



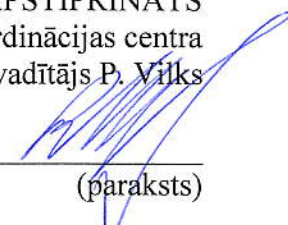
Pārresoru koordinācijas centrs

Brīvības bulvāris 36, Rīga, LV-1520, tālr. 67082811, fakss 67082996, e-pasts pkc@pkc.mk.gov.lv, www.pkc.gov.lv

SASKAŅOTS

Valsts kapitāla daļu un valsts kapitālsabiedrību
pārvaldības koordinācijas institūcijas padomes
2016.gada 30.marta sēdē (prot. Nr.2 5.§)

APSTIPRINĀTS
Pārresoru koordinācijas centra
vadītājs P. Vilks



(paraksts)

2016. gada 30.martā
Nr.1.2-23/2/2

**Valsts kapitālsabiedrību
vidēja termiņa darbības stratēģijas
izstrādes vadlīnijas**

Izdotas saskaņā ar
Publiskas personas kapitāla daļu un
kapitālsabiedrību pārvaldības likuma
57. panta trešo daļu

Rīga

I. Vispārīgie jautājumi

1. Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijas (turpmāk – vadlīnijas) ir izstrādātas, lai valsts kapitālsabiedrības (turpmāk – kapitālsabiedrība) varētu kvalitatīvāk izstrādāt plānošanas dokumentu – vidēja termiņa darbības stratēģiju (turpmāk – stratēģija), kā arī lai veicinātu labu pārvaldības praksi kapitālsabiedrībās. Attiecībā uz atvasināto publisko personu kapitālsabiedrībām un publiski privātajām kapitālsabiedrībām vadlīnijām ir ieteikuma raksturs.

2. Vadlīnijas nosaka stratēģijas izstrādes procesu, kā arī vēlamo stratēģijas struktūru un saturu.

3. Kapitālsabiedrības darbības rezultāti un efektivitāte tiek vērtēta atbilstoši stratēģijā un tai pakārtotajos plānošanas dokumentos plānoto un faktiski sasniegto, ievērojot Ministru kabineta noteikto kārtību, kādā vērtējami kapitālsabiedrības darbības rezultāti un finanšu rādītāji.

4. Kapitālsabiedrība stratēģiju izstrādā, pamatojoties uz kapitālsabiedrības rīcībā esošajiem un plānotajiem resursiem un rūpīgu kapitālsabiedrības darbības un attiecīgā tirgus izvērtējumu, izvirzot stratēģijas ietvaros sasniedzamos mērķus un uzdevumus un nosakot rezultatīvos rādītājus to novērtēšanai.

5. Stratēģiju izstrādā, ņemot vērā attiecīgajai kapitālsabiedrībai Ministru kabineta noteiktos vispārējos stratēģiskos mērķus.

6. Stratēģijas jēdziena skaidrojums ir ietverts Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma (turpmāk – pārvaldības likums) 1. panta pirmās daļas 19. punktā – "vidēja termiņa darbības stratēģija ir kapitālsabiedrības darbības plānošanas dokuments vismaz triju gadu periodam, uz kura pamata tiek plānota kapitālsabiedrības darbība, dividendēs izmaksājamā peļņas daļa un kapitālsabiedrības budžets".

II. Stratēģijas izstrādes process

7. Stratēģijas izstrāde ir daudzpusīga ilgtermiņa plānošanas procesa sastāvdaļa, kas pamatā ietver:

7.1. kapitālsabiedrības vidēja termiņa mērķu izvirzīšanu;

7.2. kapitālsabiedrības biznesa modeļa noteikšanu, kas parāda, kā kapitālsabiedrība rada ilgtermiņa vērtību publiskajai personai un sabiedrībai;

7.3. kapitālsabiedrības darbības virzienu noteikšana un to rezultatīvo rādītāju definēšana, lai kapitālsabiedrība nodrošinātu tās mērķu izpildi.

