

**APSTIPRINĀTS**  
ar 2020.gada 27.novembra  
dalībnieku sapulces lēmumu  
(protokols Nr.4)

Ar grozījumiem, kuri apstiprināti  
2024.gada 10.janvāra  
dalībnieku sapulcē  
(protokols Nr.2024/01)

**Sabiedrība ar ierobežotu atbildību**  
**“Daugavpils bērnu veselības centrs”**

*vidēja termiņa darbības stratēģija*

*2021.-2025. gadam*



## Izmantotie saīsinājumi

BKUS	VSIA “Bērnu klīniskā universitātes slimnīca”
Centrs	SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs”
Pašvaldība	Daugavpils valstspilsētas pašvaldība
ERAF	Eiropas reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
EUR	Eiro (naudas vienība)
Ģenerālplāns	Latvijas veselības aprūpes infrastruktūras ģenerālplāns 2016.-2025.
IT	Informācijas tehnoloģijas
LR	Latvijas Republika
LĀRA	Latvijas Ārstu rehabilitologu asociācija
LĢĀA	Latvijas Ģimenes ārstu asociācija
LLĢĀA	Latvijas Lauku ģimenes ārstu asociācija
LNB	Latvijas Neonatologu biedrība
LPA	Latvijas pediatru asociācija
MK	Ministru kabinets
NVD	Nacionālais veselības dienests
PSKUS	VSIA “Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca”
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
SPKS	Slimību profilakses un kontroles centrs
SVID	Analīzes matrica (iekšējo faktoru – stiprās un vājās puses un ārējo faktoru – iespēju un draudu analīze )
SSK-10	Starptautiskā statistiskā slimību un veselības problēmu klasifikācija
VM	Veselības ministrija

## Lietoto terminu skaidrojums

Ambulatorā aprūpe	Pacientu veselības aprūpe pirmsslimnīcas etapā, kurā ietilpst primārā veselības aprūpe, kuru realizē primārās aprūpes (ģimenes ārsts, primārās aprūpes terapeits vai pediatrs) ārsts ar savu komandu un sekundārā veselības aprūpe
Aprūpe mājās (mājas aprūpe)	Pakalpojumi mājās pamatvajadzību apmierināšanai personām, kuras objektīvu apstākļu dēļ nevar sevi aprūpēt
Primārā veselības aprūpe	Veselības aprūpe pakalpojumu kopums, ko primārās veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēji sniedz personai ambulatorajās ārstniecības iestādēs vai personas dzīvesvietā
Sekundārā veselības aprūpe	Veselības aprūpe pakalpojumu kopums, ko ārstniecības persona sniedz personai ambulatorajās ārstniecības iestādēs, stacionāro ārstniecības iestāžu ambulatorajās nodaļās, neatliekamās medicīniskās palīdzības iestādēs, ja tajās organizēta ambulatorās palīdzības sniegšana, dienas stacionāros, slimnīcā
Medicīniskā rehabilitācija	Medicīnas nozare, kas nodarbojas ar cilvēka fiziskā, psiholoģiskā, sociālā, aroda un izglītības potenciāla attīstīšanu un atgūšanu atbilstoši viņa fizioloģiskajiem vai anatomiskajiem ierobežojumiem, vai – stabilu veselības traucējumu gadījumā - ar pacienta dzīves pielāgošanu videi un sabiedrībai
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

## Saturs

Ievaddaļa.....	5
Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību.....	5
1.    Esošās situācijas analīze.....	9
1.1. Pārskats par kapitālsabiedrības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem.....	9
1.2.    Kapitālsabiedrības biznesa modelis.....	21
1.3. Kapitālsabiedrības darbību un attīstību ietekmējošie faktori.....	25
1.3.1. Vides faktoru analīze.....	25
1.3.2. SVID analīze.....	29
2. Kapitālsabiedrības stratēģiskā daļa.....	31
2.1. Kapitālsabiedrības misija, vīzija, vērtības.....	31
2.2. Kapitālsabiedrības stratēģiskie mērķi.....	32
Finanšu pārskatu rādītāji.....	35
1.pielikums "Balances dati".....	34
2.pielikums "Peļņas vai zaudējuma aprēķins EUR, finanšu koeficients".....	36
3.pielikums "Naudas plūsmas plāns".....	37
4.pielikums "Risku analīze".....	38
5.pielikums "Kapitālsabiedrības veicamie uzdevumi noteikto mērķu sasniegšanai".....	40
6.pielikums "Stratēģijas atbalsta politika".....	44

## Ievaddaļa

### Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

Daugavpils valstspilsētas pašvaldības (turpmāk – Pašvaldība) uzņēmums „Pilsētas bērnu poliklīnika” veselības aprūpes pakalpojumus iedzīvotājiem sniedz kopš 1993. gada. 1999. gada 20. janvārī tiek reģistrēta Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā kā pašvaldības uzņēmums „Daugavpils bērnu veselības centrs”, bet 2004. gada 19. janvārī iestāde reģistrēta Komercreģistrā kā sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Daugavpils bērnu veselības centrs” (turpmāk tekstā – Centrs) ar vienoto reģistrācijas numuru 41503021397. Centra juridiskā adrese - 18. novembra iela 19, Daugavpils, LV-5401. Parakstītais un apmaksātais pamatkapitāls ir 635470 EUR. Pašvaldībai pieder 635470 kapitāla daļas, vienas daļas nominālvērtība ir 1,00 EUR. Balsstiesības ir 635470 daļām.

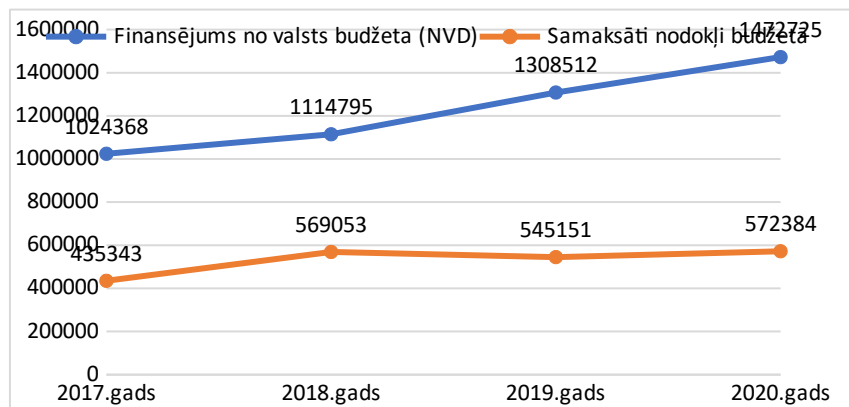
Pašvaldības kapitālsabiedrība SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs” ir vienīgā specializētā bērnu ambulatorā veselības aprūpes iestāde Latgales reģionā. Centrs sniedz ambulatorās ārstniecības pakalpojumus saskaņā ar valsts pasūtījumu veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanā bērniem, atbilstoši noslēgtajam līgumam ar Nacionālo veselības dienestu (NVD). Pamatdarbības ieņēmumi veidojas saskaņā ar 2018.gada 28.augusta MK noteikumiem Nr.555 “Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība”, jo centrs slēdz līgumu ar NVD.

Pašvaldības autonomā funkcija ir gādāt par iedzīvotāju veselību - īstenot veselīga dzīvesveida veicināšanas pasākumus un organizēt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību. Saskaņā ar Pašvaldību likuma 4.panta trešo daļu, autonomo funkciju izpildi atbilstoši savai kompetencei organizē un par to atbild pašvaldība. Pašvaldību likuma 4.panta ceturrtā daļa nosaka, ka autonomo funkciju izpildi finansē no pašvaldības budžeta.

Pamatojoties uz Daugavpils pašvaldības domes 2023.gada 17.augusta lēmuma Nr.483 „Par Daugavpils pilsētas pašvaldības un Daugavpils Universitātes aģentūras “Daugavpils Sporta medicīnas centrs” likvidāciju” 4.punktu, ar 2023.gada 1.oktobri sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Daugavpils bērnu veselības centrs” ir Daugavpils pilsētas pašvaldības un Daugavpils Universitātes aģentūras “Daugavpils Sporta medicīnas centrs” tiesību, saistību un pašvaldības mantas pārņēmēja.

2023.gada 26.septembrī Daugavpils valstspilsētas pašvaldība noslēdza Deleģēšanas līgumu ar SIA "Daugavpils bērnu veselības centrs", kurā iekļauta deleģētā pašvaldības funkcija - sniegt atbalstu sporta pasākumu organizēšanā, pirmās medicīniskās palīdzības sniegšana sporta pasākumos un bērnu nometnēs, kā arī sportistu regulāras veselības pārbaudes, konsultācijas par traumu profilaksi un citiem jautājumiem sporta medicīnā.

Centra veiktās iemaksas valsts budžetā un saņemtais finansējums valsts apmaksātu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanai atspoguļots 1. attēlā. 2017.–2020.gados Centra samaksātie nodokļi 2019.gadā valsts budžetā sastāda: valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas - 339745 EUR, iedzīvotāju ienākuma nodoklis – 171103 EUR, pievienotās vērtības nodoklis – 33873 EUR, pārējie nodokļi – 397 EUR, kā arī pašvaldības budžetā tika samaksāts nekustamā īpašuma nodoklis – 33 EUR.



*1.attēls. SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs” veiktās iemaksas valsts budžetā un saņemtais finansējums*

Centrs nodrošina klientiem šādas pakalpojumu programmas: ārstu speciālistu pakalpojumi, ultrasonogrāfija, rentgenoloģija, sirds asinsvadu sistēmas funkcionālie izmeklējumi, endoskopija, rehabilitācija, fizikālā medicīna, dienas stacionāra pakalpojumi, hronisko obstruktīvo plaušu slimību kabineta pakalpojumi, vakcinācijas pakalpojumi, dežūrārsta pakalpojumi, veselības aprūpes pakalpojumi mājās. Pašvaldības deleģēšanas līguma ietvaros: sportistu veselības pārbaudes, veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana sporta nometnēs un sporta pasākumos, kurus organizē Pašvaldība. Centrs 2023.gadā 8.septembrī noslēdza vienošanos ar VSIA “Bērnu klīnisko universitātes slimnīcu” par profilaktisko apskaušu veikšanu sportistiem un bērniem ar paaugstinātu fizisko slodzi pēc Eurofit metodes, atbilstoši 2016.gada 6.septembra MK noteikumiem Nr.594.

Centrs cenšas uzlabot piedāvājamo ārstniecības un aprūpes pakalpojumu kvalitāti, ieviešot jaunas medicīniskās tehnoloģijas un metodes, līdz ar to veicinot slimu bērnu izveseļošanās procesu un dažādu slimību un traumu profilaksi.

Centra īpašuma struktūras raksturojums:

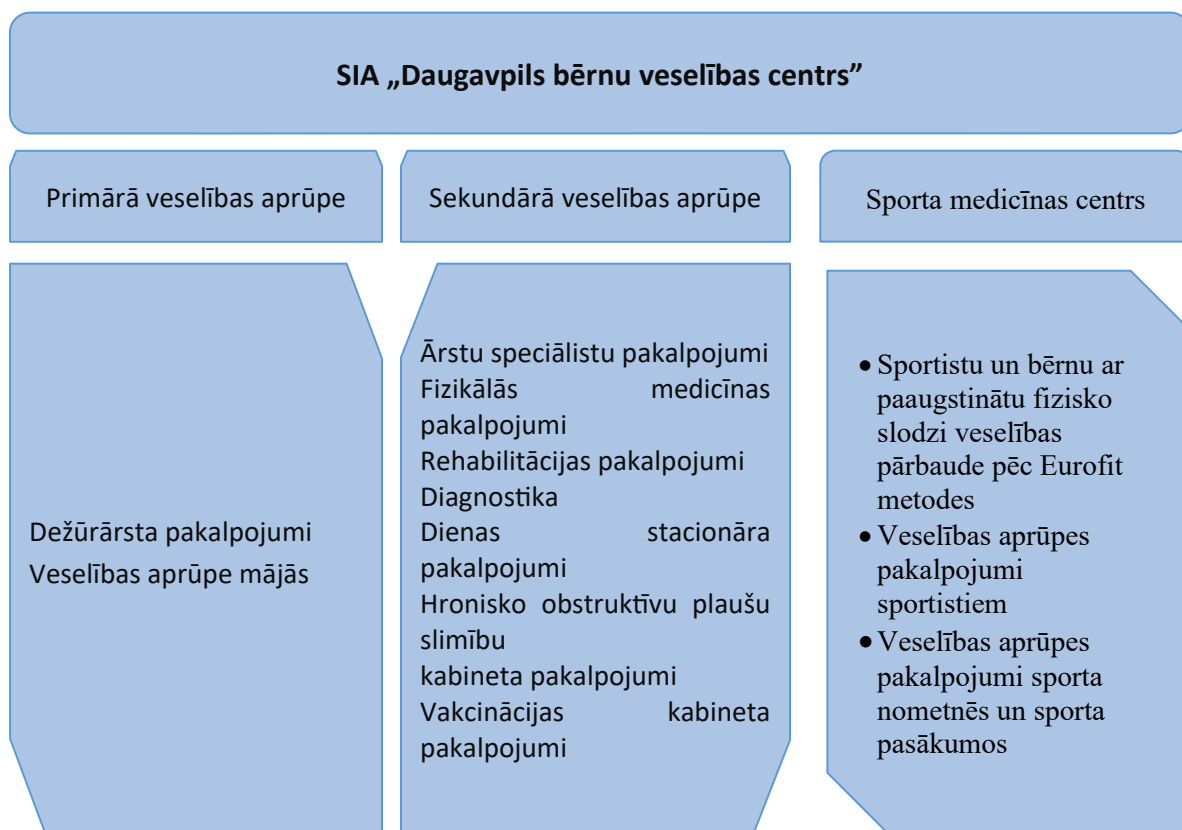
Būves pamatdati: adrese – 18. novembra iela 19, Daugavpils, kadastra apzīmējums – 05000017402002, galvenais lietošanas veids – Ārstniecības vai veselības aprūpes iestāžu ēkas (1264). Ēkas pamatdaļa tika uzbūvēta 1930. gadā – viena divstāvu ķieģeļu ēka ar cokola stāvu. 1989. gadā tika piebūvēts jauns korpuss – trīsstāvu ķieģeļu mūra ēka ar pagrabstāvu.

Būves apjoma rādītāji: apbūves laukums – 1063,0 m<sup>2</sup>, ēkas kopējā platība – 2288,1 m<sup>2</sup>; būvtilpums – 9716,0 m<sup>3</sup>. Zemes gabals: zemes kadastra Nr. 0500-01-7402, zemes kopēja platība – 1681,0 m<sup>3</sup>.

Centra teritorija ir labi piemērota veselības aprūpes, veselības veicināšanas un rehabilitācijas profila pakalpojumu sniegšanai, jo atrodas Daugavpils pilsētas centrā, tādējādi tā ir viegli pieejama vairumam Daugavpils pilsētas iedzīvotājiem un esošā apkārtējā vide potenciāli veicina kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu. Jaunizveidotajai struktūrvienībai “Sporta medicīnas centrs” Centrs izīrē Daugavpils Universitātes telpas pēc adreses Parādes iela 1, Daugavpilī.

Centra pašreizējie galvenie darbības veidi ir primārās un sekundārās ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana bērniem, t.sk. veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšana gulošiem pacientiem mājas apstākļos, sportistu un bērnu ar paaugstinātu fizisko slodzi veselības pārbaude, veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana sporta nometnēs un Pašvaldības organizētajos sporta pasākumos. Centra darbības struktūra sastāv no trim blokiem – primārās un sekundārās ambulatorās veselības aprūpe, kuru ietvaros tiek sniegti vairāku veidu pakalpojumi un veselības aprūpes pakalpojumi sporta medicīnā. (sk. 2. att.), saskaņā ar Latvijas Republikas Ārstniecības likumu, Veselības aprūpes finansēšanas likums, Ministru kabineta noteikumiem Nr.555 “Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība” un citiem normatīvajiem

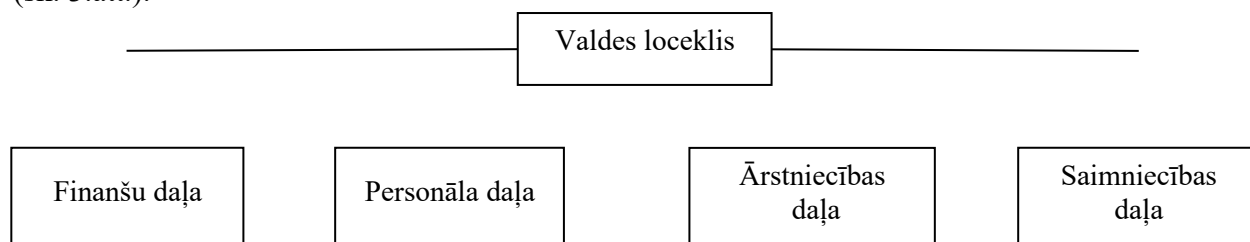
aktiem, kas regulē medicīniskās, rehabilitācijas un veselības veicināšanas pakalpojumu sniegšanu Latvijā.



2.attēls. Centra darbības struktūra

Centra primārās veselības aprūpes bloka ietvaros tiek sniegti medicīniskās un rehabilitācijas pakalpojumi gulošiem pacientiem mājās, kā arī nodrošināta iespēja pacientiem saņemt dežūrārsta – pediatra pakalpojumus, kad nav pieejamas ģimenes ārstu konsultācijas, svētdienās un svētkos.

Centra darbības efektivitāti lielā mērā ietekmē strādājošo skaits un sastāvs. Centrā ir lineārais pārvaldes modelis, kas nodrošina lielākas iespējas pieņemt lēmumu bez pretrunām pēc demokrātijas principiem, dublēšanās nav iespējama, kā arī kontrole par darbiniekiem ir lielāka (sk. 3.att.).



3. attēls. Centra vadības modelis

Centrā ir izveidotas 4 daļas: finanšu daļa, personāla daļa, ārstniecības daļa un saimniecības daļa. Centrā ir nodarbināti 89 darbinieki. Darbinieki ir augsti kvalificēti profesionāļi savā specialitātē, tiem piemīt labas komunikācijas spējas, ir laipni, zinoši, prasmīgi un gatavi patstāvīgi pieņemt lēmumus. Darbinieki veic visas nepieciešamās funkcijas atbilstoši savai kvalifikācijai – sākot ar pakalpojumu klāstu piedāvāšanu un beidzot ar tās nogādāšanu klientiem.

Centram ir raksturīga konstruktīva un veiksmīga sadarbība ar Pašvaldību un tās struktūrvienībām. Centrs turpina sekmīgu sadarbību ar Latvijas Universitāti, Paula Stradiņa Universitāti, Daugavpils Universitāti, DU Daugavpils medicīnas koledžu jaunu speciālistu sagatavošanā un piesaistīšanā darbam ārstniecības iestādēs Daugavpilī. Centrs attīsta sadarbību ar visiem partneriem, kuri var palīdzēt stratēģijas ieviešanā un bērnu veselībai nozīmīgu lēmumu pieņemšanā. Centrs stiprināja sadarbību ar vadošajām Latvijas ārstniecības iestādēm – BKUS, P.Stradiņa slimnīcu. Centrs meklē sadarbības un pieredzes apmaiņas platformas ar līdzīgi domājošām profesionālajām asociācijām: LĀRA, LĢĀA, LLĢĀA, LNB, LPA.

Centrs veiksmīgi sadarbojas ar E.Gulbja laboratoriju, kura savus pakalpojumus sniedz centra ēkā. Kā arī SIA "Daugavpils bērnu veselības centrs" sevī apvieno deviņas ģimenes ārstu prakses, kuras nodrošina primāro veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu Daugavpilī. Centrā strādājošo ģimenes ārstu prakšu kopējais reģistrēto pacientu skaits ir 12522, 60% no pacientu kopskaita ir bērni.

Viens no Centra sasniegumiem ir dažādu Eiropas Savienības Fondu projektu realizācija, kuri palīdz Centram attīstīties un uzlabot pakalpojumu kvalitāti. Viens no lielākajiem projektiem tika realizēts 2019.gadā.

Sadarbībā ar Rīgas Tehniskās universitātes (RTU) Būvniecības Inženierzinātņu fakultātes Siltuma inženierijas un tehnoloģijas katedru, kura veica pētījumu par SIA "Daugavpils bērnu veselības centrs" ēkas energopatēriņu un iekšējā gaisa kvalitāti, Centrs piesaistot Eiropas Savienības struktūrfonda līdzfinansējumu, realizēja projektu "Ergoefektivitātes paaugstināšana Daugavpils pilsētas bērnu veselības centra ēkā 18.novembra ielā 19, Daugavpilī". Projekta ietvaros tika veikta: ēkas ārējo norobežojošo konstrukciju siltināšana, ventilācijas sistēmas atjaunošana, apkures sistēmas renovācija, saules kolektoru sistēmas uzstādīšana, ergoefektīva apgaismojuma uzstādīšana. Projektu intensitāte – 85% ES struktūrfonda finansējums un 15% Centra finansējums.

