



SIA “VESELĪBAS CENTRS “BĪĶERNIEKI””

Vidēja termiņa darbības stratēģija

2024. – 2026. gadam

APSTIPRINĀTS

**SIA “VESELĪBAS CENTRS
“BĪĶERNIEKI””**

Valdes sēdē Nr.VS8

2024.gada 9.septembrī

Rīga, 2024

SATURS

1. IEVADS.....	4
2. INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU.....	5
2.1. Kapitālsabiedrības vēsture.....	6
2.2. Kapitālsabiedrības misija, vīzija, vērtības.....	7
2.3. Esošās situācijas apraksts un kapitālsabiedrības vadības modelis.....	7
3.1. Iekšējo faktoru analīze.....	13
3.2. Ārējo faktoru analīze.....	17
3.3. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu, iespēju un draudu novērtējums.....	22
4. KAPITĀLSABIEDRĪBAS BIZNESA MODELIS.....	23
5. KAPITĀLSABIEDRĪBAS NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI, ATTĪSTĪBAS PLĀNS.....	25
5.1. Kapitālsabiedrības nefinanšu mērķi.....	25
5.1.1. Jaunu ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu ieviešana un esošo pakalpojumu paplašināšana.....	25
5.1.2. Digitālo risinājumu ieviešana, IT un medicīnas iekārtu atjaunošana.....	26
5.1.3. Infrastruktūras atjaunošana.....	27
5.2. Kapitālsabiedrības finanšu mērķi.....	27
6. RISKU ANALĪZE.....	29
7. STRATĒGIJAS ATTĪSTĪBAS UN ATBALSTA POLITIKA.....	32

Izmantotie saīsinājumi un terminu skaidrojumi

Ambulatorā aprūpe – Pacientu primārā veselības aprūpe, kuru realizē primārās aprūpes (ģimenes ārsts, primārās aprūpes terapeits vai pediatrs) ārsts ar savu komandu un sekundārā ambulatorā veselības aprūpe.

B/O – bezpeļņas organizācija.

Funkcionālais traucējums – Slimības, traumas vai iedzimta defekta izraisīts fiziska vai garīga rakstura traucējums, kas ierobežo personas spējas strādāt, aprūpēt sevi un apgrūtina personas iekļaušanos sabiedrībā.

K/I – kohleārie implantī.

LNS – Latvijas Nedzirdīgo savienība.

Medicīniskā rehabilitācija – Medicīnas nozare, kas nodarbojas ar cilvēka fiziskā, psiholoģiskā, sociālā, attīstīšanu vai atgūšanu atbilstoši viņa fizioloģiskajiem vai anatomiskajiem ierobežojumiem, vai — stabilu veselības traucējumu gadījumā — ar pacienta dzīves pielāgošanu videi un sabiedrībai.

NVD – Nacionālais veselības dienests.

VM – Veselības ministrija.

VI – Veselības inspekcija.

Primārā veselības aprūpe – Veselības aprūpes pakalpojumu kopums, ko primārās veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēji sniedz personai ambulatorajās ārstniecības iestādēs vai personas dzīvesvietā.

Sekundārā ambulatorā veselības aprūpe – Veselības aprūpes pakalpojumu kopums, ko ārstniecības persona sniedz personai ambulatorajās ārstniecības iestādēs.

IT – informācijas tehnoloģijas (datori, programmatūras, tīkla infrastruktūra, datu bāzes, informācijas drošību un daudzas citas tehnoloģijas, kas palīdz organizācijām un cilvēkiem darboties, apstrādāt un pārvaldīt informāciju).

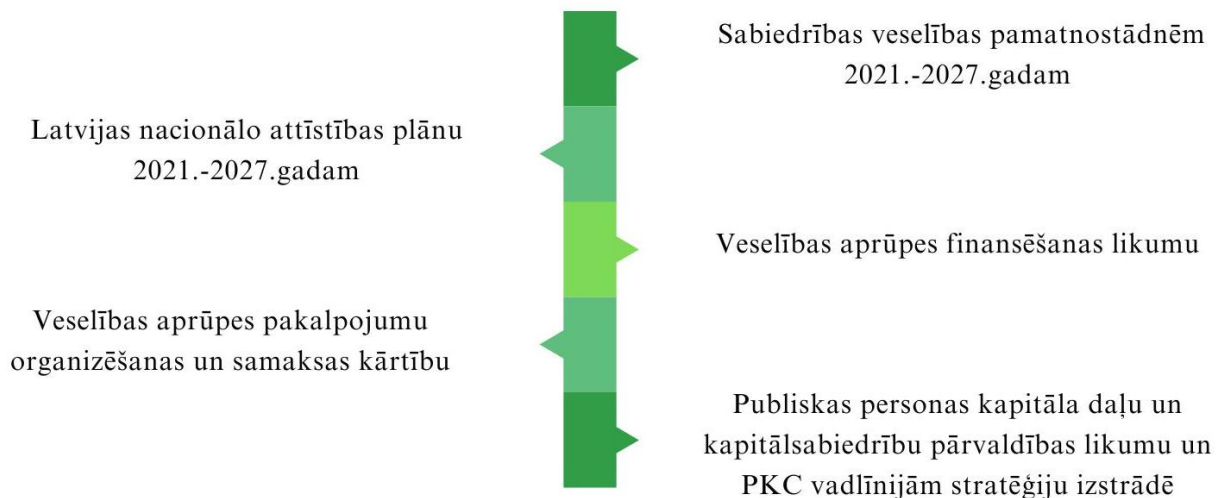
1. IEVADS

SIA “VESELĪBAS CENTRS “BIŽERNIEKI”” (turpmāk – Veselības centrs) ir izstrādājis vidēja termiņa darbības stratēģiju un noteikusi darbības pamatvirzienus un pamatprincipus, mērķus un sasniedzamos rezultātus periodam no 2024. gada līdz 2026. gadam (turpmāk - Stratēģija).

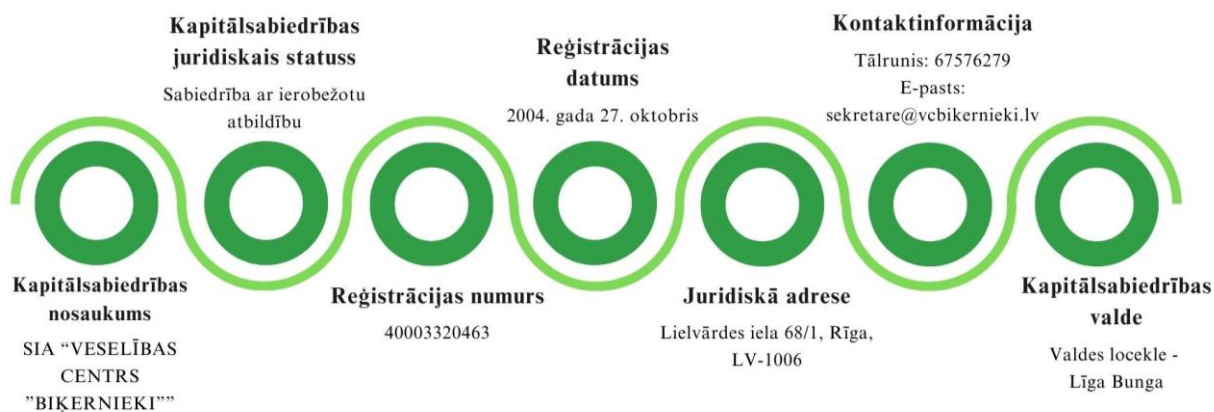
Veselības centrs ir izveidots ar mērķi nodrošināt pacientiem savlaicīgi pieejamus, augstas kvalitātes ārstniecības pakalpojumus, medicīniskās rehabilitācijas pakalpojumus, kā arī zobārstniecības pakalpojumus visa vecuma pacientiem.

Veselības centra Stratēģija ir dokuments, kurā ir noteikti attīstības virzieni, sasniedzamie mērķi un veicamie uzdevumi, kā arī sniegts apraksts par esošo situāciju.

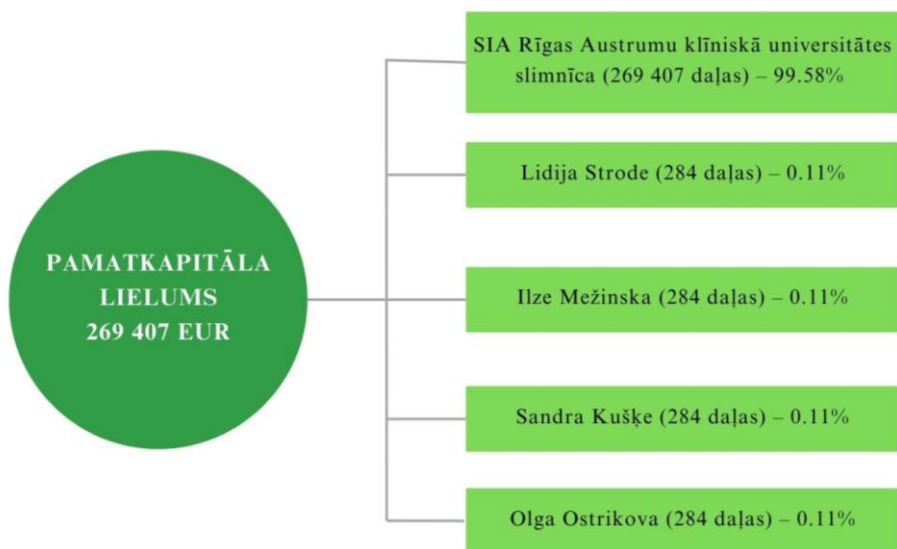
Stratēģija ir sagatavota pamatojoties uz:



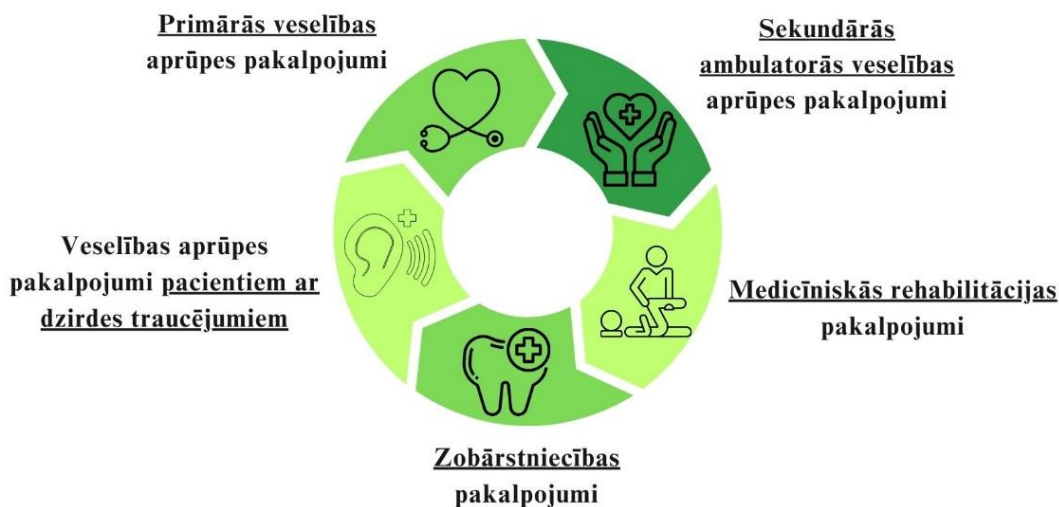
2. INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU



Dalībnieku sastāvs, tiem piederošo daļu skaits un īpatsvars %



Kapitālsabiedrības darbības veidi



2.1. Kapitālsabiedrības vēsture

Veselības centra ēka ir uzcelta 1986.gadā kā Dzelzceļa bērnu poliklīnika, kuras uzdevums bija sniegt veselības aprūpes pakalpojumus Latvijas dzelzceļa darbinieku bērniem un piegulošajā pilsētas teritorijā (Teikas, VEF, Purvciema, Raunas – Ieriķu masīva, daļēji Mežciema, Juglas mežs, Brekšu teritorija, Stopiņu novads, daļēji Ulbrokas terit.) dzīvojošiem bērniem.

