

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību

“Kuldīgas slimnīca”



Vidēja termiņa darbības stratēģija
2019.–2021. gadam

Kuldīga 2018

SATURS

IEVADS	3
1. INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU	4
1.1 Kapitālsabiedrības vēsture.	6
1.2 Esošā situācija.....	7
2. SIA “KULDĪGAS SLIMNĪCA” STRATĒGISKĀ DAĻA	13
2.1 Vīzija.....	13
2.2 Stratēģiskie mērķi un darbības virzieni	14
2.3 Uzņēmuma darbību un attīstību ietekmējošās puses un pamatvērtības	15
2.4 Finanšu mērķi un efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji	15
3. SIA “KULDĪGAS SLIMNĪCA” VIDES FAKTORU UN RISKU ANALĪZE	16
3.1 SIA “Kuldīgas slimnīca” iekšējo faktoru analīze	16
3.2 SIA “Kuldīgas slimnīca” ārējo faktoru analīze.....	16
3.3 SIA “Kuldīgas slimnīca” SVID analīze.....	18
3.4 Risku analīze.....	21

IEVADS

SIA “Kuldīgas slimnīca” attīstības stratēģija ir vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2019. – 2021. gadam. Šis dokuments nosaka kapitālsabiedrības turpmākās attīstības virzienus, sadarbības principus un iespējas ar Kuldīgas 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;
- Kuldīgas novada attīstības programmā 2014.–2020. gadam noteiktiem stratēģiskiem uzstādījumiem;
- Konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu”, kas ir apstiprināts ar Ministru kabineta 2017. gada 7. augusta rīkojumu Nr. 394 “Par konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu””;
- Kuldīgas 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 stacionārās veselības aprūpes pārvaldi, pakalpojumu kvalitāti, pieejamību un efektīvu funkciju nodrošināšanu, resursu pārvaldību un veicinātu Slimnīcas ilgtspējīgu attīstību, konkurētspēju un nodrošinātu stabilus finanšu pamata rādītājus, pilnveidojot infrastruktūru un īstenojot iniciatīvu – Tehnoloģiju iegāde SIA “Kuldīgas slimnīca” un SIA “Liepājas reģionālā slimnīca”, uzlabojot veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību un kvalitāti Kurzemes iedzīvotājiem.

1. INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU

<i>Kapitālsabiedrības nosaukums</i>	SIA "Kuldīgas slimnīca"
<i>Kapitālsabiedrības juridiskais statuss</i>	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
<i>Reģistrācijas numurs</i>	50003197651
<i>Reģistrācijas datums</i>	Uzņēmumu reģistrā: 24.05.1994 Komercreģistrā: 05.12.2003
<i>Juridiskā adrese</i>	Aizputes iela 22, Kuldīga, Kuldīgas novads, LV-3301
<i>Kontaktinformācija</i>	63374000
<i>Pamatkapitāla lielums</i>	3 294 080 EUR
<i>Dalībnieku sastāvs un tiem piederošo balsu skaits</i>	Kuldīgas novada Dome 2 992 055 balsis Aizputes novada Dome 302 025 balsis
<i>Kapitālsabiedrības darbības veidi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Slimnīcu darbība (86.1); - Vispārējā ārstu prakse (86.21); - Specializētā ārstu prakse (86.22); - Zobārstu prakse (86.32); - Pārējā darbība veselības aizsardzības jomā (86.9); - Medicīnisko un ortopēdisko preču mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (47.74); - Kosmētikas un tualetes piederumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (47.75) - Sava nekustamā īpašuma pirkšana un pārdošana (68.10) - Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (68.20) - Nekustamā īpašuma pārvaldīšana par atlīdzību vai uz līguma pamata (68.32) - Automobiļu un citu vieglo transportlīdzekļu iznomāšana un ekspluatācijas līzings (77.11) - Biroja tehnikas un iekārtu iznomāšana un ekspluatācijas līzings (ieskaitot datorus) (77.33) - Citur neklasificētu pārējo mašīnu, iekārtu un materiālo līdzekļu iznomāšana un ekspluatācijas līzings (77.39)

	<ul style="list-style-type: none"> - Individuālās lietošanas un mājāsaimniecības piederumu iznomāšana un ekspluatācijas līzings (77.2) - Cita veida ēdināšanas pakalpojumi (56.29); - Augļu un dārzeņu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (47.21) - Gaļas un gaļas produktu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (47.22) - Maizes, kūku, miltu konditorejas un cukuroto konditorejas izstrādājumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (47.24) - Alkoholisko un citu dzērienu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (47.25) - Mazumtirdzniecība stendos un tirgos (47.8) - Sociālā aprūpe ar izmitināšanu (87); - Sociālā aprūpe bez izmitināšanas (88); - Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšana un ķīmiskā tīrīšana (96.01); - Tvaika piegāde un gaisa kondicionēšana (35.3); - Ūdens ieguve, attīrīšana un sadale (36.0); - Citur neklasificētie profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi (74.9) - Citi komercdarbības veidi, kas ir saistīti ar iepriekš minētajiem komercdarbības veidiem un nav pretrunā ar Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem.
<i>Kapitālsabiedrības valde</i>	<p>Saskaņā ar statūtiem kapitālsabiedrības valde sastāv no diviem valdes locekļiem, kas pārstāv sabiedrību.</p> <ul style="list-style-type: none"> - valdes priekšsēdētājs Agris Rozenfelds; - valdes locekle Jeļena Mjasņikova;
<i>Kapitālsabiedrības veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā, sadalījumā pa veikto iemaksu mērķiem</i>	<p>Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi 1 256 569024 EUR, t.sk.: Pievienotās vērtības nodoklis –40 676,88 EUR;</p> <p>Sociālās nodrošināšanas iemaksas – 800701,90 EUR;</p> <p>Iedzīvotāju ienākuma nodoklis – 413 607,12 EUR;</p> <p>Nekustamā īpašuma nodoklis – 33,17 EUR;</p>

