



Pārresoru koordinācijas centrs

Brīvības bulvāris 36, Rīga, LV-1520, tālr. 67082811, fakss 67082996, e-pasts pkc@pkc.mk.gov.lv, www.pkc.gov.lv

SASKAŅOTS

Valsts kapitāla daļu un valsts kapitālsabiedrību
pārvaldības koordinācijas institūcijas padomes
2020. gada 31. jūlija sēdē
(prot. Nr.3, 1.§)

APSTIPRINĀTS
Pārresoru koordinācijas centra
vadītājs P. Vilks

(paraksts*)

*Dokuments ir parakstīts ar drošu
elektronisko parakstu

2020. gada 17. augustā
Nr.1.2-23/3/1

Vadlīnijas padomes darba ikgadējā pašvērtējuma veikšanai

Izdots saskaņā ar
Publiskas personas kapitāla daļu un
kapitālsabiedrību pārvaldības likuma
22. panta otrās daļas pirmo punktu

Rīga

I. Vispārīgie jautājumi

1. Vadlīnijas padomes darba ikgadējā pašvērtējuma veikšanai (turpmāk – vadlīnijas) ir izstrādātas, lai publisku personu kapitālsabiedrību (turpmāk – kapitālsabiedrība) padomes varētu uzlabot padomes darba efektivitāti, kā arī lai veicinātu labu pārvaldības praksi kapitālsabiedrībās.
2. Padomes darba ikgadējā pašvērtējuma veikšana ir labas korporatīvās pārvaldības pazīme¹, kā arī viens no padomes uzdevumiem saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 107. pantu, tomēr padomes pašvērtējums nedrīkstētu būt tikai formāls uzdevums. Padomes pašvērtējumam jāveicina tas, lai padome ar savu darbību pievienotu vērtību kapitālsabiedrībai.
3. Attiecībā uz publiski privātajām kapitālsabiedrībām, ja tajās ir izveidotas padomes, tad tām ir jāievēro šīs vadlīnijas.
4. Ir pieejamas vairāku starptautisku organizāciju vadlīnijas padomes darba pašvērtējuma veikšanai, piemēram, Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (turpmāk - OECD) un Baltijas korporatīvās pārvaldības institūta vadlīnijas, uz kuru pamata ir sagatavotas šīs vadlīnijas. Padomes locekļiem vēlams iepazīties arī ar šo organizāciju vadlīnijām (4.pielikums).
5. Vadlīnijās apkopoti starptautiskā praksē izmantoti ieteikumi attiecībā uz padomes darba pašvērtējuma saturu un procesu.

II. Padomes darba ikgadējā pašvērtējuma nozīme

6. Atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumam padome ir sabiedrības pārraudzības institūcija, kas pārstāv akcionāru intereses sapulču starplaiķā un pārrauga valdes darbību², tomēr, atsaucoties uz OECD starptautiskās prakses apkopojumu³, padomes loma arvien vairāk tiek iezīmēta ne tikai saistībā ar uzraudzības uzdevumu veikšanu, bet tai ir arvien lielāka nozīme jaunu biznesa stratēģiju izstrādē.
7. Ir jānodala, kapitālsabiedrības darbības rezultātu novērtēšana no kapitālsabiedrības padomes darba pašvērtējuma, jo padomes darba ikgadējo pašvērtējumu veic, lai izvērtētu padomes darba efektivitāti.
8. Padomes darba pašvērtējuma rezultātā tiek iegūta informācija par padomes stiprajām un vājajām pusēm, par padomes sastāva trūkstošajām vai pilnveidojamām kompetencēm un zināšanām, kas ļauj izdarīt secinājumus par:
 - 8.1. nepieciešamām izmaiņām padomes locekļu sastāvā (vai skaitā),
 - 8.2. priekšsēdētāja un katra padomes locekļa ieguldījumu padomes darbā,
 - 8.3. komiteju darba efektivitāti un iespējamām sastāva izmaiņām,