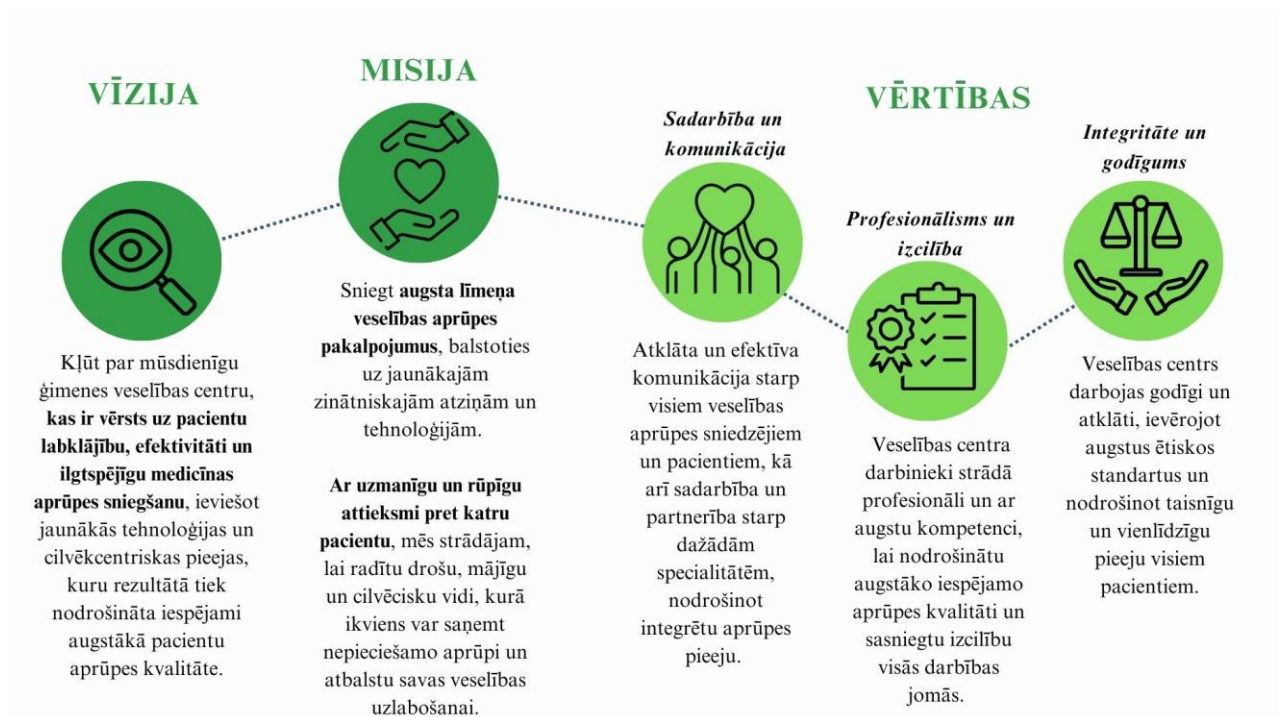
Desmit gadus vēlāk tika dibināta bezpeļņas organizācija sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Veselības centrs “Biķernieki””¹ kā Bezpeļņas organizācijas Valsts akciju sabiedrības Dzelzceļa slimnīcas “Biķernieki” meitas uzņēmums. 2000. gada 6. decembrī LR Uzņēmumu reģistrā izdarīts ieraksts par nosaukuma maiņu uz B/O SIA Veselības centrs “Biķernieki”.

Taču 2004. gadā B/O SIA Veselības centrs “Biķernieki” top par kapitālsabiedrību SIA “VESELĪBAS CENTRS “BIĶERNIEKI””. 1992. gada 5. maijā² kā Veselības centra struktūrvienība tika izveidots Latvijas Bērnu dzirdes centrs (turpmāk – Dzirdes centrs), kurš kļūst par vienīgo centru Latvijā, kas sniedz plaši specializētus veselības aprūpes pakalpojumus dzirdes jomā bērniem.

¹ Saskaņā ar LR Satiksmes ministrijas pavēli Nr. 58 1996. gada 29. jūlijā uz budžeta iestādes Valsts centrālās klīniskās dzelzceļa slimnīcas bāzes tika nodibināta Bezpeļņas organizācija valsts akciju sabiedrība “Dzelzceļa slimnīca “Biķernieki” un budžeta iestādes Latvijas dzelzceļa bērnu poliklīnika bāzes Bezpeļņas organizācija sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Bērnu poliklīnika “Biķernieki”” kā Bezpeļņas organizācijas valsts akciju sabiedrības “Dzelzceļa slimnīca “Biķernieki”” meitas uzņēmums.

² Saskaņā ar Labklājības ministrijas Veselības departamenta pavēli Nr.43

2.2. Kapitālsabiedrības misija, vīzija, vērtības



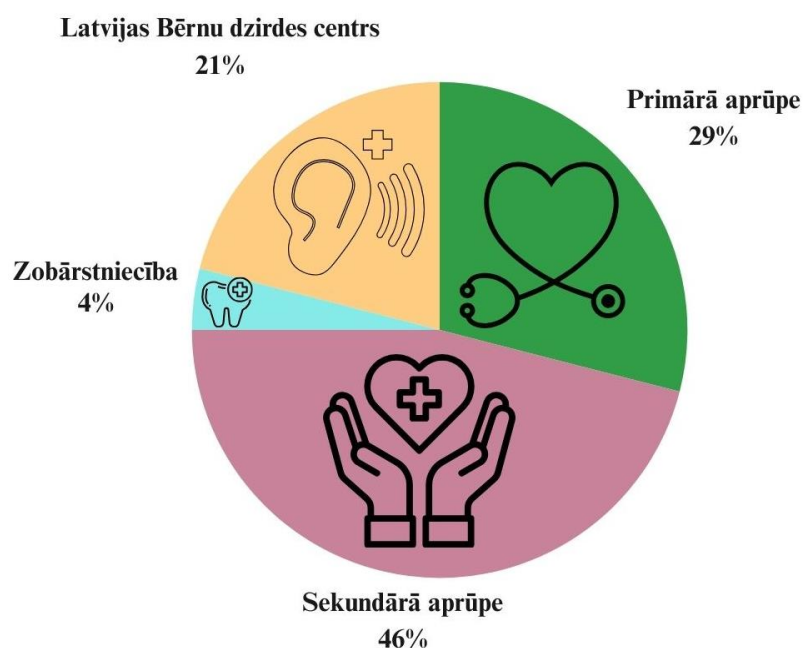
2.3. Esošās situācijas apraksts un kapitālsabiedrības vadības modelis

Vēsturiski Veselības centra pacienti ir bijuši bērni līdz 18 gadiem, bet pēdējos gados, uzsākot veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu arī pieaugušajiem, pacientu vecuma struktūra ir mainījusies, jo Veselības centra pacientu vidū 55% ir bērni, bet 45% - pieaugušie. Veselības centrs sniedz šādus valsts apmaksātos ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus:

- primārās veselības aprūpes pakalpojumi (ģimenes ārsti, medicīnas māsas);
- sekundārās ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumi (oftalmologs, bērnu neirologs, bērnu ķirurgs, otolaringologs, fizikālās medicīnas un rehabilitācijas ārsts, dietologs, pediatrs, ginekologs, psihiatrs, radiologs, podologs);
- medicīniskās rehabilitācijas pakalpojumi;
- zobārstniecības pakalpojumi;
- veselības aprūpes pakalpojumus cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem.

Veselības centrā ģimenes ārsta pakalpojumus sniedz 4 ģimenes ārsta prakses. Ģimenes ārsta sniegto pakalpojumu pieejamību Veselības centra pacientiem nodrošina arī 9 ģimenes ārstu privātprakses - telpu nomnieki, kuri ir noslēguši neapdzīvojamo telpu nomas līgumus ar Veselības centru. Ģimenes ārsti nodrošina kompetentu un savlaicīgu primāro veselības aprūpi savā pacientu sarakstā reģistrētajiem pacientiem un arī īslaicīgajiem pacientiem, kas vēršas Veselības centrā pēc palīdzības.

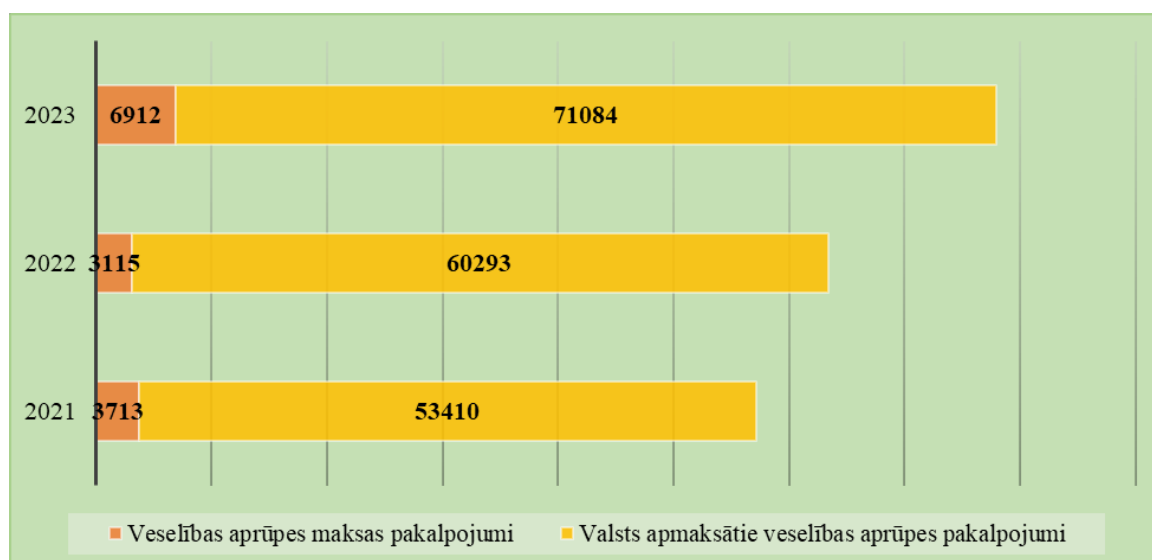
1. attēls. Sniegto pakalpojumu sadalījums 2023. gadā (%)



2023. gadā no sniegto pakalpojumu skaita lielāko daļu veidoja sekundārie ambulatorie veselības aprūpes pakalpojumi - 67% (t.sk. 21% Dzirdes centra sniegtie pakalpojumi).

Iepriekšējā vidēja termiņa darbības stratēģijas periodā īpašs uzsvars tika likts uz maksas pakalpojumu klāsta paplašināšanu ar mērķi uzlabot sekundāro veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību speciālistu konsultācijām, diagnostikai, kā arī medicīniskās rehabilitācijas pakalpojumiem. 2023. gadā 9% no visiem sniegtajiem veselības aprūpes pakalpojumiem bija maksas pakalpojumi (skat. 2. attēlu).

2.attēls. Sniegtie veselības aprūpes pakalpojumi (apmeklējumu skaits) 2021. - 2023.g.



Plaši pieprasīti ir Veselības centra medicīniskās rehabilitācijas pakalpojumi. 2023.gadā tie veidoja 23% no visiem sniegtajiem sekundārās veselības aprūpes pakalpojumiem. Medicīniskās rehabilitācijas pakalpojumu mērķis ir pacientiem ar noteiktiem funkcionāliem ierobežojumiem nodrošināt šo ierobežojumu mazināšanu vai novēršanu. Veselības centrā tiek sniegti tādi medicīnas rehabilitācijas pakalpojumi kā fizioterapija, ergoterapija, logopēdija (t.sk. īpaši specializēts un pieprasīts pakalpojums- mikrologopēdija, kas palīdz atbalstīt bērnu valodas attīstību un novērst jebkādas traucējumu sekas, sniedzot atbilstošu terapiju un atbalstu jau agrīnā vecumā), masāža, fizikālās terapijas procedūras, ūdensdziedniecības u.c. pakalpojumi. Veselības centrs sniedz gan valsts apmaksātus, gan maksas medicīniskās rehabilitācijas pakalpojumus.

