

SIA “BAUSKAS SLIMNĪCA”

VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA

2019.-2021. gadiem



Mirdza Brazovska

2019.-2021. gadam

SATURS

Izmantotie saīsinājumi	3
Lietoto terminu skaidrojums	4
1. Informācija par kapitālsabiedrību	5
2. SIA "Bauskas slimnīca" darbības apraksts	6
2.1. Darbības mērķi, kompetences un virzieni	7
2.2. Medicīnas daļas struktūras shēma	8
2.3. Darbības analīze	9
2.3.1. Diagnostika	10
2.3.2. Speciālisti	11
2.3.3. Laboratorija	14
2.3.4. Rehabilitācija	14
2.3.5. Pakalpojumi ar tāmes finansējumu	15
2.3.6. Pakalpojumi virs kvotas	15
2.3.7. Dienas stacionārs	18
2.3.8. Mājas aprūpe	18
2.3.9. Stacionārs	19
2.4. Projektu pārvaldība	19
2.5. Informācija, komunikācija un mārketinga	19
2.6. Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts	20
2.7. Darbības problēmas un risku analīze	22
2.8. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze (SVID)	26
3. Finanšu darbība	28
3.1. SIA „Bauskas slimnīca” finanšu mērķi un darbības efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji	28
3.2. SIA „Bauskas slimnīca” no 2019. gada līdz 2021. gadam plānotie finanšu mērķi darbības efektivitāti raksturojošie finanšu rādītāji, peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsma	29
4. SIA "Bauskas slimnīca" stratēģiskie mērķi 2019.-2021. gadam	33

2019.-2021. gadam

Izmantotie saīsinājumi

EKG	Elektrokardiogrāfija
EHO	Ehokardiogrāfija
ES	Eiropas Savienība
ERAF	Eiropas reģionālās attīstības fonds
FGS	Fibrogastroskopija
HOPS	Hroniska obstruktīva plaušu slimība
IT	Informācijas tehnoloģijas
LR	Latvijas Republika
MK	Ministru Kabinets
NMP	Neatliekama medicīnas palīdzība
NVD	Nacionālais veselības dienests
RTG	Rentgens
SAM	Specifiskais atbalsta mērķis
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
Slimnīca	SIA "Bauskas slimnīca"
SMPP	Steidzamās medicīniskās palīdzības punkts
SVID	stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze
USG	Ultrasonogrāfija

2019.-2021. gadam

Lietoto terminu skaidrojums

Termiņš	Skaidrojums
Aprūpe mājās (mājas aprūpe)	Pakalpojumi mājās pamatvajadzību apmierināšanai personām, kuras objektīvu apstākļu dēļ nevar sevi aprūpēt.
Ambulatorā aprūpe	Pacientu veselības aprūpe pirms slimnīcas etapā, kurā ietilpst primārā veselības aprūpe, kuru realizē primārās aprūpes (ģimenes ārsts, primārās aprūpes terapeits vai pediatrs) ārsts ar savu komandu un sekundārā veselības aprūpe.
Aprūpes slimnīca	Aprūpes slimnīca ir ārstniecības iestāde, kur pacientam pēc slimības paasinājuma novēršanas līdz noteiktas ārstniecības pakāpes sasniegšanai nodrošina stacionāro veselības aprūpi, ja viņam ir ilgstoša vai hroniska slimība. Aprūpes slimnīcā nav nepieciešama ārsta dežūra visu diennakti.
Ārstniecības atbalsta persona	Persona, kurai nav tiesību nodarboties ar ārstniecību, bet kura ir tieši iesaistīta veselības aprūpes procesa nodrošināšanā.
Bērns	Iedzīvotājs, kas nav sasniedzis 18 gadu vecumu.
Funkcionālais traucējums	Slimības, traumas vai iedzimta defekta izraisīts fiziska vai garīga rakstura traucējums, kas ierobežo personas spējas strādāt, aprūpēt sevi un apgrūtina personas iekļaušanos sabiedrībā.
Medicīniskā rehabilitācija	Medicīnas nozare, kas nodarbojas ar cilvēka fiziskā, psiholoģiskā, sociālā, aroda un izglītības potenciāla attīstīšanu vai atgūšanu atbilstoši viņa fizioloģiskajiem vai anatomiskajiem ierobežojumiem, vai – stabilu veselības traucējumu gadījumā – ar pacienta dzīves pielāgošanu videi un sabiedrībai.
Paliatīvā aprūpe	Paliatīvā aprūpe ir aktīva, visaptveroša tādu pacientu aprūpe, kuriem radikālas terapijas iespējas ir izsmeltas. Tās mērķis ir nodrošināt pacientiem un viņu ģimenēm labu dzīves kvalitāti.
Primārā veselības aprūpe	Veselības aprūpes pakalpojumu kopums, ko primārās veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēji sniedz personai ambulatorajās ārstniecības iestādēs vai personas dzīvesvietā.
Sekundārā veselības aprūpe	Veselības aprūpes pakalpojumu kopums, ko ārstniecības persona sniedz personai ambulatorajās ārstniecības iestādēs, stacionāro ārstniecības iestāžu ambulatorajās nodaļās, neatliekamās medicīniskās palīdzības iestādēs, ja tajās organizēta ambulatorās palīdzības sniegšana, dienas stacionāros, slimnīcā.
Stacionārā aprūpe	Pacienti visu diennakti atrodas pastāvīgā ārstniecības personu aprūpē. Stacionārās aprūpes ietvaros tiek sniegti sekundārā un terciārā (īpaši sarežģīti un augsti kvalificēti pakalpojumi) līmeņa ārstniecības pakalpojumi.
Tehniskie palīg līdzekļi	Aprīkojums vai tehniskās sistēmas, kas novērš, kompensē, atvieglo vai neitralizē funkcijas pazeminājumu vai invaliditāti.
Zaļais koridors	Pacientiem ar aizdomām par onkoloģisku slimību nepieciešamie valsts apmaksātie veselības aprūpes pakalpojumi diagnozes noteikšanai tiek veikti iespējami ātri, lai nepieciešamības gadījumā uzsāktu pacienta savlaicīgu ārstēšanu un sasniegtu labākus ārstēšanās rezultātus. Šo pakalpojumu saņemšana ārpus kopējās gaidīšanas rindas pakalpojumu saņemšanai tiek saukta par "zaļo koridoru".

2019.-2021. gadam

1. Informācija par kapitālsabiedrību

SIA „Bauskas slimnīca” uzņēmumu reģistrā ir reģistrēta 2002. gada 17. maijā ar vienoto reģistrācijas numuru 43603017682. Ar 2004. gada 17. martu uzņēmums ir reģistrēts komercreģistrā kā SIA „Bauskas slimnīca” nosakot darbības veidu Sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Slimnīca Bauskā ir dibināta 1837. gadā.

SIA „Bauskas slimnīca” pamatkapitāls 2018. gada decembrī ir 819 582 (astoņi simti deviņpadsmit tūkstoši pieci simti astoņdesmit divi Eiro) Eiro. Pamatkapitāls ir sadalīts 819 582 (astoņi simti deviņpadsmit tūkstoši pieci simti astoņdesmit divās) daļās. Vienīgais kapitāla daļu turētāja pārstāvis ir Bauskas novada domes priekšsēdētājs Arnolds Jātnieks.

SIA „Bauskas slimnīca” valdes sastāvā ir viena valdes locekle – Mirdza Brazovska sertificēta veselības aprūpes vadības specialiste, ievēlēta amatā uz pieciem gadiem – līdz 2022. gada 31. augustam. Valdes locekle ir sabiedrības izpildinstitūcija, kas vada un pārstāv sabiedrību, un tai ir visas likuma „Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” 61., 62., 63. un 64.pantā deleģētās tiesības un pienākumi. Papildus Komerclikumā noteiktajiem ierobežojumiem dalībnieku sapulce var noteikt, ka valdes locekle nedrīkst būt darbinieks vai ieņemt vēlētus amatus citā komercsabiedrībā, valsts vai pašvaldības institūcijās, organizācijās un iestādēs.

Vadības modelis SIA „Bauskas slimnīcā” ir veidots tā, lai nodrošinātu uzņēmuma galveno funkciju veikšanu – nodrošināt veselības aprūpes pakalpojumus Bauskas novada un apkārtnes iedzīvotājiem, labu darba vidi darbiniekiem.

Ar Nacionālo veselības dienestu (NVD) tiek slēgti līgumi par valsts apmaksāto pakalpojumu sniegšanu SIA “Bauskas slimnīca”:

- Līgums Nr. 1-1165-2018 ar grozījumiem par stacionāro veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu un apmaksu;
- Līgums Nr. 1-298-2018 ar grozījumiem par sekundāro ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu un apmaksu;
- Līgums Nr. 1-5748-2017. ar grozījumiem par primārās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu un apmaksu;
- Līgums Nr.1-944-2018 ar grozījumiem par laboratorijas pakalpojumu sniegšanu (akreditēta Lēmums Nr.54 01.03.2018.);
- Līgums Nr.1-588-2017 ar grozījumiem par primāro aprūpi pacientam mājās.

SIA „Bauskas slimnīca” nav saņēmusi finansējumu (dotācijas) no Bauskas novada domes. Līgumi ar 7 apdrošināšanas kompānijām par pacientu veselības aprūpes pakalpojumu apmaksu.

Juridiskā informācija:

SIA “Bauskas slimnīca”
Dārza iela 7/1, Bauska, Bauskas novads, LV-3901
Reģ.Nr.43603017682, med. iestādes kods – 4002-00024
e-pasts b_res@apollo.lv, mājas lapas adrese: www.bauskasslimnica.lv

2019.-2021. gadam

2. SIA "Bauskas slimnīca" darbības apraksts

2.1. Darbības mērķi, kompetences un virzieni

Darbības mērķis ir īstenot Latvijas valsts politiku veselības aprūpē, atbilstoši savas kompetences līmenim.

Kompetences ir:

- nodrošināt iedzīvotājiem Bauskas plānošanas teritorijā kvalitatīvus ambulatoros un stacionāros veselības aprūpes pakalpojumus, atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem un līgumiem ar NVD;
- sniegt konsultācijas, ieteikumus personām un institūcijām veselības aprūpes, slimību profilakses, rehabilitācijas un veselīga dzīves veida jautājumos;
- nodrošināt pacientus ar savlaicīgu un pieejamu informāciju par pakalpojuma saņemšanas iespējām un izmaksām;
- iesaistīties Bauskas novada domes ārkārtas situācijas plānos.

Darbības virzieni ir:

1. sekundārā ambulatorā aprūpe ar:
 - ārsti 20 specialitātēs;
 - diagnostika t.sk. laboratorija;
 - rehabilitācija;
 - dienas stacionārs ārstēšanai, izmeklējumiem un operācijām (ar iespējām nodrošināt ar gultas vietu);
 - mājas aprūpe (medicīniskā un rehabilitācija);
 - obligātās veselības pārbaudes darbam, autotransporta vadīšanai un ieroču lietošanai.
2. steidzamās medicīniskās palīdzības punkts ar nodrošinātu palīdzību 24/7 režīmā ķirurgs un internās specialitātes ārsts;
3. stacionārā aprūpe – nodaļa ar 15 aprūpes gultām un hroniski slimo pacientu aprūpe (t.sk. paliatīvā aprūpe), 25 gultām pacientiem ar terapeitiskā, neiroloģiskā, ķirurģiskā, ginekoloģiskā un onkoloģiskā profila saslimšanām bez neatliekamās palīdzības nepieciešamības. Maksas medicīniskās aprūpes gultas;
4. saimnieciskā darbība – remonts, bīstamie atkritumi, teritorijas un nama *Dārza ielā 12^a* apsaimniekošana, autotransporta novietne.

