

**SIA “Tukuma slimnīca”
vidēja termiņa darbības
stratēģijas plāns
2016. – 2019. gadam**

Izstrādāts pamatojoties uz Tukuma novada domes 24.09.2015. lēmumu
(protokols Nr. 11.,12.§).

kapitāla daļu turētāji

Apstiprināts ar ~~Tukuma novada domes~~ 03.12.2016 lēmumu
(protokols Nr. 7., ___§).

Tukums, 2015.gada oktobrī

1. Informācija par Kapitālsabiedrību

Tukuma slimnīcas darbības pirmsākumi meklējami jau pagājušā gadsimta sākumā, kad atsevišķi ārsti apvienojās biedrībās, Rīgā pēc Latvijas valsts dibināšanas tika izveidots veselības departaments. 1928.gadā slimnīcā bija 18 gultas un tika sniegta palīdzība 240 slimniekiem. 1938.gadā Tukuma apriņķī darbojās 20 ārsti, slimnīcā 40 gultu vietas un drīz parādījās pirmās ātrās palīdzības mašīnas. 70. Un 80. gados slimnīcai tika atvērtas filiāles un kopējais gultu skaits pieauga līdz 550, šajā laikā tika uzbūvēti šobrīd darbojošies slimnīcas un poliklīnikas korpusi. Minētajam vēsturiskajam mantojumam ir būtiska nozīme uzņēmuma šodienas tēla veidošanā un darbības organizācijā, jo esošā infrastruktūra, darba kultūra, tradīcijas un sabiedrības attieksme bieži sakņojas iepriekšējā pieredzē.

Pašreizējā statusā SIA „Tukuma Slimnīca” ir izveidota 2009. gadā, kad pēc Reģionālās reformas uzņēmums reorganizējās no Rajona Padomes aģentūras uz Sabiedrību ar ierobežotu atbildību. 27.05.2009. Tukuma rajona padome pieņēma lēmumu Nr.6 apstiprināt SIA „Tukuma slimnīca” statūtus, iecelt valdes locekli, reģistrēt reorganizēto uzņēmumu LR Uzņēmumu reģistrā un sadalīt kapitāla daļas starp Tukuma rajonā jaunizveidotiem novadiem proporcionāli iedzīvotāju skaitam. Saskaņā ar šo lēmumu uzņēmuma kapitāla daļas pieder četru novadu pašvaldībām:

- Tukuma novadam – 62%
- Kandavas novadam – 18%,
- Engures novadam – 15%,
- Jaunpils novadam – 5%.

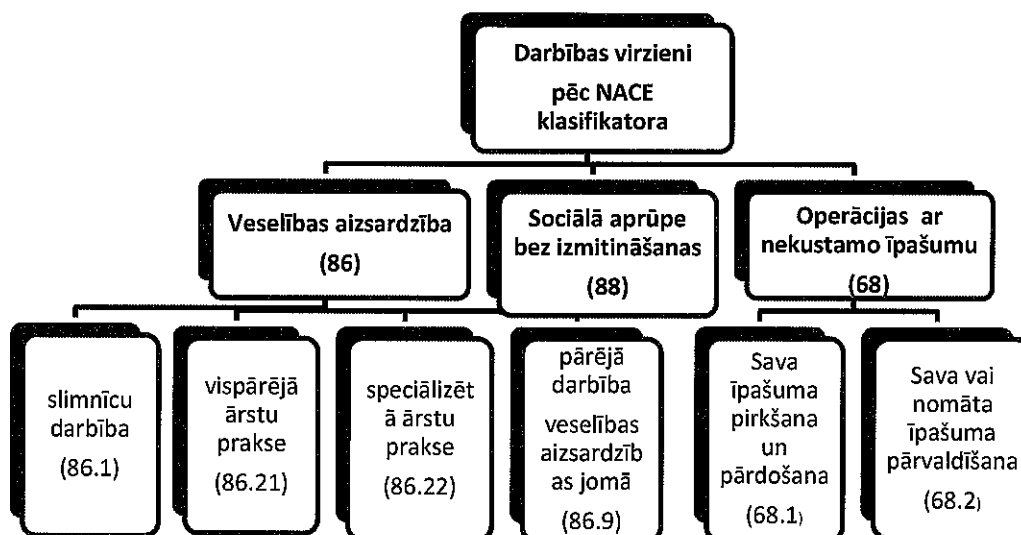
SIA „Tukuma slimnīca” darbojas uz statūtu pamata, sabiedrību vada LR Uzņēmumu reģistrā reģistrēta valde vienā personā kā valdes loceklis ar tiesībām pārstāvēt komercsabiedrību atsevišķi.

Saskaņā ar statūtiem Sabiedrības ar ierobežotu atbildību „Tukuma slimnīca” pamatkapitāls ir EUR 4745695,00, kas sadalīts 4745695 kapitāla daļās. Katras kapitāla daļas nominālvērtība ir EUR 1,0.

Uz 15.10.2015. dalībniekiem pieder sekojošs daļu skaits:

- Tukuma novadam –237433daļas,
- Kandavas novadam – 851765 daļas,
- Engures novadam –712302 daļas,
- Jaunpils novadam – 2944195 daļas (Dalībnieku reģistra nodalījums pielikumā).

Statūtos apstiprinātie darbības veidi pēc NACE klasifikatora redzami 1.attēlā. SIA "Tukuma slimnīca" ir neatliekamās palīdzības daudzprofilu lokālā slimnīca ar 100 gultām. Apkalpes zonā ir 50 000 iedzīvotāju. Galvenais darbības veids ir stacionārā un ambulatorā medicīniskā aprūpe, ko finansē NVD (Nacionālais veselības dienests), pamatojoties uz noslēgtajiem līgumiem. Būtisku ieņēmumu daļu veido uzņēmuma maksas pakalpojumi par medicīniskiem pakalpojumiem, kas nav ietverti līgumos un ieņēmumi no blakusdarbības – telpu nomas, transporta pakalpojumiem, pasākumu apkalpošanas, rēķintalonu ievades un citiem.



1.attēls. Slimnīcas darbības veidi

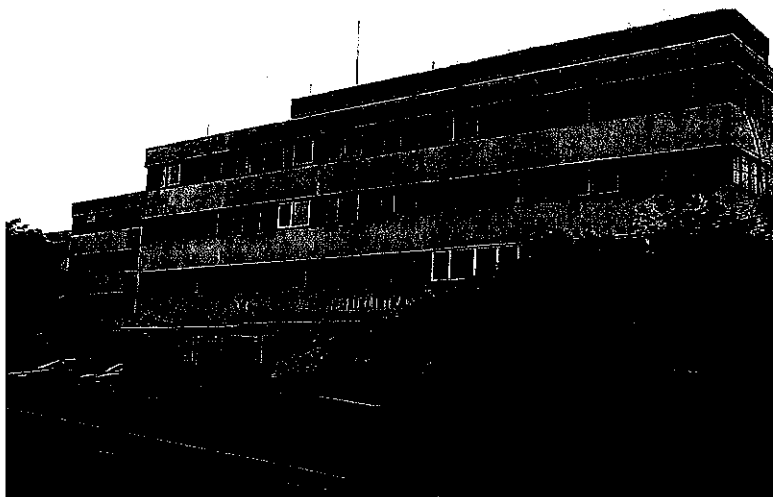
Saskaņā ar Ministru kabineta 2010.gada 30.marta noteikumiem Nr. 311, kuros ir noteikti kritēriji valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrību iedalījumam, SIA „Tukuma slimnīca” ir vidēja lieluma kapitālsabiedrība.

