

SIA „JŪRMALAS SLIMNĪCA”
VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA
2021.-2025. GADAM



Jūrmala
2021

SATURS

SATURS	2
IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI	3
IEVADS.....	4
1.VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR SIA “JŪRMALAS SLIMNĪCA”	5
1.1. Informācija par Slimnīcu	5
1.2. Slimnīcas vēsture.....	6
1.3. Slimnīcas vadības modelis.....	7
2.INFORMĀCIJA PAR BIZNESA MODELI.....	10
TAI SKAITĀ KAPITĀLSABIEDRĪBAS PRODUKTIEM UN PAKALPOJUMIEM.....	10
2.1. Biznesa modelis.....	10
2.2. Slimnīcas sniegtie pakalpojumi	13
3.KAPITĀLSABIEDRĪBAS STIPRO UN VĀJO PUŠU ANALĪZE	18
4. TIRGUS ANALĪZE, KONKURENTU UN KLIENTU APRAKSTS	19
4.1. Tirgus analīze.....	19
4.2. Konkurentu apraksts	20
4.3. Klientu apraksts.....	22
5. KAPITĀLSABIEDRĪBAS VISPĀRĒJIE STRATĒĢISKIE MĒRĶI.....	25
5.1. Nefinanšu mērķi	27
5.2. Kapitālsabiedrības finanšu mērķi, tās darbības efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji.....	28
5.3. Investīciju plāns 2021.- 2025.gadam (tūkstoši EUR)	32
5.4. Rīcības plāns un uzdevumi saskaņā ar stratēģiskajiem mērķiem	33
6. PROGNOZE PEĻŅAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINAM, NAUDAS PLŪSMAS PLĀNAM UN BILANCEI	37
7. RISKU ANALĪZE	46

IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI	
AMP	Ambulatorie pakalpojumi
EKG	Elektrokardiogrāfija
ERAF	Eiropas Reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
EUR	Euro (naudas vienība)
FGS	Fibrogastroskopija
IKP	Iekšzemes kopprodukts
JS	SIA "Jūrmalas slimnīca"
JPD	Jūrmalas pilsētas dome
LM	Labklājības ministrija
LR	Latvijas Republika
MA	Mājas aprūpe
MK	Ministru Kabinets
NMP	Neatliekamā medicīniskā palīdzība
NVD	Nacionālais veselības dienests
RTG	Rentgena izmeklējumi
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
SVAP	Stacionārā veselības aprūpe
SVID	Analīzes matrica (iekšējo faktoru - stiprās un vājās puses un ārējo faktoru – iespēju un draudu analīze)
USG	Ultrasonogrāfijas (ultraskaņas) izmeklējumi
VM	Veselības ministrija

IEVADS

SIA „Jūrmalas slimnīca” attīstības stratēģija ir vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2021. līdz 2025.gadam.

Stratēģija nosaka Slimnīcas turpmākās attīstības virzienus, sadarbības principus un iespējas ar Jūrmalas pilsētas pašvaldību, pilsētas iedzīvotājiem un citiem partneriem, risinot medicīniskās aprūpes un veselības veicināšanas jautājumus, kā arī kapitālsabiedrības efektīvas pārvaldības jautājumus kopā ar iesaistītajām pusēm.

Stratēģija nosaka Slimnīcas misiju, vīziju, mērķus, prioritāros attīstības virzienus un uzdevumus, definē Slimnīcas finanšu un nefinanšu mērķus un apraksta Slimnīcas uzņēmējdarbības modeli, tajā skaitā ietverot vides faktoru un risku analīzes, lai uzlabotu veselības aprūpes kvalitāti, efektivitāti un pieejamību, lai sasniegtu Slimnīcas vispārējos stratēģiskos mērķus:

- 1) Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamība un attīstība;
- 2) Veselības tūrisma pakalpojumu attīstība.

Atbilstoši tiem, ir veidoti kapitālsabiedrības vidēja termiņa stratēģiskie mērķi:

1. Pilnveidot un attīstīt kapitālsabiedrības sniegto pakalpojumu kvalitāti un pieejamību Jūrmalas pilsētas iedzīvotājiem un viesiem, sekmējot konkurētspēju veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju tirgū Latvijā, lai nodrošinātu stabilus finanšu pamata rādītājus un kapitālsabiedrības kā uzņēmuma attīstību;
2. Uzlabot kapitālsabiedrības infrastruktūru un materiāltehnisko bāzi, maksimāli efektīvi izmantojot esošos telpu, tehnoloģiju un personāla resursus.

Slimnīcas stratēģija vērsta uz to, lai uzlabotu stacionārās un ambulatorās veselības aprūpes pārvaldi, pakalpojumu kvalitāti, pieejamību un efektīvu funkciju nodrošināšanu, resursu pārvaldību un veicinātu Slimnīcas ilgtspējīgu attīstību, konkurētspēju un nodrošinātu stabilus finanšu pamata rādītājus, pilnveidojot infrastruktūru un īstenojot dažādas iniciatīvas, lai paaugstinātu Slimnīcas darbības efektivitāti, kvalitāti un peļņu.

Dokumenta izstrāde veikta, pamatojoties uz LR „Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma” XII nodaļas 57.pantu, Jūrmalas pilsētas attīstības stratēģiju 2010. – 2030.gadam, kas apstiprināta ar Jūrmalas pilsētas domes 2010.gada 16. decembra lēmumu Nr.825 “Par Jūrmalas pilsētas attīstības stratēģijas 2010. - 2030.gadam apstiprināšanu” un Jūrmalas pilsētas attīstības programmu 2014.-2020.gadam, kas ir apstiprināta ar Jūrmalas pilsētas domes 2013.gada 7.novembra lēmumu Nr.625 „Par Jūrmalas pilsētas Attīstības programmas 2014.–2020.gadam apstiprināšanu”, kurā veikti grozījumi ar 2020.gada 18.jūnija lēmumu Nr.262 “Grozījumi Jūrmalas pilsētas domes 2013.gada 7.novembra lēmumā Nr.625 “Par Jūrmalas pilsētas Attīstības programmas 2014.–2020.gadam apstiprināšanu””, nosakot tās darbības termiņu līdz 2022.gada 31.decembrim.

1.VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR SIA "JŪRMALAS SLIMNĪCA"

SIA "Jūrmalas slimnīca" ir Jūrmalas pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrība. Slimnīca ir daudzprofilu un neatliekamās palīdzības ārstniecības iestāde (III līmenis saskaņā ar Ministru kabineta noteikumos Nr. 555 "Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība" noteikto), kurā tiek sniegti veselības aprūpes pakalpojumi pacientiem no Jūrmalas pilsētas, Rīgas reģiona un visas Latvijas, neskatoties uz veselības pakalpojumu reģionālo sadalījumu, kā arī ārvalstu pacientiem. Ārstniecības iestādes kods – 130020302.

Slimnīca sniedz augsti kvalificētu medicīnisko palīdzību stacionārā un dienas stacionārā, kā arī piedāvā plašu diagnostisko un ambulatoro pakalpojumu klāstu.

1.1. Informācija par Slimnīcu

Kapitālsabiedrības firma:	SIA „Jūrmalas slimnīca”
Pamatkapitāla lielums:	6 109 227 EUR
Dalībnieku (akcionāru) sastāvs un tiem piederošo daļu (akciju) skaits:	100% kapitāla daļu pieder Jūrmalas pilsētas domei
Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā 2020.gadā:	
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	856 664 EUR
Sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	1 533 511 EUR
Pievienotās vērtības nodoklis	84 910 EUR
Dabas resursu nodoklis	838 EUR
Nekustamā īpašuma nodoklis	2 210 EUR
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	1 883 EUR
Riska nodeva	1 437 EUR
Transportlīdzekļu ekspluatācijas nodoklis	328 EUR
Kapitāldaļu turētājam: Jūrmalas pilsētas domei dividendēs	-
Informācija par saņemto valsts vai pašvaldības budžeta finansējumu 2020.gadā	41 620 EUR
Kapitālsabiedrības darbības veids:	• slimnīcu darbība (86.10); • vispārējā ārstu prakse (86.21); • specializētā ārstu prakse (86.22); • zobārstu prakse (86.23); • pārējā darbība veselības aizsardzības jomā (86.90); • medicīnisko un ortopēdisko preču mazumtirdzniecība (47.74); • kosmētikas un tualetes piederumu mazumtirdzniecība (47.75); • pārējo apmešanās vietu darbība (55.90);

	• sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (68.20); • cita veida ēdināšanas pakalpojumi (56.29).
--	--

1.2. Slimnīcas vēsture

SIA „Jūrmalas slimnīca” ir Jūrmalas pašvaldības kapitālsabiedrība, lokālā daudzprofilu slimnīca, dibināta 1949.gadā. Līdz 2007.gada 8.jūnijam darbojās ar nosaukumu „Bulduru slimnīca”.

Kopš dibināšanas brīža, Slimnīca ir vairākkārtēji paplašināta. Tā 1977.gadā tika renovētas traumatoloģijas, terapijas un neiroloģijas nodaļas, atklāts ķirurģiskais korpuss. 1988.gadā savu darbību uzsāka ginekoloģijas un dzemdību korpuss - pirmā nodaļa, kurā dzemdētājām tika radītas papildus ērtības, kādas nebija nevienā citā slimnīcā – katrai dzemdētājai sava dzemdību zāle un pēcdzemdību palāta, kurā viņa uzturējās kopā ar jaundzimušo. Ginekoloģijas un dzemdību korpusa apakšstāvā izvietota laboratorija, rentgena, funkcionālās diagnostikas un fizioterapijas kabineti.

No salīdzinoši mazas slimnīcas ar 40 gultas vietām, Slimnīca attīstījās par Jūrmalas pilsētas lielāko slimnīcu ar 143 gultas vietām. Slimnīcā medicīnisko palīdzību varēja saņemt gan Jūrmalas pilsētas iedzīvotāji, gan pilsētas viesi.

Slimnīca bija vienīgā slimnīca Jūrmalā, kurā diennakts režīmā strādāja traumpunkts, rentgens un laboratorija, kā arī šādi dežurējošie ārsti speciālisti: ķirurgs, internists, ginekologs, neonatologs, anesteziologs – reanimatologs.

Jūrmalas slimnīcas 1977.gadā celtā Ķirurģijas korpusa rekonstrukcijas darbi tika uzsākti 2005.gadā ar tehniskā projekta izstrādi un 2007.gada oktobrī ēku nodeva ekspluatācijā. Korpusā izvietota neatliekamās palīdzības nodaļa, ambulatorā nodaļa, ķirurģijas nodaļa ar tajā ietilpstošo intensīvo terapiju, divām operāciju zālēm, 10 palātām (20 gultām), kā arī izveidota papildus piebūve - parādes ieeja, kas kalpo par apmeklētāju vestibulu un pacientu reģistratūru.

2008.gadā tika veikts 2.stāva Iekšējgo slimību nodaļas telpu remonts, uzlabojot pacientu uzturēšanās apstākļus, izveidojot palātas ar sanitāriem mezgļiem, samazinot pacientu skaitu vienā palātā, kā arī iegādājoties jaunas mēbeles un inventāru.

2012.gadā tika veikta arī slimnīcas 1988.gadā celtā B korpusa jumta rekonstrukcija, fasādes renovācija un 5.stāva izbūve, Dzemdību nodaļas renovācija.

2015.gadā tika veikta Slimnīcas galvenā korpusa 1.stāva, kurā izvietotas ģimenes ārstu palīgtelpas, renovācija. Tika veikta ēkas 4.stāva un 5.stāva un inženiertīklu rekonstrukcija, kā arī Slimnīcas teritorijas labiekārtošana.

2019.gadā tika veikti pirmā stāva vienkāršotie atjaunošanas darbi – izremontētas un atbilstoši mūsdienu prasībām aprīkotas diagnostiskā bloka telpas. 2019.gadā iegūts ISO 9001:2015 sertifikāts par ārstniecības pamatdarbības, atbalsta un vadības procesu kvalitātes atbilstību starptautiskajiem standartiem.

Eiropas Reģionālās attīstības fonda projekta „SIA “Jūrmalas slimnīca” veselības aprūpes infrastruktūras un pakalpojumu pieejamības uzlabošana” (Nr.9.3.2.0/18/I/006) īstenošanas ietvaros, laika posmā no 2018.gada līdz 2020. gadam iegādātas jaunas medicīnas iekārtas un aprīkojums (datortomogrāfs, stacionārā radiogrāfijas iekārta, iekārtas dzemdību nodaļas vajadzībām, u.c.).

Valstī izsludinātās ārkārtas situācijas laikā 2020.gada marta-jūnija mēnesī, saistībā ar COVID-19 vīrusa infekcijas izplatības ierobežošanu, ar Jūrmalas pilsētas domes atbalstu iegādāti individuālie

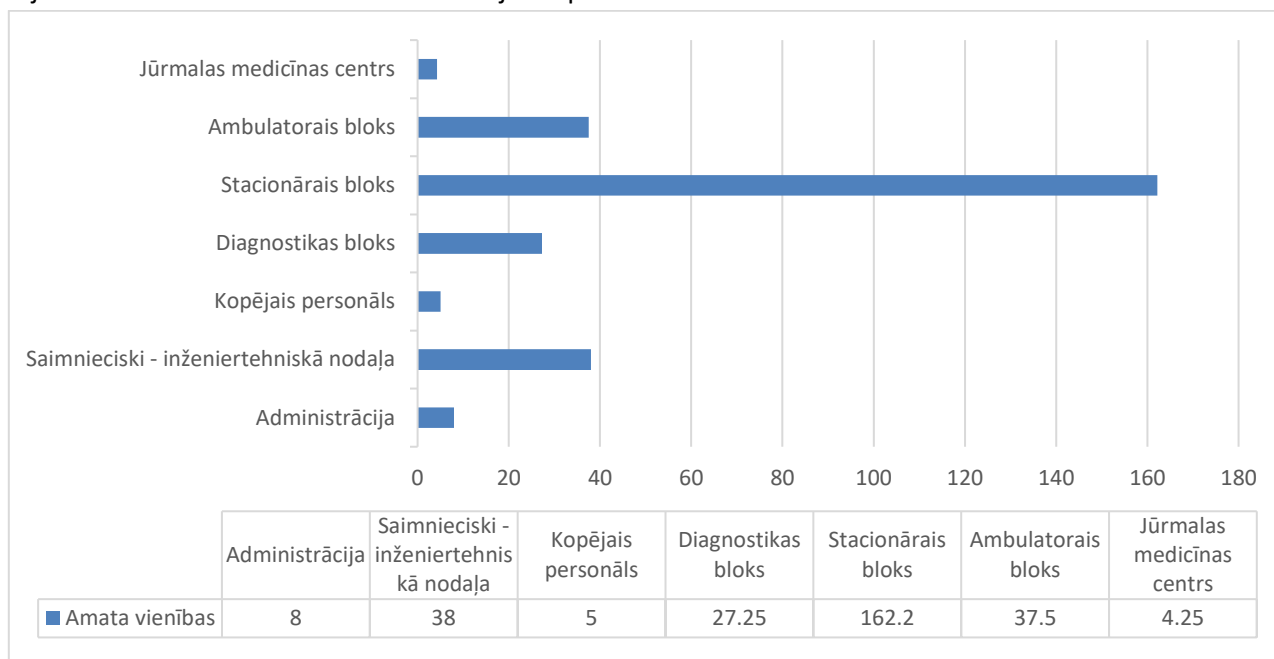
aizsardzības līdzekļi Slimnīcas personālam un klientiem, kā arī mākslīgās plaušu ventilācijas iekārta ar mitrinātāju.

Slimnīcas darbība ir vērsta uz nemitīgu attīstību, infrastruktūras attīstību, esošās materiāltehniskās bāzes modernizāciju, kā arī uz arvien jaunu pakalpojumu piedāvāšanu klientiem.

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 pārvalda valde. Kopš 2017.gada Slimnīcas valde sastāv no diviem valdes locekļiem - valdes priekšsēdētāja Egona Liepiņa un valdes locekles Karinas Siņkevičas. Abi valdes locekļi ir ieguvuši ārsta vadītāja sertifikātu (Veselības aprūpes vadības ārsts).

Visas struktūrvienības pakļautas Slimnīcas Valdei, kas vada Slimnīcas darbu. Kopumā uz 2021.gada 1.janvāri Slimnīcā ir 282.2 slodzes. Sadalījumu pa amata vienībām var redzēt 1. attēlā.

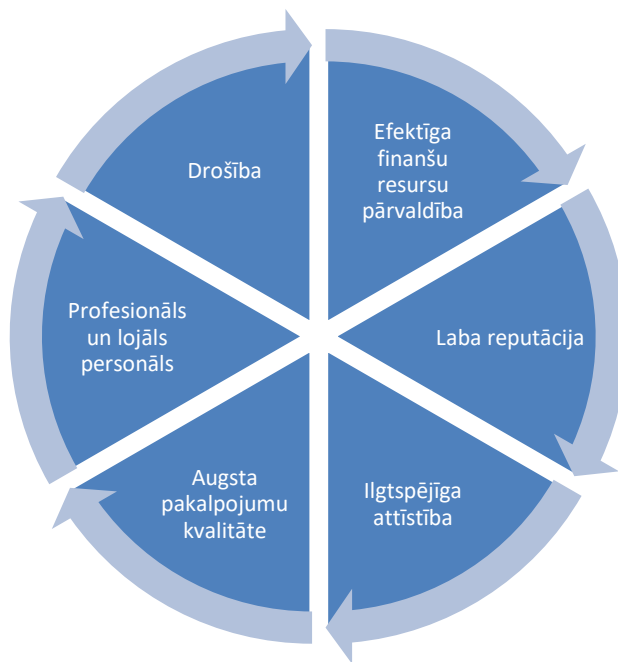


1.att. SIA "Jūrmalas slimnīca" personāla sadalījums pa amata vienībām¹

Ārstniecības un aprūpes funkciju veikšana organizatoriski nodalīta no administratīvajām, atbalsta un kontroles funkcijām.

Slimnīcas vadības modelis izstrādāts balstoties uz vairākām vērtībām (2.att.)

¹ SIA "Jūrmalas slimnīca" personāla nodaļas dati uz 2021.gada 1.janvāri.



2.att. Slimnīcas darbības vērtības

Slimnīcas plaša spektra veselības aprūpes pakalpojumus nodrošina šādas struktūrvienības - Ambulatorais bloks, Diagnostikas bloks un Stacionārais bloks.