	Dabas resursu nodoklis – 365,41 EUR; Uzņēmējdarbības riska nodeva – 1184,76 EUR.
<i>Kapitālsabiedrības tieši vai netieši saņemtais valsts vai pašvaldības budžeta finansējums un citi ieņēmumi (maksas par pakalpojumiem, dotācija un cits finansējums), sadalījumā pa finansējuma piešķiruma mērķiem un ieņēmumu posteņiem</i>	<p>Ieņēmumi no NVD slimnīcas darbības nodrošināšanai – 3 805 128,19 EUR;</p> <p>Pacientu iemaksas, līdzmaksājums pie operācijām 220 670,85 EUR t.sk</p> <p>Maksas medicīniskie pakalpojumi – 142 703,59 EUR;</p> <p>Apdrošināšanas atlīdzība par med. pakalpojumiem – 59 436,76 EUR;</p> <p>Pacientu iemaksu piedziņa – 988,11 EUR;</p> <p>Sociālās iemaksas pansionāts – 341 67,03 EUR;</p> <p>Sociālās iemaksas apbedīšanas pabalsts – 1 919,20 EUR;</p> <p>Rezidentu apmācība – 19 986,12 EUR;</p> <p>Ar nodokļiem apliekamie pārdošanas ieņēmumi (telpu īre, veļas mazgāšana, ēdināšana, u.t.t.) – 167 416,09 EUR;</p> <p>Kopā – 4 760 009,68 EUR;</p>

1.1 Kapitālsabiedrības vēsture

Līdz 1994. gadam slimnīca atradās Kuldīgas pilsētā, Liepājas ielā 37, un bija Kuldīgas rajona centrālā slimnīca. No 1994. gada Kuldīgas rajona pašvaldības, vēlāk Kuldīgas pilsētas pašvaldības bezpeļņas uzņēmums.

2003. gada 5. decembrī tika dibināta SIA “Kuldīgas slimnīca”.

2003. gada 21. decembrī tika nodota ekspluatācijā jaunā slimnīcas ēka Aizputes ielā 22, Kuldīgā, un laika posmā starp Ziemassvētkiem un Jauno gadu notika darbības pārcelšana uz jaunajām telpām.

2007. gada 19. martā tika veikta reorganizācija, pievienojot pašvaldības SIA “Aizputes slimnīca”, un izveidota Aizputes filiāle Pils ielā 3, Aizputē.

1.2 Esošā situācija

Kuldīgas slimnīca ir III līmeņa Neatliekamās Medicīniskās palīdzības (NMP) slimnīca, kuras pamatfunkcija ir nodrošināt valsts apmaksātus stacionārās un ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumus diennakts režīmā vispārējos medicīniskos profilos – iekšķīgo, ķirurģisko, traumu, ginekoloģisko, bērnu slimību, dzemdību palīdzības. Pakalpojumu apmaksu veic Nacionālais veselības dienests (NVD), pamatojoties uz savstarpējiem līgumiem.

SIA “Kuldīgas slimnīcas” darbības rādītāji pēdējo 3 gadu laikā ir bijuši stabili (skat. Tabulu Nr. 1) – 2017. gadā slimnīca stacionāra nodaļā apkalpoja 4383 klientus. Savukārt, pacientu gultas dienu skaits 2017. gadā stacionāra nodaļā sasniedza 27247 dienas. Vidējais ārstēšanas ilgums 2017. gadā bija 6,22 dienas vienam cilvēkam.

<i>Rādītāja nosaukums</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Ārstēto slimnieku skaits	4 424	4 363	4 383	4251
Izpildīto gultu dienu skaits	28 069	27 467	27 247	27936
Vidējais ārstēšanas ilgums (dienās uz vienu cilvēku)	6,34	6,29	6,22	6,57

Tabula Nr. 1. SIA “Kuldīgas slimnīcas” darba rezultatīvie rādītāji

Avots: SIA “Kuldīgas slimnīca” statistikas dati SIA “Kuldīgas slimnīca”

Apskatot tabulas Nr. 1 rādītājus ir redzams, ka pie praktiski nemainīgā pacientu skaita ar katru gadu ir samazinājies vidējais viena pacienta uzturēšanās (ārstēšanās) laiks slimnīcā. Tas ir samazinājies par 0,12 dienām, no 6,34 dienām 2015. gadā uz 6,22 dienām 2017. gadā.

Tāda pati tendence pēdējo trīs gadu laikā saglabājas arī Dzemdību nodaļas rezultātos (skat. Tabulu Nr. 2).

<i>Rādītāja nosaukums</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>1.10.2018.</i>
Dzemdību skaits kopā	615	587	655	469
Tai skaitā ar Ķeizargriezienu	122	130	155	99
dzemdības	493	457	500	370

Tabula Nr.2. SIA “Kuldīgas slimnīcas” dzemdības nodaļas rezultatīvie rādītāji

Avots: SIA “Kuldīgas slimnīca” statistikas dati SIA „Kuldīgas slimnīca”

2017. gadā, salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem, bijušas visvairāk dzemdības, kas ir par 68 dzemdībām vairāk kā 2016. gadā un par 40 dzemdībām vairāk nekā 2015. gadā, tāpat arī ar katru gadu pieaug ķeizargriezienu īpatsvars % no kopējā dzemdību skaita 2015. gadā tie sastādīja 19,84%, 2016. gadā tas pieauga par 2,31% punktu un sastādīja 22,15%, savukārt 2017. gadā tas pieauga vēl par 1,51 % punktu un sastādīja 23,66% no kopējā dzemdību skaita. Apskatot šos rezultātus, mēs varam secināt, ka ar katru gadu pieaug ne tikai pieņemto dzemdību skaits, bet arī dzemdības ar ķeizargriezienu palīdzību.

