

# Vadlīnijas efektīvam padomes darbam

## Rokasgrāmata valsts uzņēmumiem (Igaunijā, Latvijā, Lietuvā)

2014. gada janvāris



# Saturs

Lappušu numerācija

## Kopsavilkums

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Pirmā daļa. Padomes un padomes locekļu funkcijas</b>  | <b>3</b>  |
| • Efektīva padome  | 3         |
| • Padomes priekšsēdētāja funkcijas   | 3         |
| • Izpilddirektoru (valdes locekļu) funkcijas   | 5         |
| • Padomes locekļu bez izpildpilnvaras funkcijas  | 6         |
| • Neatkarīgo padomes locekļu funkcijas   | 6         |
| <hr/>  |           |
| <b>Otrā daļa. Lēmumu pieņemšana</b>  | <b>7</b>  |
| <hr/>  |           |
| <b>Trešā daļa. Padomes sastāvs un pēctecības plānošana</b>   | <b>9</b>  |
| <hr/>  |           |
| <b>Ceturtnā daļa. Padomes un padomes locekļu darbības novērtēšana</b>                                      | <b>11</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>Piektā daļa. Revīzija un atalgojums</b>   | <b>13</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>Sestā daļa. Attiecības ar akcionāriem</b>   | <b>14</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>Pielikumi</b>   | <b>15</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>Pirmais pielikums. Informācijas avoti, sagatavojoties darbam valsts uzņēmumu padomē</b>                 | <b>15</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>Otrais pielikums. Jauna padomes locekļa amatā ievadišanas programma</b>                                 | <b>16</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>Trešais pielikums. Vadlīnijas par darbības novērtēšanu</b>  | <b>17</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>Ceturtais pielikums. Rūpīgās pārbaudes kontrolsaraksts pirms jauno padomes locekļu iecelšanas amatā</b> | <b>19</b> |

## Kopsavilkums

Valsts uzņēmumi (VU) Baltijas valstīs ir būtiska ekonomikas daļa. To vadības un pārvaldības veids ietekmē ekonomiku un nosaka toni ne tikai VU, bet arī privātā sektora augstākajā vadībā.

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts (BKPI) 2010. gada jūnijā publicēja „Valsts uzņēmumu pārvaldības vadlīnijas Baltijas valstīs ar mērķi palīdzēt valdībām tuvināt pašreizējo VU korporatīvās pārvaldības praksi OECD vadlīnijām.

2012. gada maijā mēs publicējām pārskatu par valstij piederošu uzņēmumu pārvaldību Baltijas valstīs, kas bija paredzēts kā vērtējums reformu procesam uzņēmumos, tiesību sistēmā un sabiedriskajā domā.

Šī jaunā rokasgrāmata ir izstrādāta, lai uzlabotu padomes darbu Baltijas VU un palīdzētu iesaistītajām personām izveidot padomes atbilstoši starptautiskajai labajai praksei.

Rokasgrāmata ir Finanšu pārskatu padomes (FRC, Apvienotā Karaliste) 2011. gada martā sākotnēji publicēto „Vadlīniju par padomes efektivitāti” adaptācija. Pielikumi lielākoties ir pārņemti no FRC iepriekšējā dokumenta „Labas prakses ieteikumi Hīgsa (Higgs) ziņojumā”. Mēs pateicamies FRC par sniegto dāsno atbalstu, kas ļāva BKPI šim nolūkam pielāgot minētos dokumentus. Mēs pateicamies arī ISCA (Sertificētu sekretāru un administratoru institūts), kas sākotnēji izstrādāja FRC dokumentus, sniedzot atbalstu BKPI.

Īpaši mēs vēlētos pateikties FRC pārstāvim Krisam Hodža (Chris Hodge) kungam un ICSCA pārstāvim Seamusam Gillena (Seamus Gillen) kungam, kurš visu šo laiku ir atbalstījis BKPI.

Tāpat BKPI vēlas pateikties OECD un īpaši Hansam Kristiansena (Hans Christiansen) kungam par viņa nenogurstošo BKPI sniegto atbalstu.

Mēs esam pievienojuši šīm vadlīnijām arī paši savus apsvērumus un atsauces un ceram, ka tādējādi tiks sekmēta kvalitatīvu padomju izveide Baltijas VU.

Rokasgrāmatas mērķauditorija ir pašreizējie un nākamie padomes locekļi gan tajos gadījumos, kad viņi nāk no publiskā sektora un iecelšana amatā padomē ir viņu ikdienas darba sastāvdaļa, gan arī tad, kad viņi ir neatkarīgi padomes locekļi, kuri nepārstāv valsts iestādes. Esam pārliecināti, ka šī rokasgrāmata noderēs valdības ministriem, amatpersonām un parlamenta deputātiem, kuri pārrauga VU darbu un var būt iesaistīti padomes locekļu izvirzīšanā un saziņā ar VU.

Visbeidzot, šīs vadlīnijas varēs izmantot sabiedrība, lai varētu labāk izprast, ko var sagaidīt, kad viņu vārdā tiek pārvaldīti šie vērtīgie īpašumi.

Rokasgrāmatu izstrādāja Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts sadarbībā ar Rīgas Ekonomikas augstskolu (Stockholm School of Economics in Riga). Mēs vēlamies pateikties Baibai Lokenbahai, Santai Grīvai un Mārtiņam Sīlim par viņu lielisko un uzcītīgo darbu. Mēs vēlamies arī pateikties visiem tiem daudzajiem cilvēkiem, kuri šim mērķim veltīja savas zināšanas, pieredzi un ierosinājumus.

2014. gads 14. janvāris

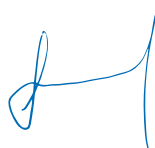
Daiga Auziņa-Melalksne

BICG priekšsēdētāja



Antans Zabulis  
(Antanas Zabulis)

BICG CG padomes priekšsēdētājs



Kristians Kāss Mortensens  
(Kristian Kaas Mortensen)

BICG prezidents



# Pirmā daļa. Padomes un padomes locekļu funkcijas

## Efektīva padome

- 1.1 Padomes funkcijas ir nodrošināt uzņēmuma vadību uzņēmējdarbības aspektā, izmantojot apdomīgus un efektīvus kontroles pasākumus, kas ļauj novērtēt un pārvaldīt riskus.
- 1.2 Efektīva padome izstrādā un veicina kolektīvu redzējumu par uzņēmuma darbības mērķi, kultūru, vērtībām un uzvedības modeļiem, ko tā vēlas iedzīvināt uzņēmējdarbībā. Jo īpaši tā
  - sniedz norādījumus uzņēmuma vadībai;
  - praktizē ētisku vadības stilu, veicinot visā uzņēmumā tādu uzvedību, kas atbilst tai kultūrai un vērtībām, ko padome šai organizācijai definējusi;
  - iedibina darbības kultūru, kas sekmē vērtības pieaugumu, neradot uzņēmumam pārmērīgu risku vērtības zaudēšanai
  - pieņem informētus un augstas kvalitātes lēmumus, pamatojoties uz skaidru priekšstatu par veicamo uzņēmējdarbību;
  - ir atbildīga, jo īpaši attiecībā uz personām, kuras nodrošina uzņēmuma kapitālu; un
  - rūpīgi apsver esošos pārvaldības mehānismus un veic to efektivitātes novērtēšanu.
- 1.3 Efektīvai padomei nav obligāti jājūtas ērti savā darbavietā. Būtiska iezīme ir izaicinājumu pieņemšana un komandas darbs. Padomes sastāva daudzveidība spēj būtiski paaugstināt padomes efektivitāti, paverot padomes locekļiem plašāku redzējumu un samazinot tieksmi uz „kolektīvo viedokli”.
- 1.4 Efektīvai padomei būtu jāvienojas par tādu padomes pilnvaru apjomu, kurā būtu nepārprotami uzskaitīti padomes pienākumi un atbildība, lai būtu skaidrība par to, kas ietilpst uzņēmuma valdes pienākumos. Šāds uzskaitījums ir noderīgs veids, kā nodrošināt, lai ikviens izprastu savas funkcijas un netraucētu citiem strādāt, kā arī lai nerastos neparedzēti pārsteigumi<sup>1</sup>.
- 1.5 Efektīvai padomei būtu jāizveido vairākas komitejas, kas atbild par konkrētiem uzņēmuma darbības jautājumiem<sup>2</sup>. Parasti izveido tādas komitejas kā revīzijas, atalgojuma, riska, rezervju, pārvaldības utt.

