



BALTIC
— INSTITUTE —
OF CORPORATE GOVERNANCE

VKĮ valdysenos profesionalizavimas: valdybos, nepriklausomi nariai, vadovai

Apskritojų stalo diskusija

„VKĮ valdysena: dabartinė padėtis, problemos, siūlomi pokyčiai“

2019 12 16

Rytis Ambrazevičius

Prezidentas, Baltic Institute of Corporate Governance

Demotyvuojantys veiksniai

Nesenai atliktas tyrimas atskleidė, kad penki didžiausi **demotyvuojantys veiksniai**, kodėl didelę patirtį turintys verslininkai nenorėtų dirbti VKĮ valdybose yra:

1. Politikų įtaka
2. Neadekvatus krūviui ir atsakomybei atlygis
3. Neribota materialinė atsakomybė
4. Vieningo VKĮ valdysenos standarto bei tvarkos nebuvimas
5. Galima grėsmė reputacijai.

*„Veiksnių, motyvuojančių ir demotyvuojančių nepriklausomus narius
tęsti darbą Valstybės valdomų įmonių valdybose, identifikavimas“
G. Daugmaudis, vad. B. Adomavičius, ISM, 2019*

Aptarsime

- ◆ Formalieji ir tikrieji valstybės kontroliuojamų įmonių (VKĮ) akcininkai
- ◆ Valdybos narių atrankos procesas, reikalavimai
- ◆ Valdybos narių ir vadovų samdymas, apmokėjimas
- ◆ Valdybų savarankiškumas ir nepriklausomumas

Formalieji ir tikrieji VKĮ akcininkai

- ◆ VKĮ formalusis akcininkas yra Lietuvos valstybė (Vyriausybė).
- ◆ Ministerijos (ministrai) yra „savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos“.
- ◆ Tikrieji VKĮ akcininkai yra Lietuvos piliečiai, tad Vyriausybė, kiekviena ministerija bei kiekvienas ministras privalo visiškai atsiskaityti už savo veiklą.

Valdybos narių atranka: išorinių ekspertų ir stebėtojų pasitelkimas

Šios dienos situacija Lietuvoje – keletas aspektų:

- ◆ Atrankos komisijos sprendimu, joje gali dalyvauti darbuotojų paieškos įmonės, tačiau nereali galutinės atrankos vyksta už uždarytų durų;
- ◆ Panakinta anksčiau buvusi nuostata dėl nepriklausomų ekspertų pasitelkimo;
- ◆ Atrankos komisijos narių skaičius sumažintas iki 5, o į antrines įmones - net iki 3.

Siūlymai:

- ✓ Atrankos komisija turėtų būti sudaryta iš 7 narių ir dauguma jų turėtų būti nepriklausomi profesionalai (atrankos įmonių atstovai, didelę profesinę patirtį turintys nepriekaištingos reputacijos verslo atstovai);
- ✓ Nuostata dėl nepriklausomų stebėtojų atrankos procese privalo būti grąžinta;
- ✓ Kriterijai, pasirenkant personalo atrankos įmones, turėtų būti ne (tik) mažiausia kaina.

Valdybos narių atranka: nepriklausomumo kriterijai

- ◆ VII.D. Nepriklausomi valdybų nariai ... **neturėtų turėti jokių** reikšmingų interesų ar **ryšių** ... **su** pagrindiniais **akcininkais** ar nuosavybės teises įgyvendinančia institucija, galinčių pakenkti jų objektyvumui.

EBPO valdysenos gairės VKĮ, 2015 m.

Šios dienos situacija Lietuvoje – keletas pavyzdžių:

- ◆ Vienos ministerijos kuruojamos VKĮ vadovas dirba nepriklausomu valdybos nariu kitos ministerijos kuruojamos įmonės valdyboje;
- ◆ Vienos ministerijos agentūros vadovas yra nepriklausomas valdybos narys kitos ministerijos kuruojamos įmonės nepriklausomas narys.