SIA "Daugavpils bērnu veselības centrs" attīstības stratēģija ir vidējā termiņa attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2021.–2025.gadam. Šis dokuments nosaka Centra turpmākās attīstības virzienus, risinot medicīniskās, rehabilitācijas un veselības veicināšanas jautājumus, kā arī Centra efektīvas pārvaldības jautājumus kopā ar iesaistītajām pusēm. Šī stratēģija izstrādāta pamatojoties uz Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 14.panta pirmo daļu, 57.pantu, Domes 2005.gada 11.augusta saistošo noteikumu Nr.5 "Daugavpils pilsētas pašvaldības nolikums" 18.4.punktu, Domes noteikumu Nr.1 "Kapitālsabiedrību un kapitāla daļu pārvaldības kārtība" (apstiprināti ar Domes 2020.gada 30.janvāra lēmumu Nr.43) 14.-15.punktu un ieteikumiem kapitālsabiedrības vidējā termiņa darbības stratēģijas izstrādei, kā arī vadoties no šādiem attīstības un politikas plānošanas dokumentiem:

- „Latvijas ilgtermiņa attīstības stratēģija līdz 2030. gadam” (LIAS), kas ir apstiprināta 10.06.2010. „Ieguldījumi cilvēkkapitālā” kā viena no LIAS 2030. prioritātēm. Investīcijas cilvēkkapitālā ir prioritārs ilgtermiņa uzdevums, lai nodrošinātu visu potenciālo cilvēkresursu, jo īpaši nabadzības un sociālās atstumtības riskam pakļauto iedzīvotāju grupu, līdzdalību darba tirgū, uzlabotu veselības, sociālās aprūpes un sociālās drošības, kā arī mūžizglītības sistēmu pakalpojumus un efektivitāti.
- Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam;
- Latvijas stratēģija 2030.gadam;
- Latvijas veselības aprūpes infrastruktūras ģenerālplāns 2016-2025;
- Veselības aprūpes finansēšanas likums;

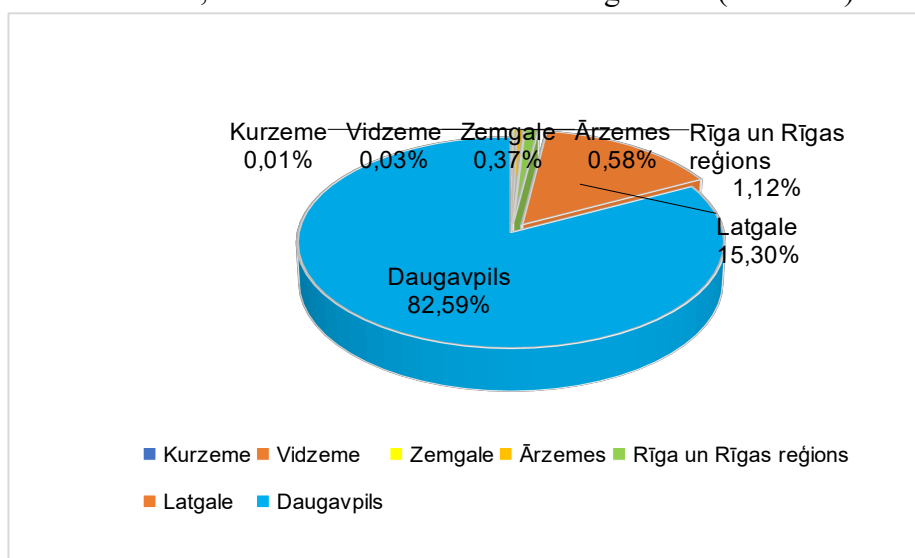


- Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība (MK 28.08.2018. noteikumi Nr.555);
- Konceptuālais ziņojums “Par veselības aprūpes sistēmas reformu”, kas ir apstiprināts ar MK 2017.gada 7.augusta rīkojumu Nr.394 “Par konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu””; - Daugavpils valstspilsētas un Augšdaugavas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam.

## 1. Esošās situācijas analīze

### 1.1. Pārskats par kapitālsabiedrības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem

Centrs ir specializētā bērnu daudzprofilu ambulatora iestāde Latgalē, kas nodrošina valsts apmaksātu specializētu ārstniecības, diagnostikas un rehabilitācijas pakalpojumu sniegšanu Daugavpils pilsētas bērniem, kā arī bērniem no dažādiem reģioniem (sk. 4. att.).

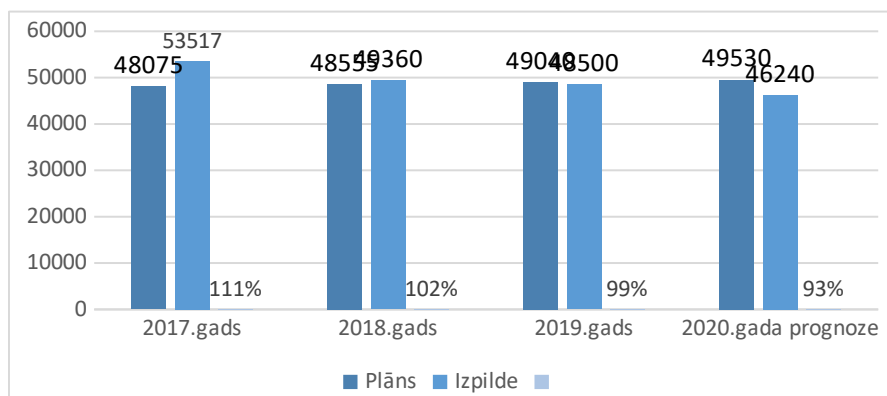


4. attēls. Apmeklējumu skaits 2019. gadā pēc teritoriālā iedalījuma

Kā redzams attēlā, lielākais klientu apmeklējumu skaits ir no Daugavpils valstspilsētas.

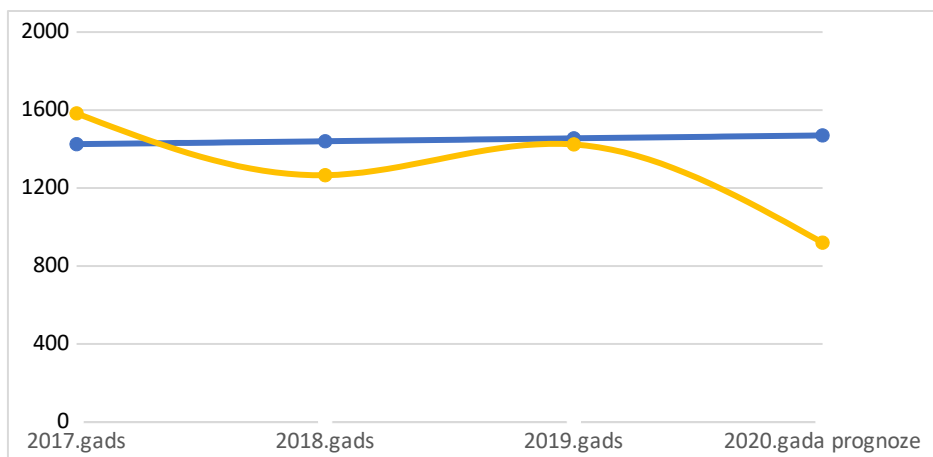
Centra stratēģiskie attīstības mērķi definēti SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs” stratēģijā 2017. – 2020. gadiem, kurā definēta vīzija un misija, kā arī noteikti sasniedzamie mērķi. Sekundārā ambulatorā veselības aprūpe ir veselības aprūpes pakalpojumu kopums, ko sniedz kādā slimību profilā specializējusies ārstniecības persona, kā arī ambulatori veiktie vizuālās diagnostikas izmeklējumi un dienas stacionārā sniegtā veselības aprūpe. Valsts apmaksātus sekundārās veselības aprūpes pakalpojumus saņem ar ģimenes ārsta vai speciālista nosūtījumu.

Izvērtējot 1.mērķa “Nodrošināt ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu attīstību, pamatojoties uz efektīvu valsts finanšu līdzekļu pārvaldīšanu” izpildes rādītājus var secināt, ka pacientu apmeklējumu skaits 2019.gadā un 2020.gadā nesasniedza plānotos rādītājus, kas saistīts ar demogrāfisko situāciju valstī, kā arī ar izsludināto ārkārtas situāciju saistībā ar COVID-19 izplatības apturēšanu, līdz ar to Centrs 2 (divu) mēnešu laikā nesniedza veselības aprūpes pakalpojumus pilnā apjomā (sk. 5. att.).



5. attēls. *Pacientu apmeklējumu skaits*

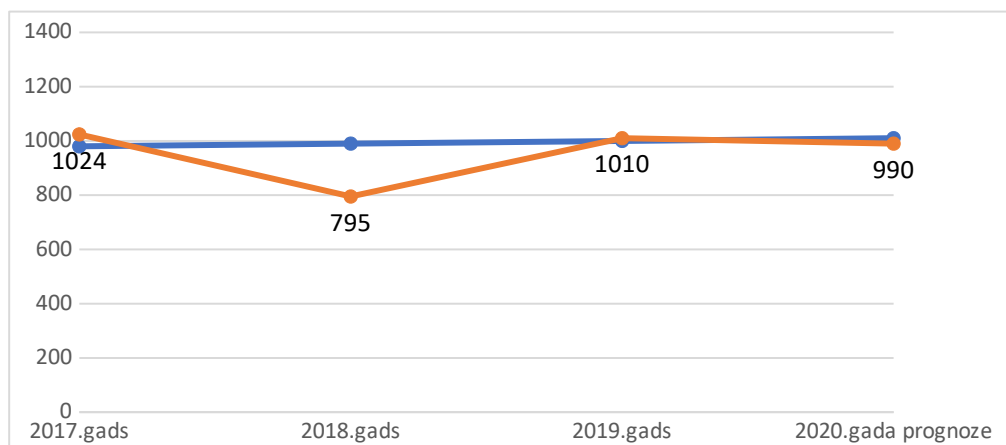
Pamatojoties uz ar Nacionālo veselības dienesta Latgales nodaļu noslēgto līgumu par primāro veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu un apmaksu, Centrs nodrošina klientiem dežūrārsta pakalpojumus. Dežūrārsta konsultēto un pieņemto pacientu skaita dinamika tiek atspoguļota 6. attēlā.



6. attēls. *Dežūrārsta konsultēto un pieņemto pacientu skaita dinamika*

Analizējot iegūtos datus var secināt, ka ieplānotais dežūrārsta konsultēto un pieņemto pacientu skaits 2018.gadā nav sasniegts, tas saistīts ar pacientu plūsmas samazināšanos, līdz ar to tika samazināta dežūrārsta slodze no 1 līdz 0.75 slodzei. 2019.gadā pacientu plūsma palielinājās, tāpēc plāns tika izpildīts par 98%, bet 2020.gadā, sakarā ar izsludināto ārkārtas situāciju saistībā ar COVID-19 izplatības apturēšanu, plānotie rādītāji netika sasniegti.

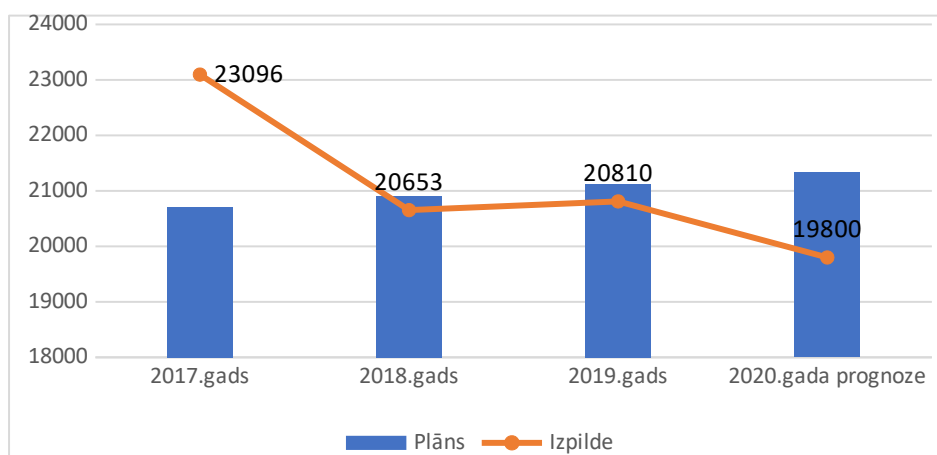
Centra personāls veiksmīgi veic veselības aprūpi mājās ar ģimenes ārsta nosūtījumu. Veselības aprūpi mājās slimniekiem pēc operācijām vai tiem, kuri veselības stāvokļa dēļ nevar ierasties centrā veic sertificētas māsas. Rehabilitāciju mājās slimniekiem pēc insulta nodrošina fizioterapeiti.



7. attēls. *Veselības aprūpes pakalpojumu skaits mājās apstākļos*

2017.gadā veselības aprūpes pakalpojumu skaita faktiskais pieaugums pret plānoto sastādīja 4%, 2018.gadā - samazinājās par 20%, tas saistīts ar nesavlaicīgo valsts finansējuma piešķiršanu 2018.gada II.pusgamam, līdz ar to tas netika apgūts pilnā apjomā. 2019.gada izpilde sastādīja 101%. 2020.gadā plāna neizpilde ir saistīta ar izsludināto ārkārtas situāciju saistībā ar COVID-19 izplatības apturēšanu (skat.7.att.).

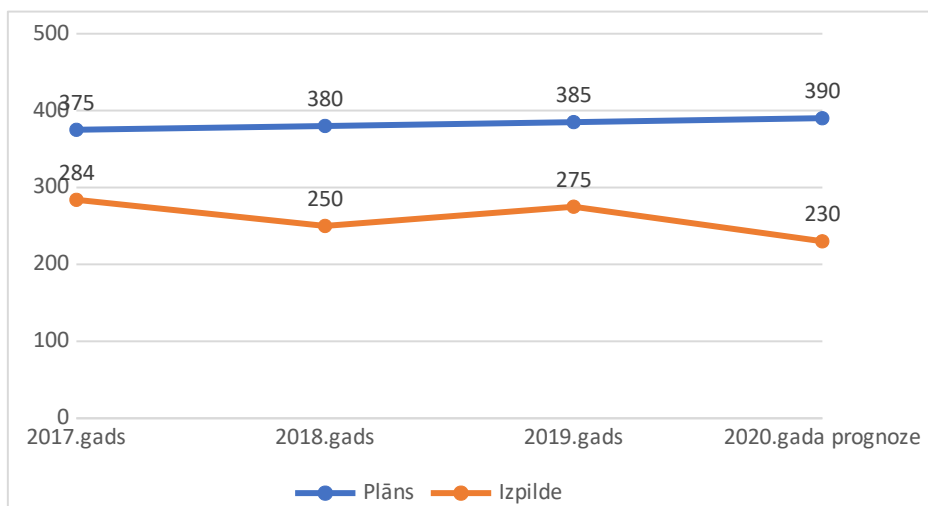
Atbilstoši Nacionālā veselības dienesta Latgales nodaļas līgumam, Centrā ambulatoros pakalpojumus sniedz tādi speciālisti kā ārsts – ginekologs, bērnu ķirurgs, bērnu neirologs, radiologs, ultrasonogrāfijas un endoskopijas speciālisti, otolaringologs, bērnu pneimonologs, dermatologs, fizikālās un rehabilitācijas medicīnas ārsts, bērnu alergologs, pediatrs, neonatologs, bērnu infektologs.



8. attēls. *Konsultēto pacientu skaits pie ārsta speciālista*

2018.-2019.gados ieplānotais konsultēto pacientu skaits pie ārsta speciālista ir sasniegts 99% apmērā, bet 2020.gadā plāna neizpilde ir saistīta ar izsludināto ārkārtas situāciju saistībā ar COVID-19 izplatības apturēšanu, jo pēc NVD norādījumiem ģimenes ārsti neizsniedza norīkojumus pie ārstiem speciālistiem, bet konsultējās par pacientu veselības problēmām pie ārstiem speciālistiem telefoniski (sk. 8. att.).

Centrā dienas stacionārs sniedz pakalpojumus terapeitiskiem un neiroloģiskiem pacientiem/bērniem. Centrā darbojas dienas stacionārs uz desmit gultām.

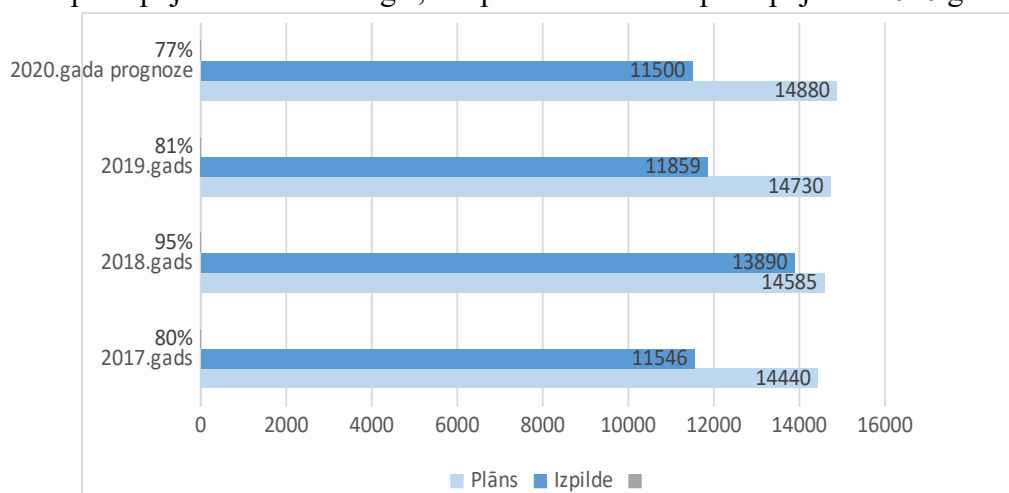


9.attēls. *Dienas stacionārā ārstējamo bērnu skaits*

Centra Dienas stacionārs vidēji gadā var nodrošināt 385 pacientu ārstēšanu. Ārstēšana tajā notiek pamatojoties uz ģimenes ārsta izsniegto norīkojumu. Bet, sakarā ar ar nelielu norīkojumu skaitu 2017.-2020.gadā plānotais ārstējamo bērnu skaits dienas stacionārā netika sasniegts (skatīt 9.attēlu).

Diagnostiskie pakalpojumi ir pamats daudzu slimību savlaicīgai diagnosticēšanai un sekmīgai ārstēšanai. Centrā ir pieejami sekojoši diagnostiskie izmeklējumi: elektrokardiogrāfija (EKG), spirometrija, (plaušu tilpuma noteikšana), ultrasonogrāfija (dažādu orgānu sistēmām), neirosonogrāfija, elastogrāfija, fibrogastroskopija, dermatoskopija, audiometrija, rentgenogrāfija.

Centrā ir pieprasīti, bet nav nodrošināti ehokardiogrāfijas pakalpojumi speciālistu trūkuma dēļ. Uz doto brīdi pakalpojums netiek sniegts, bet plānots atsākt šo pakalpojumu 2020.gadā.



10.attēls. *Diagnostiskie pakalpojumi*

Izvērtējot Centra veikto manipulāciju apjomu konstatēts, ka 2017.-2020.gadam ielānotais diagnostisko pakalpojumu skaita apjoms netika izpildīts, jo 2017.gada janvārī, februārī un oktobrī, sakarā ar iekārtas bojājumiem netika veikti rentgena pakalpojumi. 2018.gada novembrī-decembrī sakarā ar ārsta sertifikāta termiņa izbeigšanos netika veikti EHO kardiogrāfijas izmeklējumi, 2019.-2020.gadā, sakarā ar ehokardiogrāfijas ārsta aiziešanu pensijā ehokardiogrāfijas pakalpojumi nebija pieejami un papildus 2020.gadā plāna neizpilde ir saistīta ar izsludināto ārkārtas situāciju saistībā ar COVID-19 izplatības apturēšanu (skatīt 10. attēlu).

