

APSTIPRINĀTS  
Madonas novada pašvaldības SIA  
“Madonas slimnīca”  
31.03.2026. dalībnieku sapulcē,  
protokols Nr. 2/1.6/2026 (lēmums Nr.2)

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

# **Vidēja termiņa darbības stratēģija 2026.-2030.gads**

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

*Madonā  
2026*

# Saturs

1.	Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību.....	3
2.	Uzņēmuma misija, vīzija un vērtības.....	6
2.1.	Uzņēmuma darbības mērķis.....	6
2.2.	Uzņēmuma misija .....	6
2.3.	Uzņēmuma vīzija .....	6
2.4.	Uzņēmuma vērtības .....	6
3.	Vides faktoru analīze .....	7
3.1.	Iekšējie un ārējie faktori.....	7
3.2.	SVID analīze .....	10
4.	Uzņēmuma biznesa modelis .....	12
4.1.	Ieņēmumu modelis.....	12
4.2.	Pakalpojumu klāsts .....	12
5.	Uzņēmuma mērķi un rezultatīvie rādītāji .....	16
5.1.	Uzņēmumu mērķu un vīziju sasniegšanai nepieciešami finanšu ieguldījumi .	17
5.2.	Uzņēmuma finanšu mērķi un finanšu rādītāji.....	19
5.3.	Naudas plūsma .....	20
5.4.	Peļņas un zaudējumu aprēķins.....	21
5.5.	Bilance .....	21
6.	Risku analīze .....	24
6.1.	Iespējamie riski un to mazināšanas pasākumi .....	24
7.	Stratēģijas attīstības un atbalsta politika.....	26

Izmantotie saīsinājumi:

Uzņēmums - Madonas novada pašvaldības SIA “Madonas slimnīca”

NVD – Nacionālais veselības dienests

# *Ievads*

Madonas novada pašvaldības SIA “Madonas slimnīca” (turpmāk - Uzņēmums) vidēja termiņa darbības stratēģija (turpmāk - Stratēģija) ir kapitālsabiedrības attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2026. līdz 2030.gadam, kas izstrādāta atbilstoši Veselības ministrijas izstrādātajiem un Ministru kabineta apstiprinātajiem politikas plānošanas dokumentiem un normatīvajiem aktiem par veselības aprūpes finansēšanas un organizēšanas kārtību. Uzņēmuma Stratēģija ietver tos mērķus, kurus ir izvirzījusi Uzņēmuma valde, lai nodrošinātu Uzņēmuma darbības nepārtrauktību.

Stratēģijas mērķis ir nodrošināt efektīvu, caurskatāmu un ilgtspējīgu uzņēmuma darbību, sekmējot kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem un racionālu resursu izmantošanu. Stratēģijā identificēti galvenie attīstības izaicinājumi, noteikti mērķi un definēti uzdevumi to sasniegšanai.

Bez vispārējiem uzņēmumu darbību un nozari regulējošiem normatīvajiem aktiem, stratēģijas izstrādē izmantotas nostādnes, kas iekļautas:

- Pārresoru koordinācijas centra valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijās;
- Ministru kabineta 26.05.2022. rīkojumā Nr.359 “Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2021-2027.gadam”;
- Veselības ministrijas Informatīvajā ziņojumā “Par slimnīcu tīklu”.

# 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); 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 viens valdes loceklis. 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.) Uzņēmums sniedz daudzprofilu neatliekamo un plānveida ambulatoro un stacionāro 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.

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			koplietošanas		Piezīmes
				Telpu platība	Iekštelpu platība	Ārtelpu platība	Palīgtelpu platība	Iekštelpu platība	
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
70010010605018									brūģēts celiņš
70010010605019									ielas un ceļi

Uzņēmums sastāv no ēku grupas – atsevišķās ēkās izvietotas slimnīcas nodaļas, ambulatorā nodaļa, atstatu – Fizikālās medicīnas un rehabilitācijas nodaļa, tāpat atsevišķās ēkās atrodas administratīvais korpus, 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 dažādos laika periodos, bet vienlaicīgi veikta vecāko korpusu 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, tehnikais direktors, galvenā māsa, galvenā grāmatvede, personāla speciālists, juriste – iepirkumu speciālists, darba aizsardzības speciāliste, informācijas apstrādes un procesu analīzes nodaļas vadītāja. Nodaļu vecākās māsas vienlaikus funkcionāli pakļautas galvenajai māsai. Medicīniskās direktores pārziņā – visu medicīnisko jautājumu risināšana, koordinēšana, kontrole, izmaiņu likumdošanas aktos uzraudzīšana. Tehnikais 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. Klientu apkalpošanā ieviests Klientu apkalpošanas standarts. 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 ziemas periodā tiek nodrošināta garderobe, ir kafejnīca, slimnīcas teritorijā darbojas aptieka. Uzņēmuma iekšienē izvietotas informatīvās norādes pie kabinetiem, lai atvieglotu apmeklētājiem orientēšanos uzņēmumā, pielietos dažādu krāsu informatīvais marķējums.

