



BALTIC INSTITUTE  
OF CORPORATE  
GOVERNANCE

# Valdymo gairės Baltijos šalių įmonėms, priklausančioms valstybei ir savivaldybėms

2011

# ĮŽANGINIS ŽODIS

Valstybės neretai siekia išlaikyti savo rankose strategines įmones arba bendroves, kurios teikia pagrindines infrastruktūros ar visuomenines paslaugas. Nors pastaraisiais metais valstybei ir savivaldybėms priklausančių įmonių (VSPĮ) įtaka pasaulinei ekonomikai sumažėjo, jos ir toliau atlieka svarbų vaidmenį daugelyje šalių, ypač tų, kurios išgyvena pereinamąjį ekonomikos vystymosi laikotarpį, arba tų, kuriose VSPĮ sukuria didesnę bendrojo vidaus produkto dalį.

VSPĮ patiria veiklos ir valdymo sunkumų, kurie skiriasi nuo privataus kapitalo įmonių. Pagrindinis skirtumas yra tas, jog jos privalo siekti ir socialinių, ir verslo tikslų. Viena vertus, jos turi padėti įgyvendinti svarbius socialinius ir politinius-strateginius tikslus. Tuo pačiu – jos privalo laikytis ekonominių dėsnių, kad išgyventų ir klestėtų rinkos ekonomikos sąlygomis.

Be to, VSPĮ turi sudėtingus sprendimų priėmimo ir atskaitomybės mechanizmus, kurie gali apimti vyriausybę, miesto tarybą, įmonės steigėtojų tarybą, valdybą, administraciją, parlamentą, privačius akcininkus ir visuomenę. Kartais sprendimai būna priimami vadovaujantis ir politiniais motyvais, ir verslo logika. Padėtį dar labiau komplikuoja tokie išoriniai faktoriai kaip globalizacija, technologiniai pokyčiai ir rinkos liberalizavimas.

Laimei, yra būdų įveikti šiuos sunkumus. Bendrovių (kartais dar vadinamas „korporatyvinis“) valdymas (*angl. corporate governance*) – svarbiausia priemonė, siekiant VSPĮ padėti įveikti sunkumus, didinti efektyvumą ir sėkmingai veikti. Tai ir yra pagrindinė priežastis, kuri paskatino Bendrovių valdymo institutą Baltijos šalyse parengti Valstybei ir savivaldybėms priklausančių įmonių valdymo gaires Baltijos šalims (*Gairės*).

Šios *Gairės* pasižymi daugeliu paminėti vertų aspektų, tarp kurių svarbu išskirti ir įtaigų, aiškių minčių dėstymo stilių. Be to, *Gairės* yra pritaikytos konkrečiam regionui. Iki šiol apie VSPĮ valdymą yra paskelbta vos keletas tarptautinių darbų, iš kurių nedaug kas mėgino apibendrinti regionines bendrovių valdymo problemas, kurios gvildenamos šiose *Gairėse*, nors regioninės integracijos teikiama nauda neabejojama.

Kitas svarbus aspektas – ryšys tarp šių *Gairių* ir geriausios tarptautinės praktikos standartu pripažintų Valstybei priklausančių įmonių valdymo gairių, kurias išleido Ekonominio bendradarbiavimo ir vystymo organizacija (*angl. OECD, Organization for Economic Co-operation and Development*). *Gairės* nekartoja OECD rekomendacijų ir nepretenduoja užimti jų vietos. Jos nurodo kelią, kuriuo einant galima įdiegti geriausią tarptautinę praktiką. Čia pateikiamos rekomendacijos atitinka Baltijos regiono šalių, išgyvenančių vėlyvąjį pereinamąjį ekonomikos laikotarpį, poreikius.

Verta pakalbėti ir apie tai, kaip *Gairės* atsirado. Šios *Gairės* yra puikus skaidraus, nuoseklaus ir efektyvaus darbo rezultatas, pasiektas turint ribotus resursus. Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse buvo šios iniciatyvos katalizatorius, tvirtai remiamas vyriausybių ir verslo lyderių visose trijose Baltijos šalyse – šie lyderiai nusipelnė didelės pagarbos už savo viziją ir paramą.

Šių *Gairių* turinys ir jų rengimo procesas yra puikus pavyzdys tiems, kurie ketina patys parengti savo gaires arba tiems, kurie dėl kokių nors priežasčių nori atnaujinti jau esamus institucinio ir korporatyvinio elgesio kodeksus.

*Gairės* yra svarbus žingsnis pirmyn. Tačiau tai tik pirmasis žingsnis. Dabar mūsų laukia jo įgyvendinimo vingiai. Rekomendacijas reikia pritaikyti ir jas įdiegti kiekvienoje šalyje, o tai reikalauja tolimesnių diskusijų, svarstymų, kūrybiško mąstymo, kantraus ir nuoseklaus darbo, siekiant, kad geresnis VSPĮ valdymas taptų tikrove.

Mes esame įsitikinę, jog šis kantriai ir sistemingai parengtas darbas duos puikių rezultatų. Efektyvaus valdymo praktika Baltijos šalių VSPĮ yra būtina, siekiant sukurti aktyvią visuomenę, naujas darbo vietas, skatinti investicijas, pažaboti korupciją, kurti gerovę ir saugoti žmogaus teises į laisvę. *Valstybei ir savivaldybėms priklausantių įmonių valdymo gairės Baltijos šalims* padės siekiant šių tikslų.



**Philip Armstrong**

Pasaulinio bendrovių valdymo forumo (*Global Corporate Governance Forum*) vadovas  
*Geresnės įmonės – geresnė visuomenė*

# TURINYS

Ižanginis žodis	2
Padėkos žodis	5
I. Priešistorė ir įvadas	6
II. Rekomendacijos vyriausybei ir savivaldybėms	10
III. Rekomendacijos dėl valdybos	15
IV. Rekomendacijos dėl įmonės vadovybės	20
V. Rekomendacijos ataskaitų rengimui ir auditui	21

# PADĖKOS ŽODIS

Tokio projekto kaip šis – *Valdymo gairių Baltijos šalių įmonėms*, priklausančioms valstybei ir savivaldybei - rengimas gali duoti vaisių tik tvirtos komandos pastangų dėka. *Bendrovių valdymo institutui Baltijos šalyse* pasisėkė suburti išskirtinę komandą, sugebėjusią sėkmingai parengti šias *Gaires*. Mūsų komandą sudarė tarptautiniai ekspertai, politikai ir valstybės tarnautojai iš Baltijos šalių vyriausybių, savivaldybių ir viešųjų įstaigų, taip pat praktikai iš valstybei ir savivaldybėms priklausančių bei privataus kapitalo įmonių.

Ruošiant *Gaires* buvo ypač svarbus įnašas visų, kurie dalyvavo turiningame, efektyviame konsultacijų procese, neatlygintinai atliko tyrimus, taip pat valdininkų, ekspertų ir praktikų, kurie dalijosi savo įžvalgomis ir tų, kurie skyrė savo brangų laiką projekcinio varianto peržiūrai ir teikė komentarus. Ypač dėkojame visiems čia išvardintiems: Pauliui Gruodžiui, Gediminui Dominui, Eriks Blumbergs ir Priit Lätt iš advokatų kontoros „Glimstedt“.

