

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Mazsalacas slimnīca"

VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS

STRATĒGIJA

2023. -2025. gadam

Mazsalaca
2023

SATURS

1. Ievads.....	2
2. Informācija par kapitālsabiedrību.....	2
3. Esošā situācija.....	3
3.1. ambulatorā daļā.....	5
3.2. dienas stacionārs.....	5
3.3. mājas aprūpe.....	5
3.4. paliatīvā aprūpe.....	5
3.5. īslaicīgās sociālā aprūpe.....	6
3.6. ilgstošā sociālā aprūpe un sociālā rehabilitācija.....	6
4. Pārvaldība un komunikācija.....	7
4.1. finanšu situācija un pārvaldība.....	7
4.2. projektu pārvaldība.....	8
4.3. informācija, komunikācija un mārketing.....	9
5. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze.....	9
6. Konkurenti.....	12
7. Stratēģiskā daļa.....	12
7.1. uzņēmuma darbību un attīstību ietekmējošās puses.....	13
7.2. Finanšu un nefinanšu mērķi.....	13
8. Risku analīze.....	17

1. Ievads

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Mazsalacas slimnīca”, turpmāk- Sabiedrība, stratēģija ir pašvaldības kapitālsabiedrības attīstības plānošanas dokuments laika periodam 2023-2025. gadam, kurā noteiktas Sabiedrības prioritātes un stratēģijas mērķi (finanšu un nefinanšu). Izstrādājot Stratēģiju, tika izvērtēta Sabiedrības līdzšinējā attīstība, identificēti turpmākie attīstības virzieni un izvirzīti konkrēti uzdevumi to sasniegšanai, kas īstenojami atbilstoši pieejamajiem finanšu resursiem.

Stratēģija izstrādāta atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumam un Valmieras novada pašvaldības kapitālsabiedrību un kapitāla daļu pārvaldības noteikumiem, kas apstiprināti ar Valmieras novada pašvaldības, turpmāk-Pašvaldība, domes 30.09.2021. lēmumu Nr.379 saskaņā ar Valmieras novada attīstības plānošanas dokumentiem (Valmieras novada Ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2022.-2038.gadam un Valmieras novada attīstības programma 2022.-2028.gadam), kas apstiprināti ar Valmieras novada pašvaldības domes 27.10.2022. lēmumu Nr.680 “Par Valmieras novada ilgtspējīgas attīstības stratēģijas 2022.-2038.gadam un Valmieras novada attīstības programmas 2022.-2028.gadam apstiprināšanu” (protokols Nr.20, 52.§), kā viena no ilgtermiņa prioritātēm noteikta iedzīvotāju veselības veicinoša pakalpojumu vide.

Valmieras novada ilgtspējīgas attīstības stratēģijā 2022-2038 tiek norādīts, ka Mazsalaca ir viens no novada nozīmes attīstības centriem, kurā jāattīsta vismaz pamata pakalpojumi, t.sk., veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu jomā.

Valmieras novada attīstības programmā 2022-2028 kā viens no realizējamajiem projektiem norādīts “Uzlabota veco ļaužu aprūpe, nodrošinot sociālās aprūpes pakalpojumus pašvaldībai piederošā institūcijā, tostarp ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus un paliatīvo aprūpi”, kā arī plānots, ka par minētā projekta īstenošanu atbildīga būs sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Mazsalacas slimnīca”. Ar Valmieras novada pašvaldības domes 30.03.2023. sēdes lēmumu Nr.117 (protokols Nr.5, 11.§) “Par Valmieras novada pašvaldības tiešās līdzdalības saglabāšanu sabiedrībā ar ierobežotu atbildību “Mazsalacas slimnīca”” slimnīcai ir noteikts vispārējais stratēģiskais mērķis “organizēt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību Mazsalacas pilsētā, Mazsalacas, Ramatas, Sēļu un Skaņkalnes pagastā, sniedzot un attīstot kvalitatīvus veselības aprūpes pakalpojumus, veicinot iedzīvotāju veselību”.

2. Informācija par kapitālsabiedrību

Nosaukums: Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Mazsalacas slimnīca”

Juridiskais statuss: Sabiedrība ar ierobežotu atbildību

Reģistrācijas Nr. 40003261206,

Juridiskā adrese: Parka iela 14, Mazsalaca, Valmieras novads, LV-4215,

Medicīnas iestādes kods: 961000003,

e-pasts: mslimnica@inbox.lv,

mājas lapa: <https://mazsalacaslimnica.lv/>

Sabiedrība uzņēmumu reģistrā ir reģistrēta 1995.gada 1. augustā ar vienoto reģistrācijas numuru 40003261206. Ar 2004.gada 8.decembri uzņēmums ir reģistrēts komercreģistrā, nosakot darbības veidu Sabiedrība ar ierobežotu atbildību.

Sabiedrības reģistrētais un pilnībā apmaksātais pamatkapitāls ir 173 243 *euro*, kas sadalīts 173 243 kapitāla daļās (vienas daļas vērtība 1 *euro*). Sabiedrības vienīgais dalībnieks ir Valmieras novada pašvaldība un tai pieder 100% kapitāla daļu.

Sabiedrības kapitāla daļu turētājs ir Pašvaldība un tās pārstāvis ir Pašvaldības izpilddirektors vai saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 14.panta otro daļu ar izpilddirektora rīkojumu noteikta cita amatpersona.

Sabiedrības valde – saskaņā ar statūtiem valdes sastāvā ir 1 (viens) valdes loceklis – valdes priekšsēdētājs.

Sabiedrības komercdarbības veidi (NACE klasifikators):

- pārējie citur neklasificēti komercpakalpojumi (74.87.),
- slimnīcu darbība (85.11),
- ārstu prakse (85.12),
- zobārstu prakse (85.13),
- pārējā darbība cilvēka veselības aizsardzības jomā (85.14),
- sociālā aprūpe ar izmitināšanu (85.31).

Sabiedrības pamatdarbība ir saistīta ar medicīnu. Kā pamatdarbības pakalpojumi tiek sniegti ambulatorie pakalpojumi un stacionārie maksas pakalpojumi (paliatīvā aprūpe, sociālā aprūpe).

Sabiedrības papilddarbības veidi: slimnīcas transporta izmantošana ar pavadoni vai bez (saistībā ar pamatdarbību tiek nodrošināti transporta pakalpojumi pacientu nogādāšanai dzīvesvietās vai citās ārstniecības iestādēs), siltuma nodrošināšana pašvaldības iestādei, kas atrodas tajā pašā ēkā, kurā atrodas kapitālsabiedrība, ēdināšanas pakalpojumi (pakalpojums tiek sniegts paliatīvās aprūpes, sociālās aprūpes pacientiem).

3. Esošā situācija

Līdzšinējais Sabiedrības darbības mērķis ir atbilstošs Pašvaldības apstiprinātajiem plānošanas dokumentiem nodrošināt veselības aprūpes pakalpojumus, kā arī iedzīvotāju veselības stāvokļa uzlabošanu Mazsalacas pilsētā, Mazsalacas, Ramatas, Sēļu un Skaņkalnes pagastos, kā arī pakalpojumus var saņemt citu teritoriju iedzīvotāji, kas izvēlējušies saņemt maksas pakalpojumu Sabiedrībā. No Sabiedrības sociālās aprūpes pakalpojumus pērk arī Pašvaldība, kā arī citas juridiskas personas (apkārtējie pansionāti, kas slimnīcā ievieto savus smagi slimos pacientus, jo tajos nav pieejama atbilstoša medicīniskā aprūpe).

