

## NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKOS GAIRĖS VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE

**Parengta JPP „Kurk Lietuvai“**  
2014-09-01



Jaunųjų profesionalų programa (JPP) „Kurk Lietuvai“ – pirmoji ir kol kas vienintelė profesinio tobulinimo ir gerosios užsienio praktikos pritaikymo programa Lietuvoje, skirta Lietuvos piliečiams, baigusiems aukštojo mokslo studijas užsienyje. JPP „Kurk Lietuvai“ suteikia

---

## **NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKOS GAIRĖS VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE**

galimybę jauniems profesionalams savo žiniomis ir idėjomis prisidėti  
prie modernios Lietuvos ateities kūrimo.

### SANTRAUKA

Valstybės valdomos įmonės (toliau - VVĮ) Lietuvoje valdo beveik 31 mlrd. litų vertės turtą. Šis turtas gali būti valdomas efektyviau - vidutinė nuosavo kapitalo grąža 2014 m. duomenimis siekia 2,8%<sup>1</sup>, kuomet tas pats rodiklis Ekonominio bendradarbiavimo ir paramos organizacija (toliau - EBPO) šalyse yra 2-3 kartus didesnis. Pasiekus geriausius užsienio VVĮ valdymo efektyvumo standartus, Lietuvos biudžetas kasmet galėtų sulaukti šimtų milijonų litų papildomų įplaukų.

Viena iš to priežasčių – politizuotas ir neefektyvus VVĮ valdybų darbas. Tarptautinis valiutos fondas, EPBO ir Europos Komisija per praėjusius metus yra nurodžiusios skaidresnį VVĮ valdybos atrankos procesą kaip vieną iš tų sričių, kuriai Lietuva privalo skirti daugiau dėmesio ir kurią reikia tobulinti. Šiuo metu iš 252 VVĮ valdybų narių tik 16 yra nepriklausomi, todėl dažnai į valdybas patenka valstybės institucijos pasitikėjimo sulaukę valstybės tarnautojai, o ne specialias kompetencijas ir efektyvios vadybos patirtį turintys asmenys.

Mūsų projekto tikslas – perkelti gerąją užsienio praktiką į Lietuvos VVĮ valdybos atrankos procesą parengiant atrankos procedūrų gairių aprašymą, kuris leistų atrinkti kompetentingus ir interesų konfliktų neturinčius valdybų narius. Taip pat svariai prisidėjome prie teisinių spragų panaikinimo, kurie riboja kompetentingų ir nepriklausomų valdybos narių patekimą į VVĮ.

### ĮŽANGA

Šiuo metu Lietuvoje yra 137 VVĮ, kurių 90 yra valstybės įmonės (toliau - VĮ) (iš valstybės turto įsteigtos arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduotos įmonės, kurios nuosavybės teise priklauso valstybei ir joms perduotą ir jų įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise), o likusi dalis yra akcinės bendrovės (toliau – AB) arba uždaros akcinės bendrovės (toliau – UAB), kurių akcijos ar dalis akcijų, suteikiančių daugiau kaip 1/2 visų balsų šių bendrovių visuotiniuose akcininkų susirinkimuose yra valdomos per paskirtą savininko teises įgyvendinančią valstybinę instituciją (toliau – STĮI). 2014 m. Seimo rudens sesijoje svarstomas Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo projektas Nr. XIP-1822 numato, kad trečdalis visų VĮ valdybos narių būtų nepriklausomi. Tai reiškia, kad priėmus šį įstatymą, valstybės įmonių valdybose sprendimus priiminės ne tik valstybės tarnautojai, kurie potencialiai palaiko savininko teises įgyvendinančios institucijos politinę poziciją (pavyzdžiui, ministerijos), bet ir nepriklausomi atstovai, kurie privalės siekti įmonei nustatytų tikslų įgyvendinimo.

Įmonių valdybų vaidmuo ir jų svarba yra labai plačiai aptarta korporacinio valdymo teorijoje ir praktikoje. Privačiame sektoriuje valdybos užima ypatingą rolę valdant įmonę ir gerinant jos rezultatus. Valdybos yra įpareigtos užtikrinti nustatytų tikslų įmonei įgyvendinimą, vienodai atstovaujant visų akcininkų interesus. EBPO šalys narės, būdamos įmonių savininkės, vis labiau žvelgia į valdybas su noru tobulinti įmonių valdymą, atskaitomybę ir finansinius rodiklius. Vienas iš plačiai paplitusių būdų užsienio praktikoje yra valdybų depolitizavimas, didinant valdybų autonomiją ir jų priartinimas prie privataus sektoriaus standartų. Tai reiškia atriboti valdybų darbą nuo politizuotų sprendimų, bei suteikti daugiau sprendimo laisvės, tuo pačiu pritraukiant ir kompetencijas (nepriklausomų narių priėmimas)<sup>2</sup>.

Lietuva šiuo atveju nėra išimtis ir turi didelę dalį turto, kurio valdymą galima, ir reikėtų, efektyvinti. Reiktų nepamiršti, kad ši Lietuvos valstybės nuosavybė yra visų Lietuvos piliečių nuosavybė, todėl skaidrumas, bei aiški įmonių veikla su atskaitingumu privalo būti integruoti į VVĮ. Nepriklausomų valdybų narių priėmimas yra sveikintina iniciatyva, kuri atitinka gerąją EBPO šalių narių praktiką, bei reaguoja į konkrečias šios organizacijos rekomendacijas Lietuvai dėl valdybų darbo efektyvinimo.

---

<sup>1</sup> Remtasi 2014 metų gegužės 31 dienos duomenimis, gautais iš Valdymo koordinavimo centro.

