



Akciju sabiedrība "LatRailNet"
VIDĒJA TERMIŅA STRATĒGIJA
2023-2025

SATURA RĀDĪTĀJS

Kopsavilkums	3
1. IEVADS	6
1.1. Vispārīgā informācija par Sabiedrību	6
1.2. Sabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi	7
1.3. Sabiedrības misija, vīzija un vērtības	9
2. SVID	10
3. SABIEDRĪBAS BIZNESA MODELIS	11
3.1. leinteresēto pušu pārvaldīšanas process	11
3.1.1. Izplatīšanas kanāli un attiecības ar iesaistītajām pusē	12
3.2. Sabiedrības pamatkompetences un rādīta pievienota vērtība	13
3.3. leņēmumu modelis	14
4. SABIEDRĪBAS NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI	15
4.1. Nefinanšu mērķi	15
4.2. Finanšu mērķi un rādītāji	17
4.2.1. Apgrozījums un rentabilitāte	17
4.2.2. Kapitāla struktūra	17
4.2.3. Dividendes	17
4.2.4. Pieņēmumi finanšu prognozēm	18
5. STRATĒĢIJAS IEVIEŠANA	21
5.1. Saimnieciskās darbības vide	22
5.1.1. Biznesa modeļa bloka “Klienti” rīcība:	23
5.1.2. Biznesa modeļa bloka “Iekšējie procesi” rīcība:	24
5.1.3. Biznesa modeļa bloka “Mācīšanās un izaugsme” rīcības plāns:	25
5.1.4. Biznesa modeļa bloka “Finanses” rīcības plāns:	26
5.2. Risku grupas un to vadības pasākumi	26
5.2.1. Operacionālie riski	27
5.2.2. Finanšu riski	29
5.2.3. Reputācijas un tirgus riski	30
5.2.4. Stratēģiskie riski	31

SAĪSINĀJUMU UN JĒDZIENU SKAIDROJUMS

SAĪSINĀJUMS	SKAIDROJUMS
AS	Akciju sabiedrība
BSC	Līdzsvarotā vadības karte (<i>Balanced scorecard</i>)
DzL	Dzelzceļa likums
EBITDA	Rezultāts pirms nolietojuma, procentiem un nodokļiem
ES	Eiropas Savienība
IT	Informācijas tehnoloģijas
JALP	Juridisko un administratīvo lietu pārvalde
JSP	Jaudas sadales pārvalde
KPI	Galvenie darbības rādītāji
LDZ	VAS "Latvijas dzelzceļš"
LRN arī Sabiedrība	AS "LatRailNet"
MK	Ministru kabinets
NAP 2027	Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.– 2027.gadam
PRIME	(<i>The Platform of Rail Infrastructure Managers in Europe</i>) Eiropas dzelzceļa infrastruktūras pārvaldītāju platforma
PV	AS "Pasažieru vilciens"
RFC NS-B	Ziemeļjūras – Baltijas jūras dzelzceļa kravu pārvadājumu koridors
SaM	Satiksmes ministrija
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
TAP 2027	Transporta attīstības pamatnostādnes 2021. – 2027.gadam
TEN-T	(<i>Trans-European Transport Network</i>) Eiropas transporta tīkli
VAS	Valsts akciju sabiedrība
VDzA	Valsts dzelzceļa administrācija
VfM	Lietderība (<i>value-for-money</i>)
Jēdziens	Skaidrojums
Indikatīvais plāns	Indikatīvais dzelzceļa infrastruktūras attīstības plāns 2018. – 2022.gadam, kas apstiprināts ar Ministru kabineta 2018.gada 6.novembra rīkojumu Nr.588
Infrastruktūra	Publiskās lietošanas dzelzceļa infrastruktūra, ko pārvalda LDZ
Infrastruktūras jauda	Dzelzceļa infrastruktūras tehniskā iespēja nodrošināt noteikta veida, biežuma, regularitātes un apjoma dzelzceļa pārvadājumu veikšanu
Infrastruktūras maksa	Maksa par infrastruktūras izmantošanu, ko maksā dzelzceļa pārvadātāji (pieteikumu iesniedzēji) un ko apstiprina infrastruktūras maksas noteicējs, kas, atbilstoši Dzelzceļa likuma 12.pantā noteiktajam, ir infrastruktūras pārvaldītāja būtisko funkciju veicējs
Jaudas sadales shēma	Infrastruktūras pārvaldītāja būtisko funkciju veicēja izstrādāti un apstiprināti jaudas sadales noteikumi, kas tiek piemēroti visiem dzelzceļa pārvadātājiem attiecīgajā tīklā
SVID analīze	(<i>strengths, weaknesses, opportunities and threats</i>) – Stratēģijas plānošanas līdzeklis, kas ļauj novērtēt kapitālsabiedrības stiprās un vājās puses, iespējas un draudus
Ieinteresētās puses	(<i>stakeholders</i>) – personas vai to grupas, kuras ir ieinteresētas kapitālsabiedrības darbībā, vai kapitālsabiedrības partneri, kas nav tieši iesaistīti kapitālsabiedrībā kā tās piegādātāji vai klienti
Ietekmes novērtējums	(<i>impact assessment</i>) – kvantitatīvu un kvalitatīvu rādītāju uzskaitē, kas rada izpratni par kapitālsabiedrības ietekmi uz vidi un sabiedrību
Galvenie darbības rādītāji	(<i>key performance indicators</i>) – nozīmīga kapitālsabiedrības stratēģisko mērķu izpildes kontroles sastāvdaļa, jo ar to palīdzību mēra attiecīgo mērķu izpildi noteiktā laika griezumā.
Līdzsvarotā rādītāju karte	(<i>balanced scorecard</i>) kapitālsabiedrības finanšu un nefinanšu veikuma attiecīgo mērķu sasniegšanai darbības rādītāju kopums
Pētniecība	Mērķtiecīga darbība ar zinātnes metodēm iegūto faktu, teoriju un dabas likumu izmantošanai jaunu produktu, procesu un metožu radīšanā vai pilnveidošanā
Publicitāte	Termins, kas saistās ar sabiedrības informētību par uzņēmumu. Parasti to nodrošina nosacīti bezmaksas, vēstījums ir paredzēts plašai sabiedrībai ar mērķi vairojot sabiedrības informētību. To veido: preses relīzes; publiskas runas; publiskā atpazīstamība; sociālie mediji un tīklošana
Inovācijas	Jaunas idejas un jaunas metodes, kas ļauj radīt jaunus produktus vai būtiski uzlabot produktus (preces un pakalpojumus) un tos piedāvāt tirgū. Inovācijas ietver arī procesu inovācijas – ražošanas (t.sk. pakalpojumu sniegšanas, produktu piegādes), organizatoriskās un tirgdarbības inovācijas

KOPSAVILKUMS

Šī akciju sabiedrības "LatRailNet" (turpmāk – LRN) vidēja termiņa darbības Stratēģija 2023. – 2025. gadam (turpmāk – Stratēģija) ir Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma (turpmāk – Pārvaldības likums) 1.panta pirmās daļas 19.punktā paredzētais darbības plānošanas dokuments, kas nosaka LRN saimnieciskās darbības un attīstības galvenos virzienus, un uz kura pamata tiek plānota LRN darbība, dividendēs izmaksājamā peļņas daļa un budžets.

Izstrādājot Stratēģiju, ir noteikti arī Sabiedrības ilgtermiņa mērķi, ņemot vērā VAS "Latvijas dzelzceļš" komercdarbības virzienu, vadības procesu un atkarīgo Sabiedrību attīstības stratēģiju laikposmam līdz 2030.gadam. Stratēģija ir izstrādāta, ievērojot 2018. gada 28. augustā apstiprinātās Pārresoru koordinācijas centra izdotās Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijas (17.06.2022. redakcija), kas izdotas saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57. panta trešo daļu.

LRN Stratēģiju izstrādāja, 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. Stratēģijas projekts tiek izstrādāts, savstarpēji sadarbojoties kapitāla daļu turētājam (VAS "Latvijas dzelzceļš" (turpmāk – LDz)), kapitālsabiedrības padomei un kapitālsabiedrības valdei, kā arī aptaujājot ieinteresētās puses (Satiksmes ministrijas pārstāvjus, kapitālsabiedrības darbinieku pārstāvjus, pārvaldītājus, nevalstiskās un pētnieciskās organizācijas, starptautiskās organizācijas). Saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumu un LRN statūtiem, LRN Stratēģiju apstiprina LRN akcionāru sapulce.

Stratēģijā ir definēta LRN misija un vīzija, kas balstītas Sabiedrības vērtībās - attīstīties kā ilgtspējīgas un viedas dzelzceļa mobilitātes kompetenču centram. Pamatojoties uz Sabiedrības rīcībā esošajiem un plānotajiem resursiem un rūpīgu Sabiedrības darbības un attiecīgā tirgus izvērtējumu, kā arī ievērojot Dzelzceļa likuma 13.¹ pantā paredzēto neatkarības prasību ievērošanu publiskās lietošanas dzelzceļa infrastruktūras pārvaldītāja būtisko funkciju veicējam, ir novērtēti ārējie un iekšējie ietekmējošie faktori, identificēti izaicinājumi un rīcības to pārvarēšanai, izvirzīti Stratēģijas plānošanas periodā sasniedzamie mērķi un uzdevumi un noteikti rezultatīvie rādītāji to novērtēšanai.

LRN darbības rezultāti un efektivitāte tiks vērtēta atbilstoši Stratēģijā un tai pakārtotajos plānošanas dokumentos plānotajam, ievērojot Ministru kabineta noteikto kārtību, kādā vērtējami kapitālsabiedrības darbības rezultāti un finanšu rādītāji.

Stratēģija ietver:

- Sabiedrības biznesa modeļi, kas parāda, kā Sabiedrība rada ilgtermiņa vērtību transporta nozarei un tautsaimniecībai, LDZ un darbiniekiem;
- Sabiedrības biznesa modeļa blokus jeb rīcības, kas savā starpā savienoti, izmantojot līdzsvarotas vadības karti:
 - Biznesa modeļa bloka "Klienti" rīcība: nodrošināt pilnvērtīgu būtisko funkciju sniegšanu visā valsts infrastruktūrā;
 - Biznesa modeļa bloka "Iekšējie procesi" rīcība: cilvēkkapitāla vadīšanas procesu attīstība un publicitātes nodrošināšana;
 - Biznesa modeļa bloka "Mācīšanās un izaugsme" rīcība: nodrošināta nozares informēšana par ilgtspējas jautājumiem;
 - Biznesa modeļa bloka "Finanses" rīcība: sasniegtā lietderība (value-for-money).
- Sabiedrībā ir noteikti vispārējie finanšu mērķi un uz to pamata veiktie finanšu prognožu rezultāti;
- Stratēģija satur saimnieciskās darbības vides vispārējo aprakstu;
- Stratēģijā noteikti jūtīgie elementi, kas darbības periodā tiks novērtēti reizi gadā, kā arī paredzēta integrēta stratēģisko risku vadības sistēma, kas atspoguļo Sabiedrības atkarību nozarē un tautsaimniecībā, kā arī seko Stratēģijas uz klientu orientētas lietderības principam "nemaksāt par precī vai pakalpojumu vairāk, nekā to attaisno tā kvalitāte vai pieejamība".

Stratēģijas sagatavošanas procesā ir piemēroti šādi pamatprincipi:

- Stratēģija ir strukturēta un izklāstīta loģiskā secībā;

- Stratēģija balstās uz Sabiedrībai noteiktajiem vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem;
- Stratēģijā apraksta plānošanas, īstenošanas, izvērtēšanas un pārskatīšanas un grozīšanas procesus Sabiedrībā;
- Stratēģijas izstrādes procesā veic Stratēģijā iepriekš izvirzīto mērķu izpildes izvērtējumu un vērtē ietekmi uz Stratēģijas periodā izvirzītajiem mērķiem;
- Stratēģijas izpilde ir kontrolējama, un par tās izpildi ir noteikta atbildība;
- Stratēģiju, regulāri izvērtējot nepieciešamību, aktualizē un atjaunina.

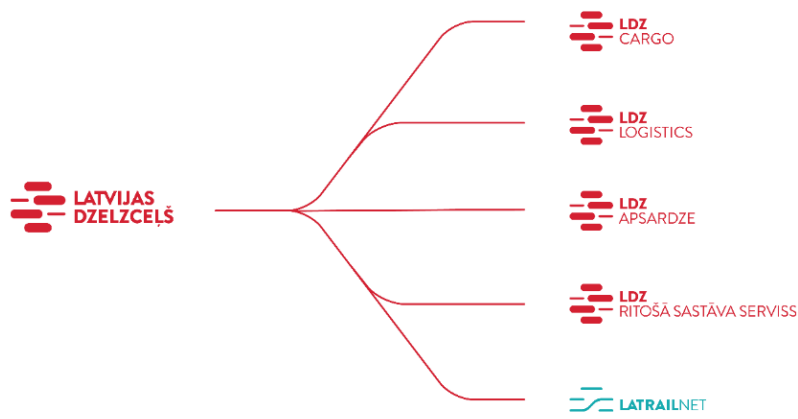
1. IEVADS

1.1. Vispārīgā informācija par Sabiedrību

Sabiedrības firma	“LatRailNet”
Sabiedrības juridiskais statuss	Akciju sabiedrība
Reģistra Nr., vieta un datums	40103361063, Rīgā, 27.12.2010.
Adrese (juridiskā un faktiskā)	Juridiskā adrese: Turgeņeva iela 21, Rīga, LV-1050 Faktiskā adrese: Turgeņeva iela 21, Rīga, LV-1050
Pamatdarbības veidi (NACE kodi)	Kravu dzelzceļa transports (49.2) Transporta palīgdarbības (52.2)
<i>Sabiedrības galvenais uzdevums ir infrastruktūras pārvaldītāja būtisko funkciju veikšana atbilstoši Dzelzceļa likumam</i>	
Pamatkapitāla lielums	35 571 EUR 35 571 akcijas ar 1 akcijas nominālvērtību 1 EUR
Akcionāra (dalībnieka) pilns nosaukums un adrese, akciju (daļu) īpatsvars % Koncerna kopējā struktūrā ir atspoguļota 1. attēlā	VAS “Latvijas dzelzceļš” Gogoļa iela 3, Rīga, LV-1050 100% kapitāla daļu īpašnieks akcionāram piederošo balsu skaits – 35 571
<i>LDZ līdzdalība Sabiedrībā atbilst Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 4. panta 2. daļā noteiktajam</i>	
Pārraudzības institūcija	Sabiedrības padome
Padome	Edmunds BEĻSKIS, padomes priekšsēdētājs Mārtiņš BIČEVSKIS, padomes priekšsēdētāja vietnieks Andrejs PANČENKO, padomes loceklis
Valde	Justīna HUDENKO, valdes priekšsēdētāja Guntars LAPIŅŠ, valdes loceklis
Veiktās iemaksas valsts budžetā	2021.gadā EUR 648 330, t.sk.: <ul style="list-style-type: none"> • Pievienotās vērtības nodoklis 263 558 • Iedzīvotāju ienākuma nodoklis 132 267 • Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas 242 919 • Uzņēmuma ienākuma nodoklis 8 322 • Uzņēmuma vieglo transportlīdzekļu nodoklis 1 176 • Uzņēmuma riska nodeva 88
Informācija par saņemto valsts budžeta finansējumu	Sabiedrība nesaņem valsts budžeta finansējumu
Informācija par līdzdalību citā sabiedrībās	EEIG “NORTH SEA – BALTIC RAIL FREIGHT CORRIDOR” EZIG Targowa 74, 03-734 Warszawa, Poland

1.2. Sabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi

Saskaņā ar DzL Pārejas noteikumu 35.punktu, infrastruktūras pārvaldītāja būtiskās funkcijas no 2011.gada 1. janvāra veic LRN, ievērojot DzL 13.¹pantā noteiktos ierobežojumus, jo LDZ, kas ir infrastruktūras pārvaldītājs, vienlaikus ir arī LDZ koncerna valdošais uzņēmums, kurā viens no LDZ koncernā ietilpstošajiem uzņēmumiem (SIA LDZ CARGO) ir pārvaldītājs (skat 1-1 attēlu). Saskaņā ar DzL 6.³ panta pirmās daļas pirmo punktu, vertikāli integrētā uzņēmumā būtiskās funkcijas var tikt nodotas citai vertikāli integrēta uzņēmuma vienībai tikai, ja šāda vienība **pilda tikai publiskās lietošanas dzelzceļa infrastruktūras pārvaldītāja būtiskās funkcijas.**



1-1 attēls. LDZ koncerns

Lēmumu pieņemšana par publiskās lietošanas dzelzceļa infrastruktūras maksu un jaudas sadali stratēģiski svarīgā nozarē ar mērķi būt par Baltijas līderi ekonomiski efektīvas dzelzceļa infrastruktūras izmantošanas ziņā.