2019.-2021. gadam



2.1.1. attēls. Bauskas veselības aprūpes pakalpojumu plānošanas vienības teritorija

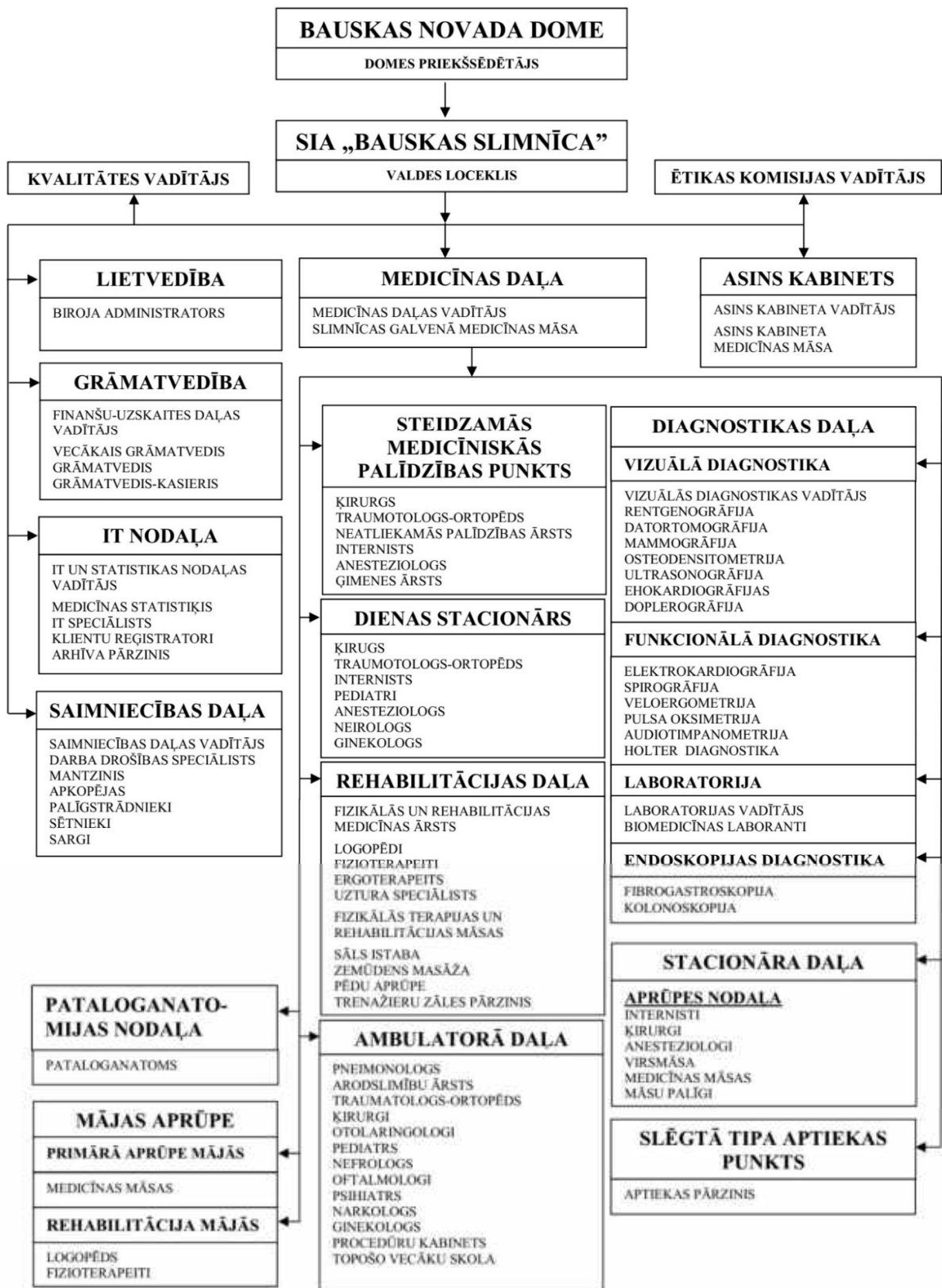
SIA "Bauskas slimnīca" slēdz līgumus ar NVD par plānveida veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem Bauskas plānošanas vienības teritorijā, kurā ietilpst 4 novadi – Bauskas, Rundāles, Iecavas un Vecumnieku ar iedzīvotāju skaitu 43 262. Daudz pakalpojumi ir pieejami par valsts līdzekļiem tikai plānošanas teritorijās virs 50 000 iedzīvotājiem.

SIA Bauskas slimnīca sniedz valsts apmaksātos un maksas pakalpojumus, atbilstoši valstī noteiktajiem normatīvajiem aktiem. Pakalpojumus sniedzam Latvijas valsts piederīgajiem un ārvalstu piederīgajiem arī normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā.

Visas SIA "Bauskas slimnīca" struktūrvienības ir atbilstošas MK noteikumiem Nr.60 "Par obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām".

2019.-2021. gadam

2.2. Medicīnas daļas struktūras shēma

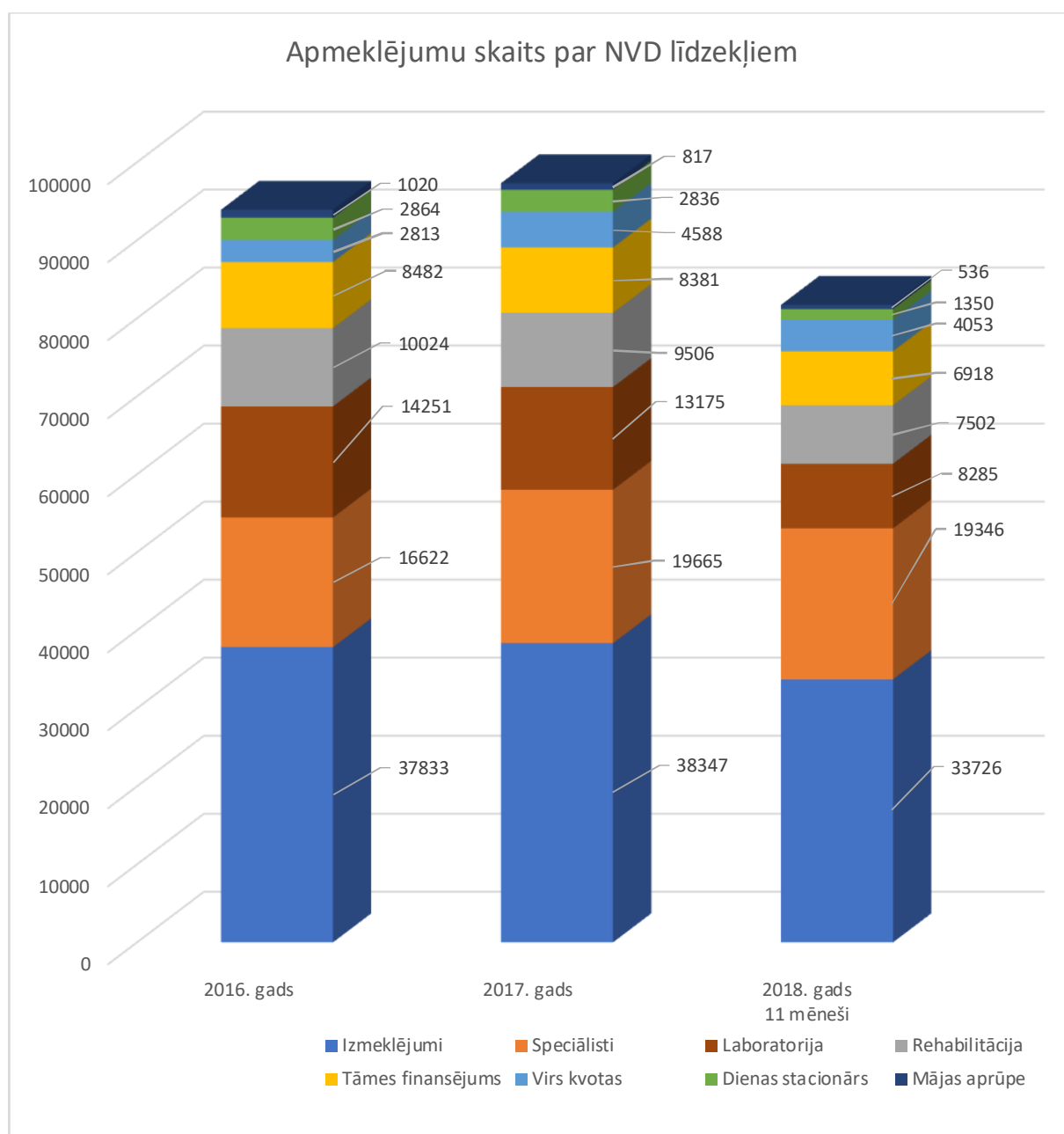


2019.-2021. gadam

2.3. Darbības analīze

No visiem ambulatoriem slimnīcas apmeklējumiem valsts apmaksātie sastāda aptuveni 81%. Valsts apmaksātiem pakalpojumiem nepieciešams aizpildīt daudz informācijas par pacientu un viņa problēmu, tāpēc vēsturiski vairāk tiek analizēti tieši šie pakalpojumi.

Maksas pakalpojumi tiek uzskaitīti tikai pa kabinetiem. No 2018. gada uzsākam uzskaitīt arī pa pakalpojumu veidiem, pacienta vecumiem. Visus maksas pakalpojumus var sadalīt divās lielās grupās – pacienti vēršas saprast kas ar viņa veselību vai uzlabot to, kas sastāda 75.5%, vai veikt obligātās veselības pārbaudes ko nosaka MK noteikumi, kas sastāda 24.5%.

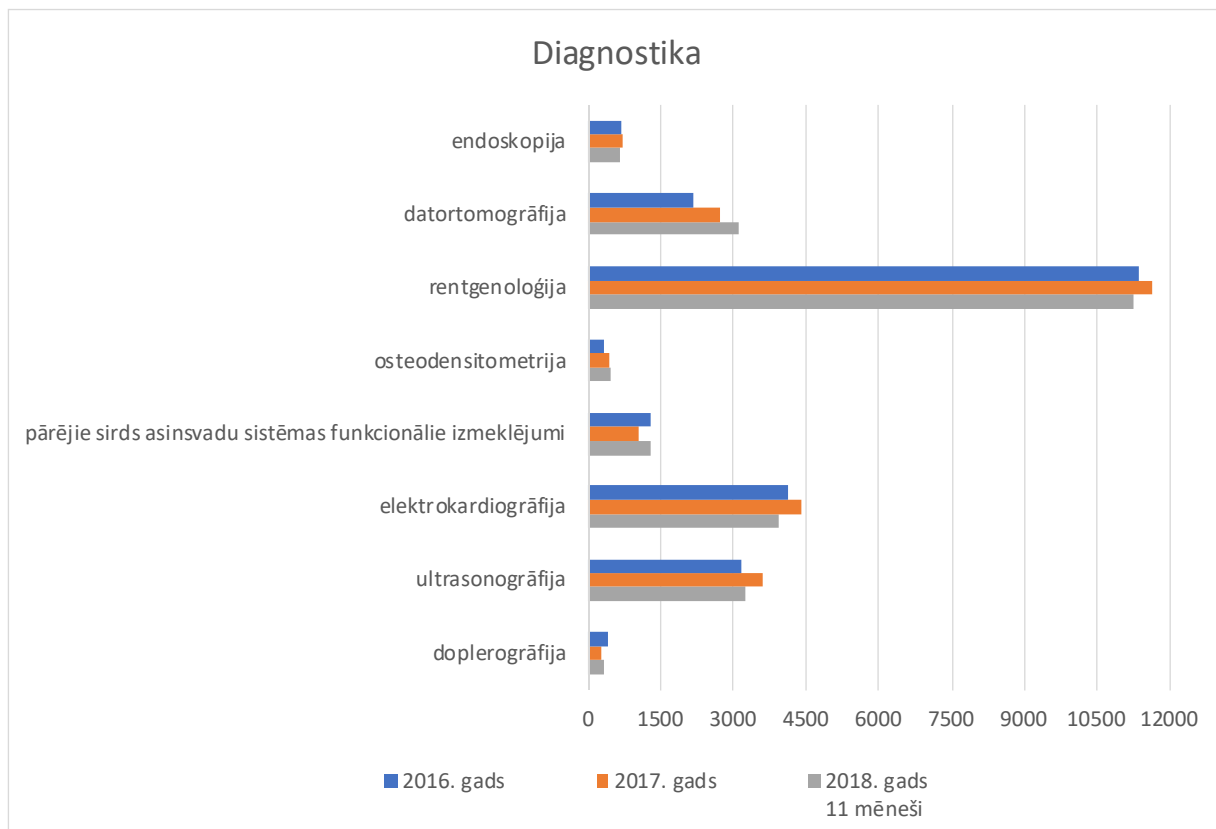


2.3.1. attēls. Apmeklējumu skaits par NVD līdzekļiem

2019.-2021. gadam

Kā var redzēt no 2.3.1. attēla katru gadu ambulatoro pakalpojumu apmeklējums nedaudz palielinās. To var saistīt ar speciālistu klāstu un uzlaboto materiāli tehnisko bāzi.

2.3.1. Diagnostika

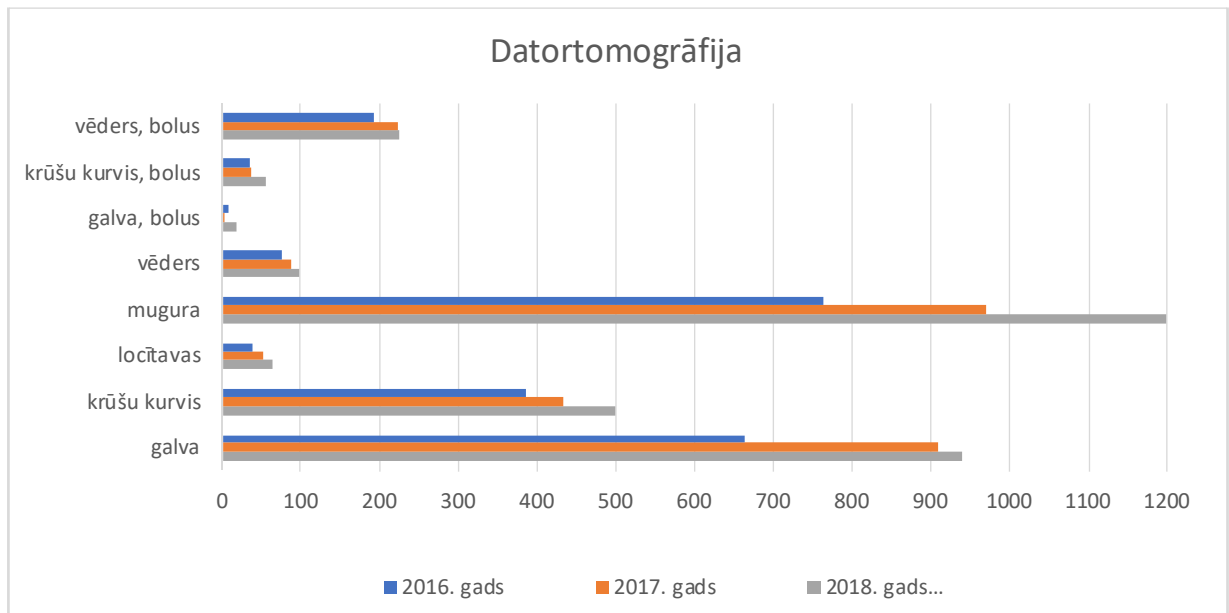


2.3.1.1. attēls. Apmeklējums diagnostikas kabinetos

Endoskopijas izmeklējumi ir pieprasīti, bet speciālistu trūkuma dēļ, slimnīca nevar piedāvāt lielāku pakalpojumu skaitu. Uz šo brīdi pakalpojums netiek sniegts, speciālistu trūkumu dēļ. Tiek plānots atsākt šo pakalpojumu 2019. gada pavasarī.

