



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, 2.§)

APSTIPRINĀTS  
Pārresoru koordinācijas centra  
vadītājs P. Vilks

---

(paraksts\*)

\*Dokuments ir parakstīts ar drošu  
elektronisko parakstu

2020. gada 17.augustā  
Nr.1.2-23/3/2

**Vadlīnijas valdes un padomes locekļu darbības rezultātu izvērtēšanai**

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

## I. Vispārīgie jautājumi

1. Vadlīnijas valdes un padomes locekļu darbības rezultātu izvērtēšanai (turpmāk – vadlīnijas) ir izstrādātas, lai publiskas personas kapitālsabiedrības (turpmāk – kapitālsabiedrība) kapitāla daļu turētājs un padome, ja tāda ir izveidota, varētu veikt valdes locekļu darbības rezultātu izvērtējumu un sniegtu ieteikumus kapitāla daļu turētājam attiecībā uz padomes novērtēšanu. Šie procesi ir nepieciešami, lai uzlabotu valdes un padomes darba efektivitāti kapitālsabiedrībai noteikto mērķu sasniegšanā un pieņemtu lēmumu par esošo valdes vai padomes locekļu iecelšanu uz atkārtotu pilnvaru termiņu vai to atsaukšanu, kā arī, lai lemtu par prēmiju piešķiršanu valdes locekļiem.
2. Valdes locekļu darbības rezultātu izvērtēšana, kā arī padomes pašvērtējums jāveic vismaz reizi gadā (skatīt 5.pielikumu par vērtējumu veikšanu attiecībā pret gada pārskata iesniegšanu).
3. Šīs vadlīnijas ir saistītas ar citām Pārresoru koordinācijas centra izstrādātajām vadlīnijām:
  - 3.1. attiecībā uz valdes un padomes locekļiem noteiktajām kompetencēm jāņem vērā “Vadlīnijas kapitālsabiedrības valdes un padomes locekļu kandidātu atlasei un izvērtēšanai, kapitālsabiedrībās, kurās valstij kā dalībniekam (akcionāram) ir tiesības izvirzīt valdes vai padomes locekļus”;
  - 3.2. attiecībā uz valdes un padomes locekļu atalgojuma noteikšanu jāņem vērā “Vadlīnijas publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanai”;
  - 3.3. attiecībā uz kapitālsabiedrības kopējo darbības rezultātu izvērtēšanu un tās stratēģijā noteikto mērķu sasniegšanu jāņem vērā “Vadlīnijas darbības rezultātu izvērtēšanai kapitālsabiedrībās, kurās valstij ir izšķirošā ietekme”;
  - 3.4. attiecībā uz padomes darba pašvērtējumu jāņem vērā “Vadlīnijas padomes darba ikgadējā pašvērtējuma veikšanai”.

## II. Valdes locekļa darbības rezultātu novērtēšana

4. Valdes locekļa darbības rezultātu novērtēšanu veic padome vai kapitāla daļu turētājs, ja kapitālsabiedrībā nav izveidota padome. Valdes locekļu individuālo novērtēšanas procesu var organizēt padomes (atalgojuma<sup>1</sup>, cilvēkresursu vai personāla) komiteja.
5. Valdes locekļa darbības rezultātu novērtējumu veido:
  - 5.1. katram valdes loceklim izvirzīto mērķu (kritēriju, KPI – key performance indicators) sasniegšanas novērtējums un
  - 5.2. kompetenču<sup>2</sup> novērtējums, ja padome vai kapitāla daļu turētājs to nosaka par nepieciešamu, arī mērķu nesasniegšanas gadījumā vai pilnvaru termiņa pagarinājuma gadījumā.

<sup>1</sup> Atalgojuma komiteja līdz ar audita/ revīzijas un nominācijas/ korporatīvās pārvaldības komiteju ir obligātas komitejas kotētām akciju sabiedrībām tādās vērtspapīru biržās kā NASDAQ un NYSE.

<sup>2</sup> Jēdzieni “kompetence, kompetences” lietoti personāla vadībā, lai raksturotu nodarbinātā uzvedības (*behaviour*) jeb rīcības modeļus tipiskās darba situācijās (*competency*). Kompetences palīdz aprakstīt un skaidrot, kā (ar kādām prasmēm un kādā veidā rīkojoties) tiek veikts darbs. Valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti. 2011.gads. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kompetencu\\_vardnica.pdf\\_1.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kompetencu_vardnica.pdf_1.pdf).

