

Latvijas valsts kapitālsabiedrību pārvaldības politikas izvērtējums

Galvenie secinājumi

2019. gada 4. janvāris



Projektu līdzfinansē Eiropas Savienība

Šis dokuments ir sagatavots saskaņā ar noslēgto līgumu ar Savienību, un dokumentā sniegtā informācija ir līgumslēdzēja viedoklis un tā neatspoguļo Eiropas Komisijas oficiālo nostāju

Dienas kārtība



Projekta pārskats

3 - 5



Valsts kapitālsabiedrību pārvaldība Latvijā

6 - 9



Starptautiskā pieredze valsts kapitālsabiedrību pārvaldībā

10 - 14



Valsts kapitālsabiedrību klasifikācijas piedāvājums

15 - 19



Rekomendācijas mērķu izvirzīšanai un uzraudzībai

20 - 31



Rekomendācijas dividenžu politikai

32 - 33



Svarīgas atziņas turpmākām darbībām

34 - 35



Projekta pārskats

2019. gada 4. janvāra gala ziņojumu “Latvijas valsts kapitālsabiedrību pārvaldības politikas izvērtējums” (turpmāk tekstā – “Ziņojums”) KPMG Baltics SIA izsniedz līguma, kas noslēgts ar Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta dienestu, ietvaros.

Šajā prezentācijā iekļautā informācija ir īss Ziņojuma kopsavilkums. Ziņojums ir sagatavots saskaņā ar nosacījumiem, kas ietverti līgumā starp KPMG Baltics SIA un Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta dienestu (līgums Nr. SRSS/C2018/020), un ir jāizskata šo nosacījumu kontekstā. Lūdzu, ņemiet vērā, ka turpmākais teksts ir tikai kopsavilkums. Lai iegūtu pilnīgu izpratni par ziņojuma kontekstu un tajā apskatītajiem jautājumiem, kā arī par mūsu darbu ierobežojošajiem aspektiem, lūdzam iepazīties ar Ziņojuma pilno versiju. Mēs neuzņemamies atbildību par jebkādiem secinājumiem, lēmumiem vai turpmākām darbībām, kas veiktas, balstoties uz šo kopsavilkumu.

Projekta pārskats (1 no 2)

Projektu pasūta un finansē Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta dienests. Projekta labuma guvējs ir Pārresoru koordinācijas centrs (PKC) un projekta konsultants ir KPMG Baltics SIA.



Projekta mērķis

- Pilnveidot valsts kapitālsabiedrību (KS) pārvaldību, netieši veicinot arī visas sabiedrības un tautsaimniecības ieguvumu no labākas valsts uzņēmumu pārvaldības.
- Stiprināt PKC un citu iesaistīto dalībnieku tostarp kapitāldaļu turētāju, valsts kapitālsabiedrību (KS) un nozaru politikas veidotāju kapacitāti.



Projekta uzdevumi

- Izstrādāt Latvijas valsts kapitālsabiedrību klasifikāciju, balstoties uz to funkcijām un finansējumu, ar mērķi izpētīt iespējamus variantus, kā uzlabot Latvijas korporatīvo pārvaldību.
- Pārskatīt un sniegt ieteikumus metodikas uzlabojumiem mērķu un darbības rādītāju noteikšanai, to pārraudzībai un ziņošanai, t.sk. finanšu un politikas rādītājiem.
- Izstrādāt ietvaru efektīvākai dividenžu politikai, t.sk. salīdzināt finanšu un darbības rādītājus ar līdzīgu privātā sektora uzņēmumu rādītājiem.



Projekta izpildes laiks

- 2018.gada maijs – 2019. gada janvāris

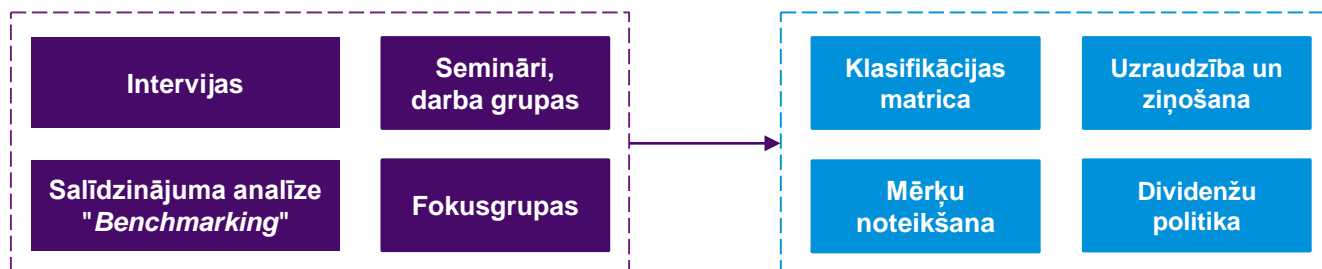
Projekta pārskats (2 no 2)

Pieeja un metodika

- Latvijas KS izvērtējums un analīze
- KS pārvaldes modeļa izvērtējums
- Klasifikācijas modeļa izstrāde
- Citu Eiropas Savienības un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) valstu analīze
- Klasifikācijas matricas izstrāde

- PKC un nozaru ministriju / akcionāru uzraudzības un ziņošanas juridisko prasību un vadlīniju analīze
- Mērķu, tostarp KPI, noteikšana atbilstoši klasifikācijā noteiktajām grupām
- Uzraudzības un ziņošanas prasības efektīvākai kapitālsabiedrību pārvaldībai
- Citu valstu labās prakses piemēri
- Vadlīniju izstrāde dividenžu politikai atbilstoši piedāvātajai klasifikācijai

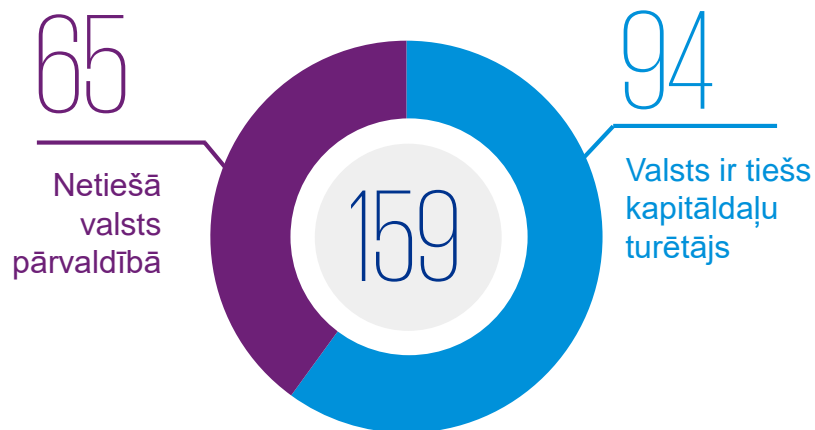
- Viedokļu un priekšlikumu uzklausišana un pārrunāšana ar ieinteresētajām pusēm
- Ilgtermiņa iesaiste un piederības sajūtas veidošana
- Piedāvātās metodikas pārbaude
- Ieinteresēto pušu atgriezeniskās saites iekļaušana metodikā





Valsts kapitālsabiedrību pārvaldība Latvijā

Pārskats par valsts KS situāciju Latvijā 2017. gadā



Valstij 100% pieder 84 uzņēmumi, no kuriem 66 uzņēmumi pieder tiešā veidā, bet 18 uzņēmumi pastarpināti.

