

*Apstiprināta
Sabiedrības dalībnieku sapulcē
2025. gada 25.novembrī*

PAŠVALDĪBAS SABIEDRĪBA AR IEROBEŽOTU
ATBILDĪBU
„ĀDAŽU SLIMNĪCA”
DARBĪBAS STRATĒGIJA
(2026.–2029.)

Ādažos
2025. gada 25.novembrī

Izstrādāta saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57.pantu

Apzīmējumi

Sabiedrība	Pašvaldības Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Ādažu Slimnīca"
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
Stratēģija	Sabiedrības vidēja termiņa darbības stratēģija 2026.–2029. gadam

Pašvaldības Sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Ādažu slimnīca" (turpmāk – Sabiedrība) vidēja termiņa darbības stratēģija 2026.-2029. gadam (turpmāk – Stratēģija) ir Sabiedrības attīstības plānošanas dokuments, kas atspoguļo Sabiedrības vidēja termiņa attīstības redzējumu, stratēģiskos mērķus un galvenās veicamās aktivitātes.

Stratēģijas izstrāde tika veikta ar mērķi uzlabot Sabiedrības vidēja termiņa darbības plānošanas procesu, tieši saistot uzņēmuma mērķus ar pasākumiem to ieviešanai, kā arī pieejamo un nepieciešamo finansējumu.

Stratēģija tika izstrādāta, pamatojoties uz definēto Sabiedrības vīziju un misiju, kā arī Ādažu novada attīstības plānošanas dokumentiem. Stratēģija balstās pieņēmumā, ka Sabiedrība vidējā termiņā nodrošinās medicīnas pakalpojumu sniegšanu un attīstību visā Ādažu novada teritorijā.

Stratēģija ir pamatdokuments Sabiedrības ikgadējo darba plānu izstrādei un darbības rezultātu novērtēšanai.

Stratēģijas tiesiskā ietvara pamatu veido:

- (1) Pašvaldību kapitālsabiedrību darbu regulējošie Latvijas Republikas normatīvie akti:
 - a. Likums "Par pašvaldībām";
 - b. "Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums";
 - c. "Valsts pārvaldes iekārtas likums".
- (2) Ādažu novada attīstības plānošanas dokumenti:
 - a. Ādažu novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2013. līdz 2037. gadam;
 - b. Ādažu novada Attīstības programmas 2021.-2027.gadam.

Sabiedrības plānošanas un darbības vadības dokumentu hierarhija:

Ādažu novada ilgtspējas attīstības stratēģija 2013. - 2037. gadam
Ādažu novada Attīstības programma 2021. - 2027. gadam
Ādažu novada pašvaldības kapitāldaļu pārvaldes politika
PSIA "Ādažu slimnīca" vidēja termiņa stratēģija 2026. - 2029. gadam
PSIA "Ādažu slimnīca" attīstības galveno aktivitāšu plāns un iepļānotie saimnieciskie darbi

Stratēģija veicina Sabiedrības attīstību un mērķu realizāciju. Stratēģiskie mērķi ir noteikti skaidri un izmērāmi tā, lai varētu vērtēt to izpildi konkrētā laika periodā.

Sabiedrības mērķi ir iedalīti divos virzienos:

- (1) **Nefinanšu mērķi** – nosaka Sabiedrības saimniecisko darbību, tās virzieniem un attīstību.
- (2) **Finanšu mērķi** – nosaka Sabiedrības kopējos finanšu mērķus.

Stratēģijas izstrādē izmantoti Sabiedrības 2023. - 2024. gada finanšu rādītāji.

Stratēģiju aktualizē vismaz reizi divos gados, balstoties uz veiktajām aktivitātēm, plāniem par ekonomiski pamatotām investīcijām (daļa no kurām var nebūt vēl šajā dokumentā identificētas), kā arī pieejamo ES finansējumu 2025. – 2029. gadam.

