

KOLEGIALIŲ ORGANŲ ATRANKOS VYKDYMO GAIRĖS

Šiose gairėse pateikiami paaiškinimai ir rekomendacijos dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtinto Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo taikymo nėra ir negali būti laikomi oficialiu teisės akto aiškinimu.

TURINYS

ĮVADAS	4
NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKOS PRINCIPAI	5
NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKOS PROCESAS	6
NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKOS PROCEDŪROS	7
ATRANKOS PLANAVIMAS	7
ATRANKOS AGENTŪROS PASLAUGŲ ĮSIGIJIMAS	8
PASIRUOŠIMAS ATRANKAI	9
PIRMINĖS ATRANKOS PROCEDŪROS	11
ATRANKOS KOMISIJOS DARBAS	13
GALUTINĖ PATIKRA IR NOMINAVIMAS	20
VIEŠINIMAS	21
„PRIKLAUSOMŲ“ VALDYBOS NARIŲ ATRANKA	22
ATRANKOS PRINCIPAI	22
PARINKIMO PROCEDŪRŲ GAIRĖS	23
ATRANKOS PROCEDŪROS	24
DARBUOTOJŲ ATSTOVŲ ATRANKA	25
NEPRIKLAUSOMŲ NARIŲ ATRANKOS PROCEDŪRŲ TERMINAI	26
ATRANKOS DOKUMENTŲ ŠABLONAI	28

Šiame dokumente vartojama *valdybos* sąvoka reiškia tiesiogiai akcininko (savininko) renkama (skiriama) kolegialų priežiūros ar valdymo organą.

ĮVADAS

Valstybės valdomos įmonės (VVĮ) ženkliai prisideda prie visos šalies ekonominės raidos. Šios įmonės valdo ir prižiūri strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčią infrastruktūrą, teikia šalies lygiu svarbias funkcijas bei užtikrina reikšmingą indėlį į šalies biudžetą. Lietuvos valstybė per šias įmones valdo turtą, kurio vertė siekia apie 13 mlrd. eurų, o sektoriuje tiesiogiai dirba daugiau nei 30 tūkstančių darbuotojų. Siekiant užtikrinti šio reikšmingo sektoriaus efektyvią ir skaidrią veiklą būtina sudaryti sąlygas profesionaliam valstybės valdomų įmonių valdymui tiek iš įmonės vadovybės, tiek ir iš valstybės, kaip šių įmonių pagrindinės akcininkės, pusės.

2010 metais pirmą kartą paskelbta valstybės valdomų įmonių sektoriaus apžvalga atskleidė, kad dauguma valstybės valdomų įmonių veikia neefektyviai, o viso portfelio nuosavo kapitalo grąža 2009 metais siekė tik 0,1 proc. Atsižvelgiant į žemą sektoriaus efektyvumą, 2010 metais pradėta įgyvendinti VVĮ valdymo pertvarka. Iškeltas pertvarkos tikslas, kad valstybė būtų profesionali ir informuota šių įmonių akcininkė, o pačios įmonės veiktų skaidriai bei efektyviai.

Vienas iš esminių VVĮ profesionalios valdysenos elementų – autonomiškų ir kompetentingų valdybų sudarymas ir atranka. Šių organų funkcijos suprantamos kaip būtinos apribojant tiesioginę politinę įtaką valstybės valdomoms įmonėms bei užtikrinant profesionalią ir kokybišką jų vadybą. Tam, kad VVĮ būtų sudaryta profesionali ir nepriklausoma valdyba, būtina nustatyti tinkamai struktūruotą, į kompetencijas orientuotą ir skaidrų valdybos narių atrankos procesą. Valdybos narių atrankos proceso reikšmė išskiriama ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) paskelbtose Valstybės valdomų įmonių valdysenos gairėse.

Lietuva siekdama užtikrinti profesionalią VVĮ valdyseną bei tinkamai organizuoti valdybų narių atranką Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr.631 „Dėl Kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organų atrankos aprašo patvirtinimo“ yra patvirtinusi Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organų atrankos aprašą (Atrankos aprašas). Atrankos apraše yra išdėstyti valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialaus priežiūros ar valdymo organo, kai šio organo narius skiria valstybei ar savivaldybei atstovaujanti institucija arba renka valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės visuotinis akcininkų susirinkimas, sudėties principai (nustatantys nepriklausomumo reikalavimus) bei narių atrankos procedūros. Šio Vyriausybės nutarimo pagrindu visos VVĮ bei jų dukterinės bendrovės yra įpareigosotos atitinkamai suformuoti valdybas bei laikantis numatytų procedūrų vykdyti potencialių kandidatų atrankas.

Vadovaujantis Atrankos aprašu Lietuvoje pasiekta didelė pažanga stiprinant valdybų kompetencijas ir autonomiją. 2019 metų pabaigoje nepriklausomų narių dalis valstybės valdomų įmonių valdybose pasiekė 60 procentų ribą ir šioje apimtyje išlieka jau eilę metų. Taip pat nuo 2018 metų pradžios VVĮ valdybose nebeliko politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. 2022 metais visose valstybės valdomų įmonių valdybose pirmininkai buvo nepriklausomi.

Šios Kolegialų organų atrankos vykdymo gairės (toliau – Gairės) yra skirtos valdybų narių atranką vykdančioms subjektams padėti suprasti Atrankos apraše taikomas atrankos procedūras bei efektyviau ir profesionaliau atlikti valdybų atrankas. Didžioji Gairių dalis skirta kandidatų į nepriklausomus valdybos narius atrankos vykdymui, kadangi didžioji dalis Atrankos apraše numatytų procedūrų yra susijusios tik su šių narių atranka. Prie Gairių taip pat pridėti pagrindiniai atrankos procese taikomų dokumentų šablonai, kuriais atranką vykdančys subjektai gali pasinaudoti viso atrankos proceso metu. Pavyzdiniai šablonai sudaryti surinkus ir susisteminus geriausias valdybos narių atrankose taikytas praktikas, jas papildant Valdymo koordinavimo centro (VKC) įžvalgomis.

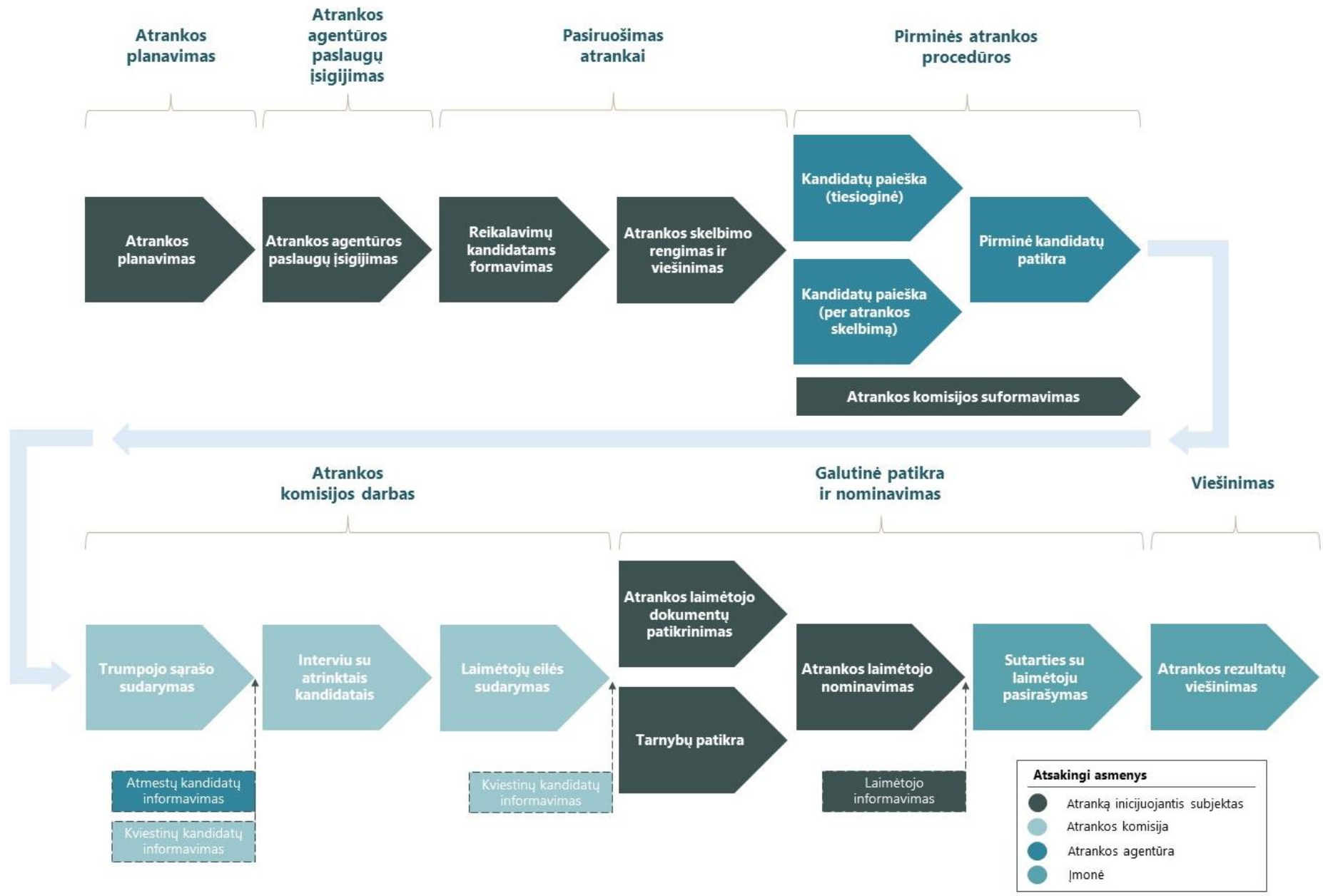
VALDYBŲ ATRANKOS PRINCIPAI

Tinkamas valdybos atrankos procesas yra pirmas žingsnis siekiant užtikrinti, kad suformuota VVJ valdyba veiktų efektyviai ir skaidriai. Neprofesionaliai vykdyta atranka sumažina galimybes suformuoti profesionalią valdybą bei kelia nepasitikėjimą visomis vykdomomis VVJ atrankomis (visu VVJ sektoriumi). Atrankos aprašas pakankamai detaliai apibrėžia atrankos procedūras, tačiau vykdant atrankas tikslinga vadovautis šiais bendraisiais principais:

- **Tęstinumas.** Valdybos veikla turi būti nepertraukiama ir tęstinė. Pasibaigus vienos valdybos kadencijai ją iš karto turi pakeisti kita, kurioje būtų narių, gerai susipažinusių su įmonės veikla, t. y. dirbusių įmonės valdyboje. Šiam tikslui pasiekti būtina komunikuoti su esamos valdybos nariais bei identifikuoti tuos narius, kurie yra tinkami, nori ir gali toliau dirbti valdyboje. Nepriklausomų narių atrankos procedūros gali užtrukti apie 4-6 mėnesius, todėl formuojant valdybą būtina atranką planuoti iš anksto.
- **Aiškūs kvalifikaciniai kriterijai.** Tam, kad valdyba efektyviai prisidėtų prie įmonės veiklos tikslų, būtina tinkamai įsivertinti valdybos kompetencijų poreikį bei šio vertinimo pagrindu suformuoti aiškius kvalifikacinius reikalavimus kandidatams. Į kvalifikacinių kriterijų formavimą turi būti įtrauktas platus, atitinkamas žinias apie įmonės ir valdybos veiklą bei apie atrankos principus turinčių ekspertų ratas.
- **Plati paieška.** Siekiant užtikrinti skaidrumą bei į valdybą pritraukti geriausius kandidatus, kandidatų paieška turi būti plačios apimties. Kandidatų paieška organizuojama tiek per viešus kanalus platinant atrankos skelbimą, tiek per tiesioginius kanalus atliekant „galvų medžioklę“.
- **Orientacija į kandidatą.** Vykiant atranką turi būti siekiama procedūras organizuoti taip, kad jos sukeltų kaip įmanoma mažiau nepatogumų atrankoje dalyvaujantiems kandidatams. Kandidatams turi būti pateikta aiški informacija apie keliamus reikalavimus, atrankos procedūras ir terminus, sudaromos lanksčios sąlygos dalyvauti atrankoje, nereikalaujama perteklinių duomenų.
- **Konfidencialumas.** Atrankos procedūros turi būti vykdomos laikantis aukščiausių konfidencialumo reikalavimų. Informacija apie kandidatą turi būti žinoma tik jam pačiam ir atrankos procedūras vykdančioms asmenims.
- **Reguliari komunikacija.** Viso atrankos proceso metu atrankoje dalyvaujantys kandidatai turi būti informuoti apie atrankos proceso eigą tiek, kiek tai susiję su jų asmeniniu dalyvavimu atrankoje. Kandidatai informuojami tiek apie esminių atrankos etapų eigą ir terminus, tiek apie dėl jų asmeniškai priimtus sprendimus.
- **Struktūruota patikra.** Atrankoje dalyvaujantis kandidatas, iki paskiriant jį valdybos nariu, turi būti sistemingai patikrintas ir pereiti visus numatytus patikros etapus. Kandidato patikra turi apimti kandidato pateiktų dokumentų vertinimą, atrankos agentūros, atrankos komisijos ir atitinkamų tarnybų patikras.
- **Rezultatų viešumas.** Informacija apie atrankos rezultatus (į valdybą skiriamus narius) turi būti plačiai išviešinta ir prieinama visoms suinteresuotoms šalims. Viešinant rezultatus atskleidžiama esminė informacija apie atranką laimėjusius kandidatus bei apie jų prisijungimą prie įmonės valdybos.

Tik laikantis visų aukščiau nurodytų principų galima skaidri ir efektyvi valdybos narių atranka. Svarbu ir tai, kad vykdoma atranka reprezentuoja ne tik konkretų atranką inicijuojantį subjektą ar įmonę, bet ir visą VVJ sektorių, todėl profesionaliai įvykdyta atranka stiprina pasitikėjimą visu VVJ ar SVJ sektoriumi.

NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKOS PROCESAS



NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKOS PROCEDŪROS

ATRANKOS PLANAVIMAS

Gerosios praktikos:

- Siekiant nepertraukiamos valdybos veiklos, atrankos turi būti planuojamos iš anksto (bent 5-6 mėn. prieš kadencijos pabaigą).
- Planuojant valdybos veiklos tęstinumą naudinga įsivertinti, kurie esami valdybos nariai galėtų potencialiai dirbti ir kitoje valdybos kadencijoje (šiuos asmenis kviečiant dalyvauti atrankoje).
- Pasitraukus pavieniams nepriklausomiems valdybos nariams atrankos procedūras reikėtų pradėti nedelsiant, nebent organizuoti naujų nepriklausomų narių atranką nebeefektyvu (iki valdybos kadencijos pabaigos liko mažiau nei 10-12 mėn.). Tokiu atveju svarbu užtikrinti pakankamą valdybos autonomiją.

Atrankos procesas prasideda nuo atrankos procedūrų planavimo. Atranką inicijuojantis subjektas turi iš anksto planuoti atranką, kadangi atrankos procedūros renkant nepriklausomus valdybos narius gali trukti apie 4-6 mėnesius. Į tai atsižvelgiant, būtina reguliariai stebėti kada baigiasi valdymo srityje veikiančių VVJ valdybų kadencijos. Patartina planuojant atranką taip pat įsivertinti rizikas, kylančias dėl viešųjų pirkimų specifikos, bei turėti papildomą laiko limitą, jei atrankų procesas užstrigtų dėl viešojo pirkimo procedūrų vykdymo. Pradėjus atrankas pavėluotai, neišvengimai susidarys situacija, kai esamos kadencijos valdyba užbaigs savo darbą, o nauja dar nebus išrinkta. Ilgesnės pertraukos be suformuotos valdybos gali sukelti didelių iššūkių įmonei dėl sprendimų priėmimo bei kelti pagrįstų klausimų dėl įmonės valdymo profesionalumo ir skaidrumo. Atrankos apraše nustatytų procedūrų terminų sąrašas pateikiamas *Gairių Atrankos procedūrų terminai* skyriuje.

Planuojant atranką būtina papildomai įsivertinti, kaip būtų galima išlaikyti valdybos veiklos tęstinumą, t. y. įsivertinti, kurie esami valdybos nariai galėtų potencialiai dirbti ir kitoje valdybos kadencijoje. Valdybos veiklos tęstinumas gali būti planuojamas tiek skiriamų valstybės tarnautojų pagrindu, tiek ir nepriklausomų narių. Remiantis pasaulinėmis praktikomis, įprastai, siekiama, kad nauji valdybos nariai būtų įvedami palaipsniui, t. y. visada išlaikomas valdybos narių branduolys, kuris valdyboje dirba jau pakankamai ilgai. Šią praktiką įgyvendinti Lietuvoje sudėtinga dėl taikomų atrankos principų renkant valdybos narius (pasibaigus kadencijai turi būti skelbiama vieša atranka į visas narių pozicijas valdyboje). Tačiau tai nereiškia, kad atranką inicijuojantis subjektas negali komunikuoti su esamais valdybos nariais ir identifikuoti narius, kurie norėtų ir galėtų dalyvauti atrankoje į kitą kadenciją (lygiomis sąlygomis su kitais kandidatais). Tokių narių išlaikymas valdybos veikloje svarbus užtikrinant nepertraukiamą valdybos veiklą bei išvengiant situacijų, kai naujai sudaryta valdyba turi skirti pakankamai ilgą laiko tarpą tik tam, kad įsigilintų į įmonės ir valdybos veiklos specifiką.

Atrankos procedūras gali tekti organizuoti ir renkant pavienius valdybos narius, kai vienas ar keli valdybos nariai atsistatydina/yra atšaukiami iš valdybos kadencijai dar nepasibaigus. Vieno nepriklausomo valdybos nario pasitraukimas dažniausiai nesukelia didelių iššūkių, tačiau dviejų ar daugiau nepriklausomų narių pasitraukimas jau gali reikšmingai komplikuoti valdybos ir įmonės veiklą. Valdyboje gali nebesusidaryti reikalingas balsų skaičius posėdžiams sušaukti ar sprendimams posėdžių darbotvarkės klausimais priimti arba gali būti nebeužtikrinama reikalaujama nepriklausomų narių kvota. Tais atvejais, kai atsistatydina ar atšaukiamas vienas nepriklausomas narys, valdybą sudarantis subjektas turi kuo skubiau pradėti atrankos organizavimą tam, kad išvengtų aukščiau išvardintų aplinkybių. Jei nepriklausomas valdybos narys iš valdybos atsistatydina/yra atšaukiamas likus mažiau nei metams iki valdybos kadencijos pabaigos, naujo kandidato paiešką organizuoti gali būti nebeprasminga (dėl atrankos procedūrų trukmės), tuomet svarbu užtikrinti, kad valdyba toliau galėtų veikti autonomiškai (būtų išlaikytas pakankamas

nepriklausomumas), o jei tai nepavyksta – turi būti organizuojama atranka naujai valdybos kadencijai. Siekiant sumažinti rizikas valdybos veiklos nepertraukiamumui, rekomenduojama palaikyti reguliarią komunikaciją su valdyba bei vengti situacijų, kai reikėtų atšaukti daugiau nei vieną ar du nepriklausomus valdybos narius.

ATRANKOS AGENTŪROS PASLAUGŲ ĮSIGIJIMAS

Gerosios praktikos:

- Platus atrankos agentūrų įtraukimas (nuo kvalifikacinių kriterijų formavimo iki pagalbos atrankos komisijai vertinant kandidatus) didina atrankos procedūrų profesionalumą bei atrankos sėkmę.
- Aukščiausių vadovų (*executive*) paieškos srityje veikiančių agentūrų įtraukimas gali padėti į valdybą pritraukti aukščiausios kompetencijos kandidatus bei formuoti teigiamą nuomonę apie VVĮ valdyseną.
- Agentūrai turi būti aiškiai pristatyti atrankos principai bei atranką inicijuojančio subjekto lūkesčiai. Išsamus įmonės, į kurios valdybą bus vykdoma atranka, veiklos pristatymas bei detalus valdybai reikalingų kompetencijų aptarimas įgalina agentūrą ieškoti tinkamiausių kandidatų ir juos tinkamai įvertinti.

Agentūros dalyvavimas nepriklausomų valdybos narių atrankos procedūrose yra privalomas. Atrankos apraše numatyta, kad su atrankos agentūra sudaroma trišalė sutartis: agentūrą viešųjų pirkimų būdu parenka atranką inicijuojantis subjektas, o apmoka įmonė, į kurios valdybą vykdoma atranka.

Siekiant, kad atrankos būtų atliekamos kuo profesionaliau, į atrankos procesą tikslingiausia įtraukti agentūras, kurios specializuojasi aukščiausių vadovų (*executive*) paieškos srityje. Vadovų (įskaitant ir valdybos narius) paieška yra specifinė bei reikalauja papildomų kompetencijų gebant pritraukti tinkamus kandidatus bei ypač palaikant platų kandidatų tinklą. Atrankos procese dalyvaujanti agentūra privalo aiškiai suprasti valdybų veiklos specifiką bei valdybos nariams keliamus reikalavimus. Vadovų paieškų agentūrų įtraukimas gali padėti ne tik pritraukti aukščiausios kompetencijos kandidatus, bet ir formuoti teigiamą nuomonę apie įmonę ir jos valdyseną. Gera praktika, jei pasirinkta agentūra yra vykdžiusi valdybos narių paiešką (įskaitant ir VVĮ sektorių). Visgi valdybos narių rinka Lietuvoje dar nėra susiformavusi, todėl tokią patirtį turinčias agentūras pritraukti gali būti sudėtinga. Aukštesnės kompetencijos agentūrų įtraukimas turi būti įgyvendinamas per kvalifikacinių kriterijų nustatymą, kriterijus susiejant su atitinkamų atrankų vykdymo patirtimi bei atrankos specialistų asmenine patirtimi ir kvalifikacijomis. Renkantis atrankos agentūrą tikslinga atsižvelgti ir į įmonės, į kurios valdybą bus vykdoma atranka, veiklos apimtį. Didelių įmonių valdybų atrankoms būtina ieškoti pačių profesionaliausių agentūrų, mažesnių – efektyviau kelti žemesnius reikalavimus.