Pamatojoties uz DzL 28.pantu un MK 2016. gada 19. aprīļa noteikumu Nr.244 "Noteikumi par publiskās lietošanas dzelzceļa infrastruktūras tīkla pārskata saturu" 5.1. apakšpunktu, LRN ir infrastruktūras tīkla pārskatā norādītais infrastruktūras pārvaldītāja būtisko funkciju veicējs, kurš, saskaņā ar DzL 1.panta 23. punktā noteikto, veic šādas infrastruktūras pārvaldītāja būtiskās funkcijas¹:

- lēmumu pieņemšana par infrastruktūras jaudas sadali, vilcienu ceļu iedalīšanu, t.sk. gan par piekļuves noteikšanu un novērtēšanu, gan par atsevišķu vilcienu ceļu iedalīšanu;
- lēmumu pieņemšana par infrastruktūras maksām, t.sk. maksas noteikšanu un iekasēšanu.

Saskaņā ar tiesību aktu deleģējumu LRN veic arī citus ar infrastruktūras pārvaldītāja būtiskajām funkcijām cieši saistītus pienākumus:

- pieņem lēmumus par tīkla darbības uzlabošanas shēmas parametriem, sankcijām par rīcībām, kuras traucē tīkla darbību, kā arī kompensācijām tiem, kam traucējumu dēļ rodas zaudējumi, un prēmijām, ar kurām atalgo darbību, kas ir labāka par plānoto;
- sadarbojas ar citiem būtisko funkciju veicējiem infrastruktūras jaudas sadales un maksas aprēķināšanas jautājumos, kas skar vairāk nekā vienu dzelzceļa sistēmas infrastruktūras tīklu ES.

Pamatojoties uz DzL 13.¹ pantā noteikto, LRN izstrādā neatkarības prasību programmu, kurā noteikti konkrēti darbinieku pienākumi un pasākumi, kuri tiek veikti, lai nepieļautu nevienlīdzīgu attieksmi pret pieteikumu iesniedzējiem, un tīktu nodrošināta pienācīga kontrole pār tās ievērošanu. Savukārt VDZA

¹ Direktīvas 2012/34 IV nodaļas 2. un 3. iedaļā minētas visas funkcijas, kuras jāveic būtisko funkciju veicējam, kurš savā juridiskajā formā, struktūrā un lēmumu pieņemšanā nav atkarīgs ne no viena dzelzceļa pārvaldītāja uzņēmuma. Informācija ir izklāstīta **1.pielikumā**.

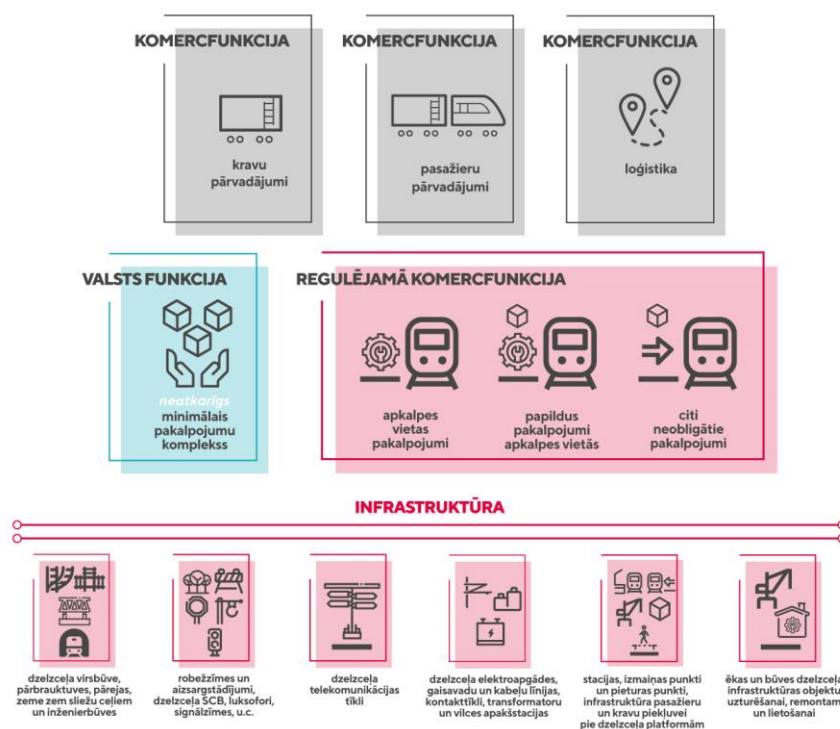
uzrauga neatkarības prasību ievērošanu un izskata pieteikumu iesniedzēju sūdzības par šo neatkarības prasību pārkāpumiem.

1-2 attēlā ir iespējams redzēt tirgus konkurences nepilnību uzraudzības modeli un LRN kompetenci dzelzceļa sektorā:

- infrastruktūras uzturēšanu un attīstīšanu īsteno LDZ koncerns SaM pārraudzībā;
- izmantojot dzelzceļa infrastruktūru, tiek sniegti četru tipu pakalpojumi, kuros minimālo pakalpojumu kompleksu stingri regulē ES tiesību akti, un lēmumus par saistītajām būtiskajām funkcijām pieņem no Koncerna neatkarīga sabiedrība – LRN, kuru uzrauga regulatīvā iestāde - VDzA;
- VDzA uzrauga vienlīdzīgas konkurences un nediskriminējošas attieksmes ievērošanu arī citu dzelzceļa pakalpojumu tirgū.

Dzelzceļa pārvadātāji (t.sk. gan LDZ koncernā ietilpstošie, gan arī tie, kuri neietilpst LDZ koncernā) īsteno komercfunkcijas un ir savos lēmumos saimnieciski neatkarīgi.

LRN nodrošina visiem pārvadātājiem vienlīdzīgas, taisnīgas un nediskriminējošas piekļuves iespējas dzelzceļa infrastruktūrai Latvijā un Ziemeļjūras – Baltijas jūras starptautiskajā kravu koridorā



1-2 attēls. Dzelzceļa sektora tirgus

Saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes Regulas (ES) Nr. 913/2010 15. pantu, Latvija ir iesaistījusies un darbojas Ziemeļjūras – Baltijas dzelzceļa kravu koridorā (RFC NS - B). LRN darbojas RFC NS - B vienas pieturas aģentūrā, kas veido vienotu kontaktpunktu visam starptautiskajam dzelzceļa pārvadājumu maršrutam un pieņem jaudas pieprasījumus no dzelzceļa pārvadātājiem, starptautiskām dzelzceļa pārvadājumu uzņēmumu grupām un citām personām vai juridiskām personām, piemēram, kuģu kravas nosūtītājiem, kravas ekspeditoriem un kombinēto pārvadājumu operatoriem.

AS "LatRailNet" aktīvi seko starptautiskajai praksei un sadarbojas ar ārvalstu infrastruktūras pārvaldītājiem, būtisko funkciju veicējiem, nozares organizācijām, augstākās izglītības iestādēm, pētniecības institūtiem un citām sabiedriskām organizācijām.

1.3. Sabiedrības misija, vīzija un vērtības

MISIJA	NODROŠINĀT EKONOMISKI EFEKTĪVAS, VIENLĪDZĪGAS UN TAISNĪGAS PIEKĻUVES IESPĒJAS VALSTS PUBLISKĀS LIETOŠANAS DZELZCEĻA INFRASTRUKTŪRAI	
VĪZIJA	LRN IR ILGTSPĒJĪGAS UN VIEDAS DZELZCEĻA MOBILITĀTES KOMPETENČU CENTRS	
VĒRTĪBAS		
PROFESIONĀLISMS UN INICIATĪVA	UZTICAMA SADARBĪBA	IZPĒTE UN ATTĪSTĪBA
<ul style="list-style-type: none"> Mēs ticamies sasniegt izcilību visos uzdevumos un mērķos! Mēs rūpējamies par pārvadātāju, to klientu, infrastruktūras pārvaldītāja un tautsaimniecības ekonomisko efektivitāti! Mēs nodrošinām, ka LRN zināšanas un prasmes ir aktuālas un vērtīgas! Mēs esam proaktīvi neskaidrās situācijās un pielāgojam savus procesus vēlamo rezultātu sasniegšanai! Mēs integrējam visaptverošu risku preventīvu vadību savos procesos! 	<ul style="list-style-type: none"> Mēs veicam procesu vadību atklāti, aizsargājot informāciju tikai atbilstoši tā turētāja un likuma prasībām! Mēs rūpējamies par to, lai mūsu ziņojumi sniedz skaidrus, saskaņotus un ekonomiskus signālus, kurus saprot visas iesaistītād puses! Mēs preventīvi novēršam tirgus konkurences izkropļojumu, nodrošinām cieņpilnu, konstruktīvu attieksmi pret visām iesaistītajām pusēm! Mēs nodrošinām stabilu pamatu valsts finansējuma piešķiršanai, caurskatāmi parādot publisko un privāto izmaksu cēloņsakarības! Mēs mērķtiecīgi uzlabojam vides aizsardzības, sociālās atbildības un labas korporatīvas pārvaldības praksi! 	<ul style="list-style-type: none"> Mēs attīstām LRN darbinieku talantus un veidojam ilgtspējā un viedumā balstītu kultūru! Mēs veicinām sociālo dialogu, mūžizglītību un pētniecību! Mēs līdzdarbojamies ilgtspējīgas un viedas dzelzceļa mobilitātes veidošanā! Mēs veltām laiku un enerģiju, lai dalītos ar zināšanām, kuras nodrošina iesaistīto pušu panākumus!



2. SABIEDRĪBAS DARBĪBU IETEKMĒJOŠO IEKŠĒJO UN ĀRĒJO FAKTORU ANALĪZE

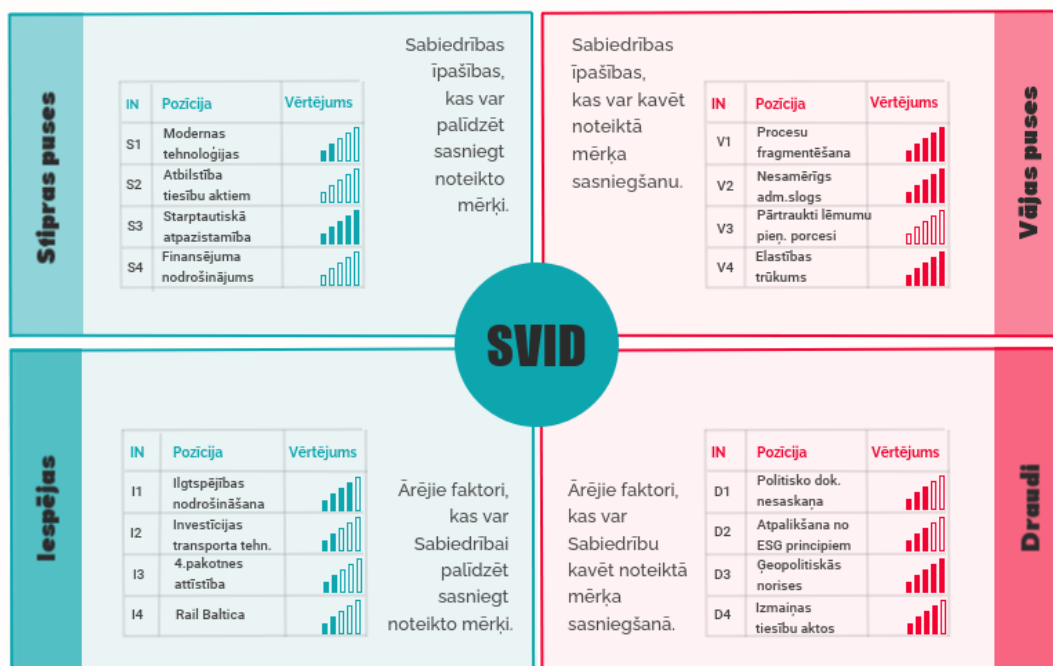
Sabiedrība ir identificējusi iekšējos faktorus, kuri var ietekmēt Sabiedrības darbību un kurus var ietekmēt Sabiedrība, kā arī ekonomiskos, sociālos, kultūras, demogrāfiskos, tehnoloģiskos, tiesiskos un citus faktorus, kas var ietekmēt LRN darbību, bet kurus tā nevar ietekmēt.

Sabiedrība ir veikusi LRN stipro un vājo pušu, iespēju un draudu novērtējumu, pamatojoties uz vides faktoru analīzi, tirgus, konkurences (vai monopola apstākļu) un citu faktoru analīzi, kura izklāstīta 3.pielikumā, un apkopojusi to SVID analīzes tabulā. (skat. 2-1 att.) SVID tabulā ir sniegts reprezentatīvs stipro un vāju pušu novērtējums ar diskrēto skalu, kur:

1 - minimālā ietekme, bet 5 - noteicošā ietekme.

Šis novērtējums tiek izmantots, lai parādītu, kuras Sabiedrības stiprās puses ir pietiekamas, lai nosegtu vājās puses un novērstu draudus, kā arī lai attīstītu priekšrocības vai veidotu risku vadīšanas pasākumus.

SVID analīze norāda, ka Sabiedrībai ir daudz stipro pušu, kas izpaužas kā **pielāgoti un attīstīti procesi, nevainojama reputācija**, kas balstīta uz DzL un korporatīvās prakses augsto prasību nodrošināšanu, kā arī **starptautiska atpazīstamība**. Šīs īpašības ļauj Sabiedrībai iesaistīties turpmāko iespēju īstenošanā, piemērām, attīstīt ESG balstītus procesus, veicinot investīcijas un valsts atbalstu nozarē. Turpretim Sabiedrības funkciju un procesu fragmentēšana, un struktūru neelastība pret tranzīta kravu pārvadājumu samazinājumu, savienojumā ar valsts budžeta nepietiekamību, rada būtiskus stratēģiskus un finansiālus riskus, kuru vadīšanas process izklāstīts Stratēģijas 5.nodaļā.



2-1 attēls. LRN SVID analīzes kopsavilkums

Detalizēta SVID analīze ir sniegta 3.pielikumā.

LRN ir attīstīti procesi,
nevainojama reputācija un starptautiska atpazīstamība!

