

SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs”

vidēja termiņa darbības stratēģija
2025.-2029.gadam

Ludzas novada Zilupes pilsētā
2024.gads

Saturs

Ievads	3
1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību	4
2. Informācija par biznesa modeli	6
3. Stipri un vāji puši izvērtējums	9
4. Tirgus analīze	11
5. Stratēģiskie mērķi un uzdevumi	11
6. Nefinanšu mērķi	13
7. Finanšu mērķi	13
8. Peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsmas plāns	13
9. Risku analīze	14

Ievads

SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” (turpmāk- Centrs) ir Ludzas novada pašvaldības pārraudzībā esoša pašvaldības kapitālsabiedrība, kura tika izveidota ar mērķi sniegt veselības aprūpes un sociālās aprūpes pakalpojumus.

Ludzas novada pašvaldības kapitālsabiedrība SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” ir veselības un sociālās aprūpes institūcija, kas savus pakalpojumus iedzīvotājiem sniedz kā patstāvīgā institūcija no 1995.gada vidū, bet līdz tā laikā pastāvēja Ludzas rajona slimnīcas sastāvā. Centrā līdz deviņdesmitajiem gadiem darbojās vairākas nodaļas - ķirurģijas nodaļa, terapijas nodaļa, bērnu nodaļa, dzemdību nodaļa - kas vēlāk tik slēgti. Par spīti sarežģītajai ekonomiskajai situācijai valstī un dažādu reformu dēļ, Centrā palika sociālās aprūpes nodaļa un ambulatorā daļa – zobārstniecības kabinets, kurās strādā vidēji 26 darbinieki gadā. Centrs atrodas Ludzas novadā, Zilupē, Priežu ielā 9, bet zobārstniecības pakalpojumi tiek sniegti zobārstniecības kabinetā pēc adresi Ludzas novadā, Zilupē, Skolas ielā 1.

Centrs atrodas Zilupes pilsētas apkaimē aiz dzelzceļu ceļiem, tādējādi tā ir grūti pieejama iedzīvotājiem. Savukārt Centra teritorija ir labi piemērota veselības aprūpes un sociālās aprūpes institūcijas izvietojšanai, jo tajā ir pietiekami daudz zaļās zonas, tādējādi esošā apkārtējā vide potenciāli veicina kvalitatīvu veselības un sociālās aprūpes pakalpojumu sniegšanu.

2004.gada beigās Zilupes novada pašvaldības bezpeļņas uzņēmums „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” tik pārveidots par tagadējo pašvaldības sabiedrību ar ierobežotu atbildību (SIA). Kopš tā laika Centra vadībai vēl vairāk jādomā par kapitālsabiedrības peļņu nesošiem darbības veidiem un klientiem nepieciešamu, ekonomiski izdevīgu pakalpojumu attīstību.

Pamatojoties uz Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 1.panta pirmās daļas 19.punktu vidēja termiņa darbības stratēģija ir kapitālsabiedrības darbības plānošanas dokuments vismaz triju gadu periodam, uz kura pamata tiek plānota kapitālsabiedrības darbība, dividendēs izmaksājamā peļņas daļa un kapitālsabiedrības budžets. Vidēja termiņa darbības stratēģija ir izstrādāta atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57.pantam un saskaņā ar 2024.gada 26.jūnija Ludzas novada pašvaldības lēmumu Nr.237 (protokols Nr.7, 29&) 4.punktu.

1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

Kapitālsabiedrības nosaukums: Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs”

Sabiedrības juridiskais statuss: Sabiedrība ar ierobežotu atbildību

Adrese: Ludzas novads, Zilupe, Priežu iela 9, LV-5751

Reģistrācijas Nr. 40003257677

Reģistrācijas datums uzņēmumu reģistrā : 28.06.1995.

Reģistrācijas datums komercreģistrā: 18.10.2004.

Pamatkapitāla lielums: 134147EUR,
daļu skaits: 134147.

Sabiedrības komercdarbības veidi (NACE klasifikators 2.redakcija):