Datortomogrāfijas pakalpojumus sniedzam ar 64 joslu iekārtu kura modernizēta 2015. gadā. Veicam ka parastas datortomogrāfijas tā arī ar kontrastvielu (bolus). Kā var izsecināt no 2.3.1.2. attēla, vislielāko pieprasījumu sastāda mugurkaula datortomogrāfijas. Visi izmeklējumi 2018. gada 11 mēnešos ir pārsnieguši iepriekšējo gadu rezultātus, NVD oktobra mēnesī iedeva papildus līdzekļus šī pakalpojuma nodrošināšanai. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams nedēļas laikā no pacienta pieteikšanas dienas.

2019.-2021. gadam



2.3.1.2. attēls. Apmeklējums datortomogrāfijas kabinetā

Osteodensitometrijas izmeklējumi 2018. gadā ir nedaudz palielinājušies. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams nedēļas laikā no pacienta pieteikšanas dienas.

Rentgena izmeklējumi 2018. gadā tiek plānoti ar nelielu pieaugumu salīdzinot pret iepriekšējiem gadiem. Un tas ir saistīts ka p/a "Iecavas veselības centrs" rentgena kabinets samazināja savu darbības laiku uz dažām dienām nedēļā. Slimnīcā ir divi rentgena kabineti. Pamatā pacienti tiek apkalpoti poliklīnikas rentgena kabinetā, jo šeit ir sensora attēla nolasīšanas iekārta. SMPP darbībai tiek nodrošināts RTG kabinets slimnīcas ēkā. Šeit ir fosforplašu attēlu nolasīšanas iekārta. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad pacients piesakās uz to.

Pārējie sirds asinsvadu sistēmas funkcionālie izmeklējumi ietver sevī trīs dažādas iekārtas – ehokardiogrāfija (61%) tiek veikta ar ultrasonogrāfijas iekārtu, veloergometrija (39%) un Holter izmeklējums. Holter iekārtas ir iegādātas 2018. gada novembrī un šobrīd tiek veikta ārsta apmācība. Pilnība palaist Holter izmeklējumu plānojam 2019. gada janvāra otrā pusē. Pateicoties piesaistītam speciālistam rindas garums uz ehokardiogrāfijas pakalpojumiem no gada samazinājies uz ~2 mēnešiem. Rindas garums veloergometriju ~ 2 nedēļas, Holter izmeklējumiem ~ 1 mēnesis.

Elektrokardiogrāfijas izmeklējumi 2018. gadā nedaudz samazinājušies, jo kabineta darbība lielāko tiesu bija nodrošināta gada garumā tikai uz pusslodzi. Tas saistīts ar vidēja medicīnas personāla trūkumu. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad pacients piesakās uz to.

Ultrasonogrāfija tiek nodrošināta ar 4 dažāda tipa ultrasonogrāfijas iekārtām. Galveno kārt šis pakalpojums dalās uz divām daļām – ginekoloģijas sonogrāfija (25.9%) un pārējā sonogrāfija (74.1%). Rindas garums uz ginekoloģijas sonogrāfiju ~3 mēneši, pārējiem sonogrāfijas izmeklējumiem ~1-2.5 mēneši.

2019.-2021. gadam

Doplerogrāfijas izmeklējumi ir sarežģīti un laikietilpīgi un trūkst speciālistu kuri vēlētos sniegt šādu pakalpojumu. Uz šo pakalpojumu ir garas rindas – līdz 9 mēnešiem.

2.3.2. Speciālisti

Slimnīcas ambulatorajā daļā strādā 13 dažādi speciālisti, kuru darbību var redzēt 2.3.2.1. un 2.3.2.2. attēlos.



2.3.2.1. attēls. Specialistu apmeklējums 1. daļa

Traumatologam 2016. gadā apmeklējums bija lielāks, jo šajā gadā bija slims viens no pastāvīgajiem ķirurgiem. Tagad apmeklējums pie šī speciālista normalizējies. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad ir speciālists un pacients piesakās uz to.

Apmeklējums pie psihiatra nostabilizējies, jo šādus speciālistus pacienti izvēlās individuāli. Bauskā ir arī cita psihiatra prakse. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad ir speciālists un pacients piesakās uz to.

Otolaringologa kabinetā strādā divi speciālisti un ja 2016. gadā bija rindas, tad 2018. gadā uz šo pakalpojumu rindu nav.

Oftalmologa kabinetā strādā divi speciālisti. Kabinets ir tehniski labi aprīkots. 2017. gadā NVD palielināja kvotas griestus un arī 2018. gadā kvota būs izpildīta. Rindas garums uz šo pakalpojumu ~1 nedēļa.

Ķirurgijas kabinetā strādā vairāki speciālisti pēc grafika lai nodrošinātu pieņemšanu katru dienu. 2016. gadā viens no pastāvīgajiem ķirurgiem ilgstoši slimoja, tāpēc apmeklējums bija zemāks un papildus pieņēma traumatologs. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad pacients piesakās uz to.

2019.-2021. gadam

Ginekoloģijas kabinetā strādā viens speciālists. 2016. gadā kabinets strādāja 3 dienas nedēļā un ar 2017. gadu – 4 dienas nedēļā. Katru dienu ir pieejama vecmāte. Rindas garums uz šo pakalpojumu ~1 nedēļa.



2.3.2.2. attēls. Specialistu apmeklējums 2. daļa

Patanatomijas kabinetā veic miruša pacienta sekciju. Rindas uz šo pakalpojumu nav un sekcijas tiek veiktas pēc nepieciešamības.

2016. gadā pulmonologs bija kvotētā sadaļā. Pēc tam bija piešķirts tāmes finansējums un apmeklējumā šajā sadaļā ietilpst vēršanas pie speciālista ar citām diagnozēm. Rindas garums uz šo pakalpojumu ~2 mēneši.

Pediātrs pieņem pacientus (bērņus līdz 18 gadiem) tikai kad ģimenes ārstam nepieciešama konsultācija šaura speciālista. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad pacients piesakās uz to.

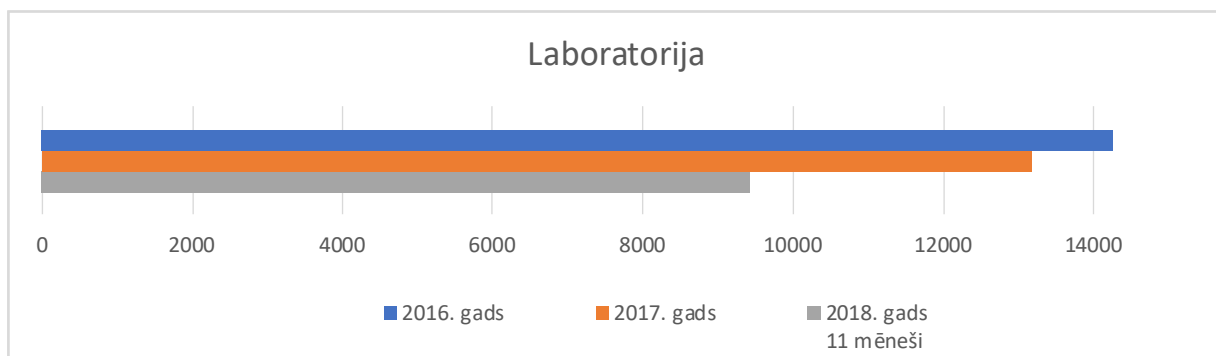
Neirologa NVD finansējums ir piešķirts tikai 2018. gadā ka papildus konsultācijas SMPP punktā un pirms stacionēšanas etapā. Pakalpojums tiek sniegts pēc nepieciešamības attiecīgajos ārstniecības posmos.

Nefrologa kabinets pieņem pacientus kuriem tiek veikta Bauskā dialīze. Rindas garums uz šo pakalpojumu ~2 mēneši.

Anesteziologs ambulatorā darbā konsultē pacientus un veic apskati pirms operācijas etapā. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad ir speciālists un pacients piesakās uz to.

2019.-2021. gadam

2.3.3. Laboratorija

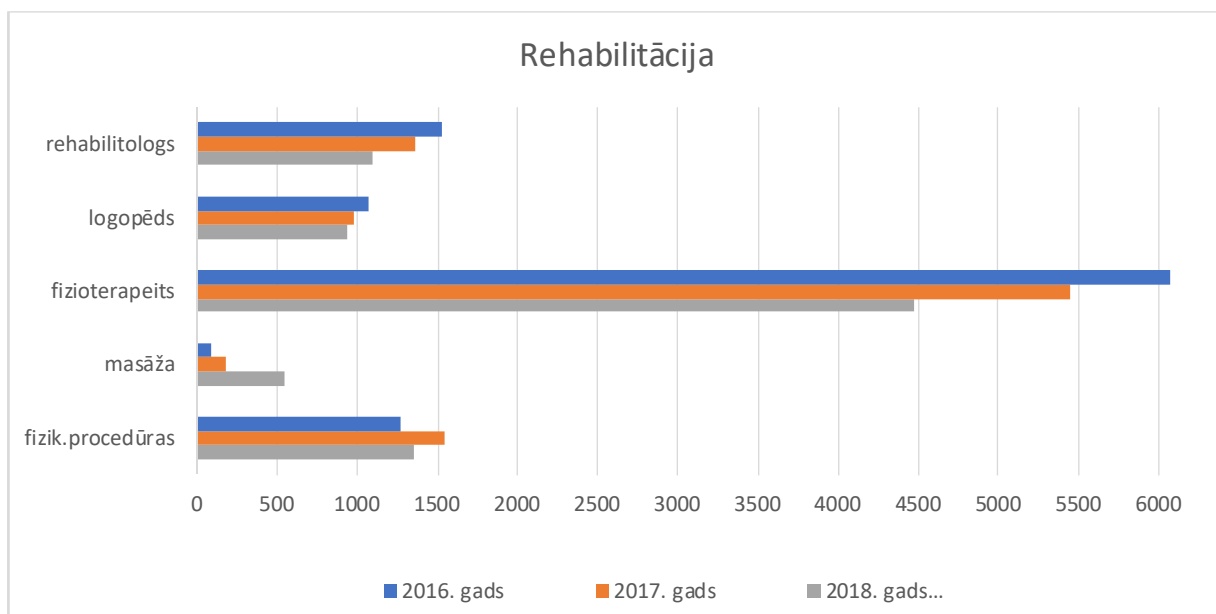


2.3.3.1. attēls. Laboratorijas apmeklējums

2017. gada beigās tika pieņemts normatīvais akts kurš neteica ka visām laboratorijām jābūt akreditētām. Tika iesniegti dokumenti un bija nepieciešams gaidīt kad pienāks mūsu kārta un sākot ar 2018. gada martu laboratorija varēja strādāt. Divi mēneši bija bez NVD finansējuma. Bauskā ir SIA "E.Gulbja laboratorija" un ir grūti atgūt klientus atpakaļ. To var redzēt 2.3.3.1. attēlā. Uz šo pakalpojumu rindu nav, pakalpojums ir pieejams tajā pašā dienā kad pacients piesakās uz to.

2.3.4. Rehabilitācija

Rehabilitācijas dienests sastāv no 5 speciālistiem. 2018. gada beigās ir pieņemti vēl divi rehabilitācijas speciālisti – ergoterapeits un uztura speciālists. Pamata speciālists ir rehabilitologs kurš veic pacienta izmeklēšanu un nozīmē vajadzīgas procedūras. Rindas garums pie rehabilitologa ~1.5 mēnesis, pie logopēda - ~3 nedēļas, fizioterapeita un masāžas - ~2 nedēļas, uz fizikālās procedūrām rindu nav. Masāžas, fizikālās procedūras un logopēda nodarbības NVD apmaksā tikai bērniem.

