

Apstiprināta ar AS "Latvijas valsts meži"
padomes 2019.gada 28.augusta
lēmumu Nr.21 (protokols Nr.7/2019; 1.punkts)



LATVIJAS VALSTS MEŽI

Akciju sabiedrības „Latvijas valsts meži”

vidēja termiņa darbības
stratēģija

KOPSAVILKUMS

Saturs

IEVADS.....	3
LVM VIRSMĒRĶIS	4
LVM MISIJA, VĪZIJA, VĒRTĪBAS	4
STRATĒĢISKIE MĒRĶI.....	5
MĒRĶUS RAKSTUROJOŠIE RĀDĪTĀJI	7

IEVADS

Akciju sabiedrība „Latvijas valsts meži” (turpmāk arī LVM vai Uzņēmums) dibināta 1999. gada oktobrī saskaņā ar Latvijas Republikas Ministru kabineta rīkojumu. LVM darbības mērķis ir īstenot valdījumā nodoto valsts stratēģisko aktīvu, tai skaitā valsts meža īpašuma, ilgtspējīgu (ekonomiski izdevīgu, videi draudzīgu, sociāli atbildīgu) apsaimniekošanu un tam nepieciešamās infrastruktūras, pakalpojumu un zināšanu attīstību.

LVM pārvalda un apsaimnieko 1,63 miljonus hektāru Latvijas Republikas zemes, tai skaitā 1,60 miljonus hektāru meža zemes, no kurām mežs - 1,39 miljons hektāru. Ar mērķi dabas aizsardzība tiek apsaimniekoti 0,33 miljoni hektāru jeb 20% no visu LVM valdījumā esošo zemju kopplatības. Mežs dabas aizsardzības teritorijās ir 0,24 miljoni hektāru, no tiem 0,15 milj. hektāru mežsaimnieciskās darbības un galvenās cirtes aizliegumu nosaka normatīvie akti. Saimnieciskā darbība, ar mērķi ražot augstvērtīgu koksni, tiek plānota 1,15 miljonos hektāru meža, no tiem 0,19 miljoni hektāru tiek apsaimniekoti ar papildus nosacījumiem vides aizsardzībai, rekreācijai un vides izziņai.

LVM pamatdarbība ir mežsaimniecība, kas ir uzņēmuma galvenais ieņēmumu avots – 2018. gadā 96% jeb 319,93 miljoni eiro gūti no koksnes resursu realizācijas. Līdztekus mežsaimniecībai LVM sniedz medību un rekreācijas pakalpojumus, ražo selekcionētas sēklas un stādus, piedāvā tirgū zemes dzīļu resursus: smilti, granti, kūdru, kā arī piedāvā ģeotelpiskās informācijas tehnoloģijas risinājumus.

LVM VIRSMĒRĶIS

Īstenot valdījumā nodoto valsts stratēģisko aktīvu, tai skaitā valsts meža īpašuma, ilgtspējīgu (ekonomiski izdevīgu, videi draudzīgu, sociāli atbildīgu) apsaimniekošanu un tam nepieciešamās infrastruktūras, pakalpojumu un zināšanu attīstību.

LVM MISIJA, VĪZIJA, VĒRTĪBAS

Veidojam plaukstošu Latviju!

Mēs esam krietns, rūpīgs, saudzīgs un gādīgs Latvijas valsts mežu saimnieks, Baltijas jūras reģiona līderis efektīvā un inovatīvā meža zemju apsaimniekošanā.