Remiantis Atrankos aprašu, atrankos agentūrų įsitraukimas turi būti gerokai platesnis nei tik pirminis kandidatų įvertinimas. Siekiant maksimizuoti agentūrų teikiamą naudą, agentūra turėtų atlikti šias funkcijas:

- **Pagalba formuojant kvalifikacinius reikalavimus.** Kompetentingos agentūros gali padėti įsivertinti valdybos kompetencijų poreikį bei padėti tinkamai suformuoti reikalavimus kandidatams.
- **Aktyvi kandidatų paieška.** Ši agentūros atsakomybė yra pati reikšmingiausia, kadangi tiesioginės (*headhunting*) paieškos pagalba galima pritraukti pačius tinkamiausius kandidatus, kurie kitais atrankos viešinimo kanalais būtų nepasiekiami. Agentūra, atsižvelgiant į viešą atranką, turi siekti, kad atrankoje dalyvautų tinkami kandidatai bei atrankos komisija turėtų pakankamą pasirinkimą.
- **Pirminis kandidatų vertinimas.** Agentūra atlieka pirminį kandidatų vertinimą, kurio metu agentūra turi patikrinti kandidatų pateiktus dokumentus bei pagal poreikį taikyti kitas jai prieinamas vertinimo priemones, pavyzdžiui, interviu su kandidatais.
- **Informacijos atrankos komisijai pateikimas.** Atlikus pirminį kandidatų vertinimą, agentūra turi susisteminti informaciją apie kandidatus bei pateikti siūlomą trumpąjį kandidatų sąrašą atrankos komisijai. Sąraše turi būti aiškiai pagrindžiama, kodėl į sąrašą įtraukti kandidatai yra patys tinkamiausi. Svarbu tai, kad atrankos agentūra

privalo pateikti visą dokumentaciją apie kiekvieną iš kandidatų, net jei, agentūros nuomone, jis nėra tinkamas užimti valdybos nario pareigas arba neatitinka keliamų reikalavimų.

- **Pagalba atrankos komisijai sudarant trumpąjį sąrašą.** Atrankos agentūros atstovai turi būti įtraukiami į atrankos komisijos posėdį trumpojo kviestinų kandidatų sąrašo sudarymui. Atrankos agentūros dalyvavimas šiame posėdyje svarbus pristatant agentūros veiklą, taikytas atrankos procedūras, motyvus dėl trumpojo sąrašo sudarymo bei atsakant į visus atrankos komisijai kylančius klausimus dėl atliktos pirminės kandidatų patikros.

Gera praktika laikoma, jei atrankos agentūros atsakomybės aiškiai apibrėžiamos paslaugų teikimo sutartyje. Pasirašius sutartį, prieš pradėdant atrankos procedūras, tikslinga atrankos eigą dar kartą aptarti su agentūra tam, kad būtų užtikrintas vieningas procedūrų matymas bei agentūra aiškiai suprastų proceso eigą. Taip pat ypač svarbu pristatyti įmonės, į kurios valdybą bus vykdoma atranka, veiklą bei aptarti valdybai aktualias kompetencijas. Kompetencijų poreikio aptarimas ir agentūros įtraukimas yra vienas iš esminių agentūros įsitraukimo klausimų. Tik gerai suprasdama įmonės veiklą bei ieškomų kompetencijų poreikį, agentūra gebės surasti tinkamų kandidatų.

PASIRUOŠIMAS ATRANKAI

Reikalavimų kandidatams formavimas

Gerosios praktikos:

- Prieš pradėdant formuoti kvalifikacinius reikalavimus kandidatams, naudinga sudaryti valdybos kompetencijų matricą, kuri apimtų visas valdybai aktualias kompetencijas.
- Į kvalifikacinių reikalavimų formavimą naudinga įtraukti ekspertus, kurie gerai supranta įmonės ir valdybos veiklą. Įprastai, šie ekspertai tai: valdybos pirmininkas, atrankos agentūra, VKC, valdyboje dirbę valstybės tarnautojai ar įmonės vadovas.
- Valdybos narių kompetencijos turėtų būti orientuotos į įmonės veiklos sritis ir į vadybines (aukščiausio lygmens vadovų ar valdybos narių darbo patirtis) patirtis/kompetencijas.

Kvalifikacinių reikalavimų kandidatams formavimas turi prasidėti nuo kompetencijų poreikio identifikavimo visos valdybos mastu. Valdybą formuojantis organas turi nustatyti, kokios kompetencijos yra aktualios valdybai, nepriklausomai nuo įstatuose numatyto valdybos narių skaičiaus. Šiuo veiksmu sudaromas visų valdybai aktualių kompetencijų sąrašas (valdybos kompetencijų matrica). Tokio sąrašo sudarymas leidžia holistiškai pamatyti, kokių kompetencijų valdybai reikia bei iš šios analizės nustatyti optimalų valdybos narių skaičių. Kompetencijų matricos pagalba, vėliau vykdant kandidatų paiešką, lengviau suformuoti reikalavimus kandidatams bei užtikrinti, kad atrankos procese nebus „pamestos“ valdybai aktualios kompetencijos. Kompetencijų matrica ypač aktuali, kai pasitraukia pavieniai valdybos nariai, kadangi leidžia pamatyti, kurių kompetencijų valdyba neteko pasitraukus nariui ir kurių reikia ieškoti. Matrica taip pat gali padėti aiškiau suprasti, kurias kompetencijas tikslinga prisitraukti ieškant kandidatų iš išorės, o kurias – iš valstybės tarnautojų.

Formuojant kvalifikacinius reikalavimus, į procesą turi būti įtraukti ekspertai, kurie gali padėti įsivertinti kompetencijų poreikį bei tinkamai suformuoti kvalifikacinius reikalavimus. Atrankos agentūros ir VŠĮ Valdymo koordinavimo centro įsitraukimas šiame etape yra numatytas Atrankos apraše ir yra privalomas. Atrankos agentūra ir VKC gali padėti konkretizuoti kvalifikacinius reikalavimus bei suformuoti kvalifikacinių reikalavimų struktūrą, todėl efektyviausia, jei šiems subjektams pateikiamas preliminarus planuojamų reikalavimų sąrašas. Į kvalifikacinių kriterijų formavimą būtina būti įtrauktas ir valdybos pirmininkas (kai renkami pavieniai nariai ar valdybos kadencija dar nėra pasibaigusi) arba valdyboje dirbęs valstybės tarnautojas ar įmonės vadovas (jei valdyba nesudaryta arba nėra galimybių pakviesti pirmininką). Šių asmenų žinios apie valdybos ir įmonės veiklą yra giliausios, todėl jie gali ypač reikšmingai prisidėti prie kriterijų identifikavimo. Formuojant kriterijus, naudinga pasiremti ir valdybos kasmet atliekamam savo

veiklos vertinimu, kuriame, įprastai, turėtų būti atliktas ir valdybos kompetencijų vertinimas (savo veiklos vertinimu prasmingiausia remtis, kai atliekama pavienių narių atranka).

Gera praktika formuojant reikalavimus kandidatams – organizuoti atitinkamą posėdį, kuriame dalyvautų visi aukščiausiai įvardinti ekspertai.

Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis užklausa dėl kvalifikacinių reikalavimų kandidatams nustatymo šablonas. Šio dokumento pagrindu atranką inicijuojantis subjektas teikia Atrankos apraše numatytą užklausa VKC ir atrankos agentūrai.

Nuoroda į
šabloną



Siekiant palengvinti atrankos procedūras, Atrankos apraše jau yra numatytas reikalaujamų kompetencijų sąrašas valdybai. Visgi šis sąrašas yra tik minimalus, todėl formuojant kvalifikacinius reikalavimus neturi būti apsiribojama tik juo. Formuojant reikalavimus kompetencijoms, būtina remtis dviem pagrindiniais principais:

- Valdybos kompetencijos turi būti orientuotos į įmonės veiklos sritis ir numatomus strateginius tikslus. Valdyba privalo suprasti įmonės veiklos specifiką ir turėti kompetencijų ūkio šakose, kuriose veikia įmonė. Taip pat svarbu, kad valdybos kompetencijos būtų orientuotos į įmonės strategiją ir padėtų užtikrinti tinkamą jos įgyvendinimą. Jei strategijoje numatomi reikšmingi įmonės veiklos pokyčiai arba ypač reikšmingi ir ilgalaikiai projektai, valdybos kompetencijas būtina formuoti atsižvelgiant į šias aplinkybes.
- Valdyba privalo gebėti efektyviai prižiūrėti įmonės vadovo veiklą. Siekiant užtikrinti tinkamą priežiūrą, dauguma valdybos narių turi turėti aukščiausio lygmens vadovų darbo patirties. Taip pat gera praktika laikoma, jei valdyboje yra narių, kurie turi veiklos valdybose patirties. Ši patirtis ypač svarbi valdybos pirmininko funkcijas vykdančiam nariui. Be vadybinių kompetencijų valdyboje privalo būti bent vienas narys, kuris turėtų kompetencijų finansų valdymo ar analizės srityse.

Atrankos skelbimas

Gerosios praktikos:

- Atrankos skelbimas turi būti pakankamai informatyvus, kad kandidatas suprastų, į kur ir kaip bus vykdoma atranka, ką ir iki kada jis privalo padaryti bei kokiomis sąlygomis veiks valdyboje.
- Pirminėse atrankos procedūrose neturi būti reikalaujama perteklinių dokumentų. Kandidatas turėtų pateikti tik gyvenimo aprašymą, asmens tapatybės dokumentą, atitinkamas atrankos deklaracijas/sutikimus bei motyvacinį laišką. Kitų dokumentų iš kandidato tikslinga prašyti tik jam laimėjus atranką.

Vienas iš atrankos viešinimo kanalų – atrankos skelbimas. Skelbimo turinio reikalavimai detalai nustatyti Atrankos apraše, tačiau atranką organizuojantis subjektas atrankos skelbimą gali papildyti ir kita informacija, kuri bus naudinga kandidatams supažindinant su skelbiama atranka. Tipinis atrankos skelbimas turi susidaryti iš šių dalių:

- Trumpas įmonės veiklos aprašymas. Nurodomos esminės įmonės funkcijos, veiklos sritys.
- Informacija apie valdybą. Nurodoma įmonėje taikoma valdysenos struktūra, valdybos sudėtis, esminės valdybos funkcijos, kadencija ir atlygis.
- Kvalifikaciniai reikalavimai. Nurodomi bendrieji, nepriklausomumo ir specialieji reikalavimai.
- Dokumentų, kuriuos turi pateikti kandidatas, sąrašas.
- Dokumentų pateikimo būdai, terminai ir kontaktiniai asmenys.
- Nuorodos į Atrankos aprašą, įmonės strategiją, lūkesčių raštą, valdybos nario veiklos sutarties projektą.

Rengiant atrankos skelbimą svarbu, kad skelbime būtų pateikiama visa kandidatui reikalinga informacija apie atranką ir įmonę. Taip pat svarbu skelbime nenumatyti perteklinių reikalavimų, kurie susiję su prašomos dokumentacijos pateikimu ir pateikimo būdais. Pirminiuose atrankos etapuose kandidato įvertinimui turi pakakti, jei kandidatas pateiks tik gyvenimo aprašymą, atitinkamas deklaracijas, tapatybę patvirtinančio dokumento kopiją ir motyvacinį laišką. Visus kitus kvalifikacijas patvirtinančius dokumentus kandidatas pateikti galės laimėjęs atranką. Perteklinių dokumentų neturi būti prašoma siekiant

Nuoroda į
šabloną



nesudaryti nereikalingų kliūčių kandidatuoti, kadangi kompetencijas patvirtinančius dokumentus gali būti sudėtinga gauti (ypač jei atitinkamos kompetencijos įgytos užsienyje) o didelis kiekis įvairių pažymų ar dokumentų gali mažinti motyvaciją kandidatuoti.

Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis atrankos skelbimo šablonas. Šablone informacija, kurią rengiant atrankos skelbimą atrankos organizatorius turi užpildyti, pažymėta pilka spalva.

PIRMINĖS ATRANKOS PROCEDŪROS

Kandidatų paieška

Gerosios praktikos:

- Kandidatų paieška organizuojama tiek per atrankos skelbimą (pasyvus kanalas), tiek per aktyvią paiešką („galvų medžioklę“), kurią privalo užtikrinti Atrankos agentūra.
- Kandidatams teikiant dokumentus privalo būti užtikrintas konfidencialumas. Dokumentai turi būti pasiekiami tik konkrečiame etape su atrankos procedūra susijusiems asmenims: atranką inicijuojančiam subjektui, atrankos agentūrai, atrankos komisijos nariams ir sekretoriui, atrankoje dalyvaujantiems ekspertams.

Vykdam nepriklausomų narių atranką, kandidatų paieška vykdoma per du skirtingus kanalus:

- **Pasyvūs kanalai.** Per šiuos kanalus paieška vykdoma atrankos skelbimo pagalba. Atrankos skelbimas minimaliai turi būti paviešintas bent įmonės, į kurios valdybą vykdoma atranka, tinklapyje, VKC tinklapyje ir elektroniniame Registrų centro leidinyje viešioms pranešimams. Tačiau be šių pranešimų kanalų atranką inicijuojantis subjektas gali skelbimą platinti ir, pavyzdžiui, medijų portaluose arba specializuotose duomenų bazėse/tinkluose. Papildomi pranešimų kanalai gali praplėsti potencialių kandidatų ratą bei nukreipti paiešką į specializuotus kanalus, kurių pagalba būtų labiau pasiekiamos tikslinės grupės. Svarstant papildomus skelbimo platinimo kanalus svarbu įsivertinti, ar šio poreikio negali padengti atrankos agentūra per savo duomenų bazines ir tiesioginę kandidatų paiešką („galvų medžioklę“).
- **Aktyvi paieška.** Aktyvi paieška daugiausiai remiasi atrankos agentūros vykdoma tiesiogine paieška. Iš agentūros turi būti reikalaujama, kad ji, per Atrankos apraše numatytą terminą (agentūra tam turi 40 kalendorinių dienų), aktyviai papildomai ieškotų potencialių kandidatų. Vykdam aktyvią kandidatų paiešką, atrankos agentūra turi užtikrinti, kad į kiekvieną poziciją, į kurią vykdoma atranka, dalyvautų pakankamas kompetentingų kandidatų skaičius. Šio reikalavimo neužtikrinus, agentūros suteiktos paslaugos turėtų būti suprantamos kaip nepakankamos. Atranką inicijuojantis subjektas ar įmonė taip pat gali ir patys tiesiogiai kviešti tinkamus asmenis kandidatuoti pagal nustatytas atrankos procedūras.

Vykdam atranką privaloma naudotis abiem kanalais. Taip užtikrinama, kad atranka bus tiek vieša ir skaidri (viešas atrankos skelbimas), tiek profesionali ir efektyvi (vykdoma aktyvi/tiesioginė kandidatų paieška). Šiame etape atranką inicijuojantis subjektas gali tik pasirinkti, kiek intensyviai naudotis kiekvienu iš kanalų.

Kandidatų dokumentų teikimo procese svarbiausia užtikrinti konfidencialumą. Kandidatų duomenų nutekėjimas (įskaitant ir patį kandidatavimo faktą) gali sukelti didelių teisinių pasekmių bei diskredituoti visą VVĮ atrankos sistemą. Kandidatų pateikti duomenys turi būti nepasiekiami jokiems su atranka nesusijusiems asmenims. Su informacija apie kandidatus, priklausomai nuo atrankos etapo, gali susipažinti tik atrankos komisija, sekretorius, atrankos agentūra, atrankoje dalyvaujantys ekspertai ir atranką inicijuojančio subjekto atstovai. Atrankos apraše numatyta, kad dokumentus kandidatai tiesiogiai teikia tik atrankos agentūrai, todėl pirmuose atrankos etapuose atitinkama informacija turėtų būti prieinama tik agentūros atstovams ir pagal poreikį atranką inicijuojančio subjekto atstovams. Į atrankos procedūras įsitraukus atrankos komisijai ir kitiems ekspertams, kandidatų duomenys pateikiami ir šiems

asmenims asmeniškai. Kiekvienas iš šių asmenų, prieš gaudamas su kandidatais susijusią informaciją, privalo pasirašyti konfidencialumo pasižadėjimus.

Siekiant įvertinti agentūros pastangas pritraukti kandidatus, tikslinga agentūrai perduodant dokumentus prašyti, kad agentūra papildomai nurodytų, kurie kandidatai kandidatavo per atrankos skelbimą, o kuriuos į atranką įtraukė pati agentūra. Ši informacija taip pat svarbi ir vertinant agentūros pateiktą trumpąjį sąrašą.

Pirminis kandidatų patikrinimas

Gerosios praktikos:

- Atrankos agentūra, tikrindama kandidatus neturėtų apsiriboti tik formalia dokumentų patikra. Pagal poreikį turi būti taikomos visos agentūrai prieinamos patikros priemonės tam, kad agentūra identifikuotų tinkamiausius kandidatus ir įvertintų ne tik dokumentuose pateiktą informaciją.
- Atrankos komisijai agentūra turi pateikti apdorotą ir susistemintą informaciją apie visus kandidatus (įskaitant visus kandidatų pateiktus dokumentus), tačiau daugiausiai dėmesio turi būti skiriama į trumpąjį sąrašą įtrauktiems kandidatams.

Pirminį kandidatų patikrinimą turi atlikti atrankos agentūra. Agentūros vertinimas turi būti išsamus ir agentūrai leisti susidaryti nuomonę apie kiekvieną iš kandidatų. Vykdydama pirminę patikrą atrankos agentūra turi atlikti šiuos veiksmus:

- **Atitiktis kvalifikaciniams kriterijams įvertinimas.** Įvertinami kandidatų pateikti dokumentai ir formali atitiktis nustatytiems kvalifikaciniams (bendriesiems, specialiesiems ir nepriklausomumo) kriterijams. Šios patikros metu agentūra turi užtikrinti, kad kandidatai pateikė visus dokumentus bei gautų dokumentų pagrindu įvertinti, ar kandidatas formaliai atitinka iškeltus kriterijus. Agentūra neturi tikrinti pateiktų dokumentų tikrumo, reikalauti dokumentų originalų ar patirtis pagrindžiančių kitų, nei gyvenimo aprašymas, dokumentų. Dokumentų originalai bei kiti kompetencijas pagrindžiantys dokumentai bus aktualūs tik dėl atrankos laimėtojo.
- **Detalus įvertinimas.** Formaliai patikrinus atitiktį ir atmetus šių reikalavimų neatitinkančius kandidatus, agentūra turi pilnavertiškai įvertinti likusius kandidatus. Šis vertinimas turi apimti kompetencijų gylio, asmeninių savybių, motyvacijos, interesų konfliktų ir kitus vertinimus. Patikros priemonės agentūra pasirenka savo nuožiūra (interviu su kandidatais, trečiųjų asmenų rekomendacijos ar kita jai prieinama informacija).

Atlikus atrankoje dalyvaujančių kandidatų vertinimą, atrankos agentūra turi parengti susistemintą informaciją apie atrankoje dalyvaujančius kandidatus. Ši informacija teikiama atrankos komisijai. Agentūra atrankos komisijai turi pateikti tokius duomenis:

- Visų atrankoje dalyvaujančių kandidatų sąrašą. Į šį sąrašą turi būti įtraukti ir agentūros atmesti kandidatai (pateikė nepilnus dokumentus, jų nepateikė ar formaliai neatitiko kvalifikacinių reikalavimų).
- Visų atrankoje dalyvaujančių kandidatų pateiktus dokumentus. Atrankos komisijai turi būti pateikti tiek atrankos kriterijus atitinkančių kandidatų dokumentai, tiek neatitinkančių.
- Susistemintą informaciją apie kandidatų užimamas pareigas ir darbo vietas. Taip pat turi būti aiškiai nurodytos valdybos narių pozicijos, į kurias kandidatas kandidatuoja (kai atranka vykdoma į daugiau nei vieną valdybos nario vietą).
- Agentūros komentarus apie atrankoje dalyvaujančius kandidatus. Ties kiekvienu kandidatu agentūra privalo pateikti:
 - Neatitikimo priežastis, jei kandidatas neatitinka kvalifikacinių reikalavimų arba nepateikė/nepatiksino reikalaujamų dokumentų.
 - Trumpą nuomonę apie kiekvieną iš atrankos kriterijus atitinkančių kandidatų. Trumpai atskleidžiami esminiai kandidato privalumai ar trūkumai.

- Išsamią nuomonę apie kandidatus, kuriuos agentūros nuomone tikslinga kviesti į interviu su atrankos komisija. Atskleidžiamos esminės kandidatų stiprybės, jų aktualumas ir atitiktis kvalifikaciniams reikalavimams, profesiniai pasiekimai ir kt. Agentūros teikiamame trumpajame sąraše turi būti nuo 3 iki 5 kandidatų į vieną valdybos nario poziciją.

ATRANKOS KOMISIJOS DARBAS

Atrankos komisijos sudarymas

Gerosios praktikos:

- Atrankos komisiją tikslingiausia pradėti formuoti paviešinus atrankos skelbimą.
- Į atrankos komisiją turi būti skiriami asmenys, kurie yra gerai susipažinę su valdybų veiklos principais bei gali skirti pakankamai laiko maksimaliam įsitraukimui į komisijos veiklą.
- Pastoviuosius komisijos narius deleguojančios įstaigos turėtų nusistatyti konkretų atrankos komisijos veiklose dalyvaujančių asmenų sąrašą, kuriame būtų ne mažiau kaip du pakaitiniai nariai.
- Formuojant komisijos sudėtį naudinga aptarti ir suderinti valdybos pirmininko (jei valdybos kadencija nėra pasibaigusi) įsitraukimą į atrankos komisijos veiklą (įtraukti į pirmąjį atrankos komisijos posėdį).

Atrankos komisija turi būti sudaroma iki duomenų apie kandidatus pateikimo atrankos komisijai. Tai reiškia, kad teikiant dokumentus atrankos komisijos sekretoriui, atrankos komisija jau turi būti sudaryta. Efektyviausia, jei komisija pradedama formuoti paskelbus atrankos skelbimą, kadangi iki galimybės susipažinti su kandidatais komisijos nariai dar privalės pasirašyti ir pateikti konfidencialumo pasižadėjimus. Paskelbus atrankos skelbimą jau bus galima aiškiau planuoti ir atrankos procedūrų terminus bei numatyti, kada komisija pradės savo veiklą. Siekiant optimizuoti procesą, užklausa dėl komisijos narių paskyrimo ir konfidencialumo pasižadėjimų pateikimo tikslinga apjungti ir teikti vienu metu.

Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis užklausoje dėl atrankos komisijos narių paskyrimo dokumentas.

