



APSTIPRINĀTS

Madonas novada pašvaldības SIA "Madonas slimnīca"  
01.12.2021. ārkārtas dalībnieku sapulcē, protokols Nr. 1.1.5/6

*Madonas novada pašvaldības  
Sabiedrība ar ierobežotu atbildību  
„Madonas slimnīca”*

# Vidēja termiņa darbības stratēģija 2021.-2025.gads

Izstrādāta, pamatojoties uz  
"Publiskas personas kapitāla daļu un  
kapitālsabiedrību pārvaldības likums" 57.pantu

*Madonā  
2021*

# Saturs

1.	Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību.....	3
1.1.	Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldību budžetā.....	5
1.2.	Ieņēmumi no līgumiem ar Nacionālo veselības dienestu ( NVD).....	6
1.3.	Saņemtais pašvaldības finansējums.....	6
1.4.	Uzņēmuma galvenie darbības virzieni.....	6
2.	Uzņēmuma misija, vīzija un vērtības.....	9
2.1.	Uzņēmuma darbības mērķis.....	9
2.2.	Uzņēmuma misija.....	9
2.3.	Uzņēmuma vīzija.....	9
2.4.	Uzņēmuma vērtības.....	9
3.	Vides faktoru analīze.....	10
3.1.	Iekšējie un ārējie faktori.....	10
3.2.	Darbinieku sastāvs.....	10
3.3.	Darba stāžs Uzņēmumā.....	11
3.4.	SVID analīze.....	14
4.	Uzņēmuma biznesa modelis.....	17
4.1.	Pakalpojumu klāsts.....	17
4.2.	Atsevišķi uzņēmuma darbību un piedāvājumu raksturojoši rādītāji.....	17
4.3.	Projekti.....	18
5.	Uzņēmuma mērķi un rezultatīvie rādītāji.....	20
5.1.	Uzņēmumu mērķu un vīziju sasniegšanai nepieciešami finanšu ieguldījumi.....	21
5.2.	Uzņēmuma finanšu mērķi un finanšu rādītāji.....	22
5.3.	Naudas plūsma.....	23
5.4.	Peļņas un zaudējumu aprēķins.....	24
5.5.	Bilance.....	25
6.	Risku analīze.....	28
6.1.	Iespējamie riski un to mazināšanas pasākumi.....	28
7.	Stratēģijas attīstības un atbalsta politika.....	31

Izmantotie saīsinājumi:

Uzņēmums - Madonas novada pašvaldības SIA “Madonas slimnīca”

NVD – Nacionālais veselības dienests

IT – informāciju tehnoloģijas

EKG - elektrokardiogrāfs

# *Ievads*

Madonas novada pašvaldības SIA “Madonas slimnīca” (turpmāk - Uzņēmums) vidēja termiņa darbības stratēģija (turpmāk - Stratēģija) ir kapitālsabiedrības attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2021. līdz 2025.gadam, kas izstrādāta atbilstoši Veselības ministrijas izstrādātajiem un Ministru kabineta apstiprinātajiem politikas plānošanas dokumentiem un normatīvajiem aktiem par finansēšanas un organizēšanas kārtību. Uzņēmuma Stratēģija ietver arī tos mērķus, kurus ir izvirzījusi Uzņēmuma valde, lai nodrošinātu Uzņēmuma darbības uzlabošanu.

Stratēģija ir sagatavota pamatojoties uz:

1) Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2021. – 2027.gadam noteikto, ka vesels un darbaspējīgs cilvēks ir ilgtspējīgas Latvijas attīstības pamatā, kā arī to, ka tiks uzlabota veselības aprūpes pieejamība, nodrošinot sistēmisku pieeju slimību profilaksei, savlaicīgai diagnostikai un kvalitatīvai ārstēšanai, īpaši sirds un asinsvadu, onkoloģisko slimību gadījumos;

2) Konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu”, kā galvenos pamatlielumus izmantojot ziņojumā noteiktos veselības nozares dīvus uz Slimnīcas darbību attiecināmos snieguma rādītājus: potenciāli zaudētie mūža gadi un attālināmā mirstība/novēršamā mirstība.

Stratēģija nosaka Uzņēmuma misiju, vīziju, mērķus, prioritāros attīstības virzienus un uzdevumus, definē Uzņēmuma finanšu un nefinanšu mērķus un apraksta Uzņēmuma darbības biznesa modeli, tajā skaitā ietverot informāciju par vides faktoru un risku analīzi, lai uzlabotu veselības aprūpes kvalitāti, efektivitāti un pieejamību.

# 1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

<i>Kapitālsabiedrības nosaukums</i>	Madonas novada pašvaldības SIA “Madonas slimnīca” (Iepriekš: Bezpeļņas organizācija - Madonas rajona pašvaldības uzņēmums "MADONAS SLIMNĪCA" un Madonas rajona pašvaldības SIA "Madonas slimnīca")
<i>Kapitālsabiedrības juridiskais statuss</i>	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
<i>Reģistrācijas numurs</i>	40003356507
<i>PVN maksātāja reģistrācijas datums</i>	LV40003356507
<i>Reģistrācijas datums Uzņēmumu reģistrā</i>	29.08.1997., ierakstīts komercreģistrā 04.11.2004.
<i>Juridiskā adrese</i>	Rūpniecības iela 38, Madona, Madonas novads, LV 4801
<i>Kontaktinformācija</i>	Tālrunis: 64807046, e-pasts: <a href="mailto:pasts@madonasslimnica.lv">pasts@madonasslimnica.lv</a> , mājas lapa: <a href="https://www.madonasslimnica.lv">https://www.madonasslimnica.lv</a>
<i>Pamatkapitāla lielums</i>	Sabiedrības pamatkapitāls: 3 738 174,00 (trīs miljoni septiņi simti trīsdesmit astoņi tūkstoši viens simts septiņdesmit četri euro un 00 centi) <i>euro</i> . Sabiedrības pamatkapitāls sadalīts: 3 738 174,00 kapitāla daļās. Sabiedrības kapitāla daļas nominālvērtība: viens <i>euro</i> .
<i>Dalībnieku sastāvs, tiem piederošo daļu skaits un īpatsvars %</i>	“Madonas novada pašvaldība”, reģistrācijas Nr.90000054572, adrese: Saieta laukums 1, Madona, Madonas novads, LV-4801. (kapitāldaļu turētājs) daļu skaits: 3 738 174, daļu īpatsvars 100%
<i>Līdzdalība citās sabiedrībās</i>	Nav
<i>Kapitālsabiedrības darbības veidi (NACE klasifikators)</i>	Veselības aizsardzība (86); Slimnīcu darbība (86.1); Sociālā aprūpe ar izmitināšanu (87); Ēdināšanas pakalpojumi (56); Operācijas ar nekustamo īpašumu (68); Pilsētas un piepilsētas pasažieru sauszemes pārvadājumi (49.31); Iznomāšana un ekspluatācijas līzings (77); Datu apstrāde, uzturēšana un ar to saistītās darbības; interneta portālu darbība (63.1); Zinātniskās pētniecības darbs (72); Darbaspēka meklēšana un nodrošināšana ar personālu (78); Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana (35); Sanitārija un citi atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumi (39); Izmitināšana viesnīcās un līdzīgās apmešanās vietās (55);

	Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde (38); Pārējo individuālo pakalpojumu sniegšana (96); Izglītības atbalsta pakalpojumi (85.6).
<i>Kapitālsabiedrības vadības modelis</i>	Sabiedrības augstākā pārvaldes institūcija ir Dalībnieku sapulce, kuras funkcijas pilda kapitāla daļu turētāja pārstāvis – pašvaldības izpilddirektors. Sabiedrības izpildinstitūcija ir valde. Valdes sastāvā ir trīs valdes locekļi. Valdi ieceļ Dalībnieku sapulce. Valde vada un pārstāv sabiedrību.

Uzņēmums ir daudzprofilu slimnīca (III līmenis saskaņā ar Ministru kabineta noteikumos Nr. 555 “Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība” noteikto), kas darbojas kopš 1997. gada (sākotnēji kā rajona pašvaldības uzņēmums, pēc teritoriālās reformas – novada pašvaldības uzņēmums). Uzņēmums sniedz daudzprofilu neatliekamo un plānveida ambulatoro un stacionāro (pacienti visu diennakti atrodas pastāvīgā ārstniecības personu aprūpē) medicīnisko palīdzību.

Galvenie Uzņēmuma darbību reglamentējošie normatīvie akti ir “Ārstniecības likums” un Ministru kabineta noteikumi Nr.555 “Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība”, kā arī noslēgtie līgumi ar “Nacionālo veselības dienestu” par valsts pasūtījuma izpildi Madonas plānošanas vienības iedzīvotājiem. Uzņēmuma pamatdarbībā tiesiskās normas kopumā noteiktas 22 likumos un uz to pamata izdotajos 80 Ministru kabineta noteikumos.

Kopējā Uzņēmuma teritorija aizņem 6,69 ha, kurā izvietotas ēkas gan ārstnieciskā procesa nodrošināšanai, gan saimniecisko funkciju veikšanai. Kopējā būvju platība – 11675,8 m<sup>2</sup>.

*1.tabula Būvju platības*

Kadastra numurs	Būves kopējā platība	Apbūves laukums	Lietderīgā platība	nedzīvojamo			koplietošana		Piezīmes
				Telpu platība	Iekštel pu platība	Ārtelpu platība	Paļģtel pu	Iekštel pu	
70010010605001	465,3	708,2	465,3	465,3	465,3				rehabilitācijas nodaļa
70010010605002	8345,1	2301,4	7573,9	7573,9	7333,5	240,4	771,2	771,2	slimnīca
70010010605004	768,1	882	768,1	768,1	768,1				autogarāžas
70010010605006	77,2	100,2	77,2	77,2	77,2				morgs
70010010605008	729,1	578,2	729,1	729,1	729,1				saimnieciskais korpus
70010010605011	19,6	28,1	19,6	19,6	19,6				sūknētava (baby box)
70010010605012	575	599,2	575	575	575				cietā kurināmā noliktava
70010010605013	429,5	475,2	429,5	429,5	419,5	10			katlu māja
70010010605014	147,4	162	147,4	147,4	147,4				noliktava
70010010605016	108,9	119,8	108,9	108,9	35,6	73,3			skābekļa glabātava
70010010605017	10,6	15,4	10,6	10,6		10,6			lapene
70010010605018									bruģēts celiņš
70010010605019									ielas un ceļi

Uzņēmums sastāv no ēku grupas – atsevišķās ēkās izvietotas slimnīcas nodaļas, ambulatorā nodaļa, atstatu – Rehabilitācijas nodaļa, tāpat atsevišķās ēkās atrodas administratīvais korpuss, saimnieciskās ēkas – veļas mazgātava, bijusī katlumāja, autogarāžas. Ņemot vērā uzņēmuma darbības specifiku, telpu iekārtojumu, galvenokārt, nosaka prasība ievērot pretepidēmiskās prasības un nepieciešamība nodrošināt vides pieejamību personām ar ierobežotām kustībām. Ēkas celtas atšķirīgā laika periodā, bet vienlaicīgi veikta to siltināšana, tādējādi novēršot ārējā izskata kontrastu starp jaunajiem korpusiem un pagājušā gadsimta sešdesmitajos gados celtajām būvēm.