Lielākie uzņēmumi pēc ieņēmumiem (EUR milj.) un nozaru sadalījums
(uzņēmumi, kas pieder valstij 100% apmērā)

Latvenergo (Enerģētikas nozare)	925.6	Enerģētika	43%
Latvijas dzelzceļš (Transporta nozare)	318.6	Transports	24%
Latvijas valsts meži (Mežsaimniecības nozare)	276.0	Veselības aprūpe	12%
		Mežsaimniecība	11%

Sadalījums pēc aktīviem pa nozarēm

Enerģētika	56%
Transports	17%
Nekustamo īpašumu pārvaldība	6%

2016. un 2017. gadā valsts KS veidoja būtisku ekonomikas daļu:

2016 5.8% no Latvijas komercsabiedrību kopējā apgrozījuma 13.4% no visiem aktīviem 9.7% no peļņas

2017

148.7
EUR, milj.

No KS saņemto
dividenžu apjoms

800.5
EUR, milj.

KS maksājumi
nodokļu un dividenžu
veidā valsts un
pašvaldību budžetā

51 tūkst.
darbinieku

Kopējais valsts KS
darbinieku skaits
(5,4 % no visiem
Latvijā
nodarbinātajiem)

Avots: PKC Publiskais pārskats par valsts kapitālsabiedrībām un valstij piederošajām kapitāla daļām 2017. gadā

Izaicinājumi KS pārvaldības politikā

Kopaina



- Galvenais izaicinājums Latvijas KS politikas veidošanā un PKC kā centrālās valdības iestādes, kas nodrošina koordinēšanu un nosaka standartus, darbībā ir lielā dažādība, kas vērojama valsts KS jomā.
- Šādu uzņēmumu diapazons ir plašs – no peļņu nesošām sabiedrībām, kas darbojas brīvā tirgū, līdz regulētiem komunālo pakalpojumu sniedzējiem vai publisko pakalpojumu sniedzējiem, kurus ievērojamā apjomā subsidē no valsts budžeta. Valsts iestādēm kā akcionāriem ir jāpārvar sarežģījumi attiecībā uz vienotu KS pārvaldības standartu noteikšanu un piemērošanu.
- KS izveide, lai risinātu noteiktus politikas izaicinājumus (piem., tirgus nepilnība) ir kļuvusi par vispārpieņemtu praksi. To var daļēji skaidrot ar ierobežojumiem attiecībā uz citām juridiskajām formām, kas ir pieejamas valsts veidotu organizāciju izveidei, un nepietiekami izmantoti citiem valsts rīcībā esošiem rīkiem, piemēram, normatīvo regulējumu vai fiskālo stimulēšanu.

Ko mēs varam mācīties no citām

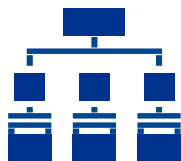
valstīm



- Lai mācītos no ES un OECD valstu labās prakses, Latvijas valsts KS politika tika salīdzināta ar Igaunijas, Francijas, Itālijas un Zviedrijas (Salīdzināmās valstis) uzņēmumu pieredzi. Visām valstīm piemīt līdzīgas iezīmes attiecībā uz valsts KS – visvairāk valsts KS ir izveidotas infrastruktūras ietilpīgos sektoros, piemēram, enerģētikas un transporta. Attiecībā uz mazāk tradicionāliem valsts kapitālsabiedrību pārstāvētiem sektoriem, piemēram, veselības aprūpe un kultūra, Latvijas modelis izceļas, jo citas valstis šajos sektoros ir identificējušas citas bezpeļņas un nekomerciālas organizāciju un juridiskās formas, kuras var izmantot valsts uzņēmumu pārvaldībai.
- Nevienai no Salīdzināmajām valstīm nav izveidota oficiāla klasifikācija, kā rezultātā valsts kā akcionārs automātiski noteiktu konkrētus mērķus un politikas atsevišķām valsts KS grupām vai apakšgrupām.

Ierosinājumi politikas izmaiņām

Klasifikācijas piedāvājums



- Ziņojumā ir ietverts ieteikums sadalīt valsts KS divās lielās grupās, balstoties uz noteiktiem parametriem, t.i., izvērtējot, vai uzņēmumam būtu jāizmanto savs komerciālais potenciāls vai jākoncentrējas uz konkrēta valdības deleģēta uzdevuma izpildi.
- Ar šādas klasifikācijas palīdzību būtu iespējams kalibrēt kapitāldaļu turētāju prasības attiecībā uz mērķu noteikšanu un pārvaldību.
- Šāda veida klasifikāciju mēs iesakām sākumā ieviest KS, kurās valsts ir 100% kapitāldaļu turētāja, jo PKC ir pilnvarots piemērot vadlīnijas šādos uzņēmumos, un pēc tam šo pieeju pakāpeniski piemērot citām KS kategorijām, aktīvi iesaistoties dialogā ar citiem kapitāldaļu turētājiem.
- Šī klasifikācija nav stingri noteikta – mainoties tirgus situācijai vai uzņēmumiem attīstoties, tie var tikt pārvietoti starp grupām vai apakšgrupām.