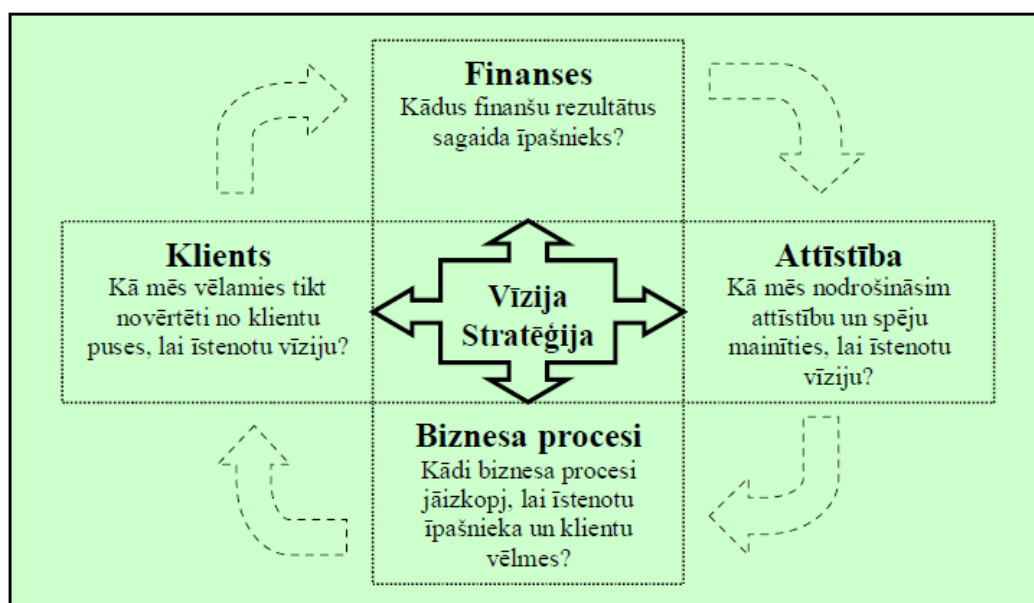
Balstoties uz LVM vērtībām, ir definēti LVM darbinieku rīcības pamatprincipi – uzņēmuma vērtību skaidrojums – darbinieku rīcību rādītāji:

- ✓ Lepnums par savu organizāciju - Mēs uzturam kārtīgu darba vidi. Mēs paužam uz āru vienotu profesionālu viedokli;
- ✓ Godīgums - Mēs atzīstam savas kļūdas. Mēs neņemam svešu. Mēs nemelojam. Mēs nenoklusējam un norādām uz neētisku rīcību. Mēs neiesaistāmies intrigās;
- ✓ Kompetence (profesionalitāte) – Mēs nākam ar risinājumiem. Mēs izsakāmies lakoniski un latviski (bez svešvārdiem, žargoniem). Mēs runājam klausītājam saprotamā valodā. Mēs darām domājot;
- ✓ Sadarbība, draudzīgums un dzīvesprieks - Mēs atbalstām kolēģus. Mēs esam pozitīvi. Mēs turam solījumus. Mēs nenoliedzam citu viedokli un darbu, ja kritizējam, tad cieņpilni. Mēs uzklausām un nepārtraucam, ja nepieciešams, pārjautājam. Mēs esam atvērti, pieklājīgi un laipni. Mēs sveicināmies!
- ✓ Sasniegumi un darba rezultāti - Mēs liekam kopējos mērķus augstāk par individuālajiem. Mēs uzņemamies iniciatīvu. Mēs vērtējam sniegumu, nevis cilvēku. Mēs izdarām darbu laikā.

STRATĒĢISKIE MĒRĶI

1. Palielināt ilgtermiņa peļņu un nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu no saimnieciskās darbības
2. Palielināt uzņēmuma apsaimniekojamo aktīvu un kokaudžu vērtību
3. Būt par stabilu un prognozējamu partneri saviem klientiem, piegādātājiem un pakalpojumu sniedzējiem, veidot klientorientētu attieksmi
4. Veicināt un attīstīt augstas pievienotās vērtības produktu ražošanu, pakalpojumus un zināšanas
5. Attīstīt darba vidi, kas paaugstina darbinieku lojalitāti un atraisa pašmotivāciju
6. Veicināt sabiedrības līdzdalību un sadarbību meža apsaimniekošanā
7. Būt atbildīgam un uzticamam sabiedrības loceklim
8. Veidot sabiedrības saudzīgu attieksmi pret meža vidi
9. Palielināt apsaimniekojamo mežu devumu globālo klimata izmaiņu mazināšanā un atjaunojamo resursu izmantošanā
10. Sniegt dabas daudzveidības un rekreācijas pakalpojumus no meža ekosistēmas

Mērķu savstarpējai līdzsvara nodrošināšanai no biznesa procesu vadības viedokļa LVM izmanto līdzsvaroto mērķu kartes (*balanced scorecard*) principus.