SIA „Tukuma slimnīca” 2014.gadā bilances vērtība bija 5,06 milj.euro, neto apgrozījums 4,02 milj.euro, bet strādājošo skaits – 276.

Tukuma slimnīca atrodas Tukuma pilsētas centrā un ir izvietota vairākās ēkās. Ambulatorā palīdzība tiek sniegta Poliklīnikas ēkā Raudas ielā 8. Daļu šīs ēkas ir privatizējuši ģimenes ārsti un speciālisti, kam pieder 11% no šī īpašuma, daļa iznomāta medicīnas pakalpojumu sniedzējiem, bet pārējā daļā izvietoti SIA „Tukuma slimnīca” speciālistu kabineti - oftalmoloģijas, narkoloģijas, ķirurģijas, endoskopijas, LOR, neiroloģijas, ftiziatrijas, fizikālās terapijas, fizioterapijas, veselības pārbaucēju, kardiologa, funkcionālās diagnostikas kabineti.

Gan ambulatoro, gan stacionāra daļu visu diennakti apkalpo laboratorija (akreditēta atbilstoši LVS EN ISO 15189:2008 standartam) un radioloģijas nodaļa.

Rehabilitācijas un sociālā atbalsta nodaļā tiek sniegti gan rehabilitācijas, gan arī veselības profilakses pakalpojumi, pieejami tehniskie palīgīdzekļi.



2.attēls. Ambulatorā daļa

Stacionārā daļā SIA „Tukuma slimnīca” ieņem stabilu un noteiktu vietu ārpusrīgas Neatliekamās medicīniskās palīdzības sniegšanas sistēmā. Slimnīca, neskatoties uz nepamatoto finanšu samazinājumu krīzes periodā, ir saglabājusi visas prasībās izvirzītās funkcijas, nodrošinājusi medicīnisko personālu diennakts palīdzības sniegšanai visos profilos, apkalpojot gan bijušā Tukuma rajona četru novadu, gan arī Talsu un citu apkārtējo novadu iedzīvotājus. 2014.gadā no 5545 ārstētiem pacientiem 1206 vai 22% ir bijuši citu novadu iedzīvotāji, kurus pamatā ir atvedušas Neatliekamās medicīniskās palīdzības brigādes.



3.attēls. Stacionārā daļa – ķirurgijas korpuss

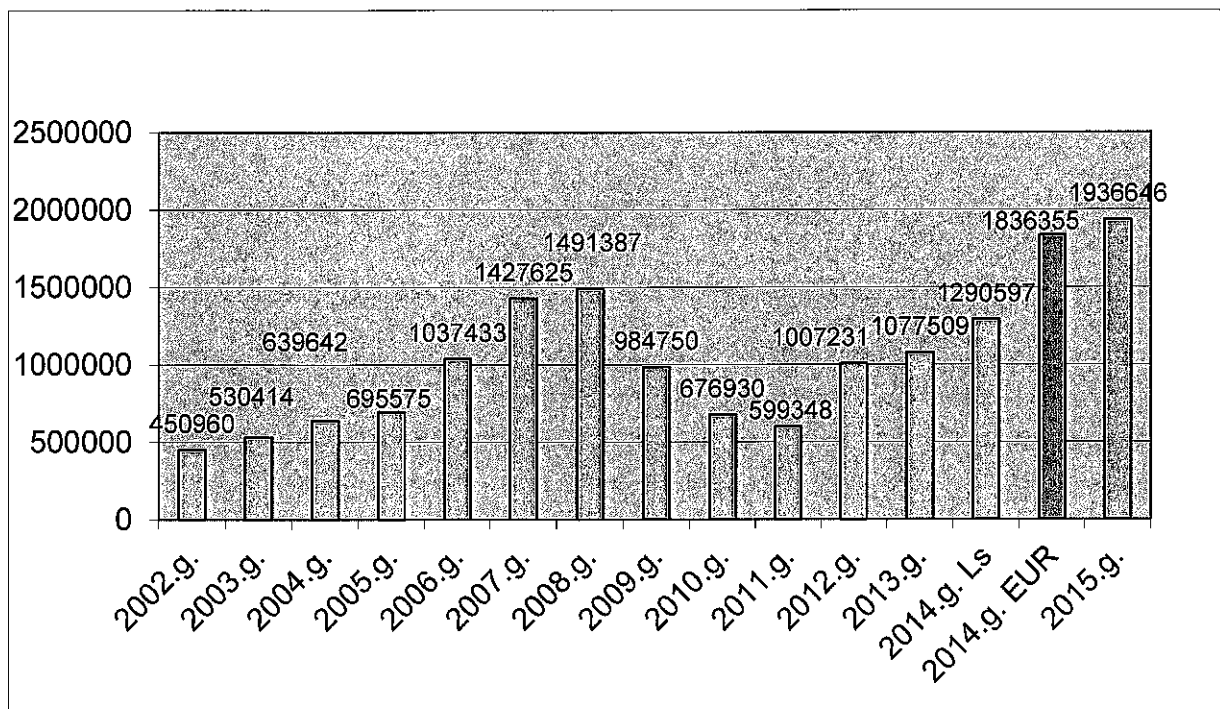
Stacionārā darbojas ķirurgijas, dzemdību, traumatoloģijas, intensīvās terapijas, neiroloģijas, bērnu, terapijas un uzņemšanas nodaļas.

Lielākā problēma stacionāra darba nodrošināšanai ir nepietiekamais finansējums. Līgumos NVD gadu no gada plāno samazinātu pacientu skaitu pret faktiski ārstēto pacientu skaitu. Slimnīcas vadība vērsusies gan Veselības ministrijā, gan Saeimas Sociālo un darba lietu komisijā, gan Slimnīcu biedrībā, un 2012.gadā tika panākta vienošanās, ka tuvāko trīs gadu laikā minētā plānošanas kļūda tiks izlīdzināta. Tabulā redzams, ka minētie rādītāji izlīdzinās, tomēr arī 2015. gadā joprojām saglabājas pārstrāde par 467 pacientiem (skat.tabulā).