8. Stratēģija ir plānošanas dokuments, kura projekts tiek izstrādāts, savstarpēji sadarbojoties kapitāla daļu turētājam, kapitālsabiedrības padomei vai dalībnieku (akcionāru) sapulcei (ja padome nav izveidota) un kapitālsabiedrības valdei, kā arī tās tieši vai netieši (piemēram, caur sabiedriskās domas pētījumiem) iesaistītajām vai pieaicinātajām ieinteresētajām pusēm (darbinieku pārstāvji, klienti, sadarbības partneri, pašvaldības, nevalstiskās organizācijas, starptautiskās organizācijas).

9. Par stratēģijas ieviešanu un izpildi kapitālsabiedrībā ir atbildīga kapitālsabiedrības valde.

10. Stratēģijas plānošanas periods ir no trim līdz septiņiem gadiem. Šāds plānošanas

periods ļauj izvērtēt kapitālsabiedrības iespējamo izaugsmi un riskus un veikt reālajai situācijai atbilstošas prognozes.

11. Izstrādājot stratēģiju, jānosaka kapitālsabiedrības mērķi stratēģijas periodam. Var noteikt arī kapitālsabiedrības ilgtermiņa mērķus, norādot, kā stratēģija palīdzēs īstenot kapitālsabiedrības ilgtermiņa mērķus.

12. Ilgtermiņa mērķi iezīmē kapitālsabiedrības ilgtermiņa redzējumu un ir svarīgs atskaites punkts vidēja termiņa plānošanas periodam. Ilgtermiņa mērķus ne vienmēr ir iespējams precīzi detalizēt un kvantificēt ar noteiktām skaitliskām vērtībām, tomēr ir nozīmīgi sniegt stratēģijā pamatinformāciju par tiem.

13. Ja stratēģijā minēti lieli investīciju un attīstības projekti, tajā var ietvert norādi arī uz ilgāku periodu (piemēram, līdz 25–30 gadiem). Šādā gadījumā stratēģijā jānorāda saikne starp stratēģijā norādītajiem kapitālsabiedrības vidēja termiņa mērķiem un ilgtermiņa mērķiem. Ievērojot ekonomiskās situācijas un citu faktoru mainību, stratēģijā noteiktā peļņas daļa, kas izmaksājama dividendēs, nepārsniedz septiņu gadu periodu.

14. Stratēģijas plānošanas periodā ir nepieciešams regulāri (parasti reizi gadā) novērtēt gan kapitālsabiedrības darbības rezultātus, gan situāciju nozarē un tirgos, kuros tā darbojas, un tās attīstību un, ja ir konstatētas būtiskas izmaiņas nozarē un tirgos vai pašā kapitālsabiedrībā, kas skaidri liecina, ka plānotie vidēja termiņa mērķi netiks sasniegti, pārskatīt un grozīt stratēģiju.

15. Īstermiņa mērķus kapitālsabiedrība norāda ikgadējā darbības plānā (biznesa plānā, rīcības plānā, citos kapitālsabiedrības plānošanas dokumentos). Minētā plāna izpildes progressa novērtējums var būt par pamatu izmaiņām stratēģijā, ja tādas ir nepieciešamas.

16. Stratēģija ir dokuments, kas sniedz informāciju par kapitālsabiedrībai būtiskiem jautājumiem, piemēram, par šādiem jautājumiem:

16.1. kāds ir kapitālsabiedrības vispārējais stratēģiskais mērķis (mērķi) un tās darbības mērķi;

16.2. kādi ir iespējamie kapitālsabiedrības darbības scenāriji nākotnē, to iespējas un draudi tiem;

16.3. kā kapitālsabiedrība nosaka un cenšas sasniegt savus mērķus;

16.4. rādītāji, kurus kapitālsabiedrība izmanto, lai noteiktu un izvērtētu savu sniegumu;

16.5. kāda ir kapitālsabiedrības radītā ilgtermiņa vērtība Latvijas sabiedrībai.

17. Stratēģiskās plānošanas process jāuztver kā nepārtraukts process, kas sastāv no četriem galvenajiem posmiem (1. pielikums):

17.1. plānošana;

17.2. īstenošana;

17.3. rezultātu izvērtējums;

17.4. pilnveidošana.