Reģistratūrā un Neatliekamās medicīniskās palīdzības un pacientu uzņemšanas nodaļā galvenais kritērijs – palīdzības sniegšanas neatliekamība, atbilstoši veiktajai triāžai.

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

Uzņēmuma pamatkapitāls uz 2026.gada 1.janvāri - 3 738 174 EUR.

Uzņēmums veicis būtiskas iemaksas valsts budžetā – detalizēti – 2.tabulā.

2.tabula Veiktās iemaksas valsts budžetā (euro)

Nodokļa veids	2021.g.	2022.g.	2023.g.	2024.g.	2025.g.
Pievienotās vērtības nodoklis	53494	86782	41347	55767	73074
Iedzīvotāju ienākumu nodoklis	1070724	1156065	1277408	1389906	1345489
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	2043556	2194885	2385799	2518760	2605355
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	1401	1410	1390	1406	1357
Nekustāmā īpašuma nodoklis	681	641	641	635	627
Uzņēmuma vieglo transportlīdzekļu nodoklis	744	744	768	924	561
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	1454	920	189	878	2286
Kopā	3172054	3441447	3707542	3968276	4028749

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

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

Kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana, visiem iedzīvotājiem vienlīdzīgas pieejas veselības aprūpes pakalpojumiem nodrošināšana.

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 309 darbinieki. Ņemot 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. Būtiska problēma – ārstniecības personāla atjaunošanās nepietiekamība. Uzņēmumā nodarbināto līdz 30 gadu vecumam ir ievērojami mazāk, kā nodarbināto, kas pārsnieguši 60 gadu vecumu. Personāla mainības koeficients 2025.gadā sasniedza 16%, kas liecina par nepieciešamību strādāt pie uzņēmuma iekšējās vides stabilizēšanas (psiholoģiskā drošība un uzticēšanās, procesu un vadības prognozējamība, taisnīgums un atalgojuma sistēma, sociālais klimats, darba un privātās dzīves līdzsvars).

3.tabula Darbinieku sastāvs

Amatu grupa	Vecums gados			Kopā
	līdz 30 gadiem	30-60 gadi	61 gads un vairāk	
Administrācija	1	10	4	15
Ārsta palīgi, radiologa asistenti, vecmātes	4	11	11	26
Ārsti	5	45	22	72
Ārstniecības atbalsta personāls		6	3	9
Funkcionālie spec.	4	10		14
Māsas	4	103	25	132
Rezidenti	11	3		14
Saimnieciskais personāls		21	6	27
Kopā	29	209	71	309

Datu avots: uzņēmuma iekšējie pārskati (uz 01.01.2026)

4.tabula Darba stāžs Uzņēmumā

Amatu grupa	Darba stāžs pilnos gados			Kopā
	līdz 10 gadiem	11-30 gadi	31 gads un vairāk	
Administrācija	6	9		15
Ārsta palīgi, radiologa asistenti, vecmātes	14	6	6	26
Ārsti	41	17	14	72
Ārstniecības atbalsta personāls	5	3	1	9
Funkcionālie spec.	13	1		14
Māsas	57	43	32	132
Rezidenti	14			14
Saimnieciskais personāls	22	5		27
Kopā	172	84	53	309

Datu avots: uzņēmuma iekšējie pārskati (uz 01.01.2026)

Uzņēmum telpās 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).

Klientu ērtībai un pakalpojumu klāsta paplašināšanai tiek piesaistīti augsti kvalificēti speciālisti no citām ārstniecības iestādēm.

#### ***Iekšējā kontrole***

Uzņēmumā iekšējā kontrole tiek veikta gan pēc kvantitatīviem, gan kvalitatīviem rādītājiem, analizējot dokumentāciju, uzklusot 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 tiek izstrādāta un ieviesta kvalitātes vadības sistēma. Grāmatvedības kontroli atbilstoši „Gada pārskatu likumam” veic zvērināts revidents. Saimnieciskās darbības efektivitātes kontroli nodrošina, analizējot finanšu rādītājus. Kontrolinga pasākumi tiek veikti tikai atsevišķos virzienos, piemēram, domājot par jaunu pakalpojumu ieviešanu.

#### ***Uzņēmuma konkurence***

Uzņēmums novadā ir lielākais veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējs. 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 pakalpojumus iedzīvotāji dodas saņemt uz universitātes slimnīcām un specializētajiem centriem, kas liecina par pakalpojumu pēctecību, nevis konkurenci.

Piegādātāji tiek atlasīti atbilstoši „Publisko iepirkumu” likuma prasībām, pieņemot uzņēmumam saimnieciski visizdevīgāko piedāvājumu. Atsevišķos gadījumos tiek izmantots “Valsts reģionālās attīstības aģentūras” uzturētais e-iepirkums 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 – pakalpojumu saņēmēju reģistrā iekļautie Latvijas iedzīvotāji. 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 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 izveles 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 palīglīdzekļu 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 pieļaujama 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 mājaslapu.