Yra daugybė vardų, kurių negalime nepaminti. Tačiau pirmiausia norėtume pareikšti dėkingumą tarptautiniam bendrovių valdymo konsultantui Richard Frederick, kurio vadovavimo įgūdžiai, didelė patirtis ir kompetencija leido mums pasiekti puikių rezultatų per rekordiškai trumpą laiką ir sėkmingai įgyvendinti šį daug pastangų reikalavusį projektą. Be šio žmogaus *Gairės* nebūtų tokios aiškios ir aktualios.

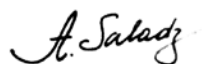
Už entuziazmą, paramą ir gerą politinę valią mes ypač nuoširdžiai dėkojame šiems aukštiesiems vadovams ir valdininkams iš Baltijos šalių vyriausybių ir valstybei priklausančių įmonių: Andriui Kubiliui, Dainiui Kreiviui, Arvydui Sekmokui, Rimantui Žyliui, Mykolui Majauskui, Juris Puce, Gints Freimanis, Inguna Sudraba, Ritvars Pavlovs,

Tarmo Porgand, Raul Allikivi, Karlis Mikelsons, Ingridai Lace, Alnis Balins, Heikko Mae, Aloyzui Koryznai, Rimantui Vaitkui, Viktorui Valentukevičiui ir nemažam skaičiui ambasadorių.

Taip pat norėtume padėkoti šiems žymiesiems ekspertams, kurie prisidėjo rengiant Baltijos šalių konferenciją 2010 m. kovo 19 dieną: Dag Detter iš Detterco, Bendrovių valdymo padalinio prie Jungtinės Karalystės Finansinės atskaitomybės tarybos vadovui Chris Hodge ir OECD Privatizavimo ir valstybei priklausančio turto valdymo darbo grupės pirmininkui bei Suomijos Vyriausybės valstybės turto departamento generaliniam direktoriui Pekka Timonen.

Ypatinga padėka skirta mūsų patyrusiems Bendrovių valdymo tarybos nariams už jų patarimus, paramą ir pritarimą imtis šios iniciatyvos: Rolandui Barysui, Juris Binde, Viktorui Butkui, Vitalijs Gavrilovs, Heldur Meerits, Ian Plenderleith, Ievai Plaude-Roehlinger, Veiko Sepp ir Antanui Zabuliuui. Perduodame padėką ir mūsų rėmėjams, kurių įnašai buvo skirti *Gairių* rengimui finansuoti.

Ir galiausiai – ne ką mažesnio pripažinimo ir padėkos už nenuilstančią energiją, profesionalumą ir kantrybę nusipelnė *Bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse prezidentas* Kristian Kaas Mortensen. Tai, kas pradžioje buvo tik vizija, jis paverė tikrove.



**Arminta Saladžienė**

Bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse valdybos pirmininkė

# I. ĮVADAS

## Ištakos

*Bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse* (angl. Baltic Institute of Corporate Governance, toliau – BICG) misija – skatinti geros bendrovių valdymo praktikos įgyvendinimą Baltijos regione. 2009 metais BICG nusprendė, kad Baltijos šalių ekonomikai būtų ypač naudinga parengti *Valdymo gaires Baltijos šalių įmonėms, priklausančioms valstybei ir savivaldybei* (toliau – *Gairės*).

Valstybei ir savivaldybėms priklausančių įmonių (toliau – VSPĮ) sąvoka *Gairėse* naudojama plačiaja prasme. Tai yra bet kuri komercinė veikla užsiimanti įmonė, kurios akcijas nuosavybės teise valdo valstybė, nepriklausomai nuo įmonės teisinės formos, ar valstybė valdo daugumos akcijų paketą, ar ji kontroliuoja įmonės veiklą. Tokia sąvoka pasirinkta, siekiant, kad geriausia valdymo praktika būtų taikoma visose komercinėse įmonėse, kuriose nuosavybės turi ir ją tautos vardu valdo valstybė. *Gairėse* nebus kalbama apie valstybines įstaigas, kurių misija – siekti socialinių/visuomeninių tikslų.

VSPĮ teikia pagrindines ūkio plėtrai būtinas paslaugas ir tai yra viena iš priežasčių, kodėl valstybė gali siekti jas kontroliuoti tiesiogiai. Kita vertus, per didelis valdžios kišimasis į VSPĮ valdymą gali suformuoti biurokratinį požiūrį ir trukdyti priimti ekonomiškai nau-

dingus sprendimus. BICG savo darbe atkreipia dėmesį į keletą su šia problema susijusių aspektų, tuo ragindamas įgyvendinti profesionalų valdymą, strateginę ir operatyvinę priežiūrą, siekiant pagerinti VSPĮ finansinę ir socialinę veiklą.

## Valdymo probematika

VSPĮ paprastai siekia ir ekonominių, ir socialinių tikslų. Toks tikslų derinimas gali reikalauti kompromisų ir versti priimti prieštaringus arba ekonomiškai nenaudingus sprendimus. Iš dalies VSPĮ sudėtinga įvykdyti šiuos dvigubus įsipareigojimus todėl, kad sunku numatyti išlaidas, būtinas įmonėms išskeltiems socialiniams tikslams įgyvendinti, ir tam reikalingos investicijos nevisada pripažįstamos. Neretai būna sudėtinga apskaičiuoti realias kai kurių socialinių paslaugų teikimo sąnaudas. Ir netgi tais atvejais, kai jos yra aiškios, ne visada už šias patirtas išlaidas yra gaunama adekvati kompensacija.

Be to, dėl artimų saitų su valstybe, VSPĮ gali lengviau pasiduoti politikų įtakai, todėl komerciniai tikslai tampa antraeiliai, užleisdami vietą politiniams. Dažniausiai tai lemia ekonominį neefektyvumą, kuris vėliau trukdo pasiekti ir socialinių tikslų. Toks neveiksmingumas gali tapti įprastu reiškiniu, kliudyti sprendimams priimti ir baigtis finansinėmis problemomis ar net bankrotu.

Dažnai manoma, kad dalinis arba visiškas privatizavimas yra veiksmingiausias būdas reformuoti VSPĮ valdymą ir padidinti jos efektyvumą. Tačiau dėl privatizacijos taip pat kyla tam tikrų problemų ir praktikoje ji nevisada pasiteisina. Tad šalys imasi įvairių būdų spręsti VSPĮ valdymo problemas, tokių kaip susitarimų dėl veiklos principų tarp valstybės institucijų ir VSPĮ sudarymas, privataus sektoriaus valdymo metodų ir skatinimo priemonių naudojimas bei geros bendrovių valdymo praktikos įdiegimas.

## Projekto apimtis

BICG misija yra regioninė, todėl šis projektas tris Baltijos šalis apima kaip vieną grupę.

Tačiau turime pripažinti, jog Baltijos šalys turi skirtingas ekonomikas, istoriją, kalbą, teisės tradicijas, todėl standartizuoti rekomendacijas nėra lengva. Kita vertus, šias šalis sieja bendri istoriniai faktai ir tai, kad jos visos išgyveno ekonomikos perversmą – perėjimą iš centralizuotai valdomos ekonomikos į rinkos ekonomiką. Be to, Baltijos šalys kartu sprendžia klausimus, susijusius su integracija į Europos Sąjungą ir pasaulinę ekonomiką.

Dėl šalių skirtumų, atsižvelgiant į kontekstą, skirsis ir *Gairėse* teikiamų atskirų rekomendacijų santykinė svarba. Taigi, bet kokia planuojama reforma turi būti deramai apgalvota ir įgyvendinama atsižvelgiant į šalies ypatumus ir vietines aplinkybes.

