Baltic Institute of Corporate Governance

# Bendrovių valdymo gairės ir principai nelistinguojamoms Baltijos šalių bendrovėms

**Bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse ir ecoDa iniciatyva**

ecoDa

**Šis dokumentas yra praktinis įrankis nelistinguojamų bendrovių akcininkams, valdybos nariams ir kitoms suinteresuotoms šalims.**

Pirmąsias visos Europos bendrovėms skirtas gaires - Europos nelistinguojamų bendrovių geros valdymo praktikos gairės ir principai - 2010 m. kovą paskelbė Europos Direktorių Asociacijų Konfederacija (European Confederation of Directors' Associations - ecoDa). Šį dokumentą parengė ecoDa darbo grupė, pirmininkaujama prof. dr. Lutgart Van den Berghe, kuri yra ecoDa Politikos komiteto vadovė bei Belgijos direktorių instituto GUBERNA vykdomoji direktorė.

**Darbo grupėje taip pat dalyvavo:**

- Juan Álvarez-Vijande, ecoDa pirmininkas bei Ispanijos direktorių ir administratorių instituto (IC-A) vykdomasis direktorius;
- Dr. Roger Barker, Jungtinės Karalystės direktorių instituto (Institute of Directors, IoD) Bendrovių valdymo vadovas;
- Philippe Decleire, ecoDa Narystės komiteto pirmininkas ir iždininkas;
- Jean-Philippe Drescher, Liuksemburgo direktorių instituto (ILA) Finansinių bendrovių komiteto pirmininkas;
- Pascal Viénot, HEC vadovų studijų valdymo programos profesorius ir direktorius, konsultacinės įmonės „Associés en Gouvernance" vyriausiasis partneris, Prancūzijos direktorių instituto (Institut français des administrateurs, IFA) vidutinio dydžio įmonių komisijos pranešėjas;
- Irena Prijovic, ecoDa valdybos narė ir Slovėnijos direktorių asociacijos (Slovenian Directors' Association, ZNS) generalinė sekretorė;
- Béatrice Richez-Baum, ecoDa generalinė sekretorė;
- Olli V. Virtanen, ecoDa valdybos narys, ecoDa Rėmimo ir išorės komunikacijos komiteto pirmininkas bei Suomijos profesionalių valdybos narių asociacijos (Hallitusammattilaiset ry) generalinis sekretorius;
- Axelle Wibault, Belgijos direktorių instituto GUBERNA jaunesnioji koordinatorė ir tyrėja.

**ecoDa yra ypač dėkingi prof. dr. Lutgart Van den Berghe bei dr. Roger Barker už jų žymų indėlį į visoms Europos bendrovėms skirto dokumento kūrimą.**

Specialų Jungtinės Karalystės verslo aplinkai pritaikytą leidimą parengė dr. Roger Barker, Jungtinės Karalystės direktorių instituto (IoD) Bendrovių valdymo vadovas. Šis leidimas buvo išleistas 2010 m. lapkritį.

Šį Baltijos šalims skirtą leidimą adaptavo Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse (BICG).

**Pirmasis leidimas: 2011 m. liepa**
Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse. Visos teisės saugomos.

**Išleido:**
Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse
Jogailos g. 4
Vilnius
Lietuva

**www.corporategovernance.ee**
**www.corporategovernance.lv**
**www.corporategovernance.lt**

## Apie Bendrovių valdymo institutą Baltijos šalyse

Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse (BICG) yra ne pelno siekianti, nevyriausybinė asociacija, kurioje aktyviai dalyvauja Baltijos šalių verslo ir politikos lyderiai.

BICG siekia plėtoti gerąją bendrovių valdymo praktiką ir teikia rekomendacijas privačioms ir viešoms bendrovėms.

Kadangi BICG yra asociacija, ją valdo jos nariai. Asociacijos narių, valdybos, tarybos, vadovybės bei kitų suinteresuotų šalių santykius reglamentuoja asociacijos įstatai.

BICG labai didžiuojasi būdamas Pasaulinio bendrovių valdymo forumo (Global Corporate Governance Forum www.gcgf.org) bei Europos direktorių asociacijų konfederacijos (the European Confederation of Directors' Associations - ecoDa www.ecoda.org) nariu.

## Apie ecoDa

ecoDa - Europos direktorių asociacijų konfederacija (the European Confederation of Directors' Associations) yra ne pelno siekianti asociacija, atstovaujanti Europos valdybų nariams nuo 2005 m. kovo. Asociacija įsikūrusi Briuselyje. ecoDa 11 nacionalinių direktorių asociacijų vardu perteikia jų požiūrį į bendrovių valdymą Europos Sąjungos institucijų politikų formuotojams. ecoDa veikia kaip aukšto lygio vadovų forumas, kuriame diskutuojama ir keičiamasi patirtimi, skatinant direktorius Europoje laikytis aukštų standartų. ecoDa yra forumas, kuriame keičiamasi nacionalinėmis patirtimis ir detaliai diskutuojama apie taikomą nacionalinę praktiką. www.ecoda.org

## Nuomonės apie Baltijos šalių, Jungtinės Karalystės ir Europos gairių leidimus

„Nelistinguojamos bendrovės žymiai prisideda prie visų Europos valstybių ekonomikos augimo bei užimtumo. Nepaisant to, valdymo ekspertai ir politikų formuotojai iki šiol nedaug dėmesio skyrė bendrovių valdymo poreikiams tenkinti tokiose bendrovėse. Šis leidinys padės Baltijos šalių nelistinguojamoms bendrovėms planuoti ir įdiegti tinkamą bendrovių valdymo struktūrą. Baltijos šalių bendrovės galėtų pasinaudoti leidinio praktiniais patarimais bei atskleista Baltijos šalių verslo aplinkos specifika."

**Dr. Roger Barker, Direktorių instituto Bendrovių valdymo vadovas, Londonas**

„Mes, kaip investuotojai, manome, kad gera bendrovių valdymo praktika, taip pat kaip ir socialiai atsakingas elgesys, yra bet kurios bendrovės, siekiančios maksimaliai padidinti ilgalaikę akcijų vertę, valdymo pagrindas. Regione, kuriame investuojame, bendrovių valdymo gerinimas yra pirmas svarbus ir akivaizdus bendrovių žingsnis siekiant pritraukti investuotojų. Bendrovės, valdomos remiantis aiškiais ir patikimais principais ir turinčios nepriklausomą valdybą ir skaidrią finansinių ataskaitų sistemą, gali kur kas labiau didinti investuotojų pasitikėjimą ir taip kelti jų susidomėjimą. Ši publikacija yra puikus vadovas nelistinguojamoms Baltijos šalių bendrovėms, norinčioms įdiegti geriausia tarptautine patirtimi paremtą valdymo struktūrą."

**Louise Hedberg, AB East Capital Bendrovių valdymo vadovė**

„Sveikinu iniciatyvą parengti šias gaires, kurios padės nelistinguojamoms Europos bendrovėms vystytis ir įdiegti efektyvią valdymo struktūrą. Daugelis nelistinguojamų bendrovių yra mažos arba vidutinio dydžio įmonės (toliau – MVĮ), kurios yra labai svarbios mūsų ekonomikai. Geras valdymas gali suteikti joms žymų pranašumą, ypač stengiantis pritraukti kapitalo konkurencinėmis sąlygomis. Geram bendrovės valdymui palanki aplinka yra svarbi ir MVĮ, siekiančioms įsitvirtinti Europoje, ir MVĮ, kurios nori prekiauti su Europos bendrovėmis. Norėčiau pasveikinti ecoDa už iniciatyvą išleisti šį leidinį ir linkiu jiems didelės sėkmės jį platinant."

**Heinz Zourek, Europos Komisijos Bendrovių ir pramonės generalinio direktorato generalinis direktorius**

„Pasaulinė finansų krizė priminė mums, kad neįmanoma sukurti tokio teisinio reguliavimo, kuris stebuklingai pagerintų valdybų veiklą. Todėl privatus sektorius turi prisiimti didžiulę atsakomybę gerinant valdybų veiklą *inter alia* diegiant savanoriškus standartus. Tai ypač aktualu nelistinguojamoms bendrovėms, kurių ilgalaikė sėkmė, įskaitant ir strategiją, priklauso nuo efektyviai dirbančios valdybos."

**Fianna Jesover, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) Bendrovių reikalų skyrius, Paryžius**

## Prezidento žodis

Didžioji dauguma Baltijos šalyse registruotų bendrovių yra MVĮ arba neseniai įkurtos bendrovės, kurios vis dar priklauso steigėjui ar įsteigusiai šeimai/grupei.

Tokios nelistinguojamos bendrovės yra Baltijos šalių ekonomikos pagrindas. Šios bendrovės sukuria daugiau nei 70% BVP ir suteikia daugiau nei 70% darbo vietų. Be to, jos yra esminis dinamikos ir verslumo dvasios šaltinis. Jų potencialus indėlis į ekonomikos augimą neturėtų būti nuvertintas.

Finansų krizė labai aiškiai priminė, kaip svarbu yra turėti aiškias bendrovių valdymo gaires pasauliniame bankininkystės sektoriuje. Tačiau geras bendrovių valdymas yra svarbus ne tik finansinėms institucijoms ir didelėms listinguojamoms bendrovėms. Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse yra įsitikinęs, kad tinkama bendrovių valdymo praktika gali prisidėti prie įvairių tipų ir dydžių Baltijos šalių bendrovių sėkmės, įskaitant ir tas bendroves, kurios yra nelistinguojamos ar privačios.

Šiame dokumente yra pateikiama keturiolika gero valdymo principų, taikytinų nelistinguojamoms bendrovėms, kurie turėtų būti įgyvendinami „žingsnis po žingsnio“. Įvertinama kiekvienos bendrovės dydis, struktūros sudėtingumo bei subrendimo lygis. Nelistinguojamos bendrovės, tokios kaip vieno asmens ar šeimos valdomos bendrovės, gali pasinaudoti šiomis gairėmis siekdamos užtikrinti ilgalaikį tvarumą, pakviesti asmenis iš išorės į savo valdybas, pritraukti lėšų bei išspręsti nesutarimus, kylančius tarp akcininkų ir kitų suinteresuotų šalių.

Nors šiame dokumente aprašomi principai bei gairės yra savanoriško pobūdžio, jie teikia praktinių patarimų bet kuriame vystymosi etape esančioms nelistinguojamoms Baltijos šalių bendrovėms, kurios siekia sukurti efektyvią ir vertę kuriančią valdymo struktūrą.

Ši iniciatyva yra įmanoma stiprios BICG privačių ir verslo narių paramos dėka, ypač iš DNB banko ir BICG valdybos bei tarybos narių; taip pat dėl novatoriškos ecoDa veiklos, sukūrusios Europos bendrovėms skirtas gaires, kurios šiame leidinyje buvo pritaikytos Baltijos šalių bendrovėms.

Baigdamas norėčiau padėkoti dr. Roger Barker iš Jungtinės Karalystės Direktorių instituto, BICG valdybos pirmininkei Armintai Saladžienei ir Robertui Degesiui iš Baltic Legal Solutions už jų indėlį į šį Baltijos šalių bendrovėms skirtą leidimą.

**Kristian Kaas Mortensen**

**Bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse prezidentas**



# Bendrovių valdymo gairės ir principai nelistinguojamoms Baltijos šalių bendrovėms

## BICG ir ecoDa iniciatyva

## Santrauka

- BICG ir ecoDa iniciatyva parengtame dokumente siūloma bendrovių valdymo strategija nelistinguojamoms Baltijos šalių bendrovėms.

- Nelistinguojamos bendrovės reikšmingai prisideda prie Baltijos šalių ekonomikos augimo ir užimtumo. Tačiau nelistinguojamų bendrovių valdymo poreikiai iki šiol būdavo santykinai pamirštami valdymo ekspertų bei politikos formuotojų. Konkrečiai Estijos, Latvijos ir Lietuvos Bendrovių valdymo kodeksai, visų pirma, yra skirti listinguojamoms, o ne nelistinguojamoms bendrovėms.

- Dauguma nelistinguojamų bendrovių priklauso arba yra kontroliuojamos atskirų fizinių asmenų arba šeimų. Šiame kontekste geras bendrovių valdymas, visų pirma, nėra susijęs su valdybos ir išorės akcininkų santykiais (kitaip nei listinguojamose bendrovėse) ar su formalių taisyklių ar reikalavimų laikymusi. Geru bendrovių valdymu labiau yra siekiama sukurti bendrovės procesų ir požiūrių sistemą, pridedančią verslui vertės, padedančią susikurti verslo reputaciją ir užtikrinti ilgalaikį verslo tęstinumą bei sėkmę.

- Geras bendrovės valdymas yra ypač svarbus nelistinguojamų bendrovių akcininkams. Daugeliu atvejų šie akcininkai turi ribotas galimybes parduoti jiems priklausančias akcijas, todėl jie yra įsipareigoję išlikti bendrovės akcininkais nuo vidutinio iki ilgo laikotarpio. Šios aplinkybės didina jų priklausomybę nuo gero bendrovės valdymo.

- Geras bendrovės valdymas taip pat gali atlikti reikšmingą vaidmenį siekiant įgyti pagrindinių išorės suinteresuotų šalių pagarbą. Aplinkoje, kurioje didėja visuomenės kontrolė verslo pasaulio atstovams, net ir nelistinguojamos bendrovės turės atsižvelgti į savo įsipareigojimus suinteresuotoms šalims. Didėjantis skaidrumas ir atskaitomybė gerins bendrovės reputaciją.

- Efektyvi valdymo struktūra apibrėžia funkcijas, įsipareigojimus ir sutartą galių pasiskirstymą tarp akcininkų, valdybos, vadovų ir kitų suinteresuotų šalių. Labai svarbu pripažinti, ypač mažesnėse bendrovėse, kad bendrovė nėra savininko asmeninės nuosavybės tęsinys.

- Šios rekomendacijos nelistinguojamoms bendrovėms pateikia gaires dėl klausimų, susijusių su tinkamos gero bendrovės valdymo struktūros diegimu. Jos taip pat pateikia valdymo principų rinkinį, kuriuo galima vadovautis arba ne. Tai priklauso nuo kiekvienos nelinstinguojamos bendrovės savanoriško sprendimo.

- Keturiolika gero valdymo principų turėti būti diegiami taikant dinamišką, etapais įgyvendinamą strategiją, atsižvelgiant į konkrečios bendrovės atvirumo laipsnį, dydį, struktūros sudėtingumą ir brandumą. Dinamiškas požiūris yra labai svarbus, nes bendrovės valdymo struktūros turėtų vystytis visą verslo bendrovės gyvavimo laikotarpį.

- Esminis žingsnis nelistinguojamų bendrovių valdymo tobulinimui yra sprendimas į valdybą pakviesti narių iš išorės. Tokio sprendimo poveikis valdybos elgesiui ir kultūrai neturėtų būti neįvertintas.

- Principai pateikia valdymo planą šeimoms, esančioms bendrovių savininkėmis, ar bendroves įsteigusiems verslininkams, kurie planuoja savo bendrovių vystymąsi visą bendrovės gyvavimo laikotarpį. Šie principai taip pat gali būti aktualūs dukterinėms bendrovėms ir bendroms įmonėms.



## 1 etapo principai.
## Visoms nelistinguojamoms bendrovėms taikomi bendrovių valdymo principai

**1 principas.** Akcininkai turėtų nustatyti tinkamą bendrovės organizacinę ir valdymo struktūrą.

**2 principas.** Kiekviena bendrovė turėtų siekti suburti efektyvią valdybą, kolektyviai atsakingą už ilgalaikę bendrovės sėkmę, įskaitant bendrovės strategijos nustatymą. Tarpinis žingsnis efektyvios (ir nepriklausomos) valdybos link galėtų būti patariamosios tarybos sukūrimas.

**3 principas.** Valdybos dydis ir sudėtis turėtų atspindėti bendrovės veiklos mastą ir veiklos sudėtingumą.

**4 principas.** Valdybos posėdžiai turėtų vykti pakankamai reguliariai, kad ji galėtų vykdyti savo pareigas ir laiku gautų reikiamą informaciją.

**5 principas.** Atlyginimų dydis turėtų būti pakankamas pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti tokio lygio vykdomuosius direktorius ir direktorius konsultantus[1], kokio reikia sėkmingam bendrovės valdymui.

**6 principas.** Valdyba yra atsakinga už rizikos priežiūrą ir ji turėtų palaikyti patikimą vidaus kontrolės sistemą, skirtą apsaugoti akcininkų investicijas ir bendrovės turtą.

**7 principas.** Tarp valdybos ir akcininkų turėtų vykti dialogas, grindžiamas abipusiu tikslų supratimu. Visa valdyba yra atsakinga už tinkamo dialogo su akcininkais palaikymą. Valdyba neturėtų pamiršti, kad visi akcininkai turėtų būti vertinami vienodai.

**8 principas.** Prisijungdami prie valdybos visi valdybos nariai turėtų būti supažindinami su valdybos darbu ir jie turėtų reguliariai atnaujinti ir papildyti savo įgūdžius bei žinias.

**9 principas.** Šeimų kontroliuojamos bendrovės turėtų sukurti šeimos valdymo mechanizmus, kurie skatintų koordinaciją ir abipusį supratimą tarp šeimos narių bei padėtų išlaikyti santykį tarp šeimos ir bendrovės valdymo.

1 Toliau tekste naudojamos vykdomojo direktoriaus ir direktoriaus konsultanto sąvokos turi reikšmes, apibrėžtas NASDAQ OMX Vilnius listinguojamų bendrovių valdymo kodekse, t.y.:

Direktorius – tai bet kuris bendrovės valdymo arba priežiūros organo narys, taip pat bendrovės vadovas. Vykdomasis direktorius (*Executive director*) – tai visuotinio akcininkų susirinkimo renkamo kolegialaus organo narys, įtrauktas į kasdieninį bendrovės valdymą. Direktorius konsultantas (*Non-Executive director*) – tai bet kuris visuotinio akcininkų susirinkimo renkamo kolegialaus organo narys, išskyrus vykdomąjį direktorių.

## 2 etapo principai.

### Didelėms ir/arba sudėtingesnės struktūros nelinstinguojamoms bendrovėms taikomi bendrovių valdymo principai

**10 principas.** Aukščiausiame bendrovės valdymo lygyje turėtų būti aiškiai atskirtas vadovavimas valdybai ir vadovavimas bendrovės verslui. Nė vienas asmuo neturėtų turėti nevaržomos sprendimų priėmimo galios.

**11 principas.** Visų valdybų sudėtyje turėtų būti valdybos narių, turinčių pakankamai įvairius sugebėjimus ir patirtį. Nė vienas asmuo (ar maža asmenų grupė) neturėtų dominuoti priimant valdybos sprendimus.

**12 principas.** Valdyboje turėtų būti suformuojami atitinkami valdybos komitetai tam, kad valdyba galėtų efektyviau atlikti savo pareigas.

**13 principas.** Valdyba turėtų periodiškai atlikti savo pačios ir kiekvieno valdybos nario veiklos vertinimą.

**14 principas.** Valdyba turėtų pateikti subalansuotą ir suprantamą bendrovės pozicijos ir perspektyvų vertinimą išorės suinteresuotoms šalims bei sukurti tinkamą suinteresuotų šalių įtraukimo programą.

## Bendrovių valdymo gairės ir principai nelistinguojamoms Baltijos šalių bendrovėms

Šis leidinys yra Baltijos šalims pritaikytos Europos bendrovėms skirtos gairės, parengtos Europos Direktorių Asociacijų Konfederacijos (European Confederation of Directors' Associations - ecoDa). Baltijos šalims gaires pritaikė Bendrovių valdymo institutas Baltijos šalyse (BICG).