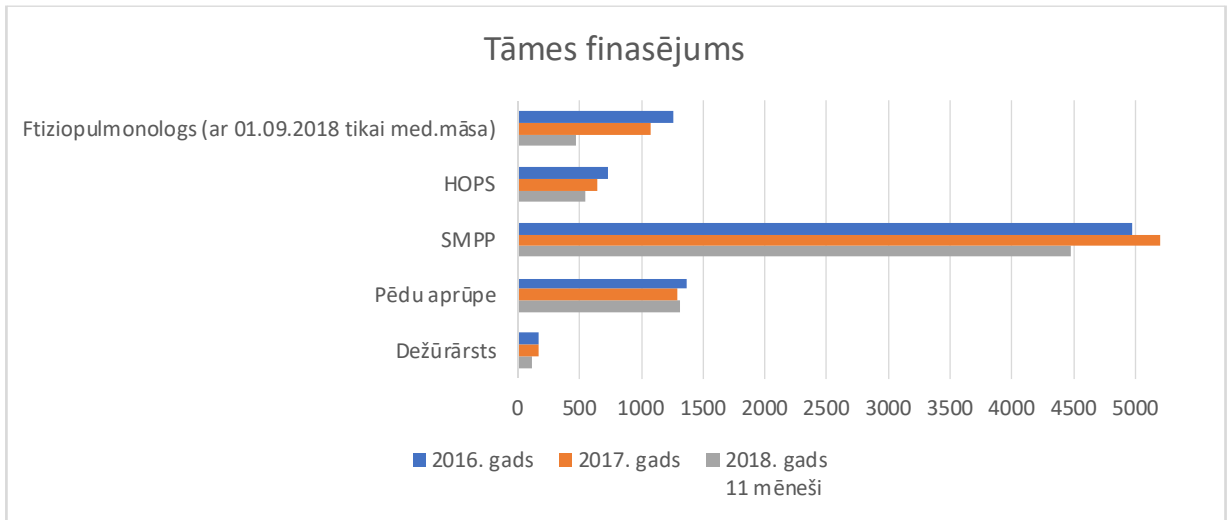


2.3.4.1. attēls. Rehabilitācijas apmeklējums

2019.-2021. gadam

2.3.5. Pakalpojumi ar tāmes finansējumu

Slimnīcā ir 5 kabineti, kurus NVD finansē ar tāmi. Ar 2018. gada 1. septembri ftziopulmonologa kabineta tāmē atstāja tikai medicīnas māsas darbu un ārstu pārlīka uz padarīto darbu – kvotēto finansējumu.



2.3.5.1. attēls. Tāmes finansētajos kabinetu apmeklējums

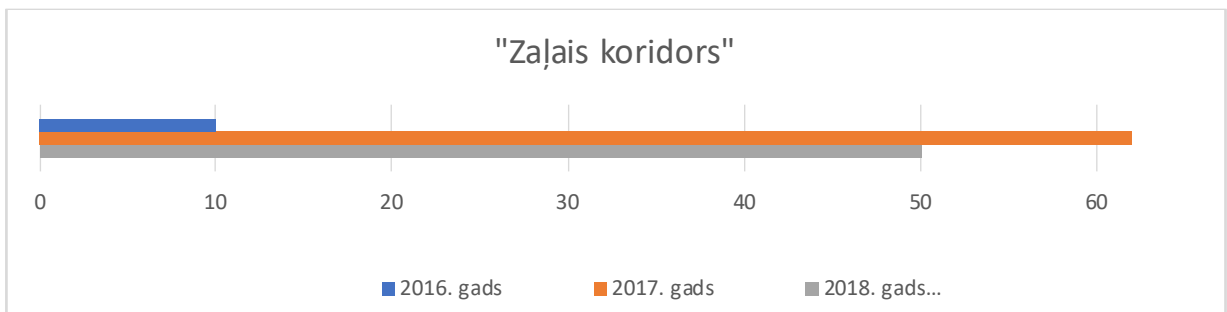
SMPP strādā 24/7 režīmā un ir vieta kur apkārtējie iedzīvotāji var vērsties pēc steidzamas palīdzības.

Svētku dienās iedzīvotājiem ir pieejams dežurējošais ģimenes ārsts. Tā pat iedzīvotāji ārpus ģimenes ārsta darba laika var zvanīt uz ģimenes ārstu konsultatīvo numuru, var vērsties SMPP un lielo slimnīcu uzņemšanas nodaļās. Tikai ja cilvēkam draud dzīvības briesmas viņš var saukt NMP.

Pēdu aprūpe kabinetu NVD finansē tikai diabēta pacientiem. Visiem pārējiem šis pakalpojums ir pieejams tikai par maksu. Rindas garums uz šo pakalpojumu ~2 mēneši.

2.3.6. Pakalpojumi virs kvotas

NVD finansē dažādus pakalpojumus kuri ir virs kvotas.



2.3.6.1. attēls. "Zaļā koridora" apmeklējums

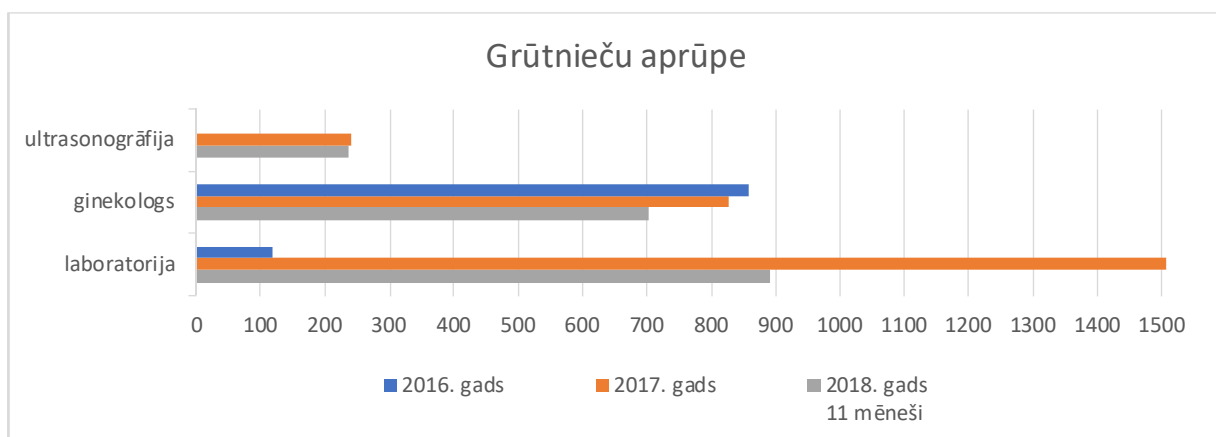
2016. gadā tika ieviesta programma "zaļais koridors". Viņš sadalās divās daļās:

SIA "BAUSKAS SLIMNĪCA" VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA

2019.-2021. gadam

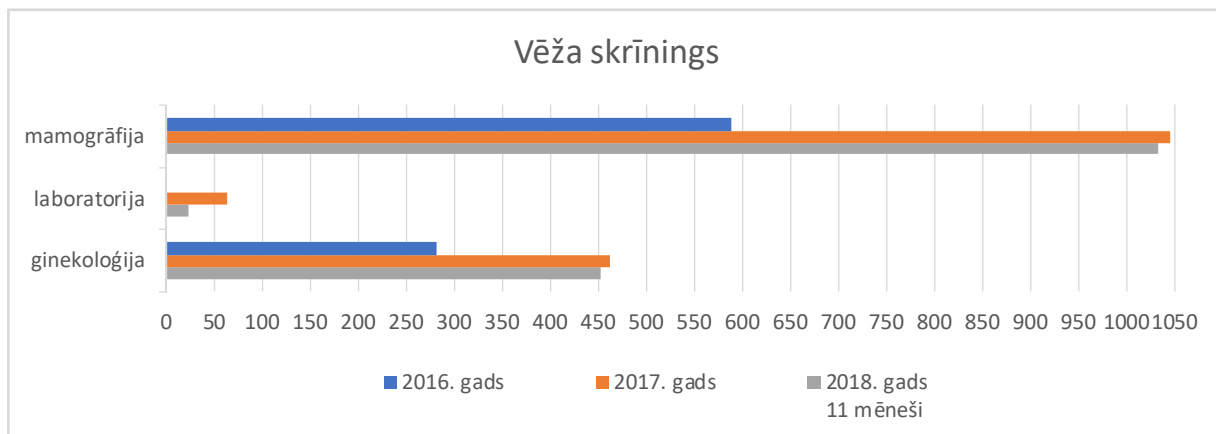
- Ļaundabīgo audzēju primārie diagnostiskie izmeklējumi;
- Ļaundabīgo audzēju sekundārie diagnostiskie izmeklējumi.

Uz primāriem izmeklējumiem var sūtīt tikai ģimenes ārsts un ir atrunāti konkrētie izmeklējumi kurus var veikt šīs programmas ietvaros. Uz sekundāriem izmeklējumiem var sūtīt arī speciālisti un izmeklējumu klāsts nav ierobežots.



2.3.6.2. attēls. Grūtnieču aprūpes apmeklējums

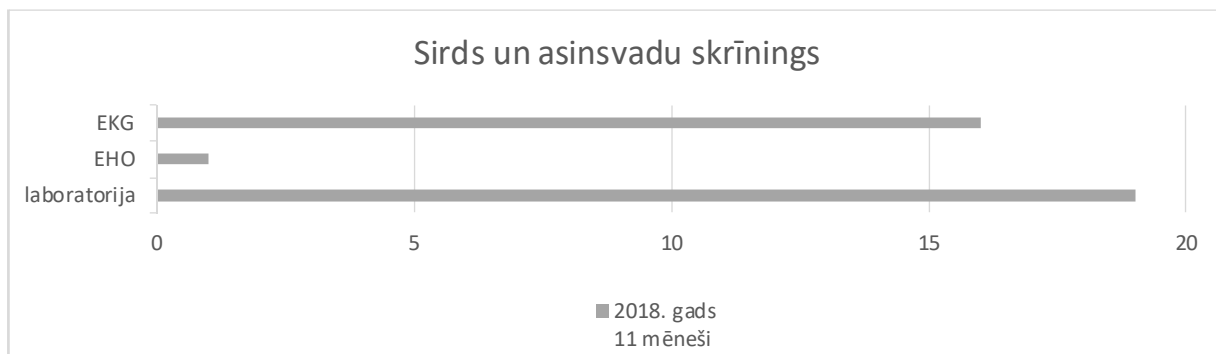
Šo pakalpojumu var saņemt tikai grūtnieces. 2016. gadā slimnīca nebija neviena speciālista kuram būtu atļauja veikt ultrasonogrāfijas pakalpojumus.



2.3.6.3. attēls. Vēža skrīninga programmas apmeklējums

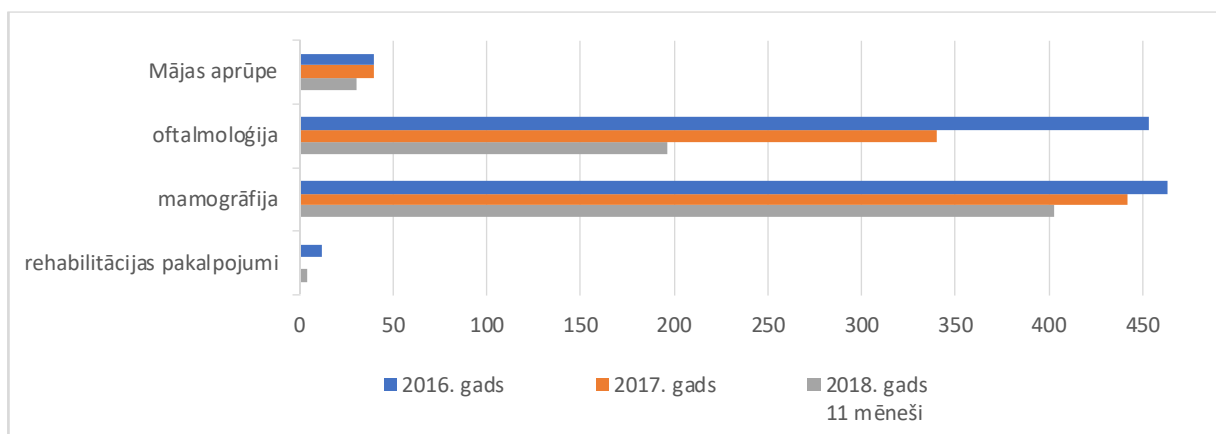
Vēža savlaicīgas atklāšanas programma ietver valsts apmaksātas dzemdes kakla vēža, krūts vēža un zarnu (kolorektālā) vēža profilaktiskās pārbaudes. Dzemdes kakla un krūts vēža pārbaudes veikšanai tiek nosūtītas uzaicinājuma vēstules, bet zarnu pārbaudes organizē ģimenes ārstu praksēs. Regulāra vēža profilaktisko pārbažu veikšana ir ļoti svarīga, jo pirmsvēža izmaiņas nerada sūdzības un tām nav simptomu. Profilaktiskās pārbaudes sniedz iespēju gūt pārliecību par veselības stāvokli, savukārt gadījumā, ja tiek atklāta slimība, uzsākt savlaicīgu ārstēšanu.