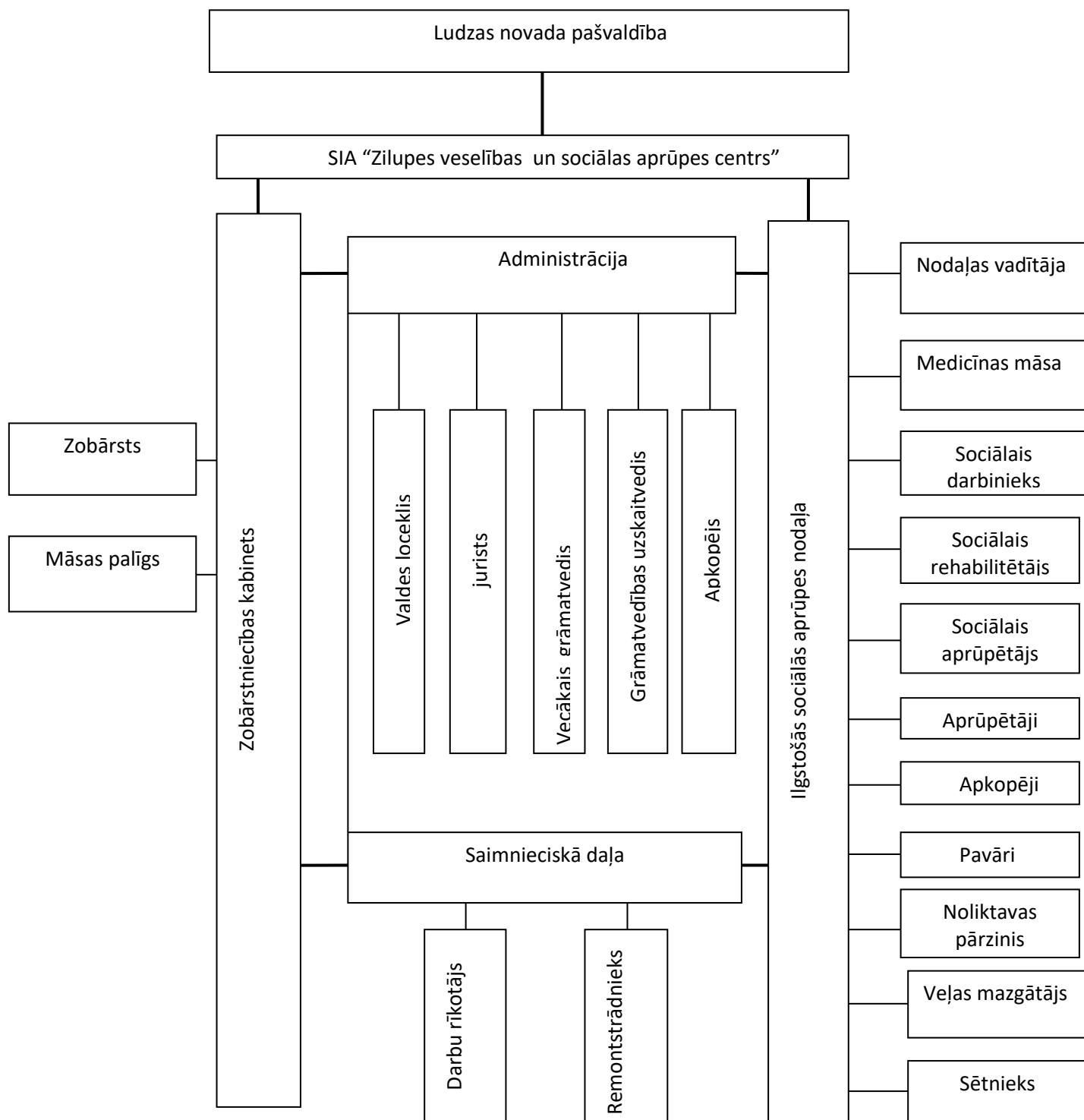
1. Veco ļaužu un invalīdu aprūpe (NACE87.30);
2. Zobārstu prakse (NACE 86.23);
3. Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšana un (ķīmiskā) tīrīšana (NACE 96.01);
4. Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (NACE 68.20);
5. Kombinētie biroju administratīvie pakalpojumi (NACE 82.11);
6. Citur neklasificēti sociālās aprūpes pakalpojumi (NACE 88.99).

Īpašuma struktūra: SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” ir pašvaldības dibināta kapitālsabiedrība, kura darbojas, pamatojoties uz likumu “Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums” un Komerclikumu. SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” nav līdzdalības (kapitāla daļu) citās kapitālsabiedrībās.

Dalībnieks : SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” kapitāla daļu turētājs ir Ludzas novada pašvaldība (reģistrācijas Nr. 90000017453), 100%. Kapitāla daļu turētāja pārstāvis – Ludzas novada Zilupes pilsētas un Zaļesjes pagasta apvienības pārvaldes vadītājs Vitālijs Vaļdens.

Vadības modelis: SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” izpildinstitūcija ir valdes loceklis. Valdes loceklis vada un pārstāv SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs”. Centra darbības mērķu īstenošanai un pārvaldes uzdevumu izpildei izveidotas sekojošas nodaļas (skatīt zemāk SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” organizatoriskas struktūras shēmu), kuru darbību nodrošina darbinieki.

**SIA “Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs”
organizatoriskās struktūras shēma**



Veiktie nodokļu maksājumi par 2019.–2023.g.g., EUR:

<i>Nodokļu/nodevu veids</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	22241	20656	19860	18226	17239
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	71005	70135	67222	69336	78113
Dabas resursu nodoklis	60	20	16	6	6
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	108	122	113	110	114
Uzņēmumu vieglo transportlīdzekļu nodoklis	525	552	588	637	0
Transportlīdzekļu ekspluatācijas nodoklis	81	81	81	0	60
Nekustamā īpašuma nodoklis	0	0	0	0	74
Citi nodokli un nodevas	25	0	0	97	0
kopā	94072	91566	87880	88412	95606

2. Informācija par biznesa modeli

Centra uzņēmuma darbības struktūra sastāv no diviem pamata blokiem – ambulatorās daļas un stacionārās daļas, kuru ietvaros tiek sniegti pakalpojumi (skat. 1.tabulu). Centra ambulatorās daļā tiek sniegti zobārstniecības pakalpojumi, stacionārā daļa iekļauj sevī ilgstošās sociālās aprūpes nodaļu (ISA), kurā spēj vienlaicīgi aprūpēt 33 klientus (t.i. vietu skaits).

1.tabula

Ambulatoras daļa	Stacionārā daļa
Zobārstniecība	Ilgstošās sociālās aprūpes nodaļa

Centrs sniedz ilgstošās sociālās aprūpes pakalpojumus dažādām mērķgrupām. Sociālās aprūpes pakalpojumus var saņemt personas ar pašaprūpes spēju zudumu un ar ierobežotām spējām sevi aprūpēt. Pēdējos divus gadus aprūpi saņēma 35 klienti. Tabulā Nr.2 apkopoti galvenie dati par Centra sniegtajiem pakalpojumiem līdz 2023.gadam.

