

Par valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanas praksi un atlīdzības apmēru publisku personu un privātās kapitālsabiedrībās

Prezentācija no **ZAB PwC Legal SIA**
Jūnijs 2022



Struktūra

- 1 Projekta uzdevumi, izpilde un puses
- 2 Analizētais regulējums
- 3 Atlīdzības noteikšanas un piešķiršanas process
 - » Atlīdzības noteikšanas un piešķiršanas process
 - » Regulējuma piemērošanas problemātika
- 4 Iegūtie dati un viedokļi
 - » Secinājumi par padomes locekļu atalgojumu
 - » Aptauju rezultāti - PubKS valdes locekļi
 - » Rezultāti par privātām kapitālsabiedrībām
- 5 Rekomendācijas regulējuma izmaiņām



Termini prezentācijā

Kapitāla daļu turētāji (KD turētāji)	Latvijas Republikas ministrijas, pašvaldības un atsevišķas valsts pārvaldes institūcijas vai citas publiskas kapitālsabiedrības
Parresoru koordinācijas centrs	PKC
Privātās kapitālsabiedrības (PrivKS)	Latvijā, Igaunijā, Lietuvā, Somijā, Zviedrijā, Vācijā, Polijā un Čehijā reģistrētas kapitālsabiedrības, kurās publiskai personai nepieder vairāk par 10% kapitāla daļu
Publiskās kapitālsabiedrības (PubKS)	Kapitālsabiedrības, kuru kapitāla daļas pilnībā pieder vienai vai vairākām publiskām personām

Projekta uzdevumi, izpilde un puses

Pētījuma mērķis



PP kapitālsabiedrību spēja vienlīdzīgi ar privāto sektoru konkurēt par atbilstošāko vadītāju piesaisti un viņu motivācijas saglabāšanu ilgtermiņā



Pamatelementi izpētē

- Normatīvo aktu prasības
- Konkurētspējas trūkumu identificēšana
- Cēloņu analīze
- Labā prakse Latvijā un ārvalstīs

Pētījuma grafiks

1.posms (aprīlis-novembris 2021)

Normatīvo aktu izpēte (Latvija un ārvalstis)

Intervijas (kapitāla daļu turētāji, eksperti)

Komercreģistra dati par publiskajām kapitālsabiedrībām

Anketas (publisko un privāto kapitālsabiedrības)

2.posms (novembris 2021-aprīlis2022)

Esošo pētījumu un datu atkalizmantošanas analīze

Privāto kapitālsabiedrību vadības anketēšana

Privāto kapitālsabiedrību finanšu pārskatu analīze

Projekta puses un avoti

Ārvalstīs:

Publisko kapitālsabiedrību uzraugošās/
konsultējošās iestādes

Asociācijas (18)

Privātās kapitālsabiedrības (>56) un to vadības
personas (>544)

Latvijā:

Pārresoru koordinācijas centrs

Personāla atlases un vadības eksperti

Asociācijas (7)

Valsts un pašvaldību kapitāla daļu turētāju (29)
pārstāvji

Publisko kapitālsabiedrību padomes locekļi (28)

Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļi (100)

Privātās kapitālsabiedrības (>17) un to vadības
personas (>99)