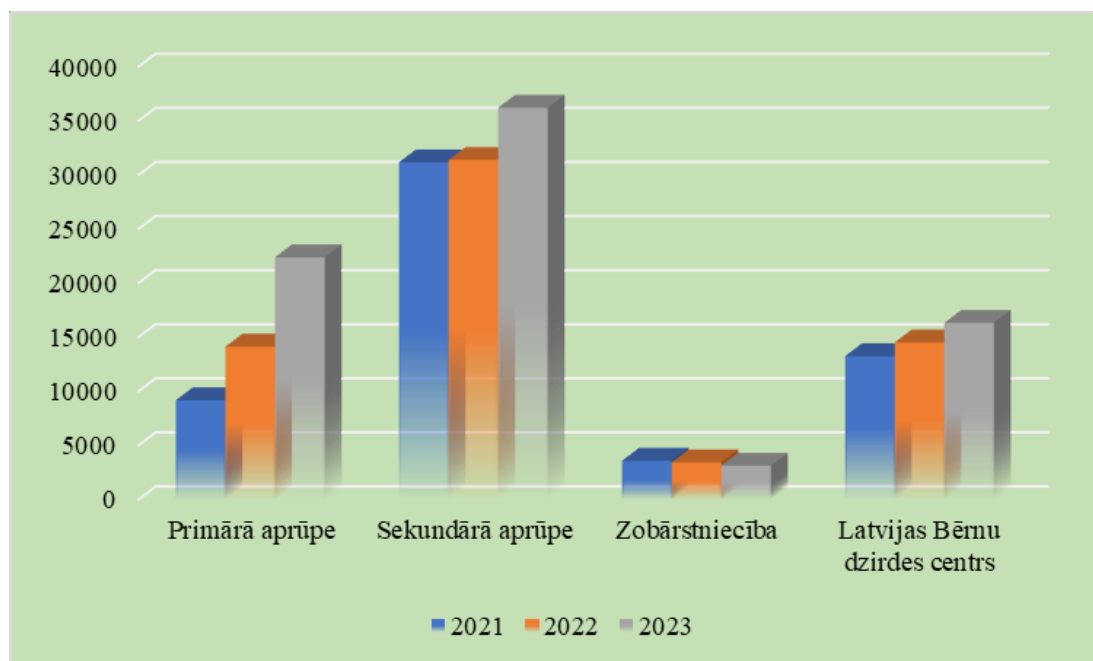
Veselības centra zobārstniecības pakalpojumi ietver zobārsta un zobu higiēnista pakalpojumus kā bērniem, tā arī pieaugušajiem. Sniegto zobārstniecības pakalpojumu īpatsvars Veselības centrā 2023.gadā bija 4% no visiem sniegtajiem pakalpojumiem. Zobārsti nodrošina profilaktiskas pārbaudes, diagnostiku un ārstniecību, kā arī sniedz pamata informāciju un norādījumus par mutes un zobu veselības uzturēšanu. Zobu higiēnists specializējas zobu un mutes dobuma veselības uzturēšanā un profilaksē.

Savukārt Dzirdes centrs specializējas ambulatorās palīdzības sniegšanā bērniem ar dzirdes traucējumiem no visas Latvijas. Šeit no valsts budžeta līdzekļiem tiek veikta dzirdes traucējumu diagnostika, ārstēšana, protezēšana, logopēdiskā korekcija un tiek sniegta psiholoģiskā palīdzība. Tiek veikta arī kohleāro implantu skaņas procesoru programmēšana, izsniegti dzirdes aparāti (nodrošinot pielaiķošanu, regulēšanu, apmācību), kā arī tiek izgatavoti individuālie ausu ieliktni.

Dzirdes centrs ir uzsācis pakalpojuma sniegšanu arī pieaugušajiem un plāno to attīstīt arī nākotnē. Tiek izmantoti mūsdienīgi medicīniskie aprīkojumi, kas spēj nodrošināt augstākās kvalitātes pilnu dzirdes traucējumu diagnostiku gan bērniem, gan pieaugušajiem, kā arī dzirdes un logopēdisko valodas korekciju.

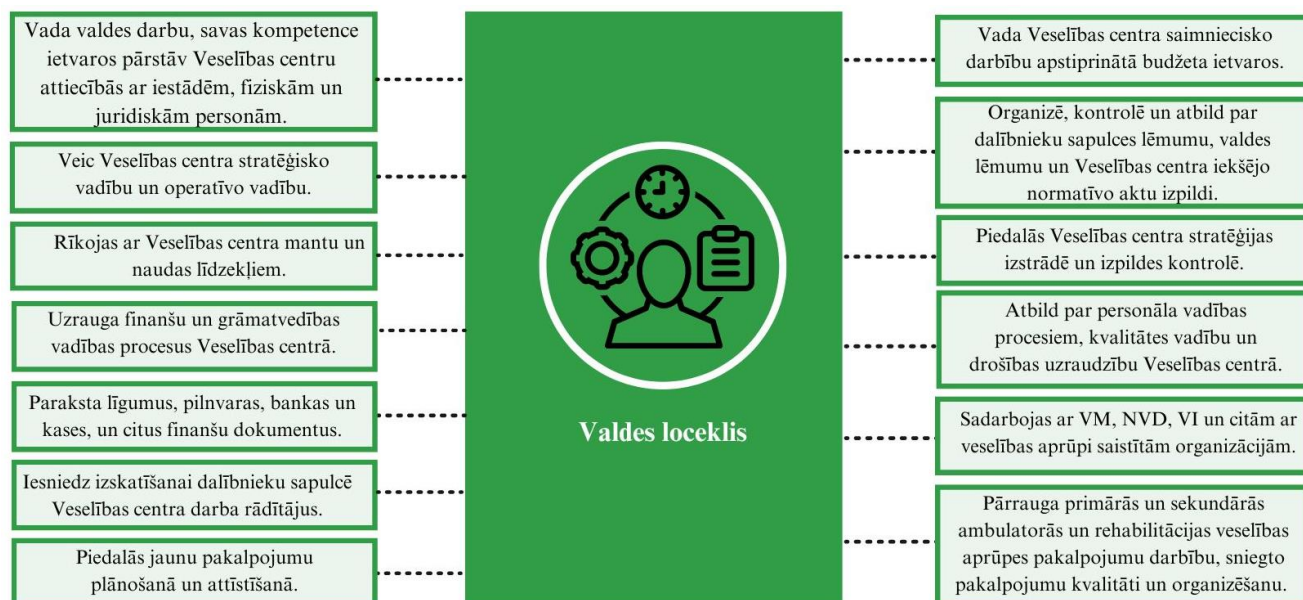
Veselības centra pacientu skaits katru gadu ir pakāpeniski pieaudzis, izņemot zobārstniecībā, kas izskaidrojams ar tarifu paaugstināšanos, kā rezultātā pieejamā valsts finansējuma ietvaros iespējams sniegt pakalpojumus mazākam pacientu skaitam. Vislielākais kāpums ir primārai veselības aprūpei, ņemot vērā, ka Veselības centrs iepriekšējā Vidēja termiņa darbības stratēģijas periodā ir palielinājis ģimenes ārstu prakšu skaitu no divām uz četrām. Pacientu apmeklējumu kāpumu lielā mērā ietekmējuši arī 2023.gadā ieviestie jaunie sekundārie ambulatorie veselības aprūpes pakalpojumi, kas palielinājuši maksas pakalpojumu pacientu skaitu.

3. attēls. Veselības centra faktiskais pacientu skaits (2021.-2023.gadā)



Efektīvu Veselības centra pārvaldību nodrošina valde viena valdes locekļa sastāvā. Valdes kompetences apkopotas 4. attēlā, savukārt pielikumā Nr.1 ir pieejama Veselības centra organizatoriskā struktūra.

4. attēls. Valdes kompetences



Iepriekšējā Vidēja termiņa darbības stratēģijas periodā ir izdevies uzlabot Veselības centra finanšu rādītājus, proti, peļņu no 12 288 eiro 2020.gadā ir izdevies palielināt līdz 184 228 eiro 2023.gadā, vienlaicīgi uzlabojot neto rentabilitātes rādītāju par 5%.

1.tabula. Mērķa un faktisko vērtību salīdzinājums pa gadiem (2021. – 2023.g.)

Rezultatīvais rādītājs	Mērķa vērtība 2020.gadā	Mērķis	Fakts	Mērķis	Fakts	Mērķis	Fakts
		2021		2022		2023	
Neto peļņa, eiro	12 288	87 922	188 938	106 860	155 295	180 130	184 345
Pozitīva (sabalansēta) naudas plūsma, eiro	100 798	114 620	211 204	132 709	265 152	132 767	305 507
Pozitīvs neto rentabilitātes rādītājs, %	0.6	3.7	7.2	3.9	5.0	6.2	5.0
Kopējās likviditātes koeficients ne mazāks par 1,00	1.5	2.1	2.2	2.2	1.8	2.3	2.2

Veselības centrs ir paplašinājis veselības aprūpes pakalpojuma klāstu, uzlabojot veselības aprūpes sistēmas efektivitāti, pacientu aprūpes kvalitāti un sabiedrības veselības stāvokli. Samazināts gaidīšanas laiks uz ambulatoro speciālistu konsultācijām, nosakot atsevišķus maksas pakalpojumu pieņemšanas laikus un palielinot to īpatsvaru, ņemot vērā ierobežoto pieejamo finansējumu valsts apmaksāto pakalpojumu sniegšanai.

Pēdējo trīs gadu laikā ir arī ieviesti vairāki jauni maksas pakalpojumi (skat. 5. attēlu). Ir veikta vērienīga ūdensdziedniecības pakalpojuma klāsta paplašināšana, kā rezultāta Veselības centrs ieviesis tādus jaunus maksas pakalpojumus kā zemūdens masāža, zīdaiņu peldināšana, vingrošana ūdenī un grūtnieču vingrošana.

5.attēls. Jaunie maksas pakalpojumi iepriekšējās Stratēģijas ietvaros



Paplašinot Veselības centra pakalpojuma klāstu, lieli finanšu resursi tika ieguldīti vairāku kabinetu un telpu atjaunošanā, tādā veidā uzlabojot darba vidi, kas veicina klientu apmierinātību un uzticamību, jaunu klientu piesaisti, kā arī darbinieku labsajūtu un vēlmi strādāt Veselības centrā, veicinot darbinieka lojalitāti.

3. KAPITĀLSABIEDRĪBAS VIDES FAKTORU ANALĪZE

3.1. Iekšējo faktoru analīze

Iekšējā faktoru analīze ir būtisks process, kas palīdz Veselības centram saprast savas iespējas un izaicinājumus, identificēt jomas, kurās var veikt uzlabojumus. Tas sniedz iespēju uzlabot savu veiktspēju, palielināt konkurētspēju un sasniegt ilgtermiņa panākumus tirgū. Veselības centrs sīkāk analizē sekojošos iekšējos faktorus (skat. 6. attēlu).