2.tabula

Sniedzamie pakalpojumi

<i>Pakalpojumi</i>	<i>Rādītāja mērvienība</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Zobārstniecības pakalpojumi	apmeklējumu skaits	2401	3062	2794	1815	1583	1613
Ilgstošā sociālā aprūpe	g/dienas	12464	12764	10514	12375	12639	12616
Ilgstošā sociālā aprūpe	klientu skaits vidēji mēnesī	34	35	29	34	35	35

Par vienu no klientu apmierinātības rādītājiem ir uzskatāms iesniegto sūdzību skaits. Pēdējo triju gadu laikā sūdzības nav saņemtas par pakalpojuma kvalitāti, kas liecina, ka Centra sniegtie pakalpojumi atbilst klientu vajadzībām.

2021.gadā no 30.novembra līdz 30.decembrim bija novērtēta Centra ilgstošās sociālās aprūpes darbība un pakalpojuma kvalitāte, veicot pakalpojuma procesa un pakalpojuma kvalitātes pašvērtējumu. Veicot Centra pakalpojumu atbilstības un kvalitātes pašvērtējumu, secināts, ka Centra sniegtais sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojums pārsvarā atbilst vispārējām prasībām par sociālās aprūpes centriem.

Zobārstniecības pakalpojumi apmaksāti no valsts budžeta līdzekļiem bērniem līdz 18 gadu vecumā, bet pieaugušiem pacientiem tas ir maksas pakalpojumi. Ilgstošās sociālās aprūpes pakalpojumi tiek apmaksāti no pašvaldības budžeta līdzekļiem, ja pašvaldībā dzīvesvietu deklarējusi persona dzīvo atsevišķi, ir trūcīga, tai nav likumīga apgādnieka, nav noslēgts uzturlīgums un nav materiālo resursu, kurus realizējot, tā varētu nodrošināt sev aprūpi. Citos gadījumos, ņemot vērā maksātspēju, pilnu vai daļēju samaksu par aprūpi ilgstošās sociālās aprūpes nodaļā veic persona pati un/vai tās apgādnieks

un/vai pašvaldība. Neto apgrozījuma sadalījums pa saņemšanas avotiem dots 3.tabulā, neto apgrozījuma struktūra – 4.tabulā, bet tas izmaiņas temps salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu – 5.tabulā.

3.tabula

Centra darbības neto apgrozījuma avoti, EUR

Nr.p.k.	Pakalpojumi	Gads					
		2018.g.	2019.g.	2020.g.	2021.g.	2022.g.	2023.g.
1.	Valsts budžeta līdzekļi	108726	135838	128522	73174	57352	55760
2.	Pašvaldību līdzekļi	102064	94838	96634	100852	139304	207329
3.	Pacientu un klientu līdzekļi	92111	108206	116802	123787	147325	173730
	kopā	302901	338882	341958	297813	343981	436819

4.tabula

Centra darbības neto apgrozījuma struktūra, %

Nr.p.k.	Pakalpojumi	Gads					
		2018.g.	2019.g.	2020.g.	2021.g.	2022.g.	2023.g.
1.	Valsts budžeta līdzekļi	35,89	40,08	37,58	24,57	16,67	12,77
2.	Pašvaldību līdzekļi	33,70	27,99	28,26	33,86	40,50	47,46
3.	Pacientu un klientu līdzekļi	30,41	31,93	34,16	41,57	42,83	39,77
	kopā	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

5.tabula

Centra darbības neto apgrozījuma avotu izmaiņas, %

Nr.p.k.	Pakalpojumi	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
1.	Valsts budžeta līdzekļi	124.9	94.6	56.9	78.4	97.2
2.	Pašvaldību līdzekļi	92.9	101.9	104.4	138.1	148.8
3.	Pacientu un klientu līdzekļi	117.5	107.9	106.0	119.0	117.9
	kopā	111.9	100.9	87.1	115.5	127.0

Centra neto apgrozījumu sadalījumā pa darbības veidiem skatīt 6.tabulā, tās struktūru – 7.tabulā, bet izmaiņas pret iepriekšējo gadu – 8.tabulā.

6.tabula

Centra neto apgrozījums pa darbības veidiem, EUR

Nr.p.k.	Pakalpojumi	Gads					
		2018.g.	2019.g.	2020.g.	2021.g.	2022.g.	2023.g.
1.	Ieņēmumi no veco ļaužu un invalīdu aprūpes	189963	199125	208582	221256	283583	379221
2.	Ieņēmumi no zobārstu prakses	112938	139757	133376	76557	60398	57598
	kopā	302901	338882	341958	297813	343981	436819

7.tabula

Centra neto apgrozījuma struktūra, %

Nr.p.k.	Pakalpojumi	Gads					
		2018.g.	2019.g.	2020.g.	2021.g.	2022.g.	2023.g.
1.	Ieņēmumi no veco ļaužu un invalīdu aprūpes	62,71	58,76	61,00	74,29	82,44	86,81
2.	Ieņēmumi no zobārstu prakses	37,29	41,24	39,00	25,71	17,56	13,19
	kopā	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

8.tabula

Centra neto apgrozījuma izmaiņas, %

Nr.p.k.	Pakalpojumi	Gads				
		2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
1.	Ieņēmumi no veco ļaužu un invalīdu aprūpes	104,82	104,75	106,08	128,17	133,72

2.	Ieņēmumi no zobārstu prakses	123,75	95,43	57,40	78,89	95,36
	kopā	111,88	100,91	87,09	115,50	126,99

Tabulā Nr.9 ir apkopoti Centra darbības ieņēmumi par 2018.-2023.gadiem.