Toliau pateikiamos gairės ir **savanoriški** „geriausios patirties" principai, skirti Baltijos šalių bendrovėms. Šie principai sukurti atsižvelgiant į nacionalinių bei tarptautinių bendrovių valdymo kodeksų nuostatas bei gero valdymo patirtį atskirose nelistinguojamose bendrovėse.

**Gairės** yra pateikiamos dokumento **I dalyje**, kuri yra suskirstyta į penkis pagrindinius skyrius. Pirmuose dviejuose skyriuose pristatomos bendrovių valdymo gairių ir principų nelistinguojamoms bendrovėms rengimo priežastys. 3 ir 4 skyriuose pateikiamas svarbių sąvokų bei bendrovės valdyme dalyvaujančių subjektų, kurie turi būti įtraukti į perspektyvią bendrovių valdymo struktūrą, aprašymas. 5 skyriuje aptariami kai kurie iššūkiai, susiję su tinkamos bendrovių valdymo struktūros įdiegimu.

**II dalyje** yra pateikiama 14 bendrovių valdymo principų, skirtų nelistinguojamoms bendrovėms. Skaitytojai, kurie jau yra susipažinę su bendrovių valdymo sąvokomis, gali iš karto pereiti prie II dalies, didžiausią dėmesį skirdami priemonėms, kurias galima tiesiogiai pritaikyti kiekvienai bendrovei bet kuriame lygmenyje.

# I dalis – Bendrovių valdymo gairės nelistinguojamoms bendrovėms

## EBPO bendrovių valdymo apibrėžimas:

„Bendrovių valdymas - tai santykiai tarp bendrovės vadovybės, valdybos, akcininkų ir kitų suinteresuotų šalių. Bendrovių valdymas taip pat pateikia struktūrą, padedančią nustatyti bendrovės tikslus, priemones tiems tikslams pasiekti bei veiklos priežiūros principus. Tinkamas bendrovių valdymas turėtų suteikti reikiamas paskatas valdybai ir vadovybei siekti tikslų, kurie atspindėtų bendrovės bei jos akcininkų interesus, bei padėtų efektyviai prižiūrėti bendrovės veiklą"[2].

## 1) Kodėl didžiausias dėmesys skiriamas nelistinguojamoms bendrovėms?

Bendrovių valdymo tikslas yra sukurti efektyvią ir protingą valdymo sistemą, kuri užtikrintų ilgalaikę bendrovės sėkmę.

Šių bendrovių valdymo gairių ir principų tikslas yra didžiausią dėmesį skirti nelistinguojamoms bendrovėms, t.y. uždarosioms akcinėms bendrovės, kurių akcijomis nėra viešai prekiaujama akcijų rinkose[3]. Nelistinguojamų bendrovių įvairovė yra labai plati, apimanti ir veiklą pradedančias bendroves, ir vieno asmens kontroliuojamas ir valdomas bendroves, šeimų verslus, privataus kapitalo bendroves, bendrąsias įmones bei dukterines bendroves.

Nelistinguojamos bendrovės yra ypač svarbios Baltijos šalyse, kuriose yra mažiau išvystytos kapitalo rinkos, o dauguma bendrovių nėra įtrauktos į vertybinių popierių biržos ar reguliuojamosios rinkos sąrašus. Baltijos šalyse daugumos mažų ir vidutinio dydžio įmonių akcijomis nėra viešai prekiaujama reguliuojamoje akcijų rinkoje. Be to, yra nemažai žinomų didelių korporacijų, kurios dėl įvairių priežasčių neįtraukė savo akcijų į viešai prekiaujamų bendrovių akcijų sąrašus.

2 *OECD Principles of Corporate Governance*, 2 leidimas, 2004, 11 p.

3 Pagrindinis skirtumas tarp listinguojamų ir nelistinguojamų bendrovių yra tas, kad nelistinguojamos bendrovės savo akcijų neplatina viešai. Todėl jų akcijomis nėra prekiaujama viešose akcijų rinkose. Tokios bendrovės taip pat gali apriboti galimybes savo akcijas perleisti.

4 Vermeulen (2006), 93 p.



EBPO teigimu, pagerintas nelistinguojamų bendrovių valdymas gali žymiai padidinti produktyvumo augimą bei paskatinti darbo vietų kūrimą[4]. Tačiau nepaisant to, kad nelistinguojamų bendrovių yra daug ir jos yra ekonomiškai svarbios, nelistinguojamų bendrovių valdymas yra retai aptariamas bendrovių valdymo studijose bei rekomendacijose.

Pastaraisiais metais daugelis šalių priėmė bendrovių valdymo kodeksus[5]. Baltijos šalyse listinguojamoms bendrovėms skirtus nacionalinius bendrovių valdymo kodeksus išleido Estijos, Latvijos ir Lietuvos reguliuojamųjų rinkų operatoriai[6]. Nuo 2007 m. kiekvienais metais visos Baltijos šalių listinguojamos bendrovės pateikia ataskaitą apie bendrovių valdymo kodekso taisyklių laikymąsi pagal principą „laikykis taisyklių arba pasiaiškink"[7]. Siekdamas valstybės ir savivaldybių valdomoms įmonėms padėti įveikti tam tikrus iššūkius, 2010 m. BICG išleido „Valstybės ir savivaldybių valdomų įmonių valdymo gaires Baltijos šalims".

Vis dėlto oficialiuose kodeksuose didžiausias dėmesys skiriamas listinguojamoms bendrovėms. Neatsižvelgiant į savitus nelistinguojamų bendrovių iššūkius, iškyla grėsmė, kad nelistinguojamos bendrovės nesusikurs tinkamos valdymo struktūros, o tai turės neigiamų pasekmių jų ilgalaikiam efektyvumui bei sėkmei. Kopijuoti pripažintus geriausios praktikos listinguojamų bendrovių principus taip pat nėra tinkamas sprendimas, nes listinguojamų bendrovių valdymo iššūkiai skiriasi nuo nelistinguojamų bendrovių.

Listinguojamose bendrovėse dažnai yra daug išorės smulkiųjų akcininkų, o bendroves valdo profesionalūs vadovai, neturintys bendrovės akcijų. Tokių bendrovių valdyme dažnai dėmesys sutelkiamas į tai, kad išorės akcininkai galėtų tinkamai prižiūrėti bei kontroliuoti vadovybę bei valdybą. Visa tai dažnai kelia iššūkių dėl to, kad dauguma išorės akcininkų yra labai nutolę nuo sprendimų priėmimo bendrovėje (taip vadinama „įgaliotųjų ir įgaliotinių" problema) ir dėl sunkumų, kylančių koordinuojant veiksmus tarp atskirų smulkiųjų akcininkų grupės ir vadovybės (taip vadinama „kolektyvinių veiksmų" problema).

5 Pirmieji bendrovių valdymo kodeksai buvo išleisti 1978 m. JAV. 2008 m. 64 valstybės buvo išleidusios bent po vieną bendrovių valdymo kodeksą. Tarptautiniu lygmeniu, EBPO Bendrovių valdymo principai (pirmą kartą išleisti 1999 m., perleisti 2004 m.) padarė stiprią įtaką nacionalinėms bendrovių valdymo strategijoms.

6 NASDAQ OMX Tallinn Estijoje „Corporate Governance Recommendations", NASDAQ OMX Riga Latvijoje „Principles of Corporate Governance and Recommendations on their Implementation", ir NASDAQ OMX Vilnius Lietuvoje „The Corporate Governance Code for the Companies Listed on NASDAQ OMX Vilnius".

7 Šis principas reiškia, kad bendrovė, kuri nusprendžia nesilaikyti bendrovių valdymo kodekso rekomendacijų, turi paaiškinti, kurių bendrovių valdymo kodekso nuostatų ji nusprendė nesilaikyti ir kodėl.

*Žalioji Knyga. ES bendrovių valdymo sistema*, 2011 m. balandžio 4 d., 2 p.

Priešingai, daugelis nelistinguojamų bendrovių priklauso ir yra kontroliuojamos tik vieno asmens ar bendrovės viduje veikiančių asmenų grupės (pavyzdžiui, šeimos). Daugeliu atvejų savininkai ir toliau atlieka svarbų vaidmenį valdant bendrovę. Tinkamas bendrovės valdymas šiame kontekste nėra susijęs su klausimu, kaip apginti bendrovės valdyme nedalyvaujančių akcininkų interesus, o kyla klausimas, kaip sukurti bendrovės procesų ir požiūrių sistemą, kuri padėtų sukurti pridėtinę verslo vertę bei užtikrintų ilgalaikį jo gyvavimą bei sėkmę.

Be to, priešingai nei didelės listinguojamos bendrovės, mažesnės nelistinguojamos bendrovės gali neturėti vidinių išteklių (pavyzdžiui, teisės konsultantų ar bendrovės sekretoriato), kurie padėtų joms priimti svarbius su valdymu susijusius sprendimus. Nustatyti bendrovės valdymo struktūrą yra daugiausia akcininkų ir direktorių sprendimas, kuriam gali reikėti daugiau bendrovių valdymo žinių, atitinkamų gairių bei įrankių, padedančių įgyvendinti profesionalaus bendrovių valdymo ambicijas.

Dėl šių priežasčių BICG bei kitos Europos direktorių asociacijos nusprendė, kad būtų naudinga pabrėžti nelistinguojamoms bendrovėms aktualius bendrovių valdymo klausimus bei pateikti geriausios patirties sprendimus savanoriškų bendrovių valdymo principų pavidalu.

## 2) Kodėl nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs bendrovių valdymo klausimai?

**EBPO teigimu[8], bendrovių valdymo struktūrą sudaro trys pagrindiniai elementai:**

- Santykiai tarp bendrovės vadovybės, valdybos, akcininkų bei kitų suinteresuotų šalių.
- Struktūra, padedanti nustatyti bendrovės tikslus, priemones tiems tikslams pasiekti bei veiklos priežiūros principus.
- Reikiamos paskatos valdybai ir vadovybei siekti tikslų, kurie atspindėtų bendrovės bei jos akcininkų interesus.

Efektyvios bendrovių valdymo struktūros sukūrimas, kurioje atsispindėtų bendrovės požiūris į šiuos elementus, yra svarbus ir listinguojamoms, ir nelistinguojamoms bendrovėms. Tačiau yra daug priežasčių, kodėl nelistinguojamoms bendrovėms bendrovių valdymas yra ypač aktualus.

8 *OECD Principles of Corporate Governance* (2004), 11 p.



### I) Veiklos rezultatai ir efektyvumas

Bendrovių valdymas orientuotas į sprendimų priėmimo procesus, procedūras bei nuostatas, padedančius bendrovėms siekti savo tikslų. Tai yra sistema, kuria remiantis priimami sprendimai ir įgyvendinami suteikti įgaliojimai. Todėl bendrovė, siekdama veiklos profesionalumo ir tvarumo, turi daugiau dėmesio skirti bendrovės valdymo klausimams.

Tai yra labai svarbu, jeigu bendrovė nori mažiau priklausyti nuo ją įsteigusio verslininko įtakos. Nors vieno asmens sugebėjimai ir dinamiškumas gali būti ypač svarbūs steigiant bendrovę, vargu, ar ilguoju laikotarpiu tokia situacija išliks tvari. Bendrovei didėjant ir vystantis - arba nebetenkinant steigėjo interesų ar steigėjui pasitraukus iš verslo pasaulio - turi būti sukurti bendrovių valdymo procesai, kurie užtikrintų tęstinumą ir sėkmę, nepriklausančius nuo vieno asmens pastangų.

Iš tiesų efektyvių bendrovės valdymo procesų kūrimas nuima didelę naštą nuo bendrovės steigėjo pečių, padeda lengvai perduoti bendrovės valdymą bei atveria duris didesnę kompetenciją ir praktinę patirtį turintiems darbuotojams. Šio proceso rezultatu gali būti geresnis vadovavimas, sprendimų priėmimas bei strateginė vizija. Geresnis bendrovės valdymas gali palengvinti priežiūrą ir valdymą įvairių rizikų, su kuriomis susiduria bendrovė, ypač bendrovei didėjant ir sudėtingėjant jos struktūrai.

Bendrovių valdymo klausimai nelistinguojamoms bendrovėms taps labai aktualūs ir ieškant naujų finansavimo šaltinių. Pirminis bendrovės finansų šaltinis dažniausiai yra santaupos ar vidaus finansavimas, pavyzdžiui, šeimos ar susijusių verslo grupių. Tačiau siekdamos finansuoti plėtrą bei augimą nelistinguojamos bendrovės taip pat gali kreiptis į bankus, rizikos kapitalo valdytojus bei privataus kapitalo investuotojus.

Didesnė priklausomybė nuo tokių išorės finansų šaltinių reiškia būtinybę sukurti aiškesnę bendrovės valdymo struktūrą, nes išorės finansuotojai siekia užtikrinimo, kad jų investicijos bus tinkamai valdomos.

Kitų savininkų įsitraukimas į bendrovės veiklą pareikalaus sukurti tokią struktūrą, kuri leistų išspręsti nesutarimus tarp akcininkų, siekiančių skirtingų tikslų, net jeigu steigėjas ir išlaikys kontroliuojančią akcijų dalį.

Jeigu bendrovės valdymo struktūra išlaikys vidaus ir išorės finansuotojų (tokių kaip akcininkų, bankų ir kitų kreditorių) pasitikėjimą, tai prisidės prie ilgalaikės bendrovės sėkmės užsitikrinant ilgalaikio kapitalo partnerių palaikymą. Tokią bendrovės valdymo struktūrą turinčios bendrovės atlygis bus stabilus finansavimas mažesnėmis sąnaudomis nei būtų įmanoma esant kitokioms aplinkybėms.

### II) Ilgalaikio kapitalo ir nelikvidumo rizikos valdymas

Nelistinguojamų bendrovių akcininkai dažniausiai negali laisvai parduoti savo turimų akcijų. Nelistinguojamų bendrovių akcijomis nėra viešai prekiaujama akcijų rinkoje. Be to, bendrovių teisė apriboja nelistinguojamų bendrovių viešą akcijų pardavimą arba reklamavimą (ar netgi bet kuriam asmeniui, neturėjusiam ryšių su bendrove arba jos esamais akcininkais).

Patys akcininkai taip pat gali apriboti akcijų perleidimo galimybes (pavyzdžiui, bendrovės įstatais arba akcininkų sutartimis). Todėl nelistinguojamų bendrovių akcininkai patys gali patekti į tokią situaciją, kurioje jie bus bendrovės savininkai „įkaitai“.

Likvidumo trūkumas akcininkams reiškia didelę investicijos riziką. Investuotojai privalo įsipareigoti bendrovei vidutiniam arba ilgam laikotarpiui. Priešingai nei listinguojamų bendrovių savininkai, jie neturi galimybės lengvai parduoti savo akcijų, jeigu jie nesutinka su bendrovės strategija arba jeigu jie mano, kad bendrovės veikla tapo per daug rizikinga.

Efektyvi bendrovių valdymo struktūra padeda sumažinti šią riziką. Nelistinguojamų bendrovių akcininkams suteikiama garantija, kad valdyba ir bendrovės vadovybė gerbs ir atsižvelgs į jų interesus, nors jie ir negali lengvai atsisakyti savo akcijų. Taip pat bendrovės valdymo struktūroje gali būti numatyta išeities strategija tiems akcininkams, kurie nori atsisakyti dalies arba visų turimų bendrovės akcijų.

Laukiami rezultatai, kad, visų pirma, akcininkai bus labiau linkę investuoti į bendrovę. Be to, jie geriau jausis kaip ilgalaikiai kapitalo partneriai ir bus paramos šaltinis bendrovei ilguoju laikotarpiu.

### III) Verslo reputacijos kūrimas, atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius

Nelistinguojamos bendrovės veikia socialinėje aplinkoje, kurioje bendrovių veikla nagrinėjama vis detaliau. Bendrovių valdymas sulaukia vis daugiau žiniasklaidos ir pilietinės visuomenės dėmesio. Dar daugiau, pastaroji finansų krizė paskatino visuomenę reikalauti geresnės verslo atskaitomybės bei skaidrumo.

Esami listinguojamų bendrovių valdymo kodeksai taip pat gerina bendrovių valdymo įvaizdį. Prie visuomenės supratimo, kas yra „tinkama“ bendrovės struktūra, procedūros bei veikla, ypatingai prisidėjo pasauliniai bendrovių valdymo principai (pavyzdžiui, EBPO principai).

Vertindama, ar bendrovės yra tinkamai valdomos, visuomenė paprastai neatsižvelgia į tokius aspektus, kaip pavyzdžiui, ar bendrovė yra listinguojama ar nelistinguojama. Iš tiesų, nelistinguojamos bendrovės gali susilaukti netgi daugiau nepasitikėjimo iš išorės stebėtojų dėl to, kad jų skaidrumo lygis yra mažesnis nei listinguojamų bendrovių.

Tinkamas bendrovės valdymas gali suvaidinti esminį vaidmenį norint susilaukti pagarbos iš pagrindinių išorės suinteresuotų šalių – esamų bei potencialių finansuotojų, darbuotojų, klientų bei vietos bendruomenės. Taip gaunamas „leidimas veikti“, nes išorės suinteresuotoms šalims suteikiama garantija, kad bendrovė yra valdoma tinkamai ir atsakingai, atsižvelgiant ne tik į bendrovės vidaus interesus.

Kai bendrovės veikla nepateisina visuomenės lūkesčių, bendrovė gali susidurti su sunkiomis pasekmėmis. Net jeigu bendrovė ir nepažeidžia įstatymų, neigiama darbuotojų ir klientų nuomonė jai gali pakenkti. Tvirtos bendrovės valdymo struktūros sukūrimas yra pagrindinė priemonė sumažinti tokią neigiamos reputacijos riziką.



## 3) Bendrovių valdymo struktūros kūrimas – pagrindiniai veikėjai

Efektyvi bendrovių valdymo struktūra nustato stabilius ir priimtinus santykius tarp akcininkų, valdybos, vadovybės ir kitų suinteresuotų šalių. Ji apibūdina sutartą įgaliojimų pasiskirstymą tarp pagrindinių bendrovės valdyme dalyvaujančių subjektų. Tai yra būtina prielaida efektyviai bendrovės veiklai. Toliau iš eilės aptariami pagrindiniai subjektai.

### I) Akcininkai

Ir bendrovių teisėje, ir verslo bendruomenėje yra pripažįstama, kad pagrindinis privataus sektoriaus bendrovės tikslas yra ginti akcininkų interesus. Pagal bendrovių teisę Baltijos šalyse valdyba turi sąžiningai ir protingai dirbti bendrovės ir jos narių (akcininkų) naudai.

Nepaisant to, praktikoje akcininkai nelinkę dalyvauti tiesioginėje bendrovės veikloje. Akcininkų galia daugiausia yra susijusi su galimybe skirti, atšaukti valdybą bei daryti įtaką jų priimamiems sprendimams.

Tokie įgaliojimai aprašyti ir bendrovių teisėje (kuri numato pagrindines akcininkų teises), ir tam tikruose bendrovės pagrindiniuose dokumentuose, pavyzdžiui, įstatuose.

Akcininkai taip pat gali pasirašyti sutartis tarpusavyje. Šios akcininkų sutartys gali išsamiau apibrėžti akcininkų teises bei pareigas, pavyzdžiui, teises, susijusias su akcijų perleidimu arba su skirtingomis akcijų kategorijomis.

Bendrovės valdymo struktūra turi ne tik užtikrinti atitikimą teisės aktų nuostatoms, bet taip pat ir apibrėžti, kaip turėtų būti organizuojamas akcininkų santykis su bendrove. Pavyzdžiui:

- Kaip akcininkai gali sušaukti akcininkų susirinkimą?
- Kaip akcininkai gali pateikti siūlymus akcininkų susirinkimo metu tam, kad galėtų daryti įtaką arba vetuoti valdybos sprendimus, iškelti kandidatus arba atšaukti jos narius?
- Kokią informaciją bendrovė turėtų pateikti akcininkams?

