

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

Saturs

Saturs	2
Ierobežojumi un atrunas	3
Definīcijas	4
Pētījuma konteksts	6
Kopsavilkums	7
Tiesiskā regulējuma ietvars	10
Normatīvā regulējuma vēsturiskā attīstība Latvijā	11
Tiesisko attiecību līgumisks noregulējums	13
Atlīdzība	16
Atlīdzības sasaiste ar privāto sektoru	17
Valdes locekļu atlīdzība	19
Valdes locekļu fiksētā atlīdzība	19
Valdes locekļu mainīgā atlīdzība	23
Rekomendācijas par valdes locekļu atlīdzības noteikšanu	26
Padomes locekļu atlīdzība	30
Papildus aspekti	33
Apdrošināšana	33
Papildus labumi	34
Atsaukšanas pabalsts	36
Tiesisko attiecību izbeigšana	38
Prombūtnes jautājumi	39
Amatu apvienošana	40
Pielikumi	44
1.Pielikums - Ārvalstu normatīvā regulējuma analīze	44
2.Pielikums - Informācijas avoti	58
3.pielikums - Informācijas ievākšanas metodoloģija	62

Ierobežojumi un atrunas

Šo ziņojumu "Par valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanas praksi un atlīdzības apmēru publisku personu kapitālsabiedrībās un privātās kapitālsabiedrībās Latvijā un ārvalstīs" (turpmāk tekstā - "**Ziņojums**") ir sagatavojis zvērinātu advokātu birojs "PwC Legal" (turpmāk tekstā - **PwC Legal**) ievērojot PwC Legal klienta - Pārresoru koordinācijas centra (turpmāk tekstā - "**Iestāde**"), sagatavoto tehnisko specifikāciju un instrukcijas par nepieciešamību izpētīt valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanas praksi un atlīdzības apmēru publisku personu kapitālsabiedrībās un privātās kapitālsabiedrībās Latvijā un ārvalstīs. Sagatavojot Ziņojumu, mēs neuzņemamies starp PwC Legal un Iestādi noslēgtajā līgumā paredzēto atbildību, ja Ziņojumu ir plānots izmantot kādiem citiem mērķiem vai ja Ziņojumu izmanto kāda trešā persona, kurai Ziņojums ir kļuvis pieejams. Ja kādai trešajai personai Ziņojums ir kļuvis pieejams, šī persona, iepazīstoties ar Ziņojumu, piekrīt šādiem noteikumiem:

- Ziņojuma lasītājs saprot, ka darbs, ko veicis PwC Legal, tika veikts saskaņā ar tehnisko specifikāciju, ko sniedza Iestāde, un tikai Iestādes uzdevumā;
- Ziņojumā minētie apgalvojumi ir balstīti uz šobrīd spēkā esošajiem Latvijas Republikas un ārvalstu normatīvajiem aktiem. Nav ticis sniegts viedoklis saistībā ar normatīvajiem aktiem, kas nav oficiāli izsludināti Ziņojuma sagatavošanas dienā;
- Ziņojums ir balstīts uz informāciju, faktiem un dokumentiem, kas mums ir bijuši pieejami Ziņojuma sagatavošanas dienā vai pirms tam, izņemot ja Ziņojumā īpaši norādīts pretējais;
- Ziņojuma lasītājs apzinās, ka Ziņojums tika sagatavots Iestādes uzdevumā un var nesaturēt ziņas vai procedūras, kas varētu būt nepieciešamas Ziņojuma lasītājam;
- ja pastāv jebkāds iemesls uzskatīt, ka mēs neesam tikuši informēti par visiem Ziņojuma sagatavošanai nozīmīgajiem faktiem, Jūsu pienākums ir nekavējoties informēt mūs, lai, iepazīstoties ar attiecīgo informāciju, mēs varētu atbilstoši pielāgot Ziņojumu;
- Ziņojuma lasītājs piekrīt, ka ne PwC Legal, ne tā partneri, zvērināti advokāti vai tā darbinieki neuzņemas atbildību, kas var rasties no līguma vai delikta par zaudējumiem vai izdevumiem, kas lasītājam var rasties saistībā ar iepazīšanos ar Ziņojumu.

Definīcijas

Definīcija	Skaidrojums
Atlīdzības noteikumi	Ministru kabineta 2020.gada 4.februāra noteikumi Nr.63 "Noteikumi par publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu skaitu, kā arī valdes un padomes locekļu mēneša atlīdzības maksimālo apmēru"
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
Iestāde	Pārresoru koordinācijas centrs
Kapitāla daļu turētāju aptauja	Latvijas valsts un pašvaldību iestāžu un Publisko kapitālsabiedrību un Kontrolēto kapitālsabiedrību, kas tur kapitāla daļas, aptauja
Kodekss	Latvijas Korporatīvās pārvaldības kodekss
Komerčiālas kapitālsabiedrības	Komerčiālas Publiskas kapitālsabiedrības, Valsts atkarīgas komerčiālas Publiskas kapitālsabiedrības
Kontrolētās kapitālsabiedrības	Kapitālsabiedrības, kuru kapitāla daļas daļēji pieder publiskām personām un daļēji privātām personām
MK	Latvijas Republikas Ministru kabinets
MK Informatīvais ziņojums	Ministru kabineta Informatīvais ziņojums par inovāciju veicināšanu un pētniecības un attīstības mērķu noteikšanu valsts kapitālsabiedrībās
Nekomerciālas kapitālsabiedrības	Valsts atkarīgas nekomerciālas Publiskas kapitālsabiedrības
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija jeb angļu valodā - Organisation for Economic Co-operation and Development
Padomes locekļu aptauja	Latvijas valsts un pašvaldību Publisko kapitālsabiedrību un Kontrolēto kapitālsabiedrību padomes locekļu aptauja
Pārvaldības likums	Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums
Privāto kapitālsabiedrību aptauja	Latvijā, Igaunijā, Lietuvā, Somijā, Zviedrijā, Vācijā, Polijā un Čehijā reģistrētu kapitālsabiedrību, kurās publiskai personai nepieder vairāk par 10% kapitāla daļu, aptauja par valdes un padomes locekļu atalgojuma principiem
Publiskās kapitālsabiedrības	Kapitālsabiedrības, kuru kapitāla daļas pilnībā pieder vienai vai vairākām publiskām personām
PwC Legal (vai mēs)	Zvērinātu advokātu birojs "PricewaterhouseCoopers Legal"
P&A	Pētniecība un attīstība

Vadības līgumi	Ārvalstīs slēgtie līgumi par valdes vai padomes locekļa pienākumu izpildi valstij piederošajās kapitālsabiedrībās
Vadlīnijas	2020.gada 18.septembra Iestādes "Vadlīnijas publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanai"
Valdes locekļu aptauja	Latvijas valsts un pašvaldību Publisko kapitālsabiedrību un Kontrolēto kapitālsabiedrību valdes locekļu aptauja
Valsts kontrole	Latvijas Republikas Valsts kontrole
VK Ziņojums	2020.gada 31.marta Valsts kontroles revīzijas ziņojums <i>"Vai valstij tieši un pastarpināti piederošo kapitālsabiedrību valdes locekļu atlīdzības regulējums ir pietiekams?"</i>
Ziņojums	Šis ziņojums <i>"Par valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanas praksi un atlīdzības apmēru publisku personu kapitālsabiedrībās un privātās kapitālsabiedrībās Latvijā un ārvalstīs"</i>

Pētījuma konteksts

Latvijas sabiedrība ir ieinteresēta efektīvā un paredzamā publisko personu kapitālsabiedrību un tām piederošo kapitāla daļu pārvaldībā un attīstībā. Sabiedrībai ir jāgūst maksimāls labums no tai piederošajiem aktīviem, un to izmantošanai jābūt saskanīgai ar valsts vai pašvaldības noteiktajiem mērķiem.

Lai realizētu Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā (turpmāk tekstā - **“Pārvaldības likums”**) noteikto, nepieciešams veikt publisko personu kapitālsabiedrību darbības salīdzinošu novērtēšanu dažādos aspektos, balstoties uz pietiekami augstas detalizācijas kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem datiem, kas raksturo ekonomikas attīstības tendences un darba tirgu privātajā sektorā.

Viens no būtiskiem darba tirgus aspektiem ir atlīdzība, kurai publisko personu kapitālsabiedrībās jābūt pietiekami konkurētspējīgai ar privāto sektoru. Mērķis ir nodrošināt, ka atalgojuma noteikšana valsts kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem ir atbilstoša labākās prakses principiem valsts kapitālsabiedrībās citās OECD dalībvalstīs, un atalgojums ir samērīgs un konkurētspējīgs salīdzinājumā ar privātā sektora kapitālsabiedrībām Latvijā un kaimiņvalstīs, kā arī veidot izpratni par atalgojuma komponentu noteikšanas pamatprincipiem.

Latvijas Republikas Valsts kontroles (turpmāk tekstā - **“Valsts kontrole”**) 2020.gada 31.marta revīzijas ziņojumā *“Vai valstij tieši un pastarpināti piederošo kapitālsabiedrību valdes locekļu atlīdzības regulējums ir pietiekams?”* (turpmāk tekstā - **“VK Ziņojums”**)¹ secināts, ka esošais kapitālsabiedrību pārvaldības koordinācijas modelis neļauj īstenot pietiekamu un efektīvu valstij tieši un pastarpināti piederošo kapitālsabiedrību valdes locekļu atlīdzības regulējuma piemērošanas pārraudzību un nedod iespēju ātri atklāt un reaģēt uz pastāvošajām problēmām. Diskusijas par atlīdzības valdes un padomes locekļiem sistēmu ir notikušas arī valsts kapitālsabiedrību pārvaldības Koordinācijas institūcijas padomē, tai skaitā izskatot leštādes sagatavoto aprakstu par plānotā atlīdzības sistēmas pētījuma mērķi un uzdevumiem, kā arī pētījuma veikšanas nosacījumiem.

Mēs veicām šo pētījumu par valdes un padomes locekļu atlīdzības sistēmu privātajā sektorā, lai uz pētījuma rezultātiem varētu balstīt valsts kapitālsabiedrību valdes locekļu un padomes locekļu atlīdzības sistēmas pilnveidošanu.

Valsts mērķis ir nodrošināt, ka publisko personu kapitālsabiedrības spēj vienlīdzīgi ar privāto sektoru konkurēt par atbilstošāko vadītāju piesaisti un viņu motivācijas saglabāšanu ilgtermiņā, sasniegt kapitālsabiedrībām izvirzītos mērķus un ilgtermiņā vairo kapitālsabiedrību vērtību. Pētījumā iegūtie dati, secinājumi un rekomendācijas var tikt izmantoti grozījumu sagatavošanai valdes, padomes locekļu atlīdzības un motivēšanas sistēmas regulējošajos normatīvajos aktos, kas piemērojami publiskā sektora kapitālsabiedrībām.

Šī pētījuma uzdevums ir apzināt informāciju par labo praksi atlīdzības sistēmas noteikšanā valsts kapitālsabiedrībās un privātā sektora kapitālsabiedrībās citās OECD dalībvalstīs un sagatavot ieteikumus (ar mērķi veicināt kvalificētu ekspertu piesaisti valdes un padomes locekļu konkursos) atalgojuma politikas un sistēmas pilnveidei publisku personu kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem, piemēram, fiksētā daļa, mainīgā daļa, prēmijas, ilgtermiņa atlīdzības komponentes, papildu labumi – apdrošināšanas, kompensācijas, mācību izdevumi, kā arī amata pienākumu izpildei nepieciešamie izdevumi.

1 31.03.2020. Revīzijas ziņojums *“Vai valstij tieši un pastarpināti piederošo kapitālsabiedrību valdes locekļu atlīdzības regulējums ir pietiekams?”*, pieejams: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/nosleqtas-revizijas/vai-valstij-tiesi-un-pastarpinati-piederoso-kapitalsabiedribu-valdes-loceklu-atlidzibas-regulejums-ir-pietiekams>

Kopsavilkums

Projekta ietvaros tika aplūkoti dažādi aspekti, kas tieši un netieši atstāj ietekmi uz atalgojuma noteikšanu, lai izprastu pašreizējo problemātiku un identificētu būtiskākos apstākļus. Iegūto datu izvērtēšanas rezultātā var secināt, ka padomes locekļu atlīdzība ir samērīga ar salīdzināmām privātām kapitālsabiedrībām, kamēr valdes locekļu atlīdzības principi un to konkurētspēja ar praksi salīdzināmās kapitālsabiedrībās ir būtiski atšķirīgi. Valdes locekļu atlīdzības pamatā Publiskās kapitālsabiedrībās Latvijā tiek likts uzsvars uz fiksētās atlīdzības komponenti, kas attiecībā uz komerciālām kapitālsabiedrībām var mazināt gan prasības pret valdes locekļu darbību, gan to motivāciju sasniegt ambiciozus mērķus.

Ziņojuma izstrādes gaitā tika identificēti vairāki aspekti, kuros būtu vēlams ieviest uzlabojumus, taču ilgtermiņā kā primāro mērķi būtu jāizvirza saprotama un viegli uztverama regulējuma izstrādāšana. Specifiska un detalizēta normatīvo aktu noteikšana no vienas puses ļauj procesu kontrolējošām iestādēm veiksmīgāk pārliecināties par pareizu noteikumu izpildi, taču no otras puses tas ietekmē amata pievilcīgumu un samazina Publisku kapitālsabiedrību vadības pozīciju konkurētspēju ar privāto sektoru. Pārmērīga regulēšana atstāj ietekmi gan uz vadības pozīcijās esošo personu motivāciju, gan radošu cilvēku piesaisti amatam.

Tādējādi, lai gan Ziņojumā tiek uzsvērta arī normatīvā regulējuma papildināšanas nepieciešamība, ilgtermiņā būtu vēlams virzīties uz fleksibla un principos balstīta regulējuma ieviešanu, mazāk koncentrējoties tieši uz procesa regulēšanu, lai potenciālās izmaiņas sasniegtu lielāko ieguvumu uz Publisku kapitālsabiedrību darbības rezultātiem. Arī regulējuma piemērošanai ir jābūt piemērotai atbilstoši kapitālsabiedrībai izvīrtajiem mērķiem. Plašāks regulējums ļautu Publiskām kapitālsabiedrībām vieglāk pielāgoties krīzēm un mainīgajai tirgus videi un ļautu individuāli prioritizēt rezultāta sasniegšanu atbilstoši katras Publiskas kapitālsabiedrības specifikai.

Regulatīvās vides uzlabošanai un konkurētspējas veicināšanai esošā regulējuma ietvaros Ziņojumā izcelti trīs galvenie virzieni – normatīvo aktu regulējums, līgumiskais regulējums un normatīvo nosacījumu pareiza piemērošana.

NORMATĪVĀ REGULĒJUMA IZMAIŅAS

Publisko kapitālsabiedrību iedalījums

Izpētes gaitā identificētās problēmas, tajā skaitā dalījums atalgojuma sliekšņos pēc kapitālsabiedrības izmēra, neļauj piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu pilnvērtīgi, jo joprojām viena izmēra kapitālsabiedrības ne tikai būs atšķirīgas pēc savas darbības nozares, bet arī pēc saviem darbības pamatprincipiem. Tā rezultātā var tikt liegta augsti kvalificētu vadītāju piesaiste un plānotās izaugsmes vai projektu realizācija. Vēlams **pārskatīt esošo normatīvo regulējumu** un tajā noteikto atalgojuma modeli, izstrādājot un ieviešot citu Publisko kapitālsabiedrību iedalījumu, attiecīgi precizējot atlīdzības nosacījumus.

Attēls Nr. 1 – Rekomendētais segmentācijas modelis

Pamatojums

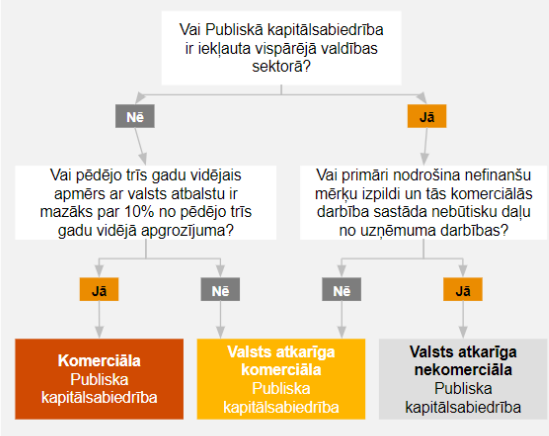


Nepieciešamība pēc viegli pamatojamas un uztveramas Publisko kapitālsabiedrību segmentācijas, lai mazinātu izņēmumu skaitu un nesarežģītu pielietošanas procesu.



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 Publisko kapitālsabiedrību segmentāciju lemj Kapitāla daļu turētājs valsts līdzdalības izvērtējuma ietvaros.



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



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

- Izstrādāt kapitālsabiedrību kritērijus un sadalījumu atkarībā no tā, vai tās iekļautas vispārējā valdības sektorā, un balstoties uz Publisko kapitālsabiedrību darbības mērķiem un finansējuma avotiem, proti, nodalot Komerčiālās Publiskas kapitālsabiedrības, Valsts atkarīgas komerciālās Publiskas kapitālsabiedrības (Komerčiālās kapitālsabiedrības) un Valsts atkarīgas nekomerciālās Publiskas kapitālsabiedrības (Nekomerciālās kapitālsabiedrības);

- Lai veicinātu Publisko kapitālsabiedrību vadības atalgojuma konkurētspēju, piesaistot valdes locekļus, mainīgās atlīdzības apmērs būtu jāpalielina un jānodrošina tās piemērotība komerciālās darbības īpatsvaram Publiskās kapitālsabiedrības kopējā darbībā;

- Vadlīnijās noteikt obligātu atlīdzības politikas sagatavošanas pienākumu attiecīgām kapitālsabiedrībām (piemēram, Komerčiālām kapitālsabiedrībām)

NORMATĪVĀ REGULĒJUMA IZMAIŅAS

Atlīdzības nosacījumi

Attēls Nr.2 – Publisko kapitālsabiedrību iedalījums un rekomendētās atlīdzības izmaiņas

Valsts atkarīga nekomerciāla	Valsts atkarīga komerciāla	Komer-ciāla
Maza Vidēja Liela Likumiskā regulējuma izmaiņas attiecībā uz valdes locekļu atlīdzību 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	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	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.
Maksimālais atlīdzības apmērs norādīts lielo kapitālsabiedrību apakšgrupai

- Balstoties uz noteikto iedalījumu, valdes locekļiem jāpalielina atlīdzības mainīgās daļas apmērs līdz 6 un 24 mēnešalgām attiecīgajā grupā, vienlaikus pārskatot tiesības iegūt personāla akcijas;
- Padomes locekļiem būtu apsveramas kapitāla daļu turētāja tiesības noteikt jauktu atlīdzības modeli un piešķirot padomes loceklim gan fiksētu atalgojumu kā pašreiz, gan papildus atalgojumu par katru apmeklēto sapulci, kas pārsniedz noteiktu sapulču skaitu gadā.

Attiecībā uz normatīvā regulējuma papildināšanu, kas tieši neietekmē atlīdzības izmaksu, būtu nepieciešams precizēt Pārvaldības likumu, nosakot atpūtas izmantošanas kārtību un Vadlīnijās detalizēti precizējot valdes locekļa atpūtas pamatnosacījumus.

LĪGUMISKĀ REGULĒJUMA IZMAIŅAS

Papildus normatīvajam regulējumam arī slēgtajos **Pilnvarojuma līgumos** identificēti dažādi trūkumi un novirzes no normatīvā regulējuma. Iestādei nepieciešams izvērtēt pašlaik izmantotos pilnvarojuma līgumus un izstrādāt kā ieteikumu pilnvarojuma līguma tipveida paraugu. Tipveida līguma parauga sagatavošana varētu uzlabot vismaz šādus aspektus:

- Novērstu atsaukšanas pabalstu izmaksas trūkumus saistībā ar to aprēķināšanas kārtību un maksimālajiem apmēriem;
- Veicinātu izpratni par prombūtni, ja būtu norādītas galvenie nosacījumi un uzskaitītas no tām izrietošās valdes locekļu tiesības.

Ievērojot normatīvo aktu prasības un ierobežojumus, pilnvarojuma līgumam būtu jāiekļauj vismaz šādi individualizēti nosacījumi:

Ieņemtajam amatam atbilstoši pienākumu apraksts un noslodze;

Mainīgās atlīdzības izmaksas forma (piemēram, ja tiktu noteiktas personāla opcijas);

Atalgojuma fiksētās daļas ikgadējās pārskatīšanas kritēriji un process, veicot mērķu izpildes novērtēšanu;

Konkrētai personai piešķirtais nepieciešamais materiālais nodrošinājums;

Apdrošināšana (piem., apdrošināto risku veidi un limiti) ;

Amatu savienošanas un profesionālo pakalpojumu sniegšanas aspekti Publiskai kapitālsabiedrībai;

Atpūtas/prombūtnes nosacījumi;

Atsaukšanas pabalsts un tā izmaksas nosacījumi.

PILNVEIDO- JUMI PIEMĒROŠANĀ

Taču regulatīvās vides un konkurētspējas uzlabošanai nav pietiekami uzlabot tikai likumiskos un līgumiskos nosacījumus. Izpratnes veicināšanai par tiesību normās iekļautajām prasībām un nolūkā **uzlabot normatīvo aktu piemērošanu**, būtu ieteicams stiprināt lestādes un kapitāla daļu turētāju konsultāciju mehānismu, paplašināt informācijas apriti, kā arī nodrošināt aktīvāku kontroli pār esošo nosacījumu izpildi.

Kapitāla daļu turētāji un kapitālsabiedrību padomes	lestāde
- Jāapzina konkrētu apdrošināšanas pakalpojumu nepieciešamība un jāizvērtē to lietderība individuāli (pienākums attiecas arī uz padomēm); - Valdes un padomes locekļi jāieceļ dažādos laikos, tādējādi nodrošinot zināšanu pārnei un pēctecību; - Publiskās kapitālsabiedrībās minimālais sastāva noteikšana divu cilvēku apmērā vai (ja viens valdes loceklis) izstrādā rīcības ieteikumu īslaicīgas prombūtnes gadījumiem; - Jārisina noslodzei atbilstošas atlīdzības jautājums individuāli ar konkrētajām personām, tostarp, amata apvienošanas (ārpus konkrētās kapitālsabiedrības) nosacījumu principus iekļaujot Atlīdzības politikā.	- Konsultēšana Atlīdzības politikas nosacījumu izstrādē un ieviešanā; - Personāla akciju ieviešanas procesa skaidrošana; - Kapitālsabiedrību vadību informēšana par atsaukšanas pabalstu regulējuma piemērošanu, skaidrojot novēršamās kļūdas; - Centralizētu pētījumu pasūtīšana nozaru atalgojuma līmeņa noteikšanai.
Jāstiprina lestādes kapacitāte, palielinot pieejamos resursus esošo funkciju veikšanai un rekomendēto papildus pienākumu izpildei	

Latvijas korporatīvās pārvaldības prakse un regulējums attiecībā uz Publiskām kapitālsabiedrībām ir izgājis cauri būtiskām pārmaiņām, lai atbilstu starptautiskai praksei, kas vērsta uz efektīvu uzņēmuma pārvaldību un ilgtermiņa pārdomātu attīstību. Tas veicinājis gan uzticību, gan prognozējamību sadarbībā starp privātā un publiskā sektora komercdarbības veicējiem. Šādas pārmaiņas bija iespējamās ar noteiktu prasību izstrādi kapitālsabiedrībām. Iegūstot pieredzi no šī regulējuma piemērošanas un uzņēmumu attīstības līdzās privātajam sektoram, var identificēt, ka uz atsevišķām kapitālsabiedrībām, kas konkurē ar privāto sektoru, pašreizējais regulējums un tā piemērošana var faktiski kavēt šo kapitālsabiedrību attīstību. Tāpēc turpmāk būtu jāizdiskutē gan regulējuma, gan tā piemērošanas maiņas virziens un nosacījumi, lai Publiskās kapitālsabiedrības spētu piesaistīt vienlīdz prasmīgus un radošus augstākā līmeņa vadītājus, sekojot privātā sektora tendencēm.

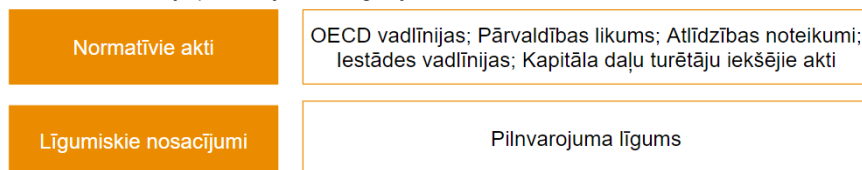
Tiesiskā regulējuma ietvars

Valsts kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu tiesiskā regulējuma ietvaru veido normatīvais regulējums, kā arī normatīvo regulējumu papildinošie līgumiskie nosacījumi. Normatīvajā aktā tiek noteikta valdes un padomes locekļu "nodarbināšanas" juridiskā bāze, savukārt ar vadību noslēgtajos līgumos tiek iekļauti individualizēti nosacījumi, kas atkarīgi ne tikai no normatīvā akta ietvara, bet arī no valdes un padomes locekļu prasībām, kā arī valsts kapitālsabiedrības iespējām attiecīgās prasības nodrošināt. Pēc līdzīga principa ir strukturēta arī vadības locekļu darbība ārvalstīs.

No normatīvo aktu aspekta Latvijā publiskai personai piederošu kapitāla daļu un publiskas personas kapitālsabiedrību pārvaldību regulē Pārvaldības likums. Pārvaldības likums cita starpā nosaka publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību, jeb kapitālsabiedrības, kuras pilnībā pieder vienai vai vairākām publiskām personām (turpmāk tekstā - "**Publiskās kapitālsabiedrības**") valdes un padomes locekļu atlīdzības aspektus. Savukārt publiskas personas kontrolētām sabiedrībām, proti, kapitālsabiedrībām, kuras pilnībā nepieder publiskām personām (turpmāk tekstā - "**Kontrolētās kapitālsabiedrības**"), Pārvaldības likums un tā noteikumi attiecībā uz valdes un padomes locekļu atlīdzību nav obligāti piemērojami.

Atbilstoši likuma "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā" 4.panta pirmās daļas 19.punktam Publisku kapitālsabiedrību padomes vai valdes loceklim ir noteikts valsts amatpersonas statuss. Valsts amatpersonām piemērojami no minētā likuma izrietošie ierobežojumi, piemēram 10.panta trešajā daļā noteiktais ierobežojums saņemt publisko iepirkumu līdzekļus no Publiskās kapitālsabiedrības, ja attiecīgās Publiskās kapitālsabiedrības valdes loceklim ir dalībnieka statuss privātajā kapitālsabiedrībā. Kā vēl viena būtiska atšķirība ar privāto sektoru ir 23.pantā noteiktais pienākums iesniegt valsts amatpersonas deklarāciju, kurā cita starpā jānorāda informācija par ienākumu gūšanas avotiem un esošajiem nekustamajiem īpašumiem un uzkrājumiem.

Attēls Nr.3 – Latvijā piemērojamais regulējums



Gan valdes, gan padomes locekļu atlīdzībai Pārvaldības likumā² noteikts līdzīgs princips. Proti, valdes un padomes locekļu mēneša atlīdzību nosaka, ievērojot MK 04.02.2020 noteikumos Nr.63 "Noteikumi par publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu skaitu, kā arī valdes un padomes locekļu mēneša atlīdzības maksimālo apmēru" (turpmāk tekstā - "**Atlīdzības noteikumi**") paredzēto regulējumu.

Papildus Pārvaldības likumam un Atlīdzības noteikumiem Publiskām kapitālsabiedrībām, nosakot to valdes un padomes locekļu atlīdzību, ir piemērojamas arī Iestādes apstiprinātās Vadlīnijas publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanai (turpmāk tekstā - "**Vadlīnijas**")³. Vadlīnijās tiek precizēta un detalizētāk regulēta atlīdzības noteikšanas kārtība, kā arī tiek skaidroti atsevišķi atlīdzības aspekti un specifiskie amata nosacījumi, kā arī valdes un padomes locekļiem pieļaujamie papildus labumi.

Vadlīnijas piemēro tikai Publiskām kapitālsabiedrībām, proti, tam, kurās kapitāla daļas pieder valstij, savukārt Kontrolētajās kapitālsabiedrībās, proti tajās, kurās iesaistīts privātais kapitāls, Vadlīniju nosacījumi nav obligāti, taču tos ir iespējams piemērot pēc izvēles. Kā PwC Legal noskaidroja, izpētot piemērojamās normatīvos aktus, kā arī veicot intervijas ar ārvalstu iestāžu pārstāvjiem, normatīvā regulējuma piemērošanas tvērums dažādās valstīs ir atšķirīgs. Lielākajā daļā izskatīto ārvalstu regulējumos atlīdzības jautājumi tiek piemēroti vienlīdzīgi gan Publisko personu pilnībā piederošām, gan tikai kontrolētām kapitālsabiedrībām. Līdz ar to Latvijas regulējums ir mazāk ierobežojošs un nodrošina plašākas iespējas noteikt atlīdzību, nekā lielākajā daļā ārvalstu, ņemot vērā, ka Atlīdzības noteikumi nav piemērojami Kontrolētajām kapitālsabiedrībām.

Ciktāl ārvalstu regulējuma nosacījumi tiek izmantoti kā piemēri labajai praksei, ir būtiski ņemt vērā arī katras jurisdikcijas specifiskos nosacījumus attiecībā uz kapitālsabiedrību pārvaldības struktūru. PwC Legal identificēja, ka trīs no septiņām analizētajām valstīm (Vācija, Polija, Igaunija) ir Latvijai pielīdzināma kapitālsabiedrību pārvaldības, proti, divu līmeņu, struktūra. Tajā pašā laikā, pat ja pārvaldības struktūra ir pielīdzināma Latvijai, var atšķirties normatīvo aktu detalizācijas

² Pārvaldības likuma 79.panta ceturtdā daļa un 117.pants - attiecībā uz valdes locekļiem, savukārt 112.pants - attiecībā uz padomes locekļiem

³ Vadlīnijas publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanai, pieejams: http://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/Grozij_Valsts_kap_sab_atlidz_Konsolideta_versija.pdf

pakāpes. Vācijā kapitālsabiedrību pārvaldības un to vadības atbildības aspekti ir noregulēti detalizēti, kamēr Igaunijā normatīvais regulējums ir mazāk detalizēts kā Latvijā.

Tabula Nr.1 - Normatīvā regulējuma attiecināmība kapitālsabiedrībās, kurās valsts ir kapitāla daļu turētājs:

Valsts	Valstij piederošās kapitāla daļas		
	100%	Vairāk nekā 50%	Mazāk nekā 50%
Latvija	✓	-	-
Vācija	✓	✓	-
Polija	✓	✓	✓
Igaunija	✓	✓	-
Lietuva	✓ ⁴	-	-
Somija	✓	✓ ⁵	-
Čehija	✓	✓	-
Zviedrija	✓	✓	-

Papildus iepriekšminētajam atsevišķus Publisku kapitālsabiedrību darbības aspektus, piemēram, pārvaldes institūciju locekļu darbības rezultātu izvērtēšanu vai stratēģisko mērķu noteikšanu, regulē arī citi leģislatīvie akti, t.sk. vadlīnijas⁶. Savukārt paši kapitāla daļu turētāji, ņemot vērā iepriekš minētajos normatīvajos aktos iekļautos nosacījumus, ir tiesīgi izdot arī citus, attiecībā uz konkrētām Publiskām kapitālsabiedrībām piemērojamus tiesību aktus, kuros sīkāk regulēti šo kapitālsabiedrību pārvaldības jautājumi.⁷

Normatīvā regulējuma vēsturiskā attīstība Latvijā

Pārvaldības likums stājies spēkā 2015.gada 1.janvārī, aizstājot likumu "Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām"⁸. Ieskatu nepieciešamībā uzlabot esošo regulējumu, izdodot Pārvaldības likumu, sniedz Pārvaldības likuma anotācija⁹, kurā cita starpā noteikts, ka viens no risināmajiem problēmjautājumiem ir nepietiekami profesionāla valsts kapitāla daļu pārvaldība (tajā skaitā, profesionālu piesaistīšana), kā arī sadrumstalots, neviennozīmīgi interpretējams un nepilnīgs valsts kapitāla daļu pārvaldības regulējums. Attiecībā uz atalgojuma politiku anotācijā minēts, ka nav definēta konkurētspējīga un ar darbības rezultātiem sasaistīta politika atalgojuma ieviešanai publisko personu kapitālsabiedrībās un publisko personu kontrolētās kapitālsabiedrībās. Līdz ar to, ieviešot Pārvaldības likumu, viens no likumdevēja mērķiem ir bijis ieviest regulējumu, kas palīdzētu piesaistīt profesionālus Publisku kapitālsabiedrību pārvaldei, novērst nepilnības un

4 Lietuvā būtiski ņemt vērā valsts kapitālsabiedrību iedalījumu. Normatīvais regulējums obligāti tiek piemērots tikai valsts uzņēmumos (State Enterprises), savukārt citās kapitālsabiedrībās normatīvajam regulējumam ir ieteikuma raksturs. Papildus skatīt Ziņojuma pielikumu "Ārvalstu normatīvā regulējuma analīze".

5 Somijā valsts noteiktos atbildības nosacījumus obligāti piemēro Publiskās kapitālsabiedrībās, savukārt Kontrolētās kapitālsabiedrībās regulējums ir jāievēro, ja vien regulējuma neievērošana netiek pamatota ar dalībnieku kopējām interesēm, atkāpes no regulējuma saskaņojot ar valsti. Papildus skatīt Ziņojuma pielikumu "Ārvalstu normatīvā regulējuma analīze".

6 <http://www.valstskapitals.gov.lv/lv/vadlinijas/>

7 Piemēram, Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošo kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības kārtība, pieejams:

<https://www.riga.lv/lv/media/4945/download>

8 <https://likumi.lv/ta/id/67363-par-valsts-un-pasvaldibu-kapitala-dalam-un-kapitalsabiedribam>

9 Likumprojekta "Publisko personu kapitālsabiedrību un kapitāla daļu pārvaldības likums" sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums <http://titania.saeima.lv/LIVS11/SaeimaLIVS11.nsf/0/6C07D22E4E245335C2257B9D00340E9D?OpenDocument#b>

interpretācijas iespējas regulējumā, kā arī nodrošināt konkurētspējīgu atalgojumu, kas piesaistīts sabiedrības un individuāliem darbības rezultātiem.

Iepriekšējais atlīdzības regulējums¹⁰ balstījās uz līdzīgiem pamatprincipiem, proti, valdes locekļa atlīdzība tika noteikta atbilstoši Centrālās statistikas pārvaldes (turpmāk tekstā - "CSP") paziņotajam valstī strādājošo iepriekšējā gada mēneša vidējās darba samaksas apmēram, piemērojot koeficientu atbilstoši sabiedrības lielumu raksturojošiem kritērijiem. Vēsturiskajā regulējumā tika noteikts, ka nedrīkst piemērot koeficientu, kas lielāks par 6, savukārt kapitālsabiedrības iedalījās četrās kategorijās, no mazas līdz īpaši lielai¹¹ atkarībā no kritērijiem, kas tiek izmantoti arī pašreiz - vidējais darbinieku skaits, finanšu rādītāji un bilances kopsumma. Nosacījumi, uz kuriem valdes locekļi un valdes priekšsēdētājs varēja saņemt prēmiju, bija plašāki nekā šobrīd - prēmiju varēja saņemt, ja kapitālsabiedrībai nebija nodokļu parādu un ir bijusi peļņa vai, ja peļņa nav bijusi, bet zaudējumi bijuši plānoti, lai īstenotu kapitālsabiedrības attīstības programmu, un tie nav radušies valdes prettiesiskas darbības vai bezdarbības dēļ. Prēmijas apmērs nedrīkstēja pārsniegt vienas mēnešalgas apmēru. Būtiskākā atšķirība no pašreizējā regulējuma - no 2009.gada ekonomiskās lejupslīdes iespaidā un nolūkā ietaupīt līdzekļus, kas saistīti ar padomes locekļu atlīdzības izmaksu¹², Publiskām kapitālsabiedrībām netika veidotas padomes. Pašreizējais normatīvais regulējums atkal nosaka iespēju veidot padomes Publiskās kapitālsabiedrībās.

Papildus minētajam, Pārvaldības likuma pašreizējā regulējuma izstrādāšana bija būtisks nosacījums, lai nodrošinātu Latvijas atbilstību vidējam Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijai (angļu val - *Organisation for Economic Co-operation and Development*, turpmāk tekstā - "OECD") valsts kapitāla daļu pārvaldības līmenim un OECD vadlīnijās noteiktajam. 2015.gadā OECD izdeva speciālas vadlīnijas "OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises"¹³, kurās iekļauti ieteikumi Publisku kapitālsabiedrību korporatīvajai pārvaldībai. OECD vadlīnijās iesaka noteikt pārvaldes institūciju locekļu atlīdzību, balstoties uz ilgtermiņa un vidēja ilguma termiņa mērķu izpildi, koncentrējoties uz motivētu un augsti kvalificētu speciālistu piesaisti, kā arī - atbilstoši tirgus situācijai. Vienlaikus OECD uzsver reputācijas un prestiža labumus, kā arī iespēju paplašināt kontaktu tīklu, kā nozīmīgas priekšrocības amata pozīcijām Publiskajās kapitālsabiedrībās. Būtisks OECD vadlīniju nosacījums ir arī atalgojuma apmēra publiskošana.¹⁴

Nozīmīgs atskaites punkts esošā regulējuma izvērtēšanai bija VK Ziņojums, kurā uzsvērti specifiski Valsts kontroles konstatētie trūkumi Publisku kapitālsabiedrību pārvaldībā. Galvenie Valsts kontroles secinājumi bija:

- Maksimālās atlīdzības apmērs Publiskās kapitālsabiedrībās tiek ievērots, taču **mēneša atlīdzības paaugstināšana vairākos gadījumos pārsniedz privātajā sektorā noteikto**, ir nepamatota un saistīta tikai ar vidējās bruto algas pieaugumu valstī, nevis valdes locekļu un kapitālsabiedrības rezultātiem. Savukārt Publisko kapitālsabiedrību pasūtīto pētījumu dati par atalgojumu apmēru privātajā sektorā ir apšaubāmi;
- Lielākā daļa kapitālsabiedrību **neveic valdes locekļu individuālās darbības izvērtējumu** kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanā, turklāt gandrīz pusei kapitālsabiedrību nemaz nav izstrādātas vidēja termiņa darbības stratēģijas. Daudzos gadījumos prēmijas izmaksātas, nesaņemot lestādes atzinumu un kapitāla daļu turētāja novērtējumu;
- **Atlaišanas pabalsti piešķirti maksimālajā apmērā**, lai gan normatīvajā regulējumā noteikts ierobežojums atlaišanas pabalstus noteikt apmērā, kas saistīts ar amata pilnvaru izpildes ilgumu;
- Trijās kapitālsabiedrībās konstatēts, ka valdes locekļiem tiek nodrošināta dzīvības apdrošināšana ar uzkrājuma veidošanu, kā arī Valsts Kontrole nav konstatējusi nepieciešamību valdes pienākumu pildīšanai noteikt nelaimes gadījumu apdrošināšanas nepieciešamību;
- Attiecībā uz valdes locekļa prombūtni Valsts Kontrole konstatējusi, ka 30 valdes locekļiem prombūtnes laikā izmaksāta nevis pilnvarojuma līgumā pieliktā atlīdzība, bet gan vidējā izpeļņa. Turklāt dažās kapitālsabiedrībās valdes locekļiem izmaksāti arī atvaļinājuma pabalsti, kompensācijas par neizmantoto atvaļinājumu un kompensācija atstājot amatu;
- Saistībā ar amatu savienošanu ar citu amatu Valsts Kontrole konstatējusi, ka **vairākos gadījumos valdes locekļi un priekšsēdētāji vienlaikus pilda arī cita amata pienākumus**, slēdzot darba, uzņēmuma vai autoratlīdzības līgumus. Lielākajā daļā no šiem gadījumiem tiek ievērota normatīvajos aktos noteiktā atlīdzības proporcija, taču konstatēti pārkāpumi dublējot amata pienākumus, proti, papildus amata pienākumi satur valde locekļa atbildības jomu un pienākumus. Atsevišķos gadījumos darba līgumi slēgti, nevērtējot lietderības apsvērumus.

