

Kā izveidot profesionālas padomes valsts kapitālsabiedrībās Latvijā?

Ieteikumi valdībai, ministrijām un citām institūcijām kā valsts kapitāla daļu turētājiem, organizējot padomes locekļu atlases procesu



Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts ir starptautiski atzīta organizācija, kas aktīvi veicina labas korporatīvās pārvaldes principu ieviešanu visās trīs Baltijas valstīs. BKPI Baltijas valstīs īsteno vadības izglītības programmas augstākā līmeņa vadītājiem, biznesa īpašniekiem, padomes un valdes locekļiem, kā arī piedāvā pētījumus un vadlīnijas korporatīvās pārvaldības jautājumos Baltijas valstu privātā sektora un valstij piederošajiem uzņēmumiem

IEVADS

Sekmīga valsts kapitālsabiedrību pārvaldība Latvijā ir īpaši būtiska, ņemot vērā šo uzņēmumu nozīmīgo lomu ekonomikā. Starptautiskā prakse liecina, ka profesionāla un labi organizēta uzņēmuma padome ir efektīvākais instruments uzņēmuma valdes uzraudzībai. Padome nodrošina uzņēmuma stratēģijas izstrādi un tās ieviešanas uzraudzību, valdes atlasī, darbības rezultātu izvērtēšanu, finanšu un risku pārvaldības sistēmas uzraudzību, kā arī pārskatāmību akcionāriem un sabiedrībai par uzņēmuma darbību. Veiksmīga valsts kapitālsabiedrības uzraudzības padomes institūta iedzīvināšana un valsts kapitālsabiedrību padomes locekļu ievēlēšana ir cieši saistīta ar to, cik profesionāli tiek īstenots padomes locekļu atlases process, tajā skaitā cik sekmīgi strādā nominācijas komisijas, kas izvērtē un rekomendē padomes sastāvu valsts kapitāla daļu turētājam.

Valsts kapitāla daļu turētāji (pārsvārā ministrijas) organizē valsts kapitālsabiedrību padomes locekļu atlasī saskaņā ar valdībā apstiprinātu kārtību¹. Šī kārtība atstāj iespēju atšķirīgi interpretēt padomes atlases procesa posmus, tāpēc attiecībā uz dažādām valsts kapitālsabiedrībām pieredze var būtiski atšķirties atkarībā no procesa organizatoru izpratnes par korporatīvo pārvaldību un padomes nozīmīgumu, kā arī zināšanām par atlases procesa organizēšanu. **Lai pilnveidotu padomes atlases procesu saskaņā ar labāko starptautisko praksi, Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts (BKPI) ir sagatavojis ieteikumus, kurus būtu ieteicams ņemt vērā valdībai un valsts kapitāla daļu turētājiem, turpmāk organizējot padomes atlasī valsts kapitālsabiedrībās.**

BKPI ieteikumi ir tapuši, ņemot vērā starptautisko praksi², vērojot līdzšinējo pieredzi padomes atlases procesa organizēšanā (no 2016.gada sākuma līdz 2016.gada maija beigām), kā arī izmantojot idejas, kas izteiktas BKPI organizētajā publiskajā diskusijā “Kā izveidot profesionālas padomes valsts kapitālsabiedrībās?”, kas 2016.gada martā tika organizēta sadarbībā ar akciju sabiedrību “Citadele banka” – vienu no BKPI korporatīvajiem attīstības biedriem. Diskusijā piedalījās ministriju un valsts kapitālsabiedrību pārstāvji, uzņēmēji un labas pārvaldības eksperti.

Sagatavotie ieteikumi ir grupēti četros virzienos un šie ieteikumi ir jāskata kopsakarā ar BKPI vadlīnijām efektīvam padomes darbam - rokasgrāmatu valsts uzņēmumiem (Igaunijā, Latvijā, Lietuvā)³, kā arī Valsts uzņēmumu pārvaldības vadlīnijām Baltijas valstīs⁴.