Vietoj įprastai naudojamo termino *valstybei priklausanti įmonė* pasirinktas terminas VSPĮ, kad būtų aiškiau, jog *Gairių* objektas yra ir valstybės, ir savivaldybės įmonės.

Savivaldybės įmonių valdymas tam tikrais aspektais skiriasi nuo valstybei priklausančių įmonių valdymo. Savivaldybės įmonės dažniausiai yra mažesnės ir paprastai turi labiau ribotus žmogiškuosius ir finansinius išteklius profesionaliam savivaldybių įmonių valdymui. Dėl šios priežasties savivaldybėms, siekiančioms norimų rezultatų, šias rekomendacijas reikėtų taikyti atsižvelgiant į esamą vietinį kontekstą. Visgi pagrindinės savivaldybių įmonių valdymo problemos yra tos pačios, todėl tikimasi, jog savivaldybei priklausančios įmonės vadovausis šiomis rekomendacijomis.

## Gairių ryšys su OECD gairėmis

Geriausios praktikos standartų (*angl. best practice*) ir tarptautinių susitarimų laikymasis yra itin svarbūs, siekiant gilesnės tarptautinės integracijos. Kalbant apie VSPĮ valdymą, OECD Valstybei priklausantių įmonių valdymo gairės yra pripažintos kaip tarptautinis etalonas. OECD gairės žymi susitarimą tarp šalių, pažangiausiai mėstančių apie VSPĮ valdymą.

Tuo tarpu *Gairės* orientuotos tik į Baltijos regionui būdingą problematiką, nekartojant OECD gairių. *Gairių* tikslas – padėti Baltijos šalims pasiekti tarptautinį geriausios praktikos standartą, kurį nustatė OECD.

Skaitytojui, norinčiam pasigilinti į VSPĮ valdymo problematiką ir susipažinti su geriausios praktikos argumentais, rekomenduotina susipažinti su OECD gairėmis.

### **Kaip Gairės buvo rengiamos**

Šių *Gairių* rengimui vadovavo BICG – tai nuo vyriausybės ir verslo nepriklausanti organizacija, kuri stengėsi *Gaires* parengti vadovaudamasi išsamumo ir skaidrumo principais. *Gairėse* atstovaujamas kiekvienos regiono šalies daugybės suinteresuotų visuomenės grupių bendras požiūris. Asmenys, kurie dalyvavo projekte ir teikė komentarus ar patarimus, rengiant šį dokumentą, išreiškė savo asmeninę, o ne oficialią nuomonę.

### **Dokumento įtaka**

BICG yra nevyriausybinių iniciatyva, o *Gairės* – rekomendacinio pobūdžio. Visgi *Gairės* yra daugybės ekspertų, vyriausybės atstovų, valdybos narių, VSPĮ vadovų, akcininkų, kreditorių ir kitų suinteresuotų visuomenės grupių atstovų apibendrintų nuomonių rezultatas. *Gairių* svarbą lemia asmenų, dalyvavusių projekte, kompetencija ir nuoseklus, įvairius požiūrius atspindintis dokumento rengimo procesas. Be to, sviri geros valdymo praktikos įdiegimo nauda skatina vadovautis *Gairių* rekomendacijomis.



## Rezultatai

Galutinis *Gairių* tikslas yra profesionalusis valdymas, geresnis strateginis ir operatyvinis vadovavimas, finansiniai ir socialiniai rezultatai bei vyriausybės strateginių tikslų pasiekimas. Geresnis VSPĮ valdymas teigiamai veiks valstybės biudžetą, formuos teigiamą visuomenės nuomonę apie valdžios institucijas ir didins infrastruktūros ir paslaugų kokybę. Be to, geresnis VSPĮ valdymas turės ir kitokios naudos, kaip pavyzdžiui, didesnis patrauklumas užsienio investicijoms ir glaudesnė integracija regioniniu ir Europos Sąjungos mastu.

Tik ilgalaikis įsipareigojimas leis pasiekti šiuos tikslus. Todėl BICG šiomis *Gairėmis* siekia paskatinti lyderystę aukščiausiu lygiu ir tikisi didesnio visuomenės supratimo ir įsitraukimo į šių klausimų sprendimą. Šalims rekomenduojama sukurti darbo grupes, kurios aptartų klausimus, keliamus šiame dokumente, apsvaistytų ir įvertintų rekomendacijas, parengtų veiksmų planus ir siektų juos įgyvendinti.

## II. REKOMENDACIJOS VYRIAUSYBEI

### Parodyti lyderystę

Vyriausybei reikia parengti pertvarkymo planą, siekiant likviduoti spragas tarp esamos ir siektinos geriausios praktikos bei sukurti geresnę VSPĮ valdymo ir priežiūros sistemą. Bet kokia reforma yra pasmerкта žlugti be aukščiausio lygio politinės paramos.

### Sukurti nuosavybės politiką

Vyriausybė turi turėti raštu išdėstytą nuosavybės politiką, kurioje būtų apibrėžtas valstybės nuosavybės pagrindimas ir tikslas, nurodyta, kokios institucijos atstovauja valstybės interesus, kokie laukiami valstybės nuosavybės rezultatai bei pateikti metodus, kaip šie rezultatai turi būti pasiekti.

Valstybės nuosavybė VSPĮ gali būti pagrįsta, jeigu ji atitinka tokius kriterijus, kaip pavyzdžiui, strateginis interesas, krizė rinkoje, viešas interesas arba kai privati nuosavybė negali užtikrinti valstybinio masto tikslų. Kai kuriose šalyse įmonės, net ir atitinkančios aukščiau išvardintus kriterijus, gali būti kontroliuojamos kitokiomis priemonėmis nei tiesioginė valstybės nuosavybė.

Krizės laikotarpiu vyriausybė jai priklausančias įmones turėtų kontroliuoti naudodama kiek įmanoma įprastus valdymo būdus. Krizė neturėtų tapti pretekstu įvesti tiesioginę VSPĮ kontrolę, išskyrus ekstremalias aplinkybes, tačiau netgi tokiomis aplinkybėmis valstybės nuosavybės įmonėje tiesioginės kontrolės laikotarpis turėtų būti aiškiai apibrėžtas.

Vyriausybė turėtų nešališkai įvertinti jai priklausančių įmonių veiklą ir įsitikinti, jog nuosavybės teise yra naudojamosi deramai pagal nustaty-

tus nuosavybės politikos kriterijus. Remiantis šiuo nešališku vertinimu turėtų būti teikiamos rekomendacijos, susijusios su tokiais sprendimais kaip nuosavybės VSPĮ išlaikymas, įmonės teisinės formos keitimas, visų ar dalies akcijų pardavimas privačiam sektoriui. Sprendimas išlaikyti VSPĮ akcijas vyriausybės portfelyje turėtų būti reguliariai peržiūrimas.

Nuosavybės politika turi aiškiai nurodyti, jog komercinės VSPĮ, net jei tuo pačiu metu jos siekia ir socialinių tikslų, turi būti valdomos vadovaujantis verslo logika, nes visuomenei reikalingas socialines paslaugas VSPĮ gali teikti tik būdamos finansiškai pajėgios. Be to, nuosavybės politika turi tiksliai apibrėžti, ką daryti, kai VSPĮ, siekiant ir socialinių, ir finansinių tikslų, reikalingi kompromisai. Idealiu atveju nepriklausomas reguliuojanti institucija turėtų rasti tinkamiausią sprendimą ir/arba jis būtų pasiektas derybų su įmonės vadovybe būdu, ir, suderinus su valstybe, užfiksuotas atitinkamu susitarimu.