### 3.2 SVID analīze

Iekšējā vide	<b>S – stiprās puses</b> <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>• 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 klāstu</li> <li>• pieredze ES fondu piesaistē</li> </ul>	<b>V- vājās puses</b> <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>• ierobežoti resursi (personāla), lai nodrošinātu atsevišķu valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu apjoma izpildi.</li> <li>• vāja IT sistēmu savstarpējā integrācija.</li> <li>• atsevišķu procedūru birokratizācija</li> <li>• komunikācijas barjeras starp darbiniekiem</li> <li>• darbinieki peļņas nolūkos strādā arī pie konkurentiem</li> </ul>
	<b>I-iespējas</b> <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 transporta kustība novadā</li> <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>• Sadarbības uzlabošana ar citām ārstniecības iestādēm.</li> <li>• ERAF fondu un cita veida ārējā finansējuma piesaiste infrastruktūras sakārtošanai</li> <li>• Klīniskā psihologa esamība darbinieku psihoemocionālā stāvokļa uzlabošanai</li> </ul>	<b>D- draudi</b> <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 dzīves līmenis</li> <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>• Resursu un ārpakalpojumu izmaksu pieaugums</li> <li>• Atbilstošas kvalitātes un izglītības personāla trūkums</li> </ul>
Ārējā vide		

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 jāturpina darbs pie jaunu darbinieku piesaistīšanas. Jāveic pastāvīga noslogojuma analīze, tādējādi panākot personāla skaita optimizāciju un līdz ar to iespējamu atalgojuma pieaugumu.

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.

Nemot 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. Ieņēmumu modelis

Uzņēmuma ienākumus veido:

- Valsts apmaksātie pakalpojumi – ambulatorā medicīniskā palīdzība, stacionārā medicīniskā palīdzība;
- Pacientu līdzmaksājumi;
- Maksas medicīniskie pakalpojumi;
- Ieņēmumi no citiem maksas pakalpojumiem – transports, veļas mazgāšana, telpu noma, morga pakalpojumi un tml.

Gan ambulatorais, gan diennakts stacionāra darbs tiek organizēts atbilstoši 28.08.2018 Ministru Kabineta noteikumiem Nr.555 ‘Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība’ Detalizēts valsts pasūtījuma apjoms atkarīgs no veselības aprūpes finansēšanas politikas un normatīvajos aktos noteiktajām normām, kā arī kvotu aprēķināšanas metodikas konkrētajam darbības gadam. Valsts apmaksāto pakalpojumu cenas (tarifi) un to veidojošie elementi noteikti ārējos normatīvajos aktos, Uzņēmums piesakoties sniegt valsts apmaksātus pakalpojumus, piekrīt ārējos normatīvajos aktos noteiktajiem tarifiem.

Maksas pakalpojumu organizēšanā tiek vērtēti principi:

- personāla pieejamība pēc valsts apmaksāto pakalpojumu sniegšanas;
- pieprasījums pēc pakalpojuma;
- potenciālais pakalpojuma saņēmēju loks un to maksātspēja;
- rentabilitāte.

Maksas pakalpojumu cenas veidošanā tiek veikts pašizmaksas aprēķins, nepieciešamie ieguldījumi pakalpojuma organizēšanā un analizēts arī citu ārstniecības iestāžu maksas pakalpojumu cenu līmenis. Centas (tarifa) aprēķinos rēķinātas gan tiešās, gan netiešās izmaksas, tāpat arī tiek paredzēta daļa aprēķina komponentu cenu svārstības (celšanās) nosegšanai.

Ieņēmumi no medicīniskajiem maksas pakalpojumiem 2025.gadā veido 10% no kopējiem ieņēmumiem, salīdzinoši 2024.gadā – 5%. 2025.gadā ieņēmumi no saimnieciskajiem maksas pakalpojumiem procentuāli veido nelielu daļu no kopējiem ieņēmumiem, piemēram, veļas mazgāšana 0,6%, morga pakalpojumi 0,2%.

### 4.2. Pakalpojumu klāsts

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, morga pakalpojumus.

Ambulatorie medicīnas pakalpojumi tiek sniegti šādās specialitātēs:

- Anestezioloģijā;
- Arodslimībās;
- Dermatoveneroloģijā;
- Endokrinoloģijā;
- Ginekoloģijā-dzemdniecībā;

- Infektoloģijā;
- Internajā medicīnā;
- Kardioloģijā;
- Ķirurģijā;
- Otorinolaringoloģijā;
- Mikroķirurģijā (plaukstu ķirurģijā);
- Narkoloģijā;
- Nefroloģijā;
- Neuroloģijā;
- Oftalmoloģijā;
- Onkoloģijā;
- Pediatrijā;
- Psihiatrijā;
- 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, elektrokardiogrāfija, veloergometrija).

Pacientu ērtībai, kā arī pakalpojuma pieejamības un nepārtrauktības nodrošināšanai atsevišķos gadījumos pakalpojumu Uzņēmuma telpās nodrošina ārpalpojuma sniedzēji - akreditēta 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 un apkārtnes iedzīvotājiem tiek sniegti medicīniskās mājaprūpes pakalpojumi.