Ieteikumu četri virzieni



Vienlaikus BKPI aicina ieteikumus pēc iespējas izmantot plašāk: gan attiecībā uz pašvaldībām piederošo kapitālsabiedrību padomes locekļu atlasī, gan gadījumos, kad publiskas personas kapitālsabiedrībā nav izveidota padome, bet jāatlasa valdes locekļi. Tāpat ieteikumus pēc būtības iespējams izmantot ostu pārvaldības pilnveidošanai, atlasot ostu valdes locekļus.

Andris Grafs,
Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta
Latvijas pārstāvniecības vadītājs

¹ <http://likumi.lv/ta/id/278668-kartiba-kada-nomine-kandidatus-valdes-un-padomes-loceklu-amatiem-kapitalsabiedribas-kuras-valstij-ka-dalibniekam-akcionaram>

² Tajā skaitā OECD, piemēram, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/governance/board-of-directors-of-state-owned-enterprises_9789264200425-en#page1

³ <http://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2016/02/Guidance-on-Board-Effectiveness-LV.pdf>

⁴ <http://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2016/02/Baltic-Guidance-on-the-Governance-of-Government-owned-Enterprises-LV.pdf>

A. Padomes atlases procesa stratēģija: pieejas maiņa

Jāizvairās no formālas pieejas padomes locekļu atlasē

Valsts kapitāla daļu turētājiem un nominācijas komisijai jāvelta pietiekamu laiku un resursus padomes atlasē. Padomes atlase ir jāplāno kā svarīgs, prioritārs projekts, lai sabiedrība iegūtu labāko iespējamo padomes sastāvu.

Valdības līmenī jādefinē viena, visiem valsts kapitāla daļu turētājiem saistoša padomes atlases procesa stratēģija, kas ietver rīcības modeļus dažādos padomes atlases procesa posmos:

- *Padomes locekļu atlases procesa sagatavošana, t.sk.:*
 - Nominācijas komisijas izveide
 - Vienošanās par personāla atlases uzņēmuma lomu un tā piesaistīšana
 - Nominācijas komisijas iepazīšanās ar esošo situāciju kapitālsabiedrībā, tās stratēģiju un mērķiem
 - Prasību un "kandidātu profila" definēšana
 - Vienošanās par komunikācijas stratēģiju
 - Vienošanās par kandidātu novērtēšanas kārtību
- *Padomes locekļu kandidātu piesaistīšana, t.sk.:*
 - Potenciālo kandidātu informēšana, izmantojot daudzveidīgus komunikācijas kanālus
 - Mediju, sabiedrības informēšana
- *Padomes locekļu kandidātu novērtēšana, t.sk.:*
 - Pieteikumu apkopošana, kandidātu novērtēšana atbilstoši prasībām, kandidātu garā saraksta izveidošana
 - Kandidātu īsā saraksta izveidošana un kandidātu padziļināta izpēte
 - Intervijas
 - Noslēguma pārrunas
- *Padomes locekļu atlases procesa noslēgums, t.sk.:*
 - Nominācijas komisijas rekomendācija valsts kapitāla daļu turētājam par padomes sastāvu ievēlēšanai akcionāru sapulcē
 - Atlases procesa izvērtēšana
 - Kandidātu, mediju un sabiedrības informēšana par atlases rezultātiem
 - Padomes locekļu ievadīšana darbā pēc akcionāru sapulces lēmuma⁵, valsts kapitāla daļu turētāja atbalsts, lai nodrošinātu veiksmīgu padomes darbību tās sākumposmā

Padomes atlases procesa organizatoriem⁶ jābūt ar zināšanām par korporatīvo pārvaldību, padomes nozīmīgumu, kā arī atlases procesa organizēšanu. Izpratni var veicināt dažādas izglītības programmas, pieredzes apmaiņa starp citām institūcijām, kā arī konsultācijas ar ekspertiem un personāla atlases uzņēmumiem.