Analizētais regulējums

Latvijā piemērojams

	 Normatīvais regulējums	 Līgumiskais regulējums	 Ārvalstu regulējums
Izpētes objekts	OECD vadlīnijas; Pārvaldības likums; Atlīdzības noteikumi; PKC Vadlīnijas; Kapitāla daļu turētāju iekšēji akti	Pilnvarojuma līgums	Zviedrijas, Somijas, Igaunijas, Lietuvas, Čehijas, Polijas normatīvie akti un korporatīvās pārvaldības principi
Konstatējumi	Normatīvais regulējums atbilst OECD vadlīnijām un starptautiskajai praksei. Latvijas normatīvais regulējums ir ar augstu detalizācijas pakāpi. Joprojām pastāv problemātika ar nosacījumu piemērošanu. Atsevišķi regulējuma aspekti nenodrošina optimālu konkurētspēju.	Dažādas izpratnes par pilnvarojuma līguma nosacījumiem, piemēram, prombūtne; atļaušanas pabalsts. Pilnvarojuma līgums netiek aktīvi izmantots kā instruments tiesisko attiecību individuālai noregulēšanai. Normatīvo prasību izmaiņu gadījumā pastāv risks, ka pilnvarojuma līgums netiek atjaunots atbilstoši grozījumiem.	Ārvalstīs ir atšķirīgs regulējuma detalizētības līmenis Polijā, Vācijā, Lietuvā regulējums ir detalizēts, savukārt citviet (Somija, Igaunija, Zviedrija) regulējums vairāk balstīts principos. Ņemot vērā, ka dažās valstīs (piem., Zviedrija, Somija, Lietuva) nav noteikta 2 līmeņu korporatīvās pārvaldības sistēma, tad to regulējuma aspektus Latvijā attiecināt būtu apgrūtināši. Atsevišķās valstīs (Polija, Lietuva) tiek izdalītas kapitālsabiedrību grupas, pēc īpašiem kritērijiem. Latvijai pielīdzināmākais regulējums ir Vācijā un Polijā.

Vispārīgi par atlīdzības noteikšanu



Atlīdzības noteikšanas un piešķiršanas process

Fiksētā atlīdzība

Uz visu pilnvaru termiņu **KD turētājs (padome)** nosaka atalgojuma apmēru un pievieno pamatojumu atlīdzības noteikšanai.

Pamatojumā jānorāda procentuāls īpatsvars šādiem kritērijiem:

- Izvirzītie mērķi;
- pienākumu apjoms, sarežģītība, pārvaldāmie riski;
- pieejamie finanšu līdzekļi;
- lēmumu īpatsvars un publisko finanšu resursu īpatsvars.

Problemātika: Pašreizējais kapitālsabiedrību iedalījums neļauj piedāvāt konkurētspējīgu vai personai atbilstošu atalgojumu.

Mainīgās atlīdzības piešķiršana

Nosaka **KD turētājs (padome)**. Lēmumu pieņem pēc gada pārskata apstiprināšanas un vadības darbības izvērtēšanas.

Izvērtē šādus kritērijus:

Budžeta izpilde; stratēģijas, finanšu un nefinanšu mērķu izpilde, valdes locekļa darbības rezultāts.

Izvērtējumu veic: **Kapitāla daļu turētājs (padome); Nozares ministrija/PKC.**

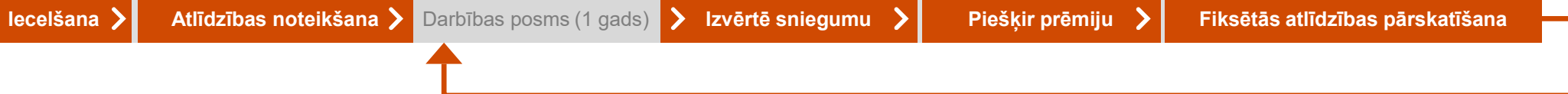
Problemātika: Prēmiju izmaksā, neveicot vērtējumu vai veicot to neatbilstoši normatīvajiem aktiem.

Pārskatīšana

KD turētājiem (padomēm) ir tiesības pārskatīt fiksēto atalgojumu reizi gadā.

Palielinājums nepārsniedz 25% procentus salīdzinājumā ar iepriekšējā pārskata gadā noteikto.

Problemātika: Atlīdzības apmērs palielināts maksimāli pieļaujamā apmērā, atsevišķos gadījumos atalgojumam gandrīz divas reizes pārsniedzot privātā sektora apmēru.



Regulējuma piemērošanas problemātika

Kāds ir mūsu konstatējums?