9.tabula

Centra darbības ieņēmumi, EUR

Nr.p.k	Pakalpojumi	Gads					
		2018.	2019.	2020.	2021	2022	2023
1.	Ilgstošā sociālā aprūpe	189963	199125	208582	221256	283583	379221
2.	Zobārstniecības pakalpojumi	112938	139757	133376	76557	60398	57598
3.	Veļas mazgāšanas pakalpojumi	5498	4059	4767	896	50	97
4.	Nekustamā īpašuma izīrēšanas pakalpojumi	4840	4769	4729	4906	7203	9147
5.	Transporta pakalpojumi	921	673	18	219	216	0
6.	Pārējie	3852	2184	1528	4358	3468	2338
7.	Bezmaksas saņemtas vērtības	1520	1276	1257	3706	3021	1927
8.	Ziedojumi	0	0	750	2100	12430	9718
	kopā	319532	351843	355007	313998	370369	460046

Tabulā Nr.10 apskatam Centra darbības ieņēmumu izmaiņas pret iepriekšējo gadu.

10.tabula

Centra darbības ieņēmumu izmaiņas, %

Nr.p.k	Pakalpojumi	2019./ 2018.	2020./ 2019.	2021./ 2020.	2022./ 2021.	2023./ 2022.
1.	Ilgstošā sociālā aprūpe	104.8	104.7	106.1	128.2	133.7
2.	Zobārstniecības pakalpojumi	123.7	95.4	57.4	78.9	95.4
3.	Veļas mazgāšanas pakalpojumi	73.8	117.4	18.8	5.6	1.9
4.	Nekustamā īpašuma izīrēšanas pakalpojumi	98.5	99.2	103.7	146.8	127.0
5.	Transporta pakalpojumi	73.1	2.7	1216.7	98.6	0
6.	Pārējie	56.7	70.0	285.2	79.6	67.4
7.	Bezmaksas saņemtas vērtības	83.9	98.5	294.8	81.5	63.8
8.	Ziedojumi	0	0	280.0	591.9	78.2
	kopā	110.1	100.9	88.4	117.9	124.2

Sākot no 2021.gada Centra kopējais pakalpojumu apjoms ar katru gadu palielinās, taču ir ieņēmumi, kuru apjoms palielinās vai samazinās un vispār nav, piemēram zobārstniecības pakalpojumu apjoms, veļas mazgāšanas pakalpojumi un transporta pakalpojumi. Ilgstošās sociālās aprūpes pakalpojumi sasniedz 379221 *euro* un tas ir 133.7% no 2022.gada līmeņa. Centra finanšu rādītāji atspoguļo daudzveidību pakalpojumu sniegšanā.

Centra finanšu mērķu rezultātīvus rādītājus salīdzinājums par iepriekšējiem gadiem apkopots 11.tabulā.

11.tabula

Centra finanšu rādītāji, EUR

Rādītāja nosaukums	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 6 mēneši
1. Rentabilitāti raksturojošie rādītāji:							
Kopējā rentabilitāte, % (bruto peļņa (pirms admin.izm.)/realizāciju)	7.7	8.3	10.7	0.9	8.3	12.9	12,3

Pašu kapitāla atdeve – ROE, % (tīra peļņa/pašu kapitāls)	11.3	8.9	15.6	-16.1	1.5	18.0	3,3
Aktīvu atdeve (ROA) , % (tīra peļņa/aktīvi kopā)	8.1	6.8	12.3	12.1	1.1	12.2	2,5
Neto peļņas rentabilitāte, % (neto peļņa/apgrozījums)	3.6	2.3	5.7	-5.8	0.5	5,5	2,1
2. Likviditātes rādītāji:							
Kopēja likviditāte (apgrozījuma līdzekļi/īstermiņa saistības)	2.0	2.6	3.3	3.0	3.1	2,8	3,6
Absolūtā likviditāte (naudas līdzekļi/īstermiņa saistības)	1.1	1.5	2.1	2.0	1.8	1.9	2,7
Brīvie apgrozāmie līdzekļi (apgrozāmie līdzekļi – īstermiņa kreditori)	34682	49819	78982	68701	76157	101900	110419
3. Kapitāla struktūras rādītāji:							
Saistību īpatsvars bilancē (kopējās saistības/bilances kopsumma)	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0,3	0.3
Parāds pret pašu kapitālu (kopējās saistības/pašu kapitāls)	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.5	0.4
Īstermiņa aktīvi pret pašu kapitālu	0.7	0.8	0.9	1.0	1.0	1.2	1.1
Pašu kapitāla īpatsvars bilancē (pašu kapitāls/ bilances kopsumma)	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7
4. Rādītāji, kas attiecas uz peļņu:							
Peļņa vai zaudējumi (EBIT)	10954	9395	19636	(17420)	1618	24147	4609
EBITDA (peļņa pirms % maksājumiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem)	19133	19511	29872	(7743)	10412	31425	8519
5. Rādītāji, kas attiecas uz peļņas vai zaudējumu aprēķinu:							
Neto apgrozījums	302901	338882	341958	297813	343981	436819	222396
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	279677	310700	305250	300556	315287	380317	195048
Bruto peļņa vai zaudējumi	23224	28182	36708	2743	28694	56502	27348
Administrācijas izmaksas	27593	30102	29863	29585	39969	44277	29806
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	16631	12961	13049	16185	26388	23227	9317
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	1297	1639	258	1277	13495	11305	2250
6. Rādītāji, kas attiecas uz Bilanci:							
Ilgtermiņa ieguldījumi kopā	64356	56929	47240	39959	33888	38932	35022
Apgrozāmie līdzekļi kopā	70440	81279	112762	103738	112659	159417	152554
<i>t.sk. I.Krājumi</i>	10982	14583	20490	16932	30522	24954	11583
<i>II.Debitori</i>	20640	20254	21749	14991	17320	26900	26588
<i>III. Nauda</i>	38818	46442	70523	71815	64817	107563	114383
Pašu kapitāls kopā	96771	106166	125802	108382	110000	134147	138756
Kreditori kopā	38025	32042	34200	35315	36547	64202	48820
<i>t.sk. I. Ilgtermiņa kreditori</i>	2267	582	420	278	45	6685	6685
<i>II. īstermiņa kreditori</i>	35758	31460	33780	35037	36502	57517	42135
Bilances kopsumma	134796	138208	160002	143697	146547	198349	187576