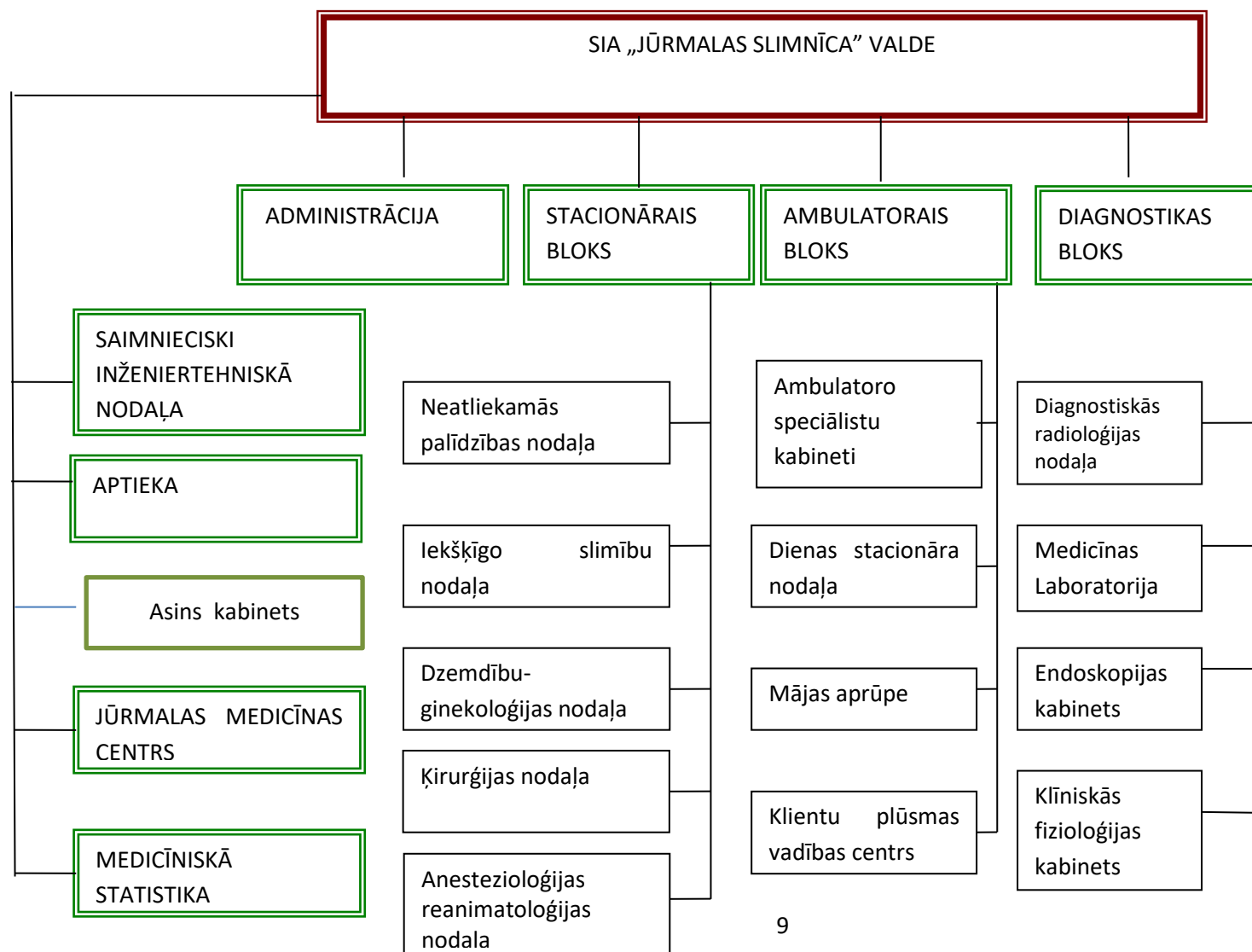
Slimnīcas administrāciju veido šādas amatu vienības – finanšu direktors (pakļautībā: finanšu ekonomists, ekonomists un informācijas ievadīšanas operators), personāla daļas vadītājs (pakļautībā: lietvedības pārzinis), galvenais grāmatvedis (pakļautībā: galvenā grāmatveža vietnieks), tirgzinības speciālists un iepirkumu organizēšanas speciālists.

Slimnīcā ārstniecības procesa atbalsta funkcijas nodrošina – Kvalitātes sistēmas vadītājs, Inženiertehniskā nodaļa, Aptieka, Asins kabinets, Sterilizācijas daļa, Medicīniskā statistika, Arhīvs un Diktofoņa centrs.

Slimnīcas organizatoriskā struktūra (skat. 1.tabulu) veidota saskaņā ar galvenajiem darbības virzieniem – ārstniecība un aprūpe.

Vairākās jomās ir grūti nodrošināt efektīvu paaudžu nomaiņu un nepieciešamo personāla kapacitāti. Tas viss liecina par nepieciešamību veikt atalgojuma reformas, veicināt dialogu starp vadību un darbiniekiem, kā arī izvērtēt Slimnīcas kā darba devēja tēlu, galvenokārt jau esošo darbinieku acīs, lai varētu veikt uzlabojumus.

SIA "JŪRMALAS SLIMNĪCA"
organizatoriskās struktūras shēma



2.INFORMĀCIJA PAR BIZNESA MODELI,

TAI SKAITĀ KAPITĀLSABIEDRĪBAS PRODUKTIEM UN PAKALPOJUMIEM

2.1. Biznesa modelis

Slimnīcas komercdarbības veidi saskaņā ar NACE 2 klasifikatoru:

1. slimnīcu darbība (86.10);
2. vispārējā ārstu prakse (86.21);
3. specializētā ārstu prakse (86.22);
4. zobārstu prakse (86.23);
5. pārējā darbība cilvēka veselības aizsardzības jomā (86.90);
6. medicīnisko un ortopēdisko preču mazumtirdzniecība (47.74);
7. kosmētikas un tualetes piederumu mazumtirdzniecība (47.75);
8. tekstilizstrādājumu mazumtirdzniecība (47.51);
9. pārējo apmešanās vietu darbība (55.90), cita veida ēdināšanas pakalpojumi (56.29);
10. sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (68.20).

Saskaņā ar Ministru kabineta 2018.gada 28.augusta noteikumiem Nr. 555 “Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība”, Slimnīca ir vienīgā slimnīca Jūrmalas pilsētā, ar kuru Nacionālais veselības dienests slēdz līgumu par stacionāro veselības aprūpi.

Slimnīcas biznesa modelis ir uz pacientu kā patērētāju orientēts (*consumer oriented*), kur galvenie aspekti ir:

- veiksmīgs ārstēšanās rezultāts - to nodrošina augsta ārstu kvalifikācija, mūsdienīgu medicīnisko tehnoloģiju iespējas, pieredze un specializēšanās noteiktās medicīnas nozarēs;
- individuāla aprūpe, pozitīva emocionālā saskarsme ar personālu - to nodrošina iekšējo aprūpes standartu ievērošana, zema personāla rotācija un saliedēts komandas darbs, slimnīcas reputācija;
- pakalpojumu pieejamība un izmantošanas ērtības - to nodrošina pilns pakalpojumu cikls – no diagnostikas līdz ārstniecībai un rehabilitācijai.
- uzturēšanās komforts - to nodrošina sakopta, estētiska vide, kā arī pieejamās paaugstinātā komforta palātas un laba ēdināšana.

Šie aspekti summējas slimnīcas definētajā sauklī : *Pacienta labsajūta ir galvenais likums /Salus aegroti suprema lex./*.

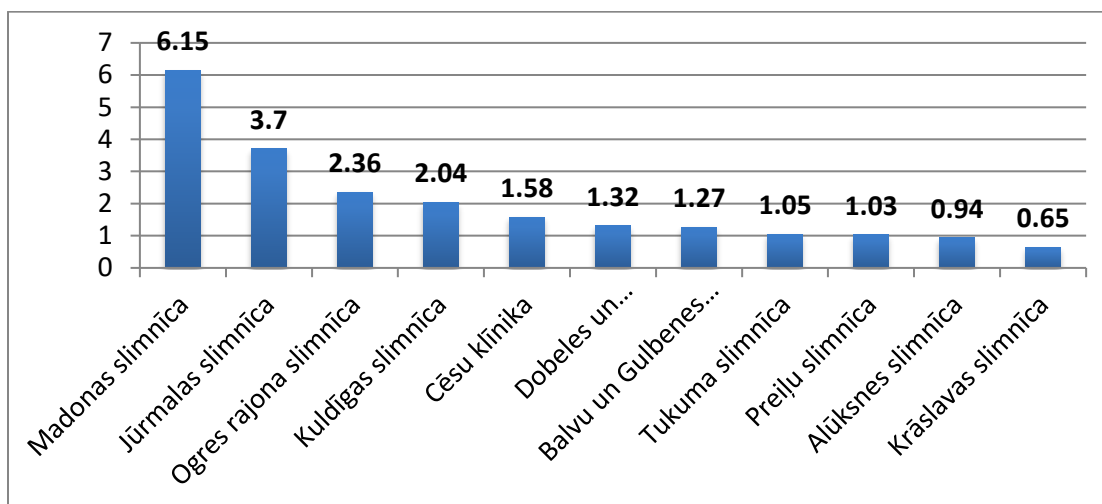
Slimnīcas reputācija kopumā ir ļoti svarīga, jo pacientiem sniedz psiholoģisko drošības sajūtu, kas ir būtisks priekšnosacījums gan izvēloties ārstniecības iestādi, gan pacienta līdzestībai visā ārstniecības procesā.

Koncentrēšanās tikai uz noteiktiem pakalpojumu veidiem, tādējādi efektīvizējot pakalpojumu kvalitāti un gala ārstēšanās rezultātu. Jaunu pakalpojumu ieviešana pēc horizontālās diversifikācijas principiem ļauj maksimizēt ieņēmumus no viena pacienta (*upsale*):

- piedāvā papildus pakalpojumus, kas papildina iepriekšējo vai nodrošina pilnu aprūpes ciklu (piem., pēcbariatrijas plastikas ķirurģija, rehabilitācija, u.c.);
- sniedz pacientiem papildus komfortu (piem. paaugstināta komforta palātas, Mājdzemdību stacionārs, pacientu koordinators, u.c.).

Ņemot vērā slimnīcas vēsturisko ievirzi un turpmākās attīstības plānus, specializācija ir šādos ārstniecības virzienos:

- ķirurģija,
- dzemdību aprūpe,
- rehabilitācijas pakalpojumi.



3.att. Vidējais ķirurģisko operāciju skaits dienā 2019.gadā II un III līmeņa slimnīcās²

Jūrmalas slimnīcā ir 3 ķirurģijas nodaļas, kur dienā veic vidēji 3.7 operācijas, kas to ierindo 2.vietā II un III līmeņa slimnīcu vidū (sk.3.att.). Slimnīca nodrošina plaša profila ķirurģisko palīdzību – akūtu un plānveida ķirurģisko pacientu ārstēšanu un pēcoperācijas aprūpi. Tiek veiktas dažāda veida operācijas – gan konvencionālās, gan minimāli invazīvās (laparoskopiskās).

2. tabula

Operāciju skaits Jūrmalas slimnīcā³

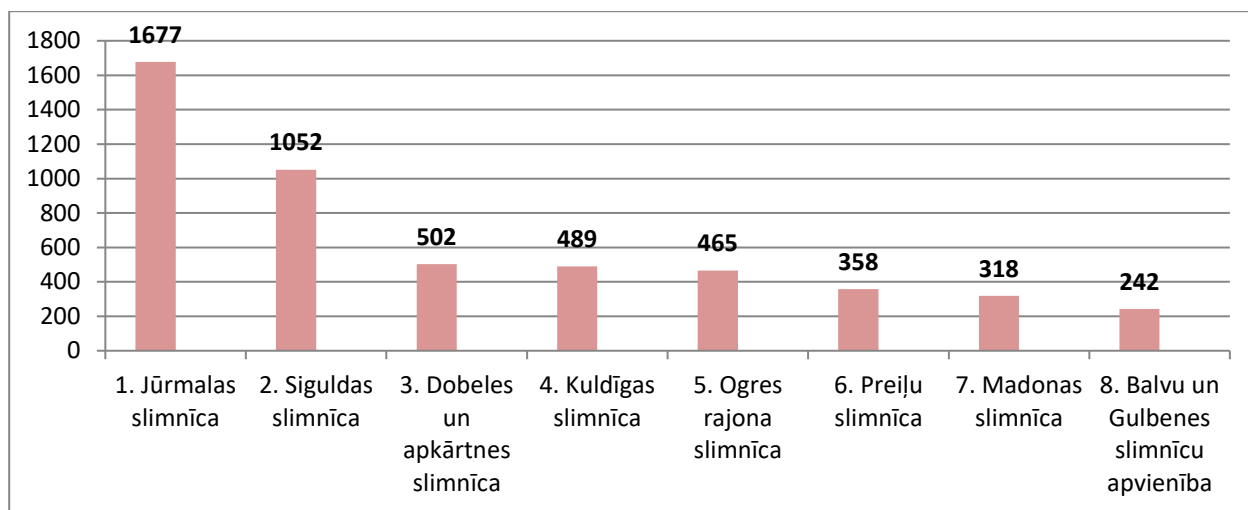
Nosaukums	2017.gads	2018.gads	2019.gads	2020.gads
Stacionārā veikto operāciju skaits	2005	1985	2003	2131
t.sk. plastikas ķirurģijas operācijas	22	36	168	163
t.sk. bariatrijas operācijas	9	62	62	53
Dienas stacionārā veikto operāciju skaits	722	638	612	567

Slimnīca piedāvā arī nišas pakalpojumus – plastikas ķirurģiju un aptaukošanās slimības ārstēšanu – bariatrijas operāciju vai kuņģa balona ievietošanu, kas lielā mērā diferencē Slimnīcu no vairuma konkurentu, ļauj piesaistīt ārvalstu pacientus un sniedz papildus ieņēmumus. Tā piemēram, 2019.gadā 32% no visām stacionārā veiktajām plastikas ķirurģijas operācijām tika veiktas ārvalstu pacientiem⁴.

² Nacionālā veselības dienesta dati;

³ SIA „Jūrmalas slimnīcas” iekšējie dati;

⁴ SIA „Jūrmalas slimnīca” iekšējie dati;



4.att. Dzemdību skaits II un III līmeņa slimnīcās⁵

Dzemdību skaita ziņā Jūrmalas slimnīca ieņem otro vietu valstī, ierindojoties aiz SIA “Rīgas dzemdību nams”, kurā dzimst aptuveni trešā daļa no visiem Latvijā dzimušajiem bērniem jeb 5903 jaundzimušie 2019.gadā⁶. Savukārt, SIA “Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca” 2019.gadā piedzima 1654 bērni, kas to ierindo 3.vietā valstī⁷. Kā redzams 3.tabulā, starp II un III līmeņa slimnīcām, Slimnīcā ir lielākais dzemdību skaits.

2020.gadā Slimnīcā notika 1788 dzemdības (+6% salīdzinājumā ar 2019. gadu), kas ir vēsturiski augstākais rādītājs dzemdību nodaļas pastāvēšanas vēsturē.

Rehabilitācija

Slimnīca piedāvā fizikālās un rehabilitācijas medicīnas ārstu ambulatorās konsultācijas atveseļošanās plānu sastādīšanai, kuru realizē ar fizioterapijas un fizikālās terapijas procedūrām. Papildus fizioterapijas pakalpojumi tiek sniegti grūtniecēm un jaundzimušajiem.

3. tabula

Rehabilitācijas pakalpojumi Jūrmalas slimnīcā⁸

Rehabilitācijas pakalpojumi	2017.gads.	2018.gads	2019.gads	2020.gads
Fizikālās terapijas procedūras	4133	5348	7478	6399
Fizioterapijas nodarbību skaits	362	482	722	3851
Fizioterapeitu konsultāciju skaits	64	116	124	2973
Ārsta rehabilitologa konsultāciju skaits	314	543	582	548

Ņemot vērā kopējo pieprasījumu valstī pēc rehabilitācijas pakalpojumiem, perspektīva ir šo pakalpojumu spektra paplašināšana un pieejamības uzlabošana.

⁵ Nacionālā Veselības dienesta dati

⁶ Nacionālā Veselības dienesta dati

⁷ SIA “Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca” iekšējie dati

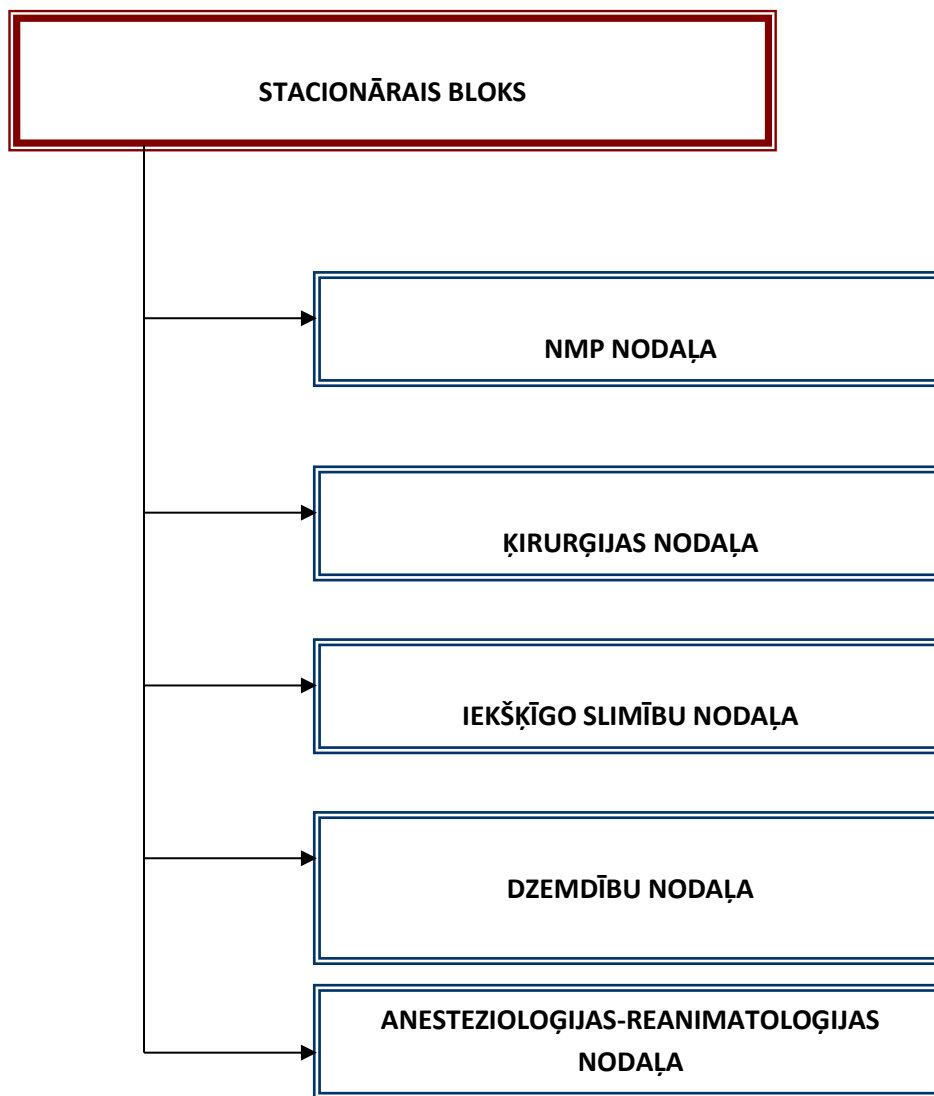
⁸ SIA „Jūrmalas slimnīca” iekšējie dati

2.2. Slimnīcas sniegtie pakalpojumi

Slimnīca sniedz augsti kvalificētu specializēto medicīnisko palīdzību diennakts stacionārā un dienas stacionārā, nodrošina mājas aprūpi, kā arī piedāvā plašu diagnostiku un ambulatoro pakalpojumu klāstu.