Nuoroda į
šablona



Atrankos komisijos narius deleguojantys subjektai bei atrankos komisijos struktūra yra aiškiai apibrėžti Atrankos apraše. Konkretius atrankoje dalyvaujančius komisijos narius gali pasirinkti deleguojantys subjektai. Laikantis Atrankos aprašo nuostatų turi būti numatytas ne tik pagrindinis atrankos komisijos narys, bet ir pakaitiniai nariai, kurie dėl Atrankos apraše nurodytų aplinkybių galėtų pakeisti pagrindinį komisijos narį bei taip nestabdyti atrankos procedūrų. Pakaitinių komisijos narių skaičius nėra ribojamas. Pastoviuosius atrankos komisijos narius deleguojantiems subjektams (VKC, Ekonomikos ir inovacijų ministerija, Finansų ministerija ir LR Vyriausybės kanceliarija) rekomenduojama nusimatyti 2 ar 3 pakaitinius narius, kitiems subjektams, kurie atrankos komisijos veikloje dalyvauja nereguliariai, gali pakakti ir vieno pakaitinio nario. Skiriant atrankos komisijos narius būtina atsižvelgti į deleguojamų asmenų įprastinį užimtumą, įsivertinti atrankos komisijos laiko sąnaudas bei paskirti tokius narius, kurie galėtų maksimaliai įsitraukti į komisijos veiklą. Skiriami asmenys turi būti gerai susipažinę su valdybų veiklos principais bei įmonės, į kurios valdybą vykdoma atranka, veikla. Kiekvienos atrankos metu visi atrankos komisijos narius skiriantys subjektai turi siekti, kad atrankos komisija būtų pilnos sudėties.

Rekomenduojama šiame etape papildomai aptarti ir suderinti valdybos pirmininko (jei valdybos kadencija nėra pasibaigusi) įsitraukimą į atrankos komisijos veiklą. Turėtų būti siekiama, kad valdybos pirmininkas galėtų dalyvauti pirmajame atrankos komisijos posėdyje sudarant trumpąjį kviestinių kandidatų sąrašą (be balsavimo teisės). Pirmininko dalyvavimas ypač aktualus supažindinant atrankos komisiją su valdybos poreikiais ir įmonės veiklos tikslais. Jei galimybių įtraukti valdybos pirmininką nėra, gali būti pasitelkiami ir valstybės tarnautojai, kurie yra dirbę įmonės valdyboje bei gerai žino įmonės veiklą bei valdybos poreikius. Pirmajame komisijos posėdyje turi dalyvauti ir atrankos agentūros atstovas.

Nuoroda į
šablona



Atrankos komisijos sudėtis į kiekvieną atranką formalizuojama gavus atsakymus iš komisijos narius deleguojančių subjektų. Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis įsakymo dėl atrankos komisijos sudarymo dokumentas.

Sudarius atrankos komisiją (arba jos sudarymo metu), pirmas veiksmas, kurį turi padaryti atrankos komisijos nariai, pateikti konfidencialumo pasižadėjimus atrankos komisijos sekretoriui. Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis atrankos komisijos narių konfidencialumo pasižadėjimo šablonas.

Nuoroda į
šabloną



Trumpojo sąrašo sudarymas

Gerosios praktikos:

- Naudinga pirmąjį atrankos komisijos posėdį organizuoti „gyvai“ ir posėdžio pradžioje aptarti klausimus, susijusius su atrankos komisijos narių nešališkumu (potencialius interesų konfliktus).
- Sudarant trumpąjį kviestinių kandidatų sąrašą tikslinga į posėdį įtraukti atrankos agentūros atstovus tam, kad jie pakomentuotų atrankos agentūros pateiktą informaciją.
- Prieš posėdį ar posėdžio metu naudinga atrankos komisijai pateikti ir pristatyti parengtą valdybos kompetencijų vertinimo matricą. Gera praktika, jei kompetencijų matricą pristato ir pakomentuoja valdybos pirmininkas arba atranką inicijuojančio subjekto atstovas.
- Į vieną valdybos nario poziciją rekomenduojama pokalbiui kviesti ne mažiau nei 2 ir ne daugiau nei 5 kandidatus.
- Kiekvienas komisijos narys turi balsuoti ne už konkretų kandidatą, bet už siūlomą trumpąjį kviestinių kandidatų sąrašą. Prieš galutinį balsavimą rekomenduojama detaliai aptarti siūlomus kandidatų sąrašus ir rasti sprendimą, kurį palaikytų visi komisijos nariai (arba bent dauguma).

Atrankos komisija savo veiklą pradeda per pirmąjį atrankos komisijos posėdį. Šio posėdžio pagrindinis tikslas/rezultatas – trumpojo kviestinių kandidatų sąrašo sudarymas. Iki posėdžio visi atrankos komisijos nariai bei posėdyje dalyvaujantys ekspertai ir atrankos agentūros atstovai privalo pateikti nešališkumo deklaracijas. Šių deklaracijų pagrindu atitinkami asmenys turi deklaruoti interesų konflikto nebuvimą bei pasižadėti nedelsiant informuoti atrankos komisijos pirmininką, jei kiltų rizikų dėl tokių konfliktų atsiradimo.

Nuoroda į
šabloną



Šių Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis atrankos komisijos narių nešališkumo deklaracijos šablonas.

Atrankos komisijos posėdis trumpajam sąrašui sudaryti turėtų būti organizuojamas „gyvai“, kadangi posėdžio metu atrankos komisija turi priimti eilę svarbių sprendimų, kuriems reikalinga plati diskusija:

- **Atrankos komisijos pirmininko išrinkimas.** Laikantis Atrankos aprašo nuostatų, atrankos komisijos pirmininkas renkamas iš komisijos narių. Gera praktika komisijos pirmininku skirti asmenį, kuris gali efektyviausiai organizuoti atrankos komisijos veiklą: turi patirties vertinant kandidatus į nepriklausomus valdybų narius arba gali užtikrinti efektyviausią komunikaciją su atrankos komisijos sekretoriumi, atranką inicijuojančiu subjektu ir atrankos komisijos nariais.
- **Komisijos narių nešališkumo vertinimas.** Prieš pradėdant vertinti kandidatus, atrankos komisija turėtų skirti laiko aptarti aplinkybes, kurios galėtų kelti klausimų dėl komisijos

Interesų konfliktų valdymo principai

Valdydami interesų konfliktus, atrankos komisijos nariai, atrankos agentūros atstovai ir atrankoje dalyvaujantys ekspertai (Atrankos dalyviai) turėtų vadovautis šiais principais:

- Nešališkumo vertinimą Atrankos dalyvis atlieka pats asmeniškai.
- Atrankos dalyvis nedelsiant informuoja atrankos komisijos pirmininką apie kilusį arba galintį kilti interesų konfliktą bei viso atrankos proceso metu aktyviai siekia vengti galimų interesų konfliktų.
- Galimų interesų konfliktų vertinime turi dalyvauti visa Atrankos komisija. Komisijos sprendimai turėtų būti dokumentuoti.
- Atrankos komisijos narius deleguojantys subjektai siekia atrankos komisijos nariais skirti tokius asmenis, dėl kurių nešališkumo kyla mažiausiai abejonių (rizikų).
- Vertinant galimus interesų konfliktus atsižvelgiama ne tik į artimus asmenis, bet ir į draugus, pažįstamus, asmenis, su kuriais siejo darbiniai ryšiai ir kita.

narių ir kitų posėdžio dalyvių nešališkumo. Komisijos nariai turėtų pristatyti galimus interesų konfliktus bei komisijos lygiu priimti sprendimą dėl poreikio nusišalinti. Atrankos komisijos sprendimai turėtų būti protokoluojami. Komisijos nariui nusišalinus turi būti skiriamas pakaitinis atrankos komisijos narys (pakaitinis narys iki susipažinimo su kandidatų dokumentais turi pateikti konfidencialumo pasižadėjimą).

- **Įmonės poreikių pristatymas.** Komisijai turėtų būti pakomentuojama ir pristatoma, kokių valdybos narių (kompetencijų) ir kodėl ieškoma. Šiuo etapu komisijos nariai turėtų būti detaliau supažindinti su esminiais poreikiais, įmonės tikslais ir atranką inicijuojančio subjekto lūkesčiais. Įprastai, tokią informaciją turėtų pristatyti tiek atrankos komisijoje dalyvaujantis atranką inicijuojančio subjekto atstovas, tiek į posėdį pakviestas valdybos pirmininkas.
- **Trumpojo sąrašo sudarymas.** Atrankos komisija turi priimti sprendimą dėl trumpojo sąrašo sudarymo, t. y. kandidatų, kurie bus kviečiami į interviu su atrankos komisija. Detaliau ši procedūra aprašoma toliau šiame skyriuje.
- **Atrankos pokalbių datos nustatymas.** Siekiant efektyviai organizuoti atrankos procedūras, atrankos komisija posėdžio pabaigoje turėtų sutarti dėl datų, kada į trumpąjį sąrašą įtraukti kandidatai bus kviečiami interviu su atrankos komisija. Pokalbių datos negali būti ankstesnės nei 5 darbo dienos nuo kvietimo išsiuntimo.
- **Sprendimas dėl ekspertų pasitelkimo atrankos pokalbiuose.** Posėdžio metu atrankos komisija turėtų nuspręsti dėl poreikio į atrankos pokalbius kviešti atitinkamus ekspertus. Ekspertų įtraukimas gali būti tikslingas, tik jei šie asmenys gerai supranta įmonės veiklą, turi patirties valdybų veikloje (arba atrankose) ar gali padėti užtikrinti didesnį atrankos skaidrumą. Į atrankos procedūras įtraukti ekspertai turi pasirašyti konfidencialumo ir nešališkumo pasižadėjimus bei privalo neturėti jokių verslo ryšių su įmone, į kurios valdybą vykdoma atranka, ir su atrankoje dalyvaujančiais kandidatais. Nešališkumo pasižadėjimas bei verslo ryšių su atrankoje dalyvaujančiais kandidatais deklaravimas aktualus, tik jei ekspertas gali prieiti prie kandidatų pateiktų duomenų.
- **Kandidatų informavimas.** Pagal Atrankos aprašo nuostatas, į trumpąjį sąrašą neįtrauktus kandidatus privalo informuoti atrankos agentūra. Posėdžio metu atrankos komisija, geriausia kartu su atrankos agentūros atstovu, turėtų aptarti komunikacijos klausimus. Įprastai, atmestiems kandidatams neprivaloma atskleisti detalių atmetimo priežasčių. Svarbiausia informuoti apie įvykusį atrankos komisijos posėdį ir jo metu priimtą sprendimą dėl konkretaus kandidato. Informuojant kandidatus tai pat rekomenduojama nurodyti Atrankos aprašą, kurio pagrindu priimtas sprendimas. Į kandidatų klausimus dėl atmetimo priežasčių ar kitos susijusios informacijos atsakyti turėtų atrankos agentūra.

Pagrindinis pirmojo atrankos komisijos posėdžio tikslas – trumpojo kviestinių kandidatų sąrašo sudarymas. Kaip minėta Pirminių atrankos procedūrų skyriuje, atrankos agentūra parengia tik siūlytiną trumpąjį sąrašą, o galutinį sprendimą priima atrankos komisija. Atrankos komisija gali priimti sprendimą nesilaikyti agentūros pateikto sąrašo bei jį sudaryti savo nuožiūra, tačiau toks sprendimas privalo būti aiškiai motyvuotas ir atskleistas posėdžio protokole. Sprendimas nesilaikyti pateikto trumpojo sąrašo gali būti grindžiamas įvairiais motyvais, pavyzdžiui, turima informacija apie kandidatus iš kitų jau vykusių atrankų. Sudarant trumpąjį sąrašą rekomenduojama atrankos agentūros reikalauti, kad papildomai nurodytų, kuriuos kandidatus agentūra pati pritraukė dalyvauti atrankoje. Ši informacija gali būti svarbi siekiant suprasti kandidatų patekimo į agentūros sudarytą trumpąjį sąrašą priežastis. Agentūros atstovas posėdžio metu taip pat turėtų pakomentuoti atrankos agentūros veiklą, taikytas atrankos procedūras, motyvus dėl trumpojo sąrašo sudarymo bei atsakyti į atrankos komisijos klausimus.

Sudarydama trumpąjį sąrašą atrankos komisija kandidatus vertina remdamasi kandidatų pateiktais dokumentais, atrankos agentūros pateikta informacija apie kandidatus bei kita atrankos komisijos nariams prieinama informacija. Į atrankos komisijos posėdį kiekvienas atrankos komisijos narys turi atvykti jau detalai susipažinęs su jam pateikta informacija. Prieš posėdį ar posėdžio metu rekomenduojama komisijai pateikti ir pristatyti parengtą valdybos kompetencijų vertinimo matricą. Ši matrica komisijos nariams turi atskleisti, kokių kompetencijų reikia visos valdybos lygiu bei kokių kompetencijų ieškoma šioje atrankoje. Gera praktika, jei kompetencijų matricą pristato ir pakomentuoja valdybos pirmininkas arba atranką inicijuojančio subjekto atstovas.

Balsavimas dėl trumpojo sąrašo sudarymo vyksta tokiu principu: kiekvienas komisijos narys turi vieną balsą, kurį skiria ne už konkretų kandidatą, bet už trumpąjį kandidatų sąrašą. Tai reiškia, kad kiekvienas atrankos komisijos narys sudaro savo siūlytiną trumpąjį sąrašą. Sprendimai priimami balsų dauguma (daugiau nei ½), išskyrus atvejį, kai komisijoje

veikia 4 nariai, o jų balsai pasiskirto po lygiai tarp dviejų siūlomų sąrašų – tokiu atveju galutinį sprendimą priima pirmininkas. Komisijos sprendimu laikomas ir sprendimas, kai komisija nusprendžia, kad nėra nei vieno tinkamo kandidato įtraukti į trumpąjį sąrašą (trumpasis sąrašas nesudaromas).

Prieš balsavimą komisijos nariai turėtų detaliai aptarti kiekvieno iš komisijos narių siūlymus ir siekti rasti sprendimą, už kurį balsuotų dauguma komisijos narių. Atvejai, kai komisija nesugeba priimti sprendimo – nėra nei vieno sprendimo, kuris surinktų daugumą balsų arba, esant 4 komisijos nariams, bent pusę – reiškia, kad galutinis trumpasis sąrašas negali būti sudarytas ir atranka laikytina neįvykusia. Sudarant trumpąjį sąrašą rekomenduojama į sąrašą įtraukti ne mažiau nei 2 ir ne daugiau nei 5 kandidatus vienai valdybos nario vietai užimti.

Galutinis atrankos komisijos sprendimas dėl trumpojo sąrašo sudarymo turi būti protokoluotas. Į protokolą taip pat įtraukiama informacija apie atskiras komisijos narių nuomones (siūlomi trumpieji sąrašai) bei pakomentuojamos priežastys dėl atrankos agentūros pasiūlyto trumpojo sąrašo nesilaikymo (jei buvo nesilaikoma).

Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis atrankos komisijos protokolas ir individualios komisijos narių trumpojo sąrašo sudarymo lentelės.



Interviu su kandidatais

Gerosios praktikos:

- Pokalbiai su kandidatais turėtų būti detaliai suplanuoti, numatant laiką atrankos procedūrų vykdymo aptarimui (pasirengimui), priemonės konfidencialumo užtikrinimui bei pokalbiui su kandidatu paskiriant bent 30-40 minučių.
- Atrankos pokalbiai turi būti vedami struktūruotai – paskiriamas vedantysis asmuo, kuris pristato kandidatui atrankos pokalbio eigą bei užduoda pagrindinius klausimus pagal numatytą klausimų arba vertinamų sričių sąrašą.
- Vertinant kandidatus svarbu atsižvelgti ne tik į kandidato kompetencijas, bet ir į motyvaciją, potencialius interesų konfliktus bei asmenines savybes.
- Sistemingam kandidatų įvertinimui naudinga pasitelkti kandidatų kompetencijų vertinimo matricas.

Interviu su atrinktais kandidatais turi būti organizuojamas taip, kad komisija galėtų maksimaliai susipažinti su kandidatais, o kandidatai pristatyti save. Siekiant profesionaliai atlikti atrankos pokalbius turi būti laikomasi tokių principų:

- **Adekvatus pokalbių laiko suplanavimas.** Kiekvienam į interviu pakviestam kandidatui turi būti skiriamas individualus laikas atrankos pokalbiui. Turi būti dedamos maksimalios pastangos, kad pakviesti kandidatai galėtų dalyvauti atrankos pokalbyje, t. y. numatyti galimybę pokalbį vykdyti nuotolinio ryšio priemonėmis arba jei kandidatui paskirtas laikas nėra tinkamas, kandidatui numatyti kitą laiką atrankos pokalbių dienoje (pavyzdžiui, sukeičiant kandidatus vietomis). Prieš pokalbius su kandidatais tikslinga numatyti bent 15-30 minučių aptarimui kaip bus vykdomi pokalbiai. Atrankos komisija turėtų aptarti, kaip bus vedami pokalbiai, kokiomis priemonėmis bus vadovujamasi vertinant kandidatus (kompetencijų vertinimo matricos), kas bus siekiama išsiaiškinti apie kandidatus. Kiekvienam pokalbiui su kandidatu skiriama mažiausiai 30-40 minučių. Rekomenduojama pokalbių trukmę aptarti dar pirmojo komisijos posėdžio metu. Taip pat, jei numatoma, kad atrankos pokalbiai truks ilgesnį laiką tarpą, pvz. daugiau nei porą valandų, turėtų būti numatomos ir viena ar kelios pertraukos atrankos komisijos nariams.
- **Konfidencialumo užtikrinimas.** Organizuojant atranką turi būti siekiama maksimaliai sudaryti tokias sąlygas, kad kandidatai negalėtų vienas su kitu susitikti. Tam tinkami sprendimai: laukimo kambario naujai atvykusiam kandidatui paskyrimas, atskiro įėjimo ir išėjimo iš patalpų numatymas arba trumpų laiko pertraukų tarp pokalbių su kandidatais nustatymas. Jei atranka vykdoma nuotoliniu būdu, tuomet kiekvienam kandidatui turi būti paskirta atskira prisijungimo nuoroda ir laikas. Konfidencialumui užtikrinti taip pat svarbu, kad kiekvienas

iš kandidatų pokalbių metu neturėtų galimybės pamatyti duomenų apie kitus kandidatus, įskaitant ir dalyvių sąrašus.

- **Tapatybės patvirtinimas.** Prieš pradėdant atrankos pokalbį su kandidatu turi būti patvirtinta kandidato tapatybė. Rekomenduojama kandidato tapatybę patvirtinantį asmens dokumentą patikrinti išėjus pakviesti kandidato pokalbiui su komisija (įprastai, tai turėtų atlikti komisijos sekretorius). Jei atrankos pokalbis vykdomas elektroninių ryšių priemonėmis, tuomet kandidatas privalo parodyti jo tapatybę patvirtinantį asmens dokumentą vaizdo ryšių formatu.
- **Struktūruotas pokalbių vedimas.** Vedant pokalbius su kandidatais turi būti laikomasi principo, kad pokalbis veda vienas asmuo, kuris trumpai pristato pokalbio tvarką kandidatui bei užduoda pagrindinius klausimus. Kiti atrankos komisijos nariai pagal poreikį papildo vedantį narį. Vedančiuoju nariu gali būti paskirtas bet kuris komisijos narys, tačiau svarbu, kad toks asmuo turėtų atrankos pokalbių vedimo patirties arba bent būtų gerai susipažinęs su atrankos procedūromis. Rekomenduojama vykdant pokalbius turėti klausimų ar vertinamų sričių sąrašą tam, kad vedantysis galėtų sistemingai užduoti klausimus kandidatui bei nepraleistų svarbių vertinamų dalių.

Pagrindinis atrankos pokalbių tikslas – išsiaiškinti kiekvieno kandidato tinkamumą eiti valdybos nario pareigas. Kandidatams užduodami klausimai neprivalo būti lygiaverčiai, kadangi atrankos komisijos turima informacija apie kandidatus gali skirtis, ko pasekmė – poreikis kiekvieno kandidato atveju išsiaiškinti skirtingą informaciją. Po pokalbio su kandidatu atrankos komisija turi žinoti šią informaciją apie kandidatą:

- **Motyvacija.** Vertinami kandidato motyvai būti valdybos nariu bei žinios apie įmonę. Motyvacijos atskleidimui gali padėti klausimai apie kandidato matomus didžiausius įmonei kylančius iššūkius, įmonės viziją, motyvus prisidėti prie įmonės valdybos.
- **Interesų konfliktai.** Interviu metu turi būti siekiama suprasti esamus arba potencialius interesų konfliktus, su kuriais susiduria kandidatas. Kandidatas turėtų pats pristatyti savo vertinimą dėl interesų konfliktų, o atrankos komisija papildomai užduoti klausimus, jei kandidato užimamos pareigos arba ryšiai su įmone, jos valdyba ar akcininku/savininku kelia abejonių dėl kandidato nešališkumo.
- **Aktualios kompetencijos ir jų gylis.** Vertinant kandidato turimas kompetencijas turi būti siekiama suprasti kandidato turimų kompetencijų gylį, jų sėkmingą taikymą profesinėje veikloje. Klausimai pokalbio metu turėtų būti orientuoti į siekį suprasti kompetencijų/patirčių tinkamumą įmonės veiklos specifikai. Vertinant kandidato kompetencijas svarbu atsižvelgti į tai, kad kandidato profesinė patirtis konkrečiame sektoriuje nebūtinai reiškia, kad kandidatas turi tinkamas tos ūkio šakos kompetencijas (pavyzdžiui, energetikos sektoriuje dirbantis finansų specialistas nebūtinai yra energetikos sektoriaus ekspertas).
- **Vadybos patirtis.** Vertinama kandidatų patirtis aukščiausių vadovų lygmenyje ir valdybų veikloje. Pokalbio metu tikslinga išsiaiškinti, kokio dydžio įmonėms kandidatas yra vadovavęs, ar supranta valdybos veiklos principus. Vadybinė patirtis ypač svarbi, kadangi kandidatas būdamas valdybos nariu privalės prižiūrėti įmonės ir įmonės vadovo veiklą.
- **Galimybės įsitraukti.** Atrankos komisija turi suprasti kandidato galimybes ir lūkesčius įsitraukti į valdybos veiklą: kiek kandidatas gali skirti laiko, kokių kitų įsipareigojimų turi, ar galės reguliariai dalyvauti valdybos posėdžiuose, ar turi iššūkių su logistika, nuo kada galėtų pradėti dirbti valdyboje. Pokalbio metu kandidatui turėtų būti aiškiai pristatomi ir atranką inicijuojančio subjekto lūkesčiai dėl valdybos veiklos intensyvumo, poreikio dalyvauti posėdžiuose „gyvai“.
- **Asmeninės savybės.** Vertinant kandidato asmenines savybes svarbiausia suprasti kandidato turimas lyderystės savybes bei gebėjimą dirbti komandoje. Asmeninių savybių atskleidimui tikslinga užduoti klausimus apie sudėtingiausias sprendimus profesinėje veikloje, elgseną spaudimo atvejais, konfliktų sprendimo būdus bei ribos tarp valdybos ir įmonės vadovo suvokimą.
- **Ryšiai su kitais nepriklausomais valdybos nariais ar kandidatais.** Atrankos komisija interviu metu privalo įvertinti atrankoje dalyvaujančių kandidatų ryšius su kitais kandidatais ar (ir) esamais valdybos nariais (kai vykdoma atranka į jau veikiančią valdybą). Vertinama, ar šie kandidatai nėra tarpusavyje susiję darbo santykiais, ar nėra kolegialaus organo nario pareigų tame pačiame juridiniame asmenyje. Atrankos komisijai turint duomenų apie tokių ryšių egzistavimą, kandidatas negalės būti skiriamas valdybos nariu arba jei ryšys

yra tarp kelių kandidatų, galės būti skiriamas tik vienas iš jų. Kai vykdoma atranka į jau veikiančią valdybą, tikslinga kandidatams pristatyti valdyboje veikiančius narius bei pasiteirauti dėl ryšių su šiais asmenimis.