¹ VII. I sadaļa “OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition

² Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 107. pants

³ OECD (2018), Board Evaluation: Overview of International Practices, pieejams šeit: <https://www.oecd.org/daf/ca/Evaluating-Boards-of-Directors-2018.pdf>

- 8.4. laika grafiku un svarīgāko lēmumu pieņemšanai atvēlēto laiku,
 8.5. sadarbību ar akcionāru, valdi vai citām iesaistītajām pusēm,
 8.6. mācību vajadzībām.
9. Attiecībā uz padomes locekļu sastāva izmaiņām, padomes darba pašvērtējums un tā secinājumi ir būtisks informācijas avots akcionāram, lai ierosinātu akcionāru (dalībnieku) sapulcei lemt par konkrētu padomes locekļu atsaukšanu no amata vai jaunu padomes locekļu nominācijas procesa uzsākšanu.

III. Padomes darba ikgadējā pašvērtējuma veikšanas process un saturs

10. Padomes pašvērtējuma galveno principu kopsavilkums:

Kad jāveic padomes pašvērtējums?	<ul style="list-style-type: none"> • regulāri, vismaz vienreiz gadā, vēlams pirms gada pārskata apstiprināšanas, lai varētu tur iekļaut kopsavilkumu • ik pēc trīs gadiem vēlams veikt ārējo novērtējumu
Ko vērtē?	<ul style="list-style-type: none"> • vērtē 2 līmeņos - padomes darbu kopumā (arī komiteju) un individuālu padomes locekļu darbu padomē • vērtē padomes darbu šādās jomās: uzraudzība un risku pārvaldība, stratēģiskā un biznesa vadība, padomes dinamika, padomes sastāvs (sk. 1.pielikumu)
Kas organizē padomes pašvērtējuma veikšanu?	<ul style="list-style-type: none"> • padomes priekšsēdētājs, padomes komiteja vai nozīmēts neatkarīgais padomes loceklis • komiteju vadītāji veic novērtēšanu par savām komitejām
Kā jāveic pašvērtējums?	<ul style="list-style-type: none"> • katra padomes locekļa individuālais pašvērtējums • vērtējums par padomes darbu kopumā, komiteju darbu (vērtējumus var veikt, aizpildot anketu vai interviju veidā, arī daļēji izmantojot IT risinājumus)
Kur nonāk rezultāti?	<ul style="list-style-type: none"> • tiek diskutēti padomē un tiek ziņoti dalībnieku (akcionāru) sēdē un kopsavilkums iekļauts gada pārskatā

11. Padomes darba pašvērtējuma nodrošināšana ir visu padomes locekļu atbildība. Padomes pašvērtējums ietver gan individuālos padomes locekļu pašvērtējumus, gan komiteju darba novērtējumu, gan kopējo padomes darba novērtējumu.
12. Attiecībā uz padomes pašvērtējuma organizēšanu padome var nolemt, vai to veic padomes priekšsēdētājs, padomes komiteja vai nozīmēts neatkarīgais padomes loceklis, vai ņemot vērā akcionāra (kapitāla daļu turētāja) norādījumus. Padomes priekšsēdētājam vai izvēlētajam neatkarīgajam padomes loceklim var palīdzēt padomes izveidota komiteja, kuras locekļi saistīti ar personāla atlasē jautājumiem, piemēram, piedalās valdes locekļu atlasē. Starptautisko organizāciju vadlīnijās⁴ šādas komitejas sauc par nominācijas vai korporatīvās pārvaldības komitejām. Tā kā publiskas personas kapitālsabiedrību valdes atlasē tiek veidota nominācijas komisija, kurā iesaistīti arī ārējie eksperti, tad tie var būt tie padomes locekļi, kas tiek iesaistīti valdes locekļu atlasē. Tomēr, lai nejauktu šīs komitejas ar nominācijas komisijām, ko izveido kapitāla daļu turētājs un Pārresoru koordinācijas

⁴ OECD (2018), Board Evaluation: Overview of International Practices; NYSE: Corporate Governance Guide (https://www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf)