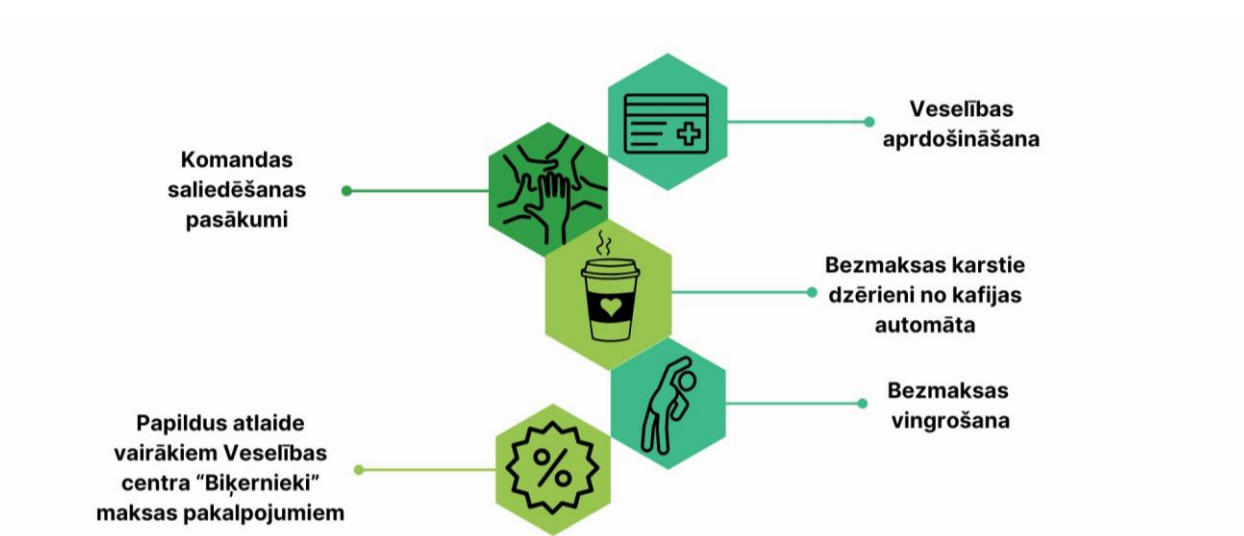
6.attēls. Iekšējie faktori



3.1.1. Darbinieki

Veselības centrā ikdienā uzturas gan Veselības centra darbinieki, gan arī telpu nomnieki - galvenokārt ģimenes ārstu prakses. Veselības centrā strādā 96 darbinieki. Ir svarīgi nodrošināt nepārtrauktu profesionālo attīstību un kvalifikācijas celšanu darbiniekiem, lai tie būtu gatavi risināt mainīgos veselības aprūpes izaicinājumus un nodrošinātu augstas kvalitātes pakalpojumus pacientiem. Šādu kursu apmeklēšanai Veselības centrs noteiks profesionālās attīstības budžetu, ko darbinieki varēs izmantot, lai segtu kursu, semināru vai konferenču izmaksas, kas saistītas ar darbinieka profesionālo attīstību un kvalifikācijas celšanu.

Pēdējo gadu laikā, rūpējoties par darbinieku labsajūtu, motivāciju un efektivitāti, Veselības centrs ir ieviesis vairākus jaunus labbūtības pasākumus darbiniekiem (skat. 7. attēlu).



Kopumā labbūtības pasākumi Veselības centrā ir būtiska daļa no labas darba prakses un tas uzlabo darba vidi, motivāciju un darbinieku uzticību uzņēmumam, veicinot veiksmīgu uz ilgtermiņu vērstu sadarbību.

Darbinieki ir svarīgs resurss veselības aprūpes nozarē, jo viņu attieksme un rīcība var ietekmēt pacientu pieredzi un vēlmi atgriezties. Veselības centrs plāno turpināt veidot stimulējošu un atbalstošu darba vidi, kas veicina darbinieku apmierinātību un profesionālu pakalpojumu sniegšanu.

3.1.2. Infrastruktūra

Veselības centra ēkai ir veikta tehniskā apsekošana atbilstoši LBN 405-15 "Būvju tehniskā apsekošana". Atzinumos norādīts, ka ēkas tehniskais nolietojums ir 35%. Ēkai nepieciešams veikt sekojošus darbus: pamatu hidroizolācijas pastiprināšanu, lietus ūdens novadīšanu no ēkas pamatiem, fasādes atjaunošanu un siltināšanu, jo no energoefektivitātes viedokļa ārējo siltuma noturība neatbilst šodienas prasībām LBN 002-19 „Ēku norobežojošo konstrukciju siltumtehnika”, logu aiļu siltināšanu, jumta seguma un bēniņu siltināšanu, ventilācijas sistēmu nomaiņu un iekštelpu remontdarbus, lai telpas atbilstu mūsdienīgām prasībām, nodrošinot kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu pacientiem. Ņemot vērā ēkas stāvokli, nepieciešamības gadījumā var nākties papildināt veicamo darbus, tāpat nav izslēgti avārijas remontdarbi.

Finanšu ieguldījumi nepieciešami arī pieguļošās āra teritorijas sakārtošanai, ceļa seguma atjaunošanai piebraucamajai daļai, ietves un celiņu betona plāksnes bojātas, nelīdzenas,

kanalizācijas nosēdakas bojātas, iegrimušas, kā arī nepieciešams veikt lietus ūdens novadīšanu no gājēju ietvēm.

Ņemot vērā ēkas stāvokli un nolietojumu, svarīgi veikt pakāpenisku elektroinstalācijas un ūdens cauruļvadu nomaiņu, lai samazinātu avārijas situācijas riskus, jo elektroinstalācija neatbilst mūsdienu prasībām, esošie alumīnija kabeļi ir trausli, deformējās, var izraisīt ķēdes pārrāvumu un dzirksteļošanu. Tiek plānota alumīnija kabeļu nomaiņa uz vara kabeļiem ar zemējuma pieslēgumu.

Plānots arī pakāpeniski veikt ūdensvada cauruļu nomaiņu, jo esot ekspluatācijā vairāk kā 40 gadus, caurules ir korodējušas, kā arī šādu cauruļu iekšējā virsma veicina bioplēves rašanos un leģionellas baktērijas vairošanos, tādēļ plānots vecās caurules nomainīt uz mūsdienīgiem materiāliem.

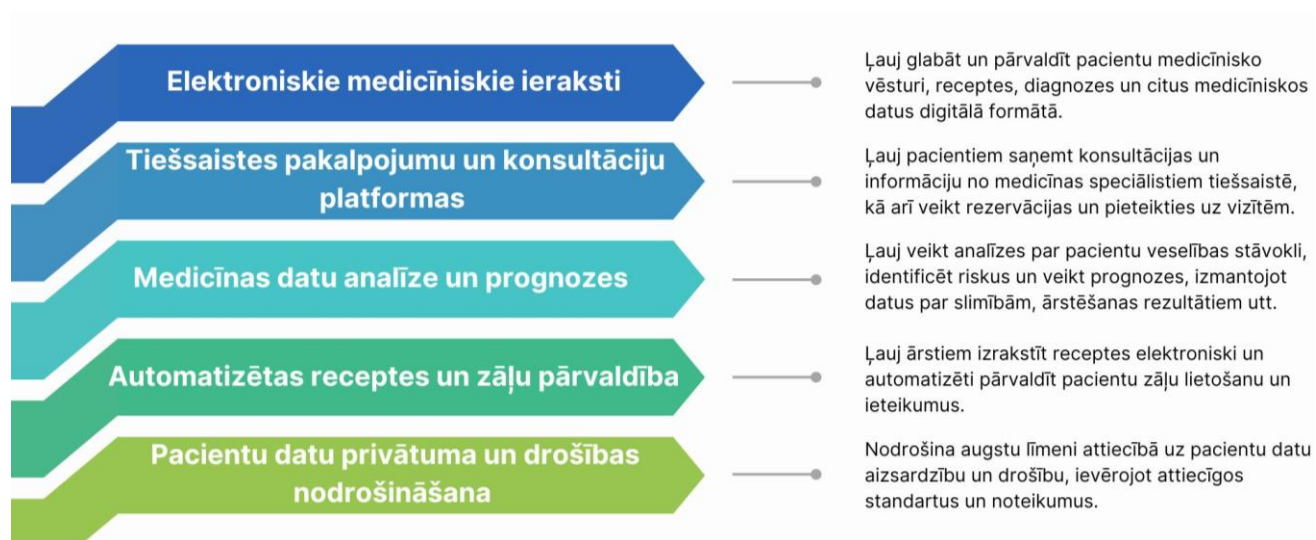
Lai veicinātu Veselības centra konkurētspēju un radītu gan pacientiem, gan darbiniekiem patīkamu un mūsdienu prasībām atbilstošu vidi, nepieciešams turpināt telpu kosmētiskos remontdarbus. Ir plānota arī vecā lifta nomaiņa, jo tam ir neliela, šaura kabīne, kustība starp stāviem ir lēna. Lifta kalpošanas laiks ir 40 gadi. Nomainot liftu, tiks palielināta ēkas vērtība, samazinātas lifta remontdarbu izmaksas, uzlabotas ērtības pacientiem, un tiks garantēta droša lifta ekspluatācija.

3.1.3. Informācijas tehnoloģijas un iekšējie procesi

Lai uzlabotu pacientu aprūpes efektivitāti, drošību un efektivitāti, tajā pat laikā samazinot laika patēriņu un izmaksas, kā arī uzlabojot datu pieejamību un sadarbību starp veselības aprūpes speciālistiem, 2022. gadā Veselības centrs ir ieviesis ārstniecības iestādes informācijas tehnoloģijas sistēmu (turpmāk – ITS).

Tā ir izstrādāta un pielāgota, lai uzlabotu medicīnas aprūpes procesus, optimizētu pacientu datu pārvaldību un nodrošinātu efektīvāku medicīnisko informācijas apmaiņu starp medicīnas personālu un pacientiem. ITS ietver dažādas funkcijas un risinājumus (skat. 8. attēlu).

8. attēls. ITS funkcijas un risinājumi



Lai tiktu īstenotas visas šīs funkcijas un risinājumi, Veselības centrs veica informācijas tehnoloģiju (turpmāk – IT) iepirkumus, tomēr, paplašinot veselības aprūpes pakalpojuma klāstu, Veselības centram jādomā arī par IT tehnoloģiju nodrošinājumu jaunajās darba vietās.

Optimizējot klientu apkalpošanu, šajā stratēģijas periodā plānots ieviest datu tīklu kontaktu centra platformu ērtākai saziņai ar klientu. Nepieciešams izveidot vienotu komunikāciju sistēmu, kas dotu iespēju ātrāk apkalpot klientus, veiktu automatizētos atzvanus vai informācijas nodošanu īsziņas (SMS) formātā. Nepieciešams ieviest zvanu ieraksta iespēju, kas ir svarīgs rīks klientu apkalpošanā, nodrošinot kvalitātes kontroli un klientu apmierinātības uzlabošanu.

Lai uzlabotu drošību, pārvaldību un klientu apkalpošanu, plānots optimizēt videonovērošanas sistēmu, jo esošā videonovērošanas sistēma ir nepilnīga.

3.1.4. Medicīnas iekārtas

Veselības centrs pēdējos gadus ir būtiski paplašinājis medicīnisko iekārtu skaitu. Liela nozīme medicīnas iekārtu iegādei ir Eiropas Reģionālās attīstības fonda projektiem, kuru ietvaros tika iegādātas 80% no pēdējo 3 gadu laikā iegādātajām medicīniskajām iekārtām. Veselības centrā kopumā ir 257 dažādas medicīnas iekārtas, no kurām 191 tika iegādātas pēdējo 3 gadu laikā. Tikai 13% medicīnisko iekārtu ir vecākas par 10 gadiem.

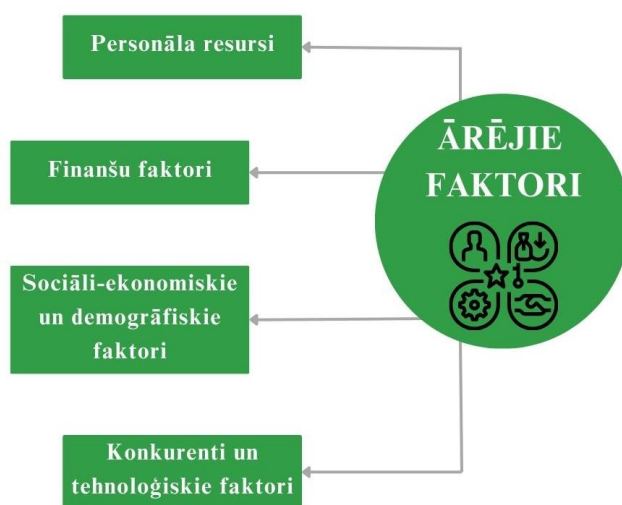
Medicīnisko iekārtu iegāde uzlabo veselības aprūpes kvalitāti, efektivitāti un pacientu apmierinātību, kā arī veicina profesionālo attīstību un Veselības centra izaugsmi.

