniedzamās informācijas raksturu, sanāksmju protokolēšanu, diskusiju un lēmumu pieņemšanas norisi un uzņēmuma sekretāra funkcijas.

Pārvaldības sistēmai jānosaka arī tas, vai padomei konkrēti pienākumi jādeleģē komitejām, piemēram, revīzijas, nominācijas vai atalgojuma komitejai.

Efektīvā pārvaldībā ir svarīgi gan cilvēki, gan organizatoriskā struktūra. Tāpēc pārvaldības sistēmai jānosaka veids, kādā tiek izvēlēti potenciāli visspējīgākie vadītāji un padomes locekļi, un jānodrošina padomes locekļu izpratne par saviem juridiskajiem un morālajiem pienākumiem (tostarp personisko atbildību) uzņēmuma vadītāja statusā.

TIESĪBU AKTOS NOTEIKTIE PADOMES LOCEKĻU PIENĀKUMI[8]

Attiecīgo valstu komerctiesības regulējošie tiesību akti nosaka uzņēmumu padomes locekļu vispārīgos pienākumus un tie ir sekojoši[9]:

PIENĀKUMS DARBOTIES UZŅĒMUMA UN TĀ AKCIONĀRU LABĀ[10]

Padomes locekļi darbojas uzņēmuma un tā akcionāru interesēs un nodrošina uzņēmuma mērķu īstenošanu.

PIENĀKUMS DARBOTIES GODPRĀTĪGI UN AR PIENĀCĪGU RŪPĪBU[11]

Padomes locekļiem savus pienākumus jāpilda godīgi un ar pienācīgu rūpību. Jēdziena "pienācīga rūpība" nozīme atbilst tai rūpībai, ko var pamatoti prasīt no apdomīgas personas, kas savā darbībā saglabā godprātību pret uzņēmumu.

PIENĀKUMS DARBOTIES PIEŠĶIRTO PILNVARU IETVAROS[12]

Padomes locekļiem jādarbojas saskaņā ar attiecīgajiem tiesību aktiem, uzņēmuma darbību reglamentējošajiem dokumentiem (piemēram, statūtiem) un akcionāru sapulču lēmumiem, izmantojot pilnvaras tikai un vienīgi mērķiem, kuru sasniegšanai tās piešķirtas.

PIENĀKUMS IEVĒROT KONFIDENCIALITĀTI[13]

Padomes locekļi, pildot pienākumus, ievēro konfidencialitāti un nodrošina uzņēmuma konfidenciālās informācijas neizpaušanu trešajām personām.

---

8 *"Direktors"* ir jebkurš uzņēmuma valdes vai padomes loceklis, kā arī uzņēmuma galvenās izpildvaras amatpersonas.

9 Lai gan vispārīgie direktoru pienākumi visās trijās Baltijas valstīs ir līdzīgi, atsevišķo pienākumu un to juridiskās interpretācijas konkrētais saturs attiecīgajā jurisdikcijā var atšķirties.

10 Dažkārt tiek lietots jēdziens "lojalitātes pienākums". Igaunijas un Lietuvas tiesību akti skaidri nosaka to, ka direktoriem jābūt lojāliem pret uzņēmumu, bet Latvijas tiesību sistēmā lojalitātes pienākums izriet no pienācīgas rūpības pienākuma. Turklāt Lietuvas Komerclikums (19. panta 8. punkts) nosaka: uzņēmuma institūcijas darbojas uzņēmuma un tā akcionāru labā.

11 Kopumā rūpīgas darbības pienākums nozīmē, ka direktori darbojas uzņēmuma un tā akcionāru interesēs, argumentācijai izmantojot pietiekamu informāciju un izvērtējot iespējamo risku un rezultātu. Igaunijas komerctiesības konkrēti nosaka to, ka direktori pilda pienākumus ar tādu rūpību, kāda ierasti sagaidāma no vadošas institūcijas locekļa (Igaunijas Civilkodeksa Vispārīgās daļas 35. punkts). Latvijas komerctiesības nosaka: direktori savus pienākumus pilda kā krietni un rūpīgi saimnieki (Komerclikuma 169. panta 1. punkts). Lietuvā direktoru darbībām jābūt godprātīgām un pamatotām attiecībā pret juridisko personu un tās dalībniekiem (Civilkodeksa 2.87. pants).

12 Skat. Igaunijas Civilkodeksa Vispārīgās daļas 35. punktu, Latvijas Komerclikuma 169. pantu un Lietuvas Komerclikuma 19. panta 8. punktu.

13 Skat. Igaunijas Komerclikuma 186. un 313. punktu un Lietuvas Civilkodeksa 2.87. pantu. Latvijā konfidencialitātes pienākums nav atsevišķi noteikts, izņemot no lojalitātes un rūpības pienākuma izrietošo.

PIENĀKUMS IZVAIRĪTIES NO INTEREŠU KONFLIKTA[14]

Padomes locekļiem jāizvairās no situācijām, kurās viņi var nonākt tiešā vai netiešā interešu konfliktā, kas ir pretrunā ar uzņēmuma interesēm (piemēram, konkurējoša uzņēmuma kapitāldaļu turēšana). Padomes locekļi laikus informē padomi un/vai uzņēmuma akcionārus par iespējamo interešu konfliktu.

PIENĀKUMS NEIZMANTOT UZŅĒMUMA ĪPAŠUMU PERSONISKĀS VAI TREŠO PERSONU INTERESĒS

Padomes locekļi nedrīkst izmantot uzņēmuma īpašumu, lai gūtu labumu sev vai trešajām personām. Tas pats noteikums attiecas uz uzņēmumam piederošo informāciju, t.i., padomes locekļiem ir aizliegts izpaust šādu informāciju vai izmantot to ikvienā citā veidā personiska labuma gūšanai.

III) Uzņēmuma vadība

Tieši no uzņēmuma vadības vislielākajā mērā ir atkarīgas uzņēmuma veiksmes vai neveiksmes. Lai gan vadītāji uzņēmumā nav galvenie lēmumu pieņēmēji, viņi atbild par uzņēmuma vadīšanu ikdienā. Šo funkciju pildīšanai viņiem nepieciešamas izpildvaras pilnvaras, lai viņi varētu lemt par uzņēmuma darbību.

Svarīgs pārvaldības sistēmas aspekts ir atbilstīga vadībai deleģējamās izpildvaras līmeņa noteikšana. Ja piešķirto pilnvaru apjoms ir pārāk mazs un vadības brīvās rīcības iespējas ir pārmērīgi ierobežotas, uzņēmums var zaudēt elastību. Vadība var nebūt spējīga īstenot padomes noteikto stratēģiju. Savukārt, ja pilnvaras ir pārāk plašas, pastāv risks, ka vadība var zaudēt saikni ar padomes un akcionāru interesēm, toties īstenot pati savu darba programmu.

Vēl viens no pārvaldības sistēmas uzdevumiem ir vadības motivēšanas kārtības saskaņošana ar akcionāriem un citām ieinteresētajām pusēm. Atalgojuma politikai un līgumu nosacījumiem ar augstākā līmeņa vadītājiem, piemēram, ar izpilddirektoru, ir īpaši svarīga nozīme. Arī augstākā līmeņa vadītāju pēctecība ir svarīgs pārvaldības sistēmas aspekts.

14 Skat. Igaunijas Komerclikuma 181. punkta 3. apakšpunktu, 185. punktu, 307. punkta 3. apakšpunktu un 312. punktu; Latvijas Komerclikuma 171. pantu, 221. panta 5. punktu un 309. panta 3. punktu; Lietuvas Civilkodeksa 2.87. panta 3. un 6. punktu un Komerclikuma 35. panta 5. punktu

IV) Ieinteresētās puses

Citu ieinteresēto pušu, piemēram, darbinieku, finansistu, piegādātāju, vietējo kopienu un valdības, nozīme dažādos uzņēmumos, sektoros un valstīs ievērojami atšķiras. Salīdzinājumā ar atsevišķām Eiropas valstīm, Baltijas valstīs nepastāv daudz saistošu noteikumu attiecībā uz ieinteresēto pušu iesaisti uzņēmuma pārvaldības sistēmā[15].

Tomēr, neatkarīgi no juridiski noteiktajiem pienākumiem, pārvaldības sistēmā vienmēr jāņem vērā ieinteresēto pušu intereses. Nepietiekama ieinteresēto pušu iekļaušana pārvaldības procesos uzņēmumam var radīt būtisku reputācijas un citu veidu risku. Līdz ar to ir svarīgi apsvērt iespējas veidot dialogu ar attiecīgajām ieinteresētajām pusēm un konstruktīvā veidā iesaistīt tās uzņēmuma pārvaldībā.

4) Labas pārvaldības pamats – galvenie jēdzieni

Uzticama pārvaldības sistēma nodrošina saikni starp galvenajiem korporatīvās pārvaldības dalībniekiem un vairākiem plaši atzītiem labas pārvaldības principiem.

I) Pilnvaru deleģēšana

Ikvienā uzņēmumā pilnvaru rašanās pamats sākotnēji ir īpašumtiesības. Tomēr uzņēmums attīstoties drīz vien var saskarties ar situāciju, kad galvenais akcionārs vairs nespēj vienlaikus pildīt gan akcionāra, gan neatkarīga padomes locekļa, gan vadītāja funkcijas. Līdz ar to jādomā par visefektīvāko veidu, kā īpašnieka pilnvaras deleģēt padomei un uzņēmuma vadībai.

Akcionāru tiesības var noteikt statūtos (vai ekvivalentā uzņēmuma darbību reglamentējošā dokumentā) un akcionāru lēmumos.

Īpašniekam un/vai padomei būtu jāizveido sistemātiska pieeja pilnvaru deleģēšanai, noformējot to rakstveidā. Ir jānosaka jautājumi, kuru izlemšana tiek nodota padomes un izpildinstitūcijas kompetencē, nosakot arī deleģēto pilnvaru apjomu (pievēršot uzmanību arī attiecīgu finanšu sliekšņu noteikšanai saistībā ar piešķirtā pilnvarojuma apjomu un deleģētajām tiesībām lēmumu pieņemšanai).

Deleģētās pilnvaras periodiski jāpārskata, lai nodrošinātu to atbilstību uzņēmuma struktūrai, lielumam, darbības jomai un struktūras sarežģītībai.

15 Piemēram, Lietuvā uzņēmuma direktoriem jāņem vērā ieinteresēto pušu intereses, bet to ievērošana nav obligāta. Darbinieku pārstāvjiem jānodrošina informācija un ar viņiem jākonsultējas par ietekmi, ko var izraisīt uzņēmuma komerciālās un finanšu darbības. Tomēr likumā nav noteikta prasība darbinieku pārstāvjus iekļaut uzņēmumu padomēs (pretstatā darbinieku padomju iesaistei lēmumu pieņemšanā (co-determination) Vācijā, Austrijā un Skandināvijā).

II) Kontrole un līdzsvars

Viens no labas pārvaldības pamatprincipiem nosaka: nevienai personai nevajadzētu būt neierobežotām lēmumu pieņemšanas pilnvarām. Ir jāievēro "kontroles un līdzsvara" princips, lai kontrolētu personu darbības, bet vissvarīgākos lēmumus pieņemtu kolektīvi.

Šā principa īstenošana nereti ir grūts uzdevums īpašnieka vadītos uzņēmumos ar vienas personas (vai nelielas personu grupas) autoritatīvo kontroli. Tomēr šāda pārvaldības pieeja, kas var būt piemērota uzņēmuma attīstības sākumposmos, nav ilgtspējīgs modelis. Līdz ar to pareizas kontroles un līdzsvara situācijas nodrošināšana ir delikāts uzdevums ikvienā jaunā uzņēmumā, tāpēc pakāpeniska pieeja var izrādīties labākā, lai pārvaldības vajadzības saskaņotu ar dibinātāja vai īpašnieka gatavību pieņemt ārēju kontroli.

Līdzās praktiskajām grūtībām, ko rada situācija, kad visus lēmumus pieņem viena persona, atbilstīgas kontroles un līdzsvara trūkums pakļauj uzņēmumu arī cilvēciskā faktora riskam. Pat vispējīgākie cilvēki dažkārt pieļauj kļūdas vai zaudē spēju objektīvi izvērtēt konkrēto jautājumu.

Šāda riska mazināšanas labad svarīgi ieviest pārvaldības procedūras, kas visus lēmumu pieņemšanas procesus pakļauj trešo personu kontrolei. Uzņēmumā skaidri jānosaka arī atbildība – katram korporatīvo procesu dalībniekam (darbiniekam, vadītājam vai padomes loceklim) darbības jāspēj argumentēti izskaidrot citai personai. Korporatīvā caurskatāmība ir arī efektīvs līdzeklis atbilstīgas rīcības sekmēšanai (skat. turpinājumā).

Konkrēts kontroles un līdzsvara principa piemērs korporatīvā organizācijā ir augstākā līmeņa izpildvaras (izpilddirektora) funkciju nodalīšana no valdes priekšsēdētāja funkcijām, "četru acu" principa īstenošana, kad tiek parakstīti līgumi vai uzņēmums uzņemas nozīmīgas saistības, obligāta ārēja auditora prasība un neatkarīgu padomes locekļu iesaistīšana uzņēmuma padomē.

III) Profesionāls lēmumu pieņemšanas process

Lielākajā daļā uzņēmumu kolektīva lēmumu pieņemšanas funkcija atvēlēta padomei. Tomēr organizācijas vadīšana ar padomes starpniecību ir grūtāks uzdevums, nekā parasti tiek uzskatīts. Vienkārši sapulcējot labas gribas kompetentus cilvēkus ap padomes sanāksmju galdu, ne vienmēr iespējams nodrošināt efektīvu padomes darbu. Efektīvas padomes izveide no padomes locekļiem prasa laiku un pacietību, lai gūtu labumu, ko nodrošina profesionāla pieeja padomes darbam.

Priekšsēdētājam ir īpašs pienākums spējīgu cilvēku grupu saliedēt efektīvā padomes komandā. Priekšsēdētājam jāatrod veids, kā saskaņot atšķirīgus viedokļus par uzņēmumu un tā nākotni. Ir jāveicina atvērtu diskusiju gaisotne. Pārrunātās perspektīvas un uzskati attiecīgi jādokumentē protokolā, fiksējot pretrunīgās nostājas. Tāpat skaidri jāformulē lēmumi, lai lēmumu pieņemšanai sekotu apņēmīga rīcība.

Ir svarīgi nodrošināt, lai padomes locekļi tiktu izraudzīti ar pienācīgu rūpību, pārliecinoties, ka viņiem ir pienākumu izpildei nepieciešamās prasmes un kompetence. Padomes locekļiem jānodrošina speciāla profesionālā apmācība, lai viņi efektīvi spētu pāriet no uzņēmuma operatīvās darbības vadīšanas (koncentrēšanās uz vienu no uzņēmuma aktivitātēm) pie uzņēmuma padomes locekļa funkciju izpildes (uzņēmuma kā veseluma pārraudzības).