1. Vispārēja informācija

Kapitālsabiedrības nosaukums	Pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Ādažu slimnīca"
Juridiskais statuss	Kapitālsabiedrība
Reģistrēts LR Uzņēmumu reģistrā	1993.gada 25.maijā
Reģistrēts LR Komercreģistrā	2004.gada 13.oktobrī
Vienotais reģistrācijas numurs	40003131022
Juridiskā adrese	Gaujas iela 13/15, Ādaži, Ādažu novads, LV-2164
Kapitāla daļu turētājs	Ādažu novada pašvaldība Reģ. Nr. 90000048472 Gaujas iela 33A, Ādaži, Ādažu novads, LV-2164
Kapitāla daļu turētāja pārstāvis	Ādažu novada pašvaldības izpilddirektors
Kapitālsabiedrības galvenais darbības veids	Medicīniskā palīdzība: ambulatorā <ul style="list-style-type: none"> • Slimnīcu darbība (86.10 NACE2) • Vispārējā ārstu prakse (86.21 NACE2)
Kapitālsabiedrības pārvalde	Valdes loceklis
Darbības virzieni	Medicīnas pakalpojumi un telpu noma
Pamatkapitāls	EUR 329 925,00 (10.02.2015.), vienas daļas vērtība ir 1,00 EUR
Daļas uzņēmumos	34.01% SIA „Ādažu privātslimnīca” Reģ. Nr. 40003550987 Ieguldījums EUR 38 702 (21.06.2001.) Juridiskā adrese: Skolas iela 38 – 24, Rīga, LV-1010 Faktiskā adrese: Gaujas 13/15, Ādaži, Ādažu novads, LV-2164

Galveno finanšu rādītāju analīze par 2024. gadu:

- | | |
|---|--------------------|
| 1) bruto peļņas rentabilitāte | 1,7%; |
| 2) apgrozāmo līdzekļu aprites rādītājs | 11,37 (>=1); |
| 3) pašreizējās likviditātes rādītājs | 0,52 (>=1); |
| 4) saistību īpatsvars bilancē | 0,38 (0..0,5); |
| 5) ilgtermiņa ieguldījumu segums ar pašu kapitālu | 1.76 (>=0); |
| 6) neto apgrozāmais kapitāls | 166 579 EUR (>=0); |
| 7) pašu kapitāla īpatsvars | 62,5%; |
| 8) pašu kapitāla atdeve | 1,78 % |
| 9) finansiālās neatkarības rādītājs | 0,62 (0...1). |

Sabiedrības pakalpojumi tiek sniegti, pamatojoties uz Latvijas Republikas tiesību aktiem, t.sk., Pašvaldību likuma 4. panta pirmās daļas 6. punktu, kas nosaka, ka pašvaldības autonomā funkcija ir gādāt par iedzīvotāju veselību — īstenot veselīga dzīvesveida veicināšanas pasākumus un organizēt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību, Ārstniecības likumu, kā arī ievērojot Ministru kabineta 2009. gada 20. janvāra noteikumus Nr. 60 "Noteikumi par obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām", kas nosaka obligātās prasības ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām (telpas, piekļuve personām ar funkcionāliem traucējumiem, u.c.).

Sabiedrības darbība tiek nodrošināta no tās līdzekļiem un valsts finansējuma, un tai netiek piešķirts pašvaldības finansējums.

Sabiedrība neveic ziedojumus.

Sabiedrībai nav ārpusbilances saistību un iekļātu aktīvu.

Sabiedrība veic šādas funkcijas:

- 1) Primārās veselības aprūpes nodrošināšana;
- 2) Ambulatorie (speciālistu) pakalpojumi;
- 3) Dienas stacionāra un aprūpes pakalpojumi;
- 4) Saimnieciskā un projektu darbība.

Sabiedrībai pieder 11/15 domājamās daļas nekustamajā īpašumā Gaujas iela 13/15, Ādaži, Ādažu novads, LV-2164

Nr.	Nosaukums	Kadastra numurs	Mērvienība	Platība
1.	Zeme	8044-007-0361	ha	0.6777
2.	Slimnīcas ēka 9/10	80440070361-001	m ²	3 298
3.	Saimniecības ēka	80440070361-002	m ²	376.1
4.	Katlu māja	80440070361-003	m ²	9.1

2019.gada 11.decembrī Rīgas rajona tiesas zemesgrāmatu nodaļas Ādažu pagasta zemesgrāmatas nodaļuma Nr.1436 III. daļas 1.iedaļā 3.3.punktā reģistrēts PSIA "Ādažu slimnīca" Lietošanas tiesību juridiskais pamats – 2019.gada 14.oktobra līgums par kopīpašuma lietošanas kārtību.

Sabiedrības funkcionālo darbību nodrošina dažādu profilu speciālisti: ārsti, aprūpes speciālisti, kā arī atbalsta un administrācijas personāls.

2. Informācija par Sabiedrības biznesa modeli

2.1. Pakalpojumi

Sabiedrība sniedz sekundāro ambulatoro un dienas stacionāra medicīnisko palīdzību.

Sabiedrībā darbojas rentgena, ultrasonogrāfijas, ehokardiogrāfijas, datortomogrāfijas un fibrogastroskopijas palīgkabineti un duplex skenēšana asinsvadiem.

