



Sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Krāslavas slimnīca”

Vidēja termiņa darbības stratēģija
2023.gadam

Krāslava 2023

SATURS

1	IEVADS	4
2	INFORMĀCIJA PAR SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA”	7
2.1	SIA “Krāslavas slimnīca” vēsture	8
2.2	Esošās situācijas apraksts.....	8
3	SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” STRATĒĢISKĀ DAĻA	13
3.1	Vīzija un misija	13
3.2	Stratēģiskie mērķi un darbības virzieni.....	14
3.3	Uzņēmuma darbību un attīstību ietekmējošās puses.....	15
3.4	Finanšu mērķi un efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji	15
4	SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” VIDES FAKTORU UN RISKU ANALĪZE ...	18
4.1	SIA “Krāslavas slimnīca” iekšējo faktoru analīze.....	18
4.2	SIA “Krāslavas slimnīca” ārējo faktoru analīze	19
4.3	SIA “Krāslavas slimnīca” SVID analīze.....	21
5	RISKU ANALĪZE	24

1 IEVADS

SIA "Krāslavas slimnīca" (turpmāk tekstā – Slimnīca) ir lokāla daudzprofilu II līmeņa slimnīca. Slimnīcas darbība un attīstība iepriekšējā plānošanas periodā notika saskaņā ar 2020.gada 29.maijā Slimnīcas dalībnieku sapulcē apstiprināto SIA "Krāslavas slimnīca" vidējā termiņa darbības stratēģiju 2020.-2022.gadam (skat.Tabula Nr.1)

Tabula Nr.1. Vidējā termiņa darbības stratēģijas 2020.-2022.g. realizācijas rezultātu apkopojums

Nr.p.k.	Mērķis	Izpilde
1.	Saglabāt esošos stacionārās veselības aprūpes pakalpojumus vismaz 2019.gada līmenī	Sniegto stacionāro pakalpojumu apjoms ir saglabāts. Kopējie ieņēmumi no stacionārās veselības aprūpes pakalpojumiem, salīdzinot ar 2019.gadu pieauguši par 54.9% jeb par 1142899 EUR (2022.gadā 3225911 EUR un 2019.gadā 2083012 EUR). Ieņēmumu pieaugums skaidrojams ar valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tarifu pieaugumu, kā arī ar saņemtajām piemaksām saistībā ar Covid-19 uzliesmojumu un seku novēršanu atbilstoši Veselības ministrijas rīkojumiem
2.	Palielināt ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu apjomu vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2019.gada rādītājiem	Rādījums sasniegts, kopējie ieņēmumi no ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumiem, salīdzinot ar 2019.gadu ir pieauguši par 22.6% jeb 337767 EUR (2022.gadā 1829025 EUR un 2019.gadā 1491258 EUR). Ieņēmumu pieaugums skaidrojams ar valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tarifu pieaugumu, kā arī ar saņemtajām piemaksām saistībā ar Covid-19 uzliesmojumu un seku novēršanu atbilstoši Veselības ministrijas rīkojumiem.
3.	Palielināt īslaicīgās sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumu apjomu vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2019.gada rādītājiem	Rādījums nav sasniegts, ieņēmumi no īslaicīgās sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumiem samazinājušies par 22.2% jeb 13304 EUR (2022.gadā 46724 EUR un 2019.gadā 60028 EUR). Viens no galvenajiem samazinājuma iemesliem ir saistīts ar COVID-19 izplatības izsludināto ārkārtas situāciju un saistītiem ierobežojumiem, kā arī valsts pasūtījuma saamazināšanās.
4.	Saglabāt valsts un pašvaldības finansējumu par nodrošinātajiem ārstniecības	Rādījums sasniegts, kopējais veselības aprūpes pakalpojumu valsts finansējums, salīdzinot ar 2019.gadu, pieaudzis par 1382874 EUR jeb

	un rehabilitācijas pakalpojumiem vismaz 2019.gada līmenī	47.5% (2022.gadā 4294656 EUR un 2019.gadā 2911782 EUR). Kopējā finansējuma pieaugumu ietekmēja valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tarifu pieaugums sakarā ar minimālās algas apmēra palielinājumu 2021.gadā par 25%, 2022.gadā vidēji par 4.5%.
5.	Palielināt ieņēmumus no maksas pakalpojumiem vidēji par 2 % gadā, salīdzinot ar 2019.gada rādītājiem	Rādījums sasniegts, ieņēmumi no maksas medicīnas pakalpojumiem, salīdzinot ar 2019.gadu pieaudzis par 30,5%, jeb par EUR 59642 (2022.gadā EUR 255344 un 2019.gadā EUR 195702).
6.	Nodrošināt bezzaudējuma finansiālās darbības rezultātus, tas ir, ar ikgadējiem ieņēmumiem no valsts, pašvaldības un maksas pakalpojumiem segt ikdienas darbības nodrošināšanas izdevumus.	Rādījums sasniegts, 2022.gadā peļņa pirms nodokļiem sastādīja 443367 EUR.