Nuosavybės politikoje turėtų būti numatyta aiški takoskyra tarp tų vyriausybės organų, kurie yra atsakingi už valstybės, kaip akcininkės, interesų atstovavimą, ir tų, kurie yra atsakingi už valstybės socialinės ar sektoriaus politikos įgyvendinimą per VSPĮ. Nuosavybės politika, atsižvelgiant į aukščiau išvardintus interesus, turėtų panaikinti bet kokią galimą painiavą tarp vyriausybės organų bei VSPĮ valdybos ir vadovybės funkcijų ir tikslų.

Nuosavybės politika turėtų būti paskelbta internete ir viešinama taip, kad visuomenė suprastų jos tikslus ir priemones.

## Centralizuoti nuosavybės valdymą

Siekdama užtikrinti nuoseklų ir profesionalų VSPĮ valdymą, vyriausybė turėtų įkurti valstybės nuosavybę kontroliuojantį subjektą arba centralizuoti valstybės nuosavybės priežiūrą vienoje institucijoje arba ministerijoje. Minėtas kontroliuojantis subjektas turėtų įgyvendinti valstybės, kaip akcininkės, juridines teises ir pareigas ir būti visiškai atsakingas už vyriausybės, kaip VSPĮ akcininkės, interesų atstovavimą. Taip pat rekomenduojamas valstybei priklausančio akcinio kapitalo konsolidavimas vienose rankose.

Kontroliuojančio subjekto teisės ir įsipareigojimai turi būti įforminti rašytiniame dokumente. Jam turi būti priskirta tokia atsakomybė: surinkti informaciją apie visas įmones, kuriose valstybė turi nuosavybės; analizuoti sukauptą informaciją; patarti vyriausybei įstatymų, reguliavimo, politikos ir procedūrinių klausimais, susijusiais su VSPĮ nuosavybe ir valdymu; skirti stebėtojų tarybų, valdymo organų narius (jei stebėtojų taryba nesudaroma); padėti nustatyti pamatuojamus veiklos uždavinius; kontroliuoti rezultatus; teikti ataskaitas.

Kontroliuojantis subjektas apie VSPĮ veiklą turėtų rengti metines ataskaitas, kuriose atspindėtų bendri visų ir individualių įmonių rezultatai. Ataskaitose turėtų būti pateikta pagrindinių veiklos rodiklių, pavyzdžiui, pinigų srautų, likvidumo arba kitų rodiklių, kurie atspindėtų VSPĮ verslo modelio stabilumą, dinamiką.

Be to, turėtų būti apibrėžti ir paties kontroliuojančio subjekto veiklos rezultatų vertinimo kriterijai, pagal kuriuos jis turėtų atsiskaityti kartą per

metus. Veiklos ataskaitos turi būti viešai prieinamos visuomenei ir pristatytos parlamentui.

## Informacija apie Vyriausybės portfelyje esančias VSPĮ akcijas

Vyriausybei reikia turėti išsamią ir tikslią informaciją apie VSPĮ, kad ji galėtų parengti tinkamą nuosavybės politiką ir atsakingai atlikti priežiūros funkciją. Vyriausybei turi būti prieinama informacija apie bendrą situaciją ir apie kiekvieną VSPĮ atskirai. Ji taip pat turi turėti galimybes analizuoti šią informaciją, ypač įtaką biudžetui ir galimas rizikas. Vyriausybė taip pat privalo stebėti įmones, kurių dalis akcijų po privatizacijos liko valstybei ir kurių nuosavybėje valstybė dalyvauja kaip smulkusis akcininkas. Visa surinkta informacija turėtų būti perduodama ministerijoms ir/ar kitoms suinteresuotoms institucijoms. Konfidenciali informacija apie VSPĮ ir kita vidinė informacija, kurios atskleidimas gali padaryti žalą, turi būti tinkamai apsaugota.

## Tinkamos teisinės formos parinkimas VSPĮ

Įmonės teisinė forma turi atitikti įmonės veiklos pobūdį. VSPĮ, kurios užsiima komercine veikla, turėtų turėti akcinės bendrovės ar uždariosios akcinės bendrovės teisinę formą ir tokią pačią valdymo struktūrą kaip privačiose įmonėse bei laikytis tokių pačių komercinių ir kitų įstatymų reikalavimų.

## **Sprendimų priėmimo depolitizavimas ir stabilios verslo aplinkos sukūrimas**

Neturi būti leidžiama, kad trumpalaikiai politiniai tikslai, politinis nestabilumas ar pokyčiai vyriausybės aparate destabilizuotų VSPĮ veiklą. Strateginių, investicinių ir veiklos sprendimų politizavimas ir dažni pokyčiai, susiję su naujais rinkimais, neleidžia aiškiai planuoti ir sukurti stabilios aplinkos, taip darydami žalą VSPĮ ir visuomenės interesams.

VSPĮ valdymas turėtų būti susistemintas, o politika ir principai – formalizuoti, kad VSPĮ būtų apsaugotos nuo besikeičiančių politinių srovių ir skirtingi pavienių ministrų valdymo stiliai neturėtų įtakos veiklos tęstinumui. VSPĮ labiausiai tiktų profesionali, objektyvi ir nepriklausoma priežiūra, kurią vykdytų valdyba ir reguliuojančios institucijos.

## **Priežiūros ir kontrolės stiprinimas**

Vyriausybė ir ministerijos neturėtų tiesiogiai kištis į VSPĮ valdymą ar dalyvauti jos operatyvių sprendimų priėmime. Valdininkai paprastai neturi pakankamos kompetencijos ar patirties versle, ko reikia sėkmingam VSPĮ valdymui, be to, valdininkų darbo tikslai yra skirtingi. Tiesioginis vyriausybės kišimasis į VSPĮ veiklą demoralizuoja valdybas ir skatina neveiklumą, nes pastarosios institucijos autoritetas ir įtaka netenka reikšmės.

Tačiau valdybų galią ir įtaką reikia stiprinti. Profesionali, patikima ir gerai organizuota valdyba yra tinkamesnė VSPĮ priežiūros priemonė.

Vietoj tiesioginio kišimosi į VSPĮ veiklą reikia rasti kitų alternatyvų, pavyzdžiui, stiprinti rinkos reguliavimą ir pasitelkti VSPĮ susitarimus dėl veiklos principų.

## **Veiksmingas reguliuojamų ūkio šakų reguliavimas**

Kai kurios VSPĮ veikia valstybės reguliuojamose ūkio šakose. Veiksmingas reguliavimas yra būtinas kaip alternatyvi priemonė tiesioginiam vyriausybės kišimuisi į VSPĮ valdymą. Pačios reguliuojančios institucijos savo veikloje turi taikyti geriausią valdymo praktiką, būti nepriklausomos ir neįtakojamos politinių srovių.

Reguliuojančios institucijos turėtų atlikti nepriklausomo tarpininko tarp VSPĮ, valstybės ir visuomenės funkciją. VSPĮ turi gauti tinkamą kompensaciją už valstybės pavedimu teikiamas paslaugas visuomenei, kad išvengtų finansinių sunkumų ir galėtų sėkmingai teikti šias paslaugas ateityje.

