



BALTIC INSTITUTE  
OF CORPORATE  
GOVERNANCE

# VALSTS UZNĒMUMU PĀRVALDĪBAS VADLĪNIJAS BALTIJAS VALSTĪS

2010

# PRIEKŠVĀRDS

Valstis bieži vēlas saglabāt savas īpašumtiesības stratēģiskajos uzņēmumos vai tādos, kuri sniedz nozīmīgākos infrastruktūras vai sociālos pakalpojumus. Kaut arī pēdējos gados kopējais valsts uzņēmumu (VU) īpatsvars pasaules ekonomikā ir mazinājies, tiem joprojām ir būtiska loma daudzās – it īpaši pārejas ekonomikas valstīs, kurās VU veido ievērojamu iekšzemes kopprodukta daļu.

VU savā darbībā un pārvaldībā sastopas ar tādām izaicinājumiem, kādu nav privātā sektora uzņēmumiem. Būtiskākā atšķirība ir tā, ka šiem uzņēmumiem jāspēj sasniegt gan sociālos, gan saimnieciskos mērķus. No vienas puses, tiem jāpalīdz gūt svarīgus sociālus un politiskus panākumus, no otras – jārikojas saskaņā ar ekonomikas likumiem, lai spētu darboties un gūt peļņu tirgus ekonomikas apstākļos.

Turklāt VU bieži sastopami sarežģīti lēmumu pieņemšanas procesi, kuros var būt iesaistīta valsts, padome, uzņēmuma vadība, parlaments, privātie akcionāri un sabiedrība un kuri tiek risināti dažādos atbildības līmeņos. Lēmumu pieņemšana dažkārt pamatojas gan uz politiskām vajadzībām, gan saimnieciskās darbības loģiku. Šos izaicinājumus vēl vairāk saasina ārējie faktori, tostarp globalizācija, tehnoloģiju attīstība un tirgus deregulācija.

Par laimi, ir pieejami instrumenti, ar kuriem stāties pretī šiem izaicinājumiem. Panākumu atslēga, lai palīdzētu VU veidot atgriezenisko saiti, kļūst efektīvākiem un ļaut tiem attīstīties, slēpjas to korporatīvajā pārvaldībā. Šis ir viens no galvenajiem iemesliem, kādēļ Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts (*The Baltic Institute of Corporate Governance*) izveidojis Valsts uzņēmumu pārvaldības Vadlīnijas Baltijas valstīs (*Baltic Guidance on the Governance of Government-owned Enterprises*) (turpmāk tekstā – Vadlīnijas).

Vadlīnijām ir vairākas priekšrocības, piemēram, pārliecinošs un skaidrs izklāsta stils. Cita priekšrocība ir reģionālā pieeja – nav daudz starptautisku un ar VU korporatīvo pārvaldību saistītu deklarāciju, kuras būtu līdzīgas šim Vadlīnijām, un tikai dažas piedāvā reģionālu pieeju korporatīvajai pārvaldībai. Neapšaubāmi, ka to galvenais mērķis ir ieguvumi, ko sniedz reģionālā integrācija.

Vēl viens būtisks aspekts ir mijiedarbība starp šīm Vadlīnijām un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizāciju (turpmāk tekstā ESAO; OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development*) Vadlīnijām valsts uzņēmumu pārvaldībai, kas ir starptautiski atzīts labākās prakses standarts. Šis Vadlīnijas neatkarīgo un neaizstājamo ESAO vadlīnijas – tās uzskatāmas

par plānu labas starptautiskas prakses iegūšanai, un tajās ietvertie ieteikumi ir īpaši pielāgoti Baltijas reģiona valstīm, kuras atrodas pēdējā pārejas posmā.

Vērts pieminēt arī šo Vadlīniju izstrādi. Vadlīnijas tapušas atklātā, visaptverošā un efektīvā procesā, kurā ar ierobežotiem resursiem panākti izcili rezultāti. Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūtu kā ierosinātāju atbalstīja visu trīs valstu valdības un vadošo uzņēmumu pārstāvji, kuri pelnījuši lielu atzinību par savu tālredzīgumu un atsaucību.

Vadlīniju saturs un procesa izklāsts ir lielisks piemērs gan tiem uzņēmumiem, kuriem vēl jāizstrādā savas pārvaldības vadlīnijas, gan arī tiem, kuriem ir jāpārveido pašreizējie institucionālie un korporatīvie pārvaldības principi.<sup>1</sup>

Vadlīnijas ir milzu solis uz priekšu, taču jāapziņās, ka tas ir tikai pirmais solis. Galvenais izaicinājums – Vadlīniju īstenošana – mums vēl ir priekšā, un tajās ietvertie ieteikumi katrā valstī jāpieņem un jāievieš individuāli. Tam savukārt nepieciešamas izvērstākas pārrunas un radoša

pieeja, kā arī kopēji pūliņi, lai praksē īstenotu labāku VU pārvaldību.

Esam pārliecināti, ka šie pūliņi radīs ievērojamus panākumus. Spēcīgai pārvaldības praksei Baltijas valstu VU ir liela nozīme, jo tādējādi tiks veidota dinamiskāka sabiedrība un darba vietas, sekmētas investīcijas, izskausta korupcija, veicināta labklājība un aizstāvēta indivīda brīvība, un tas ir galvenais Vadlīniju mērķis.



### **Filips Ārmstrongs (Philip Armstrong)**

Vadītājs, Globālās korporatīvās pārvaldības forums (Global Corporate Governance Forum),  
Veiksmīgāki uzņēmumi, labākas sabiedrības

<sup>1</sup> Neskaidrību gadījumā ir skatāms šo vadlīniju angļu valodas teksts un konkrētās valsts komerclikumdošana. Latviešu valodas teksts kalpo tikai vispārīgai izziņai.

# SATURS

Priekšvārds	2
Pateicība	5
I. Priekšvēsture un ievads	7
II. Ieteikumi valdībai	10
III. Ieteikumi par pārraudzības padomi	15
IV. Ieteikumi par vadības komandu	20
V. Ieteikumi par ziņojumiem un auditu	21

# PATEICĪBA

Tādu projektu kā *Valsts uzņēmumu pārvaldības Vadlīnijas Baltijas valstīs* iespējams īstenot, tikai strādājot vienotā komandā. Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūtam ir izdevies izveidot izcilu komandu, kas veiksmīgi izstrādājusi šīs Vadlīnijas. Mūsu komandu veidoja starptautiski eksperti, Baltijas valstu politiķi un ierēdņi, pašvaldības un sabiedriskās aģentūras, kā arī speciālisti no valsts un privātajiem uzņēmumiem.

Neatsveramu atbalstu Vadlīniju izstrādē sniedza gan konsultanti, gan bezmaksas pētījumu veicēji, gan eksperti un speciālisti, kuri izteica savus atzinumus, kā arī tie, kuri nesavtīgi dalījās savā viedoklī, vērtējot uzmetumus un sniedzot komentārus par tiem. Liels paldies itin visiem!