<sup>2</sup> OECD "Board of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practices", DAF/CA/SOPP(2012)1/FINAL. 19.12.2013. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/CA/SOPP\(2012\)1/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/CA/SOPP(2012)1/FINAL&docLanguage=En)

### VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ VALDYBŲ ATRANKA

Procedūra, kaip nepriklausomi nariai bus atrinkti į VVĮ valdybas, yra svarbi. 2012 m. birželio 6 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 665 „Dėl valstybės turinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo“ (Žin., 2012, Nr. 67-3394) (toliau – Nuosavybės gairės) numato procedūrą, kuria vadovaujantis privalo būti atrinkti nepriklausomi nariai į VVĮ valdybas.

Atrankos komitetas, susidedantis iš ūkio ministro, finansų ministro ir akcijų valdytojo vadovo atranka narius tik į I-II kategorijoms priskirtas valstybės valdomas bendroves. Sudaroma tiek komitetų, kiek yra priskirta bendrovių akcijų valdytojų. Atrankos komiteto darbą inicijuoja akcijų valdytojas.

Norint labiau suprasti problematiką, reiktų atkreipti dėmesį į sąvokų „valstybės valdomos bendrovės“ (UAB ir AB) bei „valstybės valdomos įmonės“ (VVĮ) skirtumą. Į UAB ir AB nepatenka įmonės, kurios yra išskirtinai įsteigtos valstybės institucijos (VI).

#### Pavyzdys

VĮ – kol kas valdybose tik valstybės tarnautojai	UAB ir AB – komiteto atranka į valdybas
VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	„Lietuvos energija“ UAB įmonių grupė
VĮ Tarptautinis Vilniaus oro uostas	AB „Klaipėdos nafta“
VĮ Lietuvos naftos produktų agentūra	AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė

Nuosavybės gairėse numatyta atrankos procedūra yra taikoma tik I-II kategorijoms priskirtoms akcinėms ir uždarosioms akcinėms bendrovėms<sup>3</sup>, kurių yra 9. Į likusių valstybės valdomų bendrovių valdybas nariai yra paskiriami savininko teises įgyvendinančios institucijos iniciatyva, o į VĮ valdybas gali būti paskirti tik valstybės tarnautojai. Nuosavybės gairės numato ir bendrus atrankos kriterijus, be to, išlieka galimybė konsultuotis su Valdymo koordinavimo centru.

Pagal Nuosavybės gaires valstybės valdomos įmonės organo narys yra nepriklausomas, jeigu atitinka šiuos nepriklausomumo kriterijai:

- „jis negali būti tos valstybės valdomos įmonės, į kurią keliamas kandidatas, ir susijusios įmonės vadovas ir paskutinius 5 metus neturi būti ėjęs tokių pareigų;
- jis negali būti tos valstybės valdomos įmonės, į kurią keliamas kandidatas, ir susijusios įmonės darbuotojas ir paskutinius 3 metus neturi būti ėjęs tokių pareigų;
- jis neturi gauti ir per paskutinius 3 metus neturi būti gavęs reikšmingo papildomo atlyginimo iš tos valstybės valdomos įmonės, į kurią keliamas kandidatas, ir susijusios įmonės, išskyrus užmokestį už kolegialaus organo nario pareigas;
- jis neturi turėti daugiau kaip 5 procentus balsų suteikiančių akcijų, taip pat neturi atstovauti tokiam akcininkui;
- jis negali turėti ir per praėjusius 3 metus neturi būti turėjęs svarbių verslo ryšių su ta valstybės valdoma įmone, į kurią keliamas kandidatas, ir su susijusia įmone nei tiesiogiai, nei kaip turinčio tokius ryšius subjekto partneris, akcininkas, vadovas. Turinčiu verslo ryšių laikytinas subjektas, kuris yra svarbus prekių

<sup>3</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6d. nutarimo Nr.665 „DĖL VALSTYBĖS TURINIŲ IR NETURTINIŲ TEISIŲ ĮGYVENDINIMO VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE TVARKOS APRAŠO“ 2 priedas (Žin., 2012, Nr. 67-3394). Jame numatomos įmonių kategorijos pagal pardavimų pajamas ir turtą.

## NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKA VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE

arba paslaugų teikėjas (įskaitant finansines, teisines ir konsultacines paslaugas), reikšmingas klientas ar organizacija, kuri gauna reikšmingų įmokų iš valstybės valdomos įmonės arba susijusios įmonės;

- jis negali būti ir per paskutinius 3 metus neturi būti buvęs audito įmonės, kuri atlieka ar atliko tos valstybės valdomos įmonės, į kurią keliamas kandidatas, ir susijusios įmonės auditą, partneriu arba darbuotoju;
- jis neturi būti ėjęs valstybės valdomos įmonės kolegialaus organo nario pareigų ilgiau kaip 12 metų;
- jis neturi būti valstybės valdomos įmonės vadovo arba Aprašo 7 – 8 punktuose nurodytų asmenų artimas šeimos narys (artimu šeimos nariu laikytinas sutuoktinis (sugyventinis), vaikai (įvaikiai) ir tėvai (jėvėvai));
- jis neturi būti valstybės tarnautojas arba valstybei atstovaujančios institucijos darbuotojas; neturi būti kitų aplinkybių, dėl kurių yra arba gali kilti jo arba jo artimo šeimos nario (kaip jis apibrėžtas Aprašo 7 punkte) ir valstybės valdomos įmonės interesų konfliktas“.

Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo pakeitimas, numatantis, jog 1/3 narių privalės būti nepriklausomi, iškelia naują iššūkį. Nors ir yra diegiami tarptautiniai gerojo valdymo principai visose VVĮ ir atsiskama, kad vien valstybės tarnautojai gali būti VĮ valdybose, procedūros šiai atrankai kol kas nėra reglamentuotos.