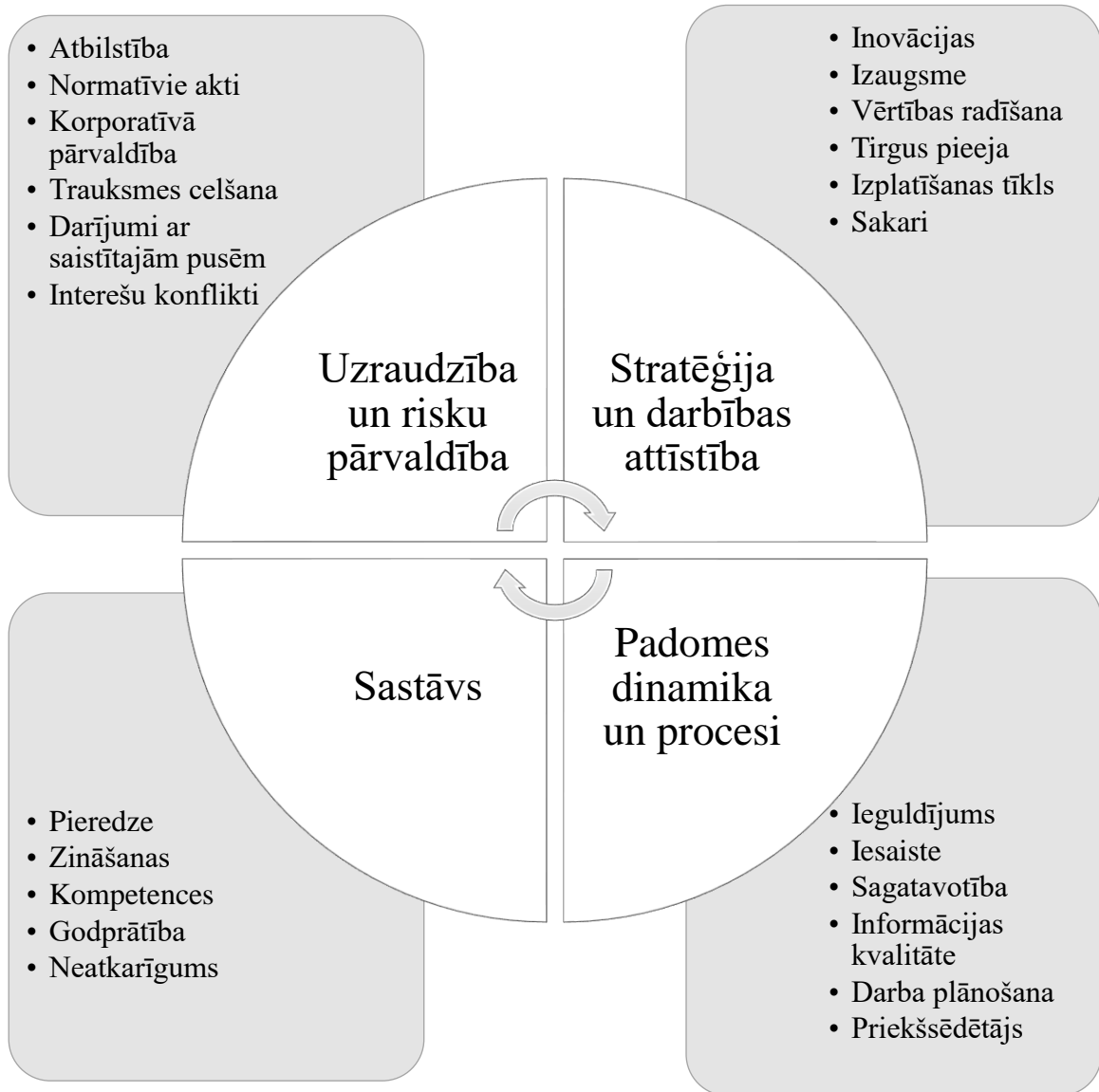
centrs, šādu komiteju var saukt par personāla komiteju. Par padomes izveidoto komiteju darba pašvērtējumu ir atbildīgs attiecīgās komitejas priekšsēdētājs.