IV) Atbildība

Uzņēmumā jānosaka atbildības hierarhija. Katram hierarhijas līmenim tiek noteikti konkrēti pienākumi un pilnvaras. Tomēr līdztekus pilnvarām jānosaka attiecīga atbildība par darbības rezultātiem un pilnvaru izmantošanu.

Atbildības hierarhija sākas piramīdas zemākajā līmenī, katram augstākajam līmenim pārraugot iepriekšējo līmeni. Darbinieki atbild vadītājiem, savukārt tie atbild valdei un/vai padomei. Padome atbild akcionāriem un citām ārējām ieinteresētajām pusēm (tostarp valsts iestādēm un pārraudzības iestādēm).

Lai atbildība ietekmētu rīcību, ir svarīgi, lai katrs darbinieks, vadītājs un padomes loceklis izprastu savu pienākumu būtību un atbildības jomas. Uzņēmumam kļūstot lielākam un strukturāli sarežģītākam, tas skaidri jāatrunā korporatīvajos rīcības noteikumos (tostarp nosakot ētikas principus). Padomes līmenī tās locekļi skaidri nosaka savus pienākumus, definējot uzņēmuma korporatīvās pārvaldības principus, kas regulāri tiek pārskatīti un aktualizēti.

Līdz ar pienākumu noteikšanu, efektīva sistēmas funkcionēšana ir atkarīga no atbilstošas pārraudzības. Tomēr tā iespējama tikai, ja ir pieejama attiecīga informācija, kas nepieciešama rīcības un darbības rezultātu novērtēšanai.

Tāpēc atbilstīga pārskatu iesniegšanas un kontroles kārtība ir svarīgs labas pārvaldības aspekts. Augstākā līmeņa vadītājiem, padomes locekļiem, akcionāriem un citām ieinteresētajām pusēm ir nepieciešama uzticama un saprotama informācija, kas tiek izmantota darbības rezultātu novērtēšanā. Parasti pārskatus sagatavo gan iekšējās nodaļas (piemēram, grāmatvedības un iekšējā audita pārskati), gan ārēji sadarbības partneri (piemēram, neatkarīgo auditoru pārskati).

V) Caurskatāmība

Uzņēmuma darbības caurskatāmība var ļoti iedarbīgi sekmēt augstus rīcības standartus. Padomes locekļi, vadītāji un darbinieki noteikti vairāk pārdomās savu rīcību, zinot, ka tiek novēroti. Šo pieeju vislabāk izsaka pazīstamā atziņa, ka "saules gaisma ir vislabākais dezinfekcijas līdzeklis".

Zināmā pakāpē uzņēmuma darbības caurskatāmības prasību var noteikt likumos un noteikumos (piemēram, finanšu pārskatu publicēšanas un auditēšanas prasība). Šādas likumā noteiktas caurskatāmības būtība parasti tiek definēta salīdzinoši precīzi. Tomēr biržā nekotēti uzņēmumi var brīvprātīgi izpaust plašāku informāciju, nekā prasa likums, tādējādi veicinot ārējo ieinteresēto pušu uzticēšanos un iesaistīšanos.

Tā kā biržā nekotēti uzņēmumi bieži ir "slēgti" uzņēmumi, var gadīties, ka sarunas par uzņēmuma caurskatāmības palielināšanu jārisina ar, iespējams, skeptiski noskaņotu uzņēmuma īpašnieku vai dibinātāju. Tāpēc strauju izmaņu vietā piemērota stratēģija varētu būt pakāpeniska uzņēmuma caurskatāmības paaugstināšana virzībā uz plašāku atklātību.

Nozīmīgs solis, uzņēmuma atvērtībai ārējās kontroles iespēju izmantošanā, ir neatkarīgu (bez izpildvaras funkcijām) padomes locekļu iecelšana. Tas norāda uz uzņēmuma gatavību kļūt atklātākam un atbildīgākam lēmumu pieņemšanā un darbības rezultātu izvērtēšanā. Īpašnieka–vadītāja vai dibinātāja–uzņēmēja aizvietošanu ar ārējiem vadītājiem arī var uzskatīt kā soli šajā virzienā.

Kādā noteiktā savas darbības posmā biržā nekotētam uzņēmumam būs jāpieņem lēmums par darbības atklātības pakāpi attiecībā uz ārējām ieinteresētajām pusēm. Tas ir svarīgs aspekts, ja uzņēmumam nepieciešams ārējs kapitāls vai ja nākotnē tas vēlas kļūt par biržas uzņēmumu. Turklāt tas var būt svarīgi arī labas reputācijas veidošanā.

Lielāka caurskatāmība uzņēmumam dod iespēju apliecināt sociālo atbildīgumu. Sabiedrība ar aizvien lielākām aizdomām uzlūko uzņēmumus, kuru darbība nav caurskatāma. Kopumā sabiedrībā valda uzskats, ka necaurskatāmas organizācijas noteikti kaut ko slēpj. Biržā nekotēti uzņēmumi šo sabiedrības uzskatu nedrīkst ignorēt pat tad, ja reglamentējošā veidā šiem uzņēmumiem caurskatāmības saistības ir noteiktas mazākā apjomā nekā biržas uzņēmumiem.

VI) Interešu konflikts

Svarīgs komerctiesību princips nosaka – padomes locekļiem ir pienākums veicināt uzņēmuma kopējos panākumus. Viņiem jo īpaši aizliegts vērst uzņēmuma darbības savu vai atsevišķu akcionāru un/vai ieinteresēto pušu interešu nodrošināšanai.

Pat īpašnieka vadītos uzņēmumos personas vadītāja pilnvaras izriet no viņa/viņas padomes/valdes locekļa statusa. Uzņēmumu nedrīkst uzskatīt par īpašnieka personīgā īpašuma paplašinājumu. Lai gan akcionāriem ir juridiski noteiktas tiesības (piemēram, saņemt dividendes) un pilnvaras attiecībā uz padomi (piemēram, iecelt un atcelt padomes locekļus), tieši uzņēmuma padomes/valdes locekļi – nevis akcionāri – ir atbildīgi par uzņēmuma lietu vadīšanu. Turklāt tā jāveic uzņēmuma kopējās interesēs.

Biržā nekotētu uzņēmumu īpašniekiem–vadītājiem vai lielajiem akcionāriem, iespējams, būs grūti pieņemt un izprast šo principu. Viņi var uzskatīt, ka uzņēmuma intereses un viņu pašu intereses ir viens un tas pats, tādējādi sekmējot pašu interesēm atbilstīgu lēmumu pieņemšanu. Sliktākā izpausme ir iespējamā uzņēmumu aktīvu atsavināšana uz mazākuma akcionāru vai ieinteresēto pušu rēķina.

Daži iespējamo interešu konfliktu piemēri:

- uzņēmums veic komercdarījumus ar uzņēmumiem, kas ir akcionāru kontrolē vai īpašumā, radot interešu konflikta risku starp uzņēmumu un tā akcionāriem;

- vadītājs vai padomes loceklis ir personīgi ieinteresēts noteiktas stratēģijas vai politikas pieņemšanā (piemēram, par atalgojumu vai par uzņēmuma pārdošanu akcionāriem, kas ir šā vadītāja vai padomes locekļa radinieki), un tas mazina objektivitāti lēmumu pieņemšanā;

- padomes locekļi vai akcionāri veicina tādas uzņēmuma darbības, kas nodrošina labumu atsevišķiem akcionāriem (piemēram, attiecībā uz dividenžu politiku vai izvirzot meitasuzņēmumam prasību izsniegt mātesuzņēmumam vai citam grupas uzņēmumam īpašas garantijas vai aizdevumu) vai akcionāriem, ar kuriem viņiem ir īpaša personiska saistība (piemēram, darbinieka–ģimenes locekļa virzīšana augstākā amatā vai lēmumi par amatu pēctecību).

Interešu konflikti var izjaukt uzņēmuma pārvaldības sistēmu. Laba pārvaldība nosaka: padomei uzņēmums jāvada objektīvi, nevis savu personisko interešu labā vai noteiktas personu grupas labklājības celšanai.

Līdz ar to spēcīgai pārvaldības sistēmai jānosaka rīcība un risinājumi interešu konfliktu situācijās. Padomes locekļiem vienmēr jāinformē padome par iespējamu interešu konfliktu, neietekmējot padomes lēmumu, un viņiem jābūt gataviem pārtraukt darbu padomē, ja interešu konflikts ir būtisks un var kaitēt uzņēmuma veiksmīgai darbībai.

VII) Motivēšanas rīku saskaņošana

Padomes locekļu un darbinieku motivēšanas rīkus lielākoties (lai gan ne pilnībā) nosaka uzņēmuma atalgojuma politika. Atalgojuma jautājumam bieži pievēršas arī plašsaziņas līdzekļi. No publiskajām diskusijām tiešām var rasties iespaids, ka korporatīvās pārvaldības centrā ir tikai un vienīgi atalgojums, kas, protams, ir būtisks faktiskās situācijas izkropļojums.

Biržā nekotēti uzņēmumi – pretēji publiski kotētiem uzņēmumiem – nav pakļauti tik lielai sabiedrības kontrolei un obligātām caurskatāmības prasībām. Tomēr arī biržā nekotētiem uzņēmumiem ir tikpat svarīgi nodrošināt, ka atalgojuma sistēma motivē padomes locekļus, vadītājus un darbiniekus rīkoties atbilstīgi uzņēmuma ilgtermiņa interesēm.

Turklāt uzticama un pārskatāma atalgojuma sistēma var sekmēt uzņēmuma ieinteresēto pušu (piemēram, darbinieku, piegādātāju, finansētāju, plašsaziņas līdzekļu un vietējās kopienas) iesaistīšanos un lojalitāti virzībā uz uzņēmuma mērķiem.

Daži no būtiskajiem atalgojuma politikas jautājumiem:

- kādi ir atalgojuma noteikšanas procesā izmantojamie salīdzināmie rādītāji un darbības rezultātu kritēriji;

- kurš pieņem lēmumus par atalgojumu;

- kāda ar atalgojumu saistītā informācija izpaužama publiski.

5) Īstenošana

Labas korporatīvās pārvaldības principu īstenošana ne vienmēr ir viegls uzdevums. Tas var nozīmēt būtiskas pārmaiņas uzņēmuma darbībās un izmaiņas korporatīvo lēmumu pieņemšanas pilnvarās.

Piemēram, svarīgu lēmumu pieņemšanā var būt nepieciešama ārējo pušu iesaistīšana, attiecīgas atbildības hierarhijas izveide un ieinteresēto pušu informēšana par veiktajām darbībām, kā arī darbības pārskatu sagatavošana. Sākotnējais īpašnieks–vadītājs vai dibinātājs–uzņēmējs šos pasākumus var uzlūkot ar aizdomām.

Turklāt pārvaldības pilnveide parasti tiek saistīta ar uzņēmuma procesu un procedūru dokumentēšanu. Daudzi mazie un vidējie uzņēmumi to var uztvert kā nevajadzīga birokrātiskā sloga uzlikšanu.

Līdz ar to korporatīvās pārvaldības sistēmas īstenošanai ir vairāki priekšnosacījumi:

- uzņēmuma galvenajiem lēmumu pieņēmējiem – parasti tie ir akcionāri vai īpašnieks–vadītājs – pašiem ir jābūt pārliecinātiem par nepieciešamību ieviest spēcīgu pārvaldības sistēmu. Šo pušu iesaistei ir būtiska nozīme pārvaldības funkcionēšanā;
- lai gan pārvaldības sistēmā jāņem vērā labākās prakses principi, tās īstenošanā jāņem vērā reālās iespējas un samērīgums. Korporatīvā pārvaldība nav pašmērķis, bet līdzeklis pievienotās vērtības celšanai un darbības nepārtrauktības nodrošināšanai. Tā kā biržā nekotēti uzņēmumi ir ļoti atšķirīgi, korporatīvās pārvaldības principi jāpiemēro pragmatiski un elastīgi, ievērojot katra konkrētā uzņēmuma specifiskos apstākļus.

Korporatīvās pārvaldības sistēmas ieviešanā jāņem vērā arī uzņēmuma attīstības mērķi. Uzņēmums jaunu pārvaldības struktūru un pieeju parasti attīsta, plānojot nākamo stratēģisko soli, attīstības posmu vai finansēšanas struktūras izmaiņas (piemēram, pirms pēctecības procesa ģimenes uzņēmumā, pirms ārēja kapitāla piesaistes utt.). Šādas pārmaiņas pārvaldībā liecina par uzņēmuma gatavību īstenot nākamo attīstības posmu.

Pārvaldības pieejas maiņu var izraisīt, piemēram, šādi notikumi uzņēmuma dzīves ciklā:

- izmaiņas saiknē starp akcionāriem, padomi un vadību. Tās var izraisīt dibinātāja uzņēmēja vai ģimenes uzņēmuma īpašnieku vēlme atteikties no uzņēmuma ikdienas vadīšanas un nodot izpildvaras pienākumus profesionāliem vadītājiem. Īpašs pārvaldības izmaiņu impulss var būt pirmā neatkarīgā (bez izpildpilnvarām) padomes locekļa iecelšana padomē;

- akcionāru skaita paplašināšana, piesaistot papildu iekšējos (ģimenes, grupas) akcionārus. Tas var nozīmēt nozīmīgas izmaiņas attiecībā uz uzņēmuma vienīgo īpašnieku (piemēram, dibinātāju);

- kapitāla un akciju paketes struktūras izmaiņas, sakarā ar ārējā finansējuma piesaisti. Tas nozīmē, ka mazinās īpašumtiesību koncentrēšanās līdzšinējo īpašnieku rokās un ārēji akcionāri iegūst uzņēmuma īpašumtiesības;

- arvien sarežģītāks uzņēmuma darbības raksturs, vide un riska faktori.

Nākamajā sadaļā sniegtie BKPI labākās prakses principi ir ieteikumi, un uzņēmumi paši brīvprātīgi var lemt par veidu, kā tos ieviest praksē. Uzņēmumi ir brīvi savu lēmumu pieņemšanā, izvēloties pārvaldības īstenošanas procesa ātrumu un piemērošanas apjomu.

BKPI principi neparedz jebkāda veida obligātu informācijas sniegšanu vai principa "ievēro vai paskaidro" ieviešanu. ESAO norāda, ka pārmērīgi oficiālai pieejai attiecībā uz biržā nekotētiem uzņēmumiem būtu nevēlama ietekme uz izmaksām un elastību. Tāpēc šie principi uzskatāmi nevis par korporatīvās pārvaldības kodeksu, bet gan par priekšlikumiem, kuru mērķis ir paaugstināt biržā nekotētu uzņēmumu profesionalitāti un efektivitāti.