➤ STACIONĀRAIS BLOKS

Stacionārais bloks ir Slimnīcas struktūrvienība, kas nodrošina plaša spektra stacionāros veselības aprūpes pakalpojumus. Ar stacionārā bloka organizatorisko shēmu var iepazīties 5.att.



5. att. Stacionārā bloka organizatoriskā struktūra

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 sekundārā un terciārā (īpaši sarežģīti un augsti kvalificēti pakalpojumi) līmeņa ārstniecības pakalpojumi.

Stacionāra bloka nodaļas nodrošina šādu aprūpi:

- ķirurģiskā profila pacientu stacionāro aprūpi,
- internā profila pacientu stacionāro aprūpi,
- dzemdību palīdzību un ginekoloģiskā profila pacientu stacionāro aprūpi,
- anestezioloģiju un reanimatoloģiju,
- Neatliekamo palīdzību un pacientu uzņemšanu Slimnīcā.

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 nepārtrauktību, pārvedot uz piemērotām ārstniecības iestādēm pēc izrakstīšanās no diennakts stacionāra.

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

- rentgenogrāfija,
- ultrasonogrāfija,
- datortomogrāfija,
- vitālo funkciju monitorēšana klīniskajā fizioloģijā,
- gremošanas sistēmas endoskopija,
- laboratoriskā izmeklēšana.

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 Neatliekamās palīdzības nodaļas atbildīgais personāls.

Diennakts laikā neatliekamā medicīniskā palīdzība pieejama Slimnīcā šādās pakalpojumu jomās – ķirurģija, traumatoloģija, internā medicīna, ginekoloģija, dzemdību palīdzība (iesk. neonatoloģija), anestezioloģija un reanimatoloģija, kā arī diagnostiskās radioloģijas, klīniski diagnostiskās laboratorijas, endoskopijas un klīniskās fizioloģijas diagnostiskie izmeklējumi.

➤ **AMBULATORĀ VESELĪBAS APRŪPE**

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

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 jaunāko medicīnisko aparāturu palīdzību. Nomājot Slimnīcas telpas, praktizē ģimenes ārsti, oftalmologi, otolaringologi, kardiologi, zobārstniecība, plastiskais ķirurgs, psihologi, u.c. speciālisti.

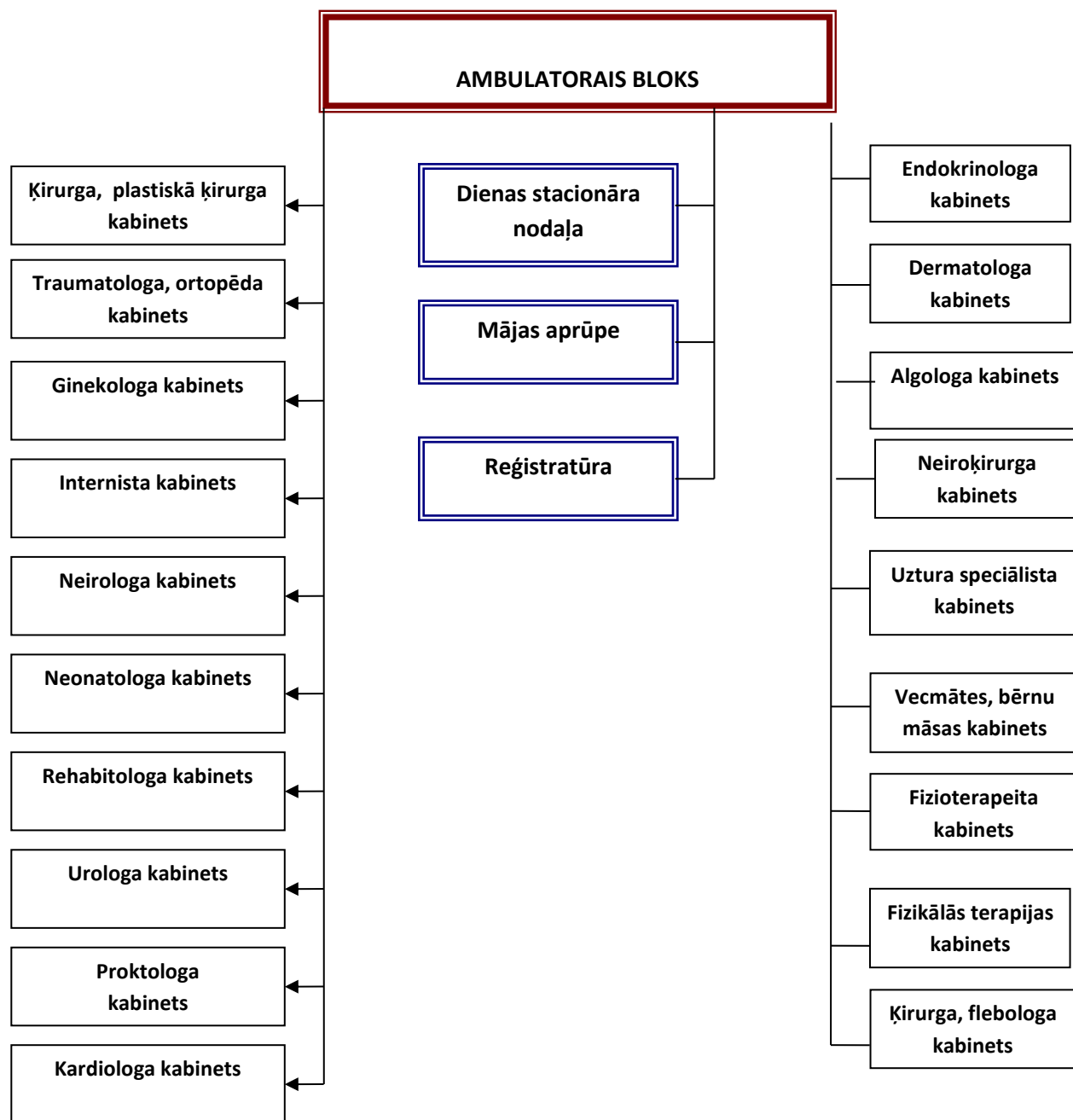
Dienas stacionāra nodaļa - ir ārstniecības struktūrvienība, kur pacientam, kam nav nepieciešama ārstniecības personu aprūpe un uzraudzība ārpus iestādes darba laika, sniedz diagnostisko un ārstniecisko palīdzību un ir nodrošināta gultasvieta. Dienas stacionārs nodrošina šādu pakalpojumu sniegšanu:

- Internā profila dienas stacionāra pakalpojumi (terapijas, neiroloģijas specialitātēs);
- Ķirurģiskā profila dienas stacionāra pakalpojumi (ķirurģijas, traumatoloģijas, ginekoloģijas).

Mājas aprūpes nodaļa - ir sertificētu māsu vai ārsta palīgu, fizioterapeitu sniegts profesionāls veselības aprūpes pakalpojums, kuru saņem pacienti dzīves vietā viņu saslimšanas, traumu vai funkcionālas nespējas gadījumos.

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

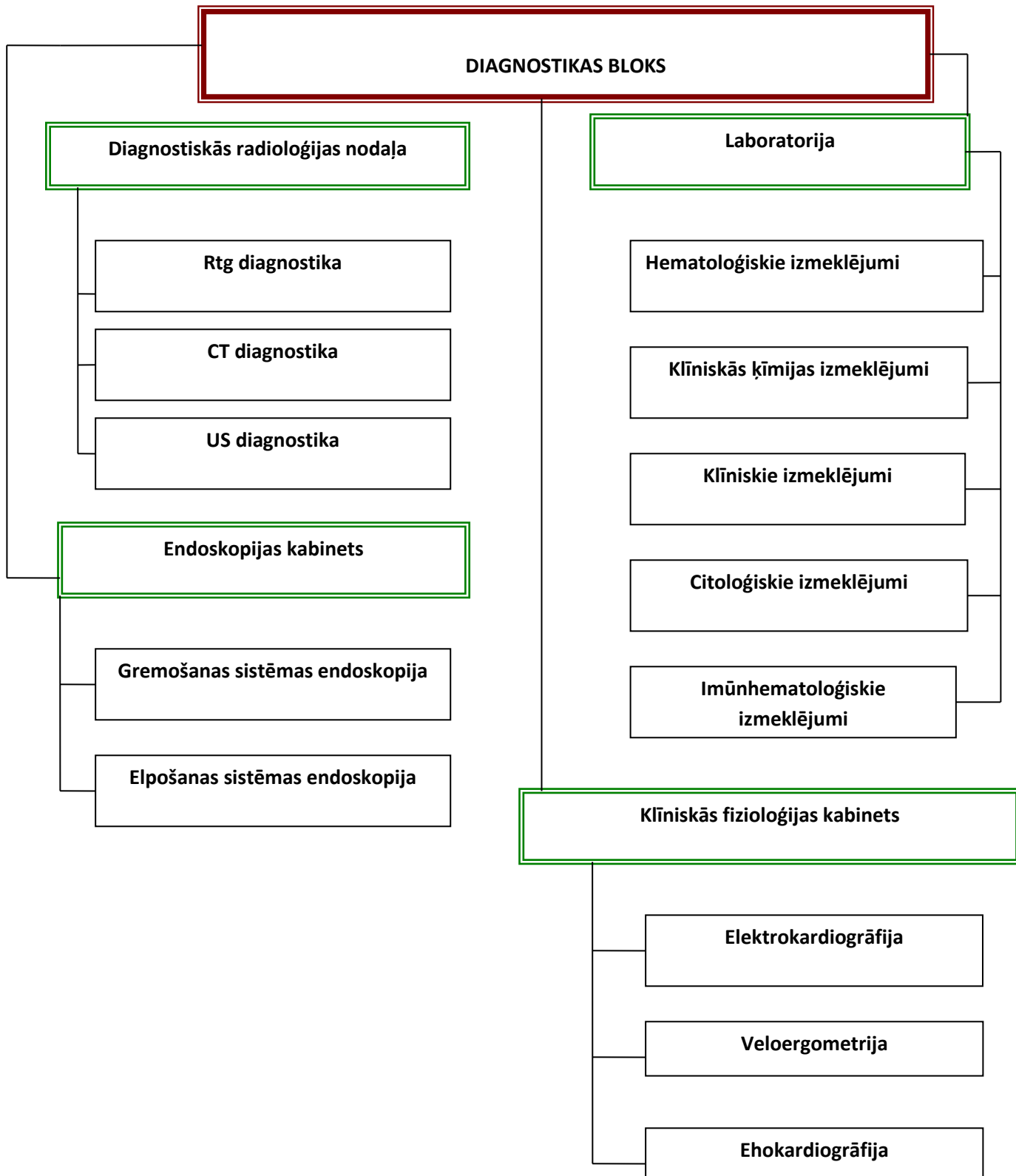
Ambulatorais bloks ir Slimnīcas struktūrvienība, kas nodrošina plaša spektra ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus. Ambulatorā bloka organizatoriskās struktūras shēmu skatīt 6. attēlā.



6. att. Ambulatorā bloka organizatoriskās struktūras shēma

➤ **DIAGNOSTIKAS BLOKS**

Diagnostikas bloks ir Slimnīcas struktūrvienība, kas nodrošina plaša spektra ambulatoros un stacionāros diagnostikas pakalpojumus. Ar Slimnīcas bloka organizatoriskās struktūras shēmu var iepazīties 7. att.



7 .att. Diagnostikas bloka organizatoriskās struktūras shēma

Jūrmalas medicīnas centrs ir Slimnīcas struktūrvienība, kas rūpējas par maksas pacientu – gan ambulatoro, gan plānveida ambulatoro pacientu apkalpošanu, nodrošinot individuālu augsta līmeņa apkalpošanu un personalizētu pieeju ikvienam klientam. Personalizēta apkalpošana ir kritiski svarīga plastikas un bariatrijas ķirurģijas pacientiem, jo īpaši ārvalstniekiem medicīnas tūrisma saņemto pakalpojumu ietvaros. Tas ļauj sasniegt augstus pacientu apmierinātības rādītājus par kopumā saņemto pakalpojumu kvalitāti un nodrošina Slimnīcai pozitīvas atsauksmes un ieteikumus. Ambulatoro pakalpojumu jomā ir nodrošināts pakalpojums “Veselības pārbaude dienas laikā”, ko īpaši iecienījuši gan vietējie pacienti, gan ārvalstnieki no NVS valstīm.

Jūrmalas medicīnas centrs nodrošina Sāpju aprūpes kabineta jeb algologu pakalpojumus, kā arī endokrinologa, kardiologa, ķirurga-flebologa un internista konsultācijas.

Tuvāko gadu periodā nav paredzams ambulatoro pakalpojumu pieprasījuma samazinājums, tāpēc Slimnīca plāno tos nodrošināt arī turpmāk, paplašinot sniedzamo pakalpojumu klāstu un pieejamību.

Slimnīca, lai analizētu savas darbības efektivitāti, apzinātu nepieciešamās pārmaiņas darbības virzienos, regulāri veic statistikas datu izvērtējumus pa veikto manipulāciju un sniegto pakalpojumu veidiem, kā arī regulāri tiek veiktas Slimnīcas klientu apmierinātības anketas. Anketēšanas tiek veiktas, lai apzinātu Slimnīcas klientu viedokli gan par saņemtajiem pakalpojumiem, gan par klientu vēlmēm nākotnē, t.i. kādus pakalpojumus tie vēlētos saņemt nākotnē, kā arī par apmierinātību ar Slimnīcas pakalpojumos ietvertajiem saimnieciskajiem jautājumiem (tīrība, ēdināšanas kvalitāte, u.tml.) , u.c.

3.KAPITĀLSABIEDRĪBAS STIPRO UN VĀJO PUŠU ANALĪZE

STIPRĀS PUSES - Slimnīcas stratēģiski izdevīgs novietojums, laba transporta infrastruktūra, piemērota teritorija mūsdienīgu veselības un rehabilitācijas pakalpojumu attīstībai. - Nostabilizējies slimnīcas tēls un laba reputācija mērķpacientu auditorijā. - Kvalificēts, pieredzējis un labu reputāciju ieguvis personāls. - Individuāla attieksme pret klientiem. - Patstāvīgi ieguldījumi slimnīcas infrastruktūras attīstībā, kas ļauj nodrošināt pakalpojumu kvalitātes atbilstību pacientu prasībām. - Patstāvīgi ieguldījumi jaunu, modernu iekārtu iegādē. - Pilns veselības aprūpes pakalpojumu cikls – no diagnostikas līdz ārstēšanai un rehabilitācijai.	VĀJĀS PUSES - Valsts apmaksāto pakalpojumu finansējuma trūkums. - Personāla trūkums un novecošana. - Neatbilstošs augsti kvalificētu darbinieku atalgojums, jo Slimnīcas atalgojuma sistēmas konkurētspēja Latvijas un ārvalstu darbaspēka tirgū ir nepietiekoša. - Telpu trūkums dažādu veselības aprūpes pakalpojumu attīstībai. - Slimnīcā papildus modernām tehnoloģijām ir arī novecojušas tehnoloģijas, kas vēl tiek pielietotas (sterilizācija, fizikālā terapija, virtuve, e-vidē). - Zema Latvijas iedzīvotāju pirktspēja maksas pakalpojumiem veselības aprūpē.
IESPĒJAS - Inovatīvu tehnoloģiju ieviešana atbalstāmajās ārstniecības jomās. - Medicīniskās aprūpes mājās pakalpojumu paplašināšana un attīstība. - Iekšējās darba efektivitātes pilnveidošana, mainot procesu norisi un palielinot e-vides izmantošanu. - Sadarbībā ar medicīnas izglītības iestādēm sagatavot Slimnīcas darba specifikai atbilstošus darbiniekus. - Papildus klientu piesaiste augstas kvalitātes pakalpojumiem (plastiskā, bariatrijas ķirurģija). - Palielināt ārvalstu pacientu īpatsvaru, attīstot medicīnas tūrismu.	DRAUDI - Veselības aprūpes nozares attīstības ilgtermiņa stratēģijas trūkums. - Veselības aprūpes nozares prioritāšu un finansēšanas kārtības neprognozējamība. - Vispārējs kvalificēta darbaspēka trūkums veselības aprūpes nozarē. - Nekonkurētspējīgs atalgojums augsti kvalificētiem speciālistiem. - Kvalificēto speciālistu pārvilināšana uz citām ārstniecības iestādēm, kur tiek piedāvāts lielāks atalgojums un izaugsmes iespējas. - Dažādas epidēmijas, kas prasa papildus slodzi un izmaksas ārstniecības pakalpojumu nodrošināšanā. - Ar normatīviem aktiem noteiktas jaunas prasības attiecībā uz pakalpojumiem, preču iegādēm no valsts institūciju puses bez finansiāla seguma, un ar to saistītais administratīvais slogs

4. TIRGUS ANALĪZE, KONKURENTU UN KLIENTU APRAKSTS

4.1. Tirgus analīze

Jūrmalas ārstniecības iestādēs iedzīvotāji un pilsētas viesi var saņemt dažādus plānveida ambulatoros medicīniskos pakalpojumus, ambulatoro rehabilitāciju, izmantot dienas stacionāra pakalpojumus, plānveida veselības aprūpes pakalpojumus diennakts stacionārā, kā arī saņemt neatliekamo medicīnisko palīdzību.

Jūrmalā Slimnīca ir vienīgā ārstniecības iestāde, kas sniedz stacionāros pakalpojumus, tikmēr ambulatoros pakalpojumus sniedz 7 ārstniecības iestādes (t.sk. Slimnīca). Vēl ir 5 ambulatorās ārstniecības iestādes, kas sniedz viena speciālista, piemēram, urologa vai psihiatra konsultācijas un 36 ģimenes ārstu prakses⁹.

