



Sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Krāslavas slimnīca”

Vidēja termiņa darbības stratēģija
2020.–2022. gadam

Krāslava 2020

SATURS

1	IEVADS	3
2	INFORMĀCIJA PAR SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA”	4
2.1	SIA “Krāslavas slimnīca” vēsture	5
2.2	Esošās situācijas apraksts.....	5
3	SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” STRATĒGISKĀ DAĻA	11
3.1	Vīzija un misija	11
3.2	Stratēģiskie mērķi un darbības virzieni.....	11
3.3	Uzņēmuma darbību un attīstību ietekmējošās puses	12
3.4	Finanšu mērķi un efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji	13
4	SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” VIDES FAKTORU UN RISKU ANALĪZE ...	15
4.1	SIA “Krāslavas slimnīca” iekšējo faktoru analīze.....	15
4.2	SIA “Krāslavas slimnīca” ārējo faktoru analīze	16
4.3	SIA “Krāslavas slimnīca” SVID analīze.....	18
5	RISKU ANALĪZE	21

1 IEVADS

SIA “Krāslavas slimnīca” (turpmāk tekstā – Slimnīca) attīstības stratēģija ir vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2020. – 2022. gadam. Šis dokuments nosaka kapitālsabiedrības turpmākās attīstības virzienus, sadarbības principus un iespējas ar Krāslavas novada pašvaldības, novada iedzīvotājiem un citiem partneriem risināt medicīniskās un sociālās aprūpes, rehabilitācijas un veselības veicināšanas jautājumus, kā arī kapitālsabiedrības efektīvas pārvaldības jautājumus kopā ar iesaistītajām pusēm.

Stratēģijas izstrādi nosaka nepieciešamība pēc vienotu principu un saskaņotu rīcību izvēles, kas saprotama un pieņemama visām iesaistītajām pusēm, kā arī vēlme paaugstināt kapitālsabiedrības darbības efektivitāti, kvalitāti un peļņu.

Slimnīcas stratēģijā ir noteikti Slimnīcas stratēģiskie mērķi (finanšu un nefinanšu mērķi), veikta SVID, kā arī definētas rīcības un aktivitātes, kas būtu īstenojamas šajā laikā periodā.

Stratēģija ir izstrādāta atbilstoši:

- “Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma” XII nodaļas 57. panta prasībām
- Krāslavas novada attīstības programmā 2019.–2025. gadam noteiktiem stratēģiskiem uzstādījumiem;
- Konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu”, kas ir apstiprināts ar Ministru kabineta 2017. gada 7. augusta rīkojumu Nr. 394 “Par konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu””;
- Krāslavas novada pašvaldības kapitālsabiedrību pārvaldības noteikumiem.

Stratēģijas mērķis ir sniegt informāciju par Slimnīcas esošo situāciju un noteikt tās turpmākos attīstības virzienus, mērķus, sadarbības pamatprincipus, iespējas un valsts kapitālsabiedrības efektīvas pārvaldības pamatprincipus, lai sasniegtu **veselības nozares stratēģisko mērķi** – palielināt Latvijas iedzīvotāju veselīgi nodzīvoto mūža gadu skaitu un novērst priekšlaicīgu nāvi, saglabājot, uzlabojot un atjaunojot veselību. Stratēģija nosaka Slimnīcas misiju, vīziju, mērķus, prioritāros attīstības virzienus un uzdevumus, definē Slimnīcas finanšu un nefinanšu mērķus un apraksta Slimnīcas darbības biznesa modeli, tajā skaitā ietverot vides faktoru un risku analīzes, lai uzlabotu veselības aprūpes kvalitāti, efektivitāti un pieejamību. Slimnīcas Stratēģija vērsta uz to, lai uzlabotu veselības aprūpes pārvaldi, pakalpojumu kvalitāti, pieejamību un efektīvu funkciju nodrošināšanu, resursu pārvaldību un veicinātu Slimnīcas ilgtspējīgu attīstību, konkurētspēju un nodrošinātu stabilus finanšu pamata rādītājus, uzlabojot veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību un kvalitāti Krāslavas novada iedzīvotājiem.

2 INFORMĀCIJA PAR SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA”

Kapitālsabiedrības nosaukums	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Krāslavas slimnīca”
Kapitālsabiedrības juridiskais statuss	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
Reģistrācijas numurs	Komercreģistrā: 41503032140
Reģistrācijas datums	Komercreģistrā: 25.07.2003
Juridiskā adrese	Rīgas iela 158, Krāslava, Krāslavas novads, LV-5601
Kontaktinformācija	65623233, kns@krasmed.lv
Pamatkapitāla lielums	1 391 252 EUR
Dalībnieku sastāvs un tiem piederošo balsu skaits	Krāslavas novada dome – 100%
Kapitālsabiedrības darbības veidi	Slimnīcu darbība (86.1)
Kapitālsabiedrības valde	Saskaņā ar statūtiem, kapitālsabiedrības valde sastāv no viena valdes locekļa, kas pārstāv sabiedrību: - valdes loceklis Aleksandrs Jevtušoks

Slimnīcas veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā, sadalījumā pa veikto iemaksu mērķiem 2019.gadā

Veiktās iemaksas kopā, EUR, t.sk.:	1179573
Dividendes	15641
Valsts sociālās apdrošināšanas iemaksas	660240
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	310206
PVN	186990
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	3289
Nekustamā īpašuma nodoklis	37
Citi nodokļi un nodevas	3170

Slimnīcas tieši vai netieši saņemtais valsts vai pašvaldības budžeta finansējums un citi ieņēmumi (maksa par pakalpojumiem, dotācija un cits finansējums), sadalījumā pa finansējuma piešķiruma mērķiem un ieņēmumu posteņiem 2019.gadā

Saņemtais NVD finansējums un pārējie ieņēmumi kopā, EUR, t.sk.:	3880370
1. Saņemtie valsts budžeta līdzekļi par valsts apmaksātiem veselības aprūpes pakalpojumiem, ieskaitot pacientu iemaksas atbrīvotajām pacientu kategorijām:	3039449
1.1.par stacionārajiem pakalpojumiem	1977086
1.2.par ambulatorajiem pakalpojumiem	1062363
2. Pacientu iemaksa par no pacientu iemaksas neatbrīvotajām kategorijām	339120

un pacienta līdzmaksājumi:	
2.1.pacientu iemaksa par stacionārajiem pakalpojumiem	104005
2.2.pacientu iemaksa par ambulatorajiem pakalpojumiem	235115
3. Ieņēmumi no fiziskām un juridiskām personām par maksas medicīnas pakalpojumiem	208822
4. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi, kas nav saistīti ar ārstniecības pakalpojumiem	292979

Saņemtie līdzekļi projektu īstenošanai	627264
1. Valsts budžeta līdzekļi	60057
2. Līdzekļi no ES fondiem	567207

Saņemtie līdzekļi no pašvaldības budžeta, EUR, t.sk.:	25462
1. Pamatkapitāla palielināšanai	25462

2.1 SIA “Krāslavas slimnīca” vēsture

SIA “Krāslavas slimnīca” ir lokālā daudz profilu slimnīca, kas ir Krāslavas rajona centrālās slimnīcas saistību un tiesību pārņēmēja, kas dibināta 2003.gada 25.jūlijā, juridiskā adrese: Rīgas iela 159 Krāslava, LV-55601, ar pamatkapitālu, kas 100% pieder Krāslavas novada domei.