Kad atbilstīgākās pārvaldības sistēmas izvēle notikusi, tā jāievieš disciplinēti un konsekventi. Sistēmas ieviešanas veids ietekmēs uzņēmuma uzticamību tā akcionāru un ieinteresēto pušu (piemēram, darbinieku, kreditoru, piegādātāju, klientu) vērtējumā. Turklāt laba pārvaldība nozīmē vairāk nekā formālu noteikumu un procesu ieviešanu. Tikpat nozīmīga ir pareiza attieksme pārvaldības īstenošanā, nosakot visas organizācijas darbību atbilstīgi galveno pārvaldības principu garam.

Ja jaunā pārvaldības sistēma ir vien kā izkārtne, tā tikai daļēji spēs nodrošināt iespējamos labas korporatīvās pārvaldības ieguvumus.

16 "Ievēro vai paskaidro" ir viens no pamatprincipiem, kas Tallinas, Rīgas un Viļņas "NASDAQ OMX" biržas uzņēmumiem jāievēro biržas izstrādāto korporatīvās pārvaldības ieteikumu īstenošanā. Šī pieeja nosaka to, ka uzņēmums vai nu ievēro korporatīvās pārvaldības principus, vai arī sniedz skaidrojumu par neievērošanas iemeslu.

17 OECD (2006.), 14. lpp.

II daļa. Biržā nekotētu uzņēmumu korporatīvās pārvaldības principi Baltijas valstīs

BKPI un ecoDa pārvaldības principi – pakāpeniskuma pieeja

Ievērojot biržā nekotētu uzņēmumu daudzveidību, četrpadsmit pārvaldības principu pasniegšanas pamatā ir dinamisks pakāpenisks process. Ar šo pieeju tiek ņemts vērā uzņēmumu lielums, struktūras sarežģītība un brieduma pakāpe. Korporatīvās pārvaldības principi iedalāmi divās kategorijās.

1. posma principi (1.–9. princips) attiecas uz biržā nekotētiem uzņēmumiem neatkarīgi no to lieluma un sarežģītības pakāpes. Šie principi uzskatāmi par universāli piemērojamiem, neprasot izstrādāt birokrātiskas vai dārgas pārvaldības procedūras. Tie veido pārvaldības pamatprincipu kodolu, ko savā veidā var ieviest visi biržā nekotēti uzņēmumi.

Tomēr jāatzīst, ka pat pirmā posma principi būtu jāievieš pakāpeniski. Kā jau tas ticis uzsvērts, pārvaldības pamatprincipu, piemēram, ārējās caurskatāmības, kontroles un līdzsvara un ārējas pārraudzības, ieviešana ir delikāts uzdevums īpašnieka vadītā uzņēmumā vai uzņēmumā, kam ir viens īpašnieks vai lēmumu pieņēmējs. Līdz ar to īpašniekiem nepieciešama pārliecība, ka šie principi nodrošinās būtisku atdevi un veicinās uzņēmuma ilgtermiņa panākumus.

2. posma principi (10. –14. princips) ir sarežģītāki korporatīvās pārvaldības pasākumi, kas svarīgi lielākiem un strukturāli sarežģītākiem biržā nekotētiem uzņēmumiem, valsts uzņēmumiem vai uzņēmumiem ar nozīmīgu ārēju finansējumu. To ieviešana jāapsver arī tiem biržā nekotētiem uzņēmumiem, kas nākotnē gatavojas publiski kotēt savas akcijas.

Svarīgākais no 2. posma principiem ir lēmums pieaicināt neatkarīgus padomes locekļus. Tas ir pagrieziena punkts biržā nekotēta uzņēmuma attīstībā. Parasti tas liecina par neatgriezenisku virzību uz labu pārvaldību un var radīt tūlītēju ietekmi uz padomes darba kultūru. 2. posma principu ieviešana var palielināt pārvaldības procesu oficiālo raksturu. Tomēr tas ir neizbēgami nepieciešams solis lielos un strukturāli sarežģītos uzņēmumos, lai īpašniekus vai ārējos kreditorus pārliecinātu par uzņēmuma sekmīgu ilgmūžību.

BKPI un ecoDa principi piedāvā pakāpenisku korporatīvās pārvaldības īstenošanu atbilstīgi pakāpeniskuma pieejai gan attiecībā uz principu ieviešanu, gan uz pāreju no 1. posma pie 2. posma principiem. Tā ir pārvaldības karte ģimenes uzņēmuma īpašniekiem vai dibinātājiem–uzņēmējiem, kas plāno uzņēmuma attīstību tā dzīves cikla gaitā.

Katram pārvaldības principam norādīti pamatelementi, kas veido katra pārvaldības principa ieviešanas pamatu. Turpinājumā izklāstīti praktiski jautājumi, kuri lieluma un sarežģītības līmeņa ziņā atšķirīgiem biržā nekotētiem uzņēmumiem var būt nozīmīgi BKPI principu ieviešanā.

Jāuzsver, ka BKPI principu nolūks ir sniegt biržā nekotētiem uzņēmumiem ieskatu pārvaldības sistēmas veidošanā un tie nav domāti kā spaidu rīks. Biržā nekotētiem uzņēmumiem šie principi būtu jāievieš pārdomāti, nodrošinot gan samērīgumu ar ieguvumiem, gan atbilstību konkrētajām uzņēmuma vajadzībām.

1. posma principi – piemērojami visiem biržā nekotētiem uzņēmumiem

1. princips:

Akcionāri izveido atbilstošu uzņēmuma struktūru un pārvaldības sistēmu.

Pamatelementi

- Akcionāriem jāizveido korporatīvās pārvaldības pamatsistēma, nosakot to uzņēmuma darbību reglamentējošajos dokumentos (piemēram, statūtos).

- Skaidri jānoformulē, kurus jautājumus izlemj akcionāri un par kuriem jautājumiem lēmumu pieņemšana tiek deleģēta padomei (skat. 2. principu).

- Tomēr akcionāriem jāminimizē ar statūtiem noteiktie ierobežojumi, kas ietekmē padomes spēju veidot detalizētu pārvaldības sistēmu.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Uzņēmuma darbību reglamentējošie dokumenti definē "spēles noteikumus" ievērojot dažādus uzņēmuma korporatīvās un iekšējās pārvaldības aspektus. Tos var izmantot, nosakot, piemēram, akciju emitēšanas kārtību, ar attiecīgo akciju kategoriju saistītās balsošanas un dividenžu saņemšanas tiesības, akciju nodošanas ierobežojumus, padomes un akcionāru sapulču pilnvaras un darba organizāciju un padomes locekļu iecelšanas kārtību un atalgojumu (skat. arī 2. principu).

Būtībā statūti ir uzskatāmi par līgumu starp uzņēmumu un tā īpašniekiem. Tajos ir saistoši noteikumi attiecībā uz to, kā padomes locekļi izmanto savas pilnvaras uzņēmuma vadīšanā. Ja padomes loceklis neievēro statūtos noteiktos ierobežojumus, viņa rīcība var tikt traktēta kā *ultra vires* (ārpus noteiktā pilnvarojuma), kas savukārt var izraisīt pret viņu vērstas juridiskas sankcijas.

Uzņēmumu darbības sākumstadijā to īpašnieki–vadītāji velta nepietiekamu uzmanību uzņēmuma statūtu detalizētam saturam. Vairumā gadījumu uzņēmumu dibinātāji paļaujas uz t.s. "statūtu paraugiem". [18]

Tomēr pirms korporatīvās pārvaldības turpmākas attīstības akcionāriem ir svarīgi apsvērt, vai pastāvošā darbības reglamentācijas sistēma atbilst uzņēmuma ilgtermiņa interesēm un vai tā ir pielāgota uzņēmuma konkrētām vajadzībām.

Akcionāriem pēc iespējas jāizvairās no pārāk detalizētas informācijas par uzņēmuma pārvaldības procesu apraksta uzņēmuma statūtos. Statūti nebūtu uzskatāmi par pārvaldības sistēmas izveides elastīgāko līdzekli. Saskaņā ar Baltijas valstu komerctiesības regulējošiem tiesību aktiem, statūti var tikt grozīti tikai ar īpašu akcionāru lēmumu. Tādējādi ar statūtiem var tikt būtiski ierobežotas padomes iespējas pielāgot pārvaldības sistēmu uzņēmuma mainīgajām vajadzībām.

Akcionāriem ir jāapzinās, ka padome ir uzņēmuma galvenā lēmējinstitūcija. Šīs funkcijas nevajadzētu ierobežot ar pārmērīgi reglamentējošu pārvaldības pieeju uzņēmuma statūtos.

Tomēr dažos biržā nekotētos uzņēmumos atsevišķi pārvaldības jautājumi var raisīt personiskas dibinātāja uzņēmēja vai akcionāru bažas, piemēram, par akciju pārvedamību vai pēctecības procedūru. Uzņēmuma darbību reglamentējošie dokumenti, kas aizsargā īpašnieku intereses šajās jomās, ir svarīgs priekšnosacījums turpmākai pārvaldības sistēmas attīstībai.

Biržā nekotētu uzņēmumu investori daudzējādā ziņā uzņemas lielāku risku nekā biržas uzņēmumu investori. Ierobežotās iespējas atbrīvoties no akcijām nosaka viņu ilgtermiņa iesaisti uzņēmumā. Tieši uzņēmuma darbības reglamentācijas sistēma, kas aizsargā investoru ilgtermiņa intereses, lielā mērā noteiks viņu gatavību investēt uzņēmumā līdzekļus.

Akcionāri var vēlēties arī, lai tiktu garantētas kādas to specifiskās intereses attiecībā pret citu akcionāru interesēm. Īpašniekiem uzņēmumā var būt arī atšķirīgi mērķi. Plašā ģimenes uzņēmuma īpašnieku lokā šādi atšķirīgi mērķi kādā brīdī gandrīz neizbēgami var izraisīt konfliktu.

Uzņēmuma darbības reglamentācijas sistēma ir iespēja noteikt akcionāru savstarpējās attiecības un starp akcionāriem radušos konfliktu risināšanas procedūras. Tas sekmēs uzņēmuma ilgtermiņa stabilitāti.

Akcionāru līgumi – atšķirībā no statūtiem – ir uzņēmuma akcionāru līgumiskas vienošanās. Noteiktos apstākļos akcionāru līgumi var tikt uzlūkoti kā elastīgāks un efektīvāks akcionāru tiesību aizsardzības līdzeklis nekā uzņēmuma statūti.

Tomēr pretēji statūtiem, kas ir publiski pieejams dokuments, akcionāru līgumiem trūkst caurskatāmības (tās ir konfidenciālas privātpersonu vienošanās), un ir iespējamas neskaidrības par to īstenošanu. Tāpēc ar laiku akcionāriem būtu jāatsakās no akcionāru līgumiem kā savu būtisko interešu aizsardzības līdzekļa.

Mainot statūtus vai akcionāru līgumus, akcionāriem jākonsultējas ar kvalificētiem juridiskajiem konsultantiem, lai nodrošinātu piedāvāto grozījumu atbilstību attiecīgajiem komerctiesības regulējošiem tiesību aktiem.

18 Piemēram, Lietuvā t.s. "statūtu paraugus" publicējusi Ekonomikas ministrija, bet tie nav obligāti.

2. princips:

Katrs uzņēmums tiecas izveidot efektīvu padomi, kas būtu solidāri atbildīga par uzņēmuma ilgtermiņa panākumiem, tostarp par korporatīvo attīstības stratēģiju. Tikmēr kā starpposms ceļā uz efektīvu (neatkarīgu) padomi var būt konsultatīvas padomes izveide.

Pamatelementi

- Padome pilda uzņēmuma vadošās institūcijas funkcijas.
- Kā starpposms ceļā uz efektīvu padomi mazi biržā nekotēti uzņēmumi var apsvērt iespēju izveidot konsultatīvu padomi, kas formāli nav iesaistīta lēmumu pieņemšanā.
- Visi padomes locekļi pieņem lēmumus objektīvi un atbilstoši uzņēmuma interesēm. Uzņēmumam attīstoties, neatkarīga padomes locekļa iesaistīšana padomē var sekmēt koncentrēšanos uz korporatīvajām interesēm.
- Padome ievēl priekšsēdētāju. Priekšsēdētājs atbild par padomes efektīvu vadīšanu visos tās pienākumu aspektos, kā arī par padomes darba kārtības noteikšanu.
- Padome ieceļ izpilddirektoru, kas ir uzņēmuma vadības priekšgalā un izmanto tam nodotās izpildvaras pilnvaras, lai nodrošinātu uzņēmuma darbību.
- Padome nosaka uzņēmuma stratēģiskos mērķus un nodrošina šo mērķu sasniegšanai nepieciešamās finanses un cilvēkresursus.
- Padome atbild par vadības darbības rezultātu pārraudzību un novērtēšanu.
- Padome definē uzņēmuma vērtības un standartus un nodrošina, ka tiek izprasti un izpildīti tās pienākumi attiecībā uz akcionāriem un citām ieinteresētajām pusēm. Padomei jāiesaistās uzņēmuma stratēģiskajā attīstībā, un kā šīs iesaistes minimums var tikt definēta stratēģijas apstiprināšana, nodrošinot, ka tā atbilst akcionāru redzējumam.

- Padomei ir pienākums nodrošināt, ka uzņēmuma darbība atbilst tā statūtiem, kā arī attiecīgajām juridiskajām, normatīvajām un pārvaldības prasībām.

- Skaidri jānoformulē, kurus jautājumus izlemj padome un par kuriem jautājumiem lēmumu pieņemšana tiek deleģēta uzņēmuma vadībai.

- Ja par uzņēmuma darbību vai iecerētu rīcību padomes locekļiem ir bažas, kas netiek kliedētas, jānodrošina, ka tas tiek fiksēts padomes sanāksmes protokolā.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Mazos biržā nekotētos uzņēmumos bieži nav skaidrs pārvaldības trīspusējais dalījums starp padomi, vadību un akcionāriem. Īpašnieks–vadītājs var veikt visas vai vairākas no šīm funkcijām.

Tomēr ir svarīgi izprast padomes īpašo nozīmi uzņēmuma vadīšanā. Tā uzņemas vispārēju atbildību par uzņēmuma darbību.

Uzņēmuma attīstības sākumposmā var būt pieņemami, ka daudzas no padomes aktivitātēm tiek īstenotas nosacīti neformālā un nebirokrātiskā veidā.

Starpposms ceļā uz neatkarīgu padomi var būt (papildu) konsultatīvās padomes izveide. Pretēji uzņēmuma padomei šāda konsultatīvā padome netiek iekļauta uzņēmuma oficiālās pārvaldības struktūrā. Līdz ar to nenotiek to pilnvaru sadalīšana, kas piešķirtas īpašniekam–vadītājam vai uzņēmuma padomē kontroli īstenojošajiem ģimenes locekļiem. Tomēr konsultatīvā grupa sekmē padomes darbu, nodrošinot papildu zināšanas un uzņēmējdarbības kontaktus (skat. 3. principu). Laika gaitā konsultatīvās grupas pārstāvjus var aicināt pievienoties darbam uzņēmuma padomē.