Sabiedrībā darbojas ķirurgi, ginekologi, kardiologi, endokrinologi, acu ārsti, otolaringologi, bērnu alergologi, dermatologi un neirologi.

Sabiedrība sniedz valsts Nacionālā veselības dienesta (NVD) apmaksātus pakalpojumus un citus medicīnas maksas pakalpojumus.

Ambulatorā daļa sniedz ārstu-speciālistu konsultācijas un veic diagnostikas izmeklējumus.

Dienas stacionārā veic plānveida ķirurģijas operācijas un sniedz citus līdzīgus pakalpojumus. Sabiedrība nodrošina arī aprūpes pakalpojumu sniegšanu pacientiem mājās.

Sabiedrība sniedz papildpakalpojumu – telpu iznomāšanu medicīnas pakalpojumu sniegšanai saskaņā ar Dalībnieka apstiprinātu telpu iznomāšanas kārtību.

2.2. Sabiedrības apkalpoto klientu skaits 2023.-2024.gadā

Faktors / Gads	2023.	2024.
Pacientu skaits poliklīnikā	47 689	46 967
Pacientu skaits dienas stacionārā	2 305	3 442
Operāciju skaits dienas stacionārā	1 010	1 181
Mājas aprūpe	1 404	1 390

Daļa no Sabiedrības telpām tiek iznomātas ar veselības aprūpi saistītiem uzņēmumiem – 5 ģimenes ārstu praksēm, 2 zobārstniecības praksēm, Neatliekamās palīdzības dienestam un ārstiem-speciālistiem - kopā 22 nomniekiem.

2.3. Galvenie sadarbības partneri

Sabiedrības galvenais sadarbības partneris ir NVD. 2024.gadā NVD (kvotas ietvaros) iegādājās no Sabiedrības medicīnas pakalpojumu EUR 1 538 571 apmērā.

Sabiedrība sadarbojas ar apdrošināšanas kompānijām Compensa Vienna Insurance Group, ADB Latvijas filiāle, Compensa Life Vienna Insurance Group SE Latvijas filiāle AAS, Gjensidige, Akcine draudimo bendrove Latvijas filiāle, BTA Baltic Insurance Company AAS, BALTA AAS, ERGO Life Insurance SE Latvijas filiāle, If P & C Insurance, Latvijas filiāle AS un Baltijas Apdrošināšanas Nams AAS.

Sabiedrībai ir ievērojams skaits nelielu piegādātāju dažādām precēm un pakalpojumiem.

2.4. Attiecības ar klientiem un klientu segmenti

Sabiedrība sniedz pakalpojumus Ādažu un citu tuvāko novadu iedzīvotājiem.

Vairāk nekā trīs ceturtdaļas pakalpojumu saņēmēji sedz tikai līdzmaksājuma izmaksas, pakalpojumu lielākoties saņemot par valsts budžeta finansējumu.

Sabiedrība atbalsta līdzšinējās finansēšanas prakses saglabāšanu, jo:

- (1) tas ļauj Ādažu un citu novadu iedzīvotājiem taupīt resursus;
- (2) tas ļauj Sabiedrībai piesaistīt dažādas klientu grupas, t.sk., kas nespēj veikt pilnu samaksu;
- (3) tas ļauj Sabiedrībai darboties komforta apstākļos, jo NVD finanšu plūsma ir stabila.

2.5. Galvenie ilgtermiņa ieguldījumi un resursi

Sabiedrības pamatlīdzekļu vērtība 31.12.2024. bija 802,37 tūkst. EUR.

Galvenie aktīvi ir ēka Gaujas ielā 13/15, kuras vērtība ir 538,68 tūkst. EUR, kā arī ieguldījumi medicīnas aprīkojumā, t.sk. "General Electric" 16/32 slāņu datortomogrāfs Optima CT520, rentgenogrāfijas aprīkojums, ultrasonogrāfijas iekārtas, endoskopijas un kolonoskopijas aprīkojums, doplerogrāfs un ehokardiogrāfijas aprīkojums.

Sabiedrības darbību nodrošina 41 ārsts – speciālisti, kas sniedz medicīnas pakalpojumus gan ambulatorajā daļā un dienas stacionārā, 19 pacientu aprūpes speciālisti (ārstu palīgi un medicīnas māsas), 5 sanitāri un apkopēji, 4 saimniecības daļas darbinieki un tehniskie darbinieki 11 administratīvās daļas darbinieki, t.sk. reģistratūras klientu apkalpošanas darbinieki, datu uzskaites speciālisti, IT administrators, lietvede, galvenā grāmatvede, vecākā medicīnas māsa un valdes loceklis.