Siūlymas: su Vyriausybe susijusiais asmenimis, kurie negali būti skiriami nepriklausomais valdybų nariais, turi būti laikomi visi Vyriausybės įstaigų darbuotojai (ministerijos, agentūros, departamentai, tarnybos, inspekcijos ir t.t.) bei VKĮ darbuotojai.

Valdybos narių atranka: kompetencijų ir patirties kriterijai

- ◆ VII.D. Visi valdybų nariai, įskaitant valstybės tarnautojus, turėtų būti skiriami atsižvelgiant į jų kvalifikaciją bei lygias teises pareigas.

EBPO valdysenos gairės VKĮ, 2015 m.

Šios dienos situacija Lietuvoje – keletas pavyzdžių:

- ◆ Nustatant specialiuosius reikalavimus kandidatams, įvardijami tik keli (strateginis planavimas, auditas, finansai, organizacijos plėtra, ūkio šaka ir pan.);
- ◆ Valstybės tarnautojai, deleguojami į valdybas, nedalyvauja jokioje formalioje atrankoje, jau nekalbant apie nepriklausomų narių atrankai lygiavertį procesą;
- ◆ Patirtis vykdomojoje valdyboje laikoma patirtimi kolegialių organų darbe, nors vykdomųjų ir nevykdomųjų valdybų funkcijos, atsakomybė bei jose dirbti reikiamos kompetencijos skiriasi iš esmės.

Siūlymai:

- ✓ Specialieji reikalavimai kandidatams turi būti kuo išsamesni, nes valdybų veikloje reikia turėti labai daug žinių bei kompetencijų, jų skaičius dažnai viršija 20 sričių;
- ✓ Kandidatams į valdybų narius, deleguojamiems Vyriausybės, privalo būti taikomi tie patys reikalavimai, kaip ir nepriklausomiems nariams;
- ✓ Patirtis kolegialių organų veikloje turi būti laikoma pakankama tik tada, jei kandidatas dirbo nevykdomuoju valdybos nariu, o darbo vykdomojoje valdyboje patirtis kolegialaus organo darbe neturėtų būti įskaitoma.

Valdybos narių samdymas: darbo sutartis

Šios dienos situacija Lietuvoje – keletas aspektų:

- ◆ Kuriojančių ministerijų VKĮ valdybų nariams nustatomos sutarčių sąlygos labai skiriasi. Dar daugiau – į sutartis įtraukiamos nuostatos, kurios aiškiai prieštarauja sveikai nuovokai;
- ◆ Pasiteiravus dėl konkrečių nuostatų prasmės ir tikslingumo, paprastai išgirstamas atsakymas: tai ministerijos patvirtinta forma.

Siūlymas: sukurti vieną bendrą formą VKĮ valdybos (stebėtojų tarybos, komitetų) nario sutarčiai, kad nebeliktų galimybių kiekvienai ministerijai išradinėti gerąją praktiką nepagrįstas savas taisykles. Ši forma turi būti viešai paskelbta, atvira kandidatams ir visai visuomenei.

Valdybos narių samdymas: valdybos nario atlygis

Šios dienos situacija Lietuvoje – keletas aspektų:

- ◆ Atlygius nepriklausomiems valdybų nariams nustato kuriojanti ministerija. Kriterijai, pagal kuriuos nustatomas atlygis, nėra žinomi. Pasitaiko, kad net tos pačios ministerijos kuriojamos didesnės VKĮ valdybos nariams nustatomas mažesnis atlygis nei mažesnės VKĮ;
- ◆ Valdybos pirmininkas gali gauti tik apie 30 proc. didesnį atlygį nei kiti valdybų nariai, nors dirba ne mažiau nei du kartus daugiau;
- ◆ Kai kurios ministerijos nustato nepamatuotai mažus atlygius.

Siūlymai:

- ✓ Patvirtinti aiškias ir skaidrias valdybos ir kitų kolegialių narių atlygio nustatymo taisykles ir panaikinti kiekvienos ministerijos saviveiklą. Atlygis turi priklausyti nuo įmonės dydžio, valdybos nario prisiimamos atsakomybės, ir t.t. bei būti panašus į esančius šalies rinkoje.
- ✓ Valdybos pirmininkui nustatyti bent du kartus didesnį atlygį nei valdybos nariui.
- ✓ Atlygis komitetų nariams turi siekti 50-60 proc. valdybos nario atlygio, o komitetų pirmininkams - bent 50 proc. daugiau nei komitetų nariams.