3. Stipro un vājo pušu izvērtējums

2010. gadā Centrs iesniedz dokumentus LR Labklājības Ministrijai par Ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas centra atbilstību Ministru kabineta noteiktajām prasībām un tika reģistrēts sociālo pakalpojumu sniedzēju reģistrā 2010.gada 2.jūlijā. 2023.gadā Centra sniegtais pakalpojums „Ilgstoša sociālā aprūpe un sociālā rehabilitācija” veiksmīgi pārreģistrēts uz nākošiem pieciem gadiem.

Gatavojot stratēģiju 2025. – 2029. gadam, ir nepieciešams izvērtēt pašreizējo situāciju, konstatēt Centra stiprās puses un vājās puses, kā arī izvērtēt attīstības iespējas un to traucējošos faktorus nākotnē. Visi darbinieki tika iesaistīti Centra mērķu un uzdevumu izvērtēšanā, apspriešanā un izvirzīšanā. Tabulā Nr.12 apkopotas stiprās un vājās puses, iespējas un draudi.

12.tabula

Stipro, vājo pušu, iespēju, draudu (SVID) analīze

STIPRĀS PUSES • Ilgstoša pieredze veselības un sociālās aprūpes jomā • Darbinieki ar bagātu pieredzi • Labs materiāli tehniskais nodrošinājums • Pašvaldības stabils līdzfinansējums • Atbilstība prasībām sociālo pakalpojumu sniedzējiem. • Nodrošināta vides pieejamība Centrā • Konkrēti amata pienākumi, vienmērīga darba sadale darbiniekiem • Darbinieki, motivēti kvalifikācijas celšanai • Labi darba apstākļi • Darbinieku lojalitāte pret kapitālsabiedrību • Darbinieku atbildība pret klientu • Pieredze darbā ar dažādām mērķa grupām, t.sk. atkarīgajām personām	IESPĒJAS • Sadarbības iespējas ar citām institūcijām • Pieredzes apmaiņas iespējas līdzīga tipa institūcijām • Iegūt zinošus un radošus darbiniekus • Papildus līdzekļu piesaiste • Resursu efektīva izmantošana • Pasākumu īstenošana darbinieku motivēšanai un „izdegšanas” sindroma mazināšanai • Pieredzes saglabāšana • Materiāli tehniskās bāzes uzlabošana • Sadarbības turpināšana ar pašvaldību sociāliem dienestiem, sociālās un veselības aprūpes jomas nevalstiskām organizācijām
VĀJĀS PUSES • Valsts veselības aprūpes finansēšanas kārtības (t.s. kvotu sistēmas) dēļ ir ierobežotas iespējas • Klienti neievēro iekšējās kārtības noteikumus • Dažādas iekšējās komunikācijas problēmas • Nepietiekama komunikācija ar sabiedrību • Nestabila ekonomiska situācija valstī • Pilsētā nepilnīgi nodrošināta vides pieejamība • Zems, konkurencnespējīgs atalgojums darbiniekiem • Sociālās aprūpes joma nav prestiža sabiedrībā kopumā • Sociālās aprūpes speciālistu trūkums valstī • Nepietiekoši finansiālie līdzekļi kapitālieguldījumiem infrastruktūras sakārtošanā, lai nodrošinātu pakalpojumu kvalitātes atbilstību klientu prasībām • Neelastīga un neparedzama valsts veselības aprūpes un tās finansēšanas politika un kārtība	DRAUDI • Kadru mainība zemā atalgojuma dēļ • Potenciālo darba ņēmēju trūkums • Darbinieku darbaspēju samazināšanās sakarā ar profesionālo „izdegšanu” • Neizmantošana tālākizglītības darbiniekiem • Finanšu līdzekļu trūkums • Sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās valstī un novadā - iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās, bezdarba palielināšanās • Mainīga un neparedzama valsts veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas politika un kārtība • Esošā personāla novecošanās tendences turpināšanās • Medikamentu, citu materiālu, pārtikas un energoresursu cenu pieaugums • Neparedzamas likumdošanas izmaiņas • Personāla atalgojuma pieaugums saistībā ar izmaiņām normatīvajos aktos • Pieaugošas kvalitātes prasības attiecībā uz konkrētiem pakalpojumiem, jaunu prasību izvirzīšanas no MK, LR Veselības ministrijas, LR Labklājības ministrijas un citu valsts institūciju puses bez finansiāla seguma, un ar to saistītais administratīvais slogs

Kopumā raksturojot Centra darbību iepriekšējā laika periodā, jāatzīst, ka tā ir vērtējama kā stabila un vērsta uz klientiem sniegto pakalpojumu attīstību.