10 <https://likumi.lv/ta/id/67363-par-valsts-un-pasvaldibu-kapitāla-dalam-un-kapitālsabiedrībām>

11 <https://likumi.lv/ta/id/207511-noteikumi-par-valsts-vai-pasvaldibu-kapitālsabiedrību-valdes-locekļu-skaitu-padomes-un-valdes-locekļa-pasvaldības-kapitāla-daļu%E2%80%A6>

12 Likumprojekta grozījumi likumā „Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” anotācija, pieejams:

<http://titania.saeima.lv/LIVS/SaeimaLIVS.nsf/0/F168C9ACB3FE1C6EC22575D6003FC052?OpenDocument>

13 OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 EDITION <http://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2017/07/OECD-2015.pdf>

14 OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 EDITION, 43.lpp. un 63.lpp.

Reaģējot uz Valsts kontroles ieteikumiem, kā arī grozījumiem normatīvajos aktos, Iestāde papildinājusi Vadlīnijas, precizējot prēmiju aprēķināšanas kārtību¹⁵, nosakot pamatojuma nepieciešamību atlīdzības un atsaukšanas pabalstu izmaksai, iekļaujot praktiskus piemērus mēneša atlīdzības un prēmijas noteikšanai un skaidrojot citus aspektus¹⁶.

Lai gan pašreiz vēl nav iespējams rast priekšstatu par Iestādes ieviesto uzlabojumu darbību praksē, taču ir iespējams secināt, ka Valsts kontroles konstatētās nepilnības pārsvarā saistītas ar normatīvā regulējuma piemērošanu, nevis tieši ar normatīvā regulējuma nosacījumiem. No vienas puses būtu veicami uzlabojumi normatīvajā regulējumā, taču būtiska problēmātika saistīta tieši ar jau esošā normatīvā regulējuma piemērošanu.

Attēls Nr.3 – Normatīvo aktu ietvars Latvijā



Kā norādīts VK Ziņojumā¹⁷ Iestāde regulāri organizē apmācības un seminārus kapitālsabiedrību pārvaldības jautājumos, taču PwC Legal ieskatā Iestāde joprojām varētu turpināt veicināt izpratni par regulējuma piemērošanu, kā arī stiprināt kontroles un konsultāciju mehānismu esošā regulējuma ietvaros. Pārvaldības likumā¹⁸ noteikts, ka Iestāde konsultē kapitāla daļu turētājus un kapitālsabiedrības par korporatīvās pārvaldības ieviešanas aspektiem. Turklāt šī uzdevuma izpildei Iestāde ir tiesīga pieprasīt nepieciešamo informāciju.¹⁹ Kā liecina Vācijas pieredze, pat esot sarežģītam un detalizētam regulējumam, normatīvā regulējuma piemērošana var būt efektīva. Ja Vācijā efektivitāte tiek nodrošināta pateicoties publiskajam uzraudzības mehānismam, ko īsteno mediji, tad Latvijā efektivitātes nodrošināšanai būtu jāstiprina Iestādes kā uzrauga loma, vienlaikus regulējuma piemērošanas uzlabošanā uzsverot kapitāla daļu turētāju lomu.

Pašreizējā situācijā, ņemot vērā Publisko kapitālsabiedrību skaitu un Iestādes resursus, aktīva normatīvo aktu izpildes kontrole ir ļoti apgrūtināta. Nodalot atsevišķas Publiskās kapitālsabiedrības, stiprinot Iestādes kapacitāti un uzsverot kapitāla daļu turētāju aktīvāku lomu vērtējot regulējumā noteiktās kārtības izpildi, būtu iespējams uzlabot normatīvā regulējuma piemērošanas aspektu.

Ja Publisko kapitālsabiedrību iedalījums tiktu noteikts balstoties uz to attiecināmību uz vispārējo valdības sektoru, darbības mērķiem un finansējuma avotiem, tas ļautu Iestādei vairāk fokusēties uz valstiski būtiskākajām Publiskajām kapitālsabiedrībām un veikt aktīvāku kontroli (pieprasot informāciju, sniedzot individuālus skaidrojumus) par normatīvā regulējuma piemērošanu un novērst Valsts kontroles identificētās nepilnības. Piemēram, Iestāde potenciāli varētu pieprasīt lielajām Komerציālām kapitālsabiedrībām ar valdes locekli noslēgto pilnvarojuma līgumu, lai sniegtu ieteikumus veicamajiem uzlabojumiem.

Tiesisko attiecību līgumisks noregulējums

Normatīvajā regulējumā noteikts, ka par valdes un padomes locekļu pienākumu izpildi slēdzami pilnvarojuma līgumi²⁰. Līdz ar to, pilnvarojuma līgums ir civiltiesiska vienošanās, kurā līdzēji papildus normatīvo aktu nosacījumiem sīkāk noregulē savstarpējās tiesiskās attiecības. Pārvaldības likumā noteikts, ka tieši pilnvarojuma līgumā var pielgt apdrošināšanas un atsaukšanas pabalstu. Vadlīnijās, papildus jau noteiktajiem atsaukšanas pabalsta neizmaksāšanas pamatiem, noteikts, ka pilnvarojuma līgumā var paredzēt arī citus gadījumus, kuriem iestājoties atsaukšanas pabalsts netiek izmaksāts. Turklāt pilnvarojuma līgumā var noteikt arī Publiskas kapitālsabiedrības valdes vai padomes loceklim piemērojamo atpūtas laika tiesisko regulējumu, ievērojot Darba likumā noteiktos principus.

Jāņem vērā, ka vispārīgi pilnvarojuma līgumu noteikumi un no tiem izrietošās tiesiskās sekas ir regulētas arī Latvijas Republikas Civillikumā. Lai gan normatīvajos aktos pilnvarojuma līguma pamatnosacījumi ir regulēti, taču detalizēti pilnvarojuma aspektus līgumā nosaka kapitāla daļu turētājs vai padome, vienojoties ar attiecīgo valdes vai padomes locekli.

15 <http://www.valstskapitals.gov.lv/lv/uznemumu-vaditajiem-un-kapitala-dalu-turetajiem/aktualitates/11739/vadlinijas-precize-premiju-aprekinasanas-kartibu-valdes-un-padomes-locekliem>

16 <http://www.valstskapitals.gov.lv/lv/uznemumu-vaditajiem-un-kapitala-dalu-turetajiem/aktualitates/11720/apstiprinatas-jaunas-vadlinijas-kapitalsabiedribu-parvaldiba/>

17 31.03.2020. Valsts kontroles revīzijas ziņojums "Vai valstij tieši un pastarpināti piederušo kapitālsabiedrību valdes locekļu atlīdzības regulējums ir pietiekams?" 84.lpp.

18 Pārvaldības likuma 22.panta otrās daļas 3.punktā noteikts, ka Iestāde konsultē Ministru kabinetu, publiskas personas kapitāla daļu turētājus un kapitālsabiedrības par korporatīvās pārvaldības ieviešanas aspektiem

19 Pārvaldības likuma 23.panta pirmās daļas 1.punktā noteikts, ka Iestādei ir tiesības pieprasīt un saņemt no publisku personu orgāniem, kapitāla daļu turētājiem vai valsts kapitālsabiedrībām attiecīgo uzdevumu izpildei nepieciešamo informāciju

20 Pārvaldības likuma 79.panta piektā daļa

Apkopojot Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļu sniegtos viedokļus par to, vai pilnvarojuma līguma forma būtiski ietekmējusi konkrētā amata 'pievilcīgumu', salīdzinot ar darba līgumu nosacījumiem, secināts, ka tie nav viennozīmīgi, jo puse respondentu piekrīt apgalvojumam, ka pilnvarojuma līguma formai nav būtiska ietekme uz amata 'pievilcīgumu'. Tikmēr tikai atsevišķi kapitāla daļu turētāji ir norādījuši, ka darba līgumu slēgšanai ar valdes locekļiem būtu priekšrocības. Savukārt kā galveno priekšrocību pilnvarojuma līgumam kapitāla daļu turētāji izceļ tieši tiesisko attiecību izbeigšanas procesu.

Lai gan puses aptaujāto valdes locekļu ieskatā pilnvarojuma līguma formai nav būtiska nozīme kandidātu piesaistīšanai, taču pilnvarojuma līguma problemātiku nepieciešams risināt regulatīvās vides uzlabošanas nolūkos, kam netieši būtu efekts arī kandidātu piesaistē.

1.Rekomendācija - Lai nodrošinātu vienotu izpratni par piemērojamajiem nosacījumiem un veicinātu konsekvenci prasību piemērošanā, Iestādei nepieciešams izvērtēt pašlaik izmantotos pilnvarojuma līgumus un izstrādāt kā ieteikumu pilnvarojuma līguma tipveida paraugu, vienlaikus ietverot arī piemērus, attiecībā uz ko var individualizēt līguma nosacījumus personas vajadzībām.

Šobrīd nav izstrādāts visām Publiskajām kapitālsabiedrībām piemērojams vienots pilnvarojuma līguma paraugs, kurā būtu uzskaitīti būtiskākie aspekti, taču atsevišķi kapitāla daļu turētāji, piemēram, Zemkopības ministrija²¹ un Rīgas pilsētas pašvaldība²², ir publicējuši to sagatavotos tipveida pilnvarojuma līguma paraugus.

Ārvalstu praksē (piemēram, Polijā) iespējams konstatēt plašu tipveida līgumu izmantošanu praksi. Šāda prakse palīdz ne tikai nekļūdīties pilnvarojuma līguma sagatavošanā, bet arī atvieglo vienotu uzraudzības un kontroles mehānismu piemērošanu līdzīgās Publiskās kapitālsabiedrībās, jo tādējādi vieglāk identificēt trūkumus un novirzes no sākotnējā parauga. Līguma paraugu, līdzīgi kā vadlīnijas, Iestāde var sagatavot jau pašreiz noteiktās kompetences ietvaros, proti, MK 19.10.2011 noteikumu Nr.815 "Pārresoru koordinācijas centra nolikums"²³ 4.5¹ punktā noteikts, ka Iestāde izstrādā Publisko kapitālsabiedrību vadlīnijas. Ņemot vērā, ka līguma paraugu būtu vēlama piemērot tieši kā ieteikumu, tad tā iekļaušana un noformēšana esošo vadlīniju ietvaros būtu piemērots risinājums.

Iestādes izstrādāts tipveida līgums būtu preventīvi novērsis situāciju, kuru konstatēja Valsts kontrole - tipveida pilnvarojuma līgumos, ko pārsvarā kapitāla daļu turētāji izmanto, automātiski iekļauts punkts, kas paredz tiesības valdes loceklim atsaukšanas gadījumā saņemt pabalstu triju mēnešu atlīdzības apmērā. Turklāt, šobrīd nav pārliecības, ka visi izstrādātie pilnvarojumi u.c. līgumu paraugi atbilst spēkā esošo normatīvo aktu prasībām un ka tie normatīvā regulējuma izmaiņu gadījumā tiks aktualizēti. Papildus minētajam publiski pieejams līguma paraugs dotu arī kandidātiem vairāk informācijas pilnīgāka priekšstata veidošanai par amata ieņemšanas nosacījumiem un pieejamajiem labumiem.

Pašreiz pilnvarojuma līgumos iekļautie nosacījumi ir vispārīgi, tādējādi pilnvarojuma līgums pēc būtības netiek aktīvi izmantots kā instruments tiesisko attiecību individuālai noregulēšanai. Līdz ar ko netiek sasniegts optimāls līdzsvars starp amatā esošās personas motivējošiem faktoriem un kapitāla daļu turētāja prasībām pret šo personu un finansiālajām iespējām kapitālsabiedrībai.

Ievērojot normatīvo aktu prasības un ierobežojumus, pilnvarojuma līgumam būtu jāiekļauj vismaz šādi **individualizēti nosacījumi**:

- Ieņemtajam amatam atbilstoši pienākumu apraksts un noslodze;
- Mainīgās atlīdzības izmaksas forma (piemēram, personāla opcijas, atlikta izmaksa, ieguldījumi finanšu instrumentos);
- Atalgojuma fiksētās daļas ikgadējās pārskatīšanas kritēriji un process, veicot mērķu izpildes novērtēšanu;
- personai nepieciešamais materiālais nodrošinājums;
- Apdrošināšana (piem., apdrošināto risku veidi un limiti);
- Amatu savienošanas un profesionālo pakalpojumu sniegšanas aspekti Publiskai kapitālsabiedrībai;
- Atpūtas/prombūtnes nosacījumi;
- Atsaukšanas pabalsts un tā izmaksas nosacījumi.

21 1. pielikums Zemkopības ministrijas 04.02.2021. Kārtībai Nr.4, pieejams:

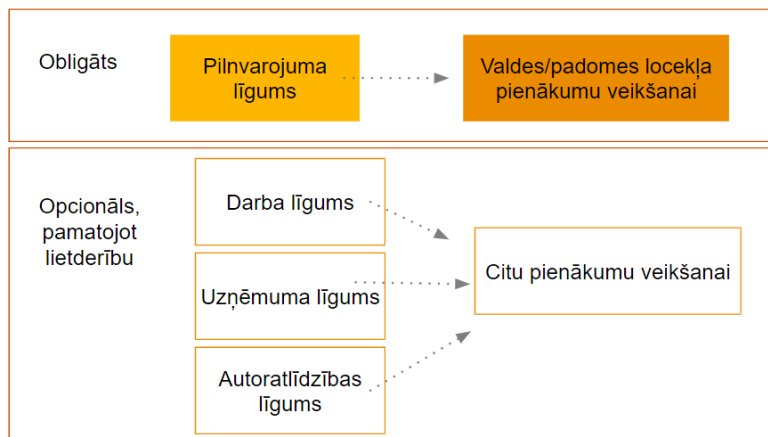
https://www.zm.gov.lv/public/files/CMS_Static_Page_Doc/00/00/00/99/51/Pielikums_Nr1.pdf un 2. pielikums Zemkopības ministrijas 04.02.2021. Kārtībai Nr. 4, pieejams: https://www.zm.gov.lv/public/files/CMS_Static_Page_Doc/00/00/00/99/52/Pielikums_Nr2.pdf

22 Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošo kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības kārtība, pieejams: <https://www.riga.lv/lv/media/4945/download>

23 Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/238459-parresoru-koordinācijas-centra-nolikums>

Lai gan valdes un padomes locekļa pienākumu veikšanai tiek slēgts tikai pilnvarojuma līgums, Vadlīnijās norādīts, ka var tikt slēgts arī uzņēmuma vai autoratlīdzības līgums, izvērtējot šādu līgumu slēgšanas pamatotību un lietderību²⁴. Šādi līgumi var tikt slēgti tikai citu pienākumu veikšanai, nedublējot vadības pienākumus.

Attēls Nr.4 – Līgumiskais ietvars Latvijā



Kā izriet no Vadlīnijām, par cita algota amata veikšanu iespējams noslēgt arī darba līgumu, taču praksē darba līguma noslēgšana ir problemātiska. Valsts kontroles ieskatā, darba līgums var tikt slēgts, ievērojot lietderības apsvērumus tikai gadījumos, ja nepieciešams veikt pienākumus, kas uz darba līguma pamata veicami atsevišķa amata ietvaros, piemēram, ārsts, aktieris vai inženieris. Ja valdes loceklis apvieno tā amatu ar citu amatu tajā pašā kapitālsabiedrībā, šādā gadījumā tiek noteikta vienotā atlīdzība (līdz 20% par cita amata pienākumu veikšanu; ne mazāk kā 80% par valdes locekļa

pienākumu izpildi). Būtiskākā problemātika līgumiskajā noregulējumā izriet no samaksas veida. Uzņēmuma un autoratlīdzības līgumu ietvaros personas atlīdzība parasti netiek izmaksāta katru mēnesi, līdz ar to vienotās atlīdzības sistēma šādiem līgumiem nav piemērojama, taču saskaņā ar Vadlīniju 39.punktu, tā tik un tā ir jāievēro. Tādējādi normatīvais regulējums pašlaik nenosaka praktisku risinājumu vienotās atlīdzības noteikšanai autoratlīdzības un uzņēmuma līguma gadījumos. Šādos apstākļos pastāv risks, ka praksē tiks slēgti līgumi par papildus pienākumu izpildi, pārsniedzot vienotās atlīdzības nosacījumus.

Līdz ar to, līgumiskā noregulējuma būtiskākās problēmas varētu tikt risinātas sagatavojot tipveida pilnvarojuma līguma paraugu, kuru varētu izmantot Publiskajās kapitālsabiedrībās. Šādā tipveida līgumā varētu iekļaut arī vienotās atlīdzības nosacījumus autoratlīdzības vai uzņēmuma līguma gadījumā, piemēram, nosakot, ka šādu līgumu slēgšanas gadījumā vienotās atlīdzības proporcija jārēķina gada griezumā un ja šādā periodā tā pārsniedz vienotās atlīdzības maksimālās proporcijas, tad kapitāla daļu turētājs ir tiesīgs veikt pārrēķinu par pārmaksāto summu no valdes locekļa. Alternatīvi minēto vienotās atlīdzības risinājumu varētu iekļaut Vadlīnijās.

24 Vadlīnijas publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanai, 9.lpp.

Atlīdzība

Atlīdzībai ir būtiska nozīme, lai nodrošinātu Publisko kapitālsabiedrību konkurētspēju ar privāto sektoru un izdotos piesaistīt kandidātus vakantajām Publisko kapitālsabiedrību vadības pozīcijām. No vienas puses, rūpējoties par valsts līdzekļu izlietojumu, nepieciešams efektīvs regulējums, kurā noteikti stingri atlīdzības izmaksas nosacījumi. No otras puses šādam regulējumam jāveicina kandidātu piesaiste. Turpmākajā Ziņojuma sadaļā detalizēti vērtēts pašreizējais nacionālais un ārvalstu normatīvais pamats, kā arī atlīdzības loma konkurētspējas kontekstā.

Atlīdzības apmēru valdes un padomes locekļiem saskaņā ar Pārvaldības likuma 66.panta pirmās daļas 8.punktu nosaka Publiskās kapitālsabiedrības dalībnieku sapulce, savukārt dalībnieku sapulces kompetencē esošos lēmumus atbilstoši Pārvaldības likuma 65.panta otrajai daļai pieņem kapitāla daļu turētāja pārstāvis. Izņēmums attiecas uz Publiskajām kapitālsabiedrībām, kurās ir izveidota padome - šādās kapitālsabiedrībās valdes locekļu atlīdzību nosaka padome.

Papildus minētajam, būtisks nosacījums ir atlīdzības apmēra maksimālais apmērs - tas nedrīkst pārsniegt desmitkārtīgu CSP publicēto iepriekšējā gada mēneša vidējās darba samaksas apmēru Latvijā. Saskaņā ar CSP datiem²⁵ mēneša vidējā darba samaksa 2020.gadā ir EUR 1'143, tādējādi Publisko kapitālsabiedrību valdes loceklim pieļaujamais maksimālais mēneša atlīdzības apmērs 2021.gadā būtu EUR 11'430.

Atlīdzības apmēru tālāk ierobežo nosacījums, ka tā aprēķinā jāņem vērā vidējā ikmēneša atlīdzība (pirms nodokļu nomaksas) vadībai līdzīga lieluma sabiedrībās privātajā sektorā vai nozarē, kurā attiecīgā sabiedrība darbojas. Šāds iedalījums ir būtisks, jo nosaka gan pieļaujamo valdes un padomes locekļu skaitu, gan maksimāli pieļaujamo valdes un padomes priekšsēdētāja mēneša atlīdzības apmēru. Atlīdzības noteikšanai konkrētā sektorā var tikt izmantots leģitīmais pasūtītājs²⁶ vai cits informācijas avots, kuru Publiska kapitālsabiedrība izmanto amata pozīciju atalgojuma salīdzināšanai.

Pēc tam, kad noteikta atlīdzības bāze, balstoties uz Publiskas kapitālsabiedrības lielumu un darbības jomu, nosaka konkrētu Publiskas kapitālsabiedrības pārvaldes institūciju locekļu atlīdzības apmēru, izvērtējot gan to veicamos amata pienākumus un riskus, gan konkrētās kapitālsabiedrības finanses un mērķus. Ņemot vērā, ka pienākumi un riski var būt valdes loceklim individuāli, arī valdes locekļu atlīdzība vienas Publiskas kapitālsabiedrības ietvaros var savstarpēji atšķirties. Mēneša atlīdzība ir mēnešalga pirms nodokļu nomaksas. Papildus mēneša atlīdzībai, valdes loceklim var tikt piešķirta (vai līgumā pielīgta) arī gada prēmija, kā arī citi papildus mantiskie labumi, piemēram, apdrošināšana, pabalsts atsaukšanas gadījumā, tehniskā nodrošinājuma līdzekļi.

Kapitāla daļu turētāji aptaujās pārsvarā norādījuši, ka, viņuprāt, atalgojums Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem ir līdzīgs ar privāto sektorā esošo atalgojumu. Uz būtiskām atšķirībām norādīja vienīgi kapitāla daļu turētāji, kuri kontrolē kapitālsabiedrības finanšu un būtisku infrastruktūru (enerģētika un transports) jomās.

Vienlaikus amatā esošo valdes un padomes locekļu Publiskās kapitālsabiedrībās viedoklis²⁷ par sava atalgojuma konkurētspēju ar privāto sektoru ir pārliecinoši negatīvs. Proti, aptuveni ⅔ gan valdes, gan padomes locekļu Publiskajās kapitālsabiedrībās uzskata, ka to atalgojums nav konkurētspējīgs ar salīdzināmās privātās kapitālsabiedrībās esošo atalgojumu.

Tabula Nr.2 - Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu viedoklis par atalgojuma konkurētspēju

Vai uzskatāt, ka Jūsu atalgojums publiskajā kapitālsabiedrībā ir konkurētspējīgs, salīdzinot ar atalgojumu salīdzināmās privātajās kapitālsabiedrībās (106 respondenti)?								
Kapitāl-sabiedrību veids	Padomes loceklis		Valdes loceklis					
	Pašvaldība	Valsts	Pašvaldība			Valsts		
	Liela		Liela	Vidēja	Maza	Liela	Vidēja	Maza
Jā	67%	29%	33%	30%	8%	38%	63%	11%
Nē	33%	71%	67%	70%	92%	63%	38%	89%

25 <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/socialie-procesi/darba-samaksa/menesalgas-apmera-noteiksana>

26 Salīdzinošā pētījuma par atalgojuma apmēru izstrāde. Personu apvienība - SIA "Civitta Latvija" un UAB "Civitta", pieejams: http://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/Dokumenti_pdf/PKC_petijums_atalgojums_kap_sab.pdf

27 Viedoklis tika kopumā saņemts no 106 Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem

Atšķirīgais valdes un padomes locekļu viedoklis atkarībā gan no kapitālsabiedrību lieluma, gan no kapitāla daļu turētāju puses liecina, ka pašreiz piemērotā kārtība neļauj piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu pilnvērtīgi un nepieciešams identificēt cēloņus un atalgojuma pilnveidošanas iespējas.

Atlīdzības sasaiste ar privāto sektoru

OECD noteikusi, ka atlīdzības mehānismiem jāatspoguļo tirgus stāvoklis, tiktāl cik tas ir nepieciešams, lai nodrošinātu kvalificētu valdes locekļu piesaisti.²⁸ Tajā pašā laikā, sasaistot atlīdzību ar privāto sektoru, pastāv risks, ka atlīdzība var tikt noteikta pārmērīgā apmērā. Negatīvā publicitāte, kas izriet no pārmērīga atlīdzības apmēra ir viens no izaicinājumiem kandidātu piesaistei.²⁹

Kā minēts iepriekš, Latvijā sasaiste ar privāto sektoru tiek nodrošināta, atlīdzības apmēru balstot uz attiecīgo nozari, kurā darbojas kapitālsabiedrība, ievērojot normatīvajos aktos noteiktos apmēru limitus. Latvijā atalgojums konkrētajā nozarē tiek noteikts uz pētījumu pamata³⁰, kuros veiktas aptaujas, taču ir dažādi veidi kā sasaiste ar privāto sektoru, tiek ieviesta citu valstu normatīvajā regulējumā.

Tabula Nr.3 - Atlīdzības sasaiste valstij piederošajās kapitālsabiedrībās ar privāto sektoru

Valsts	Tieša	Netieša	Sasaistes veids ar privāto sektoru, nosakot maksimālo apmēru
Latvija	✓		Balstoties uz pētījumiem par privāto sektoru nozarēs noteikto atlīdzību
Vācija	✓		Kapitālsabiedrība izvēlas attiecināmu uzņēmumu grupu
Polija	✓		Aprēķina pēc vidējās algas komercdarbības sektorā
Igaunija	✓		Balstoties uz aptaujām par privātajā sektorā noteikto atlīdzību
Lietuva	-	-	Atlīdzība noteikta balstoties uz valsts amatpersonu atalgojumu
Somija		✓	Ņem vērā kapitālsabiedrības lielumu, uzdevumiem un tirgus pozīciju, kā arī vispārīgo vadības atlīdzības līmeni
Čehija		✓	Salīdzina atlīdzības apmērus Čehijas un ārvalstu publiskajos un privātajos sektoros
Zviedrija		✓	Atlīdzībai jābūt pieticīgai un tā nedrīkst būt vadoša tirgū salīdzinot ar pielīdzināmām kompānijām

No analizētā regulējuma tikai Lietuvai nebija iespējams konstatēt sasaisti ar privāto sektoru. Lietuvā koeficienti (kas noteikti iedalot kapitālsabiedrības pēc lieluma) tiek reizināti ar algu, kuru Seims noteicis Lietuvas politiķiem, tiesnešiem un valsts amatpersonām.³¹ Tā rezultātā valsts kapitālsabiedrību vadības atlīdzība vidēji ir 40-60% no vidējās atlīdzības tirgū un rada jaunu problemātiku, jo izraisa normatīvajos aktos noteikto prasību neievērošanu, atlīdzību paaugstinot virs noteiktā maksimālā apmēra, vai nesamērīgu atlīdzības mainīgās daļas palielināšanu.

Atsevišķās valstīs (Vācija, Polija, Igaunija) privātā sektora kapitālsabiedrību vadītāju atlīdzība tiek izmantota, aprēķinot valsts kapitālsabiedrību vadības atalgojumu, tādēļ šajās valstīs ir konstatēta tieša sasaiste ar atlīdzību privātajā sektorā. Vācijā atlīdzība jānosaka attiecībā pret attiecināmu uzņēmumu grupu, kuru nosaka un pamato pati kapitālsabiedrība. Polijā sasaiste ar privāto sektoru tiek nodrošināta reizinot koeficientus ar Polijas Centrālās statistikas biroja noteikto vidējo mēneša atlīdzību komercdarbības sektorā. Igaunijā, līdzīgi kā Latvijā, privātā sektora kapitālsabiedrību locekļu atlīdzības līmenis nedrīkst pārsniegt tirgū konstatēto. Atlīdzības noteikšanai Igaunijas privātajā sektorā regulāri tiek veiktas tirgus aptaujas un aptauju rezultāti jāņem vērā padomes locekļiem, nosakot valdes locekļu atlīdzību.³² Līdz ar to secināms, ka

28 Ownership and Governance of State-Owned Enterprises. A Compendium of National Practices, pieejams:

<https://www.oecd.org/corporate/ca/Ownership-and-Governance-of-State-Owned-Enterprises-A-Compendium-of-National-Practices.pdf>

29 OECD GUIDELINES ON CORPORATE GOVERNANCE OF STATE-OWNED ENTERPRISES, 2015 EDITION © OECD 2015 43.lpp.

30 Var tikt izmantots Iestādes pasūtītais pētījums, pieejams: https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/PKC_petijums_atalgojums_kap_sab.pdf, taču Vadlīnijās (10.lpp.) tiek pieļauts, ka atalgojuma noteikšanai var izmantot arī citu informācijas avotu.

31 STATE-OWNED ENTERPRISES IN LITHUANIA ANNUAL REPORT 2019/2020, Governance Coordination Centre of the Republic of Lithuania, 24.lpp.

32 Eesti Vabariigi osaluspoliitika (äriühingutes osalemise poliitika) põhimõtted.

Latvijā Publisko kapitālsabiedrību valdes un netieši arī padomes locekļu atalgojums tiek sasaistīts ar privāto sektoru līdzīgi kā pārējās salīdzināmās Eiropas Savienības dalībvalstīs.

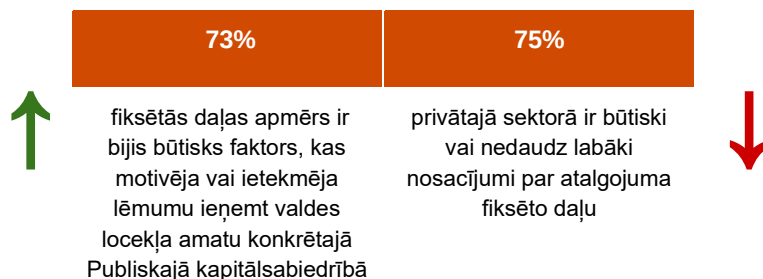
Citās valstīs (Somija, Čehija, Zviedrija) privātajā sektorā noteiktais atalgojums netiek tieši izmantots atlīdzības noteikšanai. Šajās valstīs regulējums nav detalizēts, bet gan balstīts uz vispārīgiem principiem, ka, nosakot atlīdzību valsts kapitālsabiedrībās, jāņem vērā tirgus stāvoklis, tādēļ šajās valstīs sasaiste ir netieša. Somijā atlīdzību nosaka, ņemot vērā kapitālsabiedrības lielumu, uzdevumus un tirgus pozīciju, kā arī vispārīgo vadības atlīdzības līmeni. Čehijā atlīdzības noteikšanai regulāri jāsalīdzina atlīdzības apmēri publiskajos un privātajos sektoros gan Čehijā, gan ārpus tās. Savukārt Zviedrijā noteikts, ka atlīdzība nedrīkst būt vadoša tirgū salīdzinot ar pielīdzināmām kompānijām un tai vienlaikus jābūt pieticīgai.

Konkurētspējas jautājumu apspriežot intervijās ar ārvalstu iestāžu pārstāvjiem, reti kurā valstī atalgojums valstij piederošajās kapitālsabiedrībās sasniedza privātā sektora līmeni. Kā konkurenci veicinošus apstākļus ārvalstu iestāžu pārstāvji minēja nevis atalgojumu, bet citus apsvērumus, kā piemēram, kapitālsabiedrību labo reputāciju vai cilvēku patriotismu. Kā rāda ārvalstu piemēri, ir dažādi modeļi atlīdzības sasaistei ar privāto sektoru. Tajā pašā laikā, atbilstoši OECD ieteikumiem, nosakot vadītāju atlīdzību ārvalstīs, vietējā tirgus stāvoklis gandrīz visās valstīs tiek ņemts vērā.

Valdes locekļu atlīdzība

Valdes locekļu fiksētā atlīdzība

Tabula Nr.4 - Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļu aptaujas dati (no 83 respondentiem)



Ievērojot maksimālā apmēra ierobežojumu, Pārvaldības likumā noteikts, ka mēneša atlīdzības maksimālo apmēru nosaka, ņemot vērā līdzīga lieluma kapitālsabiedrības privātajā sektorā vai nozarē, kurā kapitālsabiedrība darbojas. Publiskās kapitālsabiedrības, datus iegūstot no pēdējā apstiprinātā gada pārskata, saskaņā ar Atlīdzības noteikumiem kapitāla daļu turētājs **iedala pēc lieluma**, ņemot vērā šādus kritērijus: neto apgrozījums; bilances kopsumma; darbinieku skaits. Lai kapitālsabiedrībai varētu noteikt attiecīgo grupu, tai jāatbilst vismaz diviem no trīs iepriekšminētajiem kritērijiem. No šiem datiem tiek identificēts attiecīgās kapitālsabiedrības valdes priekšsēdētājam piemērojamais ikmēneša atlīdzības koeficients.

Tabula Nr.5 - Kapitālsabiedrību iedalījuma kritēriji un valdes priekšsēdētājam noteiktā fiksētā atlīdzība gadā atbilstoši Atlīdzības noteikumiem (pirms nodokļiem)

Kapitālsabiedrības lielums	Neto apgrozījums (EUR)	Bilances kopsumma (EUR)	Darbinieku skaits	Valdes priekšsēdētāja atlīdzības koeficients ³³
Maza	līdz 8M	līdz 4M	līdz 50	ne vairāk kā 5 (EUR 68'580.00)
Vidēja	līdz 40M	līdz 20M	līdz 250	ne vairāk kā 8 (EUR 109'728.00)
Lielā	no 40M	no 20M	no 250	ne vairāk kā 10 (EUR 137'160.00)

Pēc tam, kad identificēts kapitālsabiedrības lielums un noteikta maksimālā iespējamā valdes priekšsēdētāja fiksētā atlīdzība, kapitāla daļu turētājam vai padomei jāizvērtē vidējās atlīdzības apmērs līdzīga lieluma kapitālsabiedrībās privātajā sektorā vai nozarē, kurā Publiska kapitālsabiedrība darbojas. Nozarē noteiktos atlīdzības apmērus iespējams apzināt un identificēt veicot atsevišķus pētījumus. Iestāde pēdējo reizi šādu pētījumu pasūtījusi 2016.gadā, taču Vadlīnijas pieļauj, ka Publiska kapitālsabiedrība pati pasūta pētījumus vai izmanto citu informācijas avotu atalgojuma noteikšanai. Valsts kontrole norādījusi, ka Publiskās kapitālsabiedrības šādus pētījumus pasūta bieži, taču tajos norādītos datus uzskata par apšaubāmiem, tādēļ iesaka pētījumus pasūtīt centralizēti.

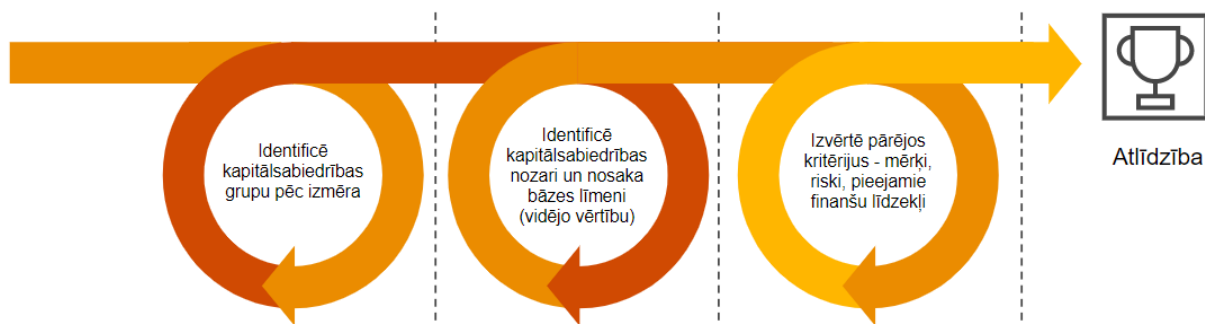
Pēc tam kad, izvērtējot Publiskas kapitālsabiedrības lielumu un vidējo atalgojumu nozarē, ir izdevies noteikt bāzes atalgojumu, jāizvērtē arī citi papildus nosacījumi. Proti, papildinot normatīvajos aktos ietverto regulējumu, Vadlīnijās aprakstīta detalizēta kārtība turpmākajai rīcībai mēneša atlīdzības noteikšanā. Nosakot atalgojuma apmēru kapitāla daļu turētājs vai padome pievieno pamatojumu atlīdzības noteikšanai. Pamatojumā jānorāda procentuāls īpatsvars šādiem kritērijiem:

- Publiskas kapitālsabiedrības plānošanas dokumentos izvirzītie mērķi;
- Valdes locekļa pienākumu apjoms, sarežģītība un pārvaldāmie riski;

³³Izmantoti 2021.gada CSP dati par mēneša vidējās darba samaksas apmēru Latvijā

- Atlīdzības izmaksai pieejamie finanšu līdzekļi;
- Publiskas kapitālsabiedrības pašu ieņēmumu īpatsvars un publisko finanšu resursu īpatsvars Publiskas kapitālsabiedrības kopējos ieņēmumos. Ja vairāk kā 80% veido publiskais finansējums, tad atlīdzības apmēru var noteikt līdz 20% zemāku nekā attiecīgā privātā sektora kapitālsabiedrībā.