Uzņēmumu vada valde. Valdes priekšsēdētājam tieši pakļauti – medicīniskā direktore, tehniskais direktors, galvenā māsa, galvenā grāmatvede, personāla speciālists, juriste, darba aizsardzības inženiere, informācijas apstrādes un analīzes nodaļas vadītāja. Nodaļu vecākās māsas vienlaikus funkcionāli pakļautas galvenajai māsai. Medicīniskās direktores pārziņā – visu medicīnisko jautājumu risināšana, koordinēšana, kontrole, izmaiņu likumdošanas aktos uzraudzīšana. Tehniskais direktors attiecīgi vada saimnieciskā personāla darbību, pieņemot lēmumus saimnieciskos jautājumos un atbildot par to sekmīgu risināšanu.

Informācijas plūsma – galvenokārt lineārā – atbilstoši pakļautībai. Atgriezeniskās saites nodrošināšanai tiek veidotas operatīvas sanāksmes gan funkcionālo grupu robežās, gan, atkarībā no risināmā jautājuma, arī iesaistot vairāku funkcionālo grupu dalībniekus, kā arī izmantojot individualizētu sarunu formātu.

Ārējā komunikācija ar apmeklētājiem tiek veidota pēc noteikta algoritma, kas izstrādāts, ņemot vērā nepieciešamību sadalīt pacientu plūsmu, ievērojot normatīvo aktu prasības medicīnā, dokumentu apstrādē un finanšu jautājumos. Tiek izmantoti arī šādi komunikācijas kanāli: tieši kontakti, sociālie mediji, Uzņēmuma mājas lapa [www.madonasslimnica.lv](http://www.madonasslimnica.lv), (klienti tiek informēti par pieejamiem pakalpojumiem un speciālistiem) Madonas novada pašvaldības mājas lapa [www.madona.lv](http://www.madona.lv), informatīvais ekrāns reģistratūras uzgaidāmā telpā, telefons, konts sociālajā vietnē [www.facebook.lv](http://www.facebook.lv).

Apmeklētāju plūsma Uzņēmumā organizēta atkarībā no apmeklējuma mērķa – medicīniskos nolūkos – caur Neatliekamās medicīniskās palīdzības un pacientu uzņemšanas nodaļu un Ambulatorās nodaļas reģistratūru, apmeklētāji citos jautājumos – administratīvajā ēkā vai attiecīgajā saimnieciskajā struktūrvienībā. Uzņēmuma teritorijā ir vairāki informatīvie stendi-kartes, kas apmeklētājam norāda, kur atrodas konkrētā nodaļa vai struktūrvienība. Apmeklētāju ērtībām ir apsargāta garderobe, ir kafejnīca, slimnīcas teritorijā darbojas aptieka. Uzņēmuma iekšienē izvietotas informatīvās norādes pie kabinetiem, norādes kā nokļūt uz nodaļām.

Reģistratūrā un Neatliekamās medicīniskās palīdzības un pacientu uzņemšanas nodaļā galvenais kritērijs – palīdzības sniegšanas neatliekamība.

Ņemot vērā, ka lielākā daļa apmeklētāju ierodas ar personīgo transportu, uzņēmuma teritorijā izvietoti trīs automašīnu stāvlaukumi tieši apmeklētāju vajadzībām.

Uzņēmuma pamatkapitāls uz 2021.gada 1.janvāri - 3 738 174 EUR.

### **1.1. Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldību budžetā**

2.tabula Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldību budžetā (euro)

Nodokļa veids	2018.gads	2019.gads	2020.gads
Pievienotās vērtības nodoklis	25 953	124 281	51 935
Iedzīvotāju ienākumu nodoklis	554 046	693 221	778 536
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	1 170 232	1 382 490	1 573 046

Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	1 237	1 341	1 366
Nekustāmā īpašuma nodoklis	682	683	682
Uzņēmuma vieglo transportlīdzekļu nodoklis	900	689	696
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	7 234	201	877
Kopā	1 760 284	2 202 906	2 407 138

## 1.2. *Ieņēmumi no līgumiem ar Nacionālo veselības dienestu (NVD)*

3.tabula Saņemtais valsts finansējums(euro)

Pakalpojuma veids	2018.gads	2019.gads	2020.gads
Ambulatorais darbs	1 742 571	2 019 927	1 942 207
Stacionāra darbs	4 151 746	5 002 729	5 533 762
Piemaksas darba algai par darbu Covid-19 apstākļos			118 559
Kompensācijas maksājumi gatavības režīma nodrošināšanai, ārkārtas situācijas dēļ radušos virsstundu kompensācija			239 524
Kopā	5 894 317	7 022 656	7 834 052

## 1.3. *Saņemtais pašvaldības finansējums*

4.tabula Saņemtais pašvaldības finansējums (euro)

Finansējuma veids	2018.gads	2019.gads	2020.gads
Pamatkapitāla palielinājums	----	----	50 000

## 1.4. *Uzņēmuma galvenie darbības virzieni*

Uzņēmuma galvenie darbības virzieni ir ambulatoro un stacionāro veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana, atbilstoši valstī noteiktajiem normatīvajiem aktiem. Uzņēmums pakalpojumus sniedz gan Latvijas valsts piederīgajiem, gan ārvalstu piederīgajiem.

Uzņēmums sniedz arī saimnieciskus maksas pakalpojumus, piemēram, veļas mazgāšanu, transporta pakalpojumus.

Ambulatorie medicīnas pakalpojumi tiek sniegti šādās specialitātēs:

- Anestezioloģijā
- Arodslimībās
- Endokrinoloģijā
- Ginekoloģijā-dzemdniecībā
- Infektoloģijā
- Internajā medicīnā
- Kardioloģijā
- Ķirurģijā
- Otorinolaringoloģijā

- Mikroķirurgijā (plaukstu ķirurgijā)
- Narkoloģijā
- Nefroloģijā
- Neuroloģijā
- Oftalmoloģijā
- Onkoloģijā
- Pediatrijā
- Psihiatrijā
- Pulmonoloģijā (tuberkulozes pacienti)
- Rehabilitoloģijā
- Traumatoloģijā-ortopēdijā
- Uroloģijā
- Fleboloģijā

Izmeklējumi tiek nodrošināti:

- Radioloģija (rentgenizmeklējumi, datortomogrāfija, mamogrāfija)
- Sonoskopija
- Endoskopiskie (fibrogastroskopija, kolonoskopija, fibrobronhoskopija)
- Doplerogrāfija (galvas, kakla un ekstremitāšu)
- Sirds asinsvadu sistēmas funkcionālie izmeklējumi (ehokardiogrāfija, EKG, VEM)
- Klīniski diagnostiskā laboratorija

Bez tam tiek nodrošināti dienas stacionāra pakalpojumi internajos un ķirurģiskajos slimību profilos, kā arī pacientu hroniskā hemodialīze (5 gultas) un endoskopiskie izmeklējumi. Madonas pilsētas iedzīvotājiem tiek sniegti medicīniskās mājaprūpes pakalpojumi.

Stacionārā palīdzība tiek nodrošināta terapeitiskajos profilos - internajā, neuroloģijas, pediatrijas somatiskā, bērnu infekciju un ķirurģiskajos profilos - vispārējā ķirurgijā, traumatoloģijā, ginekoloģijā un dzemdniecībā.

Pakalpojumu nepārtrauktības un vispusības nodrošināšanai, Madonas slimnīcā darbojas arī ģimenes ārsts.

Samazinoties iedzīvotāju skaitam, samazinās arī kopējais apmeklējumu skaits. Vienlaikus, apmeklējumu skaits uz vienu plānošanas teritorijas iedzīvotāju pēdējos gados saglabājas vienā līmenī, izņemot 2020.gadu, kad ārstniecisko pakalpojumu saņemšanai ar ārējiem normatīvajiem aktiem tika noteikti aizliegumi, ierobežojumi un būtiski mainītas ārsta pacienta saskarsmes formas, ieviešot telefonkonsultāciju režīmu.

5. tabula Iedzīvotāju skaita un ambulatoro apmeklējumu attiecība plānošanas vienībā

Gads	Ārstu apmeklējumu skaits	Iedzīvotāju skaits plānošanas vienībā	Apmeklējumu skaits uz 1 plānošanas vienības iedzīvotāju
2006	51316	42006	1,2
2007	59434	41177	1,4
2008	66957	40397	1,7
2009	52600	39477	1,3
2010	49090	38365	1,3
2011	50959	37312	1,4
2012	49825	36935	1,3
2013	48925	36419	1,3



2014	51815	35689	1,4
2015	51785	35122	1,5
2016	49026	34564	1,4
2017	50274	33774	1,5
2018	49143	33192	1,5
2019	49029	32571	1,5
2020	40362	31894	1,3

Plānošanas vienība - Madonas un Varakļānu novadi.

6.tabula Gultu fonda izmantošana Madonas slimnīcā

Gads	Vidējais gultu skaits	Izrakstīto pacientu + mirušo pac. skaits	Gultudienu skaits	Gultu noslogojums %	Letalitāte	Vidējais ārstēšanas laiks	Gultas aprīte
2009.gads	103	6185	32742	87,09	2,46	5,29	60,05
2010.gads	98	6509	32211	90,05	1,97	4,95	86,42
2011.gads	106	6737	32350	83,61	2,14	4,80	63,56
2012.gads	104	6581	32276	84,79	2,17	4,90	63,28
2013.gads	82	4700	23477	78,44	3,09	5,00	57,32
2014.gads	79	4944	25277	87,66	2,81	5,11	62,58
2015.gads	85	5019	25500	82,19	3,25	5,08	59,05
2016.gads	82	4878	25240	84,10	2,69	5,17	59,49
2017.gads	83	4618	24673	81,44	2,88	5,34	55,64
2018.gads	83	4685	24352	80,38	5,20	5,20	56,45
2019.gads	88	4863	23770	74,00	3,19	4,89	55,26
2020.gads	89	4273	21105	64,79	3,60	4,94	48,01

Datu avots: uzņēmuma statistiskie pārskati

2020. gada neto apgrozījums – EUR 8 859 216.

