



Sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Krāslavas slimnīca”

Vidēja termiņa darbības stratēģija

2024 – 2026.gadam

Krāslava 2024

SATURS

1	IEVADS	4
2	INFORMĀCIJA PAR SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA”	5
2.1	SIA “Krāslavas slimnīca” vēsture	5
2.2	SIA “Krāslavas slimnīca” darbības analīze 2020. -2023.gados.....	5
2.3	Esošās situācijas apraksts.....	8
3	SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” STRATĒGISKĀ DAĻA	14
3.1	Vīzija un misija	14
3.2	Stratēģiskie mērķi un darbības virzieni.....	15
3.3	Uzņēmuma darbību un attīstību ietekmējošās puses	15
3.4	Finanšu mērķi un efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji	16
4	SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” VIDES FAKTORU UN RISKU ANALĪZE ...	19
4.1	SIA “Krāslavas slimnīca” iekšējo faktoru analīze.....	19
4.2	SIA “Krāslavas slimnīca” ārējo faktoru analīze	20
4.3	SIA “Krāslavas slimnīca” SVID analīze.....	22
5	RISKU ANALĪZE	24

1 IEVADS

SIA "Krāslavas slimnīca" (turpmāk tekstā – Slimnīca) attīstības stratēģija ir vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2024.-2026. 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), izvērtēti iepriekšējās stratēģijas realizācijas rezultāti, 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 2023.gadā

Veiktās iemaksas kopā, EUR, t.sk.:	1 776 371
Dividendes	42747
Valsts sociālās apdrošināšanas iemaksas	1037549
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	532113
PVN	147057
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	13339
Nekustamā īpašuma nodoklis	37
Citi nodokļi un nodevas	3529

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 2023.gadā

Saņemtais NVD finansējums un pārējie ieņēmumi kopā, EUR, t.sk.:	5 501 734
1. Saņemtie valsts budžeta līdzekļi par valsts apmaksātiem veselības aprūpes pakalpojumiem, ieskaitot pacientu iemaksas atbrīvotajām pacientu kategorijām:	4471233
1.1. par stacionārajiem pakalpojumiem	2939079
1.2. par ambulatorajiem pakalpojumiem	1532154
2. Pacientu iemaksa par no pacientu iemaksas neatbrīvotajām	220068

kategoriņām un pacienta līdzmaksājumi:	
2.1.pacientu iemaksa par stacionārajiem pakalpojumiem	72398
2.2.pacientu iemaksa par ambulatorajiem pakalpojumiem	147670
3. Ieņēmumi no fiziskām un juridiskām personām par maksas medicīnas pakalpojumiem	346892
4. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi, kas nav saistīti ar ārstniecības pakalpojumiem	463541

Saņemtie līdzekļi projektu īstenošanai	93 250
1. Līdzekļi no ES fondiem	93250

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-5601, ar pamatkapitālu, kas 100% pieder Krāslavas novada domei.

2.2 SIA “Krāslavas slimnīca” darbības analīze 2020. -2023.gados

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, stratēģiju 2023.gadam (skat.Tabula Nr.1)

Tabula Nr.1. Vidējā termiņa darbības stratēģiju 2020.-2022.g., 2023.g. realizācijas rezultātu apkopojums