Valdybos narių samdymas: valdybos nario atlygio skaičiavimas

Šios dienos situacija Lietuvoje – keletas aspektų:

- ◆ Nemažai VKĮ atlygis kolegialių organų nariams, priešingai nei rekomenduoja geroji praktika, skaičiuojamas valandomis.
- ◆ Valdybos nariui pateikus valandinę veiklos ataskaitą, įmonės ar kuruojančios ministerijos darbuotojai vertina valandų skaičių ir neretai tiesiog nubraukia tam tikrą skaičių valandų, paaiškindami, kad netiki, jog valdybos narys iš tiesų skyrė darbui tiek laiko.

Siūlymai:

- ✓ Atlygis privalo būti ne valandinis, o mėnesinis, ketvirtinis ar metinis.
- ✓ Valdybos narys neturi kas mėnesį teikti valandinių veiklos ataskaitų; valdyba už savo veiklą atsiskaito už metus.

Valdybų savarankiškumas ir nepriklausomumas: vadovo samdymas ir atleidimas

- ◆ VII. B. VKĮ valdybos turėtų ... turėti galią skirti ir atleisti vadovą.

EBPO valdysenos gairės VKĮ, 2015 m.

- ◆ 34 str. 2 d. Valdyba renka ir atšaukia bendrovės vadovą...

ABĮ

Šios dienos situacija Lietuvoje:

- ◆ Pagal galiojančius teisės aktus, VKĮ vadovas gali eiti pareigas ne daugiau nei dvi kadencijas po penkerius metus.

Siūlymas: panaikinti VKĮ vadovo kadencijų skaičių ir, remiantis EBPO rekomendacijomis, suteikti valdybai visišką teisę spręsti dėl vadovo tinkamumo eiti pareigas.

Valdybų savarankiškumas ir nepriklausomumas: vadovo atlygis

- ◆ VII. B. VKĮ valdybos turėtų ... nustatyti vadovų atlyginimus, atitinkančius ilgalaikius įmonės interesus.

EBPO valdysenos gairės VKĮ, 2015 m.

- ◆ 34 str. 2 d. Valdyba renka ir atšaukia bendrovės vadovą, nustato jo atlygį, kitas darbo sutarties sąlygas, tvirtina pareiginius nuostatus, skatina jį ir skiria nuobaudas.

ABĮ

Šios dienos situacija Lietuvoje – keletas aspektų:

- ◆ Atlygį VĮ vadovams nustato kuriojantis ministras;
- ◆ AB ir UAB vadovams atlygį nustato valdyba, bet ji turi vadovautis LRV nutarimo Nr. 1092 rekomendacijomis.

Siūlymas: panaikinti LRV nutarimą Nr. 1092 ir suteikti visišką teisę VKĮ valdyboms nustatyti atlygį vadovams.

Valdybų savarankiškumas ir nepriklausomumas: antrinių įmonių valdybų formavimas

- ◆ VII. A. VKĮ valdyboms turėtų būti suteiktas aiškus mandatas ir visiška atsakomybė už įmonės veiklą. VKĮ valdybų vaidmuo turėtų būti aiškiai apibrėžtas teisės aktuose, geriausia - bendrovių įstatyme.

EBPO valdysenos gairės VKĮ, 2015 m.

- ◆ 33 str. 3 d. Valdybą renka ... visuotinis akcininkų susirinkimas...

ABĮ

Šios dienos situacija Lietuvoje:

- ◆ Narius į antrinių įmonių valdybas renka ne akcininkas (pagrindinė įmonė), bet speciali komisija, kurioje yra tik vienas akcininko atstovas ir du (dauguma) Vyriausybės paskirti atstovai.

Siūlymas: antrinių įmonių valdybų atranką turėtų vykdyti tik akcininkas - pagrindinė įmonė.



Dekoju.
Klausimai?