

**Sabiedrības ar ierobežotu atbildību „ALŪKSNES  
SLIMNĪCA”**

vidēja termiņa darbības stratēģija  
2021.g.-2023.g.



2021.g.

### Satura rādītājs

		Lpp.
	Satura rādītājs	2
1.	Vispārēja informācija par Sabiedrību ar ierobežotu atbildību „Alūksnes slimnīca”	3 - 5
2.	Informācija par biznesa modeli, tai skaitā kapitālsabiedrības produktiem un pakalpojumiem	7-15
3.	Sabiedrības ar ierobežotu atbildību „Alūksnes slimnīca” stipro un vājo pušu analīze	16-18
4.	Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts	19-21
5.	Sabiedrības ar ierobežotu atbildību „Alūksnes slimnīca” Vispārēji stratēģiskie mērķi	21-25
6.	Peļņas vai zaudējuma aprēķins, bilance	25-27
7.	Riska analīze	27-29

## 1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

Kapitālsabiedrības firma:	SIA "Alūksnes slimnīca"
Pamatkapitāla lielums:	2 679 603,00 EUR
SIA "Alūksnes slimnīca" īpašuma struktūra:	Sabiedrības pamatkapitāls ir veidots no Alūksnes novada domes un Apes novada domes ieguldījuma. Alūksnes novadam 81.92 % daļas un Apes novadam 18.08 %
Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā 2020.gadā:	
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	351 443,00 EUR
Sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	667 540,00 EUR
Dabas resursu nodoklis:	119,00 EUR
Kapitālsabiedrības darbības veids:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Slimnīcu darbība (86.10)</li><li>• Specializētā ārstu prakse (86.22 )</li><li>• Pārējā darbība veselības aizsardzības jomā ( 86.90 )</li><li>• Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana ( 68.20 )</li></ul>
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	727,00 EUR
Uzraudzība par SIA Alūksnes slimnīca" vidēja termiņa darbības stratēģiju:	Valdes priekšsēdētājam, galvenajam grāmatvedim

### 1.1. Slimnīcas vērtības, misija, vīzija

#### Vērtības:

- Mēs nodrošinām kvalitatīvu, daudzprofilu, multidisciplināru veselības aprūpes pakalpojumu, lai to saņemtu pēc iespējas lielāka valsts iedzīvotāju daļa.
- Mums ir svarīgi nodrošināt veselības aprūpes pakalpojumu, jo īpaši sociālās, teritoriālās atstumtības un nabadzības riskam pakļautajiem iedzīvotājiem, tuvāk savai dzīves vietai.
- Mums ir svarīgi saglabāt, uzlabot un atjaunot iedzīvotāju veselību.

### **Misija:**

Mēs rūpējamies par sabiedrības veselību, sniedzot viņiem kvalitatīvus ambulatoros, stacionāros un akūtos veselības aprūpes pakalpojumus.

### **Vīzija:**

Mēs esam moderna medicīnas iestāde ar labu reputāciju, kur iedzīvotāji var saņemt specializētu, daudzprofilu veselības aprūpi 24 stundas diennaktī.

## **1.2. Slimnīcas vēsture**

SIA „Alūksnes slimnīca” ir ārstniecības un veselības aprūpes iestāde, kas dibināta 1964.gada 26.martā. Patreizējie SIA Alūksnes slimnīca” dibinātāji un kapitāla daļu turētāji no 2010. gada ir Alūksnes un Apes novada domes.

Kopš dibināšanas brīža Slimnīca ir vairākkārt paplašināta. Tā no 1987. gada līdz 1992. gadam no jauna uzcelta barokameras piebūve un reanimācijas nodaļa.

2007.gadā tika izveidots un atklāts diktafonu centrs.

Slimnīca uzsāka 2010.gadā ERAF projekta realizāciju, kuru noslēdza 2012.gadā - veikti vērīenīgi renovācijas darbi – ārstniecības korpusa jumta nomaiņa, logu nomaiņa, slimnīcas nodaļu – bērnu, terapijas, ķirurģijas, uzņemšanas, ambulatorās daļas, rentgena kabineta-modernizācija un kosmētiskie remontu, virtuves renovācija.

No 2007. gada līdz 2016 gadam iegādātas jaunas medicīniskās tehnoloģijas – 4 joslu CT aparāts, digitalizēta radioloģija, USS aparāts, 2 jauni rentgena aparāti, laparaskops, iekārtas laboratoriskiem izmeklējumiem, inhalācijas anestēzijas iekārta (darbstacija), autoklāvs sterilizācijai, bronhoskops, iekārtots endoskopiju cabinets, VEM, paplašināta un iekārtota ambulatorā daļa, speciālistu kabineti, dienas stacionārs.

Savukārt Slimnīcā no 2014.gada jūnija mēneša līdz 2015.gada janvārim uzsāka KPFI projekta realizāciju, tika veikta Slimnīcas korpusa siltināšanas un fasādes renovācija.

Slimnīcas darbība ir vērsta uz nemitīgu attīstību, esošās materiāli tehniskās bāzes modernizāciju, kā arī jaunu pakalpojumu piedāvāšanu klientiem.

Slimnīca 2019. gadā uzsāka jauna projekta realizāciju, kura ietvaros tiek iegādātas medicīnas iekārta un tiks izveidota rehabilitācijas nodaļa.

### **1.3. Slimnīcas vadības modelis**

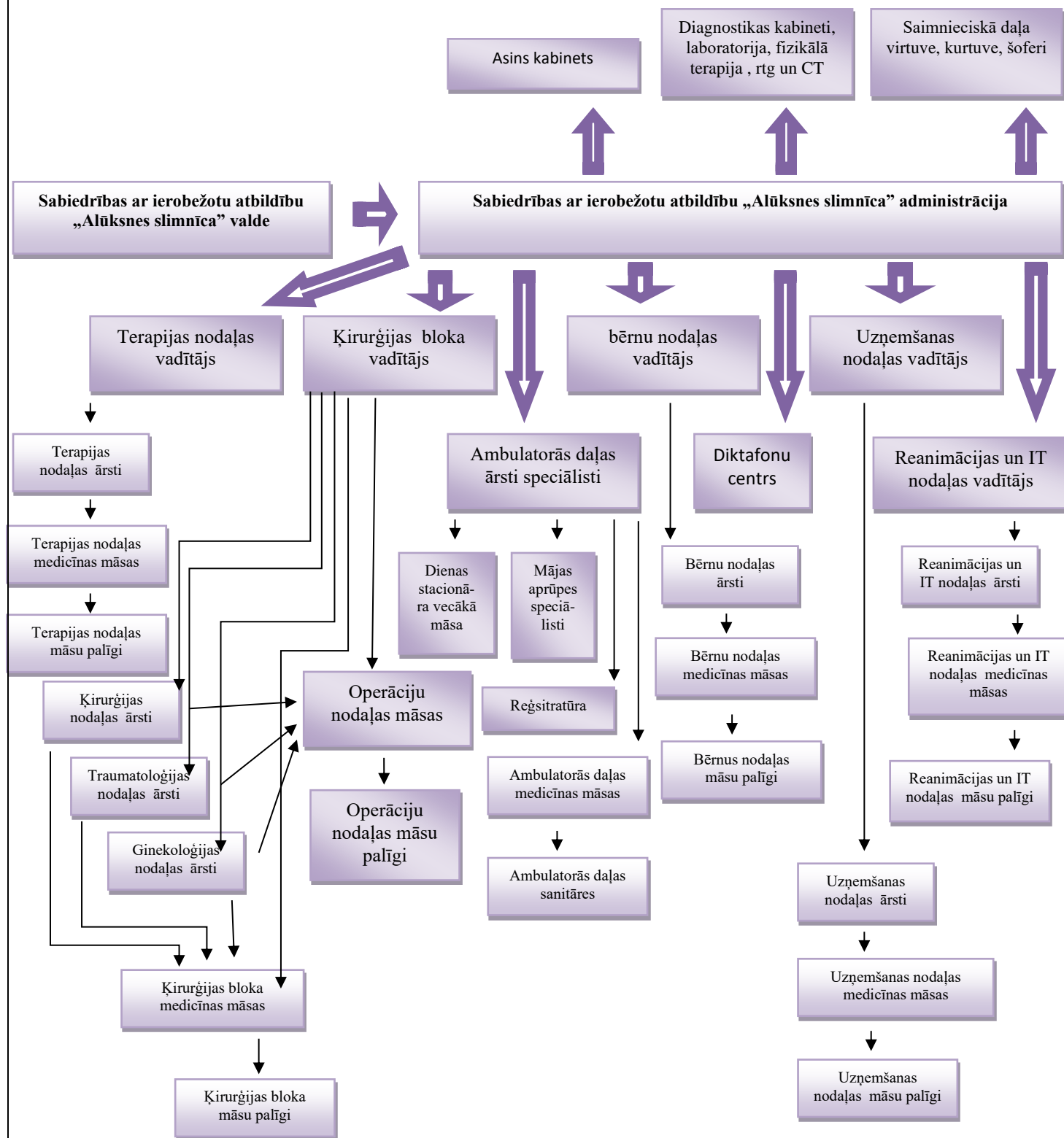
Slimnīcas struktūra ir izveidota tā, lai atbilstoši normatīvo aktu prasībām nodrošinātu tai uzdoto funkciju un uzdevumu izpildi ar mērķi sniegt kvalitatīvus veselības aprūpes pakalpojumus pacientiem. Slimnīcas darbību organizē un pārvalde valde. Kopumā Slimnīcā ir 144.4 amata vienības