- **Gebėjimai dirbti valdybos pirmininku.** Šis vertinimas aktualus, kai ieškoma nario į valdybos pirmininko poziciją. Valdybos pirmininko svarba neretai yra užmirštama, todėl atrankos metu tikslinga tam skirti papildomą dėmesį. Nors pirmininką renka pati valdyba, tačiau atrankos komisija gali ženkliai prisidėti identifikuo-dama kandidatus, kurie būtų pasiryžę ir gebėtų eiti valdybos pirmininko pareigas. Ši informacija vėliau gali būti perduodama akcininkui/savininkui ir valstybės tarnautojams, išrinktiems valdybos nariais. Vertinant gebėjimus eiti pirmininko pareigas, turi būti atsižvelgiama į paties kandidato ambicijas, valdybos veiklos ir pirmininko atsakomybių suvokimą bei asmenines savybes efektyviai organizuoti komandinį darbą.

Siekiant kandidatų vertinimą padaryti labiau struktūruotą, naudinga atrankos skelbimo pagrindu pasirengti kandidatų kompetencijų vertinimo matricas ir jas pateikti atrankos komisijos nariams. Šios matricos turėtų būti naudojamos tik kaip pagalbinių priemonė vertinant kandidatus bei vėliau diskutuojant apie kandidatų tinkamumą. Kompetencijų vertinimo matricos padeda geriau suprasti esminių kompetencijų poreikį ir aiškiau matyti, kurios kompetencijos/savybės yra svarbiausios, o kurios mažiau reikšmingos.

Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis kompetencijų vertinimo matricos šablonas. Šiame šablone atrankos organizatorius turi nurodyti atrankoje vertinamas kompetencijas ir asmenines savybes bei priskirti svorius (daugiklius) kiekvienai iš vertinamų kompetencijų ir asmeninių savybių. Svoriai priskiriami atsižvelgiant į atitinkamos kompetencijos ar asmeninės savybės reikšmingumą.

Nuoroda į
šabloną



Atrankos laimėtojo nustatymas

Gerosios praktikos:

- Prieš galutinį balsavimą atrankos komisija turi detaliai aptarti visus kandidatus ir tik pilnai išdiskutavusi balsuoti dėl laimėtojo nustatymo.
- Siekiant išvengti atvejų, kai dėl įvairių aplinkybių atrankos laimėtojas negali būti arba atsisako būti skiriamas į valdybą ir atrankos procedūros turi būti inicijuojamos iš naujo, atrankos komisija gali išrinkti antros vietos laimėtoją, kuris būtų skiriamas vietoje pirmojo kandidato, taip neinicijuojant pakartotinės atrankos.
- Atrankos laimėtojas turėtų būti aiškiai informuotas apie tolesnius atrankos etapus bei reikalaujamus atlikti veiksmus. Antros vietos laimėtojas papildomai informuojamas nurodant aplinkybes, kai pirmasis kandidatas pripažįstamas netinkamu arba pats pasitraukia iš atrankos.

Atrankos laimėtojo nustatymas yra svarbiausias visos atrankos etapas, kadangi šiuo etapu atrankos komisija užbaigia savo veiklą ir priima sprendimą dėl atrankos laimėtojo. Atrankos komisija sprendimus priima balsuodama. Sprendimai priimami balsų dauguma (daugiau nei ½), išskyrus atvejį, kai komisijoje veikia 4 nariai, o jų balsai pasiskirto po lygiai – tokiu atveju galutinį sprendimą priima pirmininkas. Atrankos laimėtojo nustatymo etape balsavimas vykdomas dviem etapais:

- Komisija balsuoja dėl pirmos vietos laimėtojo nustatymo. Balsuodamas komisijos narys turi vieną balsą, kurį gali skirti vienam, interviu su komisija dalyvavusiam, kandidatui. Komisijos narys taip pat gali priimti sprendimą, jog nėra nei vieno tinkamo kandidato ir savo balso neskirti.
- Komisija balsuoja dėl antros vietos laimėtojo nustatymo. Balsuodamas komisijos narys turi vieną balsą, kurį gali skirti vienam, interviu su komisija dalyvavusiam, kandidatui. Į balsavimą nėra įtraukiamas pirmos vietos laimėtojas, t. y. komisijos nariai už jį balsuoti negali. Komisijos narys taip pat gali priimti sprendimą, jog nėra nei vieno tinkamo kandidato ir savo balso neskirti. Balsuojant dėl antros vietos laimėtojo būtina tinkamai įsivertinti, ar tikrai yra kandidatas, kuris, į valdybą nepaskyrus pirmos vietos laimėtojo, galėtų būti skiriamas vietoje jo.

Tiek pirmame, tiek antrame balsavimo etape komisija gali priimti sprendimą, jog tinkamo kandidato nėra. Jei komisija priima sprendimą, jog nėra pirmos vietos laimėtojo, tai reiškia, jog atrankos laimėtojas nėra nustatytas, o atranka laikoma neįvykusia. Šiuo atveju toliau vadovaujamesi Atrankos apraše numatyta procedūra, kurios metu

organizuojamas pasitarimas dėl pakartotinės atrankos organizavimo bei inicijuojama nauja atranka. Jei komisija priima sprendimą, jog nėra antros vietos laimėtojo, tuomet atranką inicijuojančiam subjektui pateikiama tik pirmos vietos laimėtojo kandidatūra, visus likusius kandidatus pripažįstant netinkamais eiti valdybos nario pareigas.

Prieš balsavimą komisijos nariai turėtų detaliai aptarti kiekvieno iš komisijos narių siūlymus ir siekti rasti sprendimą, už kurį balsuotų dauguma komisijos narių. Jei nei vienas kandidatas nesurenka daugumos balsų arba tais atvejais, kai komisijoje yra keturi nariai – bent pusės balsų, reiškia, kad komisija nenustatė laimėtojo (ar antro tinkamiausio kandidato), nes visi kandidatai surinko daugiau balsų „prieš“ nei „už“. Tokiu atveju vykdomi aukščiau esančioje pastraipoje nurodyti veiksmai. Jei esant keturiems komisijos nariams vienas kandidatas surinko du balsus (visi likę kandidatai mažiau) arba du kandidatai po du balsus, galutinį sprendimą priima komisijos pirmininkas.

Galutinis atrankos komisijos sprendimas dėl laimėtojų nustatymo turi būti protokoluotas. Protokole turi būti nurodyti balsavimo rezultatai dėl pirmos vietos laimėtojo, dėl antros vietos laimėtojo (jei buvo nustatytas pirmos vietos laimėtojas) bei pagrindžianti informacija, kodėl atrinkti kandidatai pripažinti tinkamiausiais. Prie protokolo taip pat turi būti pridėdamas ir skaitmeninis atrankos pokalbių garso įrašas bei atskiros ekspertų nuomonės (jei ekspertai buvo kviečiami ir išreiškė nuomonę raštu).



Gairių prieduose yra pateiktas pavyzdinis atrankos komisijos protokolas.

Baigus kandidatų vertinimą ir nustačius laimėtojus, atrankos komisija turi informuoti visus atrankos pokalbiuose dalyvavusius kandidatus apie su jais susijusius komisijos sprendimus ir nurodyti kontaktus, kuriais kandidatas galėtų kreiptis siekdamas sužinoti asmeniškai su juo susijusią informaciją (kandidatui negali būti pasiekama jokia informacija, susijusi su kitais kandidatais, įskaitant ir pokalbių garso įrašą). Komisijos sprendimo motyvų atskleisti kandidatams neprivaloma, o nusprendus tai daryti, būtina gerai įsivertinti, kokia informacija ir kaip bus atskleidžiama.

Po atrankos pokalbių turi būti informuojamos šios kandidatų grupės:

- Atrankos laimėtoju pripažintas kandidatas;
- Antros vietos laimėtoju pripažintas kandidatas;
- Likę arba netinkamais pripažinti kandidatai.

Atrankos laimėtoju pripažintam kandidatui papildomai nurodoma ši informacija:

- Reikalavimas pateikti atitiktį reikalavimams patvirtinančių dokumentų originalus, įskaitant asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą ir aukštąjį universitetinį ar jam prilygstantį išsilavinimą patvirtinančius dokumentus. Turi būti nurodomas aiškus reikalaujamų dokumentų sąrašas.
- Terminas, kontaktinis asmuo ir vieta dėl aukščiau nurodytų dokumentų pateikimo. Turi būti siekiama atsižvelgti į kandidato galimybes pateikti dokumentus ir jam sudaryti tinkamas sąlygas dokumentų pateikimui (ypač nustatant adekvatų dokumentų pateikimo terminą).
- Numatoma tolimesnė atrankos procedūrų eiga bei bent apytiksliai procedūrų terminai. Kandidatui taip pat turi būti nurodyta, kad vieno ar kito sprendimo atveju su kandidatu bus susisiekiama.

Antros vietos laimėtoju pripažintam kandidatui nurodomos ir paaiškinamos Atrankos apraše išdėstytos aplinkybės, kai atrankos laimėtojas pripažįstamas netinkamu arba pats pasitraukia iš atrankos ir atranką inicijuojantis subjektas gali skirti antros vietos laimėtoją. Šį kandidatą reikia dar kartą papildomai informuoti, kai atranka galutinai užbaigiama ir nebelieka galimybės būti pripažintu atrankos laimėtoju.

GALUTINĖ PATIKRA IR NOMINAVIMAS

Gerosios praktikos:

- Tarnybų patikra yra viena iš trijų pagrindinių kandidatų patikros linijų. Ši linija neturėtų būti praleidžiama, kadangi atrankos komisija ir atrankos agentūra, priimdama sprendimus, gali nežinoti informacijos, kuri prieinama tik tarnyboms.
- Iš tarnybų gauta informacija neturi būti atskleista nei kandidatui, nei atrankos komisijai ar atrankos agentūrai.
- Kreipimasis į tarybas ir šių tarybų pateikta informacija neturi būti naudojama kaip „priedanga“ atmesti atranką laimėjusio kandidato kandidatūrą, jei tam nėra jokių objektyvių ir svarių priežasčių.
- Su atrankos laimėtoju dėl sutarties pasirašymo turėtų susisiekti įmonės atstovas, o ne kreiptis pats kandidatas.

Atrankos komisijai pabaigus darbą, atrankos procedūrų vykdymą perima atranką inicijuojantis subjektas. Atranką inicijuojantis subjektas laikydamasis atrankos komisijos sprendimo turi kreiptis į atranką laimėjusį kandidatą ir gauti atranką laimėjusio kandidato dokumentų originalus. Dokumentus turi pateikti tik atrankos laimėtojas. Atrankos laimėtojo galima papildomai reikalauti pateikti ir atitiktą kvalifikaciniais reikalavimams patvirtinančius dokumentus, kurių kandidatas neteikė anksčiau vykusių procedūrų metu (nurodant aiškų reikalaujamų dokumentų sąrašą). Nustatant pateiktinų dokumentų sąrašą, vietą ir terminus, rekomenduojama maksimaliai vengti situacijų, kai kandidatas galėtų būti atšauktas dėl nepakankamos ar ne laiku pateiktos informacijos.

Nors Atrankos apraše prievolė dėl kreipimosi į teisėsaugos, kontrolės ir kitas institucijas, įstaigas ar įmones (tarnybas) nenustatyta, tačiau siekiant kandidatą maksimaliai patikrinti, tarnybų patikra neturi būti praleidžiama. Tarnybų patikra yra vienas iš trijų pagrindinių kandidatų patikros etapų. Šis patikros etapas labai svarbus, kadangi atrankos komisija ar atrankos agentūra nedisponuoja informacija, kuri žinoma tarnyboms ir todėl negali pilnavertiškai įvertinti kandidato. Iš tarnybų gauta informacija neturi būti atskleista nei kandidatui, nei atrankos komisijai ar atrankos agentūrai. Taip pat ypač svarbu, kad tarybų pateikta informacija nebūtų naudojama siekiant atmesti atranką inicijuojančiam subjektui nepatinkančių kandidatų kandidatūras, jei tam nėra jokių svarių priežasčių.

Iš tarnybų gavus atitinkamą informaciją ir priėmus galutinį sprendimą, atranką inicijuojantis subjektas turi informuoti kandidatą apie galutinį sprendimą. Neigiamo sprendimo atveju, atranką inicijuojantis subjektas turi trumpai pakomentuoti sprendimo neskirti valdybos nariu priežastis (tarnybų pateikta informacija neturi būti komentuojama). Jei priimtas sprendimas teigiamas, kandidatui turi būti aiškiai nurodytas reikalavimas per nustatytą terminą pasirašyti valdybos nario veiklos sutartį. Tuo pačiu turi būti siekiama, kad dėl sutarties pasirašymo su kandidatu susisiekty atsakingas asmuo (o ne reikalauti, kad pats kandidatas susisiektų). Apie priimtą sprendimą kandidatą paskirti ar siūlyti rinkti valdybos nariu turi būti nedelsiant informuojamas ir VKC.

Jei pirmos vietos laimėtojas atsisako būti skiriamas, nepateikia reikalaujamų dokumentų ar iš tarnybų gaunama informacija, dėl kurios šis asmuo neturėtų būti skiriamas valdybos nariu, atranką inicijuojantis subjektas kartoja dokumentų surinkimo bei tarybų patikros procedūras antros vietos laimėtojo atžvilgiu.

Gairių prieduose yra pateikta pavyzdinė valdybos nario veiklos sutartis, kuri, atitinkamai pakoregavus, gali būti taikoma ir kitiems valdybos nariams (ne tik nepriklausomiems).

Nuoroda į
šabloną



VIEŠINIMAS

Gerosios praktikos:

- Informacija apie valdybos narių skyrimą/išrinkimą turi būti iškomunikuota ir pasiekama visoms suinteresuotoms šalims.

Atrankos procedūros galutinai užbaigiamos informaciją dėl kandidato paskyrimo/išrinkimo valdybos nariu išviešinant bent įmonės ir atranką iniciavusio subjekto tinklapiuose. Viešame pranešime turėtų būti pateikiama tokia informacija:

- Į valdybą išrinktų narių vardai, pavardės, užimamos pareigos kitose darbovietėse bei turimos esminės kompetencijos.
- Kolegialaus organo, į kurį išrinkti/paskirti nariai, kadencijos pradžia ir trukmė.
- Išrinktų narių nepriklausomumas. Turi būti aiškiai nurodyta, kad narys nepriklausomas (jei buvo vykdyta nepriklausomų narių atranka).
- Atrankoje dalyvavusių kandidatų skaičius.
- Atrankos procedūrose dalyvavusios atrankos agentūros pavadinimas.
- Kiti valdybos nariai ir valdybos sudėtis (jei nariai skiriami į jau veikiančią valdybą). Nurodomi šių narių vardai, pavardės, nepriklausomumas.

„PRIKLAUSOMŲ“ VALDYBOS NARIŲ ATRANKA

ATRANKOS PRINCIPAI

Atrankos apraše nustatytos procedūros didžiąja dalimi taikomos atrenkant tik nepriklausomus valdybos narius. Kitų narių: valstybės tarnautojų, darbuotojų atstovų ar kitų akcininko/savininko deleguojamų asmenų („priklausomi“ nariai) atrankoms taikomos siauresnės apimties procedūros, kurias dalinai turi apsibrėžti pats atranką inicijuojantis subjektas. Vykdamas „priklausomų“ narių atrankos procedūras turi būti vadovaujamas šiais principais:

- **Veiklos tęstinumo principas.** Valdybos veikla turi būti nepertraukiama ir tęstinė. Pasibaigus vienai valdybos kadencijai ją iš karto turi pakeisti kita, kurioje būtų narių, gerai susipažinusių su įmonės veikla, t. y. dirbusių ankstesnėje įmonės valdybos kadencijoje. Šiam tikslui pasiekti būtina įsivertinti, kurie valdybos nariai gali ir nori toliau tęsti veiklą valdyboje. Kaip viena iš veiklos tęstinumo užtikrinimo priemonių – valstybės atstovų paskyrimas kitai kadencijai. Kadangi šiems asmenims taikomos supaprastintos atrankos procedūros bei nėra ribojamas kadencijų skaičius, todėl juos galima lengviau perrinkti ir taip siekti valdybos veiklos tęstinumo. Visgi svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad jei valdyboje veikiantis valstybės atstovas vykdo pareigas tik formaliai bei nėra aktyvus valdybos narys, tuomet tokio asmens paskyrimas kitai kadencijai reikšmingos naudos neturės.
- **Kompetencijų principas.** Valdybos narių skyrimas, nepriklausomai, ar skiriamas nepriklausomas narys, ar „priklausomas“ narys, turi vadovautis bendrais kompetencijų principais. Šis principas nurodo, kad kiekvienas valdybos narys turi sustiprinti valdybą reikalingomis kompetencijomis, todėl „priklausomiems“ nariams turėtų būti keliami panašūs lūkesčiai, kaip ir nepriklausomiems nariams. Rekomenduojama, kad į valdybą skiriami „priklausomi“ nariai turėtų vadybinės patirties aukščiausių vadovų lygmenyje arba darbo patirties valdybose bei gerai suprastų įmonės veiklos specifiką. Tai būtina todėl, kad kiekvienas valdybos narys sprendimus valdyboje priima asmeniškai, todėl turi gebėti suprasti įmonės vadybos ir veiklos principus. Svarbu ir tai, kad į valdybą paskirtas valstybės tarnautojas ar patronuojančios įmonės darbuotojas yra vienas iš komunikacijos kanalų tarp valdybos ir akcininko/savininko, todėl turi būti pakankamai kompetentingas, kad gebėtų pristatyti valdybos veiklą arba akcininko lūkesčius/nuomonę.
- **Interesų konfliktų valdymo principas.** Į valdybą skiriamiems „priklausomiems“ nariams turi būti taikomi standartiniai interesų konfliktų valdymo principai. Tai reiškia, kad šie nariai turi neturėti privačių interesų, kurie diskredituotų jų veiklą valdyboje, bei būti įpareigoti informuoti, jei tokių interesų konfliktų atsirastų. Į valdybą skiriant valstybės tarnautojus būtina papildomai įsivertinti, ar skiriamo valstybės tarnautojo funkcijos nėra susijusios su tos ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, politikos formavimu. Tokių narių paskyrimas jau savaime sukelia interesų konfliktą bei pažeidžia vieną iš EBPO VVĮ valdysenos principų – atskirti nuosavybės funkcijų įgyvendinimą nuo reguliacinių funkcijų. Tokių valstybės tarnautojų paskyrimas ypač žalingas, jei įmonė veikia rinkoje, kurioje tokias pat paslaugas/prekes gali teikti ir kiti privatūs rinkos dalyviai.
- **Įsitraukimo principai.** „Priklausomų“ valdybos narių atsakomybės nesiskiria nuo nepriklausomų narių (veikia įmonės naudai, už priimtus sprendimus atsako asmeniškai), todėl vykdamas tokių narių atranką būtina įvertinti šių narių motyvaciją, galimybes įsitraukti į valdybos veiklą, asmenines savybes. Šie nariai privalo aktyviai dalyvauti valdybos veikloje bei būti motyvuoti dirbti valdyboje. Kitu atveju jų buvimas valdyboje bus nenaudingas bei mažins valdybos veiklos efektyvumą.

PARINKIMO PROCEDŪRŲ GAIRĖS

Gerosios praktikos:

- Parinkimo procedūrų gairės turi būti universalios ir skirtos ne konkrečiai atrankai, o visoms potencialioms „priklausomų“ narių atrankoms, kurias vykdys atranką inicijuojantis subjektas.
- Rengiant Parinkimo procedūrų gaires tikslinga vadovautis Atrankos apraše išdėstytomis nepriklausomų narių atrankos nuostatomis ir jų struktūra (išlaikant panašios apimties turinį, bet taikant supaprastintas atrankos procedūras).
- „Priklausomų“ narių atrankos procedūros turi apimti tik esminius atrankos etapus, siekiant jų pernelyg neapkrauti tiek perteklinėmis atrankos procedūromis, tiek ilgu atrankos ciklu.

Atrankos apraše „priklausomų“ narių atrankai yra taikomos ženkliai siauresnės apimties procedūros, t. y. numatytos tik kelios privalomos procedūros, apimančios kriterijų kandidatams nustatymą, atrankos skelbimo parengimą ir jo išviešinimą. Visos kitos procedūros yra paliktos atranką inicijuojančio subjekto atsakomybei, kuris pats gali priimti sprendimą, kaip ir kokia apimtimi toliau turėtų būti vykdoma tokių asmenų atranka. Visgi šis sprendimas turi būti dokumentuotas, t. y. atranką inicijuojantis subjektas privalo pasitvirtinti vidinę tvarką dėl tokių narių atrankos vykdymo. Ši tvarka Atrankos apraše yra vadinama Parinkimo procedūrų gairėmis. Gairių pagrindinė paskirtis yra aiškiai ir skaidriai apibrėžti: kaip bus vykdoma „priklausomų“ narių atranka, kokios procedūros bus taikomos, kokie terminai numatyti, kokie asmenys dalyvaus atrankos etapuose.

Rengiant Parinkimo procedūrų gaires svarbu tai, kad gairės turi būti parengtos ne konkrečiai atrankai, o taikomos visoms pavaldume esančių įmonių valdybų atrankoms, t. y. turi būti universalios. Siekiant skaidrumo ir procedūrų aiškumo, siūlytina laikytis panašios atrankų procedūrų struktūros, kaip jos apibrėžtos nepriklausomų narių atrankose. Tai leis aiškiai apibrėžti esminius atrankos principus bei išlaikyti atrankos nuoseklumą, o gairėse taikomos procedūros bus suprantamos tiek atranką organizuojantiems darbuotojams, tiek potencialiems kandidatams. Visgi kitaip nei nepriklausomų narių atrankose, tikslinga siekti, kad atrankos procedūros galėtų būti pilnai įvykdomos per 2 mėnesius, t. y. būtų paprastesnės ir greičiau įgyvendinamos. Todėl tikslinga nusimatyti mažiau patikros etapų, praleidžiant tuos, kurie „priklausomų“ narių atrankoje nekuria vertės, bei taikyti trumpesnius procedūrų terminus (kiek tai leidžia Atrankos aprašas).