Analizējot ieņēmumu struktūru 2020.gadā – NVD veiktā samaksa veido 82% no kopējiem ieņēmumiem, ieņēmumi no pacientu līdzmaksājumiem 4%, ieņēmumi no medicīnas maksas pakalpojumiem 3%, saimnieciskās darbības ieņēmumi 2%, pārējie (ieskaitot nākamo periodu ieņēmumus) – 9%.

2020.gadā no pārdotās produkcijas ražošanas izmaksām darba samaksa veido 64%, medikamentu iepirkšanas izdevumi – 20%, pārējie izdevumi 16%.

## ***2. Uzņēmuma misija, vīzija un vērtības***

### ***2.1. Uzņēmuma darbības mērķis***

Kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana, visiem iedzīvotājiem vienlīdzīgas pieejas veselības aprūpes pakalpojumiem nodrošināšana, kļūstot par stacionārās un ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju līderi Vidzemes reģiona austrumu daļā.

Mērķa sasniegšana notiek efektīvi un racionāli izmantojot slimnīcas resursus, ieviešot jaunus pakalpojumus, pilnveidojot un attīstot esošos pakalpojumus.

### ***2.2. Uzņēmuma misija***

Iedzīvotāju veselības saglabāšana un uzlabošana, visiem iedzīvotājiem vienlīdzīgas pieejas nodrošināšana kvalitatīviem veselības aprūpes pakalpojumiem.

### ***2.3. Uzņēmuma vīzija***

Uzņēmums ir stabils, moderns uzņēmums, kas sniedz kvalitatīvu un iedzīvotāju vajadzībām atbilstošu veselības aprūpes pakalpojumu, orientējoties uz pierādījumiem balstītas medicīnas standartiem, kompleksu pakalpojumu un ārstēšanās etapu pēctecību.

Vīzija paredz, ka:

- Klientu un pacientu apmierinātība būs svarīgs Uzņēmuma darbības kvalitātes rādītājs;
- Darbinieks būs galvenā vērtība;
- Uzņēmuma infrastruktūra un vide būs droša, ērta un cilvēku vajadzībām piemērota;
- Savstarpējā saskarsme būs uz vērtībām balstīta, komunikācija atvērta, vienkārša un viegli saprotama;
- Uzņēmuma korporatīvās pārvaldības struktūra būs skaidra un saprotama, nodrošinot mērķtiecīgu un efektīvu pārvaldīšanu;
- Uzņēmumā tiks nodrošināta nepārtraukta un pēctecīga darbinieku profesionālā tālākizglītība, medicīnas studentu un rezidentu apmācība.

### ***2.4. Uzņēmuma vērtības***

Kvalitāte – atbildība par to, ko un kā darām.

Profesionalitāte – pamatnostādne veiksmīgai darbībai.

Izaugsme – risinājumi uzņēmuma darbības pilnveidošanai un paplašināšanai.

Efektivitāte – optimāls pieejamo resursu izlietojums.

## 3. *Vides faktoru analīze*

### 3.1. *Iekšējie un ārējie faktori*

Uzņēmumā strādā 317 darbinieki. Uzņēmumā darbojas akreditēta Klīniski diagnostiskā laboratorija, Diagnostiskās radioloģijas nodaļa ar iespējām veikt datortomogrāfiju, dažāda veida doplerizmeklējumus un ultrasonoskopijas, tiek veiktas visa veida endoskopijas. Darbojas diennakts stacionārs (ar 6 nodaļām, kuras sniedz palīdzību ginekoloģijas, pediatrijas, neiroloģijas, terapijas, ķirurģijas, traumatoloģijas, dzemdību un intensīvās terapijas profilos), dienas stacionārs, ambulatori pieņem pamatspecialitāšu ārsti, darbojas medicīniskās komisijas (obligātās profesionālās veselības pārbaudes, autovadītāju, ieroču nēsātāju atļauju). Patstāvīgi tiek celta strādājošo kvalifikācija gan apmeklējot seminārus un konferences, gan rīkojot izglītības pasākumus un apmācības uz vietas Uzņēmumā. Pēdējā gada laikā, ņemot vērā epidemioloģisko situāciju valstī īpaši aktuāla dalība attālinātajās tālākizglītības un kvalifikācijas papildināšanas aktivitātēs.

Klientu ērtībai un pakalpojumu klāsta paplašināšanai tiek piesaistīti augsti kvalificēti speciālisti no SIA "Mikroķirurģijas centrs", VSIA "Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca", VSIA "Bērnu klīniskā universitātes slimnīca".

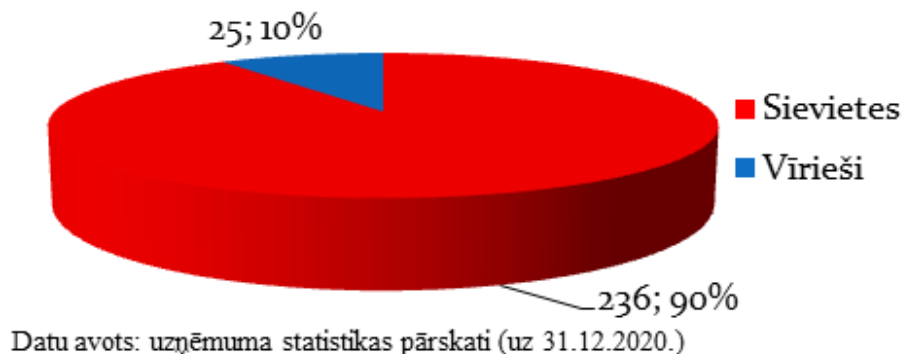
### 3.2. *Darbinieku sastāvs*

7.tabula *Darbinieku sastāvs*

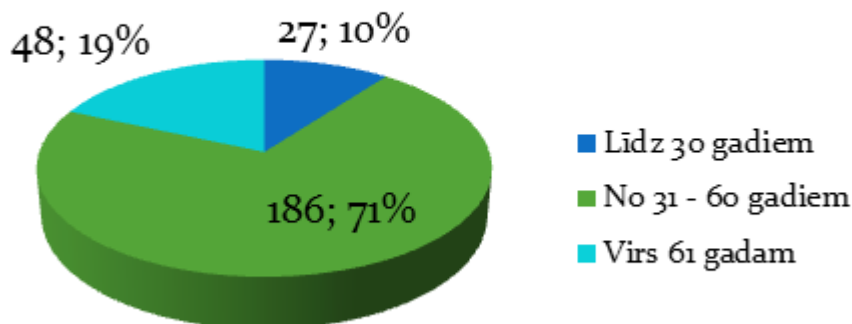
Amata nosaukums	Pamatdarbā	Blakus darbā	Kopā
Ārsti	44	26	70
Fizioterapeiti	5	2	7
Citi speciālisti ar augstāko medicīnisko izglītību	2	2	4
Ārsta palīgi, vecmātes, biomedicīnas laboranti	114	21	135
Māsas	89	2	91
Māsu palīgi	36	1	37
Administrācija + saimnieciskais personāls	60	4	64
Kopā	261	56	317

Datu avots: uzņēmuma statistikas pārskati (uz 31.12.2020.)

## Pamatdarbā strādājošo sadalījums pa dzimumiem



## Pamatdarbā strādājošo darbinieku sadalījums pa vecumiem



### 3.3. Darba stāžs Uzņēmumā

8.tabula Darba stāžs Uzņēmumā

Amata nosaukums	Līdz 10 gadiem	No 11 – 30 gadiem	Virs 31 gada
Ārsti	12	19	13
Fizioterapeiti	4	1	0
Citi speciālisti ar augstāko med. izglītību	2	0	0
Ārsta palīgi, vecmātes, biomed. Laboranti, māsas	40	35	39
Māsu palīgi	16	20	
Administrācija + saimnieciskais personāls	38	19	3
Kopā	112	94	55

Datu avots: uzņēmuma statistikas pārskati (uz 31.12.2020.)

Nemot vērā veselības aprūpi reglamentējošo normatīvo aktu prasības, Uzņēmuma lielākā daļa medicīniskā personāla ir ar augstāko izglītību vai to pašlaik iegūst, pārējais personāls – ar attiecīgo profesionālo izglītību, kur tāda nepieciešama amata pienākumu veikšanai.

### ***Iekšējā kontrole***

Uzņēmumā iekšējā kontrole tiek veikta gan pēc kvantitatīviem, gan kvalitatīviem rādītājiem, analizējot dokumentāciju, uzklausot klientu viedokli. Tieši kvalitātes kontroles nolūkos uzņēmuma mājas lapā paredzēta iespēja gan uzņēmuma klientiem, gan darbiniekiem iesniegt problēmu ziņojumu, uzrakstīt sūdzību vai pateicību, klientiem – aizpildīt sniegto pakalpojumu kvalitātes aptauju. Lielākā uzmanība tiek veltīta pamatpakalpojuma kvalitātes nodrošināšanai, līdz ar to izstrādāta kvalitātes kontroles sistēma regulārai medicīnisko pakalpojumu kvalitātes kontrolei, kas paredz vairākus kontroles līmeņus – nodaļas līmeni, statistikas līmeni, medicīnisko direktori. Grāmatvedības kontroli atbilstoši „Gada pārskatu likumam” veic zvērināts revidents. Saimnieciskās darbības efektivitātes kontroli nodrošina, analizējot regulāri finanšu rādītājus, ar tiem tiek iepazīstināts kolektīvs. Kontrolinga pasākumi tiek veikti tikai atsevišķos virzienos, piemēram, domājot par jaunu pakalpojumu ieviešanu.

### ***Uzņēmuma konkurence***

Uzņēmums novadā ir lielākais veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējs, kuram no teritoriālā viedokļa konkurentu nav. Attiecībā uz pakalpojumu konkurenci tuvākā reģionālā daudzprofilu slimnīca ir Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Jēkabpils reģionālā slimnīca” Jēkabpilī, kas nodrošina pakalpojumus, ko Uzņēmums nenodrošina augsto izmaksu dēļ, piemēram, perinatālā aprūpe (tiek nodrošināta dzemdību palīdzība augsta riska grūtniecēm, kā arī fizioloģiskas grūtniecības gadījumā). Pakalpojumu klāsts pamatpiedāvājumā pārklājas, taču patērētāju skaits ir pietiekams, lai Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Jēkabpils reģionālā slimnīca” pie pašreizējā ārējā normatīvā regulējuma un iespējas piedalīties valsts pasūtījuma izpildē, neapdraudētu Uzņēmuma pastāvēšanu no ekonomiskā viedokļa. Līdzīga situācija ir arī ar SIA “Balvu un Gulbenes slimnīcu apvienību”.