Be to, bendrovės valdymo struktūroje galima pabrėžti ne tik akcininkų teises, bet ir įsipareigojimus. Konstruktyvūs santykiai tarp akcininkų ir valdybos pagerins abipusį supratimą bei palaikymą ir krizės metu, ir esant įprastoms verslo sąlygoms.

Vienas iš sunkumų, su kuriais akcininkai susiduria siekdami savo tikslų yra tai, kad akcininkai dažnai nėra homogeniška grupė. Jie gali siekti labai skirtingų, vienas kitam prieštaraujančių tikslų. Dėl to ypatingų problemų gali kilti šeimos valdomose bendrovėse, kuriose vieni šeimos nariai aktyviai dalyvauja bendrovės valdyme, o kiti - ne.

Tokiais atvejais yra svarbu, kad bendrovės valdymo struktūroje būtų apibrėžta, kokie yra priimtini santykiai tarp akcininkų. Tai apima ir procedūras, padėsiančias efektyviai numatyti konfliktus ir juos išspręsti. Efektyvios procedūros šeimos valdomoje bendrovėje gali garantuoti ilgalaikę tokios bendrovės sėkmę.

## II)Valdybos nariai[9]

Viena iš pagrindinių akcininkų teisių yra siūlyti valdybos narių kandidatūras ir apibrėžti valdybai patikėtus įgaliojimus. Taip akcininkai apibrėžia ir bendrovės valdymo struktūros rėmus.

Pagal Baltijos šalių bendrovių teisę valdyba yra pagrindinis bendrovės sprendimų priėmimo organas (be akcininkų susirinkimo). Valdyba kolektyviai atsako už visus bendrovės veiklos aspektus. Nepaisant to, kad akcininkai gali apriboti valdybos įgaliojimus, valdyba yra atsakinga už:

- Bendrovės vizijos, misijos ir vertybių kūrimą bei palaikymą.
- Struktūros, strategijos ir rizikos profilio nustatymą.
- Įgaliojimų vadovybei suteikimą, jos politikų, strategijų bei veiklos planų įgyvendinamo priežiūrą ir vertinimą.
- Atskaitomybę ir atsakomybę akcininkams bei kitoms suinteresuotoms šalims.

Bendrovių valdymo struktūra turi formaliai apibrėžti valdybos konkrečias pareigas. Ji nustato valdybos struktūrą, dydį ir sudėtį, valdybos narių paskyrimo į valdybą procedūrą.

Valdybos posėdžių organizavimas ir logistika yra svarbūs bendrovės valdymo struktūros aspektai. Pagrindiniai klausimai yra valdybos pirmininko vaidmuo, valdybos posėdžių dažnumas, valdybos darbotvarkės sudarymas, valdybos nariams pateikiamos informacijos pobūdis, protokolo rašymas, valdybos posėdžiuose vykstančių diskusijų ir sprendimų priėmimo tvarka ir pobūdis bei bendrovės sekretorės(-iaus) vaidmuo.

Be to, bendrovių valdymo struktūroje turi būti numatyta, ar valdyba perduos kai kurias valdybos pareigas komitetams, pavyzdžiui, audito, skyrimo ar atlyginimo komitetams.

Efektyviam bendrovės valdymui labai svarbūs yra ne tik organizacinės struktūros, bet ir žmonės. Todėl bendrovių valdymo struktūroje turi būti nustatyta, kaip atpažinti potencialą vadovybės bei valdybos lygmenyje, kaip užtikrinti, kad valdybos nariai suprastų savo kaip bendrovės valdybos narių teisines ir moralines pareigas (įskaitant ir asmeninę atsakomybę).

9 Bendrovių teisė Baltijos šalyse taip pat numato kitą bendrovės kolegialų organą – stebėtojų tarybą. Šio teksto nuostatos dėl valdybos narių taip pat taikomos ir stebėtojų tarybų nariams, nebent iš konkteksto seka kitaip.



### VALDYBOS NARIŲ TEISINĖS PAREIGOS [10]

Bendrovių teisė apibūdina pagrindines valdybos narių teisines pareigas, įskaitant[11]:

### PAREIGĄ VEIKTI BENDROVĖS IR JOS AKCININKŲ NAUDAI[12]

Valdybos nariai privalo veikti bendrovės ir jos akcininkų naudai bei siekti bendrovės tikslų.

### PAREIGĄ VEIKTI SĄŽININGAI, PROTINGAI IR APDAIRIAI [13]

Atlikdami savo pareigas, valdybos nariai privalo veikti sąžiningai, protingai ir apdairiai. Ar veikiama „protingai ir apdairiai“, sprendžiama atsižvelgiant į tai, ko galima pagrįstai tikėtis iš apdairaus asmens ir į tai, ar valdybos narys veikia *bona fide* bendrovės atžvilgiu.

### PAREIGĄ VEIKTI NEVIRŠIJANT ĮGALIOJIMŲ[14]

Valdybos nariai turi laikytis galiojančių teisės aktų ir vadovautis bendrovės steigimo dokumentais (pavyzdžiui, įstatais) bei remtis akcininkų susirinkimo sprendimais, o savo įgaliojimus naudoti tik jiems patikėtiems tikslams pasiekti.

### PAREIGĄ LAIKYTIS KONFIDENCIALUMO[15]

Valdybos nariai privalo laikytis konfidencialumo atlikdami savo pareigas bei užtikrinti, kad bendrovės konfidenciali informacija nebūtų atskleista trečiosioms šalims.

10 Nuostatos dėl valdybos narių pareigų taip pat taikomos stebėtojų tarybų nariams ir bendrovės vadovui.

11 Nors pagrindinės valdybos narių pareigos trijose Baltijos šalyse yra panašios, kai kurių pareigų aprašymas ir teisinis išaiškinimas kiekvienoje teisinėje sistemoje gali skirtis.

12 Kartais tai taip pat vadinama *„lojalumo pareiga"*. Estijos ir Lietuvos teisės aktuose aiškiai nurodyta, kad valdybos nariai turi būti lojalūs savo bendrovei, o Latvijos teisės aktuose lojalumo pareiga kyla iš pareigos būti apdairiam. Be to, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme (19 straipsnio 8 dalyje) nurodoma, kad bendrovės organai privalo veikti bendrovės ir jos akcininkų naudai.

13 Dažniausiai pareiga būti apdairiam reiškia, kad valdybos nariai veikia tik būdami gerai informuoti, įvertinę potencialią riziką bei pasekmes ir siekdami naudos bendrovei bei jos akcininkams. Estijoje valdybos nariai savo pareigas turi vykdyti atlikę išsamų patikrinimą, kokio galima tikėtis iš valdymo organo (Civilinio Kodekso bendrosios dalies 35 dalis). Latvijoje tikimasi, kad valdybos nariai bus sąžiningi ir apdairūs vadovai (Komercijos įstatymo 169 skirsnio 1 straipsnis). Lietuvoje valdybos nariai juridinio asmens ir jo narių atžvilgiu turi veikti sąžiningai ir protingai (Civilinio kodekso 2.87 straipsnis).

14 Žr. Estijos Civilinio Kodekso bendrosios dalies 35 dalį, Latvijos Komercijos įstatymo 169 skirsnį ir Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo 19 straipsnio 8 dalį.

15 Žr. Estijos Komercinio Kodekso 186 ir 313 dalis; Lietuvos Civilinio Kodekso 2.87 straipsnį. Latvijos teisės aktuose pareiga laikytis konfidencialumo nėra atskirai nurodyta, o ji kyla iš lojalumo ir apdairumo pareigų.

## PAREIGĄ VENGTI INTERESŲ KONFLIKTO[16]

Valdybos nariai privalo vengti tokių situacijų, kuriose galėtų kilti tiesioginis ar netiesioginis interesų konfliktas su bendrove (pavyzdžiui, konkuruojančios bendrovės akcijų turėjimas). Valdybos nariai privalo informuoti valdybą ir/arba bendrovės akcininkus apie galimą interesų konfliktą per protingą laikotarpį.

## PAREIGĄ NESINAUDOTI BENDROVĖS TURTU ASMENINIAIS AR TREČIOS ŠALIES TIKSLAIS

Valdybos nariai negali naudotis bendrovės turtu tam, kad gautų naudos sau ar trečiajai šaliai. Ta pati taisyklė galioja ir bendrovės privačiai informacijai, t. y. valdybos nariams yra draudžiama atskleisti tokią informaciją ar kitaip ją panaudoti asmeniniais tikslais.

16 Žr. Estijos Komercinio Kodekso 181 dalies 3 punktą, 185 dalį, 307 dalies 3 punktą ir 312 dalį; Latvijos Komercijos įstatymo 171 skirsnį, 221 skirsnio 5 straipsnį ir 309 skirsnio 3 straipsnį; Lietuvos Civilinio Kodekso 2.87 straipsnio 3 dalį ir 2.87 straipsnio 6 dalį bei Akcinių bendrovių įstatymo 35 straipsnio 6 dalį.

## III) Vadovybė

Bendrovės sėkmė ar nesėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo bendrovės vadovybės. Nors vadovai ir nėra pagrindiniai sprendimų priėmėjai, jie yra atsakingi už kasdieninę bendrovės veiklą. Tam, kad jie galėtų atlikti šį vaidmenį, jiems turi būti suteikti įgaliojimai įgyvendinti diskreciją bendrovės veikloje.

Vienas iš pagrindinių bendrovių valdymo struktūros aspektų yra suteikti tinkamo lygio įgaliojimus vadovybei. Jeigu įgaliojimų suteikiama per mažai ir taip apribojama vadovybės veiksmų laisvė, tikėtina, kad bendrovė bus labai nelanksti. Vadovybė gali neturėti galimybių įgyvendinti valdybos strategijos. Kita vertus, suteikus per daug įgaliojimų, egzistuoja rizika, kad vadovybė nepaisys valdybos bei akcininkų interesų ir sieks savo tikslų.

Bendrovių valdymo struktūra taip pat turi suderinti vadovybės, akcininkų ir kitų suinteresuotų šalių paskatas. Šiuo požiūriu yra labai svarbi aukščiausių bendrovės vadovų atlyginimų politika bei darbo sutarčių sąlygos, pavyzdžiui, bendrovės vadovo. Aukščiausių vadovų pareigų perėmimas taip pat yra svarbus klausimas, kuris turi būti aptartas bendrovių valdymo struktūroje.



## IV) Suinteresuotos šalys

Kitų bendrovės suinteresuotų šalių – darbuotojų, finansuotojų, tiekėjų, vietos bendruomenės ir valdžios institucijų – vaidmuo ir poveikis labai skiriasi įvairiose bendrovėse, sektoriuose bei valstybėse. Baltijos šalyse bendrovėms taikomi mažesni formalūs reikalavimai įtraukti suinteresuotas šalis į bendrovių valdymo struktūrą nei kai kuriose kitose Europos valstybėse[17].

Tačiau, nepaisant teisinių pareigų, bendrovių valdymo struktūroje visada reikėtų atsižvelgti į suinteresuotų šalių interesus. Dėl nepakankamo suinteresuotų šalių įtraukimo į bendrovės valdymą, bendrovei gali grėsti reikšminga reputacijos pablogėjimo ir kita rizika. Todėl yra svarbu nustatyti, kaip bus kuriamas dialogas ir kaip bus įtraukiamos atitinkamos suinteresuotos šalys.

# 4) Gero bendrovių valdymo pagrindas – pagrindinės sąvokos

Kuriant patikimą bendrovių valdymo struktūrą, reikia atsižvelgti į ryšį tarp pagrindinių bendrovių valdymo subjektų ir plačiai pripažintų gero valdymo principų.

17 Pavyzdžiui, Lietuvoje valdybos nariai turėtų atsižvelgti į suinteresuotų šalių interesus, bet nebūtinai turi jais vadovautis. Todėl darbuotojų atstovai turi būti informuoti, su jais turi būti konsultuojamasi tais klausimais, kurie yra susiję su bendrovės verslo bei finansine veikla ir kurie daro įtaką darbuotojams. Tačiau nėra jokių teisinių reikalavimų bendrovės darbuotojus įtraukti į bendrovės valdybą (priešingai, nei Vokietijoje, Austrijoje ir Skandinavijos šalyse taikomiems darbuotojų įtraukimo į bendrovės valdybą reikalavimams).

## I) Įgaliojimų perdavimas

Iš pradžių bet kurioje bendrovėje visus įgaliojimus turi savininkai. Tačiau labai greitai bendrovės pasiekia tokį savo vystymosi tašką, kai pagrindinis akcininkas nebegali tuo pačiu metu vykdyti ir akcininko, ir vadovo pareigų. Pasiekus šį tašką, būtina pasirinkti geriausią būdą savininkui perduoti įgaliojimus valdybai bei vadovybei.

Įstatai (arba atitinkami bendrovės steigimo dokumentai) bei akcininkų sprendimai naudojami įforminti akcininkų teises.

Savininkas ir/arba valdyba turi suformuoti sisteminį požiūrį į įgaliojimų perdavimą ir tai įforminti raštu. Turėtų būti nustatyta, kokius klausimus svarsto valdyba, o kokius vadovybė, bei numatyta įgaliojimų apimtis (atkreipiant dėmesį į finansinius apribojimus, susijusius su sprendimų priėmimu).

Perduoti įgaliojimai turėtų būti periodiškai peržiūrimi, siekiant užtikrinti, kad jie yra tinkami atsižvelgiant į bendrovės struktūros sudėtingumą, dydį ir mastą.

## II) „Stabdžių ir atsvarų“ sistema

Pagrindinis gero bendrovių valdymo principas yra tai, kad nė vienas asmuo neturėtų neginčijamos sprendimų priėmimo teisės. Turėtų egzistuoti „stabdžių ir atsvarų“ sistema, kontroliuojanti atskirų asmenų veiksmus, o svarbiausi sprendimai turėtų būti priimami kolektyviai.

Šio principo įgyvendinimas dažnai kelia iššūkių savininko valdomoms bendrovėms, kurias dažniausiai autokratiškai valdo vienas asmuo (arba nedidelė asmenų grupė). Nors tokia situacija ir veiksminga pradinėse bendrovės vystymosi stadijose, tačiau tai nėra tvarus bendrovės valdymo modelis ilguoju laikotarpiu. Todėl „stabdžių ir atsvarų“ sistemos sukūrimas yra sunkus pratimas besivystančiai bendrovei ir dažniausiai ji turi būti įgyvendinama palaipsniui, siekiant suderinti bendrovės valdymo poreikius su steigėjo/savininko pasiruošimu priimti išorės kontrolę.

Net ir nepaisant praktinių sunkumų, kurie kyla dėl to, kad visus sprendimus priima vienas asmuo, tinkamos „stabdžių ir atsvarų“ sistemos nebuvimas bendrovę taip pat daro priklausomą nuo žmonių silpnybių. Net ir labai patyrę asmenys kartais gali suklysti arba nesugebėti objektyviai įvertinti tam tikrų klausimų.

Norint sumažinti šias rizikas, yra svarbu sukurti bendrovių valdymo struktūros procedūras, kurios užtikrintų, kad visi priimti sprendimai būtų kruopščiai prižiūrimi trečiųjų šalių. Bendrovėje taip pat turėtų būti aiškiai numatyta atskaitomybė – kiekvienas bendrovės subjektas (darbuotojas, vadovas ar valdybos narys) turi atsiskaityti už savo veiksmus kam nors kitam. Verslo skaidrumas yra efektyvi priemonė, skatinanti tinkamą elgesį (žr. žemiau).

„Stabdžių ir atsvarų“ sistemos bendrovės struktūroje pavyzdžiais galėtų būti: bendrovės vadovo ir valdybos pirmininko vaidmenų atskyrimas, „keturių akių principo“ taikymas pasirašant sutartis ar prisiimant svarbius įsipareigojimus bendrovės vardu, prievolė turėti išorės auditorių ir nepriklausomų narių įtraukimas į valdybą.

## III) Profesionalus sprendimų priėmimas

Daugelio bendrovių sprendimai kolektyviai priimami tik valdyboje. Tačiau valdybai valdyti organizaciją gali būti sudėtingiau nei dažnai manoma. Vien surinkus kompetentingus geranoriškus asmenis į valdybos posėdžius nebūtinai bus suburta efektyviai dirbanti valdyba. Efektyviai valdybai suburti reikia laiko ir valdybos narių kantrybės bei pasinaudoti profesionaliomis valdybos veikimo procedūromis.

Būtent valdybos pirmininkas yra atsakingas už kompetetingų asmenų grupės suvienijimą į efektyvią valdybos komandą. Pirmininkas turi rasti būdų, kaip pasiekti kompromisą esant skirtingiems požiūriams į bendrovę ir jos ateitį. Turėtų būti skatinama atvirų diskusijų atmosfera. Posėdžių protokoluose turi būti tiksliai užfiksuoti skirtingi požiūriai bei įvardijamos skirtingos nuomonės. Be to, sprendimai turėtų būti aiškiai formuluojami tam, kad juos priėmus, būtų galima ryžtingai veikti.



Svarbu užtikrinti, kad valdybos nariai būtų atsakingai parenkami ir kad jie turėtų reikiamų įgūdžių bei kompetenciją savo pareigoms vykdyti. Valdybos nariai turi dalyvauti specializuotuose profesionaliuose mokymuose tam, kad galėtų efektyviai pereiti iš veiklos vadovų (didžiausią dėmesį kreipiančių į vieną bendrovės veiklos aspektą) į bendrovės valdybos narius (turinčių prižiūrėti visą bendrovės veiklą) pareigas.

## IV) Atskaitingumas

Bendrovės viduje turi veikti atskaitingumo hierarchija. Kiekviename hierarchijos lygmenyje dirbantiems darbuotojams turi būti apibrėžtos aiškios pareigos ir įgaliojimai. Tačiau šie įgaliojimai turi būti susiję su prasmingu atskaitingumu už veiklą ir įgaliojimų įgyvendinimą.

Atskaitingumo hierarchija prasideda piramidės apačioje, o kiekvienas aukštesnis lygmuo prižiūri ir kontroliuoja žemesnį lygmenį. Darbuotojai yra atskaitingi vadovams, kurie pagal savo kuruojamą sritį atsiskaito valdybai. Galiausiai valdyba yra atskaitinga akcininkams ir kitoms suinteresuotoms šalims (įskaitant ir vyriausybines agentūras bei valstybės institucijas).

Atskaitingumas turėtų skatinti tinkamą elgesį, todėl yra labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas, vadovas bei valdybos narys suprastų, kokie yra lūkesčiai, susiję su jų pareigų pobūdžiu ir apimtimi. Bendrovei didėjant ir sudėtingėjant jos struktūrai, tai reikės įforminti aiškiomis bendrovės elgesio taisyklėmis (įskaitant ir etikos principus). Valdyboje nariai turėtų aiškiai apibrėžti savo pareigas įtvirtinant bendrovės valdymo principus, kurie turėtų būti nuolat peržiūrimi ir atnaujinami.

Apibrėžus pareigas, sistemos veikimo efektyvumas priklauso nuo tinkamos priežiūros. Tačiau tai bus įmanoma tik tuo atveju, jeigu bus pateikiama svarbi informacija, padedanti įvertinti elgesį bei veiklos rezultatus.

Įvertinus minėtas aplinkybes, svarbus gero valdymo aspektas yra tinkama ataskaitų bei kontrolės sistema. Vyresnioji vadovybė, valdybos nariai, akcininkai ir kitos suinteresuotos šalys turi gauti patikimą ir suprantamą informaciją, kuri jiems padėtų įvertinti veiklos rezultatus. Dažniausiai tokias ataskaitas rengia ir vidaus padaliniai (pavyzdžiui, vadovybei skirtos ataskaitos ir vidaus auditas), ir išorės tarpininkai (pavyzdžiui, išorės auditoriai).