3. SABIEDRĪBAS BIZNESA MODELIS

Šajā nodaļā ir izklāstīta informācija par Sabiedrības pakalpojumiem, aprakstīts komunikācijas process ar iesaistītajām pusēm, kā rezultātā tiek radīta pievienotā vērtība nozares kontekstā, kā arī sniegta vispārēja informācija par Sabiedrības pakalpojumu cenu noteikšanas jautājumiem.

3.1. Ieinteresēto pušu pārvaldīšanas process

LRN kā sociāli atbildīgs uzņēmums “nosaka, kas ir ieinteresēts tā lēmumos un darbībās, lai saprastu tā ietekmi un kā to risināt”², kā arī rīkojas “visu ieinteresēto pušu labā”³. Svarīgākā LRN stiprā īpašība ir reputācija, kas tiek veidota, bieži un atkārtoti mijiedarbojoties ar ieinteresētajām personām. Tādējādi tiek sniegta iespēja uz labā piemēra un informācijas atklātības pamata nodrošināt dzelzceļa transporta ilgtspēju. Informācijai un noteikumiem jābūt noderīgiem, lai minimizētu administratīvo slogu gan uzņēmuma iekšējā vidē, gan klientu vidū.

LRN izdala šādas galvenās ieinteresēto pušu grupas:

- būtisko funkciju veikšanas tiešie saņēmēji – pieteikumu iesniedzēji;
- būtisko funkciju netiešie saņēmēji – nozare;
- ieinteresētās puses, kas būtiskās funkcijas ietekmē tieši – īpašnieki un darbinieki;
- ieinteresētās puses, kas būtiskās funkcijas ietekmē netieši – valdība un kopienas.

Lai arī nākamajā plānošanas periodā saglabātu nevainojamo reputāciju un sniegtu pievienoto vērtību iesaistītajām pusēm, vienlaikus sekmējot izmaksu racionalitāti, LRN veic ieinteresēto pušu⁴ pārvaldīšanas procesu, kas shematiski attēlots 3-1 attēlā un detalizēti izklāstīts 4.pielikumā.

IEINTERESĒTO PUŠU SAVSTARPĒJI SAISTĪTO INTEREŠU IEVĒROŠANA VAIRO UZTICĪBU UN VEICINA ILGTERMIŅĀ VĒRTĪBAS RADĪŠANU



3-1 attēls. LRN ieinteresēto pušu un to mijiedarbības shematiskais attēlojums

Veicot ieinteresēto pušu iesaisti, LRN ir apzinājis pušu vajadzības, metodes, ar kādām var tikt sekmēta savstarpējā sadarbība un iespējas nodrošināt atgriezeniskās saites sniegšanu.

LRN vēlas, lai visi tā klienti un ieinteresētās puses
lepojas ar to, ka Sabiedrība ir daļa no viņu biznesa!

² <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

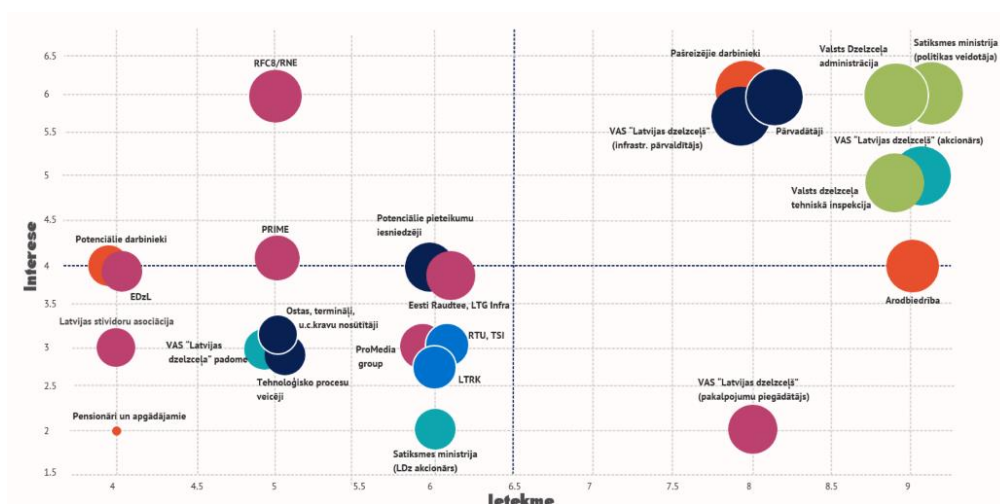
³ <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

⁴ Ieinteresētās puses ir jebkura personu grupa, kura var ietekmēt vai ietekmēt būtisko funkciju veikšanu.

3.1.1. Izplatīšanas kanāli un attiecības ar iesaistītajām pusēm

Stratēģijas vajadzībām (informācijas izplatīšanas kanālu un satura noteikšanai), atbilstoši kartēšanas metodoloģijai, visas ieinteresētās personas tika iedalītas četrās kategorijās, raugoties no divām dimensijām: intereses un ietekme (skat. 3-2 attēlu un 4.pielikumu).

Kartēšanas procesa rezultātus LRN izmanto, lai katrai ieinteresētajai personai sniegtu atbilstošu informācijas daudzumu un tas tiktu veikts, izmantojot optimālāko izplatīšanas kanālu. Augsti ieinteresēto personu vajadzību izziņāšana un apmierināšana rada pievienoto vērtību, kas izklāstīta Stratēģijas 3.2. apakšnodalā:



3-2 attēls. LRN iesaistīto pušu kartēšanas rezultāts

LRN veic procesu vadību atklāti, rūpējoties par to, lai Sabiedrības ziņojumi sniegtu skaidrus, saskaņotus un ekonomiskus signālus, kas tiktu saprasti starp visām iesaistītajām pusēm biznesā!

1.kvadrants: ļoti ieinteresēta un ietekmējoša grupa: Valsts Dzelzceļa administrācija, Satiksmes ministrija, pašreizējie darbinieki, pārvaldītāji, VAS "Latvijas dzelzceļš" (kā infrastruktūras pārvaldītājs un akcionārs), Valsts Dzelzceļa tehniskā inspekcija:

- pastāvīga iesaistīšana procesos un vajadzību apmierināšana;
- klātienēs un tiešsaistes apspriedes, fokusa grupas, formālas un neformālas intervijas, darba grupas u.c.

2.kvadrants: ļoti ieinteresēta un mazāk ietekmējoša grupa: Ziemeļjūras Baltijas reģions un RailNetEurope:

- pilnīga informēšana un vajadzību monitoring;
- mājas lapas uzturēšana, ziņu publicēšana sociālajos tīklos, dalība profesionālajās konferencēs.

3.kvadrants: maza ieinteresētība, bet liela ietekme: VAS "Latvijas dzelzceļš" (kā pakalpojumu sniedzējs):

- regulārs monitoring, apstieidzoša vajadzību apmierināšana;
- sarakste, ierosinājumi, dalība zinātniskajās un profesionālajās konferencēs.

4.kvadrants: maza ieinteresētība un zema ietekme: potenciālie pakalpojumu sniedzēji, potenciālie darbinieki, kaimiņtīklu infrastruktūras pārvaldītāji, pārvaldītāju klienti un infrastruktūras pārvaldītāja tehnoloģisko procesu veicēji, zinātniskās institūcijas u.c.:

- pietiekama informēšana un kontakta minimizācija;
- dalība sanāsmēs pēc uzaicinājuma, atbildes korespondence.

3.2. Sabiedrības pamatkompetences un rādīta pievienota vērtība

Izmantojot 2.pielikumā izklāstīto stratēģiskās plānošanas audekla rīku, ir novērtētas sagaidāmās vērtības, kuras Sabiedrība nodrošina sniegtajos pakalpojumos, lai apmierinātu klientu, iesaistīto pušu un tautsaimniecības vajadzības. Liela uzmanība tiek piešķirta tiesību aktos noteikto darbību izpildei un plānošanas dokumentos izteiktajai tautsaimniecības virzībai uz ilgtspēju un inovācijās balstītu attīstību. Rezultātā ir panākta 3.1. tabulā attēlotā LRN pievienotās vērtības radīšanas vīzija.

3.1.tabula:

LRN radītā pievienotā vērtība Latvijas transporta nozarei un tautsaimniecībai,
LDZ koncernam, tā klientiem un darbiniekiem

STRATĒĢISKIE MĒRĶI	IESAIŠTĪTĀS PUSES		
	Latvijas transporta nozare un tautsaimniecība	LDZ koncerns un tā klienti (pārvadātāji)	Darbinieki
	TIRGUS NEPILNĪBU NOVĒRŠANA	BALTIJAS LĪDERIS DZELZCEĻA EFEKTIVITĀTES VEICINĀŠANĀ	INTELEKTUĀLĀ KAPITĀLA ATTĪSTĪBA DROŠĀ DARBA VIDĒ
Lēmumu pieņemšana par infrastruktūras jaudas sadali, vilcienu ceļu iedalīšanu	<ul style="list-style-type: none"> atbalsta ES mērķi pakāpeniski atvērt dzelzceļa pārvadājumu tirgu konkurencei 	<ul style="list-style-type: none"> nodrošina vienlīdzīgu, caurspīdīgu un netraucētu piekļuvi tirgum 	<ul style="list-style-type: none"> talantu attīstība, kuras pamatā ir proaktīva rīcība, zināšanas un atklāta komunikācija
Lēmumu pieņemšana par infrastruktūras maksām	<ul style="list-style-type: none"> nodrošina stabilu pamatu valsts finansējuma piešķiršanai, caurskatāmi norādot uz cēloņsakarību starp izmaksu attiecināšanu un tirgus segmentu maksātspēju 	<ul style="list-style-type: none"> novērš aizliegtu komercdarbības valsts atbalstu, šķērssubsidēšanu un pievienotās vērtības negodīgu pārvešanu no viena loģistikas ķēdes dalībnieka otram 	<ul style="list-style-type: none"> līdzdarbība ilgtspējīgas un viedas dzelzceļa mobilitātes veidošanā ilgtspējā un viedumā balstīta kultūra nodrošina sociālo dialogu, mūžizglītību un pētniecību publicitāte, atpazīstamība, daloties zināšanās un nodrošinot iesaistīto pušu panākumus elastīgs attālinātā darba režīms, tradīciju un pēctecības veicināšana
Lēmumu pieņemšana par tīkla darbības uzlabošanu	<ul style="list-style-type: none"> nodrošina ilgtspējīga transporta ideju popularizāciju un izplatību, parāda dzelzceļa un multimodālā transporta pozitīvo ietekmi uz apkārtējo vidi un veic saskaņotus, definētus un izmērāmus pasākumus, lai to uzlabotu 	<ul style="list-style-type: none"> sniedz skaidrus, saskaņotus un ekonomiskus signālus infrastruktūras optimālai izmantošanai atbalsta nepārtrauktu loģistikas ķēdes darbību un politiskajos dokumentos izvirzīto mērķu sasniegšanu 	<ul style="list-style-type: none"> stingra darba aizsardzības un drošības nostāja
Dzelzceļa tīklu savienojumi	<ul style="list-style-type: none"> atbalsta ES mērķi izveidot vienotu un kopējā transporta sistēmā integrētu Eiropas dzelzceļa telpu 	<ul style="list-style-type: none"> nodrošina vienlīdzīgu, caurspīdīgu un netraucētu piekļuvi ES transporta tīklam 	
HORIZONTĀLĀS POLITIKAS MĒRĶI			
Mobilitātes ilgtspēja	<ul style="list-style-type: none"> informē sabiedrību un ar savu kā publiskas Sabiedrības piemēru veicina ESG praksi, Sabiedrības personālā un iesaistītajās pusēs ar atvērtības, ilgtspējības un līdztiesību veicināšanu piesaista investoru, kas aktīvi meklē uzņēmumus ar augstu ESG reitingu, uzmanību nodrošina integrētu un visaptverošu risku preventīvu vadību 		
Mobilitātes viedums	<ul style="list-style-type: none"> izmantojot inovatīvus rīkus un tehnoloģijas, popularizē zināšanās balstītu kultūru nodrošina cilvēkresursu un iesaistīto pušu kompetenču celšanu un iekļaušanu modernā, digitālā un atklātā valsts pārvaldes vidē nodrošina starptautiska mēroga informācijas vākšanu, apstrādi, pielietojumu un publicēšanu piedāvā jaunas metodes un rīkus valsts politikas īstenošanai mobilitātes nodrošināšanas jomā mērķtiecīgi veic uzlabojumus pakalpojumu sniegšanā un organizatoriskajos procesos ievērojot neatkarības prasības, piedalās tirgus darbības procesos, atbalstot atsevišķu tirgus segmentu veiktspēju 		

3.3. Ieņēmumu modelis

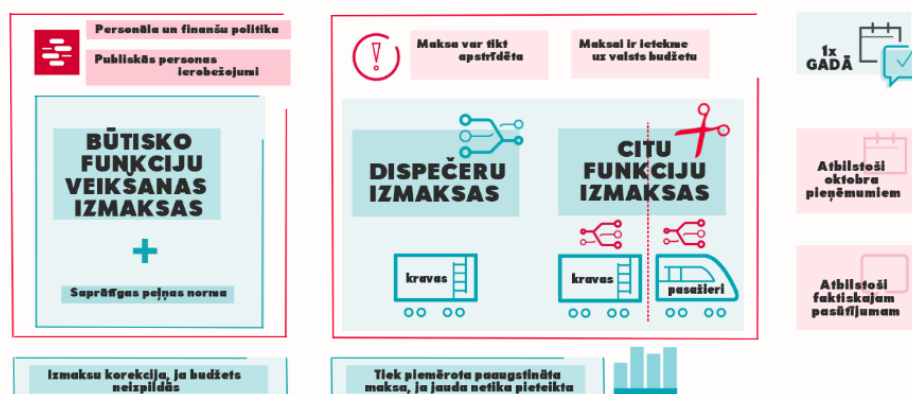
Saskaņā ar DzL 13.1 panta trešo daļu izmaksas par infrastruktūras pārvaldītāja būtisko funkciju veikšanu tiek iekļautas infrastruktūras maksā. Būtisko funkciju veikšanai nepieciešamo finansējuma apmēru nosaka LRN - atbilstoši maksas aprēķināšanas shēmai un ievērojot LDZ koncerna vispārējos finanšu un personāla vadības principus. LRN norēķinu kārtība par infrastruktūras pārvaldītāja būtisko funkciju veikšanu tiek noteikta maksas iekasēšanas shēmā.

3-3 attēls shematiski parāda LRN ieņēmumu modeli:

- plānotās izmaksas tiek uzskaitītas tā, lai tās atsevišķi varētu attiecināt uz pasažieru un kravu pārvadājumiem;
- izmaksām tiek pieskaitīta saprātīgas peļņas norma;
- kopējās izmaksas tiek pārdalītas starp pieteikumu iesniedzējiem, pamatojoties uz tiem iedalīto vilcienu ceļu skaitu;
- viena papildus vilcienu ceļa iedalīšanas vienības tiešās izmaksas, kas rodas, pārsniedzot plānošanas periodā plānoto pakalpojuma apjomu, ietver konkrētu jaudas sadalītāja darbinieku darba samaksas izmaksas.

LRN komercdarbības modelis paredz noturēt izmaksas esošajās robežās (ievērojot inflācijas procesu), kas dod iespēju nodrošināt ilgtspējīgu atalgojumu un starptautisko un vietējo sadarbību, vienlaicīgi neradot pārmērīgu ietekmi uz valsts budžetu, jo lielākā ienākumu daļa tiek saņemta no uzņēmumiem ar tiešo vai netiešo valsts kapitāla līdzdalību.