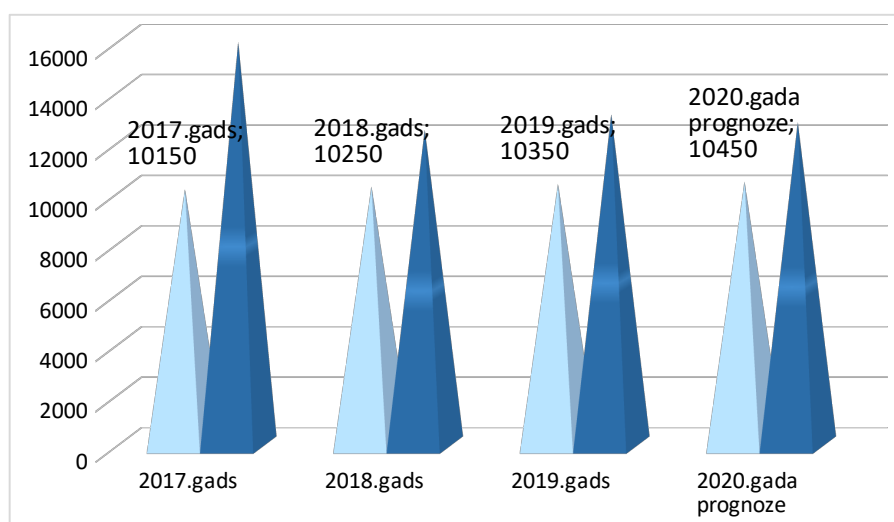
Veselības aprūpe ietver gan slimību profilaksi, gan ārstniecību slimības laikā, gan medicīnisko rehabilitāciju, lai pacientam atjaunotu darbības spējas. Ambulatoro rehabilitāciju Centrā

sniedz sekojoša komanda: fizikālās un rehabilitācijas medicīnas ārsts, fizioterapeiti, fizikālās un rehabilitācijas medicīnas māsas, masieri, audiologopēdi.(skat. 11.att.)

#### 11. attēls. *Rehabilitācijas komanda*

Speciālisti rehabilitācijas procesā izmanto sekojošas tehnoloģijas: individuālās nodarbības ar fizioterapeitu; ārstnieciskā vingrošana; masāža; fizikālā terapija; slinga terapija; dūņu aplikācijas; audiologopēda konsultācijas un nodarbības; halokamera.

Sniegto rehabilitācijas un fizikālās terapijas pakalpojumu skaits liecina, ka rehabilitācijas pakalpojumi ir ļoti pieprasīti pacientu vidū un sniegti pilna apjomā. (skatīt 12. att.)



12. attēls. *Rehabilitācijas pakalpojumu skaits*

Nodrošinot 2.mērķa “Attīstīt kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu” realizāciju, Centra administrācija ir mērķtiecīgi attīstījusi ambulatoro aprūpi nodrošinot un paplašinot speciālistu konsultācijas pieejamību.

Pārskata periodā valsts veselības aprūpes programmu, kas tika realizētas Centrā, raksturo strādājošo speciālistu kompetenci, kas nodrošina tā kapacitāti veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanā. Ārstniecības un aprūpes personāls nodrošina pamatdarbību, līdz ar to arī lielākais darbinieku īpatsvars ir šajās amatu grupās (sk. 1. tab.).

*1.tabula*

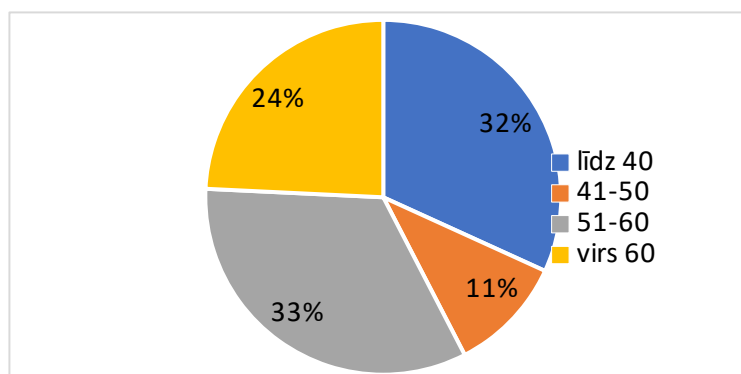
#### Ārstniecības un aprūpes personāla skaita dinamika

Personāla kategorija	2017.gads	2018.gads	2019.gads	2020.gads
Ārsti	25	25	23	25
Funkcionālie speciālisti (fizioterapeits, audiologopēds)	8	8	10	10
Ārstniecības aprūpes personas (māsas, masieres, radiologa asistents)	24	25	25	27
Ārstniecības aprūpes atbalsta personāls (māsas palīgi)	4	4	4	4
Kopā	61	62	62	66

Nemot vērā darbinieku skaita dinamiku, var secināt ka ieplānotais rādītājs - piesaistīto specialistu skaita pieaugums par 3 darbiniekiem ir izpildīts. - ir pieņemti darbā trīs ārsti speciālisti: dermatologs, ģinekologs, radiologs, kā arī audiologopēds, masieris, bērnu aprūpes māsa, ārsta palīgs, fizioterapeits, radiologa asistents. Jaunu ārstu pieņemšana rada iespēju samazināt gaidīšanas laiku uz konsultācijām pie ārstiem speciālistiem. Paaugstinot ārstniecības un ārstniecības atbalsta personu profesionālo kompetenci un prasmes, Centrs arī palielina sertificēta medicīnas personāla skaitu ar sertificētu ambulatorā dienesta ārstu palīgu, sertificētu māsu apakšspecialitātē “fizikālās terapijas metode”, kā arī bērnu aprūpes māsu ar veselības zinātņu maģistra grādu.

2017.gadā Kapitālsabiedrība sekundāro ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju atlases procedūras rezultātā saņēma no NVD valsts finansējumu jaunai programmai “Infektoloģija” un Centrā uzsāka pieņemšanu bērnu infektologs. Centrā no 2019.gada ir pieejamas pediatra konsultācijas. Līdz ar to šobrīd pacientiem nav jāgaida rindā un pediatra konsultāciju var saņemt uzreiz.

Centra personāls noveco, jo vecumā virs 51 gada ir 33% darbinieku, virs 60 gadiem 24% darbinieku. Kopā tas ir 57% no kopējā darbinieku skaita. No vienas puses tie ir pieredzējuši darbinieki ar prasmēm, kas dažubrīd nav gados jaunākajiem kolēģiem, taču no otras puses- sāk pasliktināties veselība un pastāv iespēja, ka biežāk var nākties domāt par slimo darbinieku aizvietošanu. Taču Centrā pēdējos gados ir palielinājies darbinieku skaits līdz 40 gadiem, tie ir 32% (skat.13.att.).

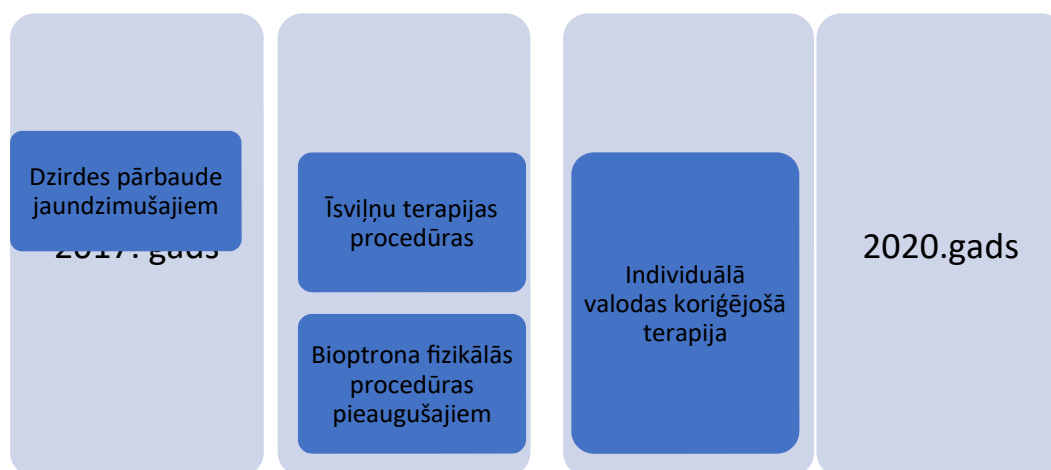


13.attēls. *Darbinieki pa vecuma grupām*

Pēdējo gadu laikā faktiski nav mainījies to darbinieku skaits, kam darbs Centrā ir pamatdarbs. Līdzīga situācija tiek prognozēta arī 2021.-2025.gadā. Šie skaitļi liecina par darbinieku stabilitāti darba izvēlē, kā pamatdarbavietu izvēloties tieši Daugavpils bērnu veselības centru.

Palielinot ārstniecības un aprūpes personāla skaitu, Centrs vienlaikus turpina pilnveidot piedāvājamo ārstniecības un aprūpes pakalpojumu kvalitāti ieviešot jaunas, ekonomiski efektīvas medicīniskās tehnoloģijas, lai nodrošinātu mūsu klientu vajadzības un vēlmes ar atbilstošu pakalpojumu sniegšanu, kā arī, lai paaugstinātu pacientiem sniegto pakalpojumu kvalitāti, efektivitāti, pieejamību, atbilstību prasībām un vajadzībām, tādējādi veicinot komandas darbu. Sniegto pakalpojumu veidu skaits sastādā: 2017.gadā – 49, 2018.gadā – 51, 2019.gadā – 52, 2020.gadā – 54.

Atskaites periodā Centrā tika ieviesti dažādi jauni veselības aprūpes pakalpojumi. Pakalpojumu spektra diapazons ik gadu paplašinās un stratēģijā ieplānotais sniegto pakalpojumu veidu skaits ir sasniegts (skat. 14. att.).



14. attēls. *Ieviestie veselības aprūpes pakalpojumi*

Lai saglabātu un attīstītu ārstniecības speciālistu konsultāciju kvalitāti, nodrošinot iespēju strādāt ar efektīvu medicīnisko aprīkojumu, atskaites periodā Centrs iegādājās: jaunu digitālo rentgeniekārtu, ultrasonogrāfijas iekārtu (USI), elektrokardiogrāfijas ierīci bērnu funkcionālai sirds izmeklēšanai, vertikalizatoru bērnu rehabilitācijas pakalpojumu veikšanai, dzirdes pārbaudes aparātu jaundzimušajiem, krioterapijas iekārtu ārsta dermatologa pakalpojumu spektra paplašināšanai. Veselības aprūpes pakalpojuma spektra paplašināšanai tika iegādātas mūsdienīgas iekārtas: magnetoterapijas iekārta, darsonvalizācijas iekārtas (2 gab.) fizikālās terapijas procedūru veikšanai, sterilizācijas iekārta (autoklāvs), īsviļņu terapijas iekārta BTL-6000 Shortwave 400, trīs kušetes fizikālās terapijas kabinetam, Bobota galds rehabilitācijai, masāžas kušetes ar elektrisko regulāciju, medicīnas kušetes dienas stacionāram, profesionāli nebulaizeri (2 gab.), ultraskaņas terapijas iekārce fizikālās terapijas kabinetam, rokas pulsa oksimetrs ārstam pulmanologam.

Centrs atjaunoja un papildināja fizioterapeitu darbības nodrošināšanai nepieciešamo rehabilitācijas ierīču skaitu, kas tika paredzēts stratēģijā. Ieplānotā rādītāja izpilde dod iespēju paplašināt un palielināt veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu mājas apstākļos.

Centrs sniedz valsts apmaksātus pakalpojumus atbilstoši noteikumiem un piešķirtajam finansējumam, kas atspoguļots līgumā ar NVD. Aplūkojot Centra epizožu/izmeklējumu skaitu veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanai ir redzams, ka ambulatori veikto valsts apmaksāto izmeklējumu skaits samazinās (skat. 2.tab.). Ārkārtas situācijas laikā piešķirtais valsts finansējums sastādīja 81% no plānotā apjoma tādējādi Centrs nesaņēma valsts finansējumu pilnā apmērā. Centrs arī ārkārtas situācijas laikā turpināja strādāt, nodrošinot neatliekamās veselības aprūpes pakalpojumus (kuri bija atļauti) un nodrošināja personāla atalgojuma saglabāšanu.

Taču reālais pacientu pieprasījums pēc ambulatorajiem pakalpojumiem ir daudz augstāks par piešķirto valsts finansējumu.

## Epizožu/izmeklējumu skaita dinamika

Epizožu/izmeklējumu skaits	2017	2018	2019	2020
Valsts finansējuma izpildē	152531	145424	142781	135642
Maksas pakalpojumu sniegšanā	9487	11014	13229	11702

Tā kā piešķirto kvotu apjoms vairākās specialitātēs ir nepietiekams, tiek piedāvāti maksas pakalpojumi saskaņā ar apstiprinātu cenrādi. Atsevišķi veselības aprūpes pakalpojumi, piemēram, dūņu procedūras, tiek sniegti tikai par maksu, jo valsts šādus pakalpojumus neapmaksā.

Maksas pakalpojumu dinamikas analīzes rezultāti liecina par nepieciešamību piesaistīt papildus speciālistus gan esošo pakalpojumu sniegšanai, gan jauniem pakalpojumiem. Bet LR Veselības ministrijas padotībā esošā Nacionālā veselības dienesta valsts finansējums ierobežo Centra iespējas jaunu pakalpojumu attīstībai (jo īpaši, ja viena veselības aprūpes pakalpojumu plānošanas vienība atrodas vairākās veselības aprūpes iestādēs).

Analizējot 3.mērķi “Pilnveidot Centra infrastruktūru” var secināt, ka iepriekšējā plānošanas periodā ieplānotie pasākumi infrastruktūras uzlabošanai ir izpildīti, tajā veikti nozīmīgi ieguldījumi.

Laika periodā no 2017.- 2020.gadam Centrs ievieša jaunas medicīnas tehnoloģijas, kā arī līdzekļi tika ieguldīti veco medicīnas iekārtu nomainībai pret jaunām. 2017.gadā iepirkuma rezultātā tika iegādāta jauna digitāla rentgeniekārta un izveidots radioloģisko izmeklējumu arhīvs (ieviesta DATA -MED sistēma). Nomainot medicīnas iekārtas, kuras ekspluatācijas laiks beidzies, tiek veikta novecojušu, vairs neizmantojamu tehnoloģiju aizstāšana ar augstākas funkcionalitātes un modernāku tehnoloģiju iekārtām, piemēram, ultrasonogrāfs ar elastogrāfijas funkciju, īsvilņa terapijas, magnetoterapijas un ultraskaņas iekārtas fizikālās terapijas procedūru veikšanai. Pateicoties audiometra iegādei, tika ieviests jauns pakalpojums – dzirdes pārbaude jaundzimušajiem. Centrā 2019.gadā iegādāta krioterapijas iekārta ārsta dermatologa pakalpojumu spektra paplašināšanai.

2017.gadā Centra rehabilitācijas zālē tika uzstādīta dzesēšanas sistēma. Fizikalās terapijas kabinetā ierīkotas saules siltuma atstarojošas žalūzijas.

Ievērojot Centra darbības specifiku tika uzstādīta automātiskās rezerves ieslēgšanas ierīce interneta tīkla nepārtrauktai darbībai. Pateicoties jaunu datoru iegādei reģistratūrā, tika pārskatīti un ieviesti uzlabojumi procesos ar mērķi optimizēt un atvieglot darbu Centra personālam, uzlabot darba vidi, kā arī nodrošināt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību pacientiem. – rindas pakalpojumu gaidīšanas sakārtošanai..

Iegādājoties mūsdienīgu sterilizācijas iekārtu, Centrs nodrošina drošu medicīnisko instrumentu apstrādes procesu. Pārskatīti un pilnveidoti saimnieciskie atbalsta procesi (uzkopšana, veļas aprīte, atkritumu apsaimniekošana, saimniecības preču aprīte u.c.) Savukārt veiktie zemāk uzskaitītie uzlabojumi informācijas sistēmu pārvaldībā 2017.-2020.gadā nodrošināja lielu pozitīvu ietekmi uz Centra procesu efektivitāti:

- uzsākts darbs “1C:Uzņēmums&Grāmatvedība Latvijai (USB)” informācijas sistēmā, kur elektroniski tiek nodrošināti grāmatvedības procesi, personāla vadības procesi un



zāļu aprites process (pasūtīšana, norakstīšana);

- ieviesta e-veselības sistēma, pārejot uz e-receptēm, e-DNL un e-nosūtījumiem;
- ieviests elektroniskais nosūtījums laboratoriskiem izmeklējumiem.

Lai uzlabotu veselības aprūpes pakalpojumu kvalitāti, Centrs 2020.gadā modernizēja un rekonsruēja halokameru sāls terapijas procedūru veikšanai. Šie pakalpojumi ir pieprasīti bērniem ar dažādu orgānu sistēmas slimībām.

Laika periodā no 2017.-2018.gadam tika izstrādāti tehniskie projekti apkures sistēmas modernizācijai jauno radiatoru, automatizēto vadības, kontroles un balansēšanas sistēmas uzstādīšanai, ventilācijas sistēmas uzstādīšanai, bēniņu un ārsienu siltināšanai, saules kolektoru uzstādīšanai. 2017.gada 3.novembrī iesniegts CFLA projekta iesniegums un UIB izsludināta iepirkuma procedūra projekta realizācijai. 2018.gada 4.augustā tika noslēgts līgums ar Centrālo finansu un līguma aģentūru par Eiropas Savienības fonda projekta Nr.4.2.2.0/17/I/063 “Energoefektivitātes paaugstināšana Daugavpils bērnu veselības centra ēkā 18. Novembra ielā 19, Daugavpilī” realizāciju. 2019.gada septembrī projekts tika veiksmīgi pabeigts.

Realizējot 4.mērķi “*Piesaistīt Eiropas Savienības struktūrfondus Centra darbības efektivitātes un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai*”, Centrs 2018.–2019. gados sekmīgi pabeidza Eiropas Savienības struktūrfonda projekta īstenošanu.

Pamatojoties uz Daugavpils valstspilsētas attīstības programmu “Mana pils – Daugavpils” 2014. – 2020.gadam, Rīcības un investīciju plānu 2014. – 2020.gadam un Darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” 4.2.2. specifiskā atbalsta mērķa” Atbilstoši pašvaldības integrētajām attīstības programmām sekmēt energoefektivitātes paaugstināšanu un atjaunojamo energoresursu izmantošanu pašvaldību ēkās”, Centrs uzsāka projekta “Energoefektivitātes paaugstināšana Daugavpils pilsētas bērnu veselības centra ēkā 18.novembra ielā 19, Daugavpilī” realizāciju. 2019.g.13.septembrī projekts tika pabeigts, objekts nodots ekspluatācijā. Projekta īstenošana saņēma augstāko vērtējumu par realizācijas posmiem, finanšu un administratīvo pārvaldību no CFLA puses.

Īstenojot projektā plānotās darbības tiek sasniegts projekta mērķis - sekmēt Daugavpils pašvaldības iestādes SIA “Daugavpils bērnu veselības centrs” ēkas energoefektivitātes paaugstināšanu ar primārās enerģijas patēriņa samazināšanu.

Projekta realizācijai tika piešķirta ES atbalsta summa 85% apmērā no attiecināmiem izdevumiem, un Centra finansējums 15% apmēra. Projekta darbību īstenošanas laiks – 15 mēneši. Būvdarbi notika bez grafika kavējumiem, kvalitatīvi, ievērojot iestādes darbības specifiku. Projekta realizācijas laikā Centra ieguldītie līdzekļi sastādīja 139829 EUR, bet CFLA finansējums sastādīja 560532 EUR. Projekta kopējās izmaksas sastādīja 700361 EUR.

Izvērtējot 5.mērķa “*Nodrošināt komunikāciju ar sabiedrību atgriezeniskās saites aspektā*”, sasniegto var secināt, ka, lai palielinātu mērķauditorijas aptveri un nodrošinātu atgriezenisko saiti, kā arī informētu pacientu vecākus par jaunumiem, notiek Centra darbības popularizēšana Daugavpils valstspilsētā un Latvijā. Lai popularizētu Centru kā bērniem draudzīgu ārstniecības iestādi, katru gadu tiek rīkoti radošo darbu konkursi. Tiek organizēti bērnu zīmējumu konkursi dažādās tematikās. Laureāti tiek svinīgi apbalvoti visu Centra apmeklētāju priekšā, saņemot atzinības rakstus.

Lielu uzmanību Centrs pievērš bērnu un vecāku informēšanai par svarīgākajām veselības tēmām. Šim mērķim tika veidota neliela bibliotēka, kas nepārtraukti tiek papildināta ar krāsainu,

uzskatāmu informāciju un ir domāta tikai bērniem. Piemēram, par veselīga uztura nepieciešamību, roku mazgāšanas nozīmi un slimību profilaksi.

Centra telpās vienmēr ir pieejama aktuāla informācija par Centra darbību un pieejamajiem pakalpojumiem, kā arī infografikas dažādu situāciju risināšanai. Tika izveidots stends ar aktuālu pilsētas informāciju, kas ir saistīta ar bērnu izglītību, sportu vai izklaidi. Centra mājas lapā ievietota informācija par pieejamajiem pakalpojumiem un speciālistiem, kā arī kontaktiem. Klientiem ar dzirdes un runas traucējumiem tiek piedāvāta iespēja sazināties ar reģistratūras darbiniekiem ar e-pasta vai īsziņu palīdzību.