Normatīvais regulējums ir konkrēts un detalizēts, taču konstatēts, ka atbildība vai kāda no tās sastāvdaļām tiek izmaksāta neievērojot normatīvos aktus.

Ko mēs ierosinām?

Nepieciešams aktualizēt iesaistīto personu lomu - veikt darbības regulējuma piemērošanas uzlabošanai.

Kam jāiesaistās?

Kā panākt uzlabojumus, neveicot normatīvo aktu grozījumus?

Kapitāla daļu turētāji	PKC
Konsultāciju mehānisma stiprināšana; Informācijas aprites paplašināšana; Aktīvāka kontrole pār esošo nosacījumu izpildi kapitālsabiedrībās, Regulējuma īstenošanas uzlabošana praksē.	
Jāapzina konkrētu apdrošināšanas pakalpojumu nepieciešamība un jāizvērtē to lietderība individuāli; Valdes un padomes locekļi jāieceļ dažādos laikos; Publiskās kapitālsabiedrībās minimālais sastāva noteikšana divu cilvēku apmērā vai (ja viens valdes loceklis) izstrādā rīcības ieteikumu īslaicīgas prombūtnes gadījumiem; Jārisina noslodzei atbilstoša atbildības jautājums atalgojuma politikā.	Konsultēšana Atbildības politikas nosacījumu izstrādē un ieviešanā; Personāla akciju ieviešanas procesa skaidrošana; Kapitālsabiedrību vadību informēšana par atsaukšanas pabalstu regulējuma piemērošanu un skaidrojot novēršamās kļūdas; Centralizētu pētījumu pasūtīšana nozaru atalgojuma līmeņa noteikšanai;
	Jāstiprina kapacitāte, palielinot pieejamos resursus esošo funkciju veikšanai un rekomendēto papildus pienākumu izpildei!

Iegūtie dati un viedokļi



Secinājumi par padomes locekļu atalgojumu

	Situācija Latvijā	Situācija ārvalstīs	Nepieciešamās pilnveides iespējas
Publiskām kapitālsabiedrībām	61% padomes locekļu uzskata, ka atalgojums nav konkurētspējīgs ar salīdzināmām PrivKS, kamēr KD turētāji uzskata pretējo 40% padomes locekļu atalgojums bijis būtisks apsvērums, ieņemot amatu KD turētāji un padomes locekļi norāda uz nepieciešamību piesaistīt atalgojumu slodzei	Atalgojuma nosacījumi nav detalizēti regulēti un ir fleksibli, līdz ar ko nav salīdzināmi regulējuma līmenī Tiek izmantota iespēja atlīdzināt, balstoties uz apmeklēto sēžu skaitu (papildus fiksētās atlīdzības komponente)	Tā kā atalgojuma līmeņa izmaiņu nepieciešamībai nav iegūts pamatojums, pašreiz nepieciešams pārskatīt iespēju ieviest fiksētās atlīdzības komponenti, kas piesaistīta slodzei
Atalgojuma līmenis un prakse privātās kapitālsabiedrībās	Padomes locekļu kopējo bruto ienākumu gadā mediānas liela izmēra PrivKS Latvijā un ārvalstīs ir nedaudz augstākas par PubKS maksimālo sliekšni atalgojumā padomes priekšsēdētājam lielā kapitālsabiedrībā Atlīdzības daļa piesaistīta sēžu apmeklējumu skaitam, bet nav pieejami dati, par sēžu skaitu un atlīdzības lielumu Vairākās valstīs tiek piešķirtas personāla akcijas		

Aptauju rezultāti - PubKS valdes locekļi

KD turētāju pārstāvju un PubKS viedokļi par atalgojuma konkurētspēju

KD turētāji

atalgojums ir līdzīgs ar privātā sektorā esošo atalgojumu
(izņemot enerģētikas/finanšu jomā)

Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļi

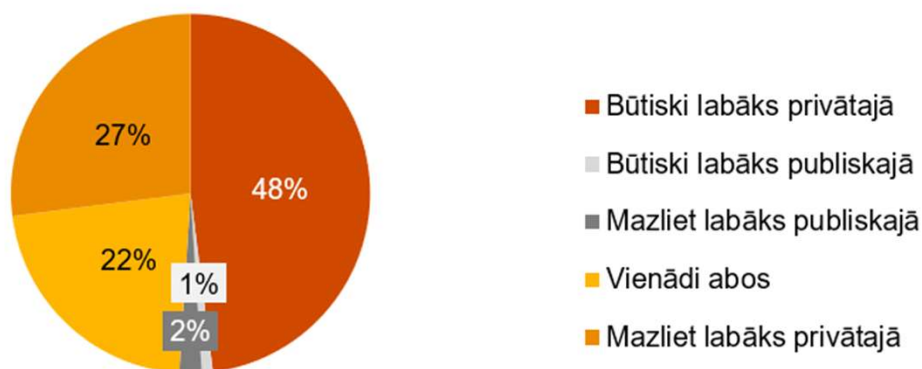
atalgojums nav konkurētspējīgs ar salīdzināmās PrivKS esošo atalgojumu
2/3

KD turētāju un amatpersonu viedokļu atšķirība ir skrupulozi vērtējama, ievērojot vairumu faktoru:

- PubKS vadības atalgojums nedrīkst pārsniegt privātā sektora līmeni;
- KD turētāji kopumā ir apmierināti par esošās vadības komandu sastāvu un pretendentu loku;
- **73%** valdes locekļu būtiska bijusi tieši fiksētā alga, savukārt tikai **29%** būtiska bijusi mainīgā daļa, kad pieņēma lēmumu ieņemt amatu

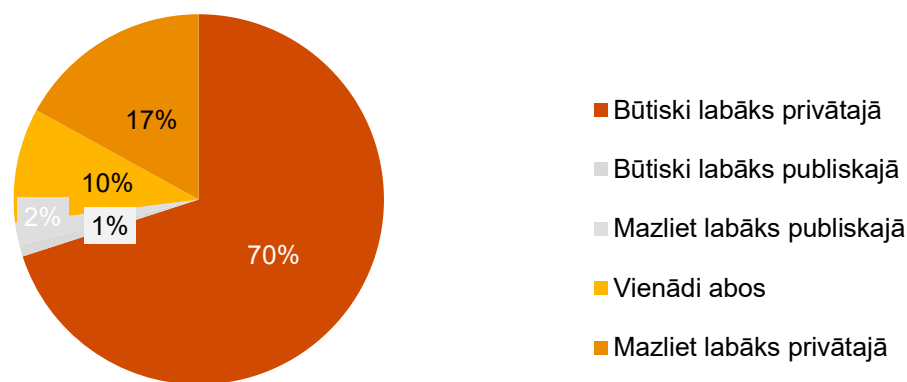
PubKS valdes locekļu vērtējums par fiksētās daļas apmēru