Apskatot SIA "Kuldīgas slimnīcas" stacionāra nodaļā apkalpoto klientu vecumu (skat. Tabulu Nr. 3), ir redzama tendence par pacienta vecuma pieaugumu, kur dotajā brīdī ir vērojama ar atzīmi 85 un vecāki, kas līdz šim bija tikai 75 un vecāki.

<i>Rādītāja nosaukums</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>1.10.2018.</i>
0-18 gadi	858	852	881	559
18 – 44 gadi	1353	1306	1332	973
45 – 59 gadi	566	547	497	368
60 un vecāki	1647	1658	1673	1238

Tabula Nr. 3. SIA "Kuldīgas slimnīcas" stacionāra nodaļā apkalpoto klientu vecums

Avots: SIA "Kuldīgas slimnīca" statistikas dati SIA "Kuldīgas slimnīca"

Apskatot tabulas Nr. 3 rādītājus redzams, ka paliek arvien mazāk pacientu vecuma grupā no 45 līdz 59 gadiem, kurā 2017. gadā tika sniegta medicīniskā palīdzība 497 pacientiem. Vērojams samazinājums par 69 pacientiem salīdzinājumā ar 2015. gadu, kurā tika sniegta medicīniskā palīdzība 566 pacientiem.

Ir redzams, ka sociālekonomiskā situāciju novadā, reģionā un valstī kopumā, kur būtiski ir palielinājies un arī tuvāko gadu laikā palielināsies to iedzīvotāju skaits, kuriem ir nepieciešami tieši sociālie pakalpojumi un sociālā palīdzība, kas apvienota ar primāro medicīnisko aprūpi. SIA „Kuldīgas slimnīca” savu darbību plāno attīstīt šajos abos virzienos – medicīnas un sociālajā. Attīstības plānošanu veselības aprūpes un sociālajā nozarē apgrūtina mainīgā valsts politika, nozares prioritāšu un finansēšanas kārtības neprognozējamība. SIA „Kuldīgas slimnīca” turpinās sekot līdzi nozares aktualitātēm, attīstības tendencēm, profesionāli plānos savu darbību, veidojot arvien ciešāku sadarbību un saskaņotas rīcības ar vietējām un reģionālām institūcijām un organizācijām, apkopojot kopējos resursus, lai iedzīvotāji saņemtu plašu klāstu piedāvāto pakalpojumu, t.sk. medikamentozo ārstēšanu un uzraudzību, veselības stāvokļa monitoringu. Pakalpojumi tiks plānoti un veidoti maksimāli tuvu pacientu dzīvesvietai, piesaistot profesionālus speciālistus ar dziļu izpratni par sociālekonomisko situāciju un tās radīto ietekmi uz indivīdu, ģimeni un sabiedrību. Nākotnē pieprasījums pēc sociāliem pakalpojumiem un medicīniski sociālas aprūpes nemazināsies, bet gan būs jāveido papildus jauni pakalpojumi.

Diennakts steidzamās medicīniskās palīdzības punkts (SMPP) Aizputē, Pils ielā 3. Steidzamās medicīniskās palīdzības punktā veselības aprūpes pakalpojumus sniedz pacientiem, kuriem ir trauma, pēkšņa saslimšana vai hroniskas slimības saasināšanās, kas prasa steidzamu ārstniecības personu iejaukšanos, un nepieciešamā palīdzība pārsniedz primārās veselības aprūpes ārsta kompetenci. Medicīnisko palīdzību SMPP var saņemt gan pieaugušie, gan bērni, piemēram, gadījumos, kad radušies sasitumi, izmežģījumi, lūzumi, alerģiskas reakcijas u.c. Tabulā Nr. 4: SIA "Kuldīgas slimnīca" Aizputes filiāles statistika par SMPP griezušos pacientu skaitu.

<i>Rādītāja nosaukums</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>1.09.2018.</i>
Pieņemto pacientu skaits diennaktī	698	748	808	697

Tabula Nr. 4. SIA "Kuldīgas slimnīcas" Aizputes filiāles SMPP darba rezultatīvie rādītāji

Avots: SIA "Kuldīgas slimnīca" statistikas dati SIA „Kuldīgas slimnīca”

Apskatot tabulā Nr. 4 attēlotos rādītājus, ir skaidri redzams, ka ar katru gadu pieaug pacientu skaits kuri ir griezušies SMPP punktā pēc medicīniskās palīdzības. Ja 2015. gadā tie bija 698 pacienti, tad 2017. gadā tie bija jau 808, kas ir par 110, jeb par 13,6% vairāk. Apskatot 2018. gadā deviņos mēnešos pieņemto pacientu skaitu, tendence rāda, ka uzņemto pacientu skaits turpina pieaugt.

SMPP punkta apmeklētāju statistika pierāda šāda pakalpojuma nepieciešamību. Ja pacienta stāvokli ārstniecības persona novērtēs kā smagu, kam nepieciešama hospitalizācija, tiks izsaukta neatliekamās medicīniskās palīdzības dienesta (NMPD) brigāde, lai pacientu nogādātu attiecīgā līmeņa slimnīcā. Ņemot vērā, ka Aizputes pilsētas gadījumā NMPD brigāde fiziski atrodas SIA "Kuldīgas slimnīca" Aizputes filiāles telpās, hospitalizācijas process norit ārkārtīgi ātri un efektīvi.