13. Padomes novērtējumam vēlams aptvert šādas četras jomas: padomes uzraudzības funkciju efektivitāte, ieguldījums kapitālsabiedrības stratēģijas noteikšanā, padomes sastāva kompetenču un zināšanu atbilstība, kā arī padomes dinamika un procesi, t.i., cik efektīvi padomes darbs tiek organizēts (1.pielikums). Padome var izstrādāt arī citu kārtību vai jomu sadalījumu padomes pašvērtējumam, ievērojot 10.punktā minētos pamatprincipus.
14. Ņemot vērā, ka lielās kapitālsabiedrībās vai kapitālsabiedrībās, kas biržā kotē vērtspapīrus, tieši komitejās notiek būtiska padomes darba daļa, tad būtiski ir veikt arī padomē izveidoto komiteju darbības pašvērtējumu. Biržā kotētās kapitālsabiedrībās vidēji ir trīs komitejas⁵. Tipiskākās ir revīzijas (audita), nominācijas/ korporatīvās pārvaldības (personāla) un atalgojuma komiteja. Latvijā atbilstoši Finanšu instrumentu tirgus likuma 55.² pantam kapitālsabiedrība, kuras pārvedami vērtspapīri ir iekļauti regulētajā tirgū, obligāti izveido revīzijas komiteju. Tajā vairākumam jābūt neatkarīgajiem padomes locekļiem. Padomes locekļi var ieņemt amatu vairākās komitejās. Padomes komiteju novērtēšanā izmanto padomes pašvērtējumam domātos jautājumus (2.pielikums), bet uzdodot tos par konkrētu padomes komiteju un tās locekļiem.
15. Attiecībā uz individuālu padomes locekļu pašvērtējumu, jāvērtē katra padomes locekļa ieguldījums, zināšanas un kompetences.
16. Ja padome vai akcionārs (kapitāla daļu turētājs) vēlas, tad padomes darba novērtēšanā var iesaistīt arī valdi. Attiecībā uz padomes priekšsēdētāja vērtēšanu ir vēlams saņemt valdes priekšsēdētāja un valdes locekļa, kas atbild par finansēm, atsauksmes, jo padomes priekšsēdētājs ciešā saskarē ar attiecīgajiem valdes locekļiem plāno sanāksmju darba kārtību un sagatavojamo informāciju. Šādā veidā novērtēšanas process līdzinās 360 grādu novērtēšanai, jo gan kolēģi, gan priekšsēdētājs, gan valde var vērtēt padomes darbu. Valdei par padomes darbu iespējams pielāgot un izmantot jautājumus no padomes pašvērtējuma (2.pielikums). Jāņem vērā, ka padomes pašvērtējuma kontekstā padome ir ieinteresēta iegūt objektīvu vērtējumu par savu darbu, lai uzlabotu tās darbību nākotnē, tādēļ padomei vajadzētu būt ieinteresētai saņemt valdes ieteikumus par sadarbības uzlabošanu.
17. Jānovērtē arī padomes priekšsēdētāja darbs, jo tieši viņš ir tas, kurš veicina visu padomes locekļu iesaistīšanos padomes darbā. Padomes priekšsēdētājs velta aptuveni divreiz vairāk laika padomes darba organizēšanai kā padomes locekļi, kas parasti pamato arī padomes priekšsēdētāja atalgojuma atšķirības attiecībā pret pārējiem padomes locekļiem. Tas saistīts ar to, ka padomes priekšsēdētājs kopā ar valdes priekšsēdētāju/ finanšu direktoru tiekas, lai pārrunātu jautājumus, kas tiks skatīti padomes sēdēs, lai iepazītos ar informāciju, ko iekļaut padomes sēdes darba kārtībā. Padomes priekšsēdētājs arī nodrošina informācijas apriti, sēžu vadīšanu, padomes darba novērtēšanu, jaunu padomes locekļu ievadīšanu amatā, pārstāv padomi un komunicē ar akcionāra pārstāvi.
18. Gan individuāli, gan kopumā vērtē padomes sēžu skaitu un apmeklējumu.