4. Tirgus analīze.

Galvenie konkurenti. Ņemot vērā to, ka Centrs ir vienīgā veselības un sociālās aprūpes institūcija Zilupē, kas spēj un ir tiesīga sniegt attiecīgos pakalpojumus, jāsecina, ka tiešo konkurentu vietējā mērogā uzņēmumam nav. Plašākā mērogā konkurenti ir veselības un sociālās aprūpes iestādes Ludzas novada teritorijā.

Galvenie klienti ir bērni līdz 18.gadu vecumam, kuriem sniegta zobārstniecības palīdzība, un vecie cilvēki vai invalīdi, palikuši bez apgādāmo personu un nespējušie apmierināt savas vajadzības, kuriem sniegta sociālā aprūpe. Vēl klientu var sadalīt uz vietējiem iedzīvotājiem un ārpus novada dzīvojošiem klientiem. Katrai mērķa grupai jāpieiet nedaudz atšķirīgi – gan informācijas izplatīšanas ziņā, gan ikdienas komunikācijā u.tml.

13.tabula

Iedzīvotāju skaits novados pirms 2021.gada administratīvi teritoriālās reformas

	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zilupes novads	3655	3257	3167	3080	2989	2849	2766	2647
Ludzas novads	14751	13742	13439	13250	12963	12739	12416	12196

Tabulas dati liecina par iedzīvotāju skaita samazināšanos pirms 2021.gada administratīvi teritoriālās reformas gan Zilupes novadā, gan Ludzas novadā.

5. Stratēģiskie mērķi un uzdevumi

Stratēģijas izstrādes mērķis ir sniegt objektīvu ieskatu par kapitālsabiedrības esošo situāciju un noteikt tās stratēģiskos attīstības virzienus, mērķus un saskaņotas rīcības, kas balstītas uz esošo un potenciālo klientu pieprasījumu.

Centrs darbojas uz Statūtu pamata, ievērojot LR Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma, Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likuma, LR Ministru kabineta noteikumu Nr.338 „Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem”, LR MK noteikumu Nr.555 „Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība” prasības.

Vispārējais stratēģiskais mērķis – nodrošināt veselības un sociālās aprūpes kvalitatīvu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem, iedzīvotāju veselīga dzīvesveida veicināšanu, veicot veselības un sociālās aprūpes telpu labiekārtojumu, nodrošināt Ludzas novadā kvalitatīvus ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumus.

Stratēģijas ieviešanas termiņš

Centra stratēģija izstrādāta vidēja perioda termiņam – pieciem gadiem, no 2025.gada līdz 2029.gadam.

Stratēģijas adresāts

Dažāda vecuma un turības, sociālās atstumtības grupu pārstāvji, kam nepieciešama gan zobārstniecības palīdzība, gan ilgstošā sociālā aprūpe.

Centra misija

Sniegt Centra pacientiem kvalitatīvu ambulatoro palīdzību, t.i. zobārstniecības palīdzību, un klientiem - kvalitatīvu sociālo aprūpi. Nodrošināt katram klientam individuālo vajadzību apmierināšanu.

Vīzija

Centrs ir pašvaldības kapitālsabiedrība, kas nodrošina pacientiem un klientiem (turpmāk tekstā klientiem) pakalpojumu kopumu ar augstu apkalpošanas līmeni, augstus kvalitātes rādītājus un augstu darbinieku apmierinātības līmeni pēc iespējas tuvāk dzīvesvietai.

Sociālās vērtības. Centra darbība vērsta uz sociālo vērtību ieviešanu un saglabāšanu.

Orientācija uz klientu – nodrošināt pakalpojumus atbilstoši klientu vēlmēm un vajadzībām, kas veicinās augstu apmierinātības līmeni.

Atbildība – centra darbinieku un klientu savstarpējā atbildība.

Profesionalitāte – izglītība, prasmes un motivācija pildīt savus darba pienākumus.

Godīgums – vispārpieņemto ētisko principu ievērošana, pildot savus pienākumus.

Uzticamība – klientam tiek garantēta pakalpojumu nodrošināšana.

Sociālais taisnīgums – darbinieki veicina sociālo taisnīgumu, sniedzot pakalpojumus saviem klientiem.

Cieņa un personas vērtība – darbinieki respektē katra klienta individualitāti un izturas ar cieņu pret klientiem, neskatoties uz viņu tautību, reliģisko piederību vai veselības stāvokli.

Kompetence – darbinieki darbojas savas kompetences robežās, attīsta un pilnveido savas profesionālās zināšanas un prasmes.

Griba – darbinieki cenšas būt precīzi un operatīvi.

Atklātība – darbiniekam jābūt lojālam pret Centru un jāievēro tās darbības mērķi un pamatvērtības.

Konfidencialitāte – darbinieks iegūto informāciju par klientu personas datiem, kas viņam kļuvusi zināma pildot amata pienākumus, nedrīkst izmantot mērķiem, kas nav saistīti ar amata pienākuma veikšanu, noteiktu darba uzdevumu pildīšanu, ja tas nerada draudus klienta un sabiedrības veselībai un drošībai.

Kvalitāte – darbinieks veic darbu ar rūpību un ir atbildīgs par kvalitatīvu padarītu darbu, kas pilnībā apmierina klientu.

Centra ilgtermiņa stratēģijas mērķis ir kļūt:

- par konkurētspējīgu zobārstniecības pakalpojumu sniegšanā;
- par konkurētspējīgu sociālās aprūpes centru, kas sniedz kvalitatīvo sociālo aprūpi Ludzas novadā.