## V) Skaidrumas

Bendrovės veiklos skaidrumas gali labai efektyviai skatinti aukštus elgesio standartus. Tikėtina, kad valdybos nariai, vadovai ir darbuotojai atidžiau vertintų savo elgesį, jeigu jaustų, kad yra stebimi. Šį požiūrį geriausiai atspindi posakis, kad „saulės šviesa yra geriausia dezinfekavimo priemonė“.

Bendrovės veiklos skaidrumo reikalavimai gali būti numatyti įstatymuose ir kituose teisės aktuose (pavyzdžiui, skelbti ir audituoti finansines ataskaitas). Teisės aktuose įtvirtintų skaidrumo reikalavimų pobūdis dažniausiai būna labai aiškiai apibrėžtas. Tačiau nelistinguojamos bendrovės gali savanoriškai atskleisti daugiau informacijos nei reikalaujama teisės aktais ir tokiu būdu sulaukti suinteresuotų šalių pasitikėjimo ir palaikymo.

Turint omenyje tai, kad nelistinguojamos bendrovės dažnai vadinamos „uždaromis“ bendrovėmis, dažnai skeptiškai nusiteikusiam bendrovės savininkui/steigėjui turi būti pristatoma didesnio skaidrumo idėja. Tinkamoje strategijoje turėtų būti numatoma, kaip palaipsniui bendrovė taps skaidresne, o ne vykdomi staigūs pokyčiai.

Svarbiausias žingsnis atveriant bendrovę išorės priežiūrai yra nepriklausomų narių (direktorių konsultantų) paskyrimas. Taip pranešama, kad bendrovė siekia tapti atviresne ir atsakingesne vertinant jos sprendimų priėmimą ir veiklą. Kitas žingsnis šia linkme gali būti savininko-vadovo ar bendrovę įsteigusio verslininko pakeitimas kitu vadovu iš išorės.

Tam tikru metu nelistinguojama bendrovė turi nuspręsti dėl informacijos, atskleidžiamos išorės suinteresuotoms šalims, apimties. Tai yra svarbu, jeigu bendrovė siekia pritraukti išorės kapitalo arba svarsto galimybę tapti listinguojama bendrove. Be to, tai gali būti labai svarbu reputacijai stiprinti.

Didesnis skaidrumas yra naudingas pagrįsti bendrovės, kaip visuomenei atsakingo verslo, statusą. Pilietinė visuomenė vis dažniau į neskaidrias bendroves žvelgia su įtarimu. Visuomenėje paplitusi prielaida, kad neskaidrios bendrovės turi ką slėpti. Toks yra visuomenės požiūris, kurio nelistinguojamos bendrovės negali nepaisyti, net jeigu teisės aktuose joms įtvirtinti mažesni skaidrumo reikalavimai nei listinguojamoms bendrovėms.

## VI) Interesų konfliktai

Svarbus bendrovių teisės principas yra valdybos narių pareiga siekti visos bendrovės sėkmės. Jiems yra aiškiai draudžiama bendrovės veikla siekti naudos sau ar tik tam tikriems akcininkams ir/ar suinteresuotoms šalims.

Net ir savininko valdomose bendrovėse asmens įgaliojimai valdyti bendrovę kyla iš jo direktoriaus statuso. Bendrovės negalima laikyti savininko asmeninės nuosavybės tęsiniu. Nors akcininkai ir gauna teisiškai įformintą ekonominę naudą (t. y. dividendus) ir gali daryti įtaką valdybai (pavyzdžiui, paskirti ar atšaukti narius), valdybos nariai – ne akcininkai – turi įgaliojimus spręsti dėl bendrovės veiklos. Ir tai turi būti daroma atsižvelgiant į visos bendrovės interesus.

Šis principas nelistinguojamų bendrovių savininkams-vadovams ar stambiesiems akcininkams gali būti sunkiai suprantamas ar priimtinas. Jiems gali atrodyti, kad bendrovės interesai yra tokie patys kaip ir jų interesai. Tai gali lemti šališką sprendimų priėmimą, siekiant patenkinti asmeninius interesus. Blogiausiu atveju tai gali lemti bendrovės nuosavybės pasisavinimą smulkiųjų akcininkų ar suinteresuotų šalių sąskaita.



Keletas interesų konfliktų situacijų pavyzdžių:

- Bendrovės verslo ryšių užmezgimas su verslo subjektais, kurie yra kontroliuojami arba valdomi bendrovės akcininkų, lemia potencialų interesų konfliktą tarp bendrovės ir jos akcininkų.

- Vadovas ar valdybos narys turi asmeninių interesų, kad būtų priimta tam tikra verslo strategija ar politika (pavyzdžiui, nuo to priklauso jo atlyginimas, tai ar bendrovės turtas būtų parduodamas akcininkų šeimos nariams), todėl jie yra mažiau objektyvūs priimdami sprendimus.

- Valdybos nariai arba akcininkai skatina bendrovę vykdyti tokią veiklą, kuri būtų naudinga konkretiems akcininkams (pavyzdžiui, tai gali būti susiję su dividendų politika arba poreikiu, kad dukterinė bendrovė suteiktų tam tikrų garantijų ar paskolų motininei bendrovei arba kitoms grupės bendrovėms) arba suinteresuotoms šalims, su kuriomis jie yra asmeniškai glaudžiai susiję (darbuotojo, kuris yra šeimos narys, paaukštinimas arba sprendimų dėl pareigų perdavimo priėmimas).

Dėl interesų konfliktų gali susilpnėti bendrovės valdymas. Geras bendrovės valdymas reikalauja, kad valdyba objektyviai nukreiptų bendrovę tinkama linkme ir bendrovės valdymu nebūtų siekiama tenkinti konkrečių asmeninių interesų arba nebūtų leidžiama pasipelnyti konkretiems asmenims.

Todėl tvirta bendrovių valdymo struktūra turi nustatyti patikimą procedūrą, kurios pagalba būtų galima valdyti ar išspręsti potencialius interesų konfliktus. Valdybos nariai turėtų visada pranešti apie galimą interesų konfliktą valdybai, susilaikyti nuo įtakos darymo sprendimams ir būti pasiruošę apskritai palikti valdybą, jeigu tokie konfliktai yra struktūriniai ir ilguoju laikotarpiu galėtų pakenkti bendrovės sėkmei.

## VII) Paskatų derinimas

Valdybos narių ir darbuotojų paskatas visų pirma (nors ne vien tiktai) formuoja bendrovės atlyginimų politika. Atlyginimų klausimas dažnai patraukia žiniasklaidos dėmesį. Iš viešumoje vykstančių diskusijų iš tikrųjų galima susidaryti įspūdį, kad bendrovės valdymas yra susijęs tik su atlyginimais, nors tai, žinoma, visai neatitinka realybės.

Nelistinguojamoms bendrovėms yra naudinga tai, kad joms nėra taikomi tokie patys visuomenės priežiūros ir skaidrumo reikalavimai, susiję su atlyginimais, kaip listinguojamoms bendrovėms. Tačiau nelistinguojamos bendrovės taip pat turi užtikrinti, kad atlyginimų politika skatintų valdybos narių, vadovų ir darbuotojų elgesį, padedantį siekti ilgalaikių bendrovės tikslų.

Be to, patikima ir skaidri atlyginimų politika gali padėti užsitarnauti suinteresuotų šalių (pavyzdžiui, darbuotojų, tiekėjų, finansuotojų, žiniasklaidos ir vietos bendruomenės) lojalumą ir bendrovės tikslų palaikymą.

Keletas svarbių atlyginimų politikos aspektų:

- Kokie yra numatomi atlyginimų dydžiai ir veiklos rezultatų vertinimo kriterijai?

- Kas priima sprendimus dėl atlyginimų?

- Kokia informacija, susijusi su atlyginimais, turėtų būti skelbiama?

## 5) Įdiegimo iššūkiai

Patikimos bendrovių valdymo struktūros principų įdiegimas gali būti nelengvas. Gali reikėti žymiai pakeisti bendrovės veiklos organizavimą bei perskirstyti sprendimų priėmimo galias.

Pavyzdžiui, būtini pokyčiai gali apimti išorės asmenų įtraukimą į svarbių sprendimų priėmimą, aiškios atskaitomybės grandinės nustatymą, pranešimą ir atsiskaitymą už bendrovės veiklą suinteresuotoms šalims. Savininkas-vadovas ar steigėjas-verslininkas į tokius pokyčius gali žiūrėti įtariai.

Be to, geresnis bendrovės valdymas dažniausiai būna susijęs su bendrovės procesų ir procedūrų formalizavimu. Daugeliui mažų ir vidutinio dydžio bendrovių tai gali atrodyti kaip nereikalinga biurokratinė našta.

Todėl yra tam tikrų labai svarbių prielaidų diegiant bendrovių valdymo struktūrą:

- Bendrovės pagrindiniai sprendimų priėmėjai – dažniausiai akcininkai ar savininkas-vadovas – turi būti įsitikinę, kad reikia įdiegti tvirtą bendrovės valdymo struktūrą. Šių asmenų požiūris yra esminis, norint, kad bendrovės valdymo struktūra veiktų.
- Nors bendrovių valdymo struktūra turėtų remtis geriausios praktikos principais, ji turėtų būti diegiama proporcingai ir realistiškai. Pati bendrovių valdymo struktūra nėra tikslas, o yra priemonė kurti pridėtinę vertę ir užtikrinti tęstinumą. Nelistinguojamos bendrovės yra labai skirtingos, todėl bendrovių valdymo principai turėtų būti diegiami pragmatiškai ir lanksčiai, atsižvelgiant į kiekvienos bendrovės specifiką.

Diegiant bendrovės valdymo struktūrą svarbu atsižvelgti į pačios bendrovės plėtros tikslus. Dažniausiai bendrovės kuria naują valdymo struktūrą prieš strateginių veiksmų, naujo vystymosi etapo nustatymą arba finansavimo struktūros keitimą (pavyzdžiui, prieš perduodant vadovavimą šeimos bendrovėje, prieš pritraukiant išorės kapitalą ir pan.). Tokie valdymo pokyčiai rodo, kad bendrovė yra pasiruošusi pereiti į kitą savo vystymosi etapą.

Keletas bendrovės gyvavimo ciklo įvykių, kurie gali paskatinti naujos bendrovės valdymo sistemos kūrimą, pavyzdžių:

- Santykių tarp akcininkų, valdybos ir vadovybės pasikeitimas. Šį pokytį gali lemti steigėjo-verslininko ar šeimos bendrovės savininkų noras pasitraukti iš kasdieninio bendrovės valdymo ir perduoti jį profesionaliems vadovams. Ypatingu postūmiu bendrovės valdymo pasikeitimams gali būti sprendimas į valdybą skirti pirmąjį nepriklausomą direktorių konsultantą.
- Akcininkų bazės praplėtimas pritraukiant daugiau vidaus (šeimos, grupės) akcininkų. Tai gali tapti nauju iššūkiu vieninteliam savininkui (pavyzdžiui, bendrovės steigėjui).
- Pokyčiai kapitalo ir akcininkų struktūroje, siekiant pritraukti finansavimą iš išorės. Jie lemia esamų savininkų nuosavybės koncentracijos išskaidymą ir išorės akcininkų įtraukimą.
- Didėjantis bendrovės verslo portfelio, verslo aplinkos bei rizikų sudėtingumas.

BICG geriausios praktikos principai, pristatomi kitoje šio dokumento dalyje, yra savanoriškos rekomendacijos. Bendrovėms paliekama laisvė nuspręsti, kaip jos turėtų būti įgyvendintos praktikoje. Bendrovės gali nuspręsti, koks bus bendrovės valdymo struktūros įdiegimo procesų tempas bei sudėtingumas.

BICG principai nenustato jokio privalomojo informacijos atskleidimo ar „laikykis taisyklių arba pasiaiškink“ principo taikymo[18]. EBPO[19] teigimu, per daug formalus taisyklių laikymasis gali pakenkti nelistinguojamų bendrovių lankstumui bei padidinti jų sąnaudas. Todėl principai turi būti laikomi ne bendrovių valdymo kodeksu, o tik pasiūlymais, kaip padidinti nelistinguojamų bendrovių valdymo profesionalumą ir efektyvumą.

Pasirinkus tinkamą bendrovės valdymo struktūrą, ją reikia įdiegti labai disciplinuotai ir nuosekliai. Bendrovės patikimumas įvairių akcininkų ir suinteresuotų šalių (pavyzdžiui, darbuotojų, kreditorių, tiekėjų, klientų) akyse priklausys nuo to, kaip bus įdiegta ši sistema. Be to, tinkamas bendrovės valdymas reikalauja daugiau nei formalių taisyklių bei procesų įdiegimo. Taip pat labai svarbus yra tinkamas požiūris į bendrovės valdymą, svarbiausius bendrovės valdymo principus įdiegiant visoje organizacijoje.

Jeigu naujoji bendrovės valdymo struktūra yra laikoma tik dekoracija, ji suteiks tik dalį potencialios gero bendrovės valdymo naudos.

18 Principo „laikykis taisyklių arba pasiaiškink“ laikymasis yra privalomas listinguojamoms bendrovėms pagal NASDAQ OMX Talino, Rygos ir Vilniaus biržų priimtus bendrovių valdymo kodeksus. Pagal šį principą bendrovė turi arba laikytis kodekse numatytų principų, arba savo metinėje ataskaitoje paaiškinti, dėl kokių priežasčių bendrovė tam tikro principo nesilaiko.

19 EBPO (2006), 14 p.

# II dalis: Baltijos šalių nelistinguojamų bendrovių valdymo principai

## BICG ir ecoDa parengti bendrovių valdymo principai – įgyvendinimas „žingsnis po žingsnio“

Atsižvelgiant į nelistinguojamų bendrovių įvairovę, keturiolika bendrovių valdymo principų pateikiami kaip dinaminis „žingsnis po žingsnio“ procesas. Taip yra įvertinamos bendrovės individualios charakteristikos: dydis, struktūros sudėtingumas bei patirtis. Siūlomos dvi bendrovių valdymo principų kategorijos.

1 Stadijos principai (1-9 principai) galioja visoms nelistinguojamoms bendrovėms, neatsižvelgiant į jų dydį ar struktūros sudėtingumą. Tokie principai gali būti universaliai taikomi ir tam nereikia sukurti jokių biurokratinių ar brangių valdymo procedūrų. Jie atspindi pagrindinius bendrovės valdymo principus, kuriuos tam tikra forma gali įsidiegti visos nelistinguojamos bendrovės.

Tačiau reikėtų pastebėti, kad netgi pirmosios stadijos principus įdiegti reikia „žingsnis po žingsnio“. Kaip jau buvo minėta, pagrindinių bendrovių valdymo principų, tokių kaip skaidrumas, „stabdžių ir atsvarų“ sistema bei išorės kontrolė, įdiegimas yra subtilus klausimas bendrovėse, kuriose pats savininkas yra vadovas arba kurios turi tik vieną savininką ar sprendimų priėmėją. Savininkus reikia įtikinti, kad vadovavimasis tokiais principais suteiks realią grąžą ir paveiks ilgalaikę bendrovės sėkmę.

2 Stadijos principai (10-14 principai) yra sudėtingesnės bendrovių valdymo priemonės, kurios yra aktualios didesnėms arba sudėtingesnės struktūros nelistinguojamoms bendrovėms, valstybės valdomoms įmonėms arba bendrovėms, didžiąją dalį finansavimo gaunančioms iš išorės. Tokie principai taip pat galėtų būti taikomi nelistinguojamoms bendrovėms, siekiančioms pasiruošti tapti listinguojamomis.

Svarbiausias 2 stadijos principas yra sprendimas į valdybą pasikviesti nepriklausomus narius. Tai yra labai svarbus įvykis nelistinguojamos bendrovės vystymuisi. Paprastai tai signalizuoja negrįžtamą žingsnį gero bendrovės valdymo link ir dažniausiai iš karto pakeičia valdybos elgseną. Tikėtina, kad 2 stadijos principų įdiegimas padidins valdymo susitarimų formalumą. Tačiau tai yra neišvengiamas žingsnis didesnėse ar sudėtingesnės struktūros bendrovėse, siekiančiose garantuoti savininkams ar išorės kreditoriams bendrovės tvarumą ilguoju laikotarpiu.

Trumpai tariant, BICG ir ecoDa parengti principai remiasi „žingsnis po žingsnio“ metodu įgyvendinant principus bei pereinant nuo 1 stadijos prie 2 stadijos principų. Šiame dokumente pateikiamas planas šeimos verslo savininkams bei bendrovės steigėjams-verslininkams, kurie planuoja savo bendrovių vystymąsi, atsižvelgdami į verslo gyvavimo ciklą.

Po kiekvieno principo yra pateikiama keletas pagrindinių nuostatų. Tikėtina, kad vadovavimasis šiomis nuostatomis bus kiekvieno principo įdiegimo pagrindas. Toliau aptariami praktiniai klausimai, kurie turėtų būti aktualūs įvairaus dydžio ir struktūros sudėtingumo nelistinguojamoms bendrovėms, įdiegiant kiekvieną BICG principą.

Svarbu paminėti, kad BICG principų tikslas yra pateikti nelistinguojamoms bendrovėms gaires, kaip kurti bendrovės valdymo struktūrą. Šie principai neturėtų varžyti. Nelistinguojamos bendrovės gali pačios nuspręsti, kaip įsidiegti šiuos principus, atsižvelgdamos į konkrečius savo bendrovės poreikius.

# 1 Stadijos principai – taikomi visoms nelistinguojamoms bendrovėms

# 1 Principas:
**Akcininkai turėtų nustatyti tinkamą bendrovės organizacinę ir valdymo struktūrą.**

## Pagrindinės nuostatos

- Akcininkai bendrovės steigimo dokumentuose (t. y. įstatuose) turėtų nustatyti pamatinę bendrovės valdymo struktūrą.
- Turėtų būti aiškiai numatyta, dėl kokių klausimų sprendimą priima tik akcininkai, o kuriuos sprendimus gali priimti valdyba (žr. 2 principą).
- Tačiau akcininkai įstatais turėtų kuo mažiau varžyti valdybos galimybes dalyvauti formuojant bendrovės valdymo struktūrą.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Bendrovės pagrindiniai dokumentai apibrėžia „žaidimo taisykles“, susijusias su bendrovės verslo ir vidaus valdymo klausimais. Juose gali būti nustatytos taisyklės, susijusios su tokiais klausimais kaip akcijų išleidimas, balsavimo teisės bei teisės į dividendus, susijusios su skirtingomis akcijų klasėmis, apribojimai perleisti akcijas, valdybos bei akcininkų susirinkimo įgaliojimai, vaidmuo ir elgesys, valdybos narių skyrimas bei jų atlyginimų sistema (žr. ir 2 principą).

Įstatai yra lyg bendrovės ir jos savininkų sutartis. Jais numatoma, kaip bendrovės valdybos nariai gali įgyvendinti jiems suteiktus įgaliojimus. Įstatuose nurodytus apribojimus ignoruojantis valdybos narys rizikuoja veikti *ultra vires* („viršydamas savo galias“) ir gali sulaukti teisinių sankcijų.

Bendrovės veiklos pradžioje savininkai-vadovai ne daug dėmesio skiria bendrovės įstatų turiniui. Dažniausiai bendrovės steigėjai remiasi taip vadinamais „pavyzdiniais įstatais“.[20]

20 Pavyzdžiui, Lietuvoje taip vadinamus „pavyzdinius įstatus“ skelbia Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, bet jie yra neprivalomi.