2.2 Esošās situācijas apraksts

SIA “Krāslavas slimnīca” ir II līmeņa ārstniecības iestāde, kas sniedz valsts apmaksātus stacionāros veselības aprūpes, sekundāros ambulatoros veselības aprūpes, rehabilitācijas, veselības aprūpes mājās, zobārstniecības pakalpojumus. Sniegto pakalpojumu apmaksu veic Nacionālais veselības dienests (NVD), pamatojoties uz noslēgtajiem līgumiem.

Tabula Nr.1. SIA “Krāslavas slimnīca” NVD finansējuma apjoms saskaņā ar līgumiem (bez kompensējamā pacientu maksājuma)

Pakalpojumu veids	2017	2018	2019	2020
Stacionārie	1126904	1641445	1945323	2097580
Ambulatorie	682606	724314	891580	879516
Zobārstniecība	53482	74541	83251	87520
Kopā	1862992	2440300	2920154	3064616

Avots: SIA “Krāslavas slimnīca” statistikas dati

Slimnīca nodrošina Krāslavas, Dagdas, daļēji Aglonas novadu iedzīvotāju veselības aprūpi. SIA “Krāslavas slimnīca” struktūru veido:

- stacionāra nodaļas sekojošās specialitātēs – vispārējā terapija, ķirurģija, traumatoloģija, neiroloģija, intensīvā terapija un reanimācija ar operācijas bloku, uzņemšanas nodaļa;
- ambulatorā dienesta nodaļa - poliklīnika ar ārstu-speciālistu pieņemšanām, stomatoloģiskā nodaļa, rentgenoloģiskais bloks, mājas aprūpes nodaļa, reģistratūra;
- palīgstruktūrvienības, kuras nodrošina pārējo struktūrvienību darbību - centralizētā sterilizācija, virtuves bloks, veļas mazgātava, katlu māja, administrācija un saimnieciskais dienests.

SIA “Krāslavas slimnīca” nodrošina 24 stundu neatliekamo medicīnisko palīdzību, kas ietver sevī uzņemšanas nodaļas pakalpojumus ar rentgenoloģijas pakalpojumu sniegšanu, internista, ķirurga, ārsta traumatologa, neirologa, reanimatologa, anesteziologa speciālistu nodrošināšanu. Slimnīcas pamatuzdevums ir novērst dzīvībai un veselībai bīstamās akūtās situācijas iekšķīgo, neiroloģisko slimību, ķirurģijas, traumu gadījumā. To veic gan uzņemšanas nodaļā, gan diennakts stacionāra nodaļās.

Aprūpes nodaļā ārstē hroniskus slimniekus, kam nepieciešama medicīniska aprūpe medikū uzraudzībā.

Pēc pacientu radnieku pieprasījuma, kā arī Krāslavas novada domes sociālā dienesta lēmuma, pacientiem, kas nevar sevi aprūpēt, tiek piedāvāta sociālā gulta pacientu turpmākai aprūpei. Šī pakalpojuma ietvaros tiek nodrošināta diennakts medicīniskā uzraudzība.

Ambulatorā nodaļa nodrošina plaša spektra ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus. Ambulatori pacientus pieņem: ķirurgi, traumatologi, ginekologi (veicot arī ultrasonogrāfijas), plaušu slimību ārsts, psihiatrs, narkologs, fizikālās un rehabilitācijas medicīnas ārsts, fizioterapeiti. Fizikālās medicīnas māsa veic ģimenes ārstu un speciālistu nozīmētās procedūras. Endoskopists veic barības vada, kuņģa un zarnu trakta izmeklējumus. Ir pieejami oftalmologa, urologa, neirologa, funkcionālās diagnostikas pakalpojumi. No 2019.gada ir pieejams arī endokrinologs.

Viens no ambulatorās veselības aprūpes veidiem ir dienas stacionārs. Šī pakalpojuma veida saņēmēji ir pacienti, kuri sakarā ar veselības stāvokļa novērošanu vai noteiktu veselības aprūpes pakalpojumu saņemšanu uzturējušies speciāli šim nolūkam paredzētā struktūrvienībā – dienas stacionārā, t.i., aizņēmuši dienas stacionāra gultu dienas laikā un atgriezušies mājās uz nakti.

Dienas stacionāra režīmā nodrošinām šādu pakalpojumu sniegšanu:

- traumatoloģijas,

- ķirurģijas,
- neiroloģisko un iekšējo slimību ārstēšanas,
- gastrointestinālās endoskopijas,
- ginekoloģijas.

Zobārstniecības nodaļā tiek sniegti stomatoloģijas un protezēšanas pakalpojumi.

Rentģenoloģijas nodaļā gan ambulatorajiem, gan stacionāra pacientiem veic rentģenoloģiskos un datortomogrāfijas izmeklējumus.

Mājas aprūpes nodaļas speciālisti sniedz profesionālās veselības aprūpes pakalpojumus pacientiem viņu dzīves vietā saslimšanas, traumu vai funkcionālās nespējas gadījumos.

Slimnīcas darbības rādītāji pēdējo 3 gadu laikā ir bijuši stabili (skat. Tabulu Nr. 2) – 2019. gadā slimnīcas stacionāra nodaļās apkalpoja 2023 klientus. Savukārt, pacientu gultas dienu skaits 2019. gadā stacionāra nodaļās sasniedza 12500. Vidējais ārstēšanas ilgums 2019. gadā bija 6.18 gultas dienas.