1.attēls. *Līdzsvaroto mērķu karte (adaptācija no The Balanced Scorecard by Kaplan & Norton)*

Līdzsvaroto mērķu kartes metodoloģiju uzņēmums izmanto vairāku apsvērumu dēļ. Definējot uzņēmuma stratēģiskos mērķus pēc vienotas formas un terminoloģijas, mērķi ir saprotami un raksturo vienotu plānošanas līmeni. Viena no svarīgākajām LMK prasībām – mērķi ir mērāmi un tādējādi ir iespējama virzības uz mērķi noteiktā līmeņa kontrole. Lai uzņēmuma gaita misijas un vīzijas virzienā būtu vienmērīga un ietvertu būtiskās uzņēmuma attīstības dimensijas, mērķi ir līdzsvaroti izvietoti četrās dimensijās:

- > klientu;
- > finanšu;
- > procesus;

➤ attīstības.

Līdzsvaroto mērķu kartes pieeja nosaka, ka mērķi ir attiecināmi un savstarpēji pakārtojami, tādējādi ir viegli plānojami līdz pat zemākajam.

- Būt par stabilu un prognozējamu partneri saviem klientiem, piegādātājiem un pakalpojumu sniedzējiem, veidot klientorientētu attieksmi
- Būt atbildīgam un uzticamam sabiedrības loceklim
- Veidot sabiedrības saudzīgu attieksmi pret meža vidi
- Palielināt ilgtermiņa peļņu un no saimnieciskās darbības nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu
- Palielināt uzņēmuma apsaimniekojamo aktīvu un kokaudžu vērtību

KLIENTS

FINANSES

PROCESI

ATTĪSTĪBA

- Attīstīt darba vidi, kas paaugstina darbinieku lojalitāti un atraisa pašmotivāciju
- Veicināt sabiedrības līdzdalību un sadarbību meža apsaimniekošanā
- Sniegt dabas daudzveidības un rekreācijas pakalpojumus no meža ekosistēmas
- Veicināt un attīstīt augstas pievienotās vērtības produktu ražošanu, pakalpojumus un zināšanas
- Palielināt apsaimniekojamo mežu devumu globālo klimata izmaiņu mazināšanā un atjaunojamo resursu izmantošanā



Ekonomiskie mērķi



Sociālie mērķi



Vides mērķi

Mērķu dalījums atbilstoši Helsinku rezolūcijai H1.

MĒRĶUS RAKSTUROJOŠIE RĀDĪTĀJI

Stratēģijas tekstā ietverti būtiskākie rādītāji, kurus LVM izmanto, lai uzraudzītu stratēģisko mērķu īstenošanu, mērītu sniegumu un sniegtu pārskatu par savu darbību gan uzņēmuma iekšpusē, gan ārpus LVM. Tā vietā, lai aprakstītu izvērstu un detalizētu darbības un rezultatīvo rādītāju sistēmu, stratēģijas tekstā ietverti tikai tie rādītāji, kurus LVM procesu īpašnieki uzskatījuši par īpaši nozīmīgiem, lai katrā stratēģisko mērķu sadaļā atspoguļotu virzību uz nosprausto attīstības vīziju laika posmam līdz 2024. gadam.

Nosakot mērķus un rādītājus, LVM sabalansē visu jomu – ekonomisko, vides un sociālo – mērķus, lai nodrošinātu dažādu interešu realizēšanu. Viens no pielikumiem ir finanšu plāns, kurā, izmantojot minēto informāciju, aprēķinu ceļā iespējams gūt detalizētu priekšstatu par jebkuriem finanšu rādītājiem. EBITDA šobrīd visprecīzāk atbilst plānošanas periodā sasniedzamo uzdevumu raksturošanai. Šī rādītāja izmaiņas ietekmēs arī jebkura cita rādītāja izmaiņas.

LVM gadījumā, piemēram, neto peļņas un pašu kapitāla atdeves rādītāja izmantošana salīdzināšanai ar līdzīgiem vai nozarē strādājošiem uzņēmumiem nebūtu iespējama vairāku iemeslu dēļ. Galvenais LVM aktīvs ir zeme un mežaudzes, kas atrodas valdījumā, nevis īpašumā, līdz ar to neparādās uzņēmuma bilanci. Otrs būtisks faktors ir nolietojums. Tradicionāli ražošanas uzņēmumos amortizācija sastāda būtisku apjomu no uzņēmuma izmaksām. LVM gadījumā pamatlīdzekļu izveide (autoceļi, meliorācijas sistēmas, kokaudzētavas) tika uzsākta tikai pēc uzņēmuma darbības uzsākšanas. Sākumā tika lietoti gandrīz pilnībā amortizēti, vēl padomju laikā veidoti pamatlīdzekļi, vai kā meža infrastruktūra – ieguldīti ar nulles vērtību. Šobrīd turpinās darbs pie investīciju programmas realizācijas, paredzot, ka būs nepieciešami vēl 10 gadi, lai sasniegtu vēlamu līmeni. Līdz ar to nolietojums ir daudz zemākā līmenī par reāli nepieciešamo. Tas ir iemesls, kādēļ tiek piedāvāts mērīt EBITDA.