Specifiskos un terciāros (īpaši sarežģīti un specializētos ārstniecības centros pieejami pakalpojumi) pakalpojumus iedzīvotāji dodas saņemt uz universitātes slimnīcām un specializētajiem centriem, taču tas jau ir cits palīdzības līmenis, un īsti par konkurenci to nosaukt nevar, drīzāk par pakalpojumu pēctecību.

Uzņēmumu apdraud nevis ekonomiska konkurēšana, bet politiski lēmumi par slimnīcu skaita samazināšanu, kā arī Veselības ministrijas kā vadošās valsts pārvaldes iestādes veselības nozarē nekonsekvence lēmumu pieņemšanā, kas apgrūtina Uzņēmuma darbības plānošanu ilgtermiņā.

Piegādātāji tiek atlasīti atbilstoši „Publisko iepirkumu” likuma prasībām, piegādātājus pirms līguma slēgšanas atbilstoši likuma prasībām izvērtējot, pieņemot uzņēmumam saimnieciski izdevīgāko lēmumu. Atsevišķos gadījumos tiek izmantots “Valsts reģionālās attīstības aģentūras” uzturētais e-iekpirkums un organizētas tirgus izpētes (cenu aptaujas). Ar piegādātājiem tiek slēgti ilgtermiņa līgumi, ciktāl to pieļauj iepriekšminētais likums. Medicīnas pakalpojumu sniegšanā starpnieki netiek izmantoti.

Uzņēmuma pakalpojumu patērētāji – pārsvarā Madonas un apkārtējo novadu iedzīvotāji, atsevišķos gadījumos (neatliekamā palīdzība traumu gadījumos, atsevišķu pakalpojumu ierobežotā sniegšana citās ārstniecības iestādēs) arī pacienti no visas Latvijas un ārvalstīm. Patērētāji pārstāv visas vecuma grupas, abus dzimumus, dažādas nacionalitātes, dažādus sociālos slāņus. Ziņas par patērētāju reliģisko pārliecību un izglītības līmeni apkopotas netiek, jo nav nepieciešamas pakalpojuma sniegšanai.

Darbību ietekmējošie ārējās vides faktori:

- Valsts politika - svarīgākais no ārējiem faktoriem. Valsts politika konceptuāli nosaka veselības aprūpes modeli, virzību, prioritātes un pamatnostādnes.

- Valsts likumdošana - ļoti detalizēti tiek noteiktas dažādas prasības – darba videi, higiēniskās un pretepidēmiskās prasības, prasības iekārtām, medikamentiem. Tik pat detalizēti tiek noteikti finansējuma veidi veselības aprūpes pakalpojumiem – kādām iedzīvotāju grupām un kādā apjomā tiks apmaksāta veselības aprūpe no valsts budžeta (gultasdienu un manipulāciju cenas, aprūpes epizožu tarifi), cik lielā apmērā iedzīvotājiem pašiem jāpiedalās veselības aprūpes tiešā līdzfinansēšanā (pacienta iemaksas, līdzdalības maksājumi), saņemot veselības aprūpes pakalpojumus. No tā atkarīga uzņēmuma darbība – cik un kādas kvalifikācijas darbinieki būs nepieciešami, cik un kādas iekārtas jāuztur, kādā apjomā jāiepērk medikamenti un medicīnas preces, kādi piegādes un servisa līgumi jāslēdz un tml..

- Patērētāji un klienti, to maksātspēja, dzīves līmenis.
- Piegādātāji.
- Valsts sociāli ekonomiskais stāvoklis.
- Demogrāfiskā situācija valstī.
- Konkurenti.
- Sabiedriskās organizācijas, prese.
- Sociālkultūras attiecības.
- Epidemioloģiskā situācija valstī.

Patērētāji un klienti – lai arī lielāko daļu veselības aprūpes pakalpojumu pilnībā vai daļēji apmaksā valsts, Uzņēmums finansējumu saņem tikai tajā gadījumā, ja klients veselības aprūpes pakalpojumu saņem konkrētajā Uzņēmumā. Līdz ar to, jo vairāk klientu, jo lielāki Uzņēmuma ienākumi noteikto finansējuma kvotu ietvaros un lielākas iespējas piesaistīt patērētājus un klientus maksas pakalpojumu sniegšanai. Klientu vēlmes un vajadzības liek Uzņēmumam pārskatīt pakalpojumu klāstu, attīstot maksas pakalpojumu veidus, tādējādi samazinot valsts finansējuma daļu Uzņēmuma ienākumu struktūrā.

Lai nodrošinātu nepārtrauktu ārstniecības procesu, nepieciešams ļoti plašs piegādātāju loks, kas Uzņēmumu nodrošina ar ārstniecības un diagnostikas līdzekļiem, elektrību, ūdeni, siltumenerģiju, sakariem, pārtiku pacientu ēdināšanai un tml., kā arī ar dažādiem servisa pakalpojumiem – ārstniecības procesā nepieciešamās aparatūras apkope, IT risinājumi, medicīnisko atkritumu utilizācija un tml. Atsevišķos gadījumos piegādātājs ir monopolists (piemēram, elektrība, pasta pakalpojumi), citos gadījumos – Uzņēmums piegādātāju var izvēlēties, piemērojot noteiktu iepirkuma procedūru, par piedāvājuma izvēles kritēriju nosakot saimnieciski visizdevīgāko piedāvājumu vai piedāvājumu ar zemāko cenu. Atsevišķs piegādātāju loks ir noteikts jau ar centralizētajiem iepirkumiem, un Uzņēmumam praktiski nav iespējams to ietekmēt (piemēram – vakcīnu centralizētais iepirkums).

Uzņēmuma darbībā būtisks ārējās vides faktors ir valsts sociāli ekonomiskais stāvoklis. Mainoties klientu maksātspējai, diemžēl, mainās arī iespējas saņemt veselības aprūpes pakalpojumus, jo ārstniecības pakalpojuma saņemšana prasa finansiālu līdzdalību no klienta – nokļūšana līdz ārstniecības iestādei, nepieciešamo medikamentu un palīg līdzekļu iegāde, valsts noteikto līdzmaksājumu segšana. Gadījumos, kad pacients saņem medicīnisko palīdzību un nespēj segt valsts noteikto līdzmaksājumu, uzkrājas klientu parādi, jo dzīvības apdraudējuma gadījumos, palīdzība tiek sniegta, neskatoties uz pacienta maksātspēju.

Konkurenti, kā ārējās vides faktors Uzņēmuma darbību ietekmē atsevišķos pakalpojuma veidos – ambulatorajā, laboratoriju segmentā. Pēdējos gados pieaug to ārstniecības uzņēmumu skaits un specialitāšu piedāvājums, kuri nodrošina ambulatoros pakalpojumus Madonas novada teritorijā. Uzņēmumam paplašināt sniegto veselības aprūpes pakalpojumu loku, pagarinot pieņemšanu laikus vai veidojot maksas pakalpojumu

programmas liedz cilvēkresursu trūkums. Esošie darbinieki jau tiek nodarbināti pieļaujamā normālā darba laika ietvaros, atsevišķos gadījumos iesaistot virsstundu darbā.

Uzņēmuma darbībā praktiski nav jūtama tādu ārējo faktoru kā preses un sabiedrisko organizāciju un sociālkultūras attiecību ietekme, kas gan var mainīties aktualizējoties, piemēram, bēgļu jautājumam. Aizvien pieaug interneta vides un it sevišķi sociālo tīklu ietekme, gan informācijas nodošanas, gan tēla veidošanas kontekstā. Novērtējot šī faktora ietekmi, uzņēmums uztur facebook kontu un notiek jauna dizaina un funkcionalitātes mājaslapas izstrāde.

### 3.4. SVID analīze

Iekšējā vide	S – stiprās puses	V- vājās puses
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pietiekama platība un jauda</li> <li>• uzņēmumam nav kredītsaistību</li> <li>• stabils, pieredzes bagāts, izglītots kolektīvs</li> <li>• ārstniecības personu vēlme un prasme strādāt</li> <li>• pakalpojumi, kas pieejami ierobežotā skaitā ārstniecības iestāžu</li> <li>• atbilstība normatīvajos aktos noteiktajām prasībām ārstniecības iestādēm</li> <li>• attīstīti IT risinājumi pakalpojumu nodrošināšanā</li> <li>• jaunāko tehnoloģiju un metožu ieviešana</li> <li>• Pēctecība</li> <li>• neliels konkurentu skaits ar tik plašu pakalpojumu klāstupieredze ES fondu piesaistē</li> <li>• sadarbība ar Madonas pilsētas pašvaldību</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• darbinieku trūkums</li> <li>• personāla novecošanās, izdegšana</li> <li>• pieaugošs arodsaslimšanu skaits darbinieku vidū</li> <li>• darbinieku motivācijas trūkums ilgtermiņa projektiem</li> <li>• nemedicīniskā personāla nepietiekošs atalgojuma līmenis</li> <li>• Ierobežoti resursi (personāla, iekārtu), lai nodrošinātu atsevišķu valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu apjoma izpildi.</li> <li>• Nepietiekama sadarbība ar citām ārstniecības iestādēm.</li> <li>• Zems procesu digitalizācijas līmenis, vāja IT sistēmu savstarpējā integrācija.</li> <li>• Novecojusi IT infrastruktūra un medicīnas iekārtu parks.</li> <li>• atsevišķu procedūru birokratizācija</li> <li>• komunikācijas barjeras starp darbiniekiem</li> <li>• medicīnas darbinieki peļņas nolūkos strādā arī pie konkurentiem</li> </ul>
Ārējā vide	I-iespējas	D- draudi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jaunu speciālistu piesaiste</li> <li>• labvēlīga pašvaldības politika attiecībā uz atbalsta sniegšanu</li> <li>• jaunu, izmaksu efektīvu ārstniecības līdzekļu parādīšanās</li> <li>• optimāla sabiedriskā</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabiedrības novecošanās, t.sk. veselības aprūpē strādājošo.</li> <li>• ģeogrāfiskais novietojums</li> <li>• slikts autoceļu stāvoklis, sabiedriskā transporta kustība ierobežota</li> <li>• zems iedzīvotāju maksātspējas un</li> </ul>