Tačiau toliau kuriant bendrovės valdymo struktūrą, akcininkai turėtų apsvarstyti, ar egzistuojanti sistema atitinka ilgalaikius bendrovės interesus ir yra pritaikyta jos konkretiems poreikiams.

Akcininkai turėtų vengti įstatuose įtvirtinti per daug detalias bendrovės valdymo procedūras. Įstatai nėra lanksti bendrovės valdymo struktūros kūrimo priemonė. Pagal Baltijos šalių bendrovių teisę įstatus galima keisti tik specialiu akcininkų sprendimu. Todėl valdybai gali būti sunku bendrovės valdymo struktūrą pritaikyti prie besikeičiančių bendrovės poreikių.

Akcininkai turėtų pripažinti, kad valdyba yra pagrindinis sprendimus priimantis organas bendrovėje. Šis vaidmuo neturėtų būti paneigiamas įstatuose per daug detaliai aprašytomis bendrovės valdymo procedūromis.

Tačiau kai kuriose nelistinguojamose bendrovėse gali iškilti tokių bendrovės valdymo klausimų, kurie yra asmeniškai labai svarbūs steigėjams-verslininkams ar esamiems akcininkams, pavyzdžiui, susijusių su akcijų perleidimu ar kitomis emisijų procedūromis. Tikėtina, kad savininkų interesus šiose srityse ginantys bendrovės steigimo dokumentai yra svarbi prielaida tolimesniam bendrovės valdymo struktūros tobulinimui.

Nelistinguojamų bendrovių investuotojai daugeliu atžvilgiu prisiima didesnę investicijų riziką nei listinguojamų bendrovių investuotojai. Dėl mažo akcijų likvidumo jiems gali tekti įsipareigoti bendrovei sąlyginai ilgam laikotarpiui. Bendrovės steigimo dokumentai, ginantys investuotojų ilgalaikius interesus, yra svarbus veiksnys, lemiantis jų norą investuoti į bendrovę.

Akcininkai taip pat gali norėti garantijų, kad bus atsižvelgiama į jų specifinius interesus kitų akcininkų atžvilgiu. Bendrovės savininkai gali turėti skirtingas bendrovės veiklos vizijas. Pavyzdžiui, daug akcininkų turinčioje šeimos bendrovėje beveik neišvengiamai anksčiau ar vėliau iškils konfliktų dėl skirtingų akcininkų tikslų.

Bendrovės steigimo dokumentuose apibrėžiami akcininkų santykiai bei konfliktų tarp akcininkų sprendimo būdai. Tai padeda garantuoti stabilumą ilguoju laikotarpiu.

Akcininkų sutartys, skirtingai negu įstatai, yra sutartys tarp bendrovės akcininkų. Tam tikromis aplinkybėmis akcininkų sutartys gali būti lankstesnės ir efektyvesnės priemonės ginti akcininkų teises nei bendrovės įstatai.

Akcininkų sutartims, kitaip nei įstatams, kurie yra viešai prieinami dokumentai, trūksta skaidrumo (tai yra konfidencialūs susitarimai tarp privačių šalių) ir egzistuoja neaiškumas dėl jų priverstinio vykdymo. Todėl, laikui bėgant, savo interesams ginti akcininkai turėtų atrasti kitų būdų nei akcininkų sutartys.

Keičiant bendrovės įstatus ar akcininkų sutartis, akcininkai turėtų pasikonsultuoti su kvalifikuotais teisininkais, siekiant užtikrinti, kad visi pakeitimai atitiktų bendrovių teisės reikalavimus.

# 2 Principas:

**Kiekviena bendrovė turėtų stengtis suburti efektyvią valdybą, kolektyviai atsakingą už bendrovės ilgalaikę sėkmę, įskaitant bendrovės strategijos nustatymą. Tarpinis žingsnis efektyvios (ir nepriklausomos) valdybos link galėtų būti patariamosios tarybos sukūrimas.**

## Pagrindinės nuostatos

- Valdybos vaidmuo yra vadovauti bendrovei.
- Mažose nelistinguojamose bendrovėse tarpinis žingsnis efektyvios valdybos link galėtų būti papildomos patariamosios tarybos, neturinčios formalių sprendimų priėmimo pareigų, sukūrimas.
- Visi valdybos nariai sprendimus turi priimti objektyviai, atsižvelgdami į bendrovės interesus. Bendrovei vystantis, nepriklausomų narių pakvietimas į valdybą gali jai padėti sutelkti dėmesį į bendrovės verslo interesus.
- Valdyba turėtų išsirinkti pirmininką. Valdybos pirmininkas yra atsakingas už vadovavimą valdybai, jis garantuoja valdybos efektyvumą atliekant visas valdybos funkcijas bei nustato valdybos darbotvarkę.
- Valdyba turėtų paskirti bendrovės vadovą, kuris vadovautų vadovų komandai bei įgyvendintų su bendrovės veikla susijusius įgaliojimus.
- Valdyba turėtų nustatyti bendrovės strateginius tikslus bei garantuoti reikiamą finansavimą ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus bendrovės tikslams pasiekti.
- Valdyba atsako už vadovybės veiklos rezultatų priežiūrą ir vertinimą.
- Valdyba turėtų nustatyti bendrovės vertybes bei standartus ir užtikrinti, kad jos įsipareigojimai akcininkams ir kitoms suinteresuotoms šalims būtų suprasti ir įvykdyti. Valdyba turėtų dalyvauti strateginio vystymosi procese ir bent jau patvirtinti strategiją bei užtikrinti, kad ji atitiktų akcininkų lūkesčius.
- Valdyba turėtų užtikrinti bendrovės veiklos atitikimą jos įstatams, atitinkamiems priežiūros ir valstybės institucijų sprendimų bei teisės aktų reikalavimams.
- Turėtų būti aiškiai numatyta, kokiais klausimais sprendimus priima tik valdyba, o kokių klausimų svarstymas gali būti deleguotas vadovybei.
- Jeigu valdybos nariams susirūpinimą kelia išsiskyrusios nuomonės dėl bendrovės valdymo ar pasiūlytų veiksmų, jie turi garantuoti, kad šios skirtingos nuomonės būtų įvardintos valdybos posėdžių protokoluose.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Mažesnėse nelistinguojamose bendrovėse dažnai labai sunku tarp bendrovės vadovų aiškiai atskirti valdybą, vadovybę bei akcininkus. Savininkas-vadovas gali atlikti visus šiuos vaidmenis arba jų dalį.

Nepaisant to, labai svarbu atskirti unikalų valdybos vaidmenį valdant bendrovę. Ji yra visapusiškai atsakinga už bendrovės veiklą.

Bendrovės vystymosi pradžioje daugumą valdybos funkcijų galima įgyvendinti neformaliu ir nebiurokratiniu būdu.

Tarpinis žingsnis nepriklausomos valdybos link yra patariamosios tarybos sukūrimas. Skirtingai nei valdyba, toks organas nėra bendrovės formalios valdymo struktūros dalis. Todėl savininko-vadovo ar kontroliuojančios šeimos sprendimų priėmimo įgaliojimai valdyboje nesumažėja. Tačiau patariamoji taryba padeda pagerinti valdybos darbą savo patirtimi bei verslo kontaktais (žr. 3 principą). Laikui bėgant patariamosios tarybos nariai gali būti pakviesti tapti valdybos nariais.

Bendrovei didėjant ar sudėtingėjant jos struktūrai, taip pat turėtų didėti ir valdyba. O patariamosios tarybos svarba, atvirkščiai, turėtų mažėti. Patariamoji grupė negali tinkamai prižiūrėti visos bendrovės. Skirtingai nuo valdybos, ji neturi teisės gauti informacijos ir negali daryti reikšmingos įtakos bendrovės strategijai. Be to, ji negali būti teisiškai atsakinga už bendrovės veiklą (išskyrus tuos atvejus, kai įrodoma, jog ji veikė kaip bendrovės „šešėlinis direktorius“).

Vadinasi, valdybos ir valdymo procesų formalizavimas turėtų stiprėti bendrovei didėjant ar sudėtingėjant jos struktūrai bei vis labiau priklausant nuo išorės finansavimo.

Bendrovei toliau vystantis, nepriklausomi išorės valdybos nariai gali suvaidinti esminį vaidmenį, kuriant profesionalią bendrovės valdymo struktūrą. Nepriklausomų narių paskyrimas yra pagrindinis žingsnis vystant nelistinguojamos bendrovės valdymo struktūrą (žr. taip pat 11 principą). Sprendimas į valdybą pakviesti nepriklausomus išorės narius yra profesionalesnio proceso kūrimo dalis. Tokio sprendimo potenciali įtaka valdybos elgsenai bei kultūrai neturėtų būti nuvertinta.

Pakankamai ankstyvoje stadijoje turėtų būti priimamos rašytinės nuostatos, kurios padėtų valdybai aiškiau suprasti savo tikslus bei strategiją ir užtikrintų, kad visos susijusios šalys suprastų, ko iš jų yra tikimasi.

Valdybos suformuluota bendrovės strategija, paremta vadovybės paruoštu ir valdybos patvirtintu verslo planu, yra būtina. Laikui bėgant valdyba taip pat turėtų stengtis parengti dokumentą, kuriame būtų numatytos visos bendrovės politikos ir procedūros, pavyzdžiui, susijusios su sveikatos ir saugos politika, teisės aktų ir valstybės institucijų numatytais įpareigojimais, darbuotojų ir pirkimų politika ir pan.

Nuostatose, susijusiose su valdyba, turėtų būti apibrėžtos valdybos pareigos, klausimai, kuriuos sprendžia tik valdyba, bei perduodami įgaliojimai. Tačiau dėl to, kad valdyba yra laikoma tarpininku tarp akcininkų ir vadovybės, valdybos pareigos dažnai yra apibūdinamos kaip „liekamosios“, t.y. į valdybos pareigas nepatenka teisės ir pareigos, tenkančios akcininkams (susirinkimui) bei deleguotos vadovybei.

Akcininkų nustatytuose rėmuose valdyba apibrėžia savo įgaliojimus bei pareigas ir įgaliojimus, kuriuos ji nori deleguoti vadovybei. Nors detalus tokių specifinių pareigų apibrėžimas skirtingose bendrovėse gali labai skirtis, galima surasti keletą bendrų principų.

**Tik akcininkai (dažniausiai akcininkų susirinkimuose)** paprastai svarsto šiuos klausimus:

- Metinių finansinės atskaitomybės ataskaitų tvirtinimas
- Sprendimai dėl dividendų
- Įstatų ir/arba kapitalo struktūros pakeitimų tvirtinimas
- Valdybos narių skyrimas, atlygio nustatymas bei atšaukimas.

**Valdyba paprastai sprendžia šiuos klausimus:**

- Bendrovės tikslų, strategijos ir valdymo struktūros nustatymas
- Ataskaitų teikimas akcininkams ir trečiosioms šalims
- Bendrovės pažangos priežiūra ir kontrolė
- Bendrovės vadovo veiklos priežiūra
- Verslo planų tvirtinimas
- Veiklos ir kapitalo investicijų biudžeto tvirtinimas
- Svarbių bendrovės įvykių (pavyzdžiui, verslo įsigijimų, pardavimų, veiklos tam tikroje srityje pradėjimo ar užbaigimo) tvirtinimas
- Finansinių ataskaitų tvirtinimas
- Skolinimosi bei garantijų kreditoriams (dažnai viršijančių tam tikrą sumą) tvirtinimas
- Bendravimo su išore, pavyzdžiui, veiklos kontrolieriais, akcininkais ar žiniasklaida, politika
- Vadovybei perduodamų įgaliojimų nustatymas
- Bendrovės vadovo kandidatūros siūlymas bei atšaukimas ir jo atlygio nustatymas (paprastai ir kitų aukščiausių vadovų atlygio nustatymas, pasikonsultavus su bendrovės vadovu).

**Vadovybei perduodami įgaliojimai** dažniausiai šiose srityse:

- Strateginių pasiūlymų, verslo planų bei biudžetų ruošimas
- Valdybos nustatytos strategijos įgyvendinimas
- Veiksmų, susijusių su valdybos sprendimais dėl investicijų, susijungimų bei kito verslo įgijimu ir pan., įgyvendinimas
- Banko sąskaitų atidarymas bei finansinių pavedimų patvirtinimas
- Sutarčių pasirašymas
- Bendrovės vidinių dokumentų pasirašymas
- Įgaliojimų išdavimas
- Išorinė komunikacija
- Darbuotojų įdarbinimas bei jų atlygis
- Vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistemos sukūrimas
- Sveikatos ir saugos veiksmai.

Remiantis geriausia praktika, šie įgaliojimai turėtų būti sujungti į vieną dokumentą, kuriame būtų nustatytos visų įgaliojimų ribos.

Valdybai ir vadovybei priskirtų klausimų balansas turėtų būti nuolat peržiūrimas, ypač greitai augančioje bendrovėje. Savininkai-vadovai turėtų suformuoti tinkamą požiūrį į delegavimą ir išmokti sprendimų priėmimo įgaliojimus perduoti kitiems valdybos nariams bei vadovams.

Valdybos turėtų nustatyti reikalavimų laikymosi planą, kuriame matytųsi, kada turi būti įgyvendinti įvairūs finansiniai, teisiniai bei kontrolės reikalavimai, ir kas yra atsakingas už kiekvieną klausimą. Tokiame plane dažniausiai aprašomi:

- Įsipareigojimai susiję su finansinių ataskaitų paruošimu ir pildymu
- Mokesčių įstatymų reikalavimai
- Bankinės paslaugos ir įsipareigojimai
- Sveikatos ir saugos reikalavimai
- Draudimas

Mažos nelistinguojamos bendrovės gali paskirti asmenį iš išorės, pavyzdžiui, teisininką, buhalterį ar sekretoriaus paslaugas teikiantį asmenį, kurie padėtų užtikrinti valdybos pareigų įgyvendinimą. Taip pat gali būti veiksminga išduoti įgaliojimą patarėjui iš išorės, kai valdybos nariai yra nepasiekiami arba kitais skubiais atvejais.

Bendrovei didėjant, tokiems reikalavimams įgyvendinti gali būti paskirtas bendrovės sekretorius.

Pagrindinė valdybos pareiga yra skatinti aukštus profesionalumo ir etikos standartus atitinkantį darbuotojų elgesį. Augant darbuotojų skaičiui, šie standartai turi būti aprašyti verslo etikos kodekse. Tai turi būti aptarta su darbuotojais jiems tik pradėjus dirbti bei mokymų metu. Šiuo kodeksu taip pat galima remtis skiriant drausminę nuobaudą.

Vidaus kodekse galėtų būti numatyti bendrovės lūkesčiai susiję su:

- Atitikimu teisės aktų bei priežiūros institucijų reikalavimams
- Klientų aptarnavimo standartais
- Interesų konfliktais
- Dovanomis bei preferenciniu elgesiu su tiekėjais, klientais, ir pan.
- Sąžiningos ir etiškos veiklos poreikiu
- Bendrovės įsipareigojimais bendruomenės gerovei
- Pagalba darbuotojų asmeniniam tobulėjimui.

# 3 Principas:
## Valdybos dydis ir sudėtis turėtų atspindėti bendrovės veiklos mastą ir veiklos sudėtingumą.

### Pagrindinės nuostatos

- Valdyba neturi būti tokia didelė, kad būtų sunkiai valdoma. Įgūdžių bei patirties pusiausvyra turėtų atitikti verslo poreikius. Valdybos sudėties keitimas neturėtų sukelti suirutės.

- Turėtų būti numatyta aiški naujų valdybos narių paskyrimo į valdybą procedūra. Nariai į valdybą turėtų būti skiriami tik juos įvertinus pagal objektyvius kriterijus.

- Valdyba turėtų sudaryti valdybos ir vyresniosios vadovybės pareigų perėmimo planus. Tuo siekiama išlaikyti tinkamą įgūdžių bei patirties pusiausvyrą bendrovėje ir valdyboje.

- Valdybos narių skyrimo laikotarpis turėtų būti atidžiai apsvarstomas. Valdyba turėtų rasti tinkamą balansą tarp neterminuotų kadencijų pasirinkimo ir poreikio užtikrinti planuotą bei progresyvią valdybos sudėties kaitą.

### Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Pirmaisiais bendrovės gyvavimo metais savininkai-vadovai gali jaustis nejaukiai, kviesdami į valdybą asmenis iš išorės. Jie gali būti dar nepasiruošę pasidalinti konfidencialia bendrovės informacija bei sprendimų priėmimo įgaliojimais su asmenimis iš išorės. Todėl valdybas dažnai sudaro savininkų-vadovų kolegos, šeimos nariai bei artimi draugai.

Bendrovei didėjant, valdyba, esanti pagrindiniu sprendimų priėmimo organu bendrovėje, sulaukia daugiau iššūkių. Kadangi bendrovės sėkmė vis labiau priklauso nuo valdybos, bendrovės savininkas-vadovas turėtų būti suinteresuotas į valdybą pakviesti profesionalius asmenis.

Bendrovių valdybos struktūros Europoje skiriasi. Nors akcininkai visada turi teisę pasiūlyti asmenis (arba dalį jų) į aukščiausią sprendimų priėmimo organą, šių organų pavadinimai skiriasi priklausomai nuo esamos valdybos struktūros.

Iš esmės visose trijose Baltijos šalyse bendrovių teisėje numatyta dviejų pakopų valdymo struktūra, t. y. priežiūros ir valdymo funkcijas atskirai atlieka stebėtojų taryba ir valdyba, o ne vien direktorių valdyba, atstovaujanti vienpakopę valdymo struktūrą (pavyzdžiui, kaip yra Jungtinėje Karalystėje). Tačiau bendrovės gali pasirinkti skirtingą valdymo struktūrą. Pavyzdžiui, kai kurios bendrovės gali turėti valdybą, sudarytą tik iš vykdomųjų direktorių (kurie derina savo pareigas valdyboje ir vienoje iš vyresniosios vadovybės pozicijų) arba valdyba, kurią sudaro ir vykdomieji direktoriai, ir direktoriai konsultantai (iš kurių keli būtų nepriklausomi). Kitos bendrovės gali turėti du valdymo organus: stebėtojų tarybą, sudarytą iš direktorių konsultantų, ir valdybą, kuri yra atsakinga už vykdomąją ir operatyvinę bendrovės veiklą[21]. Verta paminėti, kad Lietuvoje bendrovės vadovas neprivalo būti valdybos nariu.

Valdybos sudėtis yra labai svarbi ir turi būti atidžiai apsvarstyta. Ateityje bendrovei gali prireikti valdybos narių, turinčių patirties įvairiose srityse, įskaitant rinkodarą, logistiką, finansus, gamybą, teisę, žmogiškuosius išteklius, tarptautinę prekybą, susijungimus ir įsigijimus ir kt.

Nepriklausomai nuo to, kokia valdymo struktūra egzistuoja atskirose šalyse, bet kokio kolegialaus organo narių skaičiui viršijus 10-12, priimti sprendimus ir įgyvendinti tinkamą priežiūrą tampa itin sudėtinga. Mažiau narių turinti valdyba pagerina komunikacijos kokybę bei gali nuodugniau aptarti iškilusius klausimus. Tokiu atveju taip pat paprasčiau yra organizuoti valdybos posėdžius.

Pirmaisiais bendrovės gyvavimo metais savininkai-vadovai gali nejaukiai jaustis, kviesdami į valdybą asmenis iš išorės. Jie gali būti dar nepasiruošę pasidalinti konfidencialia bendrovės informacija bei sprendimų priėmimo įgaliojimais su asmenimis iš išorės.