Medicīnas darbinieki ir uzskatāmi par svarīgu Sabiedrības resursu.

2.6. Sabiedrības galvenie finanšu rādītāji 2022.-2024.gadā

1. tabula Sabiedrības finanšu aprēķina galvenie posteņi no 2023.-2024. g. (tūkst. EUR)

(Avots: Sabiedrības gada pārskati)

Rādītāja nosaukums	2023.	2024.
Neto apgrozījums	1 756 172	2 055 799
Bruto peļņa vai zaudējumi	9 598	34 527
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	11 378	17 642
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	11 378	17 642

Sabiedrība veic visu nodokļu un nodevu nomaksu LR normatīvajos aktos noteiktajos termiņos. Darba algas tiek aprēķinātas un izmaksātas noteiktajos termiņos atbilstoši Darba likumam un darba līgumiem.

2. tabula Sabiedrības apmaksātie nodokļi un nodevas 2023.-2024. g. (tūkst. EUR)

(Avots: Sabiedrības gada pārskati)

Nodokļa veids	2023.	2024.
Pievienotās vērtības nodoklis	10 637	37 444
Sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	280 716	339 840
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	155 881	180 775
Uzņēmējdarbības riska nodeva	373	379
Kopā:	447 607	558 438

2024. gadā Sabiedrība nodokļos samaksāja 558 438 EUR, kas ir par 25 % vairāk, salīdzinot ar 2023. gadu (t.sk., sociālās iemaksas par 21 % vairāk, kā 2023. gadā, iedzīvotāju ienākuma nodoklis par 16 % vairāk, kā 2023. gadā). Pievienotās vērtības nodoklis 2024. gadā tika nomaksāts par 252 % vairāk, kā 2023. gadā (2.tabula).

3. tabula

Sabiedrības rentabilitātes un aprites finanšu koeficienti*(Avots: Sabiedrības gada pārskati)*

Rādītājs	2023.	2024.
Kopējais likviditātes rādītājs	0.59	0.52
Bruto peļņas rentabilitāte (%)	0.5	1.7
Neto rentabilitāte (%)	1	1
Aktīvu aprites rādītājs (≥ 1)	1.79	2.01

Sabiedrība spēj segt uzņemtās saistības un operacionālās izmaksas.

Finanšu rādītāji no 2023. līdz 2024. gadam atspoguļoti 3. tabulā.

Kopējais likviditātes rādītājs, salīdzinot ar 2023. gadu, ir saglabājies iepriekšējā līmenī, kas nav pietiekami, lai nodrošinātu maksātspeju (optimāli koeficientam jābūt no 1,2 līdz 2).

Bruto rentabilitāte norāda uz to, cik rentabla ir uzņēmuma pamatdarbība. Salīdzinājumā ar 2023. gadu ir 1.2 punktu pieaugums, kas norāda, ka uzņēmuma spēja veikt ienesīgu saimniecisko darbību palielinās.

Neto rentabilitāte veselības aprūpes sektorā bieži ir 0–5%. Aktīvu aprites rādītājs 2024. gadā bija neliels pieaugums, kas apliecina efektivitāti.

3. Stipro un vājo pušu analīze

4. tabula

Stiprās puses	Vājās puses
Medicīnas iestādes atrašanās vieta, piemērota ēka un kvalitatīvas telpas	Valsts veselības aprūpes finansēšanas kārtība daļēji ierobežo jaunu pakalpojumu ieviešanu, nepietiekami elastīga valsts veselības aprūpes un tās finansēšanas politika
Profesionāli medicīnas darbinieki un mūsdienīga medicīnas aparatūra	Valsts finansējuma nepietiekamība un daļai klientu zemā maksātspeja liedz palielināt maksas pakalpojumu apjomu
Pēdējos gados būtiski atjaunots medicīnas personāls (krities vidējais vecums)	Ārstu prasības pēc algu paaugstinājuma apsteidz pieejamo finansējumu, kā arī izmaksu pieaugums pēdējos gados apsteidz ieņēmumu pieaugumu
Primārās veselības aprūpes pakalpojumu pieejamība	Nepietiekoši līdzekļi kapitālieguldījumiem medicīnas iestādē un to pakalpojumu attīstībā, nepabeigti ēkas fasādes renovācijas un pagalma vides sakārtošanas darbi, ka arī novecojusi medicīnas iestādes tīmekļvietne
Medicīnas iestādes laba reputācija, kā novada iedzīvotāju vidū, tā ārpus novada, kā arī pieredze ES fondu piesaistē	Novadā uz vietas nav pietiekami pieejami rehabilitācijas pakalpojumi
Iespējas	Draudi
Augsts serviss klientiem, kam nepieciešama medicīniskā aprūpe un rehabilitācija, modernu pakalpojumu attīstība pamatjomās, dienas stacionāra jomās, ņemot vērā pieprasījumu: traumatoloģijā – ortopēdijā, ginekoloģijā, proktoloģijā un rehabilitācijā	Valsts finansējuma nepietiekamība un neprognozējamība, normatīvo regulējumu biežās izmaiņas un budžeta ierobežojumi novadā nedod iespēju nodrošināt psihiatra, psihoterapeita palīdzību, kā arī pietiekošu psihologu skaitu skolās, kā arī pilnīgu perinatālo un jaundzimušo aprūpi (NVD neslēdz jaunus līgumus grūtnieču aprūpei; dotajā brīdī valsts apmaksātais pakalpojums pieejams tikai Ādažu