Diennakts SMPP atšķiras no NMPD sniegtajiem pakalpojumiem ar to, ka NMPD izsauc gadījumos, kad cilvēka dzīvībai draud briesmas, bet uz SMPP pacients ierodas pats. Šī ir iespēja saņemt palīdzību jebkurā diennakts laikā, kad ģimenes ārsta konsultāciju saņemt nav iespējams, bet cilvēkam ir veselības problēmas un šaubas par to, vai jāsauc ātrā palīdzība un jādodas uz slimnīcu. Salīdzinoši vieglākos gadījumos, kad tiešas briesmas dzīvībai nedraud, bet ir, piemēram, sāpes, slikta dūša, vemšana, paaugstināts vai pazemināts asinsspiediens, alerģiskas reakcijas, strauji paaugstinās ķermeņa temperatūra, negaidīti saasinās kādu hronisku saslimšanu izpausmes un līdzīgos gadījumos. Ārsta palīgs konsultē un sniedz pirmo medicīnisko palīdzību. SMPP speciālists novērtē pacienta stāvokli un izlemj, vai medicīnisko palīdzību iespējams sniegt uz vietas (nosakot, kādi medikamenti jālieto), vai arī jāizsauc NMPD. Medicīniskās palīdzības punkts darbojas 24 stundu diennaktī.

Darbinieku skaits struktūrvienībās ir attēlots tabulā Nr. 5, kurā var redzēt gan kopējo nodarbināto skaitu SIA "Kuldīgas slimnīca", gan nodarbināto skaitu pa nodaļām.

Nr. p.k.	Nodaļa	2015.	2016.	2017.	2018. (9mēn.)
1.	Uzņemšanas	30	32	32	41
2.	Terapijas	25	25	25	27
3.	Bērnu	13	13	13	14
4.	Dzemdību un ginekoloģijas	21	21	20	20
5.	Reanimācijas un anestezioloģijas	16	16	15	17
6.	Ķirurģijas un operāciju bloks	22	25	25	25
7.	Sociālās aprūpes	0	13	13	13

8.	Aprūpes Aizputē	7	8	7	7
9.	Rehabilitācijas	20	19	20	19
10.	Patoloģijas	3	1	1	1
11.	Hemodialīzes	3	3	3	3
12.	Med. materiālu sadales	4	4	0	0
13.	Centrālā sterilizācijas	3	3	3	4
14.	SMPP Aizputē	9	9	9	9
15.	Kopējais personāls	12	12	11	11
Ambulatorie kabineti					
16.	Ftiziatrijas (plaušu slimības)	2	2	2	2
17.	Endoskopijas	2	2	2	2
18.	Asins	1	1	1	1
19.	Funkcionālā diagnostikas	2	2	2	2
20.	Nefrologa	1	1	1	1
21.	Gastroenterologa	0	0	1	1
22.	Administrācija	11	10	9	10
23.	Virtuve (t.sk. 1 apkopēja)	13	15	15	16
24.	Veļas mazgātava	4	4	4	5
25.	Saimnieciskais dienests	15	14	15	16
26.	Apkopējas	16	17	16	16
	KOPĀ	255	272	265	283

Tabula Nr. 5. SIA "Kuldīgas slimnīcas" nodarbināto skaits pa struktūrvienībās

Avots: SIA "Kuldīgas slimnīca" statistikas dati SIA „Kuldīgas slimnīca”

Apskatot tabulā Nr.5 attēlotos datus par darbinieku skaitu, SIA "Kuldīgas slimnīca" nodaļās ir vērojama pozitīva tendence, jo darbinieku skaits pieaug ar medicīniskās palīdzības sniegšanu saistītās nodaļās. Savukārt, tas liecina par to, ka slimnīca spēj piesaistīt jaunus speciālistus, kas ļauj skatīties uz nākotni cerīgi.

Lai būtu precīzāks priekšstats par slimnīcas darbiniekiem, apskatīsim Tabulu Nr.6., kurā ir attēlots medicīnisko darbinieku kopējais skaits pēc amatiem.

<i>Rādītāja nosaukums</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>1.10.2018.</i>
Ārsti	54	59	60	64

Vidējais medicīniskais personāls (māsa, ārstu palīgi, vecmātes u.c.)	89	89	88	90
Jaunākais medicīniskais personāls (māsu palīgi, sanitāri)	49	45	42	50
Pārējie (administrācija, saimnieciskais personāls)	64	79	75	79

Tabula Nr.6. SIA "Kuldīgas slimnīcas" nodarbināto skaits

Avots: SIA "Kuldīgas slimnīca" statistikas dati SIA „Kuldīgas slimnīca”

Apskatot tabulā Nr.6 attēlotos datus, ir redzams, ka salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem, 2018. gadā slimnīca ir spējusi pieaicināt savai komandai papildus četrus ārstus, salīdzinot ar 2017. gadu. Tāpat ir palielinājies vidējā medicīniskā personāla (māsa, ārstu palīgi, vecmātes u.c.) skaits 2018. gadā par diviem speciālistiem, salīdzinot ar 2017. gadu, un sasniedzis jau 90 cilvēku skaitu. Arī jaunākā medicīniskā personāla (māsu palīgi, sanitāri) skaits ir palielinājies 2018. gadā par sešiem speciālistiem salīdzinājumā ar 2017. gadu un sasniedzis jau 50 cilvēku skaitu. Pieaugot sniegto pakalpojumu kvalitātei un intensitātei, pieaug arī apkalpojošā personāla (administrācija, saimnieciskais dienests, veļas mazgātava, virtuve, apkopēji) skaits. 2018. gadā tas ir pieaudzis par četriem cilvēkiem, salīdzinot ar 2017.gadu.