Parinkimo procedūrų gairėse turėtų būti numatytos ir detalizuotos tokios atrankų procedūros:

- **Paraiškos dokumentų apimtis ir dokumentų gavimo būdai.** Gairėse turi būti numatyta, kokius dokumentus privalo pateikti kandidatuojantys asmenys (pavyzdžiui, gyvenimo aprašymas, paraiška dalyvauti atrankoje, asmens dokumento kopija ir t. t.) bei kaip tokie dokumentai teikiami (kaip atranką inicijuojantis subjektas gauna dokumentus, kokie atrankoje dalyvaujantys asmenys gali gauti kandidatų dokumentus).
- **Atrankos skelbimo turinys.** Gairėse turi būti numatyta atrankos skelbime pateiktina informacija apie atranką. Skelbimo turinio apimtis ir struktūra gali būti panaši į atrankos skelbimą, taikomą nepriklausomų narių atrankoms, t. y. aiškiai nurodyta į kokį subjektą vykdoma atranka (įskaitant informaciją apie kolegialią organą), kokie kvalifikaciniai reikalavimai keliami (tiek bendrieji, tiek specialieji), kaip ir iki kada turi būti pateikti su kandidatavimu susiję dokumentai bei kokios atrankos procedūros ir jas reguliuojantys teisės aktai taikomi.
- **Sprendimus priimantys asmenys.** Gairėse turi būti numatyta kas vertina kandidatus bei priima sprendimą dėl laimėtojo nustatymo. Kadangi į „priklausomų“ narių atrankos procedūras įtraukti atrankų agentūras nėra tikslinga (nėra ir privaloma), todėl pagrindinį kandidatų vertinimą gali atlikti sudaryta atrankos komisija (ar kitas tokio sprendimo galią turintis asmuo), kuri įvertintų kandidatų atitiktį keliamiems reikalavimams bei pateiktų savo nuomonę/vertinimą atranką inicijuojančiam subjektui. Siekiant skaidrumo, svarbu gairėse apibrėžti kaip sudaroma tokia komisija – kokia yra komisijos sudėtis, kas priima sprendimą dėl jos sudarymo, kas skiria komisijos pirmininką, kokios yra komisijos funkcijos.
- **Kandidatų vertinimo procedūros.** Gairėse turi būti apibrėžta kaip bus vykdomas kandidatų vertinimas. Šios procedūros turi apimti etapą, kai kandidatai pateikia dokumentus ir turi būti įvertinta jų atitiktis keliamiems

reikalavimams. Atsižvelgiant į tai, kad, kitaip nei nepriklausomų narių atrankose, kandidatų skaičius nebus didelis bei procedūrose nedalyvaus atrankos agentūra, kandidatų vertinimo procedūros gali apsiriboti siauresne apimtimi ir apimti tik atrankos komisijos veiklą, kai komisija gauna kandidatų dokumentus, įvertina jų atitiktį ir motyvaciją bei priima sprendimą dėl laimėtojo nustatymo. Tokiu atveju turi būti aiškiai apibrėžta, kaip komisija priima sprendimą, pavyzdžiui, balsuoja bei protokoluoja savo sprendimą.

- **Galutinio sprendimo priėmimas.** Gairėse turėtų būti apibrėžta, kaip ir kada priimamas galutinis sprendimas dėl kandidato skyrimo ar siūlymo balsuoti renkant akcininkų susirinkime.

Parinkimo procedūrų gairės turi neprieštarauti Atrankos apraše esančioms nuostatomis, o jas tik papildyti.

ATRANKOS PROCEDŪROS

Atrankos aprašas apibrėžia tik dalį viso „priklausomų“ narių atrankos proceso. Kitą dalį procedūrų turi nusistatyti pats atranką inicijuojantis subjektas. Visgi vertinant bendrus principus ir praktikas, „priklausomų“ narių atrankos procesas turėtų būti suskaidytas į penkis esminius etapus:

- **Atrankos planavimas.** Šis atrankos etapas nėra detalizuotas Atrankos apraše, tačiau kaip ir nepriklausomų narių atrankoje yra svarbus dėl tinkamo atrankos suplanavimo ir visų procesų valdymo. Atrankos planavimo etapas aktualiausias, kai artėja valdybos kadencijos pabaiga. Tuomet atranką tikslinga planuoti tiek dėl nepriklausomų narių atrankos, tiek dėl kitų skiriamų ar renkamų valdybos narių (pavyzdžiui, valstybės atstovų). Šiuo atveju turi būti įsivertinta kiek gali trukti atranka, kokius žingsnius ir kada reikia atlikti. Praktikoje gali pasitaikyti ir atvejų, kai vienas ar keli „priklausomi“ nariai turi būti pakeisti kadencijos eigoje. Kadangi „priklausomų“ narių atranka gal užtrukti iki trijų mėnesių, tai būtina anksto planuoti potencialius „priklausomų“ narių atšaukimus bei įsivertinti ar dėl pokyčių nesutriks valdybos veikla bei kaip ir kada tikslingiausia pradėti naujas atrankos procedūras.
- **Kriterijų kandidatams formavimas.** Šis etapas iš dalies reguliuojamas Atrankos apraše, numatant, kad atranką inicijuojantis subjektas privalo kreiptis į įmonę, į kurios valdybą bus vykdoma atranka, ir į VKC bei gauti nuomonę/siūlymus dėl kandidatams keliamų kvalifikacinių reikalavimų. Kreipimasis turi būti įgyvendinamas tokiu pat principu, kaip ir vykdant nepriklausomų narių atranką, t. y. siunčiant formalią užklausą su prašymu įvertinti ir pateikti siūlymus dėl kvalifikacinių (specialiųjų) reikalavimų. Etapas užbaigiamas, kai gavus įmonės ir VKC siūlymus atranką inicijuojantis subjektas priima galutinį sprendimą dėl reikalavimų kandidatams nustatymo bei jo pagrindu patvirtina atrankos skelbimą.
- **Kandidatų paraiškų surinkimas.** Šiuo etapu atranką inicijuojantis subjektas viešina atrankos skelbimą (taip kaip numatyta pagal Atrankos aprašo nuostatas). Viešinama įmonės ir atranką inicijuojančio subjekto tinklapiuose bei juridinių asmenų registro tvarkytojo leidžiamame elektroniniame informaciniame leidinyje. Papildomus komunikacijos kanalus aktualu pasirinkti tik tuomet, jei matomas poreikis prisitraukti kandidatų, kurie nėra susiję su atranką inicijuojančiu subjektu arba su kitomis atrankoje dalyvaujančiomis įstaigomis. Pavišinus atrankos skelbimą turi būti surenkami paraiškas pateikusių kandidatų dokumentai. Šioje vietoje svarbu užtikrinti tinkamą duomenų apsaugą bei kandidatuojančių asmenų konfidencialumą, t. y. prašant tik tų dokumentų, kurie aktualūs atrankų procedūrų vykdymui, o prieigą prie pateiktų dokumentų suteikiant tik su atranka susijusiems asmenims, kuriems šie dokumentai būtini pareigų vykdymui.
- **Kandidatų vertinimas.** Šiame etape pagrindines funkcijas turėtų atlikti kandidatų atitiktį vertinantis organas (atrankos komisija). Komisijos sudėtis nėra reguliuojama, tačiau būtina siekti, kad komisijoje būtų narių, kurie gerai supranta įmonės veiklą bei kolegialių organų funkcijas ir paskirtį. Taip pat turėtų būti vengiama praktikos, kai komisija sudaroma iš mažiau nei 3 narių. Kaip ir nepriklausomų narių atrankoje, atranką vykdančioms asmenims (komisijos nariams) turi būti pateikti visi kandidatų pateikti dokumentai bei sudarytos galimybės kandidatus apklausti interviu būdu. Kandidatų vertinimas turi būti vykdomas griežtai pagal nusistatytas Parinkimo procedūrų gaires, t. y. Parinkimo procedūrų gairėse turi būti aiškiai apibrėžti atrankos komisijos veiklos principai. Kitaip nei nepriklausomų narių atrankose, atrankos komisija gali turėti daugiau laisvės ir

nebūtinai organizuoti interviu ar turėti du posėdžius (vieną – kviestinų į pokalbį kandidatų nustatymui, kitą – pakviestų kandidatų įvertinimui).

Atrankos apraše yra numatyta, kad sprendimą dėl laimėtojo būtina priimti per 20 kalendorinių dienų, tačiau siekiant operatyvumo, atrankos komisija gali pradėti vertinti kandidatus (ypač tais atvejais, kai prognozuojama, kad kandidatų skaičius bus minimalus) dar atrankos skelbimo eigoje. Tokiu atveju, jei kandidatų daugiau neatsiranda, pasibaigus atrankos skelbime nustatytam dokumentų teikimo terminui, atrankos komisija gali jau kitą dieną priimti galutinį sprendimą dėl laimėtojo ir taip reikšmingai sutrumpinti procedūrų trukmę. Įprastai, atrankos komisija sprendimą turėtų priimti rengiamo posėdžio metu, t. y. turi būti vengiama praktikos, kai atrankos komisija neorganizuoja posėdžių ir neaptaria pateiktų kandidatūrų ir kitų su atranka susijusių klausimų, o sprendimą priima tik pasirašydama protokolą. Priėmus sprendimą (nustačius atrankos laimėtoją), kitu etapu tikslinga kreiptis į atitinkamas tarnybas ir gauti iš tarnybų surinktą informaciją apie kandidatą.

- **Laimėtojo nominavimas.** Atrankos procedūros užbaigiamos, kai atranką laimėjęs kandidatas po galutinio sprendimo yra skiriamas arba akcininkų susirinkime už jį balsuojama. Kaip ir nepriklausomų narių atveju, su „priklausomais“ valdybos nariais taip pat turi būti pasirašyta valdybos nario veiklos sutartis, o atrankos rezultatai išviešinti bent įmonės, į kurios valdybą vykdoma atranka, tinklapyje (paskelbiama ir išviešinama naujiena apie naujai skiriamą „priklausomą“ narį, nurodant šio asmens darbinės patirtis ir kvalifikacijas).

DARBUOTOJŲ ATSTOVŲ ATRANKA

Nors darbuotojų atstovų atrankai nėra taikomos Atrankos apraše nurodytos atrankos procedūros, tačiau jos taip pat turėtų būti apibrėžtos Parinkimo procedūrų gairėse.

Kaip ir kitų valdybos narių atrankose, atranką inicijuojantis subjektas privalo inicijuoti darbuotojų atstovų atranką bei pirminiuose atrankos etapuose nustatyti darbuotojų atstovams keliamus bendruosius ir specialiuosius reikalavimus. Šie reikalavimai turėtų būti nustatomi laikantis panašių principų, kaip ir vykdant valstybės atstovų ar nepriklausomų narių atrankas, t. y. turi būti keliami į kandidato kompetencijas ir gebėjimą veikti kolegialiaame organe orientuoti reikalavimai. Svarbu tai, kad paskirtas darbuotojų atstovas turi tokias pačias teises ir pareigas kaip ir kiti valdybos nariai, todėl privalo turėti tinkamas kompetencijas efektyviai veikti valdyboje ir atlikti valdybos nario pareigas.

Nustačius kvalifikacinius reikalavimus, toliau turi būti informuojami darbdavio lygmeniu įmonėje veikiantys darbuotojų atstovavimą įgyvendinantys asmenys (pvz. profesinės sąjungos ar darbo tarybos), šiems asmenims pranešant apie nustatytus kvalifikacinius reikalavimus potencialiems kandidatams bei nurodant kokią informaciją (dokumentus) ir kaip kandidatai turi pateikti. Kitaip nei nepriklausomų narių ar valstybės atstovų atrankose, darbuotojų atstovų kandidatūras teikia darbuotojų atstovavimą įgyvendinantys asmenys, todėl atranką inicijuojantis subjektas neturi skelbti viešos atrankos bei platinti atrankos skelbimo. Darbuotojų atstovavimą įgyvendinantys asmenys turi laisvę patys priimti sprendimą kaip vykdys kandidatų paiešką ir koku būdu nustatys potencialus kandidatus.

Atranką inicijuojančiam subjektui gavus kandidatų paraiškas ir atitinkamus dokumentus, šių asmenų kandidatūros turi būti įvertintos Parinkimo procedūrų gairėse nusistatyta tvarka, t. y. turi būti apibrėžtos taisyklės, kaip atranką inicijuojantis subjektas įvertina kandidatūras ir priima sprendimą dėl laimėtojo nustatymo. Kadangi darbuotojų atstovų atitikties keliamiems kvalifikaciniams reikalavimams vertinimas iš esmės neturi skirtis nuo valstybės atstovų vertinimo, todėl tikslinga taikyti identišką kandidatų vertinimo procedūras, t. y. sudaryti atrankos komisiją, organizuoti komisijos posėdžius bei balsuoti ir priimti sprendimą dėl laimėtojo nustatymo. Nustačius laimėtoją, galutinį sprendimą dėl asmens skyrimo priima atranką inicijuojantis subjektas.

NEPRIKLAUSOMŲ NARIŲ ATRANKOS PROCEDŪRŲ TERMINAI

	Veiksmas	Aprašo punktas	Terminas
Agentūros paslaugų įsigijimas	Atranką inicijuojantis subjektas įsigyja atrankos agentūros paslaugas bei planuoja atrankos procesą	18 p.	Terminas neapibrėžtas
Pasiruošimas atrankai	Atranką inicijuojantis subjektas inicijuoja atranką ir kreipiasi į VKC ir atrankos agentūrą dėl specialiųjų reikalavimų kandidatams nustatymo	24/25 p.	Ne vėliau nei 5 mėn. iki valdybos kadencijos pabaigos arba nedelsiant atsilaisvinus pareigoms
	VKC, atrankos agentūra ir įmonė pateikia pasiūlymus dėl specialiųjų reikalavimų kandidatams nustatymo (po atranką inicijuojančio subjekto kreipimosi)	4.1 p.	iki 7 k. d.
	Atranką inicijuojantis subjektas priima sprendimą dėl specialiųjų reikalavimų kandidatams nustatymo bei parengia ir pateikia atrankos skelbimą įmonei, VKC ir atrankos agentūrai (po gautų įmonės, atrankos agentūros ir VKC pasiūlymų)	26 p.	Iki 1 d. d.
Pirminės atrankos procedūros	Įmonė paskelbia atrankos skelbimą (gavusi skelbimą iš atranką inicijuojančio subjekto)	27 p.	iki 2 d. d.
	Kandidatai teikia dokumentus (po parinkimo procedūros paskelbimo)	31.9 p.	20 k. d.
	Atrankos agentūra atranką inicijuojančiam subjektui perduoda kandidatų pateiktų dokumentų kopijas bei kandidatų sąrašą (pasibaigus atrankos skelbime nustatytam terminui)	32 p.	iki 5 k. d.
	Kandidatas pateikia patikslinančią informaciją atrankos agentūrai, jei atrankos agentūra kreipiasi parašydama patikslinti duomenis (po atrankos agentūros kreipimosi)	33 p.	iki 5 d. d.
	Atrankos agentūra vertina kandidatus ir jų pateiktus dokumentus ir pateikia susistemintą informaciją apie kandidatus, įskaitant trumpąjį sąrašą, atrankos komisijos sekretoriui (pasibaigus atrankos skelbime nustatytam terminui)	35 p.	iki 20 k. d.
	Atrankos komisijos sekretorius gautus duomenis apie kandidatus perduoda atrankos komisijos nariams (po duomenų gavimo iš atrankos agentūros)	37 p.	iki 1 d. d.
Atrankos komisijos darbas	Atrankos komisija įvertina duomenis apie kandidatus ir sudaro galutinį kvestinių kandidatų sąrašą (trumpąjį sąrašą) (po duomenų gavimo iš atrankos komisijos sekretoriaus)	38 p.	iki 5 d. d.
	Atrankos agentūra informuoja kandidatus, kurie nebuvo įtraukti į trumpąjį sąrašą (po komisijos sekretoriaus perduotos informacijos apie kandidatų sąrašo sudarymą)	39 p./ 40.3 p.	iki 1 d. d.
	Atrankos komisija paskiria datą atrankos pokalbiams su kandidatais, o komisijos sekretorius informuoja į trumpąjį sąrašą įtrauktus kandidatus (po trumpojo sąrašo sudarymo)	40.1/2 p.	iki 1 d. d.
	Atrankos komisija vykdo interviu su į trumpąjį sąrašą įtrauktais kandidatais ir nustato atrankos laimėtojus (po kandidatų informavimo)	40.1 p.	Ne anksčiau nei po 3 d. d.
	Atrankos komisijos sekretorius į trumpąjį sąrašą įtrauktus kandidatus informuoja apie atrankos rezultatus (po atrankos laimėtojų nustatymo)	48 p.	iki 1 d. d.
	Atrankos komisijos pirmininkas ir sekretorius parengia ir pasirašo posėdžio protokolą. Su protokolu supažindinami visi atrankos komisijos nariai (po atrankos laimėtojų nustatymo)	47 p.	iki 3 d. d.
	Atrankos komisijos sekretorius perduoda atrankos rezultatus (protokolą) ir duomenis apie kandidatus atranką inicijuojančiam subjektui (po atrankos laimėtojų nustatymo)	49 p.	iki 5 d. d.
	Atranką inicijuojantis subjektas kreipiasi į atrankos laimėtoją prašydamas pateikti dokumentų originalus ir į atitinkamas tarnybas dėl informacijos apie laimėtoją pateikimo (po dokumentų gavimo iš atrankos komisijos sekretoriaus)	51.1/2 p.	iki 5 d. d.
Galutinė patikra ir nominavimas	Atrankos laimėtojas pateikia prašomus dokumentus, o tarnybos pateikia informaciją apie laimėtoją (po atranką inicijuojančio subjekto kreipimosi)	51.1/2 p.	Terminas neapibrėžtas
	Atranką inicijuojantis subjektas priima sprendimą atrankos laimėtoją skirti valdybos nariu (gavus iš atrankos laimėtojo ir tarnybų pateiktus duomenis)	54 p.	iki 5 d. d.
	Atranką inicijuojantis subjektas informuoja VKC, įmonę ir atrankos laimėtoją apie sprendimą skirti/išrinkti valdybos nariu (po sprendimo skirti priėmimo arba po išrinkimo VAS)	55 p.	iki 1 d. d.
	Atrankos laimėtojas pasirašo valdybos nario veiklos sutartį (po sprendimo skirti priėmimo arba po išrinkimo VAS)	56 p.	iki 5 d. d.
	Atrankos procedūrų trukmė nuo atrankos iniciavimo (laikant, kad atrankos agentūros paslaugos jau yra įsigytos ir VVĮ neturi daugiau nei vieno akcininko)		~3,5 - 4,5 mėn.

Procedūra	Atsakingas asmuo	Terminai
Atrankos inicijavimas. Kreipimasis dėl specialiųjų reikalavimų nustatymo	AIS	1 d. d.
Pasiūlymų dėl specialiųjų reikalavimų kandidatams nustatymo pateikimas	VKC, AA	7 k. d.
Sprendimas dėl specialiųjų reikalavimų bei atrankos skelbimo parengimas ir pateikimas	AIS	1 d. d.
Atrankos skelbimo pavišinimas	VVJ	2 d. d.
Kandidatavimas, duomenų teikimas	KND	20 k. d.
Pirminis kandidatų vertinimas ir duomenų pateikimas AKS	AA	20 k. d.
Duomenų apie kandidatus pateikimas AK	AKS	1 d. d.
Galutinio atrankos pokalbio kviestinių kandidatų sąrašo sudarymas	AK	5 d. d.
Kviestinių kandidatų informavimas ir interviu datos paskyrimas	AK/AKS	1 d. d.
Interviu su kandidatais (po kandidatų informavimo)	AK	3 d. d.
Susipažinimas su protokolu ir jo pasirašymas	AK, AKS	3 d. d.
Atrankos rezultatų ir duomenų apie kandidatus pateikimas AIS	AKS	5 d. d.
Kreipimasis į tarnybas bei prašymas laimėtojui pateikti dokumentų originalus	AIS	5 d. d.
Dokumentų iš laimėtojų ir informacijos iš tarnybų gavimas	KND/tarnybos	X
Sprendimo laimėtoją skirti/rinkti valdybos nariu priėmimas	AIS/VAS	5 d. d.
VKC, VVJ ir laimėtojo informavimas apie priimtą sprendimą	AIS	1 d. d.
Valdybos nario sutarties pasirašymas. Atrankos užbaigimas	KND	5 d. d.
		← 3,5 – 4,5 mėn. →
<i>kai AIS nėra vienintelis akcininkas</i>		
Sprendimo laimėtoją skirti/rinkti valdybos nariu priėmimas	AIS (VAS)	X
VKC, VVJ ir laimėtojo informavimas apie priimtą sprendimą	AIS	1 d. d.
Valdybos nario sutarties pasirašymas. Atrankos užbaigimas	KND	5 d. d.
		← 4,5 – 5,5 mėn. →

Procedūrų terminų žymėjimas

- Procedūros terminas negali būti ilgesnis, nei
- Procedūros terminas fiksuotas
- Procedūros terminas netrumpesnis, nei
- X Procedūros terminas neapibrėžtas

Atsakingų asmenų trumpiniai

- AIS - Atranką inicijuojantis subjektas
- VKC - Valdymo koordinavimo centras
- AA - Atrankos agentūra
- VVJ - Valstybės valdoma įmonė
- KND - Kandidatas į nepriklausomus narius
- AK - Atrankos komisija
- AKS - Atrankos komisijos sekretorius
- VAS - Visuotinis akcininkų susirinkimas

ATRANKOS DOKUMENTŲ ŠABLONAI

UŽKLAUSOS DĖL KVALIFIKACINIŲ REIKALAVIMŲ ŠABLONAS	29
ATRANKOS SKELBIMO ŠABLONAS	30
UŽKLAUSOS DĖL KOMISIJOS NARIŲ PASKYRIMO ŠABLONAS	34
KONFIDENCIALUMO PASIŽADĖJIMO ŠABLONAS	36
ĮSAKYMO DĖL KOMISIJOS SUDARYMO ŠABLONAS	37
NEŠALIŠKUMO PASIŽADĖJIMO ŠABLONAS	38
ATRANKOS KOMISIJOS PIRMOJO POSĖDŽIO PROTOKOLO ŠABLONAS	39
KOMPETENCIJŲ VERTINIMO MATRICOS ŠABLONAS	42
ATRANKOS KOMISIJOS ANTROJO POSĖDŽIO PROTOKOLO ŠABLONAS	43
VALDYBOS NARIO SUTARTIES ŠABLONAS	47



UŽKLAUSOS DĖL KVALIFIKACINIŲ REIKALAVIMŲ ŠABLONAS

[Įmonė, į kurios kolegialų organą vykdoma atranka]

2020-

Nr.