	slimnīcā un ir izveidojušās garas rindas), nav valsts apmaksāta pediatra konsultācijas
Ģimeņu atbalsta pakalpojumu attīstība, medicīniskās aprūpes mājās paplašināšana atbilstoši pieejamam finansējumam no NVD, sadarbība ar primārās aprūpes ārstiem, sociālās un nevalstiskām organizācijām veselības jomā	Personu rekrutēšana darbam ārzemēs, kas rada draudus nepietiekamam speciālistu skaitam ar nepieciešamo izglītību, kvalifikāciju un pieredzi dažādu medicīnas pakalpojumu sniegšanā
Ārējā finansējuma piesaiste medicīnas infrastruktūrai, aprīkojumam un medicīnas pakalpojumu attīstībai, maksas pakalpojumu klāsta paplašināšana	Finanšu līdzekļu deficīta izveidošanās riski personāla atalgojuma, medikamentu un materiālu cenu pieauguma iespaidā
Mārketinga aktivitātes un sadarbība ar blakus novadu ģimenes ārstu praksēm	Pieaugošas speciālās prasības medicīnas pakalpojumiem
Apzināt iedzīvotāju vajadzības nepieciešamo, bet nenodrošināto pakalpojumu jomā; uzlabot garīgās veselības aprūpes pieejamību, kā arī kvalitāti visos veselības aprūpes sistēmas līmeņos, īpašu uzmanību pievēršot cilvēkiem, kam draud sociālā izstumšana, kā arī uzraudzīt un uzlabot skolēnu emocionālo labsajūtu un perinatālā un jaundzimušo veselību	Ārējā finansējuma nepietiekamības dēļ nespēja pietiekami modernizēt dienas stacionāra un operāciju zāles vizuālo veidolu un uzlabot funkcionalitāti. Nav pietiekami attīstīta sabiedriskā transporta infrastruktūra starp Carnikavu un Ādažiem, tādējādi pastāv risks nenodrošināt rehabilitāciju iedzīvotājiem dzīvesvietā

Stratēģijas 8. un 9. sadaļā ir iekļauti tie pasākumi, kas ļauj realizēt Sabiedrības darbības iespējas un novērst vājās puses un draudus.

4. Tirgus un konkurentu analīze

4.1. Tirgus raksturojums

Veselības aprūpi nodrošina četras iestādes: PSIA "Ādažu slimnīca", SIA "Ādažu privātslimnīca", privātais medicīnas centrs "Liepa" un "1. min. klīnika", kā arī vairāki ģimenes ārsti. Darbojas 6 aptiekas.

Laboratoriskos izmeklējumus iespējams veikt divās E.Gulbja laboratorijās. Ir viens E.Gulbja laboratorijas bezkontakta analīžu pieņemšanas / nodošanas punkts un 2023. gada oktobrī tika atvērta jauna Centrālās laboratorijas filiāle Ādažu slimnīcā, kas paplašina laboratorisko pakalpojumu pieejamību.

Sabiedrības konkurētspēju pilnveido tas, ka tās telpās darbojas 5 ģimenes ārsti, kas daļu no pacientiem norīko uz Sabiedrības speciālistu konsultācijām.

Kopējā Sabiedrības mērķa tirgus auditorija ir aptuveni 20-25 tūkstoši cilvēki. Ārstniecisko pakalpojumu tirgus ir augošs, to nodrošina gan NVD finansējuma pieaugums pēdējos 5 gados un iedzīvotāju labklājības uzlabošanās.