SIA "Kuldīgas slimnīca" struktūrvienības:

- Administrācija:

- Pārvalde
- Grāmatvedība
- Arhīvs

- Ārstniecības struktūra:

- Reanimācijas un anestezioloģijas nodaļa ar intensīvās terapijas palātu
- Neatliekamās medicīniskās palīdzības un pacientu uzņemšanas nodaļa
- Bērnu nodaļa
- Dzemdību nodaļa
- Ginekoloģijas nodaļa
- Ķirurģijas un traumatoloģijas nodaļa
- Operāciju bloks ar 4 operāciju zālēm
- Iekšējo slimību (terapijas) nodaļa
- Rehabilitācijas nodaļa
- Centrālā sterilizācijas nodaļa
- Patoģijas nodaļa

- Hemodialīzes nodaļa
- **Ārstu kabineti:**
 - Anesteziologa
 - Plaušu slimību
 - Nefrologa
 - Gastroenterologa
 - Ķirurga
 - Traumatologa
 - Ginekologa
 - Grūtniecības novērošanas
 - Endoskopijas
- **Saimnieciskais dienests:**
 - Apkopēji
 - Virtuve
 - Veļas mazgātava
 - Katlu māja
 - Šoferi, elektriķi, strādnieki

SIA “Kuldīgas slimnīca” ir **lokālā neatliekamās palīdzības slimnīca**, tās pamatuzdevums ir novērst dzīvībai un veselībai bīstamās akūtās situācijas iekšējīgo slimību, ķirurģijas, traumu, ginekoloģisko slimību gadījumā, kā arī sniegt dzemdību palīdzību.

To veicam gan Neatliekamās medicīniskās palīdzības un pacientu uzņemšanas nodaļā, gan diennakts stacionāra nodaļās.

Ilgstošās sociālās rehabilitācijas nodaļā Kuldīgā aprūpējam klientus bez psihiskām saslimšanām gan pastāvīgi, gan ierobežotu laiku.

Dienas stacionāra režīmā veicam:

- plānveida operācijas ginekoloģijā (t.sk. likvidējam organiskus neauglības cēloņus),
- plānveida operācijas ķirurģijā (t.sk. vairogdziedzera, kuņģa, žultspūšļa, trūču operācijas),
- plānveida operācijas traumatoloģijā un ortopēdijā (t.sk. artroskopiskas ceļa un pleca locītavu operācijas),
- plānveida operācijas uroloģijā (t.sk. biopsijas, prostatas adenomas, urīnpūšļa operācijas, plastikas),
- internajā medicīnā infūzu terapiju, sagatavojam pacientus izmeklēšanas procedūrām,
- nodrošinām hemodialīzi hroniskas nieru mazspējas slimniekiem,

- rehabilitējam pacientus pēc operācijām un saslimšanām.

Dienas stacionāra pacientiem un viņu pavadoņiem nepieciešamības gadījumā nodrošinām nakšņošanu un ēdināšanu par maksu.

Ambulatori pacientus pieņem: ķirurgi, traumatologi, ginekologi (veicot arī ultrasonogrāfijas), anesteziologs, plaušu slimību ārsts, nieru slimību speciālists, fizikālās un rehabilitācijas medicīnas ārsti, fizioterapeiti, ergoterapeiti, uztura speciālists. Fizikālās medicīnas māsa veic ģimenes ārstu un speciālistu nozīmētās procedūras (tikai bērniem apmaksā valsts). Endoskopists veic barības vada, kuņģa un zarnu trakta izmeklējumus. Pieaugušos pacientus tikai par maksu konsultē gastroenterologs.

Kuldīgas slimnīcas filiālē Aizputē:

- Aprūpes nodaļā ārstējam hroniskus slimniekus, kam nepieciešama medicīniska aprūpe mediķu uzraudzībā (ārsts strādā dienā, naktī pacientus aprūpē medicīnas māsa).
- Steidzamās medicīniskās palīdzības punktā visu diennakti neatliekamo medicīnisko palīdzību nodrošina ārsta palīgi.
- Ambulatori pacientus pieņem ķirurgs.

Sadarbības partneri sniedz pakalpojumus gan mūsu ambulatorajiem, gan stacionāra pacientiem. Slimnīcas ēkā atrodas:

- E. Gulbja laboratorija,
- SIA “Vizuālā diagnostika”,
- Laboratorijas pakalpojumus sniedz arī Akadēmiskā histoloģijas laboratorija.

Tikai par maksu konsultē:

- Veselības centra 4 speciālisti (dermatoloģijā, flebologijā, proktoloģijā),
- Tehniskās ortopēdijas tehniskais ortopēds (veic arī dinamisko podometriju),
- Urologa G. Smiltāna privātprakses urologs.

2. SIA “KULDĪGAS SLIMNĪCA” STRATĒGISKĀ DAĻA

SIA “Kuldīgas slimnīca” vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2019.–2021.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.

2.1 *Vīzija*

SIA “Kuldīgas 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 sociālās rehabilitācijas pakalpojumus, kā arī nodrošina veselības veicināšanas un agrīnās diagnostikas pakalpojumus pēc iespējas tuvāk dzīvesvietai, cenšoties daļēji aizpildīt “pelēko zonu” starp sociālo un medicīnisko aprūpi.

Latvijā atpazīstams, konkurētspējīgs, mūsdienīgs un inovatīvs ārstniecības centrs

- Augsti ārstniecības standarti un labākajām Latvijas klīnikām pielīdzināmi ārstēšanas rezultāti.
- Mūsdienīga un efektīva uzņēmuma pārvaldība.
- Finansiāla stabilitāte, uz attīstību un kvalitāti vērsta budžeta plānošana.
- Pacientiem, klientiem un darbiniekiem labvēlīga vide.

SIA “Kuldīgas slimnīca” **misija** – aktīvi līdzdarboties veselu, laimīgu un ar dzīvi apmierinātu iedzīvotāju skaita palielināšanā jebkurā vecumā Kuldīgas novadā un Latvijā.

2.2 Stratēģiskie mērķi un darbības virzieni

Kuldīgas 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 pašvaldības SIA “Kuldīgas slimnīca” 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.