Vairāki cilvēki ir jāpiemin īpaši. Pirmkārt, vēlamies izteikt savu atziņu Ričardam Frederikam (*Richard Frederick*) – starptautiskajam konsultantam korporatīvās pārvaldības jautājumos, kura vadīšanas prasme un pieredze palīdzēja mums sasniegt lieliskus rezultātus rekordīsā laikā un gūt panākumus šajā izaicinājumam bagātajā projektā. Bez viņa līdzdalības Vadlīnijas nebūtu tik kvalitatīvas.

No sirds pateicamies pieredzējušajiem politikājiem līderiem un pārstāvjiem no Baltijas valstu valdībām un VU par entuziasmu, atbalstu un labo politisko gribu. Īpaši sirsnīgs paldies Andrijum Kubīļum (*Andrius Kubilius*), Dainim Kreivim (*Dainius Kreivys*), Arvidam Sekmokam (*Arvydas Sekmokas*), Rimantam Žīļum (*Rimantas Žylius*), Mikolam Majauskam (*Mykolas*

*Majauskas*), Jurim Pūcem, Gintam Freimanim, Ingunai Sudrabai, Ritvaram Pavlovam, Tarmo Porgandam (*Tarmo Porgand*), Raulam Allikivi (*Raul Allikivi*), Kārlim Miķelsonam, Ingrīdai Lācei, Alnim Bāliņam, Heiko Majem (*Heikko Mae*), Aloīzam Korīznam (*Aloyzas Koryzna*), Rimantam Vaitkum (*Rimantas Vaitkus*), Viktoram Valentukevičam (*Viktoras Valentukevičius*) un vairākiem vēstniekiem.

Mēs vēlētos pateikties arī izcilajiem ekspertiem, kuri sniedza savu ieguldījumu 19. marta Baltijas samītā, to skaitā Dāgam Deteram (*Dag Detter*) no Detterco, Apvienotās Karalistes Finanšu pārskatu padomes Korporatīvās pārvaldības nodaļas (*Corporate Governance Unit at the UK Financial Reporting Council*) vadītājam Krisam Hodžam (*Chris Hodge*) un ESAO valstij piederošo aktīvu privatizācijas un korporatīvās pārvaldības darba grupas (*OECD Working Group on Privatisation and Corporate Governance of State-owned Assets*) priekšsēdētājam un Somijas valdības Valsts aktīvu departamenta (*State Asset Department, Government of Finland*) ģenerāldirektoram Pekam Timonenam (*Pekka Timonen*).

Īpašu pateicību par sniegtajām konsultācijām, atbalstu un palīdzību šajā iniciatīvā izsakām mūsu pieredzējušajai un uzticamajai Korporatīvās pārvaldības padomei (*Corporate Governance Council*): Rolandam Barīsam (*Rolandas Barysas*), Jurim Bindem, Viktoram Butkum (*Viktoras Butkus*), Vitālijam Gavrilovam, Helduram Mēritsam (*Heldur Meerits*), Aienam Plenderleitam (*Ian Plenderleith*), Ievai Plaudei-Rēlingerei, Veiko Sepam (*Veiko Sepp*) un Antanam Zabulim (*Antanas Zabulis*). Pateicamies arī saviem korporatīvajiem sponsoriem, ar kuru finansiālo atbalstu Vadlīnijas tika izstrādātas.

Visbeidzot vēlamies pieminēt Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta prezidentu Kristianu Kāsu Mortensenu (*Kristian Kaas Mortensen*), kurš pelnījis atzinību un pateicību par savu enerģisko un izcilo darbu un pašaieliedziību. Viņš sākotnējo redzējumu pārvērta realitātē.



**Arminta Saladziene**

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta  
priekšsēdētāja

# I. PRIEKŠVĒSTURE UN IEVADS

## Pirmsākumi

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta (BKPI) misija ir rosināt labāku korporatīvās pārvaldības praksi Baltijas reģionā. 2009. gadā BKPI nolēma veikt ieguldījumu Baltijas valstu ekonomikā, izstrādājot *Valsts uzņēmumu (VU) pārvaldības Vadlīnijas Baltijas valstīs*.

Vadlīnijās precīzi definēts, kas veido VU. Par VU uzskatāms jebkurš uzņēmums, kurš veic saimniecisku darbību un kurā valstij pieder kapitāla daļas neatkarīgi no tā juridiskā statusa, vai valsts pilnībā kontrolē vai valstij pieder kontrolpakete. Vadlīniju mērķis – rosināt ieviest labāko pārvaldību visos komercuzņēmumos, kurus valsts pārvalda un vada sabiedrības interesēs. Šajās Vadlīnijās nav iekļauta informācija par valsts aģentūrām, kuru galvenā misija ir sociālu/sabiedrisku mērķu sasniegšana.

Valsts uzņēmumi sniedz pakalpojumus, kas ir būtiski sekmīgai ekonomikas attīstībai, un tas ir viens no iemesliem, kādēļ valsts vēlas kontrolēt šos uzņēmumus. Taču dažkārt valsts pārlietu iesaistās VU darbībā, tādējādi netieši veicinot birokrātiskas attieksmes veidošanos no šo uzņēmumu vadības puses un ekonomiski nepamatotu lēmumu pieņemšanu. BKPI apņēmas risināt dažus no šiem jautājumiem, veicināt profesionālu pārvaldību, kā arī stratēģisku un ikdienas uzraudzību, lai sekmētu VU finansiālos un sociālos panākumus.

## Pārvaldības problemātika

VU parasti ir gan finansiāli, gan sociāli mērķi. Šādu atšķirīgu mērķu sasniegšanai var būt vajadzīgs kompromiss, tādēļ lēmumi var būt nekonsekventi vai ekonomiski nepamatoti. VU grūtības realizēt savus duālos mērķus daļēji slēpjas faktā, ka netiek pilnībā apzinātas patiesās VU sociālās politikas izmaksas un ieguldījumi, kas nepieciešami to realizēšanai. Nereti ir grūti aprēķināt dažādu sociālo pakalpojumu reālās izmaksas, un pat tad, kad tās ir apzinātas, tās ne vienmēr tiek atbilstīgi kompensētas.

Ciešā saikne ar valsti VU var ietekmēt politiski – nereti politiskie mērķi kļūst primāri, un saimnieciskās darbības mērķiem ir otršķirīga loma. Daudzos gadījumos tas padara VU ekonomiski neefektīvu, un tas savukārt kavē sociālo mērķu īstenošanu. Ilgtermiņā neefektīva darbība var nepakļauties risināšanai un izraisīt finansiālas grūtības vai pat bankrotu.

Daļēja vai pilnīga privatizācija tiek uzskatīta par efektīvāko līdzekli VU pārvaldības pārveidei un to efektivitātes veicināšanai, taču privatizācija rada cita veida sarežģījumus un ne vienmēr izrādās veiksmīga praksē. Tādēļ, lai atrisinātu VU pārvaldības problēmas, valstis izmanto dažādus paņēmienus, tostarp līgumus/ vienošanās par pienākumu izpildi starp valsti un VU, privātā sektora vadības metodes un stimulus, kā arī uzlabotu korporatīvās pārvaldības praksi.