[Atrankos agentūra]

Viešajai įstaigai Valdymo koordinavimo centrui

**PRAŠYMAS PATEIKTI PASIŪLYMUS DĖL REIKALAVIMŲ KANDIDATAMS Į
[ĮMONĖS PAVADINIMAS] [KOLEGIALAUS ORGANO PAVADINIMAS] NARIUS**

Informuojame, kad [nurodomos atrankos iniciavimo priežastys: baigiasi kolegialaus organo kadencija, pakeitus įstatus naujai sudaromas kolegialus organas, iš kolegialaus organo atsistatydino ar buvo atšauktas kolegialaus organo narys (vardas, pavardė) ar kita], todėl vadovaujantis Kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631 „Dėl Kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos įmonės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo“ (toliau – Atrankos aprašas) 24 punktu, inicijuojama [skaičius] kandidatų į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius atranka. [Kolegialaus organo pavadinimas] iš viso sudarys [skaičius] nariai.

Vadovaujantis Atrankos aprašo 25 punktu, prašome iki [data] pateikti pasiūlymus dėl kompetencijos sričių, kurių specialistai geriausiai galėtų prisidėti prie įmonės strateginių tikslų įgyvendinimo, specialiųjų reikalavimų kandidatams nustatymo ir skelbime apie atranką nurodytinų duomenų.

Dėl papildomos informacijos ar iškilusių klausimų prašome kreiptis į [pareigos, vardas, pavardė, tel. nr., el. paštas].

PRIDEDAMA. [Įsakymo projektas dėl specialiųjų reikalavimų kandidatams nustatymo arba atrankos skelbimo projektas], [x] lapai.

[pareigos]

[parašas]

[vardas, pavardė]

**VALSTYBĖS
VALDOMOS
ĮMONĖS****[Įmonės pavadinimas]****Adresas:** [buveinės adresas]**Įmonės kodas:** [įmonės kodas]**Tel.:** [telefono nr.], [internetu svetainės adresas]**NEPRIKLAUSOMŲ [KOLEGIALAUS ORGANO PAV.] NARIŲ
ATRANKOS SKELBIMAS****Įmonės veiklos aprašymas**

[Trumpa informacija apie įmonės veiklos pobūdį]

Informacija apie kolegialų organą

[Informacija apie įmonės korporatyvinės valdysenos struktūrą. Nurodoma valstybei atstovaujanti institucija, įmonėje sudaromi kolegialūs priežiūros ir valdymo organai, komitetai];

[Informacija apie kolegialaus organo, į kurį vykdoma atranka, struktūrą (kolegialų organą sudarančių narių skaičius, iš jų: nepriklausomų narių skaičius, valstybės tarnautojų skaičius ir kitų asmenų skaičius);

[Informacija apie esmines kolegialaus organo, į kurį vykdoma atranka, funkcijas (numatytos įmonės įstatuose ar kituose įmonės vidaus dokumentuose)];

[Informacija apie kolegialaus organo nario atlygį, nurodant taikomą atlygio politiką (principus) ir sutartinį atlygio dydį].

Kolegialaus organo kadencija: [nurodomas laikotarpis, kuriam kandidatas būtų skiriamas į įmonės kolegialaus organo narius. Nurodoma renkamo nario kadencijos numatoma pradžia bei kadencijos trukmė ar pabaiga. Jei narys renkamas į veikiančią kolegialų organą, aiškiai nurodoma, kad kandidatas renkamas iki veikiančio kolegialaus organo kadencijos pabaigos].

Atrankos procedūros

Atrankos tikslas – atrinkti tinkamiausią kandidatą į kolegialaus organo nepriklausomus narius.

Atranką inicijuoja [nurodomas atranką inicijuojantis subjektas].

Atrankos procedūrose dalyvauja nepriklausoma atrankos agentūra [nurodomas atrankos agentūros pavadinimas].

Kandidatų į nepriklausomus kolegialaus organo narius atrankos procedūrų eiga: <https://governance.lt/kolegialus-organai/#skyrimo-procedura>

Kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašas (toliau – Atrankos aprašas), kuriuo remiantis vykdoma atranka:

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0bf2e080199b11e58569be21ff080a8c/asr>

[Informacija apie papildomas atrankos procedūras, kurios nėra numatytos Atrankos apraše (jei tokios numatomos laikantis kitų teisės aktų)]

KANDIDATAMS KELIAMI BENDRIEJI, SPECIALIEJI IR NEPRIKLAUSOMUMO REIKALAVIMAI

Kandidatai, pretenduojantys į nepriklausomus kolegialaus organo narius, turi atitikti nustatytus specialiuosius reikalavimus bei Atrankos apraše nurodytus bendruosius ir nepriklausomumo reikalavimus.

Bendrieji reikalavimai

- turėti aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą išsilavinimą;
- būti nesusijusiu su kitais fiziniais ir juridiniais asmenimis ryšiais, dėl kurių einant kolegialaus organo nepriklausomo nario pareigas kiltų interesų konfliktas;
- neatimta ar neapribota teisė eiti atitinkamas pareigas, į kurias pretenduojama, ar atlikti toms pareigoms priskirtas funkcijas;
- per pastaruosius 5 metus nebūti atšauktu iš juridinio asmens vienasmenio ar kolegialaus organo dėl netinkamo pareigų atlikimo;
- [papildomi bendrieji reikalavimai, jei nustatomi].

Specialieji reikalavimai kandidatams

[Nurodoma informacija apie kandidatams nustatomus specialiuosius reikalavimus. Jei vykdoma atranka į daugiau nei vieną kolegialaus organo nario poziciją, kiekvienai pozicijai atskirai nurodomi keliami specialieji reikalavimai. Šioje dalyje turi būti nurodomi ir reikalavimai, kurie nėra privalomi, bet laikomi privalumu. Pavyzdys:

Kandidatui į finansų srities kompetenciją:

- ne mažesnė kaip 5 metų vadovaujamo darbo (įmonės vadovo, įmonės vadovui tiesiogiai pavaldaus aukščiausio lygmens vadovo) patirtis finansų valdymo, konsultavimo, finansinių paslaugų, audito srityse;
- vidaus kontrolės ir rizikų valdymo patirtis;
- investicinių projektų vertinimo ir finansavimo patirtis;
- darbo patirtis tarptautinėje įmonėje (privalumas);
- darbo kolegialiuose valdymo ar priežiūros organuose patirtis (privalumas);
- labai geri anglų kalbos įgūdžiai;
- puikūs lyderystės, komandinio darbo ir bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis gebėjimai.

Kandidatui į strateginio valdymo ir valdysenos srities kompetenciją:

- ne mažesnė nei 5 metų vadovaujamo darbo (įmonės vadovo, įmonės vadovui tiesiogiai pavaldaus aukščiausio lygmens vadovo) patirtis;
- Bendrovių veiklos valdymo, kontrolės ir priežiūros žinios bei patirtis;

- Patirtis diegiant korporatyvinės valdysenos principus;
- Verslo strategijos formavimo ir jos įgyvendinimo užtikrinimo;
- ne mažesnė nei 2 metų darbo kolegialiuose valdymo ar priežiūros organuose patirtis;
- Įmonės procesų skaitmenizavimo patirtis (privalumas);
- darbo patirtis tarptautinėje įmonėje (privalumas);
- labai geri anglų kalbos įgūdžiai;
- puikūs lyderystės, komandinio darbo ir bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis gebėjimai.]

Nepriklausomumo reikalavimai

Asmuo laikomas nepriklausomu kandidatu, jei jo su Įmone, [atranką inicijuojančio subjekto pavadinimas] ar kitais nepriklausomais kolegialaus organo nariais nesieja jokie ryšiai, kurie gali lemti interesų konflikto atsiradimą, trukdantį sprendimus priimti geriausiai Įmonės interesais. Kandidatas į įmonės kolegialaus organo narius turi atitikti šiuos nepriklausomumo reikalavimus:

- turi nebūti įmonės, į kurios kolegialų organą pretenduoja, jos dukterinės arba patronuojančios bendrovės ir su jomis susijusio juridinio asmens, kurio dalyvės, dalininkės ar steigėjos yra šiame punkte nurodytos bendrovės atranką inicijuojančio subjekto ar jam pavaldaus juridinio asmens valstybės tarnautojas ar darbuotojas ir paskutinius vienus metus turi būti nėjęs tokių pareigų;
- turi nebūti įmonės, į kurios kolegialų organą pretenduoja, jos dukterinės arba patronuojančios bendrovės ar susijusio juridinio asmens, kurio dalyvės, dalininkės ar steigėjos yra šiame punkte nurodytos bendrovės, kolegialaus organo narys, vadovas ar darbuotojas ir paskutinius vienus metus turi būti nėjęs tokių pareigų ir negavęs atlygio iš šių juridinių asmenų, išskyrus atlygį už kolegialaus organo ar komiteto nario pareigas;
- paskutinius vienus metus turi nebūti įmonės, į kurios kolegialų organą pretenduoja, jos dukterinės arba patronuojančios bendrovės ar susijusio juridinio asmens dalyvis, šių juridinių asmenų dalyvių atstovas;
- turi nebūti įmonės, į kurios kolegialų organą pretenduoja, jos dukterinės arba patronuojančios bendrovės ar susijusio juridinio asmens dalyvio, vadovo ar kolegialių organų narių artimas asmuo – sutuoktinis, sugyventinis, partneris, kai partnerystė įregistruota įstatymų nustatyta tvarka, taip pat jų tėvai (itėviai), vaikai (įvaikiai), broliai (įbroliai), seserys (įseserės), seneliai, vaikaičiai ir jų sutuoktiniai, sugyventiniai ar partneriai;
- turi neturėti reikšmingų verslo ryšių su įmone, į kurios kolegialų organą pretenduoja, jos dukterine arba patronuojančia bendrove ar su susijusiu juridiniu asmeniu nei tiesiogiai, nei kaip turinčio tokių ryšių juridinio asmens dalyvis ar vadovas. Turinčiu reikšmingų verslo ryšių laikomas fizinis ar juridinis asmuo, kurio pajamos iš įmonės, jos dalyvio ar susijusio juridinio asmens per paskutinius 12 mėnesių yra didesnės negu 1 000 eurų, išskyrus darbo užmokestį ar atlygį už kolegialaus organo ar komiteto nario pareigas;
- paskutinius 2 metus turi nebūti audito įmonės, kuri atlieka ar atliko įmonės, į kurios kolegialų organą pretenduoja, jos dukterinės arba patronuojančios bendrovės ar susijusio juridinio asmens audita, partneris, dalyvis, vadovas, kolegialaus organo narys arba darbuotojas;
- turi nebūti įmonės, į kurios kolegialų organą pretenduoja, jos dukterinės arba patronuojančios bendrovės, kolegialaus organo narys ilgiau kaip 10 metų. Šis laikotarpis apskaičiuojamas prie būsimo kolegialaus organo nario pareigų ėjimo laikotarpio, kuriam kandidatas būtų skiriamas, pridendant praėjusius tos pačios įmonės kolegialaus organo nario pareigų ėjimo laikotarpius, tarp kurių yra ne didesnis kaip vienu metų laiko tarpas;
- turi nebūti daugiau negu keturių valstybės ar savivaldybių valdomų įmonių kolegialių organų narys;
- [papildomi nepriklausomumo reikalavimai, jei nustatomi].

DOKUMENTAI IR JŲ TEIKIMO BŪDAI

Dokumentai, kuriuos privalo pateikti kandidatai

- Kandidato paraiška dalyvauti atrankoje ir sąžiningumo deklaracija;
- Gyvenimo aprašymas (CV);
- Kandidato motyvacinis laiškas atrankos komisijai;
- Kandidato tapatybę patvirtinančio dokumento kopija;
- Atrankos komisijos prašymu gali būti prašoma pateikti papildomus dokumentus, patvirtinančius atitiktį nurodytiems bendriesiems, specialiesiems ir nepriklausomumo reikalavimams bei kitiems teisės aktų nustatytiems reikalavimams.

Dokumentų pateikimo būdai ir terminai

Galimi kandidatavimo dokumentų pateikimo būdai:

- Asmeniškai [nurodomas adresas, kabineto numeris, darbo laikas]. Pateikiamos dokumentų kopijos, o dokumentų originalus gali būti prašoma pateikti, jei kandidatas bus pripažintas atrankos laimėtoju;
- Paštu (registruotu laišku ar per kurjerių tarnybą) [nurodomas adresas]. Pateikiamos dokumentų kopijos, o dokumentų originalus gali būti prašoma pateikti, jei kandidatas bus pripažintas atrankos laimėtoju;
- Elektroniniu paštu [nurodomas el. pašto adresas ir el. laiško dalykas, pvz., „Atranka į įmonės nepriklausomus valdybos narius“].

Dokumentai teikiami iki [Nurodomas 20 kalendorinių dienų terminas nuo skelbimo apie parinkimo procedūrą paskelbimo, per kurį nustatytus bendruosius, specialiuosius ir nepriklausomumo reikalavimus atitinkantys kandidatai gali teikti paraiškas ir kitus nurodytus duomenis] (imtinai).

[Jei atranka organizuojama į daugiau nei vieną valdybos kompetencijų sritį, skelbime turi būti nurodoma: Teikiant dokumentus, būtina nurodyti į kokią valdybos kompetencijų sritį(-is) kandidatuoja. Teikti kandidatūrą galima į daugiau nei vieną sritį.]

Kontaktiniai asmenys

- [Atranką inicijuojančio subjekto] kontaktinis asmuo: [vardas, pavardė, pareigos, kontaktinis telefonas ir el. paštas, pavaduojančio asmens vardas, pavardė, pareigos, kontaktinis telefonas ir el. paštas (jei toks paskirtas)];
- [Atrankos agentūros pavadinimas] kontaktinis asmuo: [vardas pavardė, pareigos, kontaktinis telefonas ir el. paštas].

PAPILDOMA INFORMACIJA KANDIDATAMS

- Įmonės interneto svetainės adresas: [nuoroda į įmonės interneto svetainę];
- Įmonės strateginis veiklos planas: [nuoroda į įmonės aktualų strateginį veiklos planą];
- Raštas dėl valstybės lūkesčių įmonei: [nuoroda į aktualų lūkesčių raštą];
- Kolegialaus organo nario veiklos sutarties projektas: [nuoroda į sutarties projektą].

PRIEDAS. Kandidato paraiška dalyvauti atrankoje ir sąžiningumo deklaracija. [prie atrankos skelbimo turi būti pridėdama Atrankos apraše pateikta pavyzdinė forma]



UŽKLAUSOS DĖL KOMISIJOS NARIŲ PASKYRIMO ŠABLONAS

Lietuvos Respublikos Vyriausybei

2023- Nr.

Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijai

Lietuvos Respublikos finansų ministerijai

Viešajai įstaigai Valdymo koordinavimo centrui

**ATSTOVŲ Į [ĮMONĖS PAVADINIMAS] [KOLEGIALAUS ORGANO PAVADINIMAS]
NEPRIKLAUSOMŲ NARIŲ ATRANKOS KOMISIJĄ PASKYRIMAS**

Informuojame, kad [nurodomos atrankos iniciavimo priežastys: baigiasi kolegialaus organo kadencija, pakeitus įstatus naujai sudaromas kolegialus organas, iš kolegialaus organo atsistatydino ar buvo atšauktas kolegialaus organo narys (vardas, pavardė) ar kita], todėl remiantis Kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631 „Dėl Kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos įmonės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo“ (toliau – Atrankos aprašas) nuostatomis, organizuojama kandidatų į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius atranka – renkami [skaičius] nepriklausomi nariai.

Atrankos aprašo 12.1 papunkčiu nustatyta, kad atrankai į valstybės valdomos įmonės kolegialaus organo narius, atrankos komisija yra sudaroma iš penkių narių:

1. vieno Ministro Pirmininko pasiūlyto atstovo,
2. vieno valstybei atstovaujančios institucijos vadovo pasiūlyto atstovo,
3. vieno ekonomikos ir inovacijų ministro pasiūlyto atstovo,
4. vieno finansų ministro pasiūlyto atstovo,
5. vieno viešosios įstaigos Valdymo koordinavimo centro atstovo.

Vadovaujantis Atrankos aprašo 13 p. ir 14 p. prašome iki [data] nurodyti Jūsų institucijos nominuojamą pagrindinį atrankos į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius komisijos narį ir jo kontaktus bei pakaitinius narius ir jų kontaktus, jei pagrindinis atrankos komisijos narys negalėtų eiti komisijos nario pareigų arba nusišalintų.

Prašome Jūsų užtikrinti, kad, siūlomas atrankos komisijos narys (taip pat ir pakaitiniai nariai) pagal Aprašo 14 punktą atitiktų šiuos reikalavimus:

1. turėti aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą išsilavinimą;
2. būti nesusijęs su kitais fiziniais ar juridiniais asmenimis ryšiais, dėl kurių einant komisijos nario pareigas galėtų kilti interesų konfliktas;
3. nebūti įmonės, į kurios kolegialų organą bus atliekama atranka, ar susijusio juridinio asmens dalyviu ir šių juridinių asmenų dalyvių atstovu, išskyrus įmonės patronuojančios bendrovės vadovą ir kolegialių organų narius bei darbuotojus, kuriems priklausančios įmonės patronuojančios bendrovės akcijos suteikia mažiau kaip 1/5 balsų visuotiniame akcininkų susirinkime;
4. skiriamas atrankos komisijos nariu ir vienerius metus iki skyrimo, taip pat eidamas atrankos komisijos nario pareigas turi neturėti verslo ryšių su ta įmone, į kurios kolegialų organą bus atliekama atranka, ar susijusiu juridiniu asmeniu nei tiesiogiai, nei kaip

turinčio tokių ryšių juridinio asmens dalyvis ar vadovas, išskyrus įmonės patronuojančios bendrovės vadovą ir kolegialių organų narius bei darbuotojus, kuriems priklausančios įmonės patronuojančios bendrovės akcijos suteikia mažiau kaip 1/5 balsų visuotiniame akcininkų susirinkime. Turinčiu verslo ryšių su įmone laikomas fizinis ar juridinis asmuo, kuris yra įmonės ar susijusio juridinio asmens prekių tiekėjas arba paslaugų teikėjas (įskaitant finansines, teisines, patariamąsias ir konsultacines paslaugas), išskyrus asmenis, kurie teikia įmonei ar susijusiam juridiniam asmeniui personalo atrankos ir įmonių grupės tarpusavio valdymo paslaugas;

5. per paskutinius dvejus metus turi nebūti audito įmonės, kuri atlieka ar atliko tos įmonės, į kurios kolegialų organą bus atliekama atranka, ar susijusio juridinio asmens auditą, partneriu, dalyviu, vadovu, kolegialaus organo nariu arba darbuotoju;
6. atranką inicijuojančio subjekto ir Valdymo koordinavimo centro atstovai turi turėti žmogiškųjų išteklių valdymo arba personalo atrankos žinių ar patirties, kurias gali patvirtinti atitinkamas išsilavinimas, išklaustyti kursai, vadovaujamo darbo ar dalyvavimo personalo atrankos komisijų darbe patirtis.

Taip pat prašome pateikti pasirašytą komisijos nario konfidencialumo pasižadėjimą (pridedama).

Atrankos komisijos veikla preliminariai planuojama nuo [data], visi organizaciniai klausimai bus aptarti su pasiūlytais atrankos komisijos nariais.

Dėl papildomos informacijos ar iškilusių klausimų prašome kreiptis į [pareigos, vardas, pavardė, tel. nr., el. paštas].

PRIDEDAMA. [konfidencialumo pasižadėjimo forma].

[pareigos]

[parašas]

[vardas, pavardė]

**KONFIDENCIALUMO PASIŽADĖJIMO ŠABLONAS****KANDIDATŲ Į ĮMONĖS PAVADINIMAS] [KOLEGIALAUS ORGANO PAVADINIMAS]
NEPRIKLAUSOMUS NARIUS
ATRANKOS KOMISIJOS NARIO, SEKRETORIAUS ARBA EKSPERTO
KONFIDENCIALUMO PASIŽADĖJIMAS**

(data)

(vietovės pavadinimas)

Aš, _____,
(vardas pavardė)

būdamas(-a) kandidatų į [įmonės pavadinimas] (toliau – Įmonė) [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius (toliau – Atranka) atrankos komisijos nariu(-e), sekretoriumi(-e) arba ekspertu(-e):

1. Patvirtinu, kad esu susipažinęs(-usi) su Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių asmens duomenų ir konfidencialios informacijos apsaugą, reikalavimais ir Lietuvos Respublikos teisės aktais, numatančiais atsakomybę už asmens duomenų ir konfidencialios informacijos atskleidimą, neteisėtą tvarkymą ar kitų reikalavimų pažeidimus.

2. Pasižadu:

- 1) neatskleisti kandidatų asmens duomenų ir Įmonės konfidencialios informacijos, kuri man taps žinoma, atliekant Atrankos procedūras, ir neperduoti šių duomenų bei informacijos asmenims, kurie nėra įgalioti su jais susipažinti;
- 2) saugoti patikėtus su Atranka susijusius dokumentus taip, kad tretieji asmenys neturėtų galimybės su jais susipažinti ir pasinaudoti;
- 3) pasibaigus Atrankai nepasilikti sau asmeniškai jokių su Atranka susijusių dokumentų kopijų;
- 4) užtikrinti kandidatų atžvilgiu sąžiningumo ir lygiateisiškumo principais pagrįstą veiklą

3. Esu įspėtas(-a), kad, pažeidęs(-usi) šį pasižadėjimą, atsakysiu Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka.