⁵ The Structure of Board Committees, Kevin D. Chen and Andy Wu, 2016, pieejams šeit: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-032_22ea9e7a-4f26-4645-af3d-042f2b4e058c.pdf; OECD (2019), OECD Corporate Governance Factbook 2019, pieejams šeit: www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm

19. Padomes darba pašvērtējumu jāveic reizi gadā. Pašvērtējumu var veikt gada sākumā, lai kopsavilkumu varētu iekļaut gada pārskatā. Pašvērtējumu var veikt arī citā laikā, atbilstoši padomes darba plānam.
20. Ik pēc trīs gadiem vēlams veikt ārējo novērtējumu, piesaistot personāla atlases konsultantus. Ārējā novērtējumā var izmantot tos pašus padomes pašvērtējuma jautājumus (2.pielikums) vai izmantot citu personāla atlases konsultantu ieteiktu pieeju.
21. Ar padomes pašvērtējuma secinājumiem padomes priekšsēdētājs iepazīstina visus padomes locekļus. Individuālie padomes locekļu pašnovērtējumi ir zināmi tikai priekšsēdētājam, konkrētajam padomes loceklim, izņemot to, kas attiecas uz izmaiņām, kuras jādara zināmas pārējiem padomes locekļiem un akcionāru (dalībnieku) sapulcei. Kapitāla daļa turētājs (akcionārs) var pieprasīt visus gala individuālos novērtējumus un komiteju gala novērtējumus un padomes pašvērtējuma gala vērtējumu.
22. Attiecībā uz akcionāru (dalībnieku) sapulcē iekļaujamo informāciju akcionārs var noteikt, cik plašu informāciju tas vēlas saņemt akcionāru sapulcē par padomes pašvērtējuma rezultātiem. Akcionāru (dalībnieku) sapulcē jāiekļauj vismaz galvenos secinājumus par veikto padomes pašvērtējumu, lai informētu par šī pienākuma veikšanu, padomes novērojumiem attiecībā uz to, kā padarīt padomes darbu efektīvāku, kā arī, ja attiecināms, lai ierosinātu izmaiņas padomes locekļu sastāvā. Kapitālsabiedrības gada pārskatā jāiekļauj kopsavilkums, piemēram, par padomes pašvērtējuma veikšanas faktu/ procesu, par padomes sēžu skaitu, par neatkarīgo padomes locekļu iebildumiem padomes lēmumiem, par komiteju darbību (skaitu, lēmumiem), par ārējo novērtētāju (ja tāds ir bijis), par padomes pašvērtējuma rezultātā pieņemtajiem lēmumiem.
23. Par mācību vajadzībām, kas izriet no padomes pašvērtējuma, informē dalībnieku (akcionāru) sapulci kopā ar pašvērtējuma iesniegšanu. Pārresoru koordinācijas centram ir iespēja organizēt mācības padomes locekļiem, piesaistot ekspertus. Kā arī padomes locekļi var izmantot konsultācijas (piemēram, klātienēs tikšanās, kapitālsabiedrības iekšējās apmācību programmas) ar kapitālsabiedrības darbiniekiem, lai paplašinātu savas zināšanas.