Attēls Nr.5 - Fiksētās atlīdzības noteikšanas posmi



Saskaņā ar Atlīdzības noteikumiem Publiskas kapitālsabiedrības valdes locekļa mēneša atlīdzība ir mēnešalga pirms nodokļu nomaksas. Mēneša atlīdzībā neietilpst prēmijas, pilnvarojuma līgumā pielīgta apdrošināšana un atsaukšanas pabalsts, turklāt valdes locekļa mēneša atlīdzība nedrīkst pārsniegt 90% no valdes priekšsēdētājam noteiktās atlīdzības.

Valsts kontrole secinājusi, ka pusei Publisko kapitālsabiedrību atlīdzības apmērs palielināts maksimāli pieļaujamā apmērā, turklāt atlīdzība pieaugusi arī tādās nozarēs, kurās tā jau bija konkurētspējīga un ir identificēti gadījumi, kuros Publiskās kapitālsabiedrības vadības atalgojums ir gandrīz divas reizes lielāks, salīdzinot ar privāto sektoru. Latvijas regulējumā esošie nosacījumi nepieļauj atkāpes uz īpašiem gadījumiem, piemēram, balstoties uz kapitālsabiedrību komerciālo potenciālu vai gadījumos, kad kapitālsabiedrība ir jaundibināta ar lielu investīciju intensitāti sākotnējā periodā, bet ar lielu izaugsmes potenciālu vidējā vai ilgtermiņā. Šādos gadījumos valdes atlīdzības noteikšana pēc faktiskiem darbības rezultātiem pēdējā finanšu gadā var liegt piesaistīt augsti kvalificētus vadītājus un plānoto izaugsmi vai kapitāla daļu turētāju ambiciozu projektu realizāciju, piemēram, jauna darbības virziena vai eksporta tirgus apgūšanu. Lai gan Atlīdzības noteikumu 5.punkts pieļauj, ka jaundibinātai kapitālsabiedrībai šo noteikumu 4.punktā minēto kritēriju vērtības (kapitālsabiedrības lielums) tiek noteiktas pēc plānotajiem rādītājiem, tas ir attiecināms vienīgi uz pirmo finanšu pārskata gadu.

Pētījumā, vaicājot Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļiem veikt salīdzinošu vērtējumu, gandrīz puse valdes locekļu (40 respondenti) ir norādījuši, ka privātajā sektorā ir būtiski labāki nosacījumi par atlīdzības fiksēto daļu:

Tabula Nr.6 - Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļu (83 respondenti) vērtējums par fiksētās daļas apmēru

Atalgojuma fiksētās daļas apmēra salīdzinājums starp publisko un privāto sektoru		
Būtiski labāks publiskajā		1%
Mazliet labāks publiskajā		2%
Vienādi abos		22%
Mazliet labāks privātajā		27%
Būtiski labāks privātajā		48%

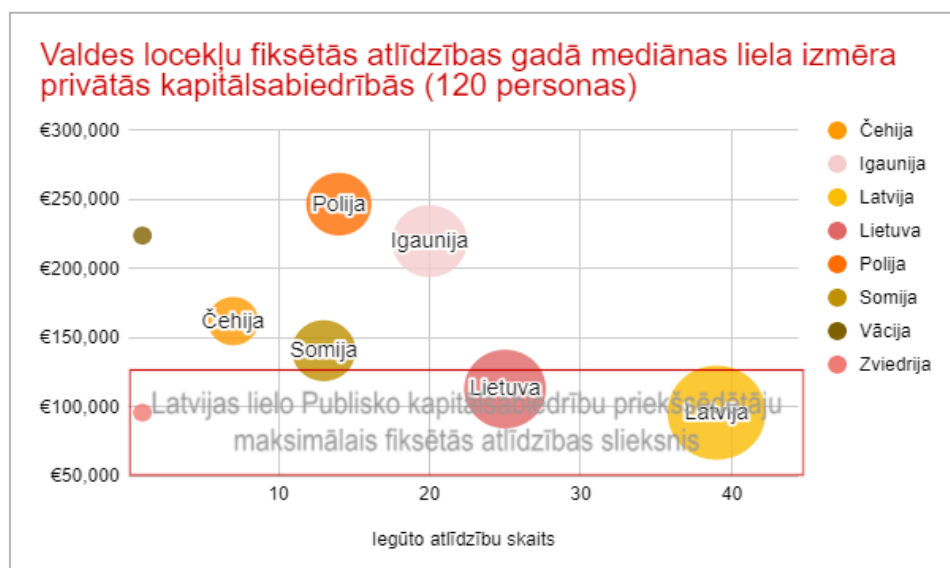
Lai gan saskaņā ar ārvalstu un Latvijas normatīvo regulējumu Publisko kapitālsabiedrību valdes atalgojumam nav jābūt identiskam ar privātā sektora līmenī, tomēr tās atšķirībām nevajadzētu būt būtiskām. Būtisku lomu priekšstatam par atlīdzības līmeni var ietekmēt arī publiskais tēls par kapitālsabiedrībām un atlīdzības nosacījumiem.

Vienlaikus, intervējot Publisko kapitālsabiedrību kapitāla daļu turētājus, to viedoklis par atalgojuma līmeni Publiskā kapitālsabiedrībā vai Kontrolētā kapitālsabiedrībā nebija viennozīmīgs. Vismaz puse intervēto kapitāla daļu turētāju piemēro identiskus principus atalgojuma politikā arī Kontrolētās kapitālsabiedrībās, neredzot nepieciešamību veidot atšķirīgu pieeju. Tas var liecināt par kapitāla daļu turētāju attieksmi, vērtējot valdes locekļu pozīcijas lomu kapitālsabiedrībās un tam atbilstošo atlīdzības līmeni arī gadījumos, kur normatīvais regulējums neierobežo atlīdzības griestus.

Par Publisko kapitālsabiedrību atalgojuma konkurētspēju nacionālo ekspertu vidū viedoklis nav viennozīmīgs. No vienas puses, Pedersen&Partners klientu partnere un vadītāja Latvijā Eva Alberte intervijā ar PwC Legal norādīja, ka valsts Publiskajās kapitālsabiedrībās atalgojums ir konkurētspējīgs, taču pašvaldību Publiskajās kapitālsabiedrībās situācija ir pretēja. Savukārt Latvijas personāla vadīšanas asociācijas valdes priekšsēdētāja Eva Selga norādīja, ka Publiskās kapitālsabiedrībās atalgojums varētu būt par aptuveni 30% zemāks nekā privātajā sektorā. Konkurētspējas jautājumu PwC pārrunāja arī intervijās ar ārvalstu iestāžu pārstāvjiem. Reti kurā valstī atalgojums valstij piederošajās kapitālsabiedrībās sasniedza privātā sektora līmeni, taču ārvalstu iestāžu pārstāvji kā konkurenci veicinošus un kandidātus piesaistošus apstākļus minēja citus apsvērumus, kā piemēram, kapitālsabiedrību labo reputāciju un finanšu rādītājus; cilvēku patriotisko vēlmi strādāt savas valsts labā. Uzskatāms motivācijas piemērs ir Polijā, kur valdes locekļiem nav noteikta samaksa par dalību attiecīgās kapitālsabiedrības meitas sabiedrībās, taču valdes locekļu darbība tajās tik un tā ir izplatīta.

Lai noteiktu, vai esošais viedoklis par būtiskajām atšķirībām atalgojumā starp privātā un publiskā sektora uzņēmuma vadību ir pamatots, tika iegūti dati par atlīdzības apmēriem, to starp fiksēto atlīdzības komponenti, Privātās kapitālsabiedrībās Latvijā un ārvalstīs. Iegūtie dati liecina, ka visbūtiskākās atšķirības atlīdzības apmērā ir tieši lielo kapitālsabiedrību kontekstā. Pašreiz noteiktais sliekšnis Publisko kapitālsabiedrību valdes priekšsēdētājam ne tikai ir būtiski zemāks par Latvijā noteikto atalgojumu, bet pat vairākas reizes mazāks par ārvalstīs piemēroto. Salīdzinājums ar ārvalstu atlīdzību ir tieši piemērojams uz lielajām kapitālsabiedrībām, kuru vadībā ir nepieciešama augstākā līmeņa profesionāļi. Lai gan personas atlīdzības apmērs ir atkarīgs arī no konkrētajā valstī esošajām patēriņa preču un pakalpojuma cenām un sociālā nodrošinājuma līmeņa, tās ietekme uz gala secinājumiem, visticamāk, ir nebūtiska un netika papildus ņemta vērā.

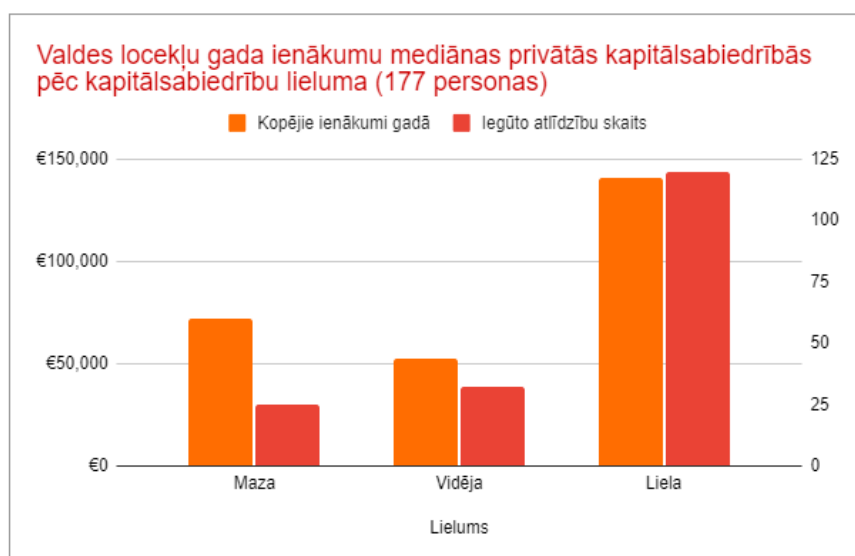
Attēls Nr.6 – Valdes locekļu fiksētās atlīdzības gadā mediānas liela izmēra privātās kapitālsabiedrībās



Atšķirīgais viedoklis valdes un padomes locekļu vidū³⁴ atkarībā gan no kapitālsabiedrību lieluma, gan kapitāla daļu turētāju vidū liecina, ka pašreizējais dalījums maksimālajos atalgojuma sliekšņos pēc kapitālsabiedrības lieluma neļauj piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu pilnvērtīgi un risinājumi, iespējams, ir jāindividualizē arī pēc papildus parametriem. Ja Publisko kapitālsabiedrību vadībā tiek sagaidīts, ka tiek iecelti patiesi labākie kandidāti, tad ir jāņem vērā, ka pieredze lielu kapitālsabiedrību vadībā ir grūtāk atrodamā kā tas būtu ar pieredzi mazu vai vidēju kapitālsabiedrību gadījumā. Līdz ar ko ierobežoto kandidātu piesaistē ir nepieciešams konkurēt ar pieprasījumu arī ārvalstīs.

34 Skatīt Tabulu Nr.2 - Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu viedoklis par atalgojuma konkurētspēju

Attēls Nr.7 – Valdes locekļu kopējo gada ienākumu mediānas privātās kapitālsabiedrībās atkarībā no kapitālsabiedrību lieluma



Iegūtie dati par privāto kapitālsabiedrību valdes locekļu atalgojumu apmēriem norāda, ka nepastāv būtiskas atšķirības atalgojuma apmēram starp valdes locekļiem maza un vidēja lieluma kapitālsabiedrībām. Taču būtiskas atšķirības veidojas līdzko to finanšu rādītāji pārsniedz lielas kapitālsabiedrības kritērijus, lai gan to finanšu dati var būt savstarpēji nesalīdzināma izmēra. Tāpēc potenciālais ieguvums valdes locekļu atalgojuma pilnveidošanai būtu skatāms, jo īpaši, lielo kapitālsabiedrību kontekstā, kur nepieciešams apsvērt papildus kritēriju izvirzīšanu, pieļaujot atkāpes no vispārējiem nosacījumiem valdes locekļa atalgojumā.

Kā konstatēts Ziņojumā iepriekš, ar normatīvo regulējumu saistīto problemātiku būtu iespējams daļēji atrisināt, ja tiktu pārvērtēta tā piemērošana. Normatīvā regulējuma tvērums papildināts 2021.gada 8.decembrī³⁵, grozot Pārvaldības likumu. Grozījumu rezultātā, cita starpā, Pārvaldības likumā iekļauts 58.¹ pants, kas Ministru kabinetam uzliek pienākumu noteikt piemērojamos korporatīvās pārvaldības ieteikumus. Tieslietu ministrija jau sniegusi informāciju³⁶, ka "lielajām valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām būs jāpiemēro Tieslietu ministrijas izveidotās Korporatīvās pārvaldības konsultatīvās padomes izstrādātais Latvijas Korporatīvās pārvaldības kodekss³⁷". Korporatīvās pārvaldības kodeksa³⁸ (turpmāk tekstā – "Kodekss") 10.princips nosaka, ka uzņēmumā ir jāievieš atlīdzības politika.

Pašreizējā Kodeksa redakcija faktiski jau atbilst esošajam Pārvaldības likuma un Atlīdzības noteikumu regulējumam un Vadlīnijām, taču tajos nav noteikts pienākums sagatavot atsevišķu atlīdzības noteikšanas dokumentu. Paredzētais regulējums varētu motivēt vairākas Publiskās kapitālsabiedrības pārskatīt un pamatot atlīdzības noteikšanas procesu, nodrošinot ciešāku atbilstību regulējumam. Turklāt Publiskajās kapitālsabiedrībās, kuras atlīdzības politikas līdz šim nav izstrādājušas, Kodeksa piemērošana varētu veicināt vienotu fokusu atlīdzības nosacījumu izstrādē visos Publiskās kapitālsabiedrības līmeņos, ņemot vērā, ka atlīdzības politika saskaņā ar Kodeksu ir jāizstrādā valdei, jāizskata padomei un jāapstiprina akcionāru sapulcei, proti, kapitāla daļu turētājam (Publisku kapitālsabiedrību gadījumā).

Lai gan atlīdzības politikas dažās Publiskajās kapitālsabiedrībās jau tiek izstrādātas saskaņā ar Kodeksa nosacījumiem, taču lestāde norādījusi, ka pašreizējā praksē politikas tiek izstrādātas vispārīgi, nenodrošinot vēlamo detalizācijas līmeni. Tā rezultātā politikās noteiktais atalgojuma apmērs bieži vien neatspoguļo kapitālsabiedrības procesus un vadības personu specifiskās lomas. Šādos apstākļos izstrādātā politika ir vispārpiemērojama, taču izstrādātais dokuments neatbilst Pārvaldības likuma principiem un neizpilda Kodeksā noteikto mērķi norādīt skaidrus un saprotamus kritērijus, atalgojumu nosakot atbilstoši pienākumu apjomam, atbildībai, kā arī pienākumu izpildei patērētajam laikam (slodzei). Tieši atlīdzības politikas var izmantot kā instrumentu, kas, iekļauj Publisku kapitālsabiedrību vajadzībām individualizētu atlīdzības risinājumu,

35 2021.gada 24.novembra Grozījumi Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā, pieejams:

<https://likumi.lv/ta/id/327844-grozijumi-publiskas-personas-kapitāla-dalu-un-kapitālsabiedrību-parvaldības-likuma>

36 Lielo kapitālsabiedrību darbībā piemēros labas korporatīvās pārvaldības principus, Jurista vārds, pieejams: <https://juristavards.lv/zinas/279971-lielo-kapitālsabiedrību-darbībā-piemēros-labas-korporatīvās-parvaldības-principus/>

37 Turpat

38 KORPORATĪVĀS PĀRVALDĪBAS KODEKSS Labas korporatīvās pārvaldības ieteikumi uzņēmumiem Latvijā, Korporatīvās pārvaldības konsultatīvā padome, pieejams: https://www.tm.gov.lv/sites/tm/files/media_file/korporativas-parvaldibas-kodekss_0.pdf

kā arī priekšnosacījumus un kritērijus amatu apvienošanai³⁹ Vienlaikus specifiskākus, konkrētai personai specifiskākus nosacījumus jānoregulē pilnvarojuma līgumā.

Ievērojot, ka ir vairākas rekomendācijas, kas ir vērstas uz papildus izvērtējumu veikšanu kapitāla daļu turētājiem un papildus politikas izstrādi (Atlīdzības politika), ir nepieciešams nodrošināt, ka Iestādei ir pieejami resursi pilnvērtīgi konsultēt pārmaiņu laikā kapitāla daļu turētājus, lai jau sākotnēji tiktu nodrošināti pārdomāti risinājumi katrā no situācijām.

2.Rekomendācija - Atlīdzības politika varētu būt viens no instrumentiem, lai nodrošinātu atlīdzības nosacījumu atbilstību normatīvajam regulējumam konkrētas Publiskās kapitālsabiedrības ietvaros, taču nepieciešams uzlabot tās izstrādes procedūru, ko varētu panākt secīgi veicot šādas darbības:

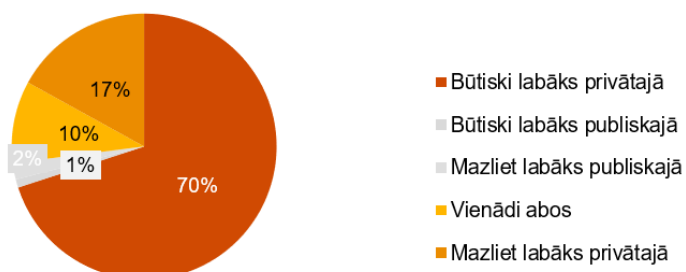
- Vadlīnijās būtu nepieciešams iekļaut Atlīdzības politikas sagatavošanas pienākumu kapitālsabiedrībām, kurām šāds pienākums tiks attiecināts;
- Vadlīnijās jānosaka kapitāla daļu turētāju/padomju/valdes pienākumu atlīdzības politikas izstrādē piesaistīt un konsultēties ar Iestādi;
- Palielināt Iestādes kapacitāti un resursus, lai Iestāde varētu operatīvi izpildīt tai noteikto konsultatīvo pienākumu attiecībā uz jaunas pieejas ieviešanu Atlīdzības politiku izstrādē un ieviešanā.

Valdes locekļu fiksētās atlīdzības pamatprincipi ir konsekventi ar ārvalstu publisko kapitālsabiedrību regulējumu un privāto sektoru. Lai gan nav pietiekamā apmērā pieejama informācija par atalgojuma piemērotāko līmeni, ko varētu individualizēt katrā situācijā, lielo kapitālsabiedrību valdes locekļu atalgojuma pilnveidošana varētu sniegt būtiskāko pienesumu.

Valdes locekļu mainīgā atlīdzība

Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļu aptaujas dati liecina, ka tikai 29% valdes locekļu atalgojuma mainīgās daļas apmērs ir bijis būtisks faktors, kas motivēja vai ietekmēja lēmumu ieņemt valdes locekļa amatu konkrētajā Publiskajā kapitālsabiedrībā. Vienlaikus uzskati valdes locekļu vidū dalās atkarībā no kapitālsabiedrības lieluma, proti, 43% mazo kapitālsabiedrību valdes locekļi uzskata, ka pašreiz noteiktā ikgadējā prēmija ir būtisks faktors amata pievilcībā, kamēr tikai 24% lielo un vidējo kapitālsabiedrību valdes locekļi piekrīt šādam apgalvojumam.

Attēls Nr.8 - Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļu vērtējums par mainīgās daļas apmēru (82 respondenti)



Papildus fiksētajai atlīdzības daļai Publisku kapitālsabiedrību valdes locekļiem kapitāla daļu turētājs vai padome var noteikt un izmaksāt atlīdzības mainīgo daļu jeb prēmiju. Tā kā ne visām personām vienlīdz būtiskas var būt prēmijas un ar to saistītais risks par izmaksu, kas atkarīgs no mērķu sasniegšanas, aptaujas rezultāti norāda, ka lielākajai daļai no tobrīd esošajiem valdes locekļiem prēmijas nav būtisks apsvērums amatā. Taču šie valdes

locekļi ir pārliecināti tajā, ka prēmijas privātā sektorā ir būtiski augstākas. Tādējādi šo valdes locekļu lēmums ieņemt amatu neskatoties uz būtisko prēmiju atšķirībām var liecināt par to motivāciju sasniegt izaicinošus rezultātus kapitālsabiedrības attīstībā.

Prēmijas apmērs saskaņā ar Pārvaldības likumu nedrīkst pārsniegt Publiskas kapitālsabiedrības valdes locekļa divu mēnešu atlīdzības apmēru. Tomēr Vadlīnijās papildus noteikts, ka prēmijas apmēru nosaka proporcionāli nostrādātajam laikam pārskata gadā, piemēram, ja valdes loceklis ir nostrādājis 9 mēnešus, tad izmaksājami 75% no pilna apjoma prēmijas.

Lēmumu par prēmijas izmaksāšanu pieņem pēc gada pārskata apstiprināšanas un kapitālsabiedrības un tās vadības darbības izvērtēšanas pārskata gadā. Prēmija jānosaka balstoties uz iepriekš noteiktiem kritērijiem. Šiem kritērijiem jānosaka procentuālo īpatsvars, tādā veidā regulējuma robežās ļaujot kapitāla daļu turētājam vai padomei (ja tāda izveidota) pielāgot kritērijus konkrētai kapitālsabiedrībai. Ne Vadlīnijās, ne Pārvaldības likumā nav noteikts kurā dokumentā un kādā brīdī šāds īpatsvars jānosaka. Lai veicinātu izpratni par šī pienākuma izpildi, būtu vēlams kārtību precizēt Vadlīnijās, piemēram, nosakot, ka īpatsvars jānorāda atlīdzības politikā. Šie kritēriji ir:

- kapitālsabiedrības budžeta izpildes rezultāti;

39 Skatīt Ziņojuma sadaļu "Amatu apvienošana"

- stratēģijas, finanšu un nefinanšu mērķu izpilde - finanšu un nefinanšu mērķu izpildi novērtē saskaņā ar MK 09.02.2016. noteikumiem Nr.95 "*Kārtība, kādā tiek vērtēti darbības rezultāti un finanšu rādītāji kapitālsabiedrībā, kurā valstij ir izšķirošā ietekme*". Minētajos noteikumos noteikts, ka kapitālsabiedrībai jāiesniedz kapitāla daļu turētājam vai padomei pārskatu par vidēja termiņa stratēģijas nefinanšu mērķu, kā arī finanšu mērķu izpildi un kapitālsabiedrības finanšu rādītājiem. Ja kapitālsabiedrība saņēmusi vērtējumu "neapmierinoši" vai konstatētas būtiskas novirzes no plānotajiem mērķiem, prēmiju neizmaksā;
- valdes locekļa darbības rezultāts atbilstoši sasniegtajiem rezultātiem⁴⁰. Sasniedzamos rezultātus nosaka konkrētam periodam, piemēram, gadam, pusgadam vai ceturksnim, balstoties uz kapitālsabiedrības mērķiem un ņemot vērā valdes locekļa atbildību un kompetenci. Papildus valdes locekļiem jāsniedz arī darbības pašnovērtējums.

Prēmiju izmaksā Valsts kontrole saskaņotā kontrolē, tajā skaitā prēmiju izmaksā neievērojot Pārvaldības likumā noteikto kārtību, piešķirot prēmijas bez leģitīmas vērtējuma par finanšu mērķu izpildi un kapitāla daļu turētāja atzinuma.

Tabula Nr.7 - Valdes locekļu mainīgās atlīdzības daļas kritēriju izvērtēšana

Kritērijs	Vērtētājs	Vērtēšanai izmanto
Kapitālsabiedrības rezultāti (budžets)	Padome vai kapitāla daļu turētājs	Vadlīniju 2.pielikumā iekļauto darbības rezultātu novērtējuma piemēru
Stratēģijas, finanšu un nefinanšu mērķu izpilde	Iestāde/Nozares ministrija ⁴¹	MK 09.02.2016. noteikumus Nr.95
Valdes locekļa darbības rezultāts	Padome vai kapitāla daļu turētājs	Vadlīnijas valdes un padomes locekļu darbības rezultātu izvērtēšanai

Ja salīdzina ar Privāto kapitālsabiedrību sniegto informāciju, tad privātā sektorā tiek izvirzīti līdzīgi kritēriji, kurus izmanto, vērtējot valdes loceklim piešķiramās prēmijas apmēru. Vienīgās atšķirības ir saistītas ar īpašnieku diskrecionāro lēmumu un darba stāžu kapitālsabiedrībā.

Tabula Nr.8 - Privātajās kapitālsabiedrībās izmantotie nosacījumi valdes locekļa mainīgās daļas apmēram (25 respondenti)

Privātās kapitālsabiedrības, kuras ietver kritēriju	Kritēriji prēmijas noteikšanai
56%	Kapitālsabiedrības ikgadējā budžeta izpilde attiecībā pret plānoto
44%	Kapitālsabiedrības darbības stratēģijas izpilde
40%	Valdes locekļa individuālo mērķu izpilde
32%	Valdes locekļa darba stāžs kapitālsabiedrībā
28%	Apmērs tiek noteikts ar īpašnieku/padomes diskrecionāru lēmumu, proti, nav iepriekš noteikti kritēriji
24%	Iekšējā vai ārējā audita rezultāti par kapitālsabiedrības darbības atbilstības pārkāpumiem

⁴⁰ Vadlīnijas valdes un padomes locekļu darbības rezultātu izvērtēšanai, pieejams:

http://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/PKCvadl_Valdes_padomes_loceklu_rezultatu_170820.pdf

⁴¹ Lai gan finanšu mērķu izpildi vērtē Iestāde, savukārt nefinanšu mērķu izpildi vērtē attiecīgās nozares ministrija, taču gala lēmumu pieņem kapitāla daļu turētājs

Ārvalstīs atlīdzības mainīgā daļas noteikta atbilstoši OECD praksei un tāpat kā Latvijā tiek piešķirta par mērķu sasniegšanu, savukārt mērķi vērsti uz kapitālsabiedrības izaugsmi. Atsevišķās valstīs (Vācijā, Polijā, Čehijā) var tikt ierobežots un grozīts mainīgās atlīdzības apmērs, savukārt Zviedrijā ir vienīgā no vērtētajām valstīm, kurā nav noteikta mainīgā atlīdzība.

Tāpēc līdzīgi kā ar fiksētās atlīdzības regulējumu, pēc saviem principiem mainīgā atlīdzība tiek noteikti salīdzināmi gan ar privātā sektora praksi, gan ārvalstu Publisko kapitālsabiedrību regulējuma. Taču atšķirība gala rezultātā jeb mainīgās atlīdzības lielumā un proporcijā pret fiksēto atlīdzību ir būtiska Latvijas Publisko kapitālsabiedrību regulējumā.

No zemāk esošās tabulas var secināt, ka Latvijā mainīgās atlīdzības lielums ir pat vairākas reizes mazāks nekā citās salīdzināmās valstīs. Tas norāda uz atšķirīgo uzsvāru par mainīgās atlīdzības nozīmi vadības atlīdzībā. Fiksētā atlīdzība tiek faktiski noteikta kā galvenais motivācijas faktors ieņemt amatu Publiskās kapitālsabiedrībās, savukārt personas darbības rezultāts īstermiņā vai ilgtermiņā ir mazāk svarīgs.

Tabula Nr.9 - Mainīgās atlīdzības apmērs Publisko personu kapitālsabiedrību valdes locekļiem

Valsts	Mainīgās atlīdzības apmēra nosacījumi	Mainīgās atlīdzības maksimālā proporcija pret ikgadējo fiksēto atlīdzību
Latvija	ne vairāk kā divu mēnešu fiksētās atlīdzības apmērā	1:6
Igaunija	ne vairāk kā 400% no valdes locekļa vidējās ikmēneša atlīdzības iepriekšējā finanšu gadā	1:3
Lietuva	ne vairāk kā 50% no gada fiksētās atlīdzības un papildus prēmijas	1:2
Somija	ne vairāk kā 50% no fiksētās gada atlīdzības	1:2
Polija	ne vairāk kā 50% no ikgadējās fiksētās atlīdzības; 100% biržā kotētās un lielākajās kapitālsabiedrībās	1:2 vai 1:1
Vācija	ne vairāk kā 200% no valdes locekļa ikgadējā atalgojuma	2:1
Čehija	atkarīgs no fiksētās atlīdzības proporcijas pret atsaucē atalgojumu ⁴²	Nav piesaistīta fiksētai atlīdzībai
Zviedrija	mainīgā atlīdzība netiek izmaksāta	-

Izvērtējot iegūtos datus par fiksētās atlīdzības īpatsvaru kopējos ienākumos Privāto kapitālsabiedrību valdes locekļiem, veidojas līdzīga aina kā publiskajā sektorā. Latvijas Privātajās kapitālsabiedrībās fiksētai atlīdzības komponentei ir piešķirta vislielākā nozīme starp datiem, kas iegūti no salīdzināmajām valstīm. Taču tas vēl vairāk pastiprina atšķirīgo pieeju Latvijā starp privātajām un publiskajām kapitālsabiedrībām.

42 Skatīt Ziņojuma Pielikumu "Ārvalstu normatīvā regulējuma analīze"

Tabula Nr.10 - Kopējā valdes locekļu atalgojuma sadalījums pēc atlīdzības formas Privātās kapitālsabiedrībās

Valsts	Fiksētā atlīdzība	Mainīgā atlīdzība un papildus labumi ⁴³	Iegūto datu skaits
Polija	59%	41%	50
Vācija	34%	66%	30
Latvija	74%	28%	27
Somija	49%	51%	27
Lietuva	67%	33%	24
Zviedrija	69%	31%	20
Igaunija	70%	30%	6
Čehija	37%	63%	2
KOPĀ			186

Publiskajās kapitālsabiedrībās Latvijā fiksētajai atlīdzības daļai tiek noteikts pārāk liels uzsvars, kas var mazināt valdes locekļu motivāciju sasniegt kapitāla daļu turētāju izvirzītos mērķus. Turklāt tas var kavēt piesaistīt pretendētus ar motivāciju uz sasniegumiem balstītas atlīdzības saņemšanu, līdz ar ko motivāciju izvirzīt ambiciozākus mērķus Publiskās kapitālsabiedrībās, kuru darbība balstās uz komerciāliem principiem. Pašreiz noteiktais ierobežojums mainīgās atlīdzības apmēram ir būtiski mazāks kā Privātās kapitālsabiedrībās un ārvalstīs noteikts Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļiem.

3.Rekomendācija - Lai veicinātu Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļu atalgojuma konkurētspēju, mainīgās atlīdzības apmērs būtu jāpalielina, nosakot to atbilstoši ārvalstu praksei, piemēram, attiecīgām Publiskām kapitālsabiedrībām to nosakot sešu līdz divdesmit četru mēnešalgu lielumā. Palielinot mainīgās atlīdzības apmēru ne tikai tiks palielināta Latvijas Publisko kapitālsabiedrību konkurētspēja kandidātu piesaistei nacionālā un reģionālā līmenī, bet šādas izmaiņas arī papildus motivēs valdes locekļus izpildīt tiem noteiktos mērķus. Lai šādas izmaiņas varētu ieviest, būtu nepieciešams grozīt Pārvaldības likumu.

Rekomendācijas par valdes locekļu atlīdzības noteikšanu

Lai nodrošinātu konkurētspējīgu atalgojumu valdes locekļiem Publiskās kapitālsabiedrībās, ir nepieciešams pilnveidot atlīdzības noteikšanas pamatprincipus, lai veicinātu augsta līmeņa vadītāju piesaisti tām un pielāgotu Privāto kapitālsabiedrību labākajai praksei. Būtiskākās atšķirības ir novērotas tieši lielo kapitālsabiedrību kontekstā, kur Privāto kapitālsabiedrību vadības (valdes) kopējais atalgojuma līmenis pārsniedz gan mazu, gan vidēja lieluma kapitālsabiedrību atalgojumu, kā arī Latvijas lielo Publisko kapitālsabiedrību valdēm noteikto maksimālo sliekšni.

Sākotnēji uzlabojumus būtu jāievieš saistībā ar atlīdzības apmēra salīdzinājumu starp Publiskajām kapitālsabiedrībām un privāto sektoru. Proti, nepieciešams veicināt datu uzticamību par atlīdzības apmēru privātajā sektorā, ņemot vērā, ka šī ir būtiska informācija atlīdzības noteikšanā Publiskās kapitālsabiedrībās, taču, kā minēts iepriekš, Valsts kontrole paudusi neuzticību par valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību individuāli pasūtītajiem pētījumiem.

⁴³ Atsevišķi netiek izdalīts, jo attiecīgās informācijas atklāšana finanšu gada pārskatos nav regulēta un mainīgā atlīdzība dažreiz tiek norādīta kopā ar papildus labumiem. Informācija par amatam nepieciešamo materiāltehnisko nodrošinājumu praksē netiek identificēta finanšu pārskatos

4.Rekomendācija - Lai nodrošinātu konsekveni atalgojuma noteikšanu un paaugstinātu uzticamību pētījuma datiem, atbalstāms, ka tiktu sagatavots vienots pētījums ik pēc diviem gadiem, pēc kura vadītos visi kapitāla daļu turētāji un padomes. Šādā pētījumā būtu nepieciešams identificēt atalgojuma komponentu lielumus, sadalījumu un galvenos ietekmējošos faktorus prēmiju noteikšanā salīdzināmās privātās kapitālsabiedrībās.

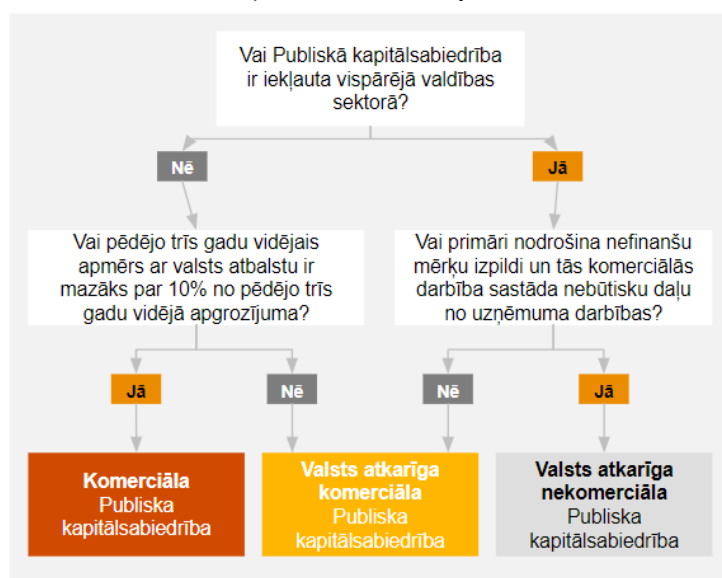
Būtu ieteicams noregulēt, ka šādi pasūtījumi jāveic periodiski, lai nodrošinātu aktuālus datus par atalgojuma līmeni privātajā sektorā, piemēram, vadlīnijās noteikt, ka kapitāla daļu turētāji (vai padomes), nosakot atlīdzību, vadās pēc lestādes pasūtītā pētījuma, kurš tiek sagatavots un publicēts periodiski, piemēram, ne retāk kā reizi divos gados. Atspoguļojot aktuālākos datus, būtu iespējams nodrošināt konkurētspējīgu atalgojumu, kā arī novērst gadījumus, kad Publisku kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem izmaksātais atalgojums pārsniedz nozarē piešķirto atalgojumu. Lai integrētu vienota pētījuma izstrādāšanas nosacījumus, būtu pietiekami papildināt Vadlīnijas, nosakot, ka nozares atalgojums obligāti jānosaka vadoties pēc lestādes publicētā pētījuma. Vienlaikus, ņemot vērā, ka šādos apstākļos būtiski pieaug viena konkrēta pētījuma nozīme, attiecīgi būtu jāpalielina lestādes resursi, lai nodrošinātu kvalitatīvu un savlaicīgu informāciju kapitāla daļu turētāju un padomju rīcībā.

5.Rekomendācija - Kopējā atalgojuma maksimālajiem sliekšņiem ir jābūt pakārtotiem ne tikai kapitālsabiedrību lielumam, bet arī Publisko kapitālsabiedrību darbības mērķiem un finansējuma avotiem.

Kā liecina ārvalstu pieredze, atsevišķu kapitālsabiedrību vai to grupu izdalīšana ir izplatīta. Piemēram, no Polijas un Lietuvas regulējuma var izsecināt, ka valsts motivācija, izstrādājot regulējumu, bija piesaistīt augstākā līmeņa speciālistus kapitālsabiedrībās, kuras darbojas ārvalstīs vai nacionālajai drošībai nozīmīgos uzņēmumos.

Potenciālām izmaiņām atalgojuma līmenī jāsasniedz lielāko ieguvumu uz Publisku kapitālsabiedrību darbības rezultātiem, bet vienlaikus arī jāļauj valstij pēc konkrētiem kritērijiem identificēt atkāpes no pašreiz piemērotās atalgojuma sistēmas, kas ļautu atalgojuma griestus valdes locekļiem pielāgot noteiktām Publisku kapitālsabiedrību grupām. Atlīdzības kontekstā par pamatu Publisku kapitālsabiedrību iedalījumam var ņemt jau iepriekš sadarbībā ar Iestādi un Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības banku PwC izstrādāto Publisku kapitālsabiedrību segmentācijas modeli⁴⁴. Šis modelis balstīts principā, ka Publiskas kapitālsabiedrības jānodala pēc to galvenā ienākumu avota. Tā rezultātā tiek izveidotas divas lielās grupas – Komerčiālas sabiedrības (Komerčiāla Publiska kapitālsabiedrība un Valsts atkarīga komerčiāla Publiska kapitālsabiedrība) un Nekomerčiālas sabiedrības (Valsts atkarīga nekomerčiāla Publiska kapitālsabiedrība).

Attēls Nr.9 – Publisku kapitālsabiedrību iedalījuma rekomendētais modelis



Minētais segmentācijas modelis ir viegli pamatojams un uztverams gan sabiedrībai, gan politikas veidotājiem, kā rezultātā samazinās potenciālo izņēmumu skaits un to ir vieglāk pielietot. Par Publisku kapitālsabiedrību segmentāciju, proti, par Publiskas kapitālsabiedrības piederību konkrētai grupai būtu jāņem vērā kapitāla daļu turētājam valsts līdzdalības izvērtējuma ietvaros. Tādā veidā tiek nodrošināta gan objektīvāka un rezultātā ieinteresētākais lēmuma pieņemējs, kā arī obligātums un izvērtējuma periodiskums, ņemot vērā, ka līdzdalības izvērtējums atbilstoši Pārvaldības likuma 25.panta trešajai daļai jāveic ne retāk kā reizi piecos gados. Ja tiek lemts, ka konkrētā Publiskā kapitālsabiedrība atbilst citam segmentam nekā ir norādīts pēc kritēriju izpildes, tad šim lēmumam ir jābūt skaidri pamatotam ģpašnieka gaidu vēstulē.