Nr.p. k.	Mērķis	Izpilde
1.	Saglabāt esošos stacionārās veselības aprūpes pakalpojumus vismaz 2019.gada līmenī	Kopējie ieņēmumi no stacionārās veselības aprūpes pakalpojumiem 2023.gadā: - Salīdzinot ar 2019.gadu pieauguši par 44.4% jeb par 929913 EUR (2023.gadā 3012925 EUR un 2019.gadā 2083012 EUR). Pieaugums skaidrojams ar valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tarifu pieaugumu. - Salīdzinot ar 2022.gadu ir samazinājušies par 6.6% jeb par 212986 EUR (2023.gadā 3012925 EUR un 2022.gadā 3225911 EUR). Samazinājums 2023.g. skaidrojams ar 2021.-22.g.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	Kopējie ieņēmumi no ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumiem 2023.gadā: - Salīdzinot ar 2019.gadu ir pieauguši par 35.8% jeb 534010 EUR (2023.gadā 2025268 EUR un 2019.gadā 1491258 EUR). Pieaugums skaidrojams ar valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tarifu pieaugumu un ambulatoro izmeklējumu skaita palielināšanos pasūtījumā (2023.g.-56024 izmekl., 2019.g.-47606 izmekl.). - Salīdzinot ar 2022.gadu ir pieauguši par 10.7% jeb 196243 EUR (2023.gadā 2025268 un 2022.gadā 1829025 EUR). Pieaugums skaidrojams ar valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tarifu pieaugumu un ambulatoro izmeklējumu skaita palielināšanos pasūtījumā (2023.g.-56024 izmekl., 2022.g.-49000 izmekl.).
3.	Palielināt īslaicīgās sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumu apjomu vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2019.gada rādītājiem	Ieņēmumi no īslaicīgās sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumiem 2023.gadā: - Salīdzinot ar 2019.gadu samazinājušies par 13.6% jeb 8150 EUR (2023.gadā 51878 EUR un 2019.gadā 60028 EUR). Viens no galvenajiem samazinājuma iemesliem ir saistīts ar COVID-19 izplatības izsludināto ārkārtas situāciju un saistītiem ierobežojumiem 2020.-22.g., kā arī valsts pasūtījuma saamazināšanās. - Salīdzinot ar 2022.gadu palielinājušies par 11.0% jeb 5154 EUR (2023.gadā 51878 EUR un 2022.gadā 46724 EUR).
4.	Saglabāt valsts un pašvaldības finansējumu par nodrošinātajiem ārstniecības un rehabilitācijas pakalpojumiem vismaz 2019.gada līmenī	Kopējais veselības aprūpes pakalpojumu valsts finansējums 2023.gadā: - Salīdzinot ar 2019.gadu, pieaudzis par 1361066 EUR jeb 46.7% (2023.gadā 4272848 EUR un 2019.gadā 2911782 EUR). Pieaugumu ietekmēja valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu tarifu pieaugums sakarā ar ārstniecības personu minimālās algas apmēra palielinājumu 2021.gadā par 25%, 2022.gadā vidēji par 4.5%, 2023.gadā vidēji par 7.8%. - Salīdzinot ar 2022.gadu, samazinājies par 21808 EUR jeb 0.5% (2023.gadā 4272848 EUR un 2022.gadā 4294656 EUR). Samazinājums 2023.g. skaidrojams ar 2022.g.saņemtajām piemaksām saistībā ar Covid-19 uzliesmojumu un seku novēršanu atbilstoši Veselības ministrijas rīkojumiem, kā arī valsts pasūtījuma saamazināšanās.
5.	Palielināt ieņēmumus no maksas pakalpojumiem vidēji	Ieņēmumi no maksas medicīnas pakalpojumiem 2023.gadā:

	par 2 % gadā, salīdzinot ar 2019.gada rādītājiem	- Salīdzinot ar 2019.gadu pieaudzis par 77.3% jeb par 151190 EUR (2023.gadā 346892 EUR un 2019.gadā 195702 EUR). - Salīdzinot ar 2022.gadu pieaudzis par 35.8%, jeb par 91548 EUR (2023.gadā 346892 EUR un 2022.gadā EUR). Pieaugums ir saistīts sniegto pakalpojumu apjoma palielināšanos un maksas cenrāža paaugstināšanos sakarā ar ārstniecības personāla minimālās algas palielināšanos.
6.	Nodrošināt bezzaudējuma finansiālās darbības rezultātus, tas ir, ar ikgadējiem ieņēmumiem no valsts, pašvaldības un maksas pakalpojumiem segt ikdienas darbības nodrošināšanas izdevumus.	Peļņa pirms nodokļiem: 2023.gadā 50485 EUR 2022.gadā 443367 EUR 2019.gadā 285175 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 laika periodam 2024.-2026.gadam.

2.3 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	2020	2021	2022	2023	2024
Stacionārie	2108638	2768041	3076498	2894765	3359946
Ambulatorie	908784	1128183	1120830	1120830	1352816
Zobārstniecība	88868	89166	97328	97328	101955
Kopā	3106290	3985390	4294656	4294656	4814717

Avots: SIA “Krāslavas slimnīca” statistikas dati

Slimnīca nodrošina Krāslavas novadu un tam piegulošo teritoriju 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 iekšējo, neiroloģisko slimību, ķirurģijas, traumu gadījumā. To veic gan uzņemšanas nodaļā, gan diennakts stacionāra nodaļās.

Aprūpes nodaļā ārstē hroniskus slimniekus, kam nepieciešama medicīniska aprūpe medīķu 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 2021.-22.g. ir skaidrojams ar Covid-19 uzliesmojumu un ar to saistītiem ierobežojumiem. Pēc ierobežojumu atcelšanas, slimnīcas klientu skaits atkal sāka pieaugt.