Pēdējos 10 gados ir būtiski uzlabojusies iedzīvotāju izpratne par nepieciešamajiem ieguldījumiem veselības uzturēšanā.

4.2. Konkurentu raksturojums

Tuvākās medicīnas iestādes atrodas Rīgā un Saulkrastos, kas drīzāk ir sadarbības partneri, nevis konkurenti.

Ģeogrāfiski tuvākie pakalpojumu sniedzēji, kas nodrošina līdzīgu pakalpojumu portfeli ir:

- 1) "Veselības Centrs 4" Juglas klīnika Brīvības ielā 410 (14 km no Sabiedrības);
- 2) "Veselības centru apvienības" poliklīnika Jugla, Juglas ielā 2 (14 km no Sabiedrības);
- 3) Saulkrastu slimnīca (24 km no Sabiedrības).

Rīgas pilsētas Juglas apkaimē ir izvietotas arī vairākas šauri specializētas klīnikas.

Sabiedrības konkurenci būtiski ietekmē klientu viedoklis par Sabiedrības darbību un pakalpojumiem. Pašlaik tas ir pozitīvs.

Sabiedrības konkurētspējas nodrošina pietiekami augstas kvalitātes speciālisti un pakalpojumu pieejamība, kā arī Sabiedrības samērīga cenu politika.

5. Sabiedrības vidēja termiņa prioritātes, rīcības virzieni un uzdevumi

Vīzija – uzticams, profesionāls, klientiem draudzīgs, finansiāli pastāvīgs un mūsdienu prasībām atbilstošs medicīnas pakalpojumu sniedzējs Ādažu novadā.

Stratēģiskais mērķis – nodrošināt veselības aprūpes plaša spektra kvalitatīvu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem.

Ilgtermiņa prioritāte – veidot izglītotu un veselīgu sabiedrību.

Vidēja termiņa prioritātes – veselības pakalpojumu pieejamības nepārtrauktība, iedzīvotāju veselības veicināšana, vides un infrastruktūras uzlabošana, medicīnas speciālistu piesaiste.

Rīcības virziens – Paplašināt un pilnveidot veselības pakalpojumu nodrošināšanu sakārtotā vidē.

6. Nefinanšu mērķi un sasniedzamie rezultātīvie rādītāji

5.tabula

Uzdevums	Pasākums, aktivitāte	Izpildes termiņš vai periods	Finanšu resursi vai avoti	Iznākuma rezultātīvie rādītāji
Rentabilitātes veicināšana	Papildpakalpojuma - telpu iznomāšana privātajiem medicīnas pakalpojumu sniedzējiem pilnveidošana	2026.	Sabiedrība	Iedzīvotājiem pieejamo medicīnas pakalpojumu klāsta palielināšana
Ģimenes ārsta prakses vietas izveide	Jaunas ģimenes ārsta prakses vietas izveide un darbības nodrošināšana	2026.	Sabiedrība	Iespēja pacientiem saņemt pakalpojumus dienas stacionārā
Jaunu ārstniecības pakalpojumu sniegšana	Fizikālās terapijas kabineta modernizācija	2026.-2027.	Sabiedrība	Iespēja pacientiem saņemt pakalpojumus
Jaunu ārstniecības pakalpojumu sniegšana	Uztura speciālista, urologa, rehabilitologa konsultatīvie pakalpojumi	2026.-2029.	Sabiedrība	Iespēja pacientiem saņemt pakalpojumus
Rehabilitācijas nodaļas izveide	Telpu un tehniskā inventāra nodrošinājums. Speciālistu piesaiste, valsts apmaksātu pakalpojumu nodrošināšanas līguma slēgšana.	2027.-2029.	Sabiedrība	Mūsdienīga rehabilitācijas centra izveide
Jaunu ārstniecības pakalpojumu sniegšana	Ķīmijterapijas pakalpojumi onkoloģijas pacientiem	2029.	Sabiedrība	Iespēja pacientiem saņemt pakalpojumus dienas stacionārā