## Priekšsēdētāja funkcijas

- 1.6 Labu padomi veido labs padomes priekšsēdētājs. Priekšsēdētājs rada apstākļus padomes kopējai un atsevišķu padomes locekļu darba efektivitātei.
- 1.7 Priekšsēdētājs apliecina visaugstākos standartus attiecībā uz godprātību un krietnumu, un viņš izvirza nepārprotamas prasības attiecībā uz uzņēmuma kultūru, vērtībām un uzvedības modeļiem, kā arī padomes diskusiju stilu un toni.
- 1.8 Sadarbībā ar padomes locekļiem un uzņēmuma sekretāru priekšsēdētājs nosaka padomes apspriežu darba kārtību.

---

<sup>1</sup> OECD. „OECD korporatīvās pārvaldības principu izmantošana. Raugoties no sēžu zāles.”

<sup>2</sup> OECD. „Direktoru valde – sastāvs, struktūra, pienākumi un pilnvaras”.

## 1.9 Priekšsēdētāja funkcijās ietilpst:

- apliecināt ētisku vadības stilu;
- noteikt padomes darba kārtību, galvenokārt pievēršoties stratēģijai, darbības kvalitātei, vērtību radīšanai un atbildīgiem pārskatiem, kā arī nodrošināt, lai par šīs jomas jautājumiem padomē tiktu pieņemti lēmumi;
- nodrošināt, lai laikus tiktu sniegta augstvērtīga atbalsta informācija;
- pārliecināties, ka padome nosaka uzņēmuma būtisko risku raksturu un apjomu saistībā ar stratēģijas īstenošanu un ka nav nekādu „aizliegto zonu” jautājumu, kas liedz padomes locekļiem īstenot efektīvu pārraudzību šajā jomā;
- regulāri pārskatīt padomes pēctecības plānus un sastāvu;
- pārliecināties, ka padome izmanto efektīvus lēmumu pieņemšanas procesus un pievērš pietiekamu vērību svarīgākajiem priekšlikumiem;
- nodrošināt, lai padomes komitejas būtu pareizi strukturētas un tām būtu noteikti atbilstoši darba uzdevumi;
- mudināt visus padomes locekļus piedalīties padomes un komiteju sanāksmēs, izmantojot savas prasmes, pieredzi, zināšanas un, ja attiecināms, neatkarīgumu;
- veicināt attiecību veidošanos, pamatojoties uz savstarpēju cieņu un atklātu dialogu – sēžu zālē un ārpus tās – starp padomes un valdes locekļiem;
- veidot produktīvas darba attiecības ar visiem valdes locekļiem un ar valdes priekšsēdētāju jo īpaši, sniedzot viņiem atbalstu un ieteikumus, bet vienlaikus – arī ievērojot valdes priekšsēdētāja atbildības jomas;
- uzņemties vadību jautājumos par padomes locekļu izaugsmi, tostarp veidojot amatā ievadīšanas programmas jaunajiem padomes locekļiem un regulāru izvērtēšanu visiem padomes locekļiem;
- izmantot darbā padomes novērtējuma rezultātus;
- izzināt un apmierināt savas pašizaugsmes vajadzības, tostarp darbā ar cilvēkiem, un citas prasmes, jo īpaši pirmo reizi uzņemoties padomes priekšsēdētāja funkcijas; un
- nodrošināt efektīvu saziņu ar akcionāriem un citām ieinteresētajām personām, jo īpaši nodrošinot, lai visi padomes locekļi tiktu informēti par to personu viedokli, kuras nodrošina uzņēmuma kapitālu.

1.10 Katras padomes komitejas priekšsēdētājs pilda būtiskas vadības funkcijas, kas līdzinās padomes priekšsēdētāja funkcijām, jo īpaši attiecībā uz apstākļu radīšanu vispārējai komitejas un atsevišķo dalībnieku efektivitātei.

1.11 Padomes priekšsēdētājam ir jābūt kam vairāk kā tikai nominālam līderim. Labam priekšsēdētājam praksē ir jāpilda vairākas funkcijas, cita starpā – jābūt sekmīgam komandas veidotājam, jāprot motivēt, jābūt diplomātiskam un jāspēj risināt konfliktus. Turklāt padomes priekšsēdētājam valstij piederošā uzņēmumā ir jāprot saskaņot vajadzības un viedokļus, ko pauž valdība, VU valdes priekšsēdētājs, valde, saglabājot visu pušu uzticību un izturot politisko spiedienu, padomes darbā. Ideālā gadījumā priekšsēdētājam būtu jāspēj arī analizēt nepilnības padomes darbā (apzinot trūkstošās prasmes un kompetences) un rīkot intervijas padomes locekļu kandidātiem. Šim darbam ir nepieciešama ārkārtīgi spēcīga personība un ilglaicīga iesaiste, tādēļ pareizas priekšsēdētāja izvēles svarīgums ir nenovērtējams.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> OECD. „Valstij piederošu uzņēmumu direktoru valdes funkciju veicināšana”.

- 1.12 OECD vadlīnijas par VU pārvaldību nosaka, ka priekšsēdētāja un vadītāja funkcijas ir jānodala. Šāda nodalīšana „palīdz nodrošināt pareizu varas līdzsvaru, palielina atbildīgumu un uzlabo padomes spējas pieņemt lēmumus neatkarīgi no valdes”. Turklāt tas ir jo īpaši svarīgi, ieceļot amatā VU padomes priekšsēdētāju, jo „parasti tiek atzīts par nepieciešamu nodrošināt padomes neatkarību no valdes”. Pamatojoties uz šādām pilnvarām, priekšsēdētājam ir jāpilda pienākums vadīt padomes darbu, liekot uzsvāru uz stratēģiskiem apsvērumiem. Padomes un valdes funkciju nodalīšana ir būtiska, lai varētu nodrošināt padomes priekšsēdētāja spējas izpildīt prasības, kas izriet no priekšsēdētāja amata pienākumiem unikālajā katra VU situācijā<sup>4</sup>.