<p>transporta kustība novadā</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apzināta tēla veidošana publiskā vidē</li> <li>• Ambulatoro (t.sk dienas stacionāra) veselības aprūpes pakalpojumu attīstība un palielināšana</li> <li>• Inovatīvu medicīnas tehnoloģiju ieviešana atbalstāmajās jomās</li> <li>• Papildus klientu/pacientu piesaiste veselības aprūpes pakalpojumiem (maksas pakalpojumi)</li> <li>• Sadarbības uzlabošana ar citām ārstniecības iestādēm.</li> <li>• ERAF fondu un cita veida ārējā finansējuma piesaiste infrastruktūras sakārtošanai</li> <li>• Sociālā darbinieka piesaiste, risinot sociālos jautājumus</li> <li>• Klīniskā psihologa piesaiste darbinieku psihoemocionālā stāvokļa uzlabošanai.</li> </ul>	<p>dzīves līmenis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valsts nodokļu politikas nestabilitāte</li> <li>• zema dzimstība valstī un migrācija (iedzīvotāju skaita pakāpeniska samazināšanās)</li> <li>• zems veselības valsts budžeta īpatsvars iekšzemes kopproduktā</li> <li>• darbību regulējošo normatīvo aktu daudzums un ārkārtīgā mainība</li> <li>• Nepietiekams un mainīgs finansējums nozarē</li> <li>• valsts pasūtījuma svārstības, biežās ārstniecības pakalpojumu apmaksas nosacījumu izmaiņas</li> <li>• nepieciešamo resursu, tehnisko līdzekļu un materiālu cenu paaugstināšanās, kas negatīvi ietekmē maksas pakalpojumu cenu</li> <li>• Resursu un ārpakalpojumu izmaksu pieaugums</li> <li>• Atbilstošas kvalitātes un izglītības personāla trūkums.</li> <li>• Covid 19 ilgtermiņa sekas</li> <li>• Epidemioloģiskā situācija valstī</li> </ul>
---	--

Uzņēmuma stiprās puses ietver augsti kvalificētu personālu ar profesionālām zināšanām mūsdienu medikamentu, diagnostikas un ārstniecības metožu pielietošanā. Ilgstošā pieredze veselības aprūpes, rehabilitācijas un ambulatoro pakalpojumu jomā nodrošina novada iedzīvotājiem kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu.

Uzņēmuma iespējas ir tieši saistītas ar veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošanu, piedāvājot jaunus un modernus diagnostikas, ārstnieciskos un ambulatoros pakalpojumus, ieviešot inovatīvas medicīnas tehnoloģijas atbalstāmajās jomās. Uzņēmums spēj sniegt kvalitatīvus veselības aprūpes pakalpojumus, plašāk attīstīt maksas pakalpojumus un ieviest jaunus ārstniecības pakalpojumus.

Lai mazinātu vājās puses Uzņēmumā jāievieš personālvadības programma, kuras ietvaros jāturpina darbs pie jaunu darbinieku piesaistīšanas. Pozīcijās, kur esošie darbinieki ir pensijas vecumā, jāveic visu līmeņu personāla pienākumu loka strukturēšana un pastāvīga noslogojuma analīze, tādējādi panākot personāla skaita optimizāciju un līdz ar to atalgojuma pieaugumu.

Komunikācijas barjeru samazināšanai darbinieku starpā – veicot darbinieku darba vides risku izvērtēšanu, ņemt vērā arī psiholoģisko faktoru un to iekļaut darba vides uzlabošanas plānā. Kā svarīgs nosacījums ir klīniskā psihologa piesaiste, kas sekmēs darbinieku psihoemocionālā stāvokļa uzlabošanu.

SVID matricā minētos draudus uzņēmums būtiski nevar ietekmēt, iespējas ir samērā ierobežotas. Uzņēmuma darbība nevar izmainīt ne tā ģeogrāfisko stāvokli, ne valsts nodokļu politiku, ne dzimstību. Minimāla ietekme iespējama normatīvo aktu izmaiņās, sadarbojoties



ar profesionālām asociācijām, panākot to retākas izmaiņas (atsakot saskaņojumu, kur tas tiek prasīts).

Izmantojamais stratēģijas veids – SI – stiprās puses un iespējas – Uzņēmums var izmantot savu spēku un iespējas, vājās puses pārvarot un draudus mēģinot pārvērst par izdevību, veicot jau iepriekšminētos vājo pušu likvidācijas pasākumus, tādējādi vēl vairāk veicinot konkurētspēju.

Kā viens no lielākajiem riskiem uzņēmumā ir personāla novecošana. Lai mazinātu šī riska ietekmi ir aktīvāk jāpiesaista jaunie speciālisti, nosakot bonusus (papildus esošajam – dienesta dzīvokļa piešķiršanai, mācību maksa un/vai stipendijas) speciālistiem, kuri pēc rezidentūras ir gatavi strādāt Uzņēmumā. Ņemot vērā iedzīvotāju skaita samazināšanos, kopīgās demogrāfiskās tendences valstī ir risks zaudēt patērētājus – jāturpina palielināt servisa līmenis, nodrošinot ne tikai kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu, bet arī papildus komfortu, elastīgāk pieskaņojoties patērētāja vēlmēm, iespēju robežās attīstīt tos pakalpojumus, kuri nav izmaksu ietilpīgi, bet kurus sniedz ierobežots skaits ārstniecības iestāžu, nosakot specializāciju veselības aprūpes jomās, kurās robežteritorijās pakalpojums nav pieejams. Problēmu gadījumā ar nemedicīnisko personālu, apsvērt iespēju par atsevišķu ārpakalpojumu pirkšanu.

Lai risinātu darbaspēka piesaistes situāciju saviem spēkiem, Uzņēmums izmanto situāciju, ka tā ir Latvijas Universitātes un Rīgas Stradiņa universitātes mācību bāze un nodrošina profesionālo prasmju apgūšanu jaunajiem ārstiem, kas ir viens no veidiem piesaistīt potenciālos darba ņēmējus. Uzņēmums atbalsta jauno speciālistu pēcdiploma profesionālo tālākizglītību, nodrošina prakses vietas.

## 4. Uzņēmuma biznesa modelis

### 4.1. Pakalpojumu klāsts

Uzņēmums lielāko daļu resursu izlieto un lielāko daļu ieņēmumu gūst no valsts pasūtījuma veselības aprūpes jomā. Detalizēts valsts pasūtījuma apjoms atkarīgs no veselības aprūpes finansēšanas politikas un normatīvajos aktos noteiktajām normām, kā arī kvotu aprēķināšanas metodikas konkrētajam darbības gadam.

### 4.2. Atsevišķi uzņēmuma darbību un piedāvājumu raksturojoši rādītāji

9.tabula Uzņēmuma darbību un piedāvājumu raksturojoši rādītāji

<b>KATEGORIJAS</b>	<b>2020.g.</b>
Izrakstīto slimnieku skaits diennakts stacionārā	4273
Operāciju skaits diennakts stacionārā	1914
Dzemdību skaits	274
Dzemdības ar ķeizargriezīnu %	25%
Ambulatoro apmeklējumu skaits	40362
Hroniskās hemodialīzes procedūras	1464
Endoskopijas	1215
t.sk. ambulatori	981
Kolonoskopija,	360
t.sk.vispārējā narkozē	360
Bronhoskopija	35
Laboratoriskie izmeklējumi	141530
t.sk. ambulatori	70375
Ultrasonoskopija	10224
t.sk. ambulatori	8776
Datortomogrāfija	3657
t.sk. ambulatori	2673
Ehokardiogrāfija	1401
Doplerogrāfija	1857
Vidēji atvērto gultu skaits	89
Vidējais ārstēšanas ilgums	4,94
Vidējais gultu noslogojums %	64,79
Mirstība stacionārā %	3,6
Pārvestie pacienti %	3
Pacientu pavadītais laiks stacionārā (gultu dienas)	21105
Dienas stacionārs (nosacītās gultu dienas)	1451

Paralēli valsts pasūtījuma izpildei uzņēmums sniedz maksas pakalpojumus. Uzņēmuma 2020. gadā maksas pakalpojumi no kopējiem ieņēmumiem sastādīja 3 %. Maksas pakalpojumi tiek klientiem piedāvāti gan medicīniskie, gan saimnieciskie. Medicīniskajos pakalpojumos klientiem tiek piedāvātas dažādas operācijas un manipulācijas, viena no

visapjomīgākajām maksas operācijām ir endoprotezēšanas operācija – celis vai gūža. Par saimnieciskajiem maksas pakalpojumiem tiek uzskaitīti morga pakalpojumi, medicīnisko atkritumu utilizēšana, transports, ēdināšana, veļas mazgāšana un citi. Maksas pakalpojumiem tiek regulāri kalkulēta cena, lai varētu noteikt precīzāku un klientiem pieejamāku pakalpojuma cenu. Katram pakalpojumam cenas (tarifa) aprēķinos tiek rēķinātas gan tiešās, gan netiešās izmaksas, tāpat arī tiek paredzēts noteikts procents no pakalpojuma vērtības kā neparedzami izdevumi, kuri paredz nelielu cenu svārstības celšanās noseģšanu. Visu pakalpojumu cenu kalkulācijās tiek iekļauta pamatlīdzekļu amortizācija.

### **4.3. Projekti**

Uzņēmums, lai nodrošinātu atbilstošu pakalpojumu sniegšanu un uzlabotu esošo infrastruktūru slimnīcā, cenšas piesaistīt ārējo finansējumu projektu veidā, tāpēc 2018. gada 20. jūnijā iesniedza projekta iesniegumu „Madonas novada pašvaldības SIA „Madonas slimnīca” infrastruktūras uzlabošana”, Ident. Nr. 9.3.2.0/18/I/022 darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” 9.3.2. specifiskā atbalsta mērķa „Uzlabot kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību, jo īpaši sociālās, teritoriālās atstumtības un nabadzības riskam pakļautajiem iedzīvotājiem, attīstot veselības aprūpes infrastruktūru” projektu iesniegumu atlases trešās kārtas projektu konkursā.

Projekta mērķis – Uzlabot un modernizēt esošo Madonas novada pašvaldības SIA „Madonas slimnīca” infrastruktūru, nodrošinot kvalitatīvu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem.

2018.gada 26. novembrī tika saņemts lēmums no Centrālās finanšu un līgumu aģentūras par projekta „Madonas novada pašvaldības SIA „Madonas slimnīca” infrastruktūras uzlabošana”, Ident. Nr. 9.3.2.0/18/I/022 apstiprināšanu.

Projekta īstenošanas periods – 2018.gada 1. decembris – 2021.gada 30. jūnijs.