1.tabula. Pacientu skaita neatbilstība NVD līgumos pret faktiski ārstēto skaitu

| Gads | Līgumos plānotais pacientu skaits | Faktiskais pacientu skaits | Samazinājums pret plānoto |
|-------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 2010. | 1348 | 5706 | -4358 |
| 2011. | 2269 | 5491 | -3222 |
| 2012. | 4005 | 5834 | -1829 |
| 2013. | 4246 | 5675 | -1429 |
| 2014. | 4825 | 5545 | -720 |
| 2015. | 4833 | 5300(prognoze) | -467 |

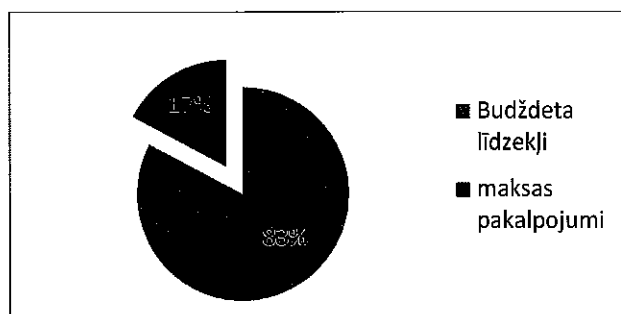
4.attēlā uzskatāmi redzams, ka, sākot ar 2009.gadu, bet īpaši 2010. un 2011.gados ir bijis būtisks finansējuma samazinājums, kas radījis uzņēmuma zaudējumus.



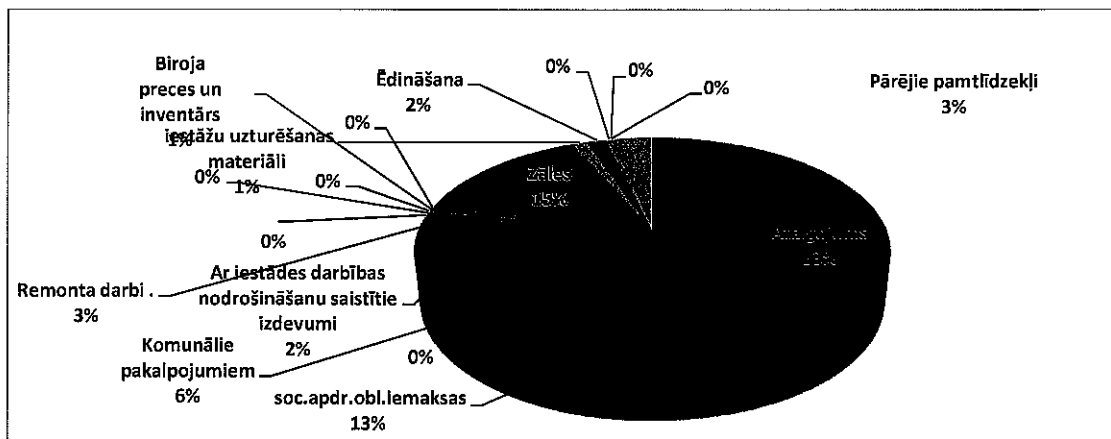
4.attēls. Stacionāra finansējums pa gadiem

Neskatoties uz nepietiekamo stacionāra finansējumu, SIA „Tukuma slimnīca” ir spējusi saglabāt Neatliekamās palīdzības lokālās slimnīcas statusu un nodrošināt diennakts medicīnisko palīdzību pilnā apjomā. Pēdējos gados ir bijuši arī ieguldījumi attīstībā un realizēti vairāki projekti. Tas ir bijis iespējams ar pašu kopīgu komandas darbu, darbības veidu daudzveidību un pašvaldību atbalstu.

2015.gadā plānots, ka no kopējiem ieņēmumiem 83% vai EUR 3379448,00 ir valsts finansējums par sniegtajiem veselības aprūpes pakalpojumiem, 17% vai EUR 704264,00 pašu ieņēmumi no maksas pakalpojumiem.



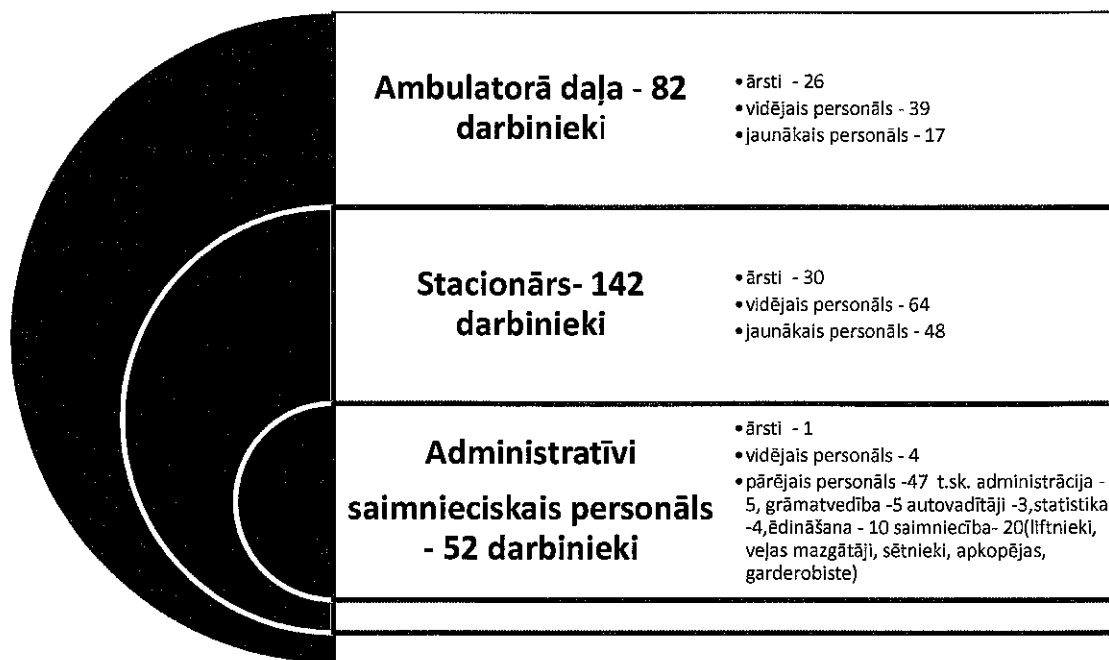
5.attēls. Ieņēmumu avoti 2015.gadā



6.attēls. Izdevumi 2015.gadā

Attēlā redzams, ka lielākais īpatsvars – 66% no kopējām izmaksām ir atalgojums kopā ar darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātajām iemaksām. Otra lielākā izmaksu sadaļa ir medikamenti – 15% no kopējām izmaksām.

SIA „Tukuma slimnīca” ir viens no lielākajiem uzņēmumiem Tukuma novadā. Uz 01.01.2015. kopējais darbinieku skaits bija 276, no kuriem 57 ir ārsti, 107- vidējais personāls (māsas), 65 jaunākais personāls (māsu palīgi), 47 – pārējais personāls.



7.attēls.darbinieku sastāvs uzņēmumā uz 01.01.2015.

15.04.2014. izdots SIA „Tukuma slimnīca” valdes locekles rīkojums Nr.7 „Par darba organizāciju nesertificētām ārstniecības personām”. Ar šo rīkojumu 9 jaunie ārsti un 16 māsas, kas vēl nav beiguši rezidentūru vai ieguvuši sertifikātu, darbu veic sertificētu kolēģu uzraudzībā. Šāda kadru politika sevi ir attaisnojusi, jo tādējādi iespējams novērst kadru trūkumu un piesaistīt Tukumam jaunus medikus nākotnē.