Tabula Nr.2. SIA “Krāslavas slimnīca” darba rezultatīvie rādītāji

Rādītāja nosaukums	2017	2018	2019	2020.g.3 mēn.
Ārstēto slimnieku skaits	1839	2017	2023	532
Gultu dienu skaits	11298	12039	12500	3393
Vidējais ārstēšanas ilgums (dienās uz vienu cilvēku)	6.14	5.97	6.18	6.38

Avots: SIA “Krāslavas slimnīca” statistikas dati

Tabulā Nr.3 ir redzams, ka kopējais ambulatoro apmeklējumu skaits 2019.gadā, salīdzinot ar 2017.gadu, ir pieaudzis par 37%, kas arī liecina par Slimnīcas stabiliem darbības rādītājiem.

Tabula Nr.3. SIA “Krāslavas slimnīca” ambulatoro apmeklējumu skaits

2017	2018	2019	2020.g.3 mēn.
40159	52201	55033	14436

Avots: SIA “Krāslavas slimnīca” statistikas dati

Kvalitatīvu ārstniecisko pakalpojumu svarīgs priekšnosacījums ir kvalificēta ārstniecības personāla nodrošinājums. Darbinieku skaits Slimnīcas struktūrvienībās ir attēlots tabulā Nr.4, kurā var redzēt gan slimnīcas struktūru veidojošās nodaļas, gan kopējo nodarbināto skaitu slimnīcā, gan nodarbināto skaitu pa nodaļām.

Tabula Nr.4. SIA "Krāslavas slimnīca" nodarbināto skaits pa struktūrvienībām un kabinetiem

Nodaļas, kabineti	2017	2018	2019	2020
Stacionāra nod., t.sk.	58	61	64	65
<i>Uzņemšana</i>	13	13	13	14
<i>Ķirurģija</i>	30	32	33	33
<i>Terapija</i>	15	16	18	18
Rentgenoloģija	4	4	4	4
Rehabilitācijas	4	5	5	5
Mājas aprūpe	3	2	3	3
Zobārstniecība	9	9	9	9
Poliklīnika, t.sk.ambulatorie kabineti	40	40	41	41
<i>Otolaringoloģijas</i>	2	2	2	2
<i>Ķirurģijas</i>	3	3	3	3
<i>Neiroloģijas</i>	2	2	2	2
<i>Ginekoloģijas</i>	4	4	4	4
<i>Ftiziācijas un pneimologa</i>	2	2	2	2
<i>Psihonarkoloģijas</i>	3	3	3	3
<i>Oftalmoiloga</i>	2	2	2	2
<i>Endoskopijas</i>	2	2	2	2
<i>Endokrinoloģijas</i>	0	0	1	1
<i>Fukcionālās diagnostikas</i>	6	6	6	6
<i>Urologa</i>	1	1	1	1
<i>Patanatomijas</i>	2	2	2	2
<i>Sterilizācijas</i>	1	1	1	1
<i>Klientu apkalpošana - reģistratūra</i>	4	4	4	4
<i>Kasieris</i>	1	1	1	1
<i>Sanitāres</i>	4	4	4	4
<i>Garderobists</i>	1	1	1	1
Pārējais personāls, t.sk.	47	48	52	52
<i>Administrācija</i>	6	7	7	7
<i>Grāmatvedība</i>	5	4	4	4
<i>Virtuve</i>	9	9	9	9
<i>Veļas mazgātava</i>	3	3	3	3
<i>Katlu māja</i>	7	7	7	7
<i>Saimnieciskais dienests</i>	13	14	18	18
<i>Pilsētas pirts</i>	3	3	3	3
<i>Pilsētas veļas mazgātava</i>	1	1	1	1
Kopā	165	169	178	179

Avots: SIA "Krāslavas slimnīca" statistikas dati

Apskatot tabulā Nr.4 attēlotos datus par darbinieku skaitu, Slimnīcas nodaļās ir vērojama neliela, bet tomēr pozitīva tendence, jo darbinieku skaits pieaug ar medicīniskās palīdzības sniegšanu saistītās nodaļās. Tas liecina par to, ka slimnīca spēj piesaistīt jaunus speciālistus, kas ļauj skatīties uz nākotni cerīgi.

Precīzāks priekšstats par slimnīcas medicīniskajiem darbiniekiem rodas apskatot Tabulu Nr.5, kurā ir attēlots darbinieku kopējais skaits pēc amatiem.

Tabula Nr.5. SIA "Krāslavas slimnīca" darbinieku skaits

Medicīniskais personāls	2017	2018	2019	2020
ārsti	37	38	39	40
vidējais medicīniskais personāls (māsas, ārstu palīgi, vecmātes u.c.)	49	52	53	53
jaunākais medicīniskais personāls (māsu palīgi)	22	21	23	23
Pārējais personāls (administrācija, saimnieciskais personāls)	57	58	63	63
Kopā	165	169	178	179

Avots: SIA "Krāslavas slimnīca" statistikas dati

Apskatot tabulā Nr.6 attēlotos datus, ir redzams, ka 2020.gadā salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem (2017.g.), ir pieaudzis medicīnisko darbinieku skaits par 8 speciālistiem. Slimnīca ir spējusi pieaicināt savai komandai papildus trīs ārstus. Tāpat ir palielinājies vidējā medicīniskā personāla (māsas, ārstu palīgi) skaits par 4 speciālistiem. Arī jaunākā medicīniskā personāla (māsu palīgi) skaits ir palielinājies 2020. gadā par 1 darbinieku. Pieaugot sniegto pakalpojumu kvalitātei un intensitātei, pieaug arī apkalpojošā personāla (administrācija, saimnieciskais dienests, veļas mazgātava, virtuve, apkopēji u.c.) skaits. 2020. gadā tas ir pieaudzis par 4 cilvēkiem, salīdzinot ar 2017.gadu.

Slimnīcas teritorijā darbojas arī citas ar medicīnu saistītas iestādes:

- Centrālā laboratorija,
- Ģimenes ārstu prakses;
- SIA "AAptiekas".

Slimnīcas efektīvas darbības nodrošināšanā svarīga loma arī ir sadarbībai ar partneriem. Sadarbības partneri sniedz pakalpojumus gan mūsu ambulatorajiem, gan stacionārajiem pacientiem.

Slimnīca cieši sadarbojas ar lielākajām Latvijas klīnikām un slimnīcām: Daugavpils reģionālo slimnīcu, Daugavpils psihoneiroloģisko slimnīcu, P.Stradiņa klīnisko slimnīcu, Latvijas onkoloģijas centru, Tuberkulozes un plaušu slimību centru, Bērnu klīniskās universitātes slimnīcu, Rēzeknes slimnīcu.