Reguliuojančios institucijos turi turėti tinkamus pajėgumus. Darbuotojai į reguliavimo institucijas turėtų būti parenkami išskirtinai pagal jų profesinę kompetenciją. Reguliuojančios institucijos turi turėti pakankamai personalo ir atitinkamą biudžetą, o profesinė kompetencija turi būti nuolat atnaujinama. Reguliuojančios institucijos turėtų vadovautis geriausia tarptautine jų veiklai taikoma praktika.

Reguliavimo ir tarifų nustatymo procesui turėtų būti nustatytos aiškios ir skaidrios normos. Šiame procese turėtų dalyvauti visos suinteresuotos grupės, tarp jų ir klientai, o pats procesas turi būti skaidrus visuomenei.

## Suinteresuotų grupių dalyvavimas

Vyriausybė turėtų parinkti tokias VSPJ valdymo struktūras, kurios padėtų kontroliuoti VSPJ ir sukurtų tinkamus skaitinimo mechanizmus už gerą veiklą. Vienas iš geriausių būdų tai padaryti būtų VSPJ nuosavybės bazės išplėtimas ir kapitalo prieinamumas išoriniams investuotojams, kurie investuotų į akcijų portfelius ar taptų strateginiais investuotojais. Netgi mažos VSPJ kapitalo dalies kotiravimas vertybinių popierių biržoje gerina atskaitomybę, kuria rinkos discipliną ir kelia valdymo standartus. Tam tikra prasme obligacijų emisijos arba kreditavimo santykiai su bankais ir kitais kreditoriais taip pat gerina priežiūrą ir skatina racionaliau paskirstyti išteklius.

## Dividendų politika

VSPJ turėtų turėti formalią dividendų politiką. Ši politika turėtų būti vieša ir jos turi būti laikomasi. Siūlymai dėl dividendų turėtų būti tvirtinami valdybos, atsižvelgiant į VSPJ investicijų poreikius. Vyriausybė neturėtų vienašališkai spręsti dėl dividendų išmokėjimo, nes tai gali sutrukdyti VSPJ planuoti savo veiklą ir investuoti.

## Valstybės audito institucija

Valstybės audito institucija turi įvertinti vyriausybės, kaip akcininkės, veiklos efektyvumą ir nustatyti, kaip veiksmingai ji siekia suformuluotų nuosavybės politikos tikslų. Pagal išvadas audito kompetencijos ribose valstybės auditorius taip pat gali įvertinti atskirų VSPJ veiklą bei vyriausybės vykdomą atskirų VSPJ priežiūrą. Taip pat valstybės audito institucijos pareiga yra įvertinti valstybės nuosavybę kontroliuojančio vieneto veiklą.

Valstybės auditorius privalo turėti galimybę pasirinkti ir atlikti auditus visiškai savarankiškai, o savo išvadas pateikti parlamentui ir visuomenei.

## Privalomi audito komitetai

Vyriausybė turėtų išanalizuoti, kurioms įmonėms būtų naudinga turėti audito komitetą. Audito komitetai turėtų būti privalomi didesnėms ir strateginės reikšmės įmonėms. Netgi tose įmonėse, kuriose jau veikia visiškai nepriklausoma valdyba, audito komitetai padeda užtikrinti sklandų didelės apimties VSPJ finansinės atskaitomybės rengimo ir audito darbų vykdymą.

## **VSPĮ naudojimas vyriausybės reikalams**

VSPĮ lėšos turėtų būti naudojamos išimtinai VSPĮ interesais. Valstybės tikslais gali būti naudojamos tik tos VSPĮ lėšos, kurios yra išmokamos kaip dividendai. Taip pat turėtų būti draudžiama tiesiogiai ar netiesiogiai naudoti VSPĮ lėšas politinių partijų arba kitai politinei veiklai remti. Vyriausybė neturėtų užsakinėti straipsnių spaudoje per VSPĮ. Jeigu Vyriausybė jai priklausančios įmonės lėšomis finansuoja investicinius projektus, kurie tiesiogiai nėra susiję su VSPĮ veikla, turi būti sukurta alternatyvi valstybės projektų finansavimo sistema.

## **Parlamentinė priežiūra**

Parlamentas, kaip tautos atstovybė, turi vadovautis gero VSPĮ valdymo principais ir būti reguliariai informuojamas apie VSPĮ reikalus. Parlamentinių komitetų/komisijų, skirtų stebėti VSPĮ veiklą, įkūrimas padėtų profesionaliai atlikti parlamentinės priežiūros funkciją. Vyriausybė ir valstybės nuosavybę kontroliuojantis subjektas turėtų mažiausiai kartą per metus teikti ataskaitas Parlamentui apie jų vykdomas VSPĮ valdymo ir priežiūros funkcijas.

## **Sutarčių sudarymas**

Turi būti laikomasi komercinių ir kitų sutarčių. Sutartys tarp VSPĮ ir tiekėjų turi būti sudaromos vadovaujantis ne valstybės institucijų nurodymais, o nešališku, geriausią praktiką atitinkančiu viešųjų pirkimų būdu, siekiant išvengti piktnaudžiavimo sandoriais su susijusiomis šalimis.

## **Valstybės tarnautojai**

Valstybės tarnautojai turėtų būti kvalifikuoti ir tinkamai motyvuoti atlikti savo pareigas.

# III. REKOMENDACIJOS DĖL VALDYBOS

## Valdybų formavimas

*Gairės* neteikia prioriteto vieno lygio, dviejų lygių ar kitai valdymo struktūrai. *Gairių* pozicija yra tokia, kad visos VSPĮ privalo turėti renkamą atsakingą ir akcininkams atskaitingą organą. Nors kiekviena Baltijos šalis turi savo teisinės tradicijas, reglamentavimą ir praktiką, šiame dokumente, kad būtų paprasčiau, tokiam organui apibūdinti naudojamas bendrinis terminas „valdyba“.

Valdyba yra pagrindinis valdymo organas, nustatantis VSPĮ strateginius prioritetus ir užtikrinantis įmonės vadovų atskaitingumą. Visos didesnės ir strateginės VSPĮ turi turėti veikiančias valdybas. Visiška valdybos atsakomybė už VSPĮ veiklą, tiek, kiek ją įtakojo valdybos sprendimai, turėtų būti aiškiai apibrėžta įstatyme ir plačiai viešai išaiškinta.

## Valdybos narių bendrosios pareigos

Valdybos narių pareiga – būti lojaliems ir rūpintis VSPĮ bei jos akcininkų interesais. Pareiga rūpintis (duty of care) įmonės ir akcininkų gerove įpareigoja valdybos narius valdyti visą informaciją apie įmonę, dirbti sąžiningai ir stropiai. Lojalumas (duty of loyalty) – tai pareiga būti ištikimam įmonei ir įmonės akcininkams. Lojalumas įpareigoja valdybą išlaikyti ir didinti VSPĮ vertę akcininkų naudai.

Šios pareigos nurodo svarbiausius principus, sprendžiant konfliktus, kurie kartais kyla tarp VSPĮ siektinų finansinių ir socialinių tikslų. Paprastai finansiniams tikslams turi būti teikiama pirmenybė. Tačiau, kai socialiniai tikslai yra numatyti susitarimuose dėl veiklos principų arba įstatymuose, valdyba pirmenybę turi teikti socialiniams, o ne finansiniams tikslams.

Kai vyriausybė nėra vienintelė akcininkė, valdybos nariai yra vienodai atsakingi prieš visus akcininkus. Jie neturi atstovauti vienam akcininkui ar teikti vienos akcininkų grupės interesams pirmenybę kitų atžvilgiu.