## Izpildītāju (valdes locekļu) funkcijas

- 1.13 Izpildītājiem ir tādi paši pienākumi kā citiem vienlīmeņa Padomes locekļiem. Šie pienākumi attiecas uz visu uzņēmējdarbību, ne tikai uz to daļu, uz ko attiecas viņu individuālās izpildu funkcijas uzņēmumā. Tāpat izpildītājiem, iesaistoties padomes darbā, nebūtu jāuzskata sevi tikai par valdes priekšsēdētāja komandas locekļiem. Plašāks skatījums var palīdzēt izmantot priekšrocības, ko nodrošina vienlīmeņa pārvaldes forma – plašākas zināšanas, piedalīšanās un atbildības uzņemšanās, pieņemot lēmumus. Priekšsēdētājam jānodrošina, lai izpildītāji tiktu informēti par saviem plašākajiem pienākumiem, iesaistoties padomes darbā, un jāpārliedz, ka viņi tiek atbilstoši ievadīti amatā un regulāri apmācīti, lai varētu šādas funkcijas izpildīt. Iespējams, ka izpildītāji spēs vairāk paplašināt savu izpratni par pienākumiem padomē, ja uzņemsies pildīt arī padomes locekļa bez izpildvarām amatu kādā citā padomē.
- 1.14 Vadītājs ir padomes loceklis ar lielāko pieredzi, kura pienākums ir piedāvāt padomei uzņēmuma stratēģiju un īstenot to saskaņā ar vienošanos. Vadītāja attiecības ar padomes priekšsēdētāju ir pašas galvenās attiecības, un tās var palīdzēt padomei kļūt efektīvākai. Atšķirīgie priekšsēdētāja un vadītāja pienākumi ir jānosaka rakstveidā, un par tiem ir jāvienojas padomē. Īpaša uzmanība jāvelta iespējamām pienākumu pārklāšanās jomām.
- 1.15 Vadītājam ar viņa izpildu komandas atbalstu galvenā atbildība ir rādīt piemēru uzņēmuma darbiniekiem un informēt viņus par padomes nodomiem attiecībā uz uzņēmuma kultūru, vērtībām un uzvedības modeļiem. Vadītājs ir atbildīgs par atbalsta sniegšanu priekšsēdētājam, lai varētu nodrošināt, ka atbilstošie pārvaldības standarti tiek ieviesti visās organizācijas struktūrās. Vadītājs vajadzības gadījumā nodrošina padomes informēšanu par darbinieku viedokļiem jautājumos, kas saistīti ar darbu.
- 1.16 Vadītājs (Valdes priekšsēdētājs) nodrošina, ka padome tiek informēta par izpildītāju viedokļiem darba jautājumos, lai uzlabotu diskusijas kvalitāti sēžu zālē, un – pirms galīgā lēmuma pieņemšanas par attiecīgo jautājumu – līdzsvarotā veidā izskaidro jebkuras viedokļu atšķirības izpildu komandā.
- 1.17 Finanšu direktoram ir jo īpaša atbildība par augstvērtīgas informācijas sniegšanu padomei attiecībā uz uzņēmuma finanšu stāvokli.
- 1.18 Izpildītājiem ir visdziļākās zināšanas par uzņēmumu un tā iespējām, kad tiek izstrādāti un iesniegti priekšlikumi, kad tiek sniegti vērtējumi, jo īpaši par stratēģijas jautājumiem. Viņiem būtu augstu jānovērtē gadījumi, kad neizpildu direktori izsaka konstruktīvus iebildumus, jo tie būtiskā veidā liecina par pareizu pārvaldību, un viņiem būtu jāmudina savi neizpildu kolēģi izvērtēt priekšlikumus, ņemot vērā neizpildu direktoru plašāko pieredzi ārpus uzņēmuma. Priekšsēdētājs un vadītājs nodrošina šā procesa pareizu īstenošanu.

<sup>4</sup> OECD. „Valstij piederošu uzņēmumu direktoru valdes funkciju veicināšana”.

## Padomes locekļu bez izpildvarām funkcijas

- 1.19 Ieceļot amatā neizpildu padomes locekļi, viņam būtu jāatrod laiks visaptverošai, oficiālai un pielāgotai ievadīšanai amatā, kam būtu jāsniedz arī ārpus sēžu zāles. Tādas iniciatīvas kā neizpildu direktora partnerība ar izpildu valdes locekli var paātrināt procesu, kurā viņš (viņa) iegūst izpratni par uzņēmējdarbības galvenajām jomām, jo īpaši jomām, kur veidojas būtisks risks. Padomes loceklim būtu jāapmeklē šo jomu augstākie un vidēja līmeņa vadītāji un jāizrunājas ar viņiem.
- 1.20 Neizpildu direktoriem būtu jāatrod laiks pilnveidot un atsvaidzināt savas zināšanas un prasmes, arī saziņas prasmes, lai nodrošinātu, ka viņi joprojām pozitīvi ietekmē padomes darbu. Ja viņi būs labi informēti par uzņēmumu un padziļināti pārzinās ar uzņēmējdarbību saistītos jautājumus, citi padomes locekļi viņus cienīs.
- 1.21 Neizpildu direktori ir atbildīgi par augstu godprātības un krietnuma standartu ievērošanu. Viņiem jāatbalsta priekšsēdētājs un izpilddirektori, lai varētu iedibināt atbilstošu kultūru, vērtības un uzvedības modeļus sēžu zālē un ārpus tās.
- 1.22 Neizpildu direktoriem būtu jāuzstāj uz augstvērtīgas informācijas saņemšanu pietiekami ilgu laiku iepriekš, lai viņi pirms padomes sanāksmēm varētu rūpīgi izvērtēt problēmas, piedalīties informētās diskusijās par tām un risināt tās. Augstvērtīga informācija ir tāda, kas ir piemērota lēmumu pieņemšanai par attiecīgo jautājumu – tai jābūt precīzai, nepārprotamai, visaptverošai, atjauninātai un savlaicīgai, jāietver jebkura dokumenta satura kopsavilkums un jāinformē padomes locekļi par to, kas no viņa (viņas) tiek gaidīts attiecīgajā jautājumā.
- 1.23 Neizpildu direktoriem būtu jāņem vērā akcionāru un citu ieinteresēto personu viedokļi, jo tie var nodrošināt atšķirīgu skatījumu uz uzņēmuma perspektīvām un darbības kvalitāti.

## Neatkarīgo padomes locekļu funkcijas<sup>5,6</sup>

- 1.24 Neatkarība joprojām ir viena no visvēlamākajām padomes locekļu īpašībām. Laba prakse būtu iesaistīt VU valdē lielu skaitu neatkarīgu padomes locekļu.
- 1.25 Neatkarību var definēt vienkārši kā ekonomisku neatkarību no uzņēmuma un politisku saistību neesamību. Neatkarīgu padomes locekļu sistēma ir biržā kotēta uzņēmuma būtība, taču, lai varētu strādāt, kā paredzēts, neatkarīgajiem direktoriem jā saglabā sava neatkarība visos aspektos.
- 1.26 Neatkarīgie direktori rada pievienotu vērtību, pamatojoties uz savu ārējo pieredzi un spēju rosināt grūtus jautājumus. Neatkarīgajiem direktoriem jā darbojas vairāk vai mazāk vispārēja rakstura līmenī un jāspēj izmantot veselo saprātu, pamatojoties uz nozares un uzņēmuma izpratni.
- 1.27 Valstij piederošu uzņēmumu padomēs ir būtiski iecelt padomes locekļus, kuri ir patiesi neatkarīgi un kuriem ir lieliska reputācija, pieredze un sakari. Persona, kura jūtas pārliecināta par sevi un spēcīga savu amata funkciju izpildē, labāk spēj iekļauties diskusijās, aizstāvēt uzņēmuma intereses un rosināt jautājumus, kad valsts ieceltie padomes locekļi darbojas pēc valsts iestāžu norādījumiem.
- 1.28 Problēma, kas neļauj pilnībā izmantot neatkarības priekšrocības, ir pārāk ierobežojoša un mehāniska neatkarības definēšana, kas liedz atrast personas ar objektīvu domāšanu attiecībā uz to, kādam būtu jābūt gala rezultātam. Vairāk būtu jāuzsver personas spējas dot ieguldījumu objektīvi un bez aizspriedumiem, tādēļ meklējumos būtu vairāk jābalstās uz kandidātu personiskajām īpašībām, nevis uz mehānisku autobiogrāfijas novērtējumu, salīdzinot to ar kontrolsaraksta definīcijām.