Krāslavai tuvākās stacionārās ārstniecības iestādes ar II pakalpojumu līmeni ir SIA “Preiļu slimnīca”, bet ar IV pakalpojumu līmeni SIA “Daugavpils reģionālā slimnīca” un SIA “Rēzeknes slimnīca”. SIA “Krāslavas slimnīca” sadarbības teritorija ir ar SIA “Daugavpils reģionālā slimnīca” un SIA “Preiļu slimnīca”.

Līdz 2020.gadam turpinājās sadarbība ar PA “Krāslavas slimokase”, kas apmaksāja pacientu līdzmaksājumu Krāslavas novada iedzīvotājiem. Tas būtiski palielināja ārstniecisko pakalpojumu pieejamību pacientiem. Lai saglabātu esošo situāciju, 2020.gada sākumā ir noslēgts sadarbības līgums ar apdrišināšanas kompāniju AAS “Balta”, pamatojoties uz kuru AAS “Balta” apmaksā pacientu līdzmaksājumu Krāslavas novada iedzīvotājiem.

2019.gadā Slimnīca sadarbībā ar SIA “Blue Bridge Tehnologies” papildināja esošo Smart Medical informācijas sistēmu ar moduli “E-kvīts”. Turpmāk pacients saņemot medicīnisko pakalpojumu saņems Valsts ieņēmumu dienestā reģistrēto kvīti, kas automātiski atspoguļosies pacienta gada ieņēmumu deklarācijā.

Pamatojoties uz 2018.gada 29.oktobrī noslēgto līgumu ar Centrālo finanšu un līgumu aģentūru, Slimnīcā tiek ieviests projekts “SIA “Krāslavas slimnīca” kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošana un infrastruktūras attīstība”. Projekta mērķis ir uzlabot kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību Krāslavas novadā, jo īpaši sociālās, teritoriālās atstumtības un nabadzības riskam pakļautajiem iedzīvotājiem, attīstot veselības aprūpes infrastruktūru SIA “Krāslavas slimnīca”. Projekta plānotais ilgums 24 mēneši. Projekta kopējās izmaksas ir 975 834 EUR, t.sk., Eiropas Reģionālā attīstības fonda finansējums – 829 459 EUR, valsts budžeta līdzfinansējums 87 825 EUR, SIA “Krāslavas slimnīca” finansējums 58 550 EUR.

Projekta ietvaros:

- ✓ ir atjaunota uzņemšanas nodaļa ar rentgenoloģijas bloku (EUR 197 481) un sterilizācijas nodaļa (EUR 31 793), tika iegādātas sekojošas iekārtas: rentgenoloģiskā iekārta (EUR 179 866), ultrasonogrāfs (EUR 108 900), videoendoskopijas sistēma ar dezinfekcijas iekārtu (EUR 115 944), sterilizācijas komplekts (EUR 69 877), elektrokardiogrāfs (EUR 1689), anestēzijas iekārta (EUR 39 748);
- ✓ 2020.gadā plānots iegādāties datortomogrāfu, attīstīt rehabilitācijas nodaļu, iegādājoties jaunas fizioterapijas iekārtas.

Pamatojoties uz noslēgto ar SIA “Daugavpils reģionālā slimnīca” sadarbības līgumu, 2020.gadā plānots veikt rezidentu piesaistes pasākumus, rotējot jau esošos medicīniskos speciālistus.

2020.gadā plānots veikt siltumtrases renovācijas darbus, pārbūvējot esošo siltumtrasi no četrcauruļu uz divu cauruļu sistēmu un uzstādot siltummezglus.

3 SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” STRATĒGISKĀ DAĻA

3.1 Vīzija un misija

SIA “Krāslavas slimnīca” vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2020.–2022.gadam mērķis ir sniegt objektīvu ieskatu par kapitālsabiedrības esošo situāciju un noteikt tās stratēģiskos attīstības virzienus, mērķus un saskaņotas rīcības, kas balstītas uz esošo un potenciālo klientu pieprasījumu, organizācijas un tās sadarbības partneru resursiem un veselības nozares kopējo attīstību Latvijā.

Vīzija

SIA “Krāslavas slimnīca” – sadarbībā ar vietējiem, reģionāliem un nacionāliem partneriem - sniedz pieprasītus, augsti kvalitatīvus un izmaksu ziņā klientiem pieejamus stacionāros un ambulatoros medicīniskās aprūpes, sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumus, kā arī nodrošina veselības veicināšanas un agrīnās diagnostikas pakalpojumus.

Misija

SIA “Krāslavas slimnīca” misija – aktīvi līdzdarboties veselu, laimīgu un ar dzīvi apmierinātu iedzīvotāju skaita palielināšanā jebkurā vecumā Krāslavas novadā un Latvijā, uzlabojot katra pacienta veselību, efektīvi sniedzot augstas kvalitātes, inovatīvu un iekļaujošu aprūpi.

3.2 Stratēģiskie mērķi un darbības virzieni

Krāslavas novada pašvaldība arvien lielāku uzmanību velta līdzsvarotas vides pārvaldības jautājumu risināšanai, lai nodrošinātu dabas, sociālās un ekonomiskās attīstības līdzsvaru un teritorijas ilgtspējīgu attīstību – šajā virzienā jāattīsta arī Slimnīcas darbība, apvienojot un līdzsvaroti pievēršot uzmanību gan uzņēmuma peļņas palielināšanai un ekonomiskajiem aspektiem, gan arī sociālās situācijas uzlabošanai novadā. Pieejamais vietējās dabas vides kapitāls kalpos kā atbalsta resurss pārdomātai rīcību plānošanai, ieviešanai un mērķu sasniegšanai.

Slimnīcas darbības mērķis ir īstenot Latvijas valsts politiku veselības aprūpē, atbilstoši savas kompetences līmenim. Mērķauditorija ir Krāslavas, Dagdas, daļēji arī Aglonas novadu iedzīvotāji, kuriem ir nepieciešams nodrošināt kvalitatīvus ambulatoros un stacionāros veselības aprūpes pakalpojumus, atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem un līgumiem ar NVD. Papildus tiek sniegti arī maksas medicīniskie pakalpojumi un citi pakalpojumi pēc izstrādātiem maksas pakalpojumu izcenojumiem.