18. Plānošanas posms pamatā ietver:

18.1. pašreizējās situācijas analīzi;

18.2. nākotnes perspektīvas un mērķu noteikšanu;

18.3. mērķu rezultatīvo rādītāju noteikšanu.

19. Īstenošanas posms pamatā ietver:

19.1. ikgadējo darbības plānu (biznesa plānu, rīcības plānu, citu kapitālsabiedrības

plānošanas dokumentu) sagatavošanu vai aktualizāciju sasaistē ar stratēģijā noteiktajiem mērķiem;

- 19.2. saimnieciskās darbības veikšanu atbilstoši darbības plānam un stratēģijai;
- 19.3. regulāru kontroli par saimnieciskās darbības rezultātu atbilstību plānotajam.

20. Rezultātu izvērtējuma posms pamatā ietver:

- 20.1 sasniegto rezultātu salīdzināšanu ar plānotajiem;
- 20.2. priekšlikumu izstrādi plānu izmaiņām vai nepilnību novēršanai.

21. Pilnveidošanas posms pamatā ietver:

- 21.1. aktuālas informācijas iekļaušanu stratēģijā un novecojušās informācijas izslēgšanu no tās;
- 21.2. novērtējumu par izmaiņu ietekmi uz kapitālsabiedrības ilgtermiņa izaugsmi un uz valsts budžetu.

22. Stratēģijas projekta sagatavošanas procesā vēlams piemērot šādus pamatprincipus:

- 22.1. stratēģija ir strukturēta un izklāstīta loģiskā secībā;
- 22.2. stratēģija balstās uz noteiktajiem valsts līdzdalības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem;
- 22.3. stratēģijā apraksta plānošanas, īstenošanas, novērtēšanas un uzlabošanas procesus kapitālsabiedrībā;
- 22.4. stratēģijā ietver iepriekš izvirzīto mērķu izpildes novērtējumu;
- 22.5. stratēģijas izpilde ir kontrolējama, un par tās izpildi ir noteikta atbildība;
- 22.6. stratēģiju, regulāri izvērtējot nepieciešamību, aktualizē un atjaunina.

III. Stratēģijas saturs

23. Stratēģijas nosaukumam jāietver:

- 23.1. kapitālsabiedrības pilns nosaukums;
- 23.2. vārdi "vidēja termiņa darbības stratēģija";
- 23.3. stratēģijas plānošanas periods, norādot tā sākuma un beigu gadu.

24. Stratēģijā un citos kapitālsabiedrības plānošanas dokumentos lietotajai terminoloģijai jābūt pēc iespējas vienvērtīgai.

25. Stratēģijā papildus pārvaldības likumā definētajiem terminiem ir ieteicams lietot arī šādus jēdzienus:

25.1. kopīgā vērtība (*shared value*) – vadības stratēģija, kas attiecas uz kapitālsabiedrībām, kuras rada noteiktu biznesa vērtību, vienlaikus identificējot un risinot sociālās problēmas. Tā līdz ar kapitālsabiedrības ekonomiskās vērtības pieaugumu ietver vērtības radīšanu sabiedrībai;

25.2. vērtību ķēde (*value chain*) – aktivitāšu kopums, kuras kapitālsabiedrība, darboties noteiktā nozarē, veic, lai piegādātu preces vai pakalpojumus tirgū. Vērtību ķēdes izpratnē ražošana vai pakalpojumu sniegšana kapitālsabiedrībā tiek uztverta kā sistēma, kura sastāv no apakšsistēmām, no kurām katrai ir izejvielas, transformācijas procesi un rezultāti;

25.3. stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze (SVID) (*strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)*) – stratēģijas plānošanas līdzeklis, kas ļauj novērtēt kapitālsabiedrības stiprās un vājās puses, iespējas un draudus. Stiprās puses ir tās kapitālsabiedrības īpašības, kas tai var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi, vājās puses – tās kapitālsabiedrības īpašības, kas var kavēt noteiktā mērķa sasniegšanu, iespējas – tie ārējie faktori, kas var kapitālsabiedrībai palīdzēt sasniegt noteikto mērķi, draudi – tie ārējie faktori, kas var kapitālsabiedrību kavēt

noteiktā mērķa sasniegšanā;