(vardas, pavardė)

(parašas)

**ĮSAKYMO DĖL KOMISIJOS SUDARYMO ŠABLONAS****ĮSAKYMAS
DĖL KANDIDATŲ Į [ĮMONĖS PAVADINIMAS] [KOLEGIALAUS ORGANO
PAVADINIMAS] NEPRIKLAUSOMUS NARIUS ATRANKOS KOMISIJOS SUDARYMO**

[data, įsakymo numeris]

[vietovė]

Vadovaudamasis Kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631 „Dėl Kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos įmonės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo“ (toliau – Atrankos aprašas), 12.1 papunkčiu, 13, 15 ir 17 punktais ir atsižvelgdamas į [raštai, kuriais atrankos komisijos narius deleguojančios įstaigos, delegavo komisijos narius į atranką]:

1. S u d a r a u Kandidatų į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius atrankos komisiją (toliau – Atrankos komisija):

[vardas, pavardė] – [pareigų pavadinimas], o jam negalint dalyvauti – [pareigos, vardas, pavardė] arba [pareigos, vardas, pavardė]

[vardas, pavardė] – [pareigų pavadinimas], o jam negalint dalyvauti – [pareigos, vardas, pavardė] arba [pareigos, vardas, pavardė]

[vardas, pavardė] – [pareigų pavadinimas], o jam negalint dalyvauti – [pareigos, vardas, pavardė] arba [pareigos, vardas, pavardė]

[vardas, pavardė] – [pareigų pavadinimas], o jam negalint dalyvauti – [pareigos, vardas, pavardė] arba [pareigos, vardas, pavardė]

[vardas, pavardė] – [pareigų pavadinimas], o jam negalint dalyvauti – [pareigos, vardas, pavardė] arba [pareigos, vardas, pavardė]

2. S k i r i u [pareigos, vardas, pavardė], o jam negalint dalyvauti – [pareigos, vardas, pavardė] Atrankos komisijos sekretoriumi.

3. P a v e d u Atrankos komisijos sekretoriui Atrankos aprašo nustatyta tvarka organizuoti Atrankos komisijos darbą, aprūpinti Atrankos komisijos narius darbo priemonėmis, tvarkyti Atrankos komisijos dokumentus ir vykdyti teisėtus Atrankos komisijos pirmininko pavedimus.

4. N u s t a t a u, kad:

4.1. šiuo įsakymu sudaryta Atrankos komisija atlieka Atrankos aprašo nustatytas kandidatų į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius atrankos procedūras;

4.2. vykdant atranką gali būti kviečiami Atrankos aprašo 17 punkte numatyti ekspertai.

[pareigos]

[parašas]

[vardas, pavardė]

**NEŠALIŠKUMO PASIŽADĖJIMO ŠABLONAS****KANDIDATŲ Į [ĮMONĖS PAVADINIMAS] [KOLEGIALAUS ORGANO PAVADINIMAS]
NEPRIKLAUSOMUS NARIUS
ATRANKOS KOMISIJOS NARIO, SEKRETORIAUS ARBA EKSPERTO
NEŠALIŠKUMO PASIŽADĖJIMAS**

(data)

(vietovės pavadinimas)

Aš, _____,
(vardas pavardė)

būdamas(-a) kandidatų į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius (toliau – Atranka) atrankos komisijos nariu(-e), sekretoriumi(-e) arba ekspertu(-e):

1. Patvirtinu, kad vadovaujantis Kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631 „Dėl Kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos įmonės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo“ 22 punktu, nesu susijęs(-usi) su Atrankoje dalyvaujančiais kandidatais ryšiais, dėl kurių galėtų kilti interesų konfliktas.

2. Pasižadu, nedelsiant informuoti atrankos komisijos pirmininką bei nusišalinti nuo Atrankos, jeigu Atrankos metu dėl pasikeitusių aplinkybių tokių ryšių atsirastų.

(vardas, pavardė)

(parašas)

**ATRANKOS KOMISIJOS PIRMOJO POSĖDŽIO PROTOKOLO ŠABLONAS****KANDIDATŲ Į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas]
NEPRIKLAUSOMUS NARIUS ATRANKOS KOMISIJOS
POSĖDŽIO PROTOKOLAS**

_____ Nr. _____
(data, protokolo Nr.)

(vieta)

Kandidatų į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius atrankos komisijos, sudarytos [įsakymas dėl atrankos komisijos sudarymo] (toliau –Komisija), posėdis vyko [posėdžio data, laikas, vieta].

Posėdyje dalyvavo:

Komisijos nariai: [pareigos, vardas, pavardė]. Kadangi posėdyje dalyvavo [5] iš 5 sudarytos Komisijos narių. Kворumas nustatytas, Komisija gali priimti sprendimus.

Komisijos pirmininku visam atrankos laikotarpiui vienbalsiai išrinktas [pareigos, vardas, pavardė].

Komisijos sekretorius – [pareigos, vardas, pavardė].

Atrankos agentūros atstovas – [pareigos, vardas, pavardė].

DARBOTVARKĖ:

1. Dėl Komisijos narių nešališkumo vertinimo.
2. Dėl kviestinių kandidatų sąrašo patvirtinimo.
3. Dėl atrankos pokalbio datos paskyrimo.

1. SVARSTYTA. Komisijos narių nešališkumo vertinimas.

Vadovaujantis Atrankos aprašo 22 punktu, Komisijos pirmininkas pakvietė aptarti Komisijos narių pateiktas nešališkumo deklaracijas bei ryšius su atrankoje dalyvaujančiais kandidatais, dėl kurių galėtų interesų konfliktas. Įvertinus pateiktą informaciją, atveju, dėl kurių Komisijos nariai negalėtų eiti Komisijos nario pareigų, nenustatyta.

BALSUOTA: [balsavimo „už“/„prieš“ rezultatai].

NUTARTA: Tęsti Komisijos veiklą esama sudėtimi.

2. SVARSTYTA. Kviestinių kandidatų sąrašo patvirtinimas.

Komisijos nariai patvirtino, kad visi susipažino su Atrankos agentūros pateikta informacija dėl kandidatų gebėjimų ir kompetencijų vertinimo, kandidatų gyvenimo aprašymais ir kitais Komisijai pateiktais dokumentais. Atrankos agentūros atstovas pristatė Atrankos agentūros veiklą bei taikytus darbo metodus bei plačiau pakomentavo Atrankos agentūros priimtus sprendimus dėl kandidatų įtraukimo į trumpąjį sąrašą. Komisija aptarė pristatytą informaciją ir remiantis Atrankos aprašo 38 punktu sudarė galutinį atrankos pokalbio kviestinių kandidatų sąrašą. *[Jei Komisijos kviestinių kandidatų sąrašas neatitinka Atrankos agentūros pasiūlyto trumpojo sąrašo, nurodomos atskirosios Komisijos narių nuomonės dėl trumpajame sąrašė įrašytų kandidatų neįtraukimo į kviestinių kandidatų sąrašą ir į trumpąjį sąrašą nepatekusių kandidatų įrašymo į kviestinių kandidatų sąrašą].*

Kviestinių kandidatų sąrašas

Eil. Nr.	Kandidato vardas, pavardė	Kompetencijų sritis

BALSUOTA: [balsavimo „už“/„prieš“ rezultatai].

NUTARTA: Patvirtinti kviestinių kandidatų sąrašą.

3. SVARSTYTA. Dėl atrankos pokalbio datos paskyrimo.

Komisijos nariai aptarė galimas pokalbių su kandidatais, įtrauktais į Komisijos sudarytą kviestinių kandidatų sąrašą, datas ir priėmė sprendimą dėl galutinės datos nustatymo.

BALSUOTA: [balsavimo „už“/„prieš“ rezultatai].

NUTARTA: Atrankos pokalbius vykdyti [data].

PRIDEDAMA:

1. Atrankos komisijos nario [vardas, pavardė] kviestinių kandidatų sąrašas, [x] lapų. [pateikiami išsiskyrus nuomonei dėl Komisijos patvirtinto kandidatų sąrašo]
2. [Atrankos agentūros pateiktas visų kandidatų sąrašas ir trumpasis kandidatų sąrašas], [x] lapų.

Komisijos pirmininkas

_____ (vardas, pavardė, parašas)

Komisijos sekretorius

_____ (vardas, pavardė, parašas)

Kandidatų į [įmonės pavadinimas]
[kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius atranka

ATRANKOS KOMISIJOS NARIO _____
(vardas, pavardė)

KVIESTINŲ KANDIDATŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Kandidato vardas, pavardė	Kompetencijų sritis

Komisijos narys

(vardas, pavardė, parašas)



KOMPETENCIJŲ VERTINIMO MATRICOS ŠABLONAS

KANDIDATŲ Į ĮMONĖS PAVADINIMAS] [KOLEGIALAUS ORGANO PAVADINIMAS] [KOMPETENCIJŲ SRITIS] SRITĮ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO MATRICA

Privalomieji reikalavimai <i>[skliaustuose pateikti pavyzdiniai privalomieji reikalavimai)</i>	Reikalavimo pobūdis	<i>[kandidato nr.1 vardas, pavardė]</i>	<i>[kandidato nr.2 vardas, pavardė]</i>	<i>[kandidato nr.3 vardas, pavardė]</i>
Aukštasis universitetinis arba jam prilygstantis išsilavinimas	Privalomas			
Nepriekaištinga reputacija	Privalomas			
Atitiktis nepriklausomumo reikalavimams	Privalomas			
<i>[Ne mažesnė nei 5 metų patirtis finansų valdymo, finansų konsultavimo ar audito srityse]</i>	Privalomas			
<i>[Anglų kalbos įgūdžiai]</i>	Privalomas			
...	Privalomas			
Vertinamos kompetencijos/savybės <i>[skliaustuose pateiktos pavyzdinės vertinamos kompetencijos/asmeninės savybės]</i>	Daugiklis (1-5)	Balas (0-5)	Balas (0-5)	Balas (0-5)
Vadovaujamojo darbo patirtis	<i>[5]</i>			
Darbo kolegialiuose organuose patirtis	<i>[3]</i>			
<i>[Patirtis finansų srityje]</i>	<i>[5]</i>			
<i>[Darbo patirtis tarptautinėje įmonėje]</i>	<i>[3]</i>			
...	...			
Motyvacija dirbti kolegialaus organo nariu	<i>[4]</i>			
Galimybės įsitraukti į kolegialaus organo veiklą (skirti pakankamai laiko)	<i>[4]</i>			
Lyderystė, gebėjimai dirbti komandoje ir bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis	<i>[4]</i>			
...	...			
BENDRAS SURINKTŲ BALŲ SKAIČIUS				

Kompetencijų vertinimo matricos pildymo instrukcija:

- Vertinant privalomuosius reikalavimus žymima „x“, kai kandidatas atitinka privalomąjį reikalavimą, jei neatitinka – paliekamas tuščias laukelis. Jei kandidatas neatitinka bent vieno privalomojo reikalavimo, toks kandidatas turėtų būti laikomas netinkamu nepriklausomai nuo surinktų balų skaičiaus.
- Vertinant kompetencijas/savybes skiriamas balas (sveikasis skaičius) nuo 0 iki 5, kur 5 aukščiausias įvertinimas, 0 – žemiausias.
- Įvertinus kandidatą apskaičiuojamas bendras surinktų balų skaičius. Apskaičiuojama kompetencijos balą dauginant iš prie kompetencijos nurodyto daugiklio ir gautas sandaugas sudedant.

Skiriamo balo reikšmė

5	Kompetencija labai stipri
4	Kompetencija stipri
3	Kompetencija vidutinė
2	Kompetencija silpna
1	Kompetencija labai silpna
0	Kompetencijos nėra



ATRANKOS KOMISIJOS ANTROJO POSĖDŽIO PROTOKOLO ŠABLONAS

KANDIDATŲ Į [ĮMONĖS PAVADINIMAS] [KOLEGIALAUS ORGANO PAVADINIMAS] NEPRIKLAUSOMUS NARIUS ATRANKOS KOMISIJOS POSĖDŽIO PROTOKOLAS

_____ Nr. _____
(data, protokolo Nr.)

(vieta)

Kandidatų į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius atrankos komisijos, sudarytos [įsakymas dėl atrankos komisijos sudarymo] (toliau –Komisija), posėdis įvyko [posėdžio data, laikas, vieta].

Posėdyje dalyvavo:

Komisijos nariai: [pareigos, vardas, pavardė]. Kadangi posėdyje dalyvavo [5] iš 5 sudarytos Komisijos narių. Kvorumas nustatytas, Komisija gali priimti sprendimus.

Komisijos pirmininku visam atrankos laikotarpiui vienbalsiai išrinktas [pareigos, vardas, pavardė].

Komisijos sekretorius – [pareigos, vardas, pavardė].

Ekspertai [pareigos, vardas, pavardė].

DARBOTVARKĖ:

Dėl kandidatų į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] nepriklausomus narius atrankos laimėtojų nustatymo.

SVARSTYTA. Kandidatų į nepriklausomus narius atrankos laimėtojų nustatymas.

Vadovaujantis [pirmo posėdžio data] atrankos komisijos posėdžio protokolu [Nr.1] į atrankos pokalbį buvo pakviesti sekantys kandidatai:

Eil. Nr.	Kandidato vardas, pavardė	Kompetencijų sritis(-ys) į kurią(-as) kandidatuota	Žyma apie dalyvavimą [dalyvavo/nedalyvavo]

Komisijos pirmininkas Komisijos nariams pristatė kandidatų kompetencijų vertinimo matricas (pridedama prie protokolo), kurias pasiūlė naudoti kaip pagalbinę priemonę kandidatams užduodant klausimus bei vertinant kandidatų atitiktį keliamiems reikalavimams. Pagal numatytą grafiką Komisija vykdė atrankos pokalbius su kandidatais. Pokalbio metu kandidatai prisistatė ir atsakė į Komisijos narių užduotus klausimus, susijusius su kandidatų profesine ir (ar) darbine patirtimi, dalykinėmis ir asmeninėmis savybėmis, motyvacija. Įvykus visiems pokalbiams su kandidatais, Komisija diskutavo dėl kiekvieno pokalbyje dalyvavusio kandidato tinkamumo eiti

[kolegialaus organo pavadinimas] nario pareigas. Vertindama kandidatus Komisija atsižvelgė tiek į kandidatų turimas kompetencijas, tiek asmenines savybes ir motyvaciją prisidėti prie įmonės strateginių tikslų įgyvendinimo. Įvertinusi kiekvieno iš kandidatų tinkamumą, vadovaujantis Kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 631 „Dėl Kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos įmonės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo“ (toliau – Atrankos aprašas) 43 punktu, Komisija priėmė sprendimą dėl atrankos laimėtojų nustatymo į kiekvieną [kolegialaus organo pavadinimas] nario vietą, į kurią vykdoma atranka.

Atrankos laimėtojas į [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją

Eil. Nr.	Kandidato vardas, pavardė	Balsų skaičius
1.	[nurodomas atrankos pokalbyje dalyvavusio kandidato vardas ir pavardė]	[nurodomas kandidato surinktų komisijos balsų skaičius]
2.		
3.		

BALSUOTA: [nurodomi balsavimo rezultatai].

NUTARTA: Atsižvelgiant į [remiantis Atrankos aprašo 46.3 punktu nurodoma komisijos sprendimą kandidatą pripažinti laimėtoju pagrindžianti informacija], pripažinti [laimėjusio kandidato vardas ir pavardė] atrankos laimėtoju į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją.

Atrankos komisija nustačiusi atrankos laimėtoją į [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją, toliau priėmė sprendimą dėl antro tinkamiausio kandidato nustatymo.

Antras tinkamiausias kandidatas į [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją

Eil. Nr.	Kandidato vardas, pavardė	Balsų skaičius
1.	[nurodomas atrankos pokalbyje dalyvavusio kandidato vardas ir pavardė. Į šį sąrašą nebetaukiamas atrankos laimėtojas, nurodytas aukščiau esančiame sąraše, kadangi komisija dėl jo pakartotinai nebebalsuoja]	[nurodomas kandidato surinktų komisijos balsų skaičius]
2.		

BALSUOTA: [nurodomi balsavimo rezultatai. Jei komisija priima sprendimą, kad antro tinkamiausio kandidato nėra, t. y. nei vienas kandidatas pakartotiniame balsavime nesurenka daugiau nei pusės komisijos balsų, laikoma, kad antras tinkamiausias kandidatas nėra nustatytas].

NUTARTA: Atsižvelgiant į [remiantis Atrankos aprašo 46.3 punktu nurodoma komisijos sprendimą kandidatą pripažinti antru tinkamiausiu kandidatu pagrindžianti informacija], pripažinti [antrą vietą

laimėjusio kandidato vardas ir pavardė] antru tinkamiausiu kandidatu į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją.

Atrankos laimėtojas į [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją

Eil. Nr.	Kandidato vardas, pavardė	Balsų skaičius
1.	[nurodomas atrankos pokalbyje dalyvavusio kandidato vardas ir pavardė]	[nurodomas kandidato surinktų komisijos balsų skaičius]
2.		
3.		

BALSUOTA: [nurodomi balsavimo rezultatai].

NUTARTA: Atsižvelgiant į [remiantis Atrankos aprašo 46.3 punktu nurodoma komisijos sprendimą kandidatą pripažinti laimėtoju pagrindžianti informacija], pripažinti [laimėjusio kandidato vardas ir pavardė] atrankos laimėtoju į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją.

Atrankos komisija nustačiusi atrankos laimėtoją į [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją, toliau priėmė sprendimą dėl antro tinkamiausio kandidato nustatymo.

Antras tinkamiausias kandidatas į [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją

Eil. Nr.	Kandidato vardas, pavardė	Balsų skaičius
1.	[nurodomas atrankos pokalbyje dalyvavusio kandidato vardas ir pavardė. I šį sąrašą nebetraukiamas atrankos laimėtojas, nurodytas aukščiau esančiame sąraše, kadangi komisija dėl jo pakartotinai nebebalsuoja]	[nurodomas kandidato surinktų komisijos balsų skaičius]
2.		

BALSUOTA: [nurodomi balsavimo rezultatai. Jei komisija priima sprendimą, kad antro tinkamiausio kandidato nėra, t. y. nei vienas kandidatas pakartotiniame balsavime nesurenka daugiau nei pusės komisijos balsų, laikoma, kad antras tinkamiausias kandidatas nėra nustatytas].

NUTARTA: Atsižvelgiant į [remiantis Atrankos aprašo 46.3 punktu nurodoma komisijos sprendimą kandidatą pripažinti antru tinkamiausiu kandidatu pagrindžianti informacija], pripažinti [antrą vietą laimėjusio kandidato vardas ir pavardė] antru tinkamiausiu kandidatu į [įmonės pavadinimas] [kolegialaus organo pavadinimas] [kompetencijos pavadinimas] srities kompetenciją.

PRIDEDAMA:

1. Kandidatų kompetencijų vertinimo matricos, [x] lapų.
2. Skaitmeninis posėdžio garso įrašas.

3. Komisijos posėdyje dalyvavusių ekspertų raštu išdėstytos pastabos ar pasiūlymai, lapų.
[pateikiama, jei pastabos/pasiūlymai buvo pateikti raštu]

Komisijos pirmininkas

(vardas, pavardė, parašas)

Komisijos sekretorius

(vardas, pavardė, parašas)



VALDYBOS NARIO SUTARTIES ŠABLONAS

SUTARTIS DĖL [JURIDINIO ASMENS PAVADINIMAS] VALDYBOS NARIO VEIKLOS

Ši sutartis dėl [juridinio asmens pavadinimas] Valdybos nario veiklos (toliau – „Sutartis“) sudaryta [data] tarp:

[juridinio asmens pavadinimas] pagal Lietuvos Respublikos įstatymus įsteigtos ir veikiančios [juridinio asmens forma], Juridinių asmenų registro kodas [registracijos kodas], buveinės adresas [JAR registruotos buveinės adresas] (toliau – „Bendrovė“), atstovaujamos [atstovo pareigos, vardas pavardė], veikiantis(-ti) pagal [juridinis veikimo pagrindas, pvz.: įstatai, ministro įsakymas, kt.]

ir

[vardas pavardė], asmens kodas [asmens kodas], gyvenančio(-s) [gyvenamosios vietos adresas] (toliau – „Valdybos narys“).

Bendrovė ir Valdybos narys, toliau kartu vadinami „Šalimis“, o kiekvienas atskirai - „Šalimi“, atsižvelgdami į tai, kad:

(A) Valdybos narys [data] [organas, kuris turi įgaliojimus priimti sprendimą] sprendimu [sprendimo unikalus numeris] buvo išrinktas į Bendrovės valdybą;

(B) Bendrovė ir Valdybos narys siekia Sutartimi įtvirtinti Valdybos nario veiklos principus bei nustatyti Valdybos nario teises, pareigas ir atsakomybę už veiklą Bendrovės valdyboje, atlygio už Valdybos nario veiklą principus, materialines sąlygas ir priemones, reikiamas pareigoms vykdyti;

susitaria:

1. VALDYBOS NARIO FUNKCIJOS

1.1. Valdybos narys vykdo savo pareigas, numatytas teisės aktuose, Bendrovės įstatuose, visuotinio akcininkų susirinkimo, kolegialių organų sprendimuose ir kituose Bendrovės vidaus dokumentuose.

1.2. Veikdamas kartu su kitais į Bendrovės valdybą išrinktais asmenimis, sprendžia Bendrovės valdybos kompetencijai priskirtus klausimus ir vykdo kitas Bendrovės valdybai pavestas funkcijas.

1.3. Valdybos narys privalo veikti Bendrovės ir visų Bendrovės akcininkų naudai, atsižvelgiant į kitų interesų turėtojų teises ir teisėtus lūkesčius, bei siekti akcininko lūkesčių laiške, Bendrovės įstatuose bei kituose Bendrovės vidaus dokumentuose įtvirtintų Bendrovės veiklos tikslų. Savo veikloje Valdybos narys vadovaujasi įstatymais, kitais teisės aktais,

Bendrovės įstatais, visuotinio akcininkų susirinkimo, kolegialių organų sprendimais, taip pat ir Bendrovės veiklos strategija, valdybos darbo reglamentu bei kitais Bendrovės vidaus dokumentais.