Ārstniecības jomā:

- 1) nodrošināt medicīnisko pakalpojumu Kuldīgas un apkārtējo novadu iedzīvotājiem atbilstoši veselības aprūpes politikas pamatnostādņem un Nacionālā veselības dienesta (NVD) noteiktajām kvotām, kā arī atbilstoši Veselības ministrijas realizētajai politikai,
- 2) piesaistīt visu līmeņu ārstniecības personālu, nodrošinot paaudžu maiņu un palielinot sniegto medicīnisko,
- 3) pakalpojumu klāstu,
- 4) turpināt nodrošināt ambulatoro, t.sk. rehabilitācijas, pakalpojumu piedāvājumu klāstu, rūpējoties par kvalitāti un ievērojot pakalpojumu sniedzējiem izvirzītās obligātās prasības,
- 5) nodrošināt visu sniegto medicīnisko pakalpojumu atbilstību valstī noteiktajiem kvalitātes kritērijiem,
- 6) īstenot Eiropas reģionālās attīstības fonda projekta: “Tehnoloģiju iegāde SIA “Kuldīgas slimnīca” un SIA “Liepājas reģionālā slimnīca””, uzlabojot veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību un kvalitāti Kurzemes iedzīvotājiem,
- 7) nodrošināt slimnīcas saimniecisko darbību rentablā režīmā.

2.3 Uzņēmuma darbību un attīstību ietekmējošās puses un pamatvērtības

Uzņēmuma darbību visvairāk ietekmējošās puses:

- Valde
- Darbinieki
- Kuldīgas novada Domes deputāti
- Materiālu un medikamentu piegādātāji
- 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 jākļūst par sadarbības partneriem konkrētu pasākumu ieviešanā:

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

2.4 Finanšu mērķi un efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji

SIA “Kuldīgas slimnīca” finanšu mērķi tuvākajiem trīs gadiem (2019.–2021.) ir sekojoši:

- 1) Saglabāt esošos stacionārās veselības aprūpes pakalpojumus vismaz 2017. gada līmenī;
- 2) Palielināt ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu apjomu vidēji par 3% gadā, salīdzinot ar 2017.gada rādītājiem;
- 3) Palielināt ilgstošās sociālās aprūpes pakalpojumu apjomu;
- 4) Palielināt īslaicīgās sociālās aprūpes un rehabilitācijas pakalpojumu apjomu vidēji par 3% gadā, salīdzinot ar 2017. gada rādītājiem;
- 5) Saglabāt valsts un pašvaldības finansējumu par nodrošinātajiem ārstniecības un sociālās rehabilitācijas pakalpojumiem vismaz 2017. gada līmenī;
- 6) Palielināt ieņēmumus no maksas pakalpojumiem vidēji par 3% gadā, salīdzinot ar 2017. gada rādītājiem;
- 7) Nodrošināt bezzaudējumu finansiālās darbības rezultātus, tas ir, ar ikgadējiem ieņēmumiem no valsts, pašvaldības un maksas pakalpojumiem segt ikdienas darbības nodrošināšanas izdevumus.

3. SIA “KULDĪGAS SLIMNĪCA” VIDES FAKTORU UN RISKU ANALĪZE

3.1 SIA “Kuldīgas slimnīca” iekšējo faktoru analīze

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 svarīgākiem faktoriem ir darbinieku vecums – 2018. gadā slimnīcas darbinieku vidējais vecums ir 48,85 gadi. Vecākajam darbiniekam šogad palika 76 gadi, savukārt jaunākajam darbiniekam šogad palika 23 gadi. Ārstu vidējais vecums 2018. gadā ir 45,47 gadi, jo šo rādītāju uzlabo Rehabilitācijas nodaļā strādājošie jaunie speciālisti. Vidējā medicīniskā personāla (māsa, ārstu palīgi, vecmātes u.c.) vidējais vecums 2018. gadā ir 48,51 gads. Jaunākā medicīniskā personāla (māsu palīgi, sanitāri) vidējais vecums 2018. gadā ir 49,27 gadi un apkalpojošā personāla (administrācija, saimnieciskais dienests, veļas mazgātava, virtuve, apkopēji) vidējais vecums 2018. gadā ir 49,91 gads.

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.

Efektivitātes pasākumi un jauninājumi: slimnīcā jāuzsāk procesu uzlabošana, manuālu darbību automatizēšana un papīra dokumentu elektronizēšana, izmantojot informācijas tehnoloģijas:

- Izmantot visas Ārsta biroja programmatūras sniegtās iespējas.
- Ieviest datu transformēšanas moduli no Ārsta biroja uz Horizon programmu.
- Izveidot jauna mājas lapu, ar kuras palīdzību efektīvāk pozicionēt Slimnīcas pakalpojumus, kā arī sagatavot pacientu un viņa tuvinieku gaidas attiecībā uz ārstēšanos Slimnīcā.
- Uzsākt darbu pie pacientu pašapkalpošanās e - pieraksta ieviešanas, kas ir integrēts mājas lapā. E-pieraksta pieejamie konsultāciju un izmeklējumu laiki tiks attēloti no Ārstu Biroja, tādejādi nodrošinot vienotu pierakstu neatkarīgi no izvēlēta komunikācijas kanāla.
- Uzsākt darbu pie elektroniskās darba laika plānošanas un uzskaites elektroniskas ieviešanas, kas ļautu atvieglot tabeļu izveidi, kontroli, uzskaiti.
- Veikt Diktofona centra sistēmas modernizāciju, kas vienkāršo ārstiem diktēšanas procesu, lai sagatavotu nepieciešamos aprakstus vai izrakstus.

3.2 SIA “Kuldīgas slimnīca” ārējo faktoru analīze

SIA “Kuldīgas slimnīca” ārējās vides izpētei izmantota PEST analīze (skatīt Tabulu 3.1).