Pieaugot uzņēmuma lielumam un darbības sarežģītībai, jāaug arī padomei, vienlaikus samazinot konsultatīvās padomes nozīmi. Konsultatīvā padome nevar īstenot atbilstīgu uzņēmuma pārraudzību. Pretēji oficiālai padomei tai nav informācijas pieprasīšanas tiesību un tā nevar būtiski ietekmēt uzņēmuma stratēģiju. Turklāt tā nav juridiski atbildīga par uzņēmuma darbību (izņemot, ja iespējams pierādīt, ka tā darbojusies kā uzņēmuma "ēnu direktors").

Tāpēc, uzņēmumam kļūstot lielākam, izvēršot strukturāli sarežģītāku darbību un piesaistot lielāku ārējo finansējumu, attiecīgi padomes un pārvaldības procesi jāpakļauj lielākai formalitāšu ievērošanai.

Uzņēmuma turpmākajā attīstībā ārējiem un neatkarīgiem padomes locekļiem var būt izšķirīga nozīme virzībā uz profesionālu pārvaldības sistēmu. Neatkarīgu padomes locekļu iesaistīšana ir būtisks pasākums biržā nekotētu uzņēmumu pārvaldības attīstībā (skat. arī 11. principu). Lēmums par ārēju neatkarīgu padomes locekļu pieaicināšanu veido daļu no profesionalizācijas procesa. Tā ietekmi uz padomes darbu un kultūru nevajadzētu novērtēt par zemu.

Jau pietiekami agrā darbības posmā jāsagatavo pamatjautājumu rakstveida izklāsts, lai palīdzētu padomei izprast tās mērķus un stratēģiju un nodrošinātu, ka visas iesaistītās puses izprot savus uzdevumus.

Ir būtiski, lai uzņēmuma stratēģiju padome formulētu pēc vadības izstrādāta un padomes apstiprināta uzņēmējdarbības plāna. Laika gaitā padomei jāizstrādā arī uzņēmuma rokasgrāmata, kur iekļauti visi uzņēmuma politikas un procedūru dokumenti, tajā skaitā, par veselības aizsardzības un drošības jautājumiem, juridiskajām un normatīvajām saistībām, personālu un iepirkumiem.

Padomes dokumentos jānosaka padomes pienākumi, jautājumi, kas ir tās kompetencē, un tai deleģētās pilnvaras. Tomēr, ņemot vērā padomes kā starpnieka pozīciju starp akcionāriem un uzņēmuma vadību, tās pienākumi bieži tiek noteikti pēc "atlikuma" principa, t.i., no padomes pienākumiem tiek izslēgtas tiesības un pienākumi, kas piešķirti akcionāriem (akcionāru sapulcei) vai kas deleģēti vadībai.

Atbilstīgi akcionāru noteiktajai sistēmai padome nosaka gan savus pienākumus, gan tos pienākumus, ko vēlas deleģēt vadībai. Lai gan konkrēto pienākumu izklāsts katrā uzņēmumā var būtiski atšķirties, ir iespējams norādīt vairākus vispārējus elementus.

Akcionāriem (vai akcionāru sapulcei) paredzamie jautājumi, parasti ir:

- gada pārskatu apstiprināšana;
- lēmums par dividendēm;
- statūtu un/vai kapitāla struktūras grozījumu apstiprināšana;
- padomes locekļu iecelšana, atalgojuma noteikšana un atlaišana.

Padomei paredzamie jautājumi parasti ir:

- korporatīvo mērķu, stratēģijas un struktūras noteikšana;
- atbildes sniegšana uz akcionāru un trešo pušu pieprasījumiem;
- uzņēmuma attīstības uzraudzība un kontrole;
- valdes priekšsēdētāja vai izpilddirektora darbības uzraudzība;
- korporatīvo plānu apstiprināšana;
- kārtējā un kapitālieguldījumu budžeta apstiprināšana;
- galveno korporatīvo darbību apstiprināšana (piemēram, iegāde, atbrīvošanās no īpašuma, uzņēmējdarbības aktivitāšu sākšana vai pārtraukšana);
- finanšu pārskatu apstiprināšana;
- aizņēmumu vai kreditoru garantiju apstiprināšana (piemēram, ja summa pārsniedz noteiktu apmēru);
- ārējās komunikācijas politika, piemēram, ar regulatoriem, akcionāriem vai plašsaziņas līdzekļiem;
- vadībai piešķirto pilnvaru definēšana;
- Valdes priekšsēdētāja vai izpilddirektora iecelšana, atcelšana un atalgojuma noteikšana (iespējams, padome pieņem šādus lēmumus arī par citām vadošajām amatpersonām, konsultējoties ar valdes priekšsēdētāju vai izpilddirektoru).

Vadībai piešķirtās pilnvaras parasti ir:

- stratēģisko priekšlikumu, korporatīvo plānu un budžeta sagatavošana;
- padomes apstiprinātās stratēģijas ieviešana;
- darbību izpilde saistībā ar padomes lēmumiem par investīcijām, uzņēmumu apvienošanu un iegādi;
- bankas kontu atvēršana un finanšu maksājumu sankcionēšana;
- līgumu parakstīšana;
- normatīvo dokumentu parakstīšana;
- pārstāvības tiesību piešķiršana;
- ārējā komunikācija;
- darbinieku atlase un atalgojuma noteikšana;
- iekšējās kontroles un riska vadības sistēmas izveide;
- veselības aizsardzības un drošības pasākumu veikšana.

Labākais risinājums ir deleģēto pilnvaru norādīšana deleģēšanas politikas dokumentā, nosakot visu deleģēto pilnvaru robežas.

Līdzsvars starp jautājumiem, kas ir padomes kompetencē, un vadībai deleģētajām pilnvarām regulāri jāpārskata – it īpaši strauji augošā uzņēmumā. Īpašniekiem–vadītājiem jāizvēlas efektīva deleģēšanas pieeja un jāmācās piešķirt lēmumu pieņemšanas pilnvaras citiem padomes locekļiem un vadītājiem.

Padomei jāuztur atbilstības grafiks, kur norādīti finansiālo, juridisko un normatīvo prasību izpildes termiņi un atbildīgās personas. Šādā grafikā parasti iekļauj saistības, kas attiecas uz:

- finanšu pārskatu sagatavošanu un iesniegšanu;
- nodokļiem;
- bankas kredītlīnijām un līgumiem;
- veselības aizsardzības un drošības prasībām;
- apdrošināšanu.

Mazi biržā nekotēti uzņēmumi var izmantot no ārpuses pieaicinātu juristu, grāmatvežu vai sekretāra pakalpojumus, lai nodrošinātu padomes likumisko saistību izpildi. Turklāt var izrādīties lietderīgi piešķirt pārstāvības tiesības ārējam padomniekam, kas veic noteiktas darbības, ja padomes locekļi nav pieejami vai ir radusies ārkārtas situācija.

Kad uzņēmums paplašinās, šo pienākumu izpildei, iespējams, ir lietderīgi iecelt uzņēmuma štata sekretāru.

Svarīgs padomes pienākums ir augstas darbinieku profesionalitātes un ētikas standartu veicināšana. Darbinieku skaitam pieaugot, šie standarti jāapkopo uzņēmuma iekšējos profesionālās rīcības un ētikas standartos (ētikas kodeksā), pārrunājot šos jautājumus ar darbiniekiem ievadinstruktāžas un mācību laikā. Šo kodeksu var izmantot arī kā atsauci disciplinārlietu izvērtēšanā.

Iekšējos profesionālās rīcības un ētikas standartos (ētikas kodeksā) var tikt iekļautas uzņēmuma prasības šādās jomās:

- normatīvo aktu ievērošana;
- klientu apkalpošanas standarti;
- interešu konflikti;
- dāvanas vai īpaši labvēlīga attieksme pret piegādātājiem, klientiem u.c.;
- integritātes un ētiskas komercprakses prasības;
- uzņēmuma saistības attiecībā uz sabiedrības labklājību;
- darbinieku personiskās izaugsmes veicināšana.

3. princips:
Padomes lielumam un sastāvam jāatbilst uzņēmuma lielumam un darbības sarežģītībai.

Pamatelementi

- Padomei jābūt tik lielai, lai tā nekļūtu smagnēja. Prasmēm un pieredzei jābūt līdzsvarā ar uzņēmuma darbības noteiktajām prasībām. Izmaiņas padomes sastāvā jāīsteno, nevajadzīgi netraucējot padomes darbu.

- Skaidri jānosaka kārtība, kādā padomē tiek iecelti jauni locekļi. Iecelšana jāveic pēc rūpīgas izvērtēšanas atbilstīgi objektīviem kritērijiem.

- Padome pārliecinās, ka ir sagatavots plāns, kas nodrošina pienācīgu padomes locekļu un vadošo amatpersonu pēctecību, lai uzņēmumā un padomē uzturētu nepieciešamo prasmju un pieredzes līmeni.

- Rūpīgi jāapsver padomes locekļu pilnvaru termiņa ilgums. Padomei elastība, ieceļot amatā uz nenoteiktu termiņu, jālīdzsvaro ar nepieciešamību nodrošināt plānotu un secīgu padomes sastāva atjaunošanu.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Pirmajos uzņēmuma darbības gados tā īpašnieki–vadītāji var nejusties tik droši, lai padomē pieaicinātu personas no ārpuses. Viņi vēl var nebūt gatavi dalīties jūtīgā informācijā par uzņēmumu un dalīt lēmumu pieņemšanas pilnvaras ar svešiniekiem. Tāpēc padomi bieži veido īpašnieka–vadītāja kolēģi, ģimenes locekļi vai tuvi draugi.

Līdz ar uzņēmuma izaugsmi lielāku nozīmi iegūst padome, kas ir uzņēmuma galvenā lēmējinstitūcija. Tā kā uzņēmuma panākumi arvien lielākā mērā ir atkarīgi no padomes, tad visspējīgāko padomes locekļu atrašana ir īpašnieka/vadītāja interesēs.

Padomes struktūra Eiropas izņēmumos ir atšķirīga. Lai gan akcionāriem vienmēr ir tiesības iecelt augstāko lēmējinstitūciju (vai daļu no tās), tomēr šīs institūcijas nosaukums atšķiras – tas atkarīgs no izvēlētās struktūras.

Visu trīs Baltijas valstu komerctiesības regulējošie tiesību akti paredz divlīmeņu pārvaldes struktūru, t.i., uzraudzības un vadīšanas funkcijas atsevišķi pilda padome un valde pretstatā direktoru padomei vienlīmeņa pārvaldes struktūrā (piemēram, Apvienotajā Karalistē). Tomēr tiek pieļauts, ka uzņēmumi apstiprina dažādus pārvaldības struktūru modeļus. Piemēram, dažos uzņēmumos var būt tikai valde, ko veido izpilddirektori (kas apvieno darbu valdē ar uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāju amatiem), vai padome, ko veido gan vadītāji ar izpildvaras funkcijām, gan vadītāji bez izpildpilnvarām (atsevišķi no kuriem var būt neatkarīgi padomes locekļi). Citos uzņēmumos var būt uzraudzības padome, ko veido padomes locekļi bez izpildvaras funkcijām, un valde (kas atbild par vadību un operacionālās darbības pasākumiem).[19] Jānorāda, ka Lietuvā izpilddirektoram vienmēr nav jābūt arī uzņēmuma valdes loceklim.

Padomes veidošana ir ļoti būtisks jautājums, kas prasa nopietnu izvērtēšanu. Uzņēmuma nākotnei var būt nepieciešami padomes locekļi ar zināšanām dažādās jomās, piemēram, tirgvedībā, loģistikā, finansēs, ražošanā, juridiskajos un cilvēkresursu jautājumos, starptautiskajā tirdzniecībā, uzņēmumu apvienošanas un iegādes jautājumos u.c.

Neatkarīgi no valstīs noteiktajiem struktūru modeļiem, jāņem vērā, ka jebkurai izveidotai pārvaldes institūcijai būs ievērojamas grūtības pieņemt lēmumus un īstenot pienācīgu kontroli, ja to veidos vairāk nekā 10–12 cilvēku. Mazākās padomēs parasti ir labāka saziņas kvalitāte un koncentrētākas diskusijas. Turklāt šādas padomes sanāksmes noorganizēt ir vieglāk.

Pirmajos uzņēmuma darbības gados tā īpašnieki–vadītāji var nejusties tik droši, lai padomē pieaicinātu personas no ārpuses. Viņi vēl var nebūt gatavi dalīties jūtīgā informācijā par uzņēmumu un dalīt lēmumu pieņemšanas pilnvaras ar svešiniekiem.

Tomēr tas var novest pie tā, ka padomē nav pieejamas zināšanu vairākās stratēģiski nozīmīgās jomās, kā piemēram, stratēģiskajā analīzē, tirgvedībā, finansēs, cilvēkresursu pārvaldībā vai starptautiskajā tirdzniecībā. Tāpēc, iespējams, ir lietderīgi izveidot papildu konsultatīvo padomi, kas var aizpildīt zināšanu trūkumu šajās jomās (skat. 2. principu).

Tomēr konsultatīvā padome ir tikai pagaidu risinājumu. Ar laiku tās dalībnieki jāiekļauj uzņēmuma padomē. Arī ārējā finansējuma nodrošinātāji var uzstāt uz konsultantu iekļaušanu padomē (skat. 12. principu).

19 Igaunijā un Latvijā uzņēmumos, kuru finanšu instrumenti (akcijas u.c.) atrodas publiskā apgrozībā, jābūt izveidotai gan padomei, gan valdei.

Īpašnieka vadīta uzņēmuma darbības sākumā gan padomes priekšsēdētāja, gan izpilddirektora pienākumus pilda viens cilvēks. Atsevišķs neatkarīgs priekšsēdētājs var nebūt komerciāli attaisnojams risinājums. Tomēr personai, kas pilda abus amatus, jāatceras, ka padomes priekšsēdētāja un izpilddirektora pienākumi atšķiras un ka tie attiecīgi jānodala.

Īpašnieka vadītos uzņēmumos īpaši svarīga ir pēctecības plānošana. Īpašniekam jāapsver, vai galīgais mērķis ir uzņēmuma nodošana jaunākiem ģimenes locekļiem vai līdzdalības izbeigšana, publiski kotējot uzņēmuma akcijas vai pārdodot uzņēmumu stratēģiski svarīgiem ieguldītājiem. Atbildes uz šiem jautājumiem ietekmēs lēmumus par atbilstīgu padomes sastāvu.

Padomēs jāsapulcina cilvēki ar dažādu skatījumu, pagātni un pieredzi. Padomes atjaunošana ir svarīgs jaunu ideju pieplūduma priekšnosacījums.

Līdzdalība vairākās padomēs var pazemināt padomes locekļu darbības rezultātus. Uzņēmumiem jāapsver, vai vienas personas līdzdalība vairākās padomēs atbilst efektīva padomes darba prasībām.

Svarīgi, lai padomes locekļi būtu leģitīmi un uzticami akcionāru acīs. Līdz ar to jebkurā uzņēmumā ir svarīgi akcionāriem nodrošināt darbības caurskatāmību. Akcionāri jāinformē par papildu pakalpojumiem, kas sniegti padomes vārdā, kā arī par ar šiem pakalpojumiem saistīto atlīdzību.