2019.-2021. gadam



2.3.6.4. attēls. Sirds un asinsvadu skrīninga programmas apmeklējums

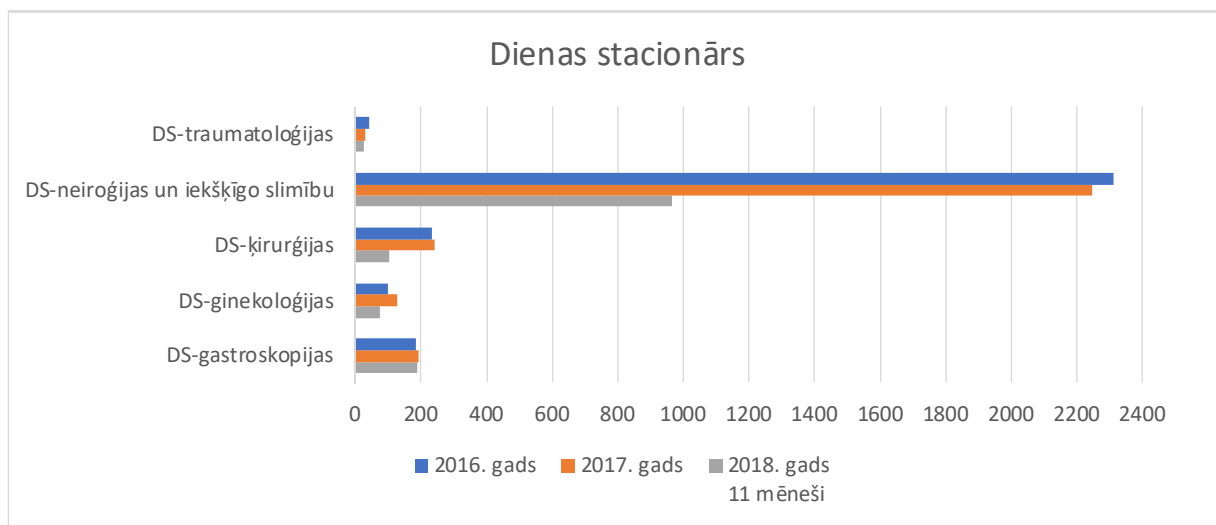
Lai pēc iespējas ātrāk konstatētu sirds un asinsvadu saslimšanas risku, iedzīvotājiem no 40 līdz 65 gadu vecumam ir iespēja pie ģimenes ārsta bez maksas pārbaudīt sirds veselību pēc SCORE* metodes, tādējādi nepieciešamības gadījumā uzsākot ātrāku un efektīvāku ārstēšanu, kas ļauj uzlabot dzīves kvalitāti un dzīvildzi. Šī programma sāka darboties tikai no 2018. gada septembra. Plānots ka katram ģimenes ārstam ir ap 100 pacientiem ko katru gadu būtu jānosūta uz papildus izmeklējumiem.



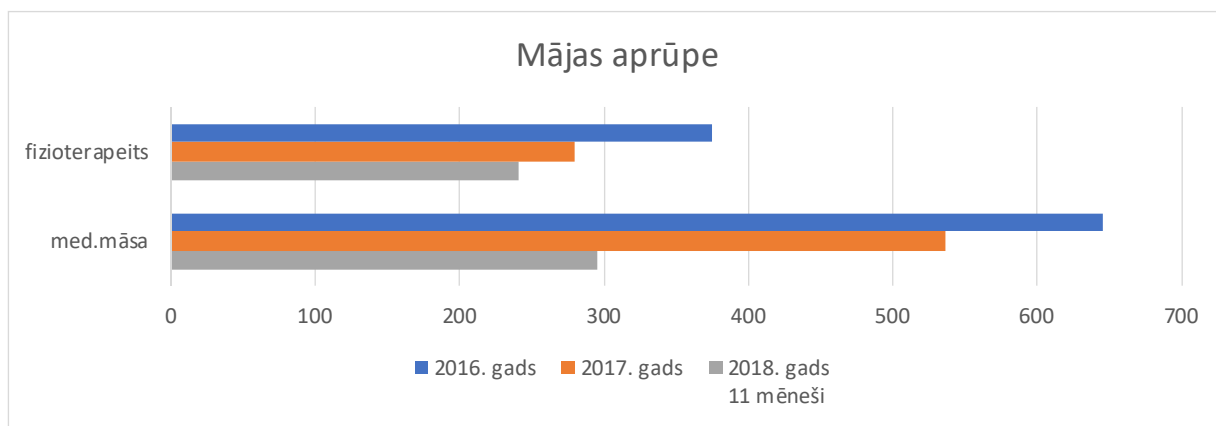
2.3.6.5. attēls. Pārējie pakalpojumi kuri tiek apmaksāti virs kvotas

Vēl virs kvotas tiek apmaksātā rehabilitologa mājas aprūpe (kad pacients nav spējīgs pats atnākt uz poliklīniku), oftalmologa profilaktiskās apskates bērniem, mamogrāfijas izmeklējumi ar nosūtījumu (ārpus vēža skrīninga programmas), ambulatorie rehabilitācijas pakalpojumi kurus sniedz pacientiem darba spējīgā vecumā un ar draudošo invaliditāti.

2019.-2021. gadam

2.3.7. Dienas stacionārs**2.3.7.1. attēls. Dienas stacionāra apmeklējums**

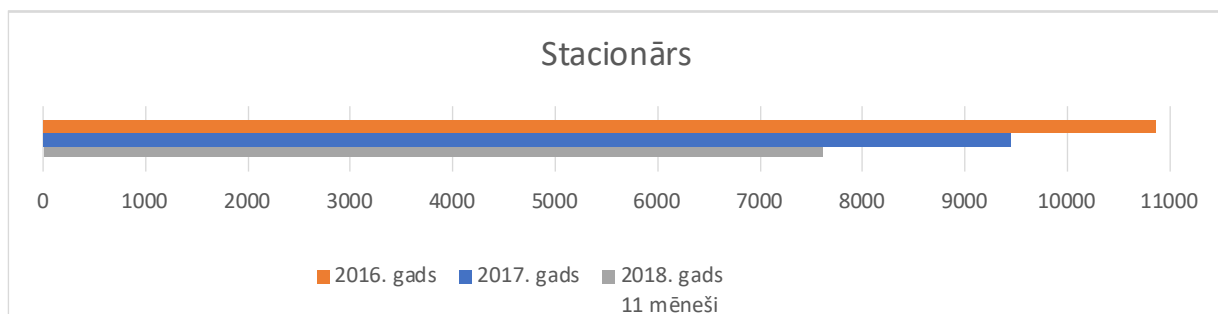
Dienas stacionārā ārstētie pacienti – pacienti, kuri sakarā ar veselības stāvokļa novērošanu vai noteiktu veselības aprūpes pakalpojumu saņemšanu uzturējušies speciāli šim nolūkam paredzētā struktūrvienībā – dienas stacionārā, aizņēmuši dienas stacionāra guļtu dienas laikā un atgriezušies mājās uz nakti. Dienas stacionārs ir viens no ambulatorās veselības aprūpes veidiem. Par cik iedzīvotājiem no lauku teritorijas diezgan bieži apgrūtināti braukāt katru dienu uz dienas stacionāru, slimnīca piedāvā par maksu palikt uz nakti. Neiroģijas un iekšķīgo slimību nodaļā 2018. gadā ir liels kritums, jo mainījās MK noteikumi stacionēšanai. Rindas uz šiem pakalpojumiem nav, izņemot gastroskopijas dienas stacionāru kur rindas garums ir ~2 mēneši.

2.3.8. Mājas aprūpe**2.3.8.1. attēls. Mājas aprūpes apmeklējums**

Šis pakalpojums ir atkarīgs no ģimenes ārstu praksēm un slimnīcām. Pacientus ar salīdzinoši vieglām problēmām, ģimenes ārsti parasti apkalpo paši, slimnīcas pēc pacienta izrakstīšanas šādus nosūtījumus dod ārkārtīgi reti. Rindu uz šiem pakalpojumiem nav.

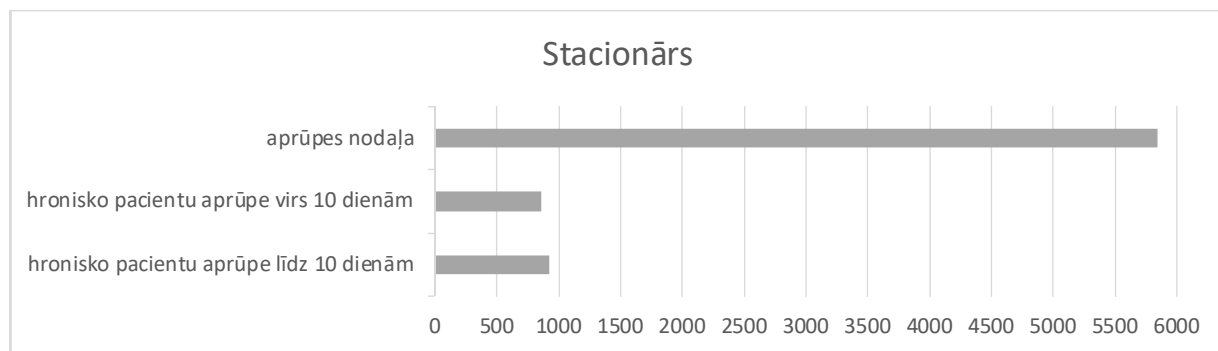
2019.-2021. gadam

2.3.9. Stacionārs



2.3.9.1. attēls. Stacionāra gultu dienas

Ar 2018. gada augustu NVD sadalīja finansējumu uz 3 daļām (skat. 2.3.9.2. attēlu). Hronisko pacientu aprūpe tiek atpazīta pēc diagnožu saraksta kas ir atrunāti MK noteikumos. Pēc 4 mēnešu darba hronisko pacientu aprūpes īpatsvars ir 66.7% un aprūpes nodaļas pacienti – 33.3%.



2.3.9.2. attēls. Stacionāra gultu dienas 2018. gadā sadalījumā pa finansēšanas veidiem

2.4. Projektu pārvaldība

SIA „Bauskas slimnīca” iespēju robežās cenšas piesaistīt ārējo finansējumu projektu veidā. 2018.gadā uzsākts SAM 9.3.2. ERAF projekts “Veselības aprūpes pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošana SIA “Bauskas slimnīca”. Šī projekta ietvaros ir iegādāts:

- ultrasonogrāfijas iekārta;
- digitālā mamogrāfijas iekārta;
- trīs Holtera aparāti un to datu apstrādes programma;
- endoskopu automātiskās mazgāšanas-dezinfekcijas iekārta;
- digitālā fundusa kamera oftalmologa kabinetam.

Papildus ERAF projektam no saviem līdzekļiem ir iegādāts aprīkojums endoskopijas kabinetam.

2.5. Informācija, komunikācija un mārketinga

Sekmīgā informācijas apmaiņas un mārketinga jautājumu risināšanā ārkārtīgi nozīmīgi pievērst uzmanību abiem komunikācijas veidiem uzņēmumā: IEKŠĒJAI komunikācijai un ĀRĒJAI komunikācijai.

Organizācijas iekšējā komunikācija ir kā uzņēmuma asinsrite informatīvā ziņā. Tā kritiski nepieciešama un būtiska:

2019.-2021. gadam

- personāla iesaistīšanai uzņēmumā un lojalitātes veidošanai, kas ir viens no nozīmīgiem personālvadības profesionāļu izaicinājumiem mūsdienās;
- jaunu darbinieku piesaistei un iesaistīšanai uzņēmumā;
- personāla attīstībai, profesionālajai pilnveidei (iekšējā komunikācija var palīdzēt gan noderīgas informācijas izplatīšanai, gan, lai saprastu, kādas apmācības darbiniekiem nepieciešamas, gan, lai kolēģi varētu dalīties savā profesionālajā pieredzē);
- efektīvas sadarbības veicināšanai starp kolēģiem un nodaļām, tādējādi veicinot savstarpēju sapratni un iecietību;
- ātrai un atvērtai uzņēmuma informācijas, vadības lēmumu un pārmaiņu ziņojumu izplatīšanai;
- inovāciju un jaunu ideju attīstībai uzņēmumā;
- lēmumu pieņemšanai (ja darbinieki skaidri zina uzņēmuma vērtības, mērķus un darba principus, kā arī viņam ērti atrodam un pieejami uzņēmuma materiāli un vadlīnijas, atbilstošus lēmumus pieņemt ir daudz vieglāk);
- konfliktsituāciju, intrigu un baumu novēršanai uzņēmumā (parasti šādas situācijas rodas nepilnīgas iekšējās komunikācijas rezultātā);
- jaunu pakalpojumu testiem un atsauksmju apkopošanai;
- krīzes situācijās kā operatīvs un patiens informācijas nesējs un atbalsts (īpaši sarežģītas situācijas ir negatīvu ziņu sniegšana un skaidrošana, kur iekšējai komunikācijai ir īpaša nozīme);
- mārketinga un ārējās komunikācijas aktivitāšu atbalstam.

Galvenie SIA „Bauskas slimnīca” iekšējās komunikācijas instrumenti ir valdes priekšsēdētāja rīkojumi, instrukcijas, vadlīnijas, darbinieku kopsapulces, nodaļu sanāksmes, struktūrvienību sapulces, klātienes informatīvas sanāksmes par finansiāliem un operatīviem jautājumiem, par izmaiņām likumdošanā un LR normatīvo prasību izpildē, darba un ugunsdrošības instruktāžas, telefona zvani, e-pasti. Kā atsevišķas sanāksmes jāizdala arī darba drošības instruktāžas, dažādu aparātu izmantošanas apmācības, medikamentu uzskaites metožu prezentēšana utt.