SIA "Daugavpils bērnu veselības centrs" vienu reizi gadā veic apmeklētāju viedokļa analīzi. Apmeklētāju anketēšanas laikā tiek fiksēti dati par Centra apmeklētāju apmierinātību ar veiktiem izmeklējumiem, konsultācijām, dienas stacionāra darbību. Vidēji 97% no kopējā respondentu skaita novērtē Centra darbību kā "teicami" un "labi". Anketēšanas metode tiek pielietota kā papildus Centra procesu izzināšanas paņēmieni un sniedz prognozējamus rezultātus ar pozitīvu dinamiku.

SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs” tiek popularizēts, piedaloties dažādos pilsētas pasākumos. Centrs atbalsta veselības veicināšanas pasākumu īstenošanu: 2017.gada 1.jūnijā vecākā medicīnas māsa ar metodisko darbnīcu "Rīcībspēja bērna kopšanā" piedalījās zinātniski praktiskā konferencē "Mūsdienu izaicinājumi bērniem" Daugavpils medicīnas koledžā; 17.oktobrī sadarbībā ar AS "Drogas" Centrs piedalījās projektā "Kā pareizi mazgāt rokas, lai aizsargātos no infekcijām"; 28.novembrī Centra fizioterapeits piedalījās Daugavpils novada projektā "Veselības veicināšanas pasākumi iedzīvotājiem, kas vecāki par 54 gadiem".

2018.gada 29.maijā valdes locekle uzstājās starptautiskajā seminārā Baltkrievijā par tēmu "Struktūrālās reformas veselības aprūpes sistēmā Latvijā", 7.jūnijā bērnu pneimonoloģe uzstājās Daugavpils pilsētas Izglītības pārvaldes seminārā par tēmu "Pirmskolas vecuma veselības veicināšana un elpceļu slimību profilakse". 2019.gadā tika pabeigta sadarbība ar Daugavpils valstspilsētas pašvaldības iestādi "Sociālais dienests" līguma Nr.22.-12.2/7 fizioterapeita pakalpojumu sniegšana bērnam ar funkcionāliem traucējumiem "Deinstitutionalizācijas pasākumu īstenošana Latgales reģionā" ES fonda projekta Nr.9.2.2.1./15/1/005 ietvaros.

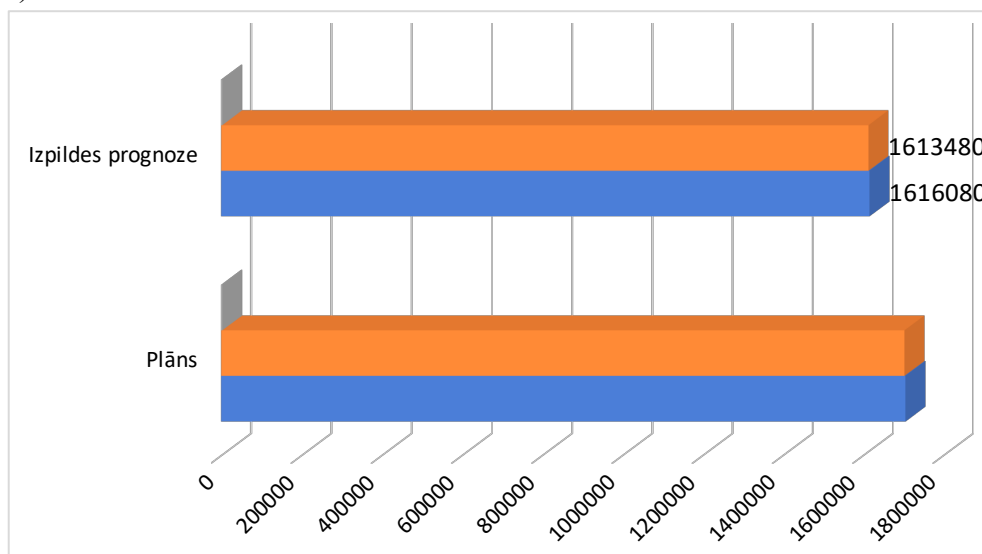
Centrs veiksmīgi sadarbojas ar vietējām un ārvalstu medicīnas un izglītības iestādēm. Centrs turpina sadarbību ar Latvijas Universitāti, Stradiņa Universitāti, Daugavpils Universitāti, nodrošinot studējošo praksi studiju programmā "Fizioterapija", kā arī ar Daugavpils Universitātes aģentūru Daugavpils medicīnas koledžu par prakses vietas nodrošināšanu un prakses organizēšanu pirmā līmeņa augstākās profesionālās izglītības studiju programmu "Māszinības" un „Ārstniecība” studentiem. Centrs nodrošināja praksi 2017.gadā - 161 studentiem, 2018.gadā – 150 studentiem, 2019.gadā – 237 studentiem.

Centra infrastruktūra un vizuālais tēls tiek veidoti ar domu radīt patīkamu, krāsainu un draudzīgu atmosfēru ģimenēm ar bērniem. Centrs apbalvots ar biedrības „Babyroom” apliecinājumu „Par ģimenēm draudzīgu vietu” statusu. Katru gadu Centra darbinieki tiek apbalvoti, saņemot goda rakstus no Daugavpils pašvaldības par nozīmīgiem ieguldījumiem medicīnas jomā.

Lai realizētu 6.mērķa "Nodrošināt sekmīgu Centra finansiālo darbību" noteikto, Centrs mērķtiecīgi veic finanšu pārvaldību.

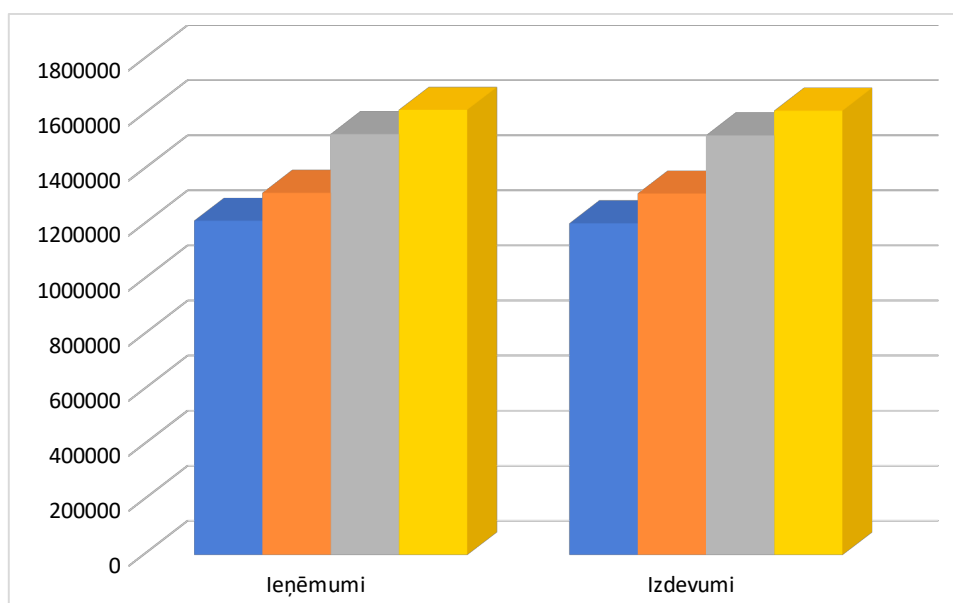
Centra galvenais finanšu darbības dokuments ir budžeta plāns, ko katru gadu apstiprina kapitāldaļu turētājs dalībnieku sapulcē.

2020.gada budžeta ieņēmumu plānota izpilde sastādīs 95%, jeb par 89760 EUR mazāk atbilstoši plānotiem datiem. Plāna neizpilde saistīta ar izsludināto ārkārtas situāciju saistībā ar COVID-19 izplatības apturēšanu. Attiecīgi budžeta plāna izdevumu izpilde sastādīs 95%. Savukārt, 2020.gada beigās Centrs prognozē saņemt 2600 EUR peļņu, kā bija iepļānots stratēģijā (skat.15.att.).



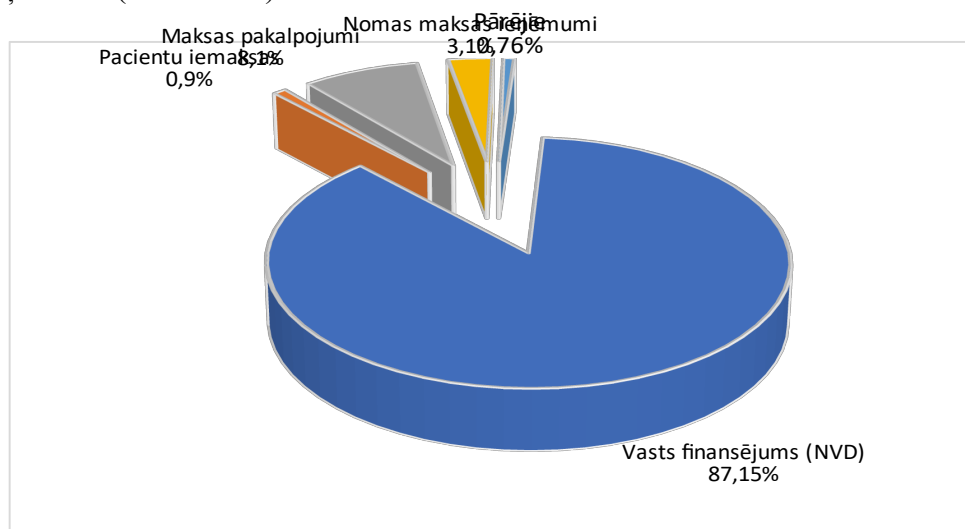
15.attēls. *Budžeta plāna izpildes prognoze 2020.gadā*

Izvērtējot 2017.-2020.gada ieņēmumus un izdevumus, novērojama gan ieņēmumu, gan izdevumu palielinājuma tendence. 2018.gadā ieņēmumu pieaugums salīdzinājumā ar 2017.gadu sastādīja 8.3%, jeb 101184 EUR, izdevumi pieauga par 9.0%, jeb 107921 EUR. 2019.gadā ieņēmumi salīdzinājumā ar 2018.gadu palielinājās par 16.2%, jeb 213455 EUR, kā arī izdevumu pieaugums sastādīja 16.1%, jeb 211478 EUR, 2020.gadā prognozējams ieņēmumu pieaugums par 5.7%, jeb 87671 EUR, savukārt izdevumi pieaugs par 5.9%, jeb 89759 EUR (skat.16.att.).



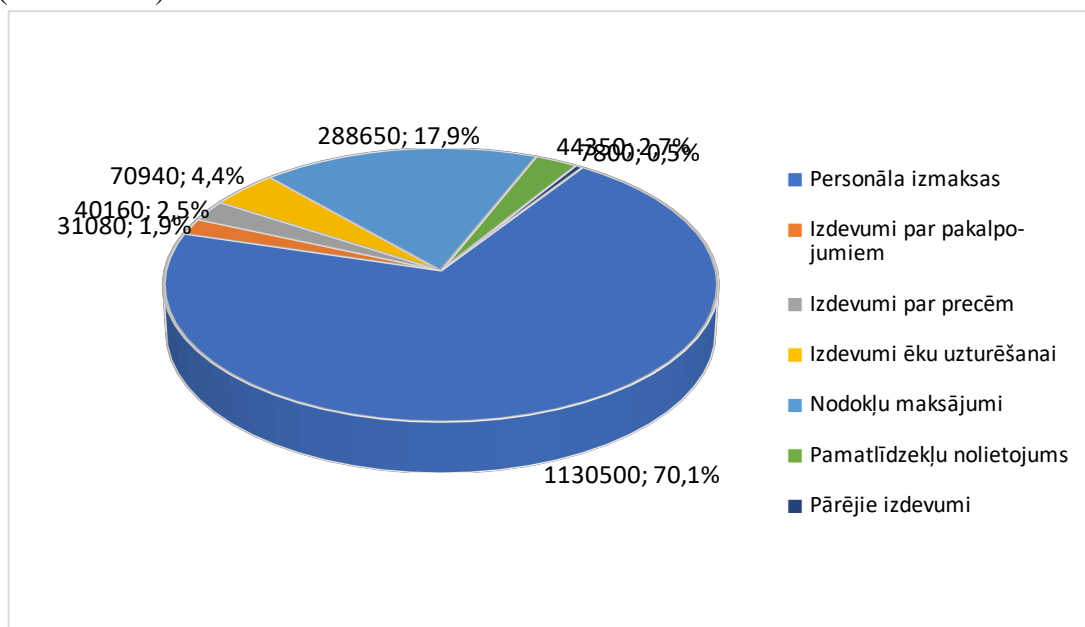
16.attēls. *Ieņēmumu un izdevumu dinamika (2017. – 2020.gads)*

Centra kopējie ieņēmumi, galvenokārt, veidojas no veselības aprūpes pakalpojumiem, ko apmaksā Nacionālais veselības dienests (NVD) 87.15%, bet pārējie ir pašu ieņēmumi 12.85%, sniedzot maksas pakalpojumus, kā arī pacientu iemaksa, nomas maksas un citi saimnieciskās darbības ieņēmumi (skat.17.att.).



17.attēls. *Ieņēmumu struktūra 2020.gadā*

2020.gadā lielāko īpatsvaru no kopējiem izdevumiem sastāda personāla izmaksas (darbinieku darba samaksa, sociāla rakstura pabalsti un kompensācijas) 70.1%. Izdevumu struktūrā nozīmīgu daļu veido nodokļu maksājumi valsts un pašvaldības budžetā 17.9%. Izdevumi par precēm un pakalpojumiem sastāda 8.8%, pamatlīdzekļu nolietojums 2.7%, pārējie izdevumi 0.5% (skat. 18.att.).



18.attēls. *Izdevumu struktūra 2020.gadā*

Centra finanšu rādītāji liecina, ka Centra darbība ir efektīva un mērķtiecīga, finanšu pozīcija ir stabila un rentabla.

## 1.2. Kapitālsabiedrības biznesa modelis

Lai paredzētu nākotnes vajadzības, tika izveidots pieprasījuma modelis, kurš ļāva noteikt ambulatoro pakalpojumu, diagnostikas un ārstēšanas pakalpojumu pieprasījumu līdz 2025.gadam. Pieprasījuma prognoze ir balstīta uz pieņēmumu, ka saslimstības līmeņa struktūra saglabāsies līdzīga pašreizējai un nenotiks nekādi fundamentāli atklājumi, kas radikāli ietekmētu medicīnas tehnoloģiju vai ārstniecības pakalpojumus. Paredzamais dzimstības pieaugums paredz tam sekojošu pediatrikās aprūpes gadījumu skaitu. Šajā scenārijā lielākajā daļā specialitāšu mērķis ir 85% noslogojums, izņemot dzemdniecību, un plānots, ka ambulatoro gadījumu skaits pieaugs par 100%. Ambulatoro pakalpojumu skaita pieaugums ir saistīts ar pakalpojumu virzību prom no neatliekamās palīdzības nodaļu pakalpojumiem un no stacionāra pakalpojumiem, atbilstoši Latvijai izstrādātajam aprūpes modelim (Latvijas veselības aprūpes infrastruktūras ģenerālpilns 2016-2025).

### *Pakalpojumi*

Pamatojoties uz 2023. gada 10.maijā apstiprinātajiem statūtiem Centrs sniedz ambulatoros ārstniecības pakalpojumus saskaņā ar valsts pasūtījumu veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanā bērniem, atbilstoši noslēgtajiem līgumiem ar Nacionālo veselības dienestu, veic pārējo darbību veselības aizsardzības jomā, kā arī sava nekustamā īpašuma izīrēšanu un pārvaldīšanu.

Ambulatorās ārstniecības pakalpojumi ietver:

- ambulatoro ārstniecību, t.sk. ārstniecību dienas stacionāra apstākļos;
- diagnostikas pakalpojumus;
- rehabilitācijas un fizikālās medicīnas pakalpojumus;
- veselības aprūpe mājās;
- vakcinācija.

Pamatojoties uz 2023.gada 26.septembra Pašvaldības Deleģēšanas līgumu, Centrs sniedz veselības aprūpes pakalpojumus sportistiem, t.sk. rehabilitācijas jomā un veselības aprūpes pakalpojumi bērnu sporta nometnēs un sporta pasākumos.

Pamatojoties uz 2023.gada 8.septembrī noslēgto vienošanos ar VSIA “Bērnu klīnisko universitātes slimnīcu” Centrs nodrošina profilaktiskās apskates sportistiem un bērniem ar paaugstinātu fizisko slodzi pēc Eurofit metodes.

Galvenie uzdevumi ambulatorās palīdzības jomā:

- ✓ sniegt bērniem veselības aprūpes pakalpojumus saskaņā ar valsts pasūtījumiem un programmām, izpildot Nacionālās veselības dienesta līguma nosacījumus, ievērojot finanšu disciplīnu, lai nodrošinātu sabalansēto budžetu;
- ✓ veikt sportistiem veselības pārbaudes, konsultācijas par traumu profilaksi un citiem jautājumiem sporta medicīnā;
- ✓ sekmēt sadarbību ar citām radniecīga profila iestādēm un veselības aprūpes nozaru speciālistiem;
- ✓ pilnveidot un paaugstināt ārstniecības un aprūpes pakalpojumu pieejamību, vēršot uzmanību cilvēkresursu vadībai, lai risinātu jautājumus ar ārstniecības personāla piesaisti;

- ✓ jaunu veselības aprūpes pakalpojumu izvērtēšana un ieviešana atbilstoši pacientu vajadzībām un pieejamajam finansējumam;
- ✓ veikt slimības diagnostikas, ārstēšanas un rehabilitācijas pakalpojumus atbilstoši uzstādītām diagnozēm;
- ✓ sekmēt starpnozaru sadarbību veselības aprūpes jomā;
- ✓ veikt konsultatīvo darbību praktiskajā un teorētiskajā medicīnā;
- ✓ piedalīties somatisko slimību profilakses un sabiedrības veselības veicināšanas pasākumos, veselības aprūpes personāla tālākizglītībā;
- ✓ pilnveidot Centru kā prakses bāzi izglītības iestāžu studentiem;
- ✓ piedalīties konferenču, semināru, kursu un pasākumu personāla prasmju un zināšanu pilnveidošanai vispārējās medicīnas, psiholoģijas, komunikāciju un neatliekamās medicīnas palīdzības sniegšanas gadījumos.

### *Komunikācija ar sabiedrību un klientiem*

SIA “Daugavpils bērnu veselības centrs” komunikācijas mērķis ir sniegt labvēlīgu iespaidu par iestādi potenciālajiem un faktiskajiem klientiem, sabiedrībai, nodrošinot informācijas apmaiņu starp organizācijām, grupām un indivīdiem. Sabiedrisko attiecību darbs tika virzīts, lai stiprinātu Centra tēlu, izceļot mūsu vērtības, personāla profesionalitāti, skaidrojot procesus un sniegto pakalpojumu klāstu.

Centra ārstniecības un aprūpes pakalpojumu sniegšanā orientējas galvenokārt uz Latvijas iedzīvotājiem. Centra sniegto pakalpojumu virzīšanai tirgū galvenokārt tiek izmantota sabiedrisko attiecību metode un integrētas mārketinga komunikācijas metodes ar mērķi informēt par jauniem pakalpojumiem, izmaiņām, izskaidrojot pakalpojuma saņemšanu, atgādināt par nepieciešamajām veselības pārbaudēm un iespējām, ko var piedāvāt Centra speciālisti.

Komunikācijai tiek piedāvāti visdažādākie komunikācijas kanāli:

- |                                      |                            |
|--------------------------------------|----------------------------|
| – tieši kontakti;                    | – sociālie mediji;         |
| – reģistratūras informācijas centrs; | – plašsaziņas līdzekļi;    |
| – pasts/e-pasts;                     | – informācijas starpnieki. |
| – mājas lapa;                        |                            |

Sekmīgā informācijas apmaiņas un mārketinga jautājumu risināšanā ārkārtīgi nozīmīgi pievērst uzmanību abiem komunikācijas veidiem iestādē: IEKŠĒJAI komunikācijai un ĀRĒJAI komunikācijai.

Galvenie Centra iekšējās komunikācijas instrumenti ir valdes locekļa rīkojumi, instrukcijas, darbinieku kopsapulces, darba un ugunsdrošības instruktāžas, telefona zvani, e-pasti. Kā atsevišķas sanāksmes jāizdala arī darba drošības instruktāžas, dažādu aparātu izmantošanas apmācības.