4. princips:

Padomes sanāksmes notiek pietiekami regulāri, lai veiktu tai uzticētos pienākumus; kā arī laikus jānodrošina padome ar tās darbam nepieciešamo informāciju.

Pamatelementi

- Jāapsver piemērotākais padomes sanāksmju organizēšanas modelis.

- Priekšsēdētājam ir pienākums nodrošināt, ka padomes locekļi laikus saņem precīzu un skaidru informāciju.

- Uzņēmuma vadībai ir pienākums šādu augstākminēto informāciju sniegt. Nepieciešamības gadījumā, padomes locekļi prasa vadībai informācijas precizējumus vai izvērstākus skaidrojumus. Padomei skaidri jānosaka procedūra, kādā tās locekļi vēršas pie uzņēmuma vadības pēc papildu informācijas.

- Padome nodrošina, ka padomes locekļiem – it īpaši tiem, kuriem nav izpildvaras pilnvaru – ir pieejamas profesionālas konsultācijas, kuru izmaksas sedz uzņēmums, ja šādas konsultācijas viņi uzskata par nepieciešamām savu pienākumu izpildei.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Ņemot vērā padomei noteikto vadošo lomu, arī īpašnieka vadītos uzņēmumos ir svarīgi padomes sanāksmes nošķirt no vadības sanāksmēm.

Pārāk biežas padomes sanāksmes var nozīmēt tās pārmērīgu pievēršanos uzņēmuma darbības operatīvajai vadībai. Savukārt pārāk retas sanāksmes var apgrūtināt padomes pienākumu izpildīšanu. Tāpēc ar pienācīgu rūpību jāapsver padomes sanāksmju regularitāte.

Mazos uzņēmumos parasti notiek 4–8 padomes sanāksmes gadā, tostarp, iespējama, arī vienas dienas stratēģiska padomes sanāksme. Tomēr precīzo padomes sanāksmju skaitu nosaka uzņēmuma konkrētās vajadzības.

Ciktāl tas iespējams, padomes sanāksmju datumiem jābūt kā "akmenī iekaltiem". Biežas datumu maiņas dēļ var rasties situācija, kad padomes locekļi bez izpildpilnvarām padomes sanāksmes neapmeklēs bieži.

Priekšsēdētājam jānodrošina padomes sanāksmju lietpratīga vadīšana un jāapsver nepieciešamība izstrādāt padomes vadlīnijas sanāksmju norisei un darba kārtības noteikšanai. Tipiska padomes sanāksmju norise ir šāda:

- priekšsēdētājs sagatavo darba kārtību;

- darba kārtības un pavaddokumentu (ja tādi ir) aprite tiek nodrošināta pirms sanāksmes, lai padomes locekļiem būtu pietiekami laika sagatavoties;

- tiek sagatavots padomes sanāksmju rakstveida protokols. Tiek dokumentēti visi lēmumi (tostarp atšķirīgie viedokļi), kā arī attiecīgie uzdevumi un izpildes laika grafiki. Protokolā sniedz arī īsu kopsavilkumu par sanāksmē apspriestajiem jautājumiem;

- padomes sanāksmēm jānodrošina apstiprināto plānu un budžeta izpildes pārraudzība; sanāksmēs jāapspriež visi jautājumi, kas ir padomes kompetencē.

Līdztekus labāka lēmumu pieņemšanas procesa veicināšanai atbilstīgā veidā protokolētas padomes sanāksmes ir vēl viens svarīgs profesionalitātes rādītājs. Turklāt padomes locekļiem tas ir būtisks juridisks aizsarglīdzeklis, bet uzņēmuma turpmākajā darbībā tas var palīdzēt ārēja finansējuma iegūšanā.

Padomes locekļi savlaicīgi jānodrošina ar visu būtisko informāciju, kas nepieciešama lēmumu pieņemšanā. Tomēr daudzās padomēs galvenā problēma nav saņemtās informācijas daudzuma palielināšana, bet gan tās kvalitātes paaugstināšana. Informācija jāsniedz kopsavilkuma veidā, tā jānoformē padomes locekļiem ērti pieejamā un izmantojamā veidā.

Tā ir padomes atbildība – nolemt, kāda informācija tai ir nepieciešama. Tomēr padomes samērā plaši izmanto t.s. informācijas palīgrīku, ko varētu nosaukt par "līdzsvaroto rādītāju karti". Tajā ir ne tikai darbības rezultātu finansiālie rādītāji un gūto panākumu atspoguļojums saskaņā ar noteiktiem kvantitatīviem un kvalitatīviem kritērijiem. Tajā var būt iekļauti klientu apmierinātības rādītāji, darbinieku mācību un profesionālās izaugsmes rādītāji un kvalitatīvi rādītāji, kas raksturo uzņēmējdarbības procesos sasniegto progresu, piemēram, lielus projektus vai veselības aizsardzības un drošības standartu izpildi.

No vadības saņemto informāciju padomes locekļi var papildināt ar informāciju, kas iegūta no citiem avotiem, piemēram, apmeklējot atsevišķas uzņēmuma struktūrvienības (vadītāja klātbūtnē vai bez tās) vai no pārskatiem, ko sagatavojušas ārējas pētniecības iestādes, zinātnieki vai attiecīgās nozares regulatori. Tomēr papildinformācijas pieprasīšana jāveic pēc konsultēšanās ar padomes priekšsēdētāju vai izpilddirektoru.

5. princips:

Atalgojuma līmenim jābūt pietiekamam, lai piesaistītu, noturētu un motivētu gan uzņēmuma vadītājus, gan tādus padomes locekļus bez izpildpilnvarām, kuri spēj nodrošināt kvalitatīvu uzņēmuma darbības vadību.

Pamatelementi

- Skaidri jānošķir vadītāju un padomes locekļu bez izpildpilnvarām atalgojums. Vadītāji ir uzņēmuma pilnas slodzes darbinieki, kas atbild par uzņēmuma darbības operatīvo vadīšanu. Turpretī padomes locekļi bez izpildpilnvarām ir „amatpersonas" ar nepilnu slodzi, bet viņi nav uzņēmuma darbinieki. Atalgojuma struktūrai jāatspoguļo šīs atšķirīgās funkcijas.

- Padomes locekļi attiecībā uz tiem maksājamo atalgojumu ir atbildīgi pret akcionāriem. Tomēr praksē daudzas padomes pašas nodefinē un ierosina akcionāru sapulcei izmaiņas attiecībā uz viņu ikgadējo atalgojumu.

- Padomes locekļu bez izpildpilnvarām atalgojuma līmenim ir jāatspoguļo veicamo pienākumu apjoms un attiecīgo funkciju veikšanai patērētais laiks.

- Ir ar pienācīgu piesardzību jāapsver padomes locekļu bez izpildpilnvarām atalgojuma piesaiste ar uzņēmuma darbības rezultātiem.

- Padomei jānoformulē vadītāju atalgojuma politika un jānosaka pārskatāma politikas īstenošanas procedūra, piemēram, konkretizējot atsevišķu vadītāju un padomes locekļu bez izpildpilnvarām kopējā atalgojuma paketi.

- Neviens nedrīkst būt iesaistīts lēmuma pieņemšanā attiecībā uz savu atalgojumu.

- Padome salīdzina vadītāju un padomes locekļu bez izpildpilnvarām atalgojumu ar atalgojumu tāda paša profila uzņēmumos. Tomēr šāda salīdzināšana jāveic pārdomāti, jo ir risks, ka atalgojuma kāpums varētu būt straujš, taču bez attiecīga darbības rezultātu uzlabojuma.

- Padomēm piesardzīgi jāapsver samaksas un nodarbinātības nosacījumi uzņēmumā, īpaši gadījumos, kad tiek lemts par ikgadējo algas pieaugumu.

- Būtiska vadītāju atalgojuma daļa jāstrukturizē tā, lai to varētu sasaistīt ar korporatīvajiem un individuālajiem darbības rezultātiem. Atalgojuma noteikšanā jāņem vērā vadītāju, akcionāru un citu galveno ieinteresēto pušu intereses, kā arī tam jābūt motivējošam sasniegt visaugstākos darbības rezultātus.

- Padomei jāapsver finansiālās sekas, ja vadītāji pārtrauc amata pienākumu pildīšanu pirms termiņa beigām. Turklāt rūpīgi jāpārdomā paziņošanas vai līguma termiņi. Šo apsvērumu mērķis ir nepieļaut atlīdzību par sliktiem darbības rezultātiem.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Lai gan par padomes atalgojumu lemj akcionāri, sākotnējā atbildība par šo jautājumu tiek deleģēta padomei (nosakot to uzņēmuma statūtos, lai gan padomes lēmumiem var būt nepieciešams akcionāru apstiprinājums).

Padomes locekļiem bez izpildvarām – pretēji uzņēmuma vadītājiem – parasti tiek noteikts fiksēts atalgojums. Tas tiek darīts, lai nodrošinātu, ka minētie padomes locekļi saglabātu objektīvu un neatkarīgu skatījumu uz uzņēmuma darbību. Līdz ar to akciju opcijas parasti netiek iekļautas padomes locekļu bez izpildpilnvarām atalgojuma struktūrā.

Akcionāri un padome var izskatīt iespēju kā atlīdzību padomes locekļiem bez izpildpilnvarām piešķirt uzņēmuma akcijas. Tomēr, lai gan līdzdalība kapitālā var sekmēt padomes locekļu interešu un akcionāru interešu saskaņotību, padomei jāsaprot: akciju turēšana var atstāt ietekmi uz trešo personu viedokli par padomes locekļu neatkarību (skat. 11. principu). Par akciju veidā izmaksātas atlīdzības atbilstību šo padomes locekļu pienākumiem lemj akcionāri.

Lai gan uzmanīgi jāpārdomā padomes locekļu bez izpildpilnvarām atalgojuma sasaistīšana ar darbības rezultātiem, ir jābūt saiknei starp atlīdzību un attiecīgā padomes locekļa iesaisti un izrādīto rūpību pienākumu izpildē. Padomes locekļiem jāsaņem lielāks atalgojums par ilgāku darbam padomē veltīto laiku, piemēram, par piedalīšanos padomes komiteju sanāksmēs.

Padomei jānodrošina, ka vadītāju (īpaši izpilddirektora) atalgojums ir pamatots un atbilstošs uzņēmuma darbības rezultātiem. Uzņēmuma darbības rezultāti jāizvērtē ne tikai pēc īstermiņa finanšu radītājiem, bet kvalitatīvā analīzē jānovērtē, kā tiek pildīti uzņēmuma ilgtermiņa mērķi.

Pieaug to uzņēmumu padomju skaits, kas izstrādā un publisko padomes locekļu un galveno vadošo darbinieku atalojuma politiku. Šādos politikas dokumentos norāda saikni starp atalgojumu un darbības rezultātiem un iekļauj kritērijus, kas uzsvērti apliecina organizācijas ilgtermiņa interešu pārsvaru pār īstermiņa apsvērumiem.

Biržā nekotētiem uzņēmumiem šāda caurskatāmība sākotnēji var šķist kā nesasniedzams mērķis, tomēr atklāta pārvaldības informācija ir solis ceļā uz augstāku profesionālismu un caurskatāmību (kas noteikti jāsasniedz II posma uzņēmumiem).

Labā vadītāju atalgojuma praksē parasti tiek ņemti vērā šādi aspekti:

- fiksētā un mainīgā atalgojuma līdzsvars, mainīgo daļu sasaistot ar iepriekš noteiktiem rezultatīviem kritērijiem;
- daļēja mainīgās atalgojuma daļas izmaksas atlikšana;
- ja tiek piešķirtas akcijas, akciju turēšanas minimālā perioda noteikšana; prasība saglabāt daļu akciju līdz darba attiecību termiņa beigām;
- atlīdzības mainīgās daļas atgūšana, kas izmaksāta pēc datiem, kuri izrādījušies nepārprotami nepareizi ("spēkā neesamības nosacījums");
- atlaišanas pabalstu ("zelta izpletņu") ierobežošana vai neizmaksāšana, ja darbības rezultāti bijuši slikti.

Ir svarīgi lai vadītāju un padomes locekļu bez izpildpilnvarām kompensācijas būtu caurskatāmas un iespējami nesarežģītas. Lai novērstu neatbilstības, ir lietderīgi veikt pētījumu, lai noskaidrotu, kāda veida atlīdzības izmaksā citi uzņēmumi. Šīs informācijas iegūšanai padomes bieži izmanto ārējus ekspertus.

Tomēr padomēm jāievēro piesardzība, piesaistot atalgojuma konsultantus vai darbinieku atlases speciālistus atalgojuma līmeņa noteikšanā. Īpaša uzmanība jāpievērš konsultantu iespējamajiem interešu konfliktiem (piemēram, ja tiek konsultēti gan viena uzņēmuma vadītāji, gan padomes locekļi bez izpildpilnvarām). Padomei jāizstrādā sava atalgojuma filozofija, nepakļaujoties kopējai plūsmai.

6. princips:
Padome atbild par risku politikas pārraudzību un nodrošina atbilstošu iekšējās kontroles sistēmu, lai aizsargātu akcionāru ieguldījumus un uzņēmuma aktīvus.

Pamatelementi

- Padomei jācenšas identificēt galvenos riska faktorus, ar ko var saskarties uzņēmums. Tai jāpārliecinās, ka visi būtiskie riska faktori tiek atbilstīgi pārvaldīti.

- Padomei jānosaka saistošas un caurskatāmas procedūras finanšu pārskatu un iekšējās kontroles principu ieviešanai, kā arī jādefinē nosacījumi savstarpējai sadarbībai ar uzņēmuma auditoriem.

- Padomei periodiski jāizvērtē nepieciešamība izveidot iekšējās kontroles un riskvadības funkciju. Turklāt nepieciešams periodiski pārbaudīt uzņēmuma iekšējās kontroles efektivitāti. Šādam izvērtējumam būtu jāaptver visi pārvaldības būtiskākie elementi, tostarp finanšu, darbības un riska vadības sistēmas atbilstības kontrole.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Risks ir neatņemama uzņēmējdarbības sastāvdaļa. Riska faktoru pilnīga likvidēšana nav nedz reāls, nedz arī vēlams mērķis. Tomēr riska faktori ir jāpārvalda. Uzņēmumam nevajadzētu sevi pakļaut neskaidram riskam vai riskam, kas nav attaisnojams kā saprātīgs konkrētu panākumu gūšanai.

Īpašnieka vadītā uzņēmumā riska jautājumi parasti tiek risināti salīdzinoši neformālā veidā. Tomēr, ja iespējams, ir lietderīgi dokumentēt riska faktorus, izmantojot vienkāršu SVID (stiprās un vājās puses, iespējas un draudu) analīzi vai riska faktoru klasifikāciju, jo tas palīdzēs koncentrēt uzmanību lēmumu pieņemšanas procesā un apliecināt, ka padomes locekļi riskvadību īstenojuši ar pienācīgu rūpību. Jāņem vērā ne tikai finansiālie, bet arī darbības un stratēģiskie riska faktori.