Padomes darba pašvērtējuma “četras jomas”



Avots: tulkojums no “Board Evaluation: Overview of International Practices”, OECD (2018)

Piemērs padomes pašvērtējumam

	Pārrunājamo jautājumi	Vērtējums
Kopējais padomes darba novērtējums, ko sniedz katrs padomes loceklis <i>(par padomes darbu kopā)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Vai padomei ir skaidra izpratne par akcionāra mērķiem un līdzdalības pamatojumu kapitālsabiedrībā? – Vai padomei ir skaidra izpratne par kapitālsabiedrības pamatdarbības virzieniem, sasniedzamajiem mērķiem un līdzekļiem to sasniegšanai, kā arī padomes lomu un uzdevumiem to sasniegšanā? – Vai padomei ir vienota izpratne par kapitālsabiedrības ētiku, kultūru? – Vai padome pārzina kapitālsabiedrības pozīciju tirgū, tās pakalpojumus, produktus un klientus? – Vai padome labi pārzina saistošos likumus un citus regulējošos normatīvos aktus? – Vai padomei ir atbilstošās kompetences, zināšanas un pieredze, lai spētu saredzēt prioritātes un virzītu stratēģijas izstrādi? – Vai padomei ir pietiekamas zināšanas un pieredze profesionālas padomes darbā? – Vai padome ir aktīva un efektīva, t.i., iesaistīta padomes sēdēs, sagatavojusies, konstruktīva diskusijās, izlēmīga un fokusējas uz svarīgākajiem jautājumiem? – Vai sadarbības starp padomi un valdi ir konstruktīva? 	<i>Katru jautājumu vērtē piecu baļļu skalā: „noteikti, nē”, „ne pilnībā”, „viduvēji/apmēram, nav viedokļa”, „kopumā, jā”, „noteikti, jā” un aprēķina vidējo vērtējumu.</i>
Kopējais padomes darba novērtējums - grupas intervija <i>(par padomes darbu kopā)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Vai padome kopumā pilda savas funkcijas, vai tā ir efektīva? – Vai padomē ir labs iekšējais klimats, vēlme klausīties, atsaucība, cieņa, sadarbības padomes locekļu starpā? – Vai padomes priekšsēdētājs darbojas profesionāli kā komandas vadītājs padomes sēdēs? – Vai pieejamā informācijas nodrošina kvalitatīvas diskusijas un efektīvu lēmumu pieņemšanu? – Vai tiek nodrošināta savlaicīga darba kārtības izziņošana, sagatavota darba kārtība, noteikts sanāksmes laiks un vieta? – Vai padomei ir kontrole pār kapitālsabiedrību un tās vadības komandu? – Vai padome kontrolē finanšu pārskatos esošo informāciju? – Vai padome ir izvērtējusi riskus, diskutējusi par iespējamo krīžu novēršanu un izstrādājusi risku novēršanas pasākumu plānu? – Vai padome ir stratēģisko jautājumu virzītājs un tā spēj iedot vadlīnijas stratēģiskajā plānošanā? – Vai padomes sēžu protokoli un neizrunāto jautājumu atsekošana ir kvalitatīva? 	<i>Katru jautājumu vērtē piecu baļļu skalā: „noteikti, nē”, „ne pilnībā”, „viduvēji/apmēram, nav viedokļa”, „kopumā, jā”, „noteikti, jā” un aprēķina vidējo vērtējumu.</i>
Individuālais padomes locekļa pašvērtējums <i>(par katru padomes locekli)</i>	<p>Vai Jums kā šīs kapitālsabiedrības padomes loceklim:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Piemīt atbilstošās kompetences un atbilstat prasībām padomes locekļa darba veikšanai? – Ir zināšanas un pieredze, lai izprastu kapitālsabiedrības darbību? 	<i>Katru jautājumu vērtē piecu baļļu skalā: „noteikti, nē”, „ne pilnībā”,</i>