⁵ Skat. BKPI vadlīnijas efektīvam padomes darbam <http://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2016/02/Guidance-on-Board-Effectiveness-LV.pdf>

⁶ Valsts kapitāla daļu turētāja amatpersonām un darbiniekiem, kā arī nominācijas komisijas locekļiem

Diskusijai par atlasēšanas procesa organizēšanu jānotiek nominācijas komisijas darbības ietvaros. Valsts kapitāla daļu turētājam jānodrošina nominācijas komisija ar pilnvarām atlasēšanas procesā, sākot ar vienošanos par atlasēšanas procesa īstenošanu, prasību definēšanu un padomes locekļu "kandidātu profila" izveidi, un beidzot ar rekomendācijas sagatavošanu par atbilstošākajiem kandidātiem.

Jāiesaista personāla atlasēšanas uzņēmumi, jo tie veicina padomes locekļu atlasēšanas procesa kvalitāti

Personāla atlasēšanas uzņēmumiem jāklūst par neatņemamu sastāvdaļu padomes atlasēšanas procesā. Personāla atlasēšanas uzņēmumus var iesaistīt dažādā kapacitātē, bet svarīgākais – šie uzņēmumi var būtiski paplašināt potenciālo kandidātu loku. Personāla atlasēšanas uzņēmumi veicinātu, ka potenciālo kandidātu sarakstā tiek iekļauti profesionāļi (neatkarīgu padomes locekļu kandidāti) no privātā sektora, kas paši, iespējams, neizvēlētos piedalīties šādos konkursos. Personāla atlasēšanas uzņēmumi var vadīt visu atlasēšanas procesu vai, piemēram, novērtēt potenciālo kandidāta kompetences.

Valsts kapitāla daļu turētājam un nominācijas komisijas locekļiem jābūt izpratnei par uzņēmumu un tā stratēģiju

Nominācijas komisija ir jāinformē par esošo situāciju uzņēmumā, tā stratēģiju, mērķiem un izaicinājumiem. Esošā situācija uzņēmumā ietekmē padomes atlasēšanas procesu, padomes locekļu "kandidātu profilu" un izvirzāmās prasības. Padomes atlasēšanas procesu ietekmē tirgus situācija, uzņēmuma finanšu stāvoklis, mērķi un stratēģija, uzņēmuma kultūra un nākotnes attīstības virzieni. Izpratni par situāciju uzņēmumā var iegūt, nominācijas komisijai tiekoties ar valsts kapitāla daļu turētāja amatpersonām, kapitālsabiedrības valdes locekļiem un vadošajiem darbiniekiem, iepazīstoties ar informāciju par uzņēmuma stratēģiju, gada pārskatiem, kā arī, nepieciešamības gadījumā, konsultējoties ar nozaru organizācijām.

Valsts kapitāla daļu turētājiem jāveido sistēma, kurā padome efektīvi var īstenot tiesību aktos noteiktos uzdevumus

Valsts kapitāla daļu turētājiem jāļauj padomei īstenot Komerclikumā un citos tiesību aktos noteiktos uzdevumus. Valsts kapitāla daļu turētājiem mēdz būt savs redzējums uz noteiktām lietām uzņēmumā, bet jāsaprot, ka akcionārs nedrīkst tieši iejaukties uzņēmuma ikdienas darbībā, tajā skaitā dot rakstiskus vai mutiskus norādījumus par lēmumiem, kas jāpieņem padomei vai valdei. Tiesību aktos ir noteikts lomu, pilnvaru un atbildības sadalījums starp akcionāru, padomi un valdi. Ikdienā ievērojot šo sadalījumu, tas arī noteiktu rīcības modeli situācijās, kad sabiedrība (t.sk. mediji) pieprasītu ministra vai ministrijas vadības iesaistīšanos uzņēmuma valdes vai padomes kompetencē esošas problēmas risināšanā. Tas pats attiecināms uz rīcību situācijās, kad jāpieņem uzņēmuma attīstībai un pastāvēšanai izšķirīgi lēmumi.