Stacionārā palīdzība tiek nodrošināta:

- terapeitiskajos profilos - internajā, neiroloģijas, pediatrijas somatiskā, bērnu infekciju, hronisko pacientu aprūpes;
- ķirurģiskajos profilos - vispārējā ķirurģija, traumatoloģija un ortopēdija, ginekoloģija un dzemdniecība.

5.tabula Gultu skaits (atvērto) Madonas slimnīcā

Gultu profils (profila kods)	Gultu skaits		Nodaļa
	Diennakts stacionārs	Dienas stacionārs	
Terapeitiskās (02)	20	0	Terapijas nodaļa ar neiroloģijas gultām
Neiroloģiskās (48)	4	2	
Hronisko pacientu aprūpes (99)	2	0	
Pediatrijas somatisko (59)	11	1	Bērnu nodaļa ar bērnu infekciju gultām
Infekciju - bērnu (14)	4	0	
Ķirurģijas (20)	13	4	Ķirurģijas nodaļa ar ginekoloģijas gultām,

Ginekoloģijas (42)	2	4	endoskopijas dienas stacionārs
Hronisko pacientu aprūpes (99)	2	0	
Traumatoloģijas (28)	21	5	Traumatoloģijas nodaļa
Hronisko pacientu aprūpes (99)	1	0	
Grūtniecības un dzemdību (40)	5	0	Dzemdību nodaļa
2.līmeņa intensīvās terapijas - pieaugušo (91)	5	0	Anestezioloģijas un intensīvās terapijas nodaļa
<b>KOPĀ</b>	<b>90</b>	<b>16</b>	

Neskatoties, ka Uzņēmumā atvērtas 90 gultas, atsevišķos periodos speciālistu trūkuma dēļ, Uzņēmums pilnībā nevar nodrošināt atsevišķu profilu nodrošināšanu, kas statistiskajos rādītājos rezultējas ar mazāku vidējo gultu skaitu pēdējos gados.

6.tabula Gultu fonda izmantošana Madonas slimnīcā

Gads	Vidējais gultu skaits	Izrakstīto pacientu + mirušo pac. skaits	Gultudienu skaits	Gultu noslogojums % <sup>1</sup>	Letalitāte <sup>2</sup>	Vidējais ārstēšanas laiks	Gultas aprīte <sup>3</sup>
2021.gads	90	4368	21000	63,93	3,66	4,81	48,53
2022.gads	90	5103	24591	74,86	3,57	4,82	56,70
2023.gads	90	4799	23974	72,98	3,08	5,00	53,32
2024.gads	88	4924	24270	75,36	3,09	4,93	55,95
2025.gads	86	4438	21058	67,08	2,46	4,74	51,60

Datu avots: uzņēmuma statistiskie pārskati

Apmeklējumu skaitu mainību būtiski ietekmē valsts pasūtījuma apjoms. 2025.gadā apmeklējumu kritums skaidrojams ar faktu, ka 2024.gadā darbību uzņēmuma ietvaros pārtrauca ģimenes ārsts. Kopējo apmeklējumu skaitu ietekmē arī mainītās ārsta-pacienta saskarsmes formas, izmantojot attālinātas konsultācijas ar tām daļēji aizstājot klātienē konsultācijas, t.i. apmeklējumus.

7. tabula Ambulatoro apmeklējumu skaits pie ārstiem pa gadiem

Gads	Ārstu apmeklējumu skaits
2021	39802
2022	42363
2023	45723
2024	43836
2025	40534

Datu avots: uzņēmuma statistiskie pārskati

Sniedzot medicīnisko palīdzību, uzņēmums kā vienu no palīdzības sniegšanas veidiem izmanto pacientu observāciju, t.i., 24 stundu laikā pacientu konsultē, veic

<sup>1</sup> vidējo gultu noslogojumu dienās reizina ar 100 un dala ar kalendāra dienu skaitu periodā.

<sup>2</sup> mirušo pacientu skaits reizināts ar 100 un dalīts ar izrakstīto dzīvo un mirušo pacientu skaitu perioda ietvaros

<sup>3</sup> perioda ietvaros izrakstīto dzīvo un mirušo pacientu skaitu dala ar vidējo gultu skaitu periodā

izmeklējumus, pēc tam nozīmē turpmāko ārstēšanu - ambulatoru vai stacionāru. Neatliekamās medicīniskās palīdzības un pacientu uzņemšanas nodaļā darbojas 5 observācijas gultas.