Avots: 83 respondenti aptaujā



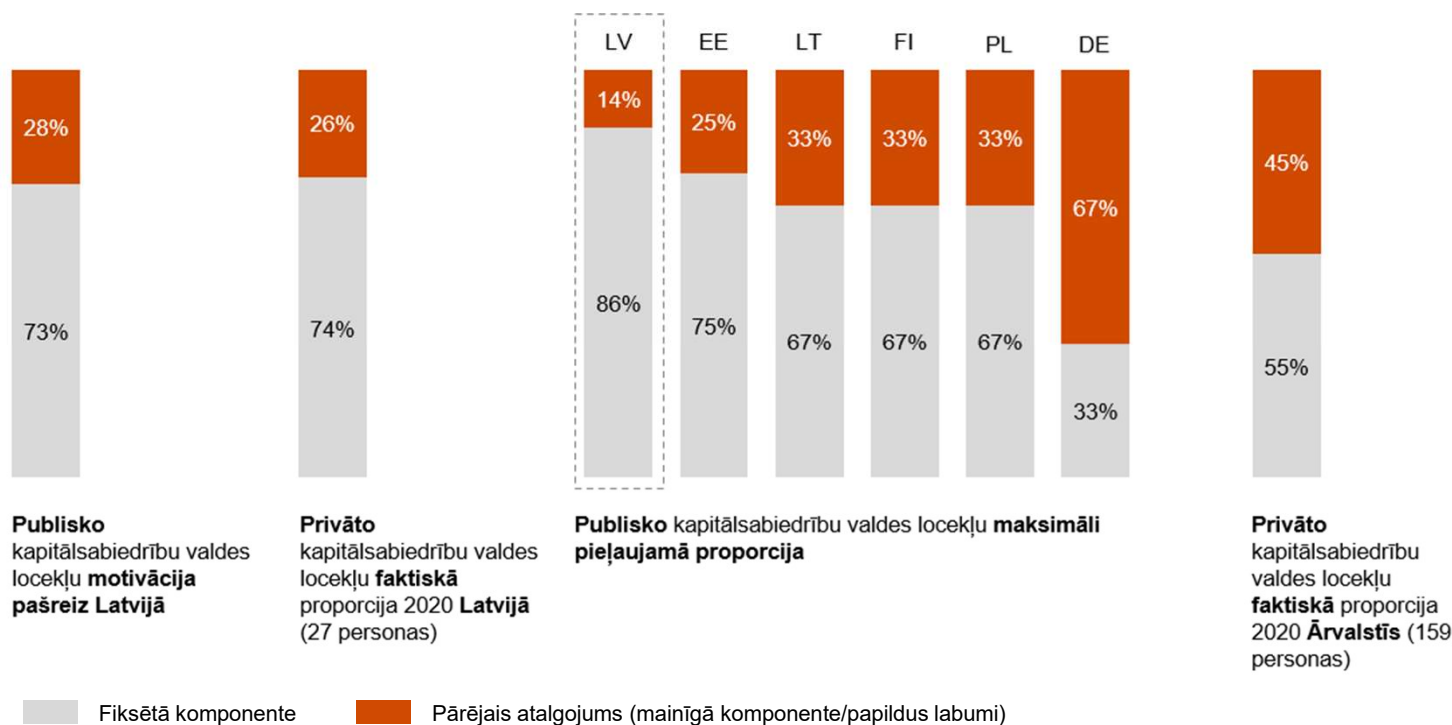
PubKS valdes locekļu vērtējums par mainīgās daļas apmēru

Avots: 82 respondenti aptaujā



Rezultāti par privātām kapitālsabiedrībām

Valdes locekļu atalgojumi



Fiksētās daļas īpatsvars PubKS nerasniedz PrivKS faktiskos līmeni un būtiski atpaliek gan no salīdzināmo valstu pieejas publiskām un privātām kapitālsabiedrībām

Tas var kavēt piesaistīt pretendentes ar motivāciju uz sasniegumiem balstītas atlīdzības saņemšanu, līdz ar ko arī motivāciju izvirzīt ambiciozākus mērķus kapitālsabiedrībās, kuru darbība balstās uz komerciāliem principiem

Latvijas PubKS valdes atalgojuma atsevišķas komponentes pielīdzināmas drīzāk valsts civil dienesta atalgojumam.



Rekomendācijas regulējuma izmaiņām



PubKS segmentācija

Ieteicams nodrošināt, lai potenciālās izmaiņas atalgojuma līmenī valdes locekļiem sasniegtu lielāko ieguvumu uz kapitālsabiedrību darbības rezultātiem, bet vienlaikus arī ļautu valstij pēc konkrētiem kritērijiem identificēt atkāpes no pašreiz piemērotās atalgojuma sistēmas, ka atalgojuma griestus valdes locekļiem pielāgot noteiktām PubKS grupām.