Slimnīcas plaša spektra veselības aprūpes pakalpojumus nodrošina šādas struktūrvienības – ambulatorais bloks, diagnostikas bloks un stacionārais bloks. Bloki darbojas saskaņā ar Latvijas Republikas likumiem, Ministru kabineta noteikumiem, Veselības ministrijas rīkojumiem, kā arī citiem normatīvajiem aktiem un slimnīcas nolikumiem. Bloki pilda savus uzdevumus, sadarbojoties ar citām slimnīcas struktūrvienībām, Veselības ministriju, valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm, privātpersonām, kā arī nevalstiskām organizācijām un starptautiskām institūcijām.

Slimnīcas administrāciju veido šādas amata vienības – valdes priekšsēdētājs, valdes locekļi, galvenā māsa, galvenais grāmatvedis (pakļautībā grāmatvedis), saimnieciskās daļas vadītājs, darba aizsardzības speciālists, IT speciālists, personāldaļas vadītājs, jurists.

Slimnīcā ārstniecības procesa atbalsts funkcijas nodrošina saimnieciskā daļa, asins kabinets, medicīnas statistika un diktafonu centrs. (sk.1 attēls)

# Sabiedrības ar ierobežotu atbildību „Alūksnes slimnīca” struktūra



## **2. Informācijas par biznesa modeli, tai skaitā kapitālsabiedrības produktiem un pakalpojumiem**

Slimnīcas darbības veidi saskaņā ar NACE 2 klasifikatoru:

- Slimnīcu darbība (86.10)
- Specializētā ārstu prakse (86.22 )
- Pārējā darbība veselības aizsardzības jomā ( 86.90 )
- Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana( 68.20 )

Atbilstīgi Ministru kabineta 2013.gada 17.decembra noteikumiem Nr.1529 “ Veselības aprūpes organizēšanas un finansēšanas kārtība”, Slimnīcai ir noslēgts līgums ar Nacionālo veselības dienestu par stacionāro aprūpi, ambulatoro un mājas aprūpi.

### **Ambulatorā palīdzība**

Ambulatorā aprūpe ir palīdzība, ko pacientam sniedz ambulatorajā ārstniecības iestāde, primāro veselības aprūpi un sekundāro ambulatoro veselības aprūpi, tai skaitā ārstniecību dienas stacionārā.

Ambulatorais bloks ir Slimnīcas struktūrvienība, kas nodrošina plaša spektra ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus, izmeklējumus, konsultācijas dienas stacionāra pacientiem.

Ambulatorā nodaļa pilda savus uzdevumus, sadarbojoties ar citām Slimnīcas struktūrvienībām, Veselības ministriju, valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm, privātpersonām, kā arī ar nevalstiskām organizācijām.

Slimnīcā darbojas dienas stacionārs, kur var veikt nepieciešamās manipulācijas, nestājoties stacionārajā aprūpē. Ambulatorajā nodaļā pacientus konsultē stacionāru nodaļu ārsti-speciālisti, veic dažāda veida ambulatorās manipulācijas un ambulatorās operācijas. Ir pieejami diagnostiskie un laboratoriskie izmeklējumi ar labu medicīniskā aparātūras palīdzību. Nomājot slimnīcas telpas, praktizē ģimenes ārsts, zobārsts, traumatologa privātprakse. Slimnīcā pieejama fizioterapija, fizikālā terapija, masāžas.

**Slimnīcā ir šādas Ambulatori konsultatīvās nodaļas, kas nodrošina speciālistu konsultācijas:**

- Anesteziologa konsultācijas
- Kardiologa konsultācijas
- Ķirurga konsultācijas
- Neirologa konsultācijas
- Otalaringologu konsultācijas
- Traumatologa – ortopēda konsultācijas
- Urologa konsultācijas
- Internista konsultācijas
- Nefrologa konsultācijas
- Pediatra konsultācijas
- Fizikālās medicīnas un rehabilitācijas ārsta konsultācijas
- Fizioterapeitu konsultācijas
- Ginekologa – dzemdību speciālista konsultācijas
- Endokrinologa konsultācijas

Dienas stacionāra nodaļa ir ārstniecības struktūrvienība, kur pacientam, kam nav nepieciešama ārstniecības personu aprūpe un uzraudzība ārpus iestādes darba laika, sniedz diagnostisko un ārstniecisko palīdzību un ir nodrošināta gultasvieta.

Dienas stacionāra pakalpojums ir ārstniecības vai diagnostikas pakalpojums ārstniecības iestādē, kur pacientam ārstēšana un veselības aprūpe tiek nodrošināta nepilnu diennakti, un ir nepieciešama pacienta novērošana pēc manipulācijas veikšanas ne mazāk par trīs stundām diennaktī.

Dienas stacionārā sniedz ārstniecības pakalpojumus, kurus to sarežģītības, risku vai laikietilpīguma dēļ nav iespējams sniegt ambulatori, tomēr nav nepieciešama uzņemšana stacionārā.

**Slimnīcas Dienas stacionārs nodrošina šādu pakalpojumu sniegšanu:**

- Rehabilitācijas dienas stacionārs;
- Ginekoloģijas dienas stacionārs;
- Traumatoloģijas, ortopēdijas dienas stacionārs;
- Vispārējās ķirurģijas dienas stacionārs
- Neiroloģisko un iekšējo slimību dienas stacionārs;



**Mājas aprūpes nodala** – ir sertificētu māsu sniegts profesionāls veselības aprūpes pakalpojums, kuru saņem pacienti dzīves vietā saslimšanas, pēc operācijām vai funkcionālās nespēju gadījumos.

Mājas aprūpe nodrošina šādu pakalpojumu sniegšanu:

- sertificētu māsu vai ārstu palīgu (feldšeru) sniegts profesionāls veselības aprūpes pakalpojums;
- sertificētu fizikālās medicīnas ārsta, fizioterapeita sniegts profesionāls veselības aprūpes pakalpojums;

Dienas laikā Ambulatorās nodaļas darbs organizēts, nosakot ambulatoro pakalpojumu pieejamību Slimnīcā, atbilstoši ambulatoro speciālistu kabinetu un nodaļu darba laikiem.

Nakts laikā, brīvdienās un svētku dienās Ambulatorās nodaļā darbs netiek organizēts, bet slimību paasinājuma, akūtu saslimšanu gadījumos neatliekamā palīdzība tiek nodrošināta Slimnīcā šādās pakalpojumu jomās – ķirurģija, anestezioloģija- reanimācija, internā un ginekologa- dzemdību speciālista palīdzība, pediatrs, kā arī kā arī diagnostiskā radioloģijā, laboratoriskā diagnostika, klīniskā fizioloģijā un endoskopijā.