JĀIEVĒRO FINANŠU RISIKI: INFLĀCIJA un PĀRVADĀJUMU APJOMU SAMAZINĀŠANA



3-3 attēls. LRN ieņēmumu modelis

LRN efektīvi izmanto savus un iesaistīto pušu materiālus resursus un rūpējas par pārvaldātāju, to klientu, infrastruktūras pārvaldītāja un tautsaimniecības ekonomisko efektivitāti

NB! Vairākas ieinteresētās puses rosina izskatīt iespēju izmantot atšķirīgas pieejas nodrošinājuma maksājuma noteikšanai pasažieru pārvadājumiem ar konkrētu grafiku un kravu pārvadājumiem ar pielāgoto grafiku.

4. SABIEDRĪBAS NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI

Atbilstoši Pārvaldības likuma 1.panta pirmās daļas 16. punktam, Sabiedrības mērķi ir kvantificēti, izmantojot raksturojošus rezultātīvos rādītājus, sasniedzamās vērtības un īstenošanas periodus.

4.1. Nefinanšu mērķi

Pamatojoties uz identificētajiem un sagaidāmajiem rezultātiem un rīcības virzieniem, LRN ir veikusi nefinanšu mērķu mērījumus, kas tiek definēti, balstoties uz G.T.Doriana TRIKS (angl. SMART) mērķu kritērijiem: **Terminēts**, **Reālistisks**, **Izmērāms**, **Konkrēts**, **Sasniedzams** (skat. 4.1. tabulu), kā arī R.S.Kaplāna un D.P.Nortona **līdzsvarotās vadības karti** (angļu: *Balanced Scorecard*, BSC).



4-1 attēls. Sabiedrības līdzsvarotā vadības karte

4-1 attēls sniedz vispārēju pārskatu par BSC četrām perspektīvām:

- **Finanšu:** Sabiedrība ievieš akcionāra definētu ekonomiskās efektivitātes jeb lietderības (angl. *value-for-money*) mērķi. Mērķis tiks nodrošināts caur biznesa modeļa bloka "Klienti" īstenojamām rīcībām: pirmā rīcība minimizē izmantoto resursu cenu, panākot ekonomisko efektivitāti (angl. *economy*), savukārt ceturrtā rīcība paredz tikai tādu līdzekļu piešķiršanu (angl. *aligned resources*), kuri nodrošina nozares pieprasīto pakalpojumu sniegšanu, kā rezultātā tiek sasniegta funkcionālā efektivitāte (angl. *effectiveness*);
- **Klienti:** Sabiedrības izvirzīto mērķi nodrošināt pilnvērtīgu būtisko funkciju sniegšanu visā valsts infrastruktūrā atbalsta biznesa modeļa bloka **Mācīšanās un izaugsme** rīcības, kas ir ilgtspējīgas mobilitātes komunicēšana iesaistītajām personām, izmantojot viedu instrumentāriju, kā arī popularizējot LRN uzkrātās zināšanas atklātā telpā;
- **Iekšējie procesi** ir balsts stratēģisko mērķu sasniegšanai. Paredzēts ar personāla vadības procesiem paaugstināt esošo personāla ekspertu līmeni līdz nozares viedokļa līdera līmenim, kā arī nodrošināt Sabiedrības publicitāti, komunicēt personāla sasniegtos rezultātus. LRN attīsta risku vadības procesus, integrējot tos LRN operatīvajā darbībā.

Sabiedrība īsteno finanšu un nefinanšu mērķu līdzsvarošanu.
Stratēģijas pamatā ir cilvēkresursu attīstība, iesaistīto pušu līdzdalība un ilgtspējas komunicēšana.

4.1.tabula:

LRN nefinanšu mērķi, to mērījumi, faktiskie rādītāji 2022.gadā un mērķrādītāji 2023.-2025.gadā

Mērķis	Mērījums	2022.	2023.	2024.	2025.
Specifiskie valsts noteiktie nefinanšu mērķi: DzL 1.panta 23.punktā definētā funkcija sabiedrības interešu īstenošanai					
Nodrošināt lēmumu pieņemšanu par infrastruktūras optimālo jaudas sadali	Savlaicīgi pieņemto lēmumu un koordinēšanas procedūru īpatsvars kopējo procedūru skaitā	100%	100%	100%	100%
Nodrošināt operatīvu un nediskriminējošu lēmumu pieņemšanu par vilcienu ceļu iedalīšanu	Ārpusplāna vilcienu ceļu piešķiršanas pieteikuma izskatīšanas laiks, dienas	1	1	1	1
Nodrošināt taisnīgu lēmumu pieņemšanu par konkurētspējīgām infrastruktūras maksām	Savlaicīgi pieņemto lēmumu īpatsvars kopējo procedūru skaitā	100%	100%	100%	100%
Nodrošināt lēmumu pieņemšanu vairāk nekā vienā tīklā	Noslēgto daudzpusējo līgumu par būtisko funkciju veikšanu skaits	>5	n/a	n/a	n/a
Nodrošināt pilnvērtīgu būtisko funkciju sniegšanu visā valsts infrastruktūrā	lesniegts pamatots priekšlikums būtisko funkciju veikšanai visā valsts infrastruktūrā	n/a	Sagatavots pamatojums	lesniegts pamatots priekšlikums	
Saimnieciskās darbības mērķi: būt par Baltijas līderi ekonomiski efektīvas dzelzceļa infrastruktūras izmantošanas jomā					
Nodrošināt neatkarības prasību programmas izpildi	Pamatotas sūdzības infrastruktūras maksas noteikšanā, skaits	Nav	n/a	n/a	n/a
	Pamatotas sūdzības vilcienu kustības vadībā, skaits	Nav	n/a	n/a	n/a
Nodrošināt datu nodalīšanu un drošību	Pamatotas sūdzības datu pārvaldībā, skaits	Nav	n/a	n/a	n/a
Nodrošināt nevainojamu neatkarības prasību programmas izpildi un datu drošu nodalīšanu	Pozitīvs VDzA atzinums saskaņā ar daudzparametru novērtējumu un nav pamatotu sūdzību	n/a	Sagatavots daudzparametru novērtējums	Nodrošināts	Nodrošināts
Sasniegtā ekonomiskā efektivitāte	Lietderība (<i>value-for-money</i>)	n/a	Sagatavots daudzparametru novērtējums	Nodrošināts	Nodrošināts
Ieguldījumi pētniecībā un attīstībā: mobilitātes viedums					
Nodrošināt novatoriskus funkciju veikšanas procesus	Dalība starptautiskajās konferencēs vai projektos, skaits	> 3	n/a	n/a	n/a
Nodrošināt tautsaimniecības vajadzību atbalstu	Atbildes uz pieprasījumiem par būtisko funkciju veikšanas ietekmi uz analizējamiem faktoriem, dienas	3	n/a	n/a	n/a
Nodrošināt nozares informēšanu par ilgtspējas jautājumiem	Pētījumu publicēšana LRN interaktīvajā tīmekļa vietnē		Kodēšana un ieviešana	Nodrošināta ekspluatācija	Nodrošināta interaktivitāte
Korporatīvās sociālās atbildības mērķi: mobilitātes ilgtspējība					
Nodrošināt cilvēkresursu mainības vadību	Mainības koeficients gadā	5%	n/a	n/a	n/a
Nodrošināt kompetenču atjaunošanu un attīstību	Darbinieku dalība ārējos apmācības un komunikācijas pasākumos, skaits uz darbinieku	2	3	4	5
Sasniegt LRN izcilību darbības ilgtspējas un korporatīvās atbildības jomā	Darbinieku vidējais novērtējums	n/a	B-C	B	A-B

4.2. Finanšu mērķi un rādītāji

Sabiedrības finanšu mērķi ir izteikti saskaņā ar Pārvaldības likuma 1.panta pirmās daļas 17.punktu: apgrozījums, rentabilitāte, kapitāla struktūra, dividendes.

4.2.1. Apgrozījums un rentabilitāte

Atbilstoši spēkā esošajam ieņēmumu modelim, ieņēmumi tiek aprēķināti atkarībā no iedalītā vilcienu ceļu skaita dažādās pārvadājumu kategorijās. Ieņēmumi plānoti, attiecinot plānotās izmaksas uz jaudas sadales plānā faktiski pieteikto dzelzceļa infrastruktūras jaudu (vilcienu ceļiem), koriģējot pamatdarbības izmaksu vērtību, pievienojot tai saprātīgas peļņas normu, kas aprēķināta saskaņā ar LRN maksas aprēķināšanas shēmā noteikto, proti piemērojot 2.pielikumā ietvertos dzelzceļa infrastruktūras izmaksu normalizēšanas koeficientus, un tādējādi līdzsvarojot svārstības, kas plānošanas periodā var rasties koncernā pieņemto vispārējo finanšu un personāla vadības lēmumu ietekmē, bet nenodrošina būtisko funkciju veicēja attīstības projektu finansēšanas izmaksas.

LRN tika veikta WACC likmju modelēšana, izmantojot 2 atšķirīgas pieejas: CAPM modeli, ko 2022.gada vasarā apstiprināja SPRK kārtībā, ko piemēro regulējamās nozarēs⁵ un LDZ transfera cenu dokumentācijas norādītā metode. Modelēšanas rezultāti ir atšķirīgi, piemērojot dažādas metodes (aprēķinu un aprēķina pieņēmumus skat. 5.pielikumā):

- spēkā esošajā maksā atbilstoši MAS noteikumiem WACC likme ir 2,7%;
- aktuālā WACC likme atbilstoši MAS noteikumiem WACC likme ir 3,5%;
- WACC likme atbilstoši SPRK kārtībai ir 7,5%.

LRN secina, ka, pieaugot procentu likmēm pasaules tirgos, ir sagaidāms WACC pieaugums nākamajā maksas aprēķinā. WACC vērtība, kas modelēta dzelzceļa infrastruktūrai pēc SPRK pieejas (CAPM), ir ievērojami augstāka.

LDZ koncernam noteiktā atdeves likme transfertcenu politikā ir 3,3%, jo ir izteikts pieņēmums, ka pārvaldītājs faktiski nemaksā UIN.

LRN rentabilitātes mērķis ir, līdzsvarojot svārstības, kas plānošanas periodā var rasties koncernā pieņemto vispārējo finanšu un personāla vadības lēmumu ietekmē, nodrošināt tādu būtisko funkciju veicēja attīstības projektu finansēšanas izmaksas, kas ir atzītas par lietderīgām. Šim nolūkam:

- LRN izmaksu svārstības līdzsvaram ieplāno uzkrājumus 2-3% no apgrozījuma, Sabiedrības ilgtspējas nodrošināšanai.
- pirms LRN jaunā ieņēmumu modeļa apstiprināšanas valde komunicē ar padomi maksas aprēķināšanas shēmā iekļaujamo, **rentabilitāti raksturojošo mērķrādītāju līmeņus, tādus kā - pašu kapitāla atdeve (ROE), aktīvu atdeve (ROA), peļņa no ieguldītā kapitāla (ROCE), ieguldītā kapitāla atdeve (ROIC).**

NB! LRN turpinās WACC prakses piemērošanas izpēti, kā arī skaidros, kāpēc dzelzceļa infrastruktūras specifika paredz augstākas WACC procenta likmes pie standarta CAPM formulas, ko izmanto SPRK.

4.2.2. Kapitāla struktūra

LRN **nav izvirzīti specifiski kapitāla struktūru raksturojoši mērķi**, jo Sabiedrībai nav raksturīga kapitālietilpīga darbība. Saistību uzņemšanās, kas nav saistīta ar Sabiedrības parasto komercdarbību, iepriekš tiek izskatīta padomes sēdē vai akcionāru sapulcē.

4.2.3. Dividendes

Dividendes tiek izmaksātas LDz, pamatojoties uz Sabiedrības akcionāru sapulces lēmumu, saskaņā ar "Publiskās personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumu" un atbilstoši ikgadējiem likumiem par vidējā termiņa budžeta ietvaru vai citām attiecīgi piemērojamām tiesību normām. **Dividendēs izmaksājamā peļņas daļa nosakāma ne mazākā apmērā, kā paredzēts ārējos tiesību aktos.**

⁵ https://sprk.gov.lv/sites/default/files/cmaa_files/LemumsN1_12D29082022.pdf

4.1.1. Pieņēmumi finanšu prognozēm

Sabiedrības finanšu mērķi ir aprēķināti, pamatojoties uz pieņēmumiem, kas ir izteikti 4.2. tabulā:

4.2.tabula:

Pieņēmumi finanšu prognožu aprēķināšanai	
Inflācija	Atbilstoši Fiskālās disciplīnas padomes apstiprinātajām Finanšu ministrijas makroekonomikas prognozēm Stabilitātes programmas izstrādei: 2023 – 8,1%; 2024 – 5,4%; 2025 – 5,7%
Nodokļu likmes	Prognozes tiek veiktas, ievērojot spēkā esošos LR tiesību aktus
Darbinieku skaits un atalgojums	Plānošanas periodā darbinieku skaits tiek noteikts nemainīgs - 24 cilvēki: pieci padomes un valdes locekļi; deviņi administratīvie darbinieki un desmit operatīvie darbinieki. Atalgojums paredzēts atbilstoši vidējai darba samaksai nozarē, kas tiks indeksēts, ņemot vērā patēriņa cenu indeksa izmaiņas %, kas noteiktas Finanšu ministrijas makroekonomiskajos pieņēmumos: 2023.g. – 8,5%; 2024.g. – 1,0%; 2025.g. – 2% un tiks koriģēts atbilstoši Fontes atalgojuma pētījumam. LRN tiks ieviesta cilvēkresursu vadības motivācijas sistēmas politika. NB! Valdes un padomes locekļiem pieņēmumi ir izteikti pēc vispārējiem principiem, bet faktiski tos regulē ārējie tiesību akti.
Degvielas un elektroenerģijas cenas, pārējās izmaksas	Degvielas, elektroenerģijas, materiālu cenu pieaugums un pārējo izmaksu pieaugums prognožu periodā tiek plānots inflācijas apmērā. Stratēģija paredz atsevišķu izmaksu pieaugumu (konferences, apmācības programmas, IT pakalpojumi u.c.), šo izmaksu pozīciju apjoma pieaugums tiks sabalansēts ar citu pozīciju samazinājumu.
Investīcijas un amortizācijas atskaitījumi	Tiek aprēķināts, piemērojot lineāro nolietojuma aprēķina metodi. Jauno pamatlīdzekļu nolietojums tiek aprēķināts, vadoties pēc koncerna nolietojuma klasifikatora, kas paredz individuālam pamatlīdzeklim atbilstošu kalpošanas laiku. Investīcijas tiek noteiktas plānotā gada nolietojuma apmērā

**Esošais ieņēmumu modelis nodrošina pozitīvus darbības rezultātus.
Nepieciešama rīcība samērīgas peļņas nodrošināšanai!**

LRN ieņēmumu un izmaksu prognožu atspoguļojums sniegts 4.3. tabulā.

4.3.tabula:

Peļņas un zaudējumu aprēķins, tūkst. EUR
faktiskie rādītāji 2021.gadā, gaidāmā izpilde 2022.gadā un mērķrādītāji 2023.-2025.gadā

	2021	2022	2023	2024	2025
Neto apgrozījums	1 816	1 300	1 444	1 462	1 503
Ražošanas izmaksas, t.sk.	-459	-456	-459	-468	-481
Darba samaksa	-304	-284	-297	-300	-306
VSAOI	-72	-67	-70	-71	-72
Pārējās izmaksas	-83	-105	-92	-97	-103
Bruto peļņa	727	844	985	994	1 022
Administrācijas izmaksas, t.sk.	-672	-829	-956	-974	-1 001
Darba samaksa	-429	-508	-606	-612	-624
VSAOI	-101	-120	-143	-144	-147
Pārējās izmaksas	-142	-201	-207	-218	-230
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	32	39	4	5	5
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-9	-12	-11	-12	-13
EBITDA	78	42	22	13	13
Nolietojums kopā	-12	-12	-12	-12	-12
Peļņa pirms nodokļiem	66	30	10	1	1
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	-8	-9	-13	-1	-1
Pārskata perioda peļņa	58	21	-3	0	0

LRN bilances aktīvu un pasīvu faktiskie un prognozējami dati sniegti 4.4. un 4.5.tabulā.