Darbības virzieni ārstniecības jomā ir:

- nodrošināt medicīnisko pakalpojumu Krāslavas, Dagdas, Aglonas un apkārtējo novadu iedzīvotājiem atbilstoši veselības aprūpes politikas pamatnostādņem un

Nacionālā veselības dienesta (NVD) noteiktajām kvotām, kā arī atbilstoši Veselības ministrijas realizētajai politikai,

- piesaistīt visu līmeņu ārstniecības personālu, nodrošinot paaudžu maiņu un palielinot sniegto medicīnisko pakalpojumu klāstu,
- turpināt nodrošināt neatliekamo medicīnisko, stacionāro, ambulatoro, aprūpes mājas, zobārstniecības pakalpojumu piedāvājumu klāstu, rūpējoties par kvalitāti un ievērojot pakalpojumu sniedzējiem izvirzītās obligātās prasības
- nodrošināt visu sniegto medicīnisko pakalpojumu atbilstību valstī noteiktajiem kvalitātes kritērijiem,
- nodrošināt slimnīcas saimniecisko darbību rentablā režīmā.

3.3 Uzņēmuma darbību un attīstību ietekmējošās puses

Uzņēmuma darbību visvairāk ietekmējošās puses:

- Valde
- Darbinieki
- Krāslavas novada Domes deputāti
- Materiālu un medikamentu piegādātāji
- Nacionālais veselības dienests (NVD)
- LR Veselības ministrija
- LR Labklājības ministrija
- Ministru kabinets
- Saeima

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

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

3.4 Finanšu mērķi un efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji

SIA "Krāslavas slimnīca" finanšu mērķi tuvākajiem trīs gadiem (2020.–2022.) ir sekojoši:

- 1) Saglabāt esošos stacionārās veselības aprūpes pakalpojumus vismaz 2019. gada līmenī;
- 2) Palielināt ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu apjomu vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2019.gada rādītājiem;
- 3) Palielināt īslaicīgās sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumu apjomu vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2019. gada rādītājiem;
- 5) Saglabāt valsts un pašvaldības finansējumu par nodrošinātajiem ārstniecības un rehabilitācijas pakalpojumiem vismaz 2019. gada līmenī;
- 6) Palielināt ieņēmumus no maksas pakalpojumiem vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2019. gada rādītājiem;
- 7) Nodrošināt bezzaudējumu finansiālās darbības rezultātus, tas ir, ar ikgadējiem ieņēmumiem no valsts, pašvaldības un maksas pakalpojumiem segt ikdienas darbības nodrošināšanas izdevumus.

Tabulna Nr.6. Plānotais peļņas vai zaudējuma aprēķina 2020.-2022.gadam.

Nr. p.k.	Rādītāja nosaukums		2022 g.	2021 g.	2020 g.	2019 g.
	1		4	5	4	5
1	Neto apgrozījums		4 214 890	4 104 020	3 785 600	3 711 523
2	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas		4 014 090	3 908 340	3 521 075	3 322 088
3	Bruto peļņa vai zaudējumi		200 800	195 680	264 525	389 435
4	Administrācijas izmaksas		274 168	271 453	268 766	266 105
5	Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi		202 817	195 016	185 730	168 846
6	Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas		7 167	7 025	6 888	6 753
7	Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgie ieņēmumi	090				
7	Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	110				248
8	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem		122 282	112 218	174 601	285 175
9	Uzņēmuma ienākuma nodoklis		4 169	3 896	3 642	3 468
11	Atliktais uzņēmumu ienākuma nodoklis					
12	Pārējie nodokļi					
10	Pārskata perioda tīrā peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem		118 113	108 322	170 959	281 707

Tabulna Nr.7. Plānotā bilance 2020.-2022.gadam.

AKTĪVS	Rindas kods	2022 g.	2021 g.	2020 g.	2019 g.
1	2	3	4	5	6
1. Ilgtermiņa ieguldījumi					
II. Pamatlīdzekļi					
Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	070	1 208 767	1 240 808	1 206 114	1 176 492
Iekārtas un mašīnas	090	729 233	857 922	1 009 321	711 781
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	100	27 710	30 789	34 210	33 539
II KOPĀ	130	1 965 710	2 129 519	2 249 645	1 921 812
1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ	230	1 965 710	2 129 519	2 249 645	1 921 812
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI					
I. Krājumi					
Izejvielas, materiāli un inventārs	240	34 281	38 090	36 278	35 220
I KOPĀ	300	34 281	38 090	36 278	35 220
II. Debitori					
Pircēju un pasūtītāju parādi	310	34 560	29 822	27 373	30 414
Citi debitori	340	2 116	2 351	1 992	1 748
Nākamo periodu izmaksas		2 179	2 056	1 788	1 774
Uzkrātie ieņēmumi	370	77 297	76 532	74 303	66 342
II KOPĀ	390	116 152	110 761	105 456	100 278
IV. Nauda					
IV KOPĀ	450	1 248 204	1 055 300	977 503	1 380 819
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ	460	1 398 637	1 204 151	1 119 237	1 516 317
BILANCE	470	3 364 347	3 333 670	3 368 882	3 438 129

PASĪVS	Rindas kods	2022 g.	2021 g.	2020 g.	2019 g.
1	2	3	4	5	6
1. Pašu kapitāls					
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	500	1 408 852	1 408 852	1 408 852	1 391 252
5. Rezerves:	540				1 391 252
d) pārējās rezerves	580				1 391 252
Nesadalītā peļņa:	590				
- iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	600	84 667	95 499	112 595	140 766
- pārskata gada nesadalītā peļņa	610	118 113	108 322	170 959	281 707
Nesadalītā peļņa kopā:	611	202 780	203 821	283 554	422 473
1. PAŠU KAPITĀLS KOPĀ	620	1 611 632	1 612 673	1 692 406	1 813 725
2. Uzkrājumi					
1. Uzkrājumi atvalinājumiem	630				
KOPĀ	640				
2. Ilgtermiņa kreditori					
1. Atliktā nodokļa saistības	680				
2. Aizņēmumi no kredītiestādēm	690				
3. Citi aizņēmumi	700				

Nākamo periodu ieņēmumi	780	1 212 014	1 212 014	1 223 668	960 295
3. ILGTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	810	1 212 014	1 212 014	1 223 668	960 295
3. Īstermiņa kreditori					
1. Aizņēmumi no kredītiestādēm	840				
2. Citi aizņēmumi	850				
No pircējiem saņemtie avansi	860	572	332	563	247 601
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	870	10 015	12 519	11 810	11 579
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	910	155 453	144 013	128 582	111 811
Pārējie kreditori	920	139 149	126 475	114 978	104 525
Nākamo periodu ieņēmumi	930	109 394	109 394	99 760	94 306
Uzkrātās saistības	960	126 118	116 250	97 115	94 287
4. ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	980	540 701	508 983	452 808	664 109
Kreditori kopā:		1 752 715	1 720 997	1 676 476	1 624 404
BILANCE	990	3 364 347	3 333 670	3 368 882	3 438 129

4 SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” VIDES FAKTORU UN RISKU ANALĪZE

4.1 SIA “Krāslavas slimnīca” iekšējo faktoru analīze

Vieno no svarīgākajiem iekšējiem faktoriem ir personāla resursu trūkums, novecošana un darbinieku motivācijas trūkums. Lai nodrošinātu Slimnīcas nepārtrauktu darbību, kvalitatīvu aprūpi un ārstniecību, svarīga ir nepieciešamā darbinieku skaita un darbinieku kompetences noteikšana, atbilstoši Slimnīcas vadības izvirzītajiem plāniem, personāla izmaksu plānošana, personāla tirgus novērtēšana, kā arī citi ar cilvēkresursu plānošanu saistīti darbi. Viens no svarīgākajiem faktoriem ir darbinieku vecums.