Tukuma novada dome ir atbalstījusi medikus ar dzīvojamo fondu, piešķirot trīs dzīvokļus. Tas ļāvis piesaistīt darbam Tukumā neirologu un divus terapeitus. Tuvākos gados ar pašvaldību atbalstu – dzīvojamo platību, bērnudārzu, stipendijām jāpiesaista arī citu specialitāšu mediķi, ņemot vērā, ka esošais personāls novecojas un 20 ārstu vai 35% ir pensijas vai pirmspensijas vecumā.

SIA „Tukuma Slimnīca” organizācijas struktūra ir jaukta tipa struktūra (pielikumā), jo uzņēmumā ir vairāku līmeņu vadītāji. Vidējā līmeņa vadītāji ir galvenais ārsts, statistiķis, ekonomists, galvenais grāmatvedis un personāla vadītājs. Šie cilvēki par savu darbību un padoto darbību atbild augstākā līmeņa vadītājam – valdes loceklim. Galvenā ārsta pakļautībā atrodas zemākā līmeņa vadītāji – aptiekas vadītājs, galvenā māsa, poliklīnikas virsmāsa un nodaļu galvenie ārsti.

Uzņēmumā ir izstrādāta vienota sistēma, lai kontrolētu pakalpojumu sniegšanas kvalitāti un nodrošinājumu. Ir izveidota Kvalitātes komisija, to vada galvenā ārsta vietnieks kvalitātes jautājumos. Sniegto ārstniecības procesu regulāra kvalitātes kontrole dod iespēju ārstniecības iestādei operatīvi risināt eksistējošās problēmas nekavējoši, lai mazinātu sūdzību skaitu, tiesvedības, un mazinātu izdevumus atkārtotai ārstēšanai.

Lēmumu pieņemšana notiek vairākos etapos un vairākos līmeņos. Stratēģiskie un finanšu rādītāji tiek pieņemti dibinātāju sanāksmēs. Ikdienas saimnieciskos darījumos lēmumus pieņem valdes loceklis, iesaistot nodaļu vadītājus, administrāciju un galveno ārstu.

SIA „Tukuma slimnīca” kvalitātes rokasgrāmatā ir iestrādāti priekšnoteikumi pakalpojuma sniegšanas kvalitātes uzlabošanai:

- Darbība klientu interesēs – uzņēmuma visu darbinieku galvenais darbības uzdevums – apmierināt klientu vajadzības un vēlmes ārstniecības procesā, lai sasniegtu vislabākos rezultātus. Vienlaikus pildot savas profesionālās darbības, medicīnas personāls ikdienas

saskarsmē un rīcībā darbu veic atbilstoši ārstniecības likuma prasībām, ievērojot ētiskās normas ar vislielāko iecietību un augstā profesionālā līmenī;

- Darbinieku līdzdalība – uzņēmuma darbību un attīstību veicinošais nosacījums – prasmīgs personāls un darbinieki visos ārstniecības procesa un vadības līmeņos. Vienīgi darbinieku aizrautīga un prasmīga iesaistīšanās mērķu īstenošanā sekmē uzņēmuma stabilitāti un attīstību.
- Nepārtraukta, pastāvīga un attīstoša pilnveide – uzņēmuma vadības un darbinieku koleģiāls pienākums ir rosināt, veicināt un sekmēt nozīmīgus pasākumus uzņēmuma darbības pilnveidošanā, efektivitātes un produktivitātes paaugstināšanā, kā arī darbinieku specifisko zināšanu papildināšanā.

Uzņēmumā ir 18 dažādu virzienu mikrokollektīvi, kas veidojas no nodaļu personāla vai darbības specifikas, kā, piemēram, virtuve, saimniecība, sociālā rehabilitācija, reģistratori, un citi. Līdz ar to ir svarīgi ikdienā organizēt darbu, lai visi pildītu augstākminētos mērķus, pildītu savus tiešos pienākumus, jo katras vienības ritmisks un laikus paveiktais nodrošina citas vienības darba kvalitāti. Šeit ir būtisks aspekts, lai vadība pārraudzītu šos procesus un ātri reaģētu uz negatīviem signāliem. Medicīnas iestādē tas ir ļoti svarīgi, jo katra personāla kļūda rada sekas kolektīva vai arī sabiedrības attieksmē.

SIA „Tukuma slimnīca ir pilnībā nodrošinājusi MK noteikumu Nr.60 prasības un saskaņā ar šo noteikumu 180 punktu par to noziņojusi Ārstniecības iestāžu reģistram. Tāpat 25.06.2014. ir iesniegts Apliecinājums par vides pieejamību reģistrētām ārstniecības iestādēm par ambulatoro daļu.

MK noteikumi paredz, ka daudzprofilu slimnīcā ir:

110.1. medicīnas laboratorija, kas akreditēta saskaņā ar standartu LVS NE ISO 15189:2013

„Medicīnas laboratorijas. Īpašās prasības attiecībā uz kvalitāti un kompetenci”;

110.2. diagnostiskās radioloģijas nodaļa:

110.2.1. rentgendiagnostikas kabinets (ar iespēju veikt rentgenoskopijas un rentgenogrāfijas);

110.2.2. ultrasonogrāfijas kabinets;

110.2.3. datortomogrāfijas kabinets;

110.3. klīniskās fizioloģijas laboratorija ar elektrokardiogrāfijas kabinetu;

110.4. endoskopijas kabinets:

110.4.1. gremošanas sistēmas endoskopijas kabinets;

110.4.2. elpceļu endoskopijas kabinets.

Lai nodrošinātu minēto kabinetu darbību, jāņem vērā, ka tikai atbilstošu iekārtu, prasmju, zināšanu, informācijas, un instrumentu savienojums var nodrošināt resursu racionālu pārveidošanu pakalpojumā. Iegādājoties aparatūru, tiek veikta izpēte:

- vai izmaksas tehnoloģiju iegādei un uzturēšanai attaisno iegūto labumu – finansiāli vai ārstnieciski,
- vai ir personāls mediķis, kas spēj strādāt ar minēto tehnoloģiju.