B. Nominācijas komisijas sastāvs un sekmīga darbība

Padomes valsts kapitālsabiedrībās jāatlasa centralizēti

Pārņemot labo praksi no valsts sekretāru un citu valsts pārvaldes institūciju vadītāju atlasēšanas⁷, jāvirza grozījumi tiesību aktos, lai centralizētu padomes locekļu atlasēšanas funkciju.

⁷ <http://likumi.lv//ta/id/274668?&search=on>

Centralizējot visu valsts kapitālsabiedrību padomes locekļu atlasi, tiktu nodrošināta vienota un profesionāla pieeja vienotas padomes locekļu atlasē stratēģijas īstenošanā, kā arī notiktu pastāvīga zināšanu pārnese uz citiem atlasē procesiem. Atšķirībā no šobrīd pastāvošās kārtības, viena institūcija sagatavotu visu atlasē procesā nepieciešamo dokumentāciju, nodrošinātu komunikāciju ar iesaistītajām pusēm un sniegtu atbalstu nominācijas komisijai. Līdzīgi kā šobrīd, būtiska loma nominācijas komisijas darbā būtu valsts kapitāla daļu turētājam.

Ekspertiem jāveido lielākā daļa no nominācijas komisijas sastāva, politiķiem tajās nav jāpiedalās

Nominācijas komisijas sastāvam jābūt tādām, kas ļauj objektīvi un neatkarīgi vadīt procesu. Nominācijas komisijas locekļiem jābūt ar zināšanām un pieredzi uzņēmējdarbībā, vadītāju atlasē, kapitālsabiedrību pārvaldībā un interviju vadīšanā. *“Talanti piesaista talantus”*, tāpēc uzņēmējiem un neatkarīgiem ekspertiem ar labu reputāciju jāveido lielākā daļa no nominācijas komisijas sastāva⁸. Nominācijas komisijā nevajadzētu būt vairāk par 5-7 cilvēkiem, jo visiem komisijas locekļiem jāvelta pietiekams laiks, t.sk. jāuzklausā visus kandidātus intervijās, lai varētu novērtēt un salīdzināt kandidātu atbilstību. Nominācijas komisijas sekretariāta funkcija (dokumentu sagatavošana, atbalsts nominācijas komisijai, informācijas aprites veikšana u.c.) jānodrošina par kapitālsabiedrību pārvaldību vai par cilvēkresursu vadību (attīstību) atbildīgajai struktūrvienībai.

Nominācijas komisijā nevajadzētu piedalīties politiķiem vai ar viņiem saistītām personām, kas palielina riskus nesamērīgai politiķu ietekmei atlasē procesā un pēc tā – attiecībā uz padomes ikdienas darbu. Politiķiem, īpaši valdības ministriem, un ar viņiem saistītām personām vajadzētu pilnveidot valdības noteikumus valsts kapitālsabiedrību padomes locekļu (arī valdes locekļu) atlasē atbilstoši starptautiski atzītai praksei. Tā būtu iespēja arī vienoties par vienu, visiem valsts kapitāla daļu turētājiem saistošu padomes atlasē procesa stratēģiju, kas ietver rīcības modeli dažādos padomes atlasē procesa posmos.

Nominācijas komisijas locekļiem jānodrošina, ka visā atlasē procesā tiek uzturēti apliecinājumi⁹ par interešu konflikta neesamību. Šo parakstīto apliecinājumu ievērošanu jāuzrauga valsts kapitāla daļu turētājam, kā arī citām kompetentajām institūcijām.

Atlasē procesam jāparedz 8-10 nedēļas

Nominācijas komisijas darbs nedrīkst būt sasteigts vai notikt pārāk ilgi. Sasteigts vai laikā izstiepts nominācijas komisijas darbs vairo bažas par formālu pieeju vai nepamatotu politisku spiedienu uz nominācijas komisijas locekļiem, kā arī informācijas “noplūdes” par potenciālajiem kandidātiem, kas nav pieļaujami. Parasti kopējais atlasē process notiek 8-10 nedēļas.