### **Ambulatorā bloka cilvēkresursi**

Ambulatorā bloka ārsti un speciālisti ir pakļauti valdes priekšsēdētājam un ir patstāvīgi atbildīgi par savu tiešo pienākumu izpildi. Ambulatori konsultatīvo kabinetu un mājas aprūpes māšas pakļauti ambulatorā bloka ārstiem un speciālistiem. Dienas stacionāra medicīnas māsa pakļauta ambulatorā bloka ārstiem un speciālistiem. Ambulatorā bloka personāls savas kompetences ietvaros organizē ambulatoro pacientu veselības aprūpi, sadarbojoties ar slimnīcas stacionārā bloka, diagnostikas bloka, kā arī citu slimnīcas struktūrvienību personālu.

Slimnīcas ambulatorajā blokā ir apstiprinātas 6.5 amata vienības – reģistratūra 3 amata vienības, mājas aprūpe 0.5 amata vienības, dienas stacionārs - 1 amata vienība. Ambulatrā daļa – 2 amatu vienības.

### **Diagnostika**

Diagnostikas bloks ir slimnīcas struktūrvienība, kas nodrošina plaša spektra ambulatoros un stacionāros diagnostikas pakalpojumus.

Diagnostikas bloks pilda savus uzdevumus, sadarbojoties ar citām slimnīcas struktūrvienībām, Veselības ministriju, valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm, privātpersonām, kā arī nevalstiskām organizācijām un starptautiskām institūcijām.

**Slimnīcā ir šādas Diagnostikā bloka nodaļas:**

Diagnostiskās radioloģijas nodaļa, kas nodrošina:

- rentgenogrāfiju un rentgenoskopiju
- doplerogrāfiju un ultrasonoskopiju
- datortomogrāfiju.

**Klīniskās fizioloģijas kabinets**, kas nosaka sirds funkcionālo stāvokli, izvērtē sirds vainagartērijas funkcionālo stāvokli dozētas fiziskas slodzes apstākļos, izvērtē fiziskās slodzes panesamību un medikamentozās ārstēšanas efektivitāti, veicot:

- Elektrokardiogrāfiju
- Veloergometriju un slodzes testus
- Ehokardiogrāfiju

**Endoskopijas kabinets**, kur pateicoties tehnoloģiju un kvalificētu speciālistu nodrošinājumam pacientiem tiek garantēta augsta diagnostikas un ārstēšanas kvalitāte, izmeklējot barības vadu, kuņģi, 12-pirkstu zarnu, resno zarnu, veicot:

- Gremošanas orgānu endoskopiskās izmeklēšanas, tostarp:
  - Videogastroskopiju
  - Videokolonoskopiju

Diennakts laikā diagnostiskā blokā darbs organizēts, nosakot visu diagnostikas speciālistu pieejamību, atbilstoši nodaļu un kabinetu darba laikiem un dežūru grafikiem naktīs, brīvdienās un svētku dienās.

**Diagnostiskā bloka cilvēkresursi**

Diagnostiskais bloks savā darbā vadās pēc administrācijas norādījumiem, kuras administratīvā pakļautībā ir diagnostiskās radioloģijas nodaļas vadītājs, klīniski diagnostiskās laboratorijas vadītājs, diagnostisko kabinetu speciālisti, kā arī vidējais un jaunākais medicīnas personāls. Bloka diagnostiskos pakalpojumus, atbilstoši kompetencei, sniedz kvalificētas ārstniecības personas. Diagnostiskās radioloģijas nodaļas vadītājs, klīniski diagnostiskās laboratorijas vadītājs, endoskopijas kabineta un klīniskās fizioloģijas kabineta ārsti ir patstāvīgi

atbildīgi par savas struktūras un personāla darbu. Diagnostikā bloka personāls savas kompetences ietvaros organizē pacientu diagnostisko aprūpi, sadarbojoties ar slimnīcas stacionārā bloka, ambulatorā bloka, kā arī citu slimnīcas struktūrvienību personālu.

Slimnīcas diagnostiskajā blokā apstiprinātas 8 amata vienības.

### **Stacionārā palīdzība**

Stacionārais bloks ir slimnīcas struktūrvienība, kas nodrošina plaša spektra stacionāros veselības aprūpes pakalpojumus.

Stacionārais bloks pilda savus uzdevumus, sadarbojoties ar citām slimnīcas struktūrvienībām, Veselības ministriju, valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm, privātpersonām, kā arī nevalstiskām organizācijām un starptautiskām institūcijām.

Stacionārā aprūpe ietver medicīniskas novērošanas, izmeklēšanas, diagnostikas, ārstēšanas, rehabilitācijas vai aprūpes pasākumus, slimnieku (pacientu) uzņemšanu ne mazāk kā uz 24 stundām un nodrošina ar profesionāli sagatavotu personālu visu medicīnisko un ķirurģisko procedūru un manipulāciju veikšanu. Stacionārā aprūpe – pacienti visu diennakti atrodas pastāvīgā ārstniecības personu aprūpē. Stacionārās aprūpes ietvaros tiek sniegti sekundārie ārstniecības pakalpojumi.

### **Stacionārā bloka nodaļas nodrošina šādu aprūpi**

Stacionārais bloks nodrošina sadarbību ar slimnīcas struktūrvienībām stacionāro pacientu diagnostikas, ārstēšanas un ambulatorās aprūpes procesos, sadarbību ar ģimenes ārstiem un citiem primārās aprūpes speciālistiem stacionāro pacientu diagnostikas un ārstēšanas procesos, kā arī stacionāro pacientu veselības aprūpes nepātrauktību, pārvedot uz piemērotām ārstniecības iestādēm un pēc izrakstīšanās no stacionāra.

Stacionārajā blokā tiek nodrošināta stacionārā un neatliekamā medicīniskā palīdzība ar šādu funkcionālo un instrumentālo diagnostisko izmeklējumu pieejamību:

- Rentgenogrāfija
- Rentgenoskopija
- Doplerogrāfija
- Ultrasonoskopija
- Datortomogrāfija
- Vitālo funkciju monitorēšana klīniskajā fizioloģijā

- Bronhoskopija (neatliekamā)
- Gremošanas sistēmas endoskopija un kolonoskopija
- Laboratoriskā izmeklēšana
- EHO
- Ekg
- VEM

Diennakts laikā stacionārā bloka darbs tiek organizēts, nosakot stacionārās palīdzības pieejamību, atbilstoši stacionāro nodaļu kompetencei un ārstniecības personāla darba grafikiem. Pacientu uzņemšanu slimnīcā atbilstoši kompetencei, nodrošina uzņemšanas – neatliekamās palīdzības nodaļas atbildīgais personāls.

Diennakts laikā neatliekamā palīdzība pieejama slimnīcā šādās pakalpojumu jomās – ķirurģija, traumatoloģija, ginekoloģija, internā medicīna, pediatrija, anestezioloģija un reanimatoloģija, kā arī diagnostiskās radioloģijas, klīniski diagnostiskas laboratorijas, endoskopijas, kolonoskopijas un klīniskās fizioloģijas diagnostiskie izmeklējumi.

### **Stacionārā bloka cilvēkresursi**

Stacionārais bloks savā darbā vadās pēc administrācijas norādījumiem, kuras administratīvā pakļautībā ir stacionāra bloka nodaļu vadītāji, kas patstāvīgi atbildīgi par savu tiešo pienākumu izpildi un savā atbildībā esošo struktūrvienību darbu. Kopumā stacionārā blokā ir 106.0 amata vienības - ķirurģijas, traumatoloģijas, ginekoloģijas nodaļa 18.5 amata vienības, operāciju zāle 6 amata vienības, internās medicīnas nodaļa 18.75 amata vienības, bērnu nodaļa 11 amata vienības, anestezioloģijas – reanimatoloģijas nodaļa 16.5 amata vienības, uzņemšanas – neatliekamās palīdzības nodaļa 30.25 amata vienības, fizikālās terapijas nodaļa – 5 amata vietas.

2020.gadā slimnīcā stacionāros pakalpojumus saņēma 2279 pacients, 2019. gadā - 2737 pacienti, 2018.gadā - 2816 pacienti.