6. Padome vai kapitāla daļu turētājs, ja kapitālsabiedrībā nav izveidota padome, nosaka katra valdes locekļa sasniedzamos mērķus (kritērijus, KPI) konkrētam periodam (parasti gadam, bet var būt arī ceturksnim/ pusgadam u.tml.), balstoties uz kapitālsabiedrības ikgadējiem budžeta un stratēģiskajiem finanšu un nefinanšu mērķiem, kā arī ņemot vērā katra valdes locekļa atbildības jomu un kompetences (3. un 4. pielikums). Šie mērķiem jābūt precīziem, izmērāmiem un skaidri saprotamiem.
7. Ja kapitālsabiedrībā ir tikai viens valdes loceklis, tad kapitālsabiedrības kopējie mērķi uzskatāmi arī par valdes loceklim izvirzītajiem mērķiem.
8. Ja valdes locekļa darbības rezultātu novērtējumā tiek iekļauta arī kompetenču vērtēšana, tad valdes locekļa kompetences jāvērtē kontekstā ar valdes locekļa pienākumiem, atbilstoši valdes locekļa atbildības jomai. Ja valdes locekļu atbildības sadalījums nav mainījies, valdes locekļa kompetences var tikt vērtētas atbilstoši tām, kas tika vērtētas valdes locekļa atlasē. Ja notiek izmaiņas valdes locekļu atbildības jomu sadalījumā vai kapitālsabiedrības darbībā, padome (atalgojuma, cilvēkresursu vai personāla komiteja) vai kapitāla daļu turētājs, ja kapitālsabiedrībā nav izveidota padome, var pārskatīt valdes locekļa kompetences.
9. Lai precīzāk izvērtētu katra valdes locekļa sasniegtos rezultātus, mērķiem un kompetencēm nosaka būtiskumu valdes locekļa vērtējumā, piemēram, procentuāli vai kā īpatsvaru no maksimāli iegūstamā punktu skaita. (1. un 2. pielikums). Ņemot vērā iegūto punktu skaitu, nosaka katra valdes locekļa darbības rezultātu. Valdes locekļa darbības rezultātus var novērtēt, izmantojot šādu vērtēšanas skalu – 5 punkti jeb “izcili (pārsniedz prasības)”, 4 punkti – “teicami (daļēji pārsniedz prasības)”, 3 punkti – “labi (atbilst prasībām)”, 2 punkti – “jāpilnveido (daļēji atbilst prasībām)”, 1 punkts – “neapmierinoši (neatbilst prasībām)”. Kapitālsabiedrība var izmantot arī savu novērtēšanas sistēmu, tomēr novērtējumam ir jābūt balstītam uz sasniegtajiem rezultātiem un saistītam ar konkrētiem valdes loceklim izvirzītiem mērķiem.
10. Valdes loceklim novērtēšanas perioda beigās jāveic pašvērtējumus atbilstoši viņam noteiktajiem darbības mērķiem (kritērijiem, KPI) un kompetencēm (ja attiecināms), ko iesniedz padomei vai kapitāla daļu turētājam, ja kapitālsabiedrībā nav izveidota padome. Padome vai kapitāla daļu turētājs pievieno savu vērtējumu, kas ir noteicošais vērtējums.
11. Viens no būtiskiem valdes motivēšanas instrumentiem ir prēmijas piešķiršana. Atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 79. un 117. pantam, valdes locekļa darbības rezultāti iepriekšējā pārskata gadā ir viens no prēmijas apjomu noteicošajiem kritērijiem. Prēmijas noteikšanā ņem vērā arī kapitālsabiedrības darbības rezultātus iepriekšējā pārskata gadā (tas ir, budžeta izpildi un finanšu situāciju) un kapitālsabiedrības darbības rezultātus saskaņā ar definētajiem finanšu un nefinanšu mērķiem. Īpatsvars katram no šiem kritērijiem nav noteikts. Plašāk par prēmijas noteikšanas principiem izklāstīts Pārresoru koordinācijas centra vadlīnijās “Vadlīnijas publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanai”.
12. Mērķu noteikšanā, jāņem vērā, lai mērķi tiktu noteikti pietiekami ambiciozi un vienlaikus tomēr arī izpildāmi, nevis tie tiktu noteikti tādi, kas ir, piemēram, zemāki par vēsturiskajiem rādītājiem vai tādi paši un/ vai teju automātiski garantē prēmijas saņemšanu pilnā apmērā.

13. Valdes locekļu darbības rezultātu novērtējumu ņem vērā, pieņemot lēmumu par valdes locekļu iecelšanu uz atkārtotu pilnvaru termiņu, kā arī – par valdes locekļa atsaukšanu. Valdes locekļa rezultātu novērtējums tiek pievienots padomes vai akcionāru (dalībnieku) sēdes lēmumam.