Šajā stratēģijas periodā Veselības centrs plāno iegādāties jaunas medicīnas iekārtas un veco iekārtu nomaiņu. Sniedzamo pakalpojumu klāsta paplašināšanai un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai tiek plānots iegādāties dermatoloģiskās lāzermedicīnas iekārtu, objektīvās audiometrijas iekārtu, otoakustiskās emisijas iekārtu, oftalmoloģisko redzes perimetrijas iekārtu, kolposkopu, stomatoloģijas iekārtas, defibrilatoru, otolaringologu galvas lampas, otolarigologa darba staciju. Nepieciešamās investīcijas medicīnas iekārtu nomaiņai un papildināšanai šajā stratēģijas periodā sastāda vismaz 300 000 eiro.

3.2. Ārējo faktoru analīze

Ir svarīgi, lai Veselības centrs būtu spējīgs pielāgoties mainīgiem vides apstākļiem un efektīvi pārvaldītu riskus un iespējas, lai ilgtermiņā nodrošinātu veiksmīgu darbību. Tiek apskatīti 4 būtiskākie ārējie faktori (skat. 9. attēlu).

9. attēls. Ārējie faktori



3.2.1. Personāla resursi

Veselības aprūpes nozarē kopumā ir vērojams kvalificēta darbaspēka trūkums. Veselības centrs nespēj ietekmēt lēmumus par rezidentūras programmu daudzveidību vai tām specialitātēm, kurās būs pieejamas budžeta vietas un to skaits. Lai arī Veselības centrs iegulda līdzekļus savu darbinieku kvalifikācijas celšanā, tas nav pietiekami, lai risinātu valsts mērogā esošo problēmu ar nepietiekamu personāla skaitu.

Lai apmierinātu pieprasījumu pēc konkrētiem veselības aprūpes pakalpojumiem, Veselības centrs pēdējo trīs gadu laikā ir ieviesis vairākus jaunus veselības aprūpes pakalpojumus, tomēr valstī esošā kvalificētā darbaspēka – ārstniecības personu, trūkuma rezultātā, ne visi pieejamie pakalpojumi ir ar pilnu noslodzi.

Lai piesaistītu labākos speciālistus, Veselības centram ir būtiski realizēt efektīvu personāla piesaistes politiku. Šāda politika nosaka stratēģiju un procedūras, kā piesaistīt un saglabāt kvalificētus un motivētus darbiniekus. Japievērš uzmanību tādiem faktoriem kā darba apstākļi un kompensācijas, profesionālā izaugsme un attīstība, Veselības centra reputācija un kultūra, kā arī jaunāko tehnoloģiju un inovāciju nodrošinājums.

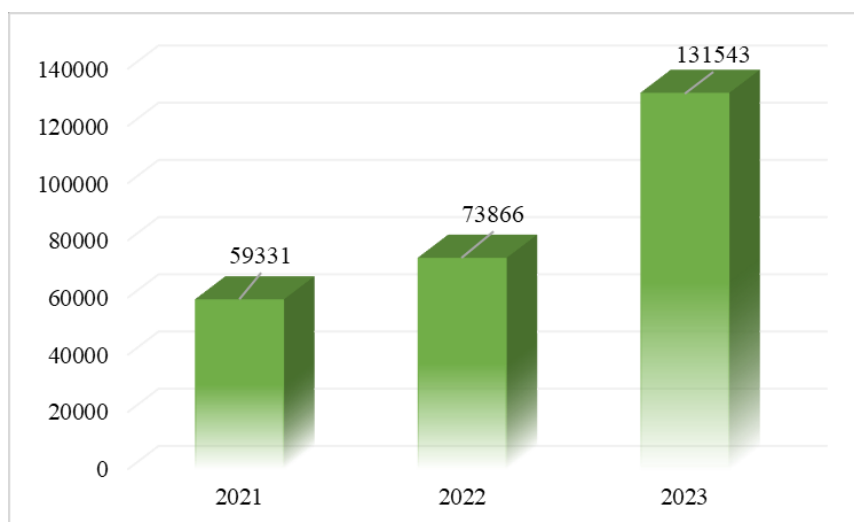
Kopumā personāla piesaiste ir ilgtermiņa process, kas prasa uzmanību, rūpīgu plānošanu un pielāgošanos mainīgajiem apstākļiem un darba tirgus prasībām.

3.2.2. Finanšu faktori

Veselības centrs ir praktiski pilnībā atkarīgs no tā, kāda būs valsts nostāja attiecībā uz finansējuma piešķiršanu, jo līdz 91,1% no Veselības centra ienākumiem veidojas no valsts apmaksātajiem veselības aprūpes pakalpojumiem. Par veiktajiem valsts apmaksātajiem ambulatorajiem pakalpojumiem pacientu iemaksu kompensē valsts un kompensējamo pacientu iemaksu apmēru nosaka Ministru kabineta noteikumi un pacientu skaits.

Lai varētu mazināt atkarību no valsts apmaksātajiem pakalpojumiem, Veselības centrs ik gadu palielina maksas pakalpojuma klāstu, kuru rezultātā vērojams ieņēmumu pieaugums, kas veicina Veselības centra finansiālo stabilitāti un izaugsmi (skat. 10. attēlu).

10. attēls. Ieņēmumi no sniegtajiem maksas pakalpojumiem, eiro (2021.-2023.g.)



Maksas pakalpojuma klāsta paplašināšana ne tikai palielina ieņēmumus no maksas pakalpojuma sniegšanas, bet arī veicina pacientu plūsmas pieaugumu, kuri vēlas saņemt arī citus Veselības centra piedāvātos pakalpojumus (t.sk. valsts finansētos veselības aprūpes pakalpojumus).

Veselības centrs turpinās palielināt maksas pakalpojuma īpatsvaru, veicinot Veselības centra attīstību, efektivitāti un klientu apmierinātību, nodrošinot augstāku pakalpojumu līmeni un izcilību veselības aprūpē.

3.2.3. Sociāli-ekonomiskie un demogrāfiskie faktori

Pēdējo gadu laikā Veselības centrs ir kļuvis par ārstniecības iestādi, kas ir paredzēta visai ģimenei, sākot no bērniem līdz pieaugušajiem. Iepriekšējo gadu statistika liecina par to, ka no visiem apmeklētājiem 55% ir bijuši bērni, savukārt maksas pakalpojumus 72% ir saņēmuši pieaugušie, kas izskaidrojams ar to, ka bērniem lielākā daļa no Veselības centra sniegtajiem pakalpojumiem ir valsts apmaksāti.

Veselības centrs plāno turpināt sniegt kvalitatīvu un holistisku veselības aprūpi, nodrošinot visaptverošu veselības aprūpi un labklājību visai ģimenei. Veselības centrā veselības aprūpes pakalpojumus galvenokārt saņem ģimenes, kas dzīvo Purvciema, Pļavnieku, Mežciema, Teikas un Juglas apkaimē.

2020.gada ikgadējā apsekojumā „Eiropas Savienības statistika par ienākumiem un dzīves apstākļiem” (EU-SILC) secināts, ka 2020.gadā kritiski pieaugusi tā Latvijas iedzīvotāju daļa, kas ir atteikusies noveselības aprūpes pakalpojumiem to dārdzības dēļ, sasniedzot jau 37%, kas 10 gadu laikā ir teju trīskāršs pieaugums. Diemžēl zemākajā ienākumu kvintilē saņemt nepieciešamos veselības aprūpes pakalpojumus 2020. gadā nav varējuši atļauties 55% iedzīvotāju.³ Iepriekš minētie dati atspoguļo lielas daļas iedzīvotāju nespēju nepieciešamajā apmērā atļauties saņemt sev nepieciešamos veselības aprūpes pakalpojumus.

Lai tiktu samazinātas gaidīšanas rindas uz valsts apmaksātajiem veselības aprūpes pakalpojumiem un veselības aprūpi varētu saņemt pēc iespējas lielāks pacientu skaits (īpaši tie pacienti, kuriem ir zemāks ienākumu līmenis, un kuriem nav iespēju apmeklēt maksas pakalpojumus, ja tāda nepieciešamība rodas), būtu nepieciešams lielāks finansējums valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanai, kā arī paplašināt sniedzamo valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu klāstu ar pakalpojumiem, kas līdz šim Veselības centrā tiek sniegti

³ Ienākumi un dzīves apstākļi Latvijā 2020.gadā. Statistisko datu krājums, Rīga: 2021. Pieejams: https://admin.stat.gov.lv/system/files/publication/2021-04/Nr_09_Ienakumi_un_dzives_apstakli_Latvija_2020_%2821_00%29%20LV_EN_0.pdf

tikai kā maksas veselības aprūpes pakalpojumi, jo NVD ir atteicis līgumattiecības šo pakalpojumu sniegšanai (piemēram, ultrasonogrāfijas pakalpojumi, dietologa, psihoterapeita un ginekologa sniegtie pakalpojumi).

3.2.4. Konkurenti un tehnoloģiskie faktori

Veselības centra konkurenti ir citas veselības iestādes Rīgā, kas sniedz ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus. Pēdējo gadu laikā Veselības centrs ir veicis uzlabojumus infrastruktūrā, bet ņemot vērā apkārt esošo konkurenci, ir jāturpina pilnveidoties un uzlabot infrastruktūru.

Starp lielākajiem Veselības centra konkurentiem ir AS “Veselības centru apvienība” poliklīnika “Aura”, poliklīnika “Pļavnieki”, Ārstniecības rehabilitācijas centrs “Valeo” un baseins “Jugla”, kas ir lielākais un nopietnākais konkurents ūdens dziedniecības pakalpojumu sniegšanā tuvējā apkārtnē. 2. tabulā ir apkopojums par Veselības centra konkurentu sniegtajiem pakalpojumiem.

2.tabula. Salīdzinājums starp Veselības centra un konkurentu sniegtajiem pakalpojumiem

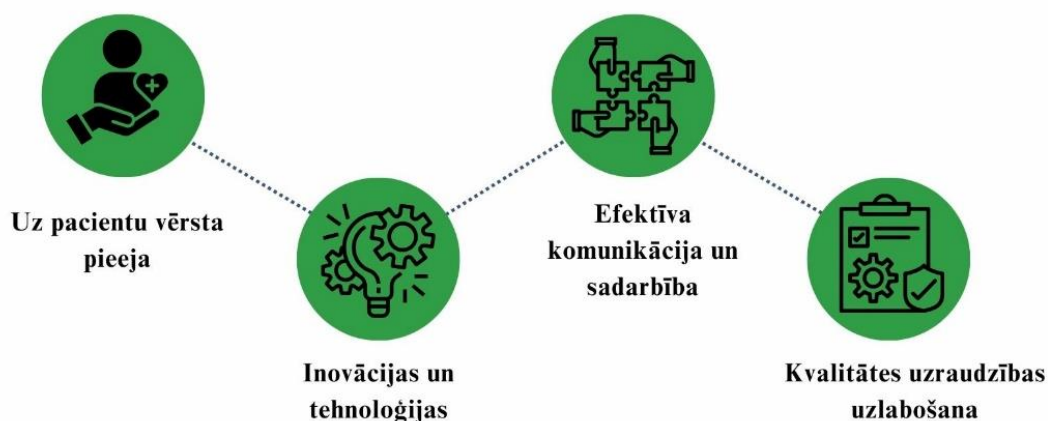
	Veselības centrs Bīķernieki	VCA Poliklīnika Aura	VCA Poliklīnika Pļavnieki	ĀRC Valeo
Arodveselības un arodslimību ārsts				
Audiologopēds				
Audiometrists				
Ārstu medicīniskā komisija				
Bērnu neirologs				
Dermatovenerologs				
Dzirdes akustiķis				
Endokrinologs				
Ergoterapeits				
Fizikālās medicīnas un rehabilitācijas ārsts				
Fizioterapeits				
Gastroenterologs				
Ginekologs				
Ģimenes ārsti				
Halo terapija				
Kardiologs				
Bērnu ķirurgs				
Logopēds				
Masāžas kabinets				

	Veselības centrs Biķernieki	VCA Poliklīnika Aura	VCA Poliklīnika Pļavnieki	ĀRC Valeo
Mikrologopēds				
Neiroķirurgs				
Bērnu neirologs				
Oftalmologs				
Onkologs				
Otolaringologs				
Pediātrs				
Podologs				
Pneimologs				
Procedūru un vakcinācijas kabineti				
Proktologs				
Psihiatrs, psihoterapeits psihologs pasaku terapeits				
Ultrasonogrāfija				
Traumatologs-ortopēds				
Urologs				
Uztura speciālists / dietologs				
Ūdens dziedniecība				
Zobārstniecība				

Visi šie pakalpojumu sniedzēji sniedz pakalpojumus gan bērniem, gan arī pieaugušajiem. VCA poliklīnika “Aura” un poliklīnika “Pļavnieki” ir vislielākais Veselības centra konkurents sniegto pakalpojumu klāstā.