### **Hospitalizācijas kārtība**

Nacionālais veselības dienests, slēdzot līgumus ar ārstniecības iestādēm par stacionāro veselības pakalpojumu sniegšanu un apmaksu, ir noteicis, ka obligāti jāievēro līguma lielukumā esošais slimnieku hospitalizācijas plāns. Dokuments nosaka, ka pacients tiek nogādāts tuvākajā slimnīcā, kura var sniegt palīdzību konkrētajā saslimšanas gadījumā.

## Neatliekamās medicīniskās palīdzības pakalpojumu nodrošinājuma saraksts Alūksnes slimnīcā

<b>Pieaugušie</b>
<b>Internais profils</b>
<b>Iekšķīgās slimības</b>
Akūts koronārs sindroms ar ST elevācijas (trombolītiska terapija) un bez ST elevācijas
Akūti sirds ritma traucējumi t.sk. pilna atrioventrikulārā blokāde, kambaru aritmijas
<b>Neiroloģija</b>
Insults pēc akūtā perioda (> 24 st.) un hronisks cerebrālās išēmijas paasinājums, meningīti, meningoencefalīti, krampju lēkmes, kā arī pacienti ar akūtu insultu vai TIL, kuriem ir kontraindikācijas nogādāšanai insulta vienībā.
<b>Infekcijas slimības</b>
Intoksikācijas, saindēšanās-ar sēnem, dūmiem, tvana gāzi, medikamentiem, sadzīves ķīmiskam vielam, alkoholu, narkotiskajām un psihotropajām vielām
<b>Ķirurģijas profils</b>
Traumatiski vēdera dobuma bojājumi; durtas, šautas brūces, gastrointestināla asiņošana, akūtas sāpes vēderā, trūces inkarcerācija; galvas sasitumi.
Krūškurvja orgānu ievainojumi, traumatiski un spontāni pneimotoraksi; durtas brūces krūškurvī ar penetrējošiem sirds un asinsvadu bojājumiem
<b>Strutainā ķirurģija</b>
Artēriju trombembolijas, tromboflebīti un flebotrombozes bez trofiskām čūlām
Strutainā ķirurģija. (Akūts osteomielīts un hroniska osteomielīta paasinājums, audu termiskie bojājumi, sejas strutainā ķirurģija)
Čūsku, dzīvnieku kodumi, svešķermeis augšējos elpceļos un barības vadā
<b>Ginekoloģija</b>
Grūtniecības patoloģija līdz 21 nedēļai
<b>Bērni</b>
Vispārējās bērnu slimības
Gaisa pilienu infekcijas
Zarnu infekciju slimības bērniem

Intoksikācijas, saindēšanās-ar sēnem, dūmiem, tvana gāzi, medikamentiem, sadzīves ķīmiskām vielām, alkoholu, narkotiskajām un psihotropajām vielām

Bērnu traumatoloģija (no 8 gadu vecuma) traumas bērniem, kombinētas traumas un politraumas, audu termiskie bojājumi, čūsku un dzīvnieku kodumi, svešķermeis augšējos elpceļos un barības vadā

#### Valsts apmaksātie ambulatorie veselības aprūpes pakalpojumi Alūksnes slimnīcā

N.p.k.	Ārstniecības iestāde	Adrese	Valsts apmaksātie pakalpojumi
1	Alūksnes slimnīca, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Pils iela 1, Alūksne, Alūksnes novads LV - 4301	<b>Izmeklējumi un terapija:</b> datortomogrāfija, ultrasonogrāfija, rentgenoloģija, sirds asinsvadu sistēmas funkcionālie izmeklējumi, endoskopija, doplerogrāfija
			<b>Dienas stacionārā sniegtie pakalpojumi:</b> rehabilitācija dienas stacionārā; ķirurģiskie pakalpojumi dienas stacionārā - gastrointestinālās endoskopijas dienas stacionārā, ginekoloģija dienas stacionārā; traumatoloģija, ortopēdija dienas stacionārā; vispārējie ķirurģiskie pakalpojumi dienas stacionārā; <b>pārējie dienas stacionārā sniegtie pakalpojumi</b> - neiroloģisko un iekšējo slimību ārstēšana dienas stacionārā
			<b>Rehabilitācijas pakalpojumi</b>
			<b>Fizikālās medicīnas pakalpojumi</b>
			<b>Speciālistu pakalpojumi:</b> kardioloģija, ķirurģija, uroloģija, traumatoloģija, ortopēdija, ginekoloģija, otolaringoloģija, anestezioloģija, pediatrija, nefroloģija
			<b>Laboratoriskie izmeklējumi</b>

#### Valsts apmaksātie stacionārie veselības aprūpes pakalpojumi Alūksnes slimnīcā

Pilsēta	Ārstniecības iestāde	Kontaktinformācija	Palīdzība, kas tiek nodrošināta
---------	----------------------	--------------------	---------------------------------

Alūksne	Alūksnes slimnīca	Pils iela 1, tālr.64307149	Neatliekamo palīdzību sniedz internists vai kardiologs, ķirurgs, traumatologs, ortopēds, anesteziologs, reanimatologs. Pēc nepieciešamības tiek piesaistīts neirologs, pediatrs, ginekologs, dzemdību speciālists, endoskopists un radiologs. Oftalmologs pieņem darba dienās 8:00-16:00. Otolarīngologs pieņem trīs darba dienas nedēļā 8:00-16:00.
---------	-------------------	-------------------------------	--

Internais profils un hronisku pacientu aprūpi, 45 % visiem stacionārā ārstētiem pacientiem ir internā profila kā arī pacienti ar hronisko slimību paasinājumiem, kaut gan nav vadlīniju hronisko pacientu aprūpei. Internā profila un hronisko pacientu aprūpi nodrošina 4 internisti, 1 vispārējās prakses ārsts, 1 ģimenes ārsts.

Neiroloģijas profils, pacienti ar neiroloģiskām saslimšanām tiek ārstēti terapijas nodaļā un sastāda 10% no visiem internā profila pacientiem – neiroloģiskā profila aprūpi nodrošina 2 neirologi.

Ķirurģiskais profils, pacienti sastāda 14% no stacionārā ārstētiem pacientiem – ķirurģisko profilu nodrošina 3 ķirurgi.

Traumatoloģiskais profils, pacienti sastāda 14% no stacionārā ārstētiem pacientiem – traumatoloģisko aprūpi nodrošina 2 traumatologi.

Operāciju bloks ar 2 aprīkotām operāciju zālēm, centralizētā sterilizācija, operatīvais loka rentgens traumatoloģiskajām – ortopēdiskajām operācijām.

Reanimācijas un intensīvās terapijas nodaļa ar 5 gultām, t.sk.1 bērnu.

Uzņemšanas nodaļa ar 3 observācijas gultām, izolators.

Pediatriskais profils, sastāda 18% no stacionārā ārstētiem pacientiem – pediatrisko aprūpi nodrošina 3 pediatri.

Kopējais gultu skaits slimnīcā 60 – tanī skaitā terapeitiskais profils 25, ķirurģiskais profils – kur ietilpst 9 ķirurģijas gultas, 9 traumatoloģijas gultas, 5 ginekoloģijas gultas, pediatriskais profils 12 gultas, covid ietekmē izveidota tranzītnodaļa kā uzņemšanas nodaļas papilddaļa.

Valsts apmaksātās summas nosaka līgums ar Nacionālo veselības dienestu.