4.4.tabula:

LRN aktīvu prognozes, tūkst. EUR
gada pēdējās dienas faktiskie rādītāji 2021.gadā,
gaidāmā izpilde 2022.gadā un mērķrādītāji 2023.-2025.gadā

AKTĪVI	2021	2022	2023	2024	2025
Tehnoloģiskās iekārtas	0	0	0	1	1
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	28	28	28	27	27
Kopā ilgtermiņa ieguldījumi	28	28	28	28	28
Krājumi	1	2	1	2	2
Debitori	28	14	11	6	6
Naudas līdzekļi	1 463	1 607	1 625	1 644	1 663
Kopā apgrozāmie līdzekļi	1 492	1 623	1 637	1 652	1 671
KOPĀ AKTĪVS	1 520	1 651	1 665	1 680	1 699

4.5.tabula:

LRN pasīvu prognozes, tūkst. EUR
gada pēdējās dienas faktiskie rādītāji 2021.gadā,
gaidāmā izpilde 2022.gadā un mērķrādītāji 2023.-2025.gadā

PASĪVS	2021	2022	2023	2024	2025
Pamatkapitāls	36	36	36	36	36
Rezerves	5	5	5	5	5
Nesadalītā peļņa	90	82	40	40	40
Kopā pašu kapitāls	131	123	81	81	81
Parādi radnieciskiem uzņēmumiem	8	7	9	9	10
Parādi piegādātājiem	8	8	8	8	8
Nākamo periodu ieņēmumi	1 198	1 357	1 366	1 378	1 392
Citi īstermiņa kreditori	175	156	201	204	208
Kopā īstermiņa kreditori	1 389	1 528	1 584	1 599	1 618
KOPĀ PASĪVS	1 520	1 651	1 665	1 680	1 699

Naudas plūsmas prognozes sniegtas 4.6.tabulā un to veido trīs sadaļas:

- saimnieciskās darbības naudas plūsma laika periodā no 2023. – 2025.gadam saglabājas stabila no 1 625 tūkst. EUR līdz 1 663 tūkst. EUR apmērā. Pieaugums salīdzinājumā ar 2020.-2021.gada faktiskajiem datiem veidojas, galvenokārt, saistībā ar pamatdarbības ieņēmumu pieaugumu;
- investīciju darbību naudas plūsma plānošanas periodā 12,0 tūkst. EUR apmērā esošo pamatlīdzekļu un datortehnikas dabiskajai aizvietošanai. Prognozes neatspoguļo Stratēģijas 5.nodaļā norādītās LRN ieceres, jo tās ir atkarīgas no vairākiem ārējiem lēmumiem. 5.nodaļā ir aprakstīta rīcība, ar kuru LRN pielāgo un uzrauga investīciju darbību atbilstoši stratēģisko rīcību virzībai;
- finansēšanas darbību naudas plūsma plānošanas periodā plānveidā samazinās līdz nullei, kas saistīts ar prognozējamo dividenžu izmaksas LDZ pārtraukšanu.

4.6.tabula:

LRN naudas plūsmas prognozes, tūkst. EUR
faktiskie rādītāji 2021.gadā, gaidāmā izpilde 2022.gadā un mērķrādītāji 2023.-2025.gadā

	2021	2022	2023	2024	2025
Peļņa vai zaudējumi	66	30	10	1	1
+ Nolietojums	12	12	12	12	12
Izmaiņas krājumos	0	1	1	-1	0
Izmaiņas debitoros	-7	-15	3	5	0
Izmaiņas kreditoros	59	160	51	15	19
UIN maksājumi	-8	-9	-13	-1	-1
Saimnieciskā darbība:	122	179	64	31	31
Pamatīdzekļu iegāde	-12	-12	-12	-12	-12
Investīciju darbība:	-12	-12	-12	-12	-12
Dividenžu izmaksa	-32	-23	-34	0	0
Finansiālā darbība	-32	-23	-34	0	0
Naudas plūsmas izmaiņas	78	144	18	19	19
Naudas atlikums perioda sākumā	1 385	1 463	1 607	1 625	1 644
Naudas atlikums perioda beigās	1 463	1 607	1 625	1 644	1 663

4.7.tabula apkopo raksturīgākos finanšu rādītājus, kas izriet no peļņas vai zaudējumu aprēķina, bilances un naudas plūsmas prognozēm un investīciju darbības pieņēmumiem.

4.7.tabula:

LRN faktiskie un plānotie finanšu mērķi un rādītāji, tūkst. EUR*
gada pēdējās dienas faktiskie rādītāji 2021.gadā,
gaidāmā izpilde 2022.gadā un mērķrādītāji 2023.-2025.gadā

	2021	2022	2023	2024	2025
Apgrozījums	1 186	1 300	1 444	1 462	1 503
Bruto peļņa	727	844	985	994	1 022
EBITDA,	78	42	22	13	13
t.p. procentos	6.6	3.2	1.5	0.9	0.9
Peļņa vai zaudējumi	58	21	-3	0	0
Pamatkapitāls	36	36	36	36	36
Pašu kapitāls	131	123	81	81	81
Kopējās saistības	1 389	1 528	1 584	1 599	1 618
Pašu kapitāla atdeve, ROE	44.00%	17.1%	-3.7%	0	0
Aktīvu atdeve, ROA	3.8%	1.3%	-0.2%	0	0
Kopējais likviditātes rādītājs	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0
Saistības pret pašu kapitālu	10.60	12.4	19.6	19.7	20.0
Ilgtermiņa ieguldījumi	12	12	12	12	12

*izņemot koeficientus

5. STRATĒGIJAS IEVIEŠANA

LRN stratēģiskā plānošana ir nepārtraukts process, kas sastāv no četriem galvenajiem posmiem: plānošana, īstenošana, rezultātu izvērtējums, pārskatīšana un grozīšana.

Plānošanas posms: LRN veic plānošanas procesus, izmantojot līdzsvarotās vadības kartes.

Plānošanas posmā ir identificētas četras jomas, kuras Sabiedrība vēlas mainīt plānošanas periodā:

- **Klienti:** pilnvērtīga būtisko funkciju sniegšana visā valsts infrastruktūrā;
- **Iekšējie procesi:** personāla vadīšanas procesu attīstība un publicitātes nodrošināšana, risku vadības integrēšana iekšējos procesos;
- **Mācīšanās un izaugsme:** nozares informēšana par ilgtspējas jautājumiem;
- **Finanses:** sasniegtā lietderība.

Īstenošanas posms: LRN rūpīgi izvērtējot Sabiedrībai pieejamos un trūkstošus resursus (informācija, finanses, laiks, prasmes, pārlicība), kā arī galvenos šķēršļus, t.sk. emocionālo gatavību pārmaiņām, plānveidīgi veic šādas regulāras darbības:

- ikgadējo darbības plānu (budžeta, rīcības plānu, citu kapitālsabiedrības īstermiņa plānošanas dokumentu) sagatavošana vai aktualizācija sasaistē ar Stratēģijā noteiktajiem mērķiem un finanšu rādītājiem;
- laika plāna sastādīšana un kaskadēšana saimnieciskajā darbībā;
- saimnieciskās darbības veikšana atbilstoši darbības plānam un Stratēģijai;
- saimnieciskās darbības rezultātu atbilstības plānotajam kontrole.

Rezultātu izvērtējums: Stratēģijas izpilde un LRN darbības rezultāti saskaņā ar definētajiem finanšu un nefinanšu mērķiem tiek vērtēti ne retāk kā reizi gadā, vērtēšana ietver (skat. paraugu 5.1. tabulā):

- sasniegto rezultātu salīdzināšanu ar plānotajiem mērķiem un finanšu rādītājiem, kā arī īstermiņa plānošanas dokumentiem;
- ārējo ietekmējošo faktoru analīzi;
- priekšlikumu izstrādi plānu izmaiņām vai nepilnību novēršanai.

Pārskatīšanas un grozīšanas posms: reizi gadā notiek novērtējums par izmaiņu ietekmi uz kapitālsabiedrības ilgtermiņa izaugsmi, aktuālās informācijas iekļaušanu stratēģijā un novecojušās informācijas izslēgšanu no tās, apsverot šādus jautājumus:

- kas ir pilnīgi neiespējams, bet tomēr ir iespējams?
- kādi resursi ir nepieciešami un kur tos var iegūt?
- kā un kādā veidā var papildināt trūkstošās prasmes?
- kādi fakti ir jānoskaidro, lai sasniegtu mērķi?
- kāds atbalsts ir nepieciešams?

5.1.tabula:

LRN noteiktie rezultatīvie rādītāji un to izpildes pārskats

Nefinanšu mērķi	Plānotās rīcības	Izpildīts	Politiskā ietekme	Ekonomiskā ietekme	Sociālā ietekme	Tehnoloģiskā ietekme
Nodrošināt pilnvērtīgu būtisko funkciju sniegšanu visā valsts infrastruktūrā	Sagatavots rīcības pamatojums	Sagatavots rīcības pamatojums	Valsts ārējā politika, plānošanas dokumenti un likumdošana	Inflācija, ekonomiskā politika, piešķirtais finansējums un granti	Attieksme un reputācija, sabiedrības vērtības, izglītības līmenis	Jaunas tehnoloģijas, rādītās inovācijas
...
Finanšu mērķi						
Neto apgrozījums	1 444	1 500
....

5.1. Saimnieciskās darbības vide

Par Stratēģijas ieviešanu un izpildi ir atbildīga LRN valde.

Galvenie kontroles vides elementi ir LRN stratēģiskie mērķi, organizatoriskā struktūra, rīcības pienākumu deleģējums. Stratēģijai ir pielāgota organizatoriskā struktūra, kas LRN ir veidota pēc funkcionālā principa ar mērķi veicināt specializāciju un kompetenču veidošanu atbilstoši funkcijām, nodrošinot atbildīgu un operatīvu lēmumu pieņemšanu, kā arī optimālu resursu izmantošanu.

Sabiedrība uzrauga un izvērtē Stratēģijas īstenošanu, izmantojot projektu vadīšanas sistēmu JIRA jeb ITTPAS. ITTPAS atspoguļo visus Stratēģijā noteiktās rīcības un pārvalžu pastāvīgās funkcijas, kuru nodrošināšanai ir izvirzīti konkrēti uzdevumi un atbildīgās personas. ITTPAS nodrošina starppārvalžu saites un saiknes uz MS SharePoint saglabātajiem dokumentiem. ITTPAS arhitektūra ir atspoguļota 5-1 attēlā.



5-1 attēls. ITTPAS arhitektūra

Ievērojot uzņēmuma lielumu un iekšējā audita izveides nelietderību, Sabiedrība pielieto paškontroles metodes, kurās atbildīgās personas reizi gadā apkopo informāciju par deleģēto uzdevumu virzību.

Valde pārbauda, vai:

- ITTPAS kaskadētie uzdevumi raksturo noteiktus mērķus un/ vai ir saistīti ar deleģētajām funkcijām;
- ir noteikti atbildīgie par uzdevumu sasniegšanu, kā arī apzinātas sasniegšanā iesaistītās puses un to RACI;
- uzdevumu sagaidāmie rezultāti ir mērāmi, konkrēti, pēctecīgi, saprotami, noderīgi un pārbaudāmi;
- ir noteikti sasniegšanas termiņi un apkopošanas, kā arī izvērtēšanas periodiskums;
- ir identificējami darbinieku ieguldījuma, ieguvuma un analītiskie rādītāji.

Darbinieki:

- izpēta un identificē deleģēto uzdevumu rezultātu un rezultatīvo rādītāju sasniegšanu, citviet novērtējot arī patērēto atbalsta un ārpakalpojumu resursus;
- veic detalizētu procedūru analīzi un izvērtē LRN izstrādātos iekšējos tiesību aktus, sniedzot priekšlikumus to pilnveidošanai;
- intervē būtisko funkciju veikšanā iesaistītās personas un pārrunā iespējamus riskus, to ietekmi un būtiskāko kontroli;
- veic iepriekšējo auditu lietās, Valsts kontroles, LDZ un citu ārējo auditoru ziņojumos ietvertās informācijas analīzi, identificējot rezultātu un rezultatīvo rādītāju noteikšanas un to sasniegšanas uzraudzības procesa vājos posmus un ieteikumu ieviešanas gaitu.

Pēc pārvalžu atskaišu saņemšanas valde pārbauda, vai:

- nodrošināta faktisko rezultātu un rezultatīvo rādītāju savstarpējā saskaņotība;
- rezultatīvie rādītāji atbilst normatīvajos aktos noteiktajām prasībām;
- ir noteikts pienākumu un atbildības sadalījums visos uzraudzības posmos;
- informācijas apkopošana un pārskatu sagatavošana ir pilnīga, ticama, savlaicīga, pieejama un atbilstoša Sabiedrības mērķu sasniegšanas novērtēšanai.

5.1.1. Biznesa modeļa bloka "Klienti" rīcība: nodrošināt pilnvērtīgu būtisko funkciju sniegšanu visā valsts infrastruktūrā

Direktīvas 2012/34 IV nodaļas 2. un 3. iedaļā ir noteiktas funkcijas, kuras jāveic tādām būtisko funkciju veicējam, kurš savā juridiskajā formā, struktūrā un lēmumu pieņemšanā nav atkarīgs ne no viena dzelzceļa pārvadājumu uzņēmuma. RACI matrica, kas izklāstīta 1.pielikumā, uzskatāmi parāda, ka lēmumu pieņemšana par būtisko funkciju veikšanu nerada efektīvus risinājumus, jo lēmumu pieņemšanas process ir fragmentēts, kā arī tas pārkļūst laikā un struktūrā.

Būtisko funkciju apvienošana (atbilstoši 5-2 attēla modelim) risina šādus jautājumus:

- mazināt klientu transakcijas izmaksas – personāla un administratīvās izmaksas oficiālās saziņas līdzekļiem vienota procesa ietvaros, kā arī tiesvedību un sūdzību izskatīšanas izmaksas;
- optimizēt būtisko funkciju veikšanas izmaksas, pakļaujot tās Sabiedrības padomes uzraudzībai;
- optimizēt transakciju laiku – izslēdzot LDZ / LRN savstarpējo saziņu viena procesa ietvaros vai viena procesa paralēlo saskaņošanu vairākās institūcijās;
- vienādot kvalitātes un risku vadības procesus, nodrošināt loģistikas informācijas pieejamību vienā vietnē, radīt tiesisku noteiktību, apmierināt identificētās vajadzības – valodu, IT un tiesiskās kompetences, veicināt politisko dialogu.