1.tabula. Kapitālsabiedrības darbības rādītāji

Stratēģiskie mērķi	Stratēģiskā mērķa raksturojoši rādītāji	Mērvienība	Faktiskā izpilde 2018	Plāns 2024	Rādītāja finanšu ietekme vidēji gadā, milj. EUR
Finanšu rādītāji					
1. Palielināt ilgtermiņa peļņu un nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu no saimnieciskās darbības	Ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA) no saimnieciskās darbības	milj. EUR	141.1	91.3	-
	Peļņa, kas izmaksājama dividendēs ¹	%	59%	≥50%	-
2. Palielināt uzņēmuma apsaimniekojamo aktīvu un kokaudžu vērtību	Meža infrastruktūras bilances vērtība (autoceļi, tilti, meliorācijas sistēmas)	milj. EUR	223.7	280.2	-
	Meža kapitālvērtība (atbilstoši LVM izmantotai metodikai) ²	milj. EUR	2 608	2 608	-

Stratēģiskie mērķi	Stratēģiskā mērķa raksturojoši rādītāji	Mērvienība	Faktiskā izpilde 2018	Plāns 2024	Rādītāja finanšu ietekme vidēji gadā, milj. EUR
Nefinanšu rādītāji					
2. Palielināt uzņēmuma apsaimniekojamo aktīvu un kokaudžu vērtību	Meža platība koksnes ražošanai un ieguvei, īpatsvars no meža	%	83.2%	>84%	n/a
	Meža stādīšana ar selekcionētu reproduktīvo materiālu īpatsvars 5 gadu periodā	%	47%	≥55%	7.0
	Atjaunotās un pārbūvētās meža meliorācijas sistēmas (kopējais apjoms)	tūkst. ha	201.2	322.7	7.4
	Palielināt LVM koksnes transportēšanas ceļu blīvumu (atbilstoši LVM izmantotai metodikai) ³	km/100 ha saimnieciskā meža	0.90	1.06	23.9
3. Būt par stabilu un prognozējamu partneri saviem klientiem, piegādātājiem un pakalpojumu sniedzējiem, veidot klientorientētu attieksmi	Nozīmīgāko koksnes produktu vidējais ikgadējais apjoms 20 gadu ciklā:				
	- skujkoku zāģbaļķi vismaz	milj. m ³	2.85	3.14	193.7
	- bērza finierkluči vismaz	milj. m ³	0.35	0.44	27.6
4. Veicināt un attīstīt augstas pievienotās vērtības produktu ražošanu, pakalpojumus un zināšanas	Izpētes un inovāciju pasūtījumu finansējums, īpatsvars iepriekšējo 5 pārskata gadu vidējā neto apgrozījumā	%	0.5%	0.6% - 1.2% ⁴	3.9
5. Attīstīt darba vidi, kas paaugstina darbinieku lojalitāti un atraisa pašmotivāciju	LVM darbinieku iesaistības mērījums (darbinieki, kas iesaistās LVM iesaistības pētījumā)	%	n/a	≥70%	n/a
6. Veicināt sabiedrības līdzdalību un sadarbību meža apsaimniekošanā	Ieguldījums sabiedrības līdzdalībā un informēšanā par ilgtspējīgu mežsaimniecību, īpatsvars no gada apgrozījuma	%	0.2%	0.4% - 0.5%	1.4-1.8
	Biedru naudas nevalstiskajās organizācijās Uzņēmuma interešu nodrošināšanai, īpatsvars no gada apgrozījuma	%	0.05%	0.08%-0.12%	0.3-0.4
	Izglītoto skolotāju skaits par ilgtspējīgu meža apsaimniekošanu	skaits	462	300	0.01
	Izglītoto bērnu un jauniešu skaits par ilgtspējīgu meža apsaimniekošanu	skaits	9 430	8 200	0.07
7. Būt atbildīgam un uzticamam sabiedrības loceklim	LVM reputācijas rādītājs ⁵	Indekspunkti	22.7	≥20	n/a
	Ziedotie līdzekļi, īpatsvars no vidējās 5 gadu periodā plānotās gada peļņas pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	%	3.7%	5% - 10% ⁶	4.2
8. Veidot sabiedrības saudzīgu attieksmi pret meža vidi	Kampanjas „Nemēslo mežā” sasniegtā mērķauditorija vismaz	tūkst. pers.	520	550	0.1