### 3.Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augsti kvalificēts, profesionāls, lojāls un motivēts personāls</li> <li>• Plašas, renovētas esošās telpas, ēka ar uzlabotu energoefektivitāti</li> <li>• Modernas tehnoloģijas operatīvās ķirurģijas, diagnostisko izmeklējumu nodrošināšanai</li> <li>• Plašs ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu un klīniski diagnostisko izmeklējumu nodrošinājums</li> <li>• 24 stundu neatliekamās palīdzības nodrošināšana akūto stacionāro un ambulatoro pacientu aprūpē</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valsts finansējuma trūkums</li> <li>• Personāla trūkums</li> <li>• Telpu trūkums</li> <li>• Darba efektivitātes iekšējā pilnveidošana, mainot procesu norisi un palielinot e-vides izmantošanu</li> </ul>
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovatīvu tehnoloģiju ieviešana atbalstāmajās ārstniecības jomās</li> <li>• Sadarbības iespējas ar partneriem (Vidzemes reģiona slimnīcu sadarbības modelis)</li> <li>• Pieaugot pacientu pieprasījumam, jaunu pakalpojumu attīstība</li> <li>• e-veselības ieviešana</li> <li>• Sadarbība ar medicīnas izglītības iestādēm, apmācot Slimnīcas darba specifikai atbilstošus darbiniekus (RSU; LU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veselības aprūpes sistēmas attīstības ilgtermiņa stratēģijas trūkums Latvijā</li> <li>• Nepietiekams finansējums veselības aprūpes nozarei Latvijā</li> <li>• Nozares finansējuma politikas bieža maiņa Latvijā</li> <li>• Cilvēkresursu attīstības programmas trūkums valstī</li> <li>• Neskaidra veselības aprūpes nozares reformas rezultāta ietekme uz slimnīcas nākotni un nozari kopumā</li> <li>• Debitoru parādu (parādi par ārstēšanos) pieaugums</li> <li>• Nepietiekama sadarbība ar citām ārstniecības iestādēm</li> </ul>

Stiprās puses	Nozīmīgums nozarei	Ietekme uz uzņēmumu	Ietekmes virziens	Nozīmīguma pakāpe
Kvalificēts personāls (1)	3	3	+1	10
Plašas, renovētas telpas, ēka ar uzlabotu energoefektivitāti (2)	2	2	0	4
Modernas tehnoloģijas (3)	3	3	+1	10



Plašs ambulatoro izmeklējumu nodrošinājums (4)	3	2	+1	7
24 h NMP (5)	3	3	+1	10

Vājās puses	Nozīmīgums nozarei	Ietekme uz uzņēmumu	Ietekmes virziens	Nozīmīguma pakāpe
Valsts finansējuma trūkums (1)	3	3	-1	8
Personāla trūkums (2)	3	2	-1	5
Telpu trūkums (3)	1	2	0	2
Darba efektivitātes iekšējā pilnveidošana (4)	3	2	-1	5

Iespējas	Nozīmīgums nozarei	Ietekme uz uzņēmumu	Ietekmes virziens	Nozīmīguma pakāpe
Inovatīvu tehnoloģiju ieviešana (1)	3	3	+1	10
Sadarbības iespējas ar partneriem (2)	2	3	+1	7
Jaunu pakalpojumu attīstība (3)	3	3	+1	10
e-veselības ieviešana (4)	3	2	+1	7
Sadarbība ar medicīnas izglītības iestādēm (5)	3	3	+1	10

Draudi	Nozīmīgums nozarei	Ietekme uz uzņēmumu	Ietekmes virziens	Nozīmīguma pakāpe
Veselības aprūpes sistēmas attīstības ilgtermiņa stratēģijas trūkums Latvijā	3	2	0	6
Nepietiekams finansējums veselības aprūpes nozarei Latvijā	3	3	-1	8

Nozares finansējuma politikas bieža maiņa Latvijā	2	2	0	4
Cilvēkresursu attīstības programmas trūkums valstī	3	2	-1	5
Reformas rezultāta ietekme uz slimnīcas nākotni un nozari kopumā	2	2	0	4
Debitoru parādu (parādi par ārstēšanos) pieaugums	2	3	-1	5
Nepietiekama sadarbība ar citām ārstniecības iestādēm	2	2	0	4

Stiprās puses	Neitrālās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esošās telpas</li> <li>Tehnoloģiju pieejamība</li> <li>Jaunu tehnoloģiju ieviešana</li> <li>Pacientu pārvešana</li> <li>24 h NMP pieejamība</li> <li>Personāla kompetence</li> <li>Jaunu darbinieku piesaiste</li> <li>Sadarbība ar NBS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambulatoro izmeklējumu nodrošinājuma daudzveidība</li> <li>Nepieciešamo pakalpojumu pieejamība</li> <li>Sadarbība ar citām ārstniecības iestādēm</li> <li>Telpu pietiekamība</li> <li>ES fondu līdzfinansējuma pietiekamība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-vides izmantošana</li> </ul>

## 4. Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts

### 4.1. Tirgus analīze

Primārā un sekundārā veselības aprūpe.

Alūksnes ārstniecības iestādes iedzīvotāji un pilsētas viesi var saņemt dažādus ambulatoros medicīniskos pakalpojumus, ambulatoro rehabilitāciju, izmantot dienas stacionāra pakalpojumus, kā arī saņemt neatliekamo medicīnisko palīdzību. Ambulatoro iestāžu skaits Alūksnes pilsētā pēdējos gados ir nemainīgs, tāpat ir arī ar ģimenes ārstu praksēm un ārstu skaitu.

Ambulatoro apmeklējumu skaits pie ārstiem Alūksnes pilsētā ir ar tendenci palielināties, jo Slimnīcas ambulatorajā daļā nemitīgi tiek domāts par jaunu dažādu speciālistu piesaisti.

#### 4.2. Konkurentu apraksts

Nacionālais veselības dienests Alūksnes pilsētas teritorijā slēdz līgumus par valsts apmaksāto pakalpojumu sniegšanu tikai ar dažām medicīnas iestādēm

#### Valsts apmaksātie veselības aprūpes pakalpojumi Alūksnes pilsētā

Medicīnas iestāde	Adrese	Valsts apmaksātie pakalpojumi
CENTRĀLĀ LABORATORIJA, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Alūksnes novads, Alūksne, Vidus iela, 1, LV4301	Laboratoriskie izmeklējumi – klīniskās analīzes, klīniski ķīmiskās analīzes, citoloģiskās analīzes, mikrobioloģiskās analīzes, imunoloģiskās analīzes, parazitoloģiskās analīzes, ģenētiskās analīzes
Alūksnes primārās veselības aprūpes centrs, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Alūksnes novads, Alūksne, Vidus iela, 1, LV4301	Ķirurga kabinets
		Onkologa ķīmijterapias kabinets
		Neirologa kabinets
		Psihiatra kabinets
		Narkologa kabinets
		Endokrinologa kabinets
		Diagnosticiskās radioloģijas kabinets
		Ultrasonogrāfijas kabinets
		Zobu tehniskā laboratorija
		Veselības aprūpe mājās
		Podologa kabinets

Konkurētspējas pamatfaktori	Pamatfaktora nozīmīguma sadalījums	SIA "Alūksnes slimnīca"		Tuvākā slimnīca		Reģionālā slimnīca	
		Vērtējums ballēs	4= 2*3	Vērtējums ballēs	6=2*5	Vērtējums ballēs	8=2*7
1	2	3	4	5	6	7	8

<b>Pakalpojumu kvalitāte</b>	<b>0,2</b>	9	1,8	6	1,2	9	1,8
<b>Cena maksas pakalpojumiem</b>	<b>0,05</b>	9	0,45	8	0,4	7	0,35
<b>Pakalpojumu daudzveidība</b>	<b>0,1</b>	7	0,7	6	0,6	9	0,9
<b>Pakalpojumu pieejamība</b>	<b>0,1</b>	7	0,7	7	0,7	8	0,8
<b>Darba laiks</b>	<b>0,05</b>	10	2	10	2	10	2
<b>Atrašanās vieta</b>	<b>0,1</b>	10	1	8	0,8	10	1
<b>Tehniskais nodrošinājums</b>	<b>0,2</b>	7	1,4	6	1,2	9	1,8
<b>Speciālistu un izmeklējumu pieejamība 24H</b>	<b>0,2</b>	8	1,6	6	1,2	9	1,8
<b>kopā</b>	<b>1,0</b>	67	<b>9,65</b>	57	<b>8,1</b>	71	<b>10,45</b>

#### 4.3. Klientu apraksts

Slimnīcas biznesa stratēģija jeb konkurētspējīgo priekšrocību iegūšana attiecībā pret citiem konkurentiem ir pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana, piedāvājot saviem klientiem unikālus un atšķirīgus ārstniecības pakalpojumus.

Klientu attiecību vadība tiek uzturēta, veidojot tādu vidi, lai jebkurš klients būtu gandarīts par sniegto veselības aprūpes pakalpojumu un izrādīto personāla attieksmi.