25.4. ieinteresētās puses (*stakeholders*) – personas vai to grupas, kuras ir ieinteresētas kapitālsabiedrības darbībā, vai kapitālsabiedrības partneri, kas nav tieši iesaistīti kapitālsabiedrībā kā tās piegādātāji vai klienti. Ieinteresētās puses var būt, piemēram, kapitālsabiedrības darbinieki, piegādātāji, klienti, pašvaldības, nevalstiskās un profesionālās organizācijas;

25.5. ietekmes novērtējums (*impact assessment*) – kvantitatīvu un kvalitatīvu rādītāju uzskaitē, kas rada izpratni par kapitālsabiedrības ietekmi uz vidi un sabiedrību. Pamatojoties uz analīzi par ieinteresētajām pusēm, kapitālsabiedrība veic tās ietekmes uz vidi un sabiedrību novērtējumu, pēc iespējas sniedzot detalizētus mērījumus gada griezumā par dabas resursu patēriņu, kapitālsabiedrībā nodarbinātajiem darbiniekiem, saistītajām nozarēm, kā arī citiem nozīmīgiem rādītājiem;

25.6. galvenie darbības rādītāji (*key performance indicators*) – nozīmīga kapitālsabiedrības stratēģisko mērķu izpildes kontroles sastāvdaļa, jo ar to palīdzību mēra attiecīgo mērķu izpildi noteiktā laika griezumā. Nosakot galvenos darbības rādītājus, svarīgi ir pamatot, kā tie atspoguļo kapitālsabiedrības finanšu un nefinanšu veikumu attiecīgo mērķu sasniegšanā (*balanced scorecard*).

26. Stratēģija sastāv no viena dokumenta, un to ieteicams veidot atbilstoši šādai struktūrai un saturam:

26.1. ievaddaļa:

26.1.1. vispārīga informācija par kapitālsabiedrību saskaņā ar pārvaldības likuma 57. panta ceturtās daļas 1. punktu – kapitālsabiedrības firma, pamatkapitāla lielums, dalībnieku (akcionāru) sastāvs un tiem piederošo daļu (akciju) skaits, veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā, informācija par saņemto valsts vai pašvaldības budžeta finansējumu, informācija par īpašuma struktūru (tai skaitā par līdzdalību citās sabiedrībās), kapitālsabiedrības darbības veids, vēsture, vadības modelis, kā arī citi jautājumi, kuri nav minēti citās stratēģijas sadaļās, bet kurus kapitālsabiedrība uzskata par būtiskiem;

26.1.2. pārskats par kapitālsabiedrības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem. Kapitālsabiedrība detalizē tai noteiktos vispārējos stratēģiskos mērķus (iekļaujot izvērstu mērķu pamatojumu);

26.1.3. kapitālsabiedrības misija, vīzija un vērtības saskaņā ar kapitālsabiedrības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem. Misija ir īsi izteikts kapitālsabiedrības pastāvēšanas mērķis, vīzija – paredzamais kapitālsabiedrības turpmākais statuss nākotnē, vērtības – pamatvērtības, kurām kapitālsabiedrība iecerējusi sekot;

26.2. vides faktoru (kapitālsabiedrības darbību ietekmējošo iekšējo un ārējo faktoru) analīze:

26.2.1. iekšējie faktori – faktori, kas var ietekmēt kapitālsabiedrības darbību un kurus kapitālsabiedrība var ietekmēt. Izvērtē kapitālsabiedrības funkcijas un procesus, struktūru, mērķus un efektivitāti, ņemot vērā pieejamos resursus un to izmantošanu;

26.2.2. ārējie faktori – faktori, kas var ietekmēt kapitālsabiedrības darbību un kurus kapitālsabiedrība nevar ietekmēt (piemēram, ekonomiskie, sociālie, kultūras un demogrāfiskie, tehnoloģiskie, tiesiskie un citi faktori). Ietver arī tirgus un konkurences analīzi, konkurentu un klientu aprakstu;