Izvērtējot darbības stratēģijas realizācijas rezultātus, var secināt, ka daļa no noteiktiem mērķa indikatoriem ir sasniegti un pārsniegti, bet daļa mērķu nav sasniegti. Izvērtējot iepriekšējās darbības stratēģijas realizācijas gaitu un ņemot vērā pašreizējo situāciju, tika izstrādāta vidējā termiņa stratēģija 2023.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; 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	1 408 852 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 2022.gadā

Veiktās iemaksas kopā, EUR, t.sk.:	1 636 192
Dividendes	93958
Valsts sociālās apdrošināšanas iemaksas	955190
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	484616
PVN	83071
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	16053
Nekustamā īpašuma nodoklis	37
Citi nodokļi un nodevas	3267

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 2022.gadā

Saņemtais NVD finansējums un pārējie ieņēmumi kopā, EUR, t.sk.:	5 407 050
1. Saņemtie valsts budžeta līdzekļi par valsts apmaksātiem veselības aprūpes pakalpojumiem, ieskaitot pacientu iemaksas atbrīvotajām pacientu kategorijām:	4592573
1.1.par stacionārajiem pakalpojumiem	3158150
1.2.par ambulatorajiem pakalpojumiem	1434423
2. Pacientu iemaksa par no pacientu iemaksas neatbrīvotajām	206607

kategoriņām un pacienta līdzmaksājumi:	
2.1.pacientu iemaksa par stacionārajiem pakalpojumiem	66694
2.2.pacientu iemaksa par ambulatorajiem pakalpojumiem	139913
3. Ieņēmumi no fiziskām un juridiskām personām par maksas medicīnas pakalpojumiem	255756
4. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi, kas nav saistīti ar ārstniecības pakalpojumiem	352114

Saņemtie līdzekļi projektu īstenošanai	627264
1. Līdzekļi no ES fondiem	130236

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, zobārstsniecības 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	2020	2021	2022	2023 sākums
Stacionārie	2108638	2768041	3076498	2537860
Ambulatorie	908784	1128183	1120830	1132507
Zobārstsniecība	88868	89166	97328	94308
Kopā	3106290	3985390	4294656	3764675

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 mediķu 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, endokrinologa, funkcionālās diagnostikas pakalpojumi.

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 iekšķīgo slimību ārstēšanas,

- gastrointestinālās endoskopijas,
- ginekoloģijas.

Zobārstniecības nodaļā tiek sniegti stomatoloģijas un protezēšanas pakalpojumi.

Rentgenoloģijas nodaļā gan ambulatorajiem, gan stacionāra pacientiem veic rentgenoloģiskos 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. Klientu skaita kritums salīdzinot ar 2019.gadu ir skaidrojams ar Covid-19 uzliesmojumu un ar to saistītiem ierobežojumiem. Pēc ierobežojumu atcelšanas, slimnīcas klientu skaits atkal sāka pieaugt.

2022. gadā slimnīcas stacionāra nodaļās apkalpoja 1650 klientus, pacientu gultas dienu skaits 2022. gadā stacionāra nodaļās - 9665. Vidējais ārstēšanas ilgums 2022. gadā bija 5.86 gultas dienas. (skat. Tabulu Nr. 2)

Tabula Nr.2. SIA "Krāslavas slimnīca" darba rezultatīvie rādītāji

Rādītāja nosaukums	2019	2020	2021	2022	2023.g.2 mēn.
Ārstēto slimnieku skaits	2054	1687	1422	1650	338
Gultu dienu skaits	12499	10387	8005	9665	2142
Vidējais ārstēšanas ilgums (dienās uz vienu cilvēku)	6.08	6.16	5.63	5.86	6.33

Avots: SIA "Krāslavas slimnīca" statistikas dati

Tabulā Nr.3 ir redzams, ka kopējais ambulatoro apmeklējumu skaits 2022.gadā, salīdzinot ar 2020.gadu, ir pieaudzis par 5%, kas arī liecina par Slimnīcas stabiliem darbības rādītājiem.