Sabiedrības” pamatdarbības veidi ir ambulatorā un stacionārā medicīniskā palīdzība iedzīvotājiem un tā ir vienīgā veselības aprūpes iestāde bijušajā Mazsalacas novada teritorijā, kur atbilstoši Centrālās statistikas pārvaldes datiem 2021. gada sākumā (dati uz 01.01.2021.) dzīvoja 2867 iedzīvotāji. Iedzīvotājiem Mazsalacas slimnīcā ir pieejams ģimenes ārsts, zobārsts, injekcijas, tai skaitā tika nodrošināta vakcinācija pret COVID-19, ārsta komisija autovadītāja apliecības iegūšanai, sanitārai grāmatiņai, pakalpojums asinsspiediena mērīšana, alkohola izraisīto stāvokļu ārstēšana, ārstnieciskā masāža, fizikālā medicīna, rentgenoloģiskie izmeklējumi, pārsiešanas, ērces izņemšana un maksas paliatīvā aprūpe.

Tuvākās medicīnas iestādes ir Ramatas pagasta feldšerpunkts un Sēļu pagasta feldšerpunkts, bet daudzpusēju medicīnisko aprūpi var saņemt 47 km attāļajā Sabiedrībā ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca” Valmierā.

Veselības aprūpe ir stratēģiski svarīga nozare un tai ir jābūt pieejamai visiem iedzīvotājiem. Mazsalacas slimnīcā darbojas ģimenes ārsti, kas pieņem pacientus no Mazsalacas, Mazsalacas pagasta, Ramatas pagasta, Sēļu pagasta, Skaņkalnes pagasta un Vecates pagasta. Saskaņā Nacionālā veselības dienesta datiem Mazsalacā ir vēl tikai viena ģimenes ārsta prakse. Arī zobārsta pakalpojumi bijušajā Mazsalacas novadā ir pieejami tikai Mazsalacas slimnīcā, tuvākie pieejamie speciālisti ir Valmierā un Rūjienā.

2000. gada 23. jūnijā ekspluatācijā tika nodota jaunā slimnīcas ēka Parka ielā 14, Mazsalacā, līdz tam slimnīca un ambulance atradās divās atsevišķās ēkās. Jaunā slimnīca atrodas zem viena jumta ar Mazsalacas pirmskolas izglītības iestādi. Slimnīcas kopējā platība 1402.86 m², saimniecības ēkas platība 139 m² un katlu māja ar kopējo platību 166.8 m².

2021. gadā tika rekonstruēta slimnīcas katlu māja par 42495 EUR. Tika demontēts viens vecais apkures katls, kura vietā uzstādīja jaunu granulu apkures katlu. No jauna ierīkoja karstā ūdens sagatavošanas sistēmu, kas rezultātā samazināja elektrības patēriņu.

2022. gadā rentgena kabinetā tika nomainīts iepriekšējais rentgena aparāts pret jaunu digitalizācijas detektoru un jaunu radiologa asistenta darba staciju, ieguldot 17 908 EUR.

Rentgena izmeklējumi 2023.gadā tiek plānoti tikai ar nelielu pieaugumu salīdzinot pret iepriekšējiem gadiem. Un tas ir saistīts ar vidējā medicīnas personāla trūkumu laukos un iedzīvotāju skaita samazināšanos. Slimnīcā ambulatorajā daļā ir viens rentgena kabinets, kurš aprīkots ar jaunu digitālo rentgena iekārtu. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad pacients piesakās. Pieejams visiem Valmieras novada un apkārtējo novadu iedzīvotājiem.

Elektrokardiogrāfijas izmeklējumi 2023. gadā iepriekšējā gada līmenī, jo kabineta darbība lielāko laiku bija nodrošināta gada garumā tikai uz pusslodzi. Tas saistīts ar iedzīvotāju skaita samazināšanos. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā, kad pacients piesakās uz to.

Sabiedrībā ir atjaunota un uzlabota slimnīcas automātiskā uguns aizsardzības sistēma par 2114 EUR.

2022. gada decembrī realizēta katlu mājas jumta seguma nomaiņu, kurā ieguldīts 19818 EUR.

Sabiedrība slēdz līgumus ar Nacionālo veselības dienestu (turpmāk – NVD) par plānveida veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem bijušā Mazsalacas novada teritorijā un apkārtējās teritorijās. Sabiedrība sniedz valsts apmaksātos un maksas pakalpojumus, atbilstoši valstī noteiktajiem normatīvajiem aktiem. Pakalpojumus sniedzam Latvijas valsts piederīgajiem un ārvalstu piederīgajiem arī normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā.

Visas struktūrvienības un pakalpojumi atbilst Ministru kabineta 2009.gada 20.janvāra noteikumiem Nr.60 “Noteikumi par obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām”.

Ir nodrošināta pakalpojumu pieejamība personām ar ierobežotām spējām.

Sabiedrības tirgus ir Valmieras novada Mazsalacas pilsēta, Mazsalacas, Ramatas, Sēļu un Skaņkalnes pagasti. Lai gan pirmšķietami Sabiedrības tirgus pārklājas ar Sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca” tirgu, tomēr jāņem vērā, ka Sabiedrības pakalpojumus izvēlas saņemt tie Mazsalacas pilsētas, Mazsalacas, Ramatas, Sēļu un Skaņkalnes pagastu iedzīvotāji, kuriem nav iespējas doties uz Valmieru, lai saņemtu veselības aprūpes pakalpojumus.

Ar NVD noslēgti līgumi par valsts apmaksāto pakalpojumu sniegšanu ar Sabiedrību

- Līgums Nr. NVD-1/1674-2021, 20.12.2021. ar grozījumiem par zobārsta ārstniecības pakalpojumu sniegšanu un apmaksu 14.02.2023.
- Līgums Nr. NVD-1/236-2022, 03.01.2022. ar grozījumiem par sekundāro ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu un apmaksu 14.02.2023.
- Līgums Nr. NVD-1/325-2022, 10.01.2022. ar grozījumiem par primārās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu un apmaksu 30.01.2023.
- Līgums Nr. NVD-1/325-2022, 10.01.2022. finanšu līdzekļu apjoms ar grozījumiem veselības aprūpes mājās pakalpojumu apmaksai 12.01.2023.

3.1. Ambulatorā daļa

Ambulatorā daļā pacientus katru dienu pieņem ģimenes ārsti, kuri ir darba ņēmēji, rindu pakalpojuma saņemšanai nav. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā, kad pacients piesakās uz to.

3.2. Dienas stacionārs.

Dienas stacionārā ārstētie pacienti—pacienti, kuri sakarā ar veselības stāvokļa novērošanu vai noteiktu veselības aprūpes pakalpojumu saņemšanu uzturējušies speciāli šim nolūkam paredzētā struktūrvienībā—dienas stacionārā, aizņēmuši dienas stacionāra gultu dienas laikā un atgriezušies mājās uz nakti.

Dienas stacionārā tiek sniegta aprūpe un pakalpojumi cilvēkiem, kuriem nepieciešama ikdienas uzraudzība, palīdzība vai medicīniskā aprūpe.

Dienas stacionārs ir viens no ambulatorās veselības aprūpes veidiem. Tā kā iedzīvotājiem no lauku teritorijas diezgan bieži apgrūtināti braukāt katru dienu uz dienas stacionāru, slimnīca piedāvā par maksu palikt uz nakti. Neiroloģijas un iekšējo slimību nodaļā rindas uz šiem pakalpojumiem nav.