2023. gadā slimnīcas stacionāra nodaļās apkalpoja 1781 klientus, pacientu gultas dienu skaits 2023. gadā stacionāra nodaļās - 10703. Vidējais ārstēšanas ilgums 2023. gadā bija 6.01 gultas dienas. (skat. Tabulu Nr.2.)

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

Rādītāja nosaukums	2020	2021	2022	2023	2024.g. 2 mēn.
Ārstēto slimnieku skaits	1687	1422	1650	1781	314
Gultu dienu skaits	10387	8005	9665	10703	1889
Vidējais ārstēšanas ilgums (dienās uz vienu cilvēku)	6.16	5.63	5.86	6.01	6.02

Avots: SIA "Krāslavas slimnīca" statistikas dati

Tabulā Nr.3 ir redzams, ka kopējais ambulatoro apmeklējumu skaits 2023.gadā, salīdzinot ar 2020.gadu, ir pieaudzis par 3%, salīdzinot ar 2022.gadu ir pieaudzis par 2.5%, kas arī liecina par Slimnīcas stabiliem darbības rādītājiem.

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

2020	2021	2022	2023	2024.g.2 mēn.
47476	49650	47710	48882	8269

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	69
<i>Uzņemšana</i>	<i>13</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>
<i>Ķirurģija</i>	<i>33</i>	<i>32</i>	<i>35</i>	<i>35</i>
<i>Terapija</i>	<i>17</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>19</i>
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>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Ķirurģijas</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Neiroloģijas</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Ginekoloģijas</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>Ftiziācijas un pneimologa</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Psihonarkoloģijas</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Oftalmologa</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Endoskopijas</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Endokrinoloģijas</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Fukcionālās diagnostikas</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>
<i>Urologa</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Patanatomijas</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Sterilizācijas</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Klientu apkalpošana - reģistratūra</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Kasieris</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Sanitāres</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>Garderobists</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Pārējais personāls, t.sk.	54	56	52	55
<i>Administrācija</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>
<i>Grāmatvedība</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>Virtuve</i>	<i>9</i>	<i>9</i>	<i>9</i>	<i>9</i>
<i>Veļas mazgātava</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Katlu māja</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>

<i>Saimnieciskais dienests</i>	20	22	18	21
<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	44
vidējais medicīniskais personāls (māsas, ārstu palīgi, vecmātes u.c.)	50	49	54	55
jaunākais medicīniskais personāls (māsu palīgi)	25	26	26	25
Pārējais personāls (administrācija, saimnieciskais personāls)	65	65	57	62
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 10 speciālistiem. Slimnīca ir spējusi pieaicināt savai komandai papildus 5 ārstus. Tāpat ir palielinājies vidējā medicīniskā personāla (māsas, ārstu palīgi) skaits par 5 speciālistiem. Arī jaunākā medicīniskā personāla (māsu palīgi) skaits ir saglabājies 2022.gada līmenī. Apkalpojošā personāla (administrācija, saimnieciskais dienests, veļas mazgātava, virtuve, apkopēji u.c.) skait. 2023. gadā ir pieaudzis par 5 cilvēkiem, salīdzinot ar 2022.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.

Pamatojoties uz ar SIA "Daugavpils reģionālā slimnīca" noslēgto sadarbības līgumu, Krāslavas slimnīcas ārste-rezidente otolaringoloģe uzsāka savas rezidentūras 2.gadu uz SIA "Daugavpils reģionālā slimnīca" klīniskās bāzes. Kā arī 2024.gada jūnijā pabeigs apmācības un uzsāks darbu jauns RTG asistenta speciālists, kurš saņēma SIA "Krāslavas slimnīca" stipendiju.

2023.gadā tika pabeigti darbi pēc 2022.gadā uzsāktā projekta 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. Ārstniecības korpusa vajadzībām tiek nodrošināta saules paneļu saražotā elektroenerģija..

Lai piesaistītu jaunus speciālistus, 2022.gadā tika izremontētas telpas otolaringologa kabinetam un aprīkotas ar mūsdienīgu aparatūru. Kopējās izmaksas sastādīja 74203 EUR. 2023.gadā tika aprīkots podologa kabinets, izmaksas 6000 EUR.