LRN ir identificējusi arī riskus, kas var parādīties, veicot šo rīcību (skat. 5.2.4. nodaļā)

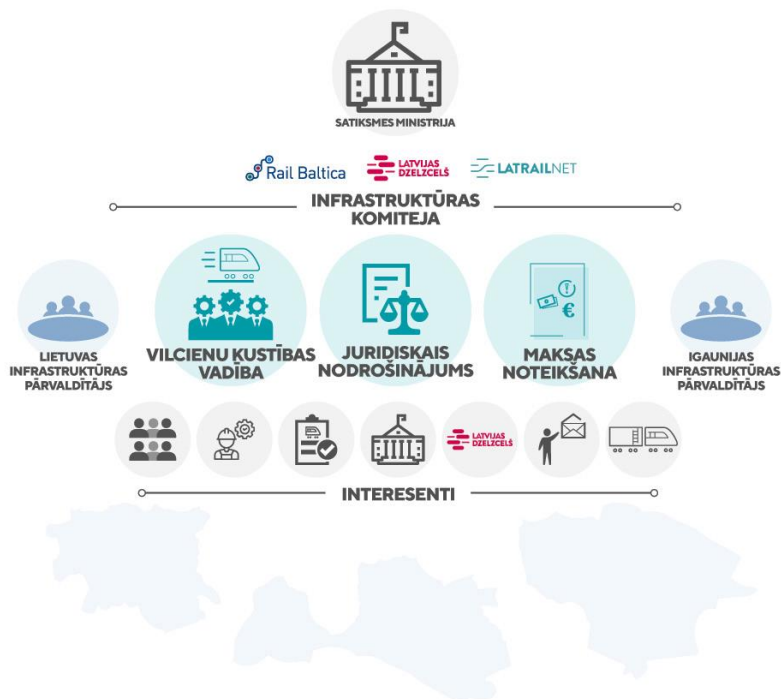
Provizorisks aprēķins norāda uz iespēju ietaupīt nozarē:
~ 440 tūkst. EUR gadā, veicot funkciju apvienošanu LDZ tīklā
~ 806 tūkst. EUR, nodrošinot pilnvērtīgu funkciju sniegšanu visā valsts infrastruktūrā

5.2. tabula:

Rīcības "Nodrošināt pilnvērtīgu būtisko funkciju sniegšanu visā valsts infrastruktūrā" ieviešanas plāns

Rīcības virzieni	Galvenie uzdevumi	Rezultatīvie rādītāji		
		2023	2024	2025
Rīcības plānošana	Kompetenču, kapitālieguldījumu un informācijas, kas nepieciešama biznesa modeļa realizācijai, apzināšana	Sagatavots rīcības pamatojums, kurā iekļauti KPI u.c. plānošanas dokumentu aspekti		
Rīcības komunicēšana	Kartētas ieinteresētās personas, aptaujāta valsts pārvalde un uzzināts tirgus viedoklis		Iesniegts pamatots priekšlikums	
Rīcības ieviešana	Uzlabot un nodrošināt izpildi atbilstoši valsts pārvaldes lēmumam			Ieviešanas plāna īstenošana ¹

¹Rīcības virziens tiks precizēts atbilstoši valsts pārvaldes lēmumam



5-2 attēls. Pilnvērtīgās būtisko funkciju veikšanas organizatoriskā struktūra

5.1.2. Biznesa modeļa bloka “Iekšējie procesi” rīcība: cilvēkkapitāla vadīšanas procesu attīstība un publicitātes nodrošināšana

NAP2027 prioritāte “Zināšanas un prasmes personības un valsts izaugsmei” paredz īstenot zināšanu, radošumā un inovācijā balstītu ekonomikas modeli, t.sk. darba devējiem aktīvi iesaistoties cilvēkkapitāla attīstībā.

LRN biznesa modeļa “Iekšējie procesi” pamatā ir cilvēkkapitāla attīstība, veidojot Sabiedrību kā kompetenču centru ar profesionāliem, motivētiem un iesaistītiem darbiniekiem, kas iedzīcina Stratēģijas misiju, vīziju un vērtības Sabiedrības ikdienas darbā. Rīcību veicina, izmantojot personāla vadības politiku, kuras principi ir izklāstīti 6.pielikumā un attēloti 5-3 attēlā.

Svarīgākas pārmaiņas, kuras nepieciešams īstenot rīcības ietvaros, ir atspoguļotas 5-3 attēlā demonstrētajā GROW modelī:

- saglabāt būtiskus Sabiedrības sasniegumus, īstenojot atbildīgu rīcību, apkarojot iespējamus tirgus konkurences izkropļojumus un realizējot godprātīgu korporatīvo pārvaldību, kā arī darba aizsardzības un drošības likumu, tradīciju un cieņpilnas attieksmes pret darbinieku ģimeņu un ārpusdarba laika vajadzībām pienācīgu ievērošanu;
- veicināt talantu piesaistīšanu un to profesionālo attīstību, caur sistemātisku un kompleksu kompetenču un darba izpildes novērtēšanu, uzstādot karjeras mērķus kopā ar darbiniekiem;
- piemērot labākas funkcionālās zināšanās, inovatīvus rīkus un tehnoloģijas, rūpēties par cilvēkresursu zināšanu uzkrāšanu, sistematizēšanu un nodošanu kolēģiem, nozarei un starptautiskajā komunikācijā;
- popularizēt iegūtos rezultātus, veicinot Latvijas tautsaimniecības izaugsmi ar caurskatāmu publisko un privāto procesu izskaidrošanu;
- motivēt un veicināt darbinieku lojalitāti un ilgtspējīgu rīcību;
- veikt pienācīgu stratēģisko risku vadīšanu (skat. 5.2.4. nodaļu).

LRN aktīvi atbalsta cilvēkkapitāla attīstību un dalīšanos ar uzkrātajām zināšanām

5.3. tabula:

Rīcības "Cilvēkkapitāla vadības procesu attīstība un publicitātes nodrošināšana" ieviešanas plāns

Rīcības virzieni	Galvenie uzdevumi	Rezultatīvie rādītāji		
		2023	2024	2025
Rīcības plānošana	Cilvēkkapitāla vadības un publicitātes politiku izstrādāšana	Sagatavota un apstiprināta personāla vadības un atalgojuma politika	Sagatavota un apstiprināta personāla publicitātes politika	
Politiku komunicēšana un ieviešana	Kartētas ieinteresētās personas, veikta procesu iekšējā komunikācija	Nodrošināta politiku komunikācija un iekšējo tiesību aktu pielāgošana		
Sākotnēja novērtēšana	Ieviesta sistemātiska cilvēkresursu vadība	Izvirzīti individuālie izaugsmes un zināšanu popularizēšanas mērķi	Dalība atalgojuma novērtējuma pētījumā	
Rīcības ieviešana	Nodrošināta LRN darbinieku kompetenču komunikācija		Nodrošināta sistēmiska īstenošanas, izvērtēšanas un pielāgošanas darbība	

SABIEDRĪBAS UN DARBINIEKU VĒLMJU SALĀGOŠANA IR PAMATS STRATĒGISKO MĒRĶU SASNIEGŠANĀ



5-3 attēls. GROW modelis LRN cilvēkkapitāla attīstībai

5.1.3. Biznesa modeļa bloka "Mācīšanās un izaugsme" rīcība: Nodrošināta nozares informēšana par ilgtspējas jautājumiem

TAP2027 uzdevumā "Līdzsvarota finansēšanas modeļa nodrošināšana maksas par piekļuvi dzelzceļa infrastruktūrai konkurētspējas veicināšanai iekšzemes kravu un pasažieru pārvadājumos" LRN izstrādātajā konceptuālajā ziņojumā tika secināts, ka sauszemes transports ik gadu rada 2,5 mlrd. EUR (6,7% no IKP) ārējās izmaksas (sociālās izmaksas, ko transports rada saistībā ar gaisa piesārņojumu, negadījumiem, sastrēgumiem, trokšņiem, klimata pārmaiņām, biotopu bojājumiem u.c.). Ar autotransportu radītās ārējās izmaksas ir relatīvi augstākas, tomēr autotransports Latvijā attīstās dinamiski aktīvāk, salīdzinājumā ar dzelzceļa transportu.

LRN veiktajā padziļinātajā pētījumā secināts, ka svarīgākie nosacījumi autotransporta konkurētspējai ir nepienācīgi ekonomiskie signāli no valsts pārvaldes, kā arī nepienācīgā infrastruktūras attīstības projektu komunicēšana un salāgošana ar "pēdējās jūdzes" vajadzībām.

Kā risinājums, kas tika diskutēts LRN Zviedrijas institūta menedžmenta programmas ietvaros, ir projekta piedāvājums (skat. prototipa attēlojumu 5-4 attēlā) par tīmekļa vietnes izveidošanu, kurā:

- valsts paziņo par paredzamajiem pasākumiem, nodrošinot pasākumu kartēšanu un modelēto pasākumu iznākumu: ārējo izmaksu samazināšana, reģionu savienošana un produktivitātes pieaugums (turpmāk modelis);
- nodrošināta iespēja ieinteresētajām personām iesniegt savus priekšlikumus un saņemt tūlītēju un izvērstu atbildi par savu iesniegumu;
- apkopota aktuālā informācija par mobilitātes Zaļo kursu un inovācijām, kas to atbalsta.

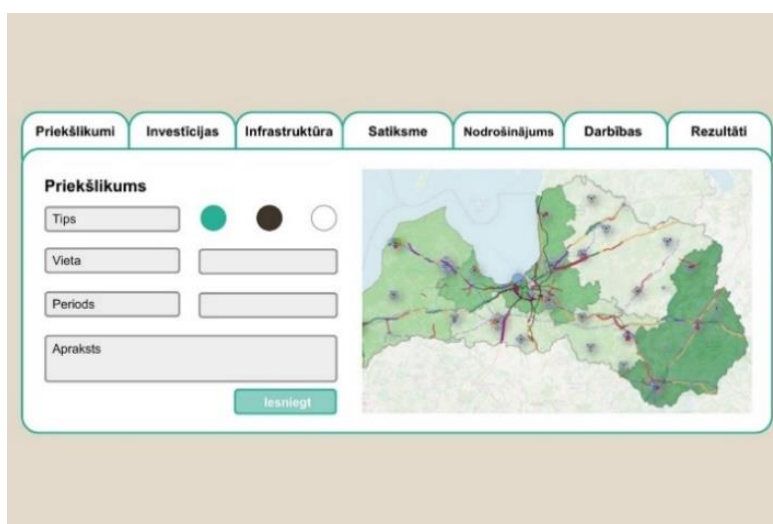
Projekts lielā mērā ir pakļauts stratēģiskajiem riskiem (skat. 5.2.4. nodaļu), jo ir atkarīgs no vairākām iesaistītajām pusēm: akadēmiskās komunikācijas ar pētniecības institūcijām, Satiksmes ministrijas atbalsta, IT nodrošinājuma (kartēšana, ETL un SQL tipa programmēšana) un tirgus komunikācijas.

LRN veicina transporta ilgtspēju, nodrošinot pētījumus un popularizējot zināšanās balstītu komunikāciju ar valsts pārvaldi

5.4. tabula:

Rīcības “Cilvēkkapitāla vadīšanas procesu attīstība un publicitātes nodrošināšana” ieviešanas plāns

Rīcības virzieni	Galvenie uzdevumi	Rezultatīvie rādītāji		
		2023	2024	2025
Transporta modeļa pilnveidošana	Sadarbības ar pētniecības institūciju nodrošināšana	Detalizētas investīciju iznākumu kalkulācijas	Citu valsts intervencu iznākumu aprēķināšana	
Modeļa apstiprināšana	Modeļa ieviešana Satiksmes ministrijas instrumentārjā		Citu valsts intervencu modeļa metodikas apstiprināšana	
Kartēšana un kodēšana	Sadarbības ar īstenošanas institūciju (LDZ) nodrošināšana	Datu ETL Modeļa un kartēšanas savienošana	Informēšana par projektu	Projekta pilota testēšana
Projekta ieviešana	Ieviesta sistemātiskā projekta vadība			Nodrošinātas sistēmiskās īstenošanas, izvērtēšanas un pielāgošanas darbības



5-4 attēls. Ilgtspējīgas mobilitātes komunikācijas tīmekļa vietnes prototips

5.1.4. Biznesa modeļa bloka “Finanses” rīcība: Sasniegtā lietderība (value-for-money)

Lietderības jeb *value-for-money* (VfM) jēdziens ir princips "nemaksāt par precī vai pakalpojumu vairāk, nekā to attaisno tā kvalitāte vai pieejamība". Sabiedrības līdzdalība tiek uzskatīta par modernu veidu, kā lēmumu pieņēmēji iegūst pilnvaras, kas tiem vajadzīgas un nodrošina iesaistīto pušu vienprātību un padara katru atsevišķu lēmumu par lietderīgu un īstenojamu. Turklāt ir atzīts, ka tiem, kas iesaista trešās

puses, ir iespēja laicīgi apsvērt jaunas iespējas un izvairīties no resursu tēriņiem nevajadzīgām darbībām.

Vizuāli šo procesu var atspoguļot ar Kim&Mauborgne stratēģijas kanvas rīku (skat. 5-5 attēls). Grafiskā diagramma attēlo esošo situāciju un dažādu iesaistīto personu (piemērā ir pieteikumu iesniedzēji un valsts institūcijas) vērtības – horizontālā ass, savukārt vertikālā ass parāda dažādu iesaistīto personu svarīguma ranžējumu par šo vērtību, kā arī to esošo līmeni. 5-5 attēls demonstrē, ka iesaistīto personu viedoklis var būtiski atšķirties gan savā starpā, gan pret esošo situāciju, kas esošajos nenoteiktības apstākļos var mazināt lēmumu kvalitāti.

VfM nodrošina šādus sociālos mērķus:

- iesaistīto personu vērtību iekļaušanu lēmumos;
- lēmumu kvalitātes uzlabošanu;
- konkurentu interešu konflikta atrisināšanu;
- uzticības stiprināšanu Sabiedrībai;
- Sabiedrības, iesaistīto pušu un valsts līdzekļu lietderīgu izmantošanu.

Citi aspekti, kas ir jāievēro, plānojot sociālo dialogu un lietderības noteikšanu, ir komunikācijas izmaksas, nepiederīgu personu pielaišana pie komercnoslēpuma un nekompetentu viedokļu apstrādes ierobežošana. 5.5. tabula atspoguļo rīcību, kas nodrošina biznesa modeļa rīcības plānu.

Lēmuma pieņemšanas analīzes posmā: precīzē lēmumu pieņemšanas procesa posmus un šo posmu grafiku, izlemj, kurš jāiesaista lēmumu analīzē un noskaidro, kas būs lēmumu pieņēmējs, nosaka institucionālos ierobežojumus un īpašos apstākļus, kas varētu ietekmēt iesaistīto pušu līdzdalību, izlemj, vai ir nepieciešama iesaistīto pušu līdzdalība un, ja jā, kāds līdzdalības līmenis ir nepieciešams (praktiski tas ir īstenojams caur procesu algoritmizāciju un RACI matricas izbūvi).

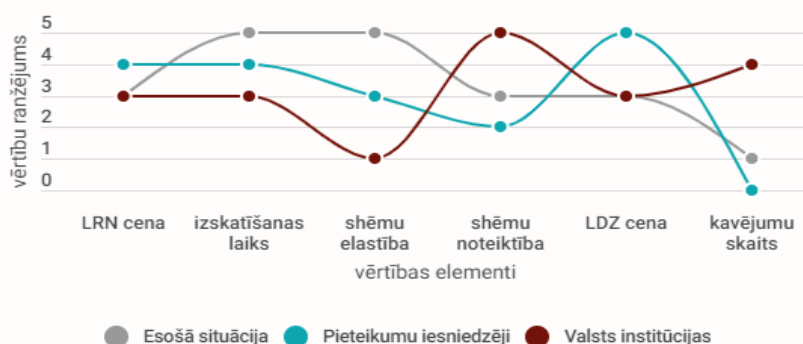
Lēmumu pieņemšanas plānošanas posmā: izlemj, kam jābūt plānošanas komandā; identificē ieinteresētās puses un to iespējamās problēmjasautājumus vai bažas; novērtē iespējamo strīdu līmeni; definē iesaistīto personu līdzdalības mērķus; analizē informācijas apmaiņu un izvēlas iesaistīto personu līdzdalības paņēmienus; sagatavo iesaistīto pušu līdzdalības plānu.