Uzņēmumā ir lietderīgi izveidot pamata riska faktoru uzskaiti, ko padome regulāri pārskata. Tajā ir šādas informācijas kategorijas:

- galvenie riska faktori, ar ko uzņēmumam jāsaskaras;
- riska faktora (attiecīgā notikuma) iespējamā ietekme;
- riska faktora iestāšanās varbūtība;
- plānotās reakcijas kopsavilkums;
- riska faktoru mazināšanas pasākumu kopsavilkums (iepriekš veicamās darbības, lai mazinātu riska varbūtību un/vai iespējamo ietekmi).

Mazu biržā nekotētu uzņēmumu direktoriem jāpiesaista profesionāli konsultanti, lai noskaidrotu, kā izveidot atbilstīgus iekšējās kontroles procesus. Pieaugot uzņēmuma lielumam un darbības sarežģītībai, būs nepieciešams pāriet uz profesionālāku iekšējās kontroles sistēmu. Spēcīga iekšējā finanšu kontrole būs svarīga prasība, lai uzņēmums iegūtu ārēja finansējuma avotus.

Neierobežojot iespējas attīstīt sarežģītākus iekšējās kontroles mehānismus, izpilddirektoram vienmēr jāuzskata sevi par *de facto* riskvadības vadītāju, sekmējot atbilstīgu riska faktoru izpratni visos uzņēmuma līmeņos.

Lielākos uzņēmumos riskvadība var būt padomes audita komitejas vai iekšējā audita departamenta uzmanības lokā. Tomēr pat, ja daudzi riskvadības aspekti deleģēti konkrētām personām vai korporatīvajām institūcijām, ir svarīgi, lai padome turpinātu vispārējo riska faktoru uzraudzību.

Visiem padomes locekļiem jābūt izpratnei par galvenajiem uzņēmuma riska faktoriem. Turklāt padomei jānosaka veidi riska faktoru attīstības pārraudzības īstenošanai un jānodrošina, ka uzņēmuma vadība atbilstīgi pārvalda šos riska faktorus.

Visiem darbiniekiem jābūt pieejamai uzņēmuma rokasgrāmatai, kur ir norādītas politikas un procedūras, kurās atspoguļoti specifiskie riska faktori, kuriem var tikt pakļauts uzņēmums. Piemēram, jāizstrādā politika par:

- cīņu pret krāpniecību;
- cīņu pret naudas atmazgāšanu;
- naudas līdzekļu pārvaldību;
- bankas līgumu pārraudzību;
- uzņēmējdarbības nepārtrauktību;
- datu drošību un uzticamību;
- lietvedības pārvaldību;
- normatīvo atbilstību;
- veselības aizsardzības un drošības prasību izpildi.

Efektīvas iekšējās kontroles vidi parasti sekmē:

- pilnvarojuma ierobežojumi;
- pienākumu sadalīšana;
- uzskaites saskaņošana un naudas plūsmas pārraudzība;
- atbilstīga kvalifikācija un mācību nodrošināšana;
- budžeta kontrole;
- līdzekļu, izdevumu un bankas kontu izmantošanas kontrole;
- telpu un aprīkojuma drošība un kontrole.

Pildot kontroles un pārraudzības pienākumus, ir svarīgi, lai padome sekmētu informācijas sniegšanu par darbinieku neētisku vai nelikumīgu rīcību. Šo procesu var sekmēt uzņēmuma ētikas kodeksa ieviešana, iesaistītajām personām nodrošinot attiecīgu tiesisko aizsardzību.

7. princips:

Ir nepieciešama dialoga uzturēšana starp padomi un akcionāriem ar kopīgu izpratni par mērķiem. Pietiekami laba dialoga nodrošināšana ar akcionāriem ir padomes kopējā atbildība. Padome nedrīkst aizmirst, ka attieksmei pret visiem akcionāriem jābūt vienlīdzīgai.

Pamatelementi

- Padomei ir jābūt informētai par akcionāru viedokli, organizējot savstarpējo saziņu pēc iespējas praktiskākā un efektīvākā veidā.

- Priekšsēdētājs ir īpaši atbildīgs par akcionāru un padomes komunikācijas efektivitāti un pārrunā ar akcionāriem gan korporatīvo pārvaldību, gan stratēģiju.

- Priekšsēdētājs ir primārā persona, kas nodrošina akcionāru viedokļa nodošanu visai padomei kopumā. Tomēr arī citiem padomes locekļiem jāpiedāvā iespēja apmeklēt tikšanās ar akcionāriem.

- Būtisks priekšsēdētāja uzdevums ir ikgadējās akcionāru sapulces (un ārkārtas sapulces) darba kārtības noteikšana.

- Attiecības ar akcionāriem uzskatāmas par nepārtrauktu procesu, neaprobežojoties tikai ar formālu ikgadēju sapulci.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Dēļ biržā nekotētu uzņēmumu akcionāru ierobežotās iespējas atsavināt tiem piederošās akcijas, ciešs dialogs starp padomi un akcionāriem var būt īpaši svarīgs. Viņiem – pretēji biržas uzņēmumiem – ir mazāk iespēju paust viedokli par uzņēmuma stratēģiju un riska profilu, pērkot un pārdodot savas akcijas.

Iesaistīšanās padomes darbā un saziņa ar padomi šiem akcionāriem dod iespēju nodrošināt, ka uzņēmums virzās viņu interesēm atbilstīgā virzienā (īpaši saistībā ar uzņēmuma stratēģijas riska un ienesīguma profilu). Tāpēc tas ir svarīgs veids, kādā akcionāri cenšas pārvaldīt savu īpašumtiesību daļu likviditātes risku.

Baltijas valstu komerctiesības regulējošie tiesību akti nosaka, ka biržā nekotētiem uzņēmumiem ik gadu ir jāsasauc kārtējā akcionāru sapulce. Kārtējā akcionāru sapulce ir teicams veids, kā veidot dialogu ar akcionāriem, kas nav iesaistīti uzņēmuma vadīšanā.

Sapulces parasti ir lietderīgas arī padomes un akcionāru dialoga veidošanai gadījumos, kad akcionāri veido salīdzinoši lielu un neviendabīgu grupu.

Kārtējā akcionāru sapulce ir kā stabils mehānisms, kura ietvaros tiek pārskatīti iepriekšējā gada darbība un rezultāti un apspriestas uzņēmuma nākotnes perspektīvas.

Tomēr dažkārt akcionāriem, iespējams, ir nepieciešams ievērojami biežāks un nepārtrauktāks dialogs ar padomi. Viena no iespējam ir aktīva akcionāru iesaistīšana uzņēmumā, ieceļot viņus vadītāju un/vai padomes locekļu amatos.

Katrā ziņa padomes un akcionāru dialogs un iesaistīšanās process jāstrukturē, ievērojot katra uzņēmuma specifiskos apstākļus.

Padomei īpaši jāapsver, kā par uzņēmuma stratēģiju un riska profilu tā informē akcionārus. Tas jādara saprotami un saturīgi.

Turklāt padomei jārīkojas saskaņā ar atziņu, ka viens no galvenajiem tās uzdevumiem ir uzņēmuma darbība saskaņā ar akcionāru interesēm.

8. princips:

Pievienojoties padomei, visiem padomes locekļiem jānodrošina darba ievadinstruktāža un turpmāk regulāri jāatsvaidzina viņu prasmes un zināšanas.

Pamatelementi

- Ievadinstruktāžas procedūru precizitātei un formalitāšu ievērošanai jāatbilst uzņēmuma lielumam un darbības sarežģītībai.

- Priekšsēdētājs nodrošina, ka padomes locekļi nepārtraukti ceļ savu kvalifikāciju un apgūst zināšanas par uzņēmumu, lai spētu pildīt padomē uzticētos pienākumus.

- Priekšsēdētājam īpaši jāsekmē padomes locekļu profesionālās apmācības, kas paaugstina to darbības kvalitāti uzņēmuma padomes locekļa amatā.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Padomes locekļu sākotnējā informēšana ir būtisks līdzeklis, kas nodrošina lai padomes locekļiem bez izpildpilnvarām būtu pieejama informācija, kas nepieciešama efektīvai iesaistei stratēģiskajā analīzē un pārraudzībā. Tā ir svarīga arī izpilddirektoriem, kas, iespējams, iepriekš ir bijuši iesaistīti atsevišķu pamatfunkciju izpildē un iepriekš nav saskārušies ar vispārējo uzņēmuma kā vienota veseluma pārraudzīšanu.

Jaunie padomes locekļi varētu izteikt vēlmi pirms pirmās padomes sanāksmes tikties ar pārējiem padomes locekļiem. Ja jauns padomes loceklis izsaka vēlmi iepazīties ar darbam nepieciešamo sākotnējo informāciju, tas ir pietiekami pārliecinošs signāls, kas liecina, ka šis padomes loceklis atbildīgi attiecas pret pienākumiem uzņēmuma padomē.

Baltijas valstīs padomes locekļi var attīstīt un atjaunot konkrētas prasmes, apgūstot padomes locekļu kvalifikācijas programmu. Šāda profesionālās kvalifikācijas programma ir bāze nepārtrauktai profesionālai izaugsmei. Tādējādi tiek izveidota arī ētiskā un disciplinārā sistēma, kas kļūst par padomes locekļu atbildības atskaites punktu. Šādas padomes līmeņa izglītības programmas piedāvā BKPI.

.

9. princips:

Ģimenes kontrolētiem uzņēmumiem jāveido ģimenes pārvaldības mehānismi, kas veicina ģimenes locekļu darbību saskaņotību un savstarpējo izpratni, kā arī jānosaka saiknes starp ģimenes pārvaldību un korporatīvo pārvaldību.

Pamatelementi

- Ģimenes pārvaldības procesu izvēle ir atkarīgi no uzņēmuma lieluma, ģimenes locekļu skaita un viņu iesaistes uzņēmumā.

- Ģimene kādā kopējā visiem saistošā dokumentā vai savstarpējā protokolā iezīmē savu redzējumu un mērķus attiecībā uz uzņēmumu. Ir jānosaka ģimenes pārvaldības institūcijas un to saikne ar padomi. Ir jānosaka arī galvenās politikas pamatnostādnes, piemēram, par ģimenes locekļu pieņemšanu darbā, akciju nodošanu un izpilddirektoru pēctecību.

- Ģimenes pārvaldības institūcijas, piemēram, ģimenes sapulce un ģimenes padome, nodrošina iespējas pārrunāt ģimenes un ģimenes uzņēmuma lietas un sekmē ģimenes saskaņotas pieejas attīstību.

- Pārvaldībā skaidri jānošķir ģimenes institūcijas un uzņēmuma oficiālās pārvaldības struktūras. Ģimenes locekļiem pilnīgi jāizprot, piemēram, padomes un akcionāru sapulču funkcijas.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Daudzi ģimenes uzņēmumi ir biržā nekotēti uzņēmumi. Tomēr pētījumi liecina, ka ģimenes uzņēmumu darbības ilgums parasti nepārsniedz vienu paaudzi. Tikai retais no šādiem uzņēmumiem piedzīvo trešo īpašnieku paaudzi. Šos izdzīvošanas rādītājus ģimenes uzņēmumi var uzlabot, ja ievieš pareizu pārvaldības struktūru un iespējami agri sāk nākamās paaudzes izglītošanu.

Daudziem dibinātājiem–uzņēmējiem vai ģimenes uzņēmumu vadītājiem lēmumu pieņemšanā ir grūti nošķirt ar ģimeni saistītos jautājumus (nepārtrauktība, novērtējums, akciju likviditāte un nodošanas tiesības, dividendes u.c.) no uzņēmuma darbības jautājumiem (ar darbību saistītie lēmumi).

Kamēr uzņēmumu vada tās dibinātājs, ģimenes pārvaldības problēmas ir mazāk uzkrītošas. Tomēr laika gaitā un līdz ar paaudžu maiņu ģimene kļūst lielāka, tās struktūra – sazarotāka. Ģimenes locekļiem uzņēmumā var būt atšķirīgas prioritātes. Piemēram, dibinātājs–vadītājs var atbalstīt lēmumu ieguldīt peļņu uzņēmumā, nevis izmaksāt to dividendēs, bet pensionēts ģimenes loceklis var izvēlēties dividendes kā galveno ienākumu avotu.

Lielas ģimenes saskaras arī ar problēmu, ka tiem ģimenes locekļiem, kas strādā uzņēmumā, ir pieejama plašāka informācija nekā tiem, kas nav tieši iesaistīti uzņēmuma darbībā.

Šādā situācijā vēlams izveidot ģimenes pārvaldības struktūras, kas nodrošina vienlīdzīgu uzņēmuma informācijas pieejamību, sekmē ģimenes locekļu disciplīnu, novērš iespējamos konfliktus un nodrošina uzņēmuma darbības nepārtrauktību.

Pēc šādu struktūru izveides skaidri jāapzinās, ka ģimenes pārvaldība jānošķir no uzņēmuma pārvaldības, katram pārvaldības modelim nosakot citu sastāvu, pienākumus un jautājumus, par kuriem tiek spriests un lemts.

Ģimenes sastāvs iezīmē ģimenes pārvaldības struktūras funkcionēšanu. Tā nosaka ģimenes pieeju:

- ģimenes vērtībām, misijai un redzējumam;
- ģimenes institūciju, piemēram, ģimenes sanāksmes un ģimenes padomes, funkcijām;
- padomes funkcijām un padomes saiknēm ar ģimenes institūcijām;
- politikai svarīgos ģimenes jautājumos, akciju nodošanas ierobežojumiem un izpilddirektoru pēctecībai;
- ģimenes locekļu izvirzīšanai darbam padomē.

Ģimenes sapulce var sanākt divas reizes gadā, tajā piedaloties visiem ģimenes locekļiem. Tā nodrošina ģimenes locekļu informētību par uzņēmumu un dod iespēju paust viedokli. Tā palīdz novērst iespējamos konfliktus, ko var izraisīt nevienlīdzīga informācijas un citu resursu pieejamība.

Ģimenes padome ir neliela ģimenes locekļu vai ģimenes pārstāvju grupa, kas darbojas kā galvenā ģimenes lēmējinstitūcija par uzņēmumu. Tā ir arī galvenais saziņas kanāls starp ģimeni un uzņēmumu, un tai ir izšķirīga nozīme padomes informēšanā par to, ko ģimenes uzņēmuma īpašnieki gaida no uzņēmuma. Padomi parasti ievēl ģimenes sapulce.

Ģimenes institūcijas var būt lietderīgas plašu ģimeņu interešu saskaņošanā un saliedēšanā. Tomēr vissvarīgākais pasākums, lai nodrošinātu uzņēmuma ilgstošu izdzīvošanu, ir spēcīgas padomes izveide ar neatkarīgiem padomes locekļiem bez izpildpilnvarām[20] (skat. 11. principu).