Ārējai komunikācijai šobrīd Centrs kopumā izmanto šādus informācijas kanālus:

- 1) tikšanās ar klientiem un klātienes konsultēšana iestādes telpās;
- 2) telefons;
- 3) e-pasts;
- 4) mājas lapa: [www.dbvc.lv](http://www.dbvc.lv);
- 5) izvietota informācija Latvijas veselības portālā [www.medicine.lv](http://www.medicine.lv);
- 6) centra pakalpojumu apraksts VRAA mājas lapā sadaļā “Publisko pakalpojumu katalogs”.

Centrs turpina realizēt aktivitātes, kas vērstas uz sabiedrības izglītošanu par veselības jautājumiem un veselību veicinošu ieradumu veidošanu. 2018. gada 20.jūnijā noslēgts

pakalpojumu līgums ar Daugavpils pilsētas domi par Eiropas Savienības fonda projekta Nr.9.2.4.2/16/I/101 “Veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumi Daugavpils pilsētas pašvaldībā” īstenošanu.

Laika periodā no 2018.gada – līdz 2020.gadam marta beigām šī līguma ietvaros tika veikti 70 veselības veicināšanas pasākumi.

Centra partneru tīklu varētu sadalīt vairākās grupās, pēc to ietekmes uz Centra darbību. Starp tiem svarīgākie ir:

- materiālu, medikamentu, energoresursu, komunālo pakalpojumu, aprīkojuma un citu preču un pakalpojumu piegādātāji - nodrošina Centra pakalpojumu sniegšanas nodrošināšanai nepieciešamiem materiāliem, aprīkojumu un servisu,
- valsts iestādes un institūcijas (NVD, VM u.c.) – regulē Centra darbību, kā arī tām ir būtiska ietekme uz iestādes finansējumu, nosakot valsts finansējuma nosacījumus un apjomu,
- ES institūcijas – piedalās Centra finansēšanā, Eiropas Savienības fonda projektu realizācijā.

### Resursi

Viens no būtiskiem resursiem saimnieciskās darbības nodrošināšanai stratēģijā noteikto mērķu un uzdevumu izpildei ir darbinieki un to efektīvs un optimāls nodrošinājums plānotajām amata vietām. Kopumā Centrā visu pakalpojumu sniegšanai ir nepieciešamas 72,5 amata vietas, tai skaitā ārstniecības personu un ārstniecības atbalsta personu 49,25 amata vietas un veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanai administratīvo un pārējo darbinieku 23,25 amatu vietas. Struktūrvienībā “Sporta medicīnas centrs” pakalpojumu sniegšanai ir nepieciešamas 13,25 amata vietas, tai skaitā ārstniecības personu un ārstniecības atbalsta personu 10.75 amata vietas un pārējo darbinieku 2,5 amatu vietas.

Centrā apsaimniekošanā esošā īpašuma ietvaros pamatdarbības nodrošināšanai izmanto divas ēkas ar kopējo platību 2288,1 m<sup>2</sup>. Veiktās telpu nodrošinājuma analīzes rezultāti ir apkopoti 4. tabulā.

4.tabula

**Telpu nodrošinājuma analīze**

Telpas nosaukums	Platība, m <sup>2</sup>	% no kopējās platības
Rehabilitācija	363.7	16%
Laboratorija	112.2	5%
Ārstu speciālistu telpas	153.5	7%
Dienas stacionārs, procedūr.kabinets	112.0	5%
Ģimenes ārstu / speciālistu telpas	187.4	8%
Diagnostikas telpas	87	4%
Tehniskās telpas	205.7	9%
Gaiteni, kāpņu telpas	762.3	34%
Higiēnas telpas un tualetes	53.1	2%
Administrācijas telpas	110.7	5%
Palīgtelpas, administrācija	100.1	4%
<b>Kopā</b>	<b>2247.7</b>	<b>100%</b>

Centra nepārtrauktu darbību nodrošina šādas ēkas inženiersistēmas:

- ✓ ūdensapgāde,
- ✓ kanalizācijas sistēma, kas ir veidota kā šķirtsistēma,

- ✓ elektroapgāde,
- ✓ siltumapgāde,
- ✓ ventilācija: mehāniskā ar gaisa sagatavošanas iekārtām (AHU),
- ✓ ugunsdrošības signalizācijas sistēma,
- ✓ apsardzības sistēma.

Jaunizveidotajai struktūrvienībai “Sporta medicīnas centrs” Centrs izīrē telpas Daugavpils Universitātē pēc adreses Parādes iela 1, Daugavpilī ar kopējo platību 538.5 m<sup>2</sup>.

#### *Ieņēmumu veidošanās*

Centra ieņēmumu avoti ir:

- 1) valsts apmaksāta ambulatorā medicīniskā palīdzība;
- 2) BKUS finansējums;
- 3) Pašvaldības dotācijas;
- 4) saņemtie pacientu līdzmaksājumi;
- 5) maksas medicīniskie pakalpojumi;
- 6) pārējie ieņēmumi.

Ambulatorais valsts apmaksātais darbs Centrā tiek organizēts atbilstoši noslēgtajiem līgumiem ar Nacionālo veselības dienestu un 2018.gada 28.augusta Ministru kabineta noteikumiem Nr.555 “Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība”, kas nosaka veselības aprūpes organizēšanas un finansēšanas kārtību, to ārstniecības pakalpojumu veidus un apjomu, kuri tiek apmaksāti no valsts budžeta un pakalpojuma saņēmēja līdzekļiem, samaksas kārtību par minētajiem pakalpojumiem, kā arī kārtību, kādā veidojamas plānveida veselības aprūpes pakalpojumu saņemšanas pretendentu rindas.

Pamatojoties uz 2023.gada 8.septembrī noslēgto vienošanos ar VSIA “Bērnu klīnisko universitātes slimnīcu” par padziļināto pārbaudi sportistiem un bērniem ar paaugstinātu fizisko slodzi, Centrs saņem finansējumu no BKUS.

Pašvaldības dotācijas nodrošina sportistu regulāras veselības pārbaudes, konsultācijas, sportistu rehabilitāciju, veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšana sporta pasākumos un sporta nometnēs.

Maksas veselības aprūpes pakalpojumu cenas tiek balstītas uz sekojošo kritēriju novērtēšanu: pacientu pieprasījums, pakalpojuma sniegšanas rentabilitāte (ņemot vērā gan jau veiktās esošas, gan paredzētās investīcijas), pacientu maksātspēja, citu medicīnisko iestāžu pakalpojumu izcenojumu piedāvājums.

Veicot cenu salīdzinājumu ar līdzīga lieluma, profila un ģeogrāfiskā novietojuma ārstniecības iestādēm, ir secināts, ka vairākās pakalpojuma grupās cenas Centrā ir zemākas nekā citās līdzīgās ārstniecības iestādēs. No vienas puses, tas ir netiešs veids, kā sniegt atbalstu iedzīvotājiem, no otras, tas ir iestādes papildfinansējums, lai turpinātu Centra attīstību, jo ierobežoti attīstībai izmantojamie līdzekļi, kas ilgtermiņā var novest pie nespējas atjaunot, piemēram, aprīkojumu un iekārtas. Sniegtos pakalpojumus izmanto ne tikai Daugavpils, bet arī tuvāko pašvaldību iedzīvotāji.

Maksas pakalpojumu cenas veidošanas procesā tiek veiktas:

- pašizmaksas aprēķins,
- izmaksu novērtējums,
- pieprasījumu izpēte;
- citu medicīnisko iestāžu sniedzamo pakalpojumu novērtējums;
- cenu vēstures izpēte.



Centra sniegto maksas pakalpojumu cenrādis tiek apstiprināts ar valdes locekļa rīkojumu.

## 1.3. Kapitālsabiedrības darbību un attīstību ietekmējošie faktori

### 1.3.1. Vides faktoru analīze

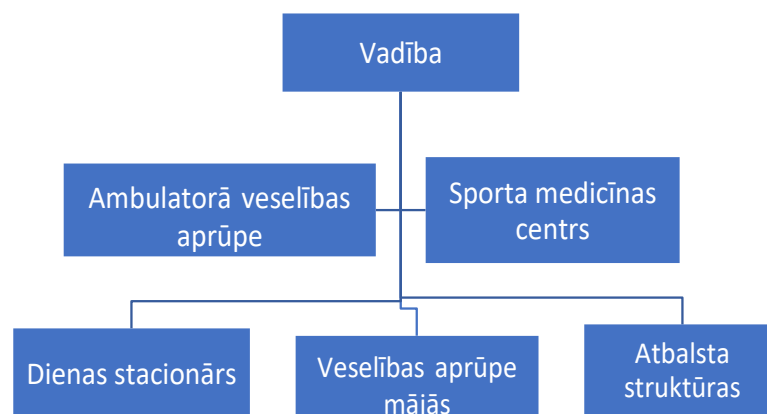
#### Iekšējie faktori

Centra iekšējā vide ir mikrovide, kurā notiek iestādes lēmumu pieņemšana. Iekšējo vidi veido tādi faktori, kurus Centra valdes loceklis var ietekmēt vai mainīt:

- Centra mērķi un stratēģija;
- Centra struktūra (struktūrvienības, funkciju sadale un izpilde);
- Darbinieki (viņu zināšanas, prasmes, iemaņas);
- Tehnoloģijas (iekārtu izmantošana, informācijas sistēmas);
- Centra kultūra.

Centra organizatoriskā struktūra ietver:

- Centra valdes loceklis, pārvalde, tai skaitā personāldaļa un finanšu daļa (vadība);
- Ambulatorās veselības aprūpes struktūra – ārsti speciālisti, dežūrārsta programma, diagnostika, fizikālā medicīna, procedūru vakcinācijas kabineta pakalpojumi, rehabilitācijas programmas un hroniski obstruktīvu plaušu slimību kabineta programmas;
- Sporta medicīnas centrs struktūra: sporta ārsts, ārsta palīgi, fizioterapeiti sportistu veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanai;
- Dienas stacionāra struktūra: sniedz veselības aprūpes pakalpojumus neiroloģiskās un somatiskās saslimšanas programmās;
- Veselības aprūpe mājās: medicīniskie un rehabilitācijas pakalpojumi gulošiem pacientiem mājās;
- Atbalsta struktūras: reģistratūra, sterilizācijas kabinets un saimnieciskā nodrošinājuma dienests (skat. 23. att).



23. attēls. *Centra organizatoriskās struktūras shēma*

#### *Centra darbinieki*

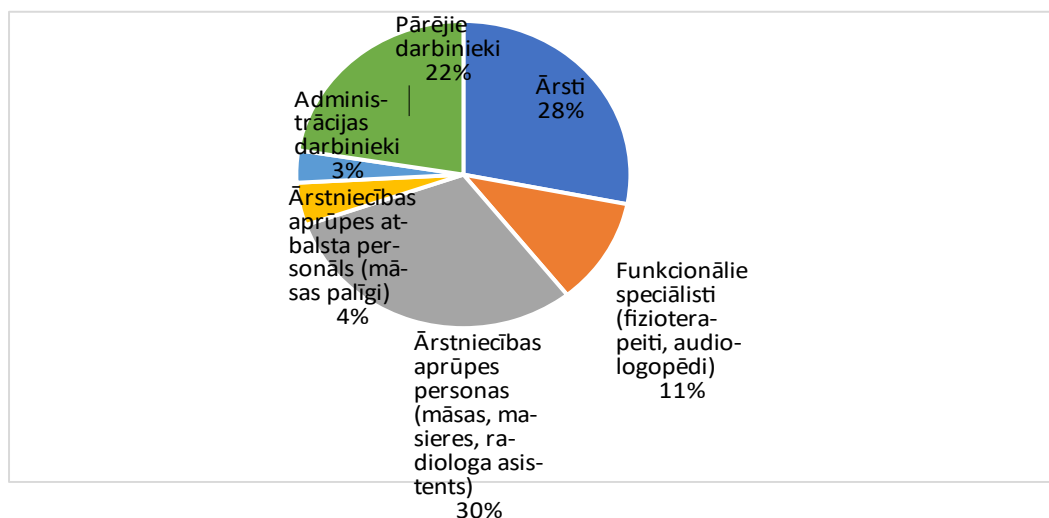
Lai nodrošinātu Centra nepārtrauktu darbību, kvalitatīvu aprūpi un ārstniecību, svarīga ir nepieciešamā darbinieku skaita un darbinieku kompetences noteikšana atbilstoši Centra vadības noteiktajai politikai. Viena no pamatproblēmām ir darbinieku trūkums, kas sašaurina medicīnas pakalpojumu sniegšanas daudzveidību un ierobežo pieejamību pie atsevišķiem ārstiem speciālistiem un uz atsevišķiem medicīnas izmeklējumiem.

Centrā ir nodarbināti 89 darbinieki, tai skaitā:

- 25 ārsti;

- 10 funkcionālie speciālisti (fizioterapeiti un audiologopēdi);
- 27 ārstniecības un pacientu aprūpes personas;
- 4 ārstniecības un pacientu aprūpes atbalsta personas;
- 3 administrācijas darbinieki;
- 20 pārējie darbinieki.

Darbinieku sastāvs ir atspoguļots 24. attēlā.



24. attēls. *Personāla sastāvs*

Centrā strādā 66 augsti profesionāli ārstniecības un ārstniecības aprūpes personu komanda. Visi ārsti ir sertificēti, daži ārsti speciālistiem ir sertificāti apakšspecialitātēs (bērnu alergoloģijā, bērnu infektoloģijā, bērnu pulmonoloģijā u.c.), kā arī ir sertificāti pediatrijas jomā. Tāda pati tendence ir vērojama arī māsām – bērnu aprūpes māsa, kā arī ir apakšspecialitātēs (fizikālās un rehabilitācijas medicīnas māsa, ambulatorās aprūpes māsa u.c.).

Veselības aprūpes iestādes specifika nosaka, ka personālam jāatbilst noteiktiem kritērijiem, un viens no tiem – izglītība un kvalifikācija. Visi fizioterapeiti, ārsta palīgs, māsas, masieri ir sertificētas ārstniecības personas. Kvalificēti ir visi māsu palīgi. Radiologa asistents apgūst 2.līmeņa augstākās izglītības programmu “Radioloģija”.

2020.gadā veiksmīgi tika realizēts ES projekts ar Daugavpils Universitāti “Daugavpils Universitātes stratēģiskās specializācijas jomu akadēmiskā personāla profesionālās kompetences stiprināšana”. Centra fizioterapeits projekta ietvaros trīs mēnešu laikā paaugstināja savas profesionālās kompetences.

### *Tehnoloģijas*

Infrastruktūras uzturēšana ir Centra darbības nepārtrauktības nodrošināšana un tehnoloģiskā attīstība. Kvalitatīvas veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanai un pakalpojumu spektra paplašināšanai, Centrs ik gadu iegādājas mūsdienīgu aprīkojumu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanai. Centrā notiek intensīvs darbs, lai pilnveidotu un uzlabotu medicīnisko iekārtu ekspluatācijas sistēmas nodrošināšanu. Centram pieejamās iekārtas un aprīkojums ir dažādā tehniskā stāvoklī. Daļa no aprīkojuma un iekārtām ir nolietojušās un ir plānojama to nomaiņa. Mazās aparatūras un aprīkojuma vienības plānots mainīt, tiklīdz tas ir nepieciešams, proti, brīdī, kad tās salūzt un to remonts nav lietderīgs. Lielo un kapitālietilpīgo aparatūras vienību, piemēram USI nomaiņa, ir jādara plānveidā, veicot savalicīgu modernizāciju.

Lai izvairītos no krāpniecības vai datu apstrādes pārkāpumu gadījumiem, nodrošinot izmeklējumu arhivēšanu, Centrs izmanto DATAMED sistēmu. DATAMED medicīniskās

diagnostikas informācijas sistēma ir medicīnas diagnostikas datu arhīvs, kurā ārsti un pacienti piekļūst medicīnas iestādes veiktajiem izmeklējumiem. Pacienta ērtībai, kā alternatīva, ir radīta iespēja izmantot DATAMED sistēmu, piekļūt saviem rezultātiem.

Sistēmas drošības paaugstināšanas nolūkā Centrā tiek veikta videonovērošana, Centra datu rezerves kopiju glabāšanai, atbilstoši noteiktajām prasībām.

### *Centra kultūra*

Centra tēlu veido atbilstoši tās misijai, ilggadēji veidotai kultūrai, ētikai un vērtībām, t.sk. pacientu un klientu apmierinātībai, darbinieku apmierinātībai un lojalitātei.

Centrs rūpīgi izvērtē visus komponentus, kas veido tās tēlu un izskatu, kā arī attieksmi pret vidi, kurā Centrs darbojas ar klientiem, servisu un tā piegādātājiem.

Centra darbība ir vērsta ne tikai uz peļņas gūšanu, bet gan uz to, lai paaugstinātu iestādes vērtību, pilnveidotu esošo pakalpojumu kvalitāti, pieejamību un attīstītu jaunus pieprasītus pakalpojumus.

### Ārējie faktori

#### ***Komercsabiedrība (Company)***

SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs” ir vienīgā ambulatorā specializētā bērnu ārstniecības iestāde Latgales reģionā. Tādēļ tirgus, kuru Centrs apkalpo, sastāv no plaša dažādu pacientu loka no apkārtējiem rajoniem. 83 % no apmeklētāju kopskaita nāk no Daugavpils un pārējie 17% – no citām pilsētām un novadiem.

Centra struktūru var raksturot kā decentralizētu sistēmu ar horizontālās hierarhijas īpatnībām. Tas nozīmē, ka Centra darbība un vadība ir efektīvi sadalīta starp daudziem pārstāvjiem un nav koncentrēta vienās rokās. Tas dod iespēju jebkuram darbiniekam sasniegt vadību, veicot tikai vienu soli. Šī ir ļoti korekti izvēlēta struktūrforma, jo tā dod iespēju visiem darbiniekiem justies vienlīdzīgiem, un atvieglo jebkuras radušās problēmas konstatēšanu un to sekmīgu atrisināšanu.

Centra vērtība ir tā orientācija uz klientu, jo, pirmkārt, vispirms rodas pieprasījums, un tikai tad tam seko piedāvājums.

Kā pierādīja prakse, šī metode ļoti labi strādā veselības aprūpes iestādes ietvaros un dod ļoti daudz iespēju darba kvalitātes un efektivitātes uzlabošanai.

#### ***Klienti (Customers)***

Klientu pozitīvo pieredzi veido vienots un nepārtraukts ārstēšanas un aprūpes process, kuru prieksnoteikums ir efektīva komunikācija starp mūsu speciālistiem, pacientiem, viņu vecākiem un pakalpojuma sniedzējiem. Pieredze nebeidzas ar konsultāciju vai izmeklējumu, tā turpinās arī pēc to veikšanas, tāpēc svarīgi ir arī citi faktori, proti, vai visi dokumenti tiek laikus un atbilstoši sakārtoti, vai nepaliek neatbildēti jautājumi, vai ārstam speciālistam tiek sniegtas skaidras norādes par nākamajiem ārstniecības procesiem.

SIA “Daugavpils bērnu veselības centrs” sevī apvieno deviņas ģimenes ārstu prakses, kuras nodrošina primāro veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu Daugavpilī Centrā nomātajās telpās. Centrā strādājošo ģimenes ārstu prakšu kopējais reģistrēto pacientu skaits ir 12522. 60% no pacientu kopskaita ir bērni. Tas savukārt nozīmē, ka Centrs pierāda sava mērķa segmenta patiesumu un praktiskumu, jo tas var piesaistīt vairāk nekā pusi no visiem bērniem Daugavpilī.

### ***Konkurenti (Competitors)***

Veselības aprūpes tirgū Daugavpilī, kur darbojas SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs”, ir daudz līdzīgu iestāžu, kas rūpējas par cilvēku pašsajūtu un veselību. Tomēr Centrs ir atšķirīga iestāde, kurai ir citi mērķi un cita vīzija. Tas fokusējas uz bērnu aprūpi un slimību ārstēšanu, tādēļ klientu segments ir sašaurināts, kas arī dod Centram priekšrocības konkurencē.

Centrs, salīdzinot ar privātajām medicīnas iestādēm, sniedz plašu valsts apmaksātu medicīnas pakalpojumu apjomu visiem Latgales iedzīvotājiem.

Centrs ir neapstrīdams līderis bērnu veselības aprūpes tirgū, par ko arī liecina tā specializācija un unikalitāte.

### ***Sadarbības partneri (Collaborators)***

Centra sadarbības partneru loks ir diezgan plašs. Tas ietver sevī tādas iestāžu sfēras, ka ūdensapgāde, ugunsdzēsības ūdensapgāde, kanalizācija, elektroapgāde, siltumapgāde, ventilācija un apsardzes sistēma.

SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs” sadala sadarbības pienākumus starp daudziem partneriem, lai mazinātu riskus tajos. Tajā pašā laikā, nauda, kura tiek terēta, maksājot par sadarbību, tiek izlietota efektīvi, kas dod iespēju neterēt pārāk daudz naudas blakusdarbībām un investēt kvalitātē un attīstībā.

### ***Konteksts (Context)***

#### *Politiskais*

##### ✓ *Veselības ministrija*

Centra darbība un struktūra ir cieši saistīta, kā arī atkarīga no likumiem un direktīvām, kuri izpildi uzrauga Veselības ministrija.

Centrs piedalās NVD rīkotajās atlasēs procedūrās jaunu speciālistu piesaistei, kas ir nodrošināta ar valsts finansējumu.

Centra darbība ir orientēta uz veselības aprūpes pakalpojumu paplašināšanu, ārstu stimulēšanu sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai un pakalpojumu pieejamībai pašvaldības teritorijā. Tādēļ atbilstoši Veselības ministrijas norādījumiem, Centrs izvēlas īstenot tādus mērķus, kas ir saskaņoti un realizēti.

##### ✓ *Daugavpils valstspilsētas pašvaldība*

Pašvaldība ir viena no svarīgākajām institūcijām, no kā Centrs gūst atbalstu projektu izstrādē un īstenošanā, un kura ir oficiāli deleģējusi ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanas funkciju.

Pamatojoties uz pakalpojumu līgumiem ar Daugavpils valstspilsētas pašvaldību, Centrs turpina realizēt Eiropas Savienības fonda projektu NR.9.2.4.2./16/I/101 “Veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumi Daugavpils pilsētas pašvaldībā”. Šajā projektā viena no pamatdomām ir piešķirta pilsētas pašvaldībai, kā partnerim minētā projekta īstenošanas ietvaros piesaistīts Centrs.

Pašvaldība 2017.gadā izbūvēja auto stāvlaukumu Centra pieguļošajā teritorijā, kas deva iespēju klientiem ērti piekļūt Centrā veselības aprūpes pakalpojumu saņemšanai.

#### *Ekonomiskais*

Finansējuma pieejamība ārstniecības iestādēm ļauj palielināt valsts apmaksāto pakalpojumu apjomu. Ambulatorajā veselības aprūpē viens no rindu veidošanās iemesliem ir zemie valsts apmaksāto pakalpojumu tarifi un nepietiekams ārstu resurss, kurš grib strādāt šāda finansējuma ietvaros. Bet Veselības aprūpes sistēmas reformas (03/03/2017.) ietvaros tika paredzēts darba samaksas palielinājums ārstniecības personām līdz 2023.gada, kas savukārt dot iespēju paaugstināt ārstniecības iestādes kapacitāti.

✓ *Bezdarbs*

Latgale ir reģions ar viszemāko attīstības līmeni uz citu Latvijas reģionu fona. Par to liecina arī tāds svarīgs ekonomiskais rādītājs kā bezdarbs. Tas ir augstākais valstī, 2020. gada aprīlī bezdarbs Latgalē sasniedza 15,3%, kad valstī šis rādītājs bija tikai 8% ([www.nva.gov.lv](http://www.nva.gov.lv)). Šī starpība ir ļoti būtiska un pastāv jau diezgan ilgu laiku, tāpēc runa varētu būt par histerēzi, kas nozīmē, ka šis bezdarba līmenis ar laiku kļūst par dabisku. Ir skaidri redzams, ka, jo zemāks ir nodarbinātības līmenis, jo mazāks ir klientu skaits, pat veselības nozarē, jo mūsdienās cilvēki bieži vien izvēlas taupīt naudu, pat uz veselības aprūpes rēķina.

### *Sociālais*

✓ *Dzīves apstākļi*

Tā kā labklājības rādītāji Latgales reģionā nav tie labākie Latvijas kontekstā, tad tie arī ietekmē situāciju tirgū. Tie cilvēki, kuru dzīvē labklājības līmenis ir zems, slimo biežāk, jo, ņemot vērā to, ka viņi taupa naudu, nemaksājot papildus par produktu kvalitāti, dažkārt ignorē arī svarīgus higiēnas likumus, tikai tādēļ, ka tas prasa lielākus izdevumus. Tādēļ šis faktors ir ļoti svarīgs kā ietekmējošs, bet klientu skaita svārstības var notikt abos virzienos: gan samazinājuma, gan arī palielinājuma virzienā.

✓ *Veselīga dzīvesveida popularizēšana*

Sabiedrība samērā nesēn ir sākusi biežāk runāt un rūpēties par savu veselību. Visdrīzāk, ka veselīga dzīvesveida popularizēšana galu galā ir sasniegusi savu mērķi un cilvēkiem veselīgs dzīvesveids kļūva par vienu no modes elementiem. Taču droši varam apgalvot, ka Centra pakalpojumu sniegšana kļūst efektīvāka, jo slimību diagnosticēšana top daudz vieglāka, kas dod iespēju apkalpot ātrāk un vairāk klientu dienā, kas arī veicina lielāku lietderības koeficientu.

### *Tehnoloģiskais*

✓ *Eiropas Savienības struktūrfondi*

2019. gadā tika pabeigta Eiropas Savienības struktūrfondu projekta īstenošana, kas deva virkni priekšrocību SIA “Daugavpils bērnu veselības centrs”. Realizējot šo projektu tika nodrošināšana energoefektivitāte un iekštelpu komforta rādītāji: siltināšana, ventilācija, apgaismojums, apkures sistēma.

Centra telpas ir pielāgotas arī pacientiem ar dažādiem veselības traucējumiem, tika nodrošināta atbilstoša vides pieejamība arī personām ar invaliditāti. Sekmīgi uzlabots Centra tehnoloģiskais līmenis, kas deva iespēju bērniem, kā arī citiem klientiem ar dažādiem veselības traucējumiem saņemt ievērojami kvalitatīvāku, ērtāku un drošāku apkalpošanu.

Pārējā ārstniecības pakalpojumu sniegšanai nepieciešamā infrastruktūra, iekārtas un aprīkojums ir attīstāms un modernizējams pakāpeniski, vadoties no normatīvu prasībām, pakalpojumu izmantotāju vajadzībām un esošo iekārtu un aprīkojuma nolietojuma pakāpes.

## **1.3.2. SVID analīze**

Izstrādājot Centra stratēģiju un plānojot tās realizāciju, tika apzinātas un analizētas stiprās un vājās puses, tika veikta SVID analīze.

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pieredze veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanā pediatrijā;</li> <li>• uzkrāta pieredze bērnu ārstēšanā un rehabilitācijā;</li> <li>• izveidota sistēma personāla kvalifikācijas celšanai, kas ietver mācību kursus, dalību konferencēs, kongresos;</li> <li>• pieredzējis un augsti kvalificēts ārstniecības personāls, kas orientēts uz tālākizglītību;</li> <li>• turpinās modernizācija IT sistēmā;</li> <li>• e-veselības pakalpojumu tālāka attīstība;</li> <li>• efektīva sadarbība ar augstākstāvošām valsts institūcijām;</li> <li>• pieredze ES fondu piesaistē;</li> <li>• veikti ieguldījumi Centra infrastruktūras attīstībā, kas ļauj nodrošināt pakalpojumu kvalitātes atbilstību klientu prasībām un Eiropas standartiem;</li> <li>• Centra atrašanas vieta ir viegli pieejama visu Daugavpils valstspilsētas un apkārtējo reģionu iedzīvotājiem (attīstīta sabiedriskā transporta infrastruktūra);</li> <li>• Pieejama moderna un mūsdienīga aparatūra (FGS, RTG, USI u.c.) un informācijas tehnoloģiju pielietojums;</li> <li>• stabila finansiālā pozīcija;</li> <li>• administrācija materiāli stimulē darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu;</li> <li>• laba sadarbība ar Centra partneriem;</li> <li>• izveidota droša klientu personas datu aizsardzības sistēma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• noteiktās valsts veselības aprūpes finansēšanas kārtības (t.sk. kvotu sistēmas dēļ) ir ierobežotas iespējas attīstīt un ieviest jaunus pakalpojumus;</li> <li>• esošā personāla novecošanās tendence;</li> <li>• jaunu ārstu speciālistu trūkums Latgales reģionā;</li> <li>• nepieciešamie ieguldījumi infrastruktūrā neatbilst uzņēmuma pieejamiem līdzekļiem;</li> </ul>

Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jaunu ārstu speciālistu piesaistīšana;</li> <li>• paplašināt sadarbību ar radnieciska profila veselības aprūpes iestādēm;</li> <li>• radīt efektīvu, racionālu un reģiona iedzīvotājiem pieejamu, kompleksu veselības aprūpes pakalpojumu sistēmu, kas ir vērsta uz saslimšanu agrīnu diagnostiku un profilaksi;</li> <li>• jaunu veselības aprūpes pakalpojumu ieviešana un esošo pilnveidošana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latgales reģions nav pievilcīgs jauniem speciālistiem, kas noved pie kritiska ārstu skaita samazinājuma veselības aprūpē;</li> <li>• mainīga valsts likumdošana un veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas politika;</li> <li>• iespējams medikamentu un medicīnisko materiālu cenu pieaugums;</li> <li>• nepietiekams finansējums izveido pacientu gaidīšanas rindas uz plānveida veselības aprūpes pakalpojumiem;</li> <li>• medikamentu, medicīnisko materiālu (t.sk. obligāti</li> </ul>

	izmantojamo dezinfekcijas līdzekļu) un energoresursu cenu pieaugums, bet medicīnas manipulāciju tarifa palielinājums pēdējā gadā veikts tikai atalgošanas daļai.
--	--

## 2. Kapitālsabiedrības stratēģiskā daļa

### 2.1. Kapitālsabiedrības misija, vīzija, vērtības

Latvijas veselības aprūpes infrastruktūras ģenerālplānā 2016.-2025.gadam ierosinātas investīcijas ambulatorās aprūpes un informācijas sniegšanas uzlabošanā. Turpmākai attīstībai Centrs plāno orientēties uz šādiem ģenerālplānā iezīmētām tendencēm:

- klienti Centrā vēršas ar plašu veselības problēmu klāstu, nevis vertikāli koncentrētām “prioritārajām saslimšanām”;
- Centrs veicinās pacientu un ārstu attiecības, kur pacienti piedalās lēmumu pieņemšanā par viņu veselību un veselības aprūpi; tie veido tiltus starp personīgo veselības aprūpi un pacientu ģimenēm un kopienām;
- Centrs ir slimību profilakses un veselības veicināšanas kontaktpunkts ar agrīnas slimību atklāšanas iespējām;
- Centrs apvieno veselības profesionāļu komandas: ārstus, māsas un fizioterapeitus ar specifiskām un augsta līmeņa medicīnas un sociālajām prasmēm;
- Centram ir pieejami pietiekami resursi un infrastruktūrā ieguldītas nozīmīgas investīcijas, lai nodrošinātu kvalitatīvu ambulatoro veselības aprūpi.

SIA „Daugavpils bērnu veselības centrs” vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2021. – 2025. gadam mērķis ir sniegt objektīvu ieskatu par 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.

Centra **misija** ir nodrošināt sniedzamo profilaktisko, diagnostisko un ārstniecisko pakalpojumu spektra apjomu, saglabājot un pilnveidojot veselības aprūpes pakalpojumu kvalitāti.

Centra **vīzija** ir: nepārtraukti pilnveidot savas darbības sniegumu, ievērojot vienlīdzības un līdztiesības principus, nodrošinot augstu darba kultūru, sniegt tādus ārstniecības pakalpojumus bērniem, kas apmierina pierādījumos balstītas pacientu vajadzības, attīstot centru kā profilaktisku, diagnostisku, bērniem draudzīgu ārstniecības iestādi.

#### Centra vērtības

##### ✓ Kvalitāte

Mēs ticamies sasniegt augstas kvalitātes standartus klientu apkalpošanā, nodrošinot kompleksu pieeju diagnostikai, ārstēšanai un profilaksei pacientiem un personālam drošā vidē.

✓ *Inovācijas*

Piedāvājot klientiem jaunāko ārstniecības metožu un moderna aprīkojuma klāstu, esam atvērti nepārtrauktiem uzlabojumiem kā Centra ietvaros, tā veselības aprūpes nozarē kopumā, un radam vidi, kurā darbiniekiem ir iespēja maksimāli izmantot savu intelektuālo potenciālu turpmākai attīstībai.

✓ *Pieejamība*

Mēs nodrošinām kvalitatīvu, daudzpusīgu veselības aprūpi ikvienam klientam, ievērojot katra individuālās vajadzības un iespējas.

## 2.2. Kapitālsabiedrības stratēģiskie mērķi

### *Normatīvie akti, kas reglamentē Centra darbību*

- LR likums „Pašvaldību likums” (20.10.2022.), kura 4.panta pirmās daļas 6.punkts nosaka, ka pašvaldības autonomā funkcija ir gādāt par iedzīvotāju veselību – īstenot veselīga dzīvesveida veicināšanas pasākumus un organizēt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību, kā arī 4.panta pirmās daļas 7.punkts nosaka, ka pašvaldības autonomā funkcija ir veicināt sporta attīstību, tostarp uzturēt un attīstīt Pašvaldības sporta bāzes, atbalstīt sportistu un sporta klubu, arī profesionālo sporta klubu, darbību un sniegt atbalstu sporta nodarbībās;
- LR Ārstniecības likums (12.06.1997.), kura mērķis ir: sabiedrisko attiecību regulēšana ārstniecībā, lai nodrošinātu slimību vai traumu kvalificētu profilaksi un diagnostiku, kā arī kvalificētu pacienta ārstēšanu un rehabilitāciju;
- LR Pacientu tiesību likums (17.12.2009.), kura mērķis ir veicināt labvēlīgas attiecības starp pacientu un veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju, sekmējot pacienta aktīvu līdzdalību savas veselības aprūpē, kā arī nodrošināt viņiem iespēju īstenot un aizstāvēt savas tiesības un intereses;
- LR Epidemioloģiskās drošības likums (13.01.1998.), kura mērķis ir reglamentēt epidemioloģisko drošību un atbildību par šā likuma pārkāpšanu.
- LR Veselības aprūpes finansēšanas likums (14.12.2017.), kura mērķis ir nodrošināt ilgspējīgu veselības aprūpes finansēšanu.
- MK 28.08.2018. noteikumi Nr. 555 „Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība”;
- MK 26.06.2007. noteikumi Nr. 416 „Zāļu izplatīšanas un kvalitātes kontroles kārtība”
- MK 20.01.2009. noteikumi Nr. 60 „Par obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām”.
- MK 18.12.2018. noteikumi Nr. 851 “Noteikumi par zemako mēnešalgu un speciālo piemaksu veselības aprūpes jomā nodarbinātajiem”.

Ievērojot kapitālsabiedrības lomu nozares politikas mērķu sasniegšanā – Centrs nodrošina iedzīvotājiem kvalitatīvu viņu vajadzībām atbilstošu veselības aprūpi.

Nemot vērā Centra misijas un vīzijas pamatnostādnes vidējā termiņa darbības stratēģijai 2021. – 2025. gadam izvirzīti sekojošie mērķi:

1. *Nodrošināt ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu attīstību, pamatojoties uz efektīvu valsts finanšu līdzekļu pārvaldīšanu;*
2. *Attīstīt kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu;*
3. *Pilnveidot Centra infrastruktūras darbību;*



4. *Nodrošināt komunikāciju ar sabiedrību atgriezeniskās saites aspektā;*
5. *Nodrošināt sekmīgu Centra finansiālo darbību.*

Stratēģijas mērķu sasniegšanai Centrs turpina sniegt primārās un sekundārās veselības aprūpes pakalpojumus klientiem, nodrošinot līgumsaistību izpildi ar Nacionālo veselības dienestu. Deleģēšanas līguma ietvaros: sportistu veselības pārbaudes, veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana sporta nometnēs un sporta pasākumos, kurus organizē Pašvaldība. Centrs turpina sadarbību ar “Bērnu klīnisko universitātes slimnīcu” par profilaktisko apskāšu veikšanu sportistiem un bērniem ar paaugstinātu fizisko slodzi pēc Eurofit metodes.

Centrs turpinās sekot līdzi nozares aktualitātēm, attīstības tendencēm, profesionāli plānos savu darbību. Pakalpojumi tiks plānoti un sniegti maksimāli tuvu pacientu dzīvesvietai, piesaistot profesionālus speciālistus ar dziļu izpratni par sociālekonomisko situāciju un tās radīto ietekmi uz indivīdu, ģimeni, sabiedrību.

Paaugstinot ārstniecības un ārstniecības atbalsta personu profesionālo kompetenci un prasmes, Centrs vienlaicīgi paplašina veselības aprūpes pakalpojumu veidu skaitu. Centrs turpina attīstīt ārstniecības personāla pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, nodrošinot iespēju strādāt ar efektīvu un modernu funkcionāli-diagnostisko aprīkojumu.

Centrs turpina uzturēt un pilnveidot sadarbību ar līgumpartneriem: medicīnas, izglītības, valsts un pašvaldību iestādēm nodrošinot klīnisko praksi potenciāliem medicīnas darbiniekiem, kā arī ņemt dalību veselības veicināšanas un profilakses pasākumos.

Plānotais Centra peļņas apmērs ir atkarīgs no ieņēmumiem par sniegtajiem pakalpojumiem, kārtējiem saimnieciskās darbības izdevumiem, kā arī pamatlīdzekļu nolietojuma izmaksām. 2021. – 2025. gados ieplānota neto apgrozījuma palielinājuma tendence vidēji par 9% gadā, kura pirmkārt ir atkarīga no valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tarifiem. Veselības aprūpes sistēmas reforma paredz ikgadēju Veselības ministrijas budžeta pieaugumu, darba algas palielinājumu medicīnas personālam, līdz ar to varam secināt, ka veselības aprūpes pakalpojumu tarifi arī pieaugs.

Centrs turpina optimizēt saimnieciskās darbības izdevumus, veicot periodisku un detalizētu izdevumu analizēšanu, saglabājot līdzsvaru starp ieņēmumiem un izdevumiem. Tādējādi 2021. – 2025. gados veidosies pozitīvais peļņas īpatsvars.

2021. – 2025. gados ieplānota racionāla naudas līdzekļu izmantošana. 2020.gada uzkrātie naudas līdzekļi ir nepieciešami Centra turpmākai darbības attīstībai, t.sk. medicīnas iekārtu modernizācijai. 2022.gada beigās novērojams naudas līdzekļu samazinājums, tas tieši saistīts ar ieguldījumiem pamatlīdzekļos, ēkas iekšējā ūdensvada, kanalizācijas sistēmas renovācijas darbiem. 2022. – 2024. gados naudas plūsmas rezultāts gada beigās pakāpeniski pieaugs, bet 2025.gadā naudas līdzekļi samazināsies sakarā ar endoskopijas iekārtas iegādi gastrokopijas pakalpojumu uzlabošanai.

Centram nebija un nav plānotas finanšu saistības, kas izriet no vienošanās nodot naudu vai citu finanšu aktīvu citam uzņēmumam vai arī apmainīties ar finanšu instrumentiem ar citu uzņēmumu potenciāli neizdevīgos apstākļos.

Centra vidējā termiņa darbības stratēģija novirzīta, lai nodrošinātu bezzaudējumu finansiālo darbības rezultātu, tas ir, ar ikgadējiem ieņēmumiem segt ikdienas darbības nodrošināšanas izdevumus, kā arī turpināt Centra darbību kā efektīvu, mērķtiecīgu, finansiāli stabilu un rentablu.