## **II. Padomes locekļa darbības rezultātu novērtējums**

14. Padomes locekļa darbības rezultātu izvērtēšana pamatā balstīta uz padomei obligāti veicamo pašvērtējumu. Nosacījumus padomes pašvērtējuma veikšanai ietver Pārresoru koordinācijas centra “Vadlīnijas padomes darba ikgadējā pašvērtējuma veikšanai”.
15. Informāciju par veikto padomes pašvērtējumu iekļauj akcionāru (dalībnieku) sēdes darba kārtībā, 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. Pašvērtējumā padome ietver gan likumā noteikto padomes funkciju izpildes novērtējumu, gan individuālu padomes locekļu novērtējumu.
16. Padomes locekļiem prēmijas netiek izmaksātas. Tas saistīts ar to, ka padomes locekļu novērtējums primāri saistāms ar akcionāra interešu pārstāvību un Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā noteikto valdes uzraudzības uzdevumu pildīšanu. Kapitāla daļu turētāja norādījumus padomei kapitālsabiedrības mērķu izvirzīšanai vidēja termiņa darbības stratēģijas un ikgadējā budžeta izstrādes procesā vēlams dokumentēt akcionāru (dalībnieku) sēdes protokola vai cita dokumenta veidā.
17. Pieņemot lēmumu par padomes locekļu iecelšanu uz atkārtotu pilnvaru termiņu, kā arī par padomes locekļa atsaukšanu, ņem vērā gan padomes pašvērtējumu, gan likumā noteikto uzdevumu izpildi. Piemēram, atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 69. un 97. pantam, dalībnieku sapulces nesaukšana laikā, kas nodrošina iespēju gada pārskatu apstiprināt šajā likumā paredzētajā termiņā, var būt par pamatu dalībnieku sapulces lēmumam atsaukt padomes locekļus, pamatojoties uz pienākumu neizpildi, vai par iemeslu var būt padomes sēžu vai padomes komiteju neapmeklēšana.
18. Tā kā padomes locekļu atlase un arī padomes locekļu darba uzsākšana kapitālsabiedrībā ir laiktietilpīga un nepieciešams nodrošināt zināšanu nodošanu, nav vēlams atsaukt vairāk kā vienu padomes locekli kārtējā novērtēšanas reizē. Visu padomes locekļu atsaukšana varētu būt tikai ārkārtējs gadījums, piemēram, korupcijas risku iestāšanās.
19. Izmaiņas padomes sastāvā var tikt veiktas arī padomes locekļu neatkarības kritēriju neizpildes dēļ, lai nodrošinātu, ka vismaz puse padomes locekļu ir neatkarīgi.

## Valdes locekļa darbības rezultātu novērtēšanas veidlapas 1. piemērs

Valdes locekļa vārds, uzvārds \_\_\_\_\_

Atbildības joma \_\_\_\_\_

Vērtējamā joma, (procenti)	Sasniedzamie rezultāti ____. gadā	Valdes locekļa pašvērtējums (paskaidrojums, punktu skaits)	Padomes (komitejas)/ kapitāla daļu turētāja (akcionāra) vērtējums (paskaidrojums, punktu skaits)
<b>Mērķi, M (50%)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meža stādīšana ar selekcionētu reproduktīvo materiālu īpatsvars 5 gadu periodā, 47%</li> <li>Palielināt LVM koksnes transportēšanas ceļu blīvumu, 0,9 km/100 ha saimnieciskā meža</li> <li>CO<sub>2</sub> piesaiste no meža augšanas, 9,5 milj. CO<sub>2</sub> t</li> <li>Klientu apmierinātība, 90%</li> <li>Darbinieku iesaiste, 85%</li> </ol>	<i>Vērtējums 5 punktu skalā par katru mērķi, pēc tam aprēķina vidējo, dalot ar kopējo mērķu skaitu</i>	<i>Vērtējums 5 punktu skalā par katru mērķi, pēc tam aprēķina vidējo, dalot ar kopējo mērķu skaitu</i>
<b>Kompetences, K (30%)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Līderība</li> <li>Cilvēkresursu vadība</li> <li>Sadarbība</li> <li>Stratēģiskais redzējums</li> </ol>	<i>Vērtējums 5 punktu skalā par katru kompetenci, pēc tam aprēķina vidējo, dalot ar kopējo kompetenču skaitu</i>	<i>Vērtējums 5 punktu skalā par katru kompetenci, pēc tam aprēķina vidējo, dalot ar kopējo kompetenču skaitu</i>
<b>Citi rādītāji, R (likumā, pilnvarojuma līgumā noteiktās funkcijas) (20%)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gada pārskata iesniegšana noteiktajos termiņos</li> <li>Savlaicīgi sagatavots vidēja termiņa darbības stratēģijas projekts</li> <li>Kvalitatīvi sniegta atbildības jomas informācija padomei/dalībnieku (akcionāru) sapulcei</li> </ol>	<i>Vērtējums 5 punktu skalā par katru rādītāju, pēc tam aprēķina vidējo, dalot ar kopējo rādītāju skaitu</i>	<i>Vērtējums 5 punktu skalā par katru rādītāju, pēc tam aprēķina vidējo, dalot ar kopējo rādītāju skaitu</i>
<b>Kopā (100%)</b>	Vērtējuma rezultāta aprēķins = $0,5*(M_1+M_2...+M_n)/n+0,3*(K_1+K_2...+K_n)/n+0,2(R_1+R_2...+R_n)/n$		