Pamatojums

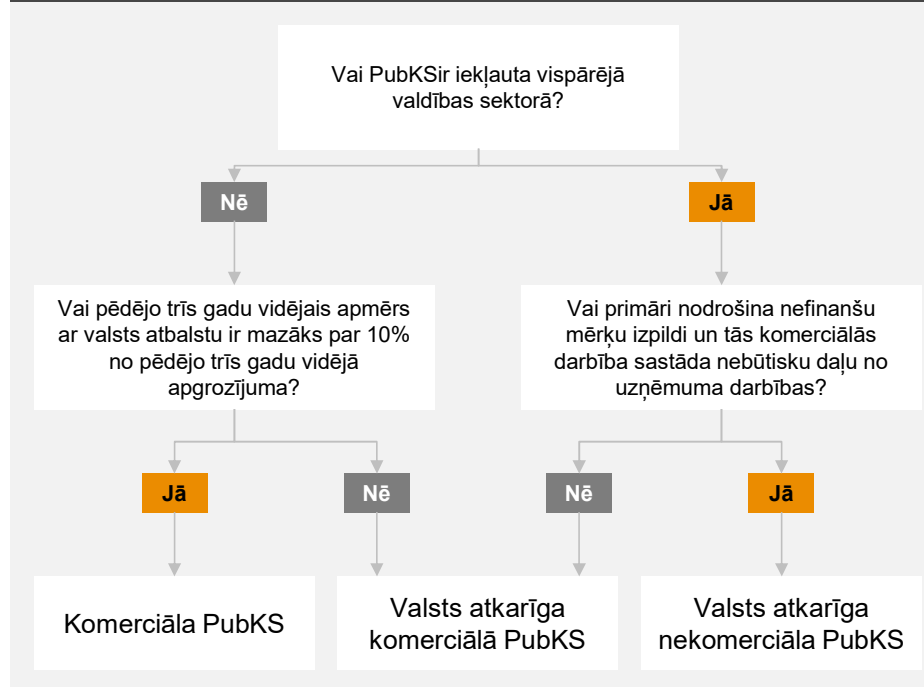


Nepieciešamība pēc viegli pamatojamas un uztveramas PubKS segmentācijas, lai mazinātu izņēmumu skaitu un nesarežģītu pielietošanas procesu.



Nepieciešamība pēc segmentācijas, kas balstās uz labo praksi un ir saprotama gan sabiedrībai, gan politikas veidotājiem, veicot stratēģiskus lēmumus par tālāko līdzdalību kapitālsabiedrībās.

Segmentācija



Tehniskās nianšes



Par PubKS segmentāciju lemj KD turētājs valsts līdzdalības izvērtējuma ietvaros



Ja tiek lemts, ka konkrētā PubKS atbilst citam segmentam nekā ir norādīts pēc kritēriju izpildes, tad šim lēmumam ir jābūt skaidri pamatotam Īpašnieka gaidu vēstulē.



PubKS tiek segmentētas konsolidētā griezumā, kur balstoties uz mātes segmentu, meitas tiek iedalītas tāpat.

Rekomendācijas atlīdzībai noteikšanai komerciālās kapitālsabiedrībās

Vispārīgi piemērojams kapitālsabiedrībām

Pārvaldības likums

Jāizstrādā komerciālo PubKS kritēriji un to sadalījumu.

Jāpalielina mainīgās atlīdzības apmērs, tādā veidā palielinot PubKS konkurētspēja kandidātu piesaistei nacionālā un reģionālā līmenī un motivējot valdes locekļus izpildīt tiem noteiktos mērķus.

Jāprecizē un jāatjauno personāla akcijas regulējums, piem., attiecībā uz dividendu izmaksas kārtību un personāla daļu noteikšanu sabiedrībās ar ierobežotu atbildību.