7. Investīciju plāns

6.tabula

Pasākumi	Izmaksas, EUR	Finanšu avoti, %			Termiņš	Plānotie rezultāti
		Sabiedrība	ES	privāts		
Lietus ūdens kanalizācijas sistēmas izveide	70 025	100%			2025.	Sakārtota vide un infrastruktūra
Ventilācijas sistēmas un pacēlāju izbūve	244 000	50%	50%		2026.	Sakārtota vide un infrastruktūra
Tīmekļa vietnes tehniskā pilnveide	10 000	100%			2026.	Pacientu aprūpes kvalitātes celšana
Operācijas lampas nomaiņa	15 000	100%			2026.	Darba vides un pacientu aprūpes kvalitātes celšana
Telpu un tehniskā inventāra nodrošinājums. Speciālistu piesaiste	25 000	100%			2026.-2027.	Pacientu aprūpes kvalitātes celšana
Pagalma bruģa seguma izbūve 1250 m ²	60 000	100%			2026.-2027.	Sakārtota vide un infrastruktūra
Slimnīcas ēkas pagalma puses fasādes renovācija	100 000	100%			2027.-2028.	Sakārtota vide un infrastruktūra
Dienas stacionāra renovācija	70 000	100%			2028.-2029.	Pacientu komforts
Operāciju zāles ventilācijas sistēmas nomaiņa, telpas remonts, medicīnas iekāru modernizācija	60 000	100%			2028.-2029.	Darbinieku darba vides uzlabošana, pacientu aprūpes kvalitātes celšana

8. Finanšu mērķi un sasniedzamie rezultātīvie rādītāji

1. 2026.-2029. g. noslēgt ar peļņu, palielināt apgrozījumu salīdzinājumā ar 2024.gadu.
2. Rentabilitāti noturēt pozitīvā līmenī.
3. Strādāt bez finanšu zaudējumiem.

7.tabula

Naudas plūsmas prognoze (EUR) 2026.-2029. gadam

Ieņēmumu vai izmaksu veids	2026	2027	2028	2029
Naudas atlikums perioda sākumā	451	2 848	11 339	13 884
Saimnieciskās pamatdarbības ieņēmumi				
NVD finansējums	1 253 509	1 316 184	1 355 670	1 396 340
Pacientu iemaksas un maksas pakalpojumi	607 375	652 928	701 898	754 540
Nomas maksa, komunālie pakalpojumi, u.c.	150 000	165 000	180 000	195 000
Pamatdarbības ieņēmumi kopā	2 010 884	2 134 113	2 237 568	2 345 880
Pamatdarbības izdevumi				
Darba samaksa	904 898	960 351	1 006 905	1 055 646
Medicīniskie pakalpojumi no speciālistiem	297 741	315 058	329 211	344 141
Darba devēja VSAOI kopā	199 078	211 277	221 519	232 242
Medikamentu iegāde	238 167	250 075	257 577	265 305
Komunālie pakalpojumi	106 704	115 240	124 460	134 416

Telpu, transporta, iekārtu uzturēšanas, pakalpojumu un materiālu izmaksas	55 000	60 500	65 500	71 000
Ar iestādes darbību saistītie pakalpojumi.	28 000	31 000	35 000	38 000
Pasta, telefona, u.c. sakaru pakalpojumi	4 100	4 300	4 500	4 700
Informācijas tehnoloģijas pakalpojumi	9 500	10 500	11 000	11 500
Īre un noma	3 800	4 000	4 200	4 400
Citi pakalpojumi	30 000	30 000	30 000	30 000
Biroja preces un inventārs	13 500	14 000	14 500	15 000
Degviela	850	1 020	1 250	1 450
Budžeta iestāžu nodokļu maksājumi	14 000	15 000	16 000	17 000
Saimnieciskās darbības izdevumi kopā	1 905 337	2 022 321	2 121 622	2 224 800
Saimnieciskās darbības naudas plūsma	105 547	111 791	115 945	121 080
Ieguldījumu naudas plūsma, t.sk.	103 150	103 300	113 400	118 500
Biroja tehnikas aprīkojuma nomaiņa	3 150	3 300	3 400	3 500
Pamatlīdzekļi	50 000	50 000	50 000	50 000
Ēkas renovācijas projekta izdevumi	50 000	50 000	60 000	65 000
Finansēšanas naudas plūsma, t.sk.	0	0	0	0
Dividendes				
Papildu finanšu avoti - CFLA līdzfinansējums				
Naudas līdzekļu izmaiņas periodā	2 397	8 491	2 545	2 580
Naudas atlikums perioda beigās	2 848	11 339	13 884	16 464

9. Prognoze peļņas vai zaudējumu aprēķinam, bilancei un naudas plūsmas plānam

Prognoze 2026.–2029. gadam (finanšu kopsavilkums) Sabiedrība plāno mērenu, bet stabilu izaugsmi, balstītu uz pamatdarbības ieņēmumu pieaugumu un pozitīvu naudas plūsmu sākot ar 2026.gadu nākamajos periodos.