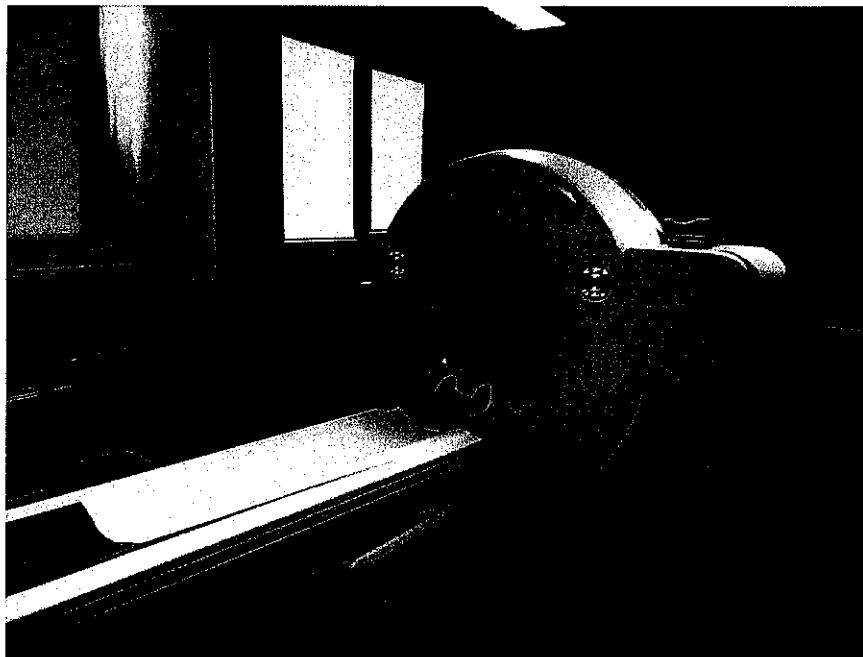
Tukuma slimnīcas medicīnas laboratorija visu diennakti apkalpo gan ambulatoros pacientus, gan arī stacionāru. Atbilstoši prasībām 2012.gadā laboratorija viena no pirmajām slimnīcu laboratorijām tika akreditēta saskaņā ar standartu LVS NE ISO 15189:2013, līdz ar to pacientiem tiek apliecināta pakalpojuma kvalitāte.



8.attēls. Laboratorija

Radioloģijas nodaļa, tāpat kā laboratorija strādā diennakts režīmā un ir aprīkota ar visu nepieciešamo aparatūru –rengena aparātiem, datortomografu, sonogrāfu, mammogrāfu. Lai būtu iespējama informācijas aprīte un mediķi varētu ātri noteikt pacientam diagnozi, ir izveidota arī datorizēta sistēma, kas ļauj rentgena attēlus apskatīt gan speciālistiem slimnīcā, gan arī attālināti, ja vajadzīgas konsultācijas.

Saskaņā ar MK noteikumiem par obligātajām prasībām, neatliekamās palīdzības slimnīcām jāapkalpo pacienti visu diennakti un datortomogrāfs ir obligāts izmeklējumu veids dažādu saslimšanu gadījumā. 2015.gadā SIA „Tukuma slimnīca” iegādājās jaunu datortomogrāfu ar savu dibinātāju atbalstu, kas ļaus uzlabot izmeklējumu kvalitāti.



9.attēls. Datortomogrāfs

Veicamām darbībām reģistratūrā, kasē un vadībā nepieciešamas jaunākās datoru sistēmas un kases aparāti, lai sekmētu precīzu un termiņā iekļaujošu darbu. Izmantotas ir sertificētas programmas, kuras ātri ievada nepieciešamo informāciju un nodrošina tās apriti.

SIA „Tukuma slimnīca” grāmatvedība tiek kārtota, izmantojot datorprogrammu „Ozols”. Programma ļauj datus par medikamentu un materiālu izlietošanu ievadīt jau nodaļās, kur ir materiāli atbildīgas personas. Uzņēmumam ir 7 kases un noteikta kārtība kā ieņēmumi tiek iemaksāti kopējā kasē.

2. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze

| | |
|---|--|
| <p>Stiprās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • pēc reformas SIA „Tukuma slimnīca” ir saglabājusi Neatliekamās palīdzības slimnīcas statusu, • esošajā statusā slimnīca iekļauta Veselības ministrijas attīstības plānā, • uzņēmumam ir noslēgts līgums ar Nacionālo veselības dienestu par finansējumu, • ir atbilstoša infrastruktūra, izremontētas telpas un iegādāta aparatūra, • ir dibinātāju atbalsts, • ir nokomplektēts profesionāls personāls, • ir noslēgti līgumi par medikamentu un materiālu piegādēm, • ir saglabāta ambulatorā un stacionārā daļa, • ir nodrošināta aprūpe mājās, • Tiek ieviesta izmaksu uz pacientu uzskaites programma, • Ir nodrošināta vides pieejamība. | <p>Vājās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • ir nepietiekams finansējums, lai iegādātos jaunas tehnoloģijas un paaugstinātu darbinieku atalgojumu, • zemā atalgojuma dēļ daļa mediķu strādā vairākās veselības aprūpes iestādēs un ir fiski un emocionāli noguruši, • daļa ārstu nav vietējie un atbrauc tikai uz dežūrām, • vēsturiski daļā sabiedrības nav uzticības vietējiem mediķiem un viņi izvēlas ārstēties citur, • sabiedrībā nav zināšanu par veselības aprūpes sistēmu un slimnīcas vietu tajā, • personāls novecojas un ir grūtības piesaistīt jaunus mediķus to nepietiekamības dēļ, • pacientiem ir zems ienākumu līmenis, tāpēc liela daļa slimnieku ir ar ielaistām slimībām, nav lietojuši medikamentus, apmeklējuši ģimenes ārstus un bieži nonāk stacionārā atkārtoti, tādējādi valsts līdzekļus. |
| <p>Iespējas</p> <ul style="list-style-type: none"> • uzrādot labus darba rezultātus, precīzi pildot līguma nosacījumus un finanšu saistības, iespējams saglabāt esošo statusu un saņemt valsts finansējumu jaunu pakalpojumu ieviešanai, • piesaistīt klientus, kas iepriekš izvēlējušies citas ārstniecības iestādes, • ieguldīt attīstībā pašvaldību līdzekļus, • attīstīt jaunus maksas pakalpojumus konkurētspējas paaugstināšanai, • veidojot atbalsta programmu, piesaistīt jaunus mediķus, | <p>Draudi</p> <ul style="list-style-type: none"> • valsts politikas un ministrijas uzstādījumu dēļ zaudēt statusu un finansējumu kādā profilā, • lielo slimnīcu spiediena rezultātā var tikt samazināta pakalpojumu cena ārpus Rīgas slimnīcām, • slimnieku zemās maksātspējas dēļ var pieaugt parādi un pasliktināties finanšu situācija, • sabiedrisko mediju, konkurentu aktivitāšu rezultātā, vai pacientu sūdzību dēļ pacienti var aizplūst uz citām ārstniecības iestādēm, • zemā atalgojuma dēļ var būt grūtības piesaistīt jaunus mediķus, • naudas trūkuma dēļ var nebūt attīstības iespējas. |

3. Kapitālsabiedrības stratēģiskie mērķi

Uzņēmuma **vīzija** ir - moderns, uz biznesa pamatiem balstīts uzņēmums ar labu reputāciju, kurš nodrošina iedzīvotājiem veselības aprūpes pakalpojumus ar augstu klientu apkalpošanas līmeni, augstiem kvalitātes standartiem un augstu darbinieku apmierinātības līmeni.