Tačiau dėl šios priežasties valdybai gali trūkti patirties tam tikrose strateginėse srityse, pavyzdžiui, susijusiose su strategijos analize, rinkodara, finansais, žmogiškųjų išteklių valdymu ar tarptautine prekyba. Todėl papildomos patariamosios tarybos sukūrimas gali būti išeitis, užpildanti spragas šiose srityse (žr. 2 principą).

Tačiau patariamoji taryba turėtų būti tik tarpinis žingsnis. Laikui bėgant, direktoriai konsultantai turėtų būti įtraukiami į valdybos darbą. Išorės finansuotojai taip pat gali reikalauti, kad direktoriai konsultantai prisijungtų prie valdybos (žr. 12 principą).

21 Estijoje ir Latvijoje akcinės bendrovės privalo turėti stebėtojų tarybą ir valdybą.

Savininko valdomoje bendrovėje labiausiai tikėtina, kad vienas asmuo atliks ir valdybos pirmininko, ir bendrovės vadovo pareigas. Nepriklausomo valdybos pirmininko samdymas gali būti komerciškai nepateisinamas. Tačiau asmuo, atliekantis abi pareigas, turėtų nepamiršti, kad valdybos pirmininko ir bendrovės vadovo pareigos yra skirtingos ir turėtų būti vertinamos atskirai.

Pareigų perėmimo planavimas yra ypač svarbus savininko valdomose bendrovėse. Savininkas turi nuspręsti, ar jo ilgalaikis tikslas yra perduoti verslą jaunesniems šeimos nariams, ar išeiti iš verslo bendrovę pardavus arba jai tapus listinguojama. Atsakymai į šiuos klausimus turės įtakos sprendimams dėl tinkamiausios valdybos sudėties.

Valdybos turėtų būti sudarytos iš asmenų, turinčių skirtingus požiūrius, kvalifikaciją bei patirtį. Valdybos sudėties atnaujinimas yra svarbus, siekiant užtikrinti naujų idėjų sklaidą.

Valdybos narių dalyvavimas daugelyje valdybų gali trukdyti tinkamai atlikti savo pareigas. Bendrovės turėtų apsvarstyti, ar to paties asmens narystė keliose valdybose netrukdys efektyviam valdybos darbui.

Svarbu, kad akcininkai pasitikėtų valdybos nariais ir pripažintų jų veiksmų pagrįstumą. Todėl bet kokioje bendrovėje yra svarbus skaidrumas prieš akcininkus. Apie papildomas valdybos suteiktas paslaugas bendrovei bei su tuo susijusį atlygį taip pat turėtų būti pranešama akcininkams.

# 4 Principas:

**Valdybos posėdžiai turėtų vykti pakankamai reguliariai, kad ji galėtų vykdyti savo pareigas ir laiku gautų reikiamą informaciją.**

## Pagrindinės nuostatos

- Turėtų būti apsvarstyta, kaip tinkamai turėtų būti organizuojami valdybos posėdžiai.
- Valdybos pirmininkas atsako už tai, kad valdybos nariai laiku gautų tikslią ir aiškią informaciją.
- Vadovybė privalo tokią informaciją pateikti. Tačiau prireikus valdybos nariai turėtų prašyti vadovybės informaciją paaiškinti arba suteikti papildomos informacijos. Valdyba turėtų nustatyti aiškias procedūras, kaip valdybos nariai iš vadovybės galėtų gauti papildomos informacijos.
- Valdyba turėtų užtikrinti, kad valdybos nariai, ypač direktoriai konsultantai, galėtų konsultuotis su nepriklausomais profesionalais bendrovės sąskaita, jeigu jiems tai atrodys būtina, vykdant savo kaip valdybos narių pareigas.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Valdyba atlieka ypatingą vaidmenį vadovaudama bendrovei, todėl net ir savininko valdomose bendrovėse svarbu atskirti valdybos posėdžius nuo vadovybės posėdžių.

Jei valdyba susirinks per dažnai, ji gali per daug dėmesio skirti kasdieniniams bendrovės veiklos reikalams. Kita vertus, jeigu valdyba susirinks per retai, ji gali nebesugebėti vykdyti savo pareigų. Todėl reikėtų apsvarstyti, kaip dažnai turėtų vykti valdybos posėdžiai.

Mažose bendrovėse valdybos dažniausiai susirenka nuo keturių iki aštuonių kartų per metus, esant galimybei įtraukdamos ir visos dienos strateginį valdybos posėdį. Tačiau konkretus valdybos posėdžių, reikalingų valdybos pareigoms vykdyti, skaičius priklauso nuo konkrečių bendrovės poreikių.

Valdybos posėdžių datos turėtų būti paskirtos iš anksto ir kuo rečiau keičiamos. Dažnas posėdžių datų keitimas gali lemti prastą direktorių konsultantų lankomumą.

Pirmininkas turi užtikrinti, kad valdybos posėdžiai vyktų efektyviai ir apsvarstyti galimybę parengti valdybos posėdžių gaires, kuriose būtų numatytos posėdžių procedūros ir darbotvarkės sudarymas. Paprastai valdybos posėdžio struktūra yra tokia:

- Valdybos pirmininkas paruošia darbotvarkę.
- Darbotvarkė bei papildomi dokumentai (jei tokių yra) išplatinami valdybos nariams iš anksto tam, kad jie turėtų pakankamai laiko pasiruošti.

- Posėdžiai turėtų būti protokoluojami raštu. Posėdžių protokoluose turėtų būti užfiksuoti visi sprendimai (įskaitant ir skirtingas nuomones), paskirtos užduotys bei terminai. Protokoluose taip pat turėtų būti įvardinti pagrindiniai posėdyje aptarti klausimai.

- Valdybos posėdžiuose turėtų būti lyginama pažanga su patvirtintais planais bei biudžetu ir aptariami visi klausimai, kuriuos sprendžia tik valdyba.

Tinkamai dokumentuotų valdybos posėdžių istorija ne tik skatina geriau priimti sprendimus, bet ir parodo bendrovės profesionalumą. Be to, tai yra svarbi teisinė garantija valdybos nariams ir vėliau tai gali padėti mažesnėms bendrovėms pritraukti finansavimą iš išorės.

Valdybos nariai turi laiku gauti reikiamą informaciją tam, kad galėtų ja remtis priimant sprendimus. Tačiau daugelis valdybų nori didinti ne gaunamos informacijos kiekį, o kokybę. Informacija turi būti apibendrinta ir pateikta taip, kad valdybos nariams būtų prieinama ir naudinga.

Valdyba turi nuspręsti, kokios informacijos jai reikia. Valdybų dažnai naudojamas informacijos įrankis yra „subalansuota rodiklių sistema“. Šios sistemos pagalba bendrovės sėkmė matuojama atsižvelgiant ne tik į finansinius bendrovės rezultatus, bet ir į daugelį kitų kiekybinių bei kokybinių kriterijų. Tai gali būti klientų pasitenkinimo, darbuotojų mokymų bei profesinio tobulėjimo rodikliai bei kokybiniai verslo pažangos rodikliai, pavyzdžiui, dideli projektai ar atitikimas sveikatos ir saugos standartams.

Iš vadovybės gaunamą informaciją valdybos nariai gali papildyti informacija iš kitų šaltinių, tokių kaip apsilankymas bendrovės padaliniuose kartu su arba be bendrovės vadovo, išorės ekspertų grupės, akademikų ar priežiūros institucijų ataskaitos. Tačiau papildomos informacijos paieška turėtų vykti pasitarus su valdybos pirmininku ir bendrovės vadovu.



# 5 Principas:

**Atlyginimo dydis turėtų būti pakankamas pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti tokio lygio vykdomuosius direktorius ir direktorius konsultantus, kokio reikia sėkmingam bendrovės valdymui.**

## Pagrindinės nuostatos

- Turėtų būti aiškus skirtumas tarp vykdomųjų direktorių ir direktorių konsultantų atlyginimų. Pirmieji yra visą darbo dieną dirbantys bendrovės darbuotojai, kurie yra atsakingi už bendrovės veiklą. Tuo tarpu direktoriai konsultantai eina tam tikras pareigas, bet nėra bendrovės darbuotojai, ir bendrovei skiria tik dalį darbo laiko. Šie skirtingi vaidmenys turėtų atsispindėti atlyginimų struktūroje.

- Valdybos nariai už savo atlyginimus atsiskaito akcininkams. Tačiau praktikoje daugelis valdybų pačios nusprendžia ir akcininkų susirinkimui pateikia pakeitimus jų metinių atlyginimų sistemoje.

- Direktorių konsultantų narių atlyginimas turėtų atspindėti bendrovei skiriamą laiką bei asmens pareigas.

- Reikėtų apdairiai sieti direktorių konsultantų atlyginimą su bendrovės veiklos rezultatais.

- Valdyba turėtų sukurti formalią atlyginimo politiką bei skaidrią šios politikos įgyvendinimo procedūrą, pavyzdžiui, nustatyti fiksuotą tam tikrų vykdomųjų direktorių ir direktorių konsultantų atlyginimų krepšelį.

- Nė vienas asmuo neturėtų dalyvauti sprendžiant apie jo atlyginimą.

- Valdybos turėtų lyginti savo vykdomųjų direktorių ir direktorių konsultantų atlyginimus su atlyginimais kitose panašiose bendrovėse. Tačiau tokie palyginimai turėtų būti atliekami apdairiai tam, kad atlyginimai būtų pakelti tik veiklos rezultatams pagerėjus.

- Valdybos turėtų apdairiai įvertinti kitų bendrovės darbuotojų atlyginimus bei darbo sutarties sąlygas, ypač svarstant metinį atlyginimo pakėlimą.

- Didžioji dalis vykdomųjų direktorių atlyginimo turi būti susijusi su verslo ir asmeniniais veiklos rezultatais. Šis atlygis turėtų atitikti akcininkų ir kitų suinteresuotų šalių interesus bei skatinti vykdomuosius direktorius siekti aukščiausių rezultatų.

- Valdyba turėtų apsvarstyti vykdomųjų direktorių atšaukimo iš pareigų prieš pasibaigiant kadencijai finansines pasekmes. Be to, reikėtų atidžiai apsvarstyti sutarties terminą arba įspėjimo apie sutarties nutraukimą terminą. Tuo siekiama išvengti nepagrįsto apdovanojimo už prastus rezultatus.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Nors dėl valdybos atlyginimų galiausiai sprendžia akcininkai, pirminė atsakomybė šioje srityje dažniausiai perduodama pačiai valdybai (tai numatoma bendrovės įstatuose, nors valdybos sprendimams vis tiek gali reikėti akcininkų pritarimo).

Skirtingai nuo vykdomųjų direktorių, direktorių konsultantų atlyginimas dažniausiai yra fiksuotas. Taip yra užtikrinama, kad direktoriai konsultantai išlaikys objektyvią ir nepriklausomą nuomonę apie bendrovės veiklą. Dėl šios priežasties direktoriai konsultantai dažniausiai negauna akcijų opcionų kaip dalies atlyginimo.

Akcininkai ir valdybos gali svarstyti direktoriams konsultantams atlyginimą mokėti akcijomis. Tačiau nors akcijų nuosavybė ir sulygina valdybos narių ir akcininkų interesus, valdyba turėtų žinoti, kad nuosavybės turėjimas gali pakenkti jų nepriklausomybei (žr. 11 principą). Akcininkai turi spręsti, ar akcijomis mokamas atlyginimas yra suderinamas su direktoriaus konsultanto pareigomis.

Nors reikia apdairiai sieti direktorių konsultantų atlyginimą su veiklos rezultatais, tačiau turėtų egzistuoti ryšis tarp kiekvieno valdybos nario atlyginimo ir jo skiriamo dėmesio bei pastangų. Daugiau laiko bendrovei skiriantys valdybos nariai turėtų gauti didesnį atlyginimą, pavyzdžiui, dalyvaudami keliuose valdybos komitetuose.

Valdyba turėtų užtikrinti, kad vykdomųjų direktorių ir ypač bendrovės vadovo atlyginimas būtų pagrįstas ir susijęs su bendrovės veiklos rezultatais. Bendrovės veiklos rezultatai turėtų būti matuojami ne tik trumpalaikių finansinių tikslų pasiekimu, bet ir remiantis kokybiniu vertinimu, ar bendrovė vykdo ilgalaikius tikslus.

Vis daugėja bendrovių, kurių valdybos rengia ir viešai skelbia atlyginimų politiką, įskaitant valdybos narių bei pagrindinių vadovų atlyginimus. Tokioje politikoje nurodomas ryšis tarp atlyginimo ir veiklos rezultatų, įtraukiant ir tuos kriterijus, kuriais vertinamas organizacijos ilgalaikių tikslų siekimas, o ne trumpalaikiai rezultatai.



Nelistinguojamoms bendrovėms toks išorės skaidrumas iš pradžių gali pasirodyti labai tolima siekiamybė, bet vieša bendrovės valdymo informacija gali būti vienas žingsnis didesnio profesionalumo ir skaidrumo link (ypač 2 stadijos bendrovėms).

Geroje vykdomųjų direktorių atlyginimų praktikoje vyrauja šie elementai:

- Pusiausvyra tarp fiksuoto ir kintamo atlyginimo bei kintamo atlyginimo susiejimas su iš anksto nustatytais veiklos rezultatais

- Dalies kintamo atlyginimo atidėjimas

- Jeigu suteikiamos akcijos, nustatomas bent minimalus pereinamasis laikotarpis, reikalaujant, kad tam tikra tų akcijų dalis būtų išlaikyta iki darbo sutarties nutraukimo

- Kintamo atlyginimo sugrąžinimas, jeigu paaiškėja, kad atlyginimas buvo išmokėtas remiantis informacija, kuri, kaip vėliau paaiškėja, buvo neteisinga

- Maksimalios išeitinės kompensacijos nustatymas bei nuostata, kad išeitinė kompensacija nemokama dėl prastų veiklos rezultatų.

Svarbu, kad kompensacijos tiek vykdomiesiems direktoriams, tiek direktoriams konsultantams būtų kuo skaidresnės ir aiškesnės. Verta pasidomėti, kokia yra panašių bendrovių praktika, siekiant užtikrinti, kad kompensacija nenukrypsta nuo bendro panašių bendrovių kompensacijų lygio. Daugelis valdybų dėl tokios informacijos kreipiasi į išorės ekspertus.

Tačiau nustatydamos atlyginimus valdybos turėtų atsargiai naudotis atlyginimų konsultantų ar ekspertų patarimais. Ypač reikėtų atsižvelgti į galimą konsultantų interesų konfliktą (pavyzdžiui, jeigu jie yra tos pačios bendrovės ir vykdomųjų direktorių, ir direktorių konsultantų patarėjai). Valdyba turėtų pati susikurti savo atlyginimų filosofiją ir turėtų vengti „bandos jausmo“.

# 6 Principas:

**Valdyba yra atsakinga už rizikos priežiūrą ir ji turėtų palaikyti tinkamą vidaus kontrolės sistemą, skirtą apsaugoti akcininkų investicijas ir bendrovės turtą.**

## Pagrindinės nuostatos

- Valdyba turėtų nustatyti pagrindines bendrovei kylančias rizikos rūšis. Ji turėtų užtikrinti, kad visos esminės rizikos yra valdomos tinkamai.

- Valdyba turėtų nustatyti formalius ir skaidrius susitarimus dėl finansinių ataskaitų bei vidaus kontrolės principų taikymo ir dėl tinkamo bendradarbiavimo su bendrovės auditoriais.

- Valdyba periodiškai turėtų įvertinti poreikį sukurti formalią vidaus kontrolės ir rizikos valdymo funkciją. Taip pat būtina vykdyti periodinius patikrinimus dėl bendrovės vidaus kontrolės efektyvumo. Jų metu turėtų būti peržiūrėtos esminės kontrolės sistemos, įskaitant ir finansų, veiklos bei atitikimo taisyklėms kontrolę, rizikos valdymo sistemas.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Rizika yra neišvengiama verslo dalis. Rizikos panaikinimas nėra nei realus, nei siekiamas tikslas. Tačiau riziką reikia valdyti. Bendrovė neturėtų prisiimti rizikos, kurios nesupranta arba kuri nėra reikalinga bendrovės sėkmei.

Savininko valdomoje bendrovėje rizikos klausimus savininkas dažniausiai sprendžia gana neformaliai. Tačiau, jeigu įmanoma, pravartu riziką dokumentuoti, pavyzdžiui, naudojantis paprasta „SWOT“ analize (stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) ar rizikos valdymo vadovu, nes tai padeda sutelkti dėmesį priimant sprendimus ir parodyti, kad valdybos nariai rizikos valdymo klausimus sprendžia atsakingai ir kruopščiai. Reikia atsižvelgti ne tik į finansinę riziką, bet ir į veiklos bei strateginę rizikas.

Bendrovėms pravartu sukurti pagrindinį rizikos registrą, kurį valdyba reguliariai peržiūrėtų. Jame turėtų būti tokia informacija:

- Pagrindinių bendrovei gresiančių rizikos rūšių aprašymas

- Koks būtų poveikis, jeigu šis įvykis iš tiesų įvyktų

- Tokio įvykio tikimybė

- Trumpas reakcijos aprašymas, jeigu toks įvykis įvyktų

- Trumpas rizikos mažinimo aprašymas (veiksmai, kurių galima imtis iš anksto tam, kad būtų sumažinta įvykio tikimybė ir/arba poveikis).

Mažesnių nelistinguojamų bendrovių valdybos nariai turėtų konsultuotis su profesionaliais konsultantais dėl tinkamų vidaus kontrolės procesų kūrimo. Bendrovei didėjant ir sudėtingėjant jos struktūrai, reikia pereiti prie profesionalios vidaus kontrolės sistemos. Stipri finansų kontrolė yra būtina, jeigu bendrovė nori pritraukti finansavimo šaltinius iš išorės.

Nepaisant pažangesnės vidaus kontrolės kūrimo, bendrovės vadovas visada turėtų laikyti save *de facto* rizikos vadovu ir siekti geresnio rizikos suvokimo visuose bendrovės valdymo lygmenyse.

Didesnėse bendrovėse rizikos valdymas gali būti valdybos audito komiteto ar vidaus audito departamento dėmesio centre. Tačiau netgi tada, kai daugelis rizikos valdymo aspektų yra deleguojami konkretiems asmenims ar organams, svarbu, kad valdyba kaip visuma, būtų atsakinga už rizikos kontrolę.

Visi valdybos nariai turėtų suprasti pagrindines verslo rizikos rūšis. Be to, valdyba turėtų nustatyti būdus stebėti šių rizikos rūšių vystymąsi ir siekti užtikrinti, kad tokia rizika yra tinkamai vadovybės valdoma.

Viename dokumente turėtų būti išdėstytos politikos bei procedūros, susijusios su konkrečiomis bendrovei gresiančios rizikos rūšimis ir šis dokumentas turi būti prieinamas visiems darbuotojams. Pavyzdžiui, turėtų būti nustatytos tokios bendrovės politikos:

- kovos su sukčiavimu
- pinigų plovimo prevencijos
- grynųjų pinigų valdymo
- susitarimų su bankais priežiūros
- verslo tęstinumo
- duomenų apsaugos ir patikimumo
- dokumentų valdymo
- atitikimo teisės aktams
- atitikimo sveikatos ir saugos taisyklėms.

Efektyviai vidaus kontrolei dažnai būdingos šios procedūros:

- sprendimų priėmimo apribojimai
- pareigų atskyrimas
- apskaitos įrašų suderinimas ir pinigų srautų stebėjimas
- tinkama kvalifikacija ir mokymai
- biudžeto kontrolė
- lėšų, išlaidų ir prieigos prie banko sąskaitų kontrolė
- patalpų saugumas ir turto kontrolė.