<sup>5</sup> OECD. „Valstij piederošu uzņēmumu direktoru valdes funkciju veicināšana”.

<sup>6</sup> OECD. „OECD korporatīvās pārvaldības principu izmantošana. Raugoties no sēžu zāles.”



## Otrā daļa. Lēmumu pieņemšana

- 2.1 Labi informētu un augstvērtīgu lēmumu pieņemšana ir būtiska prasība, lai padome būtu efektīva un lēmumi netiktu pieņemti nejauši. Kļūdainus lēmumus var pieņemt ar vislabākajiem nodomiem, ja kompetentās personas dedzīgi uzskata, ka pieņem pareizu lēmumu, lai gan īstenībā tas tāds nav. Daudzi apstākļi, kas liek pieņemt nepareizus lēmumus, ir paredzami un novēršami. Padomes var samazināt nepareizu lēmumu pieņemšanas risku, ieguldot laiku un izstrādājot lēmumu pieņemšanas politiku un procesus, kā arī rēķinoties ar komiteju vērtējumiem.
- 2.2 Pareizu lēmumu pieņemšanas spējas var atvieglot:
- augsta padomes dokumentu kvalitāte;
  - ekspertu atzinumu iegūšana, ja nepieciešams;
  - laika veltīšana diskusijām un iebildumu izskatīšanai, jo īpaši attiecībā uz sarežģītiem, strīdīgiem vai uzņēmējdarbībai kritiskiem jautājumiem;
  - izskatīšanas pabeigšana laikus; un
  - skaidrības viešana attiecībā uz nepieciešamo rīcību, laika grafiku un pienākumu sadali.
- 2.3 Padomēm būtu jāapzinās apstākļi, kas var kavēt efektīvu lēmumu pieņemšanu, piemēram:
- dominējošā personība vai padomes locekļu grupa, kas var ierobežot citu padomes locekļu viedokļu uzklaušīšanu;
  - nepietiekamas vērības pievēršana riskiem un riska atzīšana par formālu atbilstības problēmu, nevis par lēmumu pieņemšanas procesa daļu, jo īpaši gadījumos, kad riska līmenis projektā var apdraudēt pašas uzņēmējdarbības stabilitāti un ilgtspēju;
  - pašlabuma vai uzņēmuma vadīšana pamatojoties uz citiem neētiskiem standartiem ietekmes uz uzņēmējdarbību nepietiekama novērtēšana
  - nevēlēšanās iesaistīt direktorus bez izpildvarām vai jautājumu izskatīšana padomē tikai dokumentu parakstīšanas nolūkā, nevis lai tos apspriestu;
  - pašapmierināta vai bezrūpīga attieksme;
  - vāja organizatoriskā kultūra; vai
  - nepietiekama informācija vai analīze.

2.4 Vissarežģītākie lēmumi ir atkarīgi no vērtējuma, bet pat vadītāji ar vislielāko pieredzi un vislabākajiem nodomiem noteiktos apstākļos var sniegt kļūdainu vērtējumu. Daži plašāk zināmie apstākļi, kas izkropļo vērtējumu lēmumu pieņemšanā, ir interešu konflikti, emocionāli apsvērumi un nepamatota palaušanās uz iepriekšējo pieredzi un agrākiem lēmumiem. Tādēļ būtiskāku lēmumu gadījumā padome var vēlēties veikt papildu pasākumus, piemēram:

- raksturot padomes dokumentos procesu, kas izmantots, gatavojot priekšlikumu, un izsaktot iebildumus pret priekšlikumu pirms tā iesniegšanas padomē, tādējādi ļaujot padomes locekļiem, kuri nav iesaistīti projektā, novērtēt izmantotā procesa piemērotību kā priekšnoteikumu paša projekta pamatotības izvērtēšanā; vai
- ja attiecināms, veikt papildu piesardzības pasākumus, lai samazinātu kļūdaina vērtējuma risku, piemēram, pasūtot neatkarīgu ziņojumu, aicinot kādu ekspertu izteikt viedokli, iesaistot kādu apstrīdētāju, kas izsaka iebildumus, izveidojot viena temata apakškomisiju vai sarīkojot papildu sanāksmes. Daži priekšsēdētāji labprāt rīko atsevišķas apspriedes par nozīmīgiem lēmumiem, piemēram, koncepciju, diskusijas priekšlikumu vai lēmuma projektu. Tādējādi jau labu laiku pirms lēmuma pieņemšanas posma izpildītājiem rodas papildu iespējas izskatīt lietu jau sākumposmā un visiem padomes locekļiem – iespējas dalīties bažās vai apstrīdēt pieņēmumus.

2.5 Padomes var iegūt pārskatot pagātnē pieņemtos lēmumus, jo īpaši tos, kuru rezultāti ir vāji. Pārskatot lēmumus, nedrīkst pievērsties tikai paša lēmuma pamatotībai, bet jāizskata arī lēmuma pieņemšanas process.

## Trešā daļa. Padomes sastāvs un pēctecības plānošana

- 3.1 Tādu padomes locekļu iecelšana amatā, kuri spēj radīt pozitīvu ietekmi, ir viens no galvenajiem padomes efektivitātes elementiem. Ticamāk, ka padomes locekļi pieņems pareizus lēmumus un maksimizēs uzņēmuma panākumu iespējas ilgtermiņā, ja sēžu zālē būs cilvēki ar īstajām prasmēm. Tām būtu jābūt atbilstoša veida un līdzsvarotām prasmēm, pieredzei, zināšanām un neatkarībai. Padomes locekļiem bez izpildvarām būtu nepieciešamas būtiskas prasmes, kas ir svarīgas padomei un attiecas uz problēmām, ar ko uzņēmums saskaras.

VU padomes sastāvs ir būtisks tās darbībai. Tādējādi mēs mēģinām noskaidrot konkrētās prasmes un kompetences, ar kurām jābūt apveltītiem meklējamajiem padomes locekļiem. Vispārīga piezīme ir tāda, ka ierēdņu un jo īpaši politiķu iecelšana amatos VU padomēs OECD valstīs tiek arvien plašāk nosodīta, jo paredzams, ka viņiem radīsies interešu konflikti un viņi bieži vien nespēs piedalīties atklātās diskusijās.

Tomēr padomes locekļu **politiskās prasmes un izpratne** būtu augstu jānovērtē. Skaidrs priekšstats par to, kā darbojas valdība – tāda bieži vien pietrūkst privātā sektora pārstāvjiem – var būt būtisks, lai veicinātu sadarbību starp VU un valdību. Šādas personas var noderēt kā starpposms starp abām pusēm, veidojot savstarpēju uzticību un izpratni. Attiecībā uz bažām par to, ka šādas personas politizē padomes darbību, tas būs atkarīgs no viņu spējas saglabāt neatkarību. Padomes locekļi ar politisku kompetenci tādēļ var radīt padomei pievienotu vērtību, ja viņus rūpīgi izvēlas.

**Neatkarība** ir varbūt vissvarīgākā padomes locekļa īpašība. Izraugoties padomes locekļus, nebūtu jāpaļaujas uz pārāk ierobežojošām neatkarības definīcijām, jo tās var sarežģīt to personu noskaidrošanu, kuras vislabāk spēj objektīvi domāt – tāds taču ir gala mērķis. Padoemes locekļu neatkarīguma novērtēšanā jākoncentrējas uz personības iezīmēm, nevis uz mehānisku kandidātu autobiogrāfiju un kontrolosaraksta definīciju salīdzināšanu.