26.2.3. SVID analīze – informācija par kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu, iespēju un draudu novērtējumu, pamatojoties uz vides faktoru analīzi;

26.3. kapitālsabiedrības biznesa modelis (tai skaitā informācija par kapitālsabiedrības produktiem un pakalpojumiem, kā arī – par cenu un tarifu noteikšanas jautājumiem). Apraksta veidu, kādā kapitālsabiedrība rada, vairo un saglabā vērtību ekonomiskajā, sociālajā, kultūras un citos kontekstos. Var ietvert šādus jautājumus:

26.3.1. sagaidāmās vērtības, kuras kapitālsabiedrība sniegs, lai atrisinātu klientu problēmas vai uzlabotu viņu stāvokli;

26.3.2. mērķa klientu segmenti – apraksta un sadala klientus grupās pēc ģeogrāfiskiem,

demogrāfiskiem, uzvedības un citiem parametriem;

26.3.3. izplatīšanas kanāli – veidi, kādos preces vai pakalpojumi nonāk pie klienta;

26.3.4. attiecības ar klientiem – kapitālsabiedrības sadarbība ar esošajiem un nākamajiem klientiem;

26.3.5. kapitālsabiedrības pamatkompetences – specifiskas zināšanas, spējas vai prasmes, kuras kapitālsabiedrību izceļ tirgū;

26.3.6. kapitālsabiedrības partneru tīkls un partneru ietekme uz kapitālsabiedrības darbību;

26.3.7. ieņēmumu modelis – veids, kādā kapitālsabiedrība plāno gūt ieņēmumus un peļņu un nodrošināt investīciju atdevi;

26.4. kapitālsabiedrības nefinanšu, finanšu un darbības (biznesa) mērķi (2. pielikums):

26.4.1. nefinanšu mērķi, tos raksturojošie rezultātīvie rādītāji, sasniedzamās vērtības un īstenošanas periodi. Saskaņā ar pārvaldības likuma 1.panta pirmās daļas 16. punktu nefinanšu mērķi ir kapitālsabiedrības mērķi, kas izriet no kapitālsabiedrībai noteiktā vispārējā stratēģiskā mērķa, tiesību aktiem un politikas plānošanas dokumentiem un ir saistīti ar publiskai personai noteikto funkciju izpildes nodrošināšanu. Saskaņā ar ESAO (OECD) vadlīnijām nefinanšu mērķi stratēģijā norādāmi kā precīzi definēti kapitālsabiedrībai valsts ar tiesību aktiem uzdots nekomerciāls uzdevums vai funkcija. Nefinanšu mērķiem jānorāda to izpildes sagaidāmās izmaksas un šo izmaksu segšanas valsts finansēti avoti. Ja kapitālsabiedrībai nav nefinanšu mērķu, stratēģijā ietver norādi par nefinanšu mērķu neesamību;

26.4.2. finanšu mērķi, kā arī kapitālsabiedrības darbības efektivitāti raksturojošie rezultātīvie rādītāji, sasniedzamās vērtības un īstenošanas periodi (3. pielikums). Saskaņā ar pārvaldības likuma 1. panta pirmās daļas 17. punktu finanšu mērķi ir kapitālsabiedrības mērķi, kas saistīti ar tās finanšu darbības stāvokli (tai skaitā rentabilitāte, kapitāla struktūra, apgrozījums, dividendes un peļņa); kapitālsabiedrības finanšu mērķus ieteicams iedalīt šādi:

26.4.2.1. rentabilitāti raksturojoši mērķi, piemēram, pašu kapitāla atdeve (ROE), aktīvu atdeve (ROA), peļņa no ieguldītā kapitāla (ROCE), ieguldītā kapitāla atdeve (ROIC);

26.4.2.2. kapitāla struktūru raksturojoši mērķi, piemēram, saistību pret pašu kapitālu attiecība;