Lietuvoje dar vis tenka išgirsti, jog VĮ negali būti vertinamos ir prilyginamos kitomis VVĮ (AB ir UAB), kadangi jos įgyvendina tam tikrą svarbią viešojo administravimo funkciją. Todėl jos veikla turi būti reglamentuojama atskirai nuo AB/UAB ir nėra būtinybės įgyvendinti geriausius privataus sektoriaus valdymo principus bei nepriklausomų valdybų narių įtraukimą į valdybas. Tačiau nuosavybių gairėse yra aiškiai išskirta, kokių tikslų privalu siekti visos VVĮ pagal joms priskirtas grupes:

„Valstybės valdomos įmonės pagal valstybės siekiamus tikslus priskiriamos 1A, 1B ir 2 grupėms, kaip nurodyta Aprašo 1 priede. Valstybė siekia valstybės valdomų įmonių:

1. priskirtų 1A grupei, **verslo vertės augimo ir dividendų ar pelno įmokos pajamingumo**;
2. priskirtų 1B grupei, **verslo vertės augimo ir dividendų ar pelno įmokos pajamingumo**, taip pat strateginių šalies interesų užtikrinimo: šalies ekonominio saugumo, strateginių projektų vykdymo, kokybiškos infrastruktūros ir kita;

priskirtų **2 grupei**, valstybės socialinių ir politinių tikslų įgyvendinimo, **taip pat pelningos veiklos**. Šiai grupei priskirtos valstybės valdomos įmonės turėtų vykdyti nekomercinio pobūdžio veiklą, t. y. tokią veiklą, kurios nesiemtų vykdyti kiti pelno siekiantys ūkio subjektai arba tokią veiklą vykdytų už didesnę kainą, o komercinę veiklą vykdytų tik tuo atveju, jeigu tai netrukdytų siekti joms nustatytų valstybės socialinių ir politinių tikslų<sup>4</sup>.

Matome, kad 1A ir 1B grupėms yra akcentuojamas veiklos pelningumas ir verslo vertės augimas. Taip pat kai kurios VĮ yra pilnai komercinio pobūdžio (pavyzdžiui - oro uostai, Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija). VĮ, atlikdamos ir įgyvendindamos viešojo intereso paslaugą, taip pat turi taikyti geriausius privataus verslo valdymo ir efektyvumo standartus. Viena iš šių sudedamosios gerosios praktikos EPBO šalyse dalių yra efektyvinti valdybų darbą, pritraukiant nepriklausomus ir privataus sektoriaus patirties turinčius valdybos narius. Pažvelgus į skandinavus, pagal empirinius rodiklius (nuosavo kapitalo grąža, akcininkams išmokami dividendai) jie žymiai efektyviau valdo savo valstybines įmones, kadangi akcininkė (valstybė) taiko geriausią privataus sektoriaus korporatyvinio valdymo praktiką. To

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6d. nutarimo Nr.665 DĖL VALSTYBĖS TURTINIŲ IR NETURTINIŲ TEISIŲ ĮGYVENDINIMO VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE TVARKOS APRAŠO (Žin., 2012, Nr. 67-3394)

## NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKA VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE

rezultatas - svarbios Skandinavijos šalių valstybinės reikšmės įmonės (susisiekimo, energetikos, nekilnojamo turto valdymo ir kitų industrijų) dirba pelningiau negu jų atitikmenys Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse.

### VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKA

Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija 2013 m. gruodžio mėnesį įstatymo projektu XIP-1812 pateikė savo siūlomą sprendimą atrinkti nepriklausomus valdybos narius į VĮ. Jis numatė, kad Vyriausybės tvarka bus numatyta procedūra, pagal kurią savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija atrinks juridinius asmenis, kurie galės siūlyti fizinių asmenų kandidatūras į valdybos narius. Iš esmės detalesnio projekto, kaip toliau atrodys atranka ir kokie juridiniai asmenys potencialiai galės siūlyti valdybos narius, nebuvo numatyta.

Įstatymo projektas<sup>5</sup> susilaukė pastabų iš LR Seimo kanceliarijos teisės departamento, Seimo audito komiteto ir Specialiųjų tyrimų tarnybos, nes įstatyme nėra numatyta nepriklausomų valdybos narių atrankos procedūra, ir tai sukuria sąlygas potencialiems interesų konfliktams ir neskaidrumui atrankos metu.

Išanalizavus siūlomą įstatymo projektą, 2014 m. gegužės mėnesį „Kurk Lietuvai“ dalyviai pasiūlė LR Ūkio ministerijai atsisakyti tokios formuluotės, nes negalima užtikrinti, jog poįstatyminiai teisės aktai vėliau galės užtikrinti adekvačią procedūrą, norint pritraukti nepriklausomus ir kompetentingus valdybos narius. Todėl buvo pradėtos ruošti naujos atrankos alternatyvos.

### NAUJA ATRANKOS PROCEDŪRA

Viena iš galimybių nepriklausomų valdybos narių procedūrai - panaudoti jau egzistuojančią AB ir UAB valstybės valdomų įmonių valdybų atrankos procedūrą ir VĮ valdybų 1/3 nepriklausomų valdybos narių atrankai (3 psl. minėtas komitetas susidedantis iš ūkio ministro, finansų ministro ir akcijų valdytojo vadovo), tačiau iškyla keletas svarbių aspektų:

- Virš dvejų metų veikianti procedūra yra tik formali. Praktikoje toks komitetas nesusirenka, o į valdybą yra deleguojamas kontroliuojančios ministerijos pasirinktas atstovas. Todėl sunku užtikrinti parinkto valdybos nario nepriklausomumą nuo politinių sprendimų bei įvertinti kandidatų kvalifikaciją ir interesų konfliktus. Praktikoje pasitaiko atvejų, kai į nepriklausomų valdybos narių vietas yra atrenkami politinių partijų nariai arba privataus verslo atstovai, turintys verslą tame pačiame sektoriuje kaip ir VĮ.
- Atrankos komitetas suteikia galimybę parodyti asmeninį dėmesį geriausiems vadybos specialistams iš aukščiausio lygio politinių pareigūnų, tačiau šiuo metu tai nėra aktyviai daroma. Be to, pagal naująjį įstatymo projektą, bus ženkliai išplečiamas reikalingų valdybos narių skaičius, todėl tai apkrautų komitetą gana intensyviu darbu, kuriam laiko skirti tokio aukšto lygio politiniai pareigūnai vargu ar galėtų.