SIA "Kuldīgas slimnīca" ārējās vides PEST analīze

<u>Politiskie faktori</u>	<u>Ekonomiskie faktori</u>
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<u>Sociālie faktori</u>	<u>Tehnoloģiskie faktori</u>
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Sniegt iedzīvotājiem informāciju, izmantojot sociālos tīklus. - Saimnieciskajā darbībā izmantot jaunākās tehnoloģijas, sekot līdzi tirgus tendencēm. - Tehnoloģiju izmantošana interaktīvam informācijas pasniegšanas veidam. - Medicīnisko manipulāciju veikšanai iegādāties jaunākos instrumentus, tādejādi parādot patērētājiem (pacientiem), ka uzņēmums seko jaunākajām tendencēm un izmantojam jaunākās tehnoloģijas.

Avots: autora pētījums

Apskatot PEST analīzes rezultātus, ir redzams, ka SIA "Kuldīgas 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. Kā 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.

Kā nākamie ir sociālie un tehnoloģiskie faktori, kuru ietekme uz uzņēmuma darbību ir visai niecīga, bet bez ievērības šos faktorus nedrīkst atstāt.

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

- Liepājas reģionālā slimnīca;
- Ziemeļkurzemes reģionālā slimnīca ar filiāli Talsos;
- Kuldīgas slimnīca ar filiāli Aizputē (SMPP un aprūpes nodaļa);
- Saldus medicīnas centrs (aprūpes slimnīca).

Kuldīgas slimnīca ir vienīgā stacionāro pakalpojumu un galvenā ambulatoro un rehabilitācijas pakalpojumu sniedzēja Kuldīgas 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. Izņēmums ir dzemdību palīdzība, kuru NVD apmaksā pēc gadījumu skaita. Konkurencē šajā jomā toni nosaka personāla profesionalitāte un attieksme, kā arī dzemdību nodaļas aprīkojums un piedāvātais pakalpojumu/ servisa klāsts.

Valsts apmaksāto ambulatoro, t.sk. dienas stacionāra un rehabilitācijas pakalpojumu sniegšanā, konkurence ir ierobežota NVD noteikto kvotu dēļ ārstniecības iestādēm. Savukārt, analizējot datus pakalpojumu 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 Kuldīgas 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.

3.3 SIA “Kuldīgas slimnīca” SVID analīze

Lai apkopotu ārējās un iekšējās vides analīžu rezultātus, veicam SIA “Kuldīgas slimnīca” SVID analīzi, kurā apkopoti no iepriekš iegūtiem rezultātiem ārējās iespējas, ārējos draudus, iekšējās stiprās puses un iekšējās vājās puses.

Tabula 3.2

SIA “Kuldīgas slimnīca” SVID analīze

Iekšējā vide			
Stiprās puses	Balles	Vājās puses	Balles
<ul style="list-style-type: none"> - Augsti profesionāls personāls: <ul style="list-style-type: none"> • labas zināšanas mūsdienīgu medikamentu, diagnostikas un ārstniecības metožu pielietošanā, • regulāra kvalifikācijas paaugstināšanas un jaunu metodoloģiju apgūšanas apmācības un starptautiskas pieredzes apmaiņas pasākumu apmeklēšana. - Ģeogrāfiskā atrašanās vieta - Ierobežota vietējā konkurence - Kuldīgas mazpilsētas potenciāls 	5	<ul style="list-style-type: none"> - Speciālistu (ārstu, māsu) trūkums - Neadekvāts NVD finansējums, zemi tarifi - Nolietota infrastruktūra - Nolietotas medicīniskās iekārtas - Investīciju trūkums attīstībai - Finanšu resursu pieejamība - Valsts veselības aprūpes finansējuma apjoma dēļ ir ierobežotas iespējas attīstīt un ieviest jaunus pakalpojumus - Neelastīgs un grūti prognozējams valsts veselības aprūpes finansējums - Saimnieciskās darbības zemā efektivitāte. 	5 5 4 5 2 3 3 4 4
	5		
	3		
	4		
Ārējā vide			
Iespējas	Balles	Draudi	Balles
<ul style="list-style-type: none"> - Modernu un savlaicīgi ieviestu diagnostisko, ārstniecisko, fizikālās terapijas un ambulatoro pakalpojumu tālāka attīstība - Piedāvāt augsta servisa pakalpojumus personām, kam nepieciešama medicīniskā aprūpe - Ārējā finansējuma (t.sk. ES līdzekļu) piesaiste Slimnīcas infrastruktūras sakārtošanā un attīstībā, personāla apmācībām, speciālistu atalgojumam 	4 4 4	<ul style="list-style-type: none"> - Sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās valstī, iedzīvotāju skaita un maksātspējas samazināšanās, bezdarba palielināšanās - Vispārējs kvalificēta darbaspēka trūkums veselības aprūpes jomā - Mainīga un neparedzama valsts veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas politika un kārtība - Iepirkumu veikšanas valstiskais regulējums un mazais Latvijas tirgus kavē 	4 5 5

- Jaunu ārstu un aprūpes personāla piesaiste, esošā personāla tālākizglītības turpināšana un starptautiskās pieredzes apgūšana		ātri un mērķtiecīgi iegādāties labas kvalitātes aprīkojumu par optimālu cenu	4
- Maksas pakalpojumu plašāka attīstība un mārketing	5	- Finanšu mazspēja medicīnisko iekārtu atjaunošanā	
- Sociālās aprūpes nodaļas paplašināšana, struktūrvienības izveide		- Medikamentu un medicīnisko materiālu (t.sk. dezinfekcijas līdzekļu), pārtikas un energoresursu cenu pieaugums.	5
- Sadarbība ar privāto sektoru	5	- Neparedzamas likumdošanas izmaiņas	4
	4	- Pieaugošas kvalitātes prasības uz konkrētiem pakalpojumiem, jaunu prasību izvirzīšana no MK,	
		Veselības ministrijas un citu valsts institūciju puses bez	
	4	finansiāla seguma un ar to saistītais administratīvais slogs	3
			4

**Vērtējums veikts 5 baļļu skalā, kur 1 - ļoti zema ietekmes pakāpe, 2 – zema ietekmes pakāpe, 3 – vidēja ietekmes pakāpe, 4 – augsta ietekmes pakāpe, 5 – ļoti augsta ietekmes pakāpe.*

Avots: autora pētījums.