Pēc Publisku kapitālsabiedrību iedalīšanas grupās atbilstoši minētajam segmentācijas modelim, jāpiemēro atšķirīgi atlīdzības nosacījumi. Lai gan Publisku kapitālsabiedrību atlīdzības konkurētspēju ir iespējams veicināt arī ar fiksētās

44 Latvijas valsts kapitālsabiedrību pārvaldības politikas izvērtējums, pieejams:

https://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/pwc_ebrd_soe-ownership-review_final-report_09092021--281-29_compr.pdf

atlīdzības paaugstināšanu, tas neveicina uz rezultātu vērstu darbību un nav pamata secināt, ka pašreiz noteiktā fiksētā atlīdzība būtu nesamērīgi zema. Tāpēc šī Ziņojuma ietvaros primāri paredzēts veicināt konkurētspēju, palielinot tieši atlīdzības mainīgo daļu, kas būtu jādiferencē pēc piederības grupai. Atbilstoši rekomendētajam iedalījumam Nekomerčiālām kapitālsabiedrībām atlīdzības nosacījumi faktiski nemainīsies, kamēr Komerčiālo kapitālsabiedrību grupās valdes locekļiem (priekšsēdētājam) tiktu palielināts mainīgās daļas apmērs.

Attēls Nr.10 - Valdes locekļa (priekšsēdētāja) atlīdzībai pašreizējā un rekomendētajā modeli

Pašreizējais modelis	Valsts atkarīga nekomerčiāla Publiska kapitālsabiedrība	Valsts atkarīga komerciālā Publiska kapitālsabiedrība	Komerčiāla Publiska kapitālsabiedrība
Maza Vidēja Liela	Maza Vidēja Liela	Maza Vidēja Liela	Maza Vidēja Liela
Fiksētā daļa (maksimālais koeficients - 10 jeb EUR 137'160.00*) + Mainīgā daļa: līdz 2 mēnešalgām	Fiksētā daļa (maksimālais koeficients - 10 jeb EUR 137'160.00*) + Mainīgā daļa: līdz 2 mēnešalgām	Fiksētā daļa (maksimālais koeficients - 10 jeb EUR 137'160*) + Mainīgā daļa: līdz 6 mēnešalgām	Fiksētā daļa (maksimālais koeficients - 10 jeb EUR 137'160*) + Mainīgā daļa: līdz 24 mēnešalgām

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

Ja kapitāla daļu turētājs nosaka Publiskās kapitālsabiedrības piederību citam segmentam, nevis atbilstoši noteiktajiem kritērijiem, tad tas būtu jāpamato Īpašnieka gaidu vēstulē. Kā papildus kritēriji, kurus potenciāli var ņemt vērā, lemjot par Publisku kapitālsabiedrības piederības noteikšanu, varētu būt Publiskas kapitālsabiedrības loma un nepieciešamība nodrošināt darbības nepārtrauktību krīzes apstākļos, kā arī valstī noteiktie stratēģiskie virzieni un sasniedzamie mērķi, kuri īstenojami, uzlabojot kapitālsabiedrību pārvaldību. Šādus kritērijus varētu papildus iestrādāt Pārvaldības likumā un/vai Atlīdzības noteikumos.

Ņemot vērā pašreizējās aktualitātes, viens no virzieniem uz kā pamata Publisku kapitālsabiedrību varētu iekļaut citā kategorijā, būtu saistīts ar inovāciju veicināšanu valsts kapitālsabiedrībās, savukārt otrs – ar prioritārajām nozarēm.

Tabula Nr.11 – Papildus nosacījumu piemēri Publiskas kapitālsabiedrības iedalīšanai grupā

	Inovētspējīgās kapitālsabiedrības	Kapitālsabiedrības valstiski nozīmīgās nozarēs
Dokuments	Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam ⁴⁵	
Problemātika	Latvijas uzņēmējdarbības sektora ieguldījumi pētniecībā un attīstībā (turpmāk tekstā - “P&A”) ir zemākie ES. ⁴⁶	Nepieciešams nodrošināt starptautiski konkurētspējīgu produktu radīšanu un augstas pievienotās vērtības pakalpojumu sniegšanu.
Apraksts	Nepieciešams veicināt inovāciju, kā arī P&A valsts kapitālsabiedrībās, tajā skaitā valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību ieguldījumu eksportspējīgu produktu vai pakalpojumu radīšanai un ieviešanai. Primāri resursu palielināšana P&A virzienā būtu jāveicina, grozot regulējumu, kas nosaka valsts kapitālsabiedrību līdzdalības jautājumus, kā arī valsts resursu lietderīgas izmantošanas nosacījumus. Tajā pašā laikā šī aspekta uzlabojumus var panākt arī pielāgojot Publisku kapitālsabiedrību vadības atalgojumu.	Pašlaik Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2021.–2027.gadam⁴⁹ uzsvērts, ka valstij būtu jāattīsta apstrādes rūpniecība un jāsekmē augsto tehnoloģiju izplatība tradicionālajās nozarēs, kā arī drošības un aizsardzības nozarē. Posmā no 2021.gada līdz 2027.gadam tiks turpināts Latvijas viedās specializācijas stratēģijā 2014.-2020.gadam noteiktais kurss un līdz

45 Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam, pieejams: https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/NAP2027_apstiprin%C4%81ts%20Saeim%C4%81_1.pdf

46 Informatīvais ziņojums par inovāciju veicināšanu un pētniecības un attīstības mērķu noteikšanu valsts kapitālsabiedrībās, apstiprināts MK 16.11.2021.sēdē, protokola Nr. 75., pieejams: https://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/PKCZinojums_16.11.2021_Petnieciba_attistiba.pdf

49 Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam

Ja Publiskas kapitālsabiedrības spētu piesaistīt kvalificētos un mērķtiecīgākos uzņēmumu vadības speciālistus, tas uzlabotu ne tikai korporatīvo pārvaldību kopumā, bet arī P&A mērķu uzstādīšanu un izpildi. Atsevišķas lielākās Publiskās kapitālsabiedrības⁴⁷ jau piedalās inovāciju veicināšanas pasākumos. Tajā pašā laikā pašreizējais normatīvais regulējums nodala Publiskās kapitālsabiedrības pēc to izmēra, taču papildus parametri, kas īpaši izceltu inovētspējīgās kapitālsabiedrības, nav noteikti. Tiek uzsvērta⁴⁸ vēlme konceptuāli mainīt skatījumu uz Publisku kapitālsabiedrību lomu ekonomiskajā apritē, lai palielinātu ietekmi un panāktu straujāku attīstību. Ņemot vērā, ka inovētspējīgas var būt ne tikai lielā izmēra Publiskās kapitālsabiedrības, P&A virziens būtu jāpaplašina un veicinošie nosacījumi jāattiecinā arī uz mazākām Publiskajām kapitālsabiedrībām.	2027.gadam noteiktas⁵⁰ šādas galvenās specializācijas jomas: • Zināšanu-ietilpīga bioekonomika; • Biomedicīna, medicīnas tehnoloģijas, biofarmācija un biotehnoloģijas; • Viedie materiāli, tehnoloģijas un inženiersistēmas; • Viedā enerģētika; • Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas. Šīs jomas minētas arī Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2021.–2027.gadam⁵¹, kā arī atsevišķas nozares tikušas izceltas arī iepriekš⁵².
--	--

Ievērojot, ka Publisko kapitālsabiedrību iedalījums pēc tā, vai tās ietvertas vispārējā valdības sketorā, un pēc to darbības mērķiem un finansējuma avotiem veicinātu konkurētspējīga atalgojuma piedāvājumu valdes locekļiem, šo kapitālsabiedrību stratēģijās var ietvert gan inovāciju, gan nozaru prioritāšu mērķus, papildus klasifikācijas izveide var nebūt nepieciešama.

6.Rekomendācija - Izstrādāt kapitālsabiedrību kritērijus un sadalījumu, balstoties uz Publisku kapitālsabiedrību veikto komerciālo darbību, proti, nodalot Komerčiālās kapitālsabiedrības un Nekomerčiālās kapitālsabiedrības. Individuālās Publiskās kapitālsabiedrības iedalīšana konkrētā grupā būtu jāizvērtē, veicot līdzdalības izvērtējumu. Ja neizpildās pamatkritēriji, taču citi apstākļi (piemēram, inovētspēja vai darbība valstiski būtiskā nozarē) izpildās, tad Publisku kapitālsabiedrību var iedalīt citā grupā, to pamatojot Īpašnieka gaidu vēstulē.

47 Turpat

48 Turpat

50 Turpat, skatīt arī: Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. Gadam, pieejams:

http://tap.mk.gov.lv/doc/2021_04/Izmpamn_010321_ZTAIP2027.709.docx

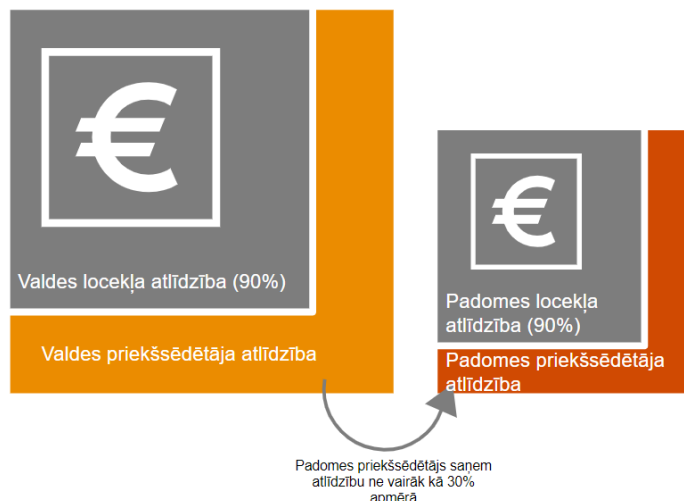
51 Turpat

52 MK iepriekš ir noteicis, ka materiālo stimulēšanu drīkst veikt sabiedrībās, kas darbojas transporta, enerģētikas, sakaru, mežsaimniecības vai ūdens apgādes nozarē, skatīt: MK 30.03.2010. noteikumu Nr.311 "Noteikumi par valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrību valdes locekļu skaitu, padomes un valdes locekļa, pašvaldības kapitāla daļu turētāja pārstāvja un atbildīgā darbinieka atlīdzību" 17.6.punkts, pamata redakcijā

Padomes locekļu atlīdzība

Publisko kapitālsabiedrību padomes locekļu aptaujas (no 25 respondentiem) dati liecina, ka tikai 40% padomes locekļu atalgojuma fiksētās daļas apmērs ir bijis būtisks faktors, kas motivēja vai ietekmēja lēmumu ieņemt amatu konkrētajā kapitālsabiedrībā. Vienlaikus 61% padomes locekļu uzskata, ka pašreiz noteiktais atalgojums nav konkurētspējīgs ar privātajās kapitālsabiedrībās noteikto atalgojumu.

Attēls Nr.11 - Vadības atlīdzības apmērs



Padomes locekļu atlīdzība Latvijas Publiskajās kapitālsabiedrībās tiek noteikta pēc līdztīgiem principiem kā valdes locekļiem, vērtējot gan attiecīgās Publiskās kapitālsabiedrības lielumu, gan nozari, kurā tā darbojas, gan pienākumu apjomu un kapitālsabiedrības finanšu līdzekļus. Mainīgo atlīdzību padomes locekļi nesaņem.

Tāpat kā valdes locekļiem, padomes locekļiem tiek noteikts atlīdzības diapazons, piemērojot koeficientus. Būtiskākais ierobežojums - padomes priekšsēdētāja atlīdzība ir ne vairāk kā 30% no valdes priekšsēdētāja atlīdzības, savukārt padomes locekļa atlīdzība ir ne vairāk kā 90% no padomes priekšsēdētāja atlīdzības, taču tā nedrīkst būt mazāka kā minimālā mēnešalga valstī (Latvijā

2021.gadā - EUR 500).

Tabula Nr.12 - Publisku kapitālsabiedrību iedalījuma kritēriji un padomes priekšsēdētājam noteiktā gada atlīdzība atbilstoši Atlīdzības noteikumiem

Lielums	Neto apgrozījums (EUR)	Bilances kopsumma (EUR)	Darbinieku skaits	Padomes priekšsēdētāja atlīdzības koeficients ⁵³
Maza	līdz 8M	līdz 4M	līdz 50	ne vairāk kā 1,5 (EUR 20'568.00)
Vidēja	līdz 40M	līdz 20M	līdz 250	ne vairāk kā 2.4 (EUR 32'916.00)
Lielā	no 40M	no 20M	no 250	ne vairāk kā 3 (EUR 41'148.00)

Intervijās ar kapitāla daļu turētājiem PwC Legal noskaidroja, ka praksē pastāv problēma gadījumos, kad padomes locekļa amata pienākumu izpilde norit paaugstinātas darba intensitātes apstākļos, un padomes loceklis nesaņem papildu atlīdzību pat ja veic darbu virs Darba likumā noteiktā pieļaujamā darba laika. Tādējādi, līdztīgi kā norādīts Ziņojumā attiecībā uz valdes locekļu atlīdzību, būtu apsveramas kapitāla daļu turētāja tiesības lemt par papildu atlīdzības izmaksu atsevišķos gadījumos. Attiecībā uz padomes locekļiem risinājums varētu būt atlīdzības mainīgās daļas izmaksa, kas varētu būt atkarīga no veicamā darba apjoma vai padomes papildus sēžu skaita mēnesī.

Valdes un padomes locekļu aptaujas rezultāti liecina, ka valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās noteiktais atalgojums nav konkurētspējīgs ar privāto sektoru. Atzīmējams ir arī fakts, ka ne visas grupas uzskatīja atalgojumu par nekonkurētspējīgu, piemēram lielo pašvaldības kapitālsabiedrību padomes locekļi un vidēja izmēra valsts kapitālsabiedrību valdes locekļi pārliecinoši norādīja, ka atalgojums to vadītajās kapitālsabiedrībās spēj konkurēt ar privāto sektoru, taču kopējais viedoklis ir negatīvs.

Turklāt, ja vērtē, ka ekspektācijas attiecībā uz noslodzi ietekmē arī atalgojuma prasības, tad būtiski ņemt vērā, ka katrs piektais padomes loceklis novērtējis slodzi kā augstāku, nekā sagaidīts. Līdz ar ko uzmanība vēršama uz atalgojuma un

53 Izmantoti 2021.gada CSP dati par mēneša vidējās darba samaksas apmēru Latvijā

faktiskās slodzes mijiedarbību. Iepazīstoties ar datiem par Privāto kapitālsabiedrību padomes locekļu atalgojumiem, redzama būtiska nozīme mainīgās atlīdzības (pamatā piesaistīta slodzes apjomam) komponentei.

Tabula Nr.13 - Kopējā padomes locekļu atalgojuma sadalījums pēc atlīdzības formas Privātās kapitālsabiedrībās

Valsts	Fiksētā atlīdzība	Mainīgā atlīdzība un papildus labumi	Iegūto datu skaits
Somija	77%	24%	81
Vācija	71%	29%	65
Igaunija	97%	3%	63
Polija	92%	8%	58
Latvija	91%	9%	51
Lietuva	100%	0%	28
Čehija	97%	3%	12
Zviedrija	83%	16%	27
Kopā	86%	14%	385

Attēls Nr.12 - Ieteikums padomes locekļu fiksētās atlīdzības noteikšanai



Pašreiz

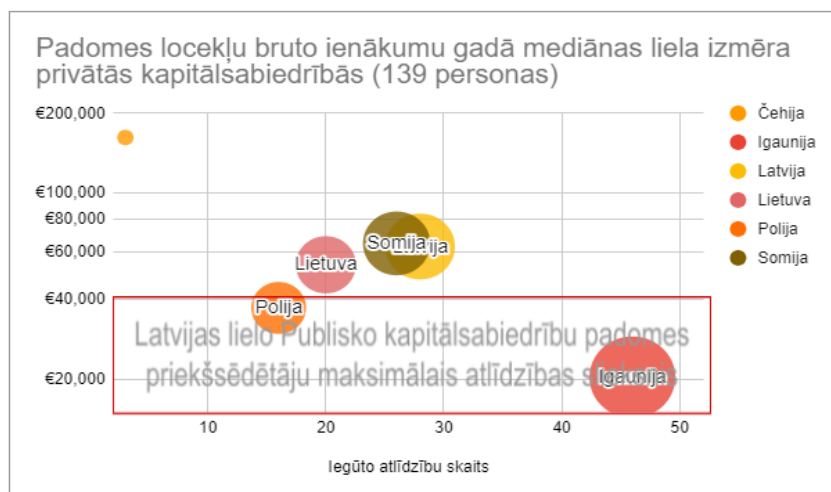


Ieteikums

Ņemot vērā minētos datus, padomes locekļu atalgojuma jautājums būtu jārisina saistībā ar noslodzes jautājumu. Padomes locekļu papildus atalgojuma regulējumā Latvijā varētu tikt noteiktas atkāpes no pašreizējā režīma, paredzot iespēju saņemt papildus atlīdzību, ja darba apjoms pārsniedz līdztīgu Publisko kapitālsabiedrību vai līdzīga izmēra privāto kapitālsabiedrību praksē identificēto. Ņemot vērā, ka padomes locekļa darba galvenais aspekts ir saistīts tieši ar kapitālsabiedrības sapulču un komitejas sēžu apmeklēšanu, potenciāli varētu tikt noteikts jauktais atlīdzības modelis kā

Lietuvā, piemēram, nosakot padomes loceklim gan fiksēto atalgojumu kā pašreiz, gan papildus atalgojuma komponenti, piemēram, 5% apmērā no ikmēneša atlīdzības, par katru apmeklēto sēdi, kas pārsniedz noteiktu sēžu skaitu gadā. Mainīgā atalgojuma komponente netiktu uzskatīta par mainīgo atlīdzību, bet gan fiksētās atlīdzības sastāvdaļu, tādējādi neradot pretrunu ar pašreizējo normatīvo regulējumu, Kodeksu vai OECD vadlīnijām.

Savukārt kopējais atalgojums līmenis Latvijas Publisko kapitālsabiedrību padomes locekļiem salīdzinājumā ar Privāto kapitālsabiedrību atalgojumu arī ir daudz zemāks, ņemot vērā, ka tas ir piesaistīts valdes priekšsēdētāja maksimālajam sliekšnim, kas uzskatāms par nekonkurētspējīgu. Vienlaikus šo atšķirību nozīme nav tik izteikta, ievērojot padomes locekļu motivāciju ieņemt konkrētos amatus.



Attiecībā uz padomes locekļu atbildību analizētajās ārvalstīs, tā pārsvarā netiek regulēta tik detalizēti kā Latvijā un faktiski balstās uz principiem, kas iekļauti dažādos normatīvajos aktos vai vadlīnijās. Izvērtējot ārvalstu praksi padomes locekļu atalgošanā, secināms, ka pieejas ir dažādas, taču kopumā padomes locekļu atalgojuma modeļi ir elastīgi, proti, nav noteikts detalizēts regulējums, tādā veidā nosakot iespējas pielāgot atalgojuma apmēru.

7.Rekomendācija - Ievērojot, ka padomes locekļu atalgojuma pamatprincipi (proporcionālā sasaiste ar valdes atbildību un prēmiju nepiemērošana⁵⁴) atbilst gan ārvalstīs noteiktajam regulējumam Publiskajām kapitālsabiedrībām un Privāto kapitālsabiedrību praksei, primāri būtu vēlams atrisināt uz slodzi balstītas atbildības noteikšanu. Tas ļautu arī pielāgot atbildību atbilstoši konkrētās kapitālsabiedrības vajadzībām un ieguldītajam darbam.

Šādā kārtībā būtu iespējams ar sapulču un sēžu protokoliem pierādīt padomes locekļa noslodzi, atšķirībā no valdes locekļu darba, kurā darba apjoms ir plašāks un nostrādātās stundas netiek uzskaitītas. Lai varētu izmērīt nostrādāto stundu daudzumu, var ieviest darba laika uzskaites kārtību, taču šāda prakse nav izplatīta. Turklāt šajā kontekstā vairāk varētu tikt uzsvērts ārvalstīs biežāk izmantotais "ievēro vai paskaidro" princips, norādot, ka gadījumā, ja Publiskā kapitālsabiedrībā tiek noteikts jauktais atalgojuma modelis, kas paredz padomes locekļa atbildības daļu papildus izmaksāt arī par apmeklētajām sapulcēm, tad Publiskas kapitālsabiedrības padomei būtu jābūt sagatavotam pamatojumam un dokumentiem, kas pēc pieprasījuma būtu jāsniedz Iestādei vai citai valsts Iestādei.

Papildus aspekti

Kā izriet no iepriekšējās Ziņojuma sadaļas, primāri konkurenci ar privāto sektoru veicinātu tieši atlīdzības jautājumu noregulēšana, ņemot vērā, ka tieši atlīdzības jautājums ir bijis visbūtiskākais valdes un padomes locekļiem. Tajā pašā laikā, lai iegūtu priekšstatu par valdes un padomes locekļu "nodarbināšanas" kopainu, nav pietiekami vērtēt tikai atlīdzības nosacījumus, jo ir arī citi aspekti, kas ietekmē vadības locekļu ikdienu un tādēļ - arī amata pozīcijas "pievilcīgumu".

Vispirms, tāpat kā privātajā sektorā, arī Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem tiek nodrošināti ar pienākumu veikšanu saistīti līdzekļi, kā arī papildus labumi. Padziļināti nepieciešams vērtēt arī saistītos procesus, kā piemēram, atsaukšanu, jo arī tiem ir būtiska nozīme gan valsts līdzekļu izlietojuma, gan kandidātu piesaistes rakursā. Kamēr atsevišķos gadījumos arī nosacījumi par nekonkurēšanas pienākumu var ietekmēt konkrētās amata vietas pievilcību, šis aspekts nav atsevišķi ietverts Ziņojuma uzdevumā un nepieciešamie dati novērtējumam nav publiski pieejami. Papildus labumu un nodrošinājuma apjoms un procesu noregulējums ietekmē Publisko kapitālsabiedrību konkurētspēju ekspertu piesaistē ar privātā sektora kapitālsabiedrībām. Turpmākajā Ziņojuma sadaļā tiks analizēti tādi Pārvaldības likumā regulētie un Vadlīnijās minētie jautājumi, kā apdrošināšana, papildus labumi un nodrošinājums, kā arī ar atsaukšana, prombūtne un amatu apvienošana.

Apdrošināšana

Apdrošināšanas pakalpojumi veicina tirgus un darījumu attīstību, balstoties uz nākotnē esošo risku sadali, kas mazina nedrošību un neziņu pieņemot lēmumus. Tā kā ir pieejams gandrīz neizsmeļams apdrošināmo risku saraksts, apdrošināšanas joma ir kļuvusi arī par būtisku aspektu valdes un padomes locekļu darbībā. Var izdalīt vairākus apdrošināšanas pakalpojumus, kas tiek izmantoti, kapitālsabiedrībām veicinot to vadības un arī personāla kopumā apmierinātību un drošību par savu nākotni, piemēram, veselības, dzīvības, nelaimes un civiltiesiskās atbildības apdrošināšana.

Pārvaldības likumā un Vadlīnijās noteikts, ka ar valdes un padomes locekli noslēgtajā pilnvarojuma līgumā var noteikt dažādus apdrošināšanas veidus. Nedrīkst pielīgt ar amata pienākumu veikšanu nesaistītu apdrošināšanas veidu vai tādu, kas būtu uzskatāma par papildu atlīdzību. Valsts kontrole atzinusi, ka apdrošināšana, kas veido uzkrājumu un tādēļ ir uzskatāma par finansiālu nodrošinājumu, kas garantē nākotnes ienākumus, nav pieļaujama un neatbilst Pārvaldības likuma mērķim.

Izvēloties kādu no pieļaujamiem apdrošināšanas veidiem (civiltiesiskās atbildības, nelaimes gadījumu vai veselības apdrošināšanu) tik un tā iepriekš jāizvērtē šādas apdrošināšanas nepieciešamību un lietderību. Piemēram, jābūt pamatotai tādai rīcībai, kas nodrošina veselības apdrošināšanu ne tikai pamata seguma ietvaros, bet arī papildu programmā. Vadlīnijās noteikts, ka lietderības prasībām neatbilstoši apdrošināšanas līgumi var turpināt darboties līdz termiņa beigām, taču nav ieteicama jaunu līgumu slēgšana vai esošo pagarināšana. Normatīvajā regulējumā nav noteikti apmēra ierobežojumi vai nosacījumi attiecībā uz pašrisku.

Savukārt ārvalstu normatīvajā regulējumā nav iekļauti nosacījumi valdes un padomes locekļu apdrošināšana, taču praksē vairumā valstu konstatēta tendence nodrošināt gan civiltiesiskās atbildības apdrošināšanu, gan veselības apdrošināšanu, par nosacījumiem vienojoties Vadības līgumos.

Kamēr veselības apdrošināšana ir ieguvusi plašu popularitāti visu Publisko kapitālsabiedrību darbinieku vidū Latvijā un arī Kapitāla daļu turētāju aptaujā tiek norādīta kā vispārnodrošināta uz vienoti nosacījumiem jebkuru darbinieku un vadības līmeņa vidū, valdes un padomes locekļu civiltiesiskās atbildības apdrošināšana ir mazāk izmantota. Saskaņā ar Valdes un Padomes locekļu aptaujām aptuveni tikai 1/3 valdes un padomes locekļu civiltiesiskās atbildības apdrošināšanai nav bijusi nozīme, pieņemot lēmumu par amata ieņemšanu. Salīdzinājumam vismaz pusei privāto kapitālsabiedrību valdes locekļiem tiek nodrošināta apmaksāta civiltiesiskās atbildības apdrošināšana saskaņā ar Privāto kapitālsabiedrību aptaujas rezultātiem.

Izskatot atsevišķu kapitālsabiedrību pilnvarojuma līguma paraugus iespējams konstatēt dažādas situācijas - dažos apdrošināšana nav pielīgta, kādā citā vienkārši noteiktas tiesības saņemt civiltiesiskās atbildības un veselības apdrošināšanu, bet vēl kādā noteikta gan veselības, gan nelaimes gadījumu apdrošināšana, kas kopā nepārsniedz divu mēnešu atlīdzību gadā, taču nav noteikta civiltiesiskās atbildības apdrošināšana. Tas liecina, ka ne visos gadījumos apdrošināšana tiek ietverta valdes un padomes locekļu darbības nodrošināšanā, taču arī ekspertu intervijās Latvijas personāla vadīšanas asociācijas valdes priekšsēdētāja Eva Selga atzina, ka apdrošināšana ir svarīga un nepieciešama. Savukārt Pedersen&Partners klientu partnere un vadītāja Latvijā Eva Alberte, daloties pieredzē par privāto sektoru, atzina, ka lielajos privātā sektora uzņēmumos valdes civiltiesiskās atbildības apdrošināšana ir viens no būtiskākajiem nosacījumiem.

Ņemot vērā, ka apdrošināšanas nosacījumi Latvijā un ārvalstīs netiek detalizēti regulēti normatīvajā aktā, nav nepieciešamas izmaiņas regulējumā, lai šajā aspektā nodrošinātu konkurētspēju ar privāto sektoru. Tā kā apdrošināšanas jautājumi tiek noteikti pilnvarojuma līgumā, vadoties no konkrētā valdes vai padomes locekļa vēlmēm, primāri tieši kapitāla daļu turētājiem būtu jāapzina konkrētu apdrošināšanas pakalpojumu nepieciešamība un jāizvērtē to lietderība, ievērojot Vadlīnijās noteiktos ierobežojumus, kā arī ņemot vērā valsts intereses.

Papildus labumi

Apskatot papildus labumus, ir jānošķir tie, kas ir nepieciešami amata pienākumu veikšanai jeb nepieciešamais nodrošinājums un kas ir uzskatāmi par papildus finansiālu labumu. Papildus nepieciešamajam nodrošinājumam Privātās kapitālsabiedrībās var tikt piešķirti citi labumi, taču normatīvajā regulējumā nav noteikta kārtība to piešķiršanai.

Šī Ziņojuma ietvaros analizētajās ārvalstīs, ņemot vērā regulējuma īpatnības, papildus labumu iedalījums var būt plašāks un ne vienmēr normatīvajā regulējumā ir noteikts, vai attiecīgais labums tiek piešķirts papildus vai kā amata pienākumiem nepieciešamais, tādēļ, ja vien nav specifiski norādīts, Ziņojuma ietvaros attiecībā uz normatīvo aktu nosacījumiem un datu analīzes procesā netika nodalīts nepieciešamais nodrošinājums un papildus labumi.

Vadlīnijās noteikts, ka valdes un padomes locekļiem ir tiesības saņemt to amata pienākumu veikšanai nepieciešamo nodrošinājumu. Amata veikšanai nepieciešamo nodrošinājumu piešķir kapitāla daļu turētājs vai padome, saskaņā ar kapitālsabiedrības vadības darbības iekšējā dokumentā nostiprināto kārtību un noteikto apmēru. Kā piemēri nodrošinājumam Vadlīnijās noteikti - sakaru līdzekļu, transporta, datora un biroja tehnikas, kā arī komandējumu apmaksas un darba aizsardzības ekipējuma nodrošināšana. Taču pētījuma ietvaros nebija iespējams iegūt pietiekamu informāciju par materiāltehnisko nodrošinājuma praksi padomes un valdes locekļiem Privātās kapitālsabiedrībās, lai novērtētu nepieciešamību veikt pilnveidojumus.

Papildus labumu, proti, ar amata pienākumu nesaistītu labumu, piešķiršana nav regulēta Pārvaldības likumā vai Vadlīnijās. Tikmēr no intervijām ar kapitāla daļu turētājiem izriet, ka valdes locekļiem bieži vien ir pieejami papildus labumi uz tādiem pašiem vai pielīdzinātiem nosacījumiem kā kapitālsabiedrības darbiniekiem, proti, iespējas apmeklēt treniņu zāles, apmācības, atlaides utt. Ārvalstīs tika konstatēta tendence nepieciešamā nodrošinājuma un papildus labumu piešķiršanu risināt Vadības līgumos, savukārt normatīvajā regulējumā tas detalizēti netiek aprakstīts. Aplūkoto ārvalstu praksē piešķirtais nepieciešamais nodrošinājums un/vai papildus labumi krasi neatšķiras no Latvijā konstatētajiem. Kā uz kopējā fona atšķirīgus nosacījumus varētu izcelt specifiskus materiālos pabalstus (Lietuva), kā arī detalizētāk regulētas pensiju iemaksas (Somija, Zviedrija).

Izvērtējot ārvalstu un Latvijas praksi Privātās kapitālsabiedrībās secināts, ka valdes un padomes locekļiem noteiktie papildus labumi ir ļoti individualizēti un tiek regulēti Vadības līgumos. Tādējādi privātā un publiskā sektora vispārīga salīdzināšana ne vienmēr sniedz objektīvu ainu par vadībai piešķirtajiem papildus labumiem, jo lai iegūtu padziļinātu priekšstatu būtu individuāli jāvērtē Vadības līgumu saturs. Individuālā pieeja papildus labumu piešķiršanā nozīmē, ka konkurētspējas veicināšanas uzlabojumiem būtu jāizriet no valdes un padomes locekļu individuāli identificētajām vajadzībām un prasībām darba veikšanai kapitālsabiedrībā, protams, ievērojot mantas izšķērdēšanas normatīvo aktu ietvaru.

Izvērtējot iegūtos datus par Privātajās kapitālsabiedrībās piemēroto praksi attiecībā uz tādu motivējošo faktoru kā personāla akcijas, iemaksas brīvprātīgā pensiju fondā un dzīvības apdrošināšanas (ar uzkrājumu) produktos, nav iegūstami viennozīmīgi secinājumi par tendencēm:

Tabula Nr.14 - Atalgojuma komponentes Privātās kapitālsabiedrībās

Valsts	Valdes locekļi vai pielīdzināma augstākā vadība				Padomes locekļi (pārraudzības funkcija)			
	Personāla akcijas	Iemaksas brīvprātīgā pensiju fondā	Dzīvības apdrošināšana ar uzkrājumu	Kopējais skaits atalgojumu datu	Personāla akcijas	Iemaksas brīvprātīgā pensiju fondā	Dzīvības apdrošināšana ar uzkrājumu	Kopējais skaits atalgojumu datu
Čehija	-	-	-	9	-	-	-	12
Igaunija	5	-	-	28	-	-	-	63
Latvija	6	5	5	62	7	7	10	54
Lietuva	-	3	-	37	-	-	-	28
Polija	-	-	-	55	-	-	-	58
Somija	2	9	-	35	31	-	-	83
Vācija	7	20	-	30	13	-	-	65
Zviedrija	5	19	4	20	5	-	5	27
Kopā	25	56	9	276	50	7	15	390

Būtiskākā atšķirība starp šiem trijiem papildus labumu veidiem ir, ka personāla akciju piešķiršana izveido papildus motivāciju sava amata pienākumu izpildē. Personāla akciju vērtība ir atkarīga no konkrētās kapitālsabiedrības darbības rezultātiem, jo īpaši, to izmantošanas nosacījumi var tikt vērsti uz ilgtermiņa kapitālsabiedrības attīstību. No iegūtajiem datiem par Privāto kapitālsabiedrību praksi ir novērojams, ka personāla akcijas ir instruments, kā tiek piešķirts mainīgā atlīdzība jeb prēmija valdes locekļiem. Tā vietā, lai prēmiju izmaksātu vienreizējā maksājumā, lielākā daļa no tās tiek piešķirta kā personāla akcijas. Šāda prakse veicina valdes locekļu turpinātu motivāciju strādāt uz ilgtspējīgu stratēģiju ilgtermiņā. Tikmēr iemaksu pensiju fondā vai dzīvības apdrošināšanas produktos vērtība ir atkarīga no ar konkrēto kapitālsabiedrību nesaistītiem notikumiem - vispārējās finanšu tirgus svārstības.

Lai gan Latvijā Publiskās kapitālsabiedrības neizmanto personāla akcijas instrumentu kā atalgojuma elementu valdes locekļiem, šādas tiesības ir noteiktas Pārvaldības likuma 87.pantā. Šis regulējums tika ieviests jau 2003.gada likumā "Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām"⁵⁵, kas bija spēkā pirms Pārvaldības likuma. Tajā pašā laikā šāds ilgtermiņa motivēšanas mehānisms ir visizplatītākais un ir obligāts vai ieteikts vairāk nekā pusē OECD jurisdikciju.⁵⁶ Arī Latvijas privātā sektora pieredze liecina, ka šāds mehānisms palīdz motivēt un sasniegt noteiktos mērķus.⁵⁷

Atbilstoši Pārvaldības likuma 87.pantam, personāla akcijas ir neatsavināmas un nedod valdes loceklim balsstiesības. Tādējādi personāla akciju izdošana neļauj valdes loceklim balsot par akcionāru sapulcē izskatāmajiem jautājumiem un akcijas nekļūst par valdes locekļa īpašumu, no kā izriet ierobežojumi arī tālākai rīcībai ar tām. Tajā skaitā valdes locekļa amata atstāšanas (vai atsaukšanas) gadījumā personāla akcijas jāpārdod atpakaļ kapitālsabiedrībai par to nominālvērtību. Ņemot vērā, ka valdes loceklim akcijas netiek atsavinātas, lai personāla akciju ieviešanai būtu valdes locekli motivējošs instruments, personāla akcijai būtu *expressis verbis* jāpiešķir valdes loceklim tiesības uz dividendēm. Komerclikuma analogiskajā regulējumā⁵⁸ šādas tiesības ir noteiktas, savukārt Pārvaldības likumā šāda tiesība nav noteikta.

55 Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/67363-par-valsts-un-pasvaldibu-kapitala-dalam-un-kapitalsabiedribam>

56 OECD (2019), OECD Corporate Governance Factbook 2019, 128.lpp.

57 Skatīt, piemēram: <https://www.la.lv/akciju-opcijas-un-ka-ar-tam-motive-pieredze-balsti-piemeri>; <https://ir.lv/2020/10/07/darbinieku-akciju-opcijas-svarigs-riks-cela-uz-turigaku-vienlidzigaku-latviju/>

58 Komerclikuma 255.panta trešā daļa

Pārvaldības likumā vai MK 25.02.2022 noteikumos Nr.72 “Kārtība, kādā tiek prognozēti, noteikti un veikti maksājumi par valsts kapitāla izmantošanu”⁵⁹ netiek minēta dividenžu izmaksa valdes loceklim, savukārt Komerclikuma 255.panta trešajā daļā noteikts, ka personāla akcijas dod tiesības saņemt dividendes. Līdz ar to, būtu nepieciešams atsevišķs padziļināts juridisks izvērtējums, lai noteiktu, vai pašreizējais normatīvais regulējums Publiskām kapitālsabiedrībām pieļauj dividenžu izmaksu un vai nav konstatējama tiesību normu kolīzija ar Komerclikumā ietvertu regulējumu. Jebkurā gadījumā, lai personāla akcijas darbotos kā Publisku kapitālsabiedrību konkurētspējas veicinošs līdzeklis, valdes locekļiem būtu jāparedz nepārprotams regulējums kontekstā ar tiesībām uz dividendēm.

Problemātisks ir arī jautājums par kapitālsabiedrības daļu iegūšanu, jo pašreizējā Pārvaldības likuma regulējumā tikai akciju sabiedrībās iespējams noteikt, ka tās personāls var iegūt kapitālsabiedrības daļas (akcijas). Komerclikumā noteiktais regulējums tika papildināts un ar 2021.gada 12.janvāra grozījumiem⁶⁰ noteikts, ka arī sabiedrībās ar ierobežotu atbildību darbinieki var iegūt kapitālsabiedrības daļas. Pārvaldības likumā šāds regulējums nav ticis iestrādāts, tādējādi no Pārvaldības likuma izrietošais personāla akciju regulējums piemērojams tikai akciju sabiedrībām. Atsevišķi būtu jāvērtē vai kapitālsabiedrību daļas varētu iegūt analogiski piemērojot Komerclikuma regulējumu, ņemot vērā, ka saskaņā ar Pārvaldības likuma 3.panta trešo daļu jautājumiem, kurus neregulē Pārvaldības likums, piemēro Komerclikuma noteikumus.