	<ul style="list-style-type: none"> – Ir skaidra sapratne par kapitālsabiedrības nozari (tirgu)? – Ir pietiekams laiks, lai pieņemtu uz informāciju balstītus, pārdomātus lēmumus? – Ir zināšanas par kapitālsabiedrības stiprajām pusēm, lai atbalstītu un aizsargātu? – Ir pietiekamas zināšanas par stratēģiskā līmeņa lēmumiem? <p>Vai, Jūsaprāt, Jums ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zināšanas par normatīvo regulējumu darbam padomē? – Padomes sēdēs paredzēto lēmumu pieņemšanai nepieciešamā informācija? – Pārlicība par padomē izskatāmās informācijas kvalitāti, ko saņem no valdes? – Dota iespēja iepazīties ar kapitālsabiedrību un tās darbības virzieniem? – Pārlicība par komiteju (katras individuāli) sagatavotās informācijas kvalitāti un priekšlikumiem, kas tiek iesniegti padomei? – Pietiekama izpratne par finanšu pārskatos (piemēram, peļņas vai zaudējumu aprēķinā, bilancē) atspoguļotajiem datiem? <p>Vai Jums ir sekojošās prasmes un spējas, kas ir nepieciešamas padomes darbā:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pieredze, izpratne un ieinteresētība padomes darbā? – Vēlme dot pienesumu, motivācija un iespējas? – Neatkarība lēmumu pieņemšanā, nebūšana pretrunās ar saviem lēmumiem? – Rakstura stingrība un pacietība? – Vēlme sadarboties un uz klausīt? – Zināšanas par attiecīgo biznesa sfēru? – Spēja formulēt savu viedokli un spēja to paust? – Spēja sagatavoties padomes sēdēm? 	<p><i>“viduvēji/ apmēram, nav viedokļa”, “kopumā, jā”, “noteikti, jā” un aprēķina vidējo vērtējumu.</i></p>
--	---	---

Avots: tulkojums no padomes locekļu izglītības programmas materiāliem, Baltic Institute of Corporate Governance, 2019

Piemērs padomes darba gada kalendāram

	<i>Februāris</i>	<i>Aprīlis</i>	<i>Jūnijs</i>	<i>Augusts</i>	<i>Oktobris</i>	<i>Decembris</i>
<i>Pastāvīgie jautājumi</i>	Iepriekšējā padomes sēdes protokola apstiprināšana					
	Aktuālā informācija no valdes priekšsēdētāja					
	Finanšu ziņojumi					
	Audita ziņojumi					
<i>Pārvaldība</i>	Padomes pašvērtējums	Gada pārskata apstiprināšana	Padomes priekšsēdētāja, komiteju izmaiņu apstiprināšana		Nākamā gada kalendārs	Budžeta apstiprināšana
	Priekšlikumi izmaiņām padomes sastāvā	Akcionāru sanāksmes sasaukšana	Risku jautājumi Apdrošināšana*		Valdes izvērtēšana Atalgojuma pārskatīšana	
<i>Speciālās tēmas</i>	Biznesa funkciju pārskatīšana/ apmeklēšana		Stratēģijas pārskatīšana	Stratēģijas plānošana (izbraukuma)	Uzdevumu izvirzīšana nākamajam gadam	Biznesa funkciju pārskatīšana/ apmeklēšana

Avots: tulkojums no padomes locekļu izglītības programmas materiāliem, Baltic Institute of Corporate Governance, 2019

* PKC piezīme: Padomes locekļu atbildības apdrošināšana

Starptautiskās vadlīnijas

1. OECD (2018), Board Evaluation: Overview of International Practices, pieejams šeit: <https://www.oecd.org/daf/ca/Evaluating-Boards-of-Directors-2018.pdf>
2. Vadlīnijas efektīvam padomes darbam. Rokasgrāmata valsts uzņēmumiem (Igaunijā, Latvijā, Lietuvā), Baltic Institute of Corporate Governance, 2014, pieejams šeit: <https://www.bicg.eu/governance/policy-research/>
3. (OECD, 2018) Professionalising Boards of Directors of State-Owned Enterprises: Stocktaking of National Practices, pieejams šeit: <https://www.oecd.org/corporate/Professionalising-boards-of-directors-of-SOEs.pdf>
4. OECD (2013), Boards of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practices, OECD Publishing, pieejams šeit: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/board-of-directors-of-state-owned-enterprises_9789264200425-en
5. OECD (2011), Board Practices: Incentives and Governing Risks, Corporate Governance, OECD Publishing, pieejams šeit: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264113534-en>
6. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, pieejams šeit: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015_9789264244160-en