3.3. Medicīniskā aprūpe mājās (mājas aprūpe)

APRŪPE kā zinātne ir attīstījusies pakāpeniski, soli pa solim, risinot dažādas problēmas. Arī aprūpes mājās mērķis ir radīt pozitīvas izmaiņas to cilvēku dzīvē, kuri tajā brīdī tiek aprūpēti - iedzīvotājiem, kuri vecuma vai funkcionālo traucējumu dēļ to nevar nodrošināt saviem spēkiem. Šis darbs ir kā māksla, jo ietver radošu pieeju savam darbam, iemaņas, iztēli, spēju sevi ziedot citu labā un mīlestību pret savu darbu. Kā jebkura māksla, arī aprūpe prasa milzīgu iejūtību. Tāpat tā ietver ilgstošu, intensīvu saskarsmi ar cilvēkiem, kuri tiek ārstēti, kuri cieš un pat mirst.

Sabiedrības personāls veiksmīgi veic medicīnisko aprūpi mājās ar ģimenes ārsta nosūtījumu – injekcijas, sistēmas, pacientu un piederīgo izglītošanu utt.

Medicīniskās aprūpes mājās ietver dažādas aktivitātes:

Medicīniskā aprūpe: medikamentu administrēšana, injekciju veikšana, brūču aprūpe, infūziju uzstādīšana un citas medicīniskās procedūras.

Veselības uzraudzība: regulāru veselības stāvokļa uzraudzību, mērot vitālos rādītājus, kā arī izsekojot veselības problēmām un to attīstībai.

Psiholoģiskais atbalsts: palīdz pacientiem tikt galā ar emocionālajām un psiholoģiskajām grūtībām.

Saimniecības palīdzība: var piedāvāt palīdzību ar ikdienas saimniecības darbiem, kas pacientiem var būt sarežģīti veicami pašiem.

Rindu uz šiem pakalpojumiem nav.

3.4. Paliatīvās aprūpe

Paliatīvā aprūpe novērš ciešanas – fiziska, sociāla, psiholoģiska, emocionāla rakstura ciešanas gadījumos, kad slimība ir vēlīnā stadijā un radikāli izārstēt to vairs nav iespējams.

Paliatīvās aprūpes galvenie uzdevumi ir iespēju robežās samazināt slimības izraisītās ciešanas un stabilizēt cilvēka stāvokli neatkarīgi no situācijas, kādā viņš atrodas. Paliatīvā aprūpe apstiprina dzīves vērtību, miršanu uzskatot par dabisku procesu. Tā nepaātrina un neaizkavē nāves iestāšanos. Tai jānodrošina iespējami labāka dzīves kvalitāte līdz pat nāves iestāšanās brīdim. Paliatīvā aprūpe cilvēka dzīvē ir ārkārtīgi būtiska, jo nozīmē stabilu stāvokli dzīvē un prieku ikdienā. Latvijā kopumā šis aprūpes veids joprojām ir vēl tikai attīstības un izaugsmes stadijā tieši primārajās veselības aprūpes līmenī.

Paliatīvās aprūpes nodaļā visbiežāk nonāk pacienti, kuri sirgst ar radikāli neizārstējamām, progresējošām slimībām - ar sirds un asinsrites slimībām, onkoloģiskām slimībām, kustību traucējumiem utml.. Biežākie stacionēšanas iemesli ir izteikts sāpju sindroms - onkoloģisko

slimību gadījumos vidēji ap 60-70% gadījumu. Audzēju gadījumos stacionāra palīdzība nepieciešama izteiktas aizdusas, asiņošanas, zarnu necaurejamības, vemšanas, tūsku, izgulējumu, hipertermijas, dzeltes u.c. gadījumos.

Sabiedrības personālam, savukārt, ir jau ilggadēja pieredze paliatīvās aprūpes pakalpojumu sniegšanā. Slimnīcas profesionālais un zinošais ārstniecības personāls ikdienā rūpējas par to, lai grūtībās nonākušie pacienti un viņu tuvinieki nejustos vientuļi un bezpalīdzīgi. Sabiedrības Aprūpes nodaļa (AP) šobrīd spēj piedāvāt saviem pacientiem 10 vietas. AP nodaļas pacientu (no 18 gadu vecuma) lielākā daļa ir gados veci iedzīvotāji, galvenokārt no Valmieras un apkārtējiem novadiem. Bez tam nodaļa uzņem arī pacientus no citām reģionālām slimnīcām. Īpaši cieša sadarbība izveidojusies ar Vidzemes reģionālo slimnīcu, no kuras Mazsalacas slimnīcā nonāk pacienti pēc akūta stāvokļa stabilizācijas vai hronisku slimību paasinājuma fāzē, lai turpinātu ārstēšanas kursa nepārtrauktību līgumā noteiktā termiņā.

Paliatīvā aprūpe ir ļoti specifiska lieta, bet personāls Mazsalacas slimnīcā ir pieredzējis un apguvis šī specifiskā darba iemaņas. Šādu maksas paliatīvo aprūpi vēl sniedz tikai dažas iestādes, kaut gan arī Vidzemes slimnīcā ir pieejama valsts apmaksāta paliatīvā aprūpe, taču problēma ir tajā, ka pacientam apmaksā tikai viena gadījuma skaitu un par to maksā noteiktu summu par noteiktu dienu skaitu, tāpēc ir svarīgi, ka pacienti var, kaut arī pa maksu, saņemt nepieciešamo aprūpi.

Tuvāko gadu periodā nav paredzams šī veida pakalpojumu pieprasījuma samazinājums, tāpēc Sabiedrība mērķtiecīgi plāno tos sniegt un attīstīt turpmāk.

3.5. Īslaicīgās sociālā aprūpe

Sabiedrības īslaicīgās sociālās aprūpes nodaļa nodrošina diennakts sociālo aprūpi personām, kurām nepieciešamais pakalpojuma apjoms pārsniedz aprūpei mājās vai sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijā noteikto apjomu un kuru ģimenes locekļi nespēj nodrošināt personai nepieciešamo aprūpi nodarbinātības vai citu iemeslu dēļ, personas atveseļošanās periodā vai līdz pakalpojuma saņemšanai ilgstošās sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijā.

3.6. Ilgstošā sociālā aprūpe un sociālā rehabilitācija

Sabiedrības Ilgstošās sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas nodaļa šobrīd spēj piedāvāt saviem klientiem 12 vietas, kuru apmaksa var tikt veikta 3 veidos - 1) maksā pats klients, 2) maksā klientu tuvinieki, kā arī 3) uzturēšanos nodaļā finansē vai līdzfinansē Valmieras novada Sociālo lietu pārvalde vai citas pašvaldības. Pastāv arī vairāku finanšu resursu apvienošana.

Nodaļa saviem klientiem sniedz šādus pakalpojumus:

- nodrošina iemītniekus ar labiekārtotu dzīvojamo platību;
- apgādā iemītniekus ar veļu, apģērbu un apaviem;
- organizē iemītnieku medicīnisko aprūpi;
- nodrošina atbilstošu ēdināšanu, ņemot vērā iemītnieku vecumu un veselības stāvokli;
- veic sociālās un medicīniskās rehabilitācijas pasākumus, atbilstoši katra klienta fiziskajam un psihiskajam stāvoklim. Sabiedrības sociālās aprūpes nodaļā nodrošina mājokli, sociālo aprūpi un sociālo rehabilitāciju pensijas vecuma personām un pilngadīgām personām. Klienti nodrošināti ar sociāla personāla 24 stundu uzraudzību.

Sabiedrības ilgstošo sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas nodaļas darbība tiek finansēta no Pašvaldības vai citu pašvaldību budžeta, klientu vai klientu tuvinieku maksājumiem par sociāliem aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumiem. Ilgstošās sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas nodaļa reģistrēta LR Labklājības ministrijas Sociālo pakalpojumu pārvaldē 13.05.2022. Pieprasījums pēc šiem pakalpojumiem uzskatāmi pieaug. 2023. gadā plānots, ka tiks reģistrētas vēl 8-10 gultas.