Publiskajā telpā nav skaidrojumu vai vadlīniju, vai informācijas par personāla akciju ieviešanu valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās.

8.Rekomendācija - Lai personāla akcijas varētu ieviest praksē, kā vadības motivējošu instrumentu, nepieciešams precizēt un atjaunot regulējumu vai veikt atsevišķu juridisku izvērtējumu tiesiskās noteiktības veicināšanai, piemēram, attiecībā uz dividenžu izmaksas kārtību un personāla daļu noteikšanu sabiedrībās ar ierobežotu atbildību. Veidojot personāla akciju/daļu piemērošanas politiku, to piesaistīt komerciālās kapitālsabiedrības ilgtermiņa mērķu sasniegšanai.

Pēc tam kad regulējums tiks precizēts, jāizvērs plašāka informācijas aprīte, skaidrojot personāla akciju ieviešanas procesu un šāda papildus labuma ieguvumus, piemēram, lestādei vai kapitāla daļu turētājiem sagatavojot publisku informatīvu ziņojumu, kurā būtu norādīti galvenie personāla akciju ieviešanas aspekti un personāla akciju būtība un nozīme Publiskās kapitālsabiedrībās.

Atsaukšanas pabalsts

Skatoties no amata konkurētspējas aspekta, atsaukšanas no amata nosacījumi ietekmē primāri personas ienākumu prognozējamību. Izdarot izvēli par valdes vai padomes locekļa amata ieņemšanu, bieži vien šis lēmums ir būtisks personas karjeras attīstībā un sevis pilnveidošanā. Amata stabilitāte tikmēr var atstāt arī tiešu ietekmi uz kapitālsabiedrības attīstību un vidēja un ilgtermiņa plānu realizāciju.

Valdes loceklim var tikt izmaksāts atsaukšanas pabalsts, ja valdes loceklis tiek atsaukts pirms noteiktā termiņa beigām. Pabalsta apmērs tiek noteikts⁶¹ atkarībā no amatā pavadītā nepārtrauktā laika:

Tabula Nr.15 - Publisko kapitālsabiedrību valdes locekļu atsaukšanas pabalsta apmērs pēc amatā aizvadītā termiņa

Termiņš	Apmērs
pusgads līdz 2 gadi	Viena mēneša atlīdzība
2 līdz 4 gadi	Divu mēnešu atlīdzība
vairāk kā 4 gadi	Trīs mēnešu atlīdzība

Atsaukšanas pabalstu neizmaksā, ja:

- valdes loceklis pirms atsaukšanas amatā ir bijis mazāk par pusgadu;
- valdes loceklis uzteic pilnvarojuma līgumu;
- atsaukšana ir saistīta ar pilnvaru pārkāpšanu, pienākumu neizpildi vai nepienācīgu izpildi, kā arī ar kaitējuma nodarīšanu sabiedrības interesēm;
- ja valdes loceklis iecelts apstākļos kad nav bijis iespējams nominēt termiņā, kas nodrošinātu kapitālsabiedrības institūcijas rīcībspēju;
- ja par valdes locekli ievēlētā persona sodīta par tīšu noziedzīgu nodarījumu, ja sodāmība par to nav noņemta vai dzēsta;
- Papildus iepriekšminētajiem pamatiem, pilnvarojuma līgumā var noteikt vēl citus gadījumus, kad atsaukšanas pabalsts netiek izmaksāts.

Attiecībā uz atsaukšanas pabalstu izmaksu Valsts kontrole konstatējusi vairākus trūkumus pabalstu noteikšanā un izmaksā, piemēram līgumā

59 Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/329536-kartiba-kada-tiek-prognozeti-noteikti-un-veikti-maksajumi-par-valsts-kapitala-izmantosanu>

60 Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/319867-grozijumi-komerclikuma>

61 skatīt Vadlīnijas, 32.punkts

nosakot pabalstu triju mēnešu atlīdzības apmērā vai izmaksājot pabalstu neatkarīgi no pilnvaru izpildes laika. Konstatētie trūkumi liecina, ka attiecībā uz atsaukšanas pabalsta izmaksu, būtiskākā problēma ir normatīvā regulējuma piemērošanā. Līdz ar to, trūkumu novēršanai primāri nav nepieciešami grozījumi normatīvajā regulējumā un uzlabojumus var panākt konsultatīvā ceļā, proti, Iestādei vai kapitāla daļu turētājiem informējot kapitālsabiedrību vadību par regulējuma piemērošanu un skaidrojot novēršamās kļūdas. Šajā aspektā noderīga būtu arī tipveida pilnvarojuma līguma izmantošana, lai novērstu, ka pilnvarojuma līgumos tiek iekļauts un izmantots punkts par automātisku atsaukšanas pabalsta izmaksu pilnā (trīs mēnešu) apmērā.

Tāpat kā Latvijā, arī ārvalstīs atsaukšanas pabalsta apmērs ir piesaistīts atlīdzības apmēram. Pabalsta apmērs ārvalstīs var būt apmērā no divām līdz 24 mēnešu atlīdzībām, turklāt to izmaksai var būt arī papildus nosacījumi, piemēram, summas, kas noteikta par konkurences ierobežojumu, ieskaitīšana pabalsta apmērā, kā arī Latvijas regulējumam līdzīgi nosacījumi, piemēram, par nepieciešamību ieņemt amatu konkrētu laiku, lai rastos tiesības uz atsaukšanas pabalstu. Padomes locekļiem arī ārvalstīs atsaukšanas pabalsts netiek izmaksāts.

Tabula Nr.16 - Atlaišanas pabalsta izmaksas nosacījumi ārvalstīs

Valsts	Apmērs	Papildus nosacījumi
Vācija	Ne lielāks kā 2 ikgadējo atlīdzības apmēru summa	Apmērs nedrīkst pārsniegt summu, kas būtu bijis jāizmaksā līdz Vadības līguma beigām
Polija	3 fiksētās mēnešu atlīdzības	Piešķir, ja valdes loceklis amatu kapitālsabiedrībā ieņēmis vismaz 12 mēnešus
Igaunija	Ne vairāk kā 3 mēnešu atlīdzība	Atlaišanas pabalsts var netikt izmaksāts, ja atsaukšanas iemesls ir svarīgs
Lietuva	Ne vairāk kā 2 vidējās mēnešalgas	Mēnešalgu apmērs tiek aprēķināts saskaņā ar darbinieka un ierēdņa vidējās algas aprēķināšanas procedūru
Somija	Ne vairāk kā 6 mēnešu fiksētā atlīdzība; Ne vairāk kā 12 mēnešu fiksētā atlīdzība (lielajām un biržā kotētajām kapitālsabiedrībām)	Šajā maksājumā iekļauta gan atlīdzība par uzteikuma termiņu, gan atsaukšanas pabalsts
Čehija	Ne vairāk kā 6 vidējās mēnešalgas	Atsaukšanas pabalsta izmaksa var tikt ierobežota, ja izbeigšana ir valdes locekļa iniciatīva. Neizmaksā, ja valdes loceklis rīkojies kļūdaini, kas rada pamatu atsaukšanai
Zviedrija	Ne vairāk kā 12 mēnešu atlīdzība; Ne vairāk kā 24 mēnešu atlīdzība (biržā kotētajām kapitālsabiedrībām)	Jāizmaksā kā ikmēneša maksājums. Neizmaksā, ja attiecības uzsaka pats vadītājs

9.Rekomendācija - Veicināt vadības locekļu izpratni par regulējuma piemērošanu un turpmāk, balstoties uz tipveida pilnvarojuma līguma parauga, precīzi noteikt atsaukšanas pabalsta izmaksas nosacījumu un apmēru.

Tiesisko attiecību izbeigšana

Tiesisko attiecību izbeigšana ne tikai ir būtisks aspekts no normatīvā regulējuma puses, bet dati par šiem gadījumiem sniedz arī ieskatu šī jautājuma aktualitātē un tā ietekmē uz Publisko kapitālsabiedrību darbības turpinātību. No publiski pieejamās informācijas par datiem, kas ir reģistrēti LR Uzņēmumu reģistra vestajā komercreģistrā periodā no 2016.gada 1.janvāra līdz 2021.gada 1.martam, kopumā tika identificēti 248 gadījumi, kad persona ir atstājusi valdes vai padomes locekļa amatu Latvijā reģistrētā Publiskā kapitālsabiedrībā⁶². No tiem 215 atstāja valdes locekļa amatu, bet 33 - padomes locekļa amatu.

Tabula Nr.17 - Vidējais amatā pavadītais termiņš personām, kas izbeigušas tiesiskās attiecības Publiskās kapitālsabiedrībās (neatkarīgi no amata atstāšanas iemesliem)⁶³

248 identificēti gadījumi, kad persona ir atstājusi valdes vai padomes locekļa amatu

(laika periodā no 01.01.2016. līdz 01.03.2021.)

100 gadījumi, kad personas amatā ieceltas uz pagaidu termiņu vai amatā aizvadīts mazāk par 366 dienām, vai amatā ieceltas pirms 2015.gada 1.janvāra un amatā nav aizvadīts vairāk par 3 gadiem

132 valdes locekļi (no 55 Publiskām kapitālsabiedrībām) atstājuši amatu, vidēji aizvadot tajā 1349 dienas

16 padomes locekļi (no 7 Publiskām kapitālsabiedrībām) atstājuši amatu, vidēji aizvadot tajā 856 dienas

No identificētajiem gadījumiem var secināt, ka tie valdes locekļi, kuri atstāj savu amatu pirms termiņa, ir aizvadījuši amatā vidēji mazāk par četriem gadiem. Kamēr padomes locekļi savu amatu pirms termiņa ir atstājuši, aizvadot nedaudz vairāk par diviem gadiem, kas nesasniedz pat pusi no pašreiz normatīvajos aktos paredzētā pilnvarojuma termiņa (pieci gadi). Situācija, ka valdes un padomes locekļi neaizvada amatā visu termiņu, uz kuru tie iecelti konkrētajā amatā, rada risku, ka attiecīgo kapitālsabiedrību attīstība un darbības plānošana ilgtermiņā ir apgrūtināta.

Uz problemātiku, kas saistīta ar tiesisko attiecību izbeigšanu, PwC Legal norādījusi arī lestāde, proti, beidzot amata pienākumu izpildi visiem institūcijas locekļiem vienlaikus, bieži vien nenotiek zināšanu un informācijas pārnese jaunajai kapitālsabiedrības vadībai, kas ietekmē kapitālsabiedrību efektivitāti. Lai risinātu šo problēmu, būtu nepieciešams iespēju robežās sekmēt labo praksi, saskaņā ar kuru Publiskās kapitālsabiedrībās tiek iecelti vairāki valdes un padomes locekļi, savukārt to pilnvaru termiņš beidzas dažādos laikos, tādējādi nodrošinot zināšanu pārnesei un valdes un padomes lēmumu un uzdevumu izpildes pēctecību.

Noskaidrojot kapitāla daļu turētāju pieredzi, konstatēts, ka personas, kuras ir atstājušas amatu pirms pilnvarojuma līgumā norādītā termiņa beigām, galvenokārt, ir atbrīvotas no amata, pamatojoties uz savu iesniegumu. Kā galvenos iemeslus amata atstāšanai pēc savas iniciatīvas kapitāla daļu turētāji intervijās norādījuši: labāka atalgojuma piedāvājums privātajā sektorā, vēlme doties pensijā (pensijas vecuma sasniegšana) vai veselības stāvokļa pasliktināšanās. Tikmēr gadījumos, kad kapitāla daļu turētājs ir izbeidzis tiesiskās attiecības (t.i. atsaucis pārvaldes institūciju locekļus no amata), kā galvenais cēlonis norādīta nesaimnieciska rīcība vai politiskās partijas maiņa pašvaldības vadībā. Vienlaikus vairāki kapitāla daļu turētāji ir norādījuši, ka forma tiesisko attiecību izbeigšanai var maldināt par iemesliem, jo ir gadījumi, kad uz iesnieguma pamata tiek atstāts amats, jo neveidojas veiksmīga sadarbība ar padomes vai valdes locekli un varētu izvairīties no problēmu risinājuma strīda ceļā.

10.Rekomendācija - Lai nodrošinātu pēctecību, kapitāla daļu turētājiem, ieceļot vadības locekļus, būtu jāveic stratēģiskā plānošana, lai amata termiņi valdes un padomes locekļiem neizbeigtos vienlaicīgi un tiktu nodrošināts pietiekams laiks zināšanu pārņemšanai. Pienākumu veikt plānošanu šādā aspektā varētu norādīt Vadlīnijās.

62 Statistikā nav ietverti dati par mazām vai vidējām pašvaldību kapitālsabiedrībām

63 Par termiņa sākuma datumu tika ņemts vērā amata ieņemšanas agrākais sākuma datums, kas norādīts publiski pieejamā informācijā. Ja persona tika atkārtoti ievēlēta konkrētajā amatā, tabulā ietvertie termiņi balstās uz nepārtrauktu amatā pavadīto termiņu, kas var pārsniegt termiņu, uz kuru iecelta persona, proti, trīs vai piecus gadus

Prombūtnes jautājumi

Vadlīnijās noteikts, ka nolūkā nodrošināt Satversmē un Eiropas cilvēka tiesību un pamatbrīvību aizsardzības konvencijā nostiprinātās tiesības uz atpūtu, pilnvarojuma līgumā var noteikt atpūtas dienas, balstoties uz Darba likumā noteiktajiem principiem par atvaļinājumu. Valdes locekļiem piešķiramas vismaz 28 kalendārās dienas, kuras valdes loceklis drīkst atrasties attaisnotā prombūtnē, šajā laikā saņemot pielīgto mēneša atlīdzību. Ņemot vērā, ka valdes loceklis arī prombūtnē turpina ieņemt amatu, Vadlīnijās noteikts, ka prombūtne nav uzskatāma par atvaļinājumu Darba likuma izpratnē. Detalizēta prombūtnes kārtība jānosaka pilnvarojuma līgumā vai kapitālsabiedrības darbību reglamentējošā dokumentā.

Izvērtējot atsevišķus pilnvarojuma līguma paraugus, var secināt, ka praksē prombūtnes jautājumi tiek risināti dažādi. Kamēr atsevišķas kapitālsabiedrības nosaka, ka valdes loceklim pienākas 4 kalendāro nedēļu ilgs atvaļinājums ar Darba likumam analoģiskiem pārcelšanas nosacījumiem, citās kapitālsabiedrībās atpūtas laiks nemaz nav noteikts, vai noteikts pienākums informēt par prombūtni, kas ilgāka par 5 dienām. Iestāde skaidrojusi, ka atpūtas jautājums var tikt risināts valdes reglamentā, individuāli vienojoties un citos veidos, taču normatīvajā regulējumā netiek nodrošināts vienots izpildījums. Risinājumi faktiski tiek īstenoti uz vienošanās pamata ar individuāliem nosacījumiem, tādēļ nav pamata apgalvot, ka visiem valdes locekļiem vienādi tiktu garantētas tiesības uz atpūtu. Atšķirīgo pieeju apstiprinājuši arī kapitāla daļu turētāji, kur atpūta nav paredzēta vispār vai piemērojami identiski nosacījumi kā darbiniekiem kapitālsabiedrībā, kur atsevišķos gadījumos ir pieejamas papildus atpūtas dienas divu nedēļu apmērā.

Iepriekšminētais liecina, ka, neskatoties uz Vadlīnijās noteikto, Publiskās kapitālsabiedrībās ir dažāda izpratne par prombūtnes vai atpūtas nosacījumiem, kas var izraisīt arī turpmāku problemātiku. Lai gan Vadlīnijās, ievērojot tiesu praksē nostiprinātās tiesības uz atpūtu⁶⁴, ir noteikta atpūta, taču normatīvā regulējuma līmenī nav pilnībā noregulēti ar prombūtni saistītie nodarbinātības aspekti, tādējādi atstājot atvērtas tiesību normu piemērošanas interpretācijas. Tajā pašā laikā tādi aspekti kā apdrošināšana un atsaukšanas pabalsts ir regulēti Pārvaldības likumā.

11.Rekomendācija - Papildināt Pārvaldības likumu, nosakot atpūtas izmantošanas kārtību, lai veidotu konsekventu un vienādu praksi. Detalizēti nosacījumi, piemēram, par atpūtas dienu pārcelšanu, uzkrāšanu un kompensēšanu nosakāmi Vadlīnijās.

Ārpus Vadlīnijām valdes locekļa prombūtnes gadījumiem plaša regulējuma nav, tostarp darba nespējas gadījumos. Praksē, ja valdes loceklis nespēj veikt noteiktos pienākumus, tad noteiktu pienākumu veikšanai var tikt pilnvarota cita persona vai, nepieciešamības gadījumā valdes loceklis tiek atsaukts un tiek iecelts cits. Uz šo aspektu norādījusi arī Valsts kontrole - valdes loceklis ieņem amatu no iecelšanas brīža līdz brīdim kad beidz ieņemt amatu, neatkarīgi no tā vai fiziski atrodas kapitālsabiedrībā vai ir prombūtnē. Lai gan Kapitāla daļu turētāji aptaujā nav norādījuši uz šo kā aktuālu problēmu, taču lielākā daļa ir norādījuši uz nepieciešamību pēc taisnīga un personu interešu ievērojoša risinājuma.

Pētījuma gaitā no atsevišķu Publisku kapitālsabiedrību kapitāla daļu turētāju puses norādīts uz praksē pastāvošām problēmām gadījumos, kad vienīgais kapitālsabiedrības valdes loceklis atrodas īslaicīgā prombūtnē, piemēram, sakarā ar valdes locekļa darbnespēju (slimību) vai atrašanos ārvalstīs saskaņota atpūtas laika ietvaros. Šādos gadījumos Publiska kapitālsabiedrība faktiski īslaicīgi paliek bez personas, kas tiesīga to pārvaldīt un pārstāvēt attiecībā ar trešajām personām.

Atbilstoši Pārvaldības likumam⁶⁵ nespēja vadīt Publisku kapitālsabiedrību ir svarīgs iemesls, lai valdes locekli atsauktu no amata. Ja šāda vienīgā valdes locekļa prombūtne vai darbnespēja ir ilgstoša, tad kapitāla daļu turētājs dažkārt lemj par valdes locekļa atsaukšanu (izņemot sakarā ar atrašanos grūtniecības vai bērna kopšanas atvaļinājumā) vai arī statūtu grozījumiem, iecelot otru (pagaidu) valdes locekli, reģistrējot prokūru u.tml. Tomēr personas īslaicīgas prombūtnes gadījumos lielākā daļa šo risinājumu nav piemērojami.

12.Rekomendācija - Atbilstoši atsevišķu ārvalstu praksei būtu apsverama prasība par valdes minimālā sastāva noteikšanu vismaz divu valdes locekļu apmērā vai alternatīvi - gadījumos, kad Publiskas kapitālsabiedrības valdē ir tikai viens valdes loceklis, pienākuma noteikšana reģistrēt prokūru vai izdot komercpilnvaru, lai novērstu situācijas, kad sabiedrība īslaicīgi kļūst rīcībnespējīga ar no tā izrietošajām tiesiskajām sekām.

64 Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta Civillietu departamenta 2008. gada 26.novembra spriedums Lietā Nr.

SKC – 437, pieejams: <http://www.at.gov.lv/lv/tiesu-prakse/judikaturas-nolemumu-arhivs/civillietudepartaments/hronologiska-seciba?year=200>

65 Pārvaldības likuma 116.panta otrā daļa

Divu valdes locekļu sastāva noteikšana samazinātu iespēju, ka sabiedrība kaut īslaicīgi varētu kļūt rīcībnespējīga, jo tiktu nodrošināta valdes locekļu savstarpējā aizvietojamība. Turklāt, ņemot vērā, ka abi valdes locekļi pastāvīgi ieņemtu šo pozīciju, nebūtu nepieciešama zināšanu un ikdienas darbībai nepieciešamās informācijas nodošana. Būtiskākais trūkums vēl vienas amata pozīcijas izveidošanai neapšaubāmi būtu radītie papildus izdevumi.

Savukārt, attiecībā uz papildus pilnvarojuma piešķiršanu, nebūtu sagaidāmi apjomīgi papildus izdevumi, taču arī šai alternatīvai ir vērā ņemamas nianšes. Pilnvarotā persona visticamāk uzreiz nebūs gatava pieņemt konkrētus lēmumus, ņemot vērā, ka ikdienā nepilda ar kapitālsabiedrības pārvaldību saistītus pienākumus. Šis ir būtisks aspekts, ņemot vērā, ka pilnvarojums tiktu piešķirts kā īslaicīgas situācijas risinājums. Laika optimizēšanai, varētu apsvērt papildus pilnvarojuma piešķiršanu primāri esošajiem kapitālsabiedrību direktoriem. Arī pilnvarojuma formas izvēlei būtu jāizriet no konkrētās situācijas apstākļiem – ja pilnvarojums tiek izdots ikdienas darbības nodrošināšanai, tad piemērotāka būs prokūra, savukārt, ja nepieciešams veikt specifiskas darbības, tad ieteicams izdot komercpilnvaru, pilnvarojumu nosakot tikai nepieciešamajā apmērā. Lai noteiktu finansiāli izdevīgāko risinājumu, būtu nepieciešams veikt padziļinātu ekonomisko izvērtējumu, salīdzinot iepriekšminētos risinājumus. Pēc padziļinātas izpētes, lai turpmāk veicinātu konsekventu rīcību šādās situācijās iestāde, sadarbojoties ar ieinteresētajām personām, sākotnēji varētu izdot ieteikumu, kurā ietvertu konkrētu rīcības plānu īslaicīgas prombūtnes gadījumiem.

Tabula Nr.18 – Prombūtnes aspektu izaicinājumi un rekomendācijas

	Izaicinājumi	Rekomendācijas
	Lai mazinātu normatīvo aktu piemērošanas kļūdas nākotnē par prombūtnes/atpūtas nosacījumiem, Vadlīnijās būtu skaidrojams kā risināt citus prombūtnes aspektus (piemēram, atpūtas dienu uzkrāšana, pārcelšana, kompensēšana atsaukšanas gadījumā).	Papildināt Pārvaldības likumu, nosakot atpūtas izmantošanas kārtību. Savukārt Vadlīnijas, ietvert detalizētus nosacījumus un principus attiecībā uz valdes locekļu atpūtu.
	Īslaicīgas prombūtnes gadījumā, piem., saistībā ar slimību, pastāv risks, ka kapitālsabiedrība ar vienu valdes locekli kļūs rīcībnespējīga.	Noteikt valdes minimālo sastāvu vismaz divu valdes locekļu apmērā; vai Noteikt pienākumu reģistrēt prokūru vai izdot komercpilnvaru, ja valdē ir tikai viens valdes loceklis.
	Visiem valdes locekļiem netiek vienādi garantētas tiesības uz atpūtu.	Izstrādāt tipveida pilnvarojuma līguma paraugu, kurā būtu norādītas galvenās atpūtas prasības un uzskaitītas no tām izrietošās valdes locekļu tiesības.

Amatu apvienošana

Lai gan amatu apvienošana nav tiešā veidā attiecināma uz atalgojuma konkurētspēju, tai var būt nozīmīga loma personas izvēlē ieņemt konkrēto amatu, ņemot vērā atlīdzības kopējo apmēru, ko persona gūst par savu darbu. Ja valdes locekļa slodze pamatā apgrūtina personai uzņemties papildus pienākumus, tad padomes locekļu slodze (tāpat arī atlīdzība) ir būtiski mazāka, kas mudina personu rast citus ienākuma avotus. Amatu apvienošana var arī veicināt personas profesionālo attīstību, piemēram, paralēli primārajam darbam iegūt pieredzi citas jomas vai cita veida amata pozīcijā vai turpināt savu profesionālo darbību, kur kvalifikācijas saglabāšanai ir nepieciešama nepārtraukta prakse (ārstniecības jomā).

Amatu apvienošanas iespējas ir vienmēr skatāmas kopsakarā ar amata slodzes apmēru un interešu konfliktu riskiem. Valdes un padomes locekļu aptaujas dati norāda, ka katrs piektais no aptaujātajiem Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem savu pašreizējo slodzi novērtē kā augstāku, nekā sākotnēji sagaidīto. Tas ne tikai atstāj ietekmi uz šo padomes un valdes locekļu iespējām gūt papildus ieņēmumus citos amatos ārpus konkrētās kapitālsabiedrības, bet ietekmē arī konkrētās personas prasības par amata atlīdzību.

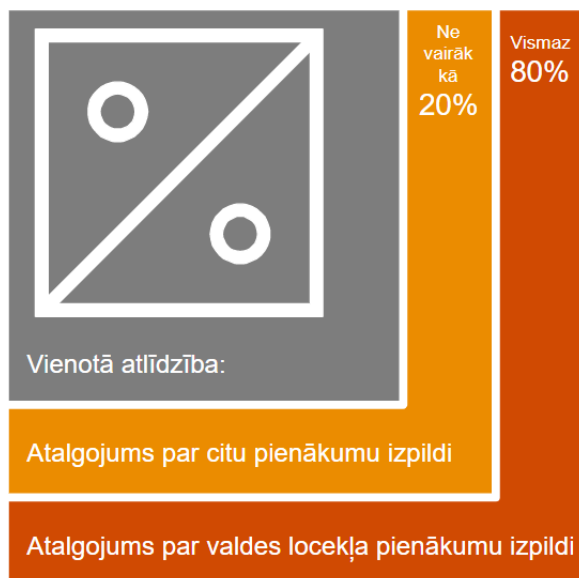
Tabula Nr.19 - Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu Latvijā viedoklis par darba noslodzi pašreizējā amatā

	Padomes loceklis (25 personas)	Valdes loceklis (84 personas)
Amata pienākumu izpilde šajā aspektā ir apgrūtināša	24%	23%
Nav tik apgrūtināši, cik gaidīju	-	1%
Prognoze atbilst faktiskajai situācijai	76%	76%

Saskaņā ar likumu "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā" Publiskas kapitālsabiedrības valdes locekļa (vai priekšsēdētāja) amatus var savienot ar ne vairāk kā diviem citiem algotiem amatiem vai citādi atlīdzinātiem valsts amatpersonas amatiem vai amatiem citās publiskas personas institūcijās. Lai varētu savienot amatus, valdes un padomes loceklim jāsaņem atļauja no institūcijas, kura iecēlusi personu amatā. Pirms atļaujas piešķiršanas šī institūcija izvērtē vai amata savienošana nekavēs jau esošo amata pienākumu izpildi, turklāt jāizvērtē arī savienojamo amatu pienākumi pēc būtības - tie nedrīkst būt dublējoši. Ja valdes loceklis savieno vairākus amatus tajā pašā kapitālsabiedrībā, tad tiek noteikta vienotā atlīdzība.

Ziņojuma gaitā izvērtētajās ārvalstīs netika identificēts Latvijai līdzīgs regulējums, proti, konkrētas atlīdzības proporcijas amatu apvienošanas gadījumā. Turklāt ārvalstu iestāžu eksperti nenorādīja arī uz līgumu formu un pienākumu dublēšanas problemātiku, kas konstatēta Latvijā, līdz ar to šajos aspektos, neveicot padziļinātu konkrēto aspektu izpēti, salīdzinājumus ar ārvalsts regulējumu veikt ir sarežģīti. Vispārīgā tendence, kas identificēta, analizējot ārvalstu normatīvos aktus un ārvalstu iestāžu ekspertu sniegtos skaidrojumus - amatu apvienošanas jautājums tiek atstāts izlemšanai kapitālsabiedrības ietvaros, taču valsts var noteikt ierobežojumu attiecībā uz apvienojamo amatu skaitu. Apvienošanas regulējuma trūkumu daļēji var skaidrot arī ar apstākli, ka gandrīz visās valstīs valdes locekļa pozīcija tiek uzskatīta par pilna laika slodzes amatu, taču izņēmumi ir pieļaujami, ja vispirms saņemta atļauja un nosacījumi iekļauti Vadības līgumā. Vēl viens skaidrojums regulējuma trūkumam varētu būt OECD principos iekļautais ieteikums⁶⁶ nodrošināt kapitālsabiedrībām daļēju autonomiju amatu apvienošanas jautājumā, kā rezultātā specifiska regulējuma vispārīga piemērošana varētu nebūt iespējama.

Attēls Nr.14 – Vienotās atlīdzības proporcija



Valsts kontrole norādījusi, ka atlīdzības nosacījumi tiek ievēroti, taču arī ar atlīdzības mehānismu ir problēma gadījumos, kad tiek slēgts uzņēmuma vai autoratlīdzības līgums. Vadlīnijās noteikts, ka, slēdzot uzņēmuma vai autoratlīdzības līgumu, jāvērtē tā pamatotība un lietderība, kā arī jāievēro vienotās atlīdzības nosacījumi, taču vienotā atlīdzība attiecas uz ikmēneša atlīdzību, savukārt uzņēmuma vai autoratlīdzības līgumu ietvaros samaksa tiek veikta nevis par mēneša darbu, bet atbilstoši padarītajam darbam, neievērojot strādāšanas ilgumu.

Valsts kontroles ieskatā viens no problēmjautājumiem ir arī pienākumu dublēšana. Vadlīnijās ir iekļauts nosacījums Publisku kapitālsabiedrību lēmēj institūcijām izvērtēt pēc būtības pienākumu dublēšanos amatu apvienošanas gadījumā. Līdz ar to atbildība par pienākumu dublēšanos novēršanu ir noteikta kapitāla daļu turētājam vai padomei, taču tas nav bijis pietiekams, lai pārkāpumus novērstu pilnībā, jo Valsts kontrole konstatējusi, ka piecās Publiskajās kapitālsabiedrībās valdes locekļi ieņem amatus, kas dublē jau esošas valdes locekļu

atbildības jomas. Šo jautājumu skatījusi arī Latvijas Republikas Satversmes tiesa, un ir atzinusi, ka valdes locekļiem nav tiesību uz atlīdzību par papildus pienākumiem, kuri jau sākotnēji ir valdes kompetencē.⁶⁷ Papildus Valsts kontrole norādījusi, ka nav pieļaujama amata savienošana, ja amata pienākumi kapitālsabiedrībai ir būtiski (piemēram, finanšu direktors). Minētā Valsts kontroles norāde pašlaik nav atspoguļota normatīvajā regulējumā.

Atšķirīgs stāvoklis ir aptaujātajās privātajās kapitālsabiedrībās. Valdes locekļiem galvenokārt nav nekādu ierobežojumu attiecībā uz papildus pienākumu uzņemšanos kapitālsabiedrībās neatkarīgi no kapitālsabiedrības lieluma, ko, iespējams, var skaidrot ar to, ka aptaujāto kapitālsabiedrību vidū no valdes locekļu amata netiek sagaidīta pilna slodze. Šāda atšķirīga pieeja Publisko kapitālsabiedrību gadījumā salīdzinājumā ar privāto sektoru var radīt dažādās ekspektācijas par valdes locekļa lomu un funkciju kapitālsabiedrībā.

No Kapitāla daļu turētāju aptaujas izriet, ka normatīvajos aktos ietvertie ierobežojumi par atlīdzības apmēru valdes locekļiem, ņemoties papildus pienākumus, ir problemātiski vienīgi ar kultūras un ārstniecības pakalpojumiem saistītajām

66 Using the OECD Principles of Corporate Governance A BOARDROOM PERSPECTIVE. 158.lpp., pieejams:

<https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/40823806.pdf>

67 Latvijas Republikas Satversmes tiesas 2012.gada 8.novembra lēmums Par tiesvedības izbeigšanu lietā Nr.2012-04-03, pieejams:

<https://likumi.lv/ta/id/252692-par-tiesvedibas-izbeigšanu-lieta-nr-2012-04-03>

kapitālsabiedrībām. Kapitāla daļu turētāji ir norādījuši, ka nozares profesionāļa iesaiste valdē ir būtiska ne tikai no pieredzes viedokļa, bet arī kapitālsabiedrības reputācijai uz āru un autoritātes stiprināšanai personāla vidū. Taču šajos gadījumos bieži vien atbildība par iesaisti, piemēram, koncertuzvedumā vai operācijās ir nesalīdzināmi mazāka, kā tā būtu, ja konkrētā persona neieņemtu valdes locekļa amatu. Tikai 15% valdes locekļu amatu savienošana kapitālsabiedrības ietvaros ir bijusi būtiska, pieņemot lēmumu ieņemt valdes locekļa amatu, saskaņā ar Valdes locekļu aptauju.

Gadījumi, kad atalgojums tiek noteikts vispārīgi, neizvērtējot valdes locekļa noslodzi, kā arī specifiskie gadījumi, uz kuriem intervijās norādīja Publisko kapitālsabiedrību kapitāla daļu turētāji, proti, ka valdes loceklim, pildot augstas pievienotās vērtības pakalpojumus, tiek liegts saņemt taisnīgu atlīdzību, nebūtu risināmi ar normatīvo aktu grozījumu palīdzību. Vēl lielāka uzmanība būtu vēršama uz kapitāla daļu turētāju vai padomes locekļu izvērtējumu, nosakot valdes locekļu vienotās atlīdzības līmeni atbilstoši konkrētajai amata slodzei, proti, vai no konkrētā valdes locekļa tiek sagaidīta operacionālā vadība pār konkrētu jomu un komandu. Tāpat arī lēmumu pieņemšanā ir skaidri jāatspoguļo, vai pastāv iespēja konkrētajai personai savienot šo amatu ar citiem pienākumiem, lai nodrošinātu, ka atlīdzības apmērs vienmēr ir saistīts ar personas slodzi amata pienākumu izpildē.

13.Rekomendācija - Kopīgs risinājums jāpanāk kapitāla daļu turētājiem (vai padomei) vienojoties individuāli ar konkrētajām personām, iepriekš izvērtējot personu plānoto noslodzi, papildus prakses vietas citās kapitālsabiedrībās un citus kritērijus, kas raksturīgi kapitālsabiedrības darbībai. Publiskas kapitālsabiedrības vajadzībām individualizēts risinājums un priekšnosacījumi un kritēriji amatu apvienošanai var tikt iekļauti Publiskas kapitālsabiedrības Atlīdzības politikā.

Atlīdzības politikā būtu iespējams individualizēt risinājumu kapitālsabiedrībai. Vispirms politikā var noteikt kapitālsabiedrībai specifiskus aspektus, piemēram, valdes priekšsēdētāja, galvenā izpilddirektora vai finanšu direktora, noteikto atlīdzību, sagaidāmo noslodzi un pienākumus. Tālāk atlīdzības politikā jau var noteikt specifiskākus kritērijus attiecībā uz amatu savienošanas iespējamību, piemēram, nosakot, ka, lai varētu apvienot amatus, jāvērtē personas ieņemtais amats un slodze Publiskā kapitālsabiedrībā un amats, kuru persona vēlas apvienot; valdes locekļu skaits kapitālsabiedrībā; kapitālsabiedrībā noteiktie mērķi; valdes locekļa iepriekšējo mērķu izpildes rādītāji un citi kritēriji, kas noteikti atbilstoši Publiskas kapitālsabiedrības darbības specifikai.

Valsts kontroles 2022.gada 9.februāra revīzijas ziņojumā “Valsts pārvalde – “quo vadis”? Valsts pārvaldes reformā plānotais un sasniegtais” (turpmāk tekstā - “**2022.gada Ziņojums**”)⁶⁸ Valsts kontrole konstatējusi, ka ilgstoši netiek risināts jautājums par pilna laika darbā esošo augstāko amatpersonu tiesībām savienot amatus kapitālsabiedrībās, kas rada jautājumu par spēju pilnvērtīgi veikt divus vai vairāk amatu pienākumus. Valsts kontrole norāda, ka kopā konstatēta 21 amatpersona, kas vienlaikus valsts amatpersonas amatam (valsts sekretāri, valsts sekretāru vietnieki, departamentu direktori vai ministriju padotības iestāžu vadītāji) ir iecelti arī valsts kapitālsabiedrību padomē vai valdē. Lai ierobežotu šādu amatu savienošanu nākotnē tiks padziļināti vērtēta iespēja pilnveidot normatīvo regulējumu.

Kā liecina Ziņojuma ietvaros vērtētā ārvalstu pieredze, valdes locekļa amats valsts kapitālsabiedrībās gandrīz vienmēr tiek uzskatīts par pilna laika slodzes amatu. Ņemot vērā Valsts kontroles pausto, ka vadošajiem amatiem, kura pienākumi ir būtiski kapitālsabiedrības darbības nodrošināšanai un attīstībai pilnvērtīgi jāvelta darba laiks⁶⁹, turklāt valdes loceklim noteikta nepārtraukta atbildība, var secināt, ka Latvijā līdzīgi kā ārvalstīs kopumā tiek sagaidīts, ka valdes loceklis pienākumus veic pilna laika slodzē.

Ierobežojumu apvienot amatus valsts pārvaldē var vērtēt ne tikai no lietderīgas valsts budžeta izlietošanas un amata pienākumu efektīvēšanas pozīcijas. To var aplūkot arī no konkurētspējas nodrošināšanas perspektīvas. Aizliegums ieņemt kādu no minētajiem amatiem, nosakot, ka valsts pārvaldē nodarbināta persona nedrīkst tikt iecelta valdes un padomes locekļa pozīcijā, sašaurina vadības pozīcijām pieejamo personu loku. It īpaši jāņem vērā, ka Valsts kontroles norādītajos amatos (valsts sekretāri, valsts sekretāru vietnieki, departamentu direktori vai ministriju padotības iestāžu vadītāji) personas pārsvarā ir atbildīgas par iestādes vai nozares politikas un stratēģijas veidošanu. Tā rezultātā šādas personas spēj valsts kapitālsabiedrībām nodrošināt nepieciešamo nozares zinātību, kā arī stratēģisko redzējumu un pieredzi, kā īstermiņa risinājumu līdz pastāvīga valdes vai padomes locekļa iecelšanas. Līdz ar to, konkurētspējas veicināšanas aspektā, neveicot padziļinātu izpēti par amatu apvienošanas ietekmi uz pienākumu izpildes kvalitāti, kā arī ekonomisko izvērtējumu, būtu kritiski vērtējama Valsts kontroles 2022.gada Ziņojumā minētā pieeja ierobežot valsts pārvaldē ieņemtā amata un valdes vai padomes locekļa amata savienošanu.

68 <https://www.lrvk.gov.lv/lv/getrevisionfile/29503-2AUhLznqlrVvYEDa94OM3Y7F7vBQTOBB1.pdf>

69 skatīt VK Ziņojumu, 67.lpp.