Siūlymas turėti du atskirus procesus valstybės valdomoms bendrovėms (AB ir UAB) ir valstybės įmonėms (VĮ) taip pat nėra optimalus: kaip jau ir buvo minėta, ši komiteto veikla yra formali, praktikoje neužtikrina interesų konflikto užkardymo ir depolitizuotų narių pritraukimo.

Be to, be atrankos proceso centralizacijos nebūtų kuriama galimų valdybos narių duomenų bazė. Duomenų bazės kūrimas ir proaktyvi valdybos narių atranka yra svarbi EBPO valstybių narių praktika<sup>6</sup>. Šią funkciją Lietuvoje atlieka Valdymo koordinavimo centras (toliau - VKC)<sup>7</sup>, tačiau šiuo metu trūksta glaudžios tarpinstitucinės komunikacijos, ir savininko teises įgyvendinanti institucija praktikoje retai konsultuojasi su VKC valdybų formavimo klausimais.

<sup>5</sup> Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo projektas Nr. XIP-1822

<sup>6</sup> Tokiose šalyse kaip Naujoji Zelandija, Suomija ar Prancūzija. OECD "Board of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practices", DAF/CA/SOPP(2012)1/FINAL. 19.12.2013.

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu paskirtas juridinis asmuo ar institucija, stebinti ir analizuojanti valstybės politikos valstybės valdomose įmonėse įgyvendinimą.

### SIŪLomos ALTERNATYVOS KONTEKSTAS

Nauja procedūra turėtų kompleksiskai pažvelgti į esamą padėtį ir optimizuoti nepriklausomų valdybos narių procesą. Vieningas procesas valstybės įmonėms ir valstybės valdomoms bendrovėms centralizuotų atranką ir pritrauktų kompetentingus ir nepriklausomus atstovus į abiejų tipų VVĮ.

Šiuo metu VVĮ valdybose yra 252 valdybos nariai, jie visi užima 572 valdybos vietas VVĮ<sup>8</sup>. Tai reiškia, kad beveik kiekvienam nariui tenka dirbti dviejose valdybose, tarp jų yra asmenų, valdybos nario pareigas einančių net 21 VVĮ. Priėmus naująjį Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo projektą, pagal kurį 1/3 valdybos narių turės būtų nepriklausomi, per trumpą laiką reikės surasti papildomus 150–180 nepriklausomų valdybos narių.

Tai tikrai didelis skaičius reikiamų aukšto lygio specialistų, todėl parengtas siūlymas būtent ir sprendžia tokio gausaus skaičiaus valdybų narių atrankos efektyvumą.

Mes rekomenduojame įstatymu numatyti, kad tik I-II kategorijos VĮ privalėtų turėti 1/3 nepriklausomų narių. To priežastys yra kelios. Mažesnėms įmonėms tai gali tapti labai didele finansine našta mokant valdybų nariams konkurencingus atlyginimus, nes šiuo metu šiose VĮ valdybose dirba tik valstybės tarnautojai, kurie darbo užmokesčio negauna. Be to, ne visos VĮ turi patrauklias valdybas, į kurias būtų lengva pritraukti kompetentingų ekspertų. Kitos VĮ yra tiesiog mažos ir veikia labai specifiniame sektoriuje (pavyzdžiui, urėdijos). Įstatyme numatant, kad visose veikiančiose VĮ valdybose reikia 1/3 nepriklausomų valdybos narių, atsiranda rizika, kad VĮ valdybos tam tikrose įmonėse gali būti išardytos, nes pagal įstatymą joms jų turėti neprivalu.

Taip pat naujas Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo projektas numato, kad VĮ valdyboje sprendimas laikomas priimtu, jeigu už jį balsavo 2/3 ar daugiau posėdyje dalyvavusių valdybos narių. Tai reiškia, jog atrinkta nepriklausoma 1/3 VĮ valdybos narių dalis neturės jokių esminių svertų sprendimų priėmimo ir todėl valdybose išliks esamas *status quo*, kai valstybės tarnautojai balsuoja pagal institucijos ar įstaigos, kurios tarnautojai jie yra, jiems duotus įgaliojimus. To rezultatas - norimas valdybų nepriklausomumas praktikoje taps nefunkcionuojantis. EBPO pabrėžia, kad valdybų nepriklausomumas ir autonomija gali būti pasiekta tik jei visi valdybos nariai, įskaitant valstybės tarnautojus, priima sprendimus asmeniškai ir prisiima asmeninę atsakomybę. Nepriklausomų narių įtraukimas neduos pakankamo rezultato, jei valdyboje negalės vykti produktyvi diskusija, nes valstybės tarnautojai negalės nukrypti nuo jiems duotų įgaliojimų. Todėl labai svarbu depolitizuoti valdybas, tačiau to neįmanoma įgyvendinti, jei valdybos nariai gauna asmeninius politikų nurodymus (ministrų ir viceministrų), kaip balsuoti valdyboje. Tai daro valdybas nepatrauklias potencialiems kompetentingiems specialistams, kurie norėtų būti VĮ valdyboje bei formuoti kompanijos strateginį valdymą, tačiau yra demotyvuojami tokiomis sąlygomis.