## 5. Uzņēmuma mērķi un rezultatīvie rādītāji

*8.tabula Nefinanšu mērķi*

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	40534	Plānošanas vienības iedzīvotāju skaits samazinās par aptuveni 2% gadā, līdz ar to statistisko rādītāju pieaugums raksturo pieejamības nodrošināšanu	42000
	Izrakstīto pacientu skaits (diennakts stacionārs)	4438		5000
	Dzemdību skaits	168		200
	Gultu aprīte	51,6		55
	Gultu noslogojums	67,08		80
Pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana	Atkārtoto hospitalizāciju skaits	26	Pēc NVD datiem, neieskaitot pacientus, kam nākamā hospitalizācija ir aprūpe, rehabilitācija vai ar plānveida iestāšanās kustību	15
	Vidējais ārstēšanas ilgums (dienas)	4,74		4,5
	Letalitāte	2,46		2,2

Plānošanas periodā Uzņēmums sevi redz kā daudzprofilu slimnīcu, kas nodrošina iepriekšējos plānošanas periodos ieviesto tehnoloģiju, metožu un procesu uzturēšanu, saglabājot diennakts stacionāra palīdzību terapeitiskajos profilos - internajā, neiroloģijas, pediatrijas somatiskā, un ķirurģiskajos profilos - vispārējā ķirurģija, traumatoloģija un ortopēdija, ginekoloģija un dzemdniecība; vienlaikus, pastiprināti attīstot ambulatoros pakalpojumus.

Lai nodrošinātu maksimālu ārstniecības etapu pēctecību Uzņēmums turpinās Fizikālās medicīnas un rehabilitācijas nodaļas ēkas nodošanu tikai rehabilitācijas darbību veikšanai, kā iesākums šim plānam jau Rehabilitācijas nodaļa ēkā nodotas rehabilitācijas vajadzībām bijušās ģimenes ārsta prakses telpas. Papildus jau esošajiem speciālistiem rehabilitologs, ergoterapeits, fizikālās un rehabilitācijas medicīnas ārsts, fizioterapeiti, masieris, piesaistīts audiologopēds un uztura speciālists.

Lai turpinātu paaugstināt servisa līmeni pacientiem, nepieciešams veikt vides uzlabošanas pasākumus – ieejas mezglu sakārtošanu, iekšējo komunikāciju sakārtošanu Ambulatorās nodaļas telpās (1. stāvs, vecais korpus). Šo darbu veikšanai Uzņēmums realizēs ERAF projektu “Uz pacientu orientētas Ambulatorās nodaļas infrastruktūras sakārtošana un aprīkojuma iegāde, nodrošinot pieejamību kvalitatīviem veselības aprūpes pakalpojumiem Madonas slimnīcā”, Ident. Nr. 4.1.1.1/2/24/I/014.

Lai nodrošinātu pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu, noteikti uzdevumi:

- Trūkstošā medicīnas personāla un jaunu kadru piesaiste;
- Kvalitātes vadības sistēmas tālāka pilnveidošana;
- Ambulatorās rehabilitācijas pakalpojumu attīstība;
- Dzemdību nodaļas kapacitātes stiprināšana;
- E-veselības projektu ieviešana, t.sk. informācijas sistēmu integrācija, medicīniskās dokumentācijas digitalizācija;
- Medicīnisko ierakstu kvalitātes regulāra uzraudzība;
- PREM (pacientu ziņotās pieredzes sistēmas) ieviešana;
- Ambulatoro un stacionāro pakalpojumu nodrošināšana NVD ikgadējā finanšu paziņojumā noteiktajā apmērā (kvotā);
- Uzņēmuma rīcība esošo resursu racionāla un efektīva izmantošana.

### **5.1. Uzņēmumu mērķu un vīziju sasniegšanai nepieciešami finanšu ieguldījumi** (2026.-2030. gads)

9.tabula Nepieciešamie finanšu ieguldījumi

Aktivitāte	Orientējošās izmaksas EUR	Piezīmes
Uzņemšanas piebrauktuves pārbūve *	800 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Kritiskās infrastruktūras izveide autonomā darbības nodrošināšanai ārkārtas situācijās (ģeneratori, dziļurbums u.c.)	100 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Jumtu nomaina (Virš Dzemdību nodaļas, Laboratorijas un Bērnu nodaļas)	500 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Stacionāra nodaļu aprīkojuma atjaunošana (Uzņemšanas nodaļa, Reanimācija un operāciju zāle)	215 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Rehabilitācijas nodaļas aprīkojuma atjaunošana un jaunu pakalpojumu izveidošana (Aktīvais un pasīvais kustību trenāžieris, magnēterapijas un slinga terapijas iekares sistēma)	68 500	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Radioloģijas nodaļas aprīkojuma atjaunošana un jaunu pakalpojumu izveidošana: Datortomogrāfa nomaina	600 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Rentgena iekārta	200 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana

Ambulatorās nodaļas vecā korpusa 1.stāva telpu elektroninstalācijas, kanalizācijas un apkures sistēmas modernizācija *	1 450 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana Būvniecības valsts kontroles biroja ieteikums
Stacionāra nodaļu kosmētisks remonts, t.sk., operāciju zāle *	600 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Morga renovācija un iekārtu nomaiņa	100 000	Pamatdarbības paplašināšana vai pilnveidošana
Automātiskās apziņošanas sistēma ieviešana ugunsdrošības sistēmas ietvaros	150 000	01.09.2016 MK noteikumi nr. 238 Ugunsdrošības noteikumi
Kopā summa EUR	4 783 500	

\* Tiek aktivitāte veikta, ja tiek piesaistīts Eiropas Savienības fondu vai cits līdzfinansējums