- 1.4. Valdybos narys įsipareigoja savo pareigas vykdyti tinkamai, efektyviai ir objektyviai spręsti visus valdybai priskirtus klausimus bei vadovautis aukščiausiais profesionalumo standartais. Valdybos narys privalo atlikti visus nuo jo priklausančius veiksmus, kad taikytinuose įstatymuose ir kituose teisės aktuose bei Bendrovės įstatuose numatytos valdybos funkcijos būtų įgyvendinamos nepertraukiamai.
- 1.5. Valdybos narys savo pareigas privalo vykdyti asmeniškai ir neturi teisės perleisti ar pavesti visų ar dalies valdybos nario funkcijų vykdymo tretiesiems asmenims, išskyrus teisės aktuose numatytas išimtis.
- 1.6. Valdybos narys turi šias pareigas:
 - 1.6.1. Bendrovės, kitų Bendrovės organų ir Bendrovės akcininkų atžvilgiu veikti sąžiningai ir protingai;
 - 1.6.2. būti lojaliu Bendrovei;
 - 1.6.3. veikti Bendrovės ir visų jos akcininkų interesais, atsižvelgiant į kitų interesų turėtojų teises ir teisėtus lūkesčius;
 - 1.6.4. saugoti Bendrovės komercines (gamybines) paslaptis ir konfidencialią informaciją;
 - 1.6.5. vengti interesų konfliktų tarp Bendrovės ir Valdybos nario (įskaitant trečiųjų asmenų, kurių naudai privalo veikti Valdybos narys) interesų;
 - 1.6.6. savo ir (ar) trečiųjų asmenų naudai nenaudoti informacijos, kurią Valdybos narys sužinojo, vykdydamas savo, kaip Bendrovės Valdybos nario, funkcijas;
 - 1.6.7. siekiant efektyvaus Valdybos posėdžių planavimo ir organizavimo, iš anksto informuoti Bendrovę apie planuojamas atostogas, komandiruotes ar bet kokią kitą užimtumą, kuris gali trukdyti jam dalyvauti suplanuotose ar planuojamuose Bendrovės valdybos posėdžiuose, apie kuriuos jis buvo tinkamai, iš anksto informuotas;
 - 1.6.8. jei Valdybos narys Bendrovės valdybos sprendimu būtų paskirtas atlikti tam tikras konkrečias užduotis ar nuolat arba laikinai kuruoti tam tikrus Valdybos kompetencijai priskirtus klausimus, Valdybos narys privalo nuolat teikti kitiems Valdybos nariams informaciją apie jo atliekamą užduotį, kuriojamą (-us) klausimą (-us), Bendrovės valdybos nustatyta tvarka rengti veiklos ataskaitas, bei pristatyti jas Bendrovės valdybai;

1.6.9. nuolat gilinti savo žinias ir kelti kvalifikaciją, reikalingą tinkamai atlikti Bendrovės Valdybos nario funkcijas, bei siekti visapusiško Bendrovės veiklos suvokimo, efektyvaus užduočių įvykdymo ir profesionalių sprendimų priėmimo;

1.6.10. vykdyti kitas pareigas, kurias nustato taikytini teisės aktai, Bendrovės įstatai ir Bendrovės valdybos darbo reglamentas ir kiti Bendrovės vidaus dokumentai.

1.7. Valdybos narys turi šias teises:

1.7.1. neatlygintinai gauti iš Bendrovės ir jos organų visą jo funkcijoms Bendrovės valdyboje atlikti reikiamą informaciją bei dokumentus, kuriais disponuoja Bendrovė;

1.7.2. Bendrovės Valdybos posėdžio šaukimo iniciatyvos teisę ir teisę siūlyti klausimus į inicijuojamo ar šaukiamo Valdybos posėdžio darbotvarkę įstatų bei teisės aktų nustatyta tvarka;

1.7.3. esant objektyviam poreikiui, atskirais atvejais pasinaudoti Bendrovės ištekliais, kurie yra būtini tinkamai Valdybos nario veiklai užtikrinti;

1.7.4. taip pat kitas teises, kurias suteikia teisės aktai, Bendrovės įstatai, Bendrovės valdybos darbo reglamentas ir kiti Bendrovės vidaus dokumentai.

2. DALYVAVIMAS BENDROVĖS VALDYBOS POSĖDŽIUOSE

2.1. Valdybos narys privalo dalyvauti visuose Bendrovės valdybos posėdžiuose, išskyrus atvejus, kai to neįmanoma padaryti dėl objektyvių priežasčių. Tokiais išimtiniais atvejais Valdybos narys, negalintis dalyvauti Valdybos posėdyje, privalo iš anksto balsuoti raštu arba balsuoti telekomunikacijų įrenginiais Bendrovės valdybos darbo reglamento nustatyta tvarka, arba, jei nėra galimybės balsuoti raštu arba balsuoti telekomunikacijų įrenginiais, teisės aktų nustatyta tvarka gali įgaluoti kitą Valdybos narį balsuoti vietoje savęs.

2.2. Valdybos narys visuomet privalo atvykti į posėdžius susipažinęs su posėdžio darbotvarka ir visa jam pateikta su nagrinėjamais klausimais susijusia informacija bei dokumentais, su sąlyga, kad tokia informacija ir dokumentai jam buvo pateikti Bendrovės valdybos darbo reglamente nustatytais terminais bei tvarka. Valdybos narys privalo aktyviai dalyvauti svarstant posėdžio darbotvarkėje numatytus klausimus, raštu ar žodžiu išdėstyti savo poziciją visais aptariamais klausimais bei teikti argumentuotus pasiūlymus dėl svarstomų klausimų sprendimo.

2.3. Valdybos narys privalo balsuoti „už“ arba „prieš“ kiekvieną Bendrovės valdybos posėdyje svarstomą klausimą. Valdybos narys neturi teisės atsisakyti balsuoti, susilaikyti balsuojant ar už save įgaluoti balsuoti kitus asmenis, išskyrus teisės aktų ar Bendrovės vidaus dokumentų nustatytus atvejus, kai Valdybos narys privalo nusišalinti nuo balsavimo ar atitinkamo organo sprendimu yra nušalintas nuo balsavimo teisės aktų nustatyta tvarka.

- 2.4. Valdybos narys Bendrovės valdybos darbo reglamento nustatyta tvarka privalo susipažinti su posėdžio protokolu, esant poreikiui – pateikti protokolui pastabas ir pasiūlymus, ir tuo atveju, jei Bendrovės valdybos darbo reglamentas numato, kad protokolas turi būti pasirašomas visų posėdyje dalyvavusių Valdybos narių – Valdybos narys suderintą protokolą privalo pasirašyti. Valdybos protokoliai gali būti pasirašomi sertifikuotais elektroniniais parašais. Valdybos nariui turi būti užtikrinama teisė susipažinti su visais priimtais valdybos sprendimais ir posėdžių protokoliais.
- 2.5. Bendrovė užtikrins, kad vykdydamas savo pareigas Valdybos narys esant objektyviam poreikiui atskirais atvejais galėtų pasinaudoti Bendrovės resursais, kurie yra būtini tinkamai Valdybos nario veiklai užtikrinti. Tokiu atveju, apie turimą poreikį Valdybos narys privalo iš anksto Bendrovės vidaus teisės aktų nustatyta tvarka informuoti Bendrovę.

3. INTERESŲ KONFLIKTO NEBUVIMAS

- 3.1. Sutarties galiojimo metu atsiradus nenurodytoms aplinkybėms, dėl kurių galėtų kilti Valdybos nario ir Bendrovės interesų konfliktas, Valdybos narys apie tokias naujas aplinkybes privalo nedelsiant raštu informuoti Bendrovės kolegialius organus ir Bendrovę.

4. DARBO SANTYKIŲ NEBUVIMAS

- 4.1. Šalys patvirtina, kad šia Sutartimi tarp Valdybos nario ir Bendrovės nustatomi civiliniai teisiniai santykiai. Ši Sutartis negali būti aiškinama kaip sukurianti darbo santykius tarp Šalių. Atitinkamai, Valdybos narys, pagal šią Sutartį, negali būti laikomas Bendrovės darbuotoju ir nėra pavaldus ar atskaitingas Bendrovės administracijai. Pagal šią Sutartį, Valdybos narys veikia tik kaip Bendrovės valdybos narys ir prisiima visą atsakomybę už savo funkcijų atlikimą bei šios Sutarties vykdymą.

5. INTELEKTINĖ NUOSAVYBĖ

- 5.1. Turtinės ir, kiek to nedraudžia teisės aktai, neturtinės teisės į visus šios Sutarties galiojimo metu Valdybos nario sukurtus intelektualines ar pramonines nuosavybės dalykus, tiesiogiai susijusius su Valdybos nario veikla pagal šią Sutartį, įskaitant autoriaus teisių objektus, prekių, paslaugų ženklus, produktus ir pramoninį dizainą, bei kitus Valdybos nario pareigų vykdymo metu sukurtus dalykus, visiškai, automatiškai, neterminuotai ir neatšaukiamai tampa ir yra išimtinė Bendrovės nuosavybė be jokio papildomo atlygio mokėjimo. Neturtinės teisės, kurios negali būti perleistos Bendrovei, šia Sutartimi yra licencijuojamos Bendrovei maksimalia teisės aktų leidžiama apimtimi maksimaliam teisės aktų leidžiamam terminui.
- 5.2. Atlyginimas Valdybos nariui už šios Sutarties 5.1 punkte nurodytų dalykų sukūrimą yra įskaičiuotas į pagal šią Sutartį Valdybos nariui mokamą atlygį ir Bendrovė turi teisę disponuoti tokiais dalykais išimtinai savo nuožiūra, nemokėdama Valdybos nariui jokio papildomo atlygio.

6. VALDYBOS NARIO IŠLAIDŲ KOMPENSAVIMAS IR APMOKĖJIMAS UŽ JO VEIKLĄ

- 6.1. Už Valdybos nario veiklą Bendrovė įsipareigoja mokėti fiksuotą [suma] EUR metinį atlygį, o jam dirbant Valdybos pirmininku – [suma] EUR metinį atlygį.
- 6.2. Į Valdybos nariui mokamą atlygį įskaičiuojami visi Valdybos nariui taikytini mokesčiai ir įmokos (įskaitant ir tuos, kurie gali būti nustatyti ateityje šios Sutarties galiojimo metu), išskyrus PVM (kai Valdybos nariui atsiranda pareiga mokėti PVM). Visus Valdybos nario mokėtinus mokesčius ir įmokas (įskaitant ir tuos, kurie gali būti nustatyti ateityje), kiek tai susiję su atlygio pagal šią Sutartį gavimu, apskaičiuoja ir sumoka Bendrovė, pervesdama juos Valdybos nario ar savo vardu atitinkamus mokesčius ir įmokas administruojančioms institucijoms, išskyrus atvejus, kai galiojantys teisės aktai numato kitą tvarką.
- 6.3. Jeigu pagal galiojančius teisės aktus Valdybos narys turėtų įregistruoti individualią veiklą, leidžiančią teikti šioje Sutartyje numatytas paslaugas, Bendrovė tokiam Valdybos nariui atlygį įsipareigoja mokėti tik turėdama Valdybos nario Bendrovei pateiktą individualios veiklos pažymos ar kito pagal galiojančius teisės aktus leidžiančio pagal šią Sutartį vykdyti veiklą dokumento kopiją. Tokiu atveju visus mokesčius, įskaitant PVM mokesťį, Valdybos narys privalo sumokėti pats, jeigu galiojantys teisės aktai nenustato kitaip.
- 6.4. Atlygis už praėjusį mėnesį, kurio metu Valdybos narys vykdė valdybos nario veiklą, išmokamas ne vėliau nei [dienų skaičius] kalendorinių dienų nuo to mėnesio pabaigos.
- 6.5. Jei Valdybos nariui, vykdant Valdybos nario funkcijas, reikia patirti pagrįstų išlaidų (įskaitant, bet neapsiribojant, kelionių, apgyvendinimo, transporto, maitinimo kelionės metu, taip pat, esant būtinybei, protingumo kriterijus atitinkančių išlaidų atlygiui už išorinių patarėjų, auditorių, teisininkų paslaugas, susijusias su Valdybos nario funkcijų atlikimu), Bendrovė įsipareigoja padengti tiesiogiai arba kompensuoti Valdybos nariui tokias pagrįstas išlaidas, jeigu jos iš anksto buvo aptartos su Bendrove.
- 6.6. Visi mokėjimai pagal šią Sutartį atliekami pavedimu į Valdybos nario banko sąskaitą, nurodyta šios Sutarties 9.1 punkte.
- 6.7. Šiai Sutarties nustojus galioti bet kokiais pagrindais, Valdybos nariui turi būti išmokamas atlygis už Valdybos nario veiklos vykdymą iki Sutarties nutraukimo dienos. Bendrovė, vadovaudamasi šiame Sutarties skyriuje nustatytais sąlygomis, įsipareigoja su Valdybos nariu visiškai atsiskaityti per 30 (trisdešimt) kalendorinių dienų nuo šios Sutarties nutraukimo dienos.

7. ATSAKOMYBĖ IR NUOSTOLIŲ ATLYGINIMAS

- 7.1. Bendrovė įsipareigoja atlyginti Valdybos nariui ir apsaugoti jį nuo bet kokių nuostolių ar žalos (įskaitant protingas išlaidas teisinei pagalbai), kurie gali būti Valdybos nario patirti dėl bet kokios priežasties, susijusios su Valdybos nario veikla Bendrovės valdyboje, išskyrus atvejus, kai tokie nuostoliai ar žala Valdybos nariui kilo dėl Valdybos nario tyčios ar didelio neatsargumo. Tuo atveju, jei pagal šį punktą Valdybos nariui ar tretiesiems asmenims bus sumokėtos kokios nors sumos, Bendrovė neturės teisės reikalauti iš Valdybos nario atlyginti jokių išlaidų, kurias Bendrovė patyrė dėl atlyginimo Valdybos nariui ir jo apsaugos nuo bet

kokių nuostolių ar žalos, išskyrus kai tokie nuostoliai ar žala atsirado dėl Valdybos nario tyčios ar didelio neatsargumo.

- 7.2. Šios Sutarties galiojimo metu Bendrovė įsipareigoja apdrausti Valdybos nario atsakomybę juridinių asmenų organų civilinės atsakomybės draudimu (angl. *Directors and Officers liability insurance*).
- 7.3. Valdybos narys įsipareigoja atlyginti Bendrovei ir apsaugoti ją nuo bet kokių nuostolių ar žalos (įskaitant protingas išlaidas teisinei pagalbai), kuriuos ji gali patirti dėl Valdybos nario įvykdyto šios Sutarties pažeidimo ir (ar) trečiųjų asmenų, įskaitant Bendrovės akcininkus, reikalavimų, susijusių su Valdybos nario veikla Bendrovės valdyboje ar tos veiklos rezultatais, kai tokie nuostoliai ar žala Bendrovei kilo dėl Valdybos nario tyčios ar didelio neatsargumo.

8. TEISĖ GAUTI INFORMACIJĄ IR KONFIDENCIALUMAS

- 8.1. Valdybos narys turi teisę susipažinti su visais Bendrovės ir jos tiesioginių ir (ar) netiesioginių dukterinių įmonių dokumentais ir visa Bendrovės ir jos tiesioginių ir (ar) netiesioginių dukterinių įmonių informacija (išskyrus tokius dokumentus ir informaciją, kuri tiesiogiai ir (ar) netiesiogiai susijusi su Bendrovės ir jos tiesioginių ir (ar) netiesioginių dukterinių įmonių kontrahentų duomenimis, dokumentais ir (ar) informacija, teisės aktų nustatyta tvarka gauta, sužinota ar kitokiu teisėtu būdu įgyta Bendrovei ir jos tiesioginių ir (ar) netiesioginių dukterinių įmonių kontrahentams), kuri Valdybos nario prašymu gali būti susisteminta pagal jo nurodytus pagrįstus kriterijus. Jeigu Bendrovė neturi prašomų Bendrovės tiesioginių ir (ar) netiesioginių dukterinių įmonių dokumentų ar informacijos, Bendrovė įsipareigoja nedelsdama imtis veiksmų, kad gautų tokius dokumentus bei informaciją, įskaitant pasinaudojimą jos turimų dukterinių įmonių akcijų suteikiamomis teisėmis.
- 8.2. Šios Sutarties galiojimo metu, o taip pat 10 metų po Sutarties pasibaigimo, Valdybos narys įsipareigoja neatskleisti be išankstinio raštiško Bendrovės sutikimo jokiai trečiajai šaliai Bendrovės ir jos tiesioginių ir (ar) netiesioginių dukterinių įmonių komercinių (gamybinių) paslapčių ir (ar) konfidencialios informacijos, gautos vykdant Valdybos nario veiklą.
- 8.3. Konfidencialia informacija yra laikoma:
 - 8.3.1. informacija, nurodyta Bendrovės valdybos patvirtintame Konfidencialios informacijos sąraše, kurią Valdybos narys sužinojo vykdydamas savo funkcijas ir pareigas;
 - 8.3.2. konfidenciali ir (ar) asmens duomenų apsaugos įstatyme apibrėžta informacija apie trečiuosius asmenis ar susijusi su trečiaisiais asmenimis, kurią Valdybos narys sužinojo vykdydamas savo funkcijas ir pareigas.
- 8.4. Valdybos narys kartu su šia Sutartimi, bet ne vėliau kaip iki savo veiklos Bendrovės valdyboje pradžios, pasirašo konfidencialumo susitarimą, neatskleisti Bendrovės komercinių (gamybinių) paslapčių ir konfidencialios informacijos.

- 8.5. Už konfidencialios informacijos atskleidimą taikoma LR teisės aktuose numatyta atsakomybė.

9. PRANEŠIMAI IR KITA INFORMACIJA

- 9.1. Visi pranešimai, prašymai, rašytiniai pareikalavimai ar kiti dokumentai pagal šią Sutartį siunčiami šiais adresais:

Bendrovei:

[juridinio asmens pavadinimas]

[registruotos buveinės adresas]

[juridinio asmens elektroninio pašto adresas]

Valdybos nariui:

[vardas, pavardė]

[gyvenamosios vietos adresas]

[elektroninio pašto adresas]

Kita Valdybos nario informacija:

[banko sąskaitos numeris]

[banko pavadinimas]

- 9.2. Visi pranešimai pagal šią Sutartį laikomi tinkamai įteiktais, kai jie įteikiami asmeniškai, gavimą patvirtinant parašu (Bendrovės gavimas patvirtinamas Bendrovės darbuotojų, kolegialių organų narių arba kitų jos įgaliotų asmenų parašais), arba yra siunčiami aukščiau nurodytais adresais registruotu ar kurjerių paštu arba nurodytu elektroninio pašto adresu, kitai Šaliai patvirtinant elektroninio laiško gavimą. Kiekviena Šalis privalo pranešti kitai Šaliai apie bet kokius jos adreso, el. pašto adreso, banko sąskaitos ar kitų duomenų, nurodytų šioje Sutartyje, pasikeitimus, ne vėliau nei per 5 (penkias) kalendorines dienas nuo tokio pasikeitimo. Jei Šalis nepraneša apie adreso pasikeitimą, pranešimo siuntimas paskutiniu turimu adresu yra laikomas tinkamu.

10. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

- 10.1. Ši Sutartis įsigalioja nuo jos sudarymo momento ir galioja iki anksčiausios iš šių datų:

10.1.1. baigiasi Valdybos nario, kaip Bendrovės valdybos nario, kadencija;

10.1.2. Valdybos narys atsistatydina ar negali toliau eiti pareigų;

10.1.3. Valdybos narys yra atšaukiamas iš Bendrovės valdybos ar atšaukiama visa Bendrovės valdyba;

10.1.4. Valdybos narys nustoja eiti Bendrovės valdybos nario pareigas kitu pagrindu.

- 10.2. Sutarties nuostatos dėl intelektinės nuosavybės, konfidencialumo, nuostolių atlyginimo, atsiskaitymo, taikytinos teisės bei ginčų sprendimo lieka galioti ir po šios Sutarties pasibaigimo.
- 10.3. Valdybos narys ne vėliau nei Sutarties pasibaigimo dieną įsipareigoja sunaikinti arba perduoti (pagal dalyko esmę) Bendrovei:
- 10.3.1. visus jo turimus Valdybos nario veiklos vykdymo metu gautus ar sukurtus dokumentus (įskaitant, bet neapsiribojant, korespondenciją, pranešimus, sutartis, kitus dokumentus, taip pat kompiuterio diskus, atminties raktus bei korteles, kompiuterio programinę įrangą ar kitas optiniu ar elektroniniu būdu nuskaitymas informacijos laikmenas);
- 10.3.2. Perduotus Valdybos nariui valdyti ir (ar) naudotis ryšium su jo veikla Bendrovės valdyboje slaptažodžius, raktus, antspaudus, kredito korteles, Bendrovei priklausantį ar Bendrovės kitais pagrindais valdomą turtą ir kitus dalykus. Bendrovės rašytiniu prašymu, Valdybos narys įsipareigoja pateikti rašytinį patvirtinimą apie šiame punkte numatytų pareigų tinkamą įvykdymą.
- 10.4. Šiai Sutarčiai ir jos sąlygų aiškinimui, taikymui, taip pat klausimams, susijusiems su jos pažeidimu, galiojimu ar negaliojimu, spręsti taikoma Lietuvos Respublikos teisė.
- 10.5. Visi ginčai, nesutarimai ar reikalavimai, kylantys iš šios Sutarties ar susiję su šia Sutartimi, jos pažeidimu, nutraukimu ar galiojimu, sprendžiami derybų būdu. Jeigu per 30 (trisdešimt) kalendorinių dienų Šalis nepavyksta taikiai išspręsti ginčo, ginčas galutinai sprendžiamas įstatymų nustatyta tvarka.
- 10.6. Bet kokie šios Sutarties pakeitimai ar papildymai turi būti daromi raštu ir pasirašomi abiejų Šalių.
- 10.7. Jeigu kuri nors šios Sutarties sąlyga visiškai ar iš dalies negaliojotų ar taptų negaliojančia dėl jos prieštaravimo teisės aktams arba dėl bet kokios kitos priežasties, likusios šios Sutarties sąlygos liks galioti visa apimtimi. Tokiu atveju, Šalis gera valia derės ir sieks pakeisti minėtą visiškai ar iš dalies negaliojančią sąlygą kita galiojančia sąlyga, kuri, kiek tai įmanoma, leistų pasiekti tokį patį teisinį ir ekonominį rezultatą kaip šios Sutarties sąlyga, kuri bus tokiu būdu pakeista.
- 10.8. Nesinaudojimas savo teise, numatyta šioje Sutarčioje, jokiais aplinkybėmis negali būti aiškinamas kaip tokios teisės atsisakymas, neatsižvelgiant į terminą, kurį Šalis nesinaudojo šia teise.
- 10.9. Nė viena Šalis negali perleisti savo teisių ar pareigų pagal šią Sutarčią bet kokiai trečiajai šaliai, išskyrus įstatymuose numatytas išimtis.
- 10.10. Ši Sutarčiai yra sudaroma 2 (dviem) egzemplioriais lietuvių kalba, po vieną egzempliorių kiekvienai Šaliai.

Bendrovės įgaliotas asmuo

(vardas, pavardė, pareigos, parašas)

Valdybos narys

(vardas, pavardė, parašas)



Viešoji įstaiga Valdymo koordinavimo centras

Žalgirio g. 92, LT-09303 Vilnius, Lietuva

Tel. +370 620 73679, el. p. info@governance.lt