Kopumā Slimnīcai un atsevišķos tās pakalpojumos, konkurenci veido dažādas citas veselības aprūpes iestādes, gan augstāku, gan citu - zemāku līmeņu ārstniecības iestādes, kuras sniedz stacionāros un/vai ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus.

Ārstniecības iestāžu vidū (t.sk. privātās) izteikta konkurences cīņa ir maksas pakalpojumu - vienkāršas vispārējās ķirurģijas, proktoloģijas, ginekoloģijas, plastiskās ķirurģijas, u.c. operācijas, kuras var tikt veiktas dienas stacionārā. Šeit, līdzās kopējai slimnīcas reputācijai, svarīga ir pakalpojuma cena, pieejamība un uzturēšanās apstākļi.

Valsts mērogā ir pieprasījums pēc rehabilitācijas un paliatīvās aprūpes pakalpojumiem.

Nākotnes tendences iezīmē vēl lielāku procesu elektronizāciju un attālinātās konsultēšanas pieprasījuma pieaugumu.

Kopumā tirgū vērojams prasību pieaugums pret ārstniecības un aprūpes kvalitāti, tās personalizāciju un individuālu pieeju. Sevišķi spilgti tas ir vērojams dzemdību aprūpes jomā.

Dzemdību skaits Latvijā ar katru gadu samazinās (sk. 4.tab.). Lielākais dzemdību skaits ir Rīgā un Pierīgā.

4. tabula

Dzemdību pakalpojumi ārstniecības iestādēs¹⁰

Gads	Dzemdību skaits				Dzemdību skaita atšķirība pret iepriekšējo gadu
	Kopā	t.sk. fizioloģiskās dzemdības	t.sk. dzemdības dzemdības patoloģijas gadījumā	t.sk. ķeizargrieziens	
2017. gads	20 019	11 222	4 115	4 682	
2018. gads	18 610	10 428	4 072	4 110	-1 409
2019. gads	18 131	9 906	4 132	4 093	-479

Darba tirgū ir dažādu specialitāšu ārstniecības un pacientu aprūpes personāla trūkums, kā arī ārstu trūkums atsevišķās ārstniecības jomās. Šai problēmai ir divi galvenie iemesli – ierobežotais nozares cilvēkresursu apmērs darba tirgū, kā arī nekonkurētspējīgais atalgojums, salīdzinājumā ar privātām ārstniecības iestādēm.

Skatot konkurentu aktivitātes publiskajā telpā, tad komunikāciju līderis ir Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca”, kas ir uzņēmusies nozares līdera lomu gan ārstniecības, tostarp inovāciju jomā, gan zinātnes un izglītības jomā. Minētā slimnīca ir viedokļa līderis sabiedrības

⁹ www.rindapiearsta.lv (dati skatīti tiešsaistē 21.02.2021)

¹⁰ Nacionālā Veselības dienesta dati

informēšanas un izglītošanas jomā. SIA "Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca" savā komunikācijā vairāk akcentē ārstniecības sasniegumus, mūsdienīgas iekārtas un ir aktīva sabiedrības izglītošanas un informēšanas jomā. Vēl var atzīmēt SIA "Rīgas 1.slimnīca", kas ir aktīva sociālos tīklos, un tās komunikācijā jaušams skaidrs iestādes pozicionējums - mūsdienīga ārstniecības iestāde, augstas klases speciālisti un plaši ārstniecības pakalpojumi.

Citas ārstniecības iestādes aprobežojas ar pamatinformācijas ievietošanu mājas lapā, bet nav aktīvas ne tēla veidošanā, ne klientu piesaistē.

4.2. Konkurentu apraksts

Nacionālais veselības dienests Jūrmalas pilsētas teritorijā slēdz līgumus par valsts apmaksāto pakalpojumu sniegšanu ar vairākām medicīnas iestādēm (skatīt 5.tab.).

5.tabula

Valsts apmaksātie veselības aprūpes pakalpojumi Jūrmalas pilsētā¹¹

Medicīnas iestāde	Adrese	Valsts apmaksātie pakalpojumi
AS "Veselības centru apvienība" Dubultu poliklīnika	Jūrmala, Slokas ielā 26	Doplerogrāfija kājas asinsvadiem, doplerogrāfija galvas un kakla asinsvadiem, elektrokardiogrāfija, mammogrāfija, rentgenoloģija, veloergometrija, Holtera monitorēšana, vairogdziedzera ultrasonogrāfija, vēdera dobuma orgānu ultrasonogrāfija, ehokardiogrāfija. Dermatovenerologs, ginekologs, vispārējais ķirurgs, plastikas ķirurgs, bērnu ķirurgs, ķirurgs ar specializāciju proktoloģijā, narkologs, otolaringologs, psihiatrs, pneimonologs, traumatologs, ortopēds, urologs, oftalmologs, endokrinologs, kardiologs, neirologs, nefrologs Hronisku obstruktīvu plaušu slimību kabinets, uroloģija dienas stacionārā, iekšķīgās slimības un neiroloģija dienas stacionārā, otolaringoloģija dienas stacionārā Traumatoloģija, ortopēdija, rokas un rekonstruktīvā mikroķirurģija, plastiskā ķirurģija
PSIA "Kauguru veselības centrs"	Jūrmala, Raiņa iela 98a	legurņa dobuma orgānu ultrasonogrāfija, elektrokardiogrāfija, rentgenoloģija, locītavu ultrasonogrāfija, vairogdziedzera ultrasonogrāfija, vēdera dobuma orgānu ultrasonogrāfija, veloergometrija, ehokardiogrāfija Ginekologa konsultācija, vispārējais ķirurgs, narkologs, onkologs, ķīmijterapeits, otolaringologs, psihiatrs, neirologs, urologs, oftalmologs, dermatovenerologs, kardiologs, traumatologs, ortopēds Diabētiskās pēdas aprūpes kabinets, citi fizikālās medicīnas pakalpojumi, zobārstniecība, zobu higiēnas pakalpojumi.

¹¹ <http://www.rindapiearsta.lv>

VSIA "Nacionālais Rehabilitācijas centrs "Vaivari""	Jūrmala, Asaru prospekts 61	Elektrokardiogrāfija, rentgenoloģija, veloergometrija, elektroencefalogrāfija, iegurņa dobuma orgānu ultrasonogrāfija, vēdera dobuma orgānu ultrasonogrāfija, vairogdziedzera ultrasonogrāfija. Bērnu ķirurgs, pediatrs, traumatologs, ortopēds, rehabilitologs, ergoterapeits, ginekologa konsultācija, fizioterapeits, neirologs, oftalmologs, otolaringologs, audiologopēds. Iekšķīgās slimības un neiroloģija dienas stacionārā. Rehabilitācija dienas stacionārā.
SIA "Sanare - KRC Jaunkēmeri"	Jūrmala, Kolkas iela 20	Elektrokardiogrāfija, ehokardiogrāfija, veloergometrija, holtera monitorēšana Ginekologa konsultācija, dermatovenerologs, internists, ergoterapeits, oftalmologs, fizioterapeits, neirologs, endokrinologs, rehabilitologs, kardiologs, oftalmologs, otolaringologs, audiologopēds. Vispārējā masāža bērniem, citi fizikālās medicīnas pakalpojumi, rehabilitācija dienas stacionārā.
SIA "Dubultu doktorāts"	Jūrmala, Strēlnieku pr. 16	Iegurņa dobuma orgānu ultrasonogrāfija, doplerogrāfija kāju asinsvadiem, doplerogrāfija galvas un kakla asinsvadiem, ginekologs dienas stacionārā, ginekologa konsultācija.

Pašreiz valsts apmaksāto un arī maksas stacionāro palīdzību sniedz šādas ārstniecības iestādes, no kurām kā tiešos konkurentus var vērtēt pēc šādiem kritērijiem:

- ģeogrāfiski tuvākās ārstniecības iestādes:

SIA "Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca", SIA "Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca" (RAKUS), SIA "Jelgavas pilsētas slimnīca", SIA "Tukuma slimnīca", SIA "Rīgas 1.slimnīca", PSIA "Kauguru veselības centrs", AS "Veselības centru apvienība" Dubultu poliklīnika, NRC "Vaivari".

- tiešie konkurenti noteiktu pakalpojumu kontekstā:

- Grūtnieču aprūpe un dzemdniecība - par tiešajiem konkurentiem Rīgas iedzīvotāju mērķa grupā uzskatāmi SIA "Rīgas Dzemdību nams" un SIA "Siguldas slimnīca", kas pēdējos gados ieņēmusi līdzīgu pozicionējumu, kā Slimnīca, piedāvājot mierīgu un ērtu dabisku dzemdību vidi. Arī SIA "Rīgas Dzemdību nams" veicis ievērojamus uzlabojumus uzturēšanas komforta un personāla attieksmes ziņā, kas ļauj pakāpeniski celt tās reputāciju, kā sievietei un bērnam draudzīgu dzemdību vietu.

- Vispārīgā ķirurģija - VSIA "Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca", SIA "Rīgas 1.slimnīca", SIA "Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca" (RAKUS), SIA "Jelgavas pilsētas slimnīca", SIA "Tukuma slimnīca", u.c. Konkurence ir galvenokārt vidējas/vieglas sarežģītības pakāpes operāciju kontekstā, īpaši maksas operācijām, kur pacientiem galvenie izvēles faktori ir pakalpojuma gaidīšanas laiks un maksa. Tā kā pēcoperācijas uzturēšanās laiks slimnīcā ir relatīvi īss, tad uzturēšanās komfortam ir mazāka nozīmē, kā slimnīcas un ķirurga reputācijai.

- Plastikas ķirurģija – privātās klīnikas, SIA "Latvijas plastiskās, rekonstruktīvās un mikroķirurģijas centrs", VSIA "Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca". Slimnīcas plastikas ķirurģijas pakalpojumu sāka attīstīt salīdzinoši nesen - 2018. gadā, šis pakalpojums ātri ieguva atpazīstamību un augstu reputāciju, kas ļauj veiksmīgi konkurēt

ar privātajām plastikas ķirurģijas klīnikām – gan cenu ziņā, gan pacientu drošības ziņā (domāts reanimācijas un intensīvās terapijas iespējas, salīdzinot ar privātām klīnikām).

- Bariatrijas ķirurģija - AS "Veselības centru apvienība" "AIWA Clinic", SIA "Rīgas 1.slimnīca", SIA "Siguldas slimnīca", VSIA "Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca", SIA "Liepājas reģionālā slimnīca". Šajā pakalpojumā, ņemot vērā relatīvi augstās operāciju cenas, vērojama liela cenu konkurence.

- Rehabilitācija - Jūrmalā ir virkne rehabilitācijas centru un sanatoriju: VSIA „Nacionālais rehabilitācijas centrs „Vaivari”, SIA "Sanare – KRC Jaunķemeri", Sociālās integrācijas valsts aģentūra, sanatorija "Belorusija", nodibinājums un sanatorija "Jantarnij Bereg", Krievijas Federācijas prezidenta lietu pārvaldes federālās budžeta valsts iestādes "atveseļošanas kompleksa "BOR" filiāle, kas piedāvā dažādas atveseļošanās programmas un pilnu pakalpojumu spektru veselīgai atpūtai.

- Ambulatorie pakalpojumi – SIA "Veselības centrs 4", AS "Veselības centru apvienība" Dubultu poliklīnika, PSIA "Kauguru veselības centrs", SIA "E.Gulbja Laboratorija", SIA "Centrālā laboratorija", VSIA "Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca", SIA "Rīgas 1.slimnīca", SIA "Jelgavas pilsētas slimnīca", SIA "Tukuma slimnīca", u.c. Ambulatoro pakalpojumu kontekstā konkurence ir cenu ziņā (vairums pacientu ir cenu jutīgi), kā arī izvēli nosaka tuvums dzīvesvietai un pakalpojuma gaidīšanas laiks.

Slimnīcas biznesa stratēģija jeb konkurētspējīgo priekšrocību iegūšana attiecībā pret citiem konkurentiem ir pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana un atšķirīgu ārstniecības pakalpojumu ieviešana. Arī Slimnīcas atrašanās vieta kūrortpilsētā jau automātiski pievieno salīdzinoši augstāku vērtību. Attīstot infrastruktūru, kā arī ārstniecības pakalpojumu kvalitāti, slimnīca kļūst augsti konkurētspējīga ar savu unikālo piedāvājumu līdzīgi, kā tas jau ir noticis ar dzemdību pakalpojumiem.

4.3. Klientu apraksts

Kopumā valstī vērojama tendence, ka palielinās iedzīvotāju novecošanās, samazinās iedzīvotāju skaits un lielākā koncentrācija ir Rīgā un tās apkārtnē. Jūrmalas slimnīcas atrašanās vieta tuvu Rīgai dod zināmas priekšrocības, salīdzinājumā ar citām slimnīcām attālākos reģionos. Tikai vidēji 50% no visiem stacionētajiem pacientiem ir jūrmalnieki¹², bet pārējie no Rīgas, Tukuma, utt.

Skatot sīkāk Jūrmalas slimnīcas mērķauditoriju, to var strukturēt pēc šādām pazīmēm:

- pēc dzīvesvietas - Jūrmala un apkārtnē, apmēram, 50 km rādiusā, tostarp Rīgas iedzīvotāji;
- ārvalstnieki, tostarp ārzemēs dzīvojošie Latvijas emigranti;
- pēc maksātspējas - vidēja un augsta;
- pēc pakalpojumu veida - ķirurģijas pacienti, grūtnieces, rehabilitācijas pacienti;
- pēc psiholoģiskā portreta un vērtībām: *galvenā masas jeb dominējošais segments* (mainstreamers) – svarīga drošība, cenu jūtība, ģimene, emocionāli labvēlīga vide; *statusa meklētāji, centīgie* (aspirers) – svarīgs komforts, prestižs, estētiska vide; mantinieki (succeder) – svarīga kontrole, stabilitāte, tradīcijas.

Attiecības ar klientiem (mērķauditorija)

Attiecības ar klientiem Slimnīca ārstniecības un aprūpes pakalpojumu sniegšanā orientējas, galvenokārt uz Latvijas iedzīvotājiem. Komunikācijā ar klientiem tiek izmantota integrētā mārketinga metode un sabiedriskās attiecības ar mērķi informēt par pakalpojumiem, ārstniecības iespējām noteiktu veselības problēmu gadījumā, slimnīcas sasniegumiem, notikumiem, aktivitātēm, utt.

¹² SIA „Jūrmalas slimnīca” statistikas dati

Komunikācija un pacientu apmierinātībā liela vēlēba tiek pievērsta dzemdību nodaļas pacientiem un ķirurģijas, īpaši plastikas ķirurģijas pacientiem, jo ņemot vērā šo pacientu augstās ekspektācijas pret pakalpojuma kvalitāti, viņi lielā mērā ietekmē slimnīcas reputāciju, aktīvi formējot slimnīcas tēlu sociālos tīklos.

Ārvalstu pacientu piesaiste notiek caur Latvijas veselības tūrisma klastera aktivitātēm, kuras biedrs Jūrmalas slimnīca ir kopš 2012.gada, kā arī ar portāla whatclinic.com starpniecību. Papildus Slimnīcai ir sadarbības līgums ar starpniecību / aģentu, kas piegādā plastikas ķirurģijas pacientus pārsvarā no Lielbritānijas. Liela nozīme ir Slimnīcas un Jūrmalas pilsētas vēsturiskajai atpazīstamībai Neatkarīgo Valstu Sadraudzības (*Содружество Независимых Государств*) valstu iedzīvotāju vidū, kas ļauj piesaistīt krievvalodīgos pacientus gan vispārīgo izmeklējumu veikšanai, gan dzemdību pakalpojumu saņemšanai.

Tēla veidošana

Veidojot slimnīcas tēlu, akcents tiek likts primārajai mērķauditorijai svarīgām vērtībām, pozicionējot slimnīcu kā drošu vietu ārstniecības pakalpojumu saņemšanai un augstu servisa līmeni, ko nodrošina ārstu kompetences, modernu medicīnas tehnoloģiju izmantošana un pacientu aprūpes ētikas standarti.

Izmantojot pieejamos komunikāciju kanālus, sabiedrība tiek informēta par visiem Slimnīcas jaunumiem un sasniegumiem - jauniem pakalpojumiem un ārstniecības risinājumiem, jaunu iekārtu iegādi un telpu renovācijām, akcentējot mūsdienīgas, pacientiem draudzīgas slimnīcas tēlu, kas turpina attīstību un pilnveidošanos. Ārsti tiek iesaistīti nozares mediju darbā, konsultējot žurnālistus par dažādiem ārstniecības jautājumiem, kas veicina eksperta tēlu.

Tāpat sabiedrība tiek informēta par Slimnīcas un tās ārstu sasniegumiem – gan izvirzītajām nominācijām, gan saņemtajām balvām. Tā, piemēram, vairāki slimnīcas speciālisti ir tikuši nominēti un saņēmuši balvas dažādās nominācijās Latvijas Ārstu biedrības rīkotajā balsojumā “Gada balva medicīnā”, savukārt 2019.gada sākumā pati slimnīca saņēma prestižo “Gada slimnīca” titulu, kas ir augstākais ārstniecības iestādes novērtējums medicīnas nozarē. Papildus, kā apliecinājums augstajiem pakalpojuma standartiem, sabiedrībai tika komunikēts arī 2019.gada nogalē iegūtais ISO 9001:2015 sertifikāts par ārstniecības pamatdarbības, atbalsta un vadības procesu kvalitātes atbilstību starptautiskajiem standartiem.

Līdzīgus balsojumus organizē dažādi mediji, piemēram, žurnāls “Mans Mazais” vai portāls Māmiņu klubs, lai noskaidrotu iedzīvotāju vērtējumu tādās nominācijās kā “Gada vecmāte” vai “Gada bērnu ārsts” – arī šajās nominācijās Slimnīcas speciālistiem ir bijušas nominācijas un pat uzvara.

Ilggadēja sadarbība ir izveidojusies ar internetportālu Māmiņu klubs, kas uzskatāmi par, t.s., viedokļa līderiem grūtnieču auditorijā. Jūrmalas slimnīca aktīvi izmanto sadarbības iespējas, piedaloties TV projektā “Superbēbis” un Māmiņu kluba rīkotajās konferencēs. Dzemdību nodaļa tiek pozicionēta kā droša, mājīga vieta ģimenes dzemdībām. Laipna personāla attieksme sniedz emocionālo komfortu topošajiem vecākiem un rada pozitīvu dzemdību pieredzi.