26.4.2.3. mērķi, kuri attiecas uz dividenžu samaksu, piemēram, dividendes par kapitāla daļu;

26.4.3. darbības (biznesa) mērķi (*operational objectives*), tos raksturojošie rezultātīvie rādītāji un sasniedzamās vērtības; saskaņā ar ESAO (OECD) vadlīnijām tie var būt galvenie darbības rādītāji, kas raksturo kapitālsabiedrības saimniecisko darbību;

26.4.4. apraksts par finanšu un nefinanšu mērķu savstarpējo saistību un līdzsvaru. Kapitālsabiedrībai, plānojot savus mērķus, ja iespējams, jāizmanto tādi rādītāji kā ienesīgums (*rate of return*), tos salīdzinot (*benchmarking*) ar attiecīgajiem rādītājiem par līdzīga lieluma komersantiem tajā pašā, līdzīgā vai radniecīgā nozarē, komersantiem Latvijā un Baltijas jūras reģionā, kā arī starptautiski;

26.5. peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsmas plāns, finanšu plāns, kā arī priekšlikums par prognozējamo peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs (naudas izteiksmē un procentos no prognozētās tīrās peļņas; visam stratēģijas darbības laikam, bet ne ilgāk kā septiņiem gadiem);

26.6. risku analīze – apraksta vadības sistēmu un pārvaldības principus riskiem, kas saistīti ar kapitālsabiedrības mērķiem, kā arī sniedz šādu risku novērtējumu:

26.6.1. operacionālais risks – iespēja kapitālsabiedrībai ciest zaudējumus prasībām (piemēram, normatīvajiem aktiem, tehniskajiem normatīviem, standartiem) neatbilstošu vai nepilnīgu iekšējo procesu norises, cilvēku un sistēmu darbības vai arī ārējo apstākļu ietekmes dēļ;

26.6.2. finanšu risks – iespēja kapitālsabiedrībai ciest zaudējumus saistībā ar neparedzētām izmaiņām finanšu jomā. Finanšu risks ir saistīts ar finanšu instrumentiem,

līgumsaistībām, procentu likmēm, valūtu kursa svārstībām, inflāciju un citiem apstākļiem, kuru dēļ kapitālsabiedrības plānotās izmaksas var būtiski atšķirties no reālajām;

26.6.3. reputācijas risks – iespēja kapitālsabiedrībai ciest zaudējumus saistībā ar negatīva sabiedrības viedokļa izveidošanos par kapitālsabiedrību, tās precēm un pakalpojumiem. Reputācijas riska rašanās dēļ kapitālsabiedrība var zaudēt esošos klientus un spēju iegūt jaunus klientus;

26.6.4. stratēģiskais risks – iespēja kapitālsabiedrībai ciest zaudējumus, kas rodas, pieļaujot kļūdas saistībā ar kapitālsabiedrības stratēģisko darbību un attīstību noteicošu lēmumu pieņemšanu, piemēram, ja netiek ņemti vērā vai ir nepilnīgi apzināti iespējamie kapitālsabiedrības apdraudējumi, ja tiek nepareizi vai nepietiekami pamatoti noteikti kapitālsabiedrības darbības perspektīvie virzieni, ja trūkst nepieciešamo resursu (finanšu, materiāltehnisko, cilvēkresursu) vai trūkst attiecīgu organizatorisko pasākumu (pārvaldīšanas lēmumu), kam jānodrošina kapitālsabiedrības darbības stratēģisko mērķu sasniegšana, vai to apjoms nav pietiekams;

26.7. stratēģijas attīstības un atbalsta politika – apraksta, kā kapitālsabiedrība uzraudzīs un izvērtēs stratēģijas īstenošanu, lai nodrošinātu atbilstošu un tūlītēju reakciju uz iespējamām novirzēm, kā arī atjauninātu un uzlabotu stratēģiju. Kapitālsabiedrība noteiktajiem darbības rādītājiem izstrādā tādu novērtēšanas sistēmu, lai novērtējums objektīvi parādītu mērķu sasniegšanas progresu, kā arī ļautu novērtēt kapitālsabiedrības darbības pārvaldības modeļa efektivitāti.