## Valdes locekļa darbības rezultātu novērtēšanas veidlapas 2. piemērs

Valdes locekļa vārds, uzvārds \_\_\_\_\_

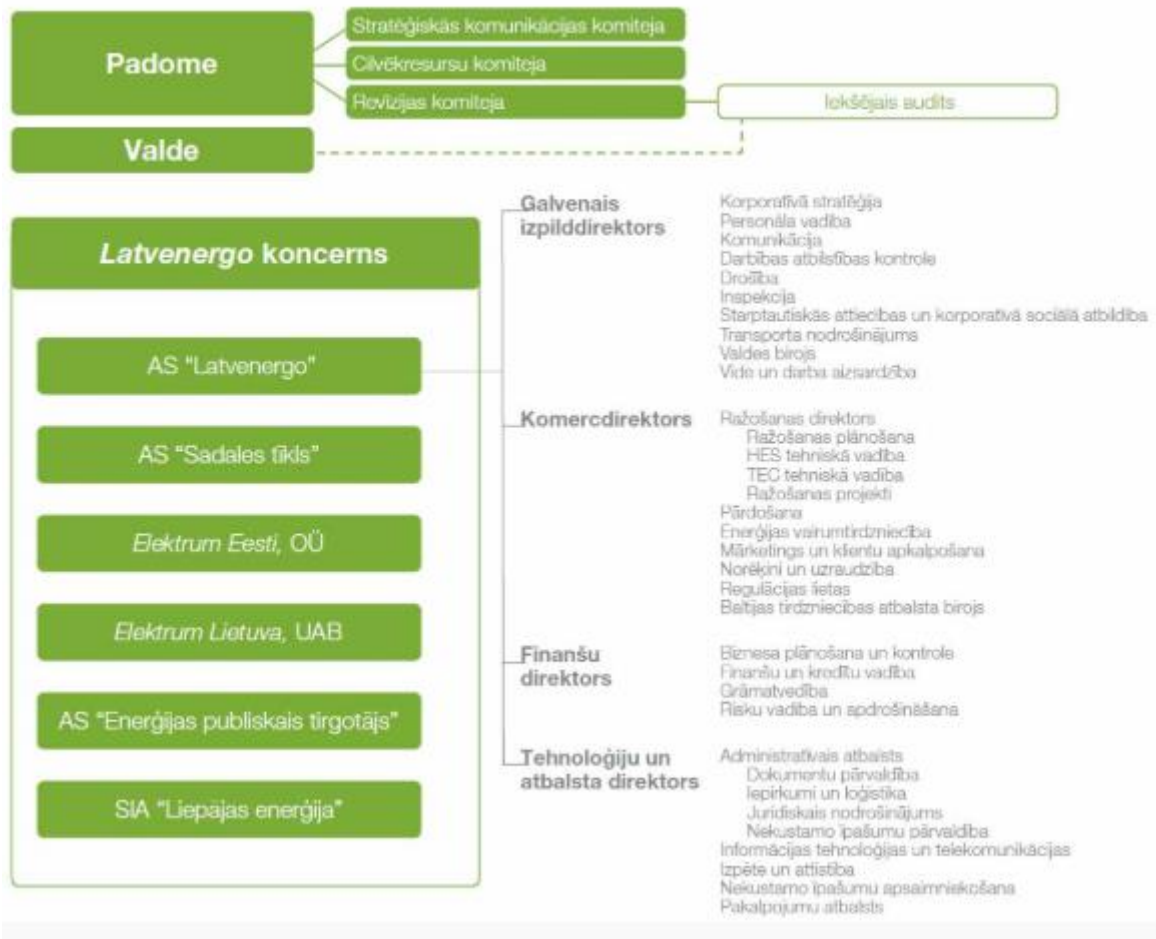
Atbildības joma \_\_\_\_\_

Vērtējamā joma, (punkti)	Sasniedzamie rezultāti _____. gadā	Valdes locekļa pašvērtējums (paskaidrojums, punktu skaits)	Padomes (komitejas)/ kapitāla daļu turētāja (akcionāra) vērtējums (paskaidrojums, punktu skaits)
<b>Mērķi (maksimums 50 punkti)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mārketiņa plāna izpilde, 100% (0-10 punkti)</li> <li>Tirgus daļas palielināšana par 2% (0-10 punkti)</li> <li>Apgrozījuma pieaugums par 10% jauno produktu grupā (0-10 punkti)</li> <li>Klientu piesaiste, 1 500 jauni klienti (0-10 punkti)</li> <li>Darbinieku apmierinātība, 85% (0-10 punkti)</li> </ol>	<i>Katram mērķim piešķir punktu skaitu tā, lai tie kopā nepārsniegtu maksimālo punktu skaitu, bet tie var būt arī atšķirīgi (piem., 5, 10, 15), ņemot vērā mērķa būtiskumu</i>	<i>Katram mērķim piešķir punktu skaitu tā, lai tie kopā nepārsniegtu maksimālo punktu skaitu, bet tie var būt arī atšķirīgi (piem., 5, 10, 15), ņemot vērā mērķa būtiskumu</i>
<b>Kompetences (maksimums 30 punkti)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Līderība (0-10 punkti)</li> <li>Cilvēkresursu vadība (0-10 punkti)</li> <li>Sadarbība (0-5 punkti)</li> <li>Stratēģiskais redzējums (0-5 punkti)</li> </ol>	<i>Katrai kompetencei piešķir punktu skaitu tā, lai tie kopā nepārsniegtu maksimālo punktu skaitu, bet tie var būt atšķirīgi, ņemot vērā būtiskumu</i>	<i>Katrai kompetencei piešķir punktu skaitu tā, lai tie kopā nepārsniegtu maksimālo punktu skaitu, bet tie var būt atšķirīgi, ņemot vērā būtiskumu</i>