Nenoliedzami mūsdienīga un estētiska vide ir svarīgs faktors slimnīcas tēla veidošanā. 2019.gadā ieviestā rindu sistēma veiksmīgi organizē pacientu plūsmu, kas uzlabo pacientu kopējo apmierinātību un rada labi organizētas iestādes darbības iespaidu.

Liela uzmanība tiek pievērsta arī pacientu ēdināšanas kvalitātei un ēdiena pasniegšanas veidam, jo ēdināšana slimnīcā ir viens no pacientu apmierinātības galvenajiem kritērijiem.

2020.gada sākumā tika ieviesta jauna tīmekļa vietne, kas atbilst mūsdienīgas internetvietnes prasībām un lapas apmeklētājiem sniedz iespēju ātri atrast nepieciešamo informāciju. Pacienti un viņu piederīgajiem ir iespēja atstāt atsauksmes ne tikai Slimnīcas Facebook profilā, bet arī Slimnīcas tīmekļa vietnē. Tas kalpo par labu

informācijas avotu Slimnīcas galvenajai mērķgrupai, kas lielā mērā ietekmējas no publiskajā vidē pieejamajām atsauksmēm un ieteikumiem.

Izplatīšanas kanāli -

- ģimenes ārstu prakses (Slimnīcas telpu nomnieki);
- tiešie kontakti;
- tīmekļa vietne;
- sociālie mediji;
- plašsaziņas līdzekļi;
- informatīvie pasākumi;
- klientu apkalpošanas centrs.

Klientu attiecību vadība tiek uzturēta, veidojot tādu vidi, lai jebkurš klients būtu gandarīts par sniegto veselības aprūpes pakalpojumu un izrādīto personāla attieksmi. Slimnīca ir atkarīga no saviem klientiem un tādēļ tā savā darbībā izprot klientu esošās un nākotnes vajadzības, cenšas apmierināt klientu prasības un cenšas sniegt vairāk, nekā klients sagaida. Slimnīca rūpīgi uzkrāj un analizē datus par klientu vēlmēm, pretenzijām un sūdzībām. Uztur aktīvu komunikāciju ar klientiem.

Liela vērība tiek pievērsta klienta apmierinātību veicinošajām normām – komunikāciju kultūrai, uzvedības un gērbšanās kultūrai, pakalpojumu drošumam, iekļaujot pakalpojumu drošas vides, klientu īpašuma un klientu konfidencialo datu drošību, kā arī ētikas normu uzturēšanu.

5. KAPITĀLSABIEDRĪBAS VISPĀRĒJIE STRATĒĢISKIE MĒRĶI

Izstrādājot PSIA "Jūrmalas slimnīca" vidēja termiņa attīstības stratēģiju, tika ņemts vērā Latvijas Nacionālā attīstības plāna 2021.–2027. gadam rīcības virziena "Uz cilvēku centrēta veselības aprūpe" rīcības virziena mērķa "Vienlīdzīgi pieejami kvalitatīvi veselības pakalpojumi":

- uzdevums Nr.68 "Valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošana, tai skaitā zālēm, nodrošinot gan finansiālo un ģeogrāfisko pieejamību, gan pilnveidojot esošos pakalpojumus un attīstot jaunus, tai skaitā mobilo vienību pakalpojumus, prioritāri mātes un bērna veselības aprūpes jomā un jomās, kam ir būtiska ietekme uz priekšlaicīgu mirstību un darbspēju zudumu";
- uzdevums Nr.70 "Veselības aprūpes kvalitātes un efektivitātes uzlabošana, attīstot veselības aprūpes kvalitātes sistēmu, plašāk pielietojot uz rezultātu vērstu pakalpojumu apmaksas sistēmu, stiprinot primāro veselības aprūpi, veicinot slimību profilaksi un agrīnu diagnostiku, lai tādējādi nodrošinātu ierobežoto veselības aprūpes resursu iespējami labāku izmantošanu, vienlaikus sekmējot ātrāku izveseļošanos, priekšlaicīgas mirstības un darbnespējas novēršanu un dzīves kvalitātes saglabāšanos";
- uzdevums Nr.72 "Veselības aprūpes pārvaldības stiprināšana, uzlabojot veselības nozares datu digitalizāciju un pierādījumos balstītu lēmumu pieņemšanu veselības aprūpē, nodrošinot ārstniecības iestāžu sadarbības teritoriju attīstību, tai skaitā veselības aprūpes infrastruktūras uzlabošanu un digitālo tehnoloģiju plašāku izmantošanu veselības aprūpē, prioritāri mātes un bērna veselības aprūpes jomā un jomās, kam ir būtiska ietekme uz priekšlaicīgu mirstību un darbspēju zudumu, jo īpaši psihiatrijā, rehabilitācijā, kā arī nedziedināmi slimo pacientu aprūpē."

PSIA "Jūrmalas slimnīca" vispārējie stratēģiskie mērķi ir definēti saskaņā ar Jūrmalas pilsētas attīstības stratēģijas 2010. – 2030.gadam noteiktajām prioritātēm un saskaņā ar Jūrmalas pilsētas attīstības programmas 2014.-2022.gada Rīcības plāna prioritātēm un rīcības virzieniem:

1. *Ilgtermiņa prioritāte "Jūrmalnieks" pasākumu kopums "J8 Iedzīvotāju veselība":*
 - Veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju infrastruktūras uzlabošana;
 - Medicīnas tehnoloģiju attīstība;
 - Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošana.

➔ Vidējā termiņa prioritāte P3.6. "Kvalitatīvi veselības aprūpes pakalpojumi", rīcības virziens R3.6.1. "Veselības aprūpes pakalpojumu attīstība" aktivitāte Nr.227 "Veselīga dzīvesveida veicināšana".
2. *Ilgtermiņa prioritāte "Kūrorts" pasākumu kopums "K7 Kūrorta objektu un kūrorta pakalpojumu attīstība".*

➔ Vidēja termiņa prioritāte P1.5. "Veselības tūrisma attīstība" rīcības virziens R1.5.1. "Veselības tūrisma pakalpojumu attīstība" aktivitāti Nr.19 "Veselības tūrisma pakalpojumu attīstība" un rīcības virziens R1.5.2. "Veselības tūrisma infrastruktūras attīstība" aktivitāti Nr.20 "Veselības tūrisma infrastruktūras attīstība".
3. *Ilgtermiņa prioritāte "Daudzveidīga uzņēmējdarbība" pasākumu kopums "U6 Tūrisma piedāvājumu dažādošana", pasākumu kopums "U7 Uzņēmumu darbība ārpus robežām" un pasākumu kopums "U9 Jūrmalnieku nodarbinātība Jūrmalas pilsētā".*

➔ Vidēja termiņa prioritāte P1.5. "Veselības tūrisma attīstība", rīcības virzieni R1.5.1. "Veselības tūrisma pakalpojumu attīstība" un rīcības virziens R1.5.2. "Veselības tūrisma infrastruktūras attīstība".

➔ Vidēja termiņa prioritāte P3.7. "Atbalsts uzņēmējdarbības iniciatīvām un uzņēmēju sadarbības veicināšana", rīcības virziens R3.7.1. "Pašvaldības uzņēmējdarbības atbalsta politikas plānošana un attīstība".

“Balstoties uz Jūrmalas pilsētas ilgtermiņa un vidējā termiņa plānošanas dokumentos minētām prioritātēm, SIA “Jūrmalas slimnīca” ir noteikti šādi vispārējie stratēģiskie mērķi:

- 1) veselības aprūpes pakalpojumu pieejamība un attīstība;**
- 2) veselības tūrisma pakalpojumu attīstība.**

Slimnīcai ir attīstības vīzija, kas vērsta uz visu Slimnīcas klientiem nepieciešamo pakalpojumu pieejamības nodrošināšanu augstā līmenī.

Vīzija

Slimnīcas attīstības process ir vērsts uz individuālu medicīnas pakalpojumu sniegšanu atbilstoši mūsdienu standartiem. Slimnīcas darbības mērķis ir nodrošināt pacientiem savlaicīgi pieejamus, augsti kvalitatīvus, aktuālajām medicīnas tehnoloģijām un uzskatiem atbilstīgus ārstniecības un diagnostikas pakalpojumus vislabākās darba kultūras līmenī, neatkarīgi no pacienta maksātspējas, tautības, sociālā stāvokļa un citiem apstākļiem, kļūstot par daudzprofila ārstniecības, diagnostikas un pacientu aprūpes centru.

Misija : Pacienta labsajūta ir galvenais likums. /Salus aegroti suprema lex./

Lai pilnveidotu pakalpojumus, Slimnīca nosaka šādus vidējā termiņa stratēģiskos **mērķus**:

- Pilnveidot un attīstīt kapitālsabiedrības sniegto pakalpojumu kvalitāti un pieejamību Jūrmalas pilsētas iedzīvotājiem un viesiem, sekmējot konkurētspēju veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju tirgū Latvijā, lai nodrošinātu stabilus finanšu pamata rādītājus un kapitālsabiedrības kā uzņēmuma attīstību;
- Uzlabot kapitālsabiedrības infrastruktūru un materiāltehnisko bāzi, maksimāli efektīvi izmantojot esošos telpu, tehnoloģiju un personāla resursus.

Slimnīcas pacientu apmierinātība un labsajūta tieši ietekmē reputāciju un sabiedrības izpratni par Slimnīcu kā modernu, mūsdienīgu ārstniecības iestādi ar kompetentiem un profesionāliem speciālistiem. Savukārt, augsta Slimnīcas reputācija un ietekme, palīdz stiprināt pozīcijas un attīstīt ilgtspējīgu resursu pārvaldību Slimnīcas darbības jomās.

Lai izpildītu Slimnīcas vispārējos stratēģiskos mērķus, tiek noteikti kapitālsabiedrības nefinanšu un finanšu mērķi, kā arī uzdevumi šo mērķu izpildei.

5.1. Nefinanšu mērķi

Nefinanšu mērķu vērtības	Rezultatīvais rādītājs	Faktiski (bāzes vērtība)	Plāns - Mērķa vērtība (kvantitatīvā/kvalitatīvā)				
		2019.g.	2021 ¹³ .g.	2022.g.	2023.g.	2024.g.	2025.g.
Nodrošināt efektivitāti veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanā	Diennakts stacionārs:						
	Vidējais ārstēšanās ilgums stacionārā, dienas	4.3	4.1	4.2	4.3	4.3	4.4
	Gultu noslodze, %	60.75	58	59	60	61	62
	Stacionārā ārstēto pacientu skaits	5 159	4 901	4 999	5 099	5 201	5 305
	Gultu dienu skaits stacionārā	22 174	21 065	21 487	21 916	22 355	22 802
	Operācijas:						
	Veikto operāciju skaits:						
	Dienas stacionārā	612	550	624	637	649	662
	Diennakts stacionārā	2 003	1 950	2 043	2 084	2 126	2 168
	t.sk. plastiskās ķirurģijas operāciju skaits	164	160	168	176	185	194
	t.sk. bariatrijas operāciju skaits	62	40	44	46	48	51
	Dzemdību skaits	1 687	1 700	1 734	1 769	1 804	1 840
	Ambulatori:						
	Rehabilitācija:						
	Fizikālās terapijas procedūru skaits	7 478	7 852	8244	8 657	9 955	12 942
	Fizioterapijas nodarbību skaits (visas manipulācijas)	722	758	796	836	961	1 250
	Fizioterapeita konsultāciju skaits	124	130	137	144	165	215
	Fizikālās un rehabilitācijas medicīnas ārsta konsultāciju skaits	582	611	642	674	775	1 007
	Grūtnieču ambulatoro apmeklējumu skaits	1 880	1 918	1 956	1 995	2 035	2 076
	Mājas aprūpes epizožu skaits	10 953	11 501	12 076	12 679	13 313	13 979
	Dienas stacionārs:						
	Iekšķīgo slimību profila dienas stacionāra gultas dienu skaits	2 870	2 698	2 833	2 974	3 123	3 279
	Ķirurģijas profila dienas stacionāra gultas dienu skaits	690	724.5	761	799	839	881
	Citi:						
	Pacientu īpatsvars, %, kuri saņemto veselības aprūpes pakalpojumu kvalitāti novērtē ar „Labi”	80	80	81	82	85	87
	Darbinieku īpatsvars, %, kuri slimnīcas vadību, darba vidi un darba kultūru novērtē ar „Labi”	80	80	81	82	85	87

¹³ Samazinājums vairākiem pakalpojumiem, t.sk. samazinātais gultas dienu skaits, attiecībā pret bāzes vērtību ir aprēķināts, ņemot vērā koronavīrusa COVID -19 pandēmijas ietekmi uz Slimnīcas darbību, kā arī plānotos būvdarbus Slimnīcas otrā stāvā.

5.2. Kapitālsabiedrības finanšu mērķi, tās darbības efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji

Nr.p.k.	Rezultatīvais rādītājs	Faktiski bāzes vērtība	Plāns - Mērķa vērtība				
		2019.g.	2021.g. ¹⁴	2022.g.	2023.g.	2024.g.	2025.g.
	Finanšu rādītāji:						
	Ieņēmumi, rentabilitāte un atdeve:						
1	Neto apgrozījuma pieauguma temps pret iepriekšējo gadu	13.3%	8.4%	8.0%	7.0%	8.5%	8.7%
2	Neto peļņas rentabilitāte (Neto peļņa / neto apgrozījumu)	-0.38	-1.67	-1.78	-1.31	1.57	3.03
3	Bruto peļņas rentabilitāte (Bruto peļņa / neto apgrozījumu)	4.08	1.25	1.25	1.77	5.16	7.61
4	EBIDTA, EUR (peļņa pirms procentu, nodokļu, nolietojuma atskaitījumiem)	630 998	825 237	897 301	995 085	1 065 422	1 087 643
5	EBIDTA rentabilitāte, %	8.2	9.7	9.7	10.1	9.9	9.3
6	EBIT, EUR (peļņa pirms procentu un nodokļu atskaitījumiem)	286 742	209 192	247 608	400 383	494 292	701 846
7	EBIT rentabilitāte, %	3.7	2.4	2.7	4.1	4.6	6.0
8	Pašu kapitāla atdeve (ROE) (tīrā peļņa / pašu kapitālu), %	-0.49%	-2.3%	-2.7%	-2.2%	2.7%	5.4%
9	Aktīvu atdeve (ROA) (tīrā peļņa / aktīviem), %	-0.31%	-1.5%	-1.8%	-1.3%	1.8%	3.8%
	Maksātpēja / finanšu stabilitāte, likviditāte						
10	Saistības pret pašu kapitālu (Finanšu svira)	0.58	0.46	0.48	0.60	0.51	0.43
11	Saistību īpatsvars bilancē (Saistības pret aktīvu kopapjomu)	0.37	0.32	0.32	0.37	0.34	0.30
12	Tekošā (kopējā) likviditāte (apgrozāmie līdzekļi / īstermiņa Saistības)	0.86	0.55	0.59	0.49	0.58	0.81
13	Absolūtā likviditāte (naudas līdzekļi + īstermiņa vērtspapīri) / īstermiņa.saistības)	0.67	0.37	0.40	0.30	0.36	0.56
14	Autonomijas koeficients = pašu kapitāls /aktīviem	0.63	0.68	0.68	0.63	0.66	0.70
15	Sabalansēts budžets (peļņa vai zaudējumi)	-29 164	-142 733	-164 156	-129 707	168 639	352 931

¹⁴ Apgrozījuma tempa pieauguma samazinājums attiecībā pret bāzes vērtību (2019.gads), tiek plānots ņemot vērā koronavīrusa COVID-19 pandēmijas ietekmi un plānotos Slimnīcas remontdarbus 2 stāvā.

	Rezultatīvais rādītājs (valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumi)	Faktiski bāzes vērtība	Plāns - Mērķa vērtība				
		2019.g.	2021.g.	2022.g.	2023.g.	2024.g.	2025.g.
16	darba samaksa (ar soc. Apdroš. oblig. Iemaksām) pret valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumiem un pacientu iemaksas, %	84.1	86.8	87.5	89.0	87.5	87.4
17	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumi un pacientu iemaksu īpatsvars pret kopējiem ieņēmumiem	71.5	73.3	73.9	74.5	75.8	77.4
	Efektivitāte						
18	Darba samaksas izdevumi (ar VSAOI) pret kopējiem ieņēmumiem, %	67.8	70.4	71.3	71.7	72.6	73.9
19	Administrācijas darba samaksa (ar VSAOI) pret kopējiem ieņēmumiem	4.2	5.1	5.0	4.9	4.8	4.6
20	debitoru parādu aprites koeficients (K11) aprēķina pēc formulas: $K11 = \text{neto apgrozījums} / \text{vidēja debitoru parādu summa} = \text{debitoru parādu aprites reizes gadā}$	36.6	47.9	58.0	63.8	69.4	76.5
21	šo koeficientu izsaka dienās (K12), $K12 = 365 / K11 = \text{Debitoru parādu aprites dienu skaits}$	10.0	7.6	6.3	5.8	5.3	4.8
22	Krājumu aprites koeficients $K7 = \text{realizētās produkcijas ražošanas izmaksas} / \text{krājumu vidējais atlikums} = \text{krājumu aprites reizes gadā}$	77.4	61.6	85.6	91.1	95.4	101.0
23	šo koeficientu izsaka dienās (K8), $K8 = 365 / K7 = \text{krājumu aprites dienu skaits}$	4.7	5.9	4.3	4.0	3.8	3.6
	Atsevišķu veselības aprūpes pakalpojumu ieņēmumi:						
23	Rehabilitācijas pakalpojumi (fizioterapeita konsultācijas, vingrošana, fizikālā terapija, masāžas, rehabilitologa konsultācijas)	92 475	101 584	106 663	111 996	128 796	167 435
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumi	47 835	52 480	55 104	57 859	66 538	86 500
	Fizikālā terapija	2 769	2 907	3 053	3 205	3 686	4 792
	rehabilitācija (ārstniec. Vingroš., masāžas, konsultācijas)	45 066	49 573	52 051	54 654	62 852	81 707
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	59		5	5	15	30
	maksas pakalpojumu ieņēmumi	44 640	49 104	51 559	54 137	62 258	80 935
	Fizioterapeits (12 kods)	2 945	3 240	3 401	3 572	4 107	5 339
	Masāžas	1 116	1 228	1 289	1 353	1 556	2 023
	ārstnieciskā vingrošana: (33 kods un 80 kods)	14 109	15 520	16 296	17 111	19 677	25 580
	Fizikālā terapija (kods 13 kods)	25 789	28 368	29 786	31 276	35 967	46 757
	rehabilitologa konsultācijas	681	749	787	826	950	1235
	maksas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	56		5	5	15	30