Turpmākā attīstība

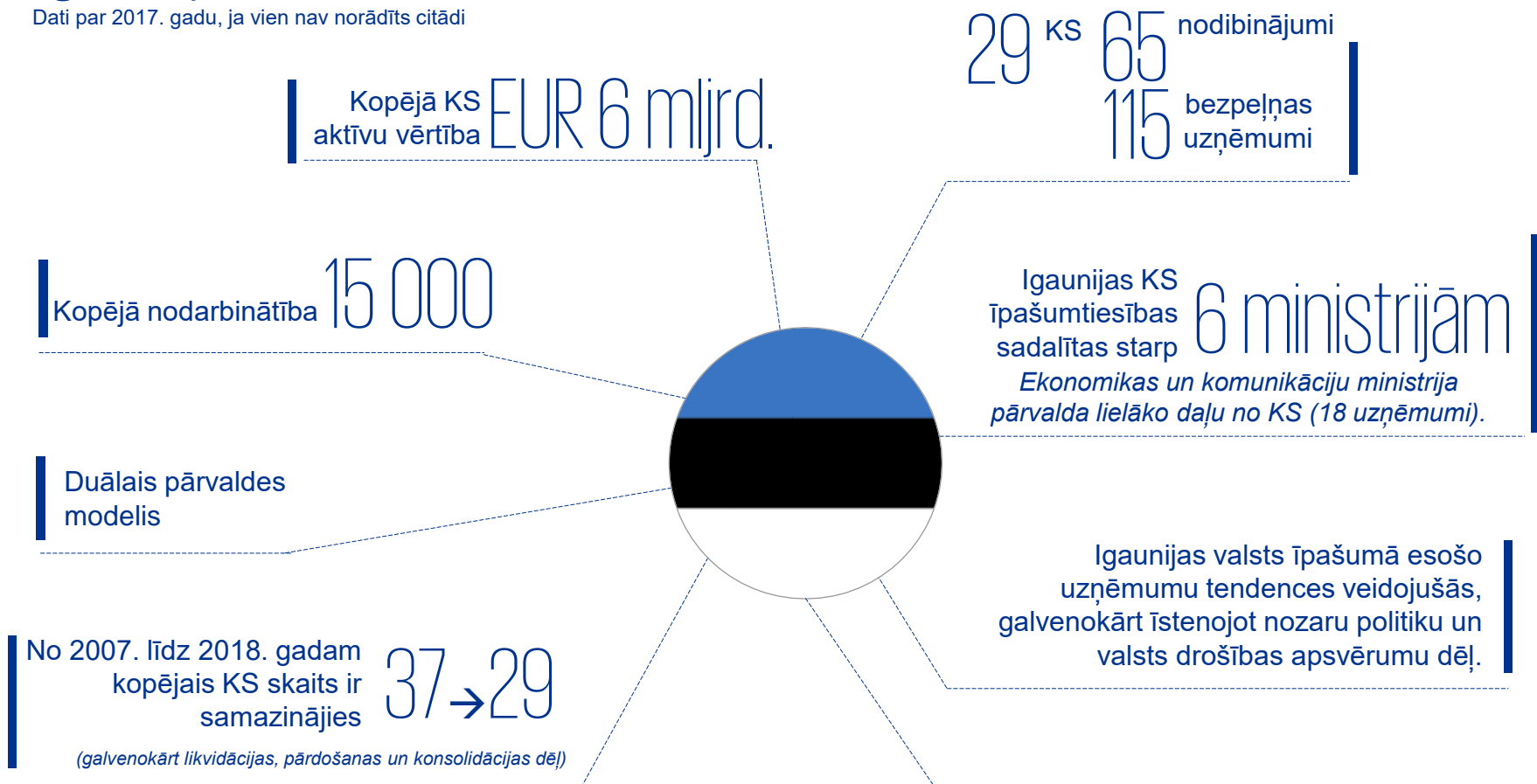


- Valsts pārvaldības politika būtu jāattīsta, optimizējot pārvaldības portfeli un atkārtoti izvērtējot to, vai kapitāldaļu īpašumtiesību izmantošana ir visatbilstošākā reakcija uz izicinājumiem, ar kuriem saskaras valsts. Latvijas valsts līdzdalības konsolidācijā, samazinot kapitāldaļu turētāju skaitu un apvienojot dažas valsts KS, tiktu iegūts pārskatāmāks portfelis un samazinātos vadības izmaksas, turklāt tas ļautu vadošajām iestādēm koncentrēties uz valsts līdzdalības vērtības palielināšanu.
- Galīgais ieteikums tomēr būtu samazināt KS portfeli, atrodot citu veidu, kā pārvaldīt un uzraudzīt valsts bezpeļņas uzņēmumus tādos sektoros kā kultūra un veselības aprūpe, atsevišķus valsts sniegtos pakalpojumus novirzīt uz specializētām aģentūrām un nostiprināt prasību regulāri izvērtēt valsts līdzdalību.

Starptautiskā pieredze valsts kapitālsabiedrību pārvaldībā

Igaunija

Dati par 2017. gadu, ja vien nav norādīts citādi



2017. gadā lielākās KS pēc to ieņēmumiem bija: Eesti Energia (elektroenerģijas ražotājs), Elering (elektroenerģijas pārvades sistēmas operators), Riigi Kinnisvara (nekustamā īpašuma apsaimniekošanas uzņēmums) un Tallinna Sadam (Tallinas osta).

Avoti: Igaunijas Finanšu ministrija, Īss kopsavilkums par valsts kapitālsabiedrībām 2017. gadā, Igaunijas Finanšu ministrija, Valsts pārvaldība

Francija

Dati par 2017. gadu, ja vien nav norādīts citādi

APE (*Agence des Participations de L'État*) -
KS pārvaldītājs

Bpifrance - Investīciju uzņēmums

CDC (*Caisse des Dépôts et Consignations*)
– attīstības un finanšu institūcija

APE laikposmā no 2016. gada līdz 2017.
gada jūlijam ir noslēgusi sešus akciju
pārdošanas darījumus ar kopējo vērtību
5,3 miljardu EUR apmērā.

Centralizēts
pārvaldības modelis

APE ir akciju turētāja 81 uzņēmumam

EUR 144 miljrd. kopējie
ieņēmumi

Kapitāla daļu tirgus
vērtība EUR 100 miljrd.

Ražošana ir viena no dominējošajām
nozārēm – ietver pasaules mērogā
pazīstamus ražotājus, piemēram, Renault
(automašīnu ražošana) un Airbus (aviācijas
nozare).

Pašreizējais KS portfelis ir daudzveidīgs: enerģētika,
rūpniecība, pakalpojumi, finanses, transports. Ļoti
nozīmīga ir enerģētikas nozare (Engie un EDF).

Avoti: Agence des Participations de l'Etat, Annual Report 2016/ 2017; Bpifrance, Bpifrance's Activity Report 2017; Caisse des Dépôts, Investor presentation, April 2018

Itālija

Dati par 2015. gadu, ja vien nav norādīts citādi

9 465 2015. gadā aplēstais
KS skaits

Duālais pārvaldes
modelis

CDP (*Cassa depositi e prestiti*)

Valsts kontrolē esoša Itālijas akciju
sabiedrība, kas rīkojas kā
kredītdevējs, aizdevējs, ieguldītājs un
finansētājs valsts uzņēmumiem.

Centrālajai valdībai piederošo uzņēmumu
nozaru sadalījums pēc ienākumiem:

37% enerģētika (ENEL and ENI)

26% transports (Italian Post, dzelzceļa
uzņēmumi, ANAS)

CDP uzdevums ir ieguldīt un veicināt
Itālijas ekonomisko attīstību. Tai pieder
akcijas 14 uzņēmumos, 10 kotētos
uzņēmumos un aptuveni 13 privātā
sektora uzņēmumos.

Itālijas kultūras sektoru (muzeji, pieminekļi,
galerijas, arheoloģiskie izrakumi) pārvalda
KS - Ales-Arte Lavoro e Servizi

Avoti: Itālijas Ekonomikas un finanšu ministrija, Report on Public Participations 2015; Cassa depositi e prestiti, Annual Report 2016

Zviedrija

Dati par 2017. gadu, ja vien nav norādīts citādi

47 KS

Centralizēts pārvaldības modelis

Uzņēmējdarbības un inovāciju ministrija atbild par lielāko daļu valsts uzņēmumu kapitāldaļu turēšanu.

No kopējās aktīvu vērtības:
41% - enerģētika (Vattenfall), mežsaimniecība (Sveaskog) un derīgie izrakteņi (LKAB).

12% Zviedrijas telekomunikāciju uzņēmums Telia.

Kopā šie četri uzņēmumi veido vairāk nekā pusi no portfeļa vērtības. Citas nozares, kurās valsts ir nozīmīgs īpašnieks, ir pakalpojumi, nekustamais īpašums, finanses un infrastruktūra.

Ir 7 uzņēmumi, par kuriem atbild ministrijas

No ieņēmumu viedokļa Vattenfall veido apmēram 40% no valsts uzņēmumu kopējā apgrozījuma, kam seko Pasts (11%) un Telia (9%).

Zviedrijas valsts sektora uzņēmumi, kas darbojas cita veida sociālo pakalpojumu, veselības un kultūras nozarēs, atšķiras no centralizētās pārvaldības struktūras un tās pārvalda attiecīgās ministrijas – Kultūras ministrija un Veselības un sociālo lietu ministrija.

RISE (*Research Institutes of Sweden*)
Zviedrijas pētniecības institūts, 100% valsts īpašumā esoša KS.

Avoti: Zviedrijas valdība, Gada pārskats par valsts kapitālsabiedrībām par 2017. gadu; Zviedrijas valdība, Valsts kapitālsabiedrību mērķi

Valsts kapitālsabiedrību klasifikācijas piedāvājums

Valsts KS klasifikācijas faktori*

A

Stratēģisku un ekonomisku aktīvu turētāji vai komerciālais potenciāls

- Valstiski nozīmīgas infrastruktūras vai dabas resursu pārvaldība;
- Īpašumā vai pārvaldībā tāda izmēra infrastruktūra, kuru cits ekonomisks operators nevar izveidot / atpelnīt;
- Ekskluzīvas valsts piešķirtas tiesības veikt komercdarbību noteiktā tirgus nišā;
- Latvijas Republikas tiesību aktos noteiktās neprivatizējamās KS;
- Komerciāli lielākoties neatkarīgi uzņēmumi (vismaz daļu no savas saimnieciskās darbības veic uz komerciāliem pamatiem, t.sk. konkurējot par klientiem);
- Iespēja un interese aizņemties finanšu tirgos (t.sk. emitēt vērtspapīrus);
- Konkurē tirgū kopā ar privātiem uzņēmumiem.