Īstenošanas plānošanas posmā: sastāda un īsteno līdzdalības plānu; iegūst atgriezenisko saikni par lietderību; pielāgo plānošanas posmus; pielāgo Sabiedrības procesus.

5.5. tabula:

Rīcības “Sasniegtā ekonomiskā efektivitāte” ieviešanas plāns

Rīcības virzieni	Galvenie Uzdevumi	Rezultatīvie rādītāji		
		2023	2024	2025
Lēmumu pieņemšanas analīze	Lēmuma pieņemšanas algoritmizācija un iesaistīto pušu kartēšana	Būtisko funkciju veikšanas rokasgrāmata		
Lēmumu pieņemšanas plānošana	Iesaistīto pušu kartēšanas un līdzdalības politika	Iesaistīto pušu līdzdalības plāns		
Ieviešanas plānošana	Līdzdalības īstenošana	Īstenošana Atgriezeniskā saikne	Īstenošana Atgriezeniskā saikne	Īstenošana Atgriezeniskā saikne



5-5 attēls. Iesaistīto personu stratēģiskās kanvas piemērs

5.2. Risku grupas un to vadības pasākumi

LRN risku pārvaldības struktūru, atbildības, kultūru un vispārējo pieeju, kā arī risku vadības pasākumu noteikšanu un uzraudzību raksturo šādi dokumenti:

- Vidējā termiņa darbības stratēģija;
- Risku vadības politika, risku vadības rokasgrāmata un risku reģistrs;
- Neatkarības prasību programma;
- citi ar risku vadību saistīti dokumenti.

LRN ir neliels darbinieku skaits, un no tiem 5 ir aktīvi iesaistīti risku vadības procesos: valdes loceklis, risku vadītāja, JSP, IMNP un JALP vadītāji. Citi darbinieki komunicē riskus savā starpā ikdienas plānošanas sapulcēs.

2022.gadā KPMG veica LRN risku vadības brieduma novērtējumu, izmantojot KPMG risku vadības metodoloģiju, kas sastāv no septiņām jomām – risku stratēģija un riska apetīte, risku pārvaldība, riska kultūra, risku identificēšana un novērtēšana, risku vadība un uzraudzība, ziņošana par riskiem un pārskatiem, kā arī dati un tehnoloģijas.

Vērtēšana balstās uz piecām attīstības stadijām – vāja, pamata, vidēji attīstīta, attīstīta un augsti attīstīta. Pamatojoties uz KPMG risku vadības brieduma novērtējuma metodoloģiju un iepriekš norādīto metožu ietvaros veiktajām darbībām, tika iegūts LatRailNet riska brieduma novērtējums, kas attēlots 5-6 attēlā. **Risku vadības brieduma novērtējuma kategorija starp “Vidēji attīstīta” (angl. *Mature*) un “Attīstīta” (angl. *Integrated*) potenciāli var tikt vērtēta kā pieņemams mērķis kopējam risku vadības briedumam.** Šo kategoriju raksturo šādas pazīmes:

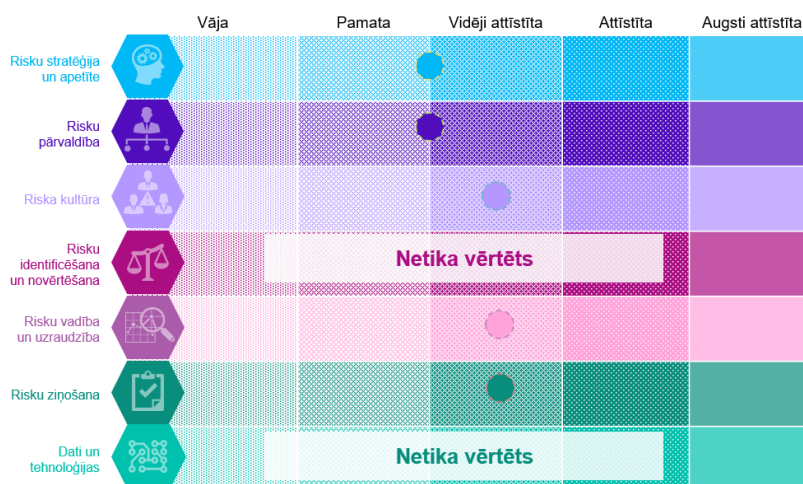
- riska pārvaldības aktivitātes ir saskaņotas ar biznesa stratēģiju;
- Sabiedrībā ir skaidri definētas “trīs aizsardzības līnijas”;
- risku reģistrs ir visaptverošs un satur informāciju par pasākumiem to mazināšanai, kuru ieviešana tiek sistemātiski uzraudzīta;
- tehnoloģiju izmantošana nav integrēta risku vadības procesos.

KPMG ir izteikusi 5.6.tabulā izklāstītās rekomendācijas, kas tiks īstenotas jaunajā plānošanas periodā.

5.6. tabula:

Risku vadības attīstības rekomendācijas

Risku vadības kategorija	Rekomendācijas attīstībai
Risku stratēģija un apetīte:	<ul style="list-style-type: none"> • Definēt un formalizēt uzņēmuma riska apetīti • Nodrošināt visu stratēģisko risku un to būtiskāko risku vadības pasākumu iekļaušanu uzņēmuma stratēģijā
Risku pārvaldība:	<ul style="list-style-type: none"> • Precizēt aizsardzības līniju definīciju risku vadības dokumentācijā, atbilstoši labajai praksei • Saskaņot ar uzņēmuma padomi un formalizēt pieeju trešās aizsardzības līnijas funkcijas nodrošināšanai ārpalpojamos
Riska kultūra:	<ul style="list-style-type: none"> • Noteikt minimālās prasības darbinieku apmācībām risku vadības jomā • Darbinieku sniegums risku vadībā arī tiek iekļauts kā kritērijs snieguma vērtēšanas procesā
Risku vadība un uzraudzība:	<ul style="list-style-type: none"> • Iekļaut risku reģistrā apkopoto informāciju par personas datu aizsardzības, krāpšanas un darba aizsardzības risku un citiem potenciāli būtiskiem riskiem • Iekļaut risku reģistrā būtisko informāciju par risku mazināšanas uzdevumu uzraudzību ar ITTPass sistēmas palīdzību.
Risku ziņošana:	<ul style="list-style-type: none"> • Noteikt formālu regularitāti ziņošanai par risku mazināšanas plānu izpildi ikdienas plānošanas sapulcēs



5-6 attēls. KPMG risku vadības brieduma novērtējums 2022.gadā

LRN īsteno uz COSO modeli balstītu risku vadību, kas ir vienkāršots atbilstoši uzņēmuma lielumam un definētajam riska vadīšanas brieduma līmenim.

Mērķu noteikšana: definējot mērķus riska pārvaldībā, tiek nodrošināts optimāls līdzsvars starp ieguvumiem no sistēmas ieviešanas, risku samazinājuma un resursu izmantošanas. Risku mērķus definē pirms notikumu identificēšanas un tie atbilst Sabiedrības misijai un vēlmes uzņemties risku (angl. – *risk appetite*) līmenim. Ievērojot Sabiedrības apmēru, vēlme uzņemties risku un riska tolerance ir apvienotas vienotā skalā (skat. attēlu 5-9). Vēlmi uzņemties risku grupām definē padome, bet riska toleranci nosaka valde.

Notikumu definēšana un risku novērtēšana: valde definē un analizē iekšējos un ārējos notikumus, kas ietekmē Sabiedrības mērķu sasniegšanu. Sabiedrība kā notikumus identificē gan riskus, gan iespējas. Sākotnēji iespējas un riski tiek noteikti Stratēģijas izstrādes laikā un turpmāk tiek papildināti mērķu noteikšanas procesā un Stratēģijas īstenošanas laikā un reģistrēti risku reģistrā. Riski tiek novērtēti raksturīgā un atlikušā riska ziņā.

Reaģēšana uz risku un kontroles līdzekļi: Sabiedrībā ir izveidota strukturēta pieeja risku reaģēšanas un kontroles pieejām:

Padome: pārrauga Sabiedrības risku pārvaldības un iekšējās kontroles sistēmas darbību un tās efektivitāti; katru gadu izskata Sabiedrības valdes sagatavoto risku vadības ziņojumu.

Valde: nodrošina vienotu risku vadību un iekšējo kontroli Sabiedrībā; izveido visaptverošu Risku vadības sistēmu un nodrošina tās uzturēšanu; apstiprina iekšējos normatīvos dokumentus, kas reglamentē risku vadības nodrošināšanu Sabiedrībā; apstiprina Sabiedrības riskus un kontroles pasākumus t.sk. pasākumu īstenošanas gaitu sekojot procesam ITTPAS sistēmā.

Pirmā aizsardzības līnija ir pastāvīga risku pārvaldība uzņēmuma operacionālajā darbībā un ikdienas lēmumu pieņemšanā, kas nodrošināta ar vadības sistēmu ITTPAS; Sabiedrība formalizē riska īpašnieku izglītošanu, informācijas sniegšanu un sistemātiski veic darbinieku snieguma risku vadībā novērtējumu.

Otrā aizsardzības līnija: ietver risku pārvaldības uzraudzību, risku pārvaldības sistēmas izstrādi un uzturēšanu, ko veic risku vadītāja. Ņemot vērā saistīto darba apjomu, šis amats tiek apvienots ar juristes pienākumiem.

Trešā aizsardzības līnija: neatkarīgas pārliecības nodrošina ārpalpojuma speciālisti atbilstoši risku auditu plānam, ko apstiprina padome.

VĒLMI UZŅĒMTIES RISKU NOSAKA PADOME TOLERANCI - VALDE



5-7 attēls. Vēlme uzņemties risku un risku tolerance

Informācija, komunikācija un pārskatīšana: nepieciešamā informācija tiek noteikta, fiksēta un nodota ITTPAS sistēmā tādā veidā un termiņā, kas ļauj darbiniekiem pildīt savus funkcionālos pienākumus. ITTPAS sistēmā ir nodrošināta efektīva informācijas apmaiņa gan vertikālā, gan horizontālā līmenī. Valde ne retāk kā reizi gadā sniedz ziņojumu Sabiedrības padomei par Sabiedrības būtisko risku pārvaldību;

Novērtēšana: Veicot riska vadības modeļa novērtēšanu, kā indikatoru nosaka neparedzētu risku un zaudējumu skaita samazināšanos, kā arī konstatēto iespēju veiksmīgu izmantošanu. Risku pārvaldības sistēma tiek pastāvīgi pilnveidota saskaņā ar labākās prakses principiem un pieredzi, un reizi gadā riski tiek pārvērtēti, t.sk. pārrunājot iespējamās izmaiņas ar padomi.

LRN iekšējā vide jeb risku kultūra: LRN integrē visaptverošu risku preventīvu vadību savos procesos, kas atspoguļojas kā apņemšanās ievērot ētikas principus, plašāka ieinteresēto pušu pozīcijas apsvēršana lēmumu pieņemšanā, savlaicīga un bezbailīga augšupvērsta un lejupvērsta informēšana par riskiem, t.sk. par neatbilstošu uzvedību visos līmeņos

5.2.1. Operacionālie riski

Operacionālie riski Stratēģijas izpratnē ir iespēja ciest zaudējumus prasībām neatbilstošu vai nepilnīgu iekšējo procesu norises, cilvēku un sistēmu darbības vai arī ārējo apstākļu ietekmes dēļ, ieskaitot juridisko risku, bet neieskaitot stratēģisko un reputācijas risku.

5.7. tabulā minētas operacionālo risku kategorijas (turpmāk - riska notikumi) iedala apakškategorijās (precizējot notikumus), tiem tiek noteikta esošā iekšēja vide un tās vērtējums, izklāstīta virzība uz Stratēģijas mērķa rezultātiem un definētas aizsardzības līnijas.

Nosakot vēlmi uzņemties riskus, visaugstāko risku vērtību piešķir risku notikumiem, kas:

- saistīti ar būtisko funkciju veikšanu un kuri ir aprakstīti Neatkarības prasību programmā;
- nodrošina valsts noteiktās prasības attiecībā uz krāpšanas un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanu;
- noteikti publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likumā attiecībā uz valsts amatpersonu korupciju.

Ar augstu risku vērtību novērtē šādus risku notikumus, kas:

- noteikti publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likumā attiecībā uz finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanu un nelietderīgu izmantošanu un labas korporatīvās pārvaldības principu ievērošanu;
- nosaka biznesa ētikas pamatprincipu ievērošanu, veicot iepirkumu procedūras, slēdzot līgumus, iegādājoties pakalpojumus LRN darbības nodrošināšanai;
- paredz cita, ārpus būtisko funkciju veikšanas, komercnoslēpuma aizsardzību.

Citus risku notikumus vērtē valde tolerances ietvaros.

5.7. tabula:

Operacionālo risku notikumu mērķi

Risku notikums	Riska notikuma mērķis
Iekšējie krāpnieciskie darījumi: dokumentu viltošana, zādzības, dienesta stāvokļa izmantošana personīga labuma gūšanai	<ul style="list-style-type: none"> • “Četru acu” principa nodrošināšana • Darbinieku izglītošana par interešu konflikta apkaršanu • Materiālā atbildība pa uzticēto mantu
Ārējie krāpnieciskie darījumi un materiālo aktīvu bojājumi: laupīšana, nesankcionēta piekļūšana, ugunsgrēki	<ul style="list-style-type: none"> • Nepārtraukta preventīvā risku vadīšana risku identificēšanai un to Novēršanai (piem. sargājot vai apdrošinot)
Neatbilstība tiesību aktiem: pamatotas sūdzības, nepienācīga deleģējuma ievērošana shēmās	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku plānveidīga un regulāra apmācība infrastruktūras pārvaldītāja būtisko funkciju veikšanā • Atbildība par iekšējo tiesību aktu neievērošanu
Neatbilstoša nodarbinātības prakse: darbinieku veselības un drošības kārtības noteikumu neievērošana, vardarbība, streiki, darbinieku mainība, zināšanu atpalikšana	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku veselības un nelaiemes gadījumu apdrošināšana • Pēctecības, aizvietojamības un dalīšanās zināšanās ar praktikantiem kā daļa no nodarbinātības • Cilvēkresursu attīstības politika, iesaistot darbiniekus karjeras veidošanā • Nevardarbīgas komunikācijas piekopšana, izdegšanas apkaršana
Iekšējās komunikācijas trūkumi: Nepietiekīga informācijas nodošana attālinātajā darbā, datu ievadīšanas kļūdas	<ul style="list-style-type: none"> • Cirkulāra komunikācijas dokumentēšana un vēsturisku datu saglabāšana ITTPAS sistēmā; • Informēšana par pausto LDz vadības sanāksmēs, darba grupās un komandējumos; • Ikrīta plānošana par aktuālajām darbībām
Tehniskā nodrošinājuma un programmatūras kļūdas: telekomunikāciju problēmas, elektrības padeves traucējumi; atpalikšana no tehnoloģiskajām inovācijām	<ul style="list-style-type: none"> • Apziņošana par plānotām izmaiņām sistēmu darbībā, to darbības pārtraukumiem • Datu dublējuma nodrošināšana • Pārvalžu piedalīšanās starptautiskajās darba grupās • Izglītošanas programmas nepārtraukta aktualizācija, kompetenču pārbaudes
Nepilnības izpildes, piegādes un procesa vadībā: nepilnīga juridiskā dokumentācija, ārpalpojumu līgumu nepildīšana	<ul style="list-style-type: none"> • Prasību precīza definēšana iepirkumos, ārējo pakalpojumu sniedzēju līgumos un LRN mājas lapā • Lielo iepirkumu nodošana LDZ

5.2.2. Finanšu riski

Finanšu risks Stratēģijas izpratnē ir iespēja Sabiedrībai ciest zaudējumus saistībā ar neparedzētām izmaiņām finanšu jomā.