Pašlaik slimnīcas pamatfunkciju nodrošina 40 ārsti, 4 fizioterapeiti, 49 medmāsas, 23 māsas palīgi. No tiem pensijas vecumā ir 22% ārstu, 14% medmāsu.

Tabula Nr.8. SIA “Krāslavas slimnīca” medicīnisko darbinieku sadalījums pa vecuma grupām

Personāls	Kopā skaits	virs 60 gadiem		50-59 gadi		40-49 gadi		30-39 gadi	
		skaits	%	skaits	%	skaits	%	skaits	%
Ārsti	40	16	40%	21	52%	-	-	3	8%
Vidējais medicīniskais personāls (t.sk. fizioterapeiti)	53	14	26%	24	45%	11	21%	4	8%

Jaunākais medicīniskais personāls	23	5	22%	9	39%	8	35%	1	4%
Kopā medicīniskais personāls	116	35	30%	54	47%	19	16%	8	7%

Avots: SIA "Krāslavas slimnīca" statistikas dati

No 8.tabulas redzams, ka ļoti būtisks ir darbinieku skaits pensijas un pirmspensijas vecumā, t.i., 30% no kopējā medicīniskā personāla skaita. Vidējā vecuma grupā 40-59 gadi ir lielākā daļa darbinieku, kopumā tie ir 63%, līdz 40 gadiem ir tikai 7% darbinieku. Vecākajam medicīniskajam darbiniekam šogad palika 73 gadi, jaunākajam 27 gadi.

Izveidojušās situācijas rezultātā vairākās jomās ir grūti nodrošināt efektīvu paaudžu nomaiņu un nepieciešamo personāla kapacitāti. Tas viss liecina par nepieciešamību veikt atalgojuma reformas, veicināt dialogu starp vadību un darbiniekiem, kā arī izvērtēt Slimnīcas kā darba devēja tēlu, galvenokārt jau esošo darbinieku acīs, lai varētu veikt uzlabojumus.

4.2 SIA "Krāslavas slimnīca" ārējo faktoru analīze

SIA "Krāslavas slimnīca" ārējās vides PEST analīze

Politiskie faktori -

- Valsts apmaksāto sniedzamo pakalpojumu tarifus nosaka valsts
- Valsts veselības aprūpes budžets ir neprognozējams ilgtermiņā
- Valsts nodokļu politikas izmaiņas
- Valsts redzējums par veselības aprūpes nozares attīstību kopumā valstī
- Eiropas savienības pieņemtie normatīvie akti

Ekonomiskie faktori –

- Iedzīvotāju pirktspēja, spēja norēķināties par saņemtajiem pakalpojumiem
- Minimāla atalgojuma pieauguma likme
- Medicīnisko izejmateriālu izmaksu pieaugums manipulāciju veikšanai
- Remontizmaksas, iekārtu uzturēšana un apkopei
- Darbaspēka izmaksu pieaugums
- Medicīniskā personāla iztrūkums nozarē
- Inflācija

- Kredītprocentu likme, finanšu līdzekļu pieejamība

Sociālie faktori –

- Slimnīcas tēla veidošana novada iedzīvotāju acīs
- Sabiedrības informēšana par veiktajiem pasākumiem sniedzamo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanā
- Demogrāfiskās ainas izmaiņas, kas ietekmē Slimnīcas pakalpojumu klāstu, pacientu skaitu, kā arī veselības problēmu un slimību veidus, slimību pakāpi un sarežģītību

Tehnoloģiskie faktori –

- Saimnieciskajā darbībā izmantot jaunākās tehnoloģijas, sekot līdzi tirgus tendencēm
- Medicīnisko manipulāciju veikšanai iegādāties jaunākos instrumentus, tādejādi parādot patērētājiem (pacientiem), ka uzņēmums seko jaunākajām tendencēm un izmanto jaunākās tehnoloģijas.

Apskatot PEST analīzes rezultātus, ir redzams, ka SIA “Krāslavas slimnīca” ir ļoti jūtīga uz politiskajiem faktoriem, kuriem ir ļoti liela ietekme uz uzņēmuma darbību. Galvenokārt tā ir valsts politiskā nostāja un Veselības ministrijas pieņemtie lēmumi, kā arī izmaiņas valsts un Eiropas Savienības tiesiskajos aktos.

Nākamie ir ekonomiskie faktori, kuri ietekmē uzņēmuma finanšu rādītājus. To skaitā viens no būtiskākajiem ir darba spēka izmaksu pieaugums, kurš ir cieši saistīts ar darba spēka trūkumu nozarē.

Pēc tam seko sociālie un tehnoloģiskie faktori, kuru ietekme uz uzņēmuma darbību ir visai niecīga, bet bez ievērības šos faktoros nedrīkst atstāt.

Veicot uzņēmuma ārējās vides analīzi, bez uzmanības nedrīkst atstāt tirgu, konkurenci un klientus. Latgalē ir 5 slimnīcas, kas sniedz valsts apmaksātus stacionāros un ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus:

- Daugavpils reģionālā slimnīca;
- Jēkabpils reģionālā slimnīca”;
- Rēzeknes slimnīca;
- Preiļu slimnīca;
- Krāslavas slimnīca.

Krāslavas slimnīca ir vienīgā stacionāro, ambulatoro un rehabilitācijas pakalpojumu sniedzēja Krāslavas novadā.