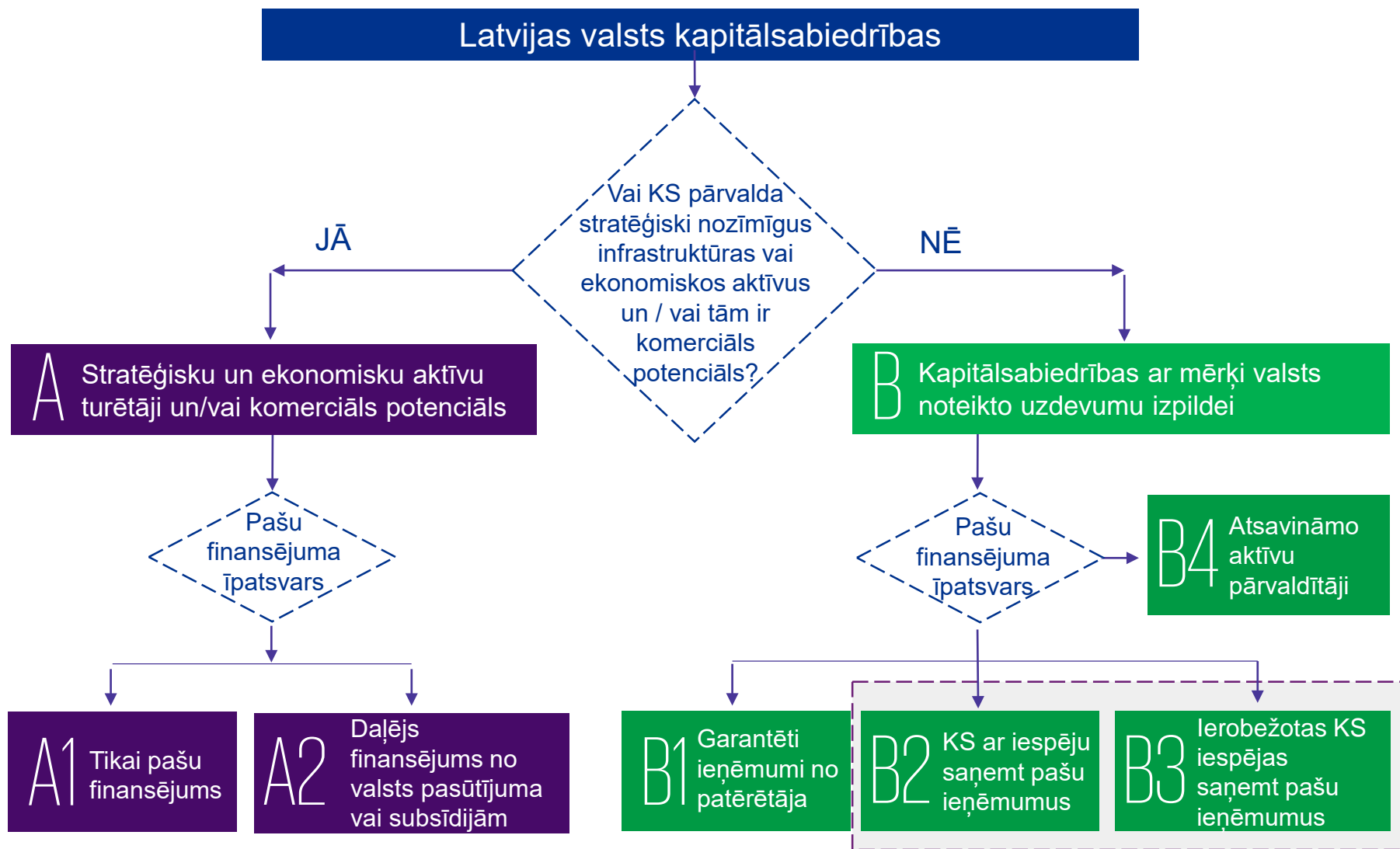
B

KS ar galveno mērķi valsts deleģēto uzdevumu izpildei

- Mērķis - tirgus nepilnību korigēšana / novēršana;
- Mērķis - specifiska publiska pakalpojuma sniegšana normatīvā akta noteiktā kārtībā;
- Darbība noris ierobežota (vai neeksistējoša) tirgus apstākļos;
- Ar likumu noteiktas ekskluzīvas tiesības piegādāt pakalpojumu;
- Regulēts cenrādis;
- Uzņēmumi, kuriem ir ar likumu noteikts garantēts klientu / patērētāju loks, un izdevumus par pakalpojuma sniegšanu sedz valsts budžeta dotācija vai cits regulēts speciālais publiskā finansējuma avots.

* Definīcija un šo faktoru izvēle saskaņā ar divām galvenajām kategorijām atspoguļo Latvijas īpašās iezīmes

Piedāvātais klasifikācijas modelis



Piedāvātās klasifikācijas grupas*



A1

- AS Latvijas valsts meži
- AS Latvenergo
- VAS Starptautiskā lidosta «Rīga»

- VAS Latvijas Loto
- AS Augstsprieguma tīkls

A2

- VAS Latvijas dzelzceļš
- VAS Latvijas Pasts
- AS Altum
- VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs

* Uzņēmumi vidējā termiņā var tikt pārklasificēti starp grupām un apakšgrupām

Piedāvātās klasifikācijas grupas*



B1

- VAS Elektroniskie sakari
- VSIA Latvijas Vēstnesis
- SIA Latvijas Nacionālais metroloģijas centrs
- VSIA Latvijas Proves birojs
- SIA Latvijas standarts
- VSIA Autotransporta direkcija
- VAS Ceļu satiksmes drošības direkcija
- VAS Latvijas Jūras administrācija
- VAS Latvijas gaisa satiksme

B2

- Visas kultūras sektora valsts KS
- Sporta infrastruktūras vadītāji
- Nekustamo īpašumu aktīvu pārvaldnieki
- VSIA Latvijas Vides, ģeoloģijas un metroloģijas centrs
- VSIA Meliorprojekts
- AS Pasažieru vilciens

B3

- Visas veselības aprūpes sektora valsts KS
- SIA Eiropas dzelzceļa līnijas
- VAS Latvijas autoceļu uzturētājs
- VAS Latvijas Valsts ceļi
- VSIA Latvijas Radio
- VSIA Latvijas Televīzija
- VSIA Rīgas Tūrisma un radošās industrijas tehnikums
- VSIA Vides investīciju fonds

B4

- VAS Privatizācijas aģentūra

* Uzņēmumi vidējā termiņā var tikt pārklasificēti starp grupām un apakšgrupām

Mērķu izvirzīšana, atskaitīšanās un uzraudzība



Mērķu izvirzīšana

Akcionāra gaidas



- Jauns stratēģijas cikls varētu sākties ar periodiski izdotu akcionāru gaidu vēstuli (angliski - owners expectation letter (OEL)), kurā noteikts stratēģiskais virziens un uzstādīti galvenie mērķi nākamajam 3-5 gadu periodam. Stratēģijā būtu jāiekļauj finanšu un nefinanšu mērķi, kā arī galvenie darbības rādītāji (KPI), aptverot mērķa vērtību diapazonu un paredzamās tendences stratēģijas periodam, nevis fiksētas mērķa vērtības katram atsevišķam gadam.
- Uzņēmumiem bez padomēm KPI vērtības (kas tiks izmantotas darbības rezultātu novērtējumā) ir jānosaka un skaidri jādokumentē ikgadējā OEL. Kapitāldaļu turētāja mērķis, nosakot vēlamās KPI vērtības, ir norādīt uz gaidāmajiem nākotnes rezultātiem un aicināt vadību (valdi) tiekties uz ambicioziem rezultātiem, nevis turpināt darbību kā ierasts un pierasts (piem., apstiprinot mērķus, kuri jau ir sasniegti).
- Uzņēmumiem ar padomi ambiciozu mērķu noteikšanas kultūru ievieš, izvēloties profesionālus padomes locekļus. Priekšroka būtu jādod kandidātiem, kuri ir spējīgi un profesionāli motivēti ar rūpīgi pārdomāta dialoga palīdzību izaicināt uzņēmuma vadību sasniegt augstākus mērķus.