9. Palielināt apsaimniekojamo mežu devumu globālo klimata izmaiņu mazināšanā un atjaunojamo resursu izmantošanā	CO ₂ piesaiste no meža augšanas (atbilstoši LVM metodikai) ⁷	milj. CO ₂ t	9.5	10	n/a
	Piesaistītais CO ₂ LVM piegādātajos koksnes produktos (atbilstoši LVM metodikai) ⁸	milj. CO ₂ t	5.10	6.00	n/a
10. Sniegt dabas daudzveidības un rekreācijas pakalpojumus no meža ekosistēmas	Meža un meža zemes platība dabas aizsardzībai, ne vairāk:				
	- no meža ⁹ .	%	16.8%	16.0%	30
	- no meža zemes	%	19.7%	20.0%	
	Sociālajā infrastruktūrā ieguldītie līdzekļi, īpatsvars no gada apgrozījuma	%	0.5%	0.5% - 1.0%	1.8-3.5
- t.sk. Jaunmoku pils	%	0.2%	0.2%	0.7	

¹ Saskaņā ar Likuma "Par valsts budžetu 2019. gadam" 46.pantu ir noteikts, ka akciju sabiedrība "Latvijas valsts meži" ieskaita valsts pamatbudžeta ieņēmumus maksājumu par valsts kapitāla izmantošanu (ieņēmumus no dividendēm) 2019. gadā (par 2018. pārskata gadu) 77 200 000 euro (tai skaitā 61 760 000 euro maksājums par valsts kapitāla izmantošanu un 15 440 000 euro uzņēmumu ienākuma nodoklis).

² 2018.gada 27.februārī atbilstoši aktualizētai metodikai ir apstiprināta jauna diskonta likme – 4,58% (iepriekš – 5,31%).

³ LVM ceļu (ceļi, kas piekļaujas LVM apsaimniekotajiem meža masīviem) tīkls, kas attiecināts uz meža platībām, kurās galvenais apsaimniekošanas mērķis ir koksnes ražošana un ieguve. Optimāls ceļu tīkla blīvums noteikts, pamatojoties uz zemākajām izmaksām un lielākajiem ienākumiem.

⁴ Finanšu plānā iekļauta prognoze 1.2%.

⁵ LVM reputācijas līmenis Latvijas sabiedrības vērtējumā. 2015. gadā viedokļu līderu - nozaru asociāciju pārstāvju, augstskolu vadošo mācībspēku, politiskās elites pārstāvju, pašvaldību vadītāju, valsts pārvaldes darbinieku un līderu žurnālistikā - starpā LVM reputācija novērtēta ar 41,5 indekspunktiem.

⁶ Finanšu plānā iekļauta prognoze 7.5%.

⁷ Aprēķinā tiek aprēķināts uzkrātais ogleklis kokaugu saknēs, stumburā un zaros. Aprēķini par katru koku tiek attiecināti uz uzkrāto koksni LVM apsaimniekotajos mežos.

⁸ Aprēķināts, izmantojot Latvijas valsts mežzinātnes institūta "Silava" pētījumu "Latvijas meža apsaimniekošanas radītās ogļskābās gāzes (CO₂) piesaistes un siltumnīcefekta gāzu (SEG) emisiju references līmeņa aprēķina modeļa izstrāde" 21.-22.lpp. norādītos koeficientus. Izmantotie koeficienti: lapu koku lietkoksnē akumulētā oglekļa apjoms 0.34 GgC/1000m³, skujkoku lietkoksnē 0.23 GgC/1000m³. Pārejas koeficients no oglekļa uz CO₂ – 3.67.

⁹ Platības, kur galvenais apsaimniekošanas mērķis ir dabas aizsardzība. Neiegūtā koksne tiek pārrēķināta naudas izteiksmē. Dabas aizsardzības teritorijās ietilpst platības ar mežsaimnieciskās darbības un galvenās cirtes aizliegumu, kas noteikts saskaņā ar Latvijas Republikas normatīviem aktiem, kā arī platības, kas tiek aizsargātas uz LVM iniciatīvas pamata.