⁸ Atbilstoši valdības noteikumiem nominācijas komisijas sastāvā iekļauj valsts kapitāla daļu turētāja izvirzītos pārstāvjus, koordinācijas institūcijas izvirzīto pārstāvi, neatkarīgus ekspertus un, ja nepieciešams, novērotājus ar padomdevēja tiesībām, lai nodrošinātu atbilstības novērtēšanas procesa caurskatāmību

⁹ Skat. 3.pielikumu <http://likumi.lv/ta/id/278668-kartiba-kada-nomine-kandidatus-valdes-un-padomes-loceklu-amatiem-kapitalsabiedribas-kuras-valstij-ka-dalibniekam-akcionaram>

Intervijas ar kandidātiem ir jāstrukturē; tās jāveda profesionāļiem

Intervijas jāveda nominācijas komisijas vadītājam vai pieaicinātam ekspertam, kuram ir šāda pieredze. Intervijas var vadīt personāla atlases uzņēmuma pārstāvis. Nominācijas komisijā jāvienojas par intervijas struktūru, plānu. Intervijas var tikt organizētas vairākos līmeņos, piemēram, sākot ar interviju kandidātam ar personāla atlases uzņēmumu par atbilstību prasībām. Intervijai kandidātam ar nominācijas komisiju jāparedz laiks no 40 minūtēm līdz vienai stundai. Ja ir piesaistīts personāla atlases uzņēmums, kas sākotnēji veic potenciālo kandidātu izpēti, intervijas laiks var būt īsāks.

Intervijas nedrīkst būt formālas, tām jābūt vērstām uz kandidātu atbilstības un piemērotības novērtējumu, kā arī uz kandidāta redzējumu par uzņēmuma attīstību un problēmu risināšanu. Būtiski ir sagatavot interviju jautājumus iepriekš. Nav laba prakse organizēt intervijas kā divu vai vairāku cilvēku sacensību klātienē.

Nominācijas komisijai jāvienojas par kandidātu novērtēšanas kārtību, kopīgu izpratni attiecībā uz prasību piemērošanu

Nominācijas komisijai jāvienojas, kādā veidā tiks veikta kandidātu atbilstības novērtēšana, t.sk. jāpieņem lēmums par īpatsvaru piemērošanu prasībām kopējā vērtējumā, kāda ir izpratne par nevainojamas reputācijas jēdzienu (kādi fakti liecina par sliktu reputāciju), kas ir atbildīgs par to, lai noskaidrotu, vai kandidāts izpilda likumā noteiktās prasības (piemēram, atņemtas tiesības veikt noteiktu vai visu veidu komercdarbību). Būtiski, ka kandidātu atbilstības novērtēšanas procesā uzmanība tiek pievērsta faktisko zināšanu pārbaudei, pierādāmas pieredzes pārbaudīšanai.

Nominācijas komisijai jāpārliecinās, kā padomes locekļa kandidāts spēs sastrādāties ar pārējiem padomes locekļiem. Kandidātu vērtēšanas procesā jāņem vērā arī tas, ka kādam no padomes locekļa kandidātiem būs jāuzņemas līdera loma, ieņemot padomes priekšsēdētāja amatu, ko no sava vidus ievēlē padome.

Nominācijas komisijas rekomendācijā par atbilstošākajiem kandidātiem jāņem vērā kopējā padomes sastāva kompozīcija

Nominācijas komisijas darba rezultātā jāpieņem lēmums (ieteicams vienbalsīgs) par vienu vai vairākiem kandidātiem, kas izvirzāmi ievēlēšanai padomē. Ja nominācijas komisija rekomendē vairākus kandidātus (vai pat vairākus iespējamus padomes locekļu sastāvus), tiem jābūt sarindotiem prioritārā secībā. **Rekomendācijai par kandidātiem jāatbilst sākotnēji definētajam “kandidātu profilam”,** lai izveidotu vēlamu pieredzes un zināšanu kompozīciju padomes sastāvā.