Svarīgi ir nepārtraukti monitorēt veselības aprūpes pakalpojumu pieprasījumu, pacientu vajadzības un Veselības centra pakalpojumu sniegšanas intensitāti, lai pielāgotos un turpinātu attīstīties. Lai sasniegtu ilgtermiņa izaugsmi un spētu pienācīgi konkurēt ar citām veselības aprūpes uzņēmumiem, Veselības centrs šajā stratēģijas periodā plāno veikt sekojošus uzlabojumus (skat. 11. attēlu):

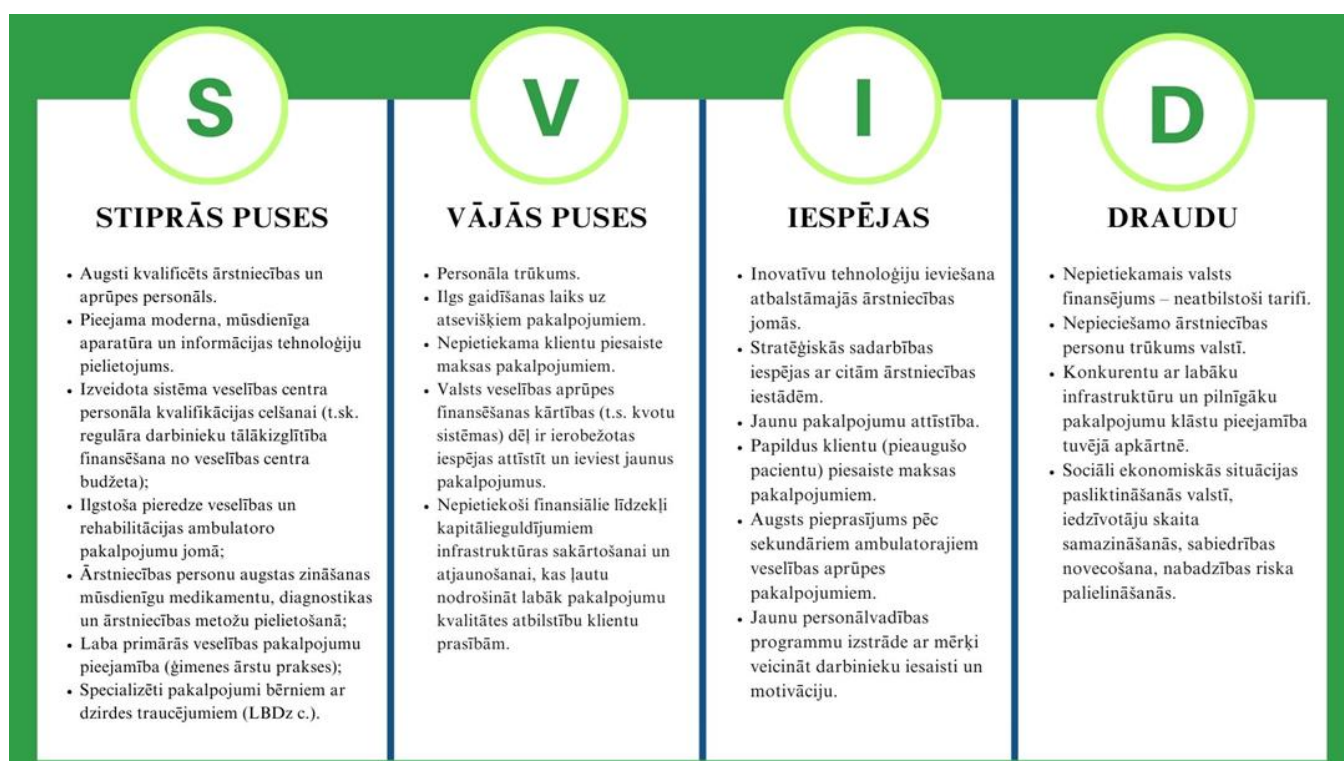
11. attēls. Veselības centra plānotie uzlabojumi



1. **Uz pacientiēm vērsta pieeja** – turpināt ieguldīt resursus darbinieku personīgajā izaugsmē, kvalifikācijas celšanā, lai darbinieki pēc iespējas labāk spētu uz klausīt un saprast pacientu vajadzības, un spētu sniegt augstas kvalitātes veselības aprūpes pakalpojumus, individuālu pieeju un ērtu komunikāciju.
2. **Inovācijas un tehnoloģijas** - ieviest jaunievedumus un tehnoloģijas, lai uzlabotu pakalpojumu kvalitāti, efektivitāti, kā arī lai ieviestu jaunus veselības aprūpes pakalpojumus, padarot Veselības centru arvien pieejamāku visai ģimenei.
3. **Efektīva komunikācija un sadarbība** – arī turpmāk uzturēt labas attiecības ar citām veselības aprūpes organizācijām, ārstiem un citiem sadarbības partneriem. Šajā Stratēģijas periodā īpaši plānots attīstīt sadarbību ar SIA Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca (turpmāk – RAKUS), t.sk. arī par vizuālās diagnostikas izmeklējumu veikšanu, terciārā veselības aprūpes līmeņa speciālistu konsultācijām Veselības centra pacientiem un savstarpēju sadarbību pakalpojumu sniegšanā, attīstībā un ārstniecības personāla nodrošinājumā.
4. **Kvalitātes uzraudzība un uzlabošana** – Veselības centrs plāno pastāvīgi novērtēt un uzraudzīt pakalpojumu kvalitāti, veicot pacientu aptaujas, kā arī pēc nepieciešamības izmantot “slepenā pircēja” pakalpojumu, kuru rezultātā Veselības centrs var novērtēt klientu pieredzi un pakalpojumu kvalitāti no klienta perspektīvas, un veikt nepieciešamos uzlabojumus.

3.3. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu, iespēju un draudu novērtējums

12.attēls. SVID analīze



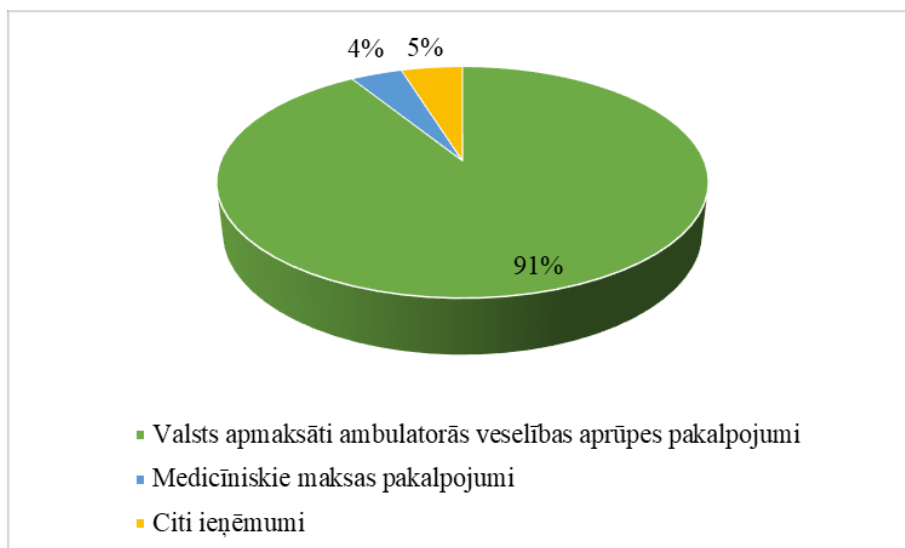
4. KAPITĀLSABIEDRĪBAS BIZNESA MODELIS

Veselības centrs galvenokārt sniedz primāros veselības aprūpes pakalpojumus, sekundāros ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus (t.sk. rehabilitācijas pakalpojumus) un specializētus veselības aprūpes pakalpojumus personām ar dzirdes traucējumiem.

Veselības centra ienākumi veidojas no sekojošiem avotiem (skat. 13. attēlu):

1. Valsts apmaksāti ambulatoriem veselības aprūpes pakalpojumi (2023.gadā 2 958 128 EUR);
2. Ieņēmumiem par medicīnas maksas pakalpojumiem (2023.gadā 131 543 EUR).
3. Saimnieciskās darbības ieņēmumiem (2023. gadā 156 371 EUR).

13. attēls. Ieņēmumu struktūra 2023. gadā



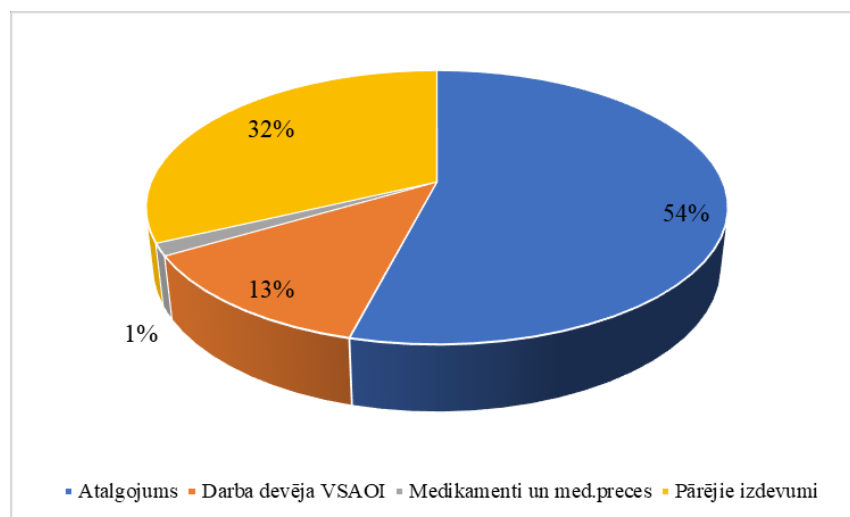
Lielākā daļa ienākumu veidojas no valsts apmaksātajiem veselības aprūpes pakalpojumiem (91%). Šāda ieņēmumu struktūra ilgtermiņā var ietekmēt Veselības centra ienākumu stabilitāti, jo samaksa par valsts apmaksāto pakalpojumu sniegšanu un finansējuma kvotas apjoms var mainīties atkarībā no valsts budžeta un apjoma, kā arī to var ietekmēt savstarpējā konkurence starp veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējiem, jo valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tirgū ir ierobežots skaits dalībnieku.

Lai mazinātu iespējamo atkarību no finansējuma par valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu, Veselības centram būtu jādiversificē ieņēmumu avotus, uzlabojot darbības efektivitāti, kā arī būtu nepieciešams meklēt iespējas sadarbībai ar citiem pakalpojumu sniedzējiem kā piemēram RAKUS, kas ļautu paplašināt sniedzamo pakalpojumu klāstu. Tas palīdzēs Veselības centram būt ilgtspējīgākam un elastīgākam dažādos tirgus apstākļos.