<b>Citi rādītāji (likumā, pilnvarojuma līgumā noteiktās funkcijas) (maksimums 20 punkti)</b>	Gada pārskata iesniegšana noteiktajos termiņos (0-5 punkti) Savlaicīgi sagatavots vidēja termiņa darbības stratēģijas projekts (0-10 punkti) Kvalitatīvi sniegta atbildības jomas informācija padomei/dalībnieku (akcionāru) sapulcei (0-5 punkti) (Kopā 0-20 punkti)	<i>Katram rādītājam piešķir punktu skaitu tā, lai tie kopā nepārsniegtu maksimālo punktu skaitu, bet tie var būt atšķirīgi, ņemot vērā būtiskumu</i>	<i>Katram rādītājam piešķir punktu skaitu tā, lai tie kopā nepārsniegtu maksimālo punktu skaitu, bet tie var būt atšķirīgi, ņemot vērā būtiskumu</i>
<b>Kopā (100 punkti)</b>	Vērtējuma rezultāts ir visu iegūto punktu summa		

## Piemērs valdes locekļu atbildības jomu sadalījumam AS “Latvenergo”

Avots: <https://latvenergo.lv/lv/par-mums/isuma-par-koncernu> (iegūts 31.07.2020.)

### Latvenergo koncerna organizatoriskā struktūra



**Piemērs valdes locekļu kompetencēm, atbilstoši atbildības jomu sadalījumam**

Valdes priekšsēdētājs (administratīvā, personālvadības joma)	Valdes loceklis (finanšu, IT joma)	Valdes loceklis (attīstības projektu, klientu apkalpošanas joma)
<ul style="list-style-type: none"><li>• darbinieku motivēšana un attīstīšana</li><li>• komandas vadīšana</li><li>• stratēģiskais redzējums</li><li>• plānošana un organizēšana</li><li>• lēmumu pieņemšana un atbildība</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• orientācija uz attīstību</li><li>• plānošana un organizēšana</li><li>• lēmumu pieņemšana un atbildība</li><li>• orientācija uz rezultātu sasniegšanu</li><li>• pārmaiņu vadīšana</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pozitīvu attiecību veidošana un uzturēšana</li><li>• komandas vadīšana</li><li>• orientācija uz attīstību</li><li>• stratēģiskais redzējums</li><li>• orientācija uz rezultātu sasniegšanu</li></ul>



**Piemērs valdes locekļu darbības rezultātu novērtēšanai un padomes pašvērtējuma veikšanai attiecībā pret gada pārskata apstiprināšanas laiku**