## Valdybos nariai turėtų būti skiriami tik pagal jų kompetenciją

Valdybos nariai turėtų būti skiriami pagal jų profesinę kompetenciją ir indėlį į VSPĮ veiklą. Nariai neturi būti parenkami politiniais sumetimais. Valdybos turėtų būti atviros ir verslo atstovams bei kitiems asmenims, turintiems tinkamos patirties, ir tokių asmenų turi būti aktyviai ieškoma.

Skyrimo į valdybą politika turėtų būti formalizuota, prižiūrima valstybės nuosavybę kontroliuojančio subjekto ir viešai skelbiama internete bei kituose informaciniuose šaltiniuose. Kaip vadovaujamas minėta skyrimo politika turėtų įvertinti auditas, kurį kartą per metus galėtų atlikti arba nepriklausomas išorinis auditorius, arba valstybės audito institucija.

## Valdybos nariais turėtų būti parenkami asmenys, turintys VSPĮ reikalingų įgūdžių

Valdyba turėtų būti sudaryta iš asmenų, turinčių VSPĮ reikalingų žinių ir įgūdžių, t. y. išmanančių tokias sritis, kaip atitinkama ūkio šaka, finansai, profesionalios valdybos veikimo principai, vadyba, įskaitant darbuotojų motyvaciją, ir kt. Pavieniai valdybos nariai gali neturėti visų reikalingų žinių ir įgūdžių, tačiau valdyba bendrai turėtų turėti juos visus.

Daug dėmesio turi būti skiriama valdybos narių bendravimo įgūdžiams, nes jie turi sugebėti gerai dirbti komandoje ir teikti bei priimti konstruktyvią kritiką. Valdybos nariams turėtų būti suteikti įvadiniai mokymai, susiję su jų pareigomis.

### Nepriklausomybė

Valdyba turi sugebėti priimti objektyvius ir nepriklausomus sprendimus. Siekiama būtų, kad valdybų sudėtyje nebūtų ministrų, viceministrų ir valstybės tarnautojų. Jei tai praktiškai neįmanoma, valdybos nariai turi atlikti savo pareigas, vadovaudamiesi aiškiais taisyklėmis, kurios turi pabrėžti visų valdybos narių pareigą būti lojaliems VSPĮ ir jos akcininkams bei reglamentuo-

ti potencialius interesų konfliktus, kai valdybos narys yra išrenkamas valstybės. Mažiausiai pusė valdybos narių turėtų būti nepriklausomi arba bent savarankiški, nešališkai mąstantys.

Sąvokos „nepriklausomas“ apibrėžimų yra daug, tačiau, kalbant apie valdybos narius, kaip „nepriklausomas asmuo“ gali būti apibrėžiamas asmuo, kuris sugeba nepriklausomai mąstyti ir priimti sprendimus<sup>2</sup>. Tai taip pat reikšia, kad valdybos nariai, atlikdami savo pareigas, neturėtų būti veikiami jokių politinių interesų.

### Specifinės valdybos pareigos<sup>3</sup>

Kad atliktų savo pareigas, valdyba turi turėti atitinkamą galią. Valdyba turėtų svarstyti visus su verslu susijusius klausimus, kurie gali materialiai įtakoti VSPĮ, ir, atlikdama savo pareigas, nuolat žvelgti į ateitį. Tarp specifinių valdybos veiklai būdingų pareigų yra šios:

- **Peržiūrėti ir tvirtinti strategiją**

Valdyba turėtų kritiškai įvertinti įmonės vadovybės parengtą strategiją, pagrindinius veiklos planus ir uždavinius.

2 Remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais, jei bendrovėje sudaroma stebėtojų taryba, valdyba yra atskaitinga ne akcininkams, o stebėtojų tarybai, kuri, savo ruožtu, jau bus atskaitinga akcininkams. Tikslėsnis sąvokos apibrėžimas būtų: valdybos narys yra asmuo, be savo, kaip valdybos nario, pareigos neturintis reikšmingų sąsajų su įmone (nei tiesiogiai, nei kaip partneris, akcininkas ar kitos organizacijos, turinčios reikšmingų sąsajų su įmone, atstovas). Nepriklausomas valdybos narys turėtų būti nepriklausomas tiek asmenybės, tiek sprendimo priėmimo prasme, taip pat neturėtų būti jokių ryšių ar aplinkybių, kurios kliudytų arba galimai galėtų kliudyti valdybos nariui priimti nepriklausomą sprendimą.

3 Egzistuoja daugybė valdybų/tarybų veiklos standartų ir juos aprašančių nacionalinių leidinių. Europos bendrovių valdymo instituto (*angl. the European Corporate Governance Institute (ECGI)*) tinklalapyje <http://www.ecgi.org/> galima rasti užsienio šalių kodeksų ir principų rinkinį. Tarptautinę apibendrintą valdybų/tarybų praktiką galima rasti leidinyje *OECD Bendrovių valdymo principų taikymas: valdybos/tarybos perspektyva (angl. Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective)*.



- **Rinkti vadovybę**

Valdybos pareiga – parinkti generalinį direktorių, -ę, derėtis dėl jo/jos samdymo, ir užtikrinti vadovo pakeičiamumą, taip pat – tvirtinti vadovybės darbo sutartis.

- **Įvertinti veiklą**

Valdybos pareiga – įvertinti VSPĮ ekonominę-finansinę veiklą ir veiklą, susijusią su visuomeniniais įsipareigojimais, prisiimtais pagal sutartis su valstybe. Atskirų vadovų veiklos vertinimai turi būti atliekami mažiausiai kartą per metus. Jeigu siekiant ateities tikslų yra rimtų priežasčių abejoti vadovo kompetencija, valdyba turi turėti teisę nutraukti darbo sutartį.

- **Nustatyti ir prižiūrėti vadovų atlygio sistemą**

Valdyba turi užtikrinti, kad atlygio ir skatinimo politika atitiktų VSPĮ keliamus tikslus. Valdyba privalo įvertinti, ar kompensavimo lygis yra pakankamas, kad tam tikro lygio vadovai būtų pritraukiami, išlaikomi ir motyvuojami pasiekti tikslus, keliamus VSPĮ. Valdyba taip pat turėtų peržiūrėti, ar darbuotojų atlygio ir skatinimo sistemos atitinka šiuolaikinę žmoniškųjų išteklių valdymo praktiką.

- **Finansinė priežiūra**

Valdybos pareiga – užtikrinti VSPĮ apskaitos ir finansinės atskaitomybės teisingumą, prižiūrėti vidaus audito veiklą, parinkti išorinius auditorius ir stebėti išorinio audito procesą bei priimti su VSPĮ finansais susijusius reikšmingus sprendimus.

Šioms profesinės kompetencijos ir didelių laiko sąnaudų reikalaujančioms pareigoms vykdyti turėtų būti paskirtas audito komitetas. Pagrindinė audito komiteto užduotis – užtikrinti, jog VSPĮ yra tinkamos kontrolės sistemos, ypač rizikų valdymo, finansinės ir operatyvinės kontrolės sistemos. Audito komitetą turėtų sudaryti tik nepriklausomi valdybos nariai.

Yra paskelbtos detalios tarptautinės rekomendacijos, kaip tinkamai organizuoti audito komiteto veiklą, ir su jomis patariama susipažinti.