**Privātā sektora pieredze** ir būtiska un ideālā gadījumā – iegūta, darbojoties biržā kotētā vai starptautiskā uzņēmumā. Padomes locekļi, kas vienlaikus tiek nodarbināti privātos uzņēmumos, un viņu izpratne par modernāko uzņēmējdarbības praksi ir būtiska, nodrošinot vēlamo pretsvaru cilvēkiem, kuri pilda padomes pienākumus uz pilnu slodzi. Privātā sektora uzņēmumu vadītāju iesaiste ir ļoti vēlama, lai arī var būt grūti atrast tādas personas, kuras var atļauties veltīt tik daudz laika, cik nepieciešams dalībai padomē.

Padomei kopumā ir derīgi uzturēt **viedokļu un prasmju daudzveidību**. Apzinot cilvēkus, kuri var sekmēt padomes darba efektivitāti, izraudzītājiem būtu ieteicams neskatīties tikai uz autobiogrāfiju, bet tā vietā izmantot veselo saprātu un izpētīt kandidātu raksturu. Tehniskās prasmes vairs netiek uzskatītas par padomes locekļiem noteikti nepieciešamām, jo tās var nodrošināt ārēji konsultanti. Nebūtu arī jāvairās iecelt padomes locekļu amatos vispārēja profila cilvēkus, jo viņu plašākais skatījums var radīt stratēģisku redzējumu un sintēzes spējas, kas nepiemīt dziļākas specializācijas profesionāļiem.

Izvēloties no to kandidātu vidus, kuriem piemīt minētās prasmes un ir pieredze, jāapsver nemateriālās īpašības, piemēram, **starppersonu saskarsmes prasmes, saziņas prasmes, diplomātiskums, līderība un drosme**. Mazās valstīs, tādās kā Baltijas valstis, kur piemērotu padomes locekļu skaits ir ierobežots un uzņēmējdarbības līderi bieži vien ir personiski pazīstami, šīs īpašības var noskaidrot samērā viegli. Turklāt ir iespējams rīkot intervijas ar potenciālajiem padomes locekļiem, lai novērtētu, vai kandidātiem piemīt vēlamās īpašības<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> OECD. „Valstij piederošu uzņēmumu direktoru valdes funkciju veicināšana”.

## Citi apsvērumi

„Starptautiskās finanšu korporācijas dokumentācijā par labu korporatīvo pārvaldību padomes locekļiem tiek prasītas šādas prasmes, pieredze un īpašības:

- finanšu kompetence;
- pieredze nozarē/ izpratne par to;
- juridiskā kompetence;
- galveno ieinteresēto personu pārstāvība;
- starptautiskās darbības pieredze;
- godīgums un godprātība;
- dzimumu pārstāvība;
- vecuma grupu pārstāvība.<sup>89</sup>

VU padomei jāpastāv gan no neatkarīgiem padomes locekļiem, gan akcionāru pārstāvjiem. Pilnībā neatkarīga padome VU nav ne iespējama, ne nepieciešama; neatkarīgajiem padomes locekļiem jābūt aptuveni pusei no padomes sastāva, jo viņi ienesīs padomē profesionālisma vēsmas un svaigu skatījumu<sup>9</sup>.

- 3.2 Šim procesam jābūt pastāvīgam un apsteidzošam, un ir jāņem vērā uzņēmuma saskaņotās stratēģiskās prioritātes. Mērķim jābūt nodrošināt tādu pārstāvību sēžu zālē, lai veidotos pareizs līdzsvars starp iebildumiem un komandas darbu, kā arī svaigu skatījumu un domu, vienlaikus saglabājot padomes viengabalainību.

Bieži vien palīdzēs viena vai divu neatkarīgu personāla atlases speciālistu iekļaušana atlases komisijā, jo tādējādi tiks nodrošināts vēlams dažādības līmenis, vienlaikus izvēloties cilvēkus ar atbilstošu kompetenci. Atlases komisija var pat noslēgt līgumu ar personāla atlases uzņēmumu, lai veidotu potenciālo padomes locekļu īso sarakstu<sup>10</sup>.

- 3.3 Ņemot vērā komiteju lielo nozīmi daudzu uzņēmumu lēmumu pieņemšanas struktūrās, būs svarīgi pieņemt darbā padomes locekļus bez izpildvarām ar nepieciešamajām tehniskajām prasmēm un zināšanām komiteju tematiskajās jomās, kā arī ar potenciālu uzņemt komitejas priekšsēdētāja funkcijas.
- 3.4 Izpilddirektorus var pieņemt darbā no ārpuses, taču uzņēmumiem jāattīsta arī iekšējie talanti un spējas. Starp šādām iniciatīvām jāmin vidējā līmeņa vadītāju izaugsmes programmas, padomes locekļu bez izpildvarām neregulāras iesaistes veicināšana un partnerības un mentorēšanas shēmas.
- 3.5 Atbilstošu padomes locekļu atlase ir atkarīga ne tikai no atlases komisijas. Perspektīvajam padomes loceklim pašam jāveic arī pietiekami rūpīga izpēte, lai izprastu uzņēmumu, novērtētu nepieciešamo laika patēriņu un iespējamību, ka viņš (viņa) spēs pozitīvi ietekmēt padomes darbu.
- 3.6 Jebkurā gadījumā produktīvai dalībai padomē būs nepieciešams laika patēriņš no 10 līdz 40 stundām mēnesī, un padomes priekšsēdētājam vēl vairāk. Lielākos VU padomes locekļiem jābūt gataviem veltīt visu dienu ikmēneša padomes sanāksmēm, kā arī jārezervē zināms laiks, lai varētu iepazīties ar sanāksmes materiāliem, ko valde iesniedz pirms sanāksmes<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Korporatīvā pārvaldība Zviedrijas angļu valodā (Swenglish). Pasaules korporatīvās pārvaldības forums.

<sup>9</sup> Vesperis, Vladislavs (2013). Personiskā intervija.

<sup>10</sup> Loginovs, V. (2013). Personiskā intervija.

<sup>11</sup> Jaunarājs, M., Loginovs, V., Vasks, K. un Rubesa, B. (2013). Personiskās intervijas.

## Ceturtā daļa. Padomes un padomes locekļu darbības novērtēšana

- 4.1 Padomēm pastāvīgi nepieciešams uzraudzīt un uzlabot savu darbību. To var nodrošināt, veicot padomes novērtējumu, kas ietver nozīmīgu un vērtīgu atgriezenisko saiti padomes efektivitātes uzlabošanai, maksimizējot stiprās puses un izceļot turpmāk attīstāmās jomas. Novērtēšanas procesam jāsniedz objektīvs un stingrus vērtējums.
- 4.2 Tāpat kā ievadot amatā un padomes attīstīšanā, arī novērtēšanā ir jāpielāgo formulējumi un pasniegšanas veids. Priekšsēdētājam ir vispārēja atbildība par procesu, un viņam jāizvēlas piemērota metode un jādarbojas, lai sasniegtu rezultātu. Neatkarīgajam direktoram ar lielāko pieredzi būtu jāvada process, kurā novērtē priekšsēdētāja darbību. Padomes komiteju priekšsēdētājiem arī būtu jāatbild par attiecīgo komiteju darba novērtēšanu.
- 4.3 Ar padomes novērtējuma rezultātu būtu jāiepazīstina visa padome, arī attiecībā uz padomes darbu un sastāvu, būtu attiecīgi jāizmaina padomes darbs pie amatā ievadīšanas un izaugsmes programmu satura un veidola, kā arī citām saistītām jomām. Uzņēmumam var noderēt pārskatīšanas „cilpa”, lai varētu novērtēt, cik efektīvs ir bijis padomes novērtēšanas process.
- 4.4 Par labu praksi ir uzskatāma ārēju ekspertu veikta padomes novērtējuma veikšana ik pēc trim gadiem. Ārējais atbalsts var radīt pievienotu vērtību, nodrošinot svaigu skatījumu un jaunu domāšanas veidu. Tas var noderēt arī īpašos gadījumos, piemēram, nomainot priekšsēdētāju, vai kad pie padomes sanāksmju galda ir kādas visiem zināmas problēma, kas jārisina delikāti, vai viedoklis no malas ir, ka padome darbojas vai ir darbojusies neefektīvi.
- 4.5 Neatkarīgi no tā, vai novērtējumu veic ārēji vai iekšēji, tajā noskaidro, cik efektīvi padome darbojas kā struktūra, kā arī – cik efektīvi ir atsevišķu padomes locekļu ieguldījumi. Dažas jomas, ko var izvērtēt – taču ne obligāti, un tās nav arī vienīgās – ir šādas:
  - prasmju, pieredzes, zināšanu un padomes sastāva dažādības līmenis padomē saistībā ar uzņēmuma problēmu risināšanu;
  - uzņēmuma darbības mērķa, virziena un vērtību skaidrība un vadīšanas pakāpe;
  - pāreces un attīstības plāni;
  - kā padome darbojas kopumā kā struktūra, un kādu toni nosaka priekšsēdētājs un uzņēmuma vadītājs;
  - galvenās attiecības padomē, jo īpaši starp priekšsēdētāju un uzņēmuma vadītāju, priekšsēdētāju un uzņēmuma sekretāru, kā arī starp izpilddirektoriem un padomes locekļiem bez izpildvarām;
  - atsevišķo padomes locekļu bez izpildvarām un izpilddirektoru efektivitāte;
  - padomes komiteju efektivitāte un to saistība ar padomi;
  - par uzņēmumu un tā darbību sniegtās vispārīgās informācijas kvalitāte;
  - padomei iesniegto dokumentu un prezentāciju kvalitāte;