Ņemot vērā valdes un padomes locekļu viedokļus, konkurētspēju ar privāto sektoru galvenokārt varētu uzlabot tieši atlīdzības jautājumu risināšana, savukārt papildus aspekti atlīdzībai būtu sekundāra nozīme. Vēl jo vairāk, kā izriet no šajā Ziņojuma sadaļā minētā, uzlabojumi atlīdzības noteikšanā, piemēram, nosakot atšķirīgu mainīgo atlīdzību griestus komerciālām Publiskām kapitālsabiedrībām vai izstrādājot pilnvarojuma līguma paraugu, daļēji risinātu arī ar atlīdzību nesaistītus problēmjautājumus.

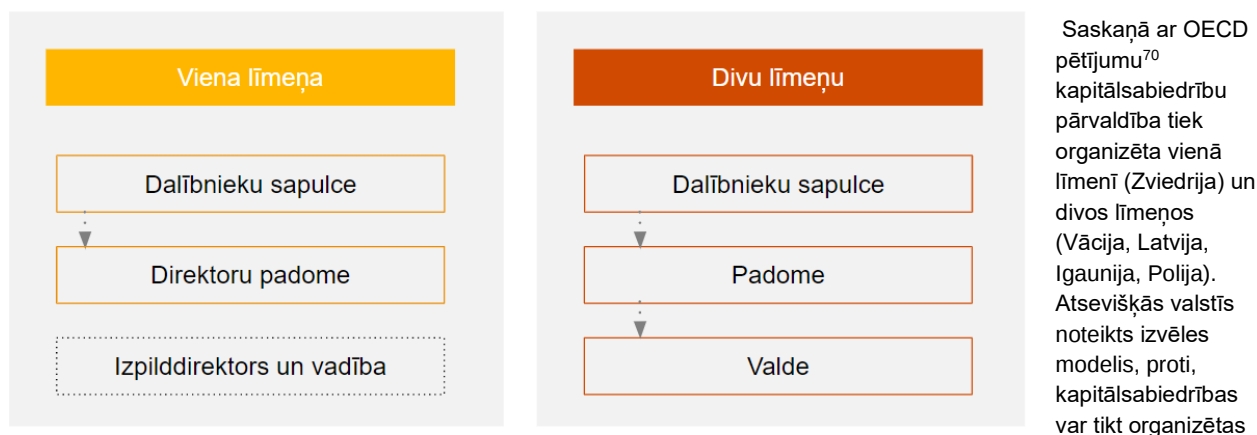
Lai panāktu uzlabojumus, ne vienmēr ir nepieciešamas izmaiņas normatīvajā regulējumā un būtiska loma ar atlīdzību nesaistītu jautājumu noregulēšanā saredzama tieši kapitāla daļu turētājiem, veicot detalizētāku plānošanu, paplašinot pieejamo informāciju un skaidrojot normatīvo aktu piemērošanas aspektus. Arī iniciatīva grozījumu veikšanai tiesību normās, ar Iestādes atbalstu, būtu primāri jāizrāda kapitāla daļu turētājiem, ņemot vērā to pārraudzībā esošo Publisko kapitālsabiedrību identificētās individuālās vajadzības.

Pielikumi

1.Pielikums - Ārvalstu normatīvā regulējuma analīze

Ārvalstu regulējums pēc būtības ir strukturēts līdzīgi kā Latvijā. Primāri valstij piederošo kapitālsabiedrību darbību un veidošanas pamatus nosaka normatīvajā aktā, savukārt specifiskus aspektus, kā, piemēram, ar valdes locekļu atlīdzību saistītus jautājumus, nosaka papildus ieteicamajā regulējumā jeb vadlīnijās.

Būtiski nošķirt kapitālsabiedrību pārvaldības modeļus, jo dažādos pārvaldības modeļos ir atšķirīgas lēmējinstītūciju funkcijas un uzdevumi. Tādēļ ārvalstīs spēkā esošais normatīvais regulējums ne vienmēr ir salīdzināms ar Latvijas regulējumu. Lai gan Latvijā korporatīvā pārvaldība tiek īstenota divos līmeņos, kapitālsabiedrībām veidojot gan padomes kā pārraudzības un stratēģiju noteicošās institūcijas, gan valdes kā izpildinstitūcijas, taču Ziņojuma sagatavošanas ietvaros plašākas informācijas un pieredzes iegūšanai tika vērtētas arī valstis, kurās kapitālsabiedrības tiek pārvaldītas vienā līmenī, veidojot tā saucamās **direktoru padomes**, kuru sastāvā var būt gan locekļi, kuru funkcijas ir pārraugošas, gan pārstāvjus ar izpildinstitūciju funkcijām.



gan vienā līmenī, gan divos līmeņos (Lietuva, Somija, Čehija). Ziņojuma turpmākajā daļā ārvalstu regulējums izklāstīts, ņemot vērā tieši korporatīvās pārvaldības iedalījumu, jo tas ietekmē gan vadības locekļu lomu sadalījumu, gan regulējuma piemērošanu un detalizāciju.

Divu līmeņu	Izvēles	Viena līmeņa
Vācija; Igaunija; Polija; Latvija	Lietuva; Somija; Čehija	Zviedrija

Divu līmeņu pārvaldes sistēmā kapitālsabiedrībai ir padome un valde. Padome sastāv no locekļiem, kuriem nav izpildpilnvaras, un tā uzrauga valdes darbību, piemēram, pieprasot informāciju un iepazīstoties ar valdes darbībām, taču Latvijā, sabiedrībās ar ierobežotu atbildību, tā nav obligāti izveidojama institūcija. Ja padome netiek izveidota, tad atsevišķas pārvaldes funkcijas, piemēram valdes locekļu iecelšana, paliek dalībnieku sapulces kompetencē. Savukārt, valde tipiski ir atbildīga par kapitālsabiedrības ikdienas pārvaldi, tajā skaitā slēdz darījumus kapitālsabiedrības vārdā, sasauca dalībnieku sapulci, informē par kapitālsabiedrības darbību un finansēm.

Viena līmeņa sistēmā kapitālsabiedrību pārvalda viena direktoru padome, kas izstrādā stratēģiju, kā arī pārvalda un uzrauga kapitālsabiedrības saimniecisko darbību. Tā var sastāvēt gan tikai no locekļiem, kam nav izpildpilnvaru (angļu valodā - *non executive members*), gan arī no jauktas locekļu grupas, kurā tikai daži ir šādas pilnvaras. Retos gadījumos visiem direktoru padomes locekļiem ir izpildpilnvaras.⁷¹

Salīdzinot divu līmeņu pārvaldes sistēmas ar Ziemeļvalstīs⁷² bieži vien īstenoto viena līmeņa pārvaldību, būtiski ņemt vērā un nošķirt pārvaldībā iesaistīto institūciju nianšes. Vēl jo vairāk, arī izpildinstitūcijas pilnvaras ir sadalītas starp dažādām

70 OECD (2019), OECD Corporate Governance Factbook 2019, pieejams:

www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm

71 Corporate Governance of State-Owned Enterprises, A Toolkit, 160.lpp. pieejams:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20390/9781464802225.pdf>

72 Pētījuma kontekstā, Ziemeļvalstis - Zviedrija, Somija

pārvaldības institūcijām, proti, direktoru padome ir atbildīga par kapitālsabiedrības organizāciju un uzņēmējdarbības pārvaldi, taču tajā pašā laikā to ierobežo dalībnieku sapulces ekskluzīvās tiesības.⁷³ Līdzīgi uzdevumu sadale tiek īstenota nākamajā līmenī - par kapitālsabiedrības ikdienas uzdevumu veikšanu pārsvarā ir atbildīgs galvenais izpilddirektors (angļu valodā - *chief executive officer*), taču direktoru padome var dot norādes par šo uzdevumu izpildi, kā arī veikt tos pati.⁷⁴ Pēc līdzīga principa pienākumi un pilnvaras sadalītas arī vienā vadības līmenī strukturētās kapitālsabiedrībās Somijā. Līdz ar to, iespējams secināt, ka Ziemeļvalstīs, kurās kapitālsabiedrības tiek pārvaldītas vienā līmenī, pilnvaras un veicamie uzdevumi ir jaukti un nav nodalīti tik konkrēti kā pārējās Eiropas Savienības valstīs. To apliecina arī fakts, ka Zviedrijā kapitālsabiedrībās nav atsevišķa orgāna, kas būtu atbildīgs par kapitālsabiedrību darbības uzraudzību⁷⁵, kā rezultātā Pētījuma ietvaros regulējumu attiecībā uz padomēm Zviedrijā nebija iespējams analizēt. Detalizēti nevērtējot konkrētas ziemeļvalstu kapitālsabiedrības uzbūvi un pārstāvju lomas, kā arī uzdevumu īstenošanu praksē, nevar veikt aptverošus secinājumus par funkcijām, kuras veic konkrētā institūcija, un no Pētījuma ietvaros analizētā normatīvā regulējuma var veikt vispārīgus secinājumus tikai par pārvaldības modeli un būtiskākajiem pārvaldības principiem.

Izvērtējot ziemeļvalstu normatīvos aktus, var secināt, ka tajās regulējums ir vispārīgs, tādā veidā palielinot Vadības līgumu nozīmi un kapitālsabiedrību rīcības brīvību individuāli vienoties par atlīdzības un "nodarbinātības" nosacījumiem. Līdz ar to, lai varētu iegūt pilnīgāku priekšstatu tieši par ziemeļvalstīm piederošo kapitālsabiedrību vadības atlīdzības apmēriem un citiem aspektiem, kas vērtēti Ziņojumā, nepieciešams padziļināti vērtēt praksi un Vadības līgumu saturiskās tendences, tajā skaitā vadības locekļu funkcijas un uzdevumu specifiku.

Apzīmējums	Nosaukums
VPK	Vācijas Federatīvais Publiskās Korporatīvās pārvaldības kodekss
PVAN	Polijas likums Par vadītāju atlīdzības noteikšanu atsevišķās kapitālsabiedrībās
PVKP	Polijas 2017.gada principi "Par valsts kapitālsabiedrību pārraudzību"
IVAL	Igaunijas Valsts aktīvu likums
IVLP	2020.gada Igaunijas Valsts līdzdalības principos
LĪV	Lietuvas 2012.gada Rezolūcija ar kuru apstiprina valsts īpašumtiesības un citas tiesības valstij piederošajās kapitālsabiedrībās, jeb īpašumtiesību Vadlīnijas
LRPA	Lietuvas 2002.gada valdības rezolūcijā Nr.1341 "Par vadības atalgojumu valstij piederošajās kapitālsabiedrībās" (2002 August 23 No.1341, Ruling on the remuneration of managers of state-owned enterprises)
LVAA	Lietuvas 2015.gada rezolūcijā Nr.1092 "Par vadības atlīdzību un apdrošināšanu" (Ruling On members of the boards of state enterprises and municipal enterprises approval of the description of the remuneration procedure and the board membership civil liability insurance)
LSE	Lietuvas kapitālsabiedrības, kuras pilnībā pieder valstij un rīkojas ar tai nodotajiem valsts aktīviem
LPK	Lietuvas valstij piederošās ierobežotas atbildības kapitālsabiedrībās (pilnībā vai daļēji valstij piederošas akciju sabiedrības un sabiedrības ar ierobežotu atbildību)
SVR	Somijas 2020.gada Valdības rezolūcija par Valsts līdzdalības politiku
ZKPK	Zviedrijas Korporatīvās pārvaldības kodekss

73 The Swedish Corporate Governance Code, Applicable from 1 January 2020, pieejams:

http://www.corporategovernanceboard.se/UserFiles/Koden/The_Swedish_Corporate_Governance_Code_1_January_2020.pdf, skatīt arī: The Corporate Governance Review: Sweden, <https://thelawreviews.co.uk/title/the-corporate-governance-review/sweden>

74 The Swedish Corporate Governance Code, Applicable from 1 January 2020

75 The Corporate Governance Review: Sweden

Divu līmeņu kapitālsabiedrības - Vācijā, Polijā, Igaunijā

Vācijā, līdzīgi kā Latvijā, korporatīvā pārvaldība tiek organizēta divos līmeņos, kur kapitālsabiedrības valde ir atbildīga par ikdienas darbībām, savukārt padome uzrauga valdes darbību. Normatīvo regulējuma pamatu attiecībā uz vadības atlīdzību veido 2009.gada Akts par Vadības atlīdzības atbilstību (*Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) vom 31. Juli 2009*) (angļu valodā - *Act on the Appropriateness of Management Compensation*), taču tas tiek piemērots tikai publiski kotētām kapitālsabiedrībām, kamēr lielākā daļa Vācijas valstij piederošo publisko kapitālsabiedrību ir sabiedrības ar ierobežotu atbildību.⁷⁶ Līdz ar to Vācijā nav specifisku likumu, kas regulētu visas valstij piederošās kapitālsabiedrības, taču kapitālsabiedrību darbību regulē galvenokārt Vācijas Federālās Finanšu ministrijas izdotie Labas korporatīvās pārvaldības un federālo holdingu aktīvas pārvaldības principi (angļu valodā - *Principles of Good Corporate Governance and Active Management of Federal Holdings*). Tie sastāv no divām sadaļām - Federatīvā Publiskā Korporatīvās pārvaldības kodeksa (VPK) un Vadlīnijām federālo holdingu aktīvai pārvaldībai. VPK tiek piemērots, to iekļaujot katras kapitālsabiedrības statūtos, tādā veidā papildus leģitimējot to, jo VPK kļūst par daļu no kapitālsabiedrības darbības ietvara. Valsts noteiktos atlīdzības nosacījumus piemēro Publiskās un Kontrolētās kapitālsabiedrībās (kurās valstij pieder vairāk nekā 50% kapitāla daļu)⁷⁷. Savukārt kapitālsabiedrībās, kurās valstij pieder daļu mazākums, tiek veidots dialogs par brīvprātīgu valsts izvirzīto nosacījumu piemērošanu. Tieši VPK iekļauti būtiskākie atlīdzības nosacījumi. Tajā pašā laikā, PwC Legal intervijā ar Vācijas iestādes pārstāvi noskaidroja, ka Vācijas praksē liela nozīme regulējuma piemērošanā ir tieši efektīvam publiskajam kontroles mehānismam, ko īsteno mediji.

Polijā valstij piederošo kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzību regulē 2016.gadā pieņemtais likums Par vadītāju atlīdzības noteikšanu atsevišķās kapitālsabiedrībās (**PVAN**) (Dz.U. 2016 poz. 1202 USTAWA z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami) (angļu valodā - *The act on rules of setting remunerations of executives in certain companies*). PVAN tiek piemērots gan valstij, gan pašvaldībām piederošajām kapitālsabiedrībām, tajā skaitā tajās, kur valsts daļība nesasniedz 50%.⁷⁸ Nosacījumus attiecībā uz atlīdzību var piemērot gan Publiskām, gan Kontrolētām kapitālsabiedrībām (kurās valstij pieder vairāk nekā 50% kapitāla daļas), jo šādās kapitālsabiedrībās lēmumu valsts faktiski var pieņemt vienpusēji, taču praksē valsts noteiktos atlīdzības nosacījumus piemēro arī kapitālsabiedrībām, kurās valstij pieder 20-30% kapitāla daļas. Esošais regulējums ticis pieņemts, lai novērstu iepriekšējā regulējuma trūkumus, kas pieļāva pārmērīgu un nemotivējošu vadītāju atlīdzību.⁷⁹ Papildus PVAN kā ieteikuma tiesības tiek piemēroti arī 2017.gada principi "Par valsts kapitālsabiedrību pārraudzību" (**PVKP**) (Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa). Precīzi nosacījumi jāiekļauj Vadības līgumā par valdes locekļa pakalpojumu sniegšanu, kuru kapitālsabiedrība slēdz ar valdes locekli. PVKP 1.pielikumā iekļauts Vadības līguma paraugs, kuru izmanto lielākajā daļā kapitālsabiedrību. Vadības līguma paraugā iekļauts pušu pienākumu apraksts, atlīdzības nosacījumi, intelektuālā īpašuma tiesību aspekti, konfidencialitātes nosacījumi, kā arī līguma izbeigšana un konkurences ierobežojums.

Valstij piederošo kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības aspektus **Igaunijā** regulē Valsts aktīvu likums (**IVAL**) (angļu valodā - *State Assets Act*)⁸⁰, Komerclikums (angļu valodā - *Commercial code*), kā arī ieteikuma tiesības (jeb *soft-law*), kas nostiprinātas 2020.gada Igaunijas Valsts līdzdalības principos (**IVLP**) (Eesti Vabariigi osaluspoliitika (äriühingutes osalemise poliitika) põhimõtted)⁸¹. IVLP norādīts, ka valstij piederošo kapitālsabiedrību loma ir it īpaši būtiska tādās nozarēs kā enerģētika, transports un telekomunikācijas. Igaunijā, tāpat kā Latvijā noteikta divu līmeņu korporatīvās pārvaldības sistēma, proti, kapitālsabiedrībām tiek veidotas gan padomes, gan valdes. Igaunijā regulējums tiek piemērots Publiskām un Kontrolētām kapitālsabiedrībām, proti, IVAL atsevišķi nostiprinātie principi ir obligāti jāpiemēro

76 Principles of Good Corporate Governance and Active Management of Federal Holdings 16 September 2020. 6.lpp., skatīt arī Pay-performance relationship in german state-owned enterprises: evidence and reflection for organizational success research with undistorted and "right" data. Ulf Papenfuß, Christian Schmidt 337.lpp., pieejams: https://www.researchgate.net/profile/Ulf-Papenfuss/publication/298833532_Pay-performance-relationship-in-German-state-owned-enterprises-Evidence-and-reflection-for-organizational-success-research-with-undistorted-and-Right-data/links/5a748ae1aca2720bc0de1400/Pay-performance-relationship-in-German-state-owned-enterprises-Evidence-and-reflection-for-organizational-success-research-with-undistorted-and-Right-data.pdf

77 Principles of Good Corporate Governance and Active Management of Federal Holdings 16 September 2020. 10.lpp.

78 Report on Corporate Governance in State-owned Enterprises – the Polish Perspective, Bartłomiej Gliniecki – Kaja Zaleska-Korziuk, 111.lpp. pieejams: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3060840_code2821239.pdf?abstractid=3060840&mirid=1

79 Turpat

80 Igaunijas Valsts aktīvu likums (igauņu valodā - Riigivaraseadus; angļu valodā - State Assets Act), pieejams: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/512072018001/consolide>

81 Eesti Vabariigi osaluspoliitika (äriühingutes osalemise poliitika) põhimõtted. pieejams: https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/osaluspoliitika_pohimotted_20200116.pdf

kapitālsabiedrībās, kurās valstij ir pietiekamas balsstiesības lēmumu pieņemšanai⁸², tādējādi regulējums piemērojams kapitālsabiedrībās, kurās valstij ir vismaz balsstiesību vairākums vai vienpersoniskas tiesības pieņemt lēmumus.

Pārvaldības organizācijas izvēles modelis - Lietuva, Somija, Čehija

Lietuvā likums par Valsts un pašvaldību īpašuma iegūšanu un izmantošanu (angļu valodā - “*The Law on Possession, Use and Disposal of State and Municipal Property of the Republic of Lithuania*”) nosaka vispārīgo ietvaru valstij piederošo kapitālsabiedrību pārvaldīšanā, taču tieši vadītāju atlīdzības nosacījumi noteikti 2012.gadā izdotajā Rezolūcijā ar kuru apstiprina valsts īpašumtiesības un citas tiesības valstij piederošajās kapitālsabiedrībās (angļu valodā - “*The Resolution Approving the Schedule of Procedures for the Implementation of State Property and Non-Property Rights in State-Owned Enterprises*”). Rezolūcija tiek saukta arī par Īpašumtiesību Vadlīnijām (**LĪV**).⁸³ Papildus, specifisks regulējums noteikts 2002.gada valdības rezolūcijā Nr.1341 “Par vadības atalgojumu valstij piederošajās kapitālsabiedrībās” (2002 August 23 No.1341, Ruling on the remuneration of managers of state-owned enterprises) (**LRPA**) un 2015.gada rezolūcijā Nr.1092 “Par vadības atlīdzību un apdrošināšanu” (Ruling On members of the boards of state enterprises and municipal enterprises approval of the description of the remuneration procedure and the board membership civil liability insurance) (**LVAA**). Tieši LTV, LRPA un LVAA veido normatīvo bāzi no kuras izriet vadības atlīdzības pamatnosacījumi.

Būtisks aspekts Lietuvas regulējumā ir valstij piederošo kapitālsabiedrību iedalījums īpaši izveidotos valsts uzņēmumos (angļu valodā - *State Enterprises*), kas pilnībā pieder valstij un rīkojas ar tai nodotajiem valsts aktīviem, piemēram - Lietuvas lidostas (lietuviešu valodā - *Lietuvos oro uostai, VJ*) vai Valsts mežu kapitālsabiedrība (lietuviešu valodā - Valstybinių miškų urėdija) (**LSE**) un valstij piederošās ierobežotas atbildības kapitālsabiedrībās pilnībā vai daļēji⁸⁴ piederošas akciju sabiedrības un sabiedrības ar ierobežotu atbildību (**LPK**). Funkcijas, kuras pilda LSE valdes locekļi, ir šaurākas nekā LPK, jo LSE šīs funkcijas ir vairāk pielīdzināmas tām, ko vienā līmenī veic padomei līdzīgs pārvaldes orgāns, tādēļ šādās kapitālsabiedrībās nepieciešama mazāka valdes locekļu tieša iesaiste. Tālāk kapitālsabiedrības ir pakļautas arī sabiedrisko interešu veidojumu koncepcijai, proti, LPK tiek iedalītas arī pēc lieluma saskaņā ar likumu par Uzņēmumu finanšu pārskatiem, kā arī papildus tiek nodalītas kapitālsabiedrības, kas svarīgas valsts drošības nodrošināšanai, piemēram, Lietuvas radio un televīzijas centrs (lietuviešu valodā - *AB Lietuvos radijo ir televizijos centras*) vai Lietuvas dzelzceļš (lietuviešu valodā - *AB Lietuvos geležinkeliai*)⁸⁵.

Lietuvā regulējums tiek piemērots atkarībā no kapitālsabiedrības statusa. Valsts uzņēmumos (LSE) normatīvais regulējums ir obligāts, savukārt LPK, lai gan praksē ievēro noteikto regulējumu, taču uz tām regulējumam ir ieteikuma raksturs.⁸⁶ Uz atsevišķiem LTV noteikumiem attiecas princips “*ievēro vai paskaidro*” (angļu valodā - “*comply or explain*”), kas pieļauj atkāpes no vadlīniju noteikumiem tādās situācijās, kad tas ir objektīvi nepieciešams. Šādos gadījumos katrai novirzei no noteikumiem ir jābūt objektīvi pamatotai un izskaidrotai.

Somijā valstij piederošo kapitālsabiedrību korporatīvās pārvaldības regulējumu veido likums Par ierobežotas atbildības sabiedrībām (angļu valodā - *Limited Liability Companies Act*), kas nosaka visu kapitālsabiedrību darbības pamatu, kapitālsabiedrību vadības atlīdzības aspekti tiek regulēti arī Valsts līdzdalības un īpašumtiesību vadības likumā (angļu valodā - *State Shareholdings and Ownership Steering Act*) un 2020.gadā izdoto Valdības rezolūciju par Valsts līdzdalības politiku (**SVR**) (angļu valodā - *Government Resolution on the State Ownership Policy*)⁸⁷. Lai gan Somijā korporatīvā pārvaldība var tikt organizēta gan vienā līmenī, gan divos līmeņos, taču valstij piederošās kapitālsabiedrības pārvalda tikai galvenā lēmējinstītūcija - direktoru padome, kurā var tikt iecelti locekļi ar operatīvās vadības funkcijām.⁸⁸ Par lēmumu pieņemšanu atbildīga ir direktoru padome un galvenais izpilddirektors.⁸⁹ Galvenais izpilddirektors un viņa komanda veic ikdienas darbu kapitālsabiedrībā, taču SVR piemēro gan direktoru padomes locekļiem, gan galvenajam izpilddirektoram, kā arī vadītāju komandām un atsevišķos gadījumos arī kapitālsabiedrību personālam. Somijā valsts noteiktos atlīdzības nosacījumus obligāti piemēro Publiskās kapitālsabiedrībās, savukārt Kontrolētās kapitālsabiedrībās regulējums ir jāievēro, ja vien regulējuma neievērošana netiek pamatota ar dalībnieku kopējām interesēm, atkāpes no regulējuma saskaņojot ar valsti.

82 Igaunijas Valsts aktīvu likums (igauņu valodā - Riigivara seadus; angļu valodā - State Assets Act), 86.pants

83 STATE-OWNED ENTERPRISES IN LITHUANIA ANNUAL REPORT 2019/2020, Governance Coordination Centre of the Republic of Lithuania, pieejams: https://governance.lt/wp-content/uploads/2020/10/VKC-ANNUAL-REPORT-2019_10-19-WEB.pdf

84 Normatīvajos aktos netiek konkrēti precizēts, vai regulējums attiecināms arī uz kapitālsabiedrībām, kurās valstij pieder mazākuma daļas

85 Visu sabiedrības drošībai nozīmīgo kapitālsabiedrību saraksts pieejams likumā Par valsts drošības nodrošināšanai nozīmīgu objektu aizsardzību: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ad3c7f72fdb11e796a2c6c63add27e9>

86 STATE-OWNED ENTERPRISES IN LITHUANIA ANNUAL REPORT 2019/2020, Governance Coordination Centre of the Republic of Lithuania, 24.lpp. pieejams: https://governance.lt/wp-content/uploads/2020/10/VKC-ANNUAL-REPORT-2019_10-19-WEB.pdf

87 Revenue through responsible ownership. Government Resolution on the State Ownership Policy 8 April 2020, pieejams:

https://vnk.fi/documents/10616/1221497/State+Ownership+Policy_08042020.pdf/581f2a9c-ca52-83ac-44e6-0d6684950125/State+Ownership+Policy_08042020.pdf

88 Piemērs kapitālsabiedrībai, kurā tiek veidota padome - <https://www.alko.fi/en/alko-inc/about-alko/organisation-and-management>; piemērs

kapitālsabiedrībai, kurā netiek veidota padome - <https://www.finavia.fi/en/about-finavia/organisation/management-and-governance>

89 Revenue through responsible ownership Government Resolution on the State Ownership Policy 8 April 2020. 11.lpp.

Mazākuma kapitālsabiedrībās normatīvais regulējums tiek uzskatīts par valsts kā dalībnieka nostāju attiecībā uz atalgojuma jautājumiem.⁹⁰

Valstij piederošo kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības normatīvo regulējumu **Čehijā** veido Valsts pārvaldības politikas stratēģija (angļu valodā - *State ownership policy strategy*)⁹¹, kurā noteikti vispārīgie pārvaldības principi, kā arī 2018.gada Principi par izpilddirektoru un locekļu atlīdzību⁹² (angļu valodā - *Principles for the remuneration of executives and members of bodies*), kurā noteikti precīzāki atlīdzības nosacījumi. Principus piemēro visām valstij piederošajām kapitālsabiedrībām un to meitas sabiedrībām. Čehijā normatīvo regulējumu, kas nosaka atlīdzības aspektus valstij piederošajās kapitālsabiedrībās, piemēro Kontrolētajām kapitālsabiedrībām⁹³, kas saskaņā ar Komerctiesību aktu ir kapitālsabiedrības, kuras tieši vai netieši var īstenot izšķirošo ietekmi.

Čehijā korporatīvā pārvaldība var tikt īstenota divu līmeņu sistēmā (padome un valde) vai viena līmeņa sistēmā, kurā kapitālsabiedrību pārvalda direktors un administratīvā valde.

Viena līmeņa kapitālsabiedrības - Zviedrija

Zviedrijā komercsabiedrībām, tajā skaitā valsts īpašumā esošām kapitālsabiedrībām, noteikta viena līmeņa pārvaldības struktūra, līdz ar to valdes un padomes locekļu attiecību regulējošie nosacījumi tiek attiecināti uz vienotu pārvaldības orgānu - direktoru padomi. Normatīvā regulējuma bāzi Zviedrijā veido vadlīnijas, kas noteiktas Uzņēmumu likumā (2005:551), (angļu valodā - *the Companies Act*), kā arī Zviedrijas Korporatīvās pārvaldības kodekss (**ZKPK**) (angļu valodā - *The Swedish Corporate Governance Code*)⁹⁴ un ieteikuma tiesības, kas noteiktas 2020.gada Valsts pārvaldības Politikā un valsts īpašumā esošo kapitālsabiedrību principos (**ZVPP**) (angļu valodā - *State Ownership Policy and principles for state-owned enterprises 2020*)⁹⁵. Konkrētāki nosacījumi tieši atlīdzības noteikšanai iekļauti ZKPK un ZVPP. ZVPP piemērošana ir obligāta kapitālsabiedrībās, kurās valstij pieder vairākums kapitāla daļu⁹⁶, turklāt kapitālsabiedrībai ir pienākums nodrošināt, ka principi tiek piemēroti arī šādu kapitālsabiedrību meitasuzņēmumos. Citās kapitālsabiedrībās valsts iesaistās dialogā ar kapitāla daļu turētājiem ar mērķi vienoties par principu piemērošanu arī kapitālsabiedrībās, kurās valstij pieder mazākums kapitāla daļu. Savukārt ZKPK piemēro tikai biržā kotētās kapitālsabiedrībās, kurās valstij pieder vairākums akciju. Zviedrijā, līdzīgi kā Vācijā un Somijā valsts noteiktos atlīdzības nosacījumus piemēro Publiskās un Kontrolētās kapitālsabiedrībās (kurās valstij pieder vairāk nekā 50% kapitāla daļu), taču kapitālsabiedrībās, kurās valstij pieder daļu mazākums ar pārējiem dalībniekiem tiek veikts dialogs par brīvprātīgu valsts izvirzīto nosacījumu piemērošanu.

Fiksētā atlīdzība

Vācija Atlīdzību Vācijai piederošajās kapitālsabiedrībās nosaka attiecīgais kapitālsabiedrības pārvaldes orgāns, kas ir atbildīgs par valdes locekļu iecelšanu, iekļaujot būtiskākos Vadības līguma nosacījumus. Kaut arī šos kritērijus regulāri pārskata un pielāgo, sākotnēji tiem jāsaturs vismaz šādi aspekti:

- atsauce uz citu uzņēmumu kopumu, kuru var izmantot, lai pārbaudītu atlīdzības apmēra un apmēra amplitūdas piemērotību. Ņemot vērā, ka VPK nav detalizēti regulēta uzņēmumu kopuma noteikšanas un izvēles kārtība, secināms, ka tieši pati kapitālsabiedrība ir atbildīga par salīdzināmu uzņēmumu kopuma atlasi;
- fiksētās atlīdzības sastāvs - nosaka, vai atlīdzībā iekļaujamās pensijas⁹⁷ izmaksas;
- papildus labumi, ja tādi tiek nodrošināti;
- informācija, vai mainīgā atlīdzība tiek piedāvāta kā motivācija ilgtermiņīgas un izmaksu-efektīvas valsts intereses nodrošināšanai;

90 Revenue through responsible ownership. Government Resolution on the State Ownership Policy 8 April 2020, 16.lpp

91 Strategie vlastnické politiky státu, pieejams: https://www.komora.cz/files/uploads/2019/12/ma_KORNB3QHDRKF.docx

92 Zásady odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů ovládaných obchodních společností s majetkovou účastí státu včetně vedoucích zaměstnanců státních podniků a jiných státních organizací zřízených zákonem nebo ministerstvem

93 Zásady odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů ovládaných obchodních společností s majetkovou účastí státu včetně vedoucích zaměstnanců státních podniků a jiných státních organizací zřízených zákonem nebo ministerstvem 1.panta pirmās daļas a) apakšpunkts; 90/2012 Coll 2021.gada 25.janvāra likums "par Komerčiālām kompānijām un kooperatīviem (Komerccabiedrību akts)" 74.pants, pieejams: ([justice.cz](https://www.justice.cz))

94 The Swedish Corporate Governance Code, pieejams:

http://www.corporategovernanceboard.se/UserFiles/Koden/2020/The_Swedish_Corporate_Governance_Code_1_January_2020_00000002.pdf

95 State Ownership Policy and principles for state-owned enterprises 2020, pieejams: <https://www.government.se/reports/2020/07/state-ownership-policy-and-principles-for-state-owned-enterprises-2020/>

96 State Ownership Policy and principles for state-owned enterprises 2020, 5.lpp.

97 VPK nav detalizēti skaidrots kas uzskatāms par pensiju izmaksām, taču minēts, ka var tikt veiktas iemaksas pensiju plānos, nodrošināta apgādnieka zaudējuma pensija vai nodrošināti citi labumi vai maksājumi pēc personas došanās pensijā. Konkrētas izmaksu pozīcijas nosaka kapitālsabiedrība.

- mērķa atbildības nosacījumi, proti, atbildība sasniedzot 100% mērķu izpildi, katrai individuālai valdes locekļa pozīcijai tiek aprēķināta un kāda atbildības amplitūda (mainīgās atbildības augstākā un zemākā robeža);
- kādu daļu no kopējās mērķa atbildības sastāda ilgtermiņa un īstermiņa mērķu izpildes atbildības komponentes;
- kopējās atbildības augstākā robeža;
- mainīgās atbildības nosacījumi.

Balstoties uz izstrādātajiem kritērijiem, Vadības līgumā nosakāma atbildība. Atbildība nav ierobežota konkrētos rāmjos un lēmums par konkrētu apmēru ir atstāts kapitālsabiedrības ziņā, taču atbildībai jābūt proporcionālai valdes loceklim uzticētajiem uzdevumiem un tā bez īpaša iemesla nedrīkst pārsniegt kritērijos minētā uzņēmumu kopumā noteikto atbildību.

Polija	Polijā valdes locekļu atbildība sastāv no fiksētās un mainīgās daļas. Līdzīgi kā Latvijā, arī Polijā valstij piederošās kapitālsabiedrības tiek iedalītas pēc lieluma. ⁹⁸ Fiksētās atbildības līmenis tiek noteikts vidējo mēnešalgu komercsabiedrībās par iepriekšējo ceturksni, kuru nosaka Polijas Centrālās statistikas birojs, reizinot ar konkrētu koeficientu. Kapitālsabiedrības iedalās piecās grupās un koeficienti noteikti no 1 līdz 3 mazās kapitālsabiedrībās, un 7 līdz 15 lielākajās kapitālsabiedrībās. Precīzu kapitālsabiedrības valdes locekļa atbildību nosaka padome. Īstenojoties īpašiem nosacījumiem, piemēram, ja kapitālsabiedrība ir kotēta biržā vai ja kapitālsabiedrība izvērš tās darbību ārvalstīs, var tikt piešķirta arī augstāka atbildība, taču iemesli atbildības paaugstināšanai virs normatīvajos aktos noteiktajiem koeficientiem jāizziņo publiski.
Igaunija	Igaunijā saskaņā ar IVAL ministrijai vai attiecīgajai valsts aģentūra un personai, kas izmanto dibinātāja tiesības ir jānodrošina, lai valstij piederošās kapitālsabiedrības statūtos noteikts, ka valdes locekļa atbildība izmaksājama tikai saskaņā ar nosacījumiem, kas noteikti ar valdes locekli noslēgtajā Vadības līgumā. Papildinot atbildības nosacījumus, IVLP noteikts, ka valdes locekļu atbildību nosaka padome konkurētspējīgā un motivējošā apmērā, atbilstoši valdes locekļa kompetencei. Tajā pašā laikā atbildībai jābūt atbildīgi noteiktai un ilgstspējīgai, kā arī tā nedrīkst pārsniegt tirgū noteikto atbildību, kas noteikta pamatojoties uz regulāri veiktajām tirgus aptaujām. Lai gan normatīvajā regulējumā nav paredzēta aptauju veikšanas kārtība, taču intervijā ar Igaunijas iestādes ekspertu PwC Legal noskaidroja, ka šādas aptaujas, kurās tiek salīdzināts atbildības līmenis, tiek veiktas ikgadēji. Kopējā atbildībā tiek iekļauts gan pamata atalgojums, gan papildus atbildība par labiem rezultātiem.
Lietuva	Lietuvā valdes locekļu atalgojums konkrētā kapitālsabiedrībā tiek piešķirts ar kapitālsabiedrības atbildīgās institūcijas, kura īsteno tajā īpašnieka tiesības un pienākumus, dalībnieku sapulces lēmumu. Fiksēto daļu mēnešalgai vispirms nosaka galvenajam izpilddirektoram (CEO). To nosaka pamatojoties uz kapitālsabiedrības kategoriju, piemērojot attiecīgu koeficientu. Kategorija, kurā atrodas kapitālsabiedrība tiek noteikta pēc līdzīgiem principiem kā Latvijā, balstoties uz darbinieku skaitu, piederošajiem aktīviem, savukārt, koeficienti tiek piešķirti pamatojoties uz oficiālās algas (atalgojuma) apmēru Lietuvas Republikā, ko nosaka Lietuvas Republikas Seims valsts politiķiem, tiesnešiem, valsts amatpersonām un ierēdņiem. Ja kapitālsabiedrība ir atbildīga par publiskā sektora pārvaldi, tai tiek piešķirta augstāka kategorija. Savukārt, ja kapitālsabiedrība tiek iekļauta nacionālajai drošībai stratēģiski nozīmīgu uzņēmumu sarakstā, tā mēneša algas fiksētās daļas koeficientu var palielināt pat par 75%.

Pēc tam, kad ir noteikta galvenā izpilddirektora atbildība, tiek noteikta valdes locekļu atbildība. Valdes locekļa atalgojuma noteikšanas principi atšķiras, jo LSE un LPK regulē dažādi normatīvie akti, kā arī atšķiras pārvaldības modeļi un vadības funkcijas. LPK valdes locekļu atbildība nedrīkst pārsniegt ceturto daļu no kapitālsabiedrības galvenā izpilddirektora atbildības, savukārt valdes priekšsēdētāja atbildība nedrīkstētu pārsniegt vienu trešdaļu. LSE valdes locekļa atbildība nedrīkst pārsniegt piekto daļu no kapitālsabiedrības galvenā izpilddirektora atbildības, turklāt šādās kapitālsabiedrībās valdes locekļu atbildība tiek izmaksāta tikai katru ceturksni.