Iepriekšējā stratēģijas plānošanas periodā panāktais ieņēmumu no maksas pakalpojumu sniegšanas apjoma pieaugums un ieņēmumu apjoms no saimnieciskās darbības (telpu iznomāšana citiem veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējiem), atspoguļo telpu iznomāšanas finansiālo nerentabilitāti, jo ieņēmumi no telpu iznomāšanas tiek gūti par vairāk kā 1300m² telpu platības iznomāšanas, kas faktiski pielīdzināms 40 dažāda izmēra kabinetu iznomāšanai jeb 1,5 stāvi no pacientiem pieejamajiem Veselības centra 5 stāviem. Telpas galvenokārt tiek iznomātas veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanai, kā rezultātā nomniekiem kļūstot par Veselības centra konkurentiem pakalpojumu sniegšanā.

Veselības centra izdevumu struktūrā nav vērojamas lielas izmaiņas, salīdzinot ar iepriekšējo plānošanas periodu. Galvenās izdevumu pozīcijas ir atalgojums (54%), darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas un medikamenti un medicīnas materiāli. 14. attēlā redzama izdevumu struktūra 2023. gadā.

14. attēls. Izdevumu struktūra 2023. gadā



Veselības centra izdevumu struktūra ir sabalansēta un līdzšinējie Veselības centra finanšu rezultāti norāda, ka pārdomāta pieeja izdevumu kontrolei un investīciju izvērtēšanai var nodrošināt ļoti labus finanšu rezultātus.

5. KAPITĀLSABIEDRĪBAS NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI, ATTĪSTĪBAS PLĀNS

Veselības centra nefinanšu mērķus var iedalīt trīs lielos virzienos:

1. Jaunu ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu ieviešana un esošo pakalpojumu paplašināšana;
2. Digitālo risinājumu attīstība, informācijas tehnoloģiju un medicīnas iekārtu atjaunošana;
3. Infrastruktūras atjaunošanas un iekšējo telpu funkciju pārplānošana.

5.1. Kapitālsabiedrības nefinanšu mērķi

5.1.1. Jaunu ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu ieviešana un esošo pakalpojumu paplašināšana

Jaunu ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu ieviešana nodrošinās iespēju uzlabot veselības aprūpes kvalitāti, efektivitāti un pieejamību, kā arī veicinās pacientu apmierinātību un labklājību. Veselības centrs vēlas piedāvāt pacientam iespējami plašu pakalpojumu klāstu vienuviet. Veselības centrā šobrīd nav iespējams saņemt kardiologa, pneimonologa, dermatologa, gastroenterologa, endokrinologa, traumatologa u.c. speciālistu sniegtos pakalpojumus. Paredzamais laika grafiks jaunu speciālistu piesaistīšanai Veselības centrā ir atspoguļots 3. tabulā.

Tāpat nepieciešams pilnveidot un paplašināt esošo pakalpojumu klāstu. Pirmais saskarsmes posms starp indivīdu (ģimeni) un veselības aprūpes sistēmu ir primārā aprūpe. Šobrīd Veselības centrā strādā 4 ģimenes ārsti, bet ģimenes ārstu prakšu skaita palielināšana ļautu palielināt pacientu plūsmu, uzlabotu pakalpojumu pieejamību un veselības aprūpes kvalitāti. Lai iespējami atturētu pacientu nonākšanu citos – izmaksu ziņā dārgākos, veselības aprūpes līmeņos, būtu nepieciešams uzlabot Veselības centra ģimenes ārstu darbības kvalitātes kritēriju rādītājus, jo īpaši hronisko pacientu aprūpē. Hronisko pacientu aprūpi lielā mērā būtu iespējams veikt ārpus ambulatorām un stacionārām ārstniecības iestādēm, proti – mājās, nodrošinot pacientiem mājas aprūpi (angļu *home care*).

3. tabula. Jaunu veselības aprūpes pakalpojumu ieviešanas laika grafiks

Pakalpojums	2024	2025	2026
Kardiologs			
Podologs			
Pneimonologs			
Dermatologs			
Gastroenterologs			
Endokrinologs			
Grūtnieču aprūpe			
Vecmāte			
Neirologs			
Psihologs			
Psihiatrs			
Psihoterapeits			
Traumatologs			
Reimatologs			
Asinsvadu ultrasonogrāfija			
Homeopāts			

5.1.2. Digitālo risinājumu ieviešana, IT un medicīnas iekārtu atjaunošana

Digitālo risinājumu ieviešana uzlabos gan Veselības centra darbinieku, gan pacientu pieredzi, padarot procesus ērtākus un pieejamākus. Labāka informācijas un resursu pārvaldība, izmantojot digitālos risinājumus, var samazināt izmaksas un uzlabot darbības efektivitāti, savukārt medicīnas iekārtu atjaunošana uzlabos diagnostiku, ārstēšanu un pacientu aprūpi. Veselības centra laika grafiks attiecībā uz šiem procesiem ir atspoguļots 4. tabulā.

4. tabula. Digitālo risinājumu ieviešanas plāns

Rezultatīvais rādītājs	2024	2025	2026
Jaunas mājas lapas izstrāde	Izstrādāt un ieviest jaunu mājas lapu	Jaunās mājas lapas pilnveidošana	Jaunās mājas lapas pilnveidošana
IT atjaunošana / nomaiņa	Veikt pakāpenisku IT iekārtu atjaunošanu un papildināšanu	Veikt pakāpenisku IT iekārtu atjaunošanu un papildināšanu	Veikt pakāpenisku IT iekārtu atjaunošanu un papildināšanu
Zvanu ierakstu sistēmas ieviešana	-	Noslēgt līgumu par zvanu pārvaldības sistēmas ieviešanu	Ieviest zvanu pārvaldības sistēmu
Medicīnas iekārtu nomaiņa un jaunu iekārtu iegāde	Veikta medicīnas iekārtu nomaiņa un jaunu iekārtu iegāde saskaņā ar faktiskajām vajadzībām	Veikta medicīnas iekārtu nomaiņa un jaunu iekārtu iegāde saskaņā ar faktiskajām vajadzībām	Veikta medicīnas iekārtu nomaiņa un jaunu iekārtu iegāde saskaņā ar faktiskajām vajadzībām

5.1.3. Infrastruktūras atjaunošana

Lai Veselības centrs spētu konkurēt ar citām līdzīgām ārstniecības iestādēm, ir nepieciešams veikt būtiskus infrastruktūras uzlabošanas darbus. Pārdomāta infrastruktūras atjaunošana un iekšējo telpu funkciju pārplānošana var būt ilgtspējīga investīcija, kas uzlabos Veselības centra efektivitāti un pacientu pieredzi.

5. tabula. *Infrastruktūras atjaunošanas pasākumu plāns*

Veicamie pasākumi	2024	2025	2026
Telpu kosmētiskie remontdarbi			
Pamatu hidroizolācijas uzlabošana			
Fasādes atjaunošana un siltināšana			
Lietus ūdens novadīšana no ēkas pamatiem			
Logu aiļu siltināšana			
Jumta seguma un bēniņu siltināšana			
Ventilācijas sistēmu nomaiņa			
Piebraucamā ceļa seguma atjaunošana			
Ietves un celiņu remonts			
Kanalizācijas nosēdaku remonts			
Lietus ūdens novadīšanu no gājēju ietvēm			
Elektroinstalācijas un ūdens cauruļvadu nomaiņa			
Lifta nomaiņa			
Iekšējās navigācijas sistēmas izveide			
Avārijas remontdarbi			

5.2. Kapitālsabiedrības finanšu mērķi

Veselības centra izvirzītie finanšu mērķi nākamajam plānošanas periodam apkopoti 6.tabulā. Veselības centrs plāno ikgadēju neto apgrozījuma pieaugumu, tomēr ņemot vērā esošās investīciju nepieciešamības infrastruktūras uzlabošanai, digitālo risinājumu ieviešanai, IT un medicīnas iekārtu atjaunošanai un jaunu veselības aprūpes pakalpojumu ieviešanai, tad turpmākajos gados salīdzinājumā ar 2023.gadu plānots peļņas samazinājums, vienlaikus saglabājot labus un stabilus ikgadējos finanšu rezultātus, kas ievērojami pārsniedz citu līdzīgu kapitālsabiedrību - veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju, finanšu rādītājus.

6. tabula. Mērķu vērtības (2024.-2026. gadam)

Rezultatīvais rādītājs	Mērķa vērtības			
	Bāzes vērtība (2023)	2024	2025	2026
Neto apgrozījums (tūkst.EUR)	3246,0	3493,7	3517,3	3540,5
Neto peļņa (tūkst. EUR)	184,3	71,7	75,3	79,0
Pozitīva naudas plūsma, (tūkst. EUR)	273,7	122,0	141,1	145,37
Komerčiālā rentabilitāte (%)	5,0	2,1	2,1	2,2
Kopējais likviditātes koeficients	2,2	1,8	1,6	1,5
Ieņēmumi no maksas pakalpojumiem (tūkst. EUR)	131,1	135,5	139,2	143,0

Šī mērķa sasniegšanai Veselības centrs realizēs darbību šādos virzienos:

1. Ambulatoro ārstniecības pakalpojumu nodrošināšana NVD ikgadējā finanšu paziņojumā noteiktā apmērā;
2. Ikgadēja maksas pakalpojumu ieņēmumu palielināšana ar mērķi panākt mazāku atkarību no valsts apmaksātajiem veselības aprūpes pakalpojumiem.

Detalizēti pārskati ar prognozēm līdz 2026.gadam ir pieejami pielikumos:

- *peļņas zaudējumu aprēķins (2023.gada fakts, 2024.-2026.g. plāns) (pielikums Nr.2);*
- *balance (2023.gada fakts, 2024.-2026.g. plāns) (pielikums Nr.3);*
- *naudas plūsmas pārskats (2023.gada fakts, 2024.-2026.g. plāns) (pielikums Nr.4).*

6. RISKU ANALĪZE

7. tabula. Risku analīze

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts riska novēršanai vai samazināšanai
Operacionālie riski					
Personāla resursu trūkums vai nepietiekamība	Izglītības sistēma valstī; migrācija – personāla pārvietošanās starp valstīm un pilsētām; konkurence ar citiem uzņēmumiem	iespējams	lielas	viduvējs	Īstenot tādu personāla politiku un pasākumus, lai piesaistītu un saglabātu kvalificētu personālu, kā arī lai uzlabotu darba apstākļus un veicinātu profesionālo attīstību un apmācību.
Piegādes un krājumu problēmas	Nepietiekami efektīva krājumu sistēma, neprecīza inventarizācija, problēmas ar piegādātājiem/ražotājiem	iespējams	lielas	viduvējs	Pievērst uzmanību piegāžu un krājumu vadībai, efektīvi plānot un organizēt piegāžu ķēdes, kā arī izstrādāt rezerves plānus neparedzētām situācijām.
Pacientu pieprasījuma izmaiņas	Demogrāfiskās izmaiņas, sezonālās izmaiņas, pacientu uzvedības un vajadzību izmaiņas.	iespējams	viduvējas	viduvējs	Elastīgi, proaktīvi reaģēt uz pacientu pieprasījuma izmaiņām, optimizēt sniegtos pakalpojumus, nodrošinot augstu pacientu aprūpi.
Būtiskas svārstības valsts apmaksāto pakalpojumu apjomā	No valsts veselības aprūpes budžeta finansēto (līgumā ar NVD noteiktā) pakalpojumu apjoma izmaiņas	iespējams	lielas	viduvējs	Maksas pakalpojumu apjoma palielināšana, ar mērķi diversificēt ienākumu struktūru un samazināt atkarību no valsts apmaksātiem veselības aprūpes pakalpojumiem.