- diskusiju kvalitāte par atsevišķiem priekšlikumiem;
- procedūra, ko priekšsēdētājs izmanto, lai nodrošinātu pietiekamas diskusijas par galvenajiem lēmumiem vai strīdīgiem jautājumiem;
- sekretariāta efektivitāte;
- skaidrība par lēmumu pieņemšanas procedūru un formālajiem lēmumu pieņēmējiem;
- risku apzināšanas un pārskatīšanas procedūras; un
- kā padome sazinās ar akcionāriem un citām ieinteresētām personām, kā tās uzklausa un kā tām atbild.

4.6 OECD vadlīnijas iesaka veikt novērtējumu katru gadu. Novērtējumā ieteicams arī izpētīt, kā padome darbojas kopumā, papildus atsevišķo padomes locekļu novērtējumam. Tajā jāprecizē arī „tādi jautājumi kā padomes lielums, sastāvs un padomes locekļu atalgojums”. Kā jau iepriekš teikts, šīs vadlīnijas atbalsta arī unikālo perspektīvu, ko var nodrošināt ārēju un neatkarīgu ekspertu līdzdalība novērtējumā<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> OECD Vadlīnijas par valstij piederošu uzņēmumu korporatīvo pārvaldību.

## Piektā daļa. Revīzija un atalgojums

- 5.1 Kaut arī padome var izmantot komitejas, lai tās palīdzētu izvērtēt revīzijas, riska un atalgojuma jautājumus, padome visās šajās jomās saglabā atbildību un pieņem gala lēmumus. Priekšsēdētājam jānodrošina pietiekams laiks šo jautājumu apspriešanai padomes sanāksmēs.
- 5.2 Pēc komiteju sanāksmēm tām ir nepieciešams pietiekams laiks, lai tās varētu ziņot padomei par apspriežu raksturu un saturu, ieteikumiem un veicamajām darbībām. Komiteju sanāksmju protokoli jāizplata visiem padomes locekļiem, ja vien tā darīt nebūtu ieteicams, un uzņēmuma sekretāram (ja viņš (viņa) nav arī komitejas sekretārs). Katras komitejas kompetence un procedūras, kā notiek sadarbība starp komitejām un starp katru komiteju un padomi, regulāri jāpārskata.
- 5.3 Attiecībā uz VU padomēm atalgojuma līmenis jānosaka sadarbībā ar valsti. Saskaņā ar OECD praksi<sup>13</sup> VU padomes locekļu samaksas līmeņus var noteikt centralizēti – vai nu atbilstoši tābrīža tirgus likmēm, vai arī kā konkrētas summas. Jebkurā gadījumā atalgojuma līmenim jābūt pietiekamam, lai:
1. piesaistītu nepieciešamos talantus; un
  2. motivētu sasniegt nepieciešamo darbības līmeni.

Lielākajā daļā OECD valstu pirmā prasība reti rada problēmas, pat ja samaksa ir noteikta zemāka par privātā sektora likmēm, kaut arī var rasties problēmas pārliecināt ārvalstu padomes locekļus strādāt Baltijā, ja viņi ir pieraduši saņemt lielāku atalgojumu citur.

Attiecībā uz samaksu kā motivāciju ir liecības, ka padomes locekļus tikpat labi motivē arī pienākuma izjūta un lojalitāte valstij un VU, kā arī priekšstats par prestižu, ko nodrošina līdzdalība VU padomē.

---

<sup>13</sup> OECD. „Valstij piederošu uzņēmumu direktoru valdes funkciju veicināšana”.

## Sestā daļa. Attiecības ar akcionāriem

- 6.1 Informējot par uzņēmuma pārvaldību, uzņēmumam rodas iespēja uzlabot dialoga kvalitāti ar akcionāriem un citām ieinteresētajām personām, paaugstinot uzticības un pārlicības līmeni.
- 6.2 Gada ziņojums ir svarīgs līdzeklis, kā sazināties ar akcionāriem. To var izmantot arī labi pārdomātai informācijas pasniegšanai par uzņēmuma pārvaldības mehānismiem un padomes novērtējuma darbībām. Pārdomājot šo informāciju, padomei var rasties idejas par savas pārvaldības kvalitāti un iespējamajiem pasākumiem struktūru, procesu un sistēmu uzlabošanai.
- 6.3 Pastāvīgas saziņas ar lielākajiem akcionāriem un ikgadējās pilnsapulces (AGM) nozīme ir jāvērtē kā divi aspekti plašākā uzņēmuma komunikācijas stratēģijā. Priekšsēdētājam ir galvenā funkcija, pārstāvēt uzņēmumu svarīgāko mērķauditoriju priekšā, un viņam būtu personiski jāziņo par padomes vadīšanu un efektivitāti, iekļaujot gada ziņojumā pārskatu par korporatīvo pārvaldību.



## Pielikumi

### Pirmais pielikums. Informācijas avoti, sagatavojoties darbam Baltijas valstij piederoša uzņēmuma padomē

- OECD korporatīvās pārvaldības principi  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- OECD Vadlīnijas par valstij piederošu uzņēmumu korporatīvo pārvaldību  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/34803211.pdf>
- Valstij piederošu uzņēmumu padomes funkciju veicināšana  
<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5kg9xfg6n4wj.pdf?expires=1373973767&id=id&sacname=guest&checksum=BB4B87C7C394472489A583C7ECDC4D4C>
- Valstij piederošu uzņēmumu padomes – pārskats par valstu praksi  
[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/board-of-directors-ofstate-owned-enterprises\\_9789264200425-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/board-of-directors-ofstate-owned-enterprises_9789264200425-en)
- Valstij piederošu uzņēmumu pārvaldība Baltijas valstīs  
<http://corporategovernance.lt/uploads/docs/Governance%20of%20State-owned%20Enterprises%20in%20the%20Baltic%20States.pdf>
- Baltijas vadlīnijas par valstij piederošu uzņēmumu pārvaldību  
<http://corporategovernance.lt/uploads/docs/BICG%20Guidance.pdf>

## Otrais pielikums. Jauna padomes locekļa amatā ievadīšanas programma

Katram uzņēmumam būtu jāizstrādā sava visaptveroša oficiālās amatā ievadīšanas programma, kas pielāgota uzņēmuma un atsevišķo padomes locekļu bez izpildvarām vajadzībām. Amatā ievadīšanas programmas centrā var būt turpmāk minētās vadlīnijas.