Projekta kopējās izmaksas EUR 1 100 929,00 no tām Eiropas Reģionālā Attīstības fonda finansējums (85%) – EUR 935 789,65, Valsts budžeta finansējums (9%) EUR 99 083,61 un SIA „Madonas slimnīca” līdzfinansējums (6%) – EUR 66 055,74.

Projekta ietvaros:

- 2019. gada 1. februārī tika iegādāta un uzstādīta stacionārā digitālā rentgena iekārta par kopējo līgumcenu EUR 200 522,41;

- 2019. gada 19. septembrī ekspluatācijā nodotas atjaunotās Bērnu un ambulatorās nodaļas telpas. Uzlabojot esošo infrastruktūru slimnīcas vecajā korpusā, 1. stāvā paplašināta ambulatorā nodaļa, bet 2. stāvā Bērnu nodaļa. Kopējās būvdarbu izmaksas EUR 386 403,45;

- 2019. gada beigās un 2020. gada sākumā tika aprīkota Bērnu nodaļa ar 19 pacientu gultām, 10 zīdaiņu gultām, mēbelēm, infūzija šķīduma sildītāju, grīdas uzkopšanas sistēmu u.c.

Šajā laikā tika aprīkots arī EKG kabinets ar veloergometru, elektrokardiogrāfu ar vakuumelektrodu sistēmu, kardiomonitoru, datorkomplektu, mēbelēm u.c. Kopējās izmaksas EUR 104 799,38 ;

- 2020. gada septembrī tika iegādāts un uzstādīts daudzfunkcionāls operāciju galds. Kopējās izmaksas EUR 33 147,95;

- 2020. gada oktobrī tika piegādāta anestēzijas mašīna ar monitoru. Kopējās izmaksas EUR 46 730,20;

- 2020.gada novembrī tika piegādāta Ultrasonogrāfijas iekārta ar speciālām izmeklējumu programmām. Kopējās izmaksas EUR 87 093,38;

- 2021. gada martā tika piegādāta Digitālā mamogrāfijas iekārta. Kopējās izmaksas EUR 120 758,00;
- 2021. gada jūnijā tika piegādāts 4K Laparaskopa komplekts (ar šo iekārtu var veikt laparaskopijas, histeroskopijas, artrosopijas u.c. operācijas). Kopējās izmaksas EUR 115 529,41.

## *5. Uzņēmuma mērķi un rezultatīvie rādītāji*

*10.tabula*

Mērķis	Rezultatīvais rādītājs	Vērtības stratēģijas perioda sākuma	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība stratēģijas perioda beigās
Saglabāt, uzlabot un atjaunot iedzīvotāju veselības aprūpi (veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšana)	Ambulatoro apmeklējumu skaits	40362	Plānošanas vienības iedzīvotāju skaits samazinās par aptuveni 2% gadā, līdz ar to statistisko rādītāju pieaugums raksturo pieejamības nodrošināšanu	42000
	Izrakstīto pacientu skaits (diennakts stacionārs)	4273		5011
	Dzemdību skaits	274		400
	Gultu aprīte	48,01		60
	Gultu noslogojums	64,79		80
	Laboratoriskie izmeklējumi (skaits)	141530		150000
Pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana	Atkārtoto hospitalizāciju skaits	33	Pēc NVD datiem, neieskaitot pacientus, kam nākamā hospitalizācija ir aprūpe, rehabilitācija vai ar plānveida iestāšanās kustību	20
	Vidējais ārstēšanas ilgums (dienas)	4,94		4,5
	Letalitāte	3,6		3
	ISO standartu ieviešana un uzturēšana	akreditēta laboratorija	Akreditācijas uzturēšanai nepieciešamo pasākumu nodrošināšana	akreditēta laboratorija

Lai nodrošinātu maksimālu ārstniecības etapu pēctecību un realizētu uzņēmuma vīziju, svarīgi nodrošināt pakalpojumu augstu kvalitāti. Ar šādu nolūku pārstrukturētas uzņēmuma nodaļas, izveidojot:

- Bērnu nodaļu ar infekciju gultām – 2. stāva vecā korpusa renovētās telpas,
- Ķirurģijas un ginekoloģijas nodaļu – 1. stāva diennakts stacionārā telpas,
- Terapijas un neiroloģijas nodaļu – 2. stāva diennakts stacionārā telpas,

- Traumatoloģijas nodaļu – 3. stāva diennakts stacionāra telpas, tādējādi radot komfortablākus apstākļus pacientiem un piemērotāku darba vidi darbiniekiem, ņemot vērā pieprasījuma un finansējuma attiecību konkrētajos profilos (maksimāli samazināt gultasvietu deficītu traumatoloģijas profilā, optimizējot ķirurģiskā novirziena (vispārējā ķirurģija, ginekoloģija) gultu skaitu un sadalījumu.

Papildus telpās – paplašināta Ambulatorā nodaļa, plānojot loģisku kabinetu izvietojumu, lai uzlabotu pārvietošanās iespējas pacientiem ar kustību traucējumiem, izveidota Rehabilitācijas nodaļa, kurā tiek nodrošināti kvalitatīvi rehabilitācijas pakalpojumi, ko nodrošina sertificēti speciālisti: rehabilitologs, ergoterapeits, fizikālās un rehabilitācijas medicīnas ārsts, fizioterapeiti, masieri. Papildus izveidota vēl viena operāciju zāle.

Lai arī nodrošinātu kvalitatīvu pakalpojumu un turpinātu paaugstināt servisa līmeni pacientiem, nepieciešams veikt vides uzlabošanas pasākumus – ieejas mezglu sakārtošanu, iekšējo komunikāciju sakārtošanu Ambulatorās nodaļas telpās (1. stāvs, vecais korpuss).

Lai nodrošinātu uz pacientu vērstu, kvalitatīvu, III līmeņa slimnīcas statusam atbilstošu veselības aprūpi iedzīvotājiem, izvirzīti šādi galvenie uzdevumi un noteikti pasākumi to sasniegšanai:

Galvenie uzdevumi	Veicamie pasākumi
Uzlabot veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību	trūkstošā medicīnas personāla un jauno kadru piesaiste
	observācijas gultu skaita palielināšana pie NMP un pacientu uzņemšanas nodaļas
	traumatoloģijas un ortopēdijas attīstīšana, jo īpaši akūtas traumatoloģiskās palīdzības attīstīšana (vadošā iestāde reģiona Austrumu daļā šīs palīdzības nodrošināšanā)
	Dzemdību nodaļas kapacitātes stiprināšana
	medicīniskās mājaprūpes un ambulatorās rehabilitācijas pakalpojumu paplašināšana un attīstība
Nodrošināt efektivitāti veselības aprūpes pakalpojumu plānošanā un sniegšanā	e-veselības projektu ieviešana (informācijas sistēmu uzlabojumi, medicīniskās dokumentācijas, procesu digitalizācija)
Nodrošināt kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu	medicīnisko ierakstu kvalitātes medicīniskajā dokumentācijā regulāra uzraudzība
	pacientu ziņotās pieredzes sistēmas ieviešana
Nodrošināt finansiāli stabilu uzņēmuma darbību	esošo maksas pakalpojumu analīze un jaunu maksas pakalpojumu ieviešanas izvērtēšana
	ambulatoro ārstniecības pakalpojumu nodrošināšana NVD ikgadējā finanšu paziņojumā noteiktajā apmērā
	stacionāro ārstniecības pakalpojumu nodrošināšana NVD ikgadējā finanšu paziņojumā noteiktā apmērā
	Uzņēmuma rīcībā esošo resursu racionāla un efektīva izmantošana

**5.1. Uzņēmumu mērķu un vīziju sasniegšanai nepieciešami finanšu ieguldījumi**  
(2021.-2025. gads)

11.tabula

Aktivitāte	Orientējošās izmaksas EUR	Piezīmes
Datortomogrāfa nomaiņa	350 000	Kvalitātes uzlabošanas nepieciešamība
Uzņemšanas nodaļas neatliekamās palīdzības nodrošināšanai nepieciešamo medicīnisko iekārtu nomaiņa un papildināšana	65 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Pacientu monitorēšanas sistēmas ieviešana observācijas palātās	7 000	Kvalitātes uzlabošanas nepieciešamība
Digitālā panorāmas rentgena iegāde (Ortopantomogramma)	45 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Dokumentu aprites sistēmas digitalizācija, digitālās arhivēšanas pasākumu ieviešana, ietverot infrastruktūras modernizāciju, t.sk., darbinieku pašinformēšanās portāla ieviešana	50 000	Funkcionāla nepieciešamība pilnvērtīgas darbības nodrošināšanai
Papildus lifta izbūve, esošā nomaiņa	100 000	Kvalitātes uzlabošanas nepieciešamība
Ieejas kāpņu atjaunošana, ieejas mezglu pārbūve (3 ieejas)	100 000	Būvniecības valsts kontroles biroja ieteikums
Uzņemšanas nodaļas piebrauktuves un ieejas moduļa pārbūve	50 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Ambulatorās nodaļas vecā korpusa 1.stāva telpu elektronistalācijas, kanalizācijas un apkures sistēmas modernizācija	350 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Stacionāra nodaļu kosmētisks remonts	250 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Automātiskās apziņošanas sistēma ieviešana ugunsdrošības sistēmas ietvaros	70 000	01.09.2016 MK noteikumi Nr.238 Ugunsdrošības noteikumi
Jumta nomaiņa virs Dzemdību, Laboratorijas, Bērnu nodaļas un pārejas koridora	300 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Kopā summa EUR	1 437 300	

Tālākā periodā – līdz 2027.gadam – plānojama uzņemšanas nodaļas pārbūve – nodrošinot 2 plūsmas – vismaz 500 tūkst. EUR, saimniecības ēkas, t.sk., garāžu jumta nomaiņa – 150 tūkst. EUR.