Ārējai komunikācijai šobrīd uzņēmums kopumā izmanto šādus informācijas kanālus:

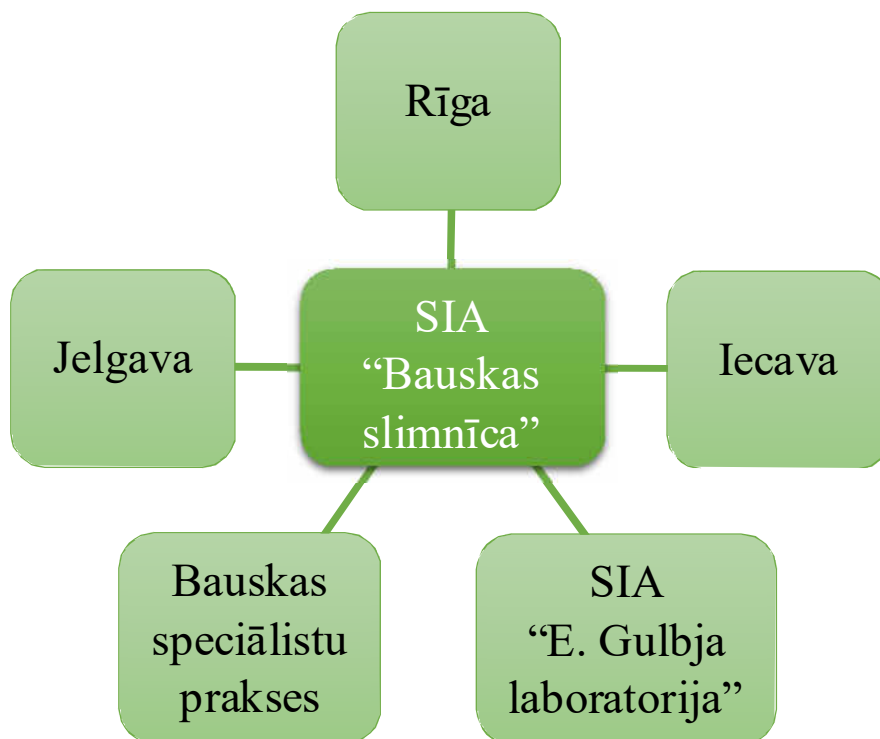
- 1) Vietējais laikraksts „Bauskas dzīve”;
- 2) Bauskas novada domes mājas lapa www.bauska.lv;
- 3) Informatīvais ekrāns poliklīnikas uzgaidāmā telpā;
- 4) Tikšanās ar klientiem un klātienes konsultēšana uzņēmuma telpās;
- 5) Telefons;
- 6) e-pasts;
- 7) Uzņēmuma mājas lapa www.bauskasslimnica.lv;
- 8) Sociālā vietnē www.facebook.lv;
- 9) u.c.

2.6. Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts

Ņemot vērā to, ka SIA „Bauskas slimnīca” ir vienīgā plaša profila veselības aprūpes institūcija Bauskā, kas spēj un ir tiesīga sniegt attiecīgos pakalpojumus, jāsecina, ka tiešo konkurentu vietējā mērogā uzņēmumam nav.

Plašākā mērogā konkurentus var identificēt un vērtēt pēc zemāk esošās shēmas, t.i. izvērtējot katras minētās pilsētas fokusu un specifiku. Jāatzīst, ka Jelgavas pilsētas slimnīca kas ir reģionālā statusa slimnīca drīzāk tiek uzskatīta par sadarbības partneri, nevis konkurentu.

2019.-2021. gadam



2.5.1. attēls. Pilsētas, ar kurām SIA "Bauskas slimnīca" veido funkcionālās saites

Sadarbība iespējama, jo SIA "Bauskas slimnīca" ir skaidri nedefinējusi savu lomu sadarbības modelī, t.i. būt par loģisku izvēli pacientiem pēc akūta stāvokļa stabilizācijas vai hronisku slimību paasinājuma fāzē, lai turpinātu Jelgavā vai Rīgā iesāktā ārstēšanas kursa nepārtrauktību.

Tiešie konkurenti ir SIA "E. Gulbja laboratorija" un p/a "Iecavas veselības centrs", kas atrodas ar Bausku vienā plānošanas vienībā (tādējādi konkurē kvotu saņemšanā) un "MFD Veselības grupa" kura saņēma atļauju sniegt atsevišķus pakalpojumus Bauskā, kad SIA "Bauskas slimnīca" nebija attiecīgie speciālisti. Tagad atsākt slimnīcā šādu pakalpojumu sniegšanu vairs nav iespējams, jo NVD uzskata ka pakalpojums jau tiek sniegts ar citu firmu starpniecību.

Kā konkurentus nedrīkst neminēt ārzemju ārstniecības iestādes vai to partneri, kas Latvijā veic aktīvus ārstniecības personu rekrutēšanas pasākumus (bezmaksas valodas apmācība, bezmaksas transports utml.) darbam ārzemēs. Tas samazina jaunu speciālistu piesaistes iespējas Bauskā.

Klientus var sadalīt dažādās grupās. Pirmais klientu dalījums ir:

1. Latvijas iedzīvotāji:
 - 1.1. vietējie iedzīvotāji;
 - 1.2. ārpus novada dzīvojošie klienti (*kaimiņi un viesi*)
2. Ārpus Latvijas iedzīvotāji:
 - 2.1. ES iedzīvotāji
 - 2.2. ārpus ES iedzīvotāji

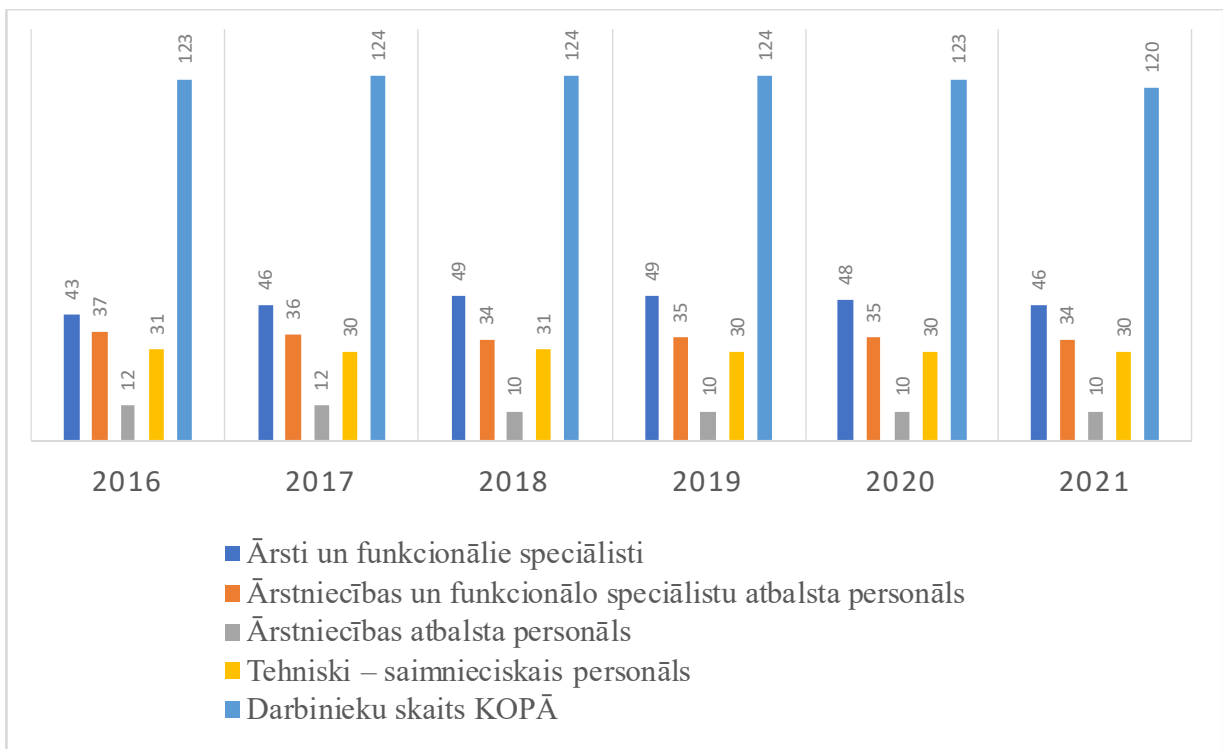
2019.-2021. gadam

Otrais klientu sadalījums pēc pakalpojuma sniegšanas prioritātes. To nosaka LR normatīvie akti:

1. neatliekama palīdzība;
2. bērni;
3. grūtnieces;
4. personas, kuras ir nosūtītas uz ļaundabīgo audzēju primāro diagnostisko izmeklējumu;
5. personas, kuras ir nosūtītas uz ļaundabīgo audzēju sekundāro diagnostisko izmeklējumu;
6. personas, kuras ir nosūtītas sirds un asinsvadu slimību riska noteikšanai
7. pārējie iedzīvotāji un viesi.

2.7. Darbības problēmas un risku analīze

Viena no pamatproblēmām ir darbinieku trūkums, galvenokārt ārstu un funkcionālo speciālistu un ārstniecības un funkcionālo speciālistu atbalsta personas, ambulatorajā daļā, kas sašaurina medicīnas pakalpojumu sniegšanas daudzveidību un ierobežo pieejamību pie atsevišķiem ārstiem speciālistiem un uz atsevišķiem medicīnas izmeklējumiem.

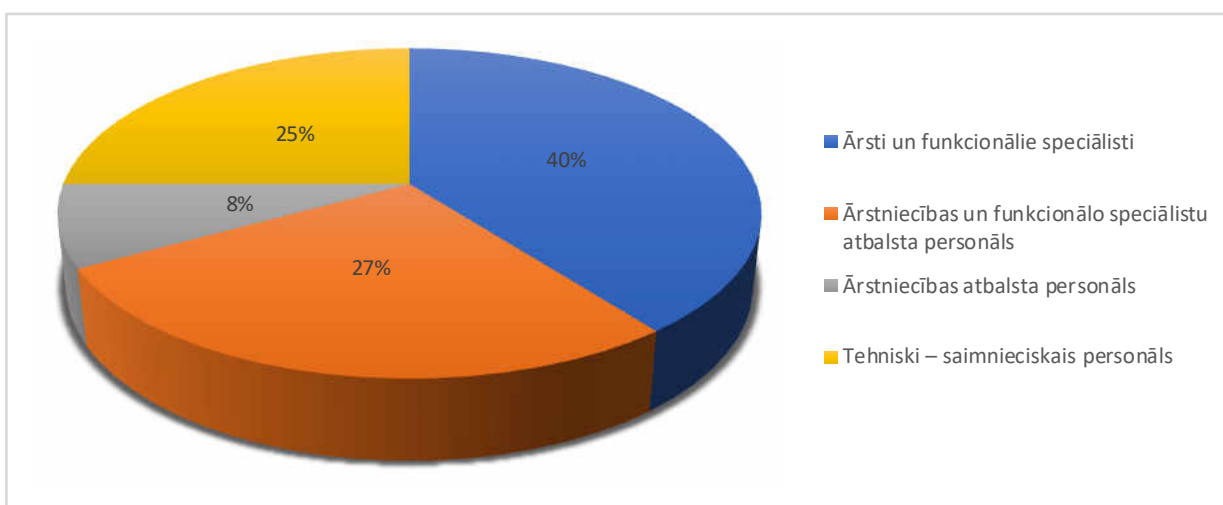


2.6.1. attēls. Darbinieku struktūra pēc ieņemamā amata faktiski par 2016. gadu, 2017. gadu un 2018. gadu, plānotā par 2019. gadu, 2020. gadu un 2021. gadu (skaits)

2019.-2021. gadam

Kvantitatīvi analizējot darbinieku struktūru redzam, ka no 2016. gada līdz 2018. gadam faktiskais kopējais darbinieku skaits nemainās un arī nākamajos trijos gados nav paredzams straujš darbinieku skaita pieaugums.

Analizējot darbinieku skaitu uz 2018. gada beigām pēc ieņemamā amata procentos varam secināt, ka visvairāk nodarbināti ir ārsti 49 jeb 40%, bet šeit jāpiebilst ka ārsti ambulatorajā nodaļā strādā uz nepilnu slodzi. Vismazāk ir ārstniecības atbalsta personāls 10 darbinieki jeb 8%, jo tās ir nodarbinātas tikai steidzamās medicīniskās palīdzības punktā un stacionāra nodaļā.

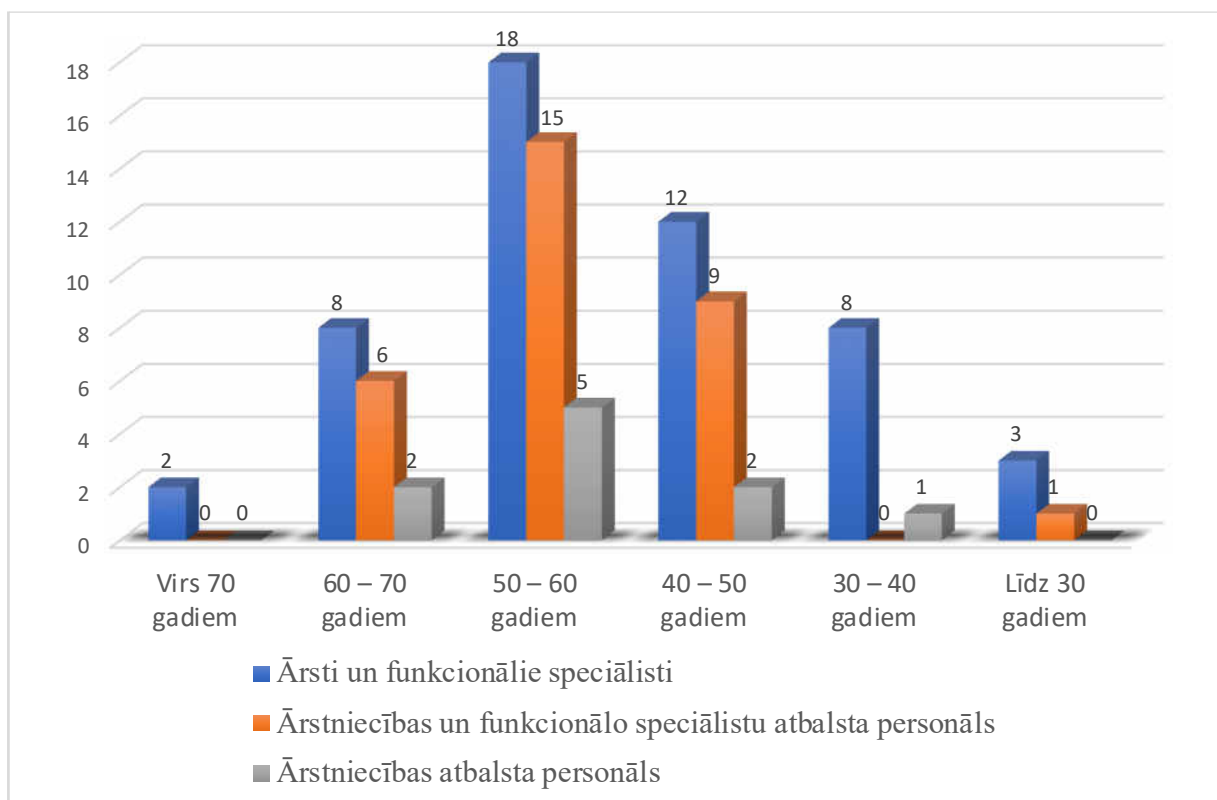


2.6.2. attēls. Darbinieku struktūra 2018. gada beigās pēc ieņemamā amata (%)

Analizējot kadru jautājumu nākas secināt, ka arī SIA "Bauskas slimnīcā", tāpat kā valstī kopumā daudz ir darbinieku pensijas, pirms pensijas vecumā un nav iespēju piesaisīt gados jaunus mediķus vai speciālistus papildus nozarēs, lai paplašinātu pakalpojumu klāstu.