## Projekta mērōgs

BKPI misija ir reģionāla. Šis projekts paredzēts Baltijas valstīm kā vienotai grupai. Jāatzīst, ka Baltijas valstīs ir atšķirīga ekonomika, tām ir dažāda vēsture, valoda un juridiskās tradīcijas, kuru dēļ ir grūti piedāvāt standartizētus ieteikumus. No otras puses, šīm valstīm ir arī kopīga vēsture un tās visas centralizētu ekonomisku kontroli ir nomainījušas pret tirgus ekonomiku. Tās arī risina līdzīgus jautājumus integrācijai ES un pasaules ekonomikā.

Atšķirības starp valstīm nosaka, ka jebkuru individuālo Vadlīnijās ietvērto ieteikumu nozīme mainīsies atkarībā no konteksta. Rezultātā jebkura no nākotnes reformām būs jāizstrādā un jāīsteno valsts mērogā, pielāgojot to vietējiem apstākļiem.

*Vadlīnijās lietotais termins „valsts uzņēmums” (VU) ir jāsaprot plašāk, proti, Vadlīniju kontekstā tas attiecas gan uz valsts, gan pašvaldību uzņēmumiem. Turklāt jāievēro, ka pašvaldību uzņēmumu pārvaldība dažos aspektos atšķiras no valsts uzņēmumu pārvaldības.*

Pašvaldību uzņēmumi parasti ir mazāki, un tiem pieejamie cilvēku un finanšu resursi, kas paredzēti to profesionālai pārvaldībai, kopumā ir vairāk ierobežoti. Šā iemesla dēļ vēlamo rezultātu sasniegšanai pašvaldībām šie ieteikumi jāpielāgo savām iespējām. Tomēr galvenās pārvaldības problēmas, ar kurām saskaras paš-

valdību uzņēmumi, ir tādas pašas, tādēļ sagaidāms, ka pašvaldību uzņēmumi pilnībā ievēros šos ieteikumus.

## Baltijas Vadlīniju saistība ar ESAO vadlīnijām

Atbilstība starptautiskiem līgumiem un labas prakses standartiem ir būtiska starptautiskas integrācijas procesā. VU pārvaldības kontekstā ESAO vadlīnijas valsts uzņēmumu pārvaldībai ir starptautisks atskaites punkts. ESAO vadlīnijas ir vispārēja valstu vienošanās par modernāko pieeju VU pārvaldībai.

Šajās Vadlīnijās galvenokārt apskatīti specifiski jautājumi, kas raksturīgi Baltijas reģionam, un tās neatkarāto ESAO vadlīnijās ietvērto. Baltijas Vadlīniju mērķis ir palīdzēt Baltijas valstīm sasniegt ESAO izstrādātos labākās prakses standartus. Iesakām lasītājiem iepazīties ar ESAO vadlīnijām, lai gūtu labāku izpratni par VU ietekmējošiem pārvaldības jautājumiem un labākās prakses principu ieviešanas nozīmi.

## Kā izstrādātas Vadlīnijas

Vadlīnijas izstrādātas BKPI vadībā. Šī organizācija, kas ir neatkarīga no valsts un privātā sektora, ir veltījusi visus iespējamus pūliņus, lai pamatīgi, caurredzami un detalizēti izstrādātu Vadlīnijas. Tajās ietverts daudz ieinteresēto pušu vienots viedoklis no ikvienas reģionā esošās valsts. Katrs projekta dalībnieks sniedza komentārus vai padomus dokumenta izveidē, darbojoties kā privātpersona, nevis pildot savus amata pienākumus.



## Dokumenta spēks

BKPI ir nevalstiska iniciatīva, un tās izstrādātās Vadlīnijas var pieņemt brīvprātīgi. Vadlīnijas izstrādātas, ņemot vērā daudzu ekspertu, valdības pārstāvju, uzraudzības padomju locekļu, VU vadītāju, akcionāru, kreditoru un citu ieinteresēto personu, tostarp pilsoniskās sabiedrības organizāciju viedokļus. Vadlīniju spēks sakņojas to izstrādē iesaistīto personu uzticamībā un procesā, kādā tās tika izstrādātas, turklāt labas pārvaldības prakses ieguvumi nākotnē ir tik nozīmīgi, ka ieteicams šos norādījumus īstenot ar sevišķu rūpību.

## Rezultāts

Vadlīniju pamatmērķis ir profesionālāka pārvaldība, sekmīgāka stratēģiskā un operatīvā pārraudzība un labāki finanšu un sociālās darbības rezultāti, īstenojot valsts stratēģiskos mērķus. Labāka VU pārvaldība pozitīvi iespaidos valsts budžetu, sabiedrības uzskatus par valsts sektoru un arī infrastruktūras un pakalpojumu kvalitāti. Pozitīvākai VU pārvaldībai ir arī cita veida ieguvumi, to skaitā ārvalstu investīciju piesaiste, veiksmīgāka integrācija reģionā un Eiropas Savienībā.

Lai sasniegtu šos mērķus, ir nepieciešama ilgtspējīga apņemšanās, tādēļ BKPI vēlas veicināt pilnīgāku izpratni un iesaistišanos gan no augstākā līmeņa vadības, gan no sabiedrības puses. Valstis rosina izveidot darba grupu, lai apsvērtu šajā dokumentā aplūkotos jautājumus, izvērtētu ieteikumus un diskutētu par tiem, izstrādātu rīcības plānus un veicinātu to ieviešanu.

## II. IETEIKUMI VALDĪBAI

### Pārvaldības īstenošana

Valstij jāizveido reformu plāns, lai novērstu atšķirības starp pašreizējo un labāko praksi un veiksmīgāk sistematizētu VU pārraudzību. Maz ticams, ka reformu plāns izdosies bez augstākā līmeņa politiskā atbalsta.

### Īpašumtiesību politikas izveide

Valstij ir nepieciešama uzrakstīta īpašumtiesību politika, kurā būtu definēts: valsts īpašumtiesību pamatojums un mērķi; institūcijas, kuras pārstāv valsts intereses, sagaidāmie valsts īpašumā esošo uzņēmumu darbības rezultāti un metodes, ar kurām tos sasniegt.

VU ilgstošu atrašanos valsts īpašumā var pamatot ar atbilstību konkrētiem kritērijiem, piemēram, stratēģisku interesi, neefektīvu tirgus darbību, sabiedrības interesēm vai gadījumiem, kad, uzņēmumam atrodoties privātīpašumā, nav iespējams sasniegt valsts izvirzītos mērķus. Dažās valstīs šādiem kritērijiem atbilstošus uzņēmumus var pat kontrolēt ar citādiem līdzekļiem – tiem nav obligāti jāatrodas valsts īpašumā.

Valsts kontrole pār VU krīzes vadības nolūkā pēc iespējas jāīsteno, izmantojot tradicionālus pārvaldības mehānismus. Krīze nav pamatojums tiešai VU kontrolei, izņemot ļoti kritiskas situācijas, bet arī tad jābūt skaidri definētam plānoto īpašumtiesību periodam.

Valstij objektīvi jāizvērtē tai piederošo uzņēmumu darbība, lai pārliecinātos, vai īpašumtiesības tajos atbilst valsts izstrādātajā politikā noteiktajiem kritērijiem. Pēc šādas objektīvas pārbaudes jāizstrādā ieteikumi – vai paturēt VU valsts

portfeļi, mainīt to juridisko statusu vai pārdot visus vai daļu no tiem privātajam sektoram. Lēmums par VU saglabāšanu valsts portfeļi regulāri jāpārskata.