Atliekant kontrolės ir priežiūros pareigas, labai svarbu, kad valdyba skatintų darbuotojus atskleisti neetišką/neteisėtą elgesį. Tam turėtų padėti bendrovės etikos kodeksas ir atitinkamiems asmenims garantuojama teisinė apsauga.



# 7 Principas:

**Tarp valdybos ir akcininkų turėtų vykti dialogas, grindžiamas abipusiu tikslų supratimu. Visa valdyba yra atsakinga už tinkamo dialogo su akcininkais palaikymą. Valdyba neturėtų pamiršti, kad visi akcininkai turėtų būti vertinami vienodai.**

## Pagrindinės nuostatos

- Valdyba turėtų kuo efektyviau ir praktiškiau atsižvelgti į akcininkų nuomonę.
- Valdybos pirmininkas yra atsakingas už bendravimo tarp akcininkų ir valdybos efektyvumą ir turėtų su akcininkais aptarti bendrovės valdymą bei strategiją.
- Valdybos pirmininkas turi užtikrinti, kad akcininkų nuomonė būtų perduota valdybai. Tačiau ir kitiems valdybos nariams turėtų būti suteikta galimybė dalyvauti susitikimuose su akcininkais.
- Pagrindinė valdybos pirmininko pareiga yra sudaryti metinių (ir neeilinių) visuotinių susirinkimų darbotvarkę.
- Bendravimas su akcininkais neturėtų apsiriboti metiniu formaliu susitikimu, o turėtų būti laikomas tęstiniu procesu.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Nelistinguojamų bendrovių akcininkai dažnai labai vertina glaudų dialogą su valdybomis, nes jų akcijos yra nelikvidžios. Priešingai nei listinguojamų bendrovių akcininkai, jie turi mažiau galimybių išreikšti savo nuomonę apie bendrovės strategiją ir rizikos profilį pirkdami bei parduodami akcijas.

Bendravimas su valdybomis ir dalyvavimas jų veikloje leidžia akcininkams būti tikriems, kad bendrovės veikla vystosi teisinga linkme ir yra atstovaujama jų interesams (ypač bendrovės strategijoje numatytose rizikos/atlygio srityse). Todėl tai yra pagrindinis būdas, kaip jie gali valdyti didesnę savo akcijų likvidumo riziką.

Pagal bendrovių teisę Baltijos šalyse nelistinguojamos bendrovės privalo rengti metinius visuotinius susirinkimus. Toks susirinkimas yra naudingas būdas bendrauti su akcininkais, kurie nedalyvauja bendrovės valdyme.

Be to, dažnai tai užtikrina valdybos ir akcininkų dialogą, jeigu akcininkai yra sąlyginai didelė ir nevienalytė grupė.

Metinis visuotinis susirinkimas užtikrina veiksmingą būdą peržiūrėti praėjusių metų bendrovės veiklą bei veiklos rezultatus, aptarti bendrovės ateities perspektyvas.

Tačiau tam tikrais atvejais akcininkai gali pareikalauti dažnesnio ir nuolatinio bendravimo su valdyba. Pagrindiniai akcininkai gali taip pat vis dar aktyviai dalyvauti bendrovės veikloje kaip vadovai ir/ar valdybos nariai.

Bet kuriuo atveju valdybos ir akcininkų bendravimas bei akcininkų įsitraukimas turi atitikti kiekvienos bendrovės situaciją.

Valdybos turėtų apsvarstyti, kaip bendrovės strategiją bei rizikos profilį pristatyti akcininkams. Tai turi būti pateikiama suprantamai ir prasmingai.

Be to, tai turi būti daroma pripažįstant pagrindinę valdybos pareigą garantuoti, kad bendrovės veikla tenkintų akcininkų interesus.



# 8 Principas:

**Prisijungdami prie valdybos visi valdybos nariai turėtų būti supažindinami su valdybos darbu ir jie turėtų reguliariai atnaujinti ir papildyti savo įgūdžius bei žinias.**

## Pagrindinės nuostatos

- Valdybos narių supažindinimo su valdybos darbu formalumas ir griežtumas priklauso nuo bendrovės dydžio ir struktūros sudėtingumo.
- Valdybos pirmininkas turi užtikrinti, kad valdybos nariai nuolat atnaujintų savo įgūdžius, pažintų bendrovę ir įgytų žinių, reikiamų jų vaidmens valdyboje įgyvendinimui.
- Valdybos primininkas turėtų skatinti valdybos narius dalyvauti profesionaliuose mokymuose, kurie pagerintų jų, kaip valdybos narių, veiklą.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Valdybos narių supažindinimas su bendrove yra pagrindinė priemonė direktoriams konsultantams suteikti informaciją, kurios jiems reikia norint efektyviai dalyvauti aptariant strategiją bei prižiūrint bendrovės veiklą. Tai taip pat svarbu ir vykdomiesiems direktoriams, kurie gali turėti patirties vykdant konkrečią veiklą, bet nėra patyrę vykdyti visos bendrovės priežiūros.

Nauji valdybos nariai gali norėti susitikti su valdybos nariais prieš pirmąjį valdybos posėdį. Naujo valdybos nario prašymas supažindinti su bendrovės veikla rodo, kad jis rimtai žiūri į savo vaidmenį valdyboje.

Baltijos šalyse valdybos nariai gali ugdyti ir atnaujinti konkrečius šioms pareigoms būdingus įgūdžius tapdami profesionaliais valdybos nariais. Toks profesionalumas sukuria aplinką, kurioje vyksta nuolatinis profesinis tobulėjimas. Jis taip pat sukuria etikos ir disciplinos sistemą, užtikrinančią valdybos narių atskaitomybę. BICG siūlo tokias mokymo programas, skirtas valdybos nariams.

# 9 Principas:

**Šeimų kontroliuojamos bendrovės turėtų sukurti šeimos valdymo mechanizmus, kurie skatintų koordinaciją ir abipusį supratimą tarp šeimos narių bei padėtų išlaikyti santykį tarp šeimos ir bendrovės valdymo.**

## Pagrindinės nuostatos

- Šeimos verslo valdymo procesų pasirinkimas priklauso nuo verslo dydžio, šeimos narių skaičiaus bei šeimos narių įsitraukimo į verslą.

- Specialiame dokumente turėtų būti pažymėta, kokią verslo viziją turi šeima ir kokie yra verslo tikslai. Taip pat turėtų būti apibrėžti šeimos verslo valdymo organų vaidmenys ir jų santykiai su valdyba. Be to, turėtų būti aprašytos pagrindinės šeimos verslo politikos, pavyzdžiui, šeimos narių įdarbinimo, akcijų perleidimo bei bendrovės vadovo pareigų perdavimo.

- Šeimos valdymo organai, tokie kaip šeimos susirinkimas bei šeimos taryba, suteikia šeimos nariams galimybę aptarti šeimos ir šeimos verslo klausimus bei susitarti dėl bendro šeimos požiūrio.

- Turi būti labai aiškiai atskirtos šeimos institucijos nuo formalių bendrovės valdymo organų. Šeimos nariai turi suprasti valdybos, akcininkų susirinkimo ir kitų bendrovės valdymo organų vaidmenis.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Dauguma šeimos valdomų bendrovių yra nelistinguojamos. Tačiau tyrimai rodo, kad pasitraukus bendrovės steigėjui, šeimos verslai gyvuoja neilgai. Labai nedaug bendrovių išgyvena pasikeitus dviems savininkų kartoms. Šeimos bendrovės gali padidinti tikimybę išlikti sukuriant tinkamą bendrovės valdymo struktūrą ir kuo anksčiau pradedant mokyti ateinančias kartas.

Daugelis steigėjų-verslininkų arba šeimos bendrovių pirmininkų sunkiai atriboja sprendimus, susijusius su šeimos reikalais (tęstinumas, vertės nustatymas, likvidumas, bendrovės perdavimas, dividendai, t.t.) ir bendrovių valdymo reikalais (sprendimai, susiję su bendrovės veikla).

Kol bendrovę valdo ją įkūręs verslininkas, iškyla nedaug su šeimos valdymu susijusių klausimų. Tačiau laikui bėgant ir keičiantis kartoms, tikėtina, kad šeima padidės ir jos struktūra bus sudėtingesnė. Šeimos nariai gali turėti skirtingas nuomones apie verslą. Pavyzdžiui, savininkas-vadovas gali palaikyti sprendimą reinvestuoti pelną į bendrovę, o ne išmokėti jį dividendais, tačiau tam gali prieštarauti į pensiją išėjęs šeimos narys, kuriam dividendai yra pagrindinis pajamų šaltinis.

Kita didesnių šeimų problema yra ta, kad šeimos nariai, dirbantys bendrovėje, turi geresnę prieigą prie informacijos nei tie, kurie nėra tiesiogiai susiję su verslu.

Esant tokioms aplinkybėms reikėtų sukurti šeimos valdymo struktūrą, kuri numatytų vienodas sąlygas gauti informaciją apie bendrovę, skatintų šeimos narių discipliną, užkirstų kelią galimiems konfliktams bei užtikrintų verslo tęstinumą.

Sukūrus tokią struktūrą, reikia aiškiai atskirti šeimos valdymo klausimus nuo bendrovės verslo valdymo klausimų, kiekviena institucija turi turėti savo sudėtį, pareigas bei klausimus, kuriuos aptaria bei dėl kurių priima sprendimus.

Specialiame dokumente numatoma, kaip turėtų veikti tokia šeimos valdymo struktūra. Jame turėtų būti įtvirtintas šeimos požiūris šiais klausimais:

- Šeimos vertybės, misija bei vizija
- Šeimos institucijų, tokių kaip šeimos susirinkimas bei šeimos taryba, vaidmuo
- Valdybos vaidmuo ir jos santykiai su šeimos institucijomis
- Politikos, susijusios su šeimai svarbiais klausimais, tokiais kaip šeimos narių įdarbinimo politika, akcijų perleidimo apribojimai ir bendrovės vadovo pareigų perdavimas
- Šeimos narių siūlymas į valdybą.

Šeimos susirinkimas, suburiantis visus šeimos narius, galėtų vykti vieną arba du kartus per metus. Tokiu būdu šeimos nariai išliktų nuolat informuojami apie verslą bei turėtų galimybę išsakyti savo nuomonę. Tai padėtų išvengti galimų konfliktų dėl nevienodos prieigos prie informacijos ir kitų išteklių.

Šeimos taryba, nedidelė šeimos narių arba šeimos atstovų grupė, yra pagrindinis šeimos sprendimų, susijusių su bendrove, priėmimo organas. Tai taip pat ir pagrindinis bendravimo tarp šeimos ir bendrovės tarpininkas, turintis esminį vaidmenį perduodant šeimos lūkesčius valdybai. Šeimos tarybą dažniausiai renka šeimos susirinkimas.

Šeimos institucijos gali atlikti svarbų vaidmenį koordinuojant ir suvienijant visos šeimos interesus. Tačiau svarbiausias žingsnis, norint užtikrinti ilgalaikį šeimos bendrovės gyvavimą, yra stiprios valdybos su nepriklausomais direktoriais konsultantais subūrimas[22] (žr. 11 principą).

## 2 Stadijos principai taikomi:

- **Didesnėms ir/arba sudėtingesnės struktūros nelistinguojamoms bendrovėms**
- **Nelistinguojamoms bendrovėms, didžiąją finansavimo dalį gaunančioms iš išorės**
- **Valstybės valdomoms nelistinguojamoms bendrovėms**
- **Nelistinguojamoms bendrovėms, siekiančioms tapti listinguojamomis**

22 John Ward, Creating Effective Boards for Private Enterprises (1991).

# 10 Principas:

**Aukščiausiame bendrovės valdymo lygyje turėtų būti aiškiai atskirtas vadovavimas valdybai ir vadovavimas bendrovės verslui. Nė vienas asmuo neturėtų turėti nevaržomos sprendimų galios.**

### Pagrindinės nuostatos

- Didesnėse bendrovėse tas pats asmuo neturėtų eiti valdybos pirmininko ir bendrovės vadovo pareigų. Valdybos pirmininko ir bendrovės vadovo pareigų atskyrimas turėtų būti aiškus, raštiškas ir patvirtintas valdybos.
- Laikui bėgant, bendrovės turėtų siekti turėti nepriklausomą valdybos pirmininką. Tačiau tarpinis žingsnis galėtų būti esamo bendrovės vadovo (pavyzdžiui, bendrovės įkūrėjo ar *pater familias*) paskyrimas valdybos pirmininku.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Mažesnės nelistinguojamos bendrovės gali neturėti išteklių paskirti atskirą valdybos pirmininką. Tačiau valdybos pirmininko ir bendrovės vadovo vaidmenys yra visiškai skirtingi. Todėl bendrovei išsiplėtus iki tam tikro dydžio ir tapus sudėtingos struktūros, valdyba turėtų svarstyti, ar šių dviejų vaidmenų nereikėtų atskirti.

Valdybos pirmininkas yra esminė figūra valdybos darbe. Jis ar ji turi koordinuoti direktorių konsultantų indėlį tam, kad užtikrintų pakankamą valdybos narių kontrolę. Egzistuoja rizika, kad tokie įsipareigojimai nebūtų tinkamai įgyvendinami, jeigu tas pats asmuo būtų bendrovės vadovu ir vykdytų valdybos pirmininko pareigas.

Būtų naudinga oficialiame pareigas aprašančiame dokumente aiškiai nurodyti, koks yra valdybos pirmininko *vis-à-vis* bendrovės vadovo vaidmuo. Šiame dokumente turėtų būti numatyta, kokius klausimus svarsto valdyba, o kokius sprendžia vadovybė. Paprastai bendrovės vadovas vadovauja vadovų komandai ir bendrovės veiklai, o valdybos pirmininkas vadovauja valdybos darbui.

Pareigas aprašantis dokumentas turi būti periodiškai peržiūrimas. Tokio dokumento rengimas yra naudingas būdas užtikrinti, kad visi suprastų savo vaidmenis, neperžengtų savo atsakomybių ribos ir atitinkamai vėliau nebūtų netikėtumų.

Paskyrus valdybos pirmininką, jis turi išlaikyti balansą. Jis turi būti pakankamai informuotas, būti įsigilinęs ir prireikus sugebėti įsikišti, tačiau taip pat turi vengti pernelyg įsitraukti į kasdieninę bendrovės veiklą. Valdybos pirmininko ir bendrovės vadovo atskirų vaidmenų nesuvokimas arba negerbimas gali lemti prastą valdybos darbą.



# 11 Principas:

**Visų valdybų sudėtyje turėtų būti narių, turinčių pakankamai įvairius sugebėjimus ir patirtį. Nė vienas asmuo (ar maža asmenų grupė) neturėtų dominuoti priimant valdybos sprendimus.**

## Pagrindinės nuostatos

- Nors gali egzistuoti atskirų bendrovių specifika, didesnių bendrovių valdybose turi būti pakankamai direktorių konsultantų, tame tarpe nepriklausomų.

- Didžiausios nelistinguojamos bendrovės arba nelistinguojamos bendrovės, siekiančios tapti listinguojamomis reguliuojamoje rinkoje, turėtų siekti į valdybas įtraukti tiek direktorių konsultantų, pageidautina - nepriklausomų, kad jie sudarytų žymią valdybos dalį (nors kiekviena valdyba gali nuspręsti, kokia turėtų būti tiksli proporcija).

- Turėtų būti užtikrinama, kad direktoriai konsultantai, tame tarpe nepriklausomi, turėtų pakankamai laiko savo pareigoms atlikti. Tai ypač svarbu valdybos pirmininkui. Raište dėl paskyrimo turėtų būti numatyta, kiek laiko pareikalaus šios pareigos. Direktoriai konsultantai, tame tarpe nepriklausomi, turėtų pasižadėti, kad jie turės pakankamai laiko įgyvendinti lūkesčius, susijusius su jų veikla. Jie turėtų prieš paskyrimą atskleisti valdybai savo kitus įsipareigojimus bei informuoti valdybą dėl vėlesnių pasikeitimų.

- Valdybos pirmininkas turėtų padėti direktoriams konsultantams, tame tarpe nepriklausomiems, efektyviai prisidėti prie valdybos darbo ir užtikrinti konstruktyvius santykius tarp visų valdybos narių.

- Direktoriai konsultantai, tame tarpe nepriklausomi, turėtų konstruktyviai kelti iššūkius ir padėti ruošti pasiūlymus dėl strategijos.

- Direktoriai konsultantai, tame tarpe nepriklausomi, turėtų išnagrinėti vadovybės pasiekimus, siekiant sutartų tikslų, bei sekti veiklos rezultatų ataskaitas.

- Direktoriai konsultantai, tame tarpe nepriklausomi, turėtų būti tikri dėl finansinės informacijos nuoseklumo ir užtikrinti, kad finansinės kontrolės ir rizikos valdymo sistemos yra tvirtos ir apginamos (nors joms ir pritariama kolektyviai).

- Direktoriai konsultantai, tame tarpe nepriklausomi, turėtų prisiimti pagrindinę atsakomybę už tinkamo lygio vadovybės, įskaitant ir bendrovės vadovo, atlyginimų nustatymą. Jie taip pat turėtų vaidinti pagrindinį vaidmenį skiriant, o prireikus ir atšaukiant, vadovus bei planuojant pareigų perėmimą.

- Valdybos pirmininkas gali nuspręsti sušaukti posėdį tik su direktoriais konsultantais, nedalyvaujant vykdomiesiems direktoriams.

- Direktoriai konsultantai, tame tarpe nepriklausomi, gali būti paskirti konkrečiam laikotarpiui (pavyzdžiui, iš pradžių paskiriama trejiems metams, o vėliau šis laikotarpis gali būti kelis kartus pratęsiamas). Sprendimai pratęsti sutartį turėtų būti priimami, atsižvelgiant į konkrečios bendrovės patirtį (kuriai sukaupti gali prireikti laiko) ir į valdybos sudėties atnaujinimo naudą. Taip pat reikia įvertinti, kad daug metų būdamas valdybos nariu, direktorius konsultantas gali prarasti nepriklausomumą ir gebėjimą į bendrovės veiklą žvelgti iš išorės.

- Jeigu atsistatydinant, direktoriui konsultantui bendrovės valdymas kelia susirūpinimą, jis turi tai nurodyti rašte, kuris pateikiamas valdybos pirmininkui ir išplatinamas valdybos nariams.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Bendrovei išsiplėtus iki tam tikro dydžio ir jos struktūrai tapus sudėtingesne, nepriklausoma valdyba, t. y. valdyba, sudaryta iš nepriklausomų direktorių konsultantų ir ne vien tiktai iš su bendrove ar šeima susijusių asmenų, tampa bendrovės ilgalaikės sėkmės ir išgyvenimo pagrindu.

Net ir 1 stadijos bendrovėms išorės valdybos narių pakvietimas į valdybą yra labai svarbus įvykis nelistinguojamos bendrovės valdymo vystymesi. Tačiau bendrovėms didėjant arba turint sudėtingesnes akcininkų struktūras, jos turėtų vis daugiau remtis direktoriais konsultantais, tame tarpe nepriklausomais (galiausiai didžioji dalis valdybos turėtų būti suinteresuota bendrovės akcijomis prekiauti biržoje). Įvairiapusiškesnė valdyba duoda postūmį geresnio bendrovės valdymo link ir, tikėtina, žymiai paveikia valdybos sprendimų priėmimo kultūrą.