Jānosaka Pārvaldības likuma prioritāte attiecībā pret Darba likumu, lai preventīvi novērstu kļūdainu tiesību normu interpretāciju.

Jānosaka atpūtas kārtības pamatnosacījumi.

Atlīdzības noteikumi

Atrisināt uz slodzi balstītas atlīdzības noteikšanu - padomes locekļiem būtu apsveramas KD turētāja tiesības noteikt jaukto atlīdzības modeli un piešķirt padomes loceklim gan fiksēto atalgojumu kā pašreiz, gan papildus atalgojumu par katru apmeklēto sapulci, kas pārsniedz noteiktu sapulču skaitu gadā.

Noteikumos nepieciešams veikt grozījumus komerciālo PubKS grupas izveidošanai un implementācijai

Nepieciešams precizēt nosacījumus attiecībā uz mainīgās atlīdzības izmaksu.

PKC Vadlīnijas

Vadlīnijās būtu nepieciešams iekļaut atlīdzības politikas sagatavošanas pienākumu kapitālsabiedrībām, kurām šāds pienākums tiks attiecināts.

Vadlīnijās var noteikt KD turētāju/ padomju/ valdes pienākumu atlīdzības politikas izstrādē piesaistīt un konsultēties ar PKC.

Vadlīnijās nepieciešams veikt precizējumus saistībā ar komerciālo PubKS grupas izveidošanu.

Vadlīnijās var iekļaut tipveida pilnvarojuma līguma paraugu.

Piemērojams konkrētām kapitālsabiedrībām

Stratēģiskie dokumenti

Īpašnieka gaidu vēstule

Atlīdzības politika

Atlīdzības politika varētu būt viens no instrumentiem, lai nodrošinātu atlīdzības nosacījumu atbilstību normatīvajam regulējumam.

Politikā var tikt iekļauti PubKS vajadzībām individualizēti risinājumi, priekšnosacījumi un kritēriji amatu apvienošanai.

Politikā jānosaka, ka nosacījumu sagatavošana ar konkrēto individu jāveic pilnvarojuma līgumā, ņemot vērā amata specifiku un noteikto slodzi, ievērojot kapitālsabiedrībai sasniedzamos rādītājus.

Piemērojams indivīdam

Pilnvarojuma līgums

Individuāla vienošanās, kas īsteno PubKS mērķus, ievērojot Atlīdzības politikas nosacījumus pēc pilnvarojuma līguma parauga.

- Ieņemtajam amatam atbilstoši pienākumi un noslodze.
- Mainīgās atlīdzības izmaksas forma.
- Atalgojuma fiksētās daļas pārskatīšana ik gadu pie mērķu izpildes novērtēšanas.
- Materiālais nodrošinājums.
- Apdrošināšana.
- Amatu savienošana un profesionālo pakalpojumu sniegšana kapitālsabiedrībai
- Slimības laika garantijas
- Atpūtas/prombūtnes nosacījumi
- Atsaukšanas pabalsts

Rekomendācijas atlīdzības noteikšanai nekomerciālās kapitālsabiedrībās

Vispārīgi piemērojams kapitālsabiedrībām

Pārvaldības likums >

Jānosaka Pārvaldības likuma prioritāte attiecībā pret Darba likumu, lai preventīvi novērstu kļūdainu tiesību normu interpretāciju.

Jānosaka atpūtas kārtības pamatnosacījumi.

Atlīdzības noteikumi >

Atrisināt uz slodzi balstītas atlīdzības noteikšanu - padomes locekļiem būtu apsveramas KD turētāja tiesības noteikt jaukto atlīdzības modeli un piešķirot padomes loceklim gan fiksēto atalgojumu kā pašreiz, gan papildus atalgojumu par katru apmeklēto sapulci, kas pārsniedz noteiktu sapulču skaitu gadā.