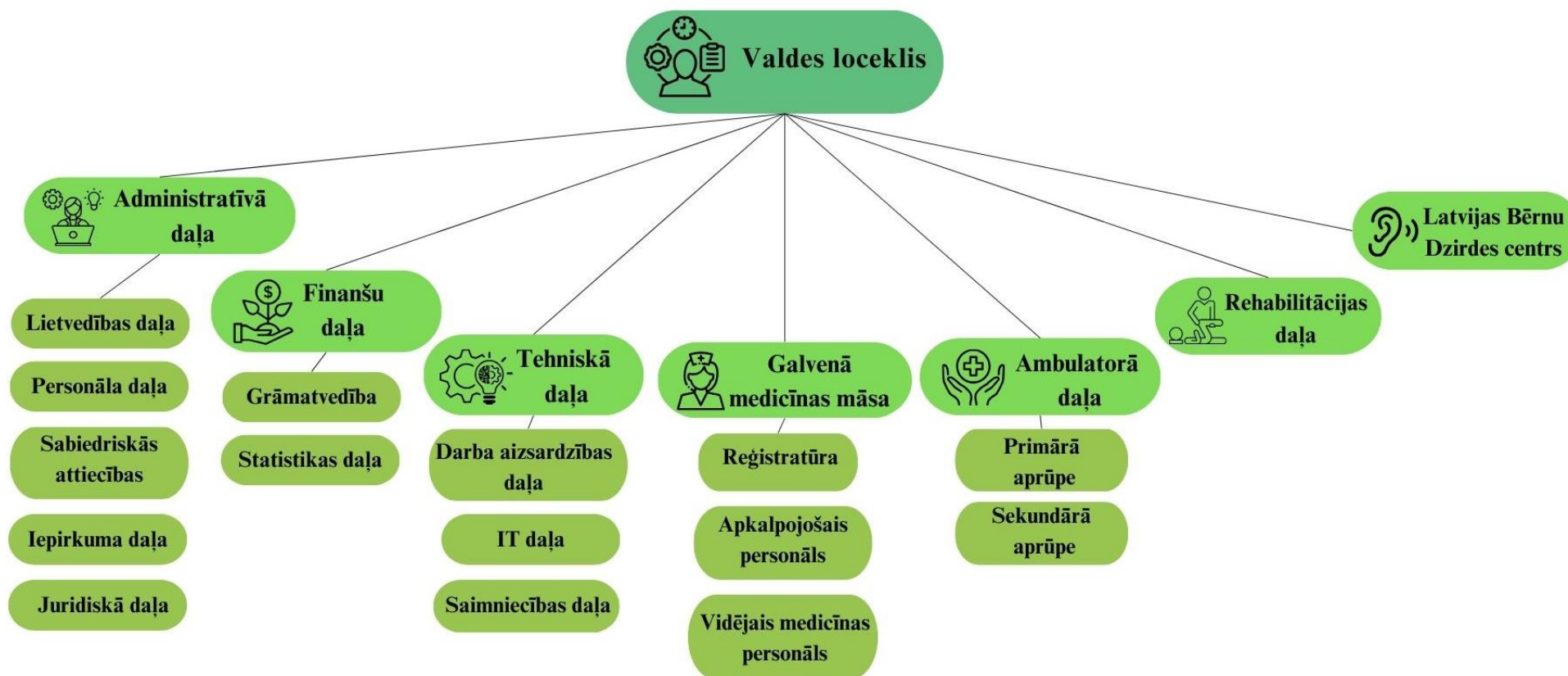
Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts riska novēršanai vai samazināšanai
Stratēģiskie riski					
Izvēlētie Veselības centra attīstības virzieni nesasniedz paredzamo pieprasījuma apjomu	Nepareizi izvēlēti prioritāri attīstāmie virzieni	reti	lielas	viduvējs	Pirms attīstības virzienu definēšanas, jāveic tirgus izpēte, ar mērķi noskaidrot līdzīgu pakalpojumu sniedzējus un potenciālo pieprasījumu.
Nespēja turpināt pakalpojumu sniegšanu, jo nav notikusi atbilstoša vides pielāgošana	Straujas likumdošanas izmaiņas, kas paredz būtiskas izmaiņas pakalpojumu sniegšanā	reti	lielas	viduvējs	Reizi mēnesī jāveic aktuālo likumdošanas aktu pārskatīšana, ar mērķi identificēt izmaiņas.
Trūkst nepieciešamo resursu (materiāli tehnisko un cilvēkresursu)	Valsts noteikto tarifu neatbilstība pakalpojumu pašizmaksai. Nepietiekams rezidentu skaits specialitātē.	iespējams	viduvējas	viduvējs	Pārrunas ar NVD par nepieciešamību veikt tarifu pārskatīšanu. Pārrunas ar Veselības ministriju par nepieciešamību nodrošināt prakses vietas plašākam rezidentu skaitam.
Finanšu riski					
Nepietiekams valsts finansējums veselības nozarē	Politiskie lēmumi un prioritātes valsts budžeta sadalījumā.	iespējams	lielas	viduvējs	Pakalpojuma dažādošana un inovācijas; līdzekļu piesaiste no citiem avotiem; efektīva resursu izmantošana.
Izmaksu neattiecināmība	Līguma nosacījumu, darbu uzskaites, izpildes un laika grafika kontroles trūkums	iespējams	viduvējas	viduvējs	Kvalitatīvu līgumu sagatavošana par infrastruktūras atjaunošanu, paredzot līguma iekļautu nosacījumu ievērošanas kontroles mehānismus un nepieciešamās rīcības noviržu gadījumos.

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts riska novēršanai vai samazināšanai
Nepareiza budžeta plānošana un resursu pārvaldība	Nepietiekama datu analīze un prognozēšana, slikta finanšu pārvaldība, nepietiekams resursu novērtējums	iespējams	lielas	viduvējs	Veikt precīzu budžeta plānošanu un efektīvu resursu pārvaldību, lai nodrošinātu ilgtspējīgu un efektīvu darbību.
Reputācijas riski					
Negatīvas atsauksmes un vērtējumi	Personāla attieksme un profesionālisms; pacienta slikta pieredze un neapmierinātība; pakalpojuma nepieejamība (garas rindas)	iespējams	lielas	viduvējs	Rūpīgi uzraudzīt pacientu pieredzi, uzlabot komunikāciju un risināt jebkādas problēmas vai neapmierinātību, kas var radīt negatīvas atsauksmes.
Likumdošanas neievērošana	Tiesību aktu/citu normatīvo dokumentu nepārzināšana, aktuālās redakcijas nezināšana	reti	nozīmīgas	viduvējs	Reizi mēnesī jāveic aktuālo likumdošanas aktu pārskatīšana, ar mērķi identificēt izmaiņas.
Nepareiza iepirkuma procedūras veikšana	Nekompetents personāls bez pieredzes līdzīgu projektu (stratēģiju) realizācijā	reti	lielas	viduvējs	Nepieciešamības gadījumā ārpakalpojuma piesaistīšana, ar mērķi nosegt iztrūkstošo kompetenci un zināšanas.

7. STRATĒGIJAS ATTĪSTĪBAS UN ATBALSTA POLITIKA

Lai nodrošinātu Stratēģijā izvirzīto mērķu sasniegšanu, kā arī nodrošinātu tūlītēju reakciju uz iespējamām novirzēm, Stratēģijas īstenošanas uzraudzību valde veic reizi mēnesī un reizi ceturksnī sniedz neauditētu ceturkšņa pārskatu. Mainoties Veselības centra darbības rādītājiem, pieejamajam finansējumam vai kādiem citiem faktoriem, kas ietekmē Veselības centra darbību, Stratēģija var tikt aktualizēta ātrāk par noteikto Stratēģijas periodu.

Veselības centra struktūra



Peļņas vai zaudējumu aprēķins

N.p.k.	Rādītāja nosaukums	2023.g.	2024.g.	2025.g.	2026.g.
1	Neto apgrozījums	3246042	3493780	3517320	3540520
2	Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	3023349	3367322	3395699	3411785
3	Bruto peļņa vai zaudējumi	222693	126458	121621	128735
4	Administrācijas izmaksas	37280	42250	43500	45000
5	Pārējās saimnieciskās darbības ieņēmumi	19503	7184	5500	4000
6	Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	1159	1200	1100	1200
7	Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa.	203757	90192	82521	86535
8	Uzņēmuma ienākuma nodoklis	19412	18434	7176	7535
9	Pārskata gada peļņa vai zaudējumi.	184345	71758	75345	79000

Balance

AKTĪVS	2023.g.	2024.g.	2025.g.	2026.g.
ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI				
I. Nemateriālie ieguldījumi				
1. Citi nemateriālie ieguldījumi	1331	950	1531	2131
<u>Nemateriālie ieguldījumi kopā</u>	1331	950	1531	2131
II. Pamatlīdzekļi (pamatlīdzekļi, ieguldījuma īpašumi un bioloģiskie aktīvi)				
1. Nekustamie īpašumi:	64222	61949	60699	59449
<i>a) zemes gabali, ēkas un inženierbūves</i>	64222	61949	60699	59449
2. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	432459	454724	519877	559877
3. Pamatlīdzekļu izveidošana	-	-	-	-
<u>Pamatlīdzekļi kopā</u>	496681	516673	580576	619326
<u>Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</u>	498012	517623	582107	621457
APGROZĀMIE LĪDZEKĻI				
I. Krājumi				
1. Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli.	115462	120462	122225	139092
2. Avansa maksājumi par krājumiem	9617	5000	5000	5500
<u>Krājumi kopā</u>	125079	125462	127225	139092
II. Debitori				
1. Radniecīgo sabiedrību parādi	-	-	-	-
2. Citi debitori	83555	100000	90000	100500
3. Nākamo periodu izmaksas	36383	34433	25500	25500
<u>Debitori kopā</u>	119938	134433	115500	126000
III Nauda				
1. Nauda	305507	270321	275568	283629
<u>Apgrozāmie līdzekļi kopā</u>	550524	530216	519293	548721
Aktīvu kopsumma	1048536	1047839	1100400	1170178

PASĪVS	2023.g.	2024.g.	2025.g.	2026.g.
Pašu kapitāls				
1. Akciju vai daļu kapitāls, (pamatkapitāls).	269407	269407	269407	269407
2. Rezerves:	73143	73143	73143	73143
a) likumā noteiktās rezerves	73141	73141	73141	73141
b) pārējās rezerves	2	2	2	2
3. Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	212151	304323	340202	377875
4. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	184345	71758	75345	79000
Pašu kapitāls kopā	739046	718631	758097	799425
Ilgtermiņa saistības				
1. Nākamo periodu ieņēmumi	57967	34708	15003	10000
<u>Ilgtermiņa saistības kopā</u>	57967	34708	15003	10000
Īstermiņa kreditori				
1. Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	68555	82500	92300	100000
2. Parādi radniecīgajām sabiedrībām	-	-	-	-
3. Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	71005	85500	98000	110000
4. Pārējie kreditori	84864	100000	105000	117253
5. Nākamā perioda ieņēmumi	7184	5500	4000	3500
6. Uzkrātās saistības	19915	21000	28000	30000
<u>Īstermiņa kreditori kopā</u>	251523	294500	327300	360753
<u>Kreditori kopā</u>	309490	329208	342303	370753
Pasīvu kopsumma	1048536	1047839	1100400	1170178

Naudas plūsma

NAUDAS PLŪSMA	2023.g.	2024.g.	2025.g.	2026.g.
Naudas līdzekļu atlikums perioda sākumā	265152	305507	270321	275568
Pamatdarbības naudas plūsma				
Ieņēmumi	3247521	3293780	3499820	3455948
ERAF projekta atmaksa	19438	35528		
Izdevumi	-2990308	-3207322	-3358694	-3310215
Pamatdarbības naudas plūsma	276651	121986	141126	145733
Ieguldīšanas darbības naudas plūsma				
Pamatlīdzekļu iegāde	-121426	-65000	-100000	-100000
ERAF projekts	-37223	-	-	-
Dividenžu izmaksa	-77647	-92172	-35879	-37672
Finansēšanas darbības naudas plūsma				
Naudas līdzekļu atlikums perioda beigās	305507	270321	275568	283629
Naudas un tās ekvivalentu neto pieaugums vai samazinājums	40335	-35186	5247	8061