Mērķi un KPI



- No šī Ziņojuma var secināt, ka PKC un valsts kapitāldaļu turētājiem īpaša uzmanība būtu jāvelta ierobežotam skaitam galveno mērķu un saskaņīgu KPI noteikšanai katrai valsts KS vai valsts KS grupai. Vispārīgs ieteicamais virziens A grupā iekļautajiem uzņēmumiem ir koncentrēties uz finanšu mērķiem, bet B grupas uzņēmumiem – uz nefinanšu mērķiem. Taču neviens uzņēmums nebūtu jāatbrīvo no finanšu mērķiem (vismaz finanšu stabilitātes noturēšanai un sabalansēta budžeta panākšanai), kā arī nav jāatsakās no efektivitātes un korporatīvās sociālās atbildības mērķu sasniegšanas.
- 6-8 KPI ir pietiekami, lai nodrošinātu, ka pieeja ir koncentrēta. Šos KPI ziņo kapitāldaļu turētājam, kurš tos uzrauga. Tomēr uzņēmuma darbības izvērtējumā var būt iekļauti arī papildu rādītāji (saskaņā ar finanšu vai deleģēšanas līgumiem).

Ziņošana

Ikgadējais ziņošanas cikls



- Iekļaujot ikgadējā ziņošanas ciklā galvenos darbības rādītājus un gada pārskata ietvaros sagatavojot jēgpilnus vadības ziņojumus, būtu iespējams nodrošināt uzņēmuma darbības rezultātu caurskatāmību gan valsts sektora iestādēm, gan sabiedrībai kopumā.
- Uzņēmumiem, kuros nav padomes, ir ieteicama lielāka valsts kapitāldaļu turētāja strukturēta iesaiste, lai uzstādītu ambiciozus mērķus ar OEL starpniecību, kā arī veicinot dialogu ar uzņēmuma vadību, divreiz gadā organizējot kapitāldaļu turētāju sapulces.



Salīdzinošā izpēte



- PKC un nozaru ministrijas ir aicinātas veikt salīdzinošās izpētes, ja uzņēmumi nespēj izpildīt šo uzdevumu, it īpaši sektoros, kurus pārstāv vairāki līdzīgi uzņēmumi, piemēram, izveidojot sadarbību ar valsts kapitāldaļu turētājiem citās valstīs.

Uzraudzība

Caurskatāmība



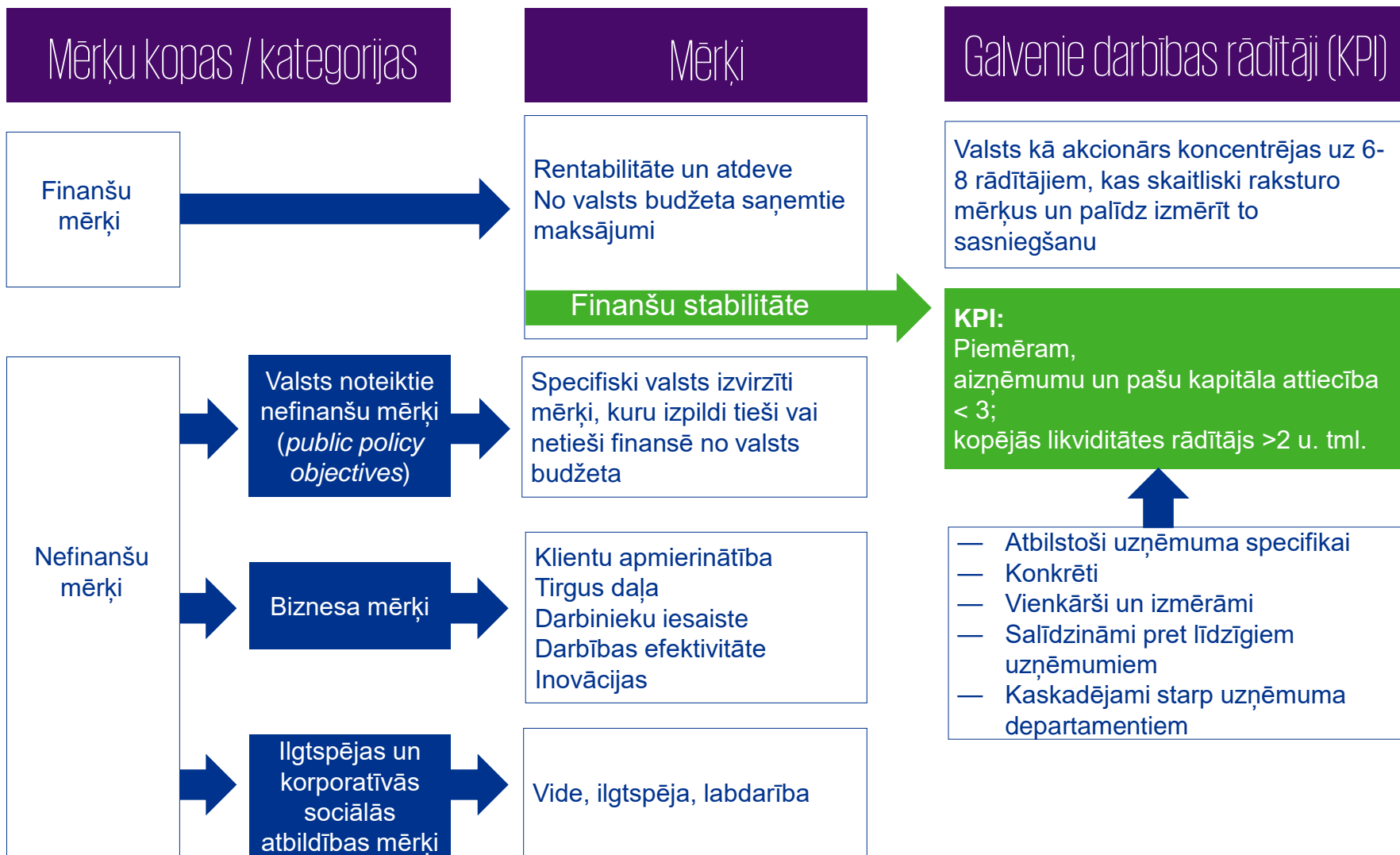
- Ieviest praksi vadības ziņojumā (gada pārskata ietvaros) ietvert informāciju par finanšu, nefinanšu, kā arī valsts politikas mērķiem un šo mērķu finansēšanu.
- Informācijas vadlīnijās ietvert atbilstošas prasības, lai nodrošinātu vienotu vadības ziņojumu sagatavošanas standartu, kurā ir ietvertas dažādu ieinteresēto pušu vajadzības un ziņojumi par finanšu un nefinanšu mērķiem un KPI, kā arī novērst ziņojumu plūsmu dublēšanos.
- Lielajiem uzņēmumiem no A un B grupas vajadzētu tiekties uz augstākajiem caurskatāmības standartiem un savos gada pārskatos iekļaut informāciju līdzīgi, kā to dara kotētie uzņēmumi, lai veicinātu faktisko kapitāldaļu turētāju (sabiedrības) uzraudzību pār uzņēmumu darbības rezultātiem un pieprasīt to atbildību.
- Uzņēmumiem, kuri īsteno valsts politikas mērķus un saņem valsts finansējumu, vadības ziņojumā ir jāietver sadaļa par rezultātiem, kas sasniegti ar piešķirto valsts finansējumu vai klientu maksājumiem.
- Lai nodrošinātu caurskatāmību sabiedrībai, kapitāldaļu turētājiem vajadzētu publicēt kopsavilkumu par uzņēmuma darbības rezultātu novērtējumu.