Īpašumtiesību politikā jānorāda, ka komerciālie VU jāvada, pamatojoties uz saimnieciskās darbības loģiku pat tad, ja šie VU vienlaikus kalpo sociālu mērķu sasniegšanai, jo tie spēj nodrošināt sabiedrību ar nepieciešamajiem sociālajiem pakalpojumiem tikai tad, ja tie ir finansiāli dzīvotspējīgi. Jāprecizē pasākumi, kas veicami, ja VU ir kompromiss starp sociāliem un finansiāliem mērķiem. Neatkarīgajiem regulatoriem būtu jāizvērtē panāktie kompromisi un/vai pārrunu ceļā jāvienojas ar uzņēmuma vadību, un turpmāk veicamie pasākumi jāiekļauj ar valsti noslēgtajos līgumos un vienošanās.

Īpašumtiesību politikā jābūt skaidri nodalītām valsts institūcijām, kuras ir atbildīgas par valsts akcionāru interešu ievērošanas pārraudzību, un institūcijām, kuras atbild par valsts sociālās vai nozares politikas interešu īstenošanu ar VU palīdzību. Īpašumtiesību politikā jānovērš iespējamās neskaidrības par valsts institūciju, uzņēmumu padomju un vadības komandu lomu un mērķiem, kas saistīti ar šīm interesēm.

Īpašumtiesību politika jāatklāj sabiedrībai, tā jāpublicē arī internetā, lai ikviens varētu izprast tās būtību un mērķus.

## Īpašumtiesību institūcijas izveide

Valstij jāizveido īpašumtiesību uzraudzības institūcija vai jākoncentrē centralizēta īpašumtiesību uzraudzība vienā departamentā vai ministrijā, lai nodrošinātu konsekventu un profesionālu VU pārraudzību. Īpašumtiesību uzraudzības institūcijai jāisteno valsts kā akcionāra likumīgās tiesības un pienākumi, kā arī jāatbild par VU akcionāru pārraudzību valsts labā. Ieteicama arī reāla valstij piederošo akciju – daļu īpašumtiesību konsolidācija.

Īpašumtiesību uzraudzības institūcijas tiesības un pienākumi jānosaka rakstveidā. Tās pienākumos jāiekļauj informācijas savākšana par visiem uzņēmumiem, kuros valstij ir īpašumtiesības, jānodrošina analītiskās kompetences, jākonsultē valdība VU jautājumos, tostarp par likumdošanu, noteikumiem, politiku un procedūrām, jāieceļ uzņēmuma padomes locekļi, jāpalīdz izvirzīt novērtējamus mērķus rezultātu novērtēšanai, jāuzrauga saimnieciskās darbības rezultāti un jā sagatavo atskaites.

Īpašumtiesību uzraudzības institūcijai jā sagatavo gada pārskati, kuros atspoguļoti VU saimnieciskās darbības rezultāti kopumā un katram VU atsevišķi. Pārskatos jāiekļauj galvenie saimnieciskās darbības rādītāji, piemēram, naudas plūsma un likviditātes rādītāji, kā arī jebkuri citi rādītāji, kuri raksturo VU saimnieciskās darbības modeļa ilgtspēju.

Jāizstrādā arī kritēriji īpašumtiesību uzraudzības institūcijas saimnieciskās darbības rezultātu novērtēšanai un atbilstoši šiem kritērijiem jāizvērtē institūcijas darbība. Pārskatiem jābūt publiski pieejamiem, un tie jāiesniedz arī parlamentā.

## Informācija par VU

Valstij nepieciešama vispusīga un precīza informācija par VU, lai tā varētu realizēt pamatotu politiku un īstenot atbildīgu pārraudzību. Informācijai jābūt pieejamai gan kopumā, gan par katru VU atsevišķi. Valstij jāspēj analizēt informāciju, īpašu uzmanību pievēršot ietekmei uz budžetu un riskiem. Datiem jāatspoguļo mazākuma līdzdalība un no privatizācijas atlikušās akciju paketes. Ministriem jābūt atbildīgiem par šo informāciju. Jāpievērš uzmanība tam, lai pienācīgi tiktu sargāta iekšējā konfidencialā VU informācija.

## Atbilstoša juridiskā statusa piemērošana valsts uzņēmumiem

Uzņēmuma juridiskajam statusam jāatbilst uzņēmuma būtībai un darbības jomai. Komerccarbību veicošiem valsts uzņēmumiem piemērots juridiskais statuss ir akciju sabiedrība vai sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Tiem ir jāpiemēro tādas pašas pārvaldes struktūras kā privātu uzņēmumiem, un uz tiem attiecas tādas pašas Komerclikumā un citos likumdošanas aktos noteiktās likumīgās prasības kā uz privātajām sabiedrībām.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> akciju sabiedrības, sabiedrības ar ierobežotu atbildību, komerciesību u. c. jēdzienu aprakstīšanai izmantotie juridiskie termini dažādās valstīs var būt atšķirīgi.

## Lēmumu pieņemšanas depolitizācija un stabilas biznesa vides radīšana

Īstermiņa politiskie mērķi, politiskā nestabilitāte vai izmaiņas valsts administrācijā nedrīkst destabilizēt VU. Stratēģijas, ieguldījumu un operatīvo lēmumu politizācija, kā arī biežas izmaiņas vēlēšanu ietekmē grauj VU un sabiedrības intereses, veidojot nenoteiktu plānošanas un saimnieciskās darbības vidi.

VU pārvaldība jāsistemātizē un jāizstrādā formāla politika, lai pārmaiņas politiskajā dzīvē nevarētu negatīvi ietekmēt VU un lai tiktu nodrošināta to darbības nepārtrauktība gadījumos, kad atsevišķiem ministriem ir dažādi vadības stili. VU darbībai visvairāk piemērota ir uzņēmuma padomes un regulatoru realizēta profesionāla, objektīva un neatkarīga pārraudzība.

## Pārraudzības un kontroles stiprināšana

Valstij un ministrijām nav tiešā veidā jāiejaucas VU procesos vai detalizēti jākontrolē to darbība. Valsts amatpersonas ne vienmēr ir kompetentas uzņēmējdarbībā vai arī tām nav pietiekamas pieredzes, lai sekmīgi vadītu VU, turklāt valsts amatpersonu rīcībai var būt atšķirīga motivācija. Tieša valsts iejaukšanās VU darbībā demoralizē arī uzņēmumu padomes, tādējādi padarot neefektīvu to darbību, jo tām tiek atņemta vara un piešķirtais pilnvarojums.

Uzņēmumu padomes ir jāstiprina, nedrīkst rīkoties, nerēķinoties ar tām. Profesionāla, uzticama un labi organizēta uzņēmuma padome ir labākais līdzeklis VU pārraudzībai.

Tiešas iejaukšanās vietā jārada tādas papildu alternatīvas kā, piemēram, uzlaboti tirgus regulēšanas mehānismi un VU noslēgti līgumi par pienākumu izpildi.