C. Prasību definēšana padomes locekļu amata kandidātiem

Padomes sastāvam kopā jābūt nepieciešamajām kompetencēm, iemaņām un pieredzei, jādefinē “kandidātu profils”

Padomes darbs būs efektīvs, ja tā strādās kā labi funkcionējoša komanda. Visbiežāk padomē strādā profesionāļi ar atšķirīgu profilu - pieredzi privātajā sektorā, finanšu un stratēģijas vadības kompetenci, zināšanām un izpratni par nozari, korporatīvās pārvaldības kompetenci u.c. Domājot par padomes sastāvu (kompozīciju) un tās dinamiku, jāņem vērā arī citas kandidātu īpašības, piemēram, sadarbības un saskarsmes prasmes (īpaši

svarīgi sadarbībā ar uzņēmuma valdi), diplomātiskums un līderība. Jāvērtē abu dzimumu pārstāvība padomē, kā arī kandidāta briedums, konceptuālā un analītiskā domāšana. Jāpārlicinās, ka kandidātam ir laiks, lai pildītu padomes locekļa lomu. Lai arī visbiežāk notiek individuāla padomes locekļa meklēšana (tādēļ, ka ir atcelts vai atkāpies iepriekšējais padomes loceklis), tomēr Komerclikums paredz visas padomes ievēšanu reizē. Tātad arī kandidātu atlases procesā ir svarīgi pieņemt, ka visiem padomes locekļiem būs jāstrādā komandā - esošajiem un jaunajiem padomes locekļiem.

Būtiski, ka nominācijas komisija vienojas par potenciālo "kandidātu profilu". Esošā padomes locekļu konkursu prakse liecina, ka tiek meklēti padomes locekļu kandidāti, nedefinējot "universālas prasības" visam padomes sastāvam. Būtiski, ka nominācijas komisija vienojas par potenciālo kandidātu profilu, piemēram, finanšu un stratēģijas vadības kompetence, zināšanas un izpratne par nozari, korporatīvās pārvaldības kompetence u.c., lai izveidotu vēlamo pieredzes un zināšanu kompozīciju padomes sastāvā.

Padomes locekļu atlasē jādefinē skaidras, samērīgas prasības

Nominācijas komisijai jādefinē un jāpublisko skaidras prasības potenciālajam padomes locekļa kandidātam, ievērojot vēlamo "kandidātu profilu". Valdības noteikumos¹⁰ jau šobrīd ietverti padomes locekļa atlases pamatkritēriji – valodu zināšanas, izglītība, darba pieredze, nevainojama reputācija u.c. noteiktās iemaņas un kompetences. Būtiski ir nodrošināt, lai prasības būtu samērīgas, kā arī maksimāli būtu jāveicina, lai, piesakoties uz padomes locekļa amatu, kandidātam nebūtu jāiesniedz nesamērīgi daudz dokumentu (diplomu kopijas, priekšlikumi par uzņēmuma stratēģisko virzību u.c.), ko var pieprasīt kandidātiem tālākajās atlases kārtās.

Jānovērš ierobežojošas prasības profesionāļu piesaistīšanai no privātā sektora

Nodefinējot prasības padomes locekļiem, jāveicina profesionāļu piesaistīšana no privātā sektora. Ja padomē nepieciešams profesionālis, kurš pārzina finanses, prasības noteikšana, ka finanšu vadības pieredzei jābūt nozarē, kurā strādā uzņēmums, būtiski samazina potenciālo kandidātu loku. Šādā gadījumā palielinās risks izveidot padomi no cilvēkiem, kas ir tikai saistīti ar ministriju vai tās turējumā esošajām kapitālsabiedrībām (noslēgts kandidātu loks).