2024.gadā tiks uzsākta Atveseļošanas fonda projekta "SIA "Krāslavas slimnīca" veselības aprūpes infrastruktūras stiprināšana" realizācija. Realizācijas termiņš līdz

2025.gada 1.decembrim. Kopējā summa 164 457.27 EUR, no tiem 161 406 EUR – Atveseļošanas fonds, 3051.27 EUR – SIA “Krāslavas slimnīca” līdzfinansējums.

Projekta ietvaros paredzēts veikt epidemioloģiskai drošībai un integrētas veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanai nepieciešamus infrastruktūras uzlabojumus ambulatorā ķirurga kabinetu kopumā, fibrogastroskopijas (FGS) kabinetā un dienas stacionāra telpās.

Lai nodrošinātu efektīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu, slimnīca iegulda un arī turpmāk turpinās ieguldīt līdzekļus medicīnas iekārtu atjaunošanā.

2024.gadā tiks turpināta slimnīcas digitalizācija, lai integrētos E-veselībā. Plānotās investīcijas – 30 000 EUR.

Tiek plānota asins kabineta modernizācija (plazmas saldētavas iegāde) – 5000 EUR.

2023.gadā tika turpināti teritorijas labiekārtošanas darbi, slimnīcas ēku un telpu remonts (ir nomainīts jumta segums ārstniecības korpusam, veikts katlu mājas kapitālais remonts un rekonstrukcija, veikta asfaltbetona seguma izbūve u.c.), kopējās investīcijas 280 000 EUR.

2024.gadā plānots turpināt teritorijas labiekārtošanas darbus, slimnīcas ēku un telpu remontu. Lai uzlabotu virtuves darbinieku darba apstākļus ir plānoti ventilācijas sistēmas uzlabošanas darbi. Kopumā plānotās investīcijas 50 000 EUR.

2025.gadā plānots nomainīt liftu poliklīnikas ēkā, plānotās investīcijas – 50 000 EUR.

3 SIA “KRĀSLAVAS SLIMNĪCA” STRATĒĢISKĀ 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 2024.-2026.g. ir sekojoši:

- 1) Nodrošināt valsts pasūtījuma izpildi neatliekamās un stacionārās palīdzības sniegšanā;
- 2) Palielināt ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu apjomu vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2023.gada rādītājiem;
- 3) Nodrošināt valsts pasūtījuma izpildi īslaicīgās sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumu sniegšanā;
- 4) Saglabāt valsts un pašvaldības finansējumu par nodrošinātajiem ārstniecības un rehabilitācijas pakalpojumiem vismaz 2023. gada līmenī;
- 5) Palielināt ieņēmumus no maksas pakalpojumiem vidēji par 2% gadā, salīdzinot ar 2023. gada rādītājiem;

6) 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 2024.-2026.gadam.

Nr. p.k.	Rādītāja nosaukums	Rindas kods	2026	2025	2024	2023
	1	3	4	4	5	4
1	Neto apgrozījums	010	4 698 662	4 946 907	5 098 461	5 276 764
2	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	020	4 618 020	4 892 636	4 921 100	5 190 652
3	Bruto peļņa vai zaudējumi	030	80 642	54 271	177 361	86 112
4	Administrācijas izmaksas	050	254 168	269 763	275 105	264 281
5	Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	060	282 315	285 164	244 288	242 861
6	Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	065	23 167	19 115	15 599	14 207
8	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	120	85 622	50 557	130 945	50 485
9	Uzņēmuma ienākuma nodoklis	130	4 433	4 079	3 715	13 165
10	Pārskata perioda tīrā peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem	180	81 189	46 478	127 230	37 320

Tabulna Nr.7. Plānotā bilance 2024.-2026.gadam.

AKTĪVS	Rindas kods	2025	2025	2024	2023
1	2	4	4	5	6
1. Ilgtermiņa ieguldījumi					
I. Nemateriālie ieguldījumi					
2. Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības	020	05	445	1435	2425
I KOPĀ	060	445	445	1435	2425
II. Pamatlīdzekļi					
Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	070	1 410 484	1 430 086	1 453 486	1 418 966
Iekārtas un mašīnas	090	882 551	820 432	736 341	677 421
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	100	93 710	98 789	74 210	47 645
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	110				15 377
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	120				14 623
II KOPĀ	130	2 386 745	2 349 307	2 264 037	2 174 032
1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI	230	2 386 745	2 349 752	2 265 472	2 176 457