2. posma principi – attiecas uz:

- **lielākiem un vai strukturāli sarežģītākiem uzņēmumiem;**
- **biržā nekotētiem uzņēmumiem ar ievērojamu ārējo finansējumu;**
- **biržā nekotētiem valsts uzņēmumiem;**
- **biržā nekotētiem uzņēmumiem, kuri plāno uzņēmuma akciju kotēšanu biržā.**

20 *John Ward.* "Creating Effective Boards for Private Enterprises" (1991.).

10. princips:

Uzņēmuma vadībā skaidri jānošķir padomes vadīšanas un uzņēmuma darbības vadīšanas pienākumi. Nevienai personai nevajadzētu būt neierobežotām lēmumu pieņemšanas tiesībām.

Pamatelementi

- Lielos uzņēmumos padomes priekšsēdētāja un izpilddirektora (vai uzņēmuma vadītāja) funkcijas nevajadzētu pildīt vienai personai. Padome skaidri nosaka un vienojas par priekšsēdētāja un izpilddirektora pienākumu sadalījumu, noformējot to rakstveidā.

- Laika gaitā uzņēmumiem vajadzētu tiekties uz neatkarīga priekšsēdētāja iecelšanu padomes priekšgalā. Tomēr kā pagaidu risinājums pašreizējā izpilddirektora (piemēram, dibinātāja uzņēmēja vai ģimenes galvas) iecelšana priekšsēdētāja amatā var būt vispiemērotākā izvēle.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Maziem biržā nekotētiem uzņēmumiem var nebūt resursu, lai ieceltu atsevišķu padomes priekšsēdētāju. Tomēr priekšsēdētāja un izpilddirektora funkcijas ievērojami atšķiras. Līdz ar to, uzņēmumam sasniedzot noteiktu lielumu un darbības sarežģītības līmeni, padomei vajadzētu apsvērt šo divu funkciju nodalīšanu.

Priekšsēdētājam ir izšķirīga nozīme padomes darba organizēšanā. Viņam jākoordinē padomes locekļu (bez izpildpilnvarām) veiktās darbības, tādējādi nodrošinot, ka izpilddirektoru darbības tiktu pienācīgi pārraudzītas. Ja izpilddirektors pilda arī priekšsēdētāja pienākumus, tad ir risks, ka šo funkciju īstenošana var tikt ierobežota.

Ieteicams skaidri noteikt priekšsēdētāja funkcijas pretstatot tās izpilddirektora funkcijām. Šajā dokumentā jānosaka jautājumi, kas ir padomes pārziņā, un jautājumi, kas ir uzņēmuma vadības kompetencē. Saskaņā ar vispārējo principu izpilddirektors atbild par uzņēmuma vadību un tā darbību, bet priekšsēdētājs vada padomi.

Pienākumu sadalījums periodiski jāpārskata. Šāda dokumenta izstrāde ir lielisks veids kā nodrošināt, ka ikviens skaidri izprot savas funkcijas un "nemin otram uz papēžiem" un ka šajā jomā nenākas saskarties ar pārsteigumiem.

Pēc iecelšanas amatā priekšsēdētājam jācenšas saglabāt līdzsvaru. Priekšsēdētājam jābūt labi informētam, līdzdarbojoties un iejaucoties tad, kad tas nepieciešams, bet atturoties no pārmērīgas iesaistīšanās uzņēmuma ikdienas darbībā. Padome parasti nespēj funkcionēt, ja netiek pietiekami izprastas un ievērotas izpilddirektora un priekšsēdētāja atsevišķās funkcijas.

11. princips:

Ikvienā padomē jābūt padomes locekļiem ar dažādu kompetences līmeni un pieredzi. Padomes lēmumu pieņemšanā nevajadzētu dominēt vienai personai (vai nelielai personu grupai).

Pamatelementi

- Lai gan iespējamas atšķirības pēc konkrēto uzņēmumu specifikas, lielu uzņēmumu padomēs jāiekļauj pietiekami daudz padomes locekļu bez izpildpilnvarām un neatkarīgo padomes locekļu.

- Lieliem biržā nekotētiem uzņēmumiem – vai biržā nekotētiem uzņēmumiem, kas nākotnē vēlas savas akcijas kotēt regulētā tirgū, – jātiecas padomē iesaistīt tik daudz, ieteicams, neatkarīgu padomes locekļu bez izpildpilnvarām, līdz viņi veido pietiekamu daļu no padomes sastāva (šīs daļas apjomu izvērtē katra konkrētā padome).

- Jārūpējas, lai padomes locekļi bez izpildpilnvarām vai neatkarīgie padomes locekļi savu pienākumu izpildei veltītu pietiekami daudz laika. Īpaši svarīgi tas ir attiecībā uz priekšsēdētāju. Iecelšanas lēmumā jānorāda plānotā laika noslodze. Padomes locekļiem bez izpildpilnvarām vai neatkarīgajiem padomes locekļiem jāapliecina, ka viņiem būs pietiekami daudz laika uzticēto pienākumu izpildei. Pirms iecelšanas amatā, padome jāinformē par citām nozīmīgām saistībām, informējot padomi arī par turpmākajām izmaiņām.

- Priekšsēdētājam jāsekmē efektīvs padomes locekļu bez izpildpilnvarām un neatkarīgo padomes locekļu darbs un jānodrošina konstruktīvas attiecības starp visiem padomes locekļiem.

- Padomes locekļi bez izpildpilnvarām un neatkarīgie padomes locekļi sniedz konstruktīvu piedāvātās stratēģijas kritiku, palīdzot sagatavot attiecīgus priekšlikumus.

- Padomes locekļi bez izpildpilnvarām un neatkarīgie padomes locekļi rūpīgi pārbauda uzņēmuma vadības darba rezultātus virzībā uz noteiktajiem mērķiem un pārrauga pārskatu sagatavošanu par darbības rezultātiem.

- Padomes locekļi bez izpildpilnvarām un neatkarīgie padomes locekļi pārbauda finanšu informācijas patiesumu un pārliecinās, ka finanšu vadības un risku pārvaldības sistēmas ir uzticamas un pamatotas (lai gan to apstiprināšana paliek kolektīva atbildība).

- Padomes locekļi bez izpildpilnvarām un neatkarīgie padomes locekļi uzņemas galveno atbildību par uzņēmuma vadības, tostarp izpilddirektoru, atalgojuma līmeņa noteikšanu. Viņiem jāuzņemas vadība arī izpilddirektoru iecelšanā un, ja nepieciešams, atlaišanā, kā arī pēctecības plānošanā.

- Priekšsēdētājs var pieņemt lēmumu organizēt tikšanās ar padomes locekļiem bez izpilddirektoru klātbūtnes.

- Padomes locekļus bez izpildpilnvarām vai neatkarīgos padomes locekļus var iecelt uz noteiktu termiņu (piemēram, sākumā piešķirot mandātu uz trīs gadiem ar iespēju divas reizes pagarināt šo termiņu). Lēmumos par pilnvaru termiņu pagarināšanu jālīdzsvaro vajadzība saglabāt ar uzņēmuma specifiku saistītu pieredzi (kuras iegūšana prasa laiku) un ieguvumi, ko nodrošina padomes sastāva atjaunošana. Jāņem vērā arī tas, ka pārāk daudzu gadu darbs padomē var ietekmēt ārējo iespaidu par padomes locekļu bez izpildpilnvarām neatkarību.

- Beidzot pildīt amata pienākumus, padomes loceklis bez izpildpilnvarām padomes priekšsēdētājam iesniedz rakstveida dokumentu, kas tiek nodots visiem padomes locekļiem un kurā padomes loceklis informē, ja viņam ir būtiskas bažas par uzņēmuma darbību.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Uzņēmumam sasniedzot noteiktu lielumu un darbības sarežģītības līmeni, neatkarīga padome, t.i., padome, kurā ir padomes locekļi bez izpildpilnvarām un, kuru neveido tikai uzņēmumam vai ģimenei piederīgas personas, kļūst par būtisku priekšnosacījumu uzņēmuma ilgtermiņa panākumiem un dzīvotspējai.

Pat I posma uzņēmumos ārēju padomes locekļu iesaistīšana padomē ir nozīmīgs notikums biržā nekotēta uzņēmuma korporatīvās pārvaldības attīstībā. Tomēr, uzņēmumiem kļūstot lielākiem un izvēršot sarežģītāku darbību, tiem attiecīgi jāiesaista arvien vairāk padomes locekļu bez izpildpilnvarām un neatkarīgu padomes locekļu (uzņēmumos, kas ieinteresēti kotēt savas akcijas biržā, šādiem padomes locekļiem padomē galarezultātā ir jābūt vairākumā). Daudzveidīgs padomes sastāvs ievērojami veicina virzību uz labāku pārvaldību un parasti būtiski ietekmē padomes lēmumu pieņemšanas kultūru.

Galvenie ieguvumi, ko nodrošina neatkarīgu padomes locekļu bez izpildpilnvarām iesaistīšana padomē:

- ārēja perspektīva jautājumos par stratēģiju un kontroli;
- iespēja piesaistīt jaunas, prasmes un zināšanas, kādu nav uzņēmumā;
- neatkarīgs un objektīvs viedoklis līdztekus īpašnieka redzējumam;
- darbinieku atlase un karjeras iespējas neatkarīgi no ģimenes saitēm;
- neatkarīgs viedoklis, ja padomē rodas interešu konflikts;
- līdzsvarojošais elements starp dažādiem akcionāriem (piemēram, ģimenes locekļiem) un – atsevišķos gadījumos – objektīva tiesneša lomas pildīšana ģimenes locekļu vai uzņēmuma vadītāju domstarpībās;
- ieguvumi no šo personu komerciālajiem un citiem kontaktiem.

Padomes locekļu neatkarība nav precīzi definējams jēdziens. Tomēr iespaidu par padomes locekļu bez izpildpilnvarām neatkarību stiprina šādi faktori:

- iepriekšējos gados padomes loceklis nav bijis uzņēmuma darbinieks;
- padomes loceklim nav būtisku komerciālu attiecību ar uzņēmumu;
- padomes locekļa amata pildīšanas laikā viņš/viņa nesaņem no uzņēmuma (papildu) atlīdzību (līdztekus padomes locekļa atalgojumam);
- padomes loceklim nav ciešu ģimenes saišu ar uzņēmuma konsultantiem, padomes locekļiem vai vadošajiem darbiniekiem;
- padomes loceklis nepilda citus vadošus amatus, viņam nav ciešu saikņu ar citiem padomes locekļiem, saistībā ar līdzdalību citos uzņēmumos vai institūcijās;
- padomes loceklis nepārstāv nozīmīgu akcionāru;
- padomes loceklis neieņem padomes locekļa amatu ilgstoši.

Tomēr šīs ir tikai vadlīnijas. Padomei patstāvīgi jāizvērtē, vai padomes loceklis ir neatkarīgs pēc būtības un savos spriedumos un vai ir tādas saiknes vai apstākļi, kas varētu ietekmēt padomes locekļa spriedumus vai radīt iespaidu par šādu ietekmi.

Piemēram, dažkārt tiek uzskatīts, ka padomes locekļa ilgstoša līdzdalība padomē nevēlami ietekmē neatkarību. Tomēr tas atkarīgs no konkrētā padomes locekļa. Padomes locekli, kas ilgu laiku darbojas padomē, joprojām var uzskatīt par neatkarīgu, ja viņam ir pietiekami stingrs raksturs un, ja viņš ir gatavs un spējīgs kritiski izvērtēt uzņēmuma vadības darbu, un ja viņš nodrošina pievienoto vērtību, pamatojot to ar dziļām zināšanām par uzņēmumu un tā stratēģiskajiem uzdevumiem.

Padomes locekļiem bez izpildpilnvarām informācija parasti nav tik pieejama kā izpilddirektoriem vai īpašniekam–vadītājam. Padomes locekļu bez izpildpilnvarām ieguldījumu var veicināt, nodrošinot viņiem iespēju sazināties ar uzņēmuma vadītājiem (lai gan šādi kontakti jāsaskaņo ar uzņēmuma vadību, un padomes locekļi bez izpildpilnvarām nedrīkst iedragāt uzņēmuma vadības autoritāti).

Noteiktos apstākļos padomes locekļiem bez izpildpilnvarām var piedāvāt uzņēmuma apmaksātu neatkarīgu ārēju konsultantu atbalstu – parasti gan tas tiek īstenots, informējot visu padomi kopumā, lai nepieļautu konfrontāciju starp izpilddirektoriem un padomes locekļiem bez izpildpilnvarām.

Mazākos biržā nekotētos uzņēmumos var būt vēlme neatkarīgos padomes locekļus bez izpildpilnvarām izmantot uzņēmuma vadības vai darbinieku funkciju izpildē. Tomēr neatkarīgajiem padomes locekļiem parasti nevajadzētu iesaistīties darbības funkciju izpildē vai uzņemties būtiskus konsultatīvus pienākumus.

Neatkarīgajiem padomes locekļiem zināmā mērā jādistancējas no uzņēmuma operatīvās darbības aktivitātēm. Viņu konkrētais uzdevums ir nodrošināt, ka uzņēmuma vadības īstenotā rīcība ir pareiza un pieejamie resursi tiek izmantoti visefektīvākajā veidā. Ja neatkarīgie padomes locekļi uzņemas papildu konsultatīvos pienākumus, jāsaņem skaidrs padomes apstiprinājums.

Padomei jāapsver uzņēmuma sekretāra amata ieviešana, kas atskaitītos priekšsēdētājam (un līdztekus arī izpilddirektoram), lai nodrošinātu, ka padomes locekļi laikus saņem informāciju, pārmērīgi nepaļaujoties uz uzņēmuma vadību (pat ja tā nav noteikta kā saistoša juridiska prasība). Padome ar savu sekretariātu parasti spēj labāk pieprasīt informāciju nekā padome, kuras sekretārs atskaitās vienīgi izpilddirektoram.

Tomēr šāds administratīvs atbalsts padomes locekļiem bez izpildpilnvarām parasti komerciāli iespējams tikai salīdzinoši lielos biržā nekotētos uzņēmumos.

12. princips:

Efektīvākai pienākumu izpildes nodrošināšanai, padome izveido atbilstīgas komitejas.

Pamatelementi

- Uzņēmuma komiteju struktūra jāsamēro ar uzņēmuma vajadzībām; Tomēr lielos biržā nekotētos uzņēmumos parasti nepieciešama nominācijas komiteja, atalgojuma komiteja un revīzijas komiteja. Ja konkrētā situācijā nepieciešams, var izveidot arī citas komitejas.

- Padome rakstveidā nosaka komiteju darba uzdevumus, izskaidrojot funkcijas un konsultatīvās pilnvaras, ko tām piešķīrusi padome. Komiteju darba uzdevumus padome periodiski pārskata.

- Komitejām jānodrošina pietiekami resursi tām uzticēto pienākumu izpildei.