## Efektīva regulācijas režīma izveides nepieciešamība regulētajās industrijās

Daži VU darbojas regulētās nozarēs. Efektīvs regulējums nepieciešams kā alternatīva tiešai valsts intervencei VU vadībā. Regulatoriem pašiem jāstrādā saskaņā ar labākās pārvaldības praksi, ir jābūt neatkarīgiem un aizsargātiem no politiskās iejaukšanās.

Regulatoriem jādarbojas kā neatkarīgiem starpniekiem starp VU, valsti un sabiedrību. VU jāsaņem pienācīga atbildība par sabiedrībai sniegtajiem pakalpojumiem saskaņā ar valsts praksi, lai izvairītos no finansiālām grūtībām un nodrošinātu spēju sniegt pakalpojumus nākotnē.

Regulatoru kompetence ir jāstiprina, un regulatīvo aģentūru darbinieki jāatlasa, pamatojoties tikai uz viņu profesionālo kompetenci. Jānodrošina atbilstoša personāla atlase un budžets, jāpaaugstina personāla kompetence. Ir jāizmanto labākie starptautisko regulatoru prakses piemēri.

Regulatīvais un tarifu noteikšanas process jāreglamentē ar skaidrām un atklātām likumdošanas normām. Šajā procesā jāiekļauj visas ieinteresētās personas, ieskaitot klientus, un tam jābūt atklātām un sabiedrībai pieejamam.

## **Ieinteresēto pušu aktīvas pārraudzības veicināšana**

Valstij jārada tādas pārvaldības struktūras, kuras palīdz uzraudzīt VU un sekmēt to darbības rezultātus. Viens no efektīvākajiem veidiem, kā to paveikt, ir paplašināt VU īpašumtiesības un atvērt kapitālu ārējiem investoriem. Tie varētu būt portfeļa investori vai stratēģiskie investori. Kaut vai procentuāli nelielu VU kapitāla daļu iekļaujot biržas sarakstos, iespējams uzlabot pārskatu sniegšanu, radīt tirgus disciplīnu un paaugstināt uzņēmumu pārvaldības kvalitāti. Labāku pārraudzību, spēcīgāku motivāciju un efektīvāku resursu sadali zināmā mērā var panākt, arī emitējot obligācijas vai izmantojot aizdevuma saistības ar bankām un citiem kreditoriem.

## **Dividenžu politika**

VU jābūt oficiālai, publiskai dividenžu politikai, kura tiktu īstenota praksē. Lēmumi par dividendēm jāapstiprina uzņēmuma padomei, ņemot vērā VU investīciju vajadzības. Nav pieļaujama valsts patvaļīga dividenžu izņemšana, jo tādējādi var kaitēt VU darbības plānošanai un ieguldījumu veikšanai.

## **Augstākā audita institūcija**

Augstākajai audita institūcijai jānovērtē valsts efektivitāte akcionāra pienākumu izpildē un izvirzīto politisko mērķu sasniegšanā. Atkarībā no ziņojumiem galvenais auditors var sniegt arī atsevišķu VU vai valsts kā individuāla VU pārraudzītāja novērtējumu. Galvenais auditors novērtē arī īpašumtiesību uzraudzības institūcijas darbības rezultātus.

Audita institūcijai jāspēj izvēlēties un veikt auditu pilnīgi neatkarīgi, un tās slēdzieni jāiesniedz parlamentā un jāpublisko.

## **Obligātās audita komitejas**

Valdībai jāizvērtē, kuriem uzņēmumiem būtu lietderīgi izveidot audita komiteju pie uzņēmuma padomes. Šādas komitejas ir obligātas lieliem un stratēģiski nozīmīgiem uzņēmumiem. Pat tajos uzņēmumos, kuros ir pilnīgi neatkarīga uzņēmuma padome, jāizveido audita komiteja, lai labāk paveiktu lielu specifiska darba daudzumu saistībā ar finanšu pārskatu sagatavošanu un VU audita funkcijām.

## VU izmantošana valsts interesēm

VU finanses jāizmanto tikai pašu uzņēmumu interesēs. Jāizliedz tās izmantot jebkādiem citiem valsts mērķiem, izņemot dividenžu maksājumus, kā arī tiešai vai netiešai politisko partiju vai politisko aktivitāšu finansēšanai. Valsts nedrīkst izmantot VU, lai slēgtu līgumus par publikācijām presē. Ja valsts izmanto VU, lai finansētu ar konkrēto VU tiešā veidā nesaistītus ieguldījumu projektus, ir jāizstrādā alternatīvas valsts projektu finansēšanas metodes.

## Parlamentāra pārraudzība

Parlamentam kā tautas pārstāvim jāizmanto labas VU pārvaldības principi un jābūt informētam par VU notiekošo. VU uzraugošās parlamentārās komitejas izveide parlamentārās pārraudzības procesu ļautu padarīt profesionālāku. Valstij un īpašumtiesību uzraudzības institūcijai vismaz reizi gadā jāsniedz pārskats parlamentam par VU pārraudzību.

## Līgumi

Jārespektē komerciālie un cita veida līgumi. Līgumus starp VU un piegādātājiem nevajadzētu izvēlēties slēgt uz rīkojumu pamata. Tie jāslēdz atbilstoši godīgai konkursa procedūrai un labākai praksei, īpašu uzmanību pievēršot līgumslēdzēju pušu ļaunprātīgu darījumu novēršanai.

## Ierēdņi

Ierēdņiem jānodrošina atbilstošas mācības un jāmotivē pienākumu izpildei.

# III. IETEIKUMI PAR PĀRRAUDZĪBAS PADOMI

## **Pārraudzības padomes izveide**

Vadlīnijās nav pausta konkrēta nostāja pret vienu atsevišķu, divlīmeņu vai cita veida padomes struktūru piemērošanu. Vadlīnijas nosaka, ka ikkatrā VU jābūt ievēlētam pārraudzības orgānam, kurš uzņemas atbildību un sniedz atskaiti akcionāriem. Tā kā Baltijas valstīs ir atšķirīgas juridiskās tradīcijas un prakse, šajā dokumentā minēto orgānu vienkāršības labad sauc par pārraudzības padomi.

Pārraudzības padome ir svarīgs instruments VU virzībai un uzņēmuma vadības atbildības uzraudzīšanai. Šādas darbojošās padomes jāizveido visos lielos un stratēģiski svarīgajos VU. Likumā ir jābūt skaidri definētam padomes darbības modelim, ka pārraudzības padome ir orgāns, kurš uzņemas galīgo atbildību par VU darbības rezultātiem.

## **Pārraudzības padomes locekļu galvenie pienākumi**

Pārraudzības padomes locekļiem ir jābūt lojāliem un jārūpējas par VU un tā akcionāriem. Viņiem ir jābūt pilnībā informētiem par VU notiekošo, jārikojas godprātīgi un ar pienācīgu rūpību. Lojalitāte nozīmē būt uzticīgam konkrētam uzņēmumam un tā akcionāriem. Līdz ar to pārraudzības padomei arī jācenšas saglabāt un palielināt VU vērtību tā akcionāru labā.

Šāds pienākumu formulējums palīdz izprast, kā risināt konfliktus, kuri dažkārt mēdz veidoties starp VU finansiālajiem un sociālajiem mērķiem. Finansiālie mērķi biežāk gūst virsroku, tomēr, ja sociālie mērķi ir ietverti darbības nolīgumos vai likumdošanas aktos, kā ieteikts šajā dokumentā, pārraudzības padomes locekļiem par prioritāti jāizvirza likumdošanas aktu ievērošana.