Saskaņā ar veikto SVID analīzi, SIA “Kuldīgas slimnīca” priekšrocība ir uzņēmuma ģeogrāfiskā atrašanās vieta un tas, ka uzņēmumā strādā augsti 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. Zemais finansējums sasaistās ar nākošo būtisko faktoru – medicīnisko iekārtu nolietojumu. Par cik valsts apmaksāto manipulāciju tarifi ir tik zemi, uzņēmums nespēj par saviem līdzekļiem atjaunot medicīniskās iekārtas.

Runājot par ārējās vides sniegtajām iespējām, SIA “Kuldīgas slimnīca”, pirmkārt, būtu jāpiesaista izglītotus zinošos un prasmīgus darbiniekus, kas uzņēmumam dotu jaunu redzējumu un pavērtu ceļu uz jaunu projektu realizāciju. Otrkārt, vajadzētu izmantot savas iekšējās priekšrocības un piedāvāt plašāku maksas pakalpojumu klāstu, kas dotu lielākas

priekšrocības attiecībā uz konkurentiem. Treškārt, uzņēmumam jāsāk pētīt jaunākās tehnoloģijas un jāmēģina tās ieviest ārstniecības procesa uzlabošanā.

Tomēr SIA “Kuldīgas slimnīca” ir arī ārējie draudi, pie kuriem savlaicīgi būtu jāpielāgojas. Kā galvenais drauds tiek uzskatīts finanšu līdzekļu mazspēja, kas apdraud uzņēmuma darbību, jo tas nespēj atjaunot nolietotās medicīniskās iekārtas un savu infrastruktūru. Kā nākamais 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.

3.4 Risku analīze

Apzināto risku veidi	Uzdevumi risku novēršanai / samazināšanai
<p><u>TIRGUS RISKI:</u></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><u>OPERACIONALĀIS RISKS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Neprecīzi/neskaidri definēti darba uzdevumi • Personāla novecošanās • Cilvēkresursu nepietiekamība • Personāla pieredzes trūkums • Personāla atbildība par savu darbu un tā kvalitāti • Personāla “izdegšanas sindroms” • Nepietiekoša iekšējā komunikācija 	<p>Jebkura darbinieka aizstāšanas nodrošināšana, informācijas apmaiņas pastāvīga nodrošināšana, kopējas un struktūrvienību regulāras sapulces, regulāra normatīvo aktu pārbaude un aktualizēšana, spēcīgas, lojālas darbinieku, komandas veidošana, rūpīga jauno darbinieku atlases un motivācijas metožu izvēle, darbinieku apmācību veicināšana, klientu un darbinieku apmierinātības līmeņa pastāvīga vērtēšana.</p>
<p><u>REPUTĀCIJAS RISKS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pacientu sūdzības • Darbinieku motivācijas zaudēšana • Sadarbības partneru zaudēšana • Sabiedrisko attiecību speciālista trūkums 	<p>Labu, profesionālu attiecību uzturēšana ar sadarbības partneriem, konkurentiem, klientiem un darbiniekiem, regulāru klientu un darbinieku aptauju veikšana, regulāras informācijas nodrošināšana darbiniekiem un klientiem; darbinieku motivējošu darbību ieviešana, sabiedrisko attiecību speciālista nodrošināšana finanšu iespēju robežās</p>

<p><u>RAŽOŠANAS (pakalpojuma nodrošināšanas) RISKI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepietiekošs tehniskās bāzes nodrošinājums • Neparedzētas izmaiņas pakalpojuma sniegšanas procesā • Novecojušas tehnoloģijas, transporta vienības • Izejvielu/ materiālu kvalitātes neatbilstība 	<p>Sadalīt risku, sniedzot plašāku pakalpojumu klāstu (t.sk. iespējams uzsākot darbību kādā jaunā nozarē), 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.</p>
<p><u>FINANŠU RISKI</u></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 “lielo” klientu (partneru) maksātspēja • Nepietiekama apgrozāmo līdzekļu aprīte • Valsts finansējuma samazinājums • Aizdevuma zaudējums / neiegūšana 	<p>Veidot finanšu rezerves, uzkrājumus, sekot līdzi uzņēmuma naudas plūsmai, izmantot īstermiņa kredītus (overdraftu, faktoringu), sadarboties ar vairākiem sociālajiem partneriem un materiālu, resursu piegādātājiem, veikt mērķtiecīgu un sistemātisku darbu potenciālo debitoru uzraudzībai, sekot līdzi valsts veselības aprūpes finansēšanas politikas un kārtības izmaiņām.</p>
<p><u>POLITISKIE RISKI</u></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 Kuldīgas 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 Kuldīgas novada pašvaldību MK noteikumu, normatīvo aktu izstrādes procesā (noteikumu projektu saskaņošanā u.c.), lai aizstāvētu novada intereses</p>
<p><u>SOCIĀLIE (CILVĒCISKĀ FAKTORA) RISKI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalificētu speciālistu aizplūšana no uzņēmuma • Nepietiekama iekšējā komunikācija • Darbinieku “izdegšanas sindroms”, kas var novest pie nolaidības, darba kultūras degradācijas, slimībām 	<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>

<ul style="list-style-type: none">• Klientu, pacientu un viņu radnieku neparedzētas rīcības un destruktīvas uzvedības sekas	
---	--

SIA “Kuldīgas slimnīca” valdes priekšsēdētājs

Agris Rozenfelds