Lai piesaistītu profesionāļus no privātā sektora, valdībai jāapsver risinājumus šķēršļu mazināšanai. Prasības valsts valodas zināšanām, kā arī valsts amatpersonas deklarācijā iekļauto ziņu (finanšu informācija, aktīvi u.c.) publiskošana ir divi visbiežāk minētie aspekti, kas nemotivē profesionāļus, tajā skaitā no ārvalstīm, strādāt padomēs. Attiecībā uz valsts valodas zināšanām jāparedz iespēja izmantot tulka pakalpojumus, savukārt attiecībā uz valsts amatpersonas deklarācijā iekļauto ziņu publiskošanu – viens no potenciāliem risinājumiem ir kapitālsabiedrības ceturkšņa un gada pārskatā ietvert informāciju par padomes locekļu atalgojumu un citiem saņemtajiem

¹⁰ <http://likumi.lv/ta/id/278668-kartiba-kada-nomine-kandidatus-valdes-un-padomes-loceklu-amatiem-kapitalsabiedribas-kuras-valstij-kadalibniekam-akcionaram>

labumiem kapitālsabiedrībā. Pēdējos gados pakāpeniski pieaug pieredzējušu profesionāļu no ārvalstīm piesaiste Latvijas uzņēmumu vadības komandām, kas saistīts ar viņu kompetenču (zināšanu un pieredzes) izmantošanu. Šāda prakse būtu īstenojama arī valsts kapitālsabiedrībās, nodrošinot attaisnoto izmaksu kompensēšanu (transporta, uzturēšanās u.c.) padomes loceklim.

D. Komunikācijas prakse: potenciālo kandidātu informēšana un atlases process

Valsts kapitāla daļu turētājiem ir proaktīvi jāinformē potenciālie kandidāti par vakancēm

Nominācijas komisijai sadarbībā ar valsts kapitāla daļu turētāja pārstāvi jāvienojas par komunikācijas stratēģiju. Ar sludinājuma publicēšanu ministrijas mājas lapā ir nepietiekami, lai informētu potenciālos kandidātus. Vairākos padomes atlases procesos līdz šim sludinājums tika publiskots tikai ministrijas mājas lapā (sadaļā *vakances*), neīstenojot citus publicitātes pasākumus potenciālo kandidātu informēšanai. Komunikācijas stratēģijā jāietver daudzveidīgi komunikācijas kanāli potenciālo kandidātu informēšanai, piemēram:

- Valsts kapitāla daļu turētāja, iespējams arī citu institūciju (Piemēram, Pārresoru koordinācijas centrs, Valsts kanceleja) mājas lapas un sociālo mediju konti
- Sludinājuma publiskošana biznesa medijos
- Preses paziņojumu sagatavošana, izplatīšana ziņu aģentūrām un medijiem, amatpersonu intervijas
- Nozaru organizāciju un ekspertu informēšana ar lūgumu izplatīt informāciju potenciālajiem kandidātiem
- Īpašu pasākumu organizēšana kandidātu informēšanai

Personāla atlases uzņēmumi var nodrošināt piekļuvi potenciālajiem kandidātiem no privātā sektora, kas paši, iespējams, neizvēlētos piedalīties šādos konkursos. Vismaz pusei no padomes sastāva ir jābūt neatkarīgiem padomes locekļiem. Neatkarīgumam ir daudz definīciju, tomēr jēdziens „neatkarīgs padomes loceklis” jāsaprot arī kā spēja neatkarīgi spriest un domāt, paust savu viedokli. Jāveicina, lai arī profesionāļi no privātā sektora, arī no ārvalstīm kļūtu par neatkarīgajiem padomes locekļiem.

Ja potenciālie kandidāti, kas piedalījušies atlases procesā, piekrīt, **ir iespējams pakāpeniski veidot potenciālo padomes locekļu kandidātu sarakstu,** kas kalpotu par būtisku potenciālo padomes locekļu kandidātu avotu citos atlases procesos.