Centra vidējā termiņa (2025. – 2029.g.) darbības stratēģijas mērķi:

1. Turpināt sniegt zobārstniecības palīdzību;
2. Sniegt sociālās aprūpes pakalpojumus - nodrošināt kvalitatīvu, ekonomiski pamatotu sociālās aprūpes pakalpojumu pieejamību sociālās aprūpes centrā (paredzētais vietu skaits – 33 klienti);
3. Centra kapacitātes pilnveide un stiprināšana: pilnveidot un uzlabot informācijas tehnoloģiju nodrošināšanu un izmantošanu, uzlabot, attīstīt un modernizēt infrastruktūru; attīstīt un sniegt klientu vajadzībām atbilstošus maksas pakalpojumus; nodrošināt Centra darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu.
4. Izzināt mērķgrupu vajadzības: nodrošināt informācijas pieejamību par Centra darbību; izstrādāt priekšlikumus esošu pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai.

Centra vidēja termiņa prioritātes

Ņemot vērā, ka Centra darbības principi izriet no cilvēktiesību - cieņas, brīvības un tiesiskuma ievērošanas un, lai sasniegtu augstu veselības un sociālās aprūpes pakalpojumu kvalitāti, Centrs izmanto visus resursus un izvirza prioritātes:

- 1) Kvalitatīvo zobārstniecības pakalpojumu sniegšana;
- 2) Kvalitatīvo sociālās aprūpes pakalpojumu sniegšana;
- 3) Materiāli tehniskās bāzes atjaunošana un infrastruktūras uzlabošana;

4) Darbinieku lojalitātes un profesionalitātes uzturēšana un veicināšana;
 Centra politika balstās uz aktīvu un savlaicīgu līdzdalību Ludzas pašvaldības kopējās politikas veidošanā, lai nodrošinātu iedzīvotāju pamatvajadzības.

6. Nefinanšu mērķi

Centrs nodrošinās veselības un sociālās aprūpes kvalitatīvus pakalpojumus pieejamību iedzīvotājiem, veicot telpu turpmāku remontdarbu un labiekārtojumu. Turpināt strādāt ar apkārtējo novadu sociālajiem dienestiem lai sniegt pakalpojumus klientiem ilgstoša sociālā aprūpes nodaļā.

7. Finanšu mērķi

Finanšu mērķi – Centra mērķi, kas saistīti ar tas finanšu darbības stāvokli. Centra stabilai darbībai tuvākajos 5 gados (2025.-2029.) tiek izvirzīti finanšu mērķi sekojošiem rādītājiem:

- 1) rentabilitāti raksturojošiem rādītājiem: kopējo rentabilitāti no 7% līdz 13%; pašu kapitāla atdevi (ROE) un aktīvu atdevi (ROA) virs 1%; neto peļņas rentabilitāti – pozitīvo, virs 0,5%;
- 2) likviditātes rādītājiem: kopējā likviditāte nekritis zemāk par 2,0; absolūtā likviditāte robežās no 1,0 līdz 2,3; brīvo apgrozījuma līdzekļu apmērs pārsniedz īstermiņa saistības;
- 3) kapitāla struktūras rādītājiem: saistību īpatsvars bilanci nepārsniedz robežu 0,4; parāds pret pašu kapitālu nepārsniedz robežu 0,5; īstermiņa aktīvi pret pašu kapitālu robežās no 0,7 līdz 1,2; pašu kapitāla īpatsvars balance pārsniedz 0,5;
- 4) rādītāji kas attiecas uz ieņēmumiem: palielinās kopējais neto apgrozījums, kā arī pa pamatdarbības nozares veidiem atsevišķi un kopējais neto apgrozījums sedz ikdienas darbības nodrošināšanas izdevumus;
- 5) rādītāji, kas attiecas uz peļņu: pozitīvo gan EBIT (peļņa vai zaudējumu), gan EBITDA (peļņa pirms procentu maksājumiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem), t.i. nodrošināt finansiāli stabilu uzņēmumu darbību bez zaudējumu finansiālās darbības rezultātiem, kad ar ikgadējiem ieņēmumiem no valsts, pašvaldības un maksas pakalpojumiem segti ikdienas darbības nodrošināšanas izdevumi.

8. Peļņas vai zaudējumu aprēķins, balance un naudas plūsmas plāns

Centra plānotais peļņas apmērs 2025.-2029.gadam ir atkarīgs no ieņēmumiem par sniegtajiem pakalpojumiem un kārtējiem saimnieciskās darbības izdevumiem. Saimnieciskie izdevumi iekļauj sevī: personāla darba samaksu, darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas, klientu ēdināšanas izdevumus, telpu uzturēšanas izdevumus, pamatlīdzekļu nolietojuma izdevumus un citus izdevumus. 13., 14. un 15. tabulās izskatīta Centra finanšu darbības prognoze 2025.-2029.gadiem.

13.tabula

Peļņas vai zaudējumu aprēķins, EUR (pēc izdevumu funkcijas)

Rādītāja nosaukums	2025	2026	2027	2028	2029
1. Neto apgrozījums	453600	460460	467670	474600	482000
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	399400	405660	411770	418120	424500
3. Bruto peļņa vai zaudējumi	54200	54800	55900	56480	57500
4.Administrācijas izmaksas	60160	60800	61900	62580	63600
5. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	12500	12600	12700	12800	12900
6. Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	2000	2000	2000	2000	2000
7.Uzņēmumu ienākuma nodoklis	-	-	-	-	-
6. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	4540	4600	4700	4700	4800