4. Pārvaldība un komunikācija

Sabiedrība ir Pašvaldības kapitālsabiedrība Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 1.panta pirmās daļas 13.punkta izpratnē - kapitālsabiedrība, kurā visas kapitāla daļas vai balsstiesīgās akcijas pieder vienai pašvaldībai Sabiedrībai **nav līdzdalības citās kapitālsabiedrībās.**

Sabiedrības izpildinstitūcija ir valde, kura vada un pārstāv sabiedrības intereses. Saskaņā ar Sabiedrības statūtiem valdes sastāvā ir viens valdes loceklis - valdes priekšsēdētājs –Edgars Grandāns, sertificēts veselības aprūpes speciālists, ievēlēts amatā uz pieciem gadiem līdz 2026.gada 27.novembrim.

Vadības modelis Sabiedrībā ir veidots tā, lai nodrošinātu uzņēmuma galveno funkciju veikšanu–nodrošināt veselības aprūpes pakalpojumus Mazsalacas apvienības un apkārtnes iedzīvotājiem, labu darba vidi darbiniekiem.

Sabiedrībā 2022.gadā ir nodarbināti 47 darbinieki. Pēdējo pāris gadu laikā pielietoti vairāki personālvadības optimizācijas pasākumi, ko plānots turpināt, lai nodrošinātu kapitālsabiedrības pakalpojumu sniegšanu iespējami profesionālā kvalitātē.

Sabiedrībā izstrādāta un ieviesta pretkorupcijas un interešu konflikta novēršanas sistēma.

4.1. Finanšu situācija un pārvaldība

Slimnīcas veiktās iemaksas valsts budžetā

Valsts budžetā	2018.gads	2019.gads	2020.gads	2021.gads	2022.gads
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (VSAOI)	110 782	119 927	145 015	183 462	154 452
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	50 393	55 118	64 689	93 640	79 169
Dabas resursu nodoklis	41	46	66	288	187
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	180	193	216	223	202
Uzņēmumu vieglo transportlīdzekļu nodoklis	900	1089	1058	1248	552
Valsts budžetā kopā	162 296	176 373	211 044	278 861	234 562

Kopumā valsts budžetā veiktās iemaksas 2022. gadā sastāda 234 562 eiro, no kurām lielākās veido VSAOI, kas salīdzinājumā ar 2021. gadu ir samazinājušās par 29 010 eiro, un iedzīvotāju ienākuma nodoklis, kas no 2021. gada ir samazinājies par 14 471 eiro, kas skaidrojams ar 2021. gada COVID-19 pandēmijas piemaksām medicīnas personālam, kuras 2022. gadā vairs nebija.

Slimnīcas saņemtais valsts un pašvaldību finansējums

	2018.gads	2019.gads	2020.gads	2021.gads	2022.gads
NVD līdzekļi	198 992	230 056	270 220	504 517	392 340
Pašvaldību līdzekļi sociālai aprūpei	56 958	56 268	74 219	57 141	63 616
Ieņēmumi no Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras	0	0	0	0	26 825
Valsts līdzekļi kopā	255 950	286 324	344 439	561 658	482 781

Salīdzinot ar 2021. gadu, ieņēmumi no NVD ir samazinājušies saistībā ar 2021. gada COVID-19 pandēmiju, savukārt no pašvaldībām ieņēmumi ir palielinājušies, kas saistīts jauna

pakalpojuma reģistrēšanu – Ilgstoša sociālā aprūpe un sociālā rehabilitācija, līdz ar to, 2022. gadā ir ieņēmumi no Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras.

Sabiedrības ieņēmumi 2022.gadā bija 807 769 EUR, no kuriem lielākā daļa bija valsts finansējums – 392 340 EUR, taču būtisku finansējuma apjoma daļu nodrošināja arī sociālās aprūpes pakalpojuma sniegtie līdzekļi. Salīdzinājumā ar 2021.gadu, Mazsalacas slimnīcas ieņēmumi 2022.gadā ir samazinājušies, tas saistīts ar COVID-19 posmu, jo 2022.gadā no valsts vairs netika maksātas medicīnas personālam piemaksas, kas paredzētas COVID – 19 pandēmijas novēršanā iesaistītām personām.

Apraksts	2020	2021	2022
Neto apgrozījums	689 502	863 804	807 769
t.sk. NVD finansējums	270 220	504 517	392 340
Sociālās aprūpes ieņēmumi	371 550	302 786	351 306

Veicot 2020.-2022.g.finanšu datu analīzi, jāsecina, ka lēnām, bet nepārprotami Sabiedrības finansiālā situācija uzlabojas – palielinās neto apgrozījums, kas liecina par saimnieciskās darbības efektivitātes uzlabošanu, lai gan 2022.gada darbības rezultāts ir negatīvs, tas nenozīmē, ka uzņēmums nevar pastāvēt. Zaudējumi 2022.gadā radās ar visā valstī energoresursu un degvielas cenu strauju kāpumu, līdz ar to paaugstinājās arī citu izmaksu pozīcijas.

Apraksts	2020	2021	2022
Ražošanas izmaksas	560 680	762 745	744 089
Bruto peļņa	128 822	101 059	63 680
Administrācijas izmaksas	80 391	92 992	92 519
Pārējie ieņēmumi	17 008	2 532	27 328
Peļņa	63 654	9 272	-24 782

Mazsalacas slimnīcas izdevumu ziņā vislielāko īpatsvaru visus šos gadus sastādīja slimnīcas darbinieku algas, citas galvenās izmaksu pozīcijas bija sociālais nodoklis, produkti pacientu/klientu ēdināšanai, medikamenti, elektroenerģija un apkure. Šo galveno izdevumu strauju kāpumu 2022.gadā izraisīja energoresursu un degvielas cenu straujš palielinājums visā valstī.

Apraksts	2020	2021	2022
Apkure	11 060	19 335	30 991
Elektrība	16 200	16 318	28 219
Ūdens, kanalizācija	6 994	7 207	7 439
Medikamenti	34 121	33 984	38 906
Pārtika	30 249	27 230	37 499
Atalgojums	395 629	556 308	515 719
Sociālais nodoklis	91 991	125 192	116 643

Kapitālsabiedrības rīcībā ir pietiekoša pamatlīdzekļu un inventāra bāze plānotās saimnieciskās darbības veikšanai, kā arī papildus pakalpojumu attīstībai. Būtiskākais kavēklis plānoto attīstības projektu realizācijai ir nepietiekams finansējums personāla atalgojumam un nestabilā situācija veselības aprūpē valstī.

4.2.Projektu pārvaldība

Sabiedrība iespēju robežās cenšas piesaistīt ārējo finansējumu projektu veidā. 2024. gadā noslēgsies 2019.gadā uzsāktais ERAF projekts "Uzlabot kvalitatīvu veselības aprūpes

pakalpojumu pieejamību, jo īpaši sociālās, teritoriālās atstumtības un nabadzības riskam pakļautajiem iedzīvotājiem, attīstot veselības aprūpes infrastruktūru”.

4.3. Informācija, komunikācija un mārketinga

Sekmīgā informācijas apmaiņas un mārketinga jautājumu risināšanā ārkārtīgi nozīmīgi pievērst uzmanību abiem komunikācijas veidiem uzņēmumā: iekšējai komunikācijai un ārējai komunikācijai. Organizācijas iekšējā komunikācija ir nepieciešama un būtiska, kam Sabiedrība pievērš uzmanību un cenšas pilnveidot procesus.