Vispārīgs noteikums ir tāds, ka izvēlēta rakstveida informācija tiek papildināta ar tādām prezentācijām un pasākumiem kā sanāksmes un apmeklējumi uz vietām, palīdzot jaunajai amatpersonai gūt līdzsvarotu un reālai dzīvei atbilstošu priekšstatu par uzņēmumu. Jāparūpējas par to, lai nepārslogotu jauno padomes locekli ar pārmērīgu informācijas daudzumu. Jaunajam padomes loceklim bez izpildvarām jāsaņem saraksts ar visu amatā ievadīšanas informāciju, kas viņam pieejama, lai viņš vajadzības gadījumā varētu izvēlēties īstās pozīcijas no visām iesniegtajām.

Amatā ievadīšanas process:

1. tiek balstīts uz izpratni par **uzņēmuma raksturu, tā veikto uzņēmējdarbību un tirgiem, kuros uzņēmums darbojas**. Piemēram, amatā ievadīšanai būtu jāattiecas uz:
  - uzņēmuma produktiem vai pakalpojumiem;
  - grupas struktūru/ meitasuzņēmumiem/ kopuzņēmumiem;
  - uzņēmuma statūtiem, valdes procedūrām un jautājumiem, ko izlemj valde;
  - kopsavilkuma informāciju par uzņēmuma galvenajiem aktīviem, pasīviem, lielākajiem līgumiem un galvenajiem konkurentiem;
  - uzņēmuma lielākajiem riskiem un riska pārvaldības stratēģiju;
  - galvenajiem darbības rādītājiem; un
  - tiesību aktos noteiktajiem ierobežojumiem;
2. tiek balstīts uz saikni ar **uzņēmuma cilvēkiem**, tostarp:
  - sanāksmēm ar augstāko vadību;
  - apmeklējumiem uzņēmuma telpās ārpus galvenās mītnes, lai iepazītos ar ražošanu vai pakalpojumiem un satiktos ar darbiniekiem neformālā gaisotnē. Svarīgi ir ne tikai padomei iepazīt jauno padomes locekli bez izpildvarām, bet arī neizpildu padomes loceklim izveidot saikni ar darbiniekiem, kas darbojas zemāk par padomes līmeni; un
  - piedalīšanos padomes stratēģijas izstrādē. „Prombūtnes dienas” ļauj jaunajam padomes loceklim bez izpildvarām sākt veidot darba attiecības ārpus sēžu zāles oficiālās vides;
3. veido izpratni par **uzņēmuma galvenajām attiecībām**, tostarp tiekoties ar revidentiem un pilnveidojot kompetenci, jo īpaši par to:
  - kas ir lielākie klienti;
  - kas ir galvenie piegādātāji; un
  - kas ir lielākie akcionāri un kāda ir akcionāru attiecību politika – piedalīšanās sanāksmēs ar akcionāriem var palīdzēt iegūt nepastarpinātu priekšstatu par viņiem, kā arī radīt akcionāriem priekšstatu par padomes locekļiem bez izpildvarām.

### Amatā ievadīšanas informācija

Pēc iecelšanas amatā vai uzreiz nākamajās nedēļās jaunajam padomes bez izpildvarām būtu jāsaņem noteikta pamatinformācija, lai viņš ātrāk varētu sniegt efektīvu ieguldījumu uzņēmumā.

## Trešais pielikums. Vadlīnijas par darbības novērtēšanu

Padomei būtu jāveic oficiāls un stingrs ikgadējs novērtējums par savu darbību, kā arī komiteju un atsevišķo padomes locekļu darbu. Individuālam novērtējumam būtu jāparāda, vai visi padomes locekļi joprojām efektīvi piedalās padomes darbā un centīgi pilda savas funkcijas (tostarp, vai viņi velta pietiekami daudz laika padomes un komiteju sanāksmēm un visiem citiem pienākumiem). Priekšsēdētājam būtu jāizvērtē darbības novērtējuma rezultāti, konstatējot padomes stiprās puses un novēršot nepilnības, kā arī, ja attiecināms, ierosinot iecelt amatos padomē jaunus locekļus vai pieprasot locekļu atkāpšanos no amata. Padomes gada ziņojumā ir jāizklāsta, kā ir noritējis šis darbības novērtējums.

Priekšsēdētāja atbildībā ir izvēlēties efektīvu procedūru un izmantot tās rezultātus. Ārējas trešās personas iesaiste novērtējuma veikšanā piešķirs šim procesam objektivitāti.

Padomes locekļi bez izpildvarām neatkarīgā padomes locekļa ar lielāko pieredzi vadībā ir atbildīgi par priekšsēdētāja darbības novērtēšanu, ņemot vērā valdes locekļu viedokļus.

Novērtēšanas process tiek konstruktīvi izmantots kā mehānisms padomes efektivitātes uzlabošanai, maksimizējot stiprās puses un novēršot nepilnības. Padomes novērtējuma rezultāti ir jāizklāsta padomei kopumā, bet individuālo novērtējumu rezultāti paliek konfidenciali, un tos zina tikai priekšsēdētājs un attiecīgais padomes loceklis bez izpildvarām.

Turpmāk ir minēti daži jautājumi, kas jāizvērtē darbības novērtējumā. Tomēr tie nekādā gadījumā nav ne galīgie, ne vienīgie, un uzņēmumi var pielāgot šos jautājumus tā, lai tie atbilstu vajadzībām un apstākļiem.

Atbildes uz šiem un citiem jautājumiem ļaus padomēm novērtēt savu darbību un precizēt, kā varētu uzlabot dažus šīs darbības aspektus.

### Padomes darbības novērtēšana

- Cik sekmīgi padome ir darbojusies, izpildot jebkurus izvirzītos darbības mērķus?
- Kāds ir bijis padomes ieguldījums stratēģijas testēšanā un izstrādē?
- Kāds ir bijis padomes ieguldījums stingras un efektīvas riska pārvaldības nodrošināšanā?
- Vai padomes un tās komiteju sastāvs ir atbilstošs, pareizi līdzsvarojot zināšanas un prasmes, lai maksimizētu darbības atbilstību nākotnes stratēģijai? Vai attiecības padomē un ārpus tās ir efektīvas?
- Kā padome ir reaģējusi uz jebkurām problēmām vai krīzēm, kas ir radušās, un vai tās varēja vai vajadzēja iepriekš paredzēt?
- Vai jautājumi, kas pilnībā nodoti padomes pārziņā, ir tīstie?
- Cik sekmīgi padome komunicē ar vadības komandu, uzņēmuma darbiniekiem un citām personām? Cik efektīvi tā izmanto tādus mehānismus kā, piemēram, akcionāru sapulce un gada ziņojums?
- Vai padome kopumā izmanto jaunākās izstrādes regulatīvajā vidē un tirgū?
- Cik efektīvas ir padomes komitejas? [Jāparedz konkrēti jautājumi par katras komitejas darbību, piemēram, par komitejas funkcijām, sastāvu un sadarbību ar padomi.]