Tabula Nr.3. SIA "Krāslavas slimnīca" ambulatoro apmeklējumu skaits

2019	2020	2021	2022	2023.g.2 mēn.
55033	47476	49650	47710	8536

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	2020	2021	2022	2023
Stacionāra nod., t.sk.	63	61	66	68
<i>Uzņemšana</i>	13	13	14	14
<i>Ķirurģija</i>	33	32	35	36
<i>Terapija</i>	17	16	17	18
Rentgenoloģija	4	4	5	4
Rehabilitācijas	5	5	5	5
Mājas aprūpe	3	3	3	3
Zobārstniecība	9	8	9	9
Poliklīnika, t.sk.ambulatorie kabineti	41	43	42	43
<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>Oftalmologa</i>	2	2	2	2
<i>Endoskopijas</i>	2	2	2	2
<i>Endokrinoloģijas</i>	1	1	1	1
<i>Fukcionālās diagnostikas</i>	6	7	7	7
<i>Urologa</i>	1	1	1	1
<i>Patanatomijas</i>	2	3	2	2
<i>Sterilizācijas</i>	1	1	1	1
<i>Klientu apkalpošana - reģistratūra</i>	4	4	4	5
<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.	54	56	52	54
<i>Administrācija</i>	7	7	7	7
<i>Grāmatvedība</i>	4	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>	20	22	18	20
<i>Pilsētas pirts</i>	3	3	3	3
<i>Pilsētas veļas mazgātava</i>	1	1	1	1
Kopā	179	180	182	186

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 kategorijām.

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

Medicīniskais personāls	2020	2021	2022	2023
ārsti	39	40	45	45
vidējais medicīniskais personāls (māsas, ārstu palīgi, vecmātes u.c.)	50	49	54	52
jaunākais medicīniskais personāls (māsu palīgi)	25	26	26	26
Pārējais personāls (administrācija, saimnieciskais personāls)	65	65	57	63
Kopā	179	180	182	186

Avots: SIA "Krāslavas slimnīca" statistikas dati

Apskatot tabulā Nr.6 attēlotos datus, ir redzams, ka 2023.gadā salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem (2020.g.), ir pieaudzis medicīnisko darbinieku skaits par 9 speciālistiem. Slimnīca ir spējusi pieaicināt savai komandai papildus 6 ārstus. Tāpat ir palielinājies vidējā medicīniskā personāla (māsas, ārstu palīgi) skaits par 2 speciālistiem. Arī jaunākā medicīniskā personāla (māsu palīgi) skaits ir palielinājies 2023. gadā par 1 darbinieku. Apkalpojošā personāla (administrācija, saimnieciskais dienests, veļas mazgātava, virtuve, apkopēji u.c.) skait. 2023. gadā ir pieaudzis par 6 cilvēkiem, salīdzinot ar 2020.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 stacionāra 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 tika noslēgts sadarbības līgums ar apdrošināšanas kompāniju AAS “Balta” un 2022.gadā – ar AAS BTA, pamatojoties uz kuriem AAS “Balta” un AAS BTA 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”. Pacienti saņemot medicīnisko pakalpojumu saņem Valsts ieņēmumu dienestā reģistrēto kvīti, kas automātiski atspoguļojas pacienta gada ieņēmumu deklarācijā.

2020.gadā noslēgts līgums par rezidenta otolaringologa studiju apmaksu ar Rīgas Stradiņa universitāti. 2021.g. noslēgts līgums ar darbinieci par stipendijas maksājumiem par apmācībām studiju programmā “Radiologa asistents”.

2022.gadā ir uzsākta projekta īstenošana specifiskā atbalsta saņemšanai, kas paredzēts Ministru kabineta 2016. gada 8. marta noteikumos Nr. 152 “Darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” 13.1.3.1. pasākumā “Energoefektivitātes paaugstināšana pašvaldību infrastruktūrā ekonomiskās situācijas uzlabošanai” par saules paneļu uzstādīšanu ar mērķi samazināt CO2 izmešu daudzumu. Projekta kopējā summa 246 015 EUR, t.sk. slimnīcas līdzdalība 151 951 EUR. Ir izstrādāta projekta dokumentācija, nomainīts katlu mājas jumta segums saules paneļu uzstādīšanai. Kopējās izmaksas 132510 EUR. 2023.gadā uzsāktā projekta ietvaros tiek plānots uzstādīt saules paneļus.

Lai piesaistītu jaunus speciālistus, 2022.gadā tika izremontētas telpas otolaringologa kabinetam un aprīkotas ar mūsdienīgu aparatūru. Kopējās izmaksas sastādīja 74203 EUR.

2023.gada tiek plānots turpināt ēku remontu (jumta seguma nomaiņa ārstniecības korpusam, slimnīcas ēku remonts), veikt teritorijas labiekārtošanas darbus.