- jaunu darbinieku piesaistei un iesaistīšanai uzņēmumā;
- personāla attīstībai, profesionālajai pilnveidei (iekšējā komunikācija var palīdzēt gan noderīgas informācijas izplatīšanai, gan, lai saprastu, kādas apmācības darbiniekiem nepieciešamas, gan, lai kolēģi varētu dalīties savā profesionālajā pieredzē);

Galvenie Sabiedrības iekšējās komunikācijas instrumenti ir valdes priekšsēdētāja rīkojumi, instrukcijas, darbinieku sanāksmes par finansiāliem un operatīviem jautājumiem, par izmaiņām likumdošanā un LR normatīvo prasību izpildē, darba un ugunsdrošības instruktāžas, telefona zvani, e-pasti. Kā atsevišķas sanāksmes jāizdala arī darba drošības instruktāžas, dažādu aparātu izmantošanas apmācības.

Ārējai komunikācijai šobrīd uzņēmums kopumā izmanto šādus informācijas kanālus:

- 1) Valmieras novada pašvaldības informatīvais izdevums;
- 2) Mazsalacas slimnīcas mājas lapa www.mazsalacaslimnica.lv;
- 3) Telefons;
- 4) e-pasts;

5. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze

Viena no pamatproblēmām ir darbinieku trūkums, galvenokārt ārstu, vidējā medicīnas personāla. Analizējot kadru jautājumu nākas secināt, ka arī Sabiedrības, tāpat kā valstī kopumā daudz darbinieku ir pensijas, pirms pensijas vecumā un nav iespēju piesaistīt gados jaunus mediķus vai speciālistus, lai paplašinātu pakalpojumu klāstu.

ESOŠĀS Stiprās puses	ESOŠĀS Vājās puses
• Slimnīcas stratēģiski izdevīgs novietojums Mazsalacas apdzīvotākajā daļā, laba transporta infrastruktūra, piemērota teritorija mūsdienīgas veselības un sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumu attīstībai • Ilgstoša pieredze veselības un sociālās aprūpes un rehabilitācijas stacionāro un ambulatoro pakalpojumu jomā • Pieredze ES fondu piesaistē • Uzsākti ieguldījumi slimnīcas infrastruktūras attīstībā, papildus izbūvējot pacientu palātas 1. stāvā, kas ļauj nodrošināt pakalpojumu kvalitātes atbilstību pacientu prasībām, t.sk. ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pacientiem. • Uzņēmuma vadībai ir redzējums par slimnīcas nākotnes attīstības perspektīvām	• Valsts veselības aprūpes finansēšanas kārtības (t.s. kvotu sistēmas) dēļ ir ierobežotas iespējas attīstīt un ieviest jaunus pakalpojumus • Esošais valsts finansējums un iedzīvotāju zemā maksātspēja nedod iespēju paaugstināt valsts un maksas pakalpojumu pieejamību un kvalitāti • Ārstniecības personāla novecošana (lielākā daļa darbinieku ir pirmspensijas un pensijas vecumā) un grūtības gados jaunu speciālistu piesaistē

• Efektīva sadarbība ar valsts, pašvaldību institūcijām, nevalstiskām organizācijām (t.sk. ārzemēs) • Stabils un pieredzējis kolektīvs, profesionāla vadības komanda • Augsti kvalificēts ārstniecības un sociālās aprūpes personāls un izveidota sistēma slimnīcas personāla kvalifikācijas celšanai (t.sk. regulāra darbinieku tālākizglītības finansēšana no slimnīcas budžeta) • Labas zināšanas mūsdienīgu medikamentu, diagnostikas un ārstniecības metožu pielietošanā • Uzsākts veikt ieguldījumus slimnīcas infrastruktūras attīstībā, kas ļauj nodrošināt pakalpojumu kvalitātes atbilstību pacientu prasībām • Pieejama mūsdienīga aparatūra (RTG) un informācijas tehnoloģiju pielietojums (piemēram, RTG attēlu digitalizēšana un arhivēšana Interneta vidē) – e-veselības ieviešanas sākums slimnīcas darbībā • Sadraudzība ar Vācijas pilsētām, saņemtais atbalsts ziedojumu veidā	• Novecojušas tehnoloģijas, transporta vienības, visās telpās nav veikts kosmētiskais remonts, daļa no inventāra nolietojies • Nepietiekoši finansiālie līdzekļi kapitālieguldījumiem infrastruktūras sakārtošanā, kas ļautu nodrošināt pakalpojumu kvalitātes atbilstību klientu prasībām • Neelastīga un neparedzama valsts veselības aprūpes un tās finansēšanas politika un kārtība • Slimnīcai, kā pašvaldības kapitālsabiedrībai ir liels birokrātijas slogs, atšķirībā no privātiem uzņēmumiem • Telpas, kur atrodas slimnīca, nav tās īpašumā
---	---

NĀKOTNES Iespējas	NĀKOTNES Draudi / Riski
• Piedāvāt augsta servisa īstermiņa un ilgtermiņa pakalpojumus personām, kam nepieciešama medicīniskā aprūpe, medicīniskā un sociālā rehabilitācija • Attīstīties par aprūpes slimnīcu pacientiem pēc intensīvā ārstēšanās kursa citās slimnīcās, kā arī pacientiem ar hroniskām saslimšanām • Sociālās aprūpes un rehabilitācijas, terapijas un paliatīvās aprūpes pakalpojumu tālāka attīstība, slimnīcas sniegto pakalpojumu klāsta paplašināšana iespējami tuvu klientu dzīves vietai • Sociālās aprūpes infrastruktūras attīstība • Medicīniskās aprūpes mājās pakalpojumu paplašināšana un attīstība • Sadarbības turpināšana ar primārās aprūpes ārstiem, pašvaldību sociāliem dienestiem, sociālās un veselības jomas nevalstiskām organizācijām (t.sk. ārvalstīs) • Ārējā finansējuma (t.sk. ES līdzekļi) piesaiste slimnīcas infrastruktūras sakārtošanai, personāla apmācībām, speciālistu atalgojumam • Piedalīties Mazsalacas un apkārtnējo novadu vecākā gadu gājuma iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanā (geriatrijas aspektu iekļaušana slimnīcas	• Sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās valstī un novadā - iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās, bezdarba palielināšanās • Valsts finansējuma (piešķirto kvotu) samazināšanās veselības reformu rezultātā, t.sk. veselības aprūpes sistēmas finansēšanas kārtība pa t.sk. plānošanas vienībām • Mainīga un neparedzama valsts veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas politika un kārtība • Aktīva ārstniecības personu rekrutēšana darbam ārzemēs • Vispārējs kvalificēta darbaspēka trūkums veselības aprūpes jomās • Demogrāfiskās situācijas (iedzīvotāju skaita samazināšanās) ietekme uz veselības un sociālajai jomai piešķiramo līdzekļu apjomu • Esošā personāla novecošanās tendences turpināšanās • Novecojušas tehnoloģijas, transporta vienības