## 5.2. Uzņēmuma finanšu mērķi un finanšu rādītāji

12.tabula

Rādītāji	Fakts	Fakts	Fakts	Plāns				
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Apgrozījums	690799 7	8123560	8859216	930217 7	976728 6	1025565 0	1076843 2	1130685 4
Bruto peļņa, EUR	525230	751382	680749	614787	596526	598052	537454	501376
EBITDA, EUR	751821	900315	886226	808604	737294	704741	637324	550612
EBIT, EUR	280598	536118	462778	372604	312294	279741	182324	95612
Peļņa vai zaudējumi, EUR	280463	535892	462610	372404	312094	279491	182074	95312

Pamatkapitāls, EUR	3688174	3688174	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174
Pašu kapitāls, EUR	3176023	3711915	4224525	4596929	4909023	5188514	5370588	5465900
Kopējo saistību kopsumma, EUR	1321375	2149358	2114006	2186033	2046141	1907435	1771641	1643582
Finanšu saistību kopsumma, EUR	505131	889990	804370	849000	892267	931460	972629	1013980
Pašu kapitāla atdeve, ROE	8,83%	14,44%	10,95%	8,10%	6,36%	5,39%	3,39%	1,74%
Aktīvu atdeve, ROA	6,24%	9,14%	7,30%	5,49%	4,49%	3,94%	2,55%	1,34%
Kopējais likviditātes rādītājs	2,80	2,39	2,92	2,71	2,40	2,14	1,85	1,35
Saistību pret pašu kapitālu attiecība	0,42	0,58	0,50	0,48	0,42	0,37	0,33	0,30
Ilgtermiņa ieguldījumi (investīcijas)	2798592	3375352	3480340	3990825	4389640	4718450	5029260	5553270
Ilgtermiņa ieguldījuma atdeve	10,02%	15,88%	13,29%	9,33%	7,11%	5,92%	3,62%	1,72%

Paskaidrojumi:

EBITDA – Peļņa pirms procentu, nodokļu (UIN), nolietojuma (nemateriāli) un amortizācijas (materiāli, PL) atskaitījumiem.

EBIT – Peļņa pirms procentiem un nodokļiem (UIN)

Amortizācija 2020.g. rēķināta pēc fakta (423448 EUR), 2021. g. - 436 000 EUR, 2022.-2023.g.- 425 000 EUR, 2024.-2025.g. - 455 000 EUR.

### 5.3. Naudas plūsma

13.tabula

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Fakts	Fakts	Fakts	Plāns	Plāns	Plāns	Plāns	Plāns
<b>Pamatdarbības naudas plūsma</b>								
Ieņēmumu no pakalpojumu sniegšanas	6706369	8102344	8706072	9141376	9598444	10078367	10582285	11111399
Maksājumi piegādātājiem, darbiniekiem	-6170091	-7547881	-8189303	-8708768	-9208707	-9700142	-10280415	-11051856
<b>Bruto pamatdarbības naudas plūsma</b>	<b>536278</b>	<b>554463</b>	<b>516769</b>	<b>432608</b>	<b>389737</b>	<b>378225</b>	<b>301870</b>	<b>59543</b>
Izdevumi uzņēmumu ienākuma nodokļa maksājumiem	-7234	-189	-877	-500	-450	-450	-500	-500



<b>Pamatdarbības neto naudas plūsma</b>	<b>529044</b>	<b>554274</b>	<b>515892</b>	<b>432108</b>	<b>389287</b>	<b>377775</b>	<b>301370</b>	<b>59043</b>
<b>Ieguldīšanas darbības naudas plūsma</b>								
Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu iegāde	-120892	-392716	-546873	-700000	-650000	-600000	-600000	-650000
<b>Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma</b>	<b>-120892</b>	<b>-392716</b>	<b>-546873</b>	<b>-700000</b>	<b>-650000</b>	<b>-600000</b>	<b>-600000</b>	<b>-650000</b>
<b>Finansēšanas darbības naudas plūsma</b>								
Ieņēmumi no kapitāla līdzdalības	0	50000	0	0	0	0	0	0
Saņemtās subsīdijas, dotācijas, dāvinājumi vai ziedojumi	36776	349003	289112	224957	0	0	0	0
<b>Finansēšanas darbības neto naudas plūsma</b>	<b>36776</b>	<b>399003</b>	<b>289112</b>	<b>224957</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Naudas un tās ekvivalentu neto pieaugums vai samazinājums</b>	<b>444928</b>	<b>560561</b>	<b>258131</b>	<b>-42935</b>	<b>-260713</b>	<b>-222225</b>	<b>-298630</b>	<b>-590957</b>
<b>Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada sākumā</b>	<b>737052</b>	<b>1181980</b>	<b>1742541</b>	<b>2000672</b>	<b>1957737</b>	<b>1697024</b>	<b>1474799</b>	<b>1176169</b>
<b>Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada beigās</b>	<b>1181980</b>	<b>1742541</b>	<b>2000672</b>	<b>1957737</b>	<b>1697024</b>	<b>1474799</b>	<b>1176169</b>	<b>585212</b>

Naudas atlikums perioda beigās samazinās, jo līdzekļi tiek investēti uzņēmuma attīstībai, saskaņā ar tā noteiktajiem mērķiem.

#### **5.4. Peļņas un zaudējumu aprēķins**

14.tabula

	2018 Fakts	2019 Fakts	2020 Fakts	2021 Plāns	2022 Plāns	2023 Plāns	2024 Plāns	2025 Plāns
Neto apgrozījums	6907997	8123560	8859216	9302177	9767286	10255650	10768432	11306854
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-638276	-737217	-817846	-868739	-917076	-9657598	-1023097	-1080547
<b>Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>525230</b>	<b>751382</b>	<b>680749</b>	<b>614787</b>	<b>596526</b>	<b>598052</b>	<b>537454</b>	<b>501376</b>
Administrācijas izmaksas	-339070	-343602	-395118	-422776	-452371	-484037	-517920	-554174

Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	103622	144191	186448	193593	183139	182726	181790	169410
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-9184	-15810	-9290	-13000	-15000	-17000	-19000	-21000
Pārējie % ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	0	-43	-11	0	0	0	0	0
UIN pārskata gadā	-135	-226	-168	-200	-200	-250	-250	-300
<b>Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</b>	<b>280463</b>	<b>535892</b>	<b>462610</b>	<b>372404</b>	<b>312094</b>	<b>279491</b>	<b>182074</b>	<b>95312</b>

## 5.5. *Bilance*

15.tabula

<b>AKTĪVS</b>	2018 Fakts	2019 Fakts	2020 Fakts	2021 Plāns	2022 Plāns	2023 Plāns	2024 Plāns	2025 Plāns
<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI</b>								
<b>Nemateriālie ieguldījumi</b>	921	484	876	880	890	900	910	920
<b>Pamatlīdzekļi</b>								
Nekustamie īpašumi (zemesgabali, ēkas un inženierbūves)	2276265	2607026	2529125	271613 4	2926150	3111150	3291150	3491150
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	471474	713107	918811	124981 1	1439800	1584800	1716800	2042000
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	22332	8954	0	0	0	0	0	0
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	0	19381	0	0	0	0	0	0
<b>ILGTERMIŅA FINANSU IEGULDĪJUMI</b>								
Pārējie vērtspapīri un ieguldījumi	27600	26400	25200	24000	22800	21600	20400	19200
Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	0	0	6328	0	0	0	0	0
<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>2798592</b>	<b>3375352</b>	<b>3480340</b>	<b>399082 5</b>	<b>4389640</b>	<b>4718450</b>	<b>5029260</b>	<b>5553270</b>

<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI</b>								
<b>Krājumi</b>								
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	149350	127194	287774	230000	230000	230000	230000	230000
Avansa maksājumi par precēm	3591	0	0	0	0	0	0	0
<b>Krājumi kopā</b>	<b>152941</b>	<b>127194</b>	<b>287774</b>	<b>230000</b>	<b>230000</b>	<b>230000</b>	<b>230000</b>	<b>230000</b>
<b>Debitori</b>								
Pircēju pasūtītāju parādi	36013	34106	55001	57000	59000	61000	63000	65000
Citi debitori	6039	12540	4177	4400	4500	4700	4800	5000
Nākamo periodu izmaksas	10064	43865	41108	43000	45000	47000	49000	51000
Uzkrātie ieņēmumi	311769	525675	469459	500000	530000	560000	590000	620000
<b>Debitori kopā</b>	<b>363885</b>	<b>616186</b>	<b>569745</b>	<b>604400</b>	<b>638500</b>	<b>672700</b>	<b>706800</b>	<b>741000</b>
<b>Nauda</b>	<b>1181980</b>	<b>1742541</b>	<b>2000672</b>	<b>195773<sub>7</sub></b>	<b>1697024</b>	<b>1474799</b>	<b>1176169</b>	<b>585212</b>
<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>1698806</b>	<b>2485921</b>	<b>2858191</b>	<b>279213<sub>7</sub></b>	<b>2565524</b>	<b>2377499</b>	<b>2112969</b>	<b>1556212</b>
<b>AKTĪVS KOPĀ</b>	<b>4497398</b>	<b>5861273</b>	<b>6338531</b>	<b>678296<sub>2</sub></b>	<b>6955164</b>	<b>7095949</b>	<b>7142229</b>	<b>7109482</b>
<b>PASĪVS</b>								
<b>PAŠU KAPITĀLS</b>								
Pamatkapitāls	3688174	3688174	3738174	373817 <sub>4</sub>	3738174	3738174	3738174	3738174
Pārējās rezerves	289916	289916	289916	289916	289916	289916	289916	289916
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	-1082530	-802067	-266175	196435	568839	880933	1160424	1342498
Pārskata gada nesadalītā peļņa	280463	535892	462610	372404	312094	279491	182074	95312
<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>3176023</b>	<b>3711915</b>	<b>4224525</b>	<b>459692<sub>9</sub></b>	<b>4909023</b>	<b>5188514</b>	<b>5370588</b>	<b>5465900</b>
<b>KREDITORI</b>								
<b>Ilgtermiņa kreditori</b>								
Nākamo periodu ieņēmumi	714691	1110905	1136664	115387 <sub>4</sub>	975975	799011	629603	492043
<b>Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>714691</b>	<b>1110905</b>	<b>1136664</b>	<b>115387<sub>4</sub></b>	<b>975975</b>	<b>799011</b>	<b>629603</b>	<b>492043</b>
<b>Īstermiņa kreditori</b>								
No pircējiem saņemtie avansi	476	0	306	0	0	0	0	0
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	32587	109615	28883	29000	30000	31000	32000	33000
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas iemaksas	173989	275267	277143	290000	300000	310000	320000	330000
Pārējie kreditori	228140	397257	333333	350000	360000	370000	380000	390000

Nākamo periodu ieņēmumi	101553	148463	172972	183159	177899	176964	169409	137559
Uzkrātās saistības	69939	107851	164705	180000	202267	220460	240629	260980
<b>Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>606684</b>	<b>1038453</b>	<b>977342</b>	<b>1032159</b>	<b>1070166</b>	<b>1108424</b>	<b>1142038</b>	<b>1151539</b>
<b>KREDITORI KOPĀ</b>	<b>1321375</b>	<b>2149358</b>	<b>2114006</b>	<b>2186033</b>	<b>2046141</b>	<b>1907435</b>	<b>1771641</b>	<b>1643582</b>
<b>PASĪVS KOPĀ</b>	<b>4497398</b>	<b>5861273</b>	<b>6338531</b>	<b>6782962</b>	<b>6955164</b>	<b>7095949</b>	<b>7142229</b>	<b>7109482</b>

## 6. Risku analīze

Ikvienai uzņēmējdarbības jomai jāsakaras ar dažādiem riskiem. Lai uzņēmums mazinātu riskus ir svarīgi izpētīt, izvērtēt un izanalizēt katru riska grupu un to ietekmējošos faktorus, kuri var radīt draudus uzņēmumam vai zaudējumus.