## Finanšu pārskatu rādītāji

1.pielikums\*

### Balances dati EUR

<i>Balances rādītāji</i>	<i>2019. gada fakts</i>	<i>2020. gada fakts</i>	<i>2021. gada fakts</i>	<i>2022. gada fakts</i>	<i>2023. gada plāns</i>	<i>2024. gada plāns</i>	<i>2025. gada plāns</i>
<b>AKTĪVS</b>							
<b>1. Ilgtermiņa ieguldījumi</b>							
<i>Nemateriālie ieguldījumi:</i>							
Citi nemateriālie ieguldījumi	860	550	802	324	95	100	200
<b><i>Nemateriālie ieguldījumi kopā:</i></b>	<b>860</b>	<b>550</b>	<b>802</b>	<b>324</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>200</b>
<b><i>Pamatlīdzekļi:</i></b>							
Zemes gabali, ēkas un būves un ilggadīgie stādījumi	1060903	1050078	1039253	1028428	1017600	1006780	995950
Iekārtas un mašīnas	100094	177454	155626	141428	126880	115610	104310
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	28565	28347	31056	32984	28580	27900	28200
<b><i>Pamatlīdzekļi kopā:</i></b>	<b>1189562</b>	<b>1255879</b>	<b>1225935</b>	<b>1202840</b>	<b>1173060</b>	<b>1150290</b>	<b>1128460</b>
<b>Ilgtermiņa ieguldījumi kopā:</b>	<b>1190422</b>	<b>1256429</b>	<b>1226737</b>	<b>1203164</b>	<b>1173155</b>	<b>1150390</b>	<b>1128660</b>
<b>2. Apgrozāmie līdzekļi</b>							
<b><i>Krājumi:</i></b>							
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	481	1492	257	590	3800	4360	5030
Avansa maksājumi par precēm	228	232	228	1868	2300	2600	2900
<b><i>Krājumi kopā:</i></b>	<b>709</b>	<b>1724</b>	<b>485</b>	<b>2458</b>	<b>6100</b>	<b>6960</b>	<b>7930</b>
<b><i>Debitori:</i></b>							
Pircēju un pasūtītāju parādi	41653	29118	100164	86266	116500	131300	148640
Nākamo periodu izdevumi	128	132	101	76	101	120	140
<b><i>Debitori kopā:</i></b>	<b>41781</b>	<b>29250</b>	<b>100265</b>	<b>86342</b>	<b>116601</b>	<b>131420</b>	<b>148780</b>
<b>Naudas līdzekļi:</b>	<b>291580</b>	<b>239999</b>	<b>265243</b>	<b>312955</b>	<b>298690</b>	<b>309030</b>	<b>316310</b>
<b>Apgrozāmie līdzekļi kopā:</b>	<b>334070</b>	<b>270973</b>	<b>365993</b>	<b>401755</b>	<b>421391</b>	<b>447410</b>	<b>473020</b>
<b>Bilance (Aktīvu kopsumma)</b>	<b>1524492</b>	<b>1527402</b>	<b>1592730</b>	<b>1604919</b>	<b>1594546</b>	<b>1597800</b>	<b>1601680</b>

<b>PASĪVS</b>							
<b>1. Pašu kapitāls</b>							

Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	635470	635470	635470	635470	635470	635470	635470
Nesadalītā peļņa:							
a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	93775	98463	99280	108548	112752	115252	117852
b) pārskata gada nesadalītā peļņa	4688	817	9268	4204	2500	2600	2650
<b>Pašu kapitāls kopā:</b>	<b>733933</b>	<b>73750</b>	<b>744018</b>	<b>748222</b>	<b>750722</b>	<b>753322</b>	<b>755972</b>
<b>3. Kreditori:</b>							
<i>Ilgtermiņa kreditori:</i>							
Nākamo periodu ieņēmumi	614581	607852	601123	594394	587665	580936	574207
<i>Ilgtermiņa kreditori kopā:</i>	<i>614581</i>	<i>607852</i>	<i>601123</i>	<i>594394</i>	<i>587665</i>	<i>580936</i>	<i>574207</i>
<i>Īstermiņa kreditori:</i>							
No pircējiem saņemtie avansi	60	0	60	30	30	60	30
Parādi piegādātājiem un darbuņēmējiem	2049	10766	16544	9575	5800	6103	6402
Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	51527	46304	68296	80243	73300	74430	76280
Pārējie kreditori	51980	46995	71086	69616	72200	75420	78460
Nākamo periodu ieņēmumi	6729	13229	6729	6729	6729	6729	6729
Uzkrātās saistības	63633	67506	84874	96110	98100	100800	103600
<i>Īstermiņa kreditori kopā:</i>	<i>175978</i>	<i>184800</i>	<i>247589</i>	<i>262303</i>	<i>256159</i>	<i>263542</i>	<i>271501</i>
<b>Kreditori kopā:</b>	<b>790559</b>	<b>792652</b>	<b>848712</b>	<b>856697</b>	<b>843824</b>	<b>844478</b>	<b>845708</b>
<b>Bilance (Pasīvu kopsumma)</b>	<b>1524492</b>	<b>1527402</b>	<b>1592730</b>	<b>1604919</b>	<b>1594546</b>	<b>1597800</b>	<b>1601680</b>

\*2023.gada decembrī dati tabulā aktualizēti, ievērojot uzņēmuma 2020.-2022.gadu darbības rādītājus.

2.pielikums\*

*Peļņas vai zaudējumu aprēķins EUR, finanšu koeficienti*

<i>Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc apgrozījuma izmaksu metodes)</i>	<i>2019.gada fakts</i>	<i>2020.gada fakts</i>	<i>2021.gada fakts</i>	<i>2022.gada fakts</i>	<i>2023.gada plāns</i>	<i>2024.gada plāns</i>	<i>2025.gada plāns</i>
--	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Neto apgrozījums: <i>no citiem pamatdarbības veidiem</i>	1525442	1504882	1823798	1938873	2351374	2444410	2542200
Pārdot. produkc. ražoš. pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalp. iegādes izmaksas	-1137079	-1162683	-1408720	-1489146	-1847695	-2061960	-2144500
<b>Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>388363</b>	<b>342199</b>	<b>415078</b>	<b>449727</b>	<b>503679</b>	<b>382450</b>	<b>397700</b>
Pārdošanas izmaksas	-300480	-279083	-332832	-370817	-461319	-505470	-525700
Administrācijas izmaksas	-84628	-85400	-88939	-87599	-97936	-116080	-120700
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	2718	24264	17163	13116	59086	242750	252400
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-1534	-1568	-1553	-832	-1520	-1450	-1550
Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	249	405	351	609	510	400	500
<b>Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa</b>	<b>4688</b>	<b>817</b>	<b>9268</b>	<b>4204</b>	<b>2500</b>	<b>2600</b>	<b>2650</b>
<b>Ārkārtas peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>4688</b>	<b>817</b>	<b>9268</b>	<b>4204</b>	<b>2500</b>	<b>2600</b>	<b>2650</b>
<b>Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas</b>	<b>4688</b>	<b>817</b>	<b>9268</b>	<b>4204</b>	<b>2500</b>	<b>2600</b>	<b>2650</b>
<b>Pārskata gada peļņa vai zaudējumi**</b>	<b>4688</b>	<b>817</b>	<b>9268</b>	<b>4204</b>	<b>2500</b>	<b>2600</b>	<b>2650</b>
Bruto peļņas rentabilitāte, %	0.3%	0.1%	0.5%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
Neto peļņas rentabilitāte, %	0.3%	0.1%	0.5%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
Pašu kapitāla atdeve, %	0.6%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%
Aktīvu atdeve, %	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
Aktīvu apgrozība	1.0	1.1	1.2	1.3	1.5	1.6	1.7
Kopējā likviditāte	1.9	1.5	1.6	1.3	1.4	1.4	1.2
Saistību attiecība pret pašu kapitālu	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Saistību īpatsvars bilancē	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Debitoru apmaksas periods	10.9	12.1	14.4	16.2	14	14.6	14.4
Ilgtermiņa ieguldījumu segums ar pašu kapitālu	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	1.3

\*2023.gada decembrī dati tabulā aktualizēti, ievērojot uzņēmuma 2020.-2022.gadu darbības rādītājus.

\*\*dividendes tiks noteiktas atbilstoši Daugavpils valstspilsētas pašvaldības 29.10.2015. noteikumiem Nr.12 "Kārtība, kādā pašvaldības kapitālsabiedrības un publiski privātās kapitālsabiedrības, kurās pašvaldība ir dalībnieks (akcionārs) nosaka dividendēs izmaksājamo peļņas daļu, un veic maksājumus pašvaldības budžetā par pašvaldības kapitāla izmantošanu".

3.pielikums\*

### Naudas plūsmas plāns EUR

Rādītāji	2019.gad a fakts	2020.gad a fakts	2021.gad a fakts	2022.gad a fakts	2023.gad a plāns	2024.gad a plāns	2025.gad a plāns
<b>Naudas atlikums perioda sākumā</b>	<b>290058</b>	<b>291580</b>	<b>239999</b>	<b>265243</b>	<b>312955</b>	<b>298690</b>	<b>309030</b>

<b>IEŅĒMUMI kopā</b>	<b>1591599</b>	<b>1550839</b>	<b>1765415</b>	<b>1965542</b>	<b>2102900</b>	<b>2575680</b>	<b>2784700</b>
t.sk.							
Valsts budžeta līdzekļi par veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu (Nacionālais veselības dienests)	1309728	1326918	1534717	1700412	1734610	1 886 400	2037300
Pacienta iemaksa	18624	14044	16335	18684	19200	18000	20700
Maksas pakalpojumi	142462	121592	149385	180314	216300	239600	263560
Nomas maksa	62839	60104	60785	62653	62600	64200	64300
Pārējie ieņēmumi	57946	28181	4193	3479	3000	4400	4600
Daugavpils valstspilsētas pašvaldības dotācija Sporta medicīnai	-	-	-	-	48913	233020	244670
Pārējie Sporta medicīnas centrs ieņēmumi	-	-	-	-	18277	130060	149570
<b>IZDEVUMI kopā</b>	<b>1590077</b>	<b>1602420</b>	<b>1740171</b>	<b>1917830</b>	<b>2117165</b>	<b>2565340</b>	<b>2777420</b>
t.sk.							
Personāla izmaksas	1251220	1315036	1496765	1636477	1825470	2250260	2439120
Izdevumi par pakalpojumiem	36675	40183	55804	59793	101425	97720	102300
Izdevumi par precēm	46444	41557	51309	56357	55010	77800	84100
Izdevumi ēku uzturēšanai un aparātūras tehniskajai apkalpošanai	195066	70226	91079	92709	87395	87000	97440
Nodokļu un ĀRF maksājumi	32220	22971	22399	23395	29680	32610	35800
Pamatlīdzekļi	22957	110724	21106	48148	15940	17750	14360
Pārējie izdevumi	5495	1723	1709	951	2245	2200	4300
<b>Naudas atlikums perioda beigās</b>	<b>291580</b>	<b>239999</b>	<b>265243</b>	<b>312955</b>	<b>298690</b>	<b>309030</b>	<b>316310</b>

\*2023.gada decembrī dati tabulā aktualizēti, ievērojot uzņēmuma 2020.-2022.gadu darbības rādītājus.

4.pielikums

### Risku analīze

<b>Nr.</b>	<b>Riska nosaukums</b>	<b>Sekas</b>	<b>Risku mazināšanas pasākumi</b>
<b>Sociālie jeb cilvēkresursu riski</b>			
<b>1</b>	Esošo pacientu lojalitātes izmaiņas	Pieprasījuma un peļņas samazinājums	Pacientu apkalpošanas kvalitātes un komunikācijas pilnveidošana
<b>2</b>	Cilvēciska rakstura kļūdas, nekompetence	Uzticības zaudējums, peļņas samazinājums	Darbinieku apmācības un motivēšanas procesu pilnveidošana

3	Personāla resursu samazinājums	Pakalpojumu pieejamības un kompleksās aprūpes samazinājums	Jauna personāla piesaiste, apmācības
4	Korupcijas un interešu konfliktu radītās situācijas	Komerccabiedrības administratīvās atbildības un kriminālatbildības radītas lietas. Uzticības zaudējums, soda sankcijas.	Kontrolēt pretkorupcijas pasākumu plāna izpildi. Veikt profilaktiski izglītojošo darbu ar darbiniekiem, kuru amati pakļauti korupcijas riskam. Nodrošināt jauno darbinieku, kuru amats pakļauts korupcijas riskam, apmācību korupcijas novēršanas jomā, tostarp interešu konfliktu novēršanā, uzsākot darbu kapitālsabiedrībā, veikt zināšanu pārbaudi
5	Personas datu noplūde un/vai zādzība	Komerccabiedrības administratīvās atbildības un kriminālatbildības radītas lietas. Uzticības zaudējums, soda sankcijas.	Kontrolēt personas datu aizsardzības sistēmas izmantošanu. Veikt profilaktiski izglītojošo darbu ar darbiniekiem, kuri ir iesaistīti personas datu apstrādē. Nodrošināt jauno darbinieku, kuri tiks iesaistīti personas datu apstrādē, apmācību personas datu apstrādes aizsardzībā, veikt zināšanu pārbaudi.
<b>Stratēģiskie, politiskie un juridiskie riski</b>			
1	Likumdošanas izmaiņas veselības aprūpes jomā	Neprognozējamas	Tiesību aktu monitorings, pienācīga prasību izpilde
2	Nodokļu likmju paaugstināšana	Pieaug izmaksas un iespējama peļņas samazināšanās	Tiesību aktu monitorings, pienācīga prasību izpilde, pakalpojumu un to izdevumu finanšu analīze.
3	Ārstniecības iestāžu restrukturēšana	Neprognozējamas	Nosacījumu pienācīga izpilde
<b>Tehniskie un tehnoloģiju riski</b>			
1	Iekārtu nolietojums vai bojājumi	Papildus izdevumi, pakalpojuma pieejamības ierobežošana.	Regulāra tehniskās apkopes veikšana un nepieciešamo raksturlielumu pārbaude
2	Iekārtu bojājums, kas nes kaitējumu pacientu drošībai un veselībai	Papildus izdevumi seku novēršanai. Administratīvās atbildības slogs, sakarā ar pacienta veselības stāvokli.	Regulāra tehniskās apkopes veikšana un nepieciešamo raksturlielumu pārbaude. Darbinieku apmācība un kontrole. Medicīnas fiziķa piesaiste pacientu izejas datu un personāla darba analīzei. Iekārtu apdrošināšanas polišu darbības izsekošana, ārstniecības riska fonda maksājumu regulāra veikšana.
3	Ēku darbības vai bezdarbības bojājumi	Izmaksas sedz apdrošinātājs	Apdrošināšanas polises darbības izsekošana, ārkārtas reaģēšana bojājumu savlaicīgai novēršanai
4	Jaunu e-pakalpojumu ieviešana ārstniecībā un administratīvajos jautājumos/darbos	Nespēja ātri pielāgoties prasībām. Darbspēju un produktivitātes samazinājums, cilvēkresursu un elektronisko sistēmu kļūdas.	Apmācību un skaidrojošo pasākumu ieviešana. Atbildīgās personas nozīmēšana. Darbinieku kļūdu analīze un to novēršanas pasākumi. Savlaicīga reaģēšana sistēmu kļūdu un bojājumu novēršanai
<b>Komerccabiedrības, operatīvie un saimnieciskie riski</b>			
1	Pieprasījuma samazinājums	Neto apgrozījuma un peļņas samazinājums	Sadarbība ar speciālistiem un pakalpojumu klāsta palielināšana, sabiedrisko attiecību darbs.
2	Sniegto pakalpojumu cenu pieaugums	Pieprasījuma un peļņas samazinājums	Optimāla un finansiāli izdevīga varianta atrašana cenu paaugstināšanai.

3	Neto apgrozījuma samazinājums	Peļņas samazinājums	Pakalpojuma klāsta un apjoma palielināšana
4	Konkurences pieaugums	Pieprasījuma un peļņas samazinājums	Tirgus analīze, konkurentu izsekošana, sadarbības partneru piesaiste.
<b>Vides, sabiedrības veselības un negadījumu riski</b>			
1	Personāla radītās kļūdas ārstniecībā, kur ir nepieciešama papildus kontrole vai personalizēto parametru izvēle (zāļu aprīte un verifikācija, RTG starojuma parametru izvēle, fizikālās terapijas procedūras, invazīvās/mazinvasīvās procedūras utt.)	Kaitējums pacienta drošībai un/vai veselībai.	Ārstniecības kvalitātes un pacientu drošības sistēmas aktualizēšana un pienācīga izpilde. Darbinieku ziņošanas-mācīšanas sistēmas aktualizēšana. Radīto seku operatīvā novēršana, piesaistot kompetentas institūcijas.
2	Klientu un pacientu veselības kaitējums, kas radies vides, telpu vai objektu bojāmumu vai tehnikas nolietojuma dēļ.	Kaitējums pacienta drošībai un/vai veselībai.	Vides, telpu un objektu savlaicīga tehniskā kontrole, remonts un apkope.
3	Izmaiņas epidemioloģiskajā drošībā valstī un/vai pasaulē.	Neprognozējamas	Tiesību aktu, normu, rekomendāciju un prasību monitorings, pienācīga prasību izpilde
4	Darba vides faktoru radītais kaitējums darbiniekiem	Kaitējums darbinieku drošībai un/vai veselībai.	Darba vides iekšējās uzraudzības pārbaude, ņemot vērā iepriekšējo pārbaūžu un darba vides riska faktoru novērtēšanas rezultātus, attiecīgajā darba vietā.
<b>Finanšu riski</b>			
1	Peļņas samazinājums	Rentabilitātes samazinājums	Peļņas un zaudējuma, bilances posteņu analīze. Naudas plūsmas un finanšu struktūras analīze.
2	Izmaksu pieaugums	Peļņas samazinājums	regulāra izmaksu analizēšana, iespējamā pieauguma iemeslu prognozēšana
3	Debitoru maksājumu kavēšanās	nesavlaicīga līdzekļu saņemšana saimnieciskai darbībai	Naudas plūsmas korekcijas, darbs ar debitoriem



## Kapitālsabiedrības veicamie uzdevumi noteikto mērķu sasniegšanai

Uzdevumi	Sasniedzamais rezultāts	Rezultatīvais rādītājs perioda sākumā	Rezultatīvais rādītājs perioda beigās	Izpildes termiņš	Nepieciešamie resursi (vides, darbaspēka, finanšu, to avoti)	
<i>1. Mērķis - nodrošināt ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu attīstību, pamatojoties uz efektīvu valsts finanšu līdzekļu pārvaldīšanu</i>						
1.1. Sniegt primārās un sekundārās veselības aprūpes pakalpojumus klientiem	Līgumsaistību izpildes nodrošināšana ar Nacionālo veselības dienestu (NVD) primārās un sekundārās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanā:				2021.–2025. gads	NVD un kapitālsabiedrības finanšu līdzekļi, kapitālsabiedrības darba spēks
	Dežūrārsta pakalpojumu pieejamības palielināšana	Pacientu apmeklējumu skaits – 920	Rādītāja pieaugums par 5%			
	Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības palielināšana mājās apstākļos	Pacientu apmeklējumu skaits – 990	Rādītāja pieaugums par 1%			
	Dienas stacionārā ārstējamo bērnu skaita palielināšana	Ārstējamo bērnu skaits – 230	Rādītāja pieaugums par 5%			
	Ārstu konsultāciju pieejamības palielināšana	Konsultēto pacientu skaits – 19800	Rādītāja pieaugums par 5%			
	Rehabilitācijas un fizikālās terapijas pakalpojumu pieejamības palielināšana	Pieņemto pacientu skaits – 12800	Rādītāja pieaugums par 5%			
	Diagnostisko pakalpojumu pieejamības palielināšana	Izmeklēto pacientu skaits – 11500	Rādītāja pieaugums par 5%			
1.2. Paplašināt veselības aprūpes pakalpojumu veidu klāstu	Veselības aprūpes pakalpojumu veidu skaita palielināšana	Veselības aprūpes pakalpojumu veidu skaits – 54	Veselības aprūpes pakalpojumu veidu skaits – 62			
1.3. Sniegt sporta medicīnas pakalpojumus klientiem	Fiziskās sagatavotības novērtēšana pēc EUROFIT metodes bērniem	Struktūrvienība “Sporta medicīnas centrs” izveidota no 01.10.2023.	Rādītāja pieaugums par 2%	01.10.2023.-2025.gads	Pašvaldības dotācija, BKUS un kapitālsabiedrības finanšu līdzekļi, kapitālsabiedrības darba spēks	
	Veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana sacensībās un sporta nometnēs		Rādītāja pieaugums par 2%			