PKC kā padomdevējs



- Lai gan ilgtermiņā pastiprināta uzmanība PKC būtu jāpievērš stratēģiski nozīmīgiem uzņēmumiem, vidējā termiņā, kamēr uzņēmumi vēl pielāgojas pašreizējiem PKC izstrādātiem valsts KS pārvaldības standartiem, kuri tiek ieviesti ar vadlīniju starpniecību, un kamēr atsevišķi uzņēmumi vēl nav izstrādājuši un apstiprinājuši savu stratēģiju, PKC vajadzētu koncentrēties uz padomu sniegšanu maziem un vidējiem B grupas uzņēmumiem, jo tiem nav padomes un varētu būt vajadzība pēc papildu uzraudzības, lai nodrošinātu efektīvu mērķu uzstādīšanu un stratēģiju īstenošanu.

Mērķi un galvenie darbības rādītāji



Ilustratīvs galveno darbības rādītāju saraksts

Nr.	KPI	Primārais fokuss (piem., ne mazāk kā 4 no 7 KPI)	Sekundārais fokuss (piem., ne vairāk kā 3 no 7 KPI)
Finanšu rādītāji			
Ieņēmumi, rentabilitāte un atdeve			
1	Neto apgrozījums, EUR*		
2	Apgrozījuma pieauguma temps (pret iepriekšējo gadu)		
3	Peļņa vai zaudējumi, EUR		
4	Neto peļņas rentabilitātes rādītājs (%)		
5	Bruto peļņa, EUR		
6	Bruto peļņas rentabilitātes rādītājs (%)		
7	EBITDA, EUR (Ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem)		
8	EBITDA rentabilitātes rādītājs (%)		
9	EBIT, EUR (Ieņēmumi pirms procentu un nodokļu atskaitījumiem)	A1	A2, B1, B2, B3, B4
10	EBIT rentabilitātes rādītājs (%)		
11	Valsts budžetā prognozējamās dividendes (% no peļņas vai EUR)		
12	Pašu kapitāla atdeve (ROE)		
13	Aktīvu atdeve (ROA)		
14	Ieguldījums investīcijās, EUR		
15	Ieguldījumi investīcijās pret amortizācijas maksājumiem		
16	Ekonomiskā vērtība (korigēta peļņa - kapitāla izmaksas)		
Maksāspēja / finanšu stabilitāte, likviditāte			
17	Pašu kapitāls, EUR		
18	Saistības pret pašu kapitālu		
19	Saistības pret aktīvu kopapjomu		
20	Kopējais likviditātes rādītājs		
21	Tekošās likviditātes rādītājs	A1, A2, B1	B2, B3, B4
22	Pamatdarbības neto naudas plūsma, EUR		
23	Sabalansēts budžets (Ieņēmumi/izmaksas)		
24	Bruto segums, % (apgrozījums-mainīgās izmaksas pret apgrozījumu)		
25	Parādsaistību apkalpošanas izmaksas pret operatīvās darbības peļņu (EBITDA)		
Valsts budžets (VB)			
26	No valsts budžeta tieši vai netieši plānotais finansējums (dotācija, maksa par pakalpojumiem un citi finanšu līdzekļi), EUR	A2, B2, B4	B3
27	VB finansējums pret apgrozījumu		
28	VB finansējuma izmaiņas pret iepriekšējo gadu		
	* Ieņēmumu aprēķinā būtu jāiekļauj tiešās vai netiešās subsīdijas / pārskaitījumi / maksājumi par pakalpojumiem no valsts budžeta		
	* Rādītāju aprēķinam vajadzētu izmantot konsolidētos datus		

Ilustratīvs galveno darbības rādītāju saraksts pa valsts KS grupām

Nr.	KPI	Primārais fokuss (piem., ne mazāk kā 4 no 7 KPI)	Sekundārais fokuss (piem., ne vairāk kā 3 no 7 KPI)
Citi ne-finanšu rādītāji: (1) Darbības (biznesa)			
Klientu apmierinātība			
29	Klientu lojalitātes mērījums (Net promoter score)		
30	Ļoti apmierināto klientu īpatsvara izmaiņas pret iepriekšējo gadu		
31	Klientu apmierinātības indeksa vai aptaujas rezultāti	B1, B2, B3, B4	A1, A2
32	Sūdzību skaits		
33	Pastāvīgo klientu (vai lojalitātes programmas dalībnieku) īpatsvars kopējā klientu skaitā		
Tirgus			
34	Apkalpoto klientu skaits (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
35	Transakciju skaits (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
36	Transakciju vērtība, EUR	B1, B2, B3, B4	A1, A2
37	Tirgus daļa, %		
Inovācijas			
38	Ieguldījumi zinātnē un pētniecībā pret apgrozījumu, %		
39	Zinātnisko publikāciju, patentu vai līdzvērtīgu zinātnes rezultātu skaits	B1, B2, B3, B4	A1, A2
40	Jaunu pakalpojumu skaits (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
41	Inovatīvi risinājumi esošajos produktos, pakalpojumos (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
Darbinieki			
42	Darbinieku apmierinātība, %		
43	Darbinieku mainība, % (darbinieki, kuri izbeiguši darba attiecības, pret vidējo darbinieku skaitu)		
44	Mācībās pavadīto stundu skaits pret kopējo nostrādāto stundu skaitu (%)	B1, B2, B3, B4	A1, A2
45	Vecuma struktūra - darbinieku daļa, kuriem atlikuši mazāk kā 3 gadi līdz pensionēšanās vecumam, kopējā darbinieku skaitā, %		
Efektivitāte			
46	Infrastrukturā noslodze		
47	Administrācijas izmaksas pret apgrozījumu		
48	Apgrozījums uz vienu darbinieku		
49	Darba samaksas izdevumi pret apgrozījumu	B1, B2, B3, B4	A1, A2
50	Produktivitāte: apkalpoto klientu skaits uz vienu darbinieku		
51	Produktivitāte: apstrādāto vai saražoto vienību skaits uz vienu darbinieku		