### SVARSTYTŲ ALTERNATYVŲ VERTINIMO LENTELĖ

Temos	I siūlymas PAA	II siūlymas Viešojo komiteto būdu	III siūlymas Ministerijos viduje
Kompetencijų užtikrinimas	Maksimalus. Valdybos narių paiešką vykdo šia veikla užsiimanti įmonė, jau turinti patirties valdybų atrankoje ir formavime privataus verslo įmonėse. Formuojant specialiuosius kriterijus	Vidutinis. Formuojant specialiuosius kriterijus patarimojo balso teisę turi Viešasis komitetas, kurio bent vienas narys turi būti iš verslo narius vienijančios	Žemas. Specialiuosius kriterijus nustato ir atranką vykdo savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Nėra užtikrinama

<sup>8</sup> Remtasi 2014 metų gegužės 31 dienos duomenimis, gautais iš Valdymo koordinavimo centro.

## NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKA VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE

	valdybos nariui konsultuojamasi su Valdymo koordinavimo centru. Atranka vykdoma proaktyviai ieškant tinkamo profilio kandidatų.	organizacijos. Viešasis atrankos komitetas vykdo kandidatų atranką į Ministrui pateikiamą trumpąjį sąrašą. Atranka vykdoma reaktyviai laukiant kandidatų paraiškų.	kompetencija valdybų formavimo srityje. Atranka vykdoma reaktyviai laukiant kandidatų paraiškų.
Skaidrumas ir interesų konflikto suvaldymas	Maksimalus. Specialiuosius kvalifikacinius kriterijus nustato atranką atliekanti įmonė, konsultuodamasi su Viešuoju atrankos komitetu. Valdybos narių reikalingo profilio identifikavimą, jų paiešką ir trumpojo sąrašo sudarymą vykdo trečioji šalis, o sprendimą dėl nominavimo priima Ministras. Viešasis atrankos komitetas užtikrina, kad nebūtų atrinktas kandidatas su interesų konfliktu bei būtų atitikti kvalifikaciniai kriterijai.	Vidutinis. Specialiuosius kvalifikacinius kriterijus nustato ministerija, konsultuodamasi su Viešuoju atrankos komitetu. Viešasis atrankos komitetas užtikrina, kad nebūtų atrinktas kandidatas su interesų konfliktu bei būtų atitikti kvalifikaciniai kriterijai.	Vidutinis. Specialiuosius kvalifikacinius kriterijus nustato ministerija. Viešasis atrankos komitetas užtikrina, kad nebūtų atrinktas kandidatas su interesų konfliktu bei būtų atitikti kvalifikaciniai kriterijai.
Finansavimas	Preliminari vieno valdybos nario atrinkimo kaina pagal pokalbius su personalo atrankos agentūromis – 2 000 litų. Atrinkti 170 (1/3 dabartinių valdybos narių) kainuotų 340 000 litų, valdybos renkamos 4 metams. Finansavimas galimas ES parama.	Dviem Viešojo atrankos komiteto nariams – ne valstybės tarnautojams – gali reikėti mokėti atlygį už atliekamą atrankos procesą (jei nesutariama kitaip). Atrinkti 170 (1/3 dabartinių valdybos narių), tikintis, kad į vieną valdybos nario vietą aplikuos vidutiniškai 10 asmenų, užtruktų mažiausiai 1 700 valandų. Taikant 100 litų dydį už valandinę konsultaciją, 2 komiteto nariai (iš NVO ir verslo) galėtų kainuoti 340 000 litų.	Atrankos priežiūrai ir vykdymui 5 pagrindinėse savininko teises ir pareigas įgyvendinančiose institucijose reiktų sukurti po 1 papildomą darbo vietą. Mokant 2 000 litų atlyginimą, 5 valstybės tarnautojams per 4 metus reiktų išmokėti 816 000 litų.

Siūlymas buvo atrinktas iš kelių svarstytų alternatyvų, kurios numato viešųjų atrankos komitetų formavimą (susidedanti iš ministerijų atstovų, nevyriausybinų organizacijų atstovų ir korporatyvinio valdymo specialistų) arba tiesiog palikti šį procesą atlikti pačiom savininko teises ir pareigas įgyvendinančioms institucijoms.

Pastarasis variantas būtų prasčiausias valdybų kokybės prasme, nes nebūtų visiškai išspręstas depolitizavimo klausimas valdybose bei ministerijoms reiktų atrasti papildomų, resursų šiam procesui (be to, jos neturi ir tam reikalingų kompetencijų). Preliminariais paskaičiavimais, pagrindinėms VVĮ akcininkėms šis procesas per keturis metus kainuotų beveik milijoną litų.