Slimnīca savā darbībā pakalpojumu sniegšanā orientējas uz vairākām klientu mērķu grupām:

- Alūksnes un Apes novadu iedzīvotāji – tiek nodrošināti gan valsts apmaksātie, gan maksas veselības pakalpojumi.
- Ārpus novadu dzīvojošie Latvijas iedzīvotāji - tiek nodrošināti gan valsts apmaksātie, gan maksas veselības pakalpojumi.
- Ārvalstnieki.

Visi pakalpojumi neatkarīgi no klientu mērķa grupas tiek sniegti labā kvalitātē, jo Slimnīcas prioritāte ir “apmierināts klients”.

- Alūksnes novadā ir izvietota Nacionālo Bruņoto spēku Kājnieku skola un Zemessardzes 31. bataljons, kuros ir integrēti NATO kontingenta kareivji, kā arī 12 km attālumā

atrodas militārais objekts, kurā regulāri notiek karavīru aktīvās mācības. Alūksnes slimnīca katru gadu noslēdz līgumu ar Nacionālajiem Bruņotajiem Spēkiem un Zemessardzi par neatliekamās un ambulatorās palīdzības nodrošināšanu NBS pakļautībā esošajiem NBS kursantiem, profesionālā dienesta kareivjiem un zemessargiem, kuri aktīvo mācību laikā gūst traumas.

Slimnīcas ilgspējīga attīstība ir atkarīga no tās iespējām nodrošināt vietējiem klientiem pielāgotus un kopējā Latvijas veselības aprūpes sistēmā integrētus medicīnas pakalpojumus, kā arī no gatavības pielāgoties un ieviest savā darbībā tādus medicīnas pakalpojumus, kas ir pieprasīti medicīnas tūristiem. Slimnīca savā darbībā nodrošina speciālistu konsultācijas, diagnostikas un citus pakalpojumus arī ārpus parastā darba laika, tādā veidā sekmējot vietējo klientu piesaisti, kas var pēc darba atnākt un saņemt sev nepieciešamos pakalpojumus.

Slimnīcas klienti ir ieinteresēti saņemt ne tikai slimnīcas kā stacionāra pakalpojumus, bet arī ambulatoros pakalpojumus.

## **5. Slimnīcas noteiktās stratēģiskās prioritātes**

Prioritāte Nr.1.-Kvalitatīvi veselības aprūpes pakalpojumi tuvāk dzīvesvietai.

Starp reģioniem un vietējām pašvaldībām pastāv nevienlīdzība ienākumu un ekonomiskās aktivitātes ziņā, gan arī pakalpojumu pieejamībā, kas rada izteikti atšķirīgu dzīves kvalitāti dažādu teritoriju iedzīvotājiem un ierobežotu piekļuvi specializētiem veselības aprūpes pakalpojumiem reģionos, īpaši pašvaldībās, kas atrodas tālāk no Rīgas. Tā kā lielākā daļa Alūksnes, Apes novadu, kā arī mums tuvāko novadu iedzīvotāji ir cilvēki ar zemākiem ienākumiem salīdzinot Latvijas lielākajās pilsētām, tad nokļūšana uz reģionālajām slimnīcām ir apgrūtināta.

Prioritāte Nr.2 – Veselības aprūpes pakalpojumu – neatliekamās medicīniskās palīdzības 24 stundas diennaktī pieejamība Alūksnes un Apes novada iedzīvotājiem.

Tuvākās slimnīcas, kas nodrošina akūto stacionāro un ambulatoro 24 stundu neatliekamo palīdzību traumatoloģijas un ķirurģijas profilā ir Vidzemes slimnīca Valmierā (vairāk kā 120 kilometri (km) no Alūksnes novada centra), Rēzeknes slimnīca Rēzeknē (vairāk kā 150 km no novada centra). Attālums no Alūksnes pilsētas centra līdz Rīgas centram ir 201 km. Līdz ar to sociālās, teritoriālās atstumtības un nabadzības riskam pakļautajiem iedzīvotājiem ir problemātiski nokļūt uz šīm slimnīcām. Alūksnes slimnīcai ir svarīgi nodrošināt tuvējo novadu iedzīvotājiem veselības aprūpes pakalpojumus 24 stundas diennaktī.

Prioritāte Nr.3 – Veselības aprūpes infrastruktūras un medicīnas tehnoloģiju atjaunošana.

Mūsdienīgas medicīniskās tehnoloģijas ir ļoti būtiskas, lai uzlabotu ārstniecības kvalitāti, pieejamību, pacientu drošību, kā arī ieviestu jaunus medicīniskos pakalpojumus. Lai uzlabotu kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību, jo īpaši sociālās, teritoriālās atstumtības un nabadzības riskam pakļautajiem iedzīvotājiem, nepieciešams iegādāties jaunas medicīniskās iekārtas, pakāpeniski nomainot līdzšinējās.

Ar esošajām telpām slimnīca nevar nodrošināt pieejamo pakalpojumu klāstu normāla darba laika ietvaros, jo speciālistiem ir jāmainās un tas apgrūtina darbu. Piemēram, vienā kabinetā strādā otorlaringologs, ķirurgs, traumatologs un urologs, saskaņojot pieņemšanas laikus arī ārpus normālā darba laika. Līdz ar to nepieciešams atjaunot infrastruktūru, meklēt risinājumus ārstu kabinetu ierīkošanai.

### Slimnīcas stratēģiskie mērķi

Stratēģiskais (ilgtermiņa) mērķis	Rezultatīvais rādītājs	Mērķa vienība (kvantitatīvā/ kvalitatīvā)					
		2018.g.	2019.g.	2020.g.	2021.	2022.	2023.
1.Nodrošināt efektīvu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu.	1.1. Vidējais ārstēšanās ilgums stacionārā – dienas	5.64	5.41	5.3	5.3	5.2	5.1
	1.2.Stacionārā ārstēto pacientu skaits	2807	2937	2279	2240	2200	2200
	1.3.apmeklējumu skaits pie ārstiem (konsultācijas)	12495	12900	12266	12500	12800	13000
	1.4.izmeklējumu skaits radiologija	13116	13986	11786	12500	13000	13500
	1.5.laboratorijas darbs	66380	56687	55581	57000	59000	60000
	1.6. fizikālās rehabilitācijas pakalpojumi	8637	8102	6731	7000	7500	8000
	1.6.Gultu dienu skaits stacionārā	15816	15879	12598	11872	11440	11220
2.Nodrošināt kvalitatīvu veselības aprūpes	2.1.Pacientu īpatsvars, %, kuri sniegtos veselības aprūpes	85	85	X	87	88	90

pakalpojumu sniegšanu	pakalpojumu novērtē ar „labi” (aptaujas dati)						
--------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Par to, vai stratēģiskie mērķi tiek sasniegti, katru gadu vērtē pēc rezultatīvajiem rādītājiem. Sniegto veselības aprūpes pakalpojumu efektivitāti raksturo vidējais ārstēšanās ilgums (vidēji stacionārā pavadītās dienas=gultu dienu skaits stacionārā/stacionāra pacienī skaits) Jo mazāks dienu skaits, jo ātrāk tiek sasniegts rezultāts – vesels pacients. Gultu noslodze raksturo, cik rentabli ir uzturēt šāda līmeņa un gultu ziņā – apjoma – slimnīcu, cik efektīvi tiek sniegts veselības aprūpes pakalpojums. Ambulatorā darba efektivitāti raksturo sniegto ambulatoro pakalpojumu daudzums.

Tā kā viena no slimnīcas vērtībām ir apmierināts pacients, tad ir svarīgi zināt pacientu viedokli par saņemtā pakalpojuma kvalitāti. Mērķa rezultātu var raksturot tikai pacienta vērtējums.