Neatliekamās medicīniskās palīdzības (NMP) nodrošināšanā konkurence ir nebūtiska, jo pacientus akūtās situācijās Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienesta (NMPD) brigādes nogādā tuvākajā slimnīcā atbilstoši hospitalizācijas plānam vai pacienti paši steidzas uz tuvāko slimnīcu. Turklāt Nacionālais veselības dienesta (NVD) finansējums ir kvotēts un nemotivē slimnīcas sacensties par NMP pacientu piesaisti. Valsts apmaksāto ambulatoro, t.sk. dienas stacionāra un rehabilitācijas pakalpojumu sniegšanā, konkurence ir ierobežota NVD noteikto kvotu dēļ ārstniecības iestādēm. Savukārt, analizējot datus pakalpojumu par piedāvājumu, pieprasījumu, gaidīšanas rindām un sniegto pakalpojumu apjomu, NVD var veikt zināmas korekcijas kvotu sadalē par labu pieprasītākām ārstniecības iestādēm. Konkurence visvairāk izteikta ir maksas pakalpojumu sfērā, kurā pacients/klients izvēlas ārstniecības iestādi atbilstoši ģimenes ārsta vai cita speciālista rekomendācijām, vai arī savam priekšstatam par ārstniecības iestādes pakalpojumu cenas un kvalitātes attiecībām. Maksas pakalpojumu sniegšanā Krāslavas slimnīca konkurē gan ar vietēja, gan ar reģionāla, gan ar nacionāla mēroga pakalpojumu sniedzējiem visas valsts teritorijā. Tomēr pēdējo gadu tendence rāda, ka privātais sektors šajā ziņā ir dinamiskāks, efektīvāks un progresīvāks.

4.3 SIA “Krāslavas slimnīca” SVID analīze

Lai apkopotu ārējās un iekšējās vides analīžu rezultātus, veicām Slimnīcas SVID analīzi, kurā apkopoti no iepriekš iegūtiem rezultātiem ārējās iespējas, ārējie draudi, iekšējās stiprās puses un iekšējās vājās puses. SVID analīzes rezultāti parāda, kuri faktori (stiprās puses un iespējas) var palīdzēt slimnīcai stratēģisko mērķu sasniegšanā, un kuri faktori (vājās puses un draudi) ir šķēršļi, kas jāpārvar vai jāsamazina to iedarbību.. Jāņem vērā, ka stiprās un vājās puses ir iekšējie faktori, bet iespējas un draudi ir ārējie faktori.

Tabula Nr.9. SIA “Krāslavas slimnīca” SVID analīze

Iekšējā vide	
Stiprās puses: ➤ Plašs veselības aprūpes piedāvājums – sekundārās veselības aprūpe, stacionārs, neatliekamā medicīniskā palīdzība. Slimnīcas telpās pieejami primārās veselības aprūpes pakalpojumi, laboratoriskie izmeklējumi, aptieka. ➤ Slimnīcas stratēģiski izdevīgs novietojums, laba transporta infrastruktūra, piemērota teritorija mūsdienīgas veselības aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumu	Vājās puses: ➤ Valsts veselības aprūpes finansēšanas kārtības (t.s. kvotu sistēmas) dēļ ir ierobežotas iespējas attīstīt un ieviest jaunus pakalpojumus ➤ Esošais valsts finansējums un iedzīvotāju zemā maksātspēja nedod iespēju paaugstināt valsts un maksas pakalpojumu pieejamību un kvalitāti ➤ Ārstniecības personāla novecošana (liela daļa darbinieku ir pirmspensijas un

attīstībai ➤ Ilgstoša pieredze veselības aprūpes un rehabilitācijas stacionāro un ambulatoro pakalpojumi jomā ➤ Pieredze ES fondu piesaistē ➤ Uzņēmuma vadībai ir redzējums par slimnīcas nākotnes attīstības perspektīvām ➤ Efektīva sadarbība ar valsts, pašvaldību institūcijām, nevalstiskām organizācijām ➤ Stabils un pieredzējis kolektīvs, profesionāla vadības komanda ➤ Augsti kvalificēts ārstniecības personāls un izveidota sistēma slimnīcas personāla kvalifikācijas celšanai (t.sk. regulāra darbinieku tālākizglītības finansēšana no slimnīcas budžeta) ➤ Labas zināšanas mūsdienīgu medikamentu, diagnostikas un ārstniecības metožu pielietošanā ➤ Tiek veikti ieguldījumi slimnīcas infrastruktūras attīstībā, kas ļauj nodrošināt pakalpojumu kvalitātes atbilstību pacientu prasībām, t.sk. nodrošināts WiFi interneta pārklājums poliklīnikas un slimnīcas ēkās. ➤ Pieejama moderna un mūsdienīga aparatūra (DT, FGS, RTG, USG u.c.) un informācijas tehnoloģiju pielietojums	pensijas vecumā) un grūtības gados jaunu speciālistu piesaistē ➤ Zems darbinieku atalgojums, salīdzinot ar Rīgas esošajām ārstniecības iestādēm ➤ Neelastīga un neparedzama valsts veselības aprūpes un tās finansēšanas politika un kārtība ➤ Ģeopolitiskā atrašanās vieta veicina darbinieku aizplūšanu uz Rīgu
Ārējā vide	
Iespējas ➤ Modernu un savlaicīgi ieviestu diagnostisko, medicīnisko (ārstniecisko), fizikālās terapijas ambulatoro pakalpojumu attīstība ➤ Piedāvāt augsta servisa īstermiņa un ilgtermiņa pakalpojumus personām, kam nepieciešama medicīniskā aprūpe, medicīniskā rehabilitācija ➤ Sadarbības turpināšana ar primārās aprūpes ārstiem, pašvaldību sociāliem dienestiem, sociālās un veselības jomas nevalstiskām organizācijām ➤ Ārējā finansējuma (t.sk. ES līdzekļi)	Draudi ➤ Sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās valstī un novadā iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās, bezdarba palielināšanās ➤ Valsts finansējuma (piešķirto kvotu) samazināšanās veselības reformu rezultātā, t.sk. veselības aprūpes sistēmas finansēšanas kārtība ➤ Mainīga un neparedzama valsts veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas politika un kārtība ➤ Vispārējs kvalificēta darba spēka trūkums veselības aprūpes jomās