98 Kritēriji noteikti PVAL - darbinieku skaits, gada neto apgrozījums un aktīvu apmērs (jāizpildās vismaz diviem). Mazākā kategorija - līdz 10 darbiniekiem; apgrozījums - līdz 2 miljoniem eiro; aktīvi - mazāk kā 2 miljoni eiro. Otrā kategorija - no 11 līdz 50 darbiniekiem; apgrozījums - vismaz 2 miljoni eiro; aktīvi - vismaz 2 miljoni eiro. Trešā kategorija - no 51 darbinieka; apgrozījums - vismaz 10 miljoni eiro; aktīvi - vismaz 10 miljoni eiro. Ceturtā kategorija - vismaz 251 darbinieks; apgrozījums - vismaz 50 miljoni eiro; aktīvi - vismaz 43 miljoni eiro. Piektā kategorija - vismaz 1251 darbinieks; apgrozījums - vismaz 250 miljoni eiro; aktīvi - vismaz 215 miljoni eiro.

Ja LPK valdes loceklis nosaka atlīdzību pēc tā aktivitātēm valdē, ieteicams izvērtēt valdes locekļa dalību valdes sanāksmēs. Ja dalība nav aktīva - loceklis neizsaka viedokli, nebalso par jautājumiem darba kārtībā, tad atlīdzība var tikt proporcionāli samazināta.

Somija Izpildinstitūcijas vadības atlīdzības kārtību Somijā nosaka direktoru padome, savukārt valsts, kā kapitālsabiedrības dalībnieks, lēmumus par atlīdzību nepieņem. Vadītājiem un galvenajam izpilddirektoram atlīdzību nosaka direktoru padome⁹⁹, savukārt direktoru padomei atlīdzību nosaka dalībnieku sapulce¹⁰⁰. Operatīvos un biznesa lēmumus pieņem gan kapitālsabiedrības vadība, gan direktoru padome, taču galvenā lēmējinstāncija ir direktoru padome. Atlīdzības sistēmas noteikšana ietilpst direktoru padomes priekšsēdētāja un atlīdzības komitejas (ja tāda tiek izveidota) pienākumos, taču direktoru padomei jābūt spējīgai pamatot atlīdzības nosacījumus dalībnieku sapulcē un tie jāstāda ievērojot SVR. Visās atlīdzības sistēmās jābūt iekļautiem nosacījumiem, kas pieļauj, ka nepieciešamības gadījumā atlīdzība var tikt atcelta, aizturēta vai grozīta ar vienusēju direktoru padomes lēmumu.

Fiksētai atlīdzībai nav noteikts detalizēts regulējums. SVR tiek piemērots gan galvenajam izpilddirektoram, gan kapitālsabiedrības vadībai un tajā noteikts, ka atlīdzībai jābūt taisnīgai un caurspīdīgai, kā arī jānodrošina kvalificētu speciālistu piesaiste, izvērtējot kapitālsabiedrības darbības sfēru. SVR iekļauts nosacījums, ka fiksētajai kopējai atlīdzībai jāiekļauj visi papildus labumi, kas darba devējam rada izdevumus. Praksē pieņemts, ka konkrēta atlīdzība tiek noteikta tikai Vadības līgumā. Pat neesot konkrētam fiksētās atlīdzības sliekšnim, kopumā atlīdzības līmenis valstij piederošās kapitālsabiedrībās atbilst vispārīgajām tirgus tendencēm un atlīdzības līmenim, ko saņem pielīdzināmās kapitālsabiedrībās.¹⁰¹ Samērīgas atlīdzības noteikšanu veicina privātie pētījumi par atlīdzības līmeni privātajā sektorā, kā arī atlīdzības caurredzamības aspekts. Izpētot atsevišķus Somijas valsts kapitālsabiedrību finanšu rādītājus¹⁰², iespējams secināt, ka izpilddirektoru un citu vadītāju, kuriem noteiktas izpildpilnvaras, atlīdzība (iekļaujot arī mainīgo atlīdzību un papildus labumus) ir daudz lielāka (pat desmit un vairāk reizes), nekā direktoru padomes locekļa atlīdzība.

Čehija Valdes locekļu atlīdzība Čehijā piederošajās kapitālsabiedrībās sastāv no fiksētās un mainīgās atlīdzības. Fiksētā daļa veido līdz 50% no valdes locekļa ikgadējās atlīdzības, tādējādi lielu uzsvāru liekot tieši uz atlīdzības mainīgās daļas, kas piesaistīta noteiktu papildu rādītāju izpildei. Attiecīgo kapitālsabiedrību pārvaldošā ministrija ir atbildīga par principu iekļaušanu statūtos un atbilstības nodrošināšanu, līdz ar to lēmums par valdes locekļu atlīdzību ir ministrijas atbildībā. Taču praksē mēdz būt arī gadījumi kad, ievērojot normatīvo regulējumu un ieteikumus, atlīdzības politiku var pieņemt arī dalībnieku sapulce. Maksimālais ikgadējās atlīdzības apmērs tiek noteikts saskaņā ar atsaucē gada ienākumiem, proti, ienākumiem, kuri aprēķināti pēc profesionāla konsultanta izstrādātas metodoloģijas, kurā ņemta vērā amata sarežģītība, atbildība un noteiktie pienākumi. Kritēriji atlīdzības noteikšanai var būt: iespēja rīkoties ar kapitālsabiedrības aktīviem, darbinieku skaits, atbildība par ieguldījumiem, pārdošanas apjoms, teritoriju skaits, kurās kapitālsabiedrība darbojas, kā arī kapitālsabiedrības tirgus vērtība.

Zviedrija Atlīdzību saskaņā ar Zviedrijas Uzņēmuma likumu apstiprina dalībnieku sapulce, balstoties uz direktoru padomes iesniegto atlīdzības vadlīniju piedāvājumu. ZVPP tiek norādīts, ka direktoru padomei katru gadu jāsaģatavo vadlīniju piedāvājums un jāiesniedz tas apstiprināšanai dalībnieku sapulcei. Vadlīnijās iekļauj atlīdzības atbilstības pamatojumu. ZPKP noteikts, ka atlīdzības noteikšanas procesam jābūt caurspīdīgam un atlīdzības modelis ir jānosaka ar mērķi nodrošināt, ka attiecīgajai kapitālsabiedrībai par samērīgām izmaksām ir pieejama kapitālsabiedrības vadības darbībai nepieciešamā kompetence.

Galvenie atlīdzības nosacījumi ir vienoti izpilddirektoram un citiem vadītājiem¹⁰³ un tie noteikti ZVPP. Atlīdzība sastāv tikai no fiksētās atlīdzības, atsaukšanas pabalsta, pensiju pabalstiem un citiem pabalstiem. Fiksētajai atlīdzībai jābūt konkurētspējīgai, ierobežotai un piemērotai, tajā pašā laikā augstu ētikas standartu un labas

99 Revenue through responsible ownership. Government Resolution on the State Ownership Policy 8 April 2020, pieejams:

https://vnk.fi/documents/10616/1221497/State+Ownership+Policy_08042020.pdf/581f2a9c-ca52-83ac-44e6-0d6684950125/State+Ownership+Policy_08042020.pdf

100 Finnish Corporate Governance Code 2020 Securities Market Association, pieejams: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/corporate-governance-code-2020.pdf>

101 REPORT ON STATE ANNUAL ACCOUNTS 2019. Annex 4. State corporate holdings, government undertakings and off-budget funds. pieejams: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162350>

102 Alko gada pārskats: https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-OnlineShop-Site/-/Alko-OnlineShop/en_US/pdf_t/Alko_annual_report_2020.pdf; Finavia atlīdzības ziņojums:

https://www.finavia.fi/sites/default/files/documents/Finavia_Corporate_Governance_and_Remuneration_Statement_2020.pdf

103 Avotā lietots jēdziens "senior officers" un ar to tiek apzīmēti direktori, galvenais izpilddirektors (CEO), izpilddirektora vietnieki un citi vecāko pozīciju vadītāji. State Ownership Policy and principles for state-owned enterprises 2020, pieejams: <https://www.government.se/reports/2020/07/state-ownership-policy-and-principles-for-state-owned-enterprises-2020/> 12.-13.lpp.

korporatīvās kultūras veicinošai. Fiksētā atlīdzība nedrīkst būt tirgus vadoša salīdzinājumā ar līdzīgām kapitālsabiedrībām¹⁰⁴, taču tās apmēram Zviedrijā nav noteikti detalizētāki ierobežojumi.

Analizējot atsevišķus Zviedrijas valsts kapitālsabiedrību finanšu rādītājus¹⁰⁵, iespējams secināt, ka izpilddirektoru un citu vadītāju, kuriem ir izpildpilnvaras, atlīdzība ir aptuveni desmit reizes lielāka, nekā direktoru padomes locekļiem.

Mainīgā atlīdzība

Vācija	Vācijā mainīgajai atlīdzībai jābūt samērīgai fiksētajai atlīdzībai. Mainīgā atlīdzība tiek noteikta pirms attiecīgā mērķa perioda sākuma un sastāv no divām komponentēm: • Vienreizējais vai regulārais (piemēram, ikgadējais) maksājums, kas saistīts ar valdes locekļa personisko sniegumu un ilgspējīgiem kapitālsabiedrības panākumiem, it īpaši ņemot vērā federālās intereses; • atlīdzība, kas apvieno ilgtermiņa mērķus (vairāku gadu, nākotnes mērķu sasniegšanai) ar noteiktu riska faktoru, proti, sistēma, kurā prēmijas tiek piešķirtas par labu sniegumu, savukārt, ja sniegums ir bijis slikts, tiek veikts atlīdzības samazinājums. Iespējai samazināt esošo vai atgūt daļu izmaksātās atlīdzības jābūt noteiktai Vadības līgumā, gadījumiem kad nolīgtais atlīdzības nodrošināšana būtu nesaprātīga, ņemot vērā kapitālsabiedrības ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanos vai, ja valdes loceklis būtiski pārkāpis noteiktās pilnvaras. Mainīgās atlīdzības kopējais apmērs nedrīkst pārsniegt 200% no valdes locekļa ikgadējā atalgojuma. Mērķu noteikšanai Vācijas Finanšu ministrija sagatavojusi atsevišķas vadlīnijas.¹⁰⁶
Polija	Polijā mainīgā atlīdzība valdes locekļiem tiek piešķirta par iepriekšējā finanšu gadā noteikto mērķu izpildi. Tās apmērs nevar pārsniegt 50% no ikgadējās fiksētās atlīdzības, un 100% biržā kotētās un lielākajās kapitālsabiedrībās. Mērķi tiek noteikti padomes lēmumos, vērtējot kapitālsabiedrības uzņēmumu grupu. Var tikt noteikti tādi mērķi kā apgrozījuma vai ienākumu pieaugums, ražošanas apjomu pieaugums, izmaksu samazināšana vai noteiktu finanšu rādītāju izmaiņas. Vadības līgumā var noteikt gadījumus, kad valdes loceklis zaudē tiesības iegūt mainīgo atlīdzību pilnībā vai daļēji, ja konstatēti tādi apstākļi, kas neļautu termiņā (maksimālais termiņš - 36 mēneši) izpildīt noteiktos mērķus.
Igaunija	Igaunijā mainīgā atlīdzība noteikta par valdes loceklim noteikto mērķu izpildi. Šādas atlīdzības noteikšanai nepieciešams pievienot pamatojumu, kam jābūt saistītam ar konkrētu mērķu izpildi, kapitālsabiedrībai pievienoto vērtību vai tirgus daļas iegūšanu. Mērķu izpildes novērtējumu veic kapitālsabiedrības padome pēc gada pārskata apstiprināšanas, izvērtējot katra individuālā valdes locekļa sniegumu. Lai veicinātu arī ilgtermiņa mērķu sasniegšanu, atlīdzības izmaksa par ikgadējo mērķu izpildi var tikt atlikta un var tikt noteikti ilgtermiņa mērķi. Atlīdzības apmērs nedrīkst pārsniegt četrkārtēju valdes locekļa vidējo ikmēneša atlīdzību, kas izmaksāta iepriekšējā finanšu gadā.
Lietuva	Lietuvā mainīgā daļa kapitālsabiedrības vadītāju mēneša atalgojumam nevar pārsniegt 50% no fiksētās daļas. Lēmumu par mainīgās daļas apmēru un ikgadējo prēmijas apmēru (bonusu) pieņem dalībnieku sapulcē. Mainīgā daļa ir sasaistīta un tiek apmaksāta, ņemot vērā kapitālsabiedrības sasniegtos rezultātus (vadītājiem izvirzītos mērķus). Papildus mainīgajai daļai uzņēmuma vadītājam var piešķirt prēmiju balstoties uz uzņēmuma gūto peļņu, kuras apmērs nedrīkst pārsniegt četru fiksēto mēneša algu apmēru, vai arī, prēmiju no izveidotajiem uzkrājumiem, kura šādā gadījumā nedrīkst pārsniegt uzņēmuma vadītāja vienas fiksētās mēneša algas apmēru. Ja valstij piederošās kapitālsabiedrības padome vai valde nosaka iespēju izmaksāt prēmijas, katra locekļa pilnvaru termiņu sākumā jānosaka skaidri mērķi un kritēriji, nosakot vai prēmiju izmaksa būs nepieciešama, un, ka to apjoms nepārsniegs minētos procentuālos apmēros no atalgojuma.

104 State Ownership Policy and principles for state-owned enterprises 2020, pieejams: <https://www.government.se/reports/2020/07/state-ownership-policy-and-principles-for-state-owned-enterprises-2020/> 12.lpp.

105 Green cargo gada pārskats: <https://www.greencargo.com/globalassets/documents/hallbar-utveckling/resultat-och-rapporter/green-cargo-annual-and-sustainability-report-2019.pdf>; Luossavaara-Kiirunavaara Aktiebolag gada pārskats:

https://www.lkab.com/en/SysSiteAssets/documents/finansuell-information/en/annual-reports/lkab_2020_annual_and_sustainability_report.pdf

106 Handreichung für Zielvereinbarungen mit Geschäftsleitungen in Bundesunternehmen Stand: Dezember 2020

Herausgeber: Bundesministerium der Finanzen, Referat VIII B 1. Minēto ierobežojumu intervijā apstiprināja Vācijas Finanšu ministrijas pārstāvji.

Atšķirībā no privātajām kapitālsabiedrībām valstij piederošo kapitālsabiedrību vadības atlīdzība ir pielīdzināma 40-60% no vidējās tirgus atlīdzības. Mainīgā atalgojuma daļa valstij piederošo kapitālsabiedrību vadītājiem sastāda ievērojami lielāku daļu no kopējās atlīdzības salīdzinājumā ar tirgus dalībnieku mainīgās daļas atalgojumu. Vidēji, mainīgā daļa valstij piederošo kapitālsabiedrību vadītāju atalgojumam sastāda 30-35% no kopējās atlīdzības, turpretī tirgus dalībnieku uzņēmumos mainīgā atalgojuma daļa sastāda aptuveni 15-20% no kopējās atlīdzības.¹⁰⁷

Somija Somijā mainīgā atlīdzība tiek maksāta katru gadu pēc gada pārskatu apstiprināšanas papildus fiksētajai atlīdzībai un tai jābūt motivējošai un uzdevumiem jābūt izpildāmiem. Var tikt noteikti gan īstermiņa, gan ilgtermiņa mērķi, katram piemērojot atsevišķas prasības, turklāt mainīgā atlīdzība var tikt piešķirta par mērķiem, kas nav saistīti ar finanšu rādītājiem. Maksimālais mainīgās atlīdzības daudzums ir atkarīgs no kapitālsabiedrības kategorijas, taču galvenais princips ir - mainīgā atlīdzība nedrīkst pārsniegt 50% no fiksētās gada atlīdzības un virs šī apmēra atlīdzību var noteikt tikai izņēmuma gadījumos.

Kapitālsabiedrības tiek iedalītas kategorijās, taču atbildīgā iestāde jeb Somijas Valsts Kapitālsabiedrību uzraudzības departaments Premjerministra birojā var pārcelt kapitālsabiedrības citā atlīdzības kategorijā. Kapitālsabiedrības tiek iedalītas šādās kategorijās:

- Biržā kotētās akciju sabiedrības un lielās kapitālsabiedrības - mainīgā atlīdzība nedrīkst pārsniegt 50% no ikgadējā fiksētās atlīdzības apmēra, taču, ja persona ir parādījusi īpašu sniegumu, tad maksimālais apmērs nedrīkst pārsniegt 120% ikgadējās fiksētās atlīdzības;
- Mazās un vidējās kapitālsabiedrības - mainīgā atlīdzība nedrīkst pārsniegt 40% no ikgadējā fiksētās atlīdzības apmēra, taču, ja persona ir parādījusi īpašu sniegumu, tad maksimālais apmērs nedrīkst pārsniegt 80% ikgadējās fiksētās atlīdzības;
- Kapitālsabiedrības ar īpašu uzdevumu - mainīgā atlīdzība nedrīkst pārsniegt 15% no ikgadējā fiksētās atlīdzības apmēra, taču, ja persona ir parādījusi īpašu sniegumu, tad maksimālais apmērs nedrīkst pārsniegt 30% ikgadējās fiksētās atlīdzības.

Čehija Čehijā mainīgā atlīdzība kopā ar citām atlīdzības komponentēm (piemēram, piešķirtajiem labumiem, atsaukšanas pabalstu) nav sasaistīta ar fiksēto atlīdzību. Normatīvajā regulējumā noteikts, ka fiksētā daļa veido maksimums 50% no ikgadējiem ienākumiem, līdz ar to mainīgās atlīdzības daļa var tikt noteikta atlikušās atlīdzības robežās, lai kopīgais (fiksētā un mainīgā summa) atalgojums nepārsniegtu atsauces atalgojumu. Atsauces atalgojumu atkarībā no amata sarežģītības, atbildības un pienākumiem uz metodoloģijas pamata noteikusi ministrija sadarbojoties ar profesionālu konsultantu. Mainīgo atlīdzību nosaka balstoties uz individuāli noteikto ikgadēju un vidēja termiņa mērķu izpildi. Vidēja termiņa mērķu noteikšana nav obligāta, taču, ja ministrija to nosaka, tad šim termiņam jābūt trīs vai vairāk gadu ilgam, kā arī jāatspoguļo ieņemta amata nozīmība, sarežģītība un kapitālsabiedrības stratēģiskie mērķi. Turklāt ministrija var noteikt apstākļus, kuriem iestājoties padome vai pati ministrija (atkarībā no statūtos noteiktās kārtības) ir tiesīga ierobežot vai apturēt mainīgās atlīdzības izmaksu.

Zviedrija Mainīgā atlīdzība valstij piederošu kapitālsabiedrību vadībai Zviedrijā netiek izmaksāta. Ar mainīgo atlīdzību ZVPP jāsaprot motivēšanas programmas, maksājumi, kas veicami pēc kapitālsabiedrības ieskatiem, maksājumi no peļņas dalīšanas fondiem, prēmijas, atlīdzības komisijas maksas un citi pielīdzināmie maksājumi.

Padomes locekļu atlīdzība

Vācija Padomes locekļiem Vācijā var tikt noteikta atlīdzība, taču tā nav obligāta, turklāt VPK nav noteikts detalizētāks regulējums. Atlīdzību padomes locekļiem nosaka statūtos vai ar dalībnieku sapulces lēmumu. Normatīvajos aktos noteikts, ka padomes locekļa atlīdzībai jābūt piemērotai, ņemot vērā padomes locekļa pienākumus un kapitālsabiedrības finanšu stāvokli.¹⁰⁸ Praksē¹⁰⁹ atlīdzība, sedzot nepieciešamās izmaksas, netiek noteikta kapitālsabiedrību padomes locekļiem, kuru kapitālsabiedrību darbībai nav komerciālu mērķu, kā arī padomes locekļiem, kuriem padomes locekļa amats nav primārais darbs.

¹⁰⁷ STATE-OWNED ENTERPRISES IN LITHUANIA ANNUAL REPORT 2019/2020, Governance Coordination Centre of the Republic of Lithuania, 24.lpp.

¹⁰⁸ Stock Corporation Act Section 113, pieejams: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_aktg/englisch_aktg.html#p0600

¹⁰⁹ Šis apstāklis tika noskaidrots intervijā ar Vācijas iestādes pārstāvjiem, taču netiek regulēts PwC Legal vērtētajos normatīvajos aktos

Polija	Padomes locekļiem Polijā atlīdzības noteikšanai tiek izmantoti samazināti koeficienti, taču tā tiek noteikta pēc tāda paša principa kā valdes locekļiem, proti, piemērojot attiecīgos koeficientus, balstoties uz kapitālsabiedrību iedalījumu pēc lieluma, kas aprakstīts iepriekš. Mazākais koeficients ir 0.5, savukārt lielākais - 2.75. Koeficienti tiek reizināti ar Polijas Centrālā statistikas biroja noteikto vidējo mēnešalgu uzņēmumos. ¹¹⁰ Padomes locekļiem var tikt noteikta arī paaugstināta atlīdzība līdz 10% apmēram, atkarībā no padomē vai speciālā komitejā noteiktajiem pienākumiem. Mainīgā atlīdzība padomes locekļiem netiek noteikta.
Igaunija	Igaunijā padomes locekļu atlīdzību un izmaksas kārtību kapitālsabiedrības statūtos nosaka ministrija vai attiecīgā valsts aģentūra. Kapitālsabiedrībās, kurās valstij pieder vairākums balsu padomes locekļa atlīdzība tiek noteikta ar dalībnieku sapulces lēmumu. Nosakot atlīdzību jāņem vērā kapitālsabiedrības uzņēmējdarbības apjoms un nozares sarežģītība, kurā kapitālsabiedrība darbojas. Augstāka atlīdzība var tikt noteikta padomes priekšsēdētājam/ Praksē padomes locekļi saņem vienu desmito daļu no valdes locekļu atlīdzības. Atsevišķos gadījumos padomes priekšsēdētāja atlīdzības izmaksu var aizturēt vai samazināt noteikto atlīdzību. Padomes locekļiem neizmaksā papildus atlīdzību par mērķu sasniegšanu.
Lietuva	Lietuvā padomes tiek veidotas tikai LPK, savukārt LSE tās veidotas netiek. Jautājums par padomes locekļu atalgojumu ir jāapspriež katras kapitālsabiedrības kopsapulcē. Ieteicams padomes locekļiem izmaksāt fiksēto atalgojumu, nepārsniedzot vienu ceturtdaļu no kapitālsabiedrības galvenā izpilddirektora atlīdzības, savukārt padomes priekšsēdētāja atlīdzība nedrīkstētu pārsniegt vienu trešdaļu no šī paša apmēra. Atlīdzības struktūra valstij piederošajās kapitālsabiedrībās var atšķirties. Padomes locekļiem piemērotās atlīdzības struktūras pamatā ir atalgojums par nostrādātajām stundām, taču nereti atlīdzība tiek noteikta par apmeklētajām sapulcēm, fiksēta ikgadēja atlīdzība vai tiek piemērota jaukta atlīdzības sistēma. Ja LPK padomes loceklim nosaka atlīdzību pēc tā aktivitātēm padomē, ieteicams izvērtēt padomes locekļa dalību padomes sanāksmēs. Ja dalība nav aktīva - loceklis neizsaka viedokli, nebalso par jautājumiem darba kārtībā, tad atlīdzība var tikt proporcionāli samazināta.
Somija	Somijā padomes locekļu fiksētajai un mainīgajai atlīdzībai nav noteikts atsevišķs regulējums ¹¹¹ un, ņemot vērā, ka SVR tiek piemērots arī direktoru padomei, tiek piemēroti vispārīgie nosacījumi, proti fiksētajai atlīdzībai jābūt motivējošai, savukārt mainīgā atlīdzība nedrīkst pārsniegt 50% no fiksētās gada atlīdzības.
Čehija	Padomes locekļiem Čehijas regulējumā nav atsevišķa atlīdzības noteikšanas kārtība, līdz ar to, tiek noteikta vadoties pēc līdzīgiem principiem kā valdes locekļiem, taču praksē padomes locekļi saņem 10-20% no attiecīgās kapitālsabiedrības valdes locekļa atlīdzības.
Zviedrija	Zviedrijā galvenie atlīdzības nosacījumi direktoru padomei ir tādi paši kā izpilddirektoram un citiem vadītājiem un tie noteikti ZVPP. Direktoru padomes locekļu atlīdzība sastāv tikai no fiksētās atlīdzības, atsaukšanas pabalsta, pensiju pabalstiem un citiem pabalstiem. Fiksētajai atlīdzībai jābūt konkurētspējīgai, ierobežotai un piemērotai, tajā pašā laikā augstu ētikas standartu un labas korporatīvās kultūras veicinošai. Fiksētā atlīdzība nedrīkst būt tirgus vadoša salīdzinājumā ar līdzīgām kapitālsabiedrībām ¹¹² , taču tās apmēram Zviedrijā nav noteikti detalizētāki ierobežojumi.

Apdrošināšana

Vācija	Vācijā kapitālsabiedrības, kuras pakļautas paaugstinātam riskam var apdrošināt valdes un padomes locekļu civiltiesisko atbildību. Šādas apdrošināšanas pašriskam jābūt vismaz 10% no zaudējumu summas līdz pusotram ikgadējam valdes locekļa atlīdzības apmēram. Padomes locekļiem, kuri saņem atlīdzību, pašrisks tiek noteikts samērīgā apmērā. VPK noteikts, ka apdrošināšanas lietderības un izmaksu pamatojumu nepieciešams
--------	--

110 Report on Corporate Governance in State-owned Enterprises – the Polish Perspective, Bartłomiej Gliniecki – Kaja Zaleska-Korziuk, pieejams: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3060840_code2821239.pdf?abstractid=3060840&mirid=1

111 Šo apgalvojumu intervijā ar PwC Legal apstiprināja Somijas iestādes pārstāvji

112 State Ownership Policy and principles for state-owned enterprises 2020, pieejams: <https://www.government.se/reports/2020/07/state-ownership-policy-and-principles-for-state-owned-enterprises-2020/> 12.lpp.

dokumentēt. Veselības apdrošināšana tiek nodrošināta praksē, taču regulējumā tā vai citi apdrošināšanas veidi netiek minēti.

Polija	Polijā apdrošināšanas aspekti nav regulēti normatīvajos aktos vai ieteikuma tiesībās, taču praksē lielākajai daļai lielāko kapitālsabiedrību tiek nodrošināta valdes un padomes locekļu civiltiesiskā apdrošināšana.
Igaunija	Igaunijā apdrošināšanas aspekti netiek regulēti normatīvajos aktos vai IVLP. Praksē, ja kapitālsabiedrības valde un padome uzskata, ka nepieciešams noteikt valdes un padomes locekļu civiltiesiskās atbildības apdrošināšanu, to var noteikt ar padomes akceptu. Tiek raksturots, ka šāda veida apdrošināšana nav populāra Igaunijā un mazāk kā vienai trešdaļai no valstij piederošajām kapitālsabiedrībām tā tiek nodrošināta. Minēto apliecina arī 2016. gada ieteikumos ¹¹³ minētais, ka civiltiesiskās atbildības apdrošināšanas ieviešanu vajadzētu apsvērt kā obligātu nosacījumu, kas palīdzētu veicināt dalību kapitālsabiedrības darbībā, kā arī piesaistīt kandidātus vakantajām pozīcijām un mazinātu korupcijas riskus.
Lietuva	Lietuvas normatīvajos aktos nav iekļauti nosacījumi par valdes un padomes locekļu apdrošināšanu. Saskaņā ar apkopoto informāciju par Lietuvas korporatīvās pārvaldības praksi, konstatētais fakts, ka Lietuvas valstij piederošās kapitālsabiedrības sākotnēji nepiedāvāja valdes locekļiem civiltiesiskās atbildības apdrošināšanu, bija būtisks šķērslis neatkarīgu valdes locekļu piesaistei. Tomēr, tas ir ticis labots, un pašlaik neatkarīgiem valdes locekļiem piešķir individuālu civiltiesiskās atbildības apdrošināšanu pēc nepieciešamības. ¹¹⁴
Somija	Attiecībā uz apdrošināšanu Somijas regulējumā nav specifisku noteikumu, taču praksē kapitālsabiedrības tiek iedrošinātas direktoru padomes locekļiem piedāvāt civiltiesiskās atbildības apdrošināšanu. Praksē tiek nodrošināta arī veselības apdrošināšana, taču to neregulē normatīvajos aktos, bet gan katras kapitālsabiedrības politikā un Vadības līgumā.
Čehija	Apdrošināšanas jautājumi netiek regulēti Čehijas normatīvajos aktos, taču praksē valdes locekļiem tiek nodrošināta civiltiesiskā apdrošināšana.
Zviedrija	Individuālie apdrošināšanas aspekti nav regulēti Zviedrijai normatīvajos aktos, taču labā prakse ¹¹⁵ ir vismaz valdes locekļa civiltiesiskās apdrošināšanas noteikšana, kā arī individuālā veselības apdrošināšana, ņemot vērā salīdzināmo tirgus situāciju.

Papildus labumi

Vācija	Vācijā atlīdzības kritērijos jānosaka arī valdes locekļiem piešķiramie papildus labumi. Lai gan VPK nav specifiski noteikti papildus atlīdzībai pieejamie labumi, taču praksē valdes locekļiem var tikt nodrošināts uzņēmuma auto vai apmaksāti transporta izdevumi, tajā skaitā apmaksāts sabiedriskais transports un iemaksas pensiju fondā.
Polija	Ar padomes lēmumu var noteikt, ka valdes locekļiem Polijā var tikt piešķirts kapitālsabiedrības īpašums - dzīvoklis, automašīna, dators, mobilais telefons un citi labumi, ja tie nepieciešami pienākumu izpildei. Kapitālsabiedrība var noteikt to izmaksu apmēru, kuru kapitālsabiedrība uzņemas nodrošināt, lai sniegtu pieeju minētajiem resursiem un nodrošinātu to izmantošanu. Padomes locekļiem netiek piešķirti papildus labumi, taču var tikt kompensētas ar pienākumu veikšanu saistītās padomes locekļu izmaksas.
Igaunija	Normatīvajos aktos Igaunijā nav noteikts, ka valdes un padomes locekļiem papildus atlīdzībai pienāktos vēl kādi labumi, taču IVLP attiecībā uz valdes locekļiem šādi labumi tiek pieļauti. Vadības līgumos puses vienojas par piešķiramajiem papildus labumiem. Valdes locekļiem pienākas atvaļinājums, kā arī var tikt piešķirta uzņēmuma

113 Riigi osaluspoliitika valge raamat, pieejams:

https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/document_files/riigivara/osaluspoliitika_valge_raamat_07_07_2016.pdf

114 CORPORATE GOVERNANCE IN LITHUANIA © OECD 2018, 139.lpp., pieejams: <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Corporate-Governance-in-Lithuania%20-%20Final%202018.pdf>

115 Normatīvajos aktos neregulētie aspekti un to praktiskais risinājums tika noskaidrots intervijā ar Zviedrijas iestādes ekspertu

automašīna vai kompensācija par sava transporta nodrošināšanu, kā arī izglītības un apmācību programmas, sporta kluba apmeklējumi vismaz tādā apmērā kā tas tiek piešķirts kapitālsabiedrības darbiniekiem.

Lietuva	Lietuvā valstij piederošajās kapitālsabiedrībās valdes un padomes locekļiem var piešķirt: • materiālos pabalstus, ja tie ir pakļauti finansiālām grūtībām, slimībai vai ģimenes locekļa (laulātā, bērna, mātes vai tēva) slimībai vai nāvei, dabas katastrofai vai gadījumā, ja tiek zaudēts īpašums, ja ir saņemts rakstisks pieprasījums un tiek iesniegti notikuma apliecinājoši dokumenti (izmaksā līdz 5 minimālajām mēnešalgām); • Vadības līgumā noteiktajā kārtībā, uzņēmums var atlīdzināt valdes loceklim pamatotos ceļošanas (transporta) izdevumus, kas radušies valdes locekļa darbības laikā, pārskaitot atlīdzību un Vadības līgumā norādīto bankas kontu.
Somija	Somijā biržā kotētās kapitālsabiedrības direktoru padomes un vadības fiksētajā atlīdzībā var tikt iekļautas arī darbinieku opcijas. Valdes locekļi tiek iedrošināti iegūt kapitāla daļas vismaz uz amata pilnvaru termiņu, taču opcijas nedrīkst radīt pensiju uzkrājošu ienākumu. Ja valdes loceklim tiek piešķirtas papildus pensijas iemaksas, kas pārsniedz standarta pensijas iemaksas, tad šādām pensijām jābūt naudiskā izteiksmē un jābūt piesaistītām fiksētajai mēneša atlīdzībai. Praksē tiek nodrošināta, piemēram, arī uzņēmuma automašīna, taču papildus labumi nav regulēti normatīvajos aktos, bet gan katras kapitālsabiedrības politikā un tiek noteikti Vadības līgumā.
Čehija	Čehijā papildus labumi var tikt noteikti Vadības līgumā, taču tie jānosaka sadarbojoties ar profesionālu konsultantu un saprātīgā apmērā. Praksē biežāk piešķirtie labumi ir: uzņēmuma automašīna, mobilais telefons, dators, papildus pensijas iemaksas, kā arī pilnībā apmaksāta slimības lapa.
Zviedrija	Direktoru padomes locekļi, izpilddirektors un citi vadītāji Zviedrijā saņem pensijas iemaksas, kā arī citus papildus labumus. Pensijas iemaksām noteikts limits - apdrošināšanas prēmijas apmērs nedrīkst pārsniegt 30% no gada fiksētās atlīdzības, ja vien šāds labums netiek nodrošināts jau uzņēmuma piemērotajā grupas pensiju plāna ietvaros. Papildus minētajam, valdes locekļiem tiek nodrošināta arī kompensācija saistībā ar darbnespēju. Šādai kompensācijai jāatbilst nosacījumiem, kas noteikti koplīgumā vai, ja uzņēmumā koplīguma nav - vispārējam līmenim, kas noteikts konkrētās nozares koplīgumos. Ja kompensācija pārsniedz koplīgumā noteikto apmēru, tad tiek vērtēta kompensācijas atbilstība tirgus praksei. Kā papildus labumi tiek minēti arī dzīvesvietas (praksē gan tiek nodrošināta reti) un automašīnas nodrošināšana. ZPKP noteikts, ka dalībnieku sapulce var lemt arī par motivēšanas programmām, kas saistītas ar kapitālsabiedrības akcijām.

Atsaukšana

Vācija	Ja valdes loceklis Vācijā tiek atsaukts no amata priekšlaicīgi, tad valdes loceklim tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts, kura apmērs nepārsniedz atlīdzības apmēru, kas būtu jāmaksā valdes loceklim par laiku, kuru valdes loceklim vēl būtu bijis jānostrādā, taču arī šis apmērs nedrīkst pārsniegt valdes locekļa divu ikgadējo atlīdzības apmēru kopsummu. Pabalsta apmērā tiek iekļauta summa, kas būtu jāizmaksā par konkurences ierobežojumu, ja konkurences ierobežojums tiek īstenots. Ja valdes loceklis atstāj amatu pēc savas iniciatīvas, tad tiek izmaksāta tikai tā summa, kas nolīgta par konkurences ierobežojumu pēc attiecību izbeigšanas. Padomes locekļiem atlaišanas pabalsts netiek izmaksāts.
Polija	Polijā valdes locekļiem tiek piešķirts atsaukšanas pabalsts trīs fiksēto mēnešu atlīdzību apmērā, ja valdes loceklis amatu kapitālsabiedrībā ieņēmis vismaz 12 mēnešus. Konkurences ierobežojums nevar pārsniegt 6 mēnešu fiksēto atlīdzību. Vadības līgumā var noteikt arī uzteikuma termiņu, kas nedrīkst pārsniegt trīs mēnešus, kā arī var noteikt, ka uzteikuma termiņš iestāsies kalendārā mēneša beigās. Padomes locekļiem atsaukšanas pabalsts netiek izmaksāts.
Igaunija	Saskaņā ar IVLP Igaunijā padome var atsaukt valdes locekli jebkurā laikā. IVAL noteikts, ka valdes loceklim var tikt noteikts atlaišanas pabalsts, ja valdes loceklis tiek atsaukts ar padomes lēmumu. Atlaišanas pabalsts var tikt nodrošināts līdz trīs valdes locekļa mēnešu atlīdzības apmēram. Ja atsaukšanas iemesls ir svarīgs, tad valdes loceklim var netikt izmaksāts atlaišanas pabalsts. Padomes locekļiem atlaišanas pabalstu neizmaksā.

Lietuva	Lietuvā, ja Vadības līgums tiek izbeigts, pamatojoties uz abu pušu vienošanos, tiek izmaksāta kompensācija, kuras summa nedrīkst pārsniegt personas divu vidējo mēnešalgu apmēru, kas tiek aprēķināts saskaņā ar darbinieka un ierēdņa vidējās algas aprēķināšanas procedūru, ko atsevišķā rezolūcijā noteikusi un apstiprinājusi Lietuvas Republikas valdība. ¹¹⁶
Somija	Izbeidzot tiesiskās attiecības vadītājiem un galvenajam izpilddirektoram biržā kotētās un lielajās kapitālsabiedrībās Somijā neizmaksā atlīdzību, kas lielāka par 12 mēnešu fiksēto atlīdzību. Savukārt pārējās kapitālsabiedrībās noteikts 6 mēnešu fiksētās atlīdzības ierobežojums. Šajā maksājumā iekļauta gan atlīdzība par uzteikuma termiņu, gan atsaukšanas pabalsts. Direktoru padomes locekļi šādu atlīdzību nesaņem.
Čehija	Čehijas normatīvajā regulējumā nav konkrēti noteikts atsaukšanas pabalsta izmaksas pienākums, taču šādi nosacījumi var tikt iekļauti Vadības līgumā. Saskaņā ar principos noteikto, ministrijai ir pienākums kontrolēt, ka atsaucot valdes locekli no amata, izmaksā atsaukšanas pabalstu ne vairāk kā 6 vidējo mēnešalgu apmērā. Ja tiesiskās attiecības starp pusēm tiek izbeigtas pamatojoties uz valdes locekļa iniciatīvu, tad atsaukšanas pabalsta izmaksa var tikt ierobežota, taču to neizmaksā, ja valdes loceklis rīkojies kļūdaini un šāda rīcība ir pamats atsaukšanai.
Zviedrija	Direktoru padomes locekļiem, izpilddirektoram un citiem vadītājiem Zviedrijā tiek izmaksāti atsaukšanas pabalsti. To apmērs nedrīkst pārsniegt 12 mēnešu atlīdzības apmēru, turklāt var tikt noteikts arī uzteikuma termiņš, kas nedrīkst pārsniegt 6 mēnešus. Atsaukšanas pabalsts jāizmaksā kā ikmēneša maksājums un tas sastāv tikai no fiksētās atlīdzības, taču tas netiek izmaksāts, ja attiecības uzsaka pats vadītājs. Vēl jo vairāk, ja persona gūst citus ienākumu avotus, no valsts kapitālsabiedrības maksājamais pabalsts jāsamazina atbilstoši gūtajiem ienākumiem, savukārt, ja papildus ienākumi tiek gūti uzteikuma termiņa laikā, tad samazināma atlīdzība. ZKPK noteikts, ka fiksētā atlīdzība uzteikuma periodā un atsaukšanas pabalsts kopā nedrīkst pārsniegt personas divu gadu fiksēto atlīdzību.