Ieņēmumi (pamatdarbība). Plānots, ka pamatdarbības ieņēmumi pieaugs no **2 010 884 euro (2026)** līdz **2 345 880 euro (2029)**, atbilstoši Stratēģijas 7. tabulā noteiktajām ieņēmumu plūsmām no sniegtajiem medicīnas pakalpojumiem un telpu nomas maksājumiem.

Naudas plūsma no saimnieciskās darbības. Operatīvā darbība katru nākamo gadu ģenerēs pozitīvu naudas plūsmu. Investīciju un finansēšanas plūsmas plānotas konservatīvas. Dividendes plānotas saskaņā ar pašvaldības iekšējiem normatīviem aktiem.

Naudas atlikums. Naudas līdzekļu atlikums perioda beigās pieaugs no **2 848 euro (2026)** līdz **16 464 euro (2029)**, nodrošinot Sabiedrības spēju segt saistības un finansēt nepieciešamos ieguldījumus.

Atskaite pret bāzi (2024). Salīdzinājumam: 2024. gadā neto apgrozījums **2 055 799 euro**, pārskata gada peļņa **11 378 euro**, pašu kapitāls **638 526 euro**. Plānotā dinamika paredz apgrozījuma pieaugumu un likviditātes nostiprināšanu piecu gadu periodā.

10. Risku analīze

Risks – tā ir situācijas iespējamība, kas var nelabvēlīgi ietekmēt Sabiedrības uzdevumu izpildi un mērķu sasniegšanu. Risku analīzes mērķis ir novērst vai samazināt risku iespējamās sekas.

Risku analīzē ir apzinātas būtiskākās risku grupas Sabiedrībai, novērtēta to ietekmes pakāpe (būtisks, svarīgs, maznozīmīgs), paskaidrota katra riska būtība un veicamie pasākumi katra riska samazināšanai.

8.tabula

Risku grupa un to ietekmes pakāpe	Riska būtība un tā novēršanas pasākumi
Ražošanas risks BŪTISKS	Jaunu konkurentu parādīšanās, esošo konkurentu agresīvāka darbība klientu piesaistē, jaunas prasības standartos, nepietiekošs tehniskais nodrošinājums, izmaiņas pakalpojuma sniegšanas procesā, tehnoloģiju un materiālu novecošana. Riska novēršanas pasākumi: 1) Sekot tirgus izmaiņām, konkurentu darbībai, klientu vajadzībām. 2) Uzlabot pakalpojumu kvalitāti. 3) Ieviest jauninājumus, piesaistīt klientus, attīstīt jaunus maksas pakalpojumus. 4) Dažādot pakalpojumus. 5) Pārbaudīt iepirkamo materiālu kvalitāti, pareizi tos ekspluatēt.
Finanšu risks BŪTISKS	Iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās, cenu pieaugums, nepietiekama apgrozāmo līdzekļu aprīte, valsts finansējuma samazinājums, energoresursu sadārdzinājums. Riska novēršanas pasākumi: 1) Veidot finanšu rezerves. 2) Sadarboties ar sociālajiem partneriem un materiālu, resursu piegādātājiem. 3) Veikt sistemātisku darbu debitoru uzraudzībai. 4) Sekot līdz valsts veselības aprūpes finansēšanas politikas un kārtības izmaiņām.
Cilvēciskais risks MAZNOZĪMĪGS	Vadošā darbinieka slimība, neatbilstoša kompetence vai nolaidība, kvalificēta darbinieka aiziešana, rakstura, uzvedības izmaiņas, klientu neparedzēta rīcība. Riska novēršanas pasākumi: 1) Sabiedrības civiltiesiskās darbības apdrošināšana. 2) Kvalificētu darbinieku pieņemšana darbā. 3) Jebkura darbinieka aizstāšanas un nomaņas risinājumi.
Politiskais risks – MAZNOZĪMĪGS	Izmaiņas valsts politikas nostādnes nozarē un notikumi, kas ietekmē stabilitāti valstī. Preventīvais pasākums – brīvu naudas līdzekļu būtiskas pieejamības nodrošināšana, lai segtu iespējamus īslaicīgus finanšu deficītus.
Dabas risks MAZNOZĪMĪGS	Dabas stihijas. Riska novēršanas pasākums - īpašumu apdrošināšana.
Tehniskais risks MAZNOZĪMĪGS	Slikts ēku konstrukciju stāvoklis, iekārtu nolietojums, novecojušas tehnoloģijas, tehnisko standartu neievērošana. Riska novēršanas pasākumi: 1) Modernu tehnoloģiju izmantošana. 2) Ekspertu un speciālistu ārpalpojumi. 3) Kvalificētu darbinieku pieņemšana darbā.

Valdes loceklis

Pēteris Pultraks