projektos un pakalpojumos), kļūstot par veselīgas novecošanās popularizēšanas vietu • Turpināt sadarbību ar Vidzemes slimnīcu, SIA „Centrālā laboratorija”, Gulbja laboratorijas u.c. nozares partneriem • Iespēju robežās jaunu ārstu un aprūpes personāla piesaiste, esošā personāla tālākizglītības turpināšana, starptautiskas pieredzes apgūšana • Maksas pakalpojumu plašāka attīstība un mārketing • Jaunu finansiāli un energo efektīvāku siltumapgādes risinājumu ieviešana slimnīcā • Līdz minimumam samazināt ekspluatācijas izdevumus, kas nav saistīti ar medicīnu (piem. pašvaldības noteiktā telpu īres maksa no 2022. gada, kas sastāda gadā lielu summu) • Vēlams nodot slimnīcas ēku kapitālsabiedrības īpašumā, palielinot pamatkapitālu • Turpmāk paredzēts palielināt ilgstošās sociālās aprūpes pacientu gultu skaitu, maksimāli izmantojot esošās telpas, pacientu pietiek. • Turpmākajos gados pārvietot rentgena kabinetu uz mazākām telpām, lai palielinātu sociālo pacientu skaitu. • Nodrošināt aprūpes centra saglabāšanu pie patreizējiem veselības aprūpes finansēšanas noteikumiem • Piesaistīt citus veselības jomas speciālistus konsultāciju sniegšanai	• Medikamentu un medicīnisko materiālu (t.sk. obligāti izmantojamo dezinfekcijas līdzekļu), pārtikas un energoresursu cenu pieaugums • Neparedzamas likumdošanas izmaiņas, t.sk. administratīvā sloga palielinājums valsts iestāžu veikto kontroļu kontekstā (datu aizsardzības regula, zāļu regula u.t.t.) • Personāla atalgojuma pieaugums pie nemainīga slimnīcas finansējuma, saistībā ar izmaiņām normatīvajos aktos vai darba ņēmēju kategoriskām prasībām • Ēnu ekonomikas pieaugums un valsts kontrolējošo institūciju nevēlēšanās un nespēja to apkarot (valsts budžeta samazināšanās) • Pieaugošas kvalitātes prasības attiecībā uz konkrētiem pakalpojumiem, jaunu prasību izvirzīšanas no MK, LR Veselības ministrijas, LR Labklājības ministrijas un citu valsts institūciju puses bez finansiāla seguma, un ar to saistītais administratīvais slogs • Samazinoties iedzīvotāju skaitam, nav jēgas nākotnē veidot sīkas nerentablas ārstu prakses, darbs sanāk tikai diviem ģimenes ārstiem • Slimnīcas ēkas atsavināšana 3.personai • Iespējama reorganizācija vai sabiedrības likvidācija
--	---

Galvenie secinājumi:

- Veselības un sociālās aprūpes loma, līdz ar iedzīvotāju novecošanos, būtiski pieaugs. Šī tendence prasīs salīdzinoši lielu pašvaldības finansējuma pieaugumu pensijas vecuma cilvēku aprūpei, jo šīs cilvēku grupas finansiālās iespējas apmaksāt savu uzturēšanos veselības un sociālās aprūpes institūcijās pārskatāmā nākotnē būs samērā niecīgas.
- Ņemot vērā iedzīvotāju skaita samazinājumu, nepieciešama ilgāka vecākās paaudzes darbinieku noturēšana darba tirgū, taču vienlaicīgi arī viņu motivēšana sekot līdzi un pielietot jaunākās tehnoloģijas un darba metodes.
- Tālākā nākotnē (aptuveni 10 gadu perspektīvā) pensijas vecuma cilvēku ienākumi pieaugs, pateicoties tam, ka aizvien pieaug ieguldītāju skaits pensiju 2. līmeņa un 3.līmeņa fondos. Šos ieguldījumus pacienti varēs izlietot sociālās un veselības aprūpes pakalpojumu pirkšanai. Taču tuvāko 5-7 gadu laikā saglabāsies būtiska pašvaldības un valsts loma sociālo un veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanā.
- Daudzu darbinieku galvenā motivācija nav atalgojums – taču ilgstoši strādājoši, it kā lojāli darbinieki var arī būtiski kavēt mūsdienīgu darba metožu ieviešanu slimnīcas sniegtajā veselības un sociālajā aprūpē.
- Mazsalacas slimnīcai ir grūtības ar kvalificēta personāla piesaisti, jo jaunos speciālistus neinteresē darbs ārpus lielajām pilsētām.

- Nepieciešama pastāvīga darbinieku teorētiskā un praktiskā apmācība moderno tehnoloģiju priekšrocību skaidrošanā un praktiskā pielietošanā, kvalifikācijas celšanā.
- Virkne pazīmju norāda uz to, ka sekmīgas sociālās aprūpes funkciju veikšanai Mazsalacā būtu jāizveido dienas centrs pensijas vecuma iedzīvotājiem, kas nodrošinātu vecāka gadu gājuma cilvēkiem iespēju ikdienā atrasties labi izveidotā vidē, socializēties ar sava vecuma cilvēkiem (ņemot vērā augsto vientuļo pensijas vecuma sieviešu skaitu Latvijā), saņemt atbalstu un konsultācijas, iesaistīties pašpalīdzības grupās, kā arī izmantot Mazsalacas slimnīcas veselības aprūpes un rehabilitācijas kapacitātes. Ilgtermiņā šādu modernu dienas centru izveide samazina pašvaldības izdevumus sociālajā jomā, jo šo centru apmeklētāji daudz ilgāku laiku saglabā spēju sevi aprūpēt.

6. Konkurenti

Tiešie Sabiedrības konkurenti ir Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Vidzemes slimnīca" un privātās medicīnas iestādes paliatīvās aprūpes segmentā, kas nodrošina šādus veselības aprūpes pakalpojumus. Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Mazsalacas slimnīca", salīdzinot ar privātajām medicīnas iestādēm, nav tik moderna, bet piedāvātais pakalpojums ir kvalitatīvs un ļoti nozīmīgs Mazsalacas, Mazsalacas pagasta, Ramatas pagasta, Sēļu pagasta, Skanķkalnes pagasta un Vecates pagasta iedzīvotājiem. Cilvēkresursu piesaistes jautājumā kapitālsabiedrības lielākie konkurenti ir privātās ārstniecības iestādes, tajās piedāvātā atalgojuma apmēra dēļ, tomēr ierobežotā nozares cilvēkresursu apmēra dēļ, arī Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Vidzemes slimnīca" ir Sabiedrības konkurents.

Zobārstniecībā tuvākie konkurenti ir Valmierā un Rūjienā, jo pēc NVD datiem zobārsta pakalpojumi bijušajā Mazsalacas novada teritorijā ir pieejami tikai Sabiedrībā.

Sociālo pakalpojumu jomā apkārtējie Sociālās aprūpes centri ir Sabiedrības konkurenti, tiem ir nodrošināts stabils pašvaldību finansējums.

7. Stratēģiskā daļa

Sabiedrības vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2023.-2025.gadam mērķis ir sniegt objektīvu ieskatu par kapitālsabiedrības esošo situāciju un noteikt tās stratēģiskos attīstības virzienus, mērķus un saskaņotas rīcības, kas balstītas uz esošo un potenciālo klientu pieprasījumu, organizācijas un tās sadarbības partneru resursiem un veselības nozares kopējo attīstību Latvijā.

Sabiedrība sniedz pieprasītus, augsti kvalitatīvus un izmaksu ziņā klientiem pieejamus ambulatoros medicīniskās aprūpes, sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumus, kā arī nodrošina veselības veicināšanas pakalpojumus pēc iespējas tuvāk dzīvesvietai.

Sabiedrības vīzija ir aktīvi līdzdarboties veselu, laimīgu un ar dzīvi apmierinātu iedzīvotāju skaita palielināšanā jebkurā vecumā Mazsalacā un apkārtējos pagastos, teritorijās.

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Mazsalacas slimnīca" darbības virzieni ir:

1. sekundārā ambulatorā aprūpe:
 - ģimenes ārsti;
 - dienas stacionārs ārstēšanai (ar iespējām nodrošināt ar gultas vietu);
 - mājas aprūpe (medicīniskā un rehabilitācija);
 - obligātās veselības pārbaudes darbam, autotransporta vadīšanai.
2. Sociālā aprūpe - nodaļa ar 45 aprūpes gultām un hroniski slimo pacientu aprūpe (t.sk. paliatīvā aprūpe), 10 gultas stacionāra pacientiem ar terapeitiskā, neiroloģiskā profila saslimšanām. Maksas izmitināšanas pakalpojumi pa nakti dienesta viesnīcā.
3. "Ilgstoša sociālā aprūpe un sociālā rehabilitācija" no 13.05.2022.