Potenciālos kandidātus jāinformē par līguma nosacījumiem, valsts amatpersonas statusu

Potenciālajam padomes loceklim ir jāzina, kādi ir plānotie līguma nosacījumi, kādus pienākumus un saistības uzliek valsts amatpersonas statuss. **Valsts kapitāla daļu turētājam jāinformē potenciālie kandidāti par vairākiem būtiskiem jautājumiem,** tajā skaitā:

- Kādi ir noteikumi esošo amatu savienošanai ar padomes locekļa amatu?
- Kādi ir ienākumu gūšanas, komercdarbības ierobežojumi?

- Kādus pienākumus uzliek valsts amatpersonas statuss?
- Kādas ir saistības pēc padomes locekļa pilnvaru termiņa beigām?
- Kāds ir paredzētais atalgojums? Vai to plānots apstiprināt akcionāru sapulcē vienlaikus ar padomes locekļu ievēlēšanu?
- Cik laika (aptuveni) būs jāvelta padomes darbam?
- Vai ir paredzēta padomes locekļa apdrošināšana (D&O)?

Šo informāciju ir iespējams publiskot valsts kapitāla daļu turētāja mājas lapā, sludinājumā uz padomes locekļa amata vakanci norādot attiecīgu saiti. Papildus, ja plānots piesaistīt profesionāļus no ārvalstīm, šī informācija ir attiecīgi jāiztulkko.

Padomes reglaments ir dokuments, kas parasti nosaka padomes darba organizāciju, tajā skaitā sēžu organizēšanu, materiālu sagatavošanu, komiteju darbu u.c. Padomes reglamenta publiska pieejamība pirms padomes atlases procesa ļautu kandidātam zināt savas tiesības un pienākumus jau pirms ievēlēšanas.

Mediji un sabiedrība jāinformē par konkursa izsludināšanu, atlases procesu un tā rezultātu

Jau šobrīd valsts kapitāla daļu turētājiem ir pienākums sniegt informāciju publiski par atlases procesu, kandidātu atbilstības novērtēšanas rezultātiem, nominācijas komisijas sastāvu u.c. Atsevišķos gadījumos nav iespējams iegūt informāciju par atlases procesa posmiem, personām, kas piedalās nominācijas komisijas darbā, identificēt, kuri padomes locekļi ir neatkarīgie padomes locekļi, kāpēc ievēlēti 3 padomes locekļi, ja normatīvie akti paredz padomi līdz 5 padomes locekļiem. Informācijai jāsniedz pilnu priekšstatu par atlases procesu, tās posmiem, kā arī rezultātu – nominācija komisijas rekomendāciju un akcionāru sapulces lēmumu par padomes ievēlēšanu. Piemēram, procesa noslēgumā var organizēt pasākumu, kur valsts kapitāla daļu turētāja pārstāvis informētu par atlases procesu un tā rezultātu, savukārt atlasītie padomes locekļi iepazīstinātu ar savu redzējumu.

Procesā iesaistītie nedrīkst izpaust potenciālo kandidātu vārdus

Nesenā prakse liecina, ka gan valdes locekļu, gan padomes locekļu atlases procesā medijiem tiek “nopludināti” potenciālo kandidātu vārdi. Tas ir nepieļaujami un neprofesionāli. **Valsts kapitāla daļu turētājam, kas organizē procesu, ir pienākums sniegt informāciju par atlases procesu, vienlaikus tam ir pienākums nodrošināt konfidencialitāti par kandidātu vārdiem.** Informācijas noplūdes neveicina profesionāļu vēlmi piedalīties citos konkursos uz amatiem valstij piederošajos uzņēmumos. Tāpēc valsts kapitāla daļu turētājiem jānodrošina nepieciešamie informācijas aizsardzības pasākumi, lai mazinātu riskus kandidātu vārdu neatļautai izpaušanai.