Uzņēmuma **misija** ir nodrošināt ambulatoro un neatliekamās palīdzības stacionāra statusam atbilstošu pacientu ārstēšanu, aprūpi un izglītošanu ierobežotu finanšu un cilvēkresursu apstākļos, un realizēt valsts un Tukuma, Kandavas, Engures un Jaunpils Novadu pašvaldību veselības aprūpes attīstības plānos paredzēto infrastruktūras uzlabošanu un cilvēkresursu attīstību.

Tukuma novada dome 24.09.2015. ar lēmumu, prot.Nr.11,p.12, ir noteikusi SIA "Tukuma slimnīca" **stratēģisko mērķi** 2016.-2019.gadam:

– nodrošināt veselības aprūpes kvalitatīvu plaša spektra pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem, paplašinot medicīnas speciālistu jomas (medicīniskā personāla piesaiste un apmācība, pakāpeniska iekārtu iegāde un nomaiņa, medicīnisko pakalpojumu cenu un to pašizmaksas kontrole un sabalansētība u.c.).

Saskaņā ar šo tuvākajiem trīs gadiem tiek izvirzīti konkrēti **nefinanšu mērķi**:

- saglabāt daudzprofilu neatliekamās palīdzības slimnīcas statusu, pilnveidojot slimnīcas pakalpojumu sniegšanas daudzveidību un kvalitāti,
- Izveidot SIA „Tukuma Slimnīca” par konkurētspējīgu, modernu, atpazīstamu, drošu, uzticamu un stabilu uzņēmumu,
- Nodrošināt vides un pakalpojumu pieejamību, sakārtojot infrastruktūru un pakāpeniski nomainot vai iegādājoties atbilstošu aparatūru.
- Veikt profilaktisko un skaidrojošo darbu sadarbībā ar pašvaldību, ģimenes ārstiem, vietējo presi.

Uzņēmuma **taktiskais mērķis** – pakalpojumu sniegšanas izpildes rādītāju uzlabošana:

- samazināt stacionāro un jaundzimušo mirstības koeficientu,
- samazināt atkārtotu nokļūšanu slimnīcā ar to pašu diagnozi,
- samazināt pacientu atteikšanos no ārstēšanās,

- saglabāt dzemdību nodaļu, piesaistot kvalificētu personālu un sniedzot kvalitatīvus dzemdību pakalpojumus,
- samazināt pacientu sūdzību skaitu, uzlabot komunikāciju sistēmu.

Galvenais **finanšu mērķis**: nodrošināt stabilu, sabalansētu uzņēmuma saimniecisko darbību, vienlaikus nodrošinot kvalitatīvu ārstniecības procesu un efektīvu finanšu resursu izlietojumu.

Lai sasniegtu galveno finanšu mērķi, tiek izvirzīti konkrēti finanšu apakšmērķi:

- panākt godīgu, izmaksas sedzošu valsts finansējuma sadalījumu - pieprasījumam atbilstošu kvotu noteikšanu, reālu pakalpojumu izmaksu noteikšanu un to apmaksu,
- pilnveidot iekšējās kontroles un uzskaites sistēmu, ieviešot izmaksu uzskaiti atbilstoši faktiskajām izmaksām uz katru pacientu,
- paaugstināt medicīnas personāla kvalifikāciju un personīgo atbildību par finanšu līdzekļu izlietojumu ārstniecības procesā, lai vienlaikus nodrošinātu ārstniecības vadlīniju ievērošanu,
- uzlabot pakalpojumu sniegšanas efektivitātes rādītājus.

Saskaņā ar zvērinātu revidentu atzinumu, 2014.gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, nav būtiskas izmaiņas finansiālajos rādītājos.

1. **Likviditāte** – sabiedrības spēja izpildīt esošās saistības noteiktajā termiņā. Jo augstāks koeficients, jo lielāka maksātpēja segt īstermiņa saistības. 2014.gadā šis rādītājs ir uzlabojies no 1,08 līdz 1,17.
2. **Saistību un maksātpēju rādītāji** – salīdzinot ar iepriekšējo gadu praktiski nav mainījušies un ir 37%. Norēķinus ar piegādātājiem sabiedrība veic 17 dienu laikā, visas īstermiņa saistības sedz 39 dienās.
3. **Rentabilitāte** – 2014.pārskata gada rezultāts ir zaudējumi – 144048 euro. Sabiedrības peļņu ietekmē pamatlīdzekļu apjoms caur pamatlīdzekļu nolietojumu. Pārskata periodā nolietojums sastādīja 318886 euro. Līdz ar to, atskaitot nolietojumu, sabiedrības peļņa būtu pozitīvs rādītājs – 174838 euro. Tendence gadu beigt ar zaudējumiem saglabāsies arī nākamos 3 gados pamatlīdzekļu amortizācijas dēļ.

4. **Aktīvu aprites rādītājs**- pārskata gadā palielinājās no 0.73 līdz 0.79, kas rāda, ka palielinājusies aktīvu izmantošanas intensitāte.
5. **Pircēju parādu vidējais dzēšanas ilgums** – rāda cik dienas paiet no pakalpojuma sniegšanas līdz samaksas saņemšanai. Sabiedrībai tās ir 12 dienas, vidējais prasību atmaksas laiks Latvijā – 30 dienas.
6. **Altmaņa koeficients** – uzņēmuma nākotnes prognoze – koeficients ir 4.6. Risks iestājas, ja rādītājs samazinās zem 3.

Veiktās iemaksas valsts un pašvaldības budžetā (EUR)

| Nodokļa veids | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Iedzīvotāju ienākuma nodoklis | 304401,00 | 337258,00 | 371673,00 |
| Sociālās apdrošināšanas iemaksas | 572764,00 | 647456,00 | 702506,00 |
| Pievienotās vērtības nodoklis | 26105,00 | 23117,00 | 21900,00 |
| Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva | 1110,00 | 1168,00 | 1221,00 |
| Uzņēmumu vieglo transportlīdzekļu nodoklis | 811,00 | 1024,00 | 1500,00 |
| Nekustamā īpašuma nodoklis | 68,00 | 273,00 | 341,00 |
| Ārstniecības riska fonda iemaksa | 0,00 | 912,00 | 7381,00 |

Sabiedrības saņemtais valsts un pašvaldības budžeta, ārvalstu fondu finansējums(EUR)

| Veids | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|-----------|----------|----------|
| Palielināts pamatkap. | 316028,00 | 0 | 62076,00 |
| ERAF | 149878,00 | 70227,00 | 18594,00 |

5.Finanšu prognozes

Plānotais peļņas/zaudējumu aprēķins 2016.-2018.gadam (EUR)

| | 2016.g | 2017.g | 2018.g |
|---|----------------|----------------|----------------|
| 1.Neto apgrozījums | 4042997 | 4447297 | 4892027 |
| 2.Pārdotas produkcijas ražošanas izmaksas | 3959161 | 4319336 | 4727871 |
| 3.Bruto peļņa vai zaudējumi | 83836 | 127961 | 164156 |
| 4.Administrācijas izmaksas | 330088 | 363097 | 381252 |
| 5.Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi | 66762 | 66672 | 66672 |
| 6.Pārējas saimnieciskās darbības izmaksas | 6277 | 6905 | 7596 |
| 7.Peļņa vai zaudējumi no saimnieciskās darbības | -185857 | -175369 | -158020 |
| 8.Pārējie procentu un tamlīdzīgi ieņēmumi | 12 | 12 | 12 |
| 9. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem | -185845 | -175357 | -158008 |
| 10. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem | -185845 | -175357 | -158008 |
| 11. Pārējie nodokļi | 341 | 341 | 341 |
| 12. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi | -186186 | -175698 | -158349 |

Izvērtējot nākamo gadu finansējuma pieauguma iespējas, izmaksu izmaiņas un amortizācijas ietekmi, paredzams, ka uzņēmums turpinās strādāt ar zaudējumiem.