- Liela nozīme ir neatkarīgo padomes locekļu bez izpildpilnvarām iesaistīšanai padomes komiteju darbā.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Var izveidot nominācijas komiteju, lai vadītu padomes locekļu kandidātu izvirzīšanas procesu un sagatavotu attiecīgus priekšlikumus padomei. Nominācijas komiteja izvērtē prasmju, zināšanu un pieredzes līdzsvaru padomē un starp augstākā līmeņa vadītājiem. Atbilstīgi šim izvērtējumam tā sagatavo attiecīgā padomes locekļa funkciju un spēju aprakstu un piedāvā uzņēmuma vadības pēctecības plānu.

Atalgojuma komitejai tiek deleģēts pienākums sagatavot priekšlikumus par visu izpilddirektoru atalgojumu, tostarp arī saistībā ar pensiju tiesībām. Komiteja nosaka un pārrauga arī augstākā līmeņa vadītāju atalgojuma līmeni un struktūru.

Iespējams, (sākumā) ir lietderīgi apvienot nominācijas komitejas un atalgojuma komitejas pienākumus vienā komitejā.

Revīzijas komitejai ir īpaši būtiska nozīme lielu uzņēmumu pārraudzībā. Revīzijas komitejas galvenie pienākumi ir šādi:

- pārraudzīt uzņēmuma finanšu pārskatu patiesumu;
- pārskatīt uzņēmuma iekšējās kontroles un risku pārvaldības sistēmas;
- pārraudzīt un izvērtēt uzņēmuma iekšējā audita efektivitāti;
- sagatavot ieteikumus padomei par ārējā auditora iecelšanu vai atcelšanu;
- apstiprināt ārējā auditora atalgojumu un darba nosacījumus;
- izvērtēt un pārraudzīt ārējā auditora neatkarību un darbības efektivitāti;
- izstrādāt un īstenot ārējā auditora iesaistīšanas politiku, lai saņemtu ar auditu nesaistītus pakalpojumus;
- izvērtēt riska situāciju un pārraudzīt risku pārvaldības procesus.

Ņemot vērā revīzijas komitejas darba relatīvi tehnisko raksturu, padomei jāpārliecinās, ka vismaz vienam revīzijas komitejas loceklim ir nesena un atbilstīga pieredze finanšu jomā. Praksē tas parasti nozīmē, ka šai personai ir grāmatveža kvalifikācija un ir iegūta atbilstīga pieredze finanšu jomā, pildot auditora vai finanšu vadītāja pienākumus. Vairākumam revīzijas komitejas locekļu jābūt padomes locekļiem bez izpildpilnvarām un vēlams – neatkarīgiem padomes locekļiem.

Ja iekšējā audita uzņēmumā nav, revīzijas komitejai jāizvērtē tā nepieciešamība un jāsagatavo priekšlikumi padomei.

Revīzijas komitejai jāizvērtē arī procedūras, kas darbiniekiem nodrošina iespēju konfidenciāli paust bažas par iespējamām neatbilstībām finanšu pārskatos vai citās jomās (ziņošana jeb *whistleblowing*).

Padomes komiteju sanāksmē ir tiesīgi piedalīties tikai komitejas priekšsēdētājs un locekļi. Tomēr pēc komitejas ielūguma iespējama citu personu līdzdalība.

13. princips:
Padome periodiski izvērtē sava darba un katra atsevišķā padomes locekļa darbības rezultātus.

Pamatelementi

- Padomes novērtēšanas metožu precizitātei un formālajai kārtībai jāatbilst uzņēmuma lielumam un darbības sarežģītībai. Vēlreiz jānorāda, ka pakāpeniska pieeja ir labākā izvēle maziem uzņēmumiem.

- Priekšsēdētājam personāla novērtēšanas process jāizmanto, lai iegūtu atgriezenisko saiti par sava darba efektivitāti padomes vadīšanā.

- Grupas novērtēšanā jāizpēta padomes kā kolektīvu lēmumu pieņemšanas institūcijas darbība.

- Individuālajā novērtēšanā jātiecas noskaidrot, vai katrs padomes loceklis turpina strādāt lietpratīgi un pienākumus pilda ar atdevi (tostarp vērtējot darbam padomē veltītā laika apjomu).

- Priekšsēdētājam jāreaģē uz novērtēšanas rezultātiem, atzīstot padomes stiprās puses un trūkumus un, ja nepieciešams, izsakot priekšlikumus par jaunu padomes locekļu iecelšanu vai par esošo padomes locekļu atkāpšanos.

- Īpaši uzmanīgi jānovērtē sadarbība ar valdi.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Priekšsēdētājs ir atbildīgs par darbu ar padomi, nodrošinot, lai tā būtu vienota komanda ar augstiem darba rezultātiem un lai tajā darbotos piemērotākie cilvēki. Priekšsēdētājam ir izšķirīga nozīme padomes funkcionēšanā. Padome nespēj strādāt, ja priekšsēdētājs nepietiekami koncentrējas uz padomes dinamiskajiem procesiem un rīcību.

Priekšsēdētāji savu darbu nevar uzlabot bez godīgas un konstruktīvas atgriezeniskās saites. Lai pilnveidotu darbības rezultātus, viņiem jābūt atvērtiem padomes locekļu sniegtajam vērtējumam.

Ir daudz veidu, kā veikt padomes novērtēšanu, tostarp pašnovērtējums, novērtēšana trešo personu vadībā vai salīdzinošā pārskatīšana pirms padomes pārvēlēšanas. Padomes novērtēšana, ko veic neatkarīgs ārējs koordinators, parasti ir objektīvāka nekā pašnovērtēšana, tāpēc tieši tai jādod priekšroka, pieaugot uzņēmuma lielumam un darbības sarežģītībai.

Padomes novērtēšana jāorganizē tā, lai raisītos godīga diskusija par to, kas padomē notiek pareizi un kas – nepareizi. Piedāvājam dažus no galvenajiem novērtēšanā izskatāmajiem jautājumiem.

- Vai varas sadalījums padomē ir atbilstīgs?
- Vai padomes sanāksmēs pietiekami kritiski tiek izvērtēta uzņēmuma izpildvara?
- Vai padomē ir pareizs līdzsvars starp zināšanām un neatkarību?
- Vai padome atbilstoši pilda savus pienākumus? Vai padomes locekļi nosaka virzienu (norādījumi un ieteikumi par stratēģiju) un pārrauga uzņēmumu (kontrole un riskvadība) un tā vadību?
- Vai padomes locekļi velta pietiekami daudz laika uzņēmumam un darbam padomē?
- Vai padomes locekļiem ir pietiekami pieejama informācija un konsultācijas?
- Vai padome pietiekami sastrādājas ar akcionāriem un galvenajām ieinteresētajām pusēm?
- Vai ir personiski faktori, kas var traucēt atsevišķiem padomes locekļiem pildīt pienākumus neatkarīgi un objektīvi?

Atsevišķu padomes locekļu novērtēšana ir ļoti delikāts jautājums, jo padome ir koleģiāla institūcija ar līdzvērtīgiem dalībniekiem. Tāpēc jārīkojas uzmanīgi, lai izvairītos no iespējamiem konfliktiem un neapmierinātības. Arī šajā ziņā var būt noderīgs priekšsēdētājs vai ārējs koordinators, veidojot tiltu starp individuālu un konfidenciālu novērtēšanu un plašāku diskusiju par padomes efektivitāti, atalgojumu un sastāvu.

Atgriezenisko saiti padomei kā kopumam var nodrošināt priekšsēdētājs vai ārējs koordinators. Pašizaugsmes sekmēšanas labad priekšsēdētājam jāspēj nodrošināt atgriezeniskā saite arī atsevišķiem padomes locekļiem. Priekšsēdētājam jāsniedz atbalsts atsevišķiem padomes locekļiem, nodrošinot regulāru atgriezenisko saiti un uzdodot viņiem strādāt kopā ar citiem, lai uzlabotu padomes dinamiku un komandas darbu.

Padomei jāatbild arī par izpilddirektora novērtēšanu. Šo procesu vada priekšsēdētājs. Viena no pieejām, ko priekšsēdētājs var izmantot, ir pašnovērtējuma saņemšana no izpilddirektora un tā salīdzināšana ar konfidenciālo informāciju, kas iegūta no citiem padomes locekļiem, lai šo informāciju izmantotu novērtēšanas pārrunās ar izpilddirektoru. Ir svarīgi, lai šajā novērtēšanā tiktu iekļauts savstarpējs padomes un uzņēmuma vadības sadarbības izvērtējums.

Enerģisks un neatkarīgs priekšsēdētājs spēj labi novērtēt atsevišķo padomes locekļu, kā arī izpilddirektora un augstākā līmeņa vadītāju darba rezultātus. Savukārt uzņēmuma vadībai pārāk pietuvinātam priekšsēdētājam trūkst objektivitātes, un viņa veiktais uzņēmuma vadības novērtējums ir mazāk uzticams. Tas attiecas arī uz priekšsēdētāja darba rezultātu izvērtēšanu pretstatījumā izpilddirektora darba rezultātiem. Tas izskaidro nepieciešamību saglabāt priekšsēdētāja neatkarību attiecībā pret izpilddirektoru – vai arī novērtēšanā jāiesaista vadošais padomes loceklis (*lead director*; padomes loceklis, kas ir vadošais neatkarīgo padomes locekļu pārstāvis) un/vai ārējs koordinators.

Lai gan formāli strukturēts vai ārēji administrēts padomes novērtēšanas process ir lietderīgs tikai lielos biržā nekotētos uzņēmumos, visiem uzņēmumiem jāizprot, cik svarīgi ir periodiski izvērtēt padomes kā lēmumu pieņemšanas institūcijas efektivitāti.

14. princips:

Padome sniedz sabalansētu un saprotamu novērtējumu par uzņēmuma stāvokli un nākotnes izredzēm ārējām ieinteresētajām pusēm, izstrādājot atbilstīgu programmu ieinteresēto pušu piesaistīšanai.

Pamatelementi

- Padomei jāpublicē ikgadējs pārskats atbilstīgi akcionāru un citu ieinteresēto pušu vajadzībām.

Praktiski apsvērumi biržā nekotētiem uzņēmumiem

Spēcīgai, caurskatāmību veicinošai informācijas atklāšanas sistēmai, jākļūst par vienu no galvenajiem līdzekļiem uzņēmuma attiecībās ar ieinteresētajām pusēm. Informācijas atklātība uzlabo sabiedrības izpratni par uzņēmuma struktūru un darbību, tā politiku attiecībā uz vides aizsardzības un ētikas standartiem, kā arī par tā attiecībām ar sabiedrības kopienām, kuru vidē tas darbojas.

Gada pārskats ir nozīmīgs līdzeklis saziņā ar ieinteresētajām pusēm (kā arī ar akcionāriem). Līdztekus tradicionālajām finanšu atskaitēm, gada pārskatos var iekļaut informāciju par šādiem korporatīvajiem jautājumiem:

- uzņēmuma redzējuma un vērtību apraksts;
- uzņēmuma komercdarbības stratēģijas un ar to saistīto riska faktoru izklāsts;
- uzņēmuma darbības un rezultātu pārskats, nākotnes kontekstā sagatavots uzņēmējdarbības vides novērtējums;
- korporatīvās pārvaldības principi un atbilstības pakāpe noteiktam konkrētam korporatīvās pārvaldības kodeksam, nodrošinot arī papildu pārvaldības informāciju, piemēram:
    - ziņojums par padomes darbību, tostarp vadošais ziņojums par to, kāda veida lēmumus pieņem padome, un kādi deleģēti uzņēmuma vadībai;
    - visu padomes locekļu, tostarp priekšsēdētāja, izpilddirektora un nominācijas, revīzijas un atalgojuma komiteju (ja tādas ir izveidotas) priekšsēdētāju un locekļu vārds un uzvārds;
    - padomes locekļu bez izpildpilnvarām vārds un uzvārds, kurus padome iecēlusi kā neatkarīgus padomes locekļus, norādot viņu novērtēšanas iemeslus (ja nepieciešams);
    - plašāka informācija par to, kā tika veikta padomes un tās komiteju locekļu izvērtēšana;
- to darbību un projektu kopsavilkums, kas ieinteresētajām pusēm varētu būt īpaši svarīgi.

The content of the annual report will become more important as the company develops.

Social responsibility projects can act as a major point of engagement with stakeholders. They should be integrated into the company's activities and included in management's list of strategic goals.

Tieša saziņa starp padomes locekļiem un darbiniekiem var būt efektīvs veids informācijas izplatīšanai visā uzņēmumā. Tas palīdz veidoties situācijai "visi dzied no vienas dziesmu grāmatas". Ja šādu saziņu veido atsevišķi padomes locekļi, tai jānotiek saskaņā ar vispārējo "iekšējās pārvaldības" politiku, ko noteikusi padome. Ja šāda politika vēl nav izstrādāta, laba prakse ir priekšsēdētāja un izpilddirektora informēšana pirms šādas saziņas īstenošanas.

Tomēr padomes locekļiem katrā tiešas tikšanās reizē ar darbiniekiem ir jāuzsver, ka izpilddirektors ir galvenais atbildīgais par uzņēmuma vadību. Padomes locekļiem jānodrošina, ka informācijas nodošanā tiek saglabāta uzticēšanās uzņēmuma vadības komandai, izvairoties no detalizētas vadības jautājumu apspriešanas ar darbiniekiem, lai mazinātu pretrunīgas informācijas pārneses iespējamību.

Padome var sekmēt saziņu, nosakot kontaktpersonu, ar kuru ieinteresētās puses var apspriest jebkuru jautājumu. Pārmaiņu laikā padomei, iespējams, ir lietderīgi uzturēt regulāru saziņu ar ieinteresētajām pusēm, lai izskaidrotu uzņēmumā notiekošo. Piemēram, ieinteresētajām pusēm uzņēmumā, kas apsver ievērojamu darbības paplašināšanu vai sašaurināšanu – vai arī apvienošanos ar citu uzņēmumu, var rasties vēlme apspriest piedāvāto jaunās organizācijas stratēģiju.

Ieinteresētajām pusēm, tostarp atsevišķiem dalībniekiem un viņu pārstāvniecības institūcijām, jābūt iespējai brīvi paust bažas par nelikumīgu vai neētisku padomes darba praksi. Šāda darbinieku rīcība nedrīkst kļūt par pamatu viņu tiesību ierobežošanai. Korporatīvo vadītāju neētiska vai nelikumīga darba prakse var ne tikai pārkāpt ieinteresēto pušu intereses, bet kaitēt uzņēmuma reputācijai un paaugstināt risku saistībā ar nākotnes finansiālajām saistībām. Tāpēc uzņēmums pats ir ieguvējs, ja izstrādā procedūras un drošus aizsargmehānismus, lai ieinteresētās puses varētu iesniegt sūdzības.

Association "Baltic Institute of Corporate Governance"
Jogailos st. 4
LT-01116 Vilnius
Lithuania
www.corporategovernance.ee
www.corporategovernance.lv
www.corporategovernance.lt

www.RZidea.lt

2011