7.1. Uzņēmuma darbību un attīstību ietekmējošās puses

Uzņēmuma darbību visvairāk ietekmējošās puses:

- Valde
- Darbinieki
- Pašvaldības dome – deputāti, kapitāla daļu turētāja pārstāvja lēmumi
- Materiālu un medikamentu piegādātāji
- NVD
- LR Veselības ministrija
- LR Labklājības ministrija
- Ministru kabinets
- Saeima

Ietekmējošās puses, kuras jāpieaicina atsevišķu lēmumu vai problēmu risināšanā, kā arī kuras var kļūt un kurām jāklūst par sadarbības partneriem konkrētu pasākumu ieviešanā:

- Klienti (fiziskās un juridiskās personas)
- Citas valsts institūcijas
- Uzņēmēji (t.sk. sociālie uzņēmēji)
- Iedzīvotāji, vai to grupas (piem. pensionāri)
- Mediju pārstāvji (žurnālisti)
- Nozares eksperti

7.2. Finanšu un nefinanšu mērķi

Ar Pašvaldības domes 30.03.2023. lēmumu Nr.117 (protokols Nr.5, 11.§) “Par Valmieras novada pašvaldības tiešās līdzdalības saglabāšanu sabiedrībā ar ierobežotu atbildību “Mazsalacas slimnīca”” tika noteikts Sabiedrībai vispārējais stratēģiskais mērķis - organizēt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību Mazsalacas pilsētā, Mazsalacas, Ramatas, Sēļu un Skaņkalnes pagastā, sniedzot un attīstot kvalitatīvus veselības aprūpes pakalpojumus, veicinot iedzīvotāju veselību”

Saskaņā ar pārvaldības likuma 1.panta pirmās daļas 16. punktu nefinanšu mērķi ir kapitālsabiedrības mērķi, kas izriet no kapitālsabiedrībai noteiktā vispārējā stratēģiskā mērķa, tiesību aktiem un politikas plānošanas dokumentiem un ir saistīti ar publiskai personai noteikto funkciju izpildes nodrošināšanu. Savukārt šī likuma 1. panta pirmās daļas 17. punkts nosaka, ka finanšu mērķi ir kapitālsabiedrības mērķi, kas saistīti ar tās finanšu darbības stāvokli

Pamatojoties uz Pašvaldības noteikto vispārējo stratēģisko mērķi, Sabiedrība ir izvirzījusi nefinanšu un mērķus un noteikusi uzdevumus to sasniegšanai:

- 1) Attīstīt maksas paliatīvo aprūpi un īslaicīgo un ilgstošo sociālo aprūpi
 - tiek palielināts paliatīvās vai sociālās aprūpes gultu skaits par 3 (trijām) katru gadu
 - nodrošināt guļošiem pacientiem ar hroniskām slimībām un dažādiem kustību traucējumiem medicīnisko aprūpi mājās pamatvajadzību apmierināšanai saskaņā ar NVD nodrošinājumu pieprasītajā apmērā
- 2) Kvalificēts un motivēts personāls - paaugstināt medicīnas personāla kvalifikāciju un personīgo atbildību par finanšu līdzekļu izlietojumu ārstniecības procesā, lai vienlaikus nodrošinātu ārstniecības vadlīniju ieviešanu
 - Veiktas personāla apmācības, kvalifikācijas paaugstināšanas kursi - vismaz 3 darbinieki gadā ir apmeklējuši kvalifikācijas paaugstināšanas kursus
 - Medicīniskais personāls ir atjaunojis savu kvalifikāciju atbilstoši normatīvajiem aktiem

- Motivējoša un konkurētspējīga atalgojuma nodrošināšana darbiniekiem, ņemot vērā darba specifiku, veicamā darba sarežģītību un vidējo darba samaksas apmēru valstī, katru gadu darba samaksas pieaugums par 3-5%
- Par veikto ieguldījumu izmaksāt prēmiju personāla motivēšanai, izmaksājot prēmēšanai ne vairāk par 5 (pieciem) % no budžetā atlīdzībai paredzētā līdzekļu apjoma
- Piesaistīt jaunus speciālistus – vismaz 1 (vienu) gadā
- 1x gadā veikt darbinieku anketēšanu un ieteikumu un priekšlikumu apkopošanu
- 3) Sniegt vispusīgus veselības aprūpes pakalpojumus, nodrošinot to pieejamību
- papildus medicīnisko pakalpojumu nodrošināšana iedzīvotājiem vismaz 1 reizi gadā citu speciālistu vai izmeklējumu pieejamību nodrošināšana, t.sk. veicot iedzīvotāju izglītošanu veselības jomā
- Saglabāt ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu apjomu atbilstoši iedzīvotāju skaitam
- Pastāvīgi tiek nodrošināta vairāku speciālistu pieejamība – gan ģimenes ārsts, gan zobārsts u.c speciālisti
- Sabiedrības mājas lapā regulāri tiek aktualizēta informācija par speciālistu pieņemšanas laikiem un pakalpojumu cenām
- Uzlabot slimnīcas telpu vizuālo pievilcību – veikt kosmētisko remontu katru gadu vismaz 1 (vienai) telpai
- 4) nodrošināt stabilu, sabalansētu uzņēmuma saimniecisko darbību, efektīvu finanšu resursu pārvaldību un izlietojumu, vienlaikus nodrošinot kvalitatīvus ārstniecības pakalpojumus
- palielināt ieņēmumus no maksas pakalpojumiem vidēji par 3 (trīs)% gadā;
- nodrošināt bezzaudējumu finansiālās darbības rezultātu;
- nodrošināt ka, administratīvās izmaksas nepārsniedz 12 (divpadsmit) % no kopējiem izdevumiem;
- nodrošināt, ka uzņēmuma apgrozāmie līdzekļi spēj segt īstermiņa saistības. Tekošās likviditātes koeficientu saglabāt optimālās robežās 1-2, kas nozīmē, ka uzņēmumam ir pietiekami apgrozāmie līdzekļi, lai segtu īstermiņa maksājumus;
- nodrošināt, ka finanšu līdzsvara koeficients (Pašu kapitāls / aktīvi (optimāli $50\% < K < 100\%$)) ir optimālās robežās ($50\% < K < 100\%$);
- nodrošināt pozitīvu neto peļņas rentabilitāti;
- aktīvs darbs debitoru parādu atgūšanu – nodrošināt, ka nepalielinās šaubīgo debitoru parādu apjoms;
- Sabiedrības peļņu izlietot iepriekšējo gadu zaudējumu segšanai, Sabiedrības tālākai attīstībai, personāla motivēšanai, tālākai izglītošanai un darba kvalitātes celšanai, atbilstoši dalībnieku sapulces lēmumam un ārējo normatīvo aktu prasībām.

Sabiedrības plānotais finanšu rezultāta apmērs 2023.-2025.gadam ir atkarīgs no ieņēmumiem par sniegtajiem pakalpojumiem, kārtējiem saimnieciskās darbības izdevumiem, kā arī pamatlīdzekļu nolietojuma izmaksām. Valsts veselības aprūpes finansēšanas kārtības (t.s. kvotu sistēmas) dēļ ir ierobežotas iespējas attīstīt un ieviest jaunus pakalpojumus.