Plānotā bilance 2016.-2018.gadam (EUR)

| Aktīvs | 2016.g | 2017.g | 2018.g |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Nemateriālie ieguldījumi | 1004 | 879 | 0 |
| .Pamatlīdzekļi kopā | 4259636 | 4140917 | 4051715 |
| Zemes gabali, ēkas, būves | 3235070 | 3203840 | 3168585 |
| Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs | 481861 | 394372 | 340425 |
| Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigtās celtniecības izmaksas | 542705 | 542705 | 542705 |
| .Ieguldījuma īpašumi | 378473 | 374448 | 370423 |
| Ilgtermiņa ieguldījumi kopā | 4639113 | 4516244 | 4422138 |
| Krājumi kopā | 363645 | 327311 | 294611 |
| Debitori kopā | 130501 | 130073 | 105023 |
| Naudas līdzekļi kopā | 115928 | 100000 | 100000 |
| Apgrozāmie līdzekļi kopā | 610074 | 557384 | 499634 |
| Aktīvu kopsumma | 5249187 | 5073628 | 4921772 |
| | | | |
| Pasīvs | | | |
| 1.Pašu kapitāls | | | |
| Akciju vai daļu kapitāls(pamatkapitāls) | 4745695 | 4745695 | 4745695 |
| Rezerves | 5 | 5 | 5 |
| Nesadalītā peļņa kopā | -1447743 | -1623451 | -1781800 |
| a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa | -1261557 | -1447753 | -1623451 |
| b) pārskata gada nasadalītā peļņa | -186186 | -175698 | -158349 |
| 2.Uzkrājumi kopā | 137468 | 151214 | 166335 |

| | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|
| 3.Kreditori | | | |
| Ilgtermiņa kreditori kopā | 1253974 | 1190684 | 1127394 |
| Pārējie kreditori | 451 | 451 | 451 |
| Nākamo periodu ieņēmumi | 1253523 | 1199233 | 1126943 |
| Īstermiņa kreditori kopā | 559788 | 609481 | 664143 |
| No pircējiem saņemtie avansi | 30 | 30 | 30 |
| Parādi piegādātājiem un darbuizpildītājiem | 225063 | 247569 | 272326 |
| Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi | 117268 | 128995 | 141895 |
| .Pārējie kreditori | 154598 | 170058 | 141895 |
| Nākamo periodu ieņēmumi | 60715 | 60715 | 60715 |
| Uzkrātās saistības | 2114 | 2144 | 2144 |
| Kreditore kopā | 1813762 | 1800165 | 1791537 |
| Pasīvu kopsumma | 5249187 | 5073628 | 4921772 |

Risku analīze

| Riska veids | Riska būtība | Pasākumi riska mazināšanai |
|--|--|---|
| Politiskie, juridiskie riski | SIA „Tukuma slimnīca” pakļauta gan Veselības ministrijai, gan Nacionālajam veselības dienestam, gan četrām pašvaldībām un to var kontrolēt virkne dažādu institūciju (Veselības inspekcija, Zāļu aģentūra, Radiācijas drošības centrs, Valsts vides dienests, Pārtikas un veterinārais dienests un citi). Pastāv risks, ka, mainoties valdībai, pašvaldību sastāviem, ES nostādņēm, var mainīties likumdošana, finansējums vai citas prasības. Kā piemērs ir būtiskais finansējuma samazinājums 2007. gadā par gandrīz 50%, kad nācās samazināt personālu, tā algas, veikt citus taupības pasākumus, lai saglabātu uzņēmumu. | Regulāra sadarbība un informācijas apkopošana par nozares politiku un likumu izmaiņām. Regulāra dibinātāju informēšana par slimnīcas problēmām, finansējumu, iespējamām ārējām ietekmēm. |
| Sociālie un kultūras, cilvēku kapitāla risks | Ņemot vērā zemo atalgojumu veselības nozarē, pārāk maz jauniešu izvēlas studēt medicīnas jomā vai arī pēc studijām izbrauc uz citām valstīm. Vēsturiski netiek uzturēts ārsta profesijas prestižs. Tāpat arī sabiedrībā nav pareiza attieksme pret savu veselību. Netiek kultivēts veselīgs dzīvesveids, bet no mediķiem bieži tiek sagaidīts neiespējams. Būtiski, ka sabiedrība nav gatava maksāt par savas veselības aprūpi un profilaksi. Skolās netiek mācīta veselības mācība, cilvēkiem nav iemaņu pirmās palīdzības sniegšanā. Pašvaldības lauku teritorijās ir apgrūtināta pieejamība sliktu ceļu un mediķu trūkuma dēļ. Risks mediķu aizplūšanai uz ārzemēm un pie konkurentiem | Regulāras publikācijas presē par veselības jautājumiem, iesaistīšanās pašvaldības veselības veicināšanas darbā. Piedalīšanās karjeras dienās, skolnieku uzņemšana ēnu dienās, praksēs, NVD projektu ietvaros vasarā, lai motivētu mācīties medicīnu. Iekšējās darba kultūras, personāla ētikas jautājumu un motivācijas veicināšana, izglītošana profesionālā jomā un saskarsmē. |
| Ekonomiskie riski | Liela daļa pacientu sakarā ar bezdarbu un zemajiem ienākumiem slimnīcā nonāk novēloti un smagā stāvoklī. Bieži viņi nav spējīgi samaksāt par slimnīcu, iegādāties medikamentus. Nozares reformēšana atstājusi iespaidu uz sabiedrības uzticēšanos veselības | Būtiska ir sadarbība ar pašvaldībām, kas var sniegt šādām personām atbalstu. Skaidrojošais darbs. |

Attīstības virzieni 2016. -2018. gadam

Finanšu resursu izlietojuma kontrole un uzskaites sistēmas pilnveidošana

2011.gadā 15.februārī Latvijas Republikas Ministru kabinets apstiprināja Valdības rīcības plānu, kur 10.7.2.punktā Nacionālajam veselības dienestam uzdeva izstrādāt un ieviest jaunu ar diagnozēm saistītu grupu apmaksas modeli DRG (angļu val. „*diagnosis-related group*”). 2013.gadā tika izstrādātas vadlīnijas jaunajam modelim, 2014.gadā veselības iestādes brīvprātīgi varēja uzsākt jauno uzskaiti, bet 2015.gadā tā jau tiek ieviesta pilnībā paralēli vecajai sistēmai visos stacionāros.