27. Kapitālsabiedrībai, kura stratēģijas plānošanas periodā plāno veikt vai regulāri saņemt ziedojumus (dāvinājumus), stratēģijā vai tai pievienotā citā kapitālsabiedrības dokumentā jāietver šāda ziedošanas (dāvināšanas) pamatinformācija:

27.1. norāde par kapitālsabiedrības ziedošanas (dāvināšanas) stratēģijas mērķiem un ziedošanas (dāvināšanas) kārtības publikāciju;

27.2. apraksts, kā stratēģijas plānošanas periodā kapitālsabiedrības veiktie vai saņemtie ziedojumi (dāvinājumi) sniegs ieguldījumu tās finanšu un nefinanšu mērķu sasniegšanā;

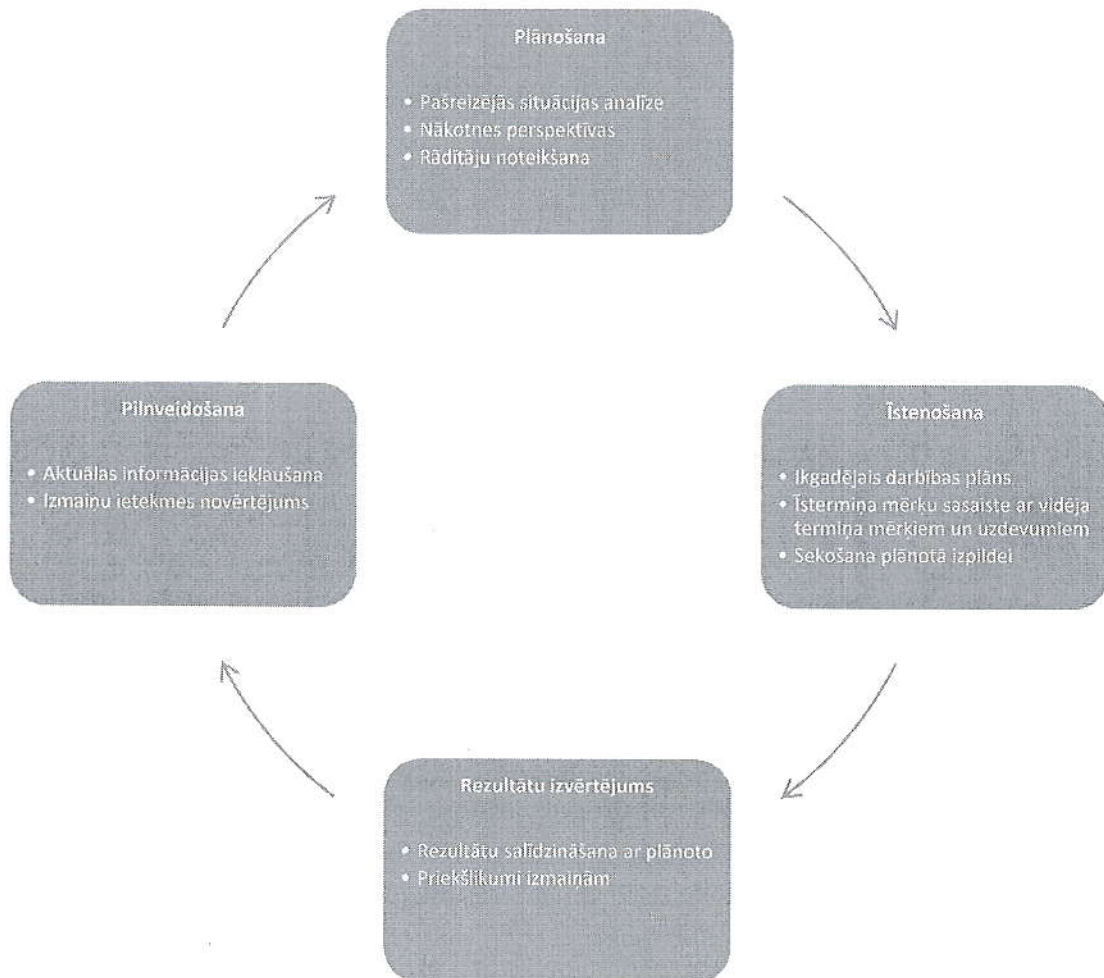
27.3. stratēģijas plānošanas periodā plānotā ziedojumu (dāvinājumu) kopējā vērtība un tās sadalījums pa jomām un pa gadiem stratēģijas plānošanas periodā.