	Citi pakalpojumi sportistiem		Rādītāja pieaugums par 2%		
<i>2. Mērķis - attīstīt kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu</i>					
2.1. Paaugstināt ārstniecības personu un ārstniecības atbalsta personu profesionālo kompetenci un prasmes	Sertificēto ārstniecības personu skaita palielināšana	Sertificēto ārstniecības personu skaits – 63	Sertificēto ārstniecības personu skaits - 72	2021.–2025. gads	Pašvaldības dotācija, NVD, BKUS un kapitālsabiedrības finanšu līdzekļi, kapitālsabiedrības darba spēks
2.2. Veicināt un atbalstīt darbinieku tālākizglītības iespējas	Darbinieku kompetences un darba kvalitātes uzlabošana	Darbinieku skaits, kas paaugstināja profesionālo kvalifikāciju – 75	Darbinieku skaits, kas paaugstināja profesionālo kvalifikāciju - 85	2021.–2025. gads	
2.3. Saglabāt un attīstīt ārstniecības personāla pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, nodrošinot iespēju strādāt ar efektīvu un modernu funkcionāli–diagnostisko aprīkojumu	Funkcionāli–diagnostiskā aprīkojuma modernizācija	Jauniegādāto funkcionāli – diagnostisko ierīču skaits – 3	Jauniegādāto ierīču skaits – 17:  Lāzerterapijas iekārta – 1 USI zonde ultrason.iekārtai – 1 Magnetoterapijas iekārta – 1 EHO zonde ar programmu ultrasonogrāfijas iekārtai – 1 Aparāts Biopton Pro – 1 Darsonvalizācijas iekārta – 2 Ģipša zāģis ar putek.sūcēju – 1 Mobilā lampa nelielām ķirurģ. operācijām – 1 Ārstēšanas un izmeklēšanas galds ķirurgam – 1 Defibrilators neatliekamās palīdzības sniegšanai – 1 Dinamometrs – 1 Slinga apīkojums – 1 Velotrenažieris – 1 Īsviļņu terapijas iekārta – 1 Elektroforēzes iekārtas – 2	2021.–2025. gads	Kapitāl-sabiedrības finanšu līdzekļi
2.4. Piesaistīt jaunu ārstniecības personālu veselības aprūpes	Ārstniecības speciālistu skaita palielināšana	Piesaistīto speciālistu skaits – 3 darbinieki	Piesaistīto speciālistu skaits – 6 darbinieki	2021.–2025. gads	NVD un kapitāl-sabiedrības

pakalpojumu sniegšanā				gads	finanšu līdzekļi
<i>3. Mērķis - pilnveidot Centra infrastruktūras darbību</i>					
3.1. Izveidot centralizēto avārijas apgaismojuma un evakuācijas zīmes sistēmu	Centralizētas avārijas apgaismojuma un evakuācijas zīmes sistēmas projektēšana un uzbūve visai ēkai ar kontroles, akumulācijas stacijas izveidošanu apsardzes telpā	Novēcotā avārijas apgaismojuma sistēma	Izveidota jauna centralizētā avārijas apgaismojuma un evakuācijas zīmes sistēma	2021. gads	Kapitāl-sabiedrības finanšu līdzekļi
3.2. Renovēt ēkas iekšējā ūdensvada, kanalizācijas sistēmu	Ēkas iekšējā ūdensvada, kanalizācijas sistēmas renovācija	Novēcotā ūdensvada, kanalizācijas sistēma	Renovētā ēkas iekšējā ūdensvada, kanalizācijas sistēma	2022. gads	Kapitāl-sabiedrības finanšu līdzekļi
3.3. Uzstādīt strāvas ģeneratoru ar nominālo jaudu vismaz 20kW, un pieslēgt 8 patērētājus/ kabinetus pie rezerves elektrobarošanas līnijas. Pārbūvēt strāvas ģeneratora telpu	Strāvas ģeneratora ar nominālo jaudu vismaz 20 kW iegāde, uzstādīšana, kas ļaut papildus pieslēgt vismaz 8 patērētājus / kabinetus pie rezerves elektrobarošanas līnijas. Strāvas ģeneratora telpas pārbūve	Uzstādīts strāvas ģenerators ar jaudu 4.2kW un pieslēgti 2 patērētāji/ kabineti	Uzstādīts strāvas ģenerators ar nominālo jaudu vismaz 20kW, un pieslēgti 8 patērētāji/ kabinetu pie rezerves elektrobarošanas līnijas. Pārbūvēta strāvas ģeneratora telpa	2025. gads	Kapitāl-sabiedrības finanšu līdzekļi
<i>4. Mērķis - nodrošināt komunikāciju ar sabiedrību atgriezeniskās saites aspektā</i>					
4.1. Izmantot e-veselības programmu, nodrošinot veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējiem un saņēmējiem ātru pieeju pie nepieciešamajiem drošiem un ticamiem pacienta veselības datiem	E-veselības programmas izmantošana veselības aprūpes kvalitātes un efektivitātes uzlabošanai, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģiju līdzekļus	E-recepšu, e-darbnespējas lapu izrakstīšana e-veselības programmā	Efektīva e-veselības programmas izmantošana, kas nodrošināta ar modernizētiem informācijas un komunikācijas tehnoloģiskiem līdzekļiem	2021.–2025. gads	Kapitāl-sabiedrības finanšu līdzekļi
4.2. Veidot un uzturēt atgriezenisko saiti ar klientiem	Iedzīvotāju iesaiste Centra vides uzlabošanā un pakalpojumu kvalitātes līmeņa paaugstināšanā, veicot klientu aptauju	Apmierināto klientu pozitīvais īpatsvars no aptaujātajiem – ne mazāk kā 95%; pamatoto sūdzību skaits – 0	Apmierināto klientu pozitīvais īpatsvars no aptaujātajiem – ne mazāk kā 96%; pamatoto sūdzību skaits – 0	2021.–2025. gads	Kapitāl-sabiedrības finanšu līdzekļi

4.3. Turpināt un pilnveidot sadarbību ar Centra partneriem: medicīnas, izglītības, valsts un pašvaldības iestādēm, kā arī ar citām starptautiskajām institūcijām	Studentu prakšu vietu nodrošināšana valsts un ārvalsts augstākās izglītības iestādēm	Nodrošināto prakšu vietu skaits 120 studentiem	Nodrošināto prakšu vietu skaits 164 studentiem	2021.–2025. gads	Kapitāl-sabiedrības darba spēks
5. Mērķis - nodrošināt sekmīgu Centra finansiālo darbību					
5.1. Nodrošināt Centra darbību ar peļņu	Pozitīvais peļņas īpatsvars	Peļņas apmērs 2600 EUR	Peļņas palielinājums par 1833 EUR	2021.–2025. gads	Kapitāl-sabiedrības finanšu līdzekļi
5.2. Kontrolēt naudas plūsmas plāna izpildi	Naudas plūsmas efektīva pārvaldīšana	Faktiskās naudas plūsmas svārstības nepārsniedz 10% no plāna	Faktiskās naudas plūsmas svārstības nepārsniedz 10% no plāna		
5.3. Optimizēt saimnieciskās darbības izdevumus	Saimnieciskās darbības izdevumu analizēšana un optimizēšana	Faktiskie saimnieciskās darbības izdevumi nepārsniedz 10% pret plānotiem	Faktiskie saimnieciskās darbības izdevumi nepārsniedz 10% pret plānotiem		
5.4. Nodrošināt Centra rentabilitāti	Rentabla kapitālsabiedrība	Rentabilitātes rādītāji (Neto peļņa / apgrozījums): 0.2%	Rentabilitātes rādītāji (Neto peļņa / apgrozījums): 0.1%		

\*2023.gada decembrī dati tabulā aktualizēti, ievērojot uzņēmuma 2020.-2022.gadu darbības rādītājus.

## Stratēģijas atbalsta politika

Centra vidēja termiņa attīstības stratēģija 2021. – 2025. gadam ir iestādes vadības apstiprināts dokuments, kuram ir noteikta kapitālsabiedrības vīzija, misija, mērķi un veicamie uzdevumi.

Mērķu un uzdevumu izvirzīšana ir tikai daļa no iestādes attīstības plānošanas procesa, svarīgs tā elements ir stratēģiskā dokumenta īstenošanas uzraudzība, ar kuras palīdzību izvērtēt, vai Centra darbība un attīstība norit tā, kā paredzēts izstrādātajā dokumentā.

Lai būtu iespējams sekot līdzi, vai izstrādātās stratēģijas ieviešanas process atbilst plānotajam, Centrs ir izstrādājis savas vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2021. – 2025. gadam īstenošanas uzraudzības kārtību, lai:

- Sekmētu iestādes un darbinieku koordinētu darbību;
- Nodrošinātu sniegto pakalpojumu kvalitātes un identificētu pārmaiņas rezultatīvajos rādītājos pakalpojumu jomās;
- Identificētu, vai stratēģijas rezultatīvo rādītāju sasniegšana norit kā plānots;
- Identificētu jaunas problēmas un iespējas, kas saistītas ar iestādes attīstību un kurām nepieciešams veltīt tālāku izpēti un attiecīgo lēmumu pieņemšanu to risināšanai;
- Nodrošinātu sabiedrību un citas ieinteresētās puses ar informāciju par Centra vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2021. – 2025. gadam īstenošanas gaitu un panākumiem.

Par Centra vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2021. – 2025. gadam īstenošanas uzraudzības kārtību un tās ieviešanu atbildīgs ir valdes loceklis, kurš – tāpat kā stratēģijas praktiskajā ieviešanā – stratēģijas īstenošanas uzraudzības procesā aktīvi sadarbojas ar visiem atbildīgajiem darbiniekiem.

Centra valdes loceklis vada stratēģijas uzraudzības procesu, savukārt attiecīgajā jomā iesaistītie speciālisti un atbildīgie darbinieki izpilda uzraudzības īstenošanas procesa darbību.

Uzraudzības procesā iegūta informācija ir pamats stratēģijas novērtējuma veikšanai. Lai nodrošinātu iespēju nepārtraukti sekot līdzi stratēģijā noteikto rezultatīvo rādītāju izpildei, ir izveidota pastāvīgu uzraudzības rādītāju informācijas sistēma (sk. nākamo tabulu). Informācijas sistēmā ir ietverta šāda informācija par stratēģijas uzraudzības rādītājiem:

- stratēģijas mērķis;
- rezultatīvais rādītājs
- vērtība fāzes gadā;
- sasniedzamā vērtība, vēlamā tendence;
- rādītāja noteikšanas metodika, uzraudzības veikšanas biežums.

Stratēģiskais mērķis	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība bāzes gadā	Sasniedzamā vērtība,	Rādītāja noteikšan.
----------------------	------------------------	--------------------	----------------------	---------------------

		(2020.gads)	vēlamā tendence	metodika, uzraudzības veikšanas biežums
1.1. Nodrošināt ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu attīstību, pamatojoties uz efektīvu valsts finanšu līdzekļu pārvaldīšanu	1. Līgumsaistību izpildes nodrošināšana ar Nacionālo veselības dienestu (NVD) primārās un sekundārās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanā:			1 reizi gadā, izmantojot ekonomiskās analīzes metodi
	Dežūrārsta pakalpojumu pieejamības palielināšana	Pacientu apmeklējumu skaits – 920	Pacientu apmeklējumu skaits: 2021.g. fakts – 261 2022.g. fakts – 569 2023.g. plāns – 545 2024.g. plāns – 550 2025.g. plāns – 555 (Ik gadu palielinājums par 1% no iepriekšējā gada)	
	Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības palielināšana mājās apstākļos	Pacientu apmeklējumu skaits – 990	Pacientu apmeklējumu skaits: 2021.g. fakts – 943 2022.g. fakts – 735 2023.g. plāns – 1155 2024.g. plāns – 1157 2025.g. plāns – 1160 (Ik gadu palielinājums par 0.2% no iepriekšējā gada)	
	Dienas stacionāra ārstējamo bērnu skaita palielināšana	Ārstējamo bērnu skaits – 230	Ārstējamo bērnu skaits: 2021.g. fakts – 117 2022.g. fakts – 200 2023.g. plāns – 164 2024.g. plāns – 166 2025.g. plāns – 168 (Ik gadu palielinājums par 1% no iepriekšējā gada)	
	Ārstu konsultāciju pieejamības palielināšana	Konsultēto pacientu skaits – 19800	Konsultēto pacientu skaits: 2021.g. fakts – 17310 2022.g. fakts – 16681 2023.g. plāns – 18900 2024.g. plāns – 19100 2025.g. plāns – 19300 (Ik gadu palielinājums par 1% no iepriekšējā gada)	

	Rehabilitācijas un fizikālās terapijas pakalpojumu palielināšana	Pieņemto pacientu skaits – 12800	Pieņemto pacientu skaits: 2021.g. fakts – 8402 2022.g. fakts – 8790 2023.g. plāns – 9650 2024.g. plāns – 9750 2025.g. plāns – 9850 (Ik gadu palielinājums par 1% no iepriekšējā gada)	1 reizi gadā izmantojot ekonomiskās analīzes metodes 1 reizi gadā
	Diagnostisko pakalpojumu pieejamības palielināšana	Izmeklēto pacientu skaits – 11500	Izmeklēto pacientu skaits: 2021.g. fakts – 9883 2022.g. fakts – 11850 2023.g. plāns – 10100 2024.g. plāns – 10200 2025.g. plāns – 10300 (Ik gadu palielinājums par 1% no iepriekšējā gada)	
1.2. Paplašināt veselības aprūpes pakalpojumu veidu klāstu	Veselības aprūpes pakalpojumu veidu skaita palielināšana	Veselības aprūpes pakalpojumu veidu skaits – 54	Veselības aprūpes pakalpojumu veidu skaits: 2021.g. fakts – 55 2022.g. fakts – 58 2023.g. plāns – 60 2024.g. plāns – 61 2025.g. plāns – 62	
1.3. Sniegt sporta medicīnas pakalpojumus klientiem	Fiziskās sagatavotības novērtēšana pēc EUROFIT metodes bērniem	Struktūrvienība “Sporta medicīnas centrs” izveidota no 01.10.2023.	Novērtēto pacientu skaits: 2023.g. IV.cet. plāns – 450 2024.g. plāns – 2460 2025.g. plāns – 2490 (Ik gadu palielinājums par 1% no iepriekšējā gada)	
	Veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana sacensībās un sporta nometnēs		Stundu skaits: 2023.g. IV.cet. plāns – 632 2024.g. plāns – 2818 2025.g. plāns – 2846 (Ik gadu palielinājums par 1% no iepriekšējā gada)	

	Citi pakalpojumi sportistiem		<p>Apmeklējumu skaits:  2023.g. IV.cet. plāns – 1629  2024.g. plāns – 6160  2025.g. plāns – 6220  (Ik gadu palielinājums par 1% no iepriekšējā gada)</p>	
2. Attīstīt kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu	Sertificēto ārstniecības personu skaita palielināšana	Sertificēto ārstniecības personu skaits – 63	<p>Sertificēto ārstniecības personu skaits:  2021.g. fakts – 63  2022.g. fakts – 64  2023.g. plāns – 69  2024.g. plāns – 70  2025.g. plāns – 72</p>	1 reizi gadā
	Darbinieku kompetences un darbības kvalitātes pieaugums	Darbinieku skaits, kas paaugstināja profesionālo kvalifikāciju – 75	<p>Darbinieku skaits, kas paaugstināja profesionālo kvalifikāciju:  2021.g. fakts – 78  2022.g. fakts – 97  2023.g. plāns – 81  2024.g. plāns – 83  2025.g. plāns – 85</p>	
	Funkcionāli–diagnostiskā aprīkojuma modernizācija	Jauniegādāto funkcionāli–diagnostisko ierīču skaits – 3	<p>Jauniegādāto ierīču skaits – 17:  2021.g. fakts – Lāzertērijas iekārta – 1 gb., USI zonde ultrasonogrāfijas iekārtai – 1 gb.;  2022.gada fakts - Magnetoterapijas iekārta – 1 gb., EHO zonde ar programmu ultrasonogrāfijas iekārtai – 1 gb., Aparāts Bioptron Pro – 1 gb., Darsonvalizācijas iekārta – 2 gb., Ģipša zāģis ar putekļu sūcēju – 1 gb.;  2023.g. plāns – Mobilā lampa nelielām ķirurģ. operācijām – 1 gb., Ārstēšanas un izmeklēšanas galds ķirurgam – 1 gb., Defibrilators neatliekamās palīdzības sniegšanai – 1 gb.;  2024.g. plāns – Dinamometrs – 1 gb., Slinga aprīkojums – 1 gb., Velotrenažieris – 1 gb.</p>	



			2025.g. plāns – Īsriņņu terapijas iekārta – 1 gb., Elektroforēzes iekārtas – 2 gb.	
	Ārstniecības speciālistu skaita palielināšana	Piesaistīto speciālistu skaits – 3 darbinieki	Piesaistīto speciālistu skaits: 2021.g. fakts – 1 2022.g. fakts – 1 2023.g. plāns – 2 2024.g. plāns – 1 2025.g. plāns – 1	
3. Pilnveidot Centra infrastruktūras darbību	Centralizētas avārijas apgaismojuma un evakuācijas zīmju sistēmas projektēšana un uzbūve visai ēkai ar kontroles, akumulācijas stacijas izveidošanu apsardzes telpā	Novecojuši avārijas apgaismojuma sistēma	Izveidota jauna centralizēta avārijas apgaismojuma un evakuācijas zīmju sistēma	1 reizi gadā
	Ēkas iekšējā ūdensvada, kanalizācijas sistēmas renovācija	Novecojuši ūdensvada, kanalizācijas sistēma	Renovēta ēkas iekšējā ūdensvada, kanalizācijas sistēma	
	Strāvas ģenerators ar nominālo jaudu vismaz 20 kW iegāde, uzstādīšana, kas ļaus papildus pieslēgt vismaz 8 patērētājus / kabinetus pie rezerves elektrobarošanas līnijas. Strāvas ģenerators telpas pārbūve	Uzstādīts strāvas ģenerators ar jaudu 4.2kW un pieslēgti 2 patērētāji/ kabineti	Uzstādīts strāvas ģenerators ar nominālo jaudu vismaz 20 kW, un pieslēgti 8 patērētāji/ kabineti pie rezerves elektrobarošanas līnijas. Pārbūvēta strāvas ģenerators telpa	
4. Nodrošināt komunikāciju ar sabiedrību atgriezeniskās saites aspektā	E-veselības programmas izmantošana veselības aprūpes kvalitātes un efektivitātes uzlabošanai, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģiju līdzekļus	E-recepšu, e-darbnespējas lapu izrakstīšana e-veselības programmā	Efektīva e-veselības programmas izmantošana, kas nodrošināta ar modernizētiem informācijas un komunikācijas tehnoloģiskiem līdzekļiem	1 reizi gadā
	Iedzīvotāju iesaiste Centra vides uzlabošanā un pakalpojumu kvalitātes līmeņa paaugstināšanā, veicot klientu aptauju	Apmierināto klientu pozitīvais īpatsvars no aptaujātajiem – ne mazāk kā 95%; pamatoto sūdzību skaits – 0	Apmierināto klientu pozitīvais īpatsvars no aptaujātajiem (apmērām 200): 2021.-2025.g. – ne mazāk kā 96% katru gadu	
	Studentu prakšu vietu nodrošināšana valsts un ārvalsts augstākās izglītības iestādēm	Nodrošināto prakšu vietu skaits 120 studentiem	Nodrošināto prakšu vietu skaits: 2021.g. fakts – 157 2022.g. fakts – 157 2023.g. plāns – 160 2024.g. plāns – 162 2025.g. plāns – 164 studentiem	
5. Nodrošināt sekmīgu Centra finansiālo darbību	Pozitīvais peļņas īpatsvars	Peļņas apmērs 2600 EUR	Peļņas apmērs: 2021.g. fakts – 9268 EUR	1 reizi gadā, izmantojot

			2022.g. fakts – 4204 EUR 2023.g. plāns – 2500 EUR 2024.g. plāns – 2600 EUR 2025.g. plāns – 2650 EUR	ekonomiskās analīzes metodi
	Naudas plūsmas efektīva pārvaldīšana	Faktiskās naudas plūsmas svārstības nepārsniedz 10% pret plānotās	Faktiskās naudas plūsmas svārstības nepārsniedz 10% pret plānotās	
	Saimnieciskās darbības izdevumu analizēšana un optimizēšana	Faktiskie saimnieciskās darbības izdevumi nepārsniedz 10% no plāna	Faktiskie saimnieciskās darbības izdevumi nepārsniedz 10% no plāna	
	Rentabla kapitālsabiedrība	Rentabilitātes rādītāji (Neto peļņa / apgrozījums): 0.2%	Rentabilitātes rādītāji (Neto peļņa/ apgrozījums): 2021.g. fakts – 0.5% 2022.g. fakts – 0.2% 2023.g. plāns – 0.1% 2024.g. plāns – 0.1% 2025.g. plāns – 0.1%	

\*2023.gada decembrī dati tabulā aktualizēti, ievērojot uzņēmuma 2020.-2022.gadu darbības rādītājus.

Apkopojot vidēja termiņa attīstības stratēģijas izvērtēšanas ikgadējos rādītājus, Centrs pielieto tādu aprēķinu metodiku, kas ļauj datus salīdzināt vairāku gadu griezumā, t.sk., ja mainās darbinieki vai datu apkopošanas nianse, ikgadējie dati jebkurā gadījumā var tikt salīdzināti pēc iepriekšējo gadu metodikas. Datu analīzē svarīgi ņemt vērā objektīvas sociālās, ekonomiskās, politiskās tendences Daugavpilī, Latgales reģionā un valstī. Vidēja termiņa attīstības stratēģijas izvērtēšanas rādītājus apkopo katru gadu, ņemot vērā tabulā noteiktos rādītājus.