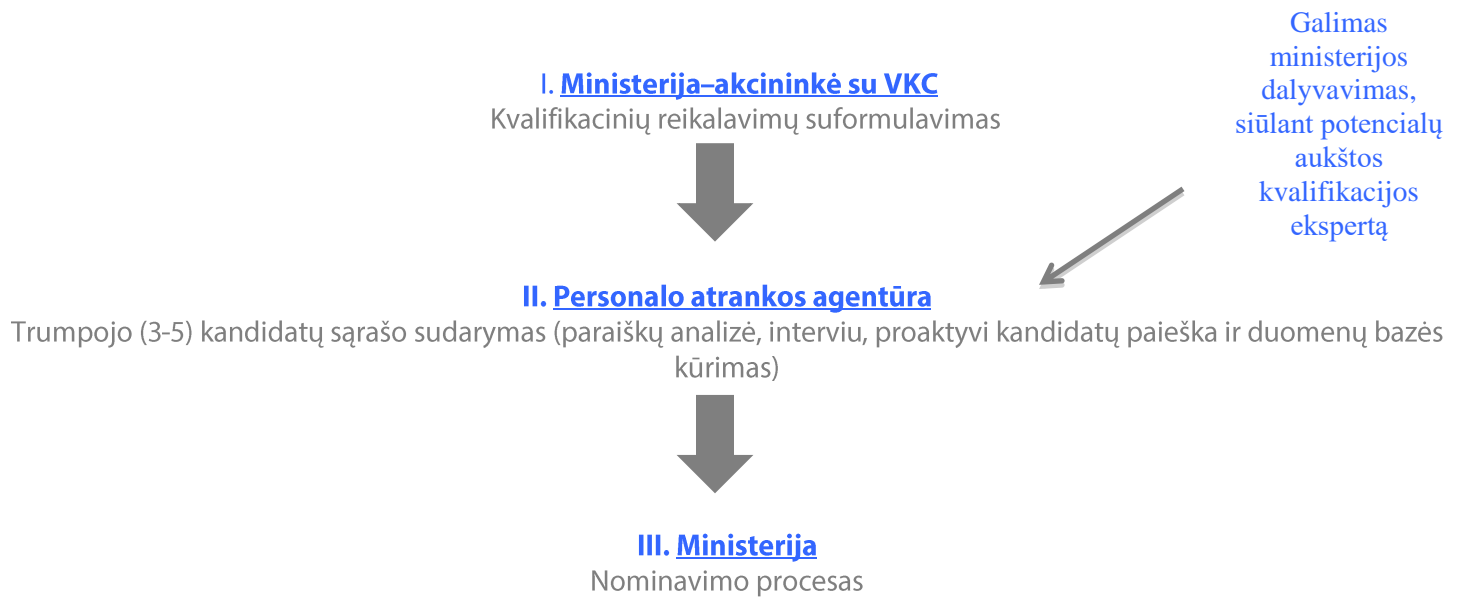
Viešojo atrankos komiteto pagrindu atliekama atrankos procedūra būtų veiksminga, jeigu komitetas nebūtų perkrautas labai intensyviu darbu (5 psl. jau minėta, kad bus reikalinga atrinkti nuo 150 iki 180 VVĮ valdybos narių) ir būtų įmanoma, kad komiteto nariai sugebės geriausiai užtikrinti, kad patektų reikiamos kompetencijos į VVĮ valdybas



## NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKA VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE

bei turėtų kokybišką duomenų bazę, iš kurios galėtų siūlyti valdybos narius. Taip pat reikalinga atskira procedūra paties komiteto sudarymui ir reglamentavimui, o kadangi komitetas būtų pastoviai apkrautas darbu, būtų sunku tikėtis, kad jo nariai atranką vykdys nemokamai (preliminariais paskaičiavimais, komiteto darbo kaina per keturis metus galėtų siekti apie pusę milijono litų).

### SIŪLOMAS ATRANKOS MODELIS (Personalo atrankos agentūra)



I. Siūlomas modelis numato, kad pirmame etape savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija suformuluoja specialiuosius reikalavimus (bendrieji reikalavimai yra suformuluoti Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme), reikalingus naujam valstybės valdomos įmonės valdybos nariui, konsultuodamasi su Valdymo koordinavimo centru. Reikalingos kompetencijos turėtų būti nustatomos pagal įmonės specifiką ir verslo poreikius bei atsižvelgus į valdybų savęs įvertinimo rezultatus. Deja, šiuo metu šių rezultatų VKC beveik negauna, nes valdybos savęs vertinimo praktiškai neatlieka.

Geriausioje EBPO šalių praktikoje sudarant valdybas stengiamasi į jas pritraukti kuo įvairesnių savo amžiumi, patirtimi, kompetencija, profesija ir kilme narių, laikomasi lyčių lygybės principo (pavyzdžiui, Švedijoje valstybės įmonių valdybose turi būti ne mažiau kaip 40 proc. kiekvienos lyties atstovų). Lietuvos VVĮ valdybose moterys užima 31 proc. valdybos narių postų. Energetikos sektoriuje valdybos narės moterys sudaro 43 proc. visų valdybos narių. Mažiausiai moterų (20 proc.) yra miškininkystės sektoriaus valdybų narių gretose.

Remiantis tiek privataus sektoriaus, tiek užsienio gerąja praktika, valdybos nariais dažniausiai renkami asmenys, turintys ilgalaikės vadovaujamo darbo patirties, taip pat yra vertinama valdybos narių patirtis verslo struktūrose. Lietuvoje tik kiek mažiau nei dešimtadalis unikalių VVĮ valdybos narių neturi vadovaujamo darbo patirties (vadovojamu darbu laikomos ir skyriaus ar departamento vadovo pareigos įmonėje ar valstybinėje institucijoje), tačiau net daugiau nei pusė visų šių unikalių valdybos narių (126) nėra prieš tai dirbę privačiame sektoriuje. Didžiausią dalį valdybos narių, turinčių darbo patirties privačiame sektoriuje, nurodė miškininkystės sektoriaus įmonės, kurių valdybų narių didžioji dalis darbo patirties įgijo valstybės valdomose miškų urėdijose (yra miškų urėdai). Taip pat verta paminėti, kad LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas nurodo, jog valstybės įmonių valdybos nariais gali būti tik tos įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos valstybės tarnautojai ir įmonės vadovas. Dėl to nemaža dalis 86 VĮ teisinę formą turinčių įmonių valdybos narių yra darbo privačiame sektoriuje patirties neturintys valstybės tarnautojai.

## NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATRANKA VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE

Didžioji dauguma valdybos narių turi magistro ar jam prilygstantį mokslinį laipsnį – 85 proc. (205), iš kurių septyni valdybos nariai turi vadybos ir verslo administravimo magistro (MBA) laipsnį. Tik bakalauro studijas yra baigę 18 valdybos narių, o dar 18 yra apgynę mokslų daktaro laipsnį. Efektyviai valdybos veiklai užtikrinti kiekviena iš valdybų turi turėti visas reikalingas kompetencijas, pavyzdžiui, finansines, teisines, vadybines, specifinės ūkio šakos ir pan. Populiariausios specialybės tarp Lietuvos VĮ valdybos narių yra miškininko, agronomo, veterinaro (24 proc.) bei ekonomisto ar finansininko (24 proc.). Teisinį išsilavinimą turi 17 proc. valdybos narių, inžinerinį – 14 proc., o vadybos studijas yra baigę 11 proc. visų valdybos narių<sup>9</sup>,

Apibendrinant, pagal VKC 2012 m. lapkričio mėnesio ataskaitą “Dėl valstybės valdomų įmonių valdybų sudėčių”, valdybose vis dar labiausiai trūksta finansų ir vadovaujančio darbo/strateginio planavimo privačiame sektoriuje patirties, bei reikalinga išrinkti valdybos narius, kurie nevykdytu ūkio šakos politikos formavimo ir kitų susijusių funkcijų su valdyboje atstovaujama įmone (interesų konflikto vengimas).

II. Antras žingsnis būtų Valdymo koordinavimo centrui viešųjų pirkimų būdu samdyti personalo atrankos agentūrą (toliau – PAA) 2-3 metams, kuri turi patirties dirbant su vadovais ir aukštos kvalifikacijos specialistais. PAA atliks valdybų narių paiešką ir atranką, taip pat PAA turės kaupti potencialių valdybos narių duomenų bazę, kuri priklausys VKC.

Personalo atrankos agentūros paskyrimas valdybos narių atrankai yra viena iš inovatyvesnių ir EBPO gerai įvertintu praktiku, kuria sėkmingai naudojasi Suomija.

Privalumai	Trūkumai
Proceso centralizacija ir skaidrumas. Bus sukurta aiški procedūra ir organizacija, kuri rūpinsis ir bus atsakinga už kompetentingų narių atrinkimą, pagal numatytas specializacijas ir poreikį.	Suomijoje nėra tokios nuosavybės formos kaip VĮ, ten visos valstybės įmonės yra AB arba UAB, todėl šioms įmonėms yra žymiai lengviau prisitraukti kompetentingų specialistų ir žmonių, norinčių eiti į valdybas, naudojantis PAA.
Geriau negu ministerija ar sukurtas komitetas atrankai sugebės pritraukti ir atrinkti valdybos narius. PAA turės didesnės patirties ir pajėgumų atpažįstant geriausias kompetencijas pasirinktai valdybai ir sugebės proaktyviai pritraukti reikalingo profilio asmenys.	-
Įtraukiant PAA į procesą išvengiama galimo interesų konflikto, nes PAA nenorės rizikuoti savo reputacija ir siūlyti nekompetentingus ir interesų konfliktus turinčius asmenis. Be to, sutartis su VKC bus terminuota ir pažeidus sąlygas gali būti nutraukta ar nepratęsta.	-
Sąlyginai žema kaina palyginus su galimomis alternatyvomis. Preliminariais paskaičiavimais ir pasikonsultavus su keliomis PAA, vieno valdybos nario atrankos kaina siektų apie 2000 litų. Tokia maža suma susidarytų todėl, kad būtų pateikiamas didelis užsakymas ilgam laikotarpiui. 3 metų terminui visa procedūra kainuos 300 – 400 tūkst. litų.	-

Šis siūlymas buvo atrinktas iš kelių svarstyty alternatyvų, kurios numato viešųjų atrankos komitetų formavimą (susidedanti iš ministerijų atstovų, nevyriausybinių organizacijų atstovų ir korporatyvinio valdymo specialistų) arba tiesiog palikti šį procesą atlikti pačiom savininko teises ir pareigas įgyvendinančioms institucijoms.

<sup>9</sup> Remtasi 2014 metų gegužės 31 dienos duomenimis, gautais iš Valdymo koordinavimo centro.

Pastarasis variantas būtų prasčiausias valdybų kokybės prasme, nes nebūtų visiškai išspręstas depolitizavimo klausimas valdybose bei ministerijoms reikėtų atrasti papildomų, resursų šiam procesui (be to jos neturi ir tam reikalingų kompetencijų). Preliminariais paskaičiavimais, pagrindinėms VVĮ akcininkėms šis procesas kainuotų beveik milijoną litų, per keturis metus.

Viešojo atrankos komiteto pagrindu sudaroma atrankos procedūra būtų veiksminga, jeigu komitetas nebūtų perkrautas labai intensyviu darbu (jau minėta 5 psl., kad reikalinga bus atrinkti nuo 150 iki 180 VVĮ valdybos narių) ir būtų įmanoma, kad komiteto nariai sugebės geriausiai užtikrinti, kad patektų reikiamos kompetencijos į VVĮ valdybas bei turėtų kokybišką duomenų bazę, iš kurios galėtų siūlyti valdybos narius. Taip pat reikalinga atskira procedūra paties komiteto sudarymui ir reglamentavimui, o kadangi komitetas būtų pastoviai apkrautas darbu, būtų sunku tikėtis, kad jo nariai atranką vykdys nemokamai (preliminariais paskaičiavimais, komiteto darbo kaina per keturis metus galėtų siekti apie pusę milijono litų).

Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija gali siūlyti PAA aukšto lygio specialisto ir didelę valdymo patirtį turinčio asmens kandidatūrą. Taip pat, institucijos vadovas gali dalyvauti susitikimuose su kandidatu, taip parodant personalinį dėmesį kandidatui, ir gali siūlyti prisijungti prie konkrečios VVĮ valdybos. PAA turėtų atrankos metu įvertinti ar siūloma kandidatūra atitinka specialiuosius reikalavimus, bei ar kandidatas turi privataus sektoriaus darbo patirties ir tik tuomet įtraukti kandidatą į trumpąjį sąrašą (angl. *shortlist*).