Ilustratīvs galveno darbības rādītāju saraksts pa valsts KS grupām

Nr.	KPI	Primārais fokuss (piem., ne mazāk kā 4 no 7 KPI)	Sekundārais fokuss (piem., ne vairāk kā 3 no 7 KPI)
Citi ne-finanšu rādītāji: (2) Korporatīvā sociālā atbildība un ilgtspēja			
Vides aizsardzība			
52	Enerģijas patēriņš (elektrība, siltums, degviela, u.c.) pret apgrozījumu		
53	Enerģijas patēriņš, (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
54	Ūdens patēriņš, m3, (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
55	Pārstrādāto atkritumu īpatsvars no kopējiem radītajiem atkritumiem		A, B
56	Papīra patēriņš (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
57	CO2 emisiju apjoms (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
58	Dalība oglekļa emisiju kompensācijas mehānismos, EUR (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
Sabiedrība			
59	Stundu skaits, kuru darbinieki ieguldījuši brīvprātīgajā darbā labdarības nolūkos (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		
60	Dzimumu līdzsvars vadībā, sievietu īpatsvars augstākās vadības pozīcijās (trīs augstāk atalgotās amatu grupas), %		
61	Apkalpoto klientu skaits vai sniegto pakalpojumu skaits, kas tiek ziedoti labdarībai vai klientu grupām ar īpašām vajadzībām (izmaiņas pret iepriekšējo gadu)		A, B
62	Darbinieku īpatsvars, kas regulāri saņem apmācības krāpšanas un korupcijas novēršanas jomā		
63	Nepilnas slodzes darbinieku īpatsvars		
Specifiskie valsts noteiktie rādītāji (ne-finanšu mērķiem)			
64	Nozares specifiskie	B	A
65	Nozares specifiskie		

Galvenie darbības rādītāji (KPI) – A grupa

A1 grupa

A2 grupa

Primārais fokuss – finanšu mērķi:

- Rentabilitāte un atdeve (ieņēmumi, EBITDA, kapitāla atdeves rādītāji, prognozētais dividenžu apjoms)
- Finanšu stabilitāte (aizņēmumu un pašu kapitāla attiecība, likviditātes rādītāji)

- Finanšu stabilitāte (D/E, likviditātes rādītāji)
- No valsts budžeta saņemto maksājumu īpatsvars

Sekundārais fokuss – nefinanšu mērķi:

- Finanšu un darbības efektivitāte (infrastruktūras noslodzes rādītāji, administratīvo izmaksu īpatsvars, ieņēmumi uz 1 darbinieku)
- Tirgus un apkalpoto klientu skaita rādītāji
- Inovācijas un jauni produkti
- Klientu apmierinātības rādītāji
- Darbinieku iesaistes rādītāji (apmācības, darbinieku mainība)
- Vides un korporatīvās sociālās atbildības rādītāji

Galvenie darbības rādītāji (KPI) – B grupa

B1 grupa

B2, B4 grupa

B3 grupa

Primārais fokuss – nefinanšu mērķi:

- Klientu apmierinātības rādītāji
- Darbības efektivitāte (infrastruktūras noslodzes rādītāji, administratīvo izmaksu īpatsvars, ieņēmumi uz 1 darbinieku)

- Tirgus un apkalpoto klientu skaita rādītāji
- Darbības efektivitāte (infrastruktūras noslodzes rādītāji, administratīvo izmaksu īpatsvars, ieņēmumi uz 1 darbinieku)

- Darbinieku iesaistes rādītāji (apmācības, darbinieku mainība)
- Darbības efektivitāte (infrastruktūras noslodzes rādītāji, administratīvo izmaksu īpatsvars, ieņēmumi uz 1 darbinieku)

Sekundārais fokuss – finanšu mērķi:

- Finanšu stabilitāte (ieņēmumu un izdevumu līdzsvars, likviditātes rādītāji)

- No valsts budžeta saņemtā finansējuma īpatsvars

- Finanšu stabilitāte (ieņēmumu un izdevumu līdzsvars, likviditātes rādītāji)

Atbilstoši uzņēmuma specifikai:

Vides un korporatīvās sociālās atbildības rādītāji (enerģijas patēriņa samazināšana, resursu taupīšana / atkārtota izmantošana, brīvprātīgais darbs, labdarībai ziedoto pakalpojumu apjoms)

Inovācijas un jauni produkti

Dividenžu izmaksa nav primārais B grupas uzņēmumu darbības mērķis

Ziņošanas un uzraudzības prasības

Piedāvājums valsts KS bez padomes – uzņēmuma darbības rezultātu uzraudzībā jānodrošina spēcīgāka un strukturētāka akcionāru līdzdalība.

Paredzamais laiks	Ziņojuma dokuments	Dokumentu sagatavojis	Pārbaudes un/vai apstiprinājums	Rīcība
Aprīlis/maijs (4 līdz 5 mēneši pēc finanšu gada beigām)	Gada pārskats (tai skaitā finanšu un nefinanšu KPI rezultāti vadības ziņojumā)	Valde	Akcionārs, nozares ministrija PKC	Kārtējā akcionāru sapulce – apstiprina gada pārskatu PKC, akcionārs un nozares ministrija izvērtē uzņēmuma darbības rezultātus (saskaņā ar Izvērtējuma vadlīnijām)
	Pārskata gada 1. ceturkšņa rezultāti – finanšu un nefinanšu mērķi	Valde	Akcionārs	Uzrauga finanšu un nefinanšu rezultātus
Katru ceturksni	Ceturkšņa finanšu pārskati (t.sk. finanšu un nefinanšu KPI)	Valde	Akcionārs	Uzrauga finanšu un nefinanšu rezultātus; publicē uzņēmuma mājaslapā, lai nodrošinātu caurskatāmību sabiedrībai
Novembris-decembris	Pārskata gada 3. ceturkšņa (9 mēnešu) rezultāti un finanšu un nefinanšu mērķi	Valde	Akcionārs	Akcionāru ārkārtas sapulce – uzrauga finanšu un nefinanšu rezultātus; Pārrunā nākamā gada mērķus, identificē nepieciešamās izmaiņas stratēģijā (ja tādas pastāv)
	Ikgadējā akcionāru gaidu vēstule (OEL) – KPI mērķa vērtības nākamajam gadam	Akcionārs		Tajā pašā akcionāru ārkārtas sapulcē akcionārs iepazīstina ar gaidāmajām KPI mērķa vērtībām nākamajam gadam, ar kurām tiks vērtēti valdes darbības rezultāti. OEL ir ietverta akcionāru sapulces lēmumā
Katrus 3-5 gadus	Periodiska OEL – stratēģiskas norādes vidēja termiņa stratēģijai	Akcionārs		Akcionārs sniedz stratēģiskas norādes un nosaka, kas būtu sagaidāms no nākamās vidēja termiņa stratēģijas izstrādes

Ziņošanas un uzraudzības prasības

Piedāvājums KS ar padomēm

Paredzamais laiks	Ziņojuma dokuments	Dokumentu sagatavojis	Pārbaudes un/vai apstiprinājums	Rīcība
Aprīlis/maijs (4 līdz 5 mēneši pēc finanšu gada beigām)	Gada pārskats (tai skaitā finanšu un nefinanšu KPI rezultāti vadības ziņojumā)	Valde	Padome, akcionārs, nozares ministrija PKC	Kārtējā akcionāru sapulce – apstiprina gada pārskatu PKC, akcionārs un nozares ministrija izvērtē uzņēmuma darbības rezultātus (saskaņā ar Izvērtējuma vadlīnijām)
	Pārskata gada 1. ceturkšņa rezultāti – finanšu un nefinanšu mērķi	Valde	Padome, akcionārs	Uzrauga finanšu un nefinanšu rezultātus
Katru ceturksni	Ceturkšņa finanšu pārskati (t.sk. finanšu un nefinanšu KPI)	Valde	Padome, akcionārs	Uzrauga finanšu un nefinanšu rezultātus Publicē uzņēmuma mājas lapā, lai nodrošinātu caurskatāmību sabiedrībai. Galvenā struktūra, kas veic uzraudzības funkciju, ir padome; akcionārs var pārbaudīt ziņojumus, lai iegūtu informāciju
Novembris-decembris	KPI mērķa vērtības nākamajam gadam	Padome, valde		Pārrunā nākamā gada mērķus, identificē nepieciešamās izmaiņas stratēģijā (ja tādas vajadzīgas) Padome informē PKC un akcionāru par uzstādītajiem mērķiem.
Katrus 3-5 gadus	Periodiska OEL – stratēģiskas norādes vidēja termiņa stratēģijai	Akcionārs		Akcionārs sniedz stratēģiskas norādes un nosaka, kas būtu sagaidāms no nākamās vidēja termiņa stratēģijas izstrādes

Rekomendācijas dividenžu politikai



Dividenžu politika

Dividenžu politika būtu jāattiecina uz ierobežotu skaitu A grupas uzņēmumu.