14.tabula

Bilance, EUR

Aktīvs	2025	2026	2027	2028	2029
1. Ilgtermiņa ieguldījumi kopā	31800	30500	30000	31000	31000
2. Apgrozāmie līdzekļi					
I. Krājumi	22100	24090	25890	26190	27800
II. Debitori	24000	26000	27000	28000	28100
III. Nauda	123000	125000	127000	129000	131000
Apgrozāmie līdzekļi kopā	169100	175090	179890	183190	186900
Aktīvu kopsumma	200900	205590	209890	214190	217900

Pasīvs	2025	2026	2027	2028	2029
1. Pašu kapitāls kopā	138687	143287	147987	152687	157487
<i>t.sk. pamatkapitāls</i>	134147	134147	134147	134147	134147
<i>nesadalītā peļņa</i>	4540	9140	13840	18540	23340
2. Kreditori					
I. Ilgtermiņa kreditori	5740	4800	3900	3000	2400
II. īstermiņa kreditori	56473	57503	58003	58503	58013
Kreditori kopā	62213	62303	61903	61503	60413
Pasīvu kopsumma	200900	205590	209890	214190	217900

Naudas plūsmas pārskats

15.tabula

Posteņa nosaukums	2025	2026	2027	2028	2029
Naudas atlikums uz gada sākumu	120995	123000	125000	127000	129000
Pamatdarbības neto naudas plūsma	2005	2000	2000	2000	2000
Naudas atlikums uz gada beigām	123000	125000	127000	129000	131000

9. Risku analīze

Galvenie riski un pasākumi to mazināšanai apskatītie 16.tabulā.

16.tabula

Galveno risku un to novēršanas/mazināšanas pasākumu kopsavilkums

Apzināto risku veidi	Uzdevumi risku novēršanai / samazināšanai
TIRGUS RISKI: - Iedzīvotāju skaita turpmāka samazināšanās - Jaunu konkurentu parādīšanās - Jaunas prasības kvalitātes un citos standartos - Kopējā pieprasījuma samazināšanās	Nepārtraukti pētīt tirgu, sekot līdzi tirgus izmaiņām (cenu svārstībām, pieprasījuma un piedāvājuma izmaiņām), sekot līdzi potenciālo konkurentu darbībai, patērētāju vajadzībām un vērtību maiņai, uzlabot sava pakalpojuma kvalitāti, ieviest jaunus pakalpojumus.
PAKALPOJUMA NODROŠINĀŠANAS RISKI: Nepietiekošs tehniskās bāzes nodrošinājums	Regulāri pārbaudīt iepirkto izejvielu un materiālu kvalitāti un ievērot optimālus to uzglabāšanas apstākļus, sekot līdzi iekārtu tehniskajam

• Neparedzētas izmaiņas pakalpojuma sniegšanas procesā • Novecojušas tehnoloģijas, transporta vienības • Izejvielu/materiālu kvalitātes neatbilstība	stāvoklim, laikus novērst to trūkumus un savlaicīgi plānot jaunu pamatlīdzekļu iegādi.
FINANŠU RISKI • Iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās (kopējās sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās) • Neparedzamas izejmateriālu, tehnisko līdzekļu un resursu cenu paaugstināšanās • Neplānoti izdevumi (soda naudas u.c.) • Klientu maksātspēja • Valsts finansējuma samazinājums	Veidot finanšu rezerves, uzkrājumus, sekot līdzi uzņēmuma naudas plūsmai, sadarboties ar sociālajiem partneriem un materiālu, resursu piegādātājiem, veikt mērķtiecīgu un sistemātisku darbu potenciālo debitoru uzraudzībai, sekot līdzi sociālās politikas un valsts veselības aprūpes finansēšanas politikas izmaiņām.
POLITISKIE RISKI • Pastāvīga veselības un sociālās aprūpes nozares politisko prioritāšu maiņa un nestabilitāte • Neparedzamas nodokļu sistēmas izmaiņas	Regulāri tikties ar Ludzas novada pašvaldības pārstāvjiem un vadību, sekot līdzi visām izmaiņām, kas notiek valsts un pašvaldības ekonomikā, politikā un finanšu sfērā.
SOCIĀLIE (CILVĒCISKĀ FAKTORA) RISKI • Kvalificētu speciālistu mainība • Nepietiekīga iekšējā komunikācija • Darbinieku „izdegšanas sindroms”, kas var novest pie nolaidības, darba kultūras degradācijas, slimībām • Klientu, pacientu un viņu radnieku neparedzētas rīcības un uzvedības sekas	Paredzēt jebkura darbinieka aizstāšanas iespēju, veidot spēcīgu, uzticīgu darbinieku komandu, rūpīgi izvēlēties darbinieku atlases un motivācijas metodes, ievērot godīgas konkurences principus, uzturēt labas attiecības gan ar Centra darbiniekiem, gan konkurentiem, gan sadarbības partneriem un klientiem.
AR DABAS NOTIKUMIEM SAISTĪTIE RISKI • Vētras • Ugunsgrēki • Plūdi	Izmantot obligāto un brīvprātīgo apdrošināšanu (apdrošināt īpašumu, tehniku, iekārtas, darbinieku veselību), nodrošināt ugunsdrošības un apsardzes sistēmas, stingri ievērot darba drošības un ugunsdrošības noteikumus.

Sekmīgi īstenojot šo stratēģiju, SIA „Zilupes veselības un sociālās aprūpes centrs” kļūs par uzņēmumu, kas nodrošinās klientiem pakalpojumu kopumu ar augstu klientu apkalpošanas līmeni, augstiem kvalitātes standartiem un augstu darbinieku apmierinātības līmeni.

Stratēģijas ievērošanas pārraudzība ir Ludzas novada pašvaldības kompetencē.