3 SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” STRATĒGISKĀ DAĻA

3.1 Vīzija un misija

SIA “Krāslavas slimnīca” vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2023.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 iejūtīgu 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 novada 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 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 2023.gadam ir sekojoši:

- 1) Saglabāt esošos stacionārās veselības aprūpes pakalpojumus vismaz 2022. gada līmenī;

- 2) Palielināt ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu apjomu vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2022.gada rādītājiem;
- 3) Palielināt īslaicīgās sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumu apjomu vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2022. gada rādītājiem;
- 5) Saglabāt valsts un pašvaldības finansējumu par nodrošinātajiem ārstniecības un rehabilitācijas pakalpojumiem vismaz 2022. gada līmenī;
- 6) Palielināt ieņēmumus no maksas pakalpojumiem vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2022. 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 2023.-2025.gadam.

Nr. p.k.	Rādītāja nosaukums	Rindas kods	2025	2024	2023	2022 fakts
	1	3	4	5	4	5
1	Neto apgrozījums	010	4 946 907	5 098 461	5 482 700	5 209 584
2	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	020	4 892 636	4 921 100	5 332 495	4 716 687
3	Bruto peļņa vai zaudējumi	030	54 271	177 361	150 205	492 897
4	Administrācijas izmaksas	050	269 763	275 105	257 114	240 530
5	Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	060	285 164	244 288	233 112	212 402
6	Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	065	19 115	15 599	15 320	21 402
8	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	120	50 557	130 945	110 883	443 367
9	Uzņēmuma ienākuma nodoklis	130	4 079	3 715	3 563	15 892
10	Pārskata perioda tīrā peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem	180	46 478	127 230	107 320	427 475

Tabulna Nr.7. Plānotā bilance 2023.-2025.gadam.

AKTĪVS	Rindas kods	2025	2024	2023	2022 fakts
1	2	4	5	6	7
1. Ilgtermiņa ieguldījumi					

I. Nemateriālie ieguldījumi						
2. Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības	020	445	1435	2025	3415	
I KOPĀ	060	445	1435	2025	3415	
II. Pamatlīdzekļi						
Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	070	1 430 086	1 453 486	1 297 402	1 077 194	
Iekārtas un mašīnas	090	820 432	736 341	693 815	800 282	
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	100	98 789	74 210	45 800	61 193	
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	110				132 510	
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	120				14 100	
II KOPĀ	130	2 349 307	2 264 037	2 037 017	2 085 279	
1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ	230	2 349 752	2 265 472	2 039 042	2 088 694	
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI						
I. Krājumi						
Izejvielas, materiāli un inventārs	240	203 413	198 110	183 430	251 909	
I KOPĀ	300	203 413	198 110	183 430	251 909	
II. Debitori						
Pircēju un pasūtītāju parādi	310	34 458	33 294	20 671	18 505	
Citi debitori	340	2 351	2 777	2 500	2 898	
Nākamo periodu izmaksas		5 155	5 670	5 320	5 670	
Uzkrātie ieņēmumi	370	216 530	224 303	196 141	100 084	
II KOPĀ	390	258 494	266 044	224 632	127 157	
IV. Nauda	IV KOPĀ	450	1 618 164	1 650 830	1 670 800	1 762 576
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ	460	2 080 071	2 114 984	2 078 862	2 141 642	
BILANCE	470	4 429 823	4 380 456	4 117 904	4 230 336	

PASĪVS	Rindas kods	2025	2024	2023	2022 fakts
1	2	4	5	6	7
1. Pašu kapitāls					
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	500	1 408 852	1 408 852	1 408 852	1 408 852
Nesadalītā peļņa:	590				
- iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	600	1 398 437	1 346 930	1 250 342	865 614
- pārskata gada nesadalītā peļņa	610	46 478	57 230	107 320	427 475
Nesadalītā peļņa kopā:	611	1 444 915	1 404 160	1 357 662	1 293 089
1. PAŠU KAPITĀLS KOPĀ	620	2 853 767	2 813 012	2 766 514	2 701 941
2. Ilgtermiņa kreditori					
Nākamo periodu ieņēmumi	780	803 676	833 030	789 765	893 841
3. ILGTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	810	803 676	833 030	789 765	893 841
3. Īstermiņa kreditori					
No pircējiem saņemtie avansi	860	332	563	518	549
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	870	13 293	23 790	9 600	32 653

Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	910	228 748	211 804	160 865	166 827
Pārējie kreditori	920	177 492	169 040	141 211	145 686
Nākamo periodu ieņēmumi	930	140 466	131 715	99 554	129 749
Uzkrātās saistības	960	209 352	197 502	149 877	159 090
4. ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	980	769 683	734 414	561 625	634 554
Kreditori kopā:		1 573 359	1 567 444	1 351 390	1 528 395
BILANCE	990	4 429 823	4 380 456	4 117 904	4 230 336