## 5.2. Uzņēmuma finanšu mērķi un finanšu rādītāji

10.tabula Finanšu mērķi un rādītāji

Rādītāji	Fakts			Plāns				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Apgrozījums	12962991	14079382	13694683	13581630	13853263	14130328	14412934	14701193
Bruto peļņa, EUR	316030	897592	746050	587041	598782	610758	622972	635432
EBITDA <sup>4</sup> , EUR	612516	1188868	1014633	916041	1022282	1049758	1062472	1085432
EBIT <sup>5</sup> , EUR	-33550	488912	314633	116041	202282	229758	242472	260432
Peļņa vai zaudējumi, EUR	-33739	488034	312347	113741	199882	227258	239922	257832
Pamatkapitāls, EUR	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174
Pašu kapitāls, EUR	5760560	6248594	6560941	6674682	6874564	7101822	7341744	7599576
Kopējo saistību kopsumma, EUR	2622130	3014109	3040798	3500500	3706000	3777000	3435000	3600000
Finanšu saistību kopsumma <sup>6</sup> , EUR	1582858	2186881	2211999	2300500	2416000	2477000	2065000	2080000
Pašu kapitāla atdeve, ROE <sup>7</sup>	-0,59%	7,81%	4,76%	1,70%	2,91%	3,20%	3,27%	3,39%
Aktīvu atdeve, ROA <sup>8</sup>	-0,40%	5,27%	3,25%	1,12%	1,89%	2,09%	2,27%	2,30%
Kopējais likviditātes rādītājs <sup>9</sup>	2,39	2,24	2,41	1,98	1,84	1,55	1,52	1,22
Saistību pret pašu kapitālu attiecība	0,46	0,48	0,46	0,52	0,54	0,53	0,47	0,47
Ilgtermiņa ieguldījumi (investīcijas)	4054945	3973381	3895810	5015135	5601806	6508941	7019167	8080118
Ilgtermiņa ieguldījuma atdeve <sup>10</sup>	-0,83%	12,28%	8,02%	2,27%	3,57%	3,49%	3,42%	3,19%

Paskaidrojumi:

Amortizācija 2023. g. un 2024. g. rēķināta pēc fakta 646066 EUR - 2023.g.; 699956 EUR - 2024.g., 2025.g 700000 EUR; 2026.g. – 800000 EUR; 2027.g.-2029.g. 820000 EUR; 2030.g. 8250000 EUR;

<sup>4</sup> EBITDA - Peļņa pirms procentu, nodokļu (UIN), nolietojuma (nemateriāli) un amortizācijas (materiāli, PL) atskaitījumiem.

<sup>5</sup> EBIT - Peļņa pirms procentiem un nodokļiem (UIN)

<sup>6</sup> Kreditori - Nākamo periodu ieņēmumi (īstermiņa + ilgtermiņa)

<sup>7</sup> ROE -Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem/ Pašu kapitāls \* 100 %

<sup>8</sup> ROA - Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem/ Aktīvi \* 100 %

<sup>9</sup> Apgrozāmie līdzekļi/ Īstermiņa saistības

<sup>10</sup> Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem/ Ilgtermiņa ieguldījumi \* 100 %

### 5.3. Naudas plūsma

1.1. tabula Naudas plūsma

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Fakts	Fakts	Fakts	Plāns	Plāns	Plāns	Plāns	Plāns
<b>Pamatdarbības naudas plūsma</b>								
Ieņēmumu no pakalpojumu sniegšanas	12611696	15185116	14139707	14025693	14306207	14592331	14884178	15181861
Maksājumi piegādāt., darbiniekiem	-12410282	-13157500	-13451827	-13755486	-14030596	-14311208	-14597432	-14889380
<b>Bruto pamatd. naudas plūsma</b>	<b>201414</b>	<b>2027616</b>	<b>687880</b>	<b>270207</b>	<b>275611</b>	<b>281123</b>	<b>286746</b>	<b>292481</b>
Izdevumi procentu maksājumiem	-17							
Izdevumi uzņēmumu ienākuma nodokļa maksājumiem	-355	-167	-1000	-2300	-2400	-2500	-2550	-2600
<b>Pamatdarbības neto naudas plūsma</b>	<b>201042</b>	<b>2027449</b>	<b>686880</b>	<b>267907</b>	<b>273211</b>	<b>278623</b>	<b>284196</b>	<b>289881</b>
<b>Ieguldīšanas darbības naudas plūsma</b>								
Pamatlīdz. un nemateriālo ieguld. iegāde	-522460	-616287	-641624	-1500000	-1200000	-930000	-955000	-1000000
Saņemtie procenti		31977	27641	29000	30000	31000	32000	33000
<b>Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma</b>	<b>-522460</b>	<b>-584310</b>	<b>-613983</b>	<b>-1471000</b>	<b>-1170000</b>	<b>-899000</b>	<b>-923000</b>	<b>-967000</b>
<b>Finansēšanas darbības naudas plūsma</b>								
Saņemtās subvīcijas, dotācijas, dāvinājumi vai ziedojumi			171304	825000	690000			
<b>Finansēšanas darbības neto naudas plūsma</b>			<b>171304</b>	<b>825000</b>	<b>690000</b>			
<b>Naudas un tās ekvivalentu neto pieaugums vai samazinājums</b>	<b>-321418</b>	<b>1443139</b>	<b>244201</b>	<b>-378093</b>	<b>-206789</b>	<b>-620377</b>	<b>-638804</b>	<b>-677119</b>
<b>Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada sākumā</b>	<b>3317218</b>	<b>2995800</b>	<b>4438939</b>	<b>4683140</b>	<b>4305047</b>	<b>4098258</b>	<b>3477881</b>	<b>2839077</b>
<b>Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada beigās</b>	<b>2995800</b>	<b>4438939</b>	<b>4683140</b>	<b>4305047</b>	<b>4098258</b>	<b>3477881</b>	<b>2839077</b>	<b>2161958</b>