28. Stratēģijā var ietvert arī citus šajās vadlīnijās neminētus jautājumus (piemēram, informāciju par meitas sabiedrībām), kā arī pievienot citus dokumentus (piemēram, kapitālsabiedrības biznesa plānu), ja tie atbilst stratēģijā noteiktajiem kapitālsabiedrības mērķiem un nav pretrunā ar normatīvo aktu prasībām.

29. Kapitālsabiedrība, kurai saskaņā ar Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likumu ir noteikts pienākums sagatavot konsolidētos gada pārskatus, var izstrādāt konsolidētu (koncerna) stratēģiju, ietverot tajā mātes sabiedrības stratēģiju un integrējot to arī ar meitas sabiedrību biznesa segmentiem, kā arī nosakot gan mātes sabiedrības mērķus, gan konsolidētos (koncerna) mērķus.

30. Stratēģijā ietvertā informācija (piemēram, informācija par kapitālsabiedrības finanšu un nefinanšu mērķu īstenošanas rezultātiem) ir publicējama saskaņā ar pārvaldības likuma 58. panta un informācijas publiskošanas vadlīniju prasībām, kā arī ievērojot citos normatīvajos aktos noteiktos informācijas publiskošanas ierobežojumus. Stratēģijā jānorāda, kuras tās daļas nav publicējamās.


E. Stankevičs
30.03.2016.

Stratēģiskās plānošanas procesa kapitālsabiedrībā shematisks attēlojums

Kapitālsabiedrības mērķi un rezultatīvie rādītāji
(ieteicamā tabula)

Mērķis	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība stratēģijas perioda beigās
<i>Finanšu mērķis, nefinanšu mērķis vai darbības (biznesa) mērķis Nr. 1</i>	Rezultatīvais rādītājs 1.1.1	<i>Indikatora vērtība</i>	<i>Informācija par indikatoru vērtības sasniegšanu vai par iemesliem to pārsniegšanai vai nesasnēgšanai</i>	<i>Indikatora vērtība</i>
	Rezultatīvais rādītājs 1.1.2			
	Rezultatīvais rādītājs 1.2.1			
	Rezultatīvais rādītājs 1.2.2			
<i>Finanšu mērķis, nefinanšu mērķis vai darbības (biznesa) mērķis Nr. 2</i>				

Kapitālsabiedrības finanšu mērķi un finanšu rādītāji
(ieteicamā tabula)

Rādītāji		Fakts	Plāns			
		n-1 gads	n gads	n+1 gads	n+2 gads	n+(3...7) gads
Apgrozījums, EUR	<i>Darbības veids 1</i>					
	<i>Darbības veids 2</i>					
	<i>Darbības veids 3</i>					
Bruto peļņa, EUR						
EBITDA, EUR						
EBIT, EUR						
Peļņa vai zaudējumi, EUR						
Pamatkapitāls, EUR						
Pašu kapitāls, EUR						
Kopējo saistību kopsumma, EUR						
Finanšu saistību kopsumma, EUR						
Pašu kapitāla atdeve, ROE						
Aktīvu atdeve, ROA						
Kopējais likviditātes rādītājs						
Saistību pret pašu kapitālu attiecība						
Ilgtermiņa ieguldījumi (investīcijas)						
Valsts budžetā prognozējamās dividendes, EUR						
Plānotās valsts dotācijas, EUR						

Piezīme. Kapitālsabiedrība var iekļaut tabulā arī citus finanšu rādītājus, piemēram, "Bruto peļņas rentabilitātes rādītājs, %", "Neto peļņas rentabilitātes rādītājs, %", "Tekošās likviditātes rādītājs".