Ja valsts nav vienīgais uzņēmuma akcionārs, pārraudzības padomes locekļi ir vienlīdz atbildīgi visu akcionāru priekšā. Tie nedrīkst pārstāvēt viena akcionāra vai akcionāru grupas intereses, piešķirot mazāku nozīmi citiem akcionāriem.

## **Pārraudzības padomes locekļu iecelšana, pamatojoties vienīgi uz to kompetenci**

Pārraudzības padomes locekļi jāieceļ, pamatojoties uz to profesionālo kompetenci un ieguldījumu VU. Šo amatpersonu izvēli nedrīkst ietekmēt politiski apsvērumi. Uzņēmējiem un citām personām ar atbilstošu pieredzi būtu jāļauj ieņemt amatus pārraudzības padomē un šādas personas būtu rūpīgi jāizvēlas.

Pārraudzības padomes locekļu iecelšanas procedūrai jābūt oficiālai, tā jāīsteno īpašumtiesību uzraudzības institūcijai, un tai jābūt publiski pieejamai, tostarp arī internetā. Īpašumtiesību uzraudzības institūcijas izstrādātās pārraudzības padomes locekļu iecelšanas procedūras atbilstība jāpārbauda neatkarīgam ārējam auditoram vai valsts audita institūcijai reizi gadā.

## **Pārraudzības padomes izveide, nodrošinot VU ar nepieciešamajām prasmēm**

Pārraudzības padome jāveido personām, kuras VU spēj sniegt nepieciešamās zināšanas un prasmes. Šajās prasmēs ietilpst arī zināšanas par nozari, finansēm, profesionālajām padomes darba iemaņām, vadīšanu, tostarp motivācijas metodēm, kā arī cita veida kompetence. Uzņēmumu pārraudzības padomes locekļiem kopā jābūt visām nepieciešamajām profesionālajām iemaņām, lai gan vienam biedram atsevišķi var nepiemest visas kompetences.

Jāpievērš uzmanība pārraudzības padomes locekļu saskarsmes prasmēm. Viņiem jāprot veiksmīgi strādāt komandā un jāspēj sniegt un saņemt konstruktīvu kritiku. Pārraudzības padomes locekļiem, pirms tie uzņemas pildīt savus pienākumus, ir jānodrošina apmācība darbības uzsākšanai.

### **Neatkarība**

Pārraudzības padomei jāspēj izdarīt objektīvi un neatkarīgi spriedumi. Vispareizāk būtu, ka pārraudzības padomes locekļi nav parlamenta pārstāvji, ministri, to vietnieki un ierēdņi. Ja to nav iespējams ieviest praksē, jāizstrādā skaidri noteikumi, atbilstoši kuriem pārraudzības padomes locekļi pildītu savus pienākumus. Šajos noteikumos jāuzsver visu pārraudzības padomes locekļu pienākums būt lojāliem VU un to akcionāriem, kā arī jānovērš potenciālie interešu konflikti tad, ja kādu pārraudzības padomes

locekli ievēl valsts. Vismaz pusei pārraudzības padomes locekļu jābūt neatkarīgiem (vai vismaz jāspēj rīkoties neatkarīgi).

Neatkarīgam ir daudz definīciju, un bieži tās ir sarežģītas, taču jēdziens „neatkarīgs pārraudzības padomes loceklis” jāsaprot kā spēja neatkarīgi spriest un domāt, spriest un paust savu viedokli.<sup>3</sup> Tas nozīmē arī to, ka šāds padomes loceklis, veicot amata pienākumus, nedrīkst rīkoties, politisku apsvērumu vadīts.

## **Pārraudzības padomes īpašie pienākumi<sup>4</sup>**

Pārraudzības padomei nepieciešama vara savu pienākumu izpildei. Tai jāpārbauga visi uzņēmuma saimnieciskās darbības jautājumi, kuri var būtiski ietekmēt VU, un tālredzīgi jāīsteno savi pienākumi. Daži tās īpašie pienākumi:

- **stratēģijas izvērtēšana un vadība;**

pārraudzības padomei stingri jāpārskata vadības stratēģija, būtiskākie darbības plāni un mērķi;

- **vadības komandas atlase;**

pārraudzības padomes pienākums ir izraudzīties izpilddirektoru, risināt ar viņu darba pārrunas un nodrošināt viņa aizstāšanu nākotnē. Pārraudzības padome ir atbildīga par vadības komandas darba līgumu apstiprināšanu;



- **darbības rezultātu novērtēšana;**

pārraudzības padomes pienākums ir novērtēt VU finanšu darbības rezultātus un ar valsti noslēgto sociālo saistību līgumu izpildes rezultātus. Katra vadītāja darbības rezultāti jāizvērtē ne retāk kā reizi gadā. Ja ir pamatotas šaubas par vadītāja spējām sasniegt nākotnes mērķus, pārraudzības padomei jāatbrīvo šāds darbinieks no amata pienākumu pildīšanas;

- **augstākā līmeņa vadošo darbinieku atalgojuma pārraudzība un kontrole;**

pārraudzības padomei jānodrošina atalgojuma un motivācijas politikas atbilstība VU mērķiem. Tai jānovērtē, vai atalgojums ir pietiekams, lai piesaistītu, paturētu un motivētu tāda līmeņa vadītāju, kurš ir nepieciešams VU mērķu sasniegšanai. Pārraudzības padomei arī jāizvērtē, vai darbinieku atalgojuma un motivācijas sistēma atbilst mūsdienīgai cilvēkresursu vadības praksei;

- **finansiālā pārraudzība;**

pārraudzības padome ir atbildīga par VU grāmatvedības un finanšu pārskatu sagatavošanas metožu atbilstību, iekšējā un

ārējā audita funkcijas pārraudzību, kā arī auditoru izvēli un audita procesa gaitu. Tā ir atbildīga arī par VU pieņemtajiem grāmatvedības lēmumiem.

Šo pienākumu izpildei nepieciešama pieredze un liels laika ieguldījums, un tie jāveic audita komisijai. Tās galvenais uzdevums – nodrošināt pienācīgu kontroles sistēmu, it īpaši riska vadības, kā arī finanšu un saimnieciskās darbības kontroles jautājumos. Audita komitejas sastāvā jābūt tikai neatkarīgiem pārraudzības padomes locekļiem.

Detalizētas starptautiskas Vadlīnijas par audita komitejas pienācīgu darbību ir plaši pieejamas, un tās jāņem vērā uzņēmuma darbā;

- **neatkarīgas iekšējā audita funkcijas nodrošināšana**

lielākiem VU un tādiem uzņēmumiem, kuriem ir būtiska sabiedriska nozīme, ieteicams izveidot atbilstošu iekšējā audita sistēmu, kas darbojas neatkarīgi no iekšējās kontroles sistēmas. Iekšējam auditam jāsniedz pārskats tieši pārraudzības padomei, un pieprasījuma gadījumā tam jānodrošina iespēja tikties ar pārraudzības padomi bez uzņēmuma vadības klātbūtnes. Iekšējā au-

---

3 Precīzāka definīcija būtu – pārraudzības padomes loceklis, kam nav būtisku attiecību ar uzņēmumu ārpus sava amata (tiešā veidā vai kā organizācijas partnerim, akcionāram vai ierēdnim, kam ir būtiskas attiecības ar uzņēmumu). Neatkarīgam pārraudzības padomes loceklim jābūt neatkarīgam pēc būtības un savos spriedumos, un nav pieļaujamas attiecības vai apstākļi, kuri varētu ietekmēt vai šķietami ietekmēt pārraudzības padomes locekļa spriedumu neatkarību.