KOPĀ						
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI						
I. Krājumi						
Izejvielas, materiāli un inventārs	240	235 280	203 413	198 110	179 153	
I KOPĀ	300	234 280	203 413	198 110	179 153	
II. Debitori						
Pircēju un pasūtītāju parādi	310	33 724	34 458	33 294	22 185	
Citi debitori	340	2 216	2 351	2 777	2 141	
Nākamo periodu izmaksas		5 413	5 155	5 670	5 114	
Uzkrātie ieņēmumi	370	217 200	216 530	224 303	195 764	
II KOPĀ	390	258 553	258 494	266 044	225 204	
IV. Nauda	IV KOPĀ	450	1 630 200	1 618 164	1 650 830	1 657 144
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ	460	2 123 033	2 080 071	2 114 984	2 061 501	
BILANCE	470	4 509 778	4 429 823	4 380 456	4 237 958	

PASĪVS	Rindas kods	2026	2025	2024	2023
1	2	4	4	5	6
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	1 440 267	1 398 437	1 283 930	1 250 342
- pārskata gada nesadalītā peļņa	610	81 189	46 478	127 230	37 320
Nesadalītā peļņa kopā:	611	1 521 456	1 444 915	1 411 160	1 287 662
1. PAŠU KAPITĀLS KOPĀ	620	2 930 308	2 853 767	2 820 012	2 696 514
2. Ilgtermiņa kreditori					
Nākamo periodu ieņēmumi	780	781 375	803 676	833 030	859 202
3. ILGTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	810	781 375	803 676	833 030	859 202
3. Īstermiņa kreditori					
No pircējiem saņemtie avansi	860	572	332	563	211
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	870	12 947	13 293	16 790	16 461
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	910	240 185	228 748	211 804	196 115
Pārējie kreditori	920	186 367	177 492	169 040	159 472
Nākamo periodu ieņēmumi	930	136 111	140 466	131 715	127 111
Uzkrātās saistības	960	221 913	209 352	197 502	182 872
4. ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	980	798 095	769 683	727 414	682 242
Kreditori kopā:		1 579 470	1 576 056	1 560 444	1 541 444
BILANCE	990	4 509 778	4 429 823	4 380 456	4 237 958

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 44 ārsti, 3 fizioterapeiti, 52 medmāsas, 25 māsas palīgi. No tiem pensijas vecumā ir 14% (8% ārstu, 6% 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	44	25	57%	11	25%	2	5%	4	9%	2	5%
Vidējais medicīniskais personāls (t.sk. fizioterapeiti)	55	19	35%	18	33%	10	18%	7	13%	1	2%
Jaunākais medicīniskais personāls	25	5	20%	14	56%	4	16%	1	4%	1	4%
Kopā medicīniskais personāls	124	49	40%	43	35%	16	13%	12	10%	4	3%

Avots: SIA “Krāslavas slimnīca” statistikas dati

No 8.tabulas redzams, ka ļoti būtisks ir darbinieku skaits pensijas un pirmspensijas vecumā, t.i., 40% no kopējā medicīniskā personāla skaita. Vidējā vecuma grupā 40-59 gadi ir 47% 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 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 ievērināšanas 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 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 	<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 ➤ Ģeopolitiskā atrašanās vieta veicina darbinieku aizplūšanu uz Rīgu

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	
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 ➤ Maksas pakalpojumu plašāka attīstība un mārketingis (jo sevišķi ārpus novada) ➤ Infrastruktūra pielāgota pacientiem ar ierobežotām iespējām (t.sk. ir pieejami tehniskie palīg līdzekļi) un māmiņām ar maziem bērniem 	<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 ➤ 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 	<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,</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kopējā pieprasījuma samazināšanās 	<p>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 politisko prioritāšu maiņa un nestabilitāte ➤ Neparedzamas nodokļu sistēmas izmaiņas ➤ Neparedzamas administratīvā sadalījuma un ar to saistītas likumdošanas vai klientu skaita izmaiņas 	<p>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</p>
<p>SOCIĀLIE (CILVĒCISKĀ FAKTORA) RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ārstniecības personāla novecošana 	<p>Paredzēt jebkura darbinieka aizstāšanas iespēju, veidot spēcīgu, uzticīgu darbinieku komandu, rūpīgi izvēlēties darbinieku</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nepietiekoša iekšējā komunikācija ➤ Darbinieku „izdeģšanas sindroms”, kas var novest pie nolaidības, darba kultūras degradācijas, slimībām ➤ Klientu, pacientu un viņu radnieku neparedzētas rīcības un destruktīvas uzvedības sekas 	<p>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