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

#### 5.4. Peļņas un zaudējumu aprēķins

12.tabula Peļņas un zaudējumu aprēķins

	2023 Fakts	2024 Fakts	2025 Fakts	2026 Plāns	2027 Plāns	2028 Plāns	2029 Plāns	2030 Plāns
Neto apgrozījums	12962991	14079382	13694683	13581630	13853263	14130328	14412934	14701193
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-12646961	-13181790	-12948633	-12994589	-13254481	-13519570	-13789962	-14065761
<b>Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>316030</b>	<b>897592</b>	<b>746050</b>	<b>587041</b>	<b>598782</b>	<b>610758</b>	<b>622972</b>	<b>635432</b>
Administrācijas izmaksas	-579167	-674124	-642397	-660000	-665000	-670000	-675000	-680000
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	245879	250982	208320	185000	265000	285000	290000	300000
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-16292	-17515	-24981	-25000	-26500	-27000	-27500	-28000
Pārējie % ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	0	31977	27641	29000	30000	31000	32000	33000
UJN pārskata gadā	-189	-878	-2286	-2300	-2400	-2500	-2550	-2600
<b>Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</b>	<b>-33739</b>	<b>488034</b>	<b>312347</b>	<b>113741</b>	<b>199882</b>	<b>227258</b>	<b>239922</b>	<b>257832</b>

#### 5.5. Bilance

13.tabula Bilance

	2023 Fakts	2024 Fakts	2025 Fakts	2026 Plāns	2027 Plāns	2028 Plāns	2029 Plāns	2030 Plāns
<b>AKTĪVS</b>								
<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI</b>								
<b>Nemateriālie ieguldījumi</b>	14629	45542	39935	43000	43500	44000	44500	45000
<b>Pamatīdzekļi</b>								
Nekustamie īpašumi (zemesgabali, ēkas un inžinierbūves)	2435566	2226306	2346703	3364819	3649605	3989065	4218941	4524086
Pārējie pamatīdzekļi un inventārs	1522750	1473334	1446503	1400316	1879901	2450176	2735064	3494643

Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	25910	180878	24876	175000	0	0	0	0
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	3412	0	0	0	0	0	0	0
<b>ILGTERMIŅA FINANSU IEGULDĪJUMI</b>								
Pārējie vērtspāpīri un ieguldījumi	21600	20400	19200	18000	16800	15600	14400	13200
Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	31078	26921	18593	14000	12000	10100	6262	3189
<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>4054945</b>	<b>3973381</b>	<b>3895810</b>	<b>5015135</b>	<b>5601806</b>	<b>6508941</b>	<b>7019167</b>	<b>8080118</b>
<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI</b>								
<b>Krājumi</b>								
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	291184	215363	241483	245000	250000	255000	255000	260000
Avansa maksājumi par precēm	2395	1603	258	0	0	0	0	0
<b>Krājumi kopā</b>	<b>293579</b>	<b>216966</b>	<b>241741</b>	<b>245000</b>	<b>250000</b>	<b>255000</b>	<b>255000</b>	<b>260000</b>
<b>Debitori</b>								
Pircēju pasūtītāju parādi	49785	29348	33517	35000	33000	32000	31000	30000
Citi debitori	6343	43643	8425	8000	8500	9000	9500	10500
Nākamo periodu izmaksas	80511	22964	18733	17000	19000	21000	23000	27000
Uzkrātie ieņēmumi	901727	537462	720373	550000	570000	575000	600000	630000
<b>Debitori kopā</b>	<b>1038366</b>	<b>633417</b>	<b>781048</b>	<b>610000</b>	<b>630500</b>	<b>637000</b>	<b>663500</b>	<b>697500</b>
<b>Nauda</b>	<b>2995800</b>	<b>4438939</b>	<b>4683140</b>	<b>4305047</b>	<b>4098258</b>	<b>3477881</b>	<b>2839077</b>	<b>2161958</b>
<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>4327745</b>	<b>5289322</b>	<b>5705929</b>	<b>5160047</b>	<b>4978758</b>	<b>4369881</b>	<b>3757577</b>	<b>3119458</b>
<b>AKTĪVS KOPĀ</b>	<b>8382690</b>	<b>9262703</b>	<b>9601739</b>	<b>10175182</b>	<b>10580564</b>	<b>10878822</b>	<b>10776744</b>	<b>11199576</b>
<b>PASĪVS</b>								
<b>PAŠU KAPITĀLS</b>								
Pamatkapitāls	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174	3738174
Pārējās rezerves	289916	289916	289916	289916	289916	289916	289916	289916
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	1766209	1732470	2220504	2532851	2646592	2846474	3073732	3313654
Pārskata gada nesadalītā peļņa	-33739	488034	312347	113741	199882	227258	239922	257832
<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>5760560</b>	<b>6248594</b>	<b>6560941</b>	<b>6674682</b>	<b>6874564</b>	<b>7101822</b>	<b>7341744</b>	<b>7599576</b>