Vadlīnijas nosaka, ka ārstniecības iestādes veic visu savu faktisko izmaksu uzskaiti atbilstoši EKK klasifikācijai, apkopojot izmaksas Izdevumu kopsavilkumā. Pāreja uz jauno finansēšanas sistēmu ļaus uzņēmumam labāk izsekot finanšu plūsmai un parādīs, cik reāli izmaksā katra pacienta ārstēšana. Jau paveiktais uzņēmumā ir devis rezultātu. Piemēram, iespējams izvērtēt kā reālās izmaksas atšķiras no cenas ko samaksā Nacionālais veselības dienests. 2016.-2018. gadam jāveic uzskaites sistēmas pilnveidošana, izmantojot datorizētu programmu.

Infrastruktūras sakārtošana un vides pieejamības nodrošināšana

2015.gada 1.janvārī stājušies spēkā grozījumi vispārīgajās un obligātajās prasībās ārstniecības iestādēm, un veikti grozījumi Ministru kabineta noteikumos Nr.60, lai tiktu nodrošināti veselības aprūpes pakalpojumi personām ar kustību traucējumiem, vienlaikus ņemot vērā un samērojot nepieciešamās izmaiņas ārstniecības iestāžu darbībā ar to tehniskajām un ekonomiskajām iespējām.

Ārstniecības iestādēm, kas reģistrētas Ārstniecības iestāžu reģistrā līdz 2014.gada 1.janvārim, bet, kurās nav nodrošināta vides pieejamība personām ar kustību traucējumiem, ir jābūt:

- iespējai saņemt veselības aprūpes pakalpojumus atbilstoši apstiprinātajām medicīniskajām tehnoloģijām;
- ārstniecības iestādes vadītāja apstiprinātai un pacientam viegli saprotamai informācijai, kā personām ar kustību traucējumiem tiek nodrošināta iespēja saņemt iestādes sniegtos veselības aprūpes pakalpojumus;

- mājas lapā ievietotai publiski pieejamai informācijai par veselības aprūpes pakalpojumu un vides pieejamības nodrošināšanu;
- iespējai personām ar kustību traucējumiem patstāvīgi iekļūt ārstniecības iestādē un jābūt vismaz vienai tualetes telpa personām ar kustību traucējumiem. Ārstniecības iestādēm, kas reģistrētas līdz 2014.gada 1.janvārim, Ārstniecības iestāžu reģistram ir jāiesniedz paziņojums par vides pieejamību konkrētajā ārstniecības iestādē

SIA „Tukuma slimnīca” ēkas ir būvētas pagājušā gadsimta 70. un 80. gados, kad prasību līmenis atšķīrās no mūsdienām. Pēdējos gados uzņēmums ir ieguldījis lielus finanšu resursus, lai nodrošinātu izvirzītās prasības. Ķirurģijas un poliklīnikas ēkās ir izbūvēti lifti, sakārtotas uzbrauktuves, tomēr ir arī pasākumi, kas jāveic, lai uzņēmums pilnībā atbilstu prasībām. Veselības inspekcija ir norādījusi, ka galvenais uzdevums –izbūvēt liftu uz 2.stāvu bērnu nodaļā, kur pagaidām, pie vajadzības, darbojas zvanu poga, un slimnieks tiek nests ar rokām.

Galvenie veicamie darbi:

- Saskaņā ar invalīdu un viņu draugu apvienību „Apeirons” tika veikto vides pieejamības novērtējumu, jāsakārto poliklīnikas ēkas infrastruktūra (stāvvietā invalīdiem, uzbrauktuves pārbūve no 14,4% slīpumu uz 8%, jāizvieto atbalsta rokturi kāpņu telpās, u kāpnēm un durvīm jāuzliek marķējumi, jāveic reģistratūras pārbūve),
- Jāveic projektēšana un jāizbūvē stāvlaukums slimnīcas un poliklīnikas ēku priekšā,
- Jānomaina jumts garāžas ēkai,
- Jāveic kosmētiskie remontu ārstniecības telpās atbilstoši MK prasībām (Endoskopijas kabineta, bērnu nodaļas, dzemdību nodaļas telpu remonts, u.c.),
- Jāveic ēku siltināšana.

Iekārtu nomaiņa un iegāde

| Iekārta | Iespējamā cena EUR |
|---------------------------------|--------------------|
| Instrumentu mazgāšanas iekārta | 12000 |
| Instrumentu mazgāšanas US vanna | 8000 |
| Autoklāvs 1 st/vienība | 15000 |
| Autoklāvs 2 st/vienības | 25000 |
| Harmoniskais skalpelis | 15000 |

| | |
|---|-------|
| Narkozes iekārtas komplektācija | 15000 |
| Narkozes iekārta | 25000 |
| Anesteziologa darba vieta | 3000 |
| Manipulāciju galds | 300 |
| Preizgulējuma matračī | 1000 |
| Pacientu pozicionēšanas aprīkojums | 500 |
| Pacientu sildsegas | 1000 |
| Portatīvais monitors | 1000 |
| Saldētava | 6000 |
| medicīniskie ledusskapji-2 | 7600 |
| Portatīvais rentgena aparāts | 20000 |
| stacionārais rentgena aparāts | 30000 |
| fosforplašu lasītājs | 20000 |
| fosforplates-8 | 2400 |
| svina priekšauti | 2000 |
| Usg aparāts | 20000 |
| Augstspiediena širce CT iekārtai | 12000 |
| rezervē- rentgena lampa rtg iekārtai | 10000 |
| rezervē- rentgena lampa CT iekārtai | 40000 |
| Inhalātori-5gab | 1500 |
| Infuzomāti-3gab | 2500 |
| Manipulāciju galds | 2000 |
| Pulsa oksimētrs | 200 |
| Funkcionālās gultas-4 | 1200 |
| Kardiogrāfs | 1000 |
| Pulsa oksimētri (mazie)-4 | 200 |
| Pacientu novērošanas monitors | 1000 |
| Dzemdību galds | 5000 |
| Dzirdes skrīninga ierīce | 3500 |
| Oksidula(smieklu gāzes) iekārta | 3000 |
| Oftalmologa darba vieta | 10000 |
| Oftalmoloģiskais sonoskops | 10000 |
| Manipulāciju lampa (galda) | 600 |
| Manipulāciju galdi-2 | 500 |
| Ausu skalojamā sistēma | 200 |
| Manipulāciju galds ar tegulējamu augstumu | 1200 |
| Manipulāciju lampa | 2000 |
| Elektroterapijas iekārta | 1000 |
| Augstfrekvences fizikālās terapijas iekārta | 1000 |
| Alkometrs | 300 |
| Fibrogastroskopi-2gab | 24000 |

| | |
|-------------------------------|---------------|
| Kušetes-6gab | 1200 |
| Ķirurģiskais sūknis | 1500 |
| Ginekoloģiskais krēsls | 2000 |
| Gultas ar regulējamu augstumu | 3000 |
| Medicīniskie svāri- 6 gab | 1500 |
| Kopā | 372900 |