### **Slimnīcas vidēja termiņa/īstermiņa mērķi**

1. Uzlabot veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību:
  - 1.1. piesaistīt jaunos ārstus – speciālistus, un palielināt medicīnas māsu skaitu uz vienu ārstu. Šī mērķa darbības rādītājs – ārstu un māsu skaita pieaugums, kas rāda vai mērķis ir sasniegts. Katrs jauns ārsts un katra jauna medicīnas māsa ir vērtīgi slimnīcas cilvēkresursi, kuri palīdz sasniegt izvirzītos stratēģiskos mērķus un paplašināt sniegto pakalpojumu klāstu.
2. Nodrošināt efektivitāti veselības aprūpes pakalpojumu plānošanā un sniegšanā:
  - 2.1. pacientu iekšējās plūsmas uzlabošana – infrastruktūras atjaunošana, jaunu ārstu kabinetu ierīkošana. Šī mērķa darbības rādītājs – izveidoto jauno kabinetu skaits, lai speciālisti var plānot pacientu pieņemšanu normāla darba laika ietvaros.
  - 2.2. pacientiem nepieciešamāko ārstniecības pakalpojumu attīstīšana, nodrošinot pieaugoša skaita jaunu pacientu vajadzību apmierināšanu.

<b>Uzdevumi</b>	<b>Plānotie rezultāti</b>	<b>Rezultatīvie rādītāji , kvalitatīvie, kvantitatīvie</b>	<b>Aktivitātes</b>
2.2.1. Pilnveidot laboratorijas aprīkojumu, uzlabot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti	Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, pakalpojumu apjoma palielināšana	Ambulatoro laboratorijas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums: maksas pakalpojumi – par 3%, valsts apmaksātie – 1%.	Laboratorijas iekārtu iegāde

2.2.2. Endoskopijas pakalpojumu kvalitātes uzlabošana	Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, pakalpojumu apjoma palielināšana	Ambulatoro endoskopijas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums: maksas pakalpojumi – par 3%, valsts apmaksātie – 1%.	Medicīnisko iekārtu iegāde pakalpojumu veikšanai
2.2.3. Medicīnisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana	Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, pakalpojumu apjoma palielināšana	Ambulatoro, stacionāro medicīnisko pakalpojumu pieaugums	Infrastruktūras (katlu mājas, bērnu nodaļas) uzlabošana, medicīnisko iekārtu, citu iekārtu, mēbeļu, datoru un datorprogrammu iegāde u.c iegāde, medicīnisko pakalpojumu veikšanai
2.2.4. Pilnveidot rehabilitācijas pakalpojumu infrastruktūru	Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, pakalpojumu apjoma palielināšana	Ambulatoro rehabilitācijas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums: maksas pakalpojumi – par 10%, valsts apmaksātie – 5 %.	Rehabilitācijas nodaļas izveide - pagraba rekonstrukcija slimnīcas teritorijā, iekārtu iegāde
2.2.5. Pilnveidot radioloģijas pakalpojumu infrastruktūru, uzlabojot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti	Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, pakalpojumu apjoma palielināšana	Ambulatoro radioloģijas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums: maksas pakalpojumi – par 3 %, valsts apmaksātie – par 1 %.	Radioloģijas iekārtu iegāde (CT iekārta)
2.2.6. Pilnveidot ķirurģijas, traumatoloģijas pakalpojumu infrastruktūru, uzlabojot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti	Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, pakalpojumu apjoma palielināšana	Ambulatoro ķirurģijas un traumatoloģijas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums: maksas pakalpojumi – par 1 %, valsts apmaksātie – par 5 %.	Intramodulārās bloķējošās sistēmas kaulu lūzumu fiksācijas komplekts, artroskops
2.2.7. Pilnveidot diagnostikas pakalpojumu infrastruktūru, uzlabojot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti	Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, pakalpojumu apjoma palielināšana	Ambulatoro diagnostikas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums: maksas pakalpojumi – par 3 %, valsts apmaksātie – par 1 %.	Iekārtu iegāde (USS asinsvadu, sirds ritma traucējumu novērošanas komplekts)
2.2.8. Pilnveidot mājas aprūpes pakalpojumus	Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, pakalpojumu apjoma palielināšana	Mājas aprūpes pakalpojumu ieņēmumu pieaugums: maksas pakalpojumi – par 1 %, valsts apmaksātie – par 2 %.	Transporta iegāde (1 gab) mājas aprūpes pakalpojumu sniegšanas nodrošināšanai

### 3. Finanšu mērķis:

#### 3.1. Bezzaudējumu saimnieciskā darbība, maksimālu zaudējumu minimizēšana



Precizētie Uzdevumi	Plānotie rezultāti	Rezultatīvie rādītāji	Aktivitātes
3.1.1. Ieņēmumu un izdevumu pastāvīga plānošana un sabalansēšana	Maksimāla zaudējumu minimizēšana. Pozitīvs pašu kapitāls. Pozitīvi darbības efektivitāti raksturojošie rādītāji	Bezzaudējumu saimnieciskā darbība, Pozitīvs Pašu kapitāls. Pozitīvi darbības efektivitāti raksturojošie rezultatīvie	Kopējs uzņēmuma darbs ar mērķi palielināt ieņēmumus, samazināt izdevumus.
3.1.2. Kredītu pamatsummu atmaksa	Kredītu pamatsummu atmaksa līgumos noteiktajos termiņos	Kredīta pamatsummu atmaksa saskaņā ar līgumiem: 2020.g. EUR	Kopējs uzņēmuma darbs ar mērķi palielināt ieņēmumus, samazināt izdevumus, spēt samaksāt kredītu
3.1.3. Debitoru parādu (parādi par ārstēšanos) samazināšana	Debitoru parādu (parādi par ārstēšanos) samazinājums	Debitoru parādi (parādi par ārstēšanos) samazinājums par 2 % (salīdzinot ar iepriekšējo gadu)	1. Darba uzlabošana reģistratūrā, nodaļās (precīzas adreses, tel.Nr. pacientiem, informēšana par parādu piedziņu.)  2. Darba uzlabošana par parādu atgūšanu – nodošana parādu piedziņai

## 6. Peļņās vai zaudējumu aprēķins, balance un naudas plūsmas plāns, investīciju plāns

Slimnīcas finanšu avoti ir:

- Valsts budžeta finansējums par veselības aprūpes pakalpojumiem;
- Ienākumi no pacientu iemaksām (t.sk. apdrošināšanas kompāniju veiktie maksājumi);
- Ienākumi no maksas veselības aprūpes pakalpojumiem (t.sk. apdrošināšanas kompāniju veiktie maksājumi);
- Dāvinājumi un ziedojumi;
- Ienākumi no nomas maksājumiem;
- Eiropas Savienības struktūrfondu finansējums;

Slimnīcas finanšu – saimnieciskās darbības prognoze balstīta uz veselības nozares reglamentējošiem dokumentiem un tajos plānotajām attīstības tendencēm, kā arī, ņemot vērā, Alūksnes un Apes novada izstrādātos attīstības dokumentus.

Šobrīd neviens no plānošanas dokumentiem nenosaka, cik liels pieaugums no IKP tiek prognozēts. Ievērojot stacionāra un ambulatoro pakalpojumu pieauguma tendenci

iepriekšējos gados, ienākumu pieaugums par valsts apmaksātajiem pakalpojumiem tika plānots ne vairāk kā 3% gadā.

Savukārt ieņēmumi no maksas pakalpojumiem tiek plānoti, ņemot vērā iepriekšējā gada pieauguma tendenci.