Pagrindinė nepriklausomų direktorių konsultantų įtraukimo į valdybą nauda yra tokia:

- Suteikia nepriklausomą požiūrį į strategiją ir kontrolę iš išorės;
- Papildo naujais įgūdžiais bei žiniomis, kurių gali trūkti bendrovės viduje;
- Atsiranda nepriklausomas ir objektyvesnis nei savininko požiūris;
- Darbuotojų priėmimo ir pakėlimo pareigose sprendimai tampa nebepriklausomi nuo šeimos ryšių;
- Užtikrinamas nepriklausomas požiūris į visus klausimus, dėl kurių valdyboje gali kilti interesų konfliktas;
- Atrandama pusiausvyra tarp skirtingų akcininkų (pavyzdžiui, šeimos narių) ir tam tikrais atvejais nepriklausomi nariai gali veikti kaip objektyvūs teisėjai, spręsdami nesutarimus tarp šeimos narių arba vadovų;
- Gaunama nauda iš jų verslo ryšių bei kitų kontaktų.

Valdybos narių nepriklausomybę apibrėžti yra sudėtinga. Tačiau galėtų būti išskiriami tam tikri veiksniai, galintys padėti nuspręsti dėl direktoriaus konsultanto nepriklausomybės:

- Pastaraisiais metais nebuvo bendrovės darbuotoju;
- Neturi verslo ryšių su bendrove;
- Negauna (papildomo) atlyginimo iš bendrovės jų paskyrimo laikotarpiu (išskyrus atlygį už valdybos nario pareigas);
- Nėra artimais giminystės ryšiais susiję su bendrovės patarėjais, valdybos nario ar vadovaujančiais asmenimis;
- Neturi stiprių ryšių su kitais valdybos nariais: nedalyvauja bendroje kitų bendrovių ar organų veikloje;
- Neatstovauja stambiajam akcininkui;
- Nėra ilgai dalyvavę valdybos veikloje.

Tačiau tai yra tik gairės. Galiausiai valdyba turi nuspręsti, ar valdybos narys yra nepriklausomas, ar gali priimti nepriklausomus sprendimus, ar yra tokių ryšių arba aplinkybių, kurie galėtų trukdyti arba galėtų atrodyti, kad trukdo nešališkiems sprendimams.

Pavyzdžiui, ilgas dalyvavimas valdybos veikloje kartais gali neigiamai veikti valdybos nario nepriklausomybę, tačiau tai priklauso nuo konkretaus asmens. Ilgai valdyboje dirbęs valdybos narys turėtų vis dar būti laikomas nepriklausomu, jeigu jis yra stipri asmenybė ir nori bei gali ginčyti vadovybės sprendimus bei kurti pridėtinę vertę, pasinaudodamas giliomis žiniomis apie bendrovę bei jos strateginius iššūkius.

Direktoriai konsultantai dažniausiai neturi tiek informacijos kiek vykdomieji direktoriai arba savininkas-vadovas. Direktorių konsultantų indėlį galima padidinti suteikiant jiems galimybę bendrauti su bendrovės vadovais (nors dėl tokių kontaktų turėtų būti sutarta su vadovybe, o direktoriai konsultantai turėtų stengtis nemenkinti vadovybės autoriteto).

Tam tikrais atvejais direktoriams konsultantams taip pat gali padėti išorės ekspertų patarimai, gaunami bendrovės sąskaita, nors tai dažniausiai vyksta su visos valdybos žinia, siekiant išvengti konfrontacijos tarp vykdomųjų direktorių ir direktorių konsultantų narių.

Kartais mažesnėse nelistinguojamose bendrovėse norima, kad direktoriai konsultantai prisiimtų vadovavimo ar darbuotojų funkcijas. Tačiau jie neturėtų prisiimti funkcijų, susijusių su kasdiene veikla, ar konsultuoti šiais klausimais.

Nepriklausomi valdybos nariai neturėtų kištis į kasdieninę bendrovės veiklą. Jų konkretus vaidmuo yra užtikrinti, kad vadovų komanda imasi tinkamų veiksmų ir efektyviausiai naudoja turimus išteklius. Jeigu nepriklausomi valdybos nariai prisiima papildomas konsultacines funkcijas, tam turėtų aiškiai pritarti valdyba.

Valdyba turėtų apsvarstyti galimybę paskirti bendrovės sekretorių, kuris būtų atskaitingas valdybos primininkui (ir kartu atskaitingas bendrovės vadovui), siekiant užtikrinti, kad valdybos nariai laiku gautų informaciją ir nebūtų priklausomi nuo vadovybės (nors tokio formalaus teisinio reikalavimo nėra). Savo sekretoriatą turinti valdyba dažniausiai turės stipresnę poziciją reikalauti informacijos už tą valdybą, kurios sekretorius yra atskaitingas tik bendrovės vadovui.

Tačiau tokia administracinė parama direktoriams konsultantams finansine prasme gali būti įgyvendinta tik gana didelėse nelistinguojamose bendrovėse.

# 12 Principas:

**Valdyboje turėtų būti suformuojami atitinkami valdybos komitetai tam, kad valdyba galėtų efektyviau atlikti savo pareigas.**

## Pagrindinės nuostatos

- Bendrovės komitetų struktūra turėtų atitikti bendrovės poreikius. Tačiau daugelyje didelių nelistinguojamų bendrovių paprastai kyla poreikis turėti skyrimo komitetą, atlyginimų komitetą ir audito komitetą. Esant poreikiui gali būti formuojami ir kiti komitetai.

- Valdyba turėtų raštu apibrėžti kiekvieno komiteto įgaliojimus, nurodant jų vaidmenį ir jiems valdybos patikėtą patariamojo pobūdžio kompetenciją. Šie įgaliojimai turėtų būti valdybos periodiškai peržiūrimi.

- Komitetams turėtų būti skirta pakankamai išteklių jų veiklos vykdymui.

- Nepriklausomi direktoriai konsultantai turėtų atlikti esminį vaidmenį valdybos komitetuose.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Skyrimo komitetas gali būti formuojamas tam, kad vadovautų valdybos paskyrimo procesui bei pateiktų rekomendacijas valdybai. Skyrimo komiteto vaidmuo yra įvertinti valdybos bei aukščiausių vadovų įgūdžių, žinių ir patirties pusiausvyrą. Atliekant šį vertinimą komitetas paruošia konkrečių valdybos pozicijų vaidmens bei reikiamų gebėjimų aprašymą ir taip pat siūlo vadovybės pareigų perdavimo planą.

Atlyginimų komitetui suteikiami įgaliojimai siūlyti visų vykdomųjų asmenų atlyginimų struktūrą, įskaitant ir pensijų planus. Komitetas taip pat turi apibrėžti bei stebėti vyresniosios vadovybės atlyginimų lygį bei struktūrą.

Iš pradžių gali būti tikslinga skyrimo ir atlyginimų komitetų funkcijas patikėti vienam komitetui.

Audito komitetas vaidina ypač svarbų vaidmenį, prižiūrėdamas bei kontroliuodamas didesnes bendroves. Pagrindinės audito komiteto pareigos yra šios:

- Prižiūrėti bendrovės finansinių ataskaitų nuoseklumą

- Peržiūrėti bendrovės vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistemas

- Prižiūrėti ir peržiūrėti bendrovės vidaus audito efektyvumą

- Teikti valdybai rekomendacijas, susijusias su išorės auditoriaus paskyrimu bei atšaukimu

- Pritarti išorės auditoriaus atlyginimui bei sutarties sąlygoms

- Peržiūrėti ir prižiūrėti išorės auditoriaus nepriklausomumą ir efektyvumą

- Sukurti ir įgyvendinti politiką, susijusią su išorės auditoriaus teikiamomis ne audito paslaugomis

- Peržiūrėti rizikos situaciją ir prižiūrėti rizikos valdymo procesus.

Atsižvelgiant į tai, kad audito komiteto veikla yra gana techninio pobūdžio, valdyba turėtų garantuoti, kad bent vienas audito komiteto narys turėtų neseniai įgytos ir tinkamos patirties finansų srityje. Praktiškai tai reiškia, kad šis asmuo paprastai turi buhalterio kvalifikaciją ir tinkamos finansų patirties yra sukaupęs dirbdamas auditoriumi arba finansų vadovu. Dauguma audito komiteto narių turėtų būti direktoriai konsultantai ir, pageidautina, nepriklausomi valdybos nariai.

Jeigu vidaus audito funkcijų bendrovėje niekas neatlieka, audito komitetas turėtų nuspręsti, ar tokia funkcija yra reikalinga ir pateikti rekomendacijas valdybai.

Audito komitetas taip pat turi peržiūrėti instrumentus, kurie leistų bendrovės darbuotojams konfidencialiai išreikšti susirūpinimą dėl galimai neteisingai sudaromų finansinių ataskaitų ar kitų klausimų („demaskavimas“ – angl. „*whistleblowing*“).

Valdybos komitetų posėdžiuose gali dalyvauti tik komiteto pirmininkas ir komiteto nariai. Tačiau kiti asmenys gali posėdžiuose dalyvauti komiteto kvietimu.

# 13 Principas:

**Valdyba turėtų periodiškai atlikti savo pačios ir kiekvieno valdybos nario veiklos vertinimą.**

## Pagrindinės nuostatos

- Valdybos naudojamų vertinimo būdų griežtumas ir formalumas turėtų atspindėti bendrovės dydį ir struktūros sudėtingumą. Mažesnėse bendrovėse atitinkamos vertinimo procedūros turėtų būti pritaikomos laipsniškai.
- Valdybos pirmininkas turėtų pasinaudoti vertinimo procesu siekiant gauti grįžtamąjį ryšį apie jo vadovavimo valdybai efektyvumą.
- Asmenų grupė turėtų vertinti valdybos kaip kolektyviai sprendimus priimančio organo veiklą.
- Individualūs vertinimai yra skirti parodyti, ar kiekvienas valdybos narys ir toliau efektyviai dalyvauja valdybos veikloje ir atsakingai vykdo savo pareigas (įskaitant ir skiriamą laiką).
- Pagal pateiktus vertinimo rezultatus valdybos pirmininkas turėtų imtis veiksmų, nustatydamas valdybos stiprybes bei skirdamas dėmesio silpnybėms, o esant reikalui, į valdybą pasiūlydamas naujų narių arba siekdamas esamų valdybos narių atsistatydinimo.
- Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas įvertinti bendradarbiavimą su vadovybe.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Valdybos pirmininkas yra atsakingas už darbą su valdyba, užtikrindamas, kad ji būtų aukštų veiklos rezultatų siekianti komanda, sudaryta iš tinkamų asmenų. Pirmininko pozicija turi esminę reikšmę valdybos funkcionavimui. Jeigu valdybos pirmininkas nepakankamai dėmesio skirs valdybos dinamikai bei elgsenai, valdyba gali veikti netinkamai.

Valdybos pirmininkai negali pagerinti savo pirmininkavimo be nuoširdaus ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio. Jie turi būti atviri kitų valdybos narių indėliui ir taip gerinti savo veiklos rezultatus.

Yra daug būdų atlikti valdybos vertinimą, įskaitant savianalizę, trečiųjų šalių atliekamą vertinimą ir narių (vieni kitų) vertinimą prieš perrenkant valdybą. Išorės tarpininko atliekamas vertinimas dažniausiai yra objektyvesnis ir tikslesnis nei savianalizė, todėl bendrovei didėjant ir jos struktūrai sudėtingėjant toks vertinimo būdas turėtų būti pasirenkamas dažniau.

Valdybos vertinimai turėtų skatinti atvirą diskusiją apie tai, kas vyksta teisingai, ir apie tai, kas valdyboje yra taisytina. Keletas esminių klausimų, kuriuos reikėtų užduoti vertinant, yra šie:

- Ar valdyboje yra tinkamas įgaliojimų pasiskirstymas?
- Ar vadovybei valdybos posėdžiuose yra pakankamai iššūkių?
- Ar valdyboje yra tinkamas patirties ir nepriklausomumo balansas?
- Ar valdyba tinkamai atlieka savo pareigas? Ar valdybos nariai nustato kryptį (konsultacijos ir patarimai dėl strategijos) ir prižiūri bendrovę (kontrolė ir rizikos valdymas) bei jos vadovybę?
- Ar valdybos nariai skiria pakankamai laiko ir pastangų bendrovei ir savo pareigoms valdyboje?
- Ar valdybos nariai turi pakankamą prieigą prie informacijos ir konsultacijų?
- Ar valdyba pakankamai bendrauja su akcininkais ir pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis?
- Ar yra asmeninių veiksnių, kurie trukdytų kai kuriems valdybos nariams nepriklausomai ir objektyviai vykdyti savo pareigas?

Kiekvieno valdybos nario asmeninis vertinimas yra jautrus klausimas, nes valdyba yra kolegialus organas, sudarytas iš lygiateisių narių. Todėl, siekiant išvengti galimų konfliktų ir nusivylimų, būtinas apdairumas. Valdybos pirmininkas arba išorės tarpininkas gali būti labai svarbūs užpildant spragą tarp asmeninių ir konfidencialių vertinimų ir skatinant platesnę diskusiją apie valdybos efektyvumą, atlyginimus bei sudėtį.

Valdybos pirmininkas arba išorės tarpininkas galėtų suteikti grįžtamąjį ryšį valdybai kaip visumai. Prireikus pirmininkas taip pat turėtų kiekvienam nariui suteikti grįžtamąjį ryšį, siekiant skatinti asmeninį tobulėjimą. Valdybos pirmininkas turėtų mokyti narius teikiant jiems nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir paskirdamas juos dirbti su kitais tam, kad būtų pagerinta valdybos dinamika ir komandinis darbas.

Valdyba taip pat turėtų būti atsakinga už bendrovės vadovo vertinimą. Valdybos pirmininkas turėtų vadovauti šiam procesui. Vienas iš būdų valdybos pirmininkui tai padaryti yra gauti iš bendrovės vadovo savianalizės įvertinimą, palyginti jį su konfidencialia kitų valdybos narių suteikta informacija bei pasinaudoti šia informacija vertinimo pokalbiuose su bendrovės vadovu. Į tokį vertinimą svarbu įtraukti ir bendrą valdybos ir vadovybės bendradarbiavimo vertinimą.

Ryžtingas nepriklausomas valdybos pirmininkas užima tinkamą poziciją įvertinti kiekvieno valdybos nario, bendrovės vadovo veiklos rezultatus. Tačiau valdybos pirmininkas, kuris yra per daug artimas su vadovybe, negalės objektyviai ir patikimai įvertinti vadovybės. Tai galioja vertinant ir valdybos pirmininko bei bendrovės vadovo veiklos rezultatus. Todėl valdybos pirmininkas turi išlaikyti nepriklausomumą nuo bendrovės vadovo arba, kitu atveju, tokiam vertinimui paskirti vieną iš valdybos narių ir/arba įtraukti išorės tarpininką.

Nors formalus arba išorės tarpininkų atliekamas valdybos vertinimas paprastai yra tikslingas tik didesnėms nelistinguojamoms bendrovėms, visos bendrovės turėtų suprasti periodiško valdybos, kaip sprendimus priimančio organo, efektyvumo įvertinimo svarbą.

# 14 Principas:

**Valdyba turėtų pateikti subalansuotą ir suprantamą bendrovės pozicijos ir perspektyvų vertinimą išorės suinteresuotoms šalims bei sukurti tinkamą suinteresuotų šalių įtraukimo programą.**

## Pagrindinės nuostatos

- Valdyba turėtų skelbti metinę ataskaitą, kuri atitiktų jos akcininkų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius.

## Nelistinguojamoms bendrovėms aktualūs praktiniai aspektai

Bendrovės santykiams su suinteresuotomis šalimis svarbiausia yra stipri ir skaidrumą skatinanti informacijos atskleidimo sistema. Informacijos atskleidimas gerina visuomenės supratimą apie bendrovės struktūrą ir veiklą, jos politiką, susijusią su aplinkosaugos ir etikos standartais, bei jos santykius su bendruomenėmis, kuriose bendrovė veikia.

Metinė ataskaita yra svarbi bendravimo su suinteresuotomis šalimis (bei akcininkais) priemonė. Be tradicinės finansinės ataskaitos, metinėse bendrovės ataskaitose gali būti pateikiama informacija apie šiuos bendrovės valdymo klausimus:

- Bendrovės vizija ir vertybės.
- Bendrovės verslo strategijos bei su šia strategija susijusios tikėtinos rizikos aprašymas.
- Bendrovės veiklos bei jos rezultatų apžvalga bei ateities verslo aplinkos vertinimas.
- Bendrovės valdymo principų aprašymas ir atskleidimas, kaip buvo laikomasi konkretaus bendrovės valdymo kodekso, bei papildoma informacija, pavyzdžiui:
  - Valdybos veiklos aprašymas, įskaitant ir detalų aprašymą apie tai, kokius sprendimus priima valdyba, o kokie yra deleguoti vadovybei;
  - Visų valdybos narių, įskaitant ir valdybos pirmininką, bendrovės vadovą bei skyrimo, audito ir atlyginimų komitetų (jeigu yra sudaromi) pirmininkus ir narius, pavardės;
  - Direktorių konsultantų, kuriuos valdyba laiko nepriklausomais, pavardės bei tokio vertinimo argumentai;
  - Informacija apie tai, ar buvo ir kaip buvo atliekami valdybos, jos komitetų ir valdybos narių vertinimai.
- Veiklos ir reikšmingų projektų santrauka suinteresuotoms šalims.

Bendrovei vystantis, metinės ataskaitos turinys taps vis svarbesniu.

Socialinės atsakomybės projektai gali būti svarbiausi bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis. Tokie projektai turėtų būti bendrovės veiklos dalimi ir būti įtraukiami į vadovybės strateginių tikslų sąrašą.

Tiesioginis valdybos narių ir darbuotojų bendravimas gali būti efektyvus būdas perduoti žinutę visai organizacijai. Tai padeda užtikrinti požiūrių suderinamumą. Jeigu taip bendraujama atskirų valdybos narių iniciatyva, tokie kontaktai turėtų neprieštarauti valdybos sukurtai bendrai vidaus politikai. Jeigu tokia politika yra nesukurta, gera praktika rodo, kad prieš imantis panašių veiksmų reikėtų informuoti valdybos pirmininką bei bendrovės vadovą.

Tačiau bet kokiame tiesioginiame susitikime su darbuotojais valdybos nariai turėtų pabrėžti, kad bendrovės vadovas yra atsakingas už bendrovės valdymą. Bendraudami valdybos nariai turėtų pabrėžti pasitikėjimą vadovybės komanda ir detaliai nediskutuoti vadovavimo klausimais su darbuotojais, siekiant sumažinti skirtingai pateikiamos informacijos riziką.

Valdyba galėtų palengvinti tokį bendravimą, paskirdama kontaktinį asmenį, su kuriuo suinteresuotos šalys galėtų aptarti visus klausimus. Vykstant pokyčiams, valdybai gali būti naudinga nuolat bendrauti su suinteresuotomis šalimis ir joms paaiškinti, kas vyksta bendrovėje. Pavyzdžiui, bendrovei svarstant plėtrą, mažinant išlaidas arba jungiantis su kita bendrove, suinteresuotos šalys gali norėti susitikti su valdyba ir aptarti naujai organizacijai siūlomą strategiją.

Suinteresuotoms šalims - įskaitant darbuotojus bei juos atstovaujančius organus - turėtų būti sukurta galimybė laisvai išreikšti savo susirūpinimą apie nelegalią arba neetišką valdybos veiklą. Jų teisės dėl to neturėtų būti ribojamos. Neetiška bei nelegali bendrovės pareigūnų veikla gali ne tik pažeisti suinteresuotų šalių teises, bet ir kenkti bendrovės reputacijai bei padidinti riziką dėl ateities finansinių įsipareigojimų. Todėl bendrovei būtų naudinga numatyti suinteresuotų šalių skundų svarstymo procedūras bei „saugaus uosto“ politiką.

Association "Baltic Institute of Corporate Governance"
Jogailos g. 4
LT-01116 Vilnius
Lietuva
www.corporategovernance.ee
www.corporategovernance.lv
www.corporategovernance.lt

www.RZidea.lt

2012