PKC Vadlīnijas >

Vadlīnijās var noteikt KD turētāju/ padomju/ valdes pienākumu atlīdzības politikas izstrādē piesaistīt un konsultēties ar PKC.

Vadlīnijās var iekļaut tipveida pilnvarojuma līguma paraugu.

Piemērojams konkrētām kapitālsabiedrībām

Stratēģiskie dokumenti >

Īpašnieka gaidu vēstule

Atlīdzības politika

Atlīdzības politika varētu būt viens no instrumentiem, lai nodrošinātu atlīdzības nosacījumu atbilstību normatīvajam regulējumam.

Politikā var tikt iekļauti PubKS vajadzībām individualizēti risinājumi, priekšnosacījumi un kritēriji amatu apvienošanai.

Politikā jānosaka, ka nosacījumu sagatavošana ar konkrēto individu jāveic pilnvarojuma līgumā, ņemot vērā amata specifiku un noteikto slodzi, ievērojot kapitālsabiedrībai sasniedzamos rādītājus.

Piemērojams indivīdam

Pilnvarojuma līgums >

Individuāla vienošanās, kas īsteno PubKS mērķus, ievērojot Atlīdzības politikas nosacījumus pēc pilnvarojuma līguma parauga.

- Ieņemtajam amatam atbilstoši pienākumi un noslodze.
- Mainīgās atlīdzības izmaksas forma.
- Atalgojuma fiksētās daļas pārskatīšana ik gadu pie mērķu izpildes novērtēšanas.
- Materiālais nodrošinājums.
- Apdrošināšana.
- Amatu savienošana un profesionālo pakalpojumu sniegšana kapitālsabiedrībai
- Slimības laika garantijas
- Atpūtas/prombūtnes nosacījumi
- Atsaukšanas pabalsts

Atalgojuma noteikšanas rekomendētais modelis

Valsts atkarīga nekomerciāla PubKS

Maza

Vidēja

Liela

Likumiskā regulējuma izmaiņas attiecībā uz valdes locekļu atalgojumu nav nepieciešamas.

Padomes locekļiem (priekšsēdētājam):

Jauktās atlīdzības modelis:

Fiksētā atlīdzība (maksimālais koeficients - 3 jeb EUR 41'148*) =

- 1) Nemainīgā daļa
- 2) Atlīdzība par dalību sēdēs, kas pārsniedz x skaitu gadā, un komitejās

Valsts atkarīga komerciālā PubKS

Maza

Vidēja

Liela

Valdes locekļiem (priekšsēdētājam):

Fiksētā daļa (maksimālais koeficients - 10 jeb EUR 137'160*) +

Mainīgā daļa: **līdz 6 mēnešalgām** (ietvaros var izsniegt arī **personāla akcijas**)

Padomes locekļiem (priekšsēdētājam):

Jauktās atlīdzības modelis:

Fiksētā atlīdzība (maksimālais koeficients - 3 jeb EUR 41'148.00*) =

- 1) Nemainīgā daļa
- 2) Atlīdzība par dalību sēdēs, kas pārsniedz x skaitu gadā, un komitejās

Komerčiāla PubKS

Maza

Vidēja

Liela

Valdes locekļiem (priekšsēdētājam):

Fiksētā daļa (maksimālais koeficients - 10 jeb EUR 137'160*) +

Mainīgā daļa: **līdz 24 mēnešalgām** (ietvaros var izsniegt arī **personāla akcijas**)

Padomes locekļiem (priekšsēdētājam):

Jauktās atlīdzības modelis:

Fiksētā atlīdzība (maksimālais koeficients - 3 jeb EUR 41'148.00*) =

- 1) Nemainīgā daļa
- 2) Atlīdzība par dalību sēdēs, kas pārsniedz x skaitu gadā, un komitejās

* Izmantoti CSP dati par mēneša vidējās darba samaksas apmēru Latvijā 2020.gadā



Paldies!

pwc.com

© 2022 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.