SIA "BAUSKAS SLIMNĪCA" VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA

2019.-2021. gadam



2.6.3. attēls. Darbinieku struktūra 2018.gada decembrī pēc vecuma struktūras un ieņemamā amata (skaits)

Pēc attēla redzam, ka medicīnas personāla 38 darbinieki jeb 41% ir vecumā no 50 gadiem līdz 60gadiem, bet 18, jeb 20% darbinieki ir pirms pensijas vai pensijas vecumā, kas liecina par darba spēka novecošanos, jo jaunie speciālisti vecumā līdz 30 gadiem ir tikai 4, jeb 4% kopējā medicīnas darbinieku vecuma struktūrā.

2017. gadā ir uzsākts darbs saistībā ar jauno speciālistu piesaisti. Sadarbībā ar Bauskas novada domi ir izstrādāta jauno speciālistu piesaistes politika ar stipendiju maksām rezidentiem un apdzīvojamās platības piešķiršanu, kas rada speciālistos papildus interesi par Bausku kā dzīves un darba vietu.

2.6.1. tabula. Galveno risku un to novēršanas/mazināšanas pasākumu kopsavilkums

Apzināto risku veidi	Uzdevumi risku novēršanai / samazināšanai
TIRGUS RISKI: <ul style="list-style-type: none"> • Iedzīvotāju skaita turpmāka samazināšanās • Jaunu konkurentu parādīšanās • Jaunas prasības kvalitātes un citos standartos • Kopējā pieprasījuma samazināšanās 	Nepārtraukti pētīt tirgu, sekot līdzi tirgus izmaiņām (cenu svārstībām, pieprasījuma un piedāvājuma izmaiņām), sekot līdzi potenciālo konkurentu darbībai, patērētāju vajadzībām un vērtību maiņai, uzlabot sava pakalpojuma kvalitāti, ieviest jauninājumus, meklēt jaunus klientus, plānot, attīstīt jaunus (jo sevišķi maksas) pakalpojumus.

SIA "BAUSKAS SLIMNĪCA" VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA

2019.-2021. gadam

Apzināto risku veidi	Uzdevumi risku novēršanai / samazināšanai
<p>RAŽOŠANAS (pakalpojuma nodrošināšanas) RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepietiekošs tehniskās bāzes nodrošinājums • Neparedzētas izmaiņas pakalpojuma sniegšanas procesā • Novecojušas tehnoloģijas, transporta vienības • 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 „lielo” klientu (partneru) maksātnespēja • 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>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 Bauskas 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 Bauskas 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"> • Kvalificētu speciālistu aizplūšana no uzņēmuma • Nepietiekoša iekšējā komunikācija • Darbinieku „izdegšanas sindroms”, kas var novest pie nolaidības, darba kultūras degradācijas, slimībām • Klientu, pacientu un viņu radnieku neparedzētas rīcības un destruktīvas uzvedības sekas 	<p>Paredzēt jebkura darbinieka aizstāšanas iespēju, veidot spēcīgu, uzticīgu darbinieku komandu, rūpīgi izvēlēties darbinieku atlases un motivācijas metodes, ievērot godīgas konkurences principus, uzturēt labas attiecības gan ar uzņēmuma darbiniekiem, gan konkurentiem, gan sadarbības partneriem un klientiem.</p>
<p>AR DABAS NOTIKUMIEM SAISTĪTIE RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vētras • Ugunsgrēki • Plūdi 	<p>Izmantot obligāto un brīvprātīgo apdrošināšanu (apdrošināt īpašumu, tehniku, iekārtas, darbinieku veselību), iespēju robežās nodrošināt apsardzes</p>

2019.-2021. gadam

Apzināto risku veidi	Uzdevumi risku novēršanai / samazināšanai
	sistēmu, stingri ievērot darba drošības un ugunsdrošības noteikumus.

2.8. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze (SVID)

<p>Stiprās puses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laba primārās veselības aprūpes pakalpojumu pieejamība (<i>ģimenes ārstu pārklājums</i>) novada teritorijā • Slimnīcas stratēģiski izdevīgs novietojums Bauskas centrā, 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 (<i>t.sk. regulāra darbinieku tālākizglītības finansēšana no slimnīcas budžeta</i>) • Labas zināšanas mūsdienīgu medikamentu, diagnostikas un ārstniecības metožu pielietošanā • Uzsākts veikt ieguldījumus slimnīcas infrastruktūras attīstībā, kas ļauj nodrošināt pakalpojumu kvalitātes atbilstību pacientu prasībām, t.sk. nodrošināts WiFi interneta pārklājums poliklīnikas ēkā un daļai no slimnīcas ēkas • Pieejama moderna un mūsdienīga aparatūra (<i>FGS, RTG, USG u.c.</i>) un informācijas tehnoloģiju pielietojums • e-veselības un telemedicīnas ieviešana slimnīcas darbībā 	<p>Vājas puses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valsts veselības aprūpes finansēšanas kārtības (<i>t.s. kvotu sistēmas</i>) 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 (<i>lielākā daļa darbinieku ir pirmspensijas un pensijas vecumā</i>) un grūtības gados jaunu speciālistu piesaistē • Zems darbinieku atalgojums, salīdzinot ar Rīgas esošajām ārstniecības iestādēm • Pacientu un klientu vidū izplatīts stereotips par Rīgā pieejamo veselības aprūpes pakalpojumu augstāku kvalitāti salīdzinājumā ar Bauskas slimnīcā pieejamiem līdzvērtīgiem pakalpojumiem • Nepietiekoši finansiālie līdzekļi kapitālieguldījumiem infrastruktūras sakārtošanā, kas ļautu nodrošināt pakalpojumu kvalitātes atbilstību klientu prasībām • Neelastīga un neparedzama valsts veselības aprūpes un tās finansēšanas politika un kārtība • Ģeopolitiskā atrašanās vieta veicina darbinieku aizplūšanu uz Rīgu
<p>Iespējas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernu un savlaicīgi ieviestu diagnostisko, medicīnisko (<i>ārstniecisko</i>), fizikālās terapijas ambulatoro pakalpojumu attīstība 	<p>Draudi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās valstī un novadā –

2019.-2021. gadam

<ul style="list-style-type: none"> • Piedāvāt augsta servisa īstermiņa un ilgtermiņa pakalpojumus personām, kam nepieciešama medicīniskā aprūpe, medicīniskā rehabilitācija • Attīstīties par aprūpes slimnīcu pacientiem pēc intensīvā ārstēšanās kursa citās slimnīcās, kā arī pacientiem ar hroniskām saslimšanām • Medicīniskās rehabilitācijas, terapijas un paliatīvās aprūpes pakalpojumu tālāka attīstība, slimnīcas sniegto pakalpojumu klāsta paplašināšana (<i>rehabilitācija, mobilie pakalpojumi</i>) iespējami tuvu klientu dzīves vietai • Medicīniskās aprūpes mājās pakalpojumu paplašināšana un attīstība • Sadarbības turpināšana ar primārās aprūpes ārstiem, pašvaldību sociāliem dienestiem, sociālās un veselības jomas nevalstiskām organizācijām • Ārējā finansējuma (<i>t.sk ES līdzekļi</i>) piesaiste slimnīcas infrastruktūras sakārtošanai, personāla apmācībām, speciālistu atalgojumam • Turpināt sadarbību ar Jelgavas pilsētas slimnīcu un Rīgas slimnīcām, NRC „Vaivari”, SIA „Centrālā laboratorija”, Asinsdonoru centru u.c. nozares partneriem • Sadarbībā ar pašvaldību, izveidota sistēma jauno speciālistu piesaistē • Veicinām darbinieku tālākizglītību apmaksājot kursus • Maksas pakalpojumu plašāka attīstība un mārketinga (<i>jo sevišķi ārpus novada</i>) • Jaunu finansiāli un energoefektīvāku siltumapgādes risinājumu ieviešana slimnīcā • e-veselības un telemedicīnas pakalpojumu tālāka attīstība • Infrastruktūra pielāgota pacientiem ar ierobežotām iespējām (<i>t.sk. ir pieejami tehniskie palīg līdzekļi</i>) un māmiņām ar maziem bērniem 	<p>iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās, bezdarba palielināšanās</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valsts finansējuma (<i>piešķirto kvotu</i>) samazināšanās veselības reformu rezultātā, t.sk. veselības aprūpes sistēmas finansēšanas kārtība • Mainīga un neparedzama valsts veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas politika un kārtība • Aktīva ārstniecības personu rekrutēšana darbam ārzemēs • Vispārējs kvalificēta darba spēka trūkums veselības aprūpes jomās • Demogrāfiskās situācijas (<i>iedzīvotāju skaita samazināšanās</i>) ietekme uz veselības jomai piešķiramo līdzekļu apjomu • Esošā personāla novecošanās tendences turpināšanās • Medikamentu un medicīnisko materiālu (<i>t.sk. obligāti izmantojamo dezinfekcijas līdzekļu</i>), pārtikas un energoresursu cenu pieaugums, bet tarifa palielināšana pēdējā gadā ir tikai atalgošanas daļai • Neparedzamas likumdošanas izmaiņas, t.sk. administratīvā sloga palielinājums valsts iestāžu veikto kontroles kontekstā (<i>datu aizsardzības regula, zāļu regula</i>) • Personāla atalgojuma pieaugums pie nemainīga slimnīcas finansējuma, saistībā ar izmaiņām normatīvajos aktos vai darba ņēmēju kategoriskām prasībām • Ēnu ekonomikas pieaugums un valsts kontrolējošo institūciju nevēlēšanās un nespēja to apkarot (<i>valsts budžeta samazināšanās</i>) • 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
---	---

2019.-2021. gadam

3. Finanšu darbība

3.1. SIA „Bauskas slimnīca” finanšu mērķi un darbības efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji

Slimnīcas finanšu vadība ir uzņēmuma vadības integrālā sastāvdaļa, un finanšu vadības lēmumi balstās uz stratēģiskiem lēmumiem par uzņēmuma stratēģiskiem mērķiem, informāciju par efektivitāti, kapitāla izmaksām, kā arī par nozares un ekonomiskās vides informāciju. Balstoties uz informācijas kopumu, tiek noteikta uzņēmuma finansējuma struktūra un izveidots naudas un kapitāla budžets.

Finanšu vadības funkcijas slimnīcā:

- finanšu līdzekļu nepieciešamības noteikšana;
- iespējamo līdzekļu avotu alternatīvu variantu apzināšana;
- alternatīvu salīdzināšana un optimālo līdzekļu piesaistīšanas variantu izvēle;
- Slimnīcā esošo finanšu resursu efektīva izmantošana.

Finanšu vadība slimnīcā ir sadalīta pēc stratēģiskās un operatīvās funkcijas.

Stratēģiskā funkcijas ir saistītas ar uzņēmuma darbību ārējā vidē, kas ir:

- ilgtermiņa kapitāla struktūras lēmumi;
- Eiropas savienības finansējuma piesaistīšana infrastruktūras attīstības mērķiem;
- slimnīcas ilgtermiņa stratēģisko mērķu formulēšana.

Operatīvās funkcijas ir saistītas ar uzņēmuma iekšējo vidi:

- slimnīcai esošo finanšu resursu efektīva izmantošana;
- ikdienas darbības finansēšana;
- cenu veidošanas principi;
- kreditēšanas politikas lēmumi;
- iepirkumu līgumu nosacījumi.

Finanšu analīzes objekts ir uzņēmuma darbības finanšu rezultātu analīze. Finanšu analīzes mērķis ir noteikt uzņēmuma finansiālo stāvokli un identificēt iespējas pilnveidot esošās finanšu vadības metodes un uzlabot uzņēmuma finanšu stāvokli.