A
Grupa



A grupas uzņēmumi ir un tiem vajadzētu būt primārajiem uzņēmumiem, kas maksā dividendes. Lemjot par A grupas uzņēmumu ikgadējo peļņas sadali, par galveno faktoru būtu jāuzskata kapitāldaļu turētāju iegūtā vidējā un ilgtermiņa vērtība.



Lēmumus par A grupas uzņēmumu dividenžu izmaksu būtu jāpieņem pēc individuāla izvērtējuma. Balstoties uz tirgus praksi, dividenžu izmaksa 50% apmērā no peļņas tiek uzskatīta par pieņemamu mērķi. Ierosinot atšķirīgu līmeni no iepriekš minētā, atsevišķām valsts KS būtu jāpamato šādi ierosinājumi, tai skaitā veicot salīdzinājumu ar nozares līmeņa datiem.



Lai optimizētu uzņēmumu kapitāla struktūru un sasniegtu lielāku atdevi no ieguldītā kapitāla, padomēm, kapitāldaļu turētāju pārstāvjiem un PKC vajadzētu pastāvīgi izvērtēt, vai uzņēmumi nav pārlietu kapitalizēti. Konstatējot pārāk lielu kapitalizāciju, pārsniegums būtu jāizmaksā.



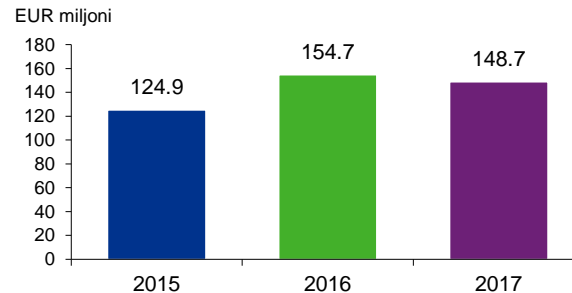
Kapitāla struktūra ir jāsalīdzina ar salīdzināmiem uzņēmumiem citās valstīs, lai vieglāk noteiktu kapitāla samazināšanas iespējas.

B
Grupa



Peļņas sadale no B grupas uzņēmumiem nebūtu sagaidāma. Ja B grupas uzņēmumos rodas šāda peļņa, uzņēmumiem tā būtu jāizmanto publisko pakalpojumu sniegšanai vai attiecīgi jāsamazina pakalpojumu cena, ievērojot atbilstošos valsts komercdarbības atbalsta piešķiršanas ierobežojumus.

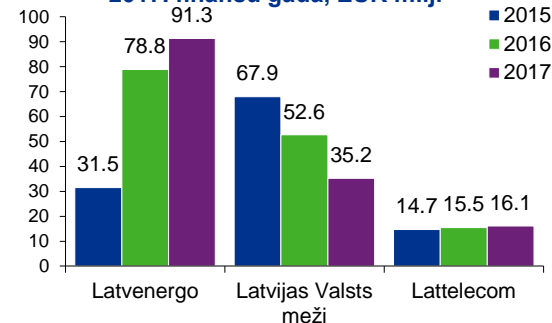
Kopējās samaksātās dividendes, EUR milj.



Avots: PKC Publiskais pārskats par valsts kapitālsabiedrībām un valstij piederošajām kapitāla daļām 2017. gadā

2017. gadā no valsts KS dividendēs tika saņemti 148,7 miljoni EUR Trīs lielākie dividenžu izmaksātāji – enerģētikas uzņēmums Latvenergo, mežapstrādes uzņēmums Latvijas valsts meži un telekomunikāciju sabiedrība Latttelecom veidoja 95% no kopējām dividendēm

Lielākie dividenžu maksātāji 2017. finanšu gadā, EUR milj.



Avots: PKC Publiskais pārskats par valsts kapitālsabiedrībām un valstij piederošajām kapitāla daļām 2017. gadā

Svarīgas atziņas turpmākām darbībām



Svarīgas atziņas līdzīgiem projektiem nākotnē

Saziņa



- Lai nodrošinātu ieinteresēto pušu pilnvērtīgu iesaisti, kā arī viedokļu daudzveidību, no projekta sākuma brīža ir ieteicama ieinteresēto pušu iesaiste un aktīva līdzdalība, piedaloties intervijās, fokusgrupās, diskusijās, praktiskos semināros, un izmantojot interaktīvus rīkus.
- Vērtīga ir arī regulāra saziņa starp projekta labuma gūvēju, projekta konsultantu un Eiropas Komisiju, lai pēc iespējas savlaicīgāk konstatētu problēmas.

Projekta apjoms

un turpmākās darbības



- Lietderīgi ir savlaicīgi noteikt atbildīgo organizāciju, kura būs atbildīga par rekomendāciju īstenošanu, lai nodrošinātu to praktisku piemērojamību.
- Izvērtējot valsts KS pārvaldības politiku, būtu ieteicams nodrošināt skaidru izpratni par izvērtējuma jomu, kā arī noteikt līmeni, kādā valsts un politikas veidotāji var īstenot intervenci un ietekmēt šīs valsts KS (piem., mazākuma kapitāldaļu turētāji, kotēti uzņēmumi).

Pārvaldība



- Vadlīnijas ir instruments, tomēr to īstenošanai ir nepieciešama labi koordinēta un efektīva pārvaldības sistēma.
- Koordinējošo iestāžu (piemēram, PKC) vadlīnijas, nozares zināšanas un valsts kapitāldaļu turētāju pārstāvju (ierēdņu) vadīšanas kapacitāte ir nozīmīga, lai efektīvi pārvaldītu valsts KS un maksimāli palielinātu valstij radīto vērtību.

Salīdzinošā izpēte



- Ir ieteicams saglabāt reālistisku nostāju attiecībā uz publiski pieejamās informācijas apjomu un kvalitāti, piem., uzņēmumu salīdzināšanas mērķiem.
- Platforma informācijas apmaiņai starp ES valstīm (koordinējošās iestādes, valsts kapitāldaļu turētāji) attiecībā uz šo valstu KS darbības rezultātiem (nekaitējot to komerciālajām interesēm) salīdzināšanas mērķiem sniegtu vairāk iespējas salīdzinošajai analīzei un ļautu valsts KS tiekties uz labākiem darbības rezultātiem.



kpmg.com/socialmedia

Šajā dokumentā apkopotā informācija ir vispārīga un nav paredzēta kādas konkrētas fiziskas vai juridiskas personas situācijas apskatam. Lai arī mūsu mērķis ir sniegt precīzu un savlaicīgu informāciju, nav iespējams garantēt, ka informācijas saņemšanas brīdī tā vēl arvien būs precīza vai ka tā būs precīza nākotnē. Nevienam savā rīcībā nevajadzētu paļauties uz šo informāciju bez atbilstošas profesionālas konsultācijas, rūpīgi izpētot konkrēto situāciju.

© 2019 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveicē reģistrēto KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

KPMG nosaukums un logo ir reģistrētas preču zīmes vai KPMG International preču zīmes.