LRN svarīgākais problēmjautājums ir relatīvi pastāvīgas izmaksas un administratīvais slogs nelielā uzņēmumā, kas strādā krītošā tirgū. Finanšu riski atkarībā no stratēģisko rīcību attīstības var būtiski mainīties:

- Istenojot biznesa modeļa “Klienti” rīcību, var būtiski pieaugt izmaksas funkciju nodrošināšanai un var rasties risks, ka visas izmaksas nebūs iespējams iekļaut nodrošinājuma maksājumā;
- cilvēkresursu attīstības programma un ilgtspējīgās mobilitātes atbalsts var cēloņsakarīgi izraisīt darba izmaksu pieaugumu;
- lietderības programmas realizācija var izraisīt pakalpojumu apjoma izmaiņas, gan samazinājuma, gan paplašināšanas ziņā.

Finanšu risku notikumiem novērtē esošo iekšējo vidi un izklāsta virzību uz Stratēģijas mērķa rezultātiem un definē aizsardzības līnijās.

Nosakot vēlmi uzņemt riskus, **Sabiedrība veic jūtīguma analīzi** (skat 5-8 attēlu), aprēķinot kādu mainīgo faktoru nelielas procentuālās izmaiņas var izraisīt būtiskas negatīvas procentuālās izmaiņas uz finanšu, nefinanšu mērķu un VfM sasniegšanas prognozēm kopumā. Jūtīguma analīzi atkārtoti un riskus pārvērtē ikreiz pēc notikumu pārvērtēšanas (skat 5.1. apakšnodaļu). Valde veic šādas rīcības ar mērķi nodrošināt iespēju pielāgoties svārstīgajos apstākļos:

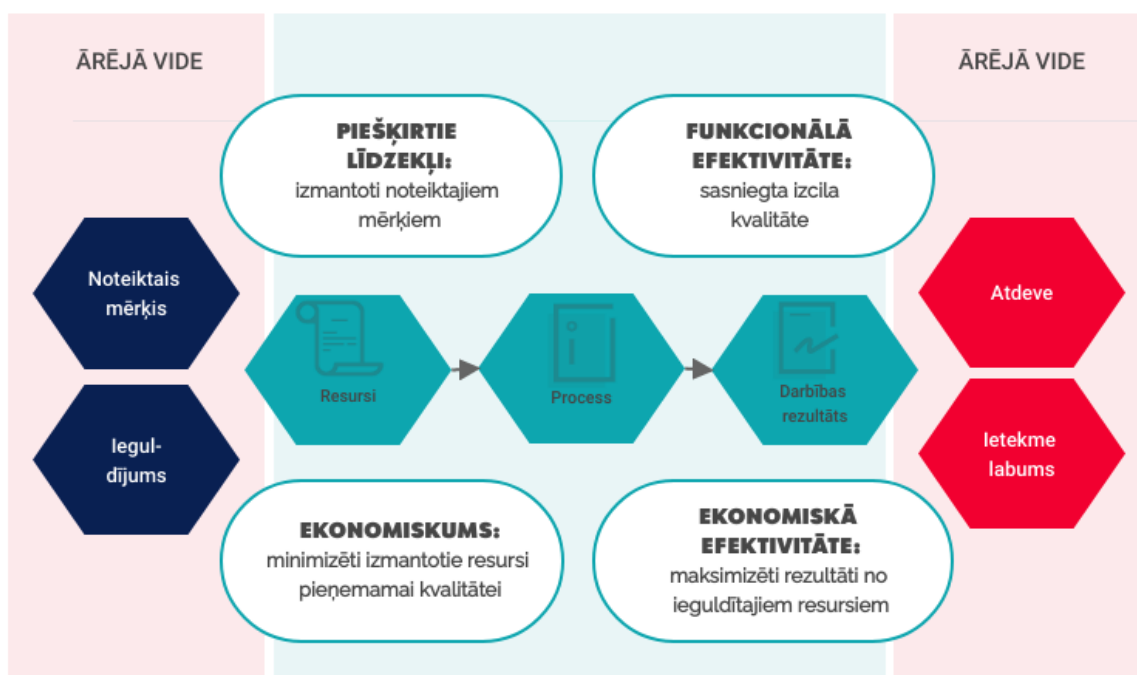
- risku vadīšanas un biznesa modeļa bloka “Finanses” ietvaros izskata iespēju pārskatīt Stratēģijas 3.3. apakšnodaļā aprakstīto ieņēmumu modeli: veicot pārrunas ar pieteikumu iesniedzējiem par nepieciešamību pārskatīt nodrošinājuma maksājumu apmērus gada ietvaros;
- risku vadīšanas un biznesa modeļa bloka “Klienti” ietvaros risina jautājumu par valsts finansējuma piesaistīšanu būtisko funkciju veikšanai, gadījumā, ja visas izmaksas, kas saistītas ar pilnvērtīgu būtisko funkciju sniegšanu visā valsts infrastruktūrā;
- gada pārskatā sniedz priekšlikumus uzkrājumu veidošanai izmaksu un ieņēmumu neparedzētām svārstībām.

LRN finanšu plānošana jāpielāgo darbam svārstīgajos apstākļos!

5.8. tabula:

Finansiālo risku notikumu mērķi

Risku notikums	Riska notikuma mērķis
Jūtīgu finanšu pozīciju plānoto izmaksu būtiskā atšķirība: virsstundu pieaugums, degvielas cenu kāpums, līgumsaistību pārskatīšana	<ul style="list-style-type: none"> • Svārstību atspoguļošana MAS • Iekšējās kontroles vide notikumiem • Rezerves veidošana neparedzētām svārstībām
Darījumu pārbaudes risks: nav iespējams pabeigt darījumu saistībā ar neatbilstību biznesa ētikai	<ul style="list-style-type: none"> • Darījumu pārbaudes procedūru iekšējās kontroles vide
Plānoto ieņēmumu būtiskā atšķirība: reklamācijas, pieteikumu iesniedzēju maksātnespēja	<ul style="list-style-type: none"> • Avansa maksājumi • Iekšējās kontroles vide notikumiem • Rezerves veidošana neparedzētām svārstībām
Nepamatotu izmaksu radīšana vai pārnese uz pieteikumu iesniedzējiem vai valsts	<ul style="list-style-type: none"> • Pieņemot lēmumus, veic ietekmes uz iesaistīto pušu laiku un materiālu resursu izlietošanas novērtējumu



5-8 attēls. Jūtīguma analīze

5.2.3. Reputācijas un tirgus riski

Reputācijas risks Stratēģijas izpratnē ir iespēja Sabiedrībai ciest zaudējumus saistībā ar negatīva sabiedrībā izplatīta vērtējoša uzskata izveidošanos par Sabiedrību, tā darbiniekiem, to īpašībām, darbībām un to nozīmīgumu.

Reputācijas un tirgus risku notikumus iedala apakškategoriņās (precizējot notikumus), tiem tiek noteikta esošā iekšēja vide un tas vērtējums, izklāsta virzību uz Stratēģijas mērķa rezultātiem un definē aizsardzības līnijas.

Nosakot vēlmi uzņemt riskus, visaugstāko risku vērtību piešķir risku notikumiem, kas izriet no:

- neatkarības prasību programmas;
- uzraugošās organizācijas – Valsts Dzelzceļa administrācijas lēmumiem.

Lai nodrošinātu proaktīvu risku vadīšanu, Sabiedrībā uzskaita un iekļauj neatkarības prasību programmā tādas reputācijas kritērijas, kas attiecas uz būtisko funkciju veikšanu un kas liek šaubīties par Sabiedrības uzticamību, godprātību un spējīgumu neatkarīgi pieņemt lēmumu.

Sabiedrība īsteno uz klientu orientētu komercdarbību, kas savā ikdienas darbā ievēro atklātības un iesaistīšanas principus, tāpēc ar augstu risku vērtību novērtē šādus risku notikumus, kas:

- var izraisīt pārvaldītāju, to klientu un publisko līdzekļu nelietderīgu izmantošanu;
- neatbilst principiem, kas nodrošina caurskatāmu lēmumu pieņemšanu par būtiskajām funkcijām;
- apdraud labas korporatīvās pārvaldības principu ievērošanu.

Citus risku notikumus vērtē tolerances ietvaros, ievērojot to lietderību.

5.7. tabula:

Reputācijas un tirgus risku notikumu mērķi

Risku notikums	Riska notikuma mērķis
Būtisko funkciju pieņēmēja nepietiekoši kompetenta vai operatīva rīcība: informācijas trūkums par operatīvo informāciju tirgū, kļūmes JSP pieteikumu apstrādē, darbinieku neētiska rīcība, nepatiesas informācijas izplatīšana	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku plānveidīga un regulāra apgāde ar operatīvajām zināšanām un prasmēm • Pārvaldītāju, to klientu, infrastruktūras pārvaldītāja un tautsaimniecības ekonomiskās efektivitātes novērtēšanas integrācija lēmumos • Sistemātiska tiešsaistes pieteikumu pieņemšanas lietotnes testēšana • Konstruktīvās attieksmes vides nodrošināšana un publicitāte
Pakalpojuma saņēmēju izpratnes par pieņemto lēmumu trūkums sūdzības, nespēja ievērot lēmumus	<ul style="list-style-type: none"> • Plānveidīga un regulāra publicitāte ar būtisko funkciju veikšanu saistītos jautājumos • Preventīvā tirgus komunikācija par lēmumu pieņemšanas gaitu - darba grupās u.c. • Konstruktīvas attieksmes vides nodrošināšana
Valsts iestāžu izpratnes par pieņemto lēmumu trūkums nav nodrošināts pamats valsts finansējuma piešķiršanai	<ul style="list-style-type: none"> • Caurskatāma publisko un privāto izmaksu modelēšana, ziņošana • Līdzdarbība pētniecībā saistībā ar valsts intervencēm publiskajā infrastruktūrā
Labas korporatīvas prakses un biznesa ētikas trūkums	<ul style="list-style-type: none"> • Neatkarības prasības programmā ir iekļauti ar VDZA saskaņoti reputācijas kritēriji, kas attiecas uz būtisko funkciju veikšanu • Periodiska interešu konfliktu un citu atbilstības politiku pārbaude ar ārējo auditoru • Reizi gadā organizēta apmācība par labo korporatīvo praksi un biznesa ētikas ievērošanu

5.2.2. Stratēģiskie riski

Stratēģiskais risks, Stratēģijas izpratnē, ir Sabiedrības iespēja ciest zaudējumus, kas rodas, pieļaujot kļūdas saistībā ar LRN stratēģisko darbību un attīstību noteicošu lēmumu pieņemšanu.

Iepriekšējā periodā Sabiedrība izmantoja ūdenskrituma (angl. *waterfall*) modeli, lai veiktu stratēģiskās aktivitātes. Ūdenskrituma modeļa ietvaros Sabiedrība veica virkni sistemātisku darbību, kurās virzība uz nākamo soli ir iespējama tikai tad, kad ir pabeigtas iepriekšējās darbības. Šī vadīšanas metode ir īstenojama, kad darbības laiks ir pārredzams un var tikt noteikta secība. Jaunajā plānošanas periodā stratēģiskā vadība ir pakļauta vairākiem jauniem riskiem:

- stratēģisko mērķu īstenošana ir atkarīga no ārējiem lēmumiem, kuri ir grūti prognozējami un nevar tikt iekļauti risku pārvaldībā, bet ir daļa no Biznesa modeļa bloka “Finanses” rīcības plāna, kurā ir integrēta stratēģisko risku vadība (skat. Ilustrāciju 5-9 attēlā);
- rezultatīvie rādītāji var mainīties saistībā ar lielāku uzmanību uz iesaistīto personu vajadzībām.

Stratēģijas īstenošanā **ūdenskrituma modelis, tiks mainīts ar veiklu (angl. *agile*) vadīšanas modeli**, kurā galvenā uzmanība tiek pievērsta Sabiedrības spējai ātri un efektīvi reaģēt uz izmaiņām (skat. 5.8. tabulu).



5-9 attēls. Stratēģisko rīcību vadības veiklā integrācija

5.8. tabula:

Stratēģiskie riski

Risku notikums	Riska notikuma mērķis
Kavēšanās ar Stratēģijas ieviešanas un pārskatīšanas darbībām	<ul style="list-style-type: none"> • Stratēģiskās un darbu plānošanas procesam ir noteikta kārtība (procesa shēma, apraksts vai procedūra) • Visas plānošanas procesā iesaistītas puses ir apzinātas • Atbildība plānošanas procesā ir formāli noteikta, saprotama un tiek ievērota • Stratēģijā noteikti transporta un horizontālo politiku jomām atbilstoši rīcību finanšu un nefinanšu mērķi, kā arī veikta PEST analīze • Atbildīgie darbinieki pārzina vadības un atbalsta (administrēšanas) un pamatdarbības plānošanas procesus
Atturība no stratēģiskajām izmaiņām	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināta plūstoša un neformāla domu apmaiņa par resursu izmantošanas optimizēšanu un efektivitātes palielināšanu • Sabiedrība ir pašorganizēta un darbojas apzināti • Atbildīgie darbinieki sadarbojas ar iesaistītajām pusēm • Ir pietiekami izvērtēti mērķu sasniegšanas scenāriji (alternatīvas), optimizējot resursu izmantošanu • Valde regulāri saņem pārskatus par gada darba plāna izpildi • Sabiedrība proaktīvi reaģē uz iespējamo iznākumu, pat ja process vēl nav pabeigts • Ja tiek konstatētas novirzes, atbildīgie darbinieki tās analizē, informē vadību un piedāvā rīcību
Procesu fragmentēšana	<ul style="list-style-type: none"> • Sabiedrības pārvaldes, valde un padome nodrošina ātru īstenošanu aprīti ārpus formālajām sanāksmēm • Komunikācijā ievēro efektivitātes principu, nepieciešamības gadījumā hierarhisko principu aizvieto ar tiešajām saiknēm, t.sk. publiskajā vidē • Plānošanas procesā piedalās visas iesaistītās puses • Notiek stratēģiskās darba grupas, kurās piedalās atbildīgie darbinieki un iesaistītās puses
Pārmērīgums	<ul style="list-style-type: none"> • Sabiedrībā maksimāli vienkāršo mazsvarīgus procesus, apzinātus procesus algoritizē un piemēro IT risinājumus • Ir sasaistīti stratēģiskie mērķi un to sasniegšanai nepieciešami resursi • Rezultātiem ir definēti Vfm rezultatīvie rādītāji • Atbildīgie darbinieki papildus darbu veikšanu izvērtē no nepieciešamības un resursu iespējām • Ja papildus darbi ir noteikti, tos ietver darba plānos, veicot attiecīgas izmaiņas prioritātēs un termiņos • Rezultātu un rezultatīvo rādītāju informācijas uzkrāšana, analīze un pārskatu sniegšana nedublējas