Amatu apvienošana

Vācija	Valdes locekļiem Vācijā amata ieņemšanas termiņā noteikts konkurences ierobežojums, taču tas vairāk ierobežo valdes locekli interešu konflikta situācijās, un nav noteikts vispārīgs aizliegums ieņemt citus amatus. Valdes locekļi var ieņemt papildus amatus, it īpaši kapitālsabiedrību valdēs, ar valdes locekli iecelšanās institūcijas atļauju, taču atļauja nav nepieciešama, ja valdes loceklis vēlas ieņemt amatus kapitālsabiedrības uzņēmumu grupas padomēs. Ja valdes loceklis ieņem padomes locekļa pozīciju grupas uzņēmumos, tad atlīdzības summa, kuru persona saņem kā padomes locekli tiek atņemta no valdes locekļa atalgojuma. Savukārt, ja valdes loceklis ieņem padomes locekļa amatu ārpus uzņēmumu grupas, kapitālsabiedrība izlemj vai un kādā apmērā valdes loceklim noteikto atlīdzību samazināt. Papildus minētajam, bijušajiem valdes locekļiem ir aizliegts ieņemt padomes locekļa amatu kapitālsabiedrībā vismaz piecus gadus kopš valdes locekļa atstājis amatu. Praksē tiek pieņemts, ka valdes locekļa pozīcija ir pilna laika, līdz ar to kapitāla daļu turētāji sagaida, ka valdes loceklis darbu veiks tieši konkrētajā kapitālsabiedrībā un atkāpes ir iespējamās tikai izņēmuma gadījumos.
Polija	Valdes locekļiem Polijā nemaksā par amatu ieņemšanu kapitālsabiedrības meitas sabiedrībās, taču nav noteikts aizliegums ieņemt šādu amatu. Praksē, par spīti tam, ka atlīdzība šādās pozīcijās netiek izmaksāta, valdes locekļi šos pienākumus veic. Ja valdes loceklis vēlas ieņemt amatu citās kapitālsabiedrībās vai iegūt to daļas, šāda rīcība iepriekš jāaskaidro un tā var tikt aizliegta vai ierobežota. Valdes locekļa amats tiek uzskatīts par pilna laika pozīciju, līdz ar to valdes locekļu iesaiste citās kapitālsabiedrībās nenotiek bieži. Padomes locekļa amats gan tiek uzskatīts par nepilna laika un padomes locekļi var ieņemt akadēmiskos amatus vai valdes locekļa pozīcijas citās kapitālsabiedrībās.
Igaunija	IVAL noteikts, ja valdes loceklis Igaunijā papildus valdes locekļa pienākumiem veic citus pienākumus kapitālsabiedrībā, tad šādi pienākumi tiek atlīdzināti tikai tad, ja tas noteikts Vadības līgumā, kas noslēgts ar

116 Nosacījumi iekļauti 2003.gada 27.maijā rezolūcijā Nr.650 "Par darbinieka un ierēdņa vidējās algas aprēķināšanas kārtības noteikumiem" (lietuviešu valodā - LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ NUTARIMAS DĒL DARBUOTOJO IR VALSTYBĖS TARNAUTOJO VIDUTINIO DARBO UŽMOKESČIO APSKAIČIAVIMO TVARKOS PATVIRTINIMO 2003 m. gegužės 27 d. Nr. 650), pieejams: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.211825?jfwid=2lxb8rvqk>, atsauce uz šo rezolūciju norādīta LRPA, pieejams: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.179051/asr>

valdes locekli. Lai valdes loceklis varētu veikt papildus pienākumus kapitālsabiedrībā, nepieciešama padomes piekrišana, kā arī nepieciešams ievērot specifisko interešu konflikta novēršanas regulējumu. Normatīvajā regulējumā nav noteikta atalgojuma proporcija pienākumu apvienošanas gadījumā. Praksē vispārīgi tiek uzskatīts, ka valdes loceklis ir pilna laika darba ņēmējs, taču mēdz būt arī izņēmumi.

- Lietuva Lietuvas normatīvajā regulējumā nav iekļauti nosacījumi attiecībā uz amata apvienošanu. Praksē pastāv situācijas, kad valdes loceklis ieņem šādu amatu arī citās kapitālsabiedrībās, taču nolūkā ievērot labus korporatīvās pārvaldības principus un tiecoties uz augstas kvalitātes rezultātu, nav ieteicams vienai personai ieņemt vairāk nekā trīs vadības amatus. 2019.gada 4.ceturksnī trīs amatus ieņēma trīs personas, divus amatus - divas personas, taču lielākā daļa jeb 86% ieņēma vienu vadības amatu.
- Somija Somijas regulējumā nav nosacījumu, kas noteiktu vadītāju, galveno izpilddirektoru un direktoru padomes locekļu tiesības ieņemt citus amatus. Ņemot vērā, ka vadītāja amats netiek uzskatīts par pilna laika amatu, vadītāji nereti ieņem amatus kapitālsabiedrības grupas uzņēmumos. Praksē vadītāji, balstoties uz vienošanos starp kapitālsabiedrību un personu, var ieņemt arī pozīcijas kā darba ņēmēji, taču tas notiek reti un ne visās kapitālsabiedrībās tas ir atļauts.
- Čehija Čehijas korporatīvās pārvaldības normatīvajā regulējumā nav noteikts aizliegums valdes loceklim ieņemt citus amatus, taču šādi ierobežojumi var tikt noteikti Vadības līgumā. Praksē, ja valdes loceklis veic izpildes funkcijas, tad tiek uzskatīts, ka ieņemtais amats ir pilna laika slodze, taču, ja valdei nav izpildinstitūcijas tiesību, tad pienākumi tiek veikti nepilnu laiku un ir pieļaujams, ka valdes loceklis ieņem arī citus amatus.
- Zviedrija Zviedrijas normatīvajā regulējumā nav konkrētu nosacījumu attiecībā uz amatu apvienošanu izpilddirektoram vai citiem vadītājiem, kam ir izpildpilnvaras. Attiecībā uz direktoru padomes locekļiem, principos noteikts ieteikums neapvienot šo amatu ar konsultanta amatu tajā pašā kapitālsabiedrībā. Ņemot vērā, ka šāda pienākumu apvienošana nav aizliegta un ja šāda situācija gadās, tad konsultanta pozīcijas noteikšana direktoru padomei jāizvērtē katrā gadījumā individuāli un tā jānosaka rakstveida vienošanās un tikai uz konkrētu laiku. Atlīdzības nosacījumiem šādām situācijām jābūt noteiktiem atlīdzības vadlīnijās, kuras apstiprina dalībnieku sapulce.

2.Pielikums - Informācijas avoti

Publiski pieejamā informācija saistībā ar Latviju:

- Vadlīnijas publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības noteikšanai, pieejams:
https://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/1.2_23_4_1_180920_Vadlinijas_publ_pers_kapsab_atlidz_noteiksana.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Salīdzinoša pētījuma par atalgojuma apmēru izstrāde. Personu apvienība - SIA "Civitta Latvija" un UAB "Civitta", pieejams: http://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/Dokumenti_pdf/PKC_petijums_atalgojums_kap_sab.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Likumprojekta "Publisko personu kapitālsabiedrību un kapitāla daļu pārvaldības likums" sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums, pieejams:
<http://titania.saeima.lv/LIVS11/SaeimaLIVS11.nsf/0/6C07D22E4E245335C2257B9D00340E9D?OpenDocument#:~:text=Likumprojekta%20%22Publisko%20personu%20kapit%C4%81sabiedr%C4%ABbu%20un%20kapit%C4%81la%20da%C4%BCu%20p%C4%81rvald%C4%ABbas%20likums%22%20s%C4%81kotn%C4%93j%C4%81s%20ietekmes%20nov%C4%93rt%C4%93juma%20zi%C5%86ojums> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Likumprojekta grozījumi likumā „Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” anotācija, pieejams:
<http://titania.saeima.lv/LIVS/SaeimaLIVS.nsf/0/F168C9ACB3FE1C6EC22575D6003FC052?OpenDocument> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- 2020.gada 31.marta Revīzijas ziņojums “Vai valstij tieši un pastarpināti piederošo kapitālsabiedrību valdes locekļu atlīdzības regulējums ir pietiekams?”, pieejams: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslektas-revizijas/vai-valstij-tiesi-un-pastarpinati-piederoso-kapitalsabiedribu-valdes-loceklu-atlidzibas-regulejums-ir-pietiekams> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- 1. pielikums Zemkopības ministrijas 4.02.2021. Kārtībai Nr. 4, pieejams:
https://www.zm.gov.lv/public/files/CMS_Static_Page_Doc/00/00/00/99/51/Pielikums_Nr1.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021) un 2. pielikums Zemkopības ministrijas 4.02.2021. Kārtībai Nr. 4, pieejams:
https://www.zm.gov.lv/public/files/CMS_Static_Page_Doc/00/00/00/99/52/Pielikums_Nr2.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Vadlīnijas valdes un padomes locekļu darbības rezultātu izvērtēšanai, pieejams:
http://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/PKCvadi_Valdes_padomes_loceklu_rezultatu_170820.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Latvijas Republikas Satversmes tiesas 2012.gada 8.novembra lēmums Par tiesvedības izbeigšanu lietā Nr.2012-04-03, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/252692-par-tiesvedibas-izbeigšanu-lieta-nr-2012-04-03> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021);
- Lielo kapitālsabiedrību darbībā piemēros labas korporatīvās pārvaldības principus, Jurista vārds, pieejams:
<https://juristavards.lv/zinas/279971-lielo-kapitalsabiedribu-darbib-piemeros-labas-korporativas-parvaldibas-principus/> (pēdējo reizi skatīts: 10.03.2022)
- Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam, pieejams: https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/NAP2027_apstiprin%C4%81ts%20Saeim%C4%81_1.pdf (pēdējo reizi skatīts: 04.02.2022)
- Informatīvais ziņojums par inovāciju veicināšanu un pētniecības un attīstības mērķu noteikšanu valsts kapitālsabiedrībās, apstiprināts MK 16.11.2021 sēdē, protokola Nr. 75., pieejams:
https://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/PKCZinojums_16.11.2021_Petnieciba_attistiba.pdf (pēdējo reizi skatīts: 04.02.2022)
- Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. Gadam, pieejams:
http://tap.mk.gov.lv/doc/2021_04/IZMpamn_010321_ZTAIP2027.709.doc (pēdējo reizi skatīts: 04.02.2022)
- Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta Civillietu departamenta 2008. gada 26.novembra spriedums Lietā Nr. SKC – 437, pieejams: <http://www.at.gov.lv/lv/tiesu-prakse/judikaturas-nolemumu-arhivs/civillietudepartaments/hronologiska-seciba?year=200> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Valsts kontroles 2022.gada 9.februāra revīzijas ziņojumā “Valsts pārvalde – “quo vadis”? Valsts pārvaldes reformā plānotais un sasniegtais”, pieejams: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/getrevisionfile/29503-2AUhLznqlrVyEDa94OM3Y7F7vBQTOBB1.pdf> (pēdējo reizi skatīts: 04.02.2022)
- Latvijas valsts kapitālsabiedrību pārvaldības politikas izvērtējums, pieejams:
https://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/pwc_ebrd-soe-ownership-review_final-report_09092021--281-29_compr.pdf (pēdējo reizi skatīts: 10.05.2022)

Publiski pieejamā informācija saistībā ar ārvalstīm:

- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 EDITION <http://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2017/07/OECD-2015.pdf> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Corporate Governance of State-Owned Enterprises, A Toolkit, 160.lpp. pieejams: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20390/9781464802225.pdf> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- OECD (2019), OECD Corporate Governance Factbook 2019, pieejams: www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Using the OECD Principles of Corporate Governance A BOARDROOM PERSPECTIVE., pieejams: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/40823806.pdf> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Principles of Good Corporate Governance and Active Management of Federal Holdings 16 September 2020. 6.lpp., skatīt arī Pay-performance relationship in german state-owned enterprises: evidence and reflection for organizational success research with undistorted and "right" data. Ulf Papenfuß, Christian Schmidt 337.lpp., pieejams: https://www.researchgate.net/profile/Ulf-Papenfuss/publication/298833532_Pay-performance_relationship_in_German_state-owned_enterprises_Evidence_and_reflection_for_organizational_success_research_with_undistorted_and_Right_data/links/5a748ae1aca2720bc0de1400/Pay-performance-relationship-in-German-state-owned-enterprises-Evidence-and-reflection-for-organizational-success-research-with-undistorted-and-Right-data.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Report on Corporate Governance in State-owned Enterprises – the Polish Perspective, Bartłomiej Gliniecki – Kaja Zaleska-Korziuk, pieejams: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3060840_code2821239.pdf?abstractid=3060840&mirid=1 (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- STATE-OWNED ENTERPRISES IN LITHUANIA ANNUAL REPORT 2019/2020, Governance Coordination Centre of the Republic of Lithuania, pieejams: https://governance.lt/wp-content/uploads/2020/10/VKC-ANNUAL-REPORT-2019_10-19-WEB.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- The Corporate Governance Review: Sweden, <https://thelawreviews.co.uk/title/the-corporate-governance-review/sweden> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- REPORT ON STATE ANNUAL ACCOUNTS 2019. Annex 4. State corporate holdings, government undertakings and off-budget funds. pieejams: <https://julkaisut.valtioneuvo.fi/handle/10024/162350> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Ownership and Governance of State-Owned Enterprises. A Compendium of National Practices, pieejams: <https://www.oecd.org/corporate/ca/Ownership-and-Governance-of-State-Owned-Enterprises-A-Compendium-of-National-Practices.pdf> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Riigi osaluspoliitika valge raamat, pieejams: https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/document_files/riigivara/osaluspoliitika_valge_raamat_07_07_2016.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- CORPORATE GOVERNANCE IN LITHUANIA © OECD 2018, 139.lpp., pieejams: <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Corporate-Governance-in-Lithuania%20-%20Final%202018.pdf> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)

Latvijas normatīvie akti:

- Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/269907-publiskas-personas-kapitāla-dalu-un-kapitālsabiedrību-parvaldības-likums> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Likums "Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām", pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/67363-par-valsts-un-pasvaldību-kapitāla-dalam-un-kapitālsabiedrībām> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Ministru kabineta 2020.gada 4.februāra noteikumi Nr.63 "Noteikumi par publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu skaitu, kā arī valdes un padomes locekļu mēneša atlīdzības maksimālo apmēru", pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/312389-noteikumi-par-publiskas-personas-kapitālsabiedrību-un-publiski-privato-kapitālsabiedrību-valdes-un-padomes-locekļu-skaitu-ka-ari-valdes-un-padomes-locekļu-menesa-atlīdzības-maksimālo-apmēru> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Ministru kabineta noteikumi 2010.gada 30.marta Nr.311 "Noteikumi par valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrību valdes locekļu skaitu, padomes un valdes locekļa, pašvaldības kapitāla daļu turētāja pārstāvja un atbildīgā darbinieka atlīdzību",

pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/207511-noteikumi-par-valsts-vai-pasvaldibu-kapitalsabiedribu-valdes-loceklu-skaitu-padomes-un-valdes-locekla-pasvaldibas-kapitala-dalu...> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)

- Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošo kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības kārtība, pieejams: <https://www.riga.lv/lv/media/4507/download> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Darba likums, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Komerclikums, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/5490-komerclikums> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Likums "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā" (pēdējo reizi skatīts: 11.01.2022)
- 24.11.2021 Grozījumi Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/327844-grozijumi-publiskas-personas-kapitala-dalu-un-kapitalsabiedribu-parvaldibas-likuma> (pēdējo reizi skatīts: 10.03.2022)
- KORPORATĪVĀS PĀRVALDĪBAS KODEKSS Labas korporatīvās pārvaldības ieteikumi uzņēmumiem Latvijā, Korporatīvās pārvaldības konsultatīvā padome, pieejams: https://www.tm.gov.lv/sites/tm/files/media_file/korporativas-parvaldibas-kodekss_0.pdf
- MK 30.03.2010 noteikumu Nr.311 "Noteikumi par valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrību valdes locekļu skaitu, padomes un valdes locekļa, pašvaldības kapitāla daļu turētāja pārstāvja un atbildīgā darbinieka atlīdzību", pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/207511-noteikumi-par-valsts-vai-pasvaldibu-kapitalsabiedribu-valdes-loceklu-skaitu-padomes-un-valdes-locekla-pasvaldibas-kapitala>
- MK 25.02.2022 noteikumi Nr.72 "Kārtība, kādā tiek prognozēti, noteikti un veikti maksājumi par valsts kapitāla izmantošanu", pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/329536-kartiba-kada-tiek-prognozeti-noteikti-un-veikti-maksajumi-par-valsts-kapitala-izmantosanu>

Ārvalstu normatīvie akti:

- Vācijas akciju sabiedrību akts (vācu valodā - Aktiengesetz, angļu valodā - Stock Corporation Act) pieejams: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_aktg/englisch_aktg.html#p0600 (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Vācijas Federatīvais Publiskās Korporatīvās pārvaldības kodekss (vācu valodā - Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes; angļu valodā - The Federation's Public Corporate Governance Code), pieejams: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Standardartikel/Press_Room/Publications/Brochures/principles-good-corporate-governance.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Handreichung für Zielvereinbarungen mit Geschäftsleitungen in Bundesunternehmen Stand: Dezember 2020 Herausgeber: Bundesministerium der Finanzen, Referat
- Polijas likums Par vadītāju atlīdzības noteikšanu atsevišķās kapitālsabiedrībās (poļu valodā - Dz.U. 2016 poz. 1202 USTAWA z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami), pieejams: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20160001202/T/D20161202L.pdf> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Polijas 2017.gada principi "Par valsts kapitālsabiedrību pārraudzību" (poļu valodā - Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa), pieejams: <https://www.gov.pl/attachment/f013c7de-aeb1-4cfb-ab9c-13b877561fc2> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Igaunijas Valsts aktīvu likums (igauņu valodā - Riigivaraseadus; angļu valodā - State Assets Act), pieejams: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/512072018001/consolide> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- 2020.gada 16.janvāra Igaunijas Valsts līdzdalības principi (igauņu valodā - Eesti Vabariigi osaluspoliitika (äriühingutes osalemise poliitika) põhimõtted, pieejams: https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/osaluspoliitika_pohimotted_20200116.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Lietuvas Republikas likums "Par valsts drošības nodrošināšanai nozīmīgu objektu aizsardzību" (lietuviešu valodā - Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymo Nr. IX-1132 pakeitimo įstatymas), pieejams: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ad3c7f72fdb11e796a2c6c63add27e9> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- 2003.gada 27.maijā rezolūcija Nr.650 "Par darbinieka un ierēdņa vidējās algas aprēķināšanas kārtības noteikumiem" (lietuviešu valodā - LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ NUTARIMAS DĖL DĀRBUOTOJO IR VALSTYBĖS TARNAUTOJO VIDUTINIO DARBO UŽMOKESČIO APSKAIČIAVIMO TVARKOS PATVIRTINIMO 2003 m. gegužės 27

d. Nr. 650), pieejams: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.211825?jfwid=2lxb8rvvgk> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)

- Lietuvas 2012.gada Rezolūcija ar kuru apstiprina valsts īpašumtiesības un citas tiesības valstij piederošajās kapitālsabiedrībās (lietuviešu valodā - LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ NUTARIMAS DĖL VALSTYBĖS TURTINIŲ IR NETURTINIŲ TEISIŲ ĮGYVENDINIMO VALSTYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE TVARKOS APRAŠO PATVIRTINIMO 2012 m. birželio 6 d. Nr. 665), pieejams - <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.427069?jfwid=191fum87q7> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Lietuvas 2002.gada valdības rezolūcija Nr.1341 "Par vadības atalgojumu valstij piederošajās kapitālsabiedrībās" (lietuviešu valodā - 2002 M. RUGPJŪČIO 23 D. NUTARIMO NR. 1341 „DĖL VALSTYBĖS ĮMONIŲ IR VALSTYBĖS KONTROLIUOJAMŲ AKCINIŲ BENDROVIŲ, UŽDARŲJŲ AKCINIŲ BENDROVIŲ VADOVŲ, JŲ PAVADUOTOJŲ IR VYRIAUSIŲJŲ BUHALTERIŲ DARBO APMOKĖJIMO“ PAKEITIMO), pieejams - <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/48ce31a1c01f11e5ac22dba8705b325b> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Lietuvas 2015.gada rezolūcija Nr.1092 "Par vadības atlīdzību un apdrošināšanu" (lietuviešu valodā - DĖL VALSTYBĖS ĮMONIŲ IR SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ VALDYBŲ NARIŲ ATLYGIO SKYRIMO TVARKOS APRAŠO PATVIRTINIMO IR VALDYBOS NARIŲ CIVILINĖS ATSAKOMYBĖS DRAUDIMO), pieejams: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3d064b61788e11e59a1ed226d1cbceb5?jfwid=rivwzvvpvg> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Somijas 2020.gada 8.aprīļa Valdības rezolūcija par Valsts līdzdalības politiku (somu valodā - Vaurautta vastuullisella omistajuudella Valtioneuvoston omistajapoliittinen periaatepäätös; angļu valodā - Revenue through responsible ownership Government Resolution on the State Ownership Policy), pieejams: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/1221497/Periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+engl+final+2020.pdf/6cf1bd04-05ad-da4b-0c94-728ea043bde7/Periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+engl+final+2020.pdf?t=1587737886000> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Somijas Korporatīvās pārvaldības kodekss (somu valodā - Hallinnointikoodi Corporate Governance 2020 Arvopaperimarkkinayhdistys ry; angļu valodā - Finnish Corporate Governance Code 2020 Securities Market Association), pieejams: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/corporate-governance-code-2020.pdf> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Strategie vlastnické politiky státu, pieejams: https://www.komora.cz/files/uploads/2019/12/ma_KORNBQJHDKF.docx (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Zásady odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů ovládaných obchodních společností s majetkovou účastí státu včetně vedoucích zaměstnanců státních podniků a jiných státních organizací zřízených zákonem nebo ministerstvem, pieejams: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/VPRA9Z9H5U88> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Zviedrijas Korporatīvās pārvaldības kodekss (zviedru valodā - Svensk kod för bolagsstyrning; angļu valodā - The Swedish Corporate Governance Code), pieejams: http://www.bolagsstyrning.se/UserFiles/Koden/2020/The_Swedish_Corporate_Governance_Code_1_January_2020_0000002.pdf (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)
- Zviedrijas 2020.gada Valsts pārvaldības Politika un valsts īpašumā esošo kapitālsabiedrību principi (zviedru valodā - Statens ägarpolicy och principer för bolag med statligt ägande 2020; angļu valodā - State Ownership Policy and principles for state-owned enterprises 2020), pieejams: <https://www.government.se/reports/2020/07/state-ownership-policy-and-principles-for-state-owned-enterprises-2020/#:~:text=State%20Ownership%20Policy%20and%20principles%20for%20state-owned%20enterprises,previous%20ownership%20policy%20adopted%20on%2022%20December%202016> (pēdējo reizi skatīts: 11.11.2021)

3.pielikums - Informācijas ievākšanas metodoloģija

Pētījuma ietvaros tika analizēti **Latvijas un ārvalstu normatīvie akti, kā arī vadlīnijas** un pieejamā prakse, lai identificētu bāzi, saskaņā ar kuru katra valsts piemēro noteikumus un īsteno praksi attiecībā uz valdes un padomes locekļu atalgojumu. Lai iegūtu padziļinātu informāciju par esošo problēmu iemesliem, aspektiem un iespējamajiem risinājumiem, tika analizēti jau esoši vietējā līmeņa un ārvalstu pētījumi par valsts kapitālsabiedrību pārvaldību, kā arī šo kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu atlīdzības aspektiem.

Lai noteiktu Latvijas regulējuma rašanās apstākļus tika pētīta arī regulējuma vēsturiskā izcelsme. Padziļinātas praktiskās problemātikas identificēšanai Latvijā, PwC Legal veica intervijas ar nacionālajiem ekspertiem. Kā nacionālie eksperti tika intervēti kapitālsabiedrību kapitāla daļu turētāju pārstāvji, kā arī personāla atlases un jomas eksperti.

Ārvalstu regulējuma izpētes rezultātā iegūtā publiskā informācija un PwC Legal izpratne par to tika apstiprināta intervijās ar katras ārvalsts ekspertu. Eksperti tika izvēlēti no lestādei radniecīgām iestādēm ārvalstīs, proti, iestādēm, kuras ir atbildīgas par Publisku kapitālsabiedrību pārvaldības normatīvā regulējuma izstrādāšanu attiecīgajā valstī.

Balstoties uz identificētajām prakses un normatīvā regulējuma problēmām un aktualitātēm tika izveidotas aptaujas. Aptaujas tika sagatavotas atsevišķi gan ārvalstu privāto kapitālsabiedrību, gan Latvijas publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem.

Izskatot Ziņojumu un analizējot tajā ietverto informāciju lūdzam ņemt vērā, ka apkopojot informāciju un ievācot datus:

- Atsevišķi netika vērtēts specifiskais interešu konfliktu regulējums un amatu apvienošanas aspekts tika skatīts tikai valsts kapitālsabiedrību pārvaldības regulējumā;
- Pētījuma mērķis ir rast priekšlikumus regulējumam augsti kvalificētu ekspertu piesaistei Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu amatam un amata "pievilcīguma" veicināšanai. Priekšlikumu izvērtēšanā un piemērošanā būtu jāņem vērā arī publisko līdzekļu un mantas izšķērdēšanas un efektīvas izmantošanas apsvērumus;
- Netika padziļināti vērtēti kapitāla daļu turētāju izdotie iekšējie normatīvie akti;
- Netika veikta kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem piemērojamā nodokļu režīma izpēte.

Dati par Publisko kapitālsabiedrību **kapitāldaļu turētāju viedokli** tika apkopoti, organizējot attālinātas intervijas ar kapitāldaļu turētāju norādītajiem pārstāvjiem. Intervijas tika organizētas attālināti ar iepriekš sagatavotiem jautājumiem, kas tika saskaņoti ar lestādi, vienoti visiem pārstāvjiem periodā no 2021.gada maija līdz 2021.gada augustam.

Kopumā tika uzrunāti 40 Publisko kapitālsabiedrību kapitāldaļu turētāji. Interviju ietvaros tika saņemtas atbildes no 28 kapitāldaļu turētājiem (18 pārstāvju turējumā bija valstij piederošās kapitālsabiedrības, bet 10 pārstāvju turējumā bija pašvaldībām piederošās kapitālsabiedrības). Aptaujāto kapitāldaļu turētāju pārstāvji kopumā sniedza viedokli par aptuveni 200 Publiskajām kapitālsabiedrībām.

Sniegtās atbildes uzskatāmas par viedokļiem, nevis faktiem, un faktiskā situācija vai juridiskais formāts, piemēram, par valdes un padomes locekļu amata atstāšanas cēloņiem, var atšķirties no saņemtajiem viedokļiem. Tāpat arī viedokļu sniedzēji tika informēti par anonimitāti, un to sniegtās atbildes ir anonimizētas šī pētījuma nodevumā.

Dati par valstij vai pašvaldībām piederošo kapitālsabiedrību amatā esošo **valdes un padomes locekļu viedokli** tika apkopoti, attālināti aizpildot anketas (*Qualtrics* anketēšanas rīks), kuras lestāde un PwC izsūtīja Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļiem.

Anketas jautājumi tika veidoti, respektējot to sarežģītības pakāpenību. Aptaujas dalībniekiem tiek garantēta anonimitāte. Anketā, līdzās saturiskajiem pamatjautājumiem, tika iekļauti arī filtrējošie un kontroljautājumi. Anketēšanas sākumā tika sniegta informācija par pētījuma mērķiem, uzdevumiem, anketas aizpildīšanas noteikumiem, respondentu anonimitātes saglabāšanu. Respondentiem savu viedokli vajadzēja prezentēt arī graduētās unipolārās vai bipolārās vērtībās jeb valences skalās, kurās jāizvēlas viena no piedāvātajām atbildēm. Aptaujas anketās tika arī iekļauti tādi jautājumi, kuros respondenti aicināti atzīmēt vairākus sev pieņemamākos atbildes variantus no visām piedāvātajām iespējām.

Anketas tika aizpildītas periodā no 2021.gada maija līdz 2021.gada jūnijam. Kopumā tika iesniegtas 128 anketas, no kurām 112 aizpildīja Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļi un tika uzskatītas par derīgām.

Tabula Nr.20 - Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu skaits, no kuriem saņemti viedokļi par to atalgojumu

Kapitāldaļu īpašnieks	Amats	Kapitālsabiedrības lielums			Kopā
		Lielā	Vidēja	Maza	
Valsts	Valdes loceklis	24	17	10	51
	Padomes loceklis	19	--	--	19
Pašvaldības	Valdes loceklis	12	11	12	35
	Padomes loceklis	6	1	--	7
		61	29	22	112

Datu iegūšana par **atalgojuma noteikšanas praksi Privātām kapitālsabiedrībām** tika organizēta tā, lai sasniegtu Latvijā un ārvalstīs (Igaunijā, Lietuvā, Somijā, Zviedrijā, Vācijā, Polijā un Čehijā) reģistrētās kapitālsabiedrības. Datu ieguvei tika izstrādātas detalizētas anketas (ar atbilstošu variantiem un brīvā teksta laukiem) un izvietotas tiešsaistē (*Qualtrics* anketēšanas rīks).

Anketas jautājumi tika veidoti, respektējot to sarežģītības pakāpi. Aptaujas dalībniekiem tika garantēta anonimitāte. Anketā, līdzās saturiskajiem pamatjautājumiem, tika iekļauti arī filtrējošie un kontroljautājumi. Anketēšanas sākumā tika sniegta informācija par pētījuma mērķiem, uzdevumiem, anketas aizpildīšanas noteikumiem, respondentu anonimitātes saglabāšanu. Respondentiem savu viedokli vajadzēja prezentēt arī graduētās unipolārās vai bipolārās vērtībās jeb valences skalās, kurās jāizvēlas viena no piedāvātajām atbildēm. Aptaujas anketās tika arī iekļauti tādi jautājumi, kuros respondenti aicināti atzīmēt vairākus sev pieņemamākos atbildes variantus no visām piedāvātajām iespējām.

Lai gan iespējamo respondentu loks bija plašs gan pēc kapitālsabiedrību lieluma, nozares un darbības teritorijas, respondentu motivācija sniegt informāciju par vadības atalgojuma noteikšanas principiem bija galvenais izaicinājums. Tāpēc tika izmantotas vairākas metodes, lai veicinātu pēc iespējas plašāku pieeju potenciālajiem respondentiem.

Anketas bija sagatavotas divās valodās (latviešu un angļu) un informācija par tām tika nosūtīta arī attiecīgo valstu oficiālajās valodās. Informācija par anketām ar piekļuvi tām tika nosūtīta 16 kapitālsabiedrību asociācijām astoņās valstīs, tika izvietota informācija PwC attiecīgo valstu mājaslapās un sociālajos tīklos (*LinkedIn*). Tāpat arī atsevišķās valstīs tika nosūtīta informācija par anketām individuāli kapitālsabiedrību pārstāvjiem epasta veidā un izmantota *LinkedIn* mārketinga kampaņas iespējas. Respondenti tika aktīvi aicināti sniegt savu viedokli no 2021.gada aprīļa līdz 2021.gada jūlijam.

Kopumā tika iesniegtas 99 anketas, no kurām 44 tika atzītas par derīgām, jo saturēja atbildes uz visiem obligātajiem laukiem un daļu no kvalitatīvajām atbildēm.

Dati par **Publisko kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu tiesisko attiecību izbeigšanu** tika iegūti, izmantojot publiski pieejamo informāciju (*Lursoft*) par valdes un padomes locekļu termiņu datiem, kas ir reģistrēti Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistra vestajā komercreģistrā periodā no 2016.gada 1.janvāra līdz 2021.gada 1.martam. Dati tika iegūti manuāli, norādot pieprasījumā Publiskās kapitālsabiedrības pēc leģitīmas sagatavota saraksta, kas ietvēra visas valsts kapitālsabiedrības un pašvaldību lielās kapitālsabiedrības.

Nemot vērā, ka datu ieguves mērķis bija noskaidrot amatā aizvadīto termiņu, bet pieejamie dati par amata ieņemšanas sākumu vai beigām ne vienmēr liecina par atsevišķu dalībnieku vai padomes lēmumu, tika rediģēti pētījuma nolūkam amata ieņemšanas sākuma un beigu datums. Tika izdarīts pieņēmums, ka par amata termiņa sākuma datumu tiek uzskatīta agrākā diena, kad persona ir iecelta amatā, bet par termiņa beigu datumu - pēdējā diena, kad persona ir atcelta no amata.

Informācijas ieguve par **individuāliem valdes un padomes locekļu atlīdzību apmēriem Privātās kapitālsabiedrībās** Latvijā un ārvalstīs par 2020.gadu tika organizēta, izmantojot anketu formātu. Datu ieguvei tika izstrādātas detalizētas anketas (ar atbilstošu variantiem un brīvā teksta laukiem) un izvietotas tiešsaistē (*Qualtrics* anketēšanas rīks), lai nodrošinātu anonīmu datu ieguvei, ievērojot informācijas sensitīvo raksturu.

Anketas jautājumi tika veidoti, respektējot to sarežģītības pakāpi. Aptaujas dalībniekiem tika garantēta anonimitāte. Anketā, līdzās saturiskajiem pamatjautājumiem, tika iekļauti arī filtrējošie un kontroljautājumi. Anketēšanas sākumā tika

sniegta informācija par pētījuma mērķiem, uzdevumiem, anketas aizpildīšanas noteikumiem, respondentu anonimitātes saglabāšanu.

Lai gan iespējamo respondentu loks bija plašs gan pēc kapitālsabiedrību lieluma, nozares un darbības teritorijas, respondentu motivācija sniegt informāciju par vadības atalgojuma noteikšanas principiem bija galvenais izaicinājums. Tāpēc tika izmantotas vairākas metodes, lai veicinātu pēc iespējas plašāku pieeju potenciālajiem respondentiem.

Anketas bija sagatavotas divās valodās (latviešu un angļu) un informācija par tām tika nosūtīta arī attiecīgo valstu oficiālajās valodās. Informācija par anketām ar piekļuvi tām tika nosūtīta arī 17 kapitālsabiedrību asociācijām un sociālajos tīklos (LinkedIn). Tāpat arī tika nosūtīta informācija par anketām individuāli kapitālsabiedrību pārstāvjiem epasta veidā un izmantota LinkedIn mārketinga kampaņas iespējas. Respondenti tika aktīvi aicināti sniegt savu viedokli no 2021.gada decembra līdz 2022.gada februārim.

Kopumā tika iesniegtas 35 anketas, no kurām 23 tika atzītas par derīgām, jo saturēja atbildes uz visiem obligātajiem laukiem un daļu no kvalitatīvajām atbildēm.

Ņemot vērā, ka iegūto datu daudzums par atlīdzību apmēriem nav reprezentatīvs, tika veikta papildus datu ieguve, izmantojot publiski pieejamo informāciju no kapitālsabiedrību finanšu pārskatiem. Ievērojot, ka individuālie atalgojuma dati par valdes un padomes locekļiem nav obligāti ietveramā informācija finanšu pārskatos un Pētījuma mērķis ir iegūt labās prakses piemērus privātajās kapitālsabiedrībās, tika iegūti dati no to kapitālsabiedrību, kuru kapitāla daļas ir ietvertas regulētajos (vērtspapīru) tirgos. Tā kā pamatā regulētajā tirgū ir liela izmēra kapitālsabiedrības, dati par maza un vidēja lieluma kapitālsabiedrībām ir publiski pieejami ļoti ierobežotā apmērā un ar mazāku detalizācijas pakāpi.

Kopumā tika iegūti dati no 78 kapitālsabiedrību finanšu pārskatiem par 814 personām, kas ieņēma augstākās vadības amatus šajās kapitālsabiedrībās 2020.gadā. Tā kā atalgojuma dati nav obligāti norādāma informācija, vairākām personām netiek izmaksātas atlīdzības par pienākumu izpildi padomē vai valdē (piemēram, ieņem citus atalgotus amatus kapitālsabiedrībā vai grupas ietvaros) un nepastāv vienotas prasības par sniedzamās informācijas detalizētību, datu izmantošanā netika ietvertas tās personas, par kurām nebija iespējams iegūt nepieciešamo informāciju. Tāpat arī no izmantojamu datu kopas tika izslēgtas personas, kurām vai kuru ģimenes locekļiem pieder vairāk par 20% konkrētās kapitālsabiedrības kapitāla daļas. Līdz ar ko par derīgām ir atzīti dati no finanšu gada pārskatiem par 73 kapitālsabiedrībām un to 643 augstākā līmeņa vadītājiem.

Savukārt, lai nodrošinātu datu salīdzināmību starp lielām kapitālsabiedrībām, datu analīzē par personas atlīdzības lielumu, netika izmantota informācija par kapitālsabiedrībām, kuru kopējo aktīvu apmērs un apgrozījums 2020.gadā pārsniedza divus miljardus euro, kas ir būtiski augstāks par lielāko Latvijas Publisko kapitālsabiedrību finanšu rādītājiem. Šo kapitālsabiedrību dati tika izmantoti vienīgi atalgojuma komponentu (fiksētā un mainīgā atlīdzība) proporcijas analīzē.

Valūtas konvertācija uz euro valūtu veikta pēc Eiropas Centrālās Bankas kursa uz 2020.gada 31.decembri.