piesaiste slimnīcas infrastruktūras sakārtošanai, personāla apmācībām, speciālistu atalgojumam ➤ Turpināt sadarbību ar SIA “Daugavpils reģionālā slimnīca, SIA „Centrālā laboratorija” u.c. nozares partneriem ➤ Veicinām darbinieku tālākizglītību apmaksājot kursus ➤ Maksas pakalpojumu plašāka attīstība un mārketinga (jo sevišķi ārpus novada) ➤ Infrastruktūra pielāgota pacientiem ar ierobežotām iespējām (t.sk. ir pieejami tehniskie palīgīdzekļi) un māmiņām ar maziem bērniem	➤ Iepirkumu veikšanas valstiskais regulējums kavē ātri un mērķtiecīgi iegādāties labas kvalitātes aprīkojumu par optimālu cenu ➤ Demogrāfiskās situācijas (iedzīvotāju skaita samazināšanās) ietekme uz veselības jomai piešķiramo līdzekļu apjomu ➤ Esošā personāla novecošanās tendences turpināšanās ➤ Medikamentu un medicīnisko materiālu (t.sk. obligāti izmantojamo dezinfekcijas līdzekļu), pārtikas un energoresursu cenu pieaugums ➤ Neparedzamas likumdošanas izmaiņas ➤ Pieaugošas kvalitātes prasības attiecībā uz konkrētiem pakalpojumiem, jaunu prasību izvirzīšanas no MK, LR Veselības ministrijas un citu valsts institūciju puses bez finansiāla seguma, un ar to saistītais administratīvais slogs
--	--

Saskaņā ar veikto SVID analīzi, Slimnīcas priekšrocība ir plašs veselības aprūpes pakalpojumu piedāvājums, moderna un mūsdienīga aparatūra, ilgstoša pieredze veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanā, uzņēmuma ģeogrāfiskā atrašanās vieta un tas, ka uzņēmumā strādā profesionāls personāls.

Tomēr vienlaikus pastāv arī negatīvie faktori, kuri vājina uzņēmuma iespējas konkurences tirgū. Uzņēmuma darbību ļoti ietekmē speciālistu trūkums. Kā viens no ļoti būtiskiem faktoriem, kas kavē uzņēmuma izaugsmi un attīstību ir NVD finansējums par paveiktām manipulācijām. Tas ir neadekvāti zems un nav konkurētspējīgs ar privāto sektoru, kas vēl jo vairāk liek jauniem speciālistiem izvēlēties privāto sektoru savas profesionālās karjeras attīstībai.

Runājot par ārējās vides sniegtajām iespējām, Slimnīcai ir jārod iespēja piesaistīt izglītotus zinošos un prasmīgus darbiniekus, kas uzņēmumam dotu jaunu redzējumu un pavērtu ceļu uz jaunu projektu realizāciju. Lai turpinātu uzņēmuma izaugsmi vajadzētu izmantot savas iekšējās priekšrocības un piedāvāt plašāku maksas pakalpojumu klāstu, kas dotu lielākas priekšrocības attiecībā uz konkurentiem

Slimnīcai ir arī ārējie draudi, pie kuriem savlaicīgi būtu jāpielāgojas. Viens no ārējo draudu faktoriem ir vispārējs kvalificēta darbaspēka trūkums veselības aprūpes

jomā, kas ļoti būtiski ietekmē uzņēmuma nākotni. Tāpat bez ievērības nedrīkst atstāt tādu draudu faktoru, kā mainīga un neparedzama valsts veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas politika un kārtība, kur valsts piešķirtais finansējuma apjoms neatbilst “grozā” ietilpināto pakalpojumu izmaksām.

5 Risku analīze

Tabula Nr.10. SIA “Krāslavas slimnīca” 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 jauninājumus, meklēt jaunus klientus, plānot, attīstīt jaunus (jo sevišķi maksas) pakalpojumus.
RAŽOŠANAS (pakalpojuma nodrošināšanas) RISKI: ➤ Nepietiekošs tehniskās bāzes nodrošinājums ➤ Neparedzētas izmaiņas pakalpojuma sniegšanas procesā ➤ Izejvielu/materiālu kvalitātes neatbilstība ➤ Iekārtu neparedzēta iedarbība uz klienta veselības stāvokli	Sadalīt risku, sniedzot plašāku pakalpojumu klāstu, regulāri pārbaudīt iepirkto izejvielu un materiālu kvalitāti un ievērot optimālus to uzglabāšanas apstākļus, sekot līdzi iekārtu tehniskajam stāvoklim, laikus novērst to trūkumus un savlaicīgi plānot jaunu pamatlīdzekļu iegādi. Izmantot obligāto un brīvprātīgo iekārtu apdrošināšanu pret nodarīto kaitējumu klienta veselībai.
FINANŠU RISKI: ➤ Iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās (kopējās sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās) ➤ Neparedzamas izejmateriālu, tehnisko līdzekļu un resursu cenu paaugstināšanās ➤ Neplānoti izdevumi (soda naudas, tiesvedība) ➤ Nozīmīgu klientu (partneru) maksātnespēja	Veidot finanšu rezerves, uzkrājumus, sekot līdzi uzņēmuma naudas plūsmai, sadarboties ar vairākiem sociālajiem partneriem un materiālu, resursu piegādātājiem, sekot līdzi valsts veselības aprūpes finansēšanas politikas un kārtības izmaiņām.

➤ Nepietiekama apgrozāmo līdzekļu aprīte ➤ Valsts finansējuma samazinājums	
POLITISKIE RISKI: ➤ Pastāvīga veselības un sociālās nozares politisko prioritāšu maiņa un nestabilitāte ➤ Neparedzamas nodokļu sistēmas izmaiņas ➤ Neparedzamas administratīvā sadalījuma un ar to saistītas likumdošanas vai klientu skaita izmaiņas	Regulāri tikties ar Krāslavas novada domes pārstāvjiem un vadību, apmeklēt nozarē nozīmīgus seminārus un informatīvas tikšanās valsts mērogā, sekot līdzi visam jaunajam, kas notiek valsts un pašvaldības ekonomikā, politikā un finanšu sfērā, veidot finanšu rezerves fondu, kopīgs darbs ar Krāslavas novada pašvaldību MK noteikumu, normatīvo aktu izstrādes procesā (noteikumu projektu saskaņošanā u.c.), lai aizstāvētu novada intereses
SOCIĀLIE (CILVĒCISKĀ FAKTORA) RISKI: ➤ Ārstniecības personāla novecošana ➤ Nepietiekoša iekšējā komunikācija ➤ Darbinieku „izdegšanas sindroms”, kas var novest pie nolaidības, darba kultūras degradācijas, slimībām ➤ Klientu, pacientu un viņu radnieku neparedzētas rīcības un destruktīvas 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 uzņēmuma 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), iespēju robežās nodrošināt apsardzes sistēmu, stingri ievērot darba drošības un ugunsdrošības noteikumus.

SIA “Krāslavas slimnīca” valdes loceklis

Aleksandrs Jevtušoks