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 45 ārsti, 3 fizioterapeiti, 49 medmāsas, 26 māsas palīgi. No tiem pensijas vecumā ir 6.5% ārstu, 5% 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		līdz 30 g.	
		skaits	%	skaits	%	skaits	%	skaits	%	skaits	%
Ārsti	45	27	60%	9	20%	2	4%	6	13%	1	2%
Vidējais medicīniskais personāls (t.sk. fizioterapeiti)	52	21	40%	16	31%	8	15%	6	12%	1	2%
Jaunākais medicīniskais personāls	26	6	23%	14	54%	4	15%	1	4%	1	4%
Kopā medicīniskais personāls	123	54	44%	39	32%	14	11%	13	11%	3	2%

Avots: SIA "Krāslavas slimnīca" statistikas dati

No 8.tabulas redzams, ka ļoti būtisks ir darbinieku skaits pensijas un pirmpensijas vecumā, t.i., 44% no kopējā medicīniskā personāla skaita. Vidējā

vecuma grupā 40-59 gadi ir 43% darbinieku, līdz 40 gadiem ir tikai 13% darbinieku. Vecākajam medicīniskajam darbiniekam šogad palika 77 gadi, jaunākajam 20 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 (pacienti), ka uzņēmums seko jaunākajām tendencēm un izmanto jaunākās tehnoloģijas.

Apskatot PEST analīzes rezultātus, ir redzams, ka SIA “Krāslavas slimnīca” ir ļoti jutīga 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 ievēribas 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	
<p>Stiprās puses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 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 	<p>Vājās puses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 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

<p>institūcijām, nevalstiskām organizācijām</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ģeopolitiskā atrašanās vieta veicina darbinieku aizplūšanu uz Rīgu
Ārējā vide	
<p>Iespējas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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) 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 	<p>Draudi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ 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

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maksas pakalpojumu plašāka attīstība un mārketingi (jo sevišķi ārpus novada) ➤ Infrastruktūra pielāgota pacientiem ar ierobežotām iespējām (t.sk. ir pieejami tehniskie palīglīdzekļi) un māmiņām ar maziem bērniem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ievēribas 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
<p>TIRGUS RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Iedzīvotāju skaita turpmāka samazināšanās ➤ Jaunu konkurentu parādīšanās ➤ Jaunas prasības kvalitātes un citos standartos ➤ Kopējā pieprasījuma samazināšanās 	<p>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.</p>
<p>RAŽOŠANAS (pakalpojuma nodrošināšanas) RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nepietiekošs tehniskās bāzes nodrošinājums ➤ Neparedzētas izmaiņas pakalpojuma sniegšanas procesā ➤ Izejvielu/materiālu kvalitātes neatbilstība ➤ Iekārtu neparedzēta iedarbība uz klienta veselības stāvokli 	<p>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.</p>
<p>FINANŠU RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās (kopējās sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās) ➤ Neparedzamas izejmateriālu, tehnisko līdzekļu un resursu cenu paaugstināšanās ➤ Neplānoti izdevumi (soda naudas, tiesvedība) ➤ Nozīmīgu klientu (partneru) maksātspēja ➤ Nepietiekama apgrozāmo līdzekļu aprīte ➤ Valsts finansējuma samazinājums 	<p>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.</p>
<p>POLITISKIE RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pastāvīga veselības un sociālās nozares 	<p>Regulāri tikties ar Krāslavas novada domes pārstāvjiem un vadību, apmeklēt nozarē</p>

<p>politisko prioritāšu maiņa un nestabilitāte</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Neparedzamas nodokļu sistēmas izmaiņas ➤ Neparedzamas administratīvā sadalījuma un ar to saistītas likumdošanas vai klientu skaita izmaiņas 	<p>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</p>
<p>SOCIĀLIE (CILVĒCISKĀ FAKTORA) RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<p>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.</p>
<p>AR DABAS NOTIKUMIEM SAISTĪTIE RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vētras ➤ Ugunsgrēki ➤ Plūdi 	<p>Izmantot obligāto un brīvprātīgo apdrošināšanu (apdrošināt īpašumu, tehniku, iekārtas, darbinieku veselību), iespēju robežās nodrošināt apsardzes sistēmu, stingri ievērot darba drošības un ugunsdrošības noteikumus.</p>

SIA “Krāslavas slimnīca” valdes loceklis

Aleksandrs Jevtušoks