- **Sukurti veiksmingą vidaus auditą**

Didesnėms VSPĮ ir viešo intereso įmonėms rekomenduotina įsteigti veiksmingą vidaus auditą, kurio funkcijos nebūtų tapatinamos su vidaus kontrolės funkcija. Vidaus auditas turėtų būti atskaitingas tiesiogiai valdybai ir, jeigu reikėtų, galėtų tiesiogiai susitikti su valdyba, nedalyvaujant vadovybei. Vidaus audito funkcija turėtų atitikti tarptautinius geriausios praktikos standartus<sup>4</sup>.

- **Užtikrinti skaidrumą akcininkams ir visuomenei**

Valdyba apie savo veiklą turėtų informuoti visuomenę. Jos veiklos ataskaitos turėtų būti rengiamos bent kartą per metus ir pateikiamos metinėje ataskaitoje, VSPĮ valdymo ataskaitoje, taip pat metinio visuotinio akcininkų susirinkimo metu. Valdyba turi nuolat informuoti visuomenę, kaip siekiama vyriausybės nustatytų tikslų.

- **Teisės aktų laikymasis**

Valdybos pareiga – užtikrinti, kad VSPĮ veiktų sistema, kontroliuojanti, kaip įmonėje laikomasi teisės aktų ir sutartinių įsipareigojimų, įskaitant rašytinius susitarimus dėl veiklos principų su valstybe.

- **Parengti etikos kodeksus ir kontroliuoti jų įgyvendinimą**

Valdyba turi turėti etikos kodeksą. Vienas iš būtinų dalykų, kurį turi reglamentuoti kodeksas, yra interesų konfliktų bei klausimų, kylančių dėl sandorių tarp susijusių šalių, sprendimas. Valdyba turėtų kontroliuoti etikos kodekso VSPĮ darbuotojams parengimą ir jo įgyvendinimą. Etikos kodeksas turi būti viešai prieinamas.

- **Valdybos vidinis vertinimas**

Valdyba turėtų žinoti geriausią bendrovių valdymo praktiką ir, atsižvelgiant į ją, reguliariai turėtų įvertinti savo veiklą. Valdyba turėtų rengti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo planus.

---

<sup>4</sup> Vidaus auditorių institutas (*angl. the Institute of Internal Auditors*) yra parengęs vidaus audito standartus ir apibendrinęs geriausią praktiką. Vidaus kontrolės ir rizikų valdymo integracijos geriausias praktikas parengė Rėmimo organizacijų komitetas (*angl. the Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*).

## Valdybos stabilumas

Valdyba turėtų dirbti stabilioje aplinkoje – nariai turėtų būti paskiriami nustatytam terminuotam laikotarpiui, pageidautina ne mažiau kaip trims metams, ir turėtų dirbti visą nustatytą laikotarpį, nepaisant personalo pokyčių ministerijose ar vyriausybės administracijose.

## Formalaus valdybos darbo reglamento parengimas

VSPĮ rekomenduojama patvirtinti formalias valdybos darbo procedūras, kurios turėtų būti parengtos bendradarbiaujant valstybei, valdybai ir įmonės vadovybei, atsižvelgiant į geriausių tarptautinę praktiką. Toks darbo reglamentas turi pabrėžti, jog valdybai tenka galutinė atsakomybė už VSPĮ veiklą<sup>5</sup>. Daug dėmesio turi būti skiriama aiškiam valdybos pareigų ir atsakomybių apibrėžimui, akcentuojant nepriklausomybę ir sąsajas su valstybe ir įmonės vadovybe.

## Atlygis valdybos nariams<sup>6</sup>

Valdybos nariams už pareigų vykdymą turėtų būti atlyginama. Dažniausiai pasirenkama mėtinio honoraro ir/arba vienkartinio atlygio už dalyvavimą posėdžiuose forma su priedais už papildomą darbą, tokį kaip darbas komitete. Atlygio dydį nulemia rinka ir jis neturėtų ženkliai skirtis nuo kitų kolegų, dirbančių panašaus profilio įmonėse, atlygio.

5 Remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais, juridiniai asmenys įgyja teises ir prisiima prievolės per savo valdymo organus. Valdymo organams tenka visa atsakomybė už sudarytus sandorius. Net jei tam tikri sprendimai būtų priimti valdybos, tai neatleistų vadovo nuo atsakomybės, kadangi tik vadovas gali tuos sprendimus vykdyti. Manytina, kad šiuo atveju vadovo ir valdybos atsakomybė būtų solidari.

6 Aprašomos atlygio rekomendacijos negali būti pritaikytos Lietuvos Respublikoje. Pagal Lietuvos Respublikos įstatymus valdybos nariai gali gauti tik tantjemas ir tik įstatymų nustatytais atvejais bei tvarka. Rekomendacijos teikiamos remiantis geriausia tarptautine praktika, tačiau Lietuva jų nėra įdiegusi, todėl dabar egzistuoja formalios kliūtys pritaikyti rekomendacijas. Tai vienas iš klausimų, kurį valstybė privalo spręsti kaip įmanoma greičiau, siekiant pašalinti visas formalias kliūtis, idant ir Lietuvoje būtų sudarytos galimybės taikyti geriausių pasaulinę praktiką dėl atlygio stebėtojų tarybos bei valdymo organų nariams.

# IV. REKOMENDACIJOS DĖL ĮMONĖS VADOVYBĖS

## Įmonės vadovybės atranka

Vyriausybė neturėtų dalyvauti parenkant VSPĮ vadovus. Samdyti ir atleisti įmonės generalinį direktorių yra valdybos pareiga, o kitus vadovybės narius parenka generalinis direktorius.

Kad būtų paprasčiau ir atsižvelgiant į Baltijose šalyse naudojamus skirtingus terminus, teisinės tradicijas, reglamentavimą ir praktiką, aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už VSPĮ kasdieninę veiklą, šiose *Gairėse* bus vadinami įmonės vadovybe.

Vadovybė turėtų būti parenkama tik pagal jos narių kompetenciją. Vadovybės nariai VSPĮ gali dirbti tik visu etatu.

## Autonominė veikla ir vadovų atskaitomybė

Komercinės įmonės geriausiai gali valdyti profesionalūs vadovai (vadybininkai), o kad vadovybės nariai galėtų tinkamai panaudoti savo įgūdžius, jiems turėtų būti leidžiama dirbti savarankiškai. Vyriausybė neturėtų tiesiogiai kištis priimant sprendimus kasdienės veiklos klausimais.

Tačiau turėtų būti sukurta tokia sistema, kad vadovybė būtų atskaitinga už savo veiksmus, kad valstybė nejaustų grėsmės, suteikdama vadovybei didesnę veiksmų autonomiją. Didesnė autonomija galima tik didesnio skaidrumo ir atskaitingumo sąlygomis. Tvirta valdyba yra svarbiausias faktorius, siekiant pelnyti pasitikėjimą ir paskatinti vyriausybę jai perleisti VSPĮ veiklos kontrolę.

## Veiklos tikslai

Įmonės vadovybei turi būti keliami aiškūs tikslai, kurie turi būti formalizuoti ir aptarti su generaliniu direktoriumi. Kiek tai yra įmanoma, tikslai turėtų būti tokie, kuriuos galima būtų kiekybiškai įvertinti, tačiau turi būti siekiama ir kokybinių tikslų. Kasmet turi būti vertinama, kaip vadovai siekia nustatytų tikslų.