4 Padomes darbības labās prakses piemēri ir atrodami vairākās publikācijās un standartos. Pastāv neskaitāmas publikācijas un standarti padomju darbībai šādu starptautisko kodeksu un principu kolekcija pieejama Eiropas Korporatīvās pārvaldības institūta (EKPI) mājaslapā (<http://www.ecgi.org/>). Starptautiski atzīti uzskati par uzņēmumu vadības praksi pieejami: ESAO Korporatīvās pārvaldības principu lietojums: uzņēmuma vadības perspektīva (*Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*).

dita sistēmai jāatbilst starptautiskiem labākās prakses standartiem;<sup>5</sup>

- **pārskatāmības nodrošināšana akcionāriem un sabiedrībai;**

pārraudzības padomei jāinformē sabiedrība par savu lomu uzņēmumā. Šādu informāciju iekļauj vismaz gada pārskatā, VU pārvaldības pārskatā, un tā jāpaziņo arī gada kopsapulcē. Pārraudzības padomei jāinformē sabiedrība par to, kā tiek sasniegti valsts nolīgumos noteiktie mērķi;

- **atbildība;**

pārraudzības padome ir atbildīga par tādu sistēmu darbību, ar kurām tiek uzraudzīta VU atbildība likuma prasībām un noteikumiem, ko paredz ar valsti noslēgtie nolīgumi/ vienošanās;

- **ētikas kodeksa izveide un tā ieviešanas uzraudzība;**

pārraudzības padomei jāizstrādā ētikas kodekss, kurā jāiekļauj arī instrukcijas par to, kā risināt interešu konfliktus un veikt darījumus ar iesaistītajām pusēm. Pārraudzības padomei jāpārrauga ētikas kodeksa izstrāde un ieviešana VU. Ētikas kodeksam jābūt publiski pieejamam;

- **pārraudzības padomes pašnovērtējums;**

pārraudzības padomei jāiepazīstas ar labākās korporatīvās pārvaldības praksi un regulāri jāizvērtē savas darbības un pārvaldības rezultāti salīdzinājumā ar labākās prakses standartiem. Pārraudzības padomei jāizstrādā un jāīsteno darba uzlabojumu plāni.

---

<sup>5</sup> Iekšējā audita standartus un labākās prakses piemērus piedāvā Iekšējo revidentu institūts (*Institute of Internal Auditors*). Sponsorējošo organizāciju komiteja (SOK) (*The Committee of Sponsoring Organisations*) piedāvā labākās prakses piemērus iekšējās kontroles un riska vadības integrācijai.

## **Pārraudzības padomes stabilizācija**

Pārraudzības padomei jāstrādā stabilā vidē. Tās locekļi jāieceļ amatā uz noteiktu termiņu, kuram vajadzētu būt ne īsākam par trim gadiem, un padomes locekļiem jāspēj nostrādāt noteikto darba termiņu neatkarīgi no personāla sastāva izmaiņām ministrijās vai valsts administrācijā.

## **Pārraudzības padomes oficiālo procedūru izveide**

VU ieteicams apstiprināt formālas pārraudzības padomes procedūras. Šīs procedūras jāveido sadarbībā ar valsti, pārraudzības padomi un VU valdes locekļiem, ņemot par paraugu labākos starptautiskās prakses piemērus. Procedūrās jāuzsver, ka pārraudzības padome uzņemas galīgo atbildību par VU darbības rezultātiem. Jāpievērš uzmanība pareizai pārraudzības padomes lomas un atbildības pret valsti un uzņēmuma vadību definēšanai.

## **Pārraudzības padomes locekļu atalgojums**

Pārraudzības padomes locekļiem jāsaņem atalgojums atbilstīgi to pildītajiem pienākumiem. To parasti veido gada honorārs un/vai maksa par sanāksmju apmeklējumiem, kā arī piemaksas par papildu pienākumu veikšanu, piemēram, par darbu komitejā. Atalgojums jānosaka, pamatojoties uz tirgus praksi, un tam nevajadzētu būt nedz ievērojami mazākam, nedz lielākam par atalgojumu līdzīgu uzņēmumu grupās.

# IV. IETEIKUMI PAR VADĪBAS KOMANDU

## Vadības komandas atlase

Valdībai nevajadzētu iesaistīties VU vadības komandas atlasē. Izpilddirektoru pieņem darbā un atlaiž pārraudzības padome. Izpilddirektors savukārt ir atbildīgs par vadības komandas izveidi.

Tā kā Baltijas valstīs ir dažāda terminoloģija, juridiskās tradīcijas un prakse, vienkāršības labad par „vadības komandu” sauc augstākā līmeņa vadītājus, kuri vada VU ikdienas darbu.

Vadītāji jāizraugās, pamatojoties vienīgi uz viņu kompetenci. Vadības komandas locekļiem jābūt nodarbinātiem VU uz pilnu slodzi.

## Darbības autonomija un vadītāju atbildība

Komercuzņēmumu vadībai piemērotākie ir profesionāli vadītāji, un vadības komandai jānodrošina darbības autonomija, lai tās locekļi varētu pilnībā izmantot savas prasmes. Valdībai nevajadzētu tiešā veidā iesaistīties operatīvo lēmumu pieņemšanā.

Vienlaikus sistēmām ir jābūt izveidotām tā, lai tās palīdzētu vadības izvirzīto mērķu sasniegšanai, tādējādi valdība spētu justies drošāk un neuztraukties par uzņēmumu vadītājiem piešķirto darbības autonomiju.

Proti, lielāka autonomija prasa nodrošināt plašāku caurskatāmību un atbildīgumu. Šajā ziņā ārkārtīgi svarīga ir spēcīga pārraudzības padome, kas rosinātu uzticēšanos tai un ļautu vadībai pārskatīt tās kontroles metodes

## Sasniedzamie mērķi

Vadības komandai jāizvirza skaidri mērķi. Tie ir jāapspriež ar izpilddirektoru, jāfiksē rakstveidā, tiem jābūt gan izmērāmiem, gan kvalitatīviem. Vadītāju darbs reizi gadā jāizvērtē, pamatojoties uz sasniegtajiem mērķiem.

## Atalgojums un motivācijas sistēmas

VU vadītājiem un darbiniekiem jāsaņem pienācīgs atalgojums. Tas ir svarīgs ne tikai personāla piesaistei un noturēšanai, bet arī rosina darbiniekus kvalitatīvi pildīt savus darba pienākumus. Svarīgi, lai atalgojums gan atbilstu darbinieka funkciju nozīmīgumam, gan ļautu tam dzīvot cienīgu dzīvi. Jāizstrādā motivācijas sistēmas visiem VU darbiniekiem.