Jānovērtē arī procesi, kas palīdz atraisīt padomes efektivitāti, piemēram:

- Vai padomei laikus tiek sniegta atbilstoša, pietiekami sīka un kvalitatīva informācija, un vai vadība spēj atbildēt uz paskaidrojumu vai papildinājumu pieprasījumiem? Vai padome sniedz vadībai noderīgu atgriezenisko saiti par savām prasībām?
- Vai tiek rīkots pietiekams skaits atbilstoša ilguma padomes un komiteju sanāksmju, lai jautājumus varētu pienācīgi izskatīt? Vai laiks tiek izmantots lietderīgi?
- Vai padomess procedūras nodrošina efektīvu darbību un ir pietiekami elastīgas, lai tās varētu izmantot dažādos gadījumos?

Turklāt ir daži konkrēti jautājumi, kas attiecas uz priekšsēdētāju un ir jāiekļauj padomes darbības novērtējuma sastāvā, piemēram:

- Vai priekšsēdētājs efektīvi vada padomes darbu?
- Vai attiecības ar akcionāriem veidojas un viņu informēšana notiek atbilstoši?
- Vai attiecības padomes iekšienē veidojas un tās informēšana notiek konstruktīvi?
- Vai procedūras darba kārtības noteikšanai ir funkcionālas? Vai tās dod iespēju padomes locekļiem norādīt uz problēmām un paust bažas?
- Vai uzņēmuma sekretāra pakalpojumi tiek izmantoti pareizi un ar maksimālu atdevi?

## **Padomes locekļa bez izpildvarām darbības novērtēšana**

Priekšsēdētājam un citiem padomes locekļiem būtu jāizskata turpmāk minētie jautājumi, un arī attiecīgajai personai būtu jālūdz pašai sevi novērtēt. Attiecībā uz katru padomes locekli bez izpildvarām:

- Cik labi viņi ir sagatavojušies padomes sanāksmēm un informēti, un vai sanāksmju apmeklējums ir bijis apmierinošs?
- Vai viņi ir apliecinājuši vēlmi veltīt laiku un darbu uzņēmuma un tā uzņēmējdarbības izprašanai un gatavību piedalīties pasākumos ārpus sēžu zāles, piemēram, apmeklējumos uz vietām?
- Kāda ir bijusi kvalitāte un vērtība viņu ieguldījumam padomess sanāksmēs?
- Kāds ir bijis viņu ieguldījums stratēģijas izstrādē un riska pārvaldībā?
- Cik sekmīgi viņi ir izmantojuši savas zināšanas un pieredzi, kas ņemta vērā stratēģijas izstrādē?
- Cik efektīvi viņi ir pārbaudījuši testa informāciju un pieņēmumus? Ja nepieciešams, cik uzstājīgi viņi ir bijuši, aizstāvot savu viedokli un pretojoties citu personu spiedienam?
- Cik efektīvi un apsteidzoši viņi ir iedziļinājušies problemātiskajās jomās?
- Cik efektīvi un sekmīgi ir veidojušās viņu attiecības ar pārējiem padomes locekļiem, uzņēmuma sekretāru un augstāko vadību? Vai viņu darbība un uzvedība ir veicinājusi savstarpēju uzticību un cieņu padomes ietvaros?
- Cik aktīvi un sekmīgi viņi ir atsvaidzinājuši savas zināšanas un prasmes, un vai viņi pārzina:
- jaunākos sasniegumus tādās jomās kā korporatīvās pārvaldības sistēma un finanšu pārskati?
- nozares un tirgus situāciju?
- Cik aktīvi viņi ir komunicējuši ar pārējiem padomes locekļiem, augstāko vadību un citām personām, piemēram, akcionāriem? Vai viņi spēj pārlicinoši un diplomātiski izklāstīt savu viedokli, un vai viņi ieklausās un ņem vērā citu cilvēku viedokļus?

## Ceturtais pielikums. Rūpīgās pārbaudes kontrolsaraksts pirms jauno padomes locekļu iecelšanas amatā

### KĀPĒC?

Pirms piedāvājuma pieņemšanas par iecelšanu amatā topošajam padomes loceklim bez izpildvarām būtu jāveic sava rūpīga uzņēmuma izpēte, lai pārliecinātos, ka tā ir organizācija, uz kuru viņš var paļauties un kurā viņš varēs ražīgi strādāt.

Turpmāk minētie jautājumi nav paredzēti kā vienīgie jautājumi, taču pirms iecelšanas amatā tie var noderēt kā pamats rūpīgas izpētes procesam, kas būtu jāveic visiem padomes locekļiem bez izpildvarām.

### Uzdodamie jautājumi

Kāds ir uzņēmuma pašreizējais finanšu stāvoklis, un kāda ir bijusi tā finansiālā vēsture pēdējo triju gadu laikā?

Kādi ir galvenie ietekmējošie faktori (piemēram, regulatīvie apstiprinājumi, svarīgākās licences utt.)? Kāda ir uzņēmuma pieredze korporatīvās pārvaldības jomā?

Ja uzņēmums nedarbojas izcili labi, vai ir iespējas šo situāciju izmainīt, un vai man ir laiks, vēlēšanās un spējas ietekmēt šo procesu pozitīvi?

Kāds ir uzņēmuma veiktās uzņēmējdarbības konkrētais raksturs un apjoms?

Kas ir pašreizējie padomes locekļi un padomes locekļi bez izpildvarām, kāda ir viņu izglītība un pieredze, un cik ilgi viņi jau darbojas padomē?

Kāds ir padomes un tās komiteju lielums un struktūra, un kādas ir attiecības starp priekšsēdētāju un padomi, valdes priekšsēdētāju un vadības komandu?

Kam pieder uzņēmums, t. i., kas ir uzņēmuma galvenie akcionāri, un kā viņu profils ir mainījies pēdējo gadu laikā? Kāda ir uzņēmuma attieksme pret akcionāriem un attiecības ar tiem?

Vai ir kāda būtiska tiesvedība, kas ir ierosināta pašlaik vai var tikt ierosināta no uzņēmuma puses vai pret to?

Vai uzņēmumam ir skaidrība un izpratne par tīrāšībām, zināšanām, prasmēm un pieredzi, kas jau esošai padomei nepieciešama papildus?

Kāds apdrošināšanas segums ir pieejams padomes locekļiem, un kāda ir uzņēmuma politika attiecībā uz padomes locekļu atlīdzībām?

Vai man ir nepieciešamās zināšanas, prasmes, pieredze un laiks, lai varētu pozitīvi ietekmēt šā uzņēmuma padomi?

Cik precīzi es atbildstu amata aprakstam, un cik lielā mērā es varēšu apmierināt padomes vajadzības?

Vai ir kāds apstāklis saistībā ar uzņēmuma veiktās uzņēmējdarbības raksturu un apjomu, kas man rada bažas attiecībā uz risku un jebkādiem personiskiem ētiska rakstura apsvērumiem?

Vai esmu apmierināts ar uzņēmuma iekšējo regulējumu, kas ir pietiekami pareizs, lai es varētu efektīvi darboties pieņemtās korporatīvās pārvaldības sistēmas ietvaros?

Vai esmu apmierināts ar padomes lielumu, struktūru un izkārtojumu, kas man ļaus efektīvi darboties šajā padomē?

Vai padomes locekļa bez izpildvarām amata pieņemšana radīs man interešu konfliktu?

## Informācijas avoti

- Uzņēmuma pēdējo gadu ziņojumi un finanšu pārskati.
- Analītiskie ziņojumi.
- Preses materiāli.
- Uzņēmuma tīmekļa vietne.
- Visi uzņēmuma sagatavotie korporatīvās sociālās atbildības vai vides stāvokļa ziņojumi.
- Reitingu aģentūru ziņojumi.
- Publiskotie materiāli, visticamāk, neatklās aplamu rīcību, taču pārredzamības trūkums var rosināt piesardzīgu attieksmi.





BALTIC INSTITUTE  
OF CORPORATE  
GOVERNANCE

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

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

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