Sabiedrības faktiskais un plānotais peļņas vai zaudējumu aprēķins laika posmam no 2023.gada līdz 2025.gadam (Eiro)

Nr. p. k.	Rādītāji	Fakts			Plāns		
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Neto apgrozījums	689 502	863 804	807 769	891 167	900 000	910 000
2.	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	(560 680)	(762 745)	(744 089)	(798 872)	(807 500)	(814 800)
3.	Bruto peļņa vai zaudējumi	128 822	101 059	63 680	92 295	92 500	95 200
4.	Administrācijas izmaksas	(80 391)	(92 992)	(92 519)	(93 600)	(94 000)	(96 000)
5.	Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	17 008	2 532	27 328	3 000	3 500	4 000
6.	Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	(1 785)	(1 327)	(23 271)	(1 500)	(1 500)	(2 000)
7.	Pārējie procentu un tamlīdzīgie ieņēmumi						
8.	Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas						
9.	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	63 654	9 272	(24 782)	195	500	1 200
10.	Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu						
11.	Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	63 654	9 272	(24 782)	195	500	1 200
12.	Pārskata gada perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem	63 654	9 272	(24 782)	195	500	1 200

Sabiedrības faktiskā Balance un plānotā Balance laika posmam no 2023.gada līdz 2025.gadam (Eiro)

	AKTĪVS					
	Fakts			Plāns		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Ilgtermiņa ieguldījumi						
Nemateriālie ieguldījumi						
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības	430	213	387	300	400	300
Nemateriālie ieguldījumi kopā	430	213	387	300	400	300
Pamatlīdzekļi						
Nekustamie īpašumi						
a)zemesgabali, ēkas un inženierbūves	-	-	-	-	-	-
Ilgtermiņa ieguldījumi publiskā partnera pamatlīdzekļos	20 414	67 589	91 300	89 000	88 000	91 000
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	13 411	8 742	6 417	7 000	5 900	6 000
Pamatlīdzekļi kopā	33 825	76 331	97 717	96 000	93 900	97 000
Ilgtermiņa ieguldījumi kopā	34 255	76 544	98 104	96 300	94 300	97 300
Apgrozāmie līdzekļi						
Krājumi						
Īzejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	19 507	14 154	42 104	30 000	31 000	33 000
Krājumi kopā	19 507	14 154	42 104	30 000	31 000	33 000
Debitori						
Pircēju un pasūtītāju parādi	44 451	47 095	48 916	50 000	48 000	50 000
Citi debitori	1 623	2 638	23	30	50	30
Nākamo periodu izmaksas	594	835	381	400	500	500
Uzkrātie ieņēmumi	46 026	72 250	20 665	21 000	35 000	30 000
Debitori kopā	92 694	122 818	69 985	71 430	83 550	80 530
Nauda	18 483	15 006	13 895	10 000	5 000	15 006
Apgrozāmie līdzekļi kopā	130 684	151 978	125 984	111 430	119 550	128 536
Aktīvs kopā	164 939	228 522	224 088	207 730	213 850	225 836

	PASĪVS					
	Fakts			Plāns		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Pašu kapitāls						
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	133 243	173 243	173 243	173 243	173 243	173 243
Rezerves						
f) pārējās rezerves	1	1	1	1	1	1
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	(68 316)	(4 662)	4 610	(20 172)	(19 477)	(19 977)
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	63 654	9 272	(24 782)	195	1 200	500
Pašu kapitāls kopā	128 582	177 854	153 072	153 267	154 967	153 767
Kreditore						
Ilgtermiņa kreditori						
Nākamo periodu ieņēmumi	3 868	2 391	5 638	4 000	5 500	5 000
Ilgtermiņa kreditori kopā	3 868	2 391	5 638	4 000	5 500	5 000
Īstermiņa kreditori						
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	2 059	1 136	2 505	900	1 100	2 000
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	1 049	7 202	21 006	14 032	10 000	22 000
Pārējie kreditori	2 428	4 776	6 612	6 612	4 776	9 069
Nākamo periodu ieņēmumi	1 327	1 327	1 823	1 823	2 000	2 000
Uzkrātās saistības	25 626	33 836	33 432	27 096	35 507	32 000
Īstermiņa kreditori kopā	32 489	48 277	65 378	50 463	53 383	67 069
Kreditore kopā	36 357	50 668	71 016	54 463	58 883	72 069
Pasīvs kopā	164 939	228 522	224 088	207 730	213 850	225 836

8. Risku analīze

Apzināto risku veidi	Uzdevumi risku novēršanai / samazināšanai
TIRGUS RISKI	
- iedzīvotāju skaita samazināšanās - jaunas prasības kvalitātes un citos standartos - pieprasījuma mazināšanās	Pētīt tirgu, sekot līdzi tirgus izmaiņām (cenu svārstībām, pieprasījuma un piedāvājuma izmaiņām), sekot līdzi patērētāju vajadzībām un vērtību maiņai, uzlabot sava pakalpojuma kvalitāti, ieviest jauninājumus, sekot līdzi normatīvo aktu izmaiņām
RAŽOŠANAS (pakalpojuma nodrošināšanas) RISKI	
- Nepietiekams tehniskās bāzes nodrošinājums - Novecojušas tehnoloģijas, transporta vienības - Izejvielu / materiālu kvalitātes neatbilstība	Sadalīt risku, sniedzot plašāku pakalpojumu klāstu, regulāri pārbaudīt iepirkto izejvielu un materiālu kvalitāti un ievērot optimālus to uzglabāšanas apstākļus, nodrošināt optimālu krājumu atlikumu, sekot līdzi iekārtu tehniskajam stāvoklim,

	laikus novērst to trūkumus un savlaicīgi veikt to remontu vai plānot jaunu pamatlīdzekļu iegādi.
FINANŠU RISKI	
- Iedzīvotāju maksātspējas mazināšanās - neparedzamas izejmateriālu, tehnisko līdzekļu un resursu cenu paaugstināšanās - Neplānoti izdevumi (neparedzēti remonts, soda naudas, tiesvedība) - Valsts finansējuma samazinājums	Veidot finanšu rezerves, uzkrājumus, sekot līdzi uzņēmuma naudas plūsmai, nepieciešamības gadījumā izmantot īstermiņa kredītus, sadarboties ar vairākiem materiālu un resursu piegādātājiem, veikt mērķtiecīgu un sistemātisku darbu debitoru uzraudzībai, sekot līdzi valsts veselības aprūpes finansēšanas politikas un kārtības izmaiņām
POLITISKE RISKI	
- Pastāvīga veselības un sociālās nozares politisko prioritāšu maiņa un nestabilitāte - Neparedzamas nodokļu sistēmas izmaiņas - Karadarbība u.c. fiziskie apdraudējumi	Apmeklēt nozarē nozīmīgus seminārus un informatīvas tikšanās, sekot līdzi visam jaunajam, kas notiek valsts un pašvaldības ekonomikā, politikā un finanšu sfērā, veidot finanšu rezerves fondu
SOCIĀLIE (CILVĒCISKĀ FAKTORA) RISKI	
- Kvalificētu speciālistu aizplūšana no uzņēmuma - Personāla novecošanās - Darbinieku „izdegšanas sindroms”, kas var novest pie nolaidības, darba kultūras pazemināšanās, slimībām - Klientu, pacientu un viņu radnieku neparedzētas rīcības un destruktīvas uzvedības sekas	Paredzēt jebkura darbinieka aizstāšanas iespēju, veidot spēcīgu, uzticīgu darbinieku komandu, motivēt darbiniekus, ievērot labas attiecības gan ar uzņēmuma darbiniekiem, gan konkurentiem, gan sadarbības partneriem un klientiem, veikt darbinieku veselības apdrošināšanu, sniedzot sociālās garantijas darba nespējas apstākļos