Vienas iš didžiausių iššūkių – šiuos specialistus paskatinti eiti dirbti į VVĮ valdybas. Mažose įmonėse tarptautinio lygio specialistų nereikia, reikia vidutinio lygio specialistų, kurie turi reikiamas kompetencijas. Pridėtinis efektas būtų valdybų narių paklausos ir pasiūlos Lietuvoje skatinimas, nes nepriklausomi nariai valdybose ir Lietuvos privačiame sektoriuje yra gana naujas reiškinys. Manome, kad būtent PAA geriausiai gali atlikti proaktyvią paiešką valdybų narių į VVĮ.

III. Paskutinis etapas būtų PAA 3 - 5 kandidatų, geriausiai atitinkančių kvalifikacinius reikalavimus, trumpojo sąrašo pateikimas savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos vadovui. Vadovas iš šio sąrašo paskirtų vieną asmenį į VVĮ valdybą. Kandidatas būtų nominuojamas ir institucija prieš patvirtindama kandidatūrą, pateiktą užklausa teisės saugos institucijomis dėl nepriekaištingos reputacijos įvertinimo ar galimo intereso konflikto. Vėliau būtų, viešai paskelbiama apie naujo nario paskyrimą į atitinkamą VVĮ valdybą.

### ĮŽVALGOS IR SIŪLYMAI

Apibendrinant, mūsų siūlomas modelis buvo pasirinktas iš kelių alternatyvų. Apsvarsčius suteikiamus šios procedūros privalumus prieš galimus trūkumus (6 psl.), matoma aiški paskata siekti šio modelio įgyvendinimo. Tiek proceso kaina, tiek pačios atrankos efektyvumas suteiktų suteiktų didesnes galimybes atrinkti trūkstamas kompetencijas į VVĮ valdybas.

Siūlome:

- Visų pirma, naujoje valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymo redakcijoje numatyti, kad **tik I-II kategorijos VĮ privalėtų turėti 1/3 nepriklausomų valdybos narių**. Dėl jau minėtų priežasčių (4 psl.), įmonėmis tai gali tapti labai didelė finansinė našta VĮ ir kaip pasekmė potencialiai gali būti išardomos valdybos. Tokiu atveju, jeigu įstatyme būtų numatyta, kad VĮ privalėtų turėti 1/3 valdybos narių tik I-II kategorijos įmonėse, siūlome taikyti PAA atrankos procesą.
- Kitu atveju, jeigu LR Ūkio ministerija lieka prie sprendimo visose VĮ valdybose matyti 1/3 nepriklausomų narių, tuomet atsižvelgus į reikiamą kiekį kompetentingų asmenų, išsiplečia atrankos procedūros laikas ir kaštai. Norint užtikrinti kokybę ir pigiausią sprendimą, personalo atrankos agentūra proaktyviai šį procesą

atliktų geriausiai ir efektyviausiai. Kartu, taip būtų plečiama valdybos narių paklausą ir pasiūlą Lietuvoje, kuriant šios specialybės reputaciją ir tobulinant jos profesionalumą.

- Taip pat, naujas Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo projektas numato, kad VĮ valdyboje sprendimas laikomas priimtu, jeigu už jį balsavo 2/3 ar daugiau posėdyje dalyvavusių valdybos narių. Tai reiškia, jog atrinkta nepriklausoma 1/3 VĮ valdybos narių dalis neturės jokių svertų priimti sprendimus joje ir todėl išliks esamas *status quo*, kai valstybės tarnautojai balsuoja pagal institucijos ar įstaigos, kurios tarnautojai jie yra, jiems duotus įgaliojimus. Todėl siūlome, kad **VĮ valdybose sprendimas būtų laikomas priimtu, kai už jį balsavo daugiau kaip pusė posėdyje dalyvavusių valdybos narių**. Tai pavers valdybas labiau patraukliomis potencialiems kompetentingiems specialistams, kurie norėtų būti VĮ valdyboje, tačiau yra demotyvuojami dėl nesuteikiamų sąlygų priimti sprendimus (4 psl.).

Lėšos konkurso organizavimui gali būti gaunamos iš 2014-2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijos viešojo valdymo tobulinimui iš LR Vidaus reikalų ministerijos pagal viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programą, kur yra numatyta iš šio fondo strateginių dokumentų remtinų veiklų tipai. Jiems priskiriamos lėšos numatomos skirti išorės ekspertų konsultacijų paslaugoms.

Pagal turimus šaltinius, valdybų narių VKC puslapyje yra užsiregistravę apie 100 asmenų su reikiamomis kompetencijomis. VKC kontaktuoja su MBA (angl. *Master of Business Administration*) programų alumnių tinklais iš geriausių Baltijos šalių verslo vadovus ruošiančių įstaigų. Taip pat su verslininkų ir profesionalų organizacijomis (Rotary, LIONS, Finansų analitikų asociacija, Pramoninkų asociacija). Baltic Institute of Corporate Governance (BICG) – asociacija, besispecializuojanti aukščiausio lygio vadovų ruošime, šiuo metu turi 300 mokymus baigusius specialistų, kurie potencialiai gali būti kandidatais į VVĮ valdybas.

Atsižvelgiant į EBPO šalių patirtį, ateityje galima pradėti diskutuoti ir apie VVĮ valdybos narių teisę dirbti keliose VVĮ tuo pačiu metu (pavyzdžiui Italijoje jau yra įvesti limitai). Taip pat, diskusija galėtų vykti ir apie mokymus naujiems valdybų nariams, kurie dar neturi darbo patirties VVĮ ir nėra pilnai susipažinę su konkrečia įmone ir jos rodikliais, bet turi reikiamų kompetencijų darbui joje.

Kai kuriuose valstybėse iškyla klausimas ir dėl valdybų narių pilietybės reikalavimo. Belgijoje, Latvijoje ir Šveicarijoje nėra jokių pilietybės apribojimų būti VVĮ nariu, bet yra pageidaujama, kad valdybos narys kalbėtų valstybine kalba.