<b>KREDITORI</b>										
<b>Ilgtermiņa kreditori</b>										
Nākamo periodu ieņēmumi	811126	656083	672785	900000	1000000	950000	970000	1050000		
<b>Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>811126</b>	<b>656083</b>	<b>672785</b>	<b>900000</b>	<b>1000000</b>	<b>950000</b>	<b>970000</b>	<b>1050000</b>		
<b>Īstermiņa kreditori</b>										
No pircējiem saņemtie avansi	12885	168462	142476	140000	160000	160000	160000	160000		
Parādi piegādātājiem un darbuizpildītājiem	75624	49574	103518	100000	105000	110000	110000	110000		
Nodokļi un valsts soc.apdrošin. iemaksas	365949	400018	434183	480000	500000	552000	565000	580000		
Pārējie kreditori	479496	491065	531356	580500	601000	605000	530000	530000		
Nākamo periodu ieņēmumi	228146	171145	156014	300000	290000	350000	400000	470000		
Uzkrātās saistības	648904	1077762	1000466	1000000	1050000	1050000	700000	700000		
<b>Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>1811004</b>	<b>2358026</b>	<b>2368013</b>	<b>2600500</b>	<b>2706000</b>	<b>2827000</b>	<b>2465000</b>	<b>2550000</b>		
<b>KREDITORI KOPĀ</b>	<b>2622130</b>	<b>3014109</b>	<b>3040798</b>	<b>3500500</b>	<b>3706000</b>	<b>3777000</b>	<b>3435000</b>	<b>3600000</b>		
<b>PASĪVS KOPĀ</b>	<b>8382690</b>	<b>9262703</b>	<b>9601739</b>	<b>10175182</b>	<b>10580564</b>	<b>10878822</b>	<b>10776744</b>	<b>11199576</b>		

## 6. Risku analīze

Uzņēmuma darbībā turpinās darbs pie identificēto risku mazināšanas un novēršanas.

### 6.1. Iespējamie riski un to mazināšanas pasākumi

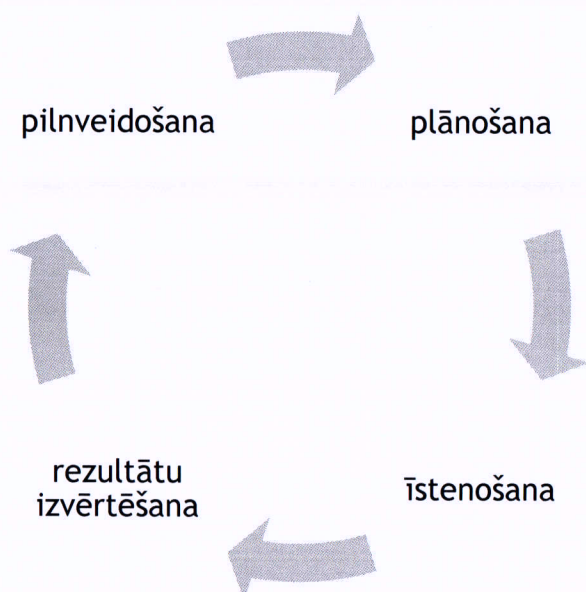
14.tabula

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 apmaks	Augsta	Aktīva jauno speciālistu piesaistīšana, piedāvājot iespēju robežās dažādus bonusus (nodrošinot dzīvesvietu, rezidentiem – mācību maksa un/vai stipendija)
Personāla trūkums	Zema profesijas apmaks	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	Vidēja	Labāka komunikācija ar pacientiem, sniedzot pacientiem izsmeļošāku informāciju par ārstēšanas un atveseļošanās procesu
Speciālistu zaudēšana	Darba pienākumu neizpilde, jauna darba piedāvājumi	Vidēja	Darba līguma nosacījumu neizpratne, speciālistiem piedāvāt

	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

## 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.

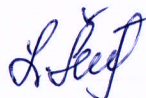
Pilnveidošanas posmā – operatīvi aktualizē uzdevumus, kas nepieciešami stratēģijas mērķu sasniegšanai. Valde nodrošina iesniegto priekšlikumu analīzi un pieņem lēmumu par to iekļaušanu vai neiekļaušanu stratēģijā.

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, darbspējīgāki 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