## Ētikas kodekss

Ētikas kodekss ir attiecināms uz visiem VU darbiniekiem. Tā ieviešana atbilst jebkura VU ilgtermiņa interesēm, jo uzņēmums, kas strādā saskaņā ar ētikas principiem, ir arī uzticams un cienījams sadarbības partneris. Jāizveido arī sistēma, saskaņā ar kuru izvērtēt darbinieku rīcības atbilstību kodeksam.

# V. IETEIKUMI PAR ZIŅOJUMIEM UN AUDITU<sup>6</sup>

## Visai būtiskajai informācijai jābūt publiski pieejamai.

VU informācijai jābūt publiski pieejamai saskaņā ar informācijas pieejamības prasībām. Tas ļaus nodrošināt VU un sabiedriskā sektora pārstāvju atbildīgumu sabiedrības priekšā. Atbilstoši papildu informācijas pieejamības prasībām biržas uzņēmumiem VU jāatklāj jebkādas sociālās saistības, sociālo pakalpojumu sniegšanas izmaksas, valsts vai citu VU sniegto subsīdiju vai finansiālā atbalsta apjomi vai jebkādas citas būtiskas saistības, kuras uzņēmums uzņēmis, pamatojoties uz VU statusu. Informācija ir jāatklāj regulāri, un tai jābūt pieejamai internetā. VU regulāri jāinformē par tā attiecībām ar ieinteresētajām pusēm, it īpaši saviem klientiem un darbiniekiem.

## Ziņojumu sagatavošanas standarti<sup>7</sup>

Valstij jābūt pieejamai tikpat kvalitatīvai informācijai par VU, kādu privātā sektora uzņēmumi sniedz finanšu tirgiem. Attiecīgi VU jāpiemēro tādi paši pārskatu sagatavošanas standarti kā

biržā kotētiem uzņēmumiem. Finanšu pārskati jā sagatavo saskaņā ar Starptautiskajiem finanšu pārskatu standartiem (SFPS), un audits jāveic atbilstoši Starptautiskajiem revīzijas standartiem (SRS). Ņemot vērā labākos grāmatvedības un informācijas atklāšanas standartus, VU kļūs atbildīgāki un tiks sekmēti labāki saimnieciskās darbības rezultāti.

## Ilgadējā ārējā audita veikšana

Ilgadējais ārējais audits jāveic neatkarīgam, kompetentam un pienācīgi kvalificētam auditoram, lai nodrošinātu pārraudzības padomi un akcionārus ar objektīvu informāciju par to, kā finanšu pārskati atspoguļo VU patieso finanšu stāvokli un darbības rezultātus. Ārējā auditora sniegto pakalpojumu kvalitāte rūpīgi jāpārbauda.

6 Padziļināti pētījumi par grāmatvedības un audita praksi Igaunijā, Latvijā un Lietuvā atspoguļoti Pasaules Bankas ziņojumā par Standartu un kodeksu ieviešanu (ROSC). Tajos ietvertas vairākas rekomendācijas par grāmatvedības un audita sistēmām, kuras ieteicams ievērot, lai nodrošinātu labāku korporatīvo pārvaldību.

7 Finanšu un nefinanšu pārskatu sagatavošanas prasībām jāatbilst ES direktīvām. Labas prakses piemērus sniedz arī Eiropas Vērtspapīru regulatoru komitejas (CESR) un Starptautiskās Vērtspapīru komisiju organizācijas (IOSCO) ziņojumi.

## **Auditora un VU savstarpējā sadarbība**

Jāveicina neatkarīga ārējā auditora un VU pārraudzības padomes savstarpējā sadarbība. Padomei daudz rūpīgāk jāizvērtē pārskatu sagatavošanas jautājumi, un profesionālajiem auditoriem jāpievērš pārraudzības padomes uzmanība savam darbam. Padomes darba kārtībā noteikti jāietver kontroles, riska, iekšējā un ārējā audita sistēmas, kā arī svarīgāko lēmumu novērtējums.

## **Ziņojuma par korporatīvo pārvaldību sniegšana**

VU savas korporatīvās pārvaldības praksē jāievieš augstākās kvalitātes standarti un jāinformē sabiedrība par savu darbību. Augstākās kvalitātes standarts varētu būt korporatīvās pārvaldības kodekss biržas uzņēmumiem vai arī kādi starptautiski standarti. Valstīm regulāri jāatjauno korporatīvās pārvaldības kodeksi, kas atbilst labākās prakses piemēriem. VU korporatīvās pārvaldības ziņojumiem jābūt publiski pieejamiem, un tie jāpublicē arī attiecīgo VU mājaslapās.



## Svarīgākie vēstījumi

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts (BKPI) ir nevalstiska organizācija, kuras mērķis ir paaugstināt korporatīvās pārvaldības standartus Baltijas reģionā. Jaunākā iniciatīva ir radīta, lai valsts un pašvaldību mērogā stiprinātu valsts uzņēmumu (VU) pārvaldību. Turpmāk tekstā apkopoti daži no svarīgākajiem dokumentā *Valsts uzņēmumu pārvaldības Vadlīnijas Baltijas valstīs* iekļautajiem vēstījumiem:

- VU ir ekonomiski, politiski un sociāli nozīmīgi. Tie ir pārāk svarīgi, lai pieļautu to neefektīvu darbību, individuālu interešu apmierināšanu vai VU izmantošanu politiskām spēlēm;
- labāka VU pārvaldība pozitīvi ietekmē valsts budžetu, sabiedrības uzskatus par valsts sektoru, kā arī infrastruktūras un pakalpojumu kvalitāti;
- pareizas VU pārvaldības nodrošināšanai nepieciešams depolitizēt lēmumu pieņemšanu un nodalīt valsts akcionāru iejaukšanos saimnieciskajā darbībā no VU nozares politikas un regulatīvajām funkcijām;
- valstij jārikojas atbilstoši rakstveidā fiksētai īpašuma tiesību politikai. Tajā jādefinē: valsts īpašumtiesību mērķis; institūcijas, kuras pārstāv valsts intereses, sagaidāmie valsts īpašumā esošo uzņēmumu darbības rezultāti un metodes, ar kurām tos sasniegt;
- profesionāla pārraudzības padome ir nozīmīgs instruments VU vadīšanai un tā vadītāju atbildīga nodrošināšanai. Pārraudzības padomes locekļiem jābūt profesionāliem un kompetentiem, un tos nedrīkst iecelt, pamatojoties uz politiskiem apsvērumiem;
- komercuzņēmumu vadībai vislabāk piemēroti ir profesionāli vadītāji. Tiem jānodrošina darbības autonomija. Vienlaikus vadītājiem jābūt pilnībā atbildīgiem par pašu paveikto;
- kā VU, tā arī sabiedriskā sektora institūcijām, kuras ir atbildīgas par VU pārraudzību, vairāk jāinformē sabiedrība, iepazīstinot to ar plašu un pārskatāmu informāciju.

[www.corporategovernance.ee](http://www.corporategovernance.ee)  
[www.corporategovernance.lv](http://www.corporategovernance.lv)  
[www.corporategovernance.lt](http://www.corporategovernance.lt)