## Atlygio ir skatinimo sistema

VSPĮ vadovai ir darbuotojai turėtų gauti pagrįstą atlygį. Teisingas atlygis ne tik pritraukia tinkamą personalą ir padeda jį išlaikyti, bet ir skatina darbuotojų našumą. Labai svarbu, kad atlygio dydis atitiktų darbuotojo atliekamas funkcijas ir užtikrintų garbingą ir orų jo pragyvenimo lygį. Reikėtų įvertinti galimybes sukurti skatinimo sistemą visiems darbuotojams.

## Etikos kodeksas

VSPĮ turėtų turėti etikos kodeksą, kuriuo vadovautųsi visi įmonės darbuotojai. Etikos kodeksas atitinka ilgalaikį VSPĮ interesą, nes etiškai veikianti įmonė turi patikimo partnerio įvaizdį. Turi būti sukurta stebėsenos sistema, kurios pagalba būtų galima įvertinti, kaip įmonės laikosi etikos kodekso.

# V. REKOMENDACIJOS ATASKAITŲ RENGIMUI IR AUDITUI<sup>7</sup>

## Visa svarbi informacija turėtų būti viešai skelbiama

Viešai skelbiama VSPĮ informacija turi didinti VSPĮ ir valstybės valdininkų atskaitomybę visuomenei. VSPĮ taikomi informacijos atskleidimo reikalavimai turėtų būti tokie patys, kaip ir privataus sektoriaus. Be biržoje kotiruojamoms bendrovėms keliamų reikalavimų VSPĮ turėtų skelbti visus priimtus socialinius įsipareigojimus, visuomeninių paslaugų teikimo kaštus, vyriausybės arba kitų VSPĮ teikiamas subsidijas ar finansinę pagalbą, bet kokią kitą reikšmingą informaciją apie veiklą, kurioje įmonės dalyvauja pagal savo VSPĮ statusą. Visą informaciją turi būti skelbiama laiku ir turi būti visuomenei prieinama internetu. VSPĮ turėtų informuoti ir apie savo santykius su suinteresuotomis grupėmis, ypač klientais ir darbuotojais.

## Atskaitomybės standartai<sup>8</sup>

Valstybei turi būti prieinama tokios pačios kokybės informacija apie VSPĮ, kokią teikia privataus sektoriaus įmonės finansų rinkoms, todėl VSPĮ turėtų atitikti atskaitomybės standartus, keliamus listinguojamoms įmonėms. Finansinės

ataskaitos turėtų būti rengiamos pagal Tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus (*angl. International Financial Reporting Standards (IFRS)*), o auditas turėtų būti atliekamas pagal Tarptautinius audito standartus (*angl. International Standards of Audit (ISA)*). Aukštesnių atskaitomybės ir informacijos atskleidimo standartų laikymasis didina VSPĮ atskaitomybę ir skatina geresnę jų veiklą.

## Metinio išorinio audito atlikimas

Siekiant kontroliuoti VSPĮ finansinę atskaitomybę ir užtikrinti teisingą finansinės būklės ir veiklos rezultatų atsispindėjimą VSPĮ dokumentuose, kasmet yra atliekamas auditas, kurį vykdo nepriklausomi, kompetentingi ir kvalifikuoti išoriniai auditoriai. Išorinių auditorių teikiamų paslaugų kokybę ir patikimumą turi būti atidžiai patikrinti.

7 Atskaitomybės ir audito praktikos Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje yra detalai išanalizuotos pagal Pasaulio banko ataskaitas apie standartų ir kodeksų laikymosi praktiką (*angl. the World Bank's Reports on the Observation of Standards and Codes (ROSC)*). Šiose ataskaitose pateikiama daugybė rekomendacijų dėl atskaitomybės ir audito struktūrų, kurių turėtų būti paisoma, siekian gerinti bendrovių valdymą.

8 Finansinės ir nefinansinės ataskaitos turi atitikti ES Direktyvų reikalavimus. Europos vertybinių popierių reguliuojančių institucijų komitetas (*angl. the Committee of European Securities Regulators (CESR)*) ir Tarptautinė vertybinių popierių komisijų organizacija (*angl. the International Organisation of Securities Commissions (IOSCO)*) savo oficialiuose leidiniuose taip pat teikia geros praktikos rekomendacijas.

## Ryšys tarp auditoriaus ir VSPĮ

Ryšys tarp nepriklausomo išorinio audito ir VSPĮ valdybos turi būti kuo glaudesnis. Valdyba turi itin atidžiai nagrinėti įmonės atskaitomybės klausimus, o auditoriai turi reikalauti, kad valdyba skirtų pakankamą dėmesį jų darbui. Į savo darbotvarkę valdyba mažų mažiausiai privalo įtraukti kontrolės sistemas, riziką, vidaus auditą, išorinį auditą ir reikšmingų su atskaitomybe susijusių sprendimų priėmimą.

## Bendrovės valdymo ataskaitos

VSPĮ turėtų atlikti lyginamąją analizę, kiek jos valdymo praktika atitinka aukščiausius standartus, ir ją viešai paskelbti. Rengiant lyginamąją analizę būtų galima remtis nacionaliniu bendrovių valdymo kodeksu, skirtu biržoje kotiruojamoms įmonėms, arba tarptautinėmis gairėmis. Siekdamas geriausios praktikos, šalys turėtų nuolat atnaujinti bendrovių valdymo kodeksą. VSPĮ valdymo ataskaitos turėtų būti viešai skelbiamos ir talpinamos VSPĮ tinklalapyje.



## Pagrindiniai teiginiai

Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse (*angl. the Baltic Institute of Corporate Governance (BICG)*) yra nevyriausybinė organizacija, kurios pagrindinis tikslas – kelti bendrovių valdymo lygį Baltijos regione. BICG inicijuoto projekto tikslas yra tobulinti valstybei ir savivaldybėms priklausančių įmonių (VSPĮ) valdymą. VSPĮ valdymo *Gairės* Baltijos šalims akcentuoja:

- VSPĮ yra svarbios ekonominiu, politiniu ir socialiniu požiūriu. Jų reikšmė neleidžia toleruoti neveiksmingumo, asmeniniais interesais pagrįsto naudos siekimo arba šių įmonių naudojimo politiniais tikslais.
- Geresnis VSPĮ valdymas turi teigiamos įtakos valstybės biudžetui, formuoja teigiamą visuomenės nuomonę apie vyriausybę ir gerina infrastruktūros bei paslaugų kokybę.
- Tinkamą VSPĮ valdymą gali užtikrinti depolitizuotas sprendimų priėmimas ir valstybės, kaip akcininkės, kontrolės atskyrimas nuo kitų veiklų, t. y. ūkio šakos politikos ir reguliuojančios institucijos funkcijos.
- Valstybė turi vadovautis rašytine nuosavybės valdymo politika, kuri turėtų apibrėžti valstybės nuosavybės tikslą, institucijas, atstovaujančias valstybės interesams, laukiamus valstybės nuosavybės rezultatus ir priemones šiems rezultatams pasiekti.
- Profesionali valdyba yra būtina VSPĮ strateginiams prioritetams nustatyti ir užtikrinti jos vadovybės atskaitomybę. Valdybos nariai turėtų būti profesionalūs, kompetentingi ir skiriami ne pagal politines pažiūras.
- Komerinės įmonės geriausiai gali valdyti profesionalūs vadovai/vadybininkai. Jiems turėtų būti leidžiama dirbti savarankiškai, tuo pačiu užtikrinant visišką vadovų atskaitomybę už savo veiklą.
- Ir VSPĮ, ir valstybės institucijos, atsakingos už priežiūrą, turi būti atskaitingos visuomenei, atviros ir skaidrios.

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