Finanšu analīzes uzdevumi ir:

- analizēt uzņēmuma saimnieciskās darbības finanšu rezultātus un noteikt finanšu resursu izmantošanas efektivitāti;
- prognozēt iespējamus finanšu rezultātus, balstoties uz esošajiem saimnieciskās darbības rādītājiem un alternatīviem resursu izmantošanas variantiem;
- slimnīcas finanšu stāvokļa pasliktināšanās gadījumā izstrādāt pasākumu plānu finanšu stāvokļa uzlabošanai un finanšu resursu izmantošanas efektivitātes pilnveidošanai.

Lai veiktu uzņēmuma finanšu analīzi, tiks izmantoti uzņēmuma pārskati par trim iepriekšējiem gadiem:

- bilance;
- peļņas un zaudējumu aprēķins;
- pielikumi pie bilances un peļņas un zaudējumu aprēķina;
- naudas plūsmas pārskats.

2019.-2021. gadam

SIA „Bauskas slimnīca” **finansu mērķis** ir nodrošināt stabilu, sabalansētu uzņēmuma saimniecisko darbību, vienlaikus nodrošinot kvalitatīvu ārstniecības procesu un efektīvu finanšu resursu izlietojumu.

Lai sasniegtu izvirzītos mērķus ir noteikti konkrēti uzdevumi to sasniegšanai:

- panākt godīgu, izmaksas sedzošu valsts finansējuma sadalījumu – pieprasījumam atbilstošu finansējuma noteikšanu, nosakot faktisko medicīnas pakalpojuma izmaksu cenu un to apmaksu;
- pilnveidot iekšējās kontroles un uzskaites sistēmu;
- paaugstināt medicīnas personāla kvalifikāciju un personīgo atbildību par finanšu līdzekļu izlietojumu ārstniecības procesā, lai vienlaikus nodrošinātu ārstniecības vadlīniju ieviešanu;
- nodrošināt bezzaudējumu finansiālās darbības rezultātus, tas ir, ar ikgadējiem ieņēmumiem no valsts un maksas pakalpojumiem segt ikdienas darbības nodrošināšanas izdevumus.
- ja slimnīca gadu noslēdz ar peļņu, tad to izlietojot slimnīcas tālākā attīstībā un ieguldot personāla motivēšanā, tālākā izglītošanā un darba kvalitātes celšanā;
- daļu no uzņēmuma ieņēmumiem izlietot darbinieku stimulēšanai un piesaistīšanai tieši Bauskas slimnīcai, radot konkurētspējīgu vidi, saskaņā ar Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma Pārejas noteikumu 8.¹⁵ panta 5 daļu izmaksājot prēmēšanai ne vairāk par pieciem % no budžetā atlīdzībai paredzētā līdzekļu apjoma.
- nodrošināt ka, administratīvās izmaksas nepārsniedz 10 (desmit) % no kopējiem izdevumiem;
- nodrošināt ka pakalpojumu sniegšanas izmaksas pieaug tieši proporcionāli neto apgrozījumam;
- nodrošināt, ka uzņēmuma apgrozāmie līdzekļi spēj segt īstermiņa saistības. Vispārējais apgrozāmo līdzekļu koeficientam un ātrās likviditātes koeficientam ir jābūt virs 1, tad tas nozīmē, ka uzņēmumam ir pietiekami apgrozāmie līdzekļi, lai segtu īstermiņa maksājumus;
- nodrošināt, ka absolūtās likviditātes koeficients būtu virs 1, lai īstermiņa saistību daļu uzņēmums var segt vistuvākajā laikā;
- nodrošināt, ka finanšu līdzsvara koeficients nav zemāks par 30%;
- nodrošināt lai saistību īpatsvars bilanci nepārsniegtu 40%;
- nodrošināt lai būtu pozitīva bruto peļņas rentabilitāte, realizācijas rentabilitāte un pašu kapitāla rentabilitāte.

SIA "BAUSKAS SLIMNĪCA" VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA

2019.-2021. gadam

**3.2. SIA „Bauskas slimnīca” no 2019. gada līdz 2021. gadam
plānotie finanšu mērķi darbības efektivitāti raksturojošie finanšu rādītāji,
peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsma**

3.2.1. tabula. SIA „Bauskas slimnīca” finanšu mērķi darbības efektivitāti raksturojošie finanšu rādītāji laika posmam no 2019. gada līdz 2021. gadam (Eiro)

Nr.	Rādītāji	Plāns		
		2019. gads	2020. gads	2021. gads
	1	2	3	4
1.	Neto apgrozījums, kopā	2 605 644	2 665 574	2 713 554
1.1.	Medicīnas pakalpojumu sniegšana	2 605 644	2 665 574	2 713 554
1.2.	darbības veids 2			
1.3.	darbības veids 3			
1.4.	darbības veids 4			
2.	Peļņa pirms nolietojuma, procentiem un nodokļiem (EBITDA)	283 889	263 619	246 102
3.	Bruto peļņa	306 342	306 490	302570
4.	Peļņa pirms nodokļiem	154 515	131 172	115 096
5.	Neto peļņa	153 504	129 891	113 825
6.	Rentabilitātes rādītāji			
	Pašu kapitāla atdeve (ROE) (neto peļņa (zaudējumi)/pašu kapitāls), %	6.2	5.0	4.2
	Aktīvu atdeve (ROA) (neto peļņa (zaudējumi)/aktīvi), %	5.2	4.2	3.6
	Bruto peļņas rentabilitāte (bruto peļņa/neto apgrozījums), %	11.8	11.5	11.2
	Realizācijas rentabilitāte (ROS) (pārskata perioda peļņa/zaudējumi pirms nodokļiem/neto apgrozījums), %	5.9	4.9	4.2
	Neto peļņas rentabilitāte (neto peļņa/neto apgrozījums), %	5.9	4.9	4.2
	EITDA rentabilitāte (EBITDA/neto apgrozījums), %	10.9	9.9	9.1
7.	Kapitāla struktūra	x	x	x
	Finanšu līdzsvara koeficients (pašu kapitāls/aktīvi), %	83.7	85.1	86.6
	Saistību īpatsvars (saistības/bilances kopsumma), %	16.3	14.9	13.4
	Aizņemtā kapitāla īpatsvars (aizņēmumi/pašu kapitāls), %	-	-	-
8.	Likviditāte			
	Ātrās likviditātes koeficients (apgrozāmie līdzekļi-krājumi /īstermiņa saistības)	8.5	9.0	9.8
	Absolūtās likviditātes koeficients (naudas līdzekļi/ īstermiņa saistības)	8.2	8.7	9.5

SIA "BAUSKAS SLIMNĪCA" VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA

2019.-2021. gadam

Nr.	Rādītāji	Plāns		
		2019. gads	2020. gads	2021. gads
9.	Pašvaldības budžetā veiktās iemaksas (kopā)	561	561	561
9.1.	Dividendes			
9.1.a.	Dividendes (% no iepriekšējā gada peļņas)			
9.2.	Nekustamā īpašuma nodoklis	561	561	561
10.	Valsts budžetā veiktās iemaksas (kopā)	315 671	327 748	333 935
10.1.	Uzņēmumu ienākuma nodoklis	450	720	710
10.2.	Pievienotās vērtības nodoklis	15 160	18 000	16 500
10.3.	Valsts sociālās apdrošināšanas iemaksas (darba devēja daļa)	298 900	307 867	315 564
10.4.	Citi nodokļi un nodevas (riskā nodeva, transporta nodeva)	1 161	1 161	1 161
11.	Darbinieku skaits (vidējais)	124	123	120

3.2.2. tabula. SIA „Bauskas slimnīca” peļņas vai zaudējumu aprēķins laika posmam no 2019. gada līdz 2021. gadam (Eiro)

Nr.	Rādītāji	Plāns		
		2019. gads	2020. gads	2021. gads
	1	2	3	4
1.	Neto apgrozījums	2 605 644	2 665 574	2 713 554
2.	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	2 299 303	2 359 084	2 410 984
3.	Bruto peļņa vai zaudējumi	306 342	306 490	302 570
4.	Administrācijas izmaksas	204 0580	216 293	229 270
5.	Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	77 045	66 545	67 876
6.	Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	24 822	25 570	26 080
7.	Pārējie procentu un tamlīdzīgie ieņēmumi			
8.	Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas			
9.	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	154 515	131 172	115 096
10.	Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu (avanss)	450	720	710
11.	Pārējie nodokļi	561	561	561
12.	Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (neto peļņa)	153 504	129 891	113 825

3.2.3. tabula. SIA „Bauskas slimnīca” Balance laika posmam no 2019.gada līdz 2021.gadam (Eiro)

Nr.	Rādītāji	Plāns		
		2019. gads	2020. gads	2021. gads
	1	2	3	4
	Aktīvs			
1.	Ilgtermiņa ieguldījumi	1 044 290	1 072 627	1 111 825
2.	Nemateriālie ieguldījumi	37 939	47 419	66 771

SIA "BAUSKAS SLIMNĪCA" VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA

2019.-2021. gadam

Nr.	Rādītāji	Plāns		
		2019. gads	2020. gads	2021. gads
3.	Pamatlīdzekļi	1 006 351	1 025 207	1 045 054
4.	Finanšu ieguldījumi			
5.	Apgrozāmie līdzekļi	1 911 986	1 985 485	2 025 942
6.	Krājumi	16 707	19 230	17 220
7.	Debitori	59 300	72 180	72 800
8.	Naudas līdzekļi	1 835 979	1 894 075	1 935 922
9.	Aktīvs kopā	2 956 276	3 058 112	3 137 767
	Pasīvs			
10.	Pašu kapitāls	2 474 070	2 603 961	2 717 786
11.	Akciju vai daļu kapitāls	794 436	794 436	794 436
12.	Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	1 526 130	1 679 634	1 809 525
13.	Pārskata gada nesadalītā peļņa	153 504	129 891	113 828
14.	Uzkrājumi			
15.	Kreditori	482 206	454 150	419 981
16.	Ilgtermiņa kreditori	257 960	235 904	215 735
16.1.	<i>t.sk. Aizņēmumi</i>			
16.2.	<i>Nākamo periodu ieņēmumi</i>	257 960	235 904	215 735
17.	Īstermiņa kreditori	224 246	218 246	204 246
17.1.	<i>t.sk. Aizņēmumi</i>			
17.2.	<i>Nākamo periodu ieņēmumi</i>	22 056	20 170	18 445
18.	Pasīvs kopā	2 956 276	3 058 111	3 137 767

2019.-2021. gadam

4. SIA "Bauskas slimnīca" stratēģiskie mērķi 2019.-2021. gadam

N. p.k.	Pasākums	Periods	Atbildīgais
1. Pieejami un kvalitatīvi pakalpojumi pacientiem			
1.1.	Piedalīties valsts stratēģiskajos iepirkumos un atlases procedūrās, lai nodrošinātu valsts apmaksātus pakalpojumus iedzīvotājiem	2019.-2021.	valdes locekle
1.2.	Piedalīties jaunu specialistu sagatavošanā	pastāvīgi	valdes locekle
1.3.	Strukturālas izmaiņas stacionārā	2019.	Valdes locekle
1.4.	Sadarbība ar NMP dienestu	2019.-2021.	Valdes locekle
1.5.	Paplašināt rehabilitācijas pakalpojumu klāstu	2019.	
1.6.	Ārstniecības darba analīze	1x nedēļā	Med. vietnieks
1.7.	Profesionālās kvalifikācijas paaugstināšana darbiniekiem	pastāvīgi	Med. vietnieks
2. Tehnoloģijas un infrastruktūra			
2.1.	CFLA ERAF 9.3.2. projekta 3. kārtā	2019.	Finanšu daļas vadītāja
2.2.	Reģistratūras reorganizācija	2019.	IT nodaļa
2.3.	Jaunu posmu e-veselība ieviešana	2019.-2021.	IT nodaļa
2.4.	Izstrādāt projektu vienotai termoregulācijas sistēmai slimnīcā un tā realizācija	2019.-2021.	Finanšu daļas vadītāja
2.5.	Daļība EK strukturālo atbalstu programmā par slimnīcu sadarbības modeļiem	2019.-2020.	Valdes locekle
2.6.	Slimnīcas teritorijas labiekārtošanas projekts ar papildu autotransporta stāvlaukuma izveidi	2020.-2021.	Finanšu daļas vadītāja
3. Komunikācija ar pacientiem, sabiedrības informēšana			
3.1.	Piedalīties pašvaldības izsludinātos veselības veicināšanas projektos Bauskas novada iedzīvotājiem	2019.-2021.	Valdes locekle
3.2.	Aktualizēta un informatīva mājas lapa pacientiem	2019.-2021.	IT nodaļa
3.3.	Informatīvs buklets pacientiem par slimnīcas pakalpojumiem	2019.	IT nodaļa
3.4.	Informatīvie ekrāni pacientu uzgaidāmajās telpās poliklīnikā	2019.-2021.	IT nodaļa
3.5.	Pieteikšanas forma uz pakalpojumu mājas lapā	2019.	IT nodaļa
4. Sabiedriskā darbība			
4.1.	Darbība slimnīcu biedrībā	pastāvīgi	Valdes locekle
4.2.	Aktīva daļība Veselības ministrijas darba grupās, sabiedriskajās apspriešanās	pastāvīgi	Valdes locekle
4.3.	Pašvaldības pilnvarojums sadarbībā ar NVD	pastāvīgi	Valdes locekle
4.4.	Sadarbības projekti ar sociālo dienestu, atkarību koordinatoru	pastāvīgi	Valdes locekle
4.5.	Informatīvi pasākumi ar pensionāru, invalīdu biedrību, izglītojoši pasākumi skolās	pastāvīgi	Valdes locekle