### 6.1. Iespējamie riski un to mazināšanas pasākumi

16.tabula

Riska veids	Riska cēloņi vai iemesli	Iestāšanās varbūtība	Riska novēršanas vai samazināšanas pasākumi
<b>Operacionālais risks</b>			
Valsts politika	Veselības politikas neprognozējamība	Augsta	Ātra reaģēšana un pielāgošanās jaunajām izmaiņām
Likumdošana	Likumdošanas maiņa	Vidēji-augsta	Ātra reaģēšana un pielāgošanās jaunajām izmaiņām
Personāla novecošanās	Zema profesijas apmaksā	Augsta	Aktīva jauno speciālistu piesaistīšana, piedāvājot iespēju robežās dažādus bonusus (nodrošinot dzīvesvietu, rezidentiem – mācību maksa un/vai stipendija)
Personāla trūkums	Zema profesijas apmaksā	Augsta	Nodrošināt augstāku darba apmaksu un labākus darba apstākļus
Personāla pārslodze	Speciālistu trūkums	Vidēja	Piesaistīt jaunus darbiniekus trūkstošajās specialitātēs
<b>Finanšu risks</b>			
Finansēšanas nosacījumu izmaiņas	Valsts finansējuma samazināšana	Vidēji-augsta	Ātra reaģēšana un pielāgošanās izmaiņām, naudas līdzekļu rezerve, uzņēmuma pārstrukturizēšana
Sniegto pakalpojumu izmaiņas	Valsts piešķirto kvotu trūkums	Vidēji-augsta	Savlaicīga informācijas nodrošināšana
Inflācijas ietekme uz plānotajām izmaksām	Ekonomikas ietekmējošie faktori (tarifu kāpums)	Vidēja	Izmaksu optimizācija un sabalansēšana
Ekonomiskais risks	Klientu zema maksātspēja	Vidēji-augsta	Slēgt līgumus ar klientiem par pagarinātu apmaksas termiņu
<b>Reputācijas risks</b>			
Klientu sūdzības	Pacientu neapmierinātība ar sniegto pakalpojumu kvalitāti un personāla attieksmi	Zema	Labāka komunikācija ar pacientiem, sniedzot pacientiem izsmeļošāku informāciju par ārstēšanas un atveseļošanās procesu
Speciālistu zaudēšana	Darba pienākumu neizpilde, jauna darba	Vidēja	Darba līguma nosacījumu neizpratne, speciālistiem piedāvāt

	piedāvājumi speciālistam, terminēti darba līgumi		iespēju robežās labākus darba apstākļus
<b>Stratēģiskais risks</b>			
Nepietiekošs materiāltehniskais nodrošinājums	Finanšu trūkums	Vidēji- zema	Izmaksu optimizācija un sabalansēšana
Neprecīzs ieņēmumu modelis	Nesavlaicīga un neskaidra pasūtījumu informācija	Vidēja	Savlaicīga un saprotama līguma nosacījumu saņemšana
Līdzvērtīgas un adekvātas pieejas darbības rezultātu novērtēšanā	Nav vienotas metodikas	Vidēja	Izstrādāt metodiskos norādījumus personāla darbības rezultātu izvērtēšanai
Uzņēmuma īpašnieka lēmumi saistībā ar uzņēmuma līdzekļu ieguldīšanu	Īpašnieka vēlme modernizēt uzņēmumu	Vidēja	Saprātīga kompromisa lēmuma pieņemšana

Plānotās papildus aktivitātes operacionālā riska novēršanai:

- Veikt finansiālus ieguldījumus datu apstrādes un informācijas drošības tehnoloģijās.
- Iekšējās kontroles sistēmas regulārā pilnveidošana (limitu pārskatīšana, atskaišu sistēmas pilnveidošana u.c.) un pārraudzība.
- Regulāra sākotnējo darījumu dokumentu un rēķinu salīdzināšana.
- Darbinieku apmācība un to kvalifikācijas celšana.

Plānotās papildus aktivitātes efektīvas finanšu plūsmas nodrošināšanai:

- Saglabāt stabilu kopējo ieņēmumu apjomu, līdzsvarot izdevumus ar ieņēmumiem.
- Jaunu pakalpojumu veidu ieviešana un attīstība.
- Nodrošināt debitoru parāda apjoma samazinājumu, vēl intensīvāk strādājot ar problemātiskajiem klientiem.
- Piesaistīt Eiropas Savienības struktūrfondu līdzekļus ēku tehniskā stāvokļa uzlabošanai, jaunu modernu tehnoloģiju iegādei, darbinieku piesaistei u.c.

Plānotās papildus aktivitātes reputācijas risku novēršanai:

- Nodrošināta ārējo un iekšējo normatīvo aktu un regulējošo institūciju prasību ievērošanas pastāvīgu kontroli.
- Nodrošināt kontroli par atskaišu datu un citas publicējamās informācijas ticamību un precizitāti.
- Veikt masu medijos publicējamās informācijas, kura var skart Uzņēmuma reputāciju, pastāvīgu monitoringu;
- Regulāri atjaunot informāciju par Uzņēmumu tā mājas lapā internetā.

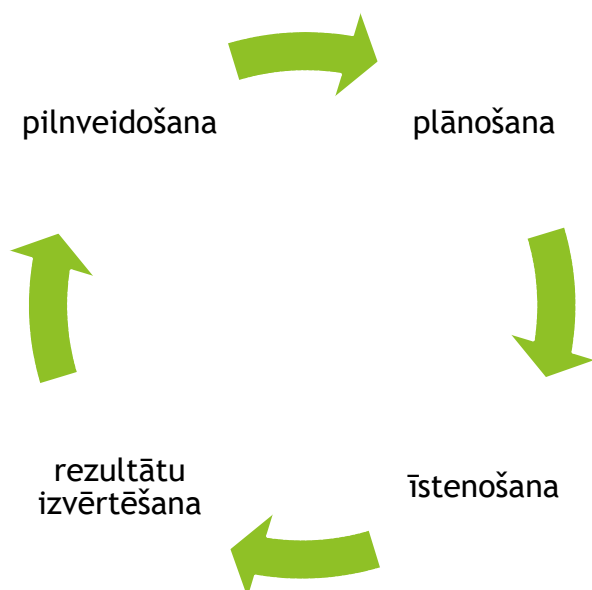
Plānotās aktivitātes stratēģisko risku mazināšanai:

- Pastāvīgi kontrolēt Uzņēmuma darbības pašreizējo rādītāju atbilstību uzņēmuma vidēja termiņa darbības attīstības stratēģiskajai.

- Savlaicīgi pieņemt lēmumus izvirzīto mērķu sasniegšanai.
- Nepieciešamības gadījumā koriģēt vidēja termiņa darbības stratēģiju.

## 7. *Stratēģijas attīstības un atbalsta politika*

Uzņēmuma stratēģijas īstenošanas uzraudzība tiks veikta izmantojot pašreizējo kvalitātes kontroles vairāklīmeņu mehānismu, rezultātu izvērtēšanā iesaistot ne tikai administratīvo personālu, bet arī izpildītājus. Par stratēģijas ieviešanu un izpildi atbildīga ir uzņēmuma valde. Valde nodrošina, ka stratēģijas plānošanas process ir turpināms process, kura galvenie posmi ir – plānošana, īstenošana, rezultātu izvērtēšana, pilnveidošana.



Stratēģijas īstenošanas posmā – ikgadējā darbības plāna sagatavošana, nosakot nefinanšu mērķus iesaistītajiem izpildītājiem.

Pārskata gada operatīvie mērķi tiek noteikti ņemot vērā valsts pasūtījuma apjomu un prognozējamo maksas pakalpojumu daudzumu.

Rezultātu izvērtējuma posmā – veic izvirzīto mērķu izpildes kontroli – reizi mēnesī. Valde vērtē noviržu cēloņus, ja tādi ir, koriģē mērķi, ja tam ir objektīvi iemesli, izdod rīkojumu par turpmāko rīcību – plāna izmaiņām, nepilnību novēršanai nepieciešamajām darbībām.

Pilnveidošanas posmā – operatīvi aktualizē uzdevumus, kas nepieciešami stratēģijas mērķu sasniegšanai. Valde nodrošina iesniegto priekšlikumu analīzi un pieņem lēmumu par to iekļaušanu vai neiekļaušanu stratēģijā.

Valde nodrošina uzņēmuma darbinieku informēšanu par uzņēmuma rādītājiem – gan finanšu, gan nefinanšu – vadoties no operatīvās nepieciešamības, bet visaptverošu darbības analīzi sniedz pēc uzņēmuma gada pārskata nodošanas.

Īstenojot stratēģiju, prognozēti arī tādi ieguvumi, kas nav nosakāmi skaitļos, piemēram, profesionāli un konkurētspējīgi darbinieki, klientiem un darbiniekiem labvēlīga vide, uzlabota pakalpojumu kvalitāte, apmierināti pacienti, darbaspējīgāki iedzīvotāji.



Stratēģijā noteiktie kritēriji jāsasniedz pakāpeniski, ik gadu izvērtējot sasniegtos rādītājus. Ja vidēja termiņa attīstības stratēģijā būs nepieciešams veikt būtiskas izmaiņas un grozīt noteiktos mērķus, Uzņēmums sagatavos grozījumu projektu ar nepieciešamajiem grozījumiem stratēģijā un iesniegs izskatīšanai Dalībnieku sapulcē. Ja vidēja termiņa attīstības stratēģiju nebūs nepieciešams būtiski grozīt, tad Uzņēmums precizēs stratēģiju, aktualizējot un papildinot informāciju (mērķi un uzdevumi, plānoto naudas plūsmu, plānoto peļņas un zaudējumu aprēķinu, plānoto bilanci, plānoto ieguldījumu plānu).

Valdes priekšsēdētāja

Līga ŠERNA

Valdes locekle

Astrīda SVILĀNE

Valdes loceklis

Andis AUDŽE