#### SIA Alūksnes slimnīca Peļņas vai zaudējumu aprēķina prognoze

Rādītāja nosaukums	2020	2021	2022	2023
<b>Neto apgrozījums, t.sk.:</b>	<b>3 462 523</b>	<b>3 923 947</b>	<b>4 030 000</b>	<b>4 140 000</b>
Stacionārie un ambulatorie pakalpojumi	3 258 636	3 703 947	3 800 000	3 900 000
Ieņēmumi no maksas pakalpojumiem, pacientu iemaksas u.c.	203 887	220 000	230 000	240 000
<b>Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, t.sk.:</b>	<b>3 333 593</b>	<b>3 672 510</b>	<b>3 850 000</b>	<b>3 910 000</b>
Medikamentu izlietojums	417 521	500 000	500 000	510 000
Personāla izmaksas	2 283 768	2 600 000	2 650 000	2 700 000
Pamatlīdzekļu nolietojums	338 552	382 510	400 000	400 000
Pārējās materiāli izmaksas	104 043	100 000	150 000	150 000
Pakalpojumu izmaksas	89 709	90 000	150 000	150 000
<b>Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>128 930</b>	<b>251 437</b>	<b>180 000</b>	<b>230 000</b>
Administrācijas izmaksas	210 401	220 000	224 000	240 000
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	86 020	186 020	121 000	121 000
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	0	1 000	1 000	1 000
Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	4 440	4 300	4 200	4 100
<b>Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>109</b>	<b>128 680</b>	<b>71 800</b>	<b>105 900</b>
<b>Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>109</b>	<b>128 680</b>	<b>71 800</b>	<b>105 900</b>
Atliktais nodoklis	0	0	0	0
<b>Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</b>	<b>109</b>	<b>128 680</b>	<b>71 800</b>	<b>105 900</b>

#### SIA Alūksnes slimnīca bilance

Bilances pozīcija	Uz 2020.gada beigām	Uz 2021.gada beigām	Uz 2022.gada beigām	Uz 2023.gada beigām
<b>Ilgtermiņa ieguldījumi</b>	<b>2 683 103</b>	<b>3 090 546</b>	<b>3 023 700</b>	<b>2 633 500</b>
<b>Pamatlīdzekļi, t.sk.:</b>	<b>2 683 103</b>	<b>3 090 546</b>	<b>3 023 700</b>	<b>2 633 500</b>
Zemes gabali, ēkas un inženierbūves	2 046 447	1 869 546	2 446 400	2 249 500
Tehnoloģiskās iekārtas un mašīnas	583 374	766 000	572 300	379 000
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	2 764	5 000	5 000	5 000

Nepabeigtā celtniecība	50 518	450 000	0	0
<b>Apgrozāmie līdzekļi</b>	<b>838 676</b>	<b>501 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>
<b>Krājumi</b>	<b>273 498</b>	<b>250 000</b>	<b>250 000</b>	<b>250 000</b>
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	273 498	250 000	250 000	250 000
<b>Debitori</b>	<b>195 311</b>	<b>101 000</b>	<b>101 000</b>	<b>101 000</b>
Pircēju un pasūtītāju parādi	194 967	100 000	100 000	100 000
Nākamo periodu izmaksas	344	1 000	1 000	1 000
<b>Nauda</b>	<b>369 867</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>
<b>Aktīvu kopsumma</b>	<b>3 521 779</b>	<b>3 591 546</b>	<b>3 523 700</b>	<b>3 133 500</b>
<b>Pašu kapitāls</b>	<b>1 840 241</b>	<b>1 968 891</b>	<b>2 040 691</b>	<b>2 046 591</b>
Pamatkapitāls	1 472 966	1 472 966	1 472 966	1 472 966
Rezerves: b) pārējās rezerves	1	1	1	1
<i>Rezerves kopā</i>	1	1	1	1
Nesadalītā peļņa: a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	367 165	367 274	495 924	567 724
b) pārskata gada nesadalītā peļņa	109	128 650	71 800	105 900
<b>Ilgtermiņa kreditori</b>	<b>1 120 366</b>	<b>996 483</b>	<b>772 622</b>	<b>548 750</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	679 498	576 626	473 754	370 882
Nākamo periodu ieņēmumi	440 868	419 857	298 868	177 868
<b>Īstermiņa kreditori</b>	<b>561 172</b>	<b>626 172</b>	<b>710 387</b>	<b>538 159</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	102 872	102 872	102 872	102 872
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	68 873	92 300	106 515	30 287
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	98 113	100 000	130 000	100 000
Pārējie kreditori	128 461	130 000	150 000	130 000
Nākamo periodu ieņēmumi	86 020	121 000	121 000	121 000
Uzkrātās saistības	76 833	80 000	100 000	100 000
<b>Pasīvu kopsumma</b>	<b>3 521 779</b>	<b>3 591 546</b>	<b>3 591 546</b>	<b>3 133 500</b>

## 7.Riska analīze.

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts riska novēršanai vai samazināšanai
Pieprasījuma risks					
Pacientu pieprasījuma izmaiņas	Apkalpojamo pacientu skaita izmaiņas, veselības aprūpes vajadzību izmaiņas	iespējams	viduvējas	viduvējs	Jāattīsta pakalpojumu klāsts, kura pieprasījums apkalpes zonas iedzīvotājiem ir prognozējams bez negatīvām tendencēm vai pat pieaugošs
Valsts pasūtījuma izmaiņas	No valsts veselības aprūpes budžeta finansēto (līgumā ar	iespējams	lielas	augsts	Jāattīsta maksas pakalpojumu klāsts, kura pieprasījums apkalpes zonas

	NVD noteiktā) pakalpojumu apjoma izmaiņas				iedzīvotājiem ir prognozējams bez negatīvām tendencēm vai pat pieaugošs
<b>Vadības risks</b>					
Vadības komandas nespēja sastrādāties	Ir pozitīva pieredze attīstības projektu realizācijā	reti	Nenožīmīgas	zems	Uz sadarbību vērstu, komandas darba metodiku ieviešana
Vadības pieredzes trūkums	Ir pozitīva pieredze attīstības projektu realizācijā	reti	Viduvējas	zems	Jaunu darbinieku iesaistīšana vadības procesos pieredzes apmaiņai un pēctecības nodrošināšanai
Vadības maiņa	Nav kadru mainības tendences vadībā	reti	Nenožīmīgas	zems	Plaša darbinieku iesaistīšana vadības procesos pēctecības nodrošināšanai
Laika ierobežotība	Šobrīd nav ierobežojumu	reti	nenožīmīgas	zems	Plaša darbinieku iesaistīšana vadības procesos aizvietojamības nodrošināšanai
<b>Finansēšanas risks</b>					
Nepareizi saplānota finanšu plūsma	Finanšu plūsmas plāns balstīts uz aktivitāšu laika grafiku	reti	viduvējas	zems	Finanšu plānu izstrāde un aktualizācija balstoties uz precīziem aktuālajiem datiem
<b>Riska apraksts</b>	<b>Riska cēloņi</b>	<b>Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)</b>	<b>Sekas (nenožīmīgas, viduvējas, lielas)</b>	<b>Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)</b>	<b>Darbību apraksts riska novēršanai vai samazināšanai</b>
Likumdošanas par finanšu nosacījumiem nezināšana	Kompetents personāls ar pozitīvu pieredzi līdzīgu projektu realizācijā	reti	nenožīmīgas	zems	Pastāvīgs ārējo normatīvo aktu monitorings un attiecīgo iekšējo normatīvo aktu aktualizācija
Uzskaites/grāmatojuma risks (dubultā finansēšana)	Kompetents personāls ar pozitīvu pieredzi līdzīgu projektu realizācijā	reti	Nenožīmīgas	zems	Iekšējais audits
Neattiecināmi izmaksu pieļaušana	Līguma nosacījumi, darba uzskaites, izpildes un laika grafika kontrole	iespējams	viduvējas	viduvējs	Rūpīga līgumu sagatavošana par būvdarbu izpildi, paredzot detalizētu veicamo darbu uzskaiti un to izpilde laika grafiku, to ievērošanas kontroles mehānismu un nepieciešamās rīcības noviržu no līgumā noteiktā gadījumos
<b>Juridiskais risks</b>					

Likumdošanas maiņa	Iespējamās izmaiņas likumdošanā un normatīvajos aktos, kas saistīti ar veselības aprūpes sistēmas organizāciju un finansēšanu	iespējams	viduvējas	viduvējs	Nepieciešams orientēties uz tādu pakalpojumu attīstību, kas vērsti uz faktisko klientu vajadzību apmierināšanu, ar iespējami mazāku atkarību no iespējamā finansējuma avota
Likumdošanas neizpratne un nezināšana	Kompetents personāls ar pozitīvu pieredzi līdzīgu projektu realizācijā	Reti	Nenozīmīgas	Zems	Regulāra personāla apmācība
Nepareiza iepirkuma procedūras veikšana	Kompetents personāls ar pozitīvu pieredzi līdzīgu projektu realizācijā	reti	nenozīmīgas	zems	Ekspertu piesaiste tehnisko specifikāciju izstrādē un komisiju darbā, normatīvo aktu ievērošana, regulāra personāla apmācība