24	Plastiskās ķirurģijas maksas operācijas (uzsāktas 2018.g.)	442 354	398 119	177 363	185 605	193 946	205 521
	maksas pakalpojumu ieņēmumi	442 354	398 119	177 363	185 605	193 946	205 521
	Plastiskās ķirurģijas un Rekonstr. ķirurģ. Operācijas ambulatori (kods 409)	41 950	37 755	39 643	41 625	43 706	45 891
	Plastiskās ķirurģijas un Rekonstr. ķirurģ. Operācijas stacionārā (kods 410)	400 404	360 364	137 720	143 980	150 240	159 630
	maksas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	354					
25	Bariatrijas operācijas (maksas operācijas)	98 629	125 200	137 720	143 980	153 370	165 890
	maksas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	0		10	5	7	8
26	Maksas operācijas (ķirurģija, ginekoloģija, traumatoloģija, rekonstruktīvā ķirurģija, neskaitot bariatriju, plastisko ķirurģiju)	253753	229392	236274	243362	250663	258 183
	maksas operāciju ieņēmumi	253 753	229 392	236 274	243 362	250 663	258 183
	Ķirurģija (11 kods)	217 388	195 649	201 518	207 564	213 791	220 205
	Vēnu skleroterapija (292 kods)	7 804	8 038	8 279	8 528	8 783	9 047
	Ginekoloģija (38 kods)	28 561	25 705	26 476	27 270	28 089	28 931
	maksas operāciju ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	26		3	3	3	3
27	Mājas aprūpes pakalpojumi (arī fizioterapijas mājas aprūpe)	232 685	244 364	256 630	269 515	283 050	297 267
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumi	231 800	243 390	255 560	268 337	281 754	295 842
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	16		5	5	5	5
	maksas pakalpojumu ieņēmumi	885	974	1 071	1 178	1 296	1 425
	maksas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	151		10	10	10	10
28	iekšķīgo slimību dienas stacionāra pakalpojumi	44 597	41 921	46 113	50 725	55 797	61 377
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumi	44 597	41 921	46 113	50 725	55 797	61 377
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	15		10	10	10	10
29	Ķirurģijas profila dienas stacionāra pakalpojumi (ķirurģija, ginekoloģija, traumatoloģija, rekonstruktīvā ķirurģija) (2019.g. valsts samazināja līguma finansējumu)						
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumi	192 561	181 007	190 058	199 561	209 539	220 016
	ginekoloģijas Dienas stacionārs	35 368	33 246	34 908	36 653	38 486	40 410
	traumatoloģijas, rekonstruktīvās ķirurģijas Dienas stacionārs	91 002	85 542	89 819	94 310	99 025	103 977
	vispārējās ķirurģijas Dienas stacionārs	66 192	62 220	65 331	68 598	72 027	75 629
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	-11		5	5	5	5
30	Īslaicīgās Ķirurģijas pakalpojumi (ķirurģija, ginekoloģija, traumatoloģija, rekonstruktīvā ķirurģija)	60 943	57 286	60 151	63 158	66 316	69 632

	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumi	60 943	57 286	60 151	63 158	66 316	69 632
	valsts apmaksāto pakalpojumu ieņēmumu pieaugums pret iepriekšējo periodu, %	-36		5	5	5	5

5.3. Investīciju plāns 2021.- 2025.gadam (tūkstoši EUR)

N.p.k.	Projekta nosaukums	Jūrmalas pilsētas Rīcības plāna prioritāte un rīcības virziens	Veiktās investīcijas līdz 2021.gadam	2021					2022	2023	2024	2025	Projekta izmaksas KOPĀ	Sagaidāmie projekta rezultāti/ piezīmes	Projekta ieviešanas laiks, gads	Par projekta ieviešanu atbildīgā struktūrvienība
				Finanšu instrumenti												
				Pašvaldības budžeta līdzekļi	ES finansējums	Valsts finansējums	cits finansējums	Kopā								
1	2	3	4	6	6	7	8	9	11	12	12	12	13	14	15	16
	KOPĀ INVESTĪCIJAS		23.051	508.380			130.570	638.950	601.680	1 040.000	159.000	250.000	2 712.681	x	x	x
	t.sk. projektēšana		21.901				12.000	12.000	30.000				63.901	x	x	x
1	Slimnīcas 5.stāvu korpusa 2.stāva telpu tehn. Projekta izstrāde un autoruzraudzība (EUR 20000), būvuzraudzība EUR 30000, renovācija EUR 500000, med. Iekārtu iegāde EUR 60000, mēbeļu iegāde EUR 40000 (ķirurģijas nod., iekšķīgo slimību nod., dienas stacionārs)	priorit.P3.6. rīcības Virz. R3.6.1. aktivit. Nr.227.; priorit.P1.5. rīcības virz.R1.5.1. aktivit. Nr.19; priorit. P1.5. rīcības virz.R1.5.2. aktivit. Nr.20; priorit. P3.7. rīcības virz.R3.7.1.	23.051	508.380			118.570	626.950					650.001	1.prioritāte. Ķirurģijas nodaļas, Iekšķīgo slimību nodaļas, dienas stacionāra pakalpojumu kvalitātes pilnveidošana	2020-2021	SIA "Jūrmalas slimnīca" valde, iepirkumu komisija
	t.sk. projektēšana		21.901										21.901			
2	Slimnīcas B korpusa pagrabstāva renovācija	priorit.P3.6. rīcības Virz. R3.6.1. aktivit. Nr.227.; priorit.P1.5. rīcības virz.R1.5.1. aktivit. Nr.19; priorit. P1.5. rīcības virz.R1.5.2. aktivit. Nr.20; priorit. P3.7. rīcības virz.R3.7.1.					12	12	320.0				332.000	2.prioritāte. renovētas Slimnīcas B korpusa pagrabstāva telpas	2021. - 2022.	SIA "Jūrmalas slimnīca" valde, iepirkumu komisija
	t.sk. projektēšana						12	12					12.000			
3	Sterilizācijas procesa uzlabošana, sterilizācijas iekārtu iegāde (B korpusa pagrabstāvā)	priorit.P3.6. rīcības Virz. R3.6.1. aktivit. Nr.227.; priorit.P1.5. rīcības virz.R1.5.1. aktivit. Nr.19; priorit. P1.5. rīcības virz.R1.5.2. aktivit. Nr.20; priorit. P3.7. rīcības virz.R3.7.1.							251.68				251.680	3.prioritāte. pilnveidota sterilizācijas pakalpojumu kvalitāte	2022	SIA "Jūrmalas slimnīca" valde, iepirkumu komisija
	t.sk. projektēšana															
4	Ēkas rekonstrukcija Bauskas ielā 5A, Jūrmalā	priorit.P3.6. rīcības Virz. R3.6.1. aktivit. Nr.227.; priorit.P1.5. rīcības virz.R1.5.1. aktivit. Nr.19; priorit. P1.5. rīcības virz.R1.5.2. aktivit. Nr.20; priorit. P3.7. rīcības virz.R3.7.1.							30.000	1 040.000	30.000		1 100.000	4.prioritāte. Rehabilitācijas pakalpojumu, tai skaitā sportistu rehabilitācijas pakalpojumu attīstība.	2022.-2024.	SIA "Jūrmalas slimnīca" valdes priekšsēdētājs, iepirkumu komisija
	t.sk. projektēšana								30.000				30.000			
5	Elektromobiļu (3 gab.) iegāde mājas aprūpes pakalpojumu sniegšanas nodrošināšanai	priorit.P3.6. rīcības Virz. R3.6.1. aktivit. Nr.227.; priorit.P1.5. rīcības virz.R1.5.1. aktivit. Nr.19; priorit. P1.5. rīcības virz.R1.5.2. aktivit. Nr.20; priorit. P3.7. rīcības virz.R3.7.1.										90.000	90.000	5.prioritāte. Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana, apjoma palielināšana, izmaksu samazināšana	2025	SIA "Jūrmalas slimnīca" valde, iepirkumu komisija
	t.sk. projektēšana															
6	Dažādas medicīnas iekārtas, mēbeles, datorpreces	priorit.P3.6. rīcības Virz. R3.6.1. aktivit. Nr.227.; priorit.P1.5. rīcības virz.R1.5.1. aktivit. Nr.19; priorit. P1.5. rīcības virz.R1.5.2. aktivit. Nr.20; priorit. P3.7. rīcības virz.R3.7.1.									129.000	160.000	289.000	6.prioritāte. Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošana	2024 - 2025	SIA "Jūrmalas slimnīca" valde, iepirkumu komisija

5.4. Rīcības plāns un uzdevumi saskaņā ar stratēģiskajiem mērķiem

Visi uzdevumi ir saskaņā ar Slimnīcas vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem.

Uzdevumi	Plānotie rezultāti	Rezultatīvie rādītāji Kvalitatīvie Kvantitatīvie	Aktivitātes	Plānotais izpildes laiks	Plānotās izmaksas, ar PVN, EUR	Jūrmalas pilsētas Rīcības plāna prioritāte un rīcības virziens
1. Pilnveidot un attīstīt kapitālsabiedrības sniegto pakalpojumu kvalitāti un pieejamību Jūrmalas pilsētas iedzīvotājiem un viesiem, sekmējot konkurētspēju veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju tirgū Latvijā un ārvalstīs, lai nodrošinātu stabilus finanšu pamata rādītājus un kapitālsabiedrības kā uzņēmuma attīstību.						
1.1. Pilnveidot Ķirurģijas nodaļas, lekšķīgo slimību nodaļas, dienas stacionāra infrastruktūru, uzlabojot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, nodrošinot epidemioloģisko prasību ievērošanu, atdalot akūto un plānveida pacientu plūsmu.	1. Atbilstošas telpas Ķirurģijas nodaļas, lekšķīgo slimību nodaļas, dienas stacionāra pacientiem un personālam; 2. Nodrošināta epidemioloģisko prasību ievērošanas iespēja infekciju slimību gadījumā – atdalīta akūto un plānveida pacientu plūsma.	- Renovētas telpas Slimnīcas piecstāvu korpusa 2.stāvā; - uzlabota ķirurģijas nodaļas, lekšķīgo slimību nodaļas, dienas stacionāra pakalpojumu infrastruktūra; - atdalīta akūto un plānveida pacientu plūsma epidemioloģisko prasību ievērošanai.	Publiskie iepirkumi, līgumi telpu renovācijai, mēbeļu, medicīnas iekārtu un aprīkojuma iegādei.	2020. – 2021.gads	650 000	P3.6.; P1.5.; P3.7.; R3.6.1.; R1.5.1.; R1.5.2; R3.7.1.
1.2. Pilnveidot slimnīcā izmantojamo instrumentu, materiālu sterilizācijas procesu	Modernizēta instrumentu sterilizācijas sistēma atbilstoši kvalitātes prasībām veselības aprūpē	Renovētas sterilizācijas telpas, iegādāts aprīkojums pakalpojuma nodrošināšanai, apmācīti darbinieki, nodrošināta sterilizācijas procesa standartu ievērošana	Publiskie iepirkumi, darbinieku apmācība	2025.gads	553 680	P3.6.; P1.5.; R3.6.1.; R1.5.1.; R1.5.2
1.3.Pilnveidot rehabilitācijas pakalpojumu infrastruktūru	Rehabilitācijas pakalpojumu, tai skaitā sportistu rehabilitācijas pakalpojumu attīstība, paplašināts rehabilitācijas pakalpojumu klāsts, palielināts to apjoms, uzlabota rehabilitācijas pakalpojumu	Renovēta ēka Jūrmalā, Bauskas 5A rehabilitācijas pakalpojumu nodrošināšanai atbilstoši mūsdienu prasībām	Publiskie iepirkumi, līgumi telpu renovācijai, mēbeļu, medicīnas iekārtu un aprīkojuma iegādei	2022.- 2024.gadam.	1 100 000	P3.6.; P1.5.; R3.6.1.; R1.5.1.; R1.5.2.

Uzdevumi	Plānotie rezultāti	Rezultatīvie rādītāji Kvalitatīvie Kvantitatīvie	Aktivitātes	Plānotais izpildes laiks	Plānotās izmaksas, ar PVN, EUR	Jūrmalas pilsētas Rīcības plāna prioritāte un rīcības virziens
	pieejamība Jūrmalas iedzīvotājiem un viesiem					
1.4.Pilnveidot mājas aprūpes pakalpojumus	Pakalpojumu apjoma palielināšana, pakalpojumu izmaksu samazināšana, saudzējoša ietekme uz vidi iegādājoties elektromobiļus	iegādāti 3 elektromobiļi, uzlabota mājas aprūpes pakalpojumu pieejamība Jūrmalas iedzīvotājiem,	Publiskie iepirkumi, līgums elektromobiļu iegādei	2025.gads	90 000	P3.6.; P1.5.; R3.6.1.; R1.5.1.; R1.5.2

Uzdevumi	Plānotie rezultāti	Rezultatīvie rādītāji Kvalitatīvie Kvantitatīvie	Aktivitātes	Plānotais izpildes laiks	Plānotās izmaksas, ar PVN, EUR	Jūrmalas pilsētas Rīcības plāna prioritāte un rīcības virziens
2. Uzlabot kapitālsabiedrības infrastruktūru un materiāltehnisko bāzi, maksimāli efektīvi izmantojot esošos telpu, tehnoloģiju un personāla resursus.						
2.1. Uzlabot uzturēšanās, higiēniskos apstākļus pacientiem, darba apstākļus darbiniekiem ķirurģijas nodaļā, lekšķīgo slimību nodaļā, dienas stacionārā	Atbilstošas, ērtas telpas pacientiem ķirurģijas nodaļā, lekšķīgo slimību nodaļā, dienas stacionārā piecstāvu korpusa 2.stāvā	Renovētas telpas piecstāvu korpusa 2.stāvā, uzlabota ķirurģijas nodaļas, lekšķīgo slimību nodaļas, dienas stacionārā pakalpojumu infrastruktūra	Iepirkumi, līgumi telpu renovācijai, mēbeļu, medicīnas iekārtu iegādei,	2020.– 2021.gads	Skat. 5.3.1.punktu	P3.6.; P1.5.; P3.7.; R3.6.1.; R1.5.1.; R1.5.2; R3.7.1.
2.2.Uzlabot darba apstākļus sterilizācijas tehniskajiem darbiniekiem sterilizācijas telpās	Atbilstošas, ērtas telpas sterilizācijas tehniskajiem darbiniekiem sterilizācijas telpās	Renovētas sterilizācijas telpas, renovētas pagrabstāva telpas , iegādāts mūsdienīgs tehniskais nodrošinājums	Iepirkumi, līgumi telpu renovācijai, mēbeļu, medicīnas iekārtu iegādei	2021.– 2022.gads	Skat. 5.3.1.punktu	P3.6.; P1.5.; P3.7.; R3.6.1.;R1.5.1.; R1.5.2; R3.7.1.
2.3.Uzlabot uzturēšanās, higiēniskos apstākļus pacientiem, darba apstākļus	Atbilstošas, ērtas telpas rehabilitācijas	Renovēta ēka Jūrmalā, Bauskas 5A, iegādāts mūsdienīgs tehniskais nodrošinājums	Iepirkumi, līgumi telpu renovācijai, mēbeļu, medicīnas iekārtu iegādei	2022.g.- 2024. gads	Skat. 5.3.1.punktu	P3.6.; P1.5.; R3.6.1.; R1.5.1.; R1.5.2.

Uzdevumi	Plānotie rezultāti	Rezultatīvie rādītāji Kvalitatīvie Kvantitatīvie	Aktivitātes	Plānotais izpildes laiks	Plānotās izmaksas, ar PVN, EUR	Jūrmalas pilsētas Rīcības plāna prioritāte un rīcības virziens
rehabilitācijas pakalpojumu sniedzējiem	pakalpojumu sniedzējiem Bauskas 5A, Jūrmalā					
2.4.Paaugstināt darbinieku kvalifikāciju, uzlabojot arī medicīnas pakalpojumu kvalitāti	Palielinājies darbinieku apmeklēto mācību semināru skaits	Palielinājies darbinieku apmeklēto mācību semināru skaits	Semināru, mācību nodrošināšana, Pieredzes apmaiņa ar citām ārstniecības iestādēm	2021.- 2025.gads	katru gadu vismaz 16 000	P3.6.; P1.5.; R3.6.1.; R1.5.1.
2.5.leviest slimnīcas pacientu slimības vēstures elektroniskā formātā	1. Nodrošināta pacientu dokumentācijas aprite e-vidē; 2. Panākta ātrāka dokumentācijas aprite.	1. leviestas elektroniskas pacientu slimības vēstures; 2. Paātrināta dokumentu aprite (nav nepieciešama datu manuāla ievade un fiziska nogādāšana); 3.Iespējas veidot digitālo dokumentu arhīvu;4. Samazinātas dokumentu apstrādes izmaksas (veidlapas, kārtidži, papīrs, u.c.).	Publiskie iepirkumi programatūru un tehniskā nodrošinājuma iegādei, darbinieku apmācība	2024.- 2025.gads	5 000 gadā	P3.6.; R3.6.1.
2.6.leviest e-rēķinus	1. Nodrošināta normatīvo aktu prasību izpilde saistībā ar Eiropas e-pavadzīmju standartiem “e- Invoicing Directive 2014/55/EU” (Direktīva), 2. Panākta ātrāka dokumentācijas aprite	1. leviesti e-rēķini; 2.Paātrināta dokumentu aprite (nav nepieciešama datu manuāla ievade un fiziska nogādāšana); 3. Iespējas veidot digitālo dokumentu arhīvu; 4. Samazinātas dokumentu apstrādes izmaksas;5.Nodrošināta normatīvo aktu prasību izpilde.	Publiskie iepirkumi programatūru un tehniskā nodrošinājuma iegādei, darbinieku apmācība	2021.- 2024. gads	2 000 gadā	P3.6.; R3.6.1.
2.7.leviest digitālo dokumentu arhīvu	1.Iespēja dokumentiem	1.Samazinātas patstāvīgi un ilglaicīgi glabājamo	Publiskie iepirkumi programatūru un tehniskā	2025.gads	50 000	P3.6.; R3.6.1.

Uzdevumi	Plānotie rezultāti	Rezultatīvie rādītāji Kvalitatīvie Kvantitatīvie	Aktivitātes	Plānotais izpildes laiks	Plānotās izmaksas, ar PVN, EUR	Jūrmalas pilsētas Rīcības plāna prioritāte un rīcības virziens
	piekļūt un ar tiem strādāt attālināti; 2. Informācijas saglabāšana drošā formātā;3. Ieviesta loģiska un sistematizēta dokumentu pārvaldība.	dokumentu glabāšanas izmaksas; 2.Nodrošināta dokumentu uzglabāšana atbilstoši personas datu aizsardzības, u.c. normatīvo aktu prasībām.	nodrošinājuma iegādei, darbinieku apmācība			

6. PROGNOZE PEĻŅAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINAM, NAUDAS PLŪSMAS PLĀNAM UN BILANCEI

Slimnīcas Peļņas – zaudējumu plāns (skat. 6.tabulu), naudas plūsmas plāns (skat. 7.tabulu) un bilances plāns (skat. 8.tabulu) gatavots saskaņā ar rīcības plānā noteiktajām aktivitātēm, finanšu un nefinanšu mērķos noteikto. Kā arī plānojot tika pieņemts, ka Slimnīca tāpat kā līdz šim sniegs valsts apmaksāto ambulatoro un stacionāro neatliekamo medicīnisko palīdzību. Neapšaubāmi plānots darba samaksas pieaugums medicīnas darbiniekiem, līdz ar to arī ieņēmumu pieaugums par valsts apmaksāto medicīnisko pakalpojumu sniegšanu.

Savukārt ienākumi no maksas pakalpojumiem tiek plānoti, ņemot vērā iepriekšējo gadu pieauguma tendenci, taču ņemot vērā, ka telpu renovāciju, rekonstrukciju laikā maksas pakalpojumu sniegšana būs ierobežota.

No 2021.gada līdz 2023.gadam plānoti zaudējumi sakarā ar rīcības plānā noteiktiem 1.1 un 2.1. uzdevumiem, tas ir: – telpu atjaunošanu un /vai pārbūvju veikšanu, pamatlīdzekļu iegādi, kā rezultātā Slimnīcai būtiski palielinās pievienotās vērtības nodokļa izmaksas, pamatlīdzekļu nolietojuma izmaksas. Sākot ar 2024.gadu plānota peļņa, jo pēc telpu atjaunošanu un /vai pārbūvju pabeigšanas varēs paplašināt sniegto medicīnisko pakalpojumu klāstu un apjomu (skat. Finanšu un nefinanšu mērķus).

Taču peļņas vai zaudējumu aprēķinā un bilancē noteiktās finanšu rādītāju prognozes, kā arī naudas plūsmas plāns ir atkarīgs no valsts īstenotās veselības nozares reformas un slimnīcu tīkla turpmākās attīstības plāniem.

Slimnīcas priekšlikums par peļņas sadali - sabiedrības plānoto peļņu neizmaksāt dividendēs, bet novirzīt investīciju kapacitātes uzlabošanai un uzņēmuma attīstībai ilgtermiņā.

6. tabula

Peļņas - zaudējumu plāns

Peļņas - zaudējumu plāns	2020.gads 9 mēneši faktiski, EUR	2020.gads 12 mēneši faktiski, EUR	plāns 2021.gads	plāns 2022.gads	plāns 2023.gads	plāns 2024.gads	plāns 2025.gads
Neto apgrozījums	6 260 432	8 889 280	8 545 721	9 232 987	9 876 546	10 716 248	11 646 060
Medicīniskie pakalpojumi (Nacionālais veselības dienests)	4 508 942	6 554 346	6 123 908	6 675 060	7 209 065	7 929 971	8 722 968
Maksas pakalpojumi, pacienta iemaksas	1 751 490	2 334 934	2 421 813	2 557 927	2 667 481	2 786 277	2 923 092
Izdevumi							
pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	5 908 487	8328 358	8 439 007	9 117 601	9 701 304	10 163 338	10 759 487
medikamenti	647 164	908 722	837 425	862 548	888 424	915 077	942 529

Peļņas - zaudējumu plāns	2020.gads 9 mēneši faktiski, EUR	2020.gads 12 mēneši faktiski, EUR	plāns 2021.gads	plāns 2022.gads	plāns 2023.gads	plāns 2024.gads	plāns 2025.gads
personāla atalgojums (bez administrācijas) ar VSAO iemaksām	4 083 163	5 735 600	5 848 069	6 395 938	6 880 246	7 524 976	8 238 561
pamatlīdzekļu Nolietojums	368 986	485 857	616 045	649 693	594 702	571 130	385 797
saimnieciskie izdevumi - konti 7170, 7550, 7551, 7250	434 292	637 588	561 643	565 589	578 297	587 095	594 103
pacientu ēdināšanas izmaksas (produkti)	70 178	91 056	87 704	92 089	96 694	101 528	106 605
bezcerīgie parādi, uzkrājumi šaubīgiem debitoriem	4 390.18	20 758	18 156	18 519	18 890	19 267	19 653
Pievienotās vērtības nodokļa priekšnodoklis	204 212	306 909	334 764	395 226	503 194	300 486	325 477
nekustamā īpašuma nodoklis	6 456	2 270	2 332	2 378	2 426	2 474	2 524
izejvielas, mazvērtīgais inventārs	89 646	139 599	132 869	135 621	138 431	141 303	144 238
izslēgtie pamatlīdzekļi		0	0	0	0	0	0
Bruto peļņa vai zaudējumi	351 945	560 922	106 714	115 386	175 242	552 911	886 573
administratīvās izmaksas	345 554	455 873	483 655	514 592	530 555	556 016	582 728
administrācijas atalgojums ar VSAO iemaksām	327 577	427 911	448 966	471 415	494 986	519 735	545 722
juridiskie izdevumi, gada pārskata izdevumi	11 200	19 100	20 706	21 120	21 542	21 973	22 413
naudas apgrozījuma blakus izdevumi	6 777	8 862	13 982	22 057	14 027	14 308	14 594
Pensiju fonds	0		0	0	0	0	0
pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	214 965	325 892	277 993	278 684	280 081	224 981	101 095
nomas maksas	56 101	73 371	69 133	69 825	71 221	74 782	78 521
ieņēmumi No ERAF projekta	152 291	229 919	203 056	203 056	203 056	144 395	16 770
citi ieņēmumi (dāvināj., apdroš. Atlīdz.)	3 600	6 989	5 804	5 804	5 804	5 804	5 804
citu ieņēmumi: konti 8300, 8190	2973	15 614	0	0	0	0	0
pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	4 949	10 001	29 985	30 525	31 075	31 637	32 209
ar saimniecisko darbību nesaistītie izdevumi, izņemot ziedus	1 613	2 134	5 621	5 674	5 727	5 782	5 837
komandējumi	0	0	0	0	0	0	0
ziedi	612	1 245	1 552	1 583	1 615	1 647	1 680
dabas resursu nodoklis	572	841	1 029	1 050	1 071	1 092	1 114

Peļņas - zaudējumu plāns	2020.gads 9 mēneši faktiski, EUR	2020.gads 12 mēneši faktiski, EUR	plāns 2021.gads	plāns 2022.gads	plāns 2023.gads	plāns 2024.gads	plāns 2025.gads
parādu piedziņa - konts 8301	379	407	1 544	1 575	1 607	1 639	1 672
personāla pasākumi - Konts 7780	1 773	5375	20 238	20 643	21 056	21 477	21 906
pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	1 715	1 883	0	0	0	0	0
saņemtie kavējuma naudas procenti, soda naudas	1 715	1 848	0	0	0	0	0
ieņēmumi no banku procentiem		35	0	0	0	0	0
procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	11 032	14 714	13 800	13 110	23 400	21 600	19 800
procentu maksājumi kredīta, līzīngā	11 032	14 243	13 800	13 110	23 400	21 600	19 800
soda naudas		472	0	0	0	0	0
Kopā izdevumi	6 270 022	8 808 946	8 966 447	9 675 827	10 286 334	10 772 590	11 394 224
Peļņa vai zaudējumi	207 090	408 109	-142 733	-164 156	-129 707	168 639	352 931

Naudas plūsmas plāns

Kopsavilkums	Faktiski 2020.gads 9 mēneši	Faktiski 2020.gads	plāns 2021.gads	plāns 2022.gads	plāns 2023.gads	plāns 2024.gads	plāns 2025.gads
Naudas atlikums sākumā	1 042 182	1 042 186	706 099	538 386	544 583	405 250	423 952
Rādītāji							
1. Saņemts no pircējiem un pasūtītājiem	6 227 344	8 638 599	8 466 879	9 152 876	9 794 914	10 633 068	11 561 303
2. Samaksāts par materiāliem, precēm un pakalpojumiem:	1 571 186	2 192 311	1 960 068	2 012 523	2 060 261	2 114 341	2 168 244
izejvielas	80 730	117 788	113 672	116 059	118 499	120 994	123 545
produkti pārtikas	84 711	114 294	106 122	111 428	116 999	122 849	128 992
medikamenti	797 270	11 101 29	937 916	966 054	995 035	1 024 886	1 055 633
pakalpojumi -konts 7170	408 823	508595	498 896	508 874	519 052	529 433	540 021
pensiju fonds	13 107	16998	25 539	27 861	29 932	32 665	35 683
pārējie saimnieciskie - konts 7550	98 174	159420	139 827	135 268	139 296	139 237	137 208
konts 7551 remonts	31 309	56789	7 181	7 324	7 471	7 620	7 772
juridiskie izdevumi	15 246	18634	22 216	22 660	23 113	23 575	24 047
gada pārskata izdevumi	2 226	2783	2 838	2 895	2 953	3 012	3 072
naudas apgrozījuma blakus izdevumi	6 246	8111	13 982	22 057	14 027	14 308	14 594
7780 Personāla pasākumu izdevumi	1 773	5030	20 238	20 643	21 056	21 477	21 906
mazvērtīgais inventārs., 7250 darba apģērbs	31 571	73740	71 640	71 400	72 828	74 285	75 770

Kopsavilkums	Faktiski 2020.gads 9 mēneši	Faktiski 2020.gads	plāns 2021.gads	plāns 2022.gads	plāns 2023.gads	plāns 2024.gads	plāns 2025.gads
3. Alga un nodokļi no algas	4 368 075	5 874 404	6 375 162	6 954 974	7 471 824	8 154 094	8 907 542
4. Procentu maksājumi, valūtas kursa starpība, soda sankcijas	11 032	14 243	13 800	13 110	23 400	21 600	19 800
5. Ieņēmumi no pārējās saimnieciskās darbības	74 140	127 510	83 651	84 488	86 178	90 486	95 011
6. Ar saimniecisko darbību nesaistītās izmaksas:	8 034	9571	17 380	17 654	17 947	18 259	18 594
Parādu piedziņai konts 8301, 8162	523	575	1 544	1 575	1 607	1 639	1 672
ziedi - konts 8290-1204	879	1724	1 552	1 583	1 615	1 647	1 680
citi pasākumi, pabalsti - konts 8290-1201, 1203, 1207	0	182	5621	5 674	5 727	5 782	5 837
arodbiedrībai maksājumi	1 234	1521	1 600	1 760	1 936	2 130	2 343
tiesu izpildraksti	5 399	5569	7 062	7 062	7 062	7 062	7 062
7. izmaksātas dividendes	0		0	0	0	0	0
8. Pārējie nodokļu maksājumi	62 959	87 231	69 189	90 313	235 671	26 235	27 090
Pievienotās vērtības nodoklis	62 184	84 910	65 828	86 885	232 174	22 669	23 452
dabas resursu nodoklis, uzņēmuma ienākuma nodoklis	775	2 321	1 029	1 050	1 071	1 092	1 114

Kopsavilkums	Faktiski 2020.gads 9 mēneši	Faktiski 2020.gads	plāns 2021.gads	plāns 2022.gads	plāns 2023.gads	plāns 2024.gads	plāns 2025.gads
nekustamā īpašuma nodoklis	0		2 332	2 378	2 426	2 474	2 524
Neto naudas līdzekļi no saimnieciskās darbības	280 197	588 349	114 932	148 789	71 989	389 024	515 043
1. Izsniegts aizdevums							
2. Iegādāti pamatlīdzekļi	219 997	228 275	638 950	601 680	1 040 000	159 000	250 000
Neto naudas līdzekļi no ieguldījumu operācijām	-219 997	-228 275	-638 950	-601 680	-1 040 000	-159 000	-250 000
1. kapitāla daļu turētāja iemaksa pamatkapitālā	41 620	41 620	508 380	0	0	0	0
2. Saņemts kredīts	0	216 043	0	553 680	0	0	0
3. Atmaksāts kredīts	167 735		152 075	124 592	211 322	211 322	185 361
4. Saņemti Eiropas fondu līdzekļi	103 487	103 487	0	30 000	1 040 000	0	90 000
Neto naudas līdzekļi no finansiālās darbības	-22 628	-70 936	356 305	459 088	828 678	-211 322	-95 361
NAUDAS LĪDZEKĻU ATLIKUMI GADA BEIGĀS	1 079 754	1 331 324	538 386	544 583	405 250	423 952	593 634

Balances plāns

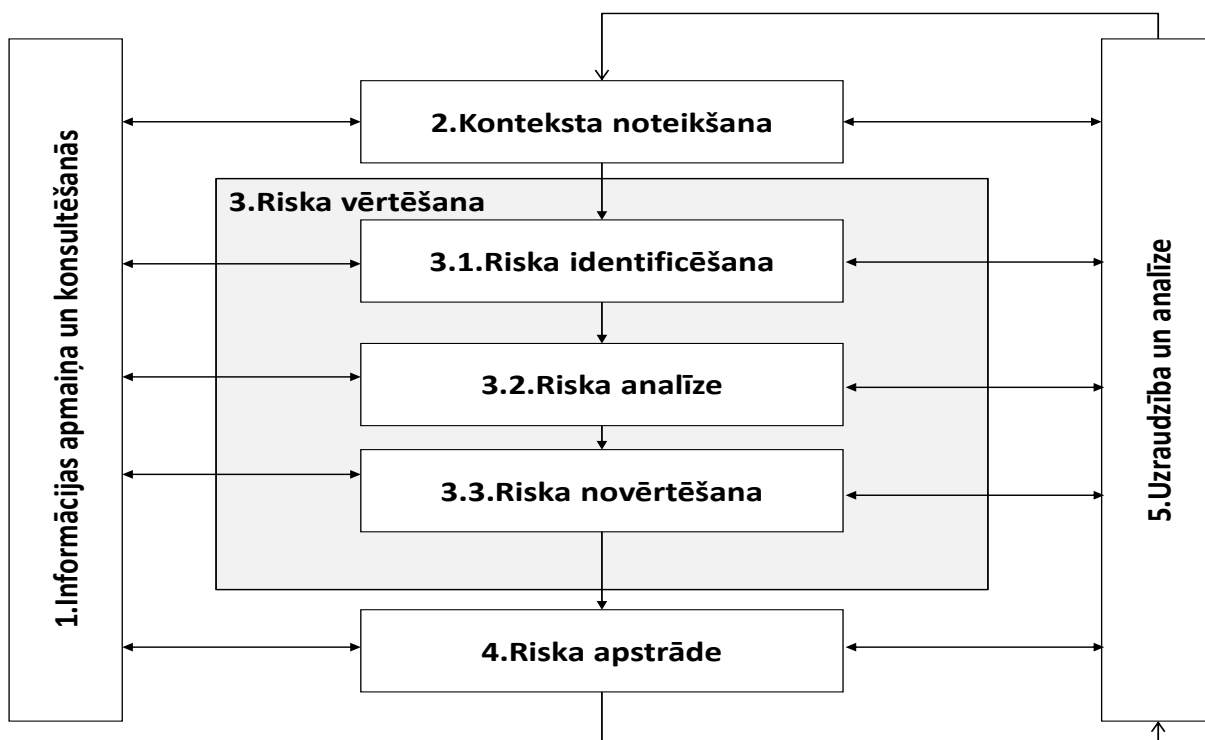
Balances pozīcijas	fakts uz 31.12.2019	fakts uz 30.09.2020	faktiski uz 31.12.2020	plāns uz 31.12.2021	plāns uz 31.12.2022	plāns uz 31.12.2023	plāns uz 31.12.2024	plāns uz 31.12.2025
Pašu kapitāls	6 002 146	6 250 856	6 451 875	6 305 356	6 141 200	6 011 493	6 180 132	6 533 063
Pamatkapitāls	6 067 607	6109227	6 109 227	6 617 607	6 617 607	6 617 607	6 617 607	6 617 607
Pārējās rezerves								
Nesadalītā peļņa:	-65 461	141 629	342 648	-312 251	-476 407	-606 114	-437 475	-84 544
<i>Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa</i>	<i>-36 297</i>	<i>-65461</i>	<i>-65 461</i>	<i>-169 518</i>	<i>-312 251</i>	<i>-476 407</i>	<i>-606 114</i>	<i>-437 475</i>
<i>Pārskata gada nesadalītā peļņa</i>	<i>-29 164</i>	<i>207090</i>	<i>408 109</i>	<i>-142 733</i>	<i>-164 156</i>	<i>-129 707</i>	<i>168 639</i>	<i>352 931</i>
Uzkrājumi								
Ilgtermiņa kreditori	1 935 167	2 038 654	1 600 809	1 434 700	1 583 421	2 229 008	1 954 257	1 730 126
Aizņēmumi no kredītiestādēm	698 052	698052	510 269	453 023	832 111	603 443	392 121	206 760
Nākamo periodu ieņēmumi	1 237 115	1 340 602	1 090 540	981 677	751 310	1 625 565	1 562 136	1 523 366
Citi kreditori								
Īstermiņa kreditori	1 556 164	1 227 558	1 767 637	1 472 692	1 359 989	1 368 796	1 181 616	1 054 446
Aizņēmumi no kredītiestādēm	216 043	48308	187 783	152 075	124 592	211 322	211 322	185 361
Saņemtie avansi	1 236	4807	2 802	0	30 000	0	0	0
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	164 982	158980	103 420	180 000	173 600	174 468	177 957	176 847
Nodokļi un sociālās apdrošināšanas maksājumi	227 348	241809	284 113	250 000	245 000	246 225	247 456	246 293
Pārējie kreditori	240 595	235174	314 932	230 471	219 021	220 116	221 217	222 323
Nākamo periodu ieņēmumi	204 720	51180	223 199	204 246	203 056	204 889	83 596	38 770
Uzkrātās saistības	501 240	487300	651 388	455 900	364 720	311 776	240 068	184 852
PASĪVU KOPSUMMA (45 000+46 000+47 000+48 000)	9 493 477	9517068	9 820 321	9 212 748	9 084 610	9 609 297	9 316 004	9 317 635
Ilgtermiņa ieguldījumi	8 147 578	7977210	7 888 904	8 407 346	8 275 493	8 941 894	8 632 173	8 466 286
Nemateriālie ieguldījumi	10 965	22198	21 440	21 620	14 875	7 824	2 461	7 292

Bilances pozīcijas	fakts uz 31.12.2019	fakts uz 30.09.2020	faktiski uz 31.12.2020	plāns uz 31.12.2021	plāns uz 31.12.2022	plāns uz 31.12.2023	plāns uz 31.12.2024	plāns uz 31.12.2025
Koncesijas, patenti, licences (konti 1120, 1122)	8 831	20064	19 306	21 620	14 875	7 824	2 461	7 292
Avansa maksājumi par nemateriāliem ieguldījumiem	2 134	2134	2 134					
Pamatlīdzekļi	8 136 613	7 955 012	7 867 464	8 385 726	8 260 618	8 934 070	8 629 712	8 458 994
Zemes gabali, ēkas un būves un ilggadīgie stādījumi (konti 1210, 1211, 1212 un nolietojums)	6 944 404	6 837 050	6 801 266	7 353 545	7 502 376	8 428 064	8 178 704	7 888 600
Iekārtas un mašīnas (konti 1220, 1221, 1221eraf, 1221eraf2 un to nolietojums)	1 062 100	1 016 492	962 082	963 340	688 039	468 942	411 036	397 684
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs (konti 1222, 1230 un nolietojums)	112 405	85 352	87 999	56 841	40 203	37 064	39 972	172 710
Pamatlīdzekļa izveidošana un nepabeigta celtniecība	7 967	16 118	16 117	12 000	30 000	0	0	0
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	9 737		0	0	0	0	0	0
Ieguldījumi nomātos pamatlīdzekļos								
Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi	0		0	0	0	0	0	0
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā								
Pārējie vērtspapīri un ieguldījumi fondos								
Apgrozāmie līdzekļi	1 345 898	1 539 858	1 931 417	805 402	809 117	667 404	683 832	851 349
Krājumi	87 835	175 693	152 764	106 500	106 500	106 500	106 500	106 500
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli, gatavie ražojumi	82 012	165 200	145 681	104 000	104 000	104 000	104 000	104 000
Avansa maksājumi par precēm	5 823	10 493	7 083	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Debitori	215 881	284 411	447 334	160 516	158 034	155 654	153 380	151 215
Pircēju, pasūtītāju parādi	186 268	269 013	426 202	146 116	143 194	140 330	137 523	134 773
Citi debitori	9 329	4 061	7 604	4 400	4 840	5 324	5 856	6 442
Nākamo periodu izmaksas	20 284	11 337	13 528	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Uzkrātie ieņēmumi								
Nauda	1 042 182	1 079 754	1 331 319	538 386	544 583	405 250	423 952	593 634

Bilances pozīcijas	fakts uz 31.12.2019	fakts uz 30.09.2020	faktiski uz 31.12.2020	plāns uz 31.12.2021	plāns uz 31.12.2022	plāns uz 31.12.2023	plāns uz 31.12.2024	plāns uz 31.12.2025
AKTĪVU KOPSUMMA (50 000+51 000)	9 493 477	9 517 068	9 820 321	9 212 748	9 084 610	9 609 298	9 316 005	9 317 635

7. RISKU ANALĪZE

Slimnīcā definētie riski ir integrēti Slimnīcā izveidotā Kvalitātes vadības sistēmas ietvaros izveidotajā Risku pārvaldības modelī (sk. 8.att.)



8.att. Risku pārvaldības modelis

Drošības un kvalitātes risku pārvaldības risku sistēmas mērķis Slimnīcā ir pamatdarbības procesu rezultātā prasībām atbilstošs pakalpojums un ar to saistīto risku vadība, vienlaikus nodrošinot arī 2009.gada 20.janvāra Ministru kabineta noteikumu Nr.60 "Noteikumi par obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām" prasības. Risku pārvaldības modeļa īstenošanā savu kompetenču ietvaros ir iesaistītas visas Slimnīcas struktūrvienības. Riska vadības procesu veic par attiecīgo funkciju atbildīgās attiecīgās struktūrvienības vadītājs, iesaistot attiecīgās par funkciju, procesu vai darbību atbildīgās personas, ekspertus (arī no citām struktūrvienībām, un ja nepieciešams, no citām organizācijām). Procesa uzraudzību un analīzi nodrošina par riska vadību atbildīgais vadības pārstāvis.

Slimnīca veic visu kvalitātes un risku vadības aktivitāšu integrēšanu, lai paaugstinātu sniegto veselības aprūpes pakalpojumu un saimnieciskās darbības pilnveidošanas lietderību un efektivitāti.

Ņemot vērā slimnīcas darbības specifiku īpaša uzmanība tiek pievērta ar veselības aprūpes pakalpojumiem saistītajiem riskiem. Slimnīcas darbības risku aprakstu un analīzi var redzēt 9. tabulā.

SIA „Jūrmalas slimnīca” risku izvērtējums un analīze

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība ¹⁵	Sekas ¹⁶	Riska līmenis ¹⁷	Darbību apraksts ¹⁸
MEDICĪNAS PERSONĀLA RISKS					
1.1. Personāla kompetence INDIKATORI Personāla skaits Sertificētā personāla % no kopējā personāla skaita Personāla (kompetence atsevišķi katrā pakalpojumu sfērā) % attiecība pret kopējo personāla skaitu Pacientu apmierinātība ar personāla attieksmi <i>Neatbilstības % (sūdzības, mutiskas pretenzijas)</i> <i>Aptaujas dati – apmierinātības vērtējums</i>	Izglītība Kvalifikācija Pieredze Prasmes Komunikācija un saskarsmes kultūra, ētika Personāla skaits Personāla darba organizācija	<i>Iespējams</i>	<i>Lielas</i> Traucēta slimnīcas darbība un funkcionēšana, ietekme uz pakalpojumu kvalitāti	Augsts	• Noteiktas prasības un informācija pieejama par atbilstošu personāla izglītību pakalpojuma sniegšanas jomās (izglītība); • Noteiktas prasības un informācija pieejama par atbilstošu un aktuālu personāla kvalifikāciju pakalpojuma sniegšanas jomās izglītību (sertifikāti); • Noteiktas prasības un informācija pieejama par personāla kompetenci pakalpojuma sniegšanas jomās (pieredze); • Noteiktas prasības un veikta personāla kompetences uzraudzība un novērtējums; • Noteiktas prasības un veikta zemākas bez kvalifikācijas apliecinājumiem personāla uzraudzība; • Noteiktas prasības personāla atbildībai, pienākumiem, pilnvarām; • Tiek ievēroti konfidencialitātes principi; • Saziņā tiek ievērotas pieklājības un ētikas normas; • Tiek noteikta un uzturēta pakalpojumu vide;

¹⁵ Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)¹⁶ Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)¹⁷ Riska līmenis (zems, vidējs, augsts)¹⁸ Darbību apraksts riska novēršanai vai samazināšanai

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība ¹⁵	Sekas ¹⁶	Riska līmenis ¹⁷	Darbību apraksts ¹⁸
					Klients ir informēts par personālu, kas piedalās viņa ārstēšanas procesā;
1.2. Personāla mainība	Mazkvalificētā personāla zems profesijas prestižs un atalgojums	<i>ļespējams</i>	<i>Lielas</i> Darbinieku trūkums, traucēts darba process	Augsts	- Darbinieku darba un dzīves līdzsvarošanas pasākumu kopums; - Darba vides uzlabojoši pasākumi (jauns aprīkojums, skaidrāka pienākumu sadale, u.tml); - Darbinieku apmierinātības pētījums.
1.3. Personāla nepietiekamība	Demogrāfiskā situācija valstī	<i>ļespējams</i>	<i>Lielas</i> Darba kvalitātes un efektivitātes samazināšanās	Augsts	- Vadības līmenī aktīvs darbs pie ārstu piesaistes – rezidentūru studentu uzņemšana; - Slimnīcā, darba piedāvājuma prezentēšana, sadarbības veicināšana ar RSU (tikšanās, semināri, prezentācijas).
MEDICĪNAS TEHNOLOĢIJU RISKS					
Medicīnas iekārtas un medikamenti INDIKATORI pietiekamība un atbilstība pielietojumu mērķiem konstatēto problēmu/ neatbilstību fakti <i>Neatbilstības % (sūdzības, mutiskas pretenzijas)</i>	Precīzi izvēlēti, izsekojami, piemēroti uzturēti atbilstoši funkcionālā un drošības atbilstība, kalibrācijas/verifikācijas statusa atbilstība. lietotāja apmācība Lietošanas instrukcijas saprotamas un pieejamas Medikamentu piemērotība, daudzums, uzglabāšanas nosacījumi	<i>ļespējams</i>	<i>Lielas</i> Traucēta slimnīcas darbība un funkcionēšana, ietekme uz pakalpojumu kvalitāti	Augsts	- Apmācīts personāls, ir informēts par iekārtu darbības, apkopes un lietošanas nosacījumiem; - Nepieļauj neatbilstošu iekārtu un medikamentu pielietošanu; - Lietotājam ir apmācību apliecinājums; - Lietošanas instrukcijas ir pieejamas un saprotamā valodā; - Atbildīgās personas izvēlas, iegādājas un lieto tikai atbilstošas medicīnas iekārtas, preces un medikamentus, pirms lietošanas novērtē atbilstību; - Veic atbilstības pārbaudes; - Veic drošu atlikumu utilizāciju.
MEDICĪNAS TELPU UN VIDES DROŠĪBAS RISKS					
TELPAS.VIDE. DROŠĪBA INDIKATORI	Telpu skaits un piemērotība, pieejamība Higiēna	<i>ļespējams</i>	<i>Lielas</i>	Augsts	Apmācīts personāls, ir informēts par telpu lietošanas nosacījumiem;

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība ¹⁵	Sekas ¹⁶	Riska līmenis ¹⁷	Darbību apraksts ¹⁸
Pietiekams, funkcionāli piemērots un pieejams telpu izvietojums. Darbiniekiem un klientiem ir pieejami dezinfekcijas un higiēnas līdzekļi, kas saskaņā ar apstiprinātu plānu tiek uzturēti visās darbības zonās un nodrošina ātru efektu virsmu, ierīču un roku dezinfekcijai. Personāla apmierinātība ar darba vidi, drošību dezinfekcijai. Personāla apmierinātība ar darba vidi, drošību <i>Neatbilstības % par telpu, vides un dezinfekcijas līdzekļu lietojumu (sūdzības, mutiskas pretenzijas)</i> Personāla veselības stāvoklis <i>Neatbilstības %</i> <i>Profesionālās slimības skaits (sūdzības, mutiskas pretenzijas)</i>	Dezinfekcija Individuālie aizsardzības līdzekļi		Traucēta slimnīcas darbība un funkcionēšana, ietekme uz pakalpojumu kvalitāti		- Nepieļauj nepiederošu personu iekļuvu; - Apmācību darba drošībā; - Pieejami dezinfekcijas līdzekļi un individuālie aizsardzības līdzekļi; - Atbildīgās personas izvēlas, iegādājas un lieto tikai atbilstošus higiēnas un dezinfekcijas, individuālās aizsardzības līdzekļus; - Veic drošu atkritumu apsaimniekošanu.
MEDICĪNAS PAKALPOJUMU KVALITĀTES UN PACIENTU DROŠĪBAS RISKS					
Par pacientu aprūpes kvalitāti un pacientu un personāla drošību atbildīgās personas ir skaidri identificējamās pēc vārda, amata un pienākumiem organizācijas struktūras shēmā vai citā rakstiskajā dokumentā. Vadītāji ir izglītoti kvalitātes jautājumos un aktīvi piedalās	Droši Atbilstoši tehnoloģijām Kvalitatīvs aprīkojums, izmeklēšanas iekārtas, medikamenti materiāli Ārstēšanas rezultātu kvalitātes kontroles dati Zinošs personāls	<i>Iespējams</i>	<i>Lielas</i> Traucēta slimnīcas darbība un funkcionēšana ietekmē pakalpojumu kvalitāti	Augsts	- Izstrādāta un ieviesta pacientu drošības un veselības aprūpes kvalitātes sistēma; - Uzraudzīti augsta riska pacienti, kā arī daudzas ārstnieciskās darbības kā augsta riska procedūras (piemēram, ķirurģija, anestēzija); - Aprūpe šādās situācijās tiek nodrošināta saskaņā ar rīcības plāniem un procedūrām, kuras personāls ievēro;

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība ¹⁵	Sekas ¹⁶	Riska līmenis ¹⁷	Darbību apraksts ¹⁸
kvalitātes un drošības prioritāšu noteikšanā INDIKATORI Iekšējā Kvalitātes kontrole, sūdzības Neatbilstības % Ārējā kvalitātes kontrole Neatbilstības % Laiks līdz pakalpojuma saņemšanai Neatbilstības % Iekārtas un medikamenti Neatbilstības % Pacientu apmierinātība Neatbilstības % (sūdzības, mutiskas pretenzijas) Aptaujas dati – apmierinātības vērtējums					• Ārstēšana tiek veikta izmantojot mūsdienu, drošu un atbilstošu aprīkojumu ; • Personāls ir nodrošināts – medicīnas tehnoloģiju pielietojuma apmācība; • Personālam pieejama informācija - rīcību apraksti, lietošanas instrukcijas iekārtām un ierīcēm; • Tehnoloģijas aktuālas, skaidras, pieejamas personālam; • Personāls ir informēts par saviem pienākumiem un atbildību; • Noteikta procesā lietotā dokumentācija un tiek uzraudzīta pierakstu veikšana, kas apliecina kvalitātes prasību izpildi; • Personāls ievēro noteikto kārtību un veic pierakstus par problēmām, analizējot un novēršot to rašanās cēloņus.
PIEPRASĪJUMA RISKS					
Pacientu pieprasījuma izmaiņas	Apkalpojamo pacientu skaita izmaiņas, veselības aprūpes vajadzību izmaiņas	<i>Iespējams</i>	<i>Viduvējas</i>	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 NVD noteiktā) pakalpojumu apjoma izmaiņas	<i>Iespējams</i>	<i>Viduvējas</i>	Viduvējs	Jāattīsta maksas pakalpojumu klāsts, kura pieprasījums klientiem ir prognozējams bez negatīvām tendencēm vai pat pieaugošs.
VADĪBAS RISKS					

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība ¹⁵	Sekas ¹⁶	Riska līmenis ¹⁷	Darbību apraksts ¹⁸
Vadības komandas nespēja sastrādāties	Ir pozitīva pieredze attīstības projektu realizācijā	<i>Reti</i>	<i>Nenozīmīgas</i>	Zems	Uz sadarbību vērstu, komandas darba metodiku ieviešana.
Vadības pieredzes trūkums	Ir pozitīva pieredze attīstības projektu realizācijā	<i>Reti</i>	<i>Viduvējas</i>	Zems	Jaunu darbinieku iesaistīšana vadības procesos, pieredzes apmaiņai un pēctecības nodrošināšanai.
Vadības maiņa	Nav kadru mainības tendences vadībā	<i>Reti</i>	<i>Nenozīmīgas</i>	Zems	Plaša darbinieku iesaistīšana vadības procesos pēctecības nodrošināšanai.
Laika ierobežotība	Šobrīd nav ierobežojumu	<i>Reti</i>	<i>Nenozīmīgas</i>	Zems	Plaša darbinieku iesaistīšana vadības procesos aizvietojamības nodrošināšanai.
FINANSĒŠANAS RISKS					
Nepareizi saplānota finanšu plūsma	Finanšu plūsmas plāns balstīts uz aktivitāšu laika grafiku	<i>Reti</i>	<i>Viduvējas</i>	Zems	Finanšu plānu izstrāde un aktualizācija, balstoties uz precīziem un aktuālajiem datiem.
Likumdošanas par finanšu nosacījumiem nezināšana	Kompetents, , pieredzējis personāls	<i>Reti</i>	<i>Nenozīmīgas</i>	Zems	Pastāvīgs ārējo normatīvo aktu monitorings un attiecīgo iekšējo normatīvo aktu aktualizācija.
Uzskaites/grāmatojumu risks (dubultā finansēšana)	Kompetents, , pieredzējis personāls	<i>Reti</i>	<i>Nenozīmīgas</i>	Zems	Iekšējais audits.
Neattiecināmo izmaksu pieļaušana	Līguma nosacījumi, darbu uzskaitē, izpildes un laika grafika kontrole	<i>Iespējams</i>	<i>Viduvējas</i>	Zems	Atbilstošu iepirkumu procedūru veikšana, rūpīga līgumu sagatavošana par izpildi, paredzot detalizētu veicamo darbu uzskaiti un to izpildes laika grafiku, to ievērošanas kontroles mehānismu un nepieciešamās rīcības noviržu no līgumā noteiktā gadījumos.
JURIDISKAIS RISKS					
Likumdošanas maiņa	Iespējamās izmaiņas likumdošanā un normatīvajos aktos, kas saistīti ar veselības aprūpes sistēmas organizāciju un finansēšanu	<i>Iespējams</i>	<i>Viduvējas</i>	Viduvējs	Nepieciešams orientēties uz tādu pakalpojumu attīstību, kas vērsti uz faktisko klientu vajadzību apmierināšanu, ar iespējami mazāku atkarību no iespējamā finansējuma avota, . pastāvīgs ārējo normatīvo aktu

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība ¹⁵	Sekas ¹⁶	Riska līmenis ¹⁷	Darbību apraksts ¹⁸
					monitorings un attiecīgo iekšējo normatīvo aktu aktualizācija
Likumdošanas neizpratne un nezināšana	Kompetents, pieredzējis personāls	<i>Reti</i>	<i>Lielas</i> reputācijas apdraudējums, tiesvedība, soda naudas	Zems	Regulāra personāla apmācība, pastāvīgs ārējo normatīvo aktu monitorings un attiecīgo iekšējo normatīvo aktu aktualizācija.
Nepareiza iepirkuma procedūras veikšana	Kompetents, , pieredzējis personāls	<i>Reti</i>	<i>Lielas</i> Var ietekmēt finansējuma saņemšanu no ārvalsts finansējuma avotiem, reputācijas apdraudējums, tiesvedība, soda naudas	Zems	Ekspertu piesaiste tehnisko specifikāciju izstrādē , komisiju darbā, normatīvo aktu ievērošana, regulāra personāla apmācība, pastāvīgs ārējo normatīvo aktu monitorings un attiecīgo iekšējo normatīvo aktu aktualizācija.
Personas datu noplūdes risks	Kompetents, , pieredzējis personāls	<i>Reti</i>	<i>Lielas</i> Reputācijas apdraudējums, tiesvedība, soda naudas	Zems	Regulāra personāla apmācība, pastāvīgs ārējo normatīvo aktu monitorings